

Juli 2018



Interview zum Thema Innovationsmanagement

Es wird viel über Innovation gesprochen und geschrieben. Wie definieren Sie Innovation?

Das Wort ‚Innovation‘ scheint nach wie vor eines der meist genutzten Schlagworte unserer Branche zu sein. Es wird beinahe inflationär benutzt und ist zum Modewort avanciert – im Rennen mit Digitalisierung und aktuell DSGVO.

Der Begriff ‚Innovation‘ stammt ursprünglich vom lateinischen Wort ‚innovatio‘ und wird mit *Neuerung* oder *Veränderung* übersetzt. Im Duden ist dazu nachzulesen: *Realisierung einer neuartigen, fortschrittlichen Lösung für ein bestimmtes Problem, besonders die Einführung eines neuen Produkts oder die Anwendung eines neuen Verfahrens.*

Und da wir uns lieber mit Positivem beschäftigen, haben wir das Wort ‚Problem‘ schlichtweg in ‚Chance‘ umgetauft.

Wir unterscheiden zwischen drei Innovationsarten:

1. **Routine-Innovationen.** Dabei handelt es sich in der Regel um den klassischen KVP (=kontinuierlichen Verbesserungsprozess, ein Begriff aus dem Qualitätsmanagement). Es geht also um die ständige Verbesserung von Abläufen und Produkten, so wie wir sie aus dem Alltag kennen – z.B. die Vereinfachung von online Buchungsprozessen.
2. **Verbesserungs-Innovationen.** Hier wird dem Nutzer eine tatsächliche Verbesserung des ursprünglichen Produktes angeboten. Die Fotografie mit dem Mobile Telefon ist ein gutes Beispiel dafür. Auch die gratis Nutzung der Bergbahnen mit der Zimmerbuchung oder Elektroautos.
3. **Radikal-Innovationen.** Das sind die Innovationen, bei welchen komplett neue und noch nie dagewesene Produkte und Angebote entwickelt werden. TV/Radio, Smartphone, selbstfahrende Autos im öffentlichen Strassenverkehr und auch Meta-Plattformen wie AirBnb - oder damals das fließende Wasser im Hotelzimmer.

Offensichtlich ist die Entwicklungs- und Realisierungszeit, Risiko und oft auch die Kosten bei obiger Reihenfolge aufsteigend.

Für uns ist Innovation ein systematischer Vorgang / Prozess, der Bestehendes weiterentwickelt oder Neues schafft - sei es bei Angeboten, Produkten, Techniken oder Dienstleistungen. Wir arbeiten mit unseren Methoden und Prozessen hauptsächlich an Routine- und Verbesserungsinnovationen. Innovative Betriebe schaffen es, ihre Gäste an verschiedenen Stellen des ‚Guest Journey‘ mit Ah’s und Oh’s zu verblüffen und zu überraschen. Und: Voraussetzung für Innovation ist immer der Wille, etwas zu verbessern und somit zukunftsorientiert zu denken.

Welche Wechselwirkung besteht zwischen Innovation und Kreativität?

Wir sprechen von Innovation, wenn ein Bedürfnis erfüllt wird, die Machbarkeit gewährleistet ist und die Wirtschaftlichkeit attraktiv ist. In Anbetracht dieser Kriterien heisst also nicht, dass kreative Personen unbedingt innovativ sind.

Der Anspruch an die Kreativität hingegen ist meist, einmalige und originelle Ideen zu entwickeln. Die Frage der Machbarkeit und der Wirtschaftlichkeit wird nicht geprüft.

Mit einem strukturierten Innovationsprozess erfüllen wir beide Ansprüche. Innerhalb der Phase Ideenentwicklung verfügen wir über verschiedene Kreativitätsmethoden, Ideen zu entwickeln. Danach folgen weitere Phasen wie ‚Prototyping‘ (das Testen des Produktes / der Dienstleistung an künftigen Kunden mit anschliessender Weiterentwicklung der Idee) bis hin zum Umsetzungskonzept und der Markteinführung.

Viele gehen davon aus, sie seien nicht kreativ.

Ja, das denken viele ☺ - weil viele den Zugang zu den teilweise einfachen, teilweise komplexen und immer wirksamen Kreativitätsmethoden nicht haben. Oft arbeitet man lediglich mit der sehr bekannten Methode ‚Brainstorming‘. Das ist und bleibt eine gute, einfache Methode. Aber: es gibt viele mehr. Es gilt, sich auf neue Methoden einzulassen.

Welches sind die Techniken, die Sie anwenden, um der Innovation auf die Sprünge zu helfen?

Das hängt stark vom Auftrag und von seinem Ziel ab. Einerseits bauen wir ein ‚Gerüst‘ – eine Roadmap - die abgestimmt auf die Bedürfnisse des Kunden alle Phasen eines Innovationsprozesses abdeckt. Diese gilt zur Orientierung und Einhaltung des Zeitplans für alle Beteiligten. Darin werden Milestone bestimmt, um immer wieder zu überprüfen, ob die ursprünglich geplanten Methoden zu den einzelnen Schritten noch die richtigen sind oder ob eine andere zielführender wäre. Für die Entwicklung einer Idee ist dieser Spielraum absolut notwendig.

Je nach Auftrag arbeiten wir danach mit Methoden aus dem Design Thinking, in welcher wir stark auf unsere Zielgruppe ausgerichtet sind und mit Vertretern der Zielgruppe das Produkt/die Dienstleistung weiterentwickeln. Für die Ideenentwicklung arbeiten wir mit Brainwriting, mit der Reizwortwortanalyse oder mit der Semantischen Intuition, um ein paar Methoden zu nennen. Meist geht diesem Schritt eine klassische SWOT Analyse oder eine ‚Suchfeldanalyse‘ voraus, um Chancen zu erkennen, in welchen Bereichen des Betriebes Entwicklungsmöglichkeiten bestehen. Wir gehen hier also einen Schritt weiter als in der üblichen kontinuierlichen Verbesserung, wo die Verbesserung oft offensichtlich ist.

Ziel ist, mit neuen Methoden unsere gewohnten ‚spontanen‘ Denkmuster zu unterbrechen. Unser Hirn wird dadurch gefordert oder ‚gezwungen‘, andere, neue Denkstrategien zu entwickeln.

Um ein Geschäftsmodell oder eine Startup Idee zu visualisieren und zu testen, arbeiten wir mit dem Business Modell Canvas. Dieses eignet sich hervorragend, alle wesentlichen Elemente eines unternehmerisch sinnvollen Geschäftsmodelles in ein skalierbares System zu bringen. Gleichzeitig erlaubt das Business Modell Canvas, verschiedene Varianten innerhalb der relevanten Elemente auf einfache Art und Weise zu vergleichen.

Innovation ist ein grosses Wort. Ist die Umsetzung von Innovationen nicht oft auch mit grossem finanziellem Aufwand verbunden?

Das ist oft die grosse Falle – dem ist aber nicht so. Bei der ersten Frage haben wir die drei Innovationsarten erklärt. Im Bereich der Routine- und Verbesserungs-Innovationen ist es durchaus möglich, Ideen zu entwickeln, die wenig oder teilweise gar nichts kosten. Ist unser Anspruch jedoch, Radikal-Innovationen anzustreben, ist erstens das Risiko viel höher, überhaupt erfolgreich zu sein, zweitens können tatsächlich sehr hohe Kosten entstehen.

Aus diesem Grund vertreten wir den Standpunkt, dass Innovation für jeden Betrieb möglich ist. Andernfalls sollten wir nicht so grosszügig mit dem Wort Innovation umgehen, wenn es kaum für einen Betrieb umsetzbar wäre.

Reflektieren wir doch unsere eigenen Erfahrungen. Betrachten wir einen Betrieb als innovativ, der eine tolle, einmalige Idee umsetzt? Oder empfinden wir einen Betrieb als weniger innovativ, wenn wir verschiedene kleinere ‚Ah’s und Oh’s‘ und Überraschungen während unseres Aufenthaltes erfahren? Beide Betriebe sind innovativ! Und jeder Betrieb hat somit die Chance, an Innovation zu arbeiten.

Das heisst überhaupt nicht, dass immer ein kompletter Innovationsprozess durchlaufen werden muss. Oft hilft die Anwendung von einzelnen Ideenentwicklungsmethoden. Diese sind einfach anwendbar und können problemlos gelernt und selber eingesetzt werden.

Es gibt viele traditionelle Betriebe in der Schweiz. Wie verbindet man Tradition gekonnt mit Innovation?

Tradition und Innovation steht überhaupt nicht im Widerspruch. Wenn Traditionen bewusst erhalten und gepflegt werden, sprechen wir von einer klaren Positionierung. Dennoch gibt es auch bei traditionellen Betrieben zu prüfen, ob das Angebot in der ursprünglichen Form noch den Bedürfnissen der Gäste entspricht und ob damit Überraschungsmomente ausgelöst werden.

Gilt es Anpassungen vorzunehmen, können auch hier einfachen Kreativitätsmethoden eingesetzt werden, um an der Weiterentwicklung des Angebotes und der Dienstleistung zu arbeiten.

Sie sprechen von Innovations-Kultur. Wie kann man diese fördern?

Die Basis für innovative Betriebe ist tatsächlich eine etablierte Innovations-Kultur. Wir unterscheiden zwischen dem Arbeitsklima, welches wir als Unternehmer selbst beeinflussen können, und den Mitarbeitern, welche optimale Voraussetzungen mitbringen wie Eigenmotivation, Fachwissen und kreative Denkfähigkeit.

Das Arbeitsklima teilen wir auf in drei Bereiche: Unterstützung & Motivation, Ressourcen, Unternehmensführung. In jedem einzelnen Bereich überprüfen wir, ob Innovation gut verankert ist. So sollte zum Beispiel in der Unternehmensführung unsere Absicht zu Innovation in der Vision, Mission und/oder in unseren Leitsätzen und Arbeitsbeschreibungen, Zielsetzungen usw. verankert sein.

Ressourcen: Stellen wir unseren Mitarbeitenden Zeit und Raum für Kreativität und Ideenentwicklung zur Verfügung und unterstützen dies mit Schulungen, Fachliteratur und einem kleinem Budget? Bestimmen Sie ein kleines Inno-Team oder einen Inno-Botschafter im Betrieb, um neue Ideen sorgfältig zu prüfen und diese weiterzuentwickeln?

Unterstützung & Motivation: Feiern Sie Erfolge, belohnen Andersdenken statt Konformität und prämiieren auch mal einen Fehler, aus welchem neue geniale Ideen entstanden sind? Schaffen Sie Anreize für kreative Inputs und zeigen transparent auf, wie Sie mit neuen Ideen Umgehen.

Dies ein paar wenige Beispiele, welche die Innovationskultur fördern. Hilfreich ist, die entsprechenden Aktivitäten schriftlich festzulegen, einen Jahresplan zu erstellen und Verantwortlichkeiten zu definieren und somit Verbindlichkeit zu schaffen. Und auch hier: Es braucht nicht ein riesiger Massnahmenplan zu sein. Ein paar wenige doch wirksame Aktivitäten über das Jahr verteilt unterstützen das Bewusstsein der Innovations- oder auch Kreativitätskultur im Betrieb.