

Bahnbrechende Innovationen

Wolfgang Bolsinger sprach mit dem renommierten Unternehmensberater und Dozent Marco Casanova (Branding-Institute AG und Universität Bern) zu aktuellen Entwicklungen im Bereich der sogenannten bahnbrechenden Innovationen.

Herr Casanova, der Management Guru Peter Drucker hat einmal gesagt «Ein Unternehmen hat nur zwei zentrale Funktionen: Marketing und Innovation.» Wie lautet hierzu ihre Meinung?

Dem gibt es eigentlich nichts weiteres hinzuzufügen. Danke für das Gespräch (lacht). Nein im Ernst; Peter Drucker, den ich sehr schätze, hat weiter ausgeführt, dass «ein Unternehmen nicht mit der Frage beginnen sollte: Was wollen wir verkaufen? Sondern: möchte der Kunde kaufen?» Diesen Paradigmawechsel erachte ich als absolut entscheidend; weg von der reinen Produktorientierung hin zu einer Kundenbedürfnisorientierung. Louis Vuitton stellt zwar Taschen her, der Kunde kauft aber keine profane Tasche, sondern sog. «snob appeal». Dafür ist man bereit für eine Tasche die in der Herstellung keine fünf Franken kostet, 250 Franken auszugeben mit dem Resultat, dass Louis Vuitton eine Nettoumsatzrentabilität realisiert von über 50% (!). Generell gesprochen: Produkte sind Lebenszyklen unterworfen, Kundenbedürfnisse nicht. Das Bedürfnis zum Beispiel nach Zugehörigkeit oder nach Sicherheit wird es geben, solange es Menschen gibt. Die Art und Weise des wie wird sich laufend verändern, hier greift der Drucker'sche Zweiklang Marketing & Innovation ein.

Was meinen Sie damit konkret?

Während früher die Innovation von den Ingenieuren aus der Forschung & Entwicklungsabteilung

mit dem Auftrag an den Vertrieb herausgegeben wurde «die innovativen Produkte unters Volk zu bringen» findet heute der Ursprung der Innovation im Markt statt. Der Vertrieb beobachtet Markttrends, spricht mit den bestehenden und potenziellen Kunden und formuliert auf der Basis dieser Informationen - dieser sog. «customer insights» - Briefings für die F&E Abteilung. Das heisst konkret, dass heute der Vertrieb der Motor der Innovation ist, weil er die Initialzündung gibt.

Diese Erkenntnisse sind aber nicht wirklich neu, oder?

Nein, absolut nicht. Aber trotzdem verpassen Marktführer regelmässig den Anschluss und werden innerhalb kürzester Zeit von aufstrebenden marktorientierten kleinen Firmen marginalisiert. Substitutionen ganzer Branchen finden in der Regel durch industriefremde Marktteilnehmer statt, die die arrivierten Player zu Beginn nicht auf der Rechnung haben.

Können Sie ein aktuelles, konkretes Beispiel geben?

Gerne. Wie definierten sich die Zeitungsverlage vor dem Internetboom? Als Informationsquellen, die vielfältige Angebote und Nachfragen zusammenbringen oder als Hersteller von Druckerzeugnissen? Die Zeitungsverlage hatten sämtliche Puzzlesteine in Händen, um die Internetwelle zu reiten; Sie hatten zahlende Werbekunden, zahlende Inserenten, Sie hatten gut funktionierende Distributionska-

näle, Produktverwender (Leser). Die EBays, Amazons, Ricardos, JobSearch, Scout24 etc. hätten es doch alle nicht geschafft, wenn die Verlage ihr originäres Geschäft schnell und konsequent auch auf das Internet migriert hätten; haben Sie nicht. Heute ist die Gratiszeitung 20 Minuten die erfolgreichste Tageszeitung in der Schweiz und die Verlage mussten wegen ihrer produktorientierten Optik durch äusserst teure Zukäufe viel Geld aufwerfen, um noch einigermassen im Spiel zu bleiben.

Die Ausgabe unserer Publikation heisst Innovation Swiss Made; was für Überlegungen kommen Ihnen hierzu?

Erst einmal gibt es wohl keinen Begriff, der so oft bemüht, ja geradezu ausgereizt wird, wie derjenige der Innovation. Wie überall verschärft ein unscharfer Begriff die Diskussion. Dies ist ausgeprägt beim Begriff der Innovation der Fall. Jeder versteht etwas anderes darunter und man spricht dauernd aneinander vorbei. Deswegen unterscheide ich grundsätzlich fünf Innovationsformen; die bahnbrechende Innovation (Bsp. ABS von Bosch), die Anwendungs-Innovation (Bsp. Nespresso von Nestlé), die Produkt-Innovation (Bsp. neuer VW Golf), die Prozess-Innovation (Bsp. Kauf DELL-Computer) sowie die Marketing-Innovation (Bsp. Pampers von P&G).

Die ersten vier Innovations-Beispiele sind soweit selbsterklärend; können Sie bitte etwas genauer ausführen, was Sie genau mit der Marketing-In-

novation und dem Beispiel Pampers meinen?

Gerne. Als Procter & Gamble das Patent von Bayer erworben hatten, das es ihnen ermöglichte, die erste saugfähige Windel auf den Markt zu bringen, war der im TV-Spot thematisierte Kundennutzen die Zeitersparnis der Mutter (gegenüber der Mutter, die noch mühsam die Baumwollwindeln von Hand waschen musste). Dieser angesprochene Kundennutzen war nicht erfolgreich, da keine Mutter im Supermarkt, wenn Sie die Pampers aufs Band legt als Rabenmutter gesehen werden wollte, der es in erster Linie um Ihre freie Zeit geht. Erst als P&G den «wunden Popo» der Baumwollwindeln tragenden Babys bzw. den zart rosane Popo des Pampers tragenden Babys thematisierte, wurde es zum Erfolg. Die Mütter legten ab dann voller Stolz die Pampers Packung auf das Rollband, denn jeder sollte sehen, dass Ihnen nichts zu teuer ist, wenn es um das Wohlbefinden Ihres Sprösslings geht. Diese Ansprache des Pampers Kundennutzen (für die Mutter) hat sich übrigens bis heute nicht verändert.

Wo sehen Sie persönlich nun im Kontext der Innovation Swiss Made die interessantesten, aktuellen Entwicklungen im Bereich der sog. «bahnbrechenden Innovationen»?

Eine ganz spannende Sache finde ich, was derzeit in der EU und speziell auch in Deutschland von der Politik sehr stark gefördert wird und zwar die Organisati-



on von Clustern. Mehr und mehr setzt sich die Einsicht durch, dass man alleine, selbst als grosser, global agierender Konzern sich Zukunftschancen verbaut oder sogar beraubt, wenn man weiterhin ausschliesslich im eigenen Saft schmort, denn die Herausforderungen, Ansprüche und Erwartungshaltungen steigen konstant und werden immer komplexer. Diese Cluster organisieren in einer systematischen Art und Weise den Austausch von Innovationen. Die teilnehmenden Unternehmen öffnen sich und ihre Innovationszentren und arbeiten in Netzwerken an der Weiterentwicklung. Ich bin überzeugt, dass auch deswegen das Paradigma des 21. Jahrhunderts die Philosophie der «Open Innovation» sein wird. In der alten Welt galt; wir beide tauschen einen Apfel und das Ergebnis bleibt das Gleiche. In Zukunft gilt; wir beide tauschen eine Idee und das Ergebnis ist, dass wir beide nun je zwei Ideen haben.

Das tönt abstrakt sehr schön; können Sie etwas konkreter werden und idealerweise noch den Bezug zur Schweiz machen?

Das CERN in Genf umschreibt seine Philosophie mit «The magic of Knowledge Exchange». Weltklasse Physiker arbeiten in enger freiwilliger Kooperation an bahnbrechenden Fragestellungen. Die Schweiz schafft ein einzigartiges Forschungsklima für wirkliche bahnbrechende Erkenntnisse und Innovationen. Ist dies Schweiz Bezug genug? Ich selber berate in

Deutschland das CleanTechNRW Cluster, dass sich dem industrieübergreifenden Klimaschutz verschreibt. Mehr als 80 Partner, Dax-Unternehmen wie Bayer, Henkel, ThyssenKrupp, RWE, dutzende innovativer KMU, Universitäten, Hochschulen und Institute wie Fraunhofer, Verbände wie der VCI (Verband Chemischer Industrie, die Redaktion) arbeiten in diesem Cluster daran, aus der Sicht der gesamten Wertschöpfungskette heraus energieoptimierte Prozesse, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, zum Beispiel beim sog. Carbon Footprint.

Können Sie noch über eine weitere, aktuelle «bahnbrechende Innovation» im Kontext von Innovation Swiss Made sprechen?

Gerne. Ich komme gerade zurück aus Indien, wo ich im Auftrag der offiziellen Schweizer auf Road Show war. Die Botschaft die ich bei indischen Unternehmen – vor allem Konzernen – zu platzieren hatte war; wen wundert: wenn ihr ins Auge fasst, ein Internationales Headquartiers ausserhalb von Indien aufzubauen, dann kommt in die Schweiz. Das innovative an meiner Botschaft war die Argumentation. Ich habe sehr stark über die sog. «Brand Equity» argumentiert, d.h. dass wenn das Unternehmen seine IP (Intellectual property, die Red.) aus der Schweiz heraus in Form von Transfer Pricing in die Ländergesellschaften lizenziert, einerseits die Marke zentral geführt werden kann, was grosse Brand Leverage Potenziale und andererseits

signifikante Steueroptimierungspotenziale mit sich bringt. Es gibt bereits heute namhafte Konzerne, mit weltweit bekannten Marken, die diese in eigens dafür in der Schweiz geschaffenen Gesellschaften übertragen haben. Dies hat zur Folge, dass die Marke nicht (mehr) lediglich als zentraler Aufwandsposten gesehen und entsprechend (nicht) optimal geführt wird, sondern als eigenverantwortliches Profit Center. Dies erachte ich als eine spannende, lukrative und dadurch natürlich absolut zukunftssträchtige Innovation Swiss Made Entwicklung; weil man hier u.a. von Staates wegen regulatorische Rahmenbedingungen geschaffen hat, die wirkliche Innovation, aus meiner Sicht sogar, bahnbrechende Innovationen ermöglicht.



Marco Casanova ist Gründer und Mehrheitsaktionär der Beratungsunternehmung Branding-Institute AG und berät Kunden im Bereich der ganzheitlichen marken- und reputationsorientierten Unternehmensführung. Darüber hinaus ist er Lehrbeauftragter an der Universität Bern für Brand Management sowie an der Zürcher Fachhochschule HWZ für strategisches Kommunikationsmanagement. Er doziert auch in verschiedenen Executive Education Programmen und ist Begründer der Interessensgemeinschaft IG Branding, einem Netzwerk von Markenmanagern, die sich regelmässig zu aktuellen Themen und Trends an Veranstaltungen austauschen. Mitglieder bei der IG Branding sind u.a. ABB, Allianz, Bayer, Mercedes-Benz, Novartis, UBS, Siemens und Shell. Marco Casanova ist verheiratet und ist Vater von zwei Kindern.