



INNOVATIONSPRAXIS SYSTEMATISCHER GESTALTET

«Innovatoren sind Wiederholungstäter»

Wie würde McDonald's mein Unternehmen führen? Wenn Unternehmer ihr Geschäftsmodell hinterfragen, fördert das Innovation. Oliver Gassmann, Professor der Universität St. Gallen, erklärt am KMU-Tag, welche Prinzipien den Erfolg neuer Produkte wahrscheinlicher machen.



INTERVIEW SALOME KERN

Wieso braucht die Universität St. Gallen einen Professor für Innovationsmanagement?

Oliver Gassmann: Von allen Managementprozessen ist der Innovationsbereich am wenigsten erforscht. Marketing, Produktionsmanagement oder Logistik sind alte Disziplinen, die die Wissenschaft bereits untersucht hat. Im Innovationsmanagement gibt es noch viel herauszufinden.

Wieso ist das so?

Innovation war immer eine Blackbox. Früher dachte man, für Innovation brauche es einen Geniestreich – den Heureka-Effekt –, der dann umgesetzt wird. Aber Innovation ist viel komplexer. Allein den Prozess der Ideenfindung kann ein Unternehmen systematisch planen und die Wahrscheinlichkeit des Erfolges enorm erhöhen. Sowohl in der Phase der Ideenfindung wie in der Umsetzung.

Sie haben Mandate für verschiedene Firmen und Verbände und sehen in die Geschäftstätigkeit hinein. Wie profitieren Sie von Ihrer praktischen Tätigkeit für

die Forschung?

Es ist hilfreich, wenn Wissenschaftler in der Praxis sind und Praktiker die Wissenschaft reflektieren. Ich konnte davon profitieren, dass ich einige Jahre praktisch gearbeitet habe und heute noch einen Fuss in der Wirtschaft habe. Die relevanten Themen kann ich besser erfassen, wenn ich tief in Unternehmen hineingeblickt habe. Sonst besteht die Gefahr des Elfenbeinturms, aber das versuchen wir zu vermeiden. Die Studenten schätzen es, wenn ich praktische Beispiele, die ich selber erlebt habe, einfließen lasse. Für uns in der Forschung gibt es mehr Tiefe, ich setze andere Akzente, wenn ich mit Firmen arbeite.

Was ist der häufigste Stolperstein im Innovationsmanagement?

Ein Problem ist Over-Engineering: Unternehmen machen zu sehr Technologie der Technologie willens – häufig in Schweizer Unternehmen. Sie denken, es sei eine geniale Technik und verkaufe sich von selber. Die Technologie steht im Zentrum anstatt des Kundennutzens. Es geht sowohl um den direkten Kundennutzen – Was wollen die Kunden? –, aber noch viel stärker um die latenten



Bedürfnisse. Man muss den Kunden besser verstehen, als er sich versteht. Latente Bedürfnisse heisst, nicht den Kunden zu fragen, was er will, sondern mit der technologischen Lösung vorwegzunehmen, was er wollen könnte.

Können Sie mir ein Beispiel machen?

Ein Industrieunternehmen realisiert, dass der Kunde keine Bohrhämmer kaufen möchte, sondern Bohrlöcher braucht. Man muss sich überlegen, wie der Kunde das Loch an der richtigen Stelle mit der richtigen Grösse bohren kann. So kommt man zu neuen Lösungen.

Wie kann ein Unternehmer lernen, das zu verstehen?

Wenn er den Kunden beobachtet und mit ihm in Interaktion bleibt.

Welche weiteren Stolpersteine gibt es?

Punkt zwei neben dem Over-Engineering sind Me-too-Produkte. Ein Unternehmen denkt, es habe etwas Neues auf den Markt gebracht, dabei hat ein anderer Wettbewerber das längst entwickelt. Beispiel RFID-Chip: Die Produkte werden vernetzter und intelligenter, die Kosten sind gesunken und die Zeit ist reif. Dann arbeiten alle gleichzeitig an der Idee. Das Unternehmen, das als zweites auf den Markt kommt, hat einfach einen grossen Nachteil. Der dritte Fehler sind oft technische Mängel. Innovationen floppen, weil sie unreif auf den Markt kommen. Viertens sind falsches Timing, Kommunikation, Positionierung oder Vertriebskanal ein Problem. Erst ganz am Schluss kommt Preisverfall am Markt. Der Business Case hat sich anders gerechnet oder hat sich durch Regulierungen des Gesetzgebers verändert. Das ist aber ein viel kleinerer Anteil, meistens kann der Unternehmer es selber beeinflussen.

Wie funktioniert das bei kleineren Unternehmen?

Gerade kleine Unternehmen müssen intelligenter arbeiten, um Innovationen auf den Markt zu bringen. Sie haben nicht die gleichen Ressourcen wie grosse. KMU dürfen nicht mit Kanonen auf Spatzen schiessen, aber gerade KMU sollten diese chaotische Innovationspraxis systematischer gestalten – ohne die Kreativität zu unterdrücken.

Am KMU-Tag referieren Sie über «Innovation – Erfolgsprinzipien für KMU». Was wollen Sie weitergeben?

Mein Vortrag hat drei Hauptthemen. Unternehmen sollen Innovation mit Systematik planen und so einen schlanken Innovationprozess fördern. Der zweite Punkt ist Offenheit – stärker nach aussen orientiert: Was kann ich von Kunden lernen? Wie kann ich den Lieferanten als Innovationsmotor einsetzen? Wie kann ich die Talente von Hochschu-

len nutzen oder Externe mittels Crowdsourcing einbinden? Und das wichtige dritte Thema sind die Geschäftsmodelle. KMU – speziell in der Schweiz – dürfen sich nicht nur auf die Technologie fokussieren, sondern müssen das eigene Geschäftsmodell kennen und hinterfragen. Wir haben diese Modelle erforscht und haben festgestellt, dass 90 Prozent Kombinationen von existierenden Modellen sind. Wir haben darauf aufbauend eine Konstruktionsmethodik entwickelt. Die Kernfrage lautet: Wie würde Nespresso mein Geschäft führen? Es geht darum, die Geschäftslogik eines anderen Unternehmens auf das eigene zu übertragen, sei es die von Apple, Dell, Nespresso oder weiteren 55 Muster.

Und wie wird das gemacht?

Der Unternehmer muss zuerst sein eigenes Geschäftsmodell verstehen und dazu vier Fragen beantworten: Wer sind seine Zielkunden? Was ist das Nutzenversprechen? Wie erfolgt die Leistungserbringung? Wie funktioniert die Ertragsmechanik? Diese Geschäftslogik wird mit einigen der 55 Erfolgsmuster konfrontiert. Der Unternehmer zieht die Ähnlichkeiten und überträgt die Muster. Dies ist ein einfacher Prozess, der mit Kartentechnik oder unserem Navigator unterstützt werden kann. Wir rechnen mit zwei Tagen für die Ideenphase und Konzeptentwicklung plus ein wenig Vorbereitung. Daraus entsteht eine Grundlage für die Entscheidung. Wenn man sein Geschäftsmodell verändern möchte, braucht es noch etwas mehr Aufwand.

Kann sich ein KMU das leisten?

Ein KMU muss sich das leisten. Es kann sich nicht leisten, die Geschäftsmodelle nicht zu hinterfragen. Jeder Unternehmer kann den eigenen Betrieb reflektieren. Manchmal ist es einfacher, wenn man einen Brückenbauer hinzuzieht, der mithilft, das Modell zu entwickeln. Wir bieten aktionsbasierte Seminare an. Die Unternehmer sind nach meinem Vortrag am KMU-Tag in der Lage, sich die Fragen zu stellen und in die Lösungsrichtung vorwärts zu marschieren.

Sie sind Gründungsmitglied der BGW AG für Topmanagement-Beratungen. Sind Unternehmen so überfordert mit Innovation, dass sie Unterstützung brauchen?

Wir werden viel angefragt von Grossunternehmen aus Europa und KMU aus der Region. Bei Grossunternehmen

sind es eher forschungslastige Aspekte, wo wir Neues erarbeiten. Bei den KMU sind es eher konkrete Transferthemen, wie sich wissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis umsetzen lassen. Dann helfen wir einen Prozess zu finden, der für die Branche und die Grösse des Unternehmens angepasst ist. Oft gilt es von grossen Lösungen abzuspicken.



Swiss Businesspress SA
8952 Schlieren
044/ 306 47 00
www.unternehmerzeitung.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 44'818
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 16
Fläche: 96'036 mm²

Sie haben mehrere Bücher geschrieben, eines davon ist «33 Erfolgsprinzipien für Innovation». Was war Ihre wichtigste Erkenntnis?

Wir haben versucht ein Buch zu schreiben, dass sich einfach liest – gespickt mit witzigen Anekdoten. Wir haben Erfolgsprinzipien zusammengetragen, die wissenschaftlich untersucht sind. Nicht für jedes Unternehmen ist jedes Prinzip gleich wichtig. Der Unternehmer soll das Buch lesen, sich reflektieren und einiges herauspicken. Innovatoren sind Wiederholungstäter. Es ist kein einmaliger Heureka-Effekt; wenn ich einmal weiss, wie Innovation funktioniert, kann ich diese Systematik wieder anwenden. Wenn man bestimmte Prinzipien verfolgt, ist die Chance höher, dass die Innovation erfolgreich ist.

Wie kam das Buch an?

Das Buch wurde ein kleiner Bestseller, gerade weil es sich so leicht liest. Zum Thema «Geschäftsmodell entwickeln» haben wir vor zwei Wochen ein neues Buch veröffentlicht. Auch da war unser Anreiz, dass es gut verständlich und umsetzbar ist. Der eine oder andere Wissenschaftler rümpft vielleicht die Nase, aber das nehme ich gerne in Kauf, wenn ich aus der Praxis ein gutes Feedback erhalten. Sogar die Frankfurter Allgemeine Zeitung hat das Buch als eine «echte Revolution mit grossem Nutzen für die Praktiker» gelobt.

Die Krise ist noch nicht ausgestanden. Wie wichtig ist

Innovation dann, wenn es weniger gut läuft?

Gerade in einer Krise gibt es die beste Möglichkeit zu innovieren. Der Leidensdruck ist gross genug, das Verständnis bei den Mitarbeitern und der Wille zur Veränderung sind da.

ZUR PERSON

Oliver Gassmann ist Professor für Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen, Vorsitzender der Direktion am Institut für Technologiemanagement und Präsident der HSG Forschungskommission. Er hält Verwaltungsratsmandate für diverse Unternehmen inne. Seine Forschungsschwerpunkte umfassen neue Geschäftsmodelle, strategisches Innovationsmanagement, Innovationsprozesse sowie die Internationalisierung von Forschung und Entwicklung.

KMU-TAG 2013

KMU sind wichtige Treiber der Schweizer Wirtschaft – Grund genug ihnen einen Tag zu widmen. Dieses Jahr ist es am 25. Oktober 2013 wieder so weit: Die elfte Auflage des KMU-Tages startet. **«KMU und ihr Potenzial – wie Kleine auch ganz Grosses erreichen können»**, Freitag, 25. Oktober 2013, 10 bis 17 Uhr (Workshops ab 9 Uhr), Olma Halle 9, St.Gallen. Über zwei Monate vorher und damit so früh wie noch nie ist der KMU-Tag ausgebucht. Interessenten können sich via Anmeldung über www.kmu-tag.ch auf eine Warteliste setzen lassen.

«Es ist kein einmaliger Heureka-Effekt; wenn ich einmal weiss, wie Innovation funktioniert, kann ich diese Systematik wieder anwenden.»