

Erfolgsfaktor

GESCHÄFTSBERICHT 2008

# Innovation

# Innovation durch Interaktion

Ein Gastbeitrag von Prof. Dr. Hans-Gerd Servatius

Das Marketing- und Innovationsmanagement befindet sich im Wandel. Es ist von zunehmender Interaktion und Partizipation geprägt. Unternehmen beziehen ihre Kunden und Partner aktiv in Innovationsprozesse ein. Ein viel versprechender Trend.



» Ideen realisieren. «

Die Mitwirkung des Kunden bei der Wertschöpfung von Unternehmen hat deutlich zugenommen. Er ist nicht länger nur Konsument, sondern auch Produzent. Unternehmen, Netzwerkpartner und Kunden interagieren und tauschen ihr Wissen aus. Im traditionellen Verständnis schafft das Unternehmen Innovationen und erwartet, dass der Kunde sie annimmt. Das Marketing sendet Botschaften und hofft, dass sie bei der Zielgruppe ankommen und wirken. Das Problem: Hoffnungen können enttäuscht werden.

Unternehmen sollten deshalb die Chance zur Interaktion mit ihren Partnern und Kunden ergreifen – eine Herausforderung, die nicht zu unterschätzen

ist. Gute Interaktion erfordert Vertrauen, Aufmerksamkeit, Authentizität und Freiräume für die beteiligten Personen. Viele Unternehmen haben zu lange an Push-Strategien festgehalten und verharren in festgefahrenen Strukturen. Was ist daran falsch? Diese Pfadabhängigkeit birgt die Gefahr, dass relevante Entwicklungen nicht rechtzeitig erkannt werden und Entwicklungspotenziale ungenutzt bleiben. Wer vorschreiten möchte, muss neue Wege gehen. Dies erfordert eine gewisse unternehmerische Experimentierfreudigkeit, die von der Geschäftsführung unterstützt werden muss, das heißt eine Unternehmenskultur, die offen ist für Veränderungen.

## Bedeutender Interaktions-Ansatz

Innovative Produkte erfordern neue, bedarfsgerechte Kommunikationsprozesse. Das moderne Marketing- und Innovationsmanagement involviert deshalb Mitarbeiter, Kunden und Händler bei der Ideenfindung und der Erarbeitung neuer Konzepte. Die Vorstellung vom Kunden oder Vertriebspartner als passivem Abnehmer von Produkten und Dienstleistungen ist längst überholt. Neue Erlebnisräume und alternative Problemlösungen entstehen nicht mehr nur innerhalb des Unternehmens, sondern werden in offenen Innovationsnetzwerken kreiert. Ein gemeinsamer Schöpfungsprozess, der als „Experience-Co-Creation“ bezeichnet wird. Die Dynamik dieses Konzepts bietet Unternehmen die Möglichkeit, sich von Wettbewerbern zu differenzieren. Zudem werden neue Potenziale zur nachhaltigen Wertsteigerung geschaffen.

Das Unternehmen erzielt mithilfe des Experience-Co-Creation-Ansatzes eine Win-Win-Situation. Die einbezogenen Vertriebspartner und Kunden äußern ihr Interesse an bestimmten Leistungen, die über die bestehenden Angebote hinausgehen, während das Unternehmen mit maßgeschneiderten Dienstleistungen darauf reagieren kann. Es vertieft seine Kenntnisse über die Zielgruppe und deren Ansprüche. Die neuen Produkte erbringen schließlich für alle Parteien zusätzlichen Nutzen und dienen der verbesserten Kundenbindung.

Der Erfolg des Experience-Co-Creation-Ansatzes basiert auf der Bereitschaft des Unternehmens, seinen Mitarbeitern, Kunden und Partnern zuzuhören, deren Vorschläge zu prüfen und gute Ideen umzusetzen. Folgt ein Unternehmen diesem Grundsatz, gliedert sich der Prozess in drei Schritte: In der Analysephase werden die Zielgruppen, ihre Bedürfnisse und Verhaltensweisen definiert. Hieran schließt sich eine umfassende Untersuchung der Interaktionsmuster zwischen Kunden, unternehmensinternen Akteuren und externen Partnern an. Die Kreativephase dient der Ideenfindung für eine neuartige und bessere Interaktion mit der Zielgruppe. Häufig lassen sich dabei innerhalb des eigenen Unternehmens oder des gesamten Netzwerkes nicht genutzte Kompetenzen und Synergieeffekte entdecken, die das moderne Interaktionssystem vorantreiben können. In der Bewertungsphase werden schließlich die zuvor gesammelten Ideen und die daraus resultierenden Kosten-Nutzen-Relationen evaluiert. Je nach Machbarkeit und Plausibilität im Hinblick auf das jeweilige Geschäftsmodell werden die besten Ideen ausgewählt und realisiert.

## Prof. Dr. Hans-Gerd Servatius



ist selbstständiger Managementberater in Düsseldorf mit den Schwerpunkten strategische Innovation, operative Leistungssteigerung und

Krisenbewältigung. Daneben lehrt er als Honorar-Professor Unternehmensführung an der Universität Stuttgart. 1981 begann Hans-Gerd Servatius seine Beratungstätigkeit bei der Boston Consulting Group. Es folgten Führungsaufgaben u.a. als Partner bei Roland Berger und als Vorstand der Horváth AG. Nach seinem ingenieur- und wirtschaftswissenschaftlichen Studium promovierte und habilitierte Hans-Gerd Servatius in Betriebswirtschaftslehre.

## Flexibilität für den Fortschritt

Der Grundgedanke des Experience-Co-Creation-Konzepts liegt darin, die vielfältigen intern und extern entstandenen Impulse effizient in den interaktiven Strategieprozess des Unternehmens einfließen zu lassen. Das heißt, neben der Kommunikation mit Kunden und Partnern ist auch die Interaktion der Kollegen untereinander Bestandteil des Innovationsprozesses. So sollten Mitarbeiter ihre Ideen und Anregungen einbringen dürfen, wie Organisationsabläufe optimiert, Kosten reduziert und das Arbeitsumfeld verbessert werden können.

## Neues Managementsystem erfordert ganzheitliche Perspektive

Damit die Experience-Co-Creation-Idee aufgeht, ist meist eine Veränderung der Managementstruktur erforderlich. Nach einer klaren strategischen Ausrichtung sollten die Geschäftsprozesse und die Unternehmensorganisation in Richtung Kunde und Netzwerkpartner flexibilisiert werden. Jedes Unternehmen muss dabei seine individuelle Agenda finden, um das Potenzial neuer Interaktionsformen auszuschöpfen. Gerade in Zeiten der Finanzkrise sind kreative Lösungsansätze gefragt.