

# Balanceakt zum Erfolg

**Innovationsmanagement** Das Geschäftsmodell einer Firma ist einem ständigen Wandel unterworfen. Das fordert die IT.

ALAN ETTLIN

**A**lles ist heute Innovativ. Es gibt kaum einen Begriff, der so strapaziert wurde in den vergangenen Jahren. Vom Joghurthersteller bis zum Versicherungsunternehmen. Unbestritten ist, dass Innovation notwendig – und für Unternehmen in der Hochpreisinsel Schweiz sogar überlebensnotwendig – ist.

Daher muss ein innovatives Unternehmen die ständig zunehmende Anzahl an technologischen und Management-Entwicklungen beurteilen. Nirgends trifft dies mehr zu als im hochdynamischen Umfeld der IT: Wie soll etwa mit dem Trend zu Mobile-Computing, Software-as-a-Service oder der Cloud umgegangen werden? Lohnt der Wechsel auf agile Vorgehensmodelle oder bewährt sich etwa ein Lean-Ansatz besser? Eine gezielte Innovationsstrategie – basierend auf einer fundierten Betrachtung – kann hier einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen.

## Bedürfnisse kennen

Ein tiefes Verständnis der Anforderungen und Wünsche der eigenen Kundenbasis bildet eine wichtige Grundlage für erfolgreiches Innovationsmanagement. Nur wer versteht, was seine Kunden wirklich bewegt, kann Kundenbedürfnisse zufriedenstellen oder seine Kunden gar begeistern. Diese Maxime ist in der Praxis jedoch schwierig umzusetzen. Alle Mitarbeiter in direktem Kundenkontakt müssen systematisch ihr Verständnis der Situation des Kunden erweitern. Ebenso bedarf es eines ef-



71 Prozent der Schweizer misstrauen Sozialen Medien grundsätzlich.

fektiven Wissensmanagements, um aus den einzelnen Informationen wertvolle Einsichten als Grundlage für Prozess- und Produktinnovationen zu gewinnen. Besonders in technologiegetriebenen Branchen wie der IT gilt es der Gefahr zu trotzen, das technisch Mögliche mit dem aus Kundensicht Sinnvollen zu verwechseln.

Nur zu oft rücken die eigenen, historisch gewachsenen Angebote bei der Lösungsfindung an die Stelle der eigentlichen Kundenbedürfnisse. Doch selbst wenn man diese Hürde umschiffen kann und es einem gelingt, die aktuellen Anforderungen seiner Kunden umfassend zu verste-

hen, ist dies nur die halbe Miete. Ebenso relevant sind die versteckten Kundenbedürfnisse, welche diese nicht explizit formulieren können – möglicherweise, weil sie diese gar noch nicht erkannt haben. Viele erfolgreiche Unternehmen im dynamischen IT-Umfeld führen ihre Kunden auf diesem Pfad der versteckten Wünsche, indem neue Produkte und Dienstleistungen ständig die Grenzen bekannter Marktsegmente verschieben und neue Märkte erschaffen. Werden versteckte Kundenwünsche ausser Acht gelassen, besteht die Gefahr, dass Konkurrenten einem mit entsprechenden Innovationen zuvorkommen,

und folglich die eigene Kundenbasis weg-erodiert. Die Erfüllung unausgesprochener Kundenbedürfnisse muss aber nicht immer gleich die Entwicklung bahnbrechend neuer Produkte oder Dienstleistungen bedeuten – sie bedarf jedoch sehr wohl kreativer Ansätze, welche den Rahmen klassischer Marktforschung zu Kundenvorlieben bezüglich bestehender Produkte sprengen.

Zu guter Letzt sollte ein umfassendes Innovationsmanagement neben den bestehenden Kunden auch Kundensegmente betrachten, die noch nicht Teil der eigenen Kundenbasis bilden. Kleine Erweiterungen des eigenen Angebots bieten vielfach die Chance, neue Kundensegmente zu erreichen, und bieten somit die Möglichkeit zur Diversifizierung – auch dies wird durch die rasante Verbreitung der IT durch beinahe alle Aspekte der Gesellschaft illustriert.

## Den richtigen Zeitpunkt wählen

Bei all diesen Überlegungen sollte nicht vergessen werden, dass die Mehrzahl der Innovationen nicht auf revolutionären Erfindungen basiert, sondern auf der Anpassung und Weiterentwicklung bestehender Ideen. Diese Art inkrementellen Wandels bietet für Unternehmen die Möglichkeit, gezielt den Zeitpunkt im Lebenszyklus einer Innovation auszuwählen, an dem man die Neuerung in das eigene Portfolio integriert. Ein früher Einstieg eröffnet die Chance, sich eine starke Position im entstehenden Markt zu sichern oder gar die Weiterentwicklung der Neuerung zu beeinflussen. Ein später Einstieg reduziert Risiken, indem sich eine Innovation bereits initial bewährt hat und allfällige Kinderkrankheiten durch andere gelöst worden sind.

Trotz der hohen Entwicklungsrate der IT-Technologie stellen viele Neuerungen aus Sicht der beeinflussten Kundenprozesse inkrementelle Neuerungen dar – möglicherweise wird die Art eine Dienstleistung zu erbringen verändert, die eigentliche

Dienstleistung bleibt jedoch unverändert. Im Gegensatz zu solch evolutionärem Wandel stehen radikale Innovationen, welche die Spielregeln im Marktsegment neu definieren und bisherige Ansätze in den Schatten stellen. Die Gefahr solcher Sprunginnovationen liegt darin, dass sie vielfach von etablierten Unternehmen anfänglich unterschätzt werden, da die initiale Leistung der Neuerung unter der von etablierten Technologien liegt. Haben andere – oftmals dynamische, kleine – Firmen die radikale Innovation so weit vorangetrieben, dass sie bemerkt wird, kann der entstandene Rückstand nur mit grossem Aufwand kompensiert werden. Oft genug sind in der Technologiesgeschichte marktführende Organisationen durch verkannte radikale Innovationen von ihrer führenden Position verdrängt worden.

In Anbetracht dieser Überlegungen muss effektives Innovationsmanagement einen wahren Balanceakt vollbringen. Es gilt einerseits, effizient Nutzen aus inkrementellem Wandel zu erzeugen, und andererseits genügend offen zu sein, um radikale Innovationen frühzeitig zu erkennen, den drohenden Gefahren auszuweichen und maximalen Nutzen aus der neuen Ausgangslage zu erzielen. In dynamischen Branchen wie der IT bedeutet dies, ständig systematisch die Vielzahl an Neuerungen zu erkennen, zu evaluieren und sowohl mit den aktuellen als auch mit den erwarteten zukünftigen Bedürfnissen der bestehenden als auch potenziellen Kunden abzugleichen. Gerade im turbulenten IT-Umfeld ist es entscheidend, diese Balance zwischen Effizienz im täglichen Betrieb und einer effektiven Innovationsstrategie als Basis für die Zukunft zu meistern – so wird der Drahtseilakt Innovationsmanagement zum Wettbewerbsvorteil.

Alan Ettlin, Senior Consultant, bbv Software Services, Luzern.

ANZEIGE

# Die IT der Zukunft ist hier!

Für Ihre IT-Infrastruktur:

 **Windows Azure**

[www.windowsazure.com](http://www.windowsazure.com)

Für Ihre Kollaboration:

 **Office 365**

[www.office365.com](http://www.office365.com)

Microsoft Cloud-Lösungen  
Flexibel. Sicher. Kosteneffizient.

 **Microsoft**