INNOVATION PROFILING

Die Suche nach Innovationen gleicht häufig dem Ermitteln in einem Kriminalfall. Profiling ist dabei die Grundlage. Wie du dein Unternehmensprofil aufspürst und so die Basis für Innovationen legst.

Text: Alexander Pinker

Es herrscht, kurz gesagt, ein Innovationsfieber in Deutschland. Disruptive Technologien, Effizienzsteigerung, Wachstum und Erfolg: All das steht auf dem Fahrplan der Gründerinnen und Gründer. Gerade Produktinnovationen sind von hoher Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg; doch eine wirkliche Innovation zu schaffen ist schwer. Aus diesem Grund scheitern mehr als 70 Prozent der innovativen Ideen lange vor ihrem großen Marktdurchbruch. Ein häufiger Grund für dieses Scheitern ist die mangelnde Konzentration auf das Wesentliche im Innovationsprozess – den Nutzer. Gern wird dieser zwar nach seiner Meinung gefragt, aber am Ende siegen doch das Bauchgefühl und das dringende Verlangen, es genauso wie ursprünglich geplant durchzuziehen.

Lerne dich selbst kennen

Unternehmer brauchen für ihre Innovationen einen Fahrplan, ein Profil. Doch wie schafft man das? Innovationsmanagement hat sehr viel mit Profiling zu tun. Unter Profiling versteht man in der Kriminologie die Erstellung, Aktualisierung und Verwendung von sog. Profilen für die Sammlung, Analyse und Auswertung von Informationen. Der Profiler nimmt dabei die Perspektive des Täters ein, um dessen Verhalten zu rekonstruieren und zu interpretieren. Nichts anderes müssen Unternehmen in ihrem Ideenmanagement leisten. Sie müssen auf dem Markt (Tatort) die wesentlichen Signale (Hinweise) der Kunden (Täter) lesen und alles zu einem Bild zusammenfügen. Customer Centric ist das neue Pflichtprogramm. Aus diesem Grund wurde das sog. Innovation Profiling entwickelt. Die Kernfrage lautet:

Für was stehst du als Unternehmen? Die Frage klingt so banal und jeder

Gründer hat mit Sicherheit auch die perfekte Elevator-Speech auswendig gelernt. Doch fragt man nach speziellen Facetten des Unternehmens, wird es häufig holprig. Was ist dein Unternehmenskern? Welche fünf Werte beschreibst du im Speziellen? Welche Merkmale lassen sich aus ihren Werten ableiten? Diese Art der Selbstreflektion funktioniert gut, bis verschiedene Personen aus dem Unternehmen getrennt voneinander diese Fragen gestellt bekommen. Innovations- und Start-up-Coaches machen diese Übung gern mit den Gründern und Unternehmern. Man nehme drei oder vier der Mitarbeiter oder die Founder und lasse sie ihr Unternehmen in bestimmten Bereichen detailliert beschreiben. Dafür gibt es Methoden, um sich selbst zu reflektieren.

Brand-Egg und Business Model Canvas

Eine bewährte Übung ist die Brand-Egg-Methode. Eigentlich aus dem Marketing stammend hilft sie Unternehmen ihre Markenpersönlichkeit zu entdecken. Vom Markenkern, wofür sie tief in ihrem Inneren stehen (z.B. bei BMW „Freude“ oder bei Mercedes „Das Beste oder nichts“), über die Markenwerte, also die wesentlichen Eigenschaften, die sich aus dem Kern ableiten (z.B. Sportlichkeit, Familienfreundlichkeit, Dynamik) bis zu den Markenfacetten, die die Werte noch weiter herunterbrechen (z.B. Qualität, Pünktlichkeit). Teste dich selbst, male ein Brand-Egg auf und versuche es getrennt voneinander auszufüllen. Die Erkenntnisse sind teilweise sehr beeindruckend. Der, dem das zu weit vom täglichen tun entfernt ist, kann auch das Business Model Canvas hernehmen und dieses getrennt voneinander auszufüllen versuchen. Die Summe der dortigen Ergebnisse ergibt eigentlich meist ein sehr gutes Selbstbild des Unternehmens.

Der Innovationskreislauf

Doch zu verstehen wer man ist, ist nur eine Seite der Medaille. Wenn wir uns wieder das klassische Profiling ansehen, sind wir nun an dem Punkt angelangt, dass wir den Tatort und die Details des Falls verstehen. Wer jedoch der Täter ist und was ihn zur Tat bewogen hat verstehen wir noch nicht. Im nächsten Schritt geht es also ums Lernen. Welche Motive hätte der Konsument den angebotenen Service zu nutzen? Wie fügt sich unsere Innovation in sein Tagesgeschehen ein und welchen Herausforderungen stellt sich unsere Zielgruppe Tag für Tag? Um dies herauszufinden, gibt es den sog. Innovationskreislauf. Abgeleitet aus den Grundgedanken des Design Thinking. Mit einem immer stärkeren Fokus auf die Bedürfnisse der Kunden sind solche Methoden nicht mehr aus dem Innovations- und Gründungsprozess wegzudenken.

Der Innovationskreislauf beruht auf den Phasen Observing, Inside, Ideation und Experiment und soll uns einen Einblick in die Lebenswelt unserer Zielgruppe geben. In der Observing Phase gilt es, im Idealfall, den Konsumenten einen Tag lang zu begleiten und herauszufinden, welchen Hürden er sich stellt. Man begleitet ihn beim Einkaufen, besucht ihn in seinem Haushalt und hilft ihm vielleicht sogar beim Kochen. Ziel ist es Informationen direkt beim Kunden zu sammeln und Nutzer so einzubinden, dass man Muster in ihrem Verhalten erkennt.

Es folgt die Inside-Phase, in der man mit den Leuten spricht. Was Start-ups und Innovationsmanager jedoch zuerst lernen müssen ist die Kunst zu Fragen. Die wenigsten Leute werden eine ehrliche Antwort geben auf die Frage: Würdest du dieses Produkt nutzen? Sie lügen. Nicht weil sie dem Interviewer Böses wollen, sie wollen eher sozialkonform antworten oder den Gegenüber nicht verletzen.

Daher gibt es für Innovationsinterviews gewisse Regeln. Eine davon ist, dass man den Kunden niemals direkt nach zukünftigen Ereignissen fragt, sondern ihn zum eigentlichen Thema hinleitet. Zum Beispiel durch Nachfrage, was ihn nachts wachhält, oder wie er bisher mit dem Problem, das unsere Innovation lösen wird, umgegangen ist. Man muss versuchen so viele Details wie möglich aus ihm herauszubekommen.

Ein kleines Beispiel: Angenommen, ich habe vor eine neue App auf den Markt zu bringen, die den Konsum von Nachrichten revolutionieren wird. Ich könnte nun im Gespräch fragen: „Würdest du diese App nutzen, sie wird die Art wie du Nachrichten konsumierst grundlegend verändern.“ Vorrausichtlich bekomme ich ein positives Feedback, doch mein Gegenüber kann sich gar nicht vorstellen, wie die App überhaupt aussieht und ist sich wahrscheinlich der Art, wie er aktuell Nachrichten aufnimmt, gar nicht so recht bewusst. Besser ist daher die Fragestellung: „Erzähl mal, wo holst du aktuell deine Informationen her?“

> *» Ein Grund fürs Scheitern von Innovationen ist der mangelnde Fokus auf den Nutzer. «*

Aus all diesen Erkenntnissen kann ich schließlich meine Schlüsse in der Ideation Phase ziehen und diese in Form von Prototypen testen.

Das Innovationsprofil entsteht

Mit den Insides und der neuen Reflektion über das eigene Unternehmen entsteht zunehmend ein detailliertes Bild der eigentlichen Innovation. Das Innovationsprofil ist die Basis für Konzepte und Maßnahmen, die sich mit den Zielgruppen, der Positionierung und der Implementierung beschäftigen. Die einzelnen Charakteristiken des Innovationsprodukts können geschärft und aus allen Perspektiven betrachtet werden. Auf diese Art können sich Unternehmen sehr viel Geld und Zeit sparen und ihre Konsumenten durchschauen und diese besser mit ihrer innovativen Idee abholen. Das ist mit Sicherheit ein geeigneterer Weg in die digitale Zukunft.

GEFRAGT: T-SHAPED

Interview mit Alexander Pinker, Gründer der Innovations- und Marketingberatung Medialist Group sowie Vorstand des Startup-Netzwerk SUN e.V., www.startupnetzwerk.org

Was sind die wesentlichen Ziele von Innovationen?

Ich würde nicht sagen, dass Innovationen zwingend einem Ziel folgen müssen. Es ist eher so, dass Innovationen eine Notwendigkeit darstellen. Unternehmen müssen sich neuen Markt- und Umweltsituationen anpassen. Bestehende Geschäftsmodelle geraten gerade in Zeiten der Digitalisierung in vielen Branchen ins Wanken. Deshalb müssen sie sich nach neuen Handlungsfeldern umsehen. Bei Start-ups sieht es etwas anders aus; sie widmen sich einer Innovation nicht, weil sie es müssen, sie sehen eher die Notwendigkeit, ein bestehendes Problem zu lösen.

Welche Innovationsfelder gibt es?

Es gibt viele Möglichkeiten im Innovationsbereich aktiv zu werden. Zum einen gibt es die unternehmerische Seite. Hier sind für Gründer, aber auch Unternehmen, in der Kreativität nahezu keine Grenzen gesetzt. Es gibt in fast allen Branchen das Potenzial für Innovationen. Man muss nur den Mut haben, mal etwas Neues zu versuchen und natürlich dabei die Zielgruppe nicht aus den Augen verlieren. Die andere Seite ist die des Arbeitnehmers. Auch hier gibt es spannende Berufsfelder, wie beispielsweise den Innovationmanager. Dieser muss sich gut im Marketing- und in der Marktforschung auskennen, aber auch technisch verstehen, was eine Innovation ausmacht. Man sagt dabei, dass Innovatoren T-shaped sein müssen. Sie brauchen ein breites Wissen über Unternehmertum, Innovation und Management; gleichzeitig ein tiefes Wissen über bestimmte Disziplinen, also einen Schwerpunkt.

Und welche Innovationstypen werden unterschieden?

Im Wesentlichen lassen sich Innovationen nach Unternehmensbereich und Innovationsgrad unterteilen. Zu den Innovationen, die sich aus einem bestimmten Bereich eines Unternehmens ableiten, gehören beispielsweise Produkt- oder Prozessinnovationen. Aber meistens unterscheidet man eher nach dem Innovationsgrad. Hier gibt es sog. Inkremental- und Radikalinnovationen. Erstere verwenden Technologien, die bereits eingesetzt wurden. Sie sind daher nicht vollkommen neu für den Nutzer. Radikalinnovationen hingegen sind völlig innovativ und eröffnen neue Märkte, kommen jedoch mit einem ziemlich hohen wirtschaftlichen und unternehmerischen Risiko.

Inwiefern ist die Marketingstrategie abhängig von der angestrebten Innovation?

Wegen des hohen Unsicherheitsfaktors von Innovationen ist eine vertrauensbildende Kommunikation in besonderem Maße gefragt. Gerade bei den verschiedenen Innovationsgraden lassen sich Unterschiede im Marketing erkennen. Schauen wir uns zum Beispiel Inkrementalinnovationen an. Da die Innovation den Nutzern und Kunden auf gewisse Art bekannt vorkommt, neigen sie dazu, spontane Urteile zu fällen und die Innovation mit anderen, bereits länger existierenden Produkten zu vergleichen. Aufgabe des Marketings ist es daher, eine Differenzierung zu bereits existierenden Produkten oder Produktkategorien vorzunehmen und die Neuartigkeit bzw. den Mehrwert ihrer Entwicklung oder ihres Produkts besonders hervorzuheben. Bei Radikalinnovationen ist es gerade andersherum. Da die Leute bei dieser Art der Innovation auf kein vorhandenes Wissen zurückgreifen können, haben sie wenige Erwartungen an das Produkt oder die Dienstleistung und teilweise sogar große Verständnisprobleme. Frustration und Unsicherheit müssen hier vom Marketing äußerst niedriggehalten werden. Kommunikative Maßnahmen wie Werbung, Webseite oder der allgemeine Markenauftritt müssen das Problem, welches die Innovationen lösen, deutlich darstellen und die damit verbundenen Mehrwerte kommunizieren.

Was gehört unbedingt zu einer innovationsfördernden Unternehmenskultur dazu?

Unternehmen sollten vor allem dem Neuen gegenüber offen sein. Es ist in festen Unternehmensstrukturen natürlich äußerst schwer, völlig umzudenken, wenn man es jedoch schafft, eine höhere Flexibilität in das Unternehmen zu bringen, steht der Innovation nichts mehr im Weg. Unternehmen müssen eine Innovationskultur schaffen. Das neue Gedankengut muss von der Geschäftsführerebene bis zum Praktikanten gelebt und verstanden werden. Der Blick über den Tellerrand und das Einbeziehen aller Mitarbeiter ist daher in meinen Augen einer der wichtigsten Faktoren für eine innovationsfördernde Unternehmenskultur.