Strategisches Marketing:

Innovationsstrategie in der EKS

W. Neise, Cuxhaven

Innerhalb der Erfolgsstrategie EKS kommt der Innovationstrategie eine zentrale Rolle zu. Aus ihr gewinnt ein Unternehmen die Lösungen für das brennendste Problem seiner Zielgruppe. Kreative Ideen alleine reichen für den Innovationsprozess jedoch nicht aus. Ideen müssen in das strategische Konzept passen, um ihre Schlagkraft zu entfalten.

Immer wieder überraschen Handwerksunternehmen ihre Konkurrenz mit einem hohen Innovationsgrad. Je besser sich ein Handwerksbetrieb nach außen an die Bedürfnisse und Interessen seiner Umwelt anpasst, desto besser entwickeln sich die Betriebsabläufe im Innern des Betriebes. Weil EKS-Anwender nur den Nutzen für andere im Auge haben, überrascht es nicht, dass auffallend viele dieser Betriebe nach EKS geführt werden. In solchen Handwerksbetrieben ist die Innovationsstrategie fester Bestandteil des Alltags geworden.
Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten hat der Handwerksmeister ein funktionsfähiges und bewährtes Instrument zur Verfügung, welches ihm erhebliche Vorteile gegenüber der Konkurrenz verschaffen kann.
Innovationen bringen jedoch nur dann etwas, wenn sie dem Kunden einen Mehrnutzen bieten und von diesem als Innovation empfunden werden.
Der Erfolg einer Innovation wird nicht von der Grösse der Intelligenz, Kreativität oder Genialität bestimmt. Vielmehr muss sie präzise auf das von der Zielgruppe am brennendsten empfundene Problem treffen. (Bild ❶).

Dank Innovationen erfolgreich

An einem Beispiel soll die Wirkungsweise einer erfolgreich eingesetzten Innovationsstrategie dargestellt werden.
In diesem Fall geht es um eine Bauschlosserei aus dem Frankfurter Raum. Diese war früher vor allem im Bereich Neubauten tätig. Durch eine abflauende Bautätigkeit gingen dem Betrieb die Aufträge aus.
Was war zu tun ? Zunächst wurden Ansatzpunkte für eine neue strategische Ausrichtung gesucht. Wie von der EKS-Innovationsstrategie vorgegeben, wurden systematisch Lösungsansätze notiert und gesammelt. Ziemlich schnell wurde man fündig: Im Grossraum Frankfurt sind rund 30 Prozent der Bürohäuser veraltet. Die Infrastruktur entspricht nicht mehr den modernen Anforderungen. Die Folge war, dass immer mehr Mieter diesen Gebäuden den Rücken kehrten und in Neubauten umsiedelten.
Die Eigentümer der veralteten Bürohäuser mussten aber weiterhin ihrer Fixkosten tragen, so dass es zwangsläufig für sie interessant wurde, die Gebäude zu modernisieren.

Strategieansatz

Wo aber sollte angesetzt werden? Den ersten Eindruck von einer Firma bekommt man, wenn man das Gebäude betritt, in dem das Unternehmen seinen Sitz hat. Das bedeutet, dass der beste Ansatzpunkt zunächst eine Verbesserung des Eingangsbereiches war.
Die Fachleute der Bauschlosserei entwickelten eine variabel auf verschiedenste Gebäudebedingungen anpassbare Haustüranlage. Genau dies war das brennendste Problem der Zielgruppe „Eigentümer von älteren Bürogebäuden “. Jetzt präsentieren sich diese Gebäude wieder als attraktive Firmendomizile, bei denen sich die Kunden nicht wie auf dem Hinterhof vorkamen. Die Auslastung der Bauschlosserei stieg entsprechend an.
Das Konzept entwickelte sich innerhalb kürzester Zeit so gut, dass der Firmeninhaber sein Erfolgsmodell zukünftig als Franchisesystem anbieten wird.

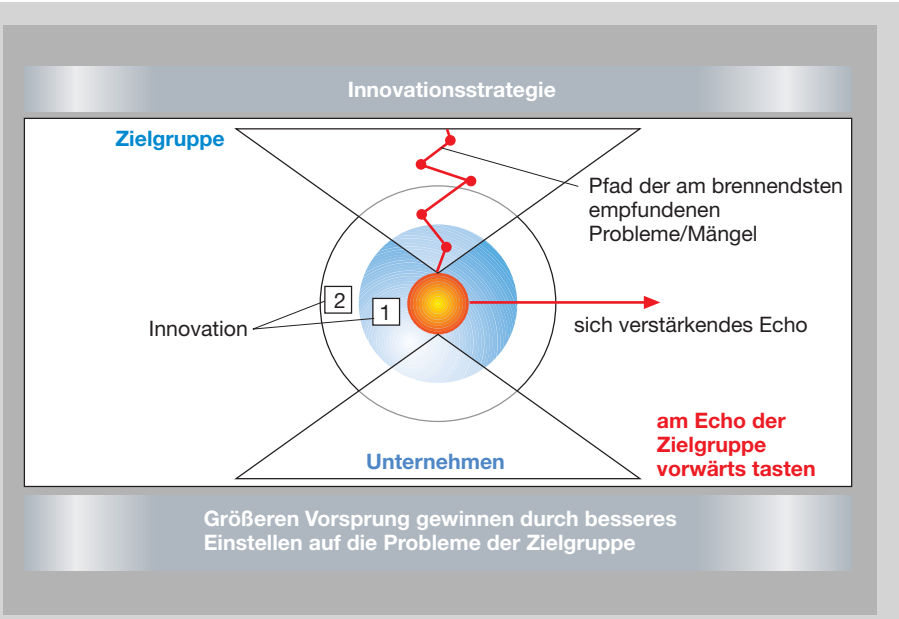
Ideen schriftlich fixieren

An diesem Beispiel wird deutlich, dass Innovationen nicht mit einem riesigen Aufwand betrieben werden müssen. Manchmal genügen bereits kleine Schritte, um Kunden das Gefühl zu geben, dass ein Handwerksbetrieb seine Bedürfnisse besser als andere befriedigen kann.
Für den Einsatz der Innovationsstrategie empfiehlt es sich, schriftlich zu denken. Nur so lässt in einem hektischen Arbeitsalltag eine gute Idee vor der Reizüberflutung retten und strigent zu Ende führen.
Hierfür wird eine EKS-Kartei angelegt. Dies sollte in Mappenform und als EDV-Datei erfolgen. Die EKS-Kartei wird in einem der nächsten Hefte Gegenstand eines gesonderten Artikels sein.

Wer aufhört besser zu sein, hört auf gut zu sein

Für die Innovationstrategie nach EKS lassen sich einige Kernaussagen treffen:

- **permanente Leistungsverbesserung:** Die Konkurrenz ist heute auf dem Sektor

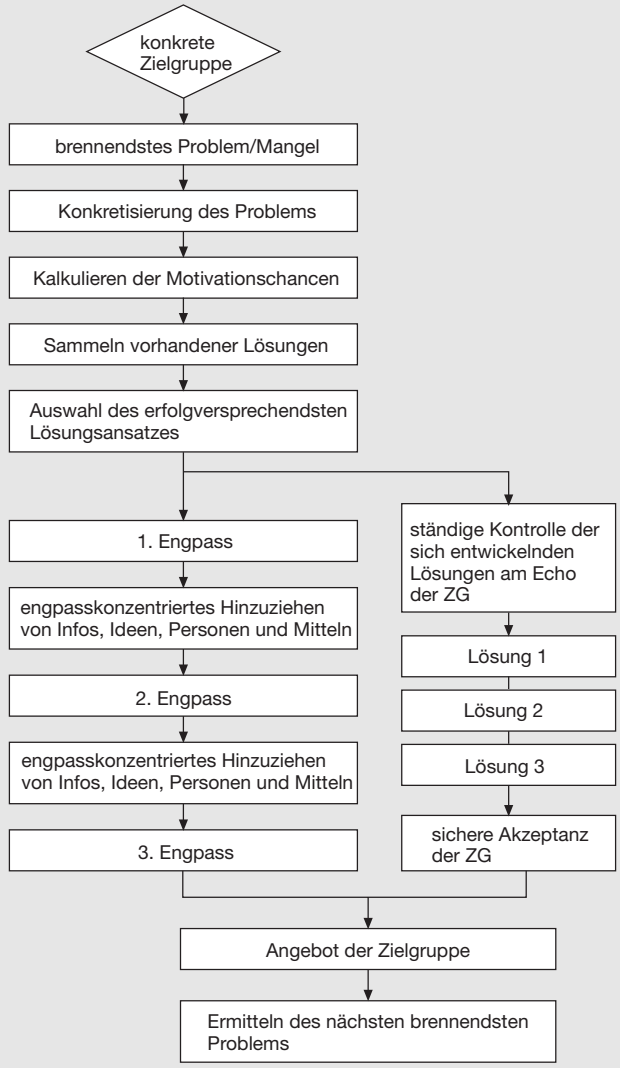


❶ **Die Innovationsstrategie lebt vom ständigen „Fein-Tuning“ auf die brennendsten Probleme der Zielgruppe**

Autor

Werner Neise ist Elektromeister und Betriebswirt des Handwerks und arbeitet als Strategie- und Marketingberater in Cuxhaven.

Tafel 1 Elemente der Innovationsstrategie und ihre zeitliche Abfolge



Elektrotechnik groß und die Rahmenbedingungen ändern sich derartig schnell, dass ein Stillstand früher oder später Ihre Wettbewerbsfähigkeit einschränkt.

- **Bedürfnisse von Kunden ändern sich ständig:** Da Sie der beste Problemlöser Ihres Kunden sein wollen, müssen Sie Ihre Leistungen ständig anpassen.
- **Innovation ist Leistungsverbesserung:** Decken Sie eine große Bandbreite von Verbesserungsmöglichkeiten ab – angefangen vom freundlichen Auftreten bis zur bahnbrechenden technischen Erfindung.
- **Klein aber riesig:** Mit der EKS-Strategie sind selbst mit begrenzten Kräften große Innovationen möglich. (Näheres zeigt auch die Kooperationsstrategie)
- **zielgruppenorientierte Innovation:** Innovieren Sie nicht wahllos und zufällig, sondern streng am jeweils brennendsten Problem der Zielgruppe orientiert.
- **kein Investitionsrisiko:** Das Investitionsrisiko ist praktisch auf Null. Voraussetzung ist allerdings das Dialog-System: Jeder Innovationsschritt muss sich am Echo der Zielgruppe orientieren.

Entwicklung von Innovationen

Für die praktische Entwicklung einer Innovations lassen sich folgende Empfehlungen geben:

- Formulieren Sie das brennendste Problem Ihrer Zielgruppe. StellenSie fest, wie Ihre Leistung aussehen müsste, um dieses Problem optimal und besser als die Konkurrenz zu lösen.
- Suchen Sie das Gespräch mit der Zielgruppe. Stellen Sie im Dialog mit Ihrer Zielgruppe fest, ob diese Lösung akzeptiert wird. Formulieren Sie eine vorläufige Innovationsidee, auf die Sie zukünftig alle Ihre Kräfte konzentrieren.
- Interne Engpassanalyse: Stellen Sie fest, was Sie an der Realisierung dieser Lösung hindert. Welche dieser internen Engpässe können Sie aus eigener Kraft lösen und wo fehlt Ihnen Know-How und Erfahrung? Suchen Sie dafür Kooperationspartner, mit deren Hilfe diese Engpässe überwunden werden können.
- Verbessern Sie Ihr Informationsmanagement. Konzentrieren Sie sich auf den jeweiligen Engpass, und suchen Sie gezielt und systematisch nach Informationen, die den Engpass überbrücken. Arbeiten Sie stets schriftlich, und richten Sie sich eine Sammelstelle für Ihre Informationsideen ein. Eine gute Hilfestellung bietet die EKS-Kartei.
- Entwickeln Sie nicht selbst, was andere bereits gelöst und entwickelt haben. Kein Problem ist wirklich völlig neu – für viele Probleme wurde bereits in anderen Bereichen Lösungen entwickelt oder finden sich Vorbilder in der Natur. Bauen Sie prinzipiell auf den Leistungen anderer auf und entwickeln Sie davon ausgehend Ihre eigene Lösung.

Die Beantwortung folgender Fragen erleichtern das Suche nach der richtigen Innovation:

Die folgenden Fragen helfen Ihnen bei der Lösung dieser Aufgabe:

- Welche grundsätzlichen Verbesserungsmöglichkeiten (Innovationen) sehen Sie in Ihren Leistungen und Produkten ?
- Welche Innovationen lösen das von der Zielgruppe am brennendsten empfundene Problem ?
- Welche Mitglieder der Zielgruppe sind für einen Akzeptanztest geeignet ?
- Wie sieht die ideale Problemlösung aus ?
- Wie wird dieses Problem bisher gelöst ?
- Welche anderen Lösungsansätze sind denkbar ?
- Was hindert Sie an der Durchführung der Innovation ?
- Listen Sie alle denkbaren Hindernisse auf.
- Welcher Engpass behindert die Innovation am stärksten ?
- Welche Informationen und welches Know-How brauchen Sie, um die Innovation durchzuführen ?
- Welche Engpässe sind nur mit Hilfe von Kooperationspartnern zu lösen ?

Nach Beantwortung dieser Fragen, sollten die nächsten Schritte zur überzeugendsten Innovation vollzogen werden. Zwei Schritte stehen dabei am Anfang:

1. Definition des brennendsten Problem Ihrer Zielgruppe.
2. Formulierung einer Ideallösung.

Die einzelnen Schritte einer Innovationsstrategie sind in Tafel 1 zusammengestellt.