

Herangehensweisen der weltbesten Innovatoren

Dr. Dennis Vogt

Jedes Jahr führen Unternehmen eine Vielzahl innovativer Produkte und Leistungen ein. Nach wie vor hat ein Großteil keinen Erfolg. Je nach Branche scheitern 40 bis 90 Prozent aller Innovationen. Den Firmen gelingt es einfach nicht, Menschen für ihre neuen Ideen zu begeistern. Anders verhält es sich bei sogenannten transformativ-nalen Innovatoren. Sie haben die besondere Fähigkeit, Menschen an Innovationen heranzuführen und so Märkte erfolgreich zu revolutionieren. Wie ihnen das gelingt, schildert dieser Beitrag.

Echten Mehrwert stiften

Viele Innovationen scheitern, weil sie keinen echten Mehrwert stiften. Unternehmen setzen den Mehrwert einer Innovation mit der Vorteilhaftigkeit gegenüber bestehenden Alternativen gleich. Innovationsteams gehen bereits von einem Mehrwert aus, wenn eine neue Idee etablierten Produkten und Leistungen in irgendeiner Weise überlegen ist bzw. Verbesserungen zum Status quo bietet.

Die Kunden sehen das aber ganz anders. Wenn Kunden den Mehrwert einer Innovation bestimmen, legen sie ihr Augenmerk nicht nur auf Verbesserungen, sondern beziehen auch etwaige Verschlechterungen gegenüber etablierten Angeboten ein. Verbesserungen verbuchen sie als Gewinne, Verschlechterungen als Verluste. Den Mehrwert leiten Kunden ab, indem sie Gewinne und Verluste vergleichen. Den Kauf einer Innovation ziehen sie nur in Betracht, wenn die Gewinne in ihren Augen deutlich höher ausfallen als die Verluste.

Transformationale Innovatoren sind sich der Bedeutung des Zusammenspiels von Gewinnen und Verlusten bewusst. Sie beziehen beide Komponenten in die Entwicklung neuer Produkte und Leistungen ein. Von einem Mehrwert gehen sie erst dann aus, wenn deutlich höhere Gewinne vorliegen als Verluste. Das gilt sowohl bei der Definition als auch bei der Umsetzung des Mehrwerts einer Innovation.

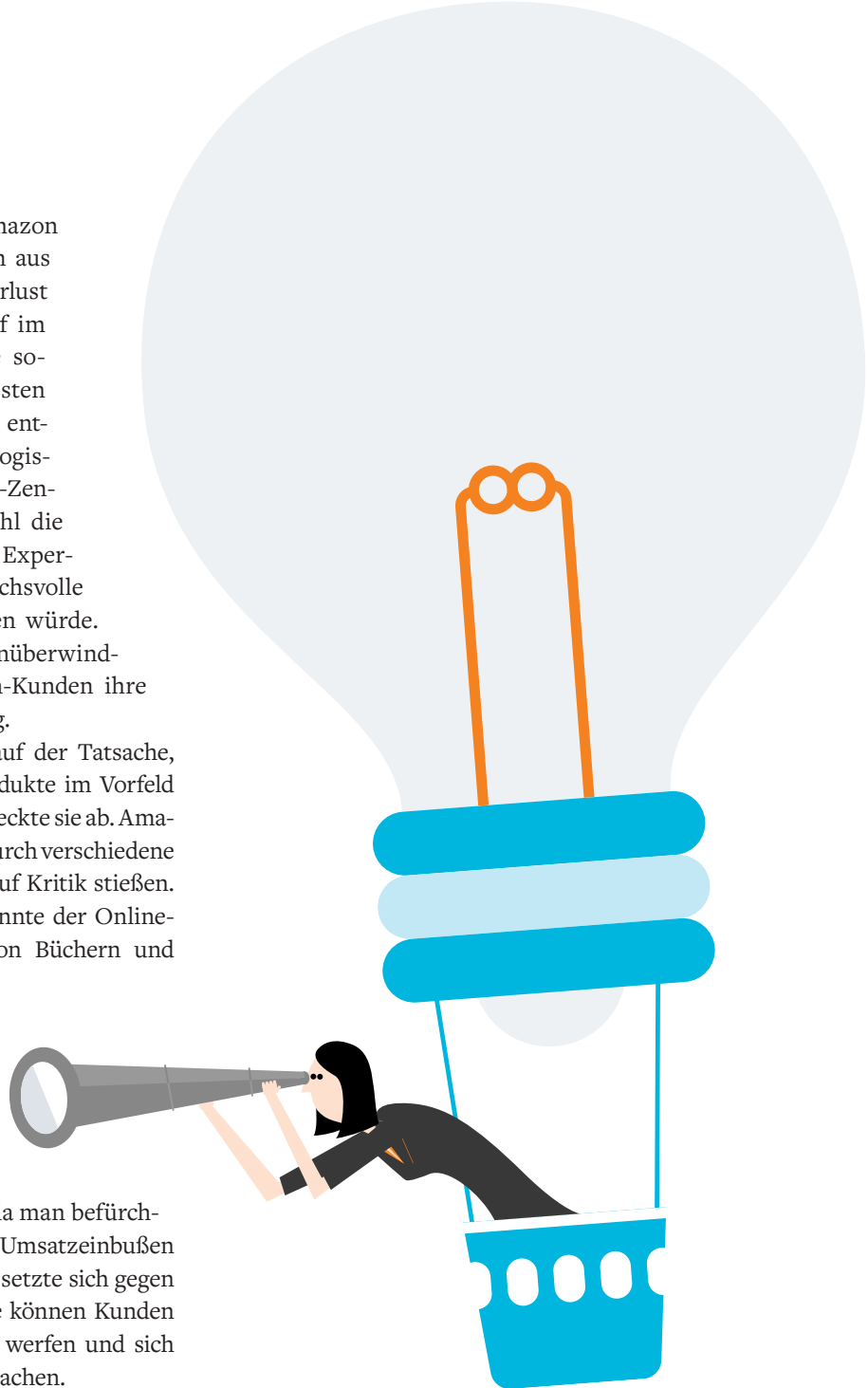
Sie halten an hohen Gewinnen und niedrigen Verlusten aus Kundensicht unter allen Umständen fest, auch wenn dies mit Problemen und Widerständen verbunden ist.

Ein Beispiel ist Amazon. Der Onlinehändler arbeitete von Anfang an konsequent an der Definition und Umsetzung hoher Gewinne bei niedrigen Verlusten für den Kunden. Als Kerngewinn für Kunden strebte das Unternehmen bereits bei seiner Gründung die weltweit größte Auswahl an Produkten an. Dies sollte auch der Markenname widerspiegeln. Jeff Bezos begründete die Wahl des Markennamens damit, dass der Amazonas der mit Abstand größte Fluss der Welt sei: „This is not only the largest river in the world, it’s many times larger than the next biggest river. It blows all other rivers away.“ Amazon baute das eigene Sortiment in den vergangenen Jahrzehnten Stück für Stück aus. Heute stehen Kunden mehrere Hundert Millionen Produkte zur Verfügung.

Als zweiten Gewinn wählte Amazon niedrige Preise. Schon in den frühen Jahren konnten Kunden auf www.amazon.com bis zu 40 Prozent vom Listenpreis sparen. Dies hatte zur Folge, dass der Onlinehändler trotz hoher Kosten auf Margen und damit finanzielle Mittel verzichtete. Dadurch stand das Unternehmen in der Finanzwirtschaft stets unter Kritik. Es dauerte viele Jahre, bis Amazon profitabel war. Heute gehört das Unternehmen jedoch zu den wertvollsten der Welt.

Neben den Gewinnen arbeitete Amazon auch konsequent an den Verlusten aus Sicht der Kunden. Ein zentraler Verlust waren die Lieferzeiten. Beim Kauf im Laden konnten Kunden Produkte sofort nutzen, beim Onlinekauf mussten sie erst warten. Über Jahrzehnte entwickelte Amazon ein komplexes Logistiksystem mit eigenen Fulfillment-Zentren. Immer wieder stellten sowohl die allgemeine Öffentlichkeit als auch Experten infrage, ob Amazon die anspruchsvolle Logistik je in den Griff bekommen würde. Die Herausforderungen schienen unüberwindbar. Heutzutage erhalten Amazon-Kunden ihre Produkte teilweise am gleichen Tag.

Ein weiterer Verlust beruhte auf der Tatsache, dass Kunden beim Onlinekauf Produkte im Vorfeld nicht inspizieren konnten. Dies schreckte sie ab. Amazon adressierte diese Problematik durch verschiedene Initiativen, die jedoch regelmäßig auf Kritik stießen. In einem aufwendigen Prozess scannte der Onlinehändler beispielsweise Auszüge von Büchern und ermöglichte Kunden dadurch, vor dem Kauf einen Blick hineinzuwerfen. Verlage äußerten jedoch Bedenken hinsichtlich des Copyrights. Darüber hinaus führte Amazon Kundenrezensionen ein. Auch diese Initiative stieß auf Widerstand, da man befürchtete, dass negative Rezensionen zu Umsatzeinbußen führen würden. Der Onlinehändler setzte sich gegen diese Widerstände durch. Bis heute können Kunden auf Amazon einen Blick in Bücher werfen und sich anhand von Rezensionen ein Bild machen.



Neue Märkte entwickeln

Viele Innovationen scheitern, weil Unternehmen von Anfang an eine möglichst große Masse an Menschen ansprechen wollen. Hierzu definieren sie eine breite Zielgruppe. Umso breiter eine Zielgruppe jedoch ist, desto heterogener sind die Bedürfnisse innerhalb der Zielgruppe. Dies hat zur Folge, dass in der Vermarktung ein großes Spektrum an Bedürfnissen abgedeckt werden muss. Das Ergebnis ist eine kommunikative Überfrachtung der Kunden. In einer solchen Situation tritt immer wieder das gleiche Phänomen auf: Kunden sehen den Wald vor lauter Bäumen nicht. Die Strategie,

eine möglichst breite Masse zu adressieren, führt dann dazu, dass sich niemand angesprochen fühlt. Transformationale Innovatoren sind sich dieser Problematik bewusst.

Sie entwickeln Märkte aus der Nische, indem sie zu Beginn eine möglichst enge Zielgruppe definieren, die besonders von der Innovation profitieren würde. Alle Vermarktungsaktivitäten werden anschließend auf die spezifischen Bedürfnisse sowie die Ansprüche dieser Zielgruppe ausgerichtet. Auf diese Weise wird der Markt Stück für Stück erschlossen, ohne dass wertvolle Ressourcen verschwendet werden.

Ein Beispiel hierfür ist Paypal. Das Unternehmen entwickelte bereits in den 1990er-Jahren eine Lösung zum Transfer von Geld über das Internet. Anfangs wählte Paypal den klassischen Weg und versuchte eine breite Masse anzusprechen. Dies brachte jedoch nicht den gewünschten Erfolg. Paypal reagierte und definierte eine enge Zielgruppe, die besonders an einem schnellen Transfer von Geld über das Internet interessiert war. Hierbei handelte es sich um Powerseller auf Ebay. Innerhalb von nur drei Monaten konnte der Bezahlendienst 25 Prozent der Kunden innerhalb der Zielgruppe gewinnen. Dies war der Grundstein des Erfolgs von Paypal.

*» Verbesserungen verbuchen
Kunden als Gewinne,
Verschlechterungen als Verluste.
Nur deutlich höhere Gewinne
bringen einen Mehrwert.*

Wenn transformationale Innovatoren neue Märkte entwickeln, streben sie darüber hinaus eine besondere Beziehung zu Kunden an. Sie wollen nicht nur Kunden gewinnen, sondern echte Fans. Kunden sind skeptisch und haben eine geringe Toleranzgrenze. Sie geben neuen Ideen erst eine Chance, wenn sie wirklich überzeugt sind. Wenn etwas schiefläuft und eine Innovation nicht richtig funktioniert, reagieren Kunden ungehalten. Bei echten Fans ist das anders. Sie stehen auch in schwierigen Zeiten zu einem Innovator und geben neuen Ideen auch dann eine Chance, wenn die allgemeine Öffentlichkeit negativ reagiert.

Ein Beispiel ist Apple. In den vergangenen Jahren führte das Unternehmen Jahr für Jahr innovative Produkte und Leistungen ein. Regelmäßig wurden bei der Markteinführung kritische Stimmen

laut. Die Medienberichterstattung stellte die Sinnhaftigkeit vieler neuer Apple-Produkte zu Beginn stark infrage. Dennoch konnte Apple immer wieder mit neuen Produkten außergewöhnliche Erfolge verzeichnen. Die Fans der Marke trugen maßgeblich zu diesem Erfolg bei. Sie waren immer die Ersten, die Innovationen des Unternehmens nicht nur kauften und nutzten, sondern diese auch aktiv weiterempfohlen.

Für die Fans eines Innovators ist nicht nur die Innovation selbst wichtig, sondern vor allem, wofür der Innovator als Marke steht. Fans müssen sich in einer Marke wiederfinden. Apple ist dies insbesondere mit der Think-Different-Kampagne im Jahr 1997 gelungen. Damit legte das Unternehmen den Grundstein für den heutigen Erfolg. Die Kampagne vermittelte den Menschen, dass Apple für Individuen steht, die anders denken und damit anecken; mit ihrer Beharrlichkeit jedoch letztendlich die Welt verändern. Damit sprach das Unternehmen ein menschliches Grundbedürfnis an: sich Gehör zu verschaffen und etwas in der Welt zu bewegen. Dieser Gedanke machte die Marke Apple so attraktiv und berührte Menschen im tiefsten Inneren. Dabei gelang es Apple auf einzigartige Weise, das Versprechen der Marke über alle Kontaktpunkte konsequent zu transportieren.

In den Schmerz gehen

Innovationen scheitern, weil Unternehmen nicht bereit sind, in den Schmerz zu gehen und im Rahmen der Marktentwicklung aus Fehlern zu lernen. Stattdessen gehen sie Fehlern aus dem Weg. Hierzu nutzen sie eine von zwei Strategien. Die erste Strategie ist das Blame-Shifting-Prinzip. Wenn eine Innovation nicht richtig ankommt, wird nicht nach tatsächlichen Ursachen gesucht, sondern die Verantwortung zwischen unterschiedlichen Abteilungen hin- und hergeschoben. Die Alternative dazu ist das „Fail fast, fail often“-Prinzip. Hier werden Fehler nicht als etwas Schlechtes, sondern sogar als etwas Gutes angesehen. Wenn ein Fehler auftritt, wird er akzeptiert und in Extremfällen sogar gefeiert. Anschließend wird einfach weitergemacht. Auch hier wird Fehlern nicht richtig auf den Grund gegangen. Lernen und Fortschritt bleiben aus.

Transformationale Innovatoren adressieren diese Problematik, indem sie bewusst in den Schmerz gehen, statt ihn zu vermeiden. Ein Beispiel ist Andreessen Horowitz. Das Venture-Capital-Unternehmen gehört zu den weltweit führenden Start-up-Investoren. Es stattet Gründer nicht nur mit Geld aus, sondern bietet darüber hinaus aktive Unterstützung bei der Geschäftsentwicklung. Dabei werden Fehler nicht als etwas Gutes angesehen, sondern stellen lediglich ein notwendiges Übel auf dem Weg zum Erfolg dar. Marc Andreessen, einer der Gründer, drückt das so aus: „My goal is not to fail fast. My goal is to succeed over the long run. They are not the same thing.“ Nach dieser Philosophie werden Fehler zwar akzeptiert, es ist aber wichtig zu verstehen, warum sie aufgetreten sind und wie sie gelöst bzw. in Zukunft vermieden werden können.

Im Umgang mit Fehlern setzt Andreessen Horowitz auf die Definition geeigneter Metriken. Gemeinsam mit Portfolio-Unternehmen erarbeitet der Venture-Capital-Geber eine Vielzahl von Kennzahlen, die zeigen sollen, wie ein Unternehmen tatsächlich dasteht. Anhand der Kennzahlen sollen Gründer besser verstehen, worin Probleme begründet sind und welche Maßnahmen geeignet sind, diese zu lösen, und welche nicht. Portfolio-Unternehmen von Andreessen Horowitz sind dazu angehalten, die für sie relevanten Metriken permanent im Blick zu haben und kontinuierlich zu optimieren.

Die Definition von Metriken reicht jedoch nicht aus. Ein optimaler Lernerfolg erfordert darüber hinaus, eine geeignete Unternehmenskultur mit einer klaren Ergebnisorientierung zu etablieren. Ein Beispiel ist Netflix. Der Streamingdienst hat eine einzigartige Kultur geschaffen und so das Unternehmen dazu befähigt, besonders schnell zu lernen und voranzukommen.

Grundlage für die Kultur von Netflix bildet das Konzept des Dream-Teams. Darunter versteht das Unternehmen eine Gruppe außerordentlich talentierter Individuen, die gemeinsam auf ein ambitioniertes Ziel hinarbeiten. Netflix legt dabei großen Wert darauf, dass ein Dream-Team nicht mit einer Familie verwechselt wird. In eine Familie wird man geboren, den Platz in einem Dream-Team muss man sich durch harte Arbeit verdienen. Bei einer Familie geht es um bedingungslose Liebe. Bei einem Dream-Team geht es darum, einen klaren Beitrag

auf dem Weg zum Ziel zu leisten und sich selbst sowie seine Teamkameraden stets zu Höchstleistungen anzuspornen. Dabei ist jedem Teammitglied bewusst, dass er oder sie nicht für immer Teil des Dream-Teams bleiben wird.

Kontinuierlich Feedback zu geben ist für die Dream-Team-Kultur von Netflix zentral. Mitarbeiter haben die klare Anweisung, sich in regelmäßigen Abständen auf offene und konstruktive Weise über den Beitrag ihrer Arbeit zur Geschäftsentwicklung auszutauschen. Netflix legt Wert darauf, dass Mitarbeiter nie davor zurückschrecken, Feedback zu geben. Vor allem nicht, wenn es unangenehm wird. Im Spannungsfeld zwischen Nettigkeit und Ehrlichkeit bekennt sich der Streamingdienst klar zu Ehrlichkeit.

» Transformationale Innovatoren wollen nicht nur Kunden gewinnen, sondern echte Fans.

Ein weiteres wichtiges Element der Dream-Team-Kultur von Netflix ist der „Keeper Test“. Jeder Vorgesetzte muss sich für alle Mitglieder seines Teams die Frage stellen, ob er einen hohen Aufwand betreiben würde, um einen Kollegen zu halten, falls sie oder er darüber nachdenkt, das Unternehmen zu verlassen. Wenn der Vorgesetzte diese Frage für einen Mitarbeiter mit Nein beantwortet, wird diese Person gebeten, das Team zu verlassen und erhält ein großzügiges Abfindungspaket. Anschließend wird nach einem geeigneteren Teammitglied gesucht. Um böse Überraschungen zu vermeiden, sollen Vorgesetzte ihre Mitarbeiter kontinuierlich darüber informieren, welchen Beitrag sie zum Teamerfolg leisten und wo sie stehen.

Bei der Evaluierung der Leistung von einzelnen Mitarbeitern stehen für Netflix nicht individuelle Beiträge, sondern immer der Gesamtbeitrag im Vordergrund. Worauf es ankommt, ist das Ergebnis. Ob auf dem Weg dahin etwas schiefläuft, spielt keine

» Im Spannungsfeld zwischen Nettigkeit und Ehrlichkeit bekennen sich die weltbesten Innovatoren klar zu Ehrlichkeit.

Rolle. Dadurch nimmt der Streamingdienst seinen Mitarbeitern die Angst, Fehler zu machen. Fehler sind absolut willkommen, solange sie dazu führen, dass sich das Unternehmen weiterentwickelt.

Neben der Jobperformance wird bei der Mitarbeiterbewertung auch berücksichtigt, inwiefern ein Kollege ein guter Teamplayer ist. Wichtig ist, dass er oder sie andere dazu inspiriert und motiviert, das Beste aus sich herauszuholen. Besonderen Wert legt Netflix dabei auf ein hohes Maß an Verantwortung im Umgang mit Kollegen. Die damit verbundenen Erwartungen an das Verhalten von Mitarbeitern veranschaulicht Netflix anhand der folgenden Metapher: „There are companies where people walk by trash on the floor in the office, leaving it for someone else to pick it up, and there are companies where people lean down to pick up the trash they see, as they would at home. We try hard to be the latter, a company where everyone feels a sense of responsibility to do the right thing to help the company at every juncture. Picking up the trash is the metaphor for taking care of problems, small and large, as you see them, an never thinking ‚that’s not my job‘.“ (Netflix Culture Deck)

Fazit

Transformationale Innovatoren sind so gut darin, neue Ideen erfolgreich zu platzieren, weil sie anders an die Dinge herangehen. Erstens haben sie verstanden, dass eine Innovation für Kunden nicht nur mit Gewinnen einhergeht, sondern auch mit Verlusten. Kunden sind erst dann bereit, den Kauf oder die Nutzung einer Innovation ernsthaft in Erwägung zu ziehen, wenn die Gewinne deutlich

höher ausfallen als die Verluste. Zweitens haben transformationale Innovatoren verstanden, dass es im Rahmen der Marktentwicklung kontraproduktiv ist, bereits zu Beginn eine breite Masse anzusprechen. Stattdessen sollte die Marktentwicklung eher aus der Nische erfolgen. Dabei sollten nicht nur Kunden, sondern vor allem echte Fans gewonnen werden. Sie sind die wichtigsten Multiplikatoren in Vermarktungsprozessen. Drittens haben transformationale Innovatoren verstanden, dass Fehler nichts Gutes sind, sondern ein notwendiges Übel auf dem Weg zum Erfolg. Fehler machen nur dann Sinn, wenn man aus ihnen lernt und sie einen relevanten Beitrag zur Marktentwicklung leisten. Es ist wichtig, Fehlern auf den Grund zu gehen. Dies erfordert die Definition geeigneter Metriken, die einen möglichst präzisen Einblick in die Ursachen von Fehlern geben sollten. Darüber hinaus ist eine Kultur mit einer klaren Leistungsorientierung zu etablieren, die den richtigen Umgang mit Fehlern fördert. **c!**

Dr. Dennis Vogt

ist Managing Director am Center
for Innovation der Universität
St. Gallen.

