

INSIGHTS 3 | 2018

Rebecca Etter, Nicola Müller, Steffen Thiel

Das Elixier „Innovation“ – der richtige Mix aus Kreativität und Analytik



Batten & Company
Marketing & Sales Consultants

Batten & Company – Creating Concepts. Delivering Solutions.

Batten & Company ist eine der führenden Strategieberatungen für Marketing & Sales mit Fokus auf digitale Transformation und nachhaltiges Wachstum. Die Consultants arbeiten agil, flexibel, kollaborativ, innovativ und vor allem sehr nah am Kunden.

Batten ist eingebettet in das globale Kommunikationsnetzwerk von BBDO, eines der kreativsten Agenturnetzwerke der Welt – ein Alleinstellungsmerkmal, das den Beratern den vollen Zugriff auf die Ressourcen, Kompetenzen, Insights und Marktkenntnisse aus über 77 Ländern und 290 Büros garantiert. Batten & Company steht für eine tiefe Kenntnis der lokalen Themen, eng verbunden mit der globalen Perspektive.

Die Consultants von Batten & Company begleiten ihre Kunden auf allen strategisch wichtigen Feldern kundenzentrierter Marktbearbeitung – von der Identifikation strategischer Potenzialfelder, der Ideengenerierung, der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle bis zur erfolgreichen Platzierung

neuer Angebote und der nachhaltigen organisatorischen Verankerung. Der Fokus liegt dabei auf der gesamten Wertschöpfungskette mit spezialisierten Beratungseinheiten für die Bereiche Innovation, Business Model Transformation und Marketing Automation.

Batten & Company erarbeitet gemeinsam mit seinen Kunden in den Disziplinen Marketing & Sales die richtigen Antworten auf den Digitalisierungsdruck, den steigenden Wettbewerbsdruck und die wachsenden Anforderungen des Marktes. Für die Kunden entstehen so unmittelbar wirksame und nachhaltige Lösungen für ein profitables Wachstum, die Exzellenz in Konzeption mit exzellenter Umsetzung verbinden.

Beste Berater 2016, 2017 und 2018 für Marke, Marketing & Pricing

Zum fünften Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2018 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.

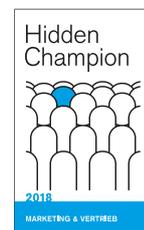
Hidden Champions 2018 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 470 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.

95% Weiterempfehlungsrate und wieder qualitätszertifiziert in 2015

2015 wurden die Kunden von Batten & Company durch das unabhängige Schweizer Prüfinstitut cardea AG befragt und bescheinigten eine Top-Leistung. Über 90 % Kundenzufriedenheit und 95% Weiterempfehlungsrate sprechen für erstklassige Beratung. Damit zertifiziert die cardea AG mit ihrem Gütesiegel „cap – cardea audited performance“ Batten & Company für höchste Beratungsqualität in den Bereichen Marktstrategie, Marketing, Vertrieb, CRM, Digitale Transformation, Organisation & Prozesse sowie Transformation & Change.

brand eins Thema
Consulting
Beste Berater 2018



Der Batten & Company InnoGate-Ansatz ist ein umfassender Projektansatz zur Entwicklung von Produkt- und Serviceinnovationen in Unternehmen. Analytische Projektschritte werden mit kreativen Methoden in einem kundenorientierten und strukturierten Projektvorgehen kombiniert. So baut die kreative Ideenfindung auf einem zuvor definierten strategischen Fundament auf, das den Lösungsraum vorerst auf identifizierte Marktpotenziale eingrenzt. Im weiteren Verlauf wird der Lösungsraum innerhalb dieses Rahmens wieder geöffnet, um ein konkretes Produkt oder einen Service zur Bedienung der identifizierten Kundenbedürfnisse zu entwickeln.

Im Vergleich zu herkömmlichen Konzepten zur Innovationsentwicklung erhöht diese Verzahnung von Analytik und Kreativität die Erfolgswahrscheinlichkeit der entwickelten Idee auf dem Markt und vereinfacht die Verankerung der Innovation im Unternehmen.

„Creativity is a wild mind and a disciplined eye“

Dorothy Parker

Während Innovation schon immer ein zentraler Einflussfaktor für den Erfolg eines Unternehmens war, ist das Thema heute relevanter denn je: In den letzten Jahrzehnten und vor allem mit der zunehmenden Digitalisierung ist die Innovationsgeschwindigkeit enorm gestiegen. Neue, stark wachsende Startups stellen eine immer größere Konkurrenz für bestehende Unternehmen dar. Umso stärker ist der Innovationsdruck auf Unternehmen, neue Produkte und Services hervorzubringen. Häufig ist dies die einzige Möglichkeit, sich nachhaltig an der Spitze des Marktes zu behaupten.

Oftmals wird dabei die wichtigste Komponente jeder Innovation vergessen – die Kommerzialisierung. Innovationen sind nicht zu verwechseln mit Erfindungen, die lediglich die Neuerschaffung einer Sache bedeuten. Stattdessen ist eine Innovation eine Erfindung, die erfolgreich vermarktet wird. Damit birgt jede Idee auch das Risiko, nicht den gewünschten Erfolg in der Vermarktung zu erlangen und möglicherweise auch in der Kommerzialisierung zu scheitern.

Die Entwicklung einer Innovation benötigt somit nicht nur ein „wild mind“, also Offenheit, Mut und unkonventionelles Denken, um etwas Neues zu schaffen. Sie benötigt auch ein „disciplined eye“, also eine angemessene strategische Basis zur an-

schließenden erfolgreichen Umsetzung auf dem Markt sowie Disziplin und Prozesseffizienz, um die Wahrscheinlichkeit und die Schwere eines möglichen Scheiterns zu reduzieren. Aus diesem Grund bietet Batten & Company, als strategische Unternehmensberatung für Marketing und Sales, mit dem InnoGate-Ansatz einen Prozess zur ganzheitlichen Innovationsentwicklung – von der Fragestellung des Kunden bis hin zur Implementierung der Innovation. Kreative und analytische Komponenten sind eingebettet in klare, logisch aufgebaute Strukturen und bilden so ein harmonisches Zusammenspiel von Analytik und Kreativität.

Wann benötigen wir eine Innovation?

In Unternehmen entsteht das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Innovation, um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben, häufig erst dann, wenn sich eine negative Geschäftsentwicklung ankündigt oder diese sogar schon eingetreten ist. Obwohl es umgangssprachlich heißt „never change a winning team“, sind Innovationen vor allem auch in Zeiten wertvoll, in denen das aktuelle Geschäftsmodell sowie die Produkte und Services noch erfolgreich sind. Je besser die Unternehmenssituation,

desto leichter ist es, die notwendigen Investitionen und Veränderungen, die eine Innovation erfordert, im Unternehmen umzusetzen. In unsicheren Unternehmenslagen ist es häufig schwieriger, eine größere Investition zu rechtfertigen, da finanzielle Mittel oftmals an anderen Stellen eingesetzt werden müssen. Zusätzlich kann die Situation belastend auf die Mitarbeiter wirken und deren Denkweise in der Innovationsfindung stark beeinflussen.

Wie entsteht eine Innovation?

Ist der Innovationsbedarf einmal erkannt, werden in zahlreichen Unternehmen wertvolle Ideen mit hohem Potenzial entwickelt, die jedoch nie umgesetzt und auf den Markt gebracht werden. Viele Unternehmen beginnen die Innovationsfindung mit dem Kreativprozess und entwickeln mit großer Leidenschaft und Hingabe eine oder gar mehrere neue Ideen. Dabei werden die Bedürfnisse der Organisation häufig vernachlässigt oder der Blick auf den Kunden geht im Entstehungsprozess verloren. Somit zielen die Ideen im Ergebnis oft nicht auf ein vorhandenes Kundenbedürfnis ab und die analytische Basis, um auch strategisch getriebene Unternehmensbereiche von der Idee zu überzeugen, fehlt. Häufig passt die Idee nicht zum strategischen Kern des Unternehmens oder es mangelt den Entscheidern an der notwendigen Risikobereitschaft. Der Batten & Company Innovationsansatz zeichnet sich dadurch aus, dass er ausreichend analytische Komponenten in den Prozess integriert. Dadurch können die genannten Herausforderungen und Be-

denken schon während des Prozesses umgangen oder bei Bedarf adressiert, behandelt und gelöst werden. Neben der Unterstützung und Steuerung des Innovationsprozesses basieren alle kreativen Ausarbeitungen auf einem strategisch-analytischen Fundament. So werden Ideen aktiv dort gesucht, wo vorherige Analysen ein Marktpotenzial identifiziert haben.

Innovation = Digitalisierung?

Seit Beginn des digitalen Zeitalters bedeutet Innovation in vielen Fällen auch eine stärkere Digitalisierung – von der Digitalisierung der Produkte über die Digitalisierung der Services bis zur Digitalisierung des Kundenerlebnisses. Trotzdem muss eine Innovation in der heutigen Zeit nicht digital sein – ebenso bedeutet Digitalisierung nicht zwingend Innovation. Auch Unternehmen, die bereits eine intensive Digitalisierungsphase vollzogen haben oder von Beginn an Vorreiter der Digitalisierung sind (z. B. Amazon & Google), benötigen häufig eine Innovation, um ihre Vorreiterposition langfristig aufrechterhalten zu können. Andere Unternehmen wiederum beschäftigen sich mit einer zukunftsorientierten Fragestellung, die letztendlich durch eine Überarbeitung des Geschäftsmodells oder Prozessoptimierungen, möglicherweise digitaler Art, zu lösen ist. Daher widmet sich der Batten & Company Innovationsansatz nicht nur der Frage, wie die Innovation aussehen sollte, sondern auch der Frage, ob eine Innovation im jeweiligen Fall überhaupt benötigt wird.

Analytische & strategische Herangehensweise vs. kreativer & emotionaler Ansatz – zwei Seiten einer Medaille

Der Batten & Company InnoGate-Ansatz eignet sich für jedes Unternehmen. Unabhängig von Unternehmensgröße, Markt, Geschäftsmodell und Erfolgssituation können wir unseren Kunden mit dem InnoGate-Ansatz unterstützen. Mithilfe des Pro-

zesses, der Unterstützung verschiedener Partner sowie der Zusammenarbeit verschiedener Stakeholder auf Kundenseite können wir im Bedarfsfall eine passende, maßgeschneiderte Innovation ableiten. Erfahrungsgemäß stehen Organisationen,

die innovativer werden möchten, vor der Herausforderung, das Spannungsfeld von analytisch-strategischer und kreativ-emotionaler Herangehensweise auszuhebeln und vorteilhaft für sich zu nutzen. Um dies zu meistern, braucht es nicht nur eine Insellösung, die, wie viele andere Lösungen, bereits am Markt verfügbar ist und isoliert an einzelnen Punkten im Innovationsprozess ansetzt. Statt-

dessen fasst InnoGate die sich stark unterscheidenden Schritte in einem klar strukturierten Vorgehen von der anfänglichen Analyse bis hin zur finalen Umsetzung des Innovationskonzeptes zusammen. Somit liefert das Vorgehen neben dem Prozess der Innovationsentwicklung auch die passende Infrastruktur und das passende Projekt-Setup, das jeden Schritt logisch miteinander verzahnt.

Innovation durch den Batten & Company InnoGate-Ansatz

Da die kreative Schöpfung für eine Innovation unerlässlich ist, lässt der InnoGate-Ansatz neben eingehender Analytik auch ausreichend Freiraum für Kreativität und agiles Arbeiten. Der Ansatz gliedert sich dabei in fünf konsekutive Schritte, die jeweils einen unterschiedlichen Mix aus kreativem und analytischem Einfluss aufweisen. Zu Beginn wird der Potenzialraum in einem Trichterprozess durch

- schnelle qualitative und quantitative Analyse der Situation (Investigate),

- Isolierung der zentralen, strategischen Herausforderung und Potenzialbewertung möglicher Lösungen (Isolate)
- sowie Illustration der Kundenanforderung (Illustrate)

eingeschränkt, bis lediglich ein Ansatz im Projekt verbleibt.

In der Ideation-Phase wird der Lösungsraum erneut geöffnet. Ein großer Handlungsspielraum

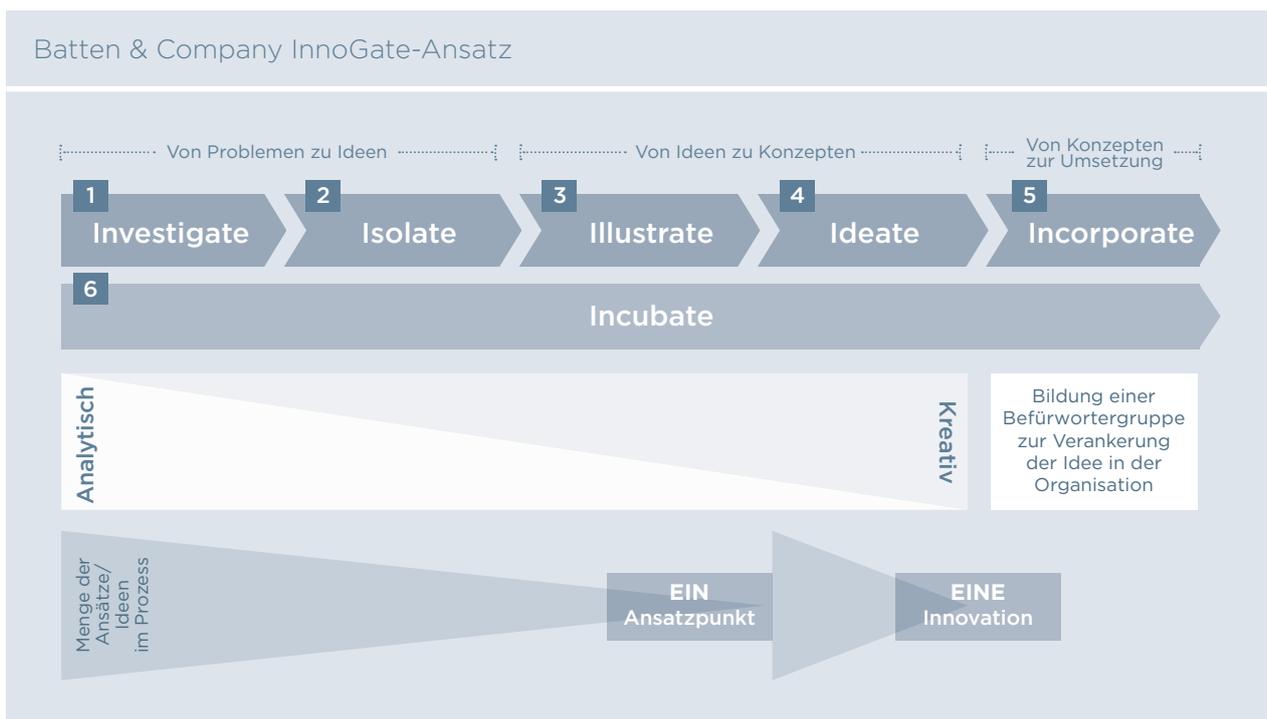


Abbildung 1: Batten & Company InnoGate-Ansatz

und eine breites Spektrum an Ideen und Ansätzen bilden die Basis zur Entwicklung unterschiedlicher Lösungskonzepte mit Hilfe klassischer Design Thinking Methoden, die jedoch Teil eines strukturierten Prozessrahmens sind. Die so kreierten Konzepte werden anschließend bezüglich Company Fit, Marktpotenzial und Customer Fit bewertet und final zu einem zu implementierenden Innovationskonzept zusammengeführt und geschärft.

Batten & Company bringt für jeden dieser interdisziplinären Schritte zahlreiche Instrumente mit, die sich in der Praxis bereits im Rahmen diverser strategischer Projekte bewiesen haben. Unter Einsatz der Batten & Company „Innovation Toolbox“ können die Bedürfnisse von Analytik und Kreation mithilfe eines einzigen Projektansatzes bestmöglich bedient werden.

Sogenannte „Gates“ im Prozess filtern den identifizierten Lösungsraum zwischen den Phasen, um die Erfolgswahrscheinlichkeit der zu entwickelnden Innovation zu steigern. Die Kriterien werden im Verlauf des Prozesses spezifischer, sodass die entwickelte Innovation schließlich auf ihre Profitabilität und Plausibilität geprüft werden kann, bevor sie in die Umsetzung überführt wird.

Mit demselben Grundgedanken ist dem Prozess der Ideenfindung ein Trial-and-Error Ansatz zugrunde gelegt: Ob eine Idee gut ist und auf die Lösung der identifizierten Herausforderung abzielt, lässt sich oft erst nach einigen Überlegungen und Tests beurteilen. Hält ein Ansatz dieser Prüfung nicht stand, wird er zügig verworfen, um zu einem früheren Schritt des Prozesses zurückzukehren, einen neuen Ansatz weiterzuverfolgen und diesen erneut zu testen.

Schritt für Schritt zur Innovation

1. INVESTIGATE

Die konkrete Fragestellung des Kunden zu einem Problem oder auch Fragen zur Innovation im Allgemeinen (z. B. „Wie können wir als Unternehmen einen neuen Markt erschließen?“) sind der Startschuss für den InnoGate-Prozess. Anders als andere Beratungen oder Agenturen starten wir das Projekt an dieser Stelle nicht mit einer Design Thinking Session, sondern leisten erst einmal strategische Vorarbeit, um die Fragestellung des Projekts zu konkretisieren und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen. Aus einer Panorama-Perspektive untersuchen wir, wo Erschließungspotenziale auf Marktseite liegen, welche Trends genutzt werden könnten und welcher Bedarf von Kundenseite aus strategischer Sicht bedient werden soll. Dieser erste Schritt in ein eher klassisches Beratungsprojekt dient dazu, den potenziellen Geschäftserfolg belastbar zu identifizieren und somit die Grundlage für alle nachfolgenden Schritte zu bilden.

Zu Beginn der detaillierten Analyse von Unternehmen, Markt und Kunden ist ein umfangreicher

Input von Kundenseite essentiell, um die darauffolgenden Schritte und Analysefelder festzulegen. Hier gilt es zu verstehen, warum eine Innovation aus Kundensicht notwendig ist. Dabei liegt der Fokus in der Bestandsaufnahme stets auf den Bereichen, die aus Kundensicht adressiert werden sollen. Unabhängig von Art und Spezifikationsgrad wird im InnoGate-Prozess jedoch immer das gesamte Unternehmen bezüglich eines Innovationsbedarfs analysiert, um sicherzustellen, dass eine Fragestellung aus den richtigen Blickwinkeln betrachtet wird.

Innovationen im Unternehmen sind häufig von Trends, Wettbewerbsdruck oder neuen Technologien getrieben. Somit widmet sich das erste Analysemodul zunächst dem direkten und indirekten Unternehmensumfeld:

- Was gibt es in anderen Unternehmen schon und was ist generell neu?
- Welchen Vorsprung haben andere Marktteilnehmer?

- Wo liegen Potenziale, durch die ein Vorsprung auf dem Markt erlangt werden könnte?
- Welche Technologien und Innovationen aus anderen Industrien könnten in derselben oder abgewandelter Form für das Unternehmen genutzt werden?

Mit diesem offenen Blick werden Chancen und Risiken des eigenen Marktes sowie Trends in benachbarten oder ähnlich strukturierten Märkten identifiziert.

Anschließend widmet sich der Prozess den Kunden des Unternehmens sowie deren Verhalten und Erwartungen. Zuerst wird eingehend beleuchtet, durch welche Charakteristika sich die einzelnen Kundentypen auszeichnen. Neben klassischen Personas kann auch die Erstellung von Batten & Company „Demand Maps“ ein klares Bild darüber schaffen, wie bestehende und potenzielle Kunden denken und handeln. Diese zeichnen sich besonders durch das quantitative Gewicht der Ergebnisse im Vergleich zu herkömmlichen Methoden der Bedürfnisidentifikation aus und werden damit der kreativ-analytischen Natur des InnoGate-Ansatzes gerecht.

Anschließend richtet sich der Blick nach innen – Aus Perspektive des Kunden wird die eigene Leistung des Unternehmens beurteilt und den Kaufkriterien der Kunden gegenübergestellt:

- Wie ist unser Leistungsportfolio aufgebaut?
- Welchen Mehrwert stiftet dieses für den Kunden?
- Wie gut ist unsere Performance auf welchen Vertriebskanälen?
- Wie innovativ sind unsere Produkte und Services?
- Wie lange bestehen diese schon?
- Wie digital sind wir aufgestellt und welches Ge-

wicht haben digitale Lösungen für uns?

- Wie ist unsere allgemeine digitale Reife einzuschätzen?

Analog zur Innenperspektive wird ebenfalls das Marktumfeld beurteilt. Es ist zu untersuchen, auf welche Weise Wettbewerber auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen und wodurch sich ihr Lösungsansatz von dem des untersuchten Unternehmens unterscheidet. Dabei lassen sich häufig nicht nur direkte Wettbewerber, sondern auch indirekte und systemische Wettbewerber finden, welche die Bedürfnisse der Kunden auf individuelle Art und Weise ansprechen. Auch Unternehmen, die lediglich Gemeinsamkeiten, z. B. im Geschäftsmodell, Vertriebsmodell oder im Marktumfeld aufweisen, sollten berücksichtigt werden. Möglicherweise kann ein gänzlich anderes Produkt oder Service für den Kunden denselben Zweck genauso gut oder sogar noch besser erfüllen. So gibt diese Untersuchung nicht nur wichtige Einblicke in das Marktumfeld, sondern öffnet gleichzeitig den Blick auf alternative Kundenlösungen.

Abgeschlossen wird die „Investigate“-Phase durch einen Vergleich der eigenen Leistung mit dem Kunden, Markt und Wettbewerb sowie Trends innerhalb und außerhalb der Branche. So wird bewertet, wie gut das Unternehmen im Vergleich zu anderen Spielern auf dem Markt auf Trends reagiert und wie stark das Kundenangebot auf heutige und zukünftige Marktentwicklungen abzielt. Aus den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken, die diese Gegenüberstellung aufzeigt, werden klare Herausforderungen abgeleitet, denen das Unternehmen in der aktuellen Situation und mit dem aktuellen Angebot gegenübersteht.

Beispiele aus der Praxis: LEONI Wiring Systems¹

Bei LEONI Wiring Systems, einem führenden Systemanbieter für elektrische Energie- und Datenverteilung im Automobilbereich, gehören Produktinnovationen zum Kern des Geschäftsmodells. So bildet die Analyse von aktuellen Trends, Bedürfnissen des Marktes und der Blick auf zukünftige Herausforderungen stets die Grundlage für Produktentwicklungen. Auf diese Weise stellt das Unternehmen sicher, dass das Produktportfolio jederzeit auf die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse seiner Kunden ausgerichtet ist – beispielsweise mit technischen Systemlösungen für autonomes Fahren.

¹ Leoni Unternehmenswebseite: Technologie & Innovation

2. ISOLATE

Alle identifizierten Herausforderungen werden im sogenannten „Challenger Rush“ anschließend diskutiert, bewertet und priorisiert. Die Schnittmenge der Herausforderungen, die sich in Bezug auf Kunden, Wettbewerber und Trends herauskristalisieren, zeigt den Potenzialraum für Innovationen auf. So sollte die Innovation eine Lösung bieten, die auf diese Schnittmenge der Herausforderungen abzielt. Dementsprechend werden nachfolgend nur noch solche Herausforderungen betrachtet, die mindestens auf einen, im Optimalfall jedoch auf mehrere Wettbewerbsfaktoren gleichzeitig reagieren.

Die übriggebliebenen Themen werden erneut selektiert, um Herausforderungen operativer Natur herauszufiltern (siehe Abb. 2, Gate 1). Hierbei ist entscheidend, ob das aktuelle Geschäftsmodell ausreicht, um die langfristigen Wachstumsziele zu erreichen. Ist dies der Fall, so ist die ursprüngliche Fragestellung weniger durch eine Innovation, son-

dern vielmehr durch eine Optimierung zu beantworten, die eine kurzfristige Problemlösung bietet. Zur optimalen Adressierung solcher Herausforderungen sind diese im operativen Management zu platzieren - auch hierbei kann Batten & Company bei Bedarf unterstützen.

Sind die langfristigen Wachstumsziele mit dem aktuellen Geschäftsmodell im aktuellen Markt allerdings gefährdet, ist diese strategische Herausforderung zu isolieren und weiter durch den Prozess hindurchzuführen.

Anschließend wird die Grenze hin zur Lösungsentwicklung erstmals überschritten: Neben analytischen Methoden sind ebenfalls kreative Ideen gefragt, um eine größtmögliche Anzahl an Lösungsansätzen zu erarbeiten und damit den maximalen Lösungsraum abzustecken. Zu überlegen ist, welche Möglichkeiten es grundsätzlich gibt, die Wettbewerbsfähigkeit hinsichtlich der identifizierten Herausforderungen zu steigern.

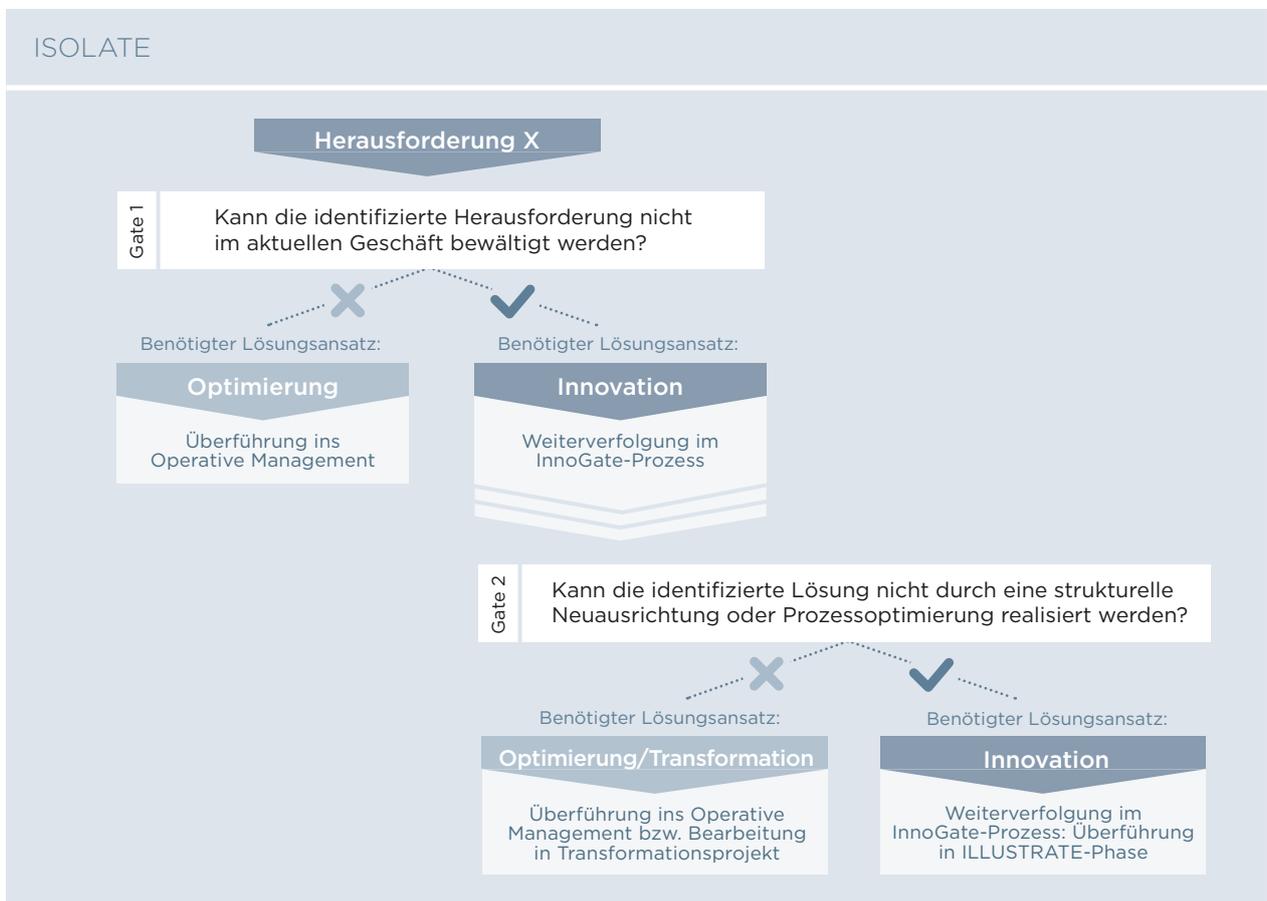


Abbildung 2: Gates in der ISOLATE-Phase

Nach der Bewertung und Priorisierung der Lösungsansätze gilt es nun, jene mit dem höchsten Marktpotenzial herauszulösen und einzeln zu beleuchten. Um eine Vergleichsbasis zu schaffen, bietet es sich an, diese anhand der Potenzialbewertung in einen Wettbewerb zueinander zu stellen. Methodisch regt ein „Pitch Battle“ unter den Projektteammitgliedern die Kreativität an dieser Stelle zusätzlich an und erfordert schon früh im Prozess ein Engagement und Verantwortungsgefühl der Teammitglieder für die Zwischenergebnisse.

An dieser Stelle wird der Lösungsansatz auch noch einmal hinsichtlich seines Innovationspotenzials hinterfragt (siehe Abb. 2, Gate 2): Wird zur

Realisierung des jeweiligen Ansatzes tatsächlich eine Innovation benötigt? Kann eine Innovation die Problemlösung hervorrufen oder braucht es eher eine strukturelle Neuausrichtung bzw. eine Prozessoptimierung? Letztere sollten in Projekten zur „Operational Excellence“ adressiert werden und sind ebenfalls ins operative Management zu überführen. Ist die Lösung durch eine größere strukturelle Transformation innerhalb des Unternehmens zu realisieren, kann diese ebenfalls von Batten & Company im Rahmen des bewährten „ConAct“ Konzeptes herausgelöst weiterbearbeitet werden (siehe hierzu den in Kürze erscheinenden Batten & Company Insights Artikel zu Business Transformation).

Beispiele aus der Praxis: Dragon's Den²

In der Reality TV-Serie „Dragon's Den“, deren Konzept mittlerweile in vielen Teilen der Welt unter unterschiedlichen Namen (Deutschland: „Die Höhle der Löwen“) hohe Zuschauerzahlen generiert, werden Produkt- oder Serviceideen durch ihre Gründer vor einer Jury von Investoren gepitcht. Es gilt, mindestens einen Investor zu überzeugen, einen Anteil am jeweiligen Jungunternehmen zu erwerben. Damit unterstützt der Investor die Gründer nicht nur finanziell, sondern häufig auch durch langjährige Unternehmererfahrung und ein entsprechendes Netzwerk. Um die Chance auf eine Investition durch mindestens eines der Jury-Mitglieder zu erhöhen, sollte die jeweilige Idee ein sichtbares Marktpotenzial mitbringen, in dem sie eine innovative Lösung für ein vorhandenes Kundenbedürfnis darstellt.

3. ILLUSTRATE

Zielt die identifizierte Herausforderung auf eine konkrete Angebotskomponente ab, werden alle Elemente rund um die zu entwickelnde Angebotslösung näher untersucht und weiter konkretisiert. Auf Basis der in der „Investigate“-Phase identifizierten Kernzielgruppen sowie des übergreifenden Lösungsraumes werden nun die detaillierten Personas genutzt und entsprechende Customer Journeys aufgegliedert sowie analysiert. Hierzu werden unter anderem Nutzungssituationen und -anlässe gesammelt und mögliche Nutzungsarten definiert. Aus der Analyse ergeben sich konkrete Chancen und Risiken, die sich auf identifizierte Kundensituationen und Touchpoints beziehen. Ziel dieses Vorgehens ist es, ein tiefes Verständnis der akuten

Kundenbedürfnisse in der Kaufsituation zu erlangen und jeweils in das „Mindset“ der Kunden einzutauchen. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, sich die entwickelten und zu adressierenden Personas fortgehend in jedem weiteren Prozessschritt vor Augen zu führen und stets zu überprüfen, ob die aktuellen Ergebnisse auf die entsprechenden Kundenbedürfnisse abzielen. Der weitere Prozess wird durch die Frage geleitet, welche Problemstellung aus Kundenperspektive zu lösen ist. Darüber hinaus ist zu definieren, welchen konkreten Zweck eine Lösung bedienen soll und welche Chancen und Risiken entlang der Customer Journey liegen, um diese in der Lösungsfindung zu berücksichtigen.

Im nächsten Schritt werden die identifizierten

² BBC Webseite: About Dragon's Den

Chancen in eine konkrete Fragestellung übersetzt, die den Ausgangspunkt für die „Ideation“-Phase darstellt. Die kreative Ausarbeitung erlangt nun

deutlich mehr Gewicht, wobei diese weiterhin starken Bezug zu den Ergebnissen und Erkenntnissen aus den früheren Projektphasen behält.

Beispiele aus der Praxis: Hilton Worldwide³

Die US-amerikanische Hotelkette Hilton Worldwide versucht die Bedürfnisse ihrer Gäste bestmöglich zu verstehen und definiert anhand dessen die Zukunft ihres Hotelgewerbes kontinuierlich neu. Das Unternehmen macht sich Customer Experience Management-Instrumente (CEM) zu Eigen und sammelt akribisch spezifische Kundendaten (Gästefeedback sowie Daten von Social Media und Internetbewertungsplattformen), um neue Innovationen zu generieren und dabei einen maximalen Kundenfokus einzunehmen. Im November 2017 eröffnete Hilton Worldwide in New York die „Innovation Gallery“, die einen experimentellen Schaukasten für neue Produktinnovationen, Technologien, Designelemente und Speisekonzepte darstellt. Diese ist Hotelgästen, Hoteliers und Technologiepartnern zugänglich und dient der Inkubation und dem schnellstmöglichen Testen neuer Produkte und Prozesse zur Verbesserung des Kundenerlebnisses.

4. IDEATE

An dieser Stelle des InnoGate Ansatzes steht die systematische und kreative Beantwortung der zuvor entwickelten Fragestellungen im Fokus. Hierfür hat sich der klassische, kreative Design Thinking Ansatz bewährt, der bei Batten & Company jedoch durch einen streng systematischen und analytischen Prozess unterstützt wird. So kann die Stringenz mit den bereits gewonnenen analytischen Ergebnissen sichergestellt werden. Die Fragestellungen sind daher in interdisziplinären Teams und durch einen geführten Prozess aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu beantworten. Dabei werden fachbezogene wie auch fachfremde Insights zur Unterstützung der Ideenentwicklung herangezogen.

Ebenso wird in dieser Phase des Prozesses ein klar strukturierter „fail early, fail fast“ Ansatz verfolgt: Jede entwickelte Lösung wird schrittweise unterschiedlichen Prüfungen unterzogen. Sobald eine der Prüfungen zeigt, dass die jeweilige Lösung nicht allen zuvor definierten Anforderungen gerecht wird, wird die weitere Verfolgung und Ausarbeitung der Lösung gestoppt und zu einem früheren Schritt zurückgekehrt. So können weniger zielführende Lösungen frühzeitig erkannt und eliminiert werden, um schnellstmöglich andere Lösungspfade zu verfolgen.

Alle entwickelten Antworten bzw. Ideen werden thematisch geclustert und mit Blick auf die Fragestellung sowie die Zielgruppe entsprechend priorisiert. Zusätzlich können Ideen auch aufgrund ihrer Ausgefallenheit höher priorisiert werden als konservativere Ideen – der Bedarf hierzu hängt von der übergeordneten Fragestellung ab. Nur die am höchsten priorisierte Idee wird schließlich weiterverfolgt. So schafft es nur eine Idee durch das letzte Gate und wird im nächsten Schritt in einen einfachen, rudimentären Prototypen übersetzt, der das Produkt oder den Service in einer imaginären Nutzersituation repräsentiert. Hier wird dieser einer detaillierten Bewertung sowie einem Praxistest unterzogen, um zu untersuchen, wie gut das Produkt oder der Service die formulierte Fragestellung beantworten kann. Darüber hinaus ist zu beurteilen, wie gut sich der Prototyp in die Customer Journey einbetten lässt. Falls der Prototyp die gestellten Anforderungen nicht erfüllt, wird zum vorherigen Prozessschritt zurückgekehrt und die Antwort mit der zweithöchsten Priorisierung gewählt.

Sollte sich zeigen, dass die formulierte Fragestellung nicht zielführend ist, wird weiter zurückgegangen, um eine neue Fragestellung zu formulieren

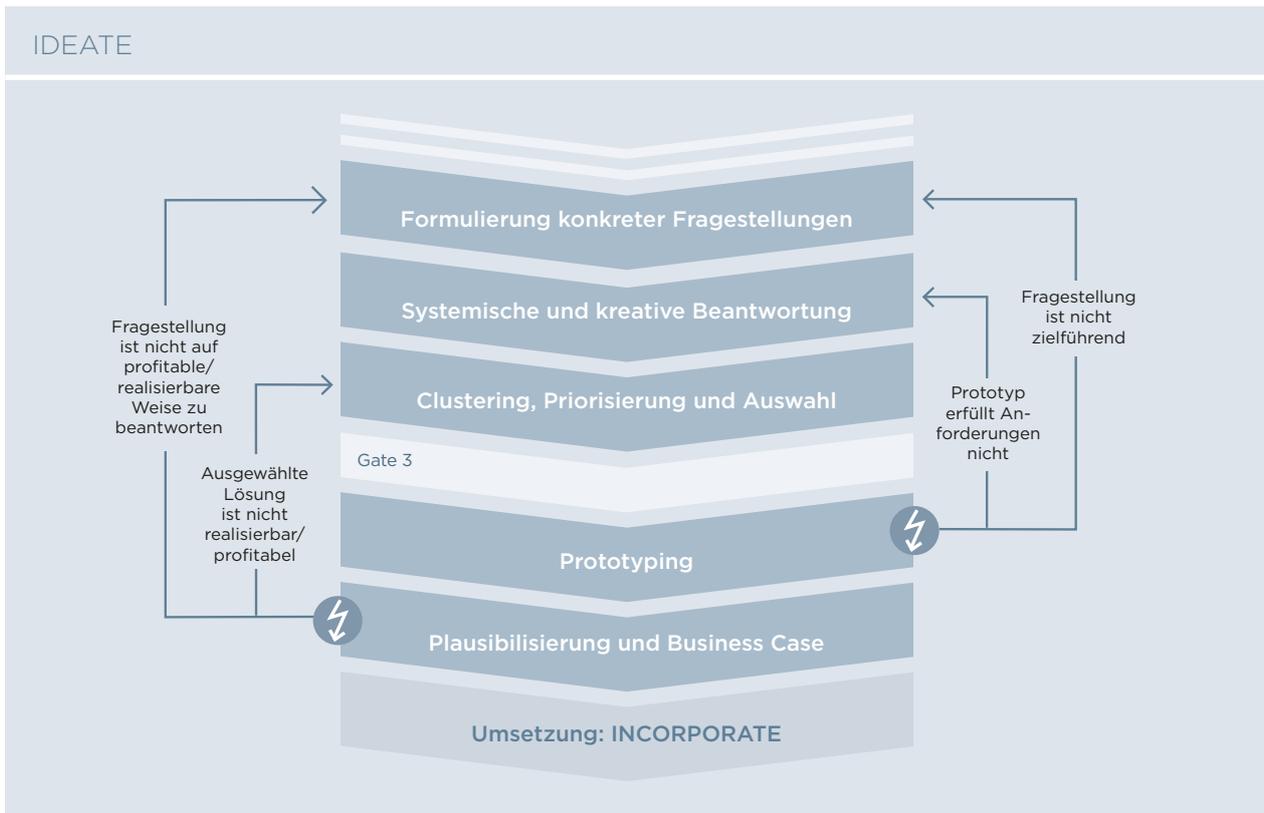


Abbildung 3: IDEATE Prozessschritte

und die letzten Schritte erneut zu durchlaufen. Dieser Trial-and-Error Prozess (siehe Abb. 3) wird so lange wiederholt, bis schließlich ein Produkt oder Service gefunden ist, dessen Prototyp alle Anforderungen erfüllt und auch die Fragestellung zufriedenstellend beantwortet.

Nach dem erfolgreichen Prototyping nimmt die Arbeitsweise erneut eine strategische Form an:

Die erarbeitete Lösung wird analytisch beleuchtet, um zu evaluieren, ob eine Realisierung aus wirtschaftlicher Perspektive sinnvoll wäre. Ein Business Case hilft, die Profitabilität der Lösung zu bewerten.

Ist diese Analyse nicht zufriedenstellend, kann

erneut einige Schritte zurückgegangen werden, um eine alternative Antwort aus der Prioritätenliste in den weiteren Prozess einzuführen.

Dies kann so oft wiederholt werden, bis auch die Prüfung nach Plausibilität und Profitabilität erfolgreich bestanden ist. Anschließend wird ein „Minimum Viable Product“ (MVP) mit ersten Basis-Features erstellt, mit dem die Tauglichkeit der Lösung in der jeweiligen Nutzersituation bewertet wird, z. B. durch einen sogenannten Alltagstest. Schrittweise wird der MVP durch weitere Features ergänzt und so lange getestet, bis eine erste nutzbare Version des Produkts bzw. Services erreicht ist.

Beispiele aus der Praxis: SAP⁴

Hasso Plattner, Mitbegründer von SAP, etablierte Design Thinking in den Geschäftsprozessen des deutschen Softwareherstellers. SAP gilt bis heute als einer der Vorreiter bei der Anwendung dieser Methode in Deutschland und hat Design Thinking in nahezu alle Unternehmensbereiche integriert. Im Kreativraum „AppHaus“ kommt diese Methode auch in enger Zusammenarbeit mit Kunden zum Einsatz. Cross-funktional besetzte Design Thinking Workshops sorgen für die Identifikation von Problemen und deren Lösungen, die anschließend durch einen Integrationsplan in bestehende Komponenten eingebracht werden.

4 SAP Unternehmenswebseite: News

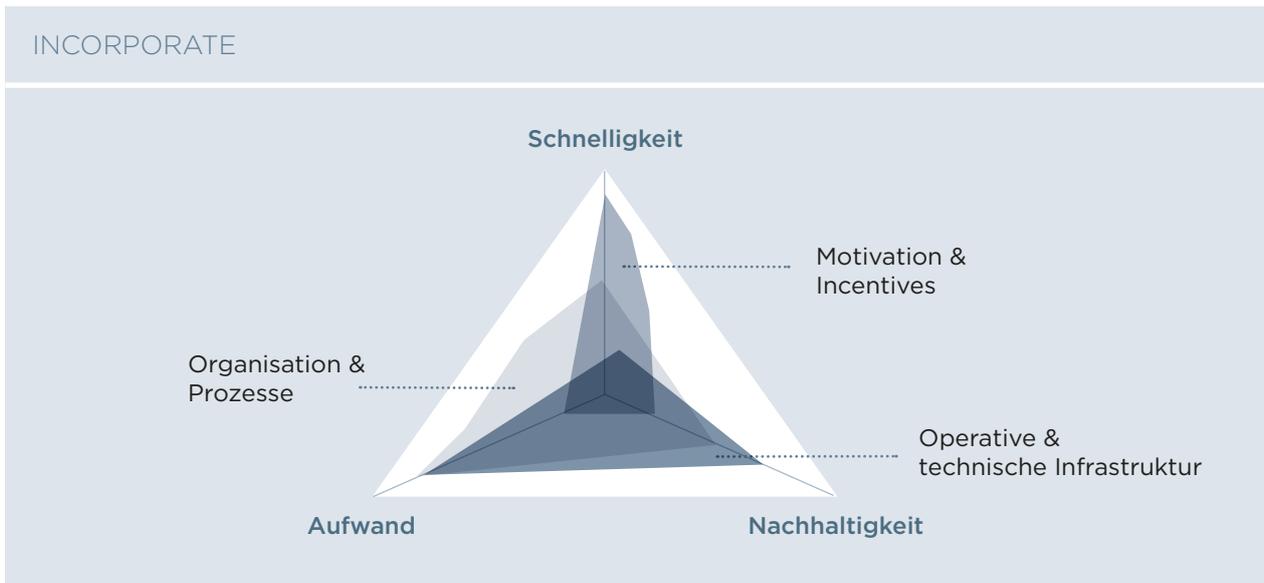


Abbildung 4: Erfolgsfaktoren der Implementierung

5. INCORPORATE

Innovationen scheitern häufig auch noch nach ihrer vollständigen Entwicklung, da sie nicht auf ausreichende Akzeptanz im Unternehmen stoßen. Sogenannte „Schnellbootlösungen“, also neu gegründete Unternehmen zur Umsetzung einer Innovation (wie z. B. DriveNow als Gründung von BMW) sind ebenso zielführend. Die damit verbundenen Kosten sowie die kulturellen und organisatorischen Herausforderungen sind jedoch nicht für jedes Unternehmen realisierbar. Die erforderliche Akzeptanz zu schaffen ist somit oftmals ein schmerzhafter Prozess, der damit beginnt, aktuelle Schwächen im Angebotsportfolio zu akzeptieren und Motivation für die Integration neuer Elemente in das bestehende System zu entwickeln. Hierzu gilt es, eine

kritische Masse von Mitarbeitern zu bilden, welche die Innovation umfassend verstanden, akzeptiert und verinnerlicht hat, sie sinnhaft in der Organisation verankert und die übrigen Kollegen in das Implementierungsprojekt integrieren kann. Neben der Entwicklung der operativ-technischen Voraussetzungen in der Infrastruktur sind auch die Organisation und die zugrunde liegende Prozesse entsprechend anzupassen. Zu guter Letzt braucht es zur Umsetzung dieser Veränderungen eine hohe Motivation der Mitarbeiter, die durch unterschiedliche Incentives erreicht werden kann (s. Abb. 4). Auch in dieser Phase kann Batten & Company seine langjährige Erfahrung einbringen.

6. INCUBATE

Im Optimalfall dient ein InnoGate-Projekt als Pilot für das Unternehmen: Projektbasiert leistet Batten & Company Hilfestellung, um eine benötigte, maßgeschneiderte Innovation zu entwickeln. Mittelfristig sollen die im Projekt gelernten Prozesse im Unternehmen etabliert werden, um in Zukunft

selbstständig erfolgreiche Innovationen hervorzu- bringen. Wir unterstützen gerne bei der Entwicklung und Ausarbeitung der benötigten internen Strukturen, Kompetenzen und Prozesse, um das Unternehmen zur Entwicklung ihres eigenen Innovation Hubs zu befähigen.

Reasons-to-Believe für Batten & Company als Projektpartner

„Analytische Kompetenz trifft digitale Perspektive“

Als Teil der BBDO Group nutzt Batten & Company das BBDO Netzwerk intensiv, um an der richtigen Stelle den geeigneten Partner heranzuziehen. Nur so ist es möglich, in einem maximalen Spektrum an Themen jederzeit up-to-date zu sein. Um beim Thema „Business Innovation“ den digitalen Anforderungen der heutigen Kunden auf allen Ebenen

gerecht zu werden, besteht insbesondere mit der Interone eine enge Zusammenarbeit.

Innerhalb des InnoGate-Ansatzes kann dadurch vor allem bei Themen wie z. B. Prototyping, Digital Transformation, digitale Produkte und Click Dummies das Know-How der Digitalagentur der ersten Stunde herangezogen werden.

Setzen Sie sich mit uns in Verbindung

Wenden Sie sich gerne an uns, wenn Sie das Gefühl haben, dass der Weg von der Idee zur Innovation in Ihrem Unternehmen schwerer ist als er sein dürfte. Der Batten & Company InnoGate-Ansatz eignet sich für jedes Unternehmen. Unabhängig von Unternehmensgröße, Markt, Ge-

schäftsmodell und Erfolgssituation können wir Ihnen mithilfe unseres bewährten Prozesses, der Unterstützung unserer Partner sowie der Mitarbeit verschiedener Stakeholder bei der nachhaltigen Gestaltung von Innovationen in Ihrem Unternehmen helfen.

Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit unseren Experten und informieren Sie sich über mögliche nächste Schritte!

Wir hoffen, Ihnen auch mit dieser INSIGHTS-Ausgabe Impulse und Anregungen für Ihre Arbeit geben zu können und laden Sie wie immer herzlich zum Dialog mit uns ein.

Ihr

Steffen Thiel

Steffen Thiel
Associate Partner

Tel.: +49.211.1379-8835

Mobil: +49.172.2301236

steffen.thiel@batten-company.com

www.batten-company.com

Autorenverzeichnis

Rebecca Etter

Rebecca Etter ist seit 2016 als Consultant bei Batten & Company tätig und berät internationale Kunden aus den Bereichen Handel, Automotive und dem Finanzsektor. Ihre Themen liegen dabei insbesondere in den Bereichen Marketing Automatisierung und Bestandskundenmarketing sowie im Project Management Office. Rebecca Etter studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Finance an der Universität Bayreuth. Anschließend sammelte sie praktische Erfahrung im internationalen Marketing und Vertrieb sowie als Assistant Product Manager eines deutschen Modehauses. Vor Ihrem Einstieg bei Batten & Company absolvierte sie ihren Master in Management (Grande École Diploma) mit dem Schwerpunkt Consulting an der ESCP Europe Business School in Paris und der Singapore Management University.

Nicola Müller

Nicola Müller studierte Sportmanagement und Sportkommunikation an der Deutschen Sporthochschule Köln sowie der Griffith University in Australien. Anschließend absolvierte sie ihren Double Degree Master in Management (German MSc. und Master Grande École Diploma) an der ESCP Europe Business School mit den Schwerpunkten Strategie und Marketing in London, Paris und Berlin. Bereits während ihres Studiums konnte sie praktische Erfahrungen im Bereich Marketing und Marketingcontrolling in der Konsumgüterindustrie sammeln. Seit Anfang 2016 ist Nicola Müller bei Batten & Company tätig und berät in ihrer jetzigen Rolle als Senior Consultant internationale Kunden aus den Bereichen Handel, Konsumgüter und Automobil. Ihre Schwerpunkte liegen dabei auf den Themen Strategisches Marketing, CRM sowie Prozessoptimierung und -digitalisierung.

Steffen Thiel

Steffen Thiel studierte Strategisches Management und Organisationstheorie an der Warwick Business School, Großbritannien. Grundlage seiner Masterarbeit waren vertrauensbildende Faktoren zwischen Management und Belegschaften in M&A-Situationen. Seine Beraterkarriere begann er im Jahr 2004 bei Deloitte MCS in London, wo er hauptsächlich großangelegte Change Prozesse im öffentlichen Sektor begleitete. Danach wechselte er zum Malik Management Zentrum St. Gallen, wo er vor allem im deutschen Mittelstand Strategieprojekte betreute. 2010 erfolgte der Eintritt bei Batten & Company, wo er als Manager, und heute als Associate Partner sowohl produzierende Unternehmen aus dem europäischen Mittelstand als auch Finanzdienstleister betreut. Themenschwerpunkte sind Strategieentwicklung, Organisational Change, Geschäftsfelderweiterungen und Kostenoptimierungen.

Batten & Company Düsseldorf
Batten & Company GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8291
F +49.211.1379-8742
www.batten-company.com

Batten & Company München
Batten & Company GmbH
Theresienhöhe 12
Gebäude A
80339 München
T +49.89.54243-2154
F +49.89.54243-2259
www.batten-company.com