

«Investition in die Zukunft»

INNOVATIONSEXPERTE DR. DAVID GRIESBACH Ein Rezept für die erfolgreiche Lancierung einer Innovation gibt es nicht. Wie aber Entwicklungsrisiken effektiv minimiert werden und von wem Unternehmen dabei lernen können, erklärt der Innovationsberater Dr. David Griesbach.

INTERVIEW SAVERIO GENZOLI

Eine gute Idee fällt nicht einfach so vom Himmel, sondern ist das Resultat eines ewig laufenden Entwicklungsprozesses. Deren Markteinführung setzt eine langfristige Vorbereitung und ein ausgereiftes Konzept voraus.

Ein Innovationsprozess beginnt nicht erst bei der Umsetzung einer neuen Idee. Wann ist für ein Unternehmen die Zeit reif für eine Innovation?

David Griesbach Da gibt es keinen spezifischen Zeitpunkt. Ein Unternehmen muss sich laufend Gedanken machen, wie es sein Angebot verbessern und erneuern kann. Das heisst nicht, dass laufend neue Produkte auf den Markt gebracht werden müssen. Aber man muss immer offen für Neues sein und die Marktdynamik rund um die Uhr im Auge behalten. Ein Unternehmen sollte stets wissen, wie es besser werden kann, um zu verhindern, dass es plötzlich von einem Mitbewerber überholt wird. Wichtig ist, dass relevante, auf die Firma zugeschnittene Innovationsthemen identifiziert, priorisiert und zum Beispiel mit Hilfe eines Portfolios als Führungsinstrument genutzt werden. Es geht nicht darum, einfach mal kreativ zu sein. Eine Firma sollte sich auf individuelle Themenfelder konzentrieren und sich dann über eine längere Zeit hinweg intensiv damit beschäftigen.

Gibt es für die Findung neuer Ideen ein Erfolgsrezept?

Nein, ein Erfolgsrezept gibt es nicht. Wenn ein Unternehmen seine Themenfelder einmal identifiziert hat, liegt die Schwierigkeit immer darin, eine Idee zu einem erfolgreichen und marktreifen Produkt zu entwickeln. Das ist eine Investition in die Zukunft, bei der man jeweils nicht wissen kann, wie es ausgehen wird.

«LEAN STARTUP» ALS INNOVATIONSMETHODE

«Lean Startup» (beziehungsweise «Lean Innovation») ist eine Methode zur strukturierten Entwicklung und Optimierung innovativer Angebote und deren zukünftigen Markterfolgs. Durch ein frühes und regelmässiges Interagieren mit potenziellen Kunden wird allmählich immer klarer, welche Bedürfnisse und Lösungsansätze in einem Innovationsprojekt am wichtigsten sind. In einer ersten Phase steht nicht die Entwicklung eines ausgereiften, neuen Produktes im Vordergrund, sondern die Entwicklung eines skalierbaren Geschäftsmodells. Dadurch kann auf risikoarme

und effiziente Weise die Marktfähigkeit neuartiger Produkte und Dienstleistungen markant gesteigert werden. Diese agile Innovationsmethode hat sich in den letzten Jahren in der globalen Gründerszene entwickelt und durchgesetzt. Immer mehr KMU und Grossunternehmen erkennen den Wert dieser Herangehensweise. Zentrale Erfolgsfaktoren sind die Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeitenden sowie die Anpassung der Methode an die spezifischen Begebenheiten des jeweiligen KMU oder Grossunternehmens.

Viele Firmen tun sich vor allem bei der Umsetzung neuer Ideen schwer. Welches sind die Hauptursachen, weshalb Innovationsprojekte scheitern?

Da gibt es in der Regel zwei Gründe. Viele Ideen versanden irgendwann und werden nicht mehr weiterentwickelt. Vielleicht stehen zu wenige Ressourcen zur Verfügung oder die Verantwortlichkeiten sind nicht ausreichend geregelt. Vielfach herrscht auch eine Art Kannibalisierungsangst vor. Man will das bereits bestehende Produkt nicht mit einem neuen, noch besseren Angebot konkurrieren. Andererseits entwickeln viele Unternehmen vollständig ausgereifte Produkte, welche schlussendlich vom Markt nicht angenommen werden. Das kommt oft vor. Meistens fehlt in solchen Fällen der Mehrwert für den Kunden. Entweder ist der Mehrwert schlicht nicht da, der Kunde erkennt ihn nicht oder aber die Kunden wissen gar nicht, dass das Produkt existiert.

Wie können Entwicklungsrisiken von Innovationsprojekten minimiert werden?

In der Beratung setze ich den «Lean Startup»-Ansatz ein. Das ist eine sehr iterative, experimentelle Herangehensweise für Innovationsprojekte. Dabei wird von einer guten

Grundidee ausgegangen, immer mit dem Wissen, dass man bei gewissen Aspekten falsch liegen wird. In Interaktion mit potenziellen Kunden wird dann eruiert, was verbessert werden sollte – und zwar bevor es teuer wird. Also nicht erst dann, wenn ein Ingenieur bereits zwei Jahre an einer Lösung gearbeitet hat, um dann festzustellen, dass sie gar keinem Bedürfnis entspricht.

Der Wissenschaftler Stuart Kauffmann bezeichnet die Innovation als eine Aufeinanderfolge von Kombinationen des jeweils «Nächstmöglichsten». Einer Innovation sind also immer auch Grenzen gesetzt. Liegt das Problem oft darin, dass Unternehmen zu viel wollen?

Grenzen gibt es auf jeden Fall. Einerseits natürlich auf der Seite der technischen Möglichkeiten. Andererseits können Grenzen aber auch durch die Kunden entstehen. Diese springen nicht immer auf jedes neue Produkt an. Vielleicht hätten sie gerne etwas anderes oder sie wollen es zu einem anderen Zeitpunkt. Oftmals streben Unternehmen nicht zu viel an, sondern sie wählen irrelevante Themen oder lancieren das neue Angebot im falschen Moment. Es ist wichtig, dass Unternehmen in grossen Dimensionen



ZUR PERSON

Dr. David Griesbach ist Managing Consultant und Inhaber von Griesbach Consulting. Das Unternehmen ist auf die Beratung in den Bereichen Strategie, Innovation und Organisation spezialisiert und unterstützt KMU und Grossunternehmen. Im Rahmen seiner langjährigen Tätigkeit als Berater hat er diverse mittlere bis grössere Unternehmen in unterschiedlichen Branchen begleitet. Er hat an der Universität St. Gallen studiert und zu den Themen Strategie, Innovation und organisationaler Wandel eine Dissertation verfasst. An der Hochschule Luzern lehrt er im MBA Lehrgang und leitet das Master-Modul «Business Design» – konzipiert als ersten «Lean Startup»-Kurs der Schweiz nach dem Vorbild von Steve Blank's «Lean Launchpad» aus Stanford und Columbia.

denken. Sie sollten aber immer untersuchen, ob der Markt auch wirklich schon bereit dafür ist.

Als besonders innovativ gilt die «Startup»-Szene. Was können bestehende Unternehmen bei ihren Innovationsvorhaben von «Startups» lernen?

«Startups» sind klein, flexibel und agil

und können sich auf eine beliebige Idee fokussieren. Sie haben keine Historie und sind dadurch völlig unabhängig. So können sie Ideen und Produkte laufend an die Interessen der Kunden anpassen. Im Gegenzug mangelt es ihnen an Ressourcen. Sie haben wenige Mitarbeitende und meistens geringe finanzielle Mittel. Das unterscheidet «Startups» von etablierten Unternehmen, welche andererseits viel weniger flexibel sind. Lernen können wir von der Art, wie «Startups» ihre Konzepte in Angriff nehmen. Vor allem die flexible und agile Herangehensweise an Innovationsprojekte kann für bestehende Unternehmen ein Vorbild sein.

Aus den USA hört man oft die Grundregel «kill early – kill often». Das tönt nach einem sehr aufwendigen Prozess. Lässt sich diese Vorgehensweise auch von KMU mit beschränkten Mitteln erfolgreich umsetzen?

Ich verfolge weniger die Maxime «kill early – kill often» sondern, angelehnt an die «Lean Startup»-Methode, eher den Grundsatz «test

early, fail early and optimize often». Der Punkt ist, dass man gute Ideen weder blind umsetzt noch von vornherein «killed», sondern früh und iterativ verbessert.

Kann auch etwas innovativ sein, das nicht zum Erfolg führt?

Die Definition von Innovation setzt den Produkterfolg voraus. Ist ein Produkt nicht erfolgreich, ist es einfach eine Erfindung. Damit eine Idee zur Innovation wird, braucht es eine Benutzergruppe. Ob sich das dann in einem finanziellen Erfolg niederschlägt, sei dahingestellt. Aber es braucht Anwender, die im Produkt einen Mehrwert sehen und für eine Nachfrage sorgen. Das heisst aber noch lange nicht, dass jedes Produkt mit Markterfolg auch innovativ ist.

Was macht denn eine gute Innovation aus?

Eine gute Innovation ist für mich ein neuartiges Angebot, das zum innovierenden Unternehmen passt, das Unternehmen weiterbringt und den Stakeholdern einen möglichst grossen Mehrwert bringt. ■

Foto: Annina Haller