ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Eckhoff, Robert A.; Markus, Mark; Trauner, Robert

Article

Business Transformation durch Customer Insights und Analyse unternehmensinterner Denkmuster

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:
Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Eckhoff, Robert A.; Markus, Mark; Trauner, Robert (2017) : Business Transformation durch Customer Insights und Analyse unternehmensinterner Denkmuster, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 3, pp. 42-49

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/275912

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Marketingzeitschrift für Theorie & Praxis

Marketing Review St. Gallen

3 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Jochen Werne, Bankhaus August Lenz & Co. AG • Crowdfunding Data as a Source of Innovation • Sketching the Future of Mobility with Visualizations • Customer Insights in Social enterprises • Business Transformation: Customer Insights und unternehmensinterne Denkmuster • Customer Insights in Fintech-Unternehmen • Agiles Marketing digitaler Produkte • Studying Shelf Framing With Multiple Consumer Insights **SPEKTRUM** Social Selling: Status Quo

www.marketing-review.ch

Customer Insight Driven Business Transformation

Universität St.Gallen

Business Transformation durch Customer Insights und Analyse unternehmensinterner Denkmuster

Heute stellen Customer Insights allein immer seltener einen wirklichen Wettbewerbsvorteil dar. Entscheidend ist zunehmend die Fähigkeit von Unternehmen, eigene Denkmuster zu hinterfragen und so den echten Wert neuer Insights zu erkennen, damit diese in innovative Leistungen übersetzt werden können. Die vorliegende Fallstudie von Swarovski Gemstones zeigt, wie Customer Insights mit einer neuen Denkmuster-Analyse verbunden werden können, um echte Business Transformation zu ermöglichen.

Dr. Dr. Robert A. Eckhoff, Dr. Mark Markus, Robert Trauner

Angesichts rasanter Umfeldentwicklungen gelten Customer Insights mehr denn je als Grundvoraussetzung für einen langfristigen Innovations- und Wettbewerbserfolg. Während Innovation früher hauptsächlich über eine höhere Investition in Forschung und Entwicklung gesteuert wurde, sind kundenzentrierte Informationen von außen inzwischen in mehr und mehr Unternehmen eine Selbstverständlichkeit, weil sie das Risiko mit Neuentwicklungen zu scheitern verringern. So stellt eine Studie im *Harvard Business Manager* fest: „Kein Faktor für kundenzentriertes Wachstum war wichtiger als die Insights Engine eines Unternehmens." (Van den Driest/Sthanunathan/Weed 2016).

Und doch ist die Liste der Unternehmen lang, die zwar die richtigen Informationen besaßen, diese aber aufgrund ihrer vorherrschenden Denkmuster ignorierten. Die Schlussfolgerung, die wir daraus ziehen, ist, dass es sowohl Customer Insights nach dem Outside-In-Prinzip, als auch Reflexion über die unternehmensinternen Interpretationsmuster nach dem Inside-Out-Prinzip bedarf. In diesem Artikel beschreiben wir, wie dieser Ansatz bei Swarovski Gemstones eine Business Transformation und echte Innovation ermöglicht.

Die Wahrnehmung und Interpretation der Customer Insights bestimmen den Innovationserfolg

Um die Jahrtausendwende ignorierte Kodak die stetig ansteigende Zahl an weltweit verkauften Digitalkameras, ein blinder Fleck mit – wie wir im Nachhinein wissen – fatalen Folgen. Wie Kodak stellte auch der damalige Leica-Chef Cohn noch im Jahr 2004 – als die Anzahl der weltweit verkauften Digitalkameras bereits die der verkauften analogen Fotoapparate überholt hatte – fest: „Es gilt als schick, eine Digitalkamera zu haben, genauso wie jeder heute meint, ein Handy besitzen zu müssen ... Die Digitaltechnik ist nur ein Intermezzo." (*Der Spiegel* 2004). Der Grund für diese aus heutiger Sicht fatale Fehleinschätzung, die Kodak, den einst bedeutendsten Hersteller fotografischer Ausrüstung in die Insolvenz trieb und Leica nur um ein Haar verschonte, war in Wirklichkeit nicht einfach nur auf die fehlenden Insights zurückzuführen. Kodak kannte die Verkaufszahlen der digitalen Wettbewerber und die zugrundeliegenden Kundenbedürfnisse, die digitale Kameras ansprachen (schnelle Schnappschüsse, einfaches Teilen der Fotos mit anderen, usw.). Im Falle Kodak ist auszuschließen, dass das Unternehmen einfach nur nicht im Stande gewesen wäre, in die Digitaltechnologie einzusteigen. Denn es war Kodak selbst, das schon 1978 die erste Digitalkamera erfand und das entsprechende Patent anmeldete, auf dem auch heute noch alle Digitalkameras basieren. Maßgeblich war neben der Kenntnis neuer Technologien und Kundenbedürfnisse ihre unternehmensinterne Priorisierung und Interpretation.

Auch Nokia, die einst unangefochtene Nummer 1 der Handyhersteller, übersah die Chance, rechtzeitig in das Geschäft mit Smartphones einzusteigen. Die Stärken von Nokia, die in der Vergangenheit maßgeblich zu seinem Erfolg beigetragen hatten, wurden plötzlich zum Hemmschuh. Während bei einem Handy das Telefonieren von zentraler Bedeutung ist, ist ein Smartphone ein Gerät, mit dem man „unter anderem auch telefonieren" kann. Da bei Nokia aber nach wie vor das Telefonieren im Zentrum der unternehmensinternen Bemühungen stand, wurde der Nokia Communicator, das erste Smartphone der Welt, an die strategische Unternehmensperipherie gedrängt, wo es mit mageren Ressourcen ausgestattet erfolglos blieb und zum scheinbaren Beweis für die fehlende wirtschaftliche Tragfähigkeit von Smartphones wurde. So fokussierte sich

Dr. Dr. Robert A. Eckhoff
Geschäftsführender Partner bei Implicity, einem Salzburger Consulting-Unternehmen für Kundenzentrierung in der Innovation und Organisation
r.eckhoff@implicity.at
www.implicity.at

Dr. Mark Markus
Geschäftsführender Partner bei Implicity
m.markus@implicity.at
www.implicity.at

Robert Trauner
VP Product Management bei Swarovski Gemstones
robert.trauner@swarovski.com
www.swarovski-gemstones.com

das Unternehmen weiterhin auf die Optimierung der Telefonie in der Handysparte, um wenig später die Smartphone-Ära zu verpassen und 2014 für einen Bruchteil seines vorherigen Wertes von Microsoft aufgekauft zu werden.

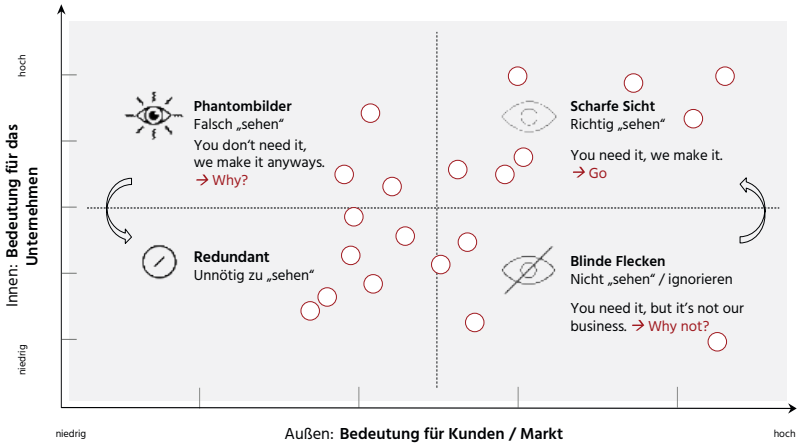
Denkmuster-Framework

In der Retrospektive sind Fehleinschätzungen wie die von Kodak oder Nokia leicht zu erklären. Das von Implicity entwickelte Denkmuster-Framework hilft Unternehmen, dysfunktionale Denkmuster systematisch und frühzeitig zu erkennen. Wir unterscheiden zwischen zwei Arten von dysfunktionalen Denkmustern, die Business Transformation und Innovationen verhindern: blinde Flecken und Phantombilder. Während blinde Flecken wichtige Kundenbedürfnisse sind, die vom Unternehmen als unwichtig erachtet werden, sind Phantombilder verhältnismäßig irrelevante Kundenbedürfnisse, die vom Unternehmen mit Sicht auf ihre Bedeutung überbewertet werden.

Blinde Flecken gehen wie im Beispiel von Kodak oder Nokia oft mit Phantombildern einher und können zu schwerwiegenden Folgen für das Unternehmen, mindestens aber dazu führen, dass wertvolle Ressourcen an der falschen Stelle eingesetzt werden. Somit ist es von großem Interesse zu versuchen, sowohl Phantombilder als auch blinde Flecken frühzeitig zu identifizieren. Denn eines wird aus den Beispielen von Kodak und Nokia klar: Der Innovationshebel liegt nicht alleine in der Information von außen, sondern auch in deren Priorisierung und Interpretation innerhalb des Unternehmens. Doch genau die läuft unserer Erfahrung nach meistens automatisch und unreflektiert ab.

Dabei entscheiden gerade die impliziten Denkmuster, ob Organisatio-

Abb. 1: Denkmuster Framework



Blinde Flecken und Phantombilder entstehen dort, wo die Bedeutung eines Bedürfnisses aus Sicht des Unternehmens von der Sichtweise der Kunden abweicht.

Quelle: Eckhoff / Markus / Trauner, 2017.

Zusammenfassung

Damit aus Customer Insights echte Innovationen und Business Transformations entstehen, hat Implicity den Customer-Insights-Ansatz um die Analyse von organisationalen Denkmustern erweitert. Da organisationale Denkmuster entscheidend sind für die Bedeutung, die einem Customer Insight beigemessen wird, hilft ihre Analyse, neue Wahrnehmungs- und somit Innovationspotenziale aufzudecken. Die neue Methode erlaubt Unternehmen erstmals, ihre eigenen Denkmuster bewusst zu reflektieren und kritisch zu hinterfragen. Unsere Fallstudie von Swarovski Gemstones zeigt, wie die Kombination aus Customer Insights und einer internen Denkmuster-Analyse neue Bedeutungszusammenhänge sichtbar macht und damit Innovationen mit einem höheren Geschäfts- und Transformationspotenzial ermöglicht.

nen den Wert vorhandener Informationen erkennen und somit den damit freigelegten Innovationspotenzialen überhaupt eine Chance geben.

Wie Denkmuster funktionieren

Denkmuster funktionieren oft wie ein unsichtbarer Innovationsfilter: Informationen, die im Einklang mit dem eigenen Denkmuster stehen (z.B. „Das Telefon ist zum Telefonieren da"), werden zugelassen und abweichende Denkmuster (z.B. „Das Telefon ist ein Mini-Computer, mit dem man unter anderem auch telefonieren kann") werden unbewusst vernachlässigt oder überhaupt nicht wahrgenommen, sodass blinde Flecken entstehen. Ganz nach der Annahme „was einmal erfolgreich war, wird immer erfolgreich sein".

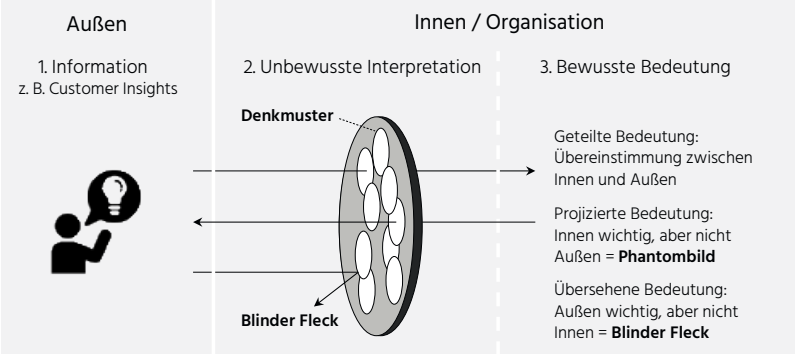
Alte Denkmuster beizubehalten kann durchaus weiterhin sinnvoll sein, allerdings ergeben sich im Geschäftsalltag kaum Chancen, diese Frage zu stellen, denn Denkmuster sind implizite Annahmen, die als selbstverständlich angenommen werden. Durch das Verstehen, Diskutieren und Reframen bzw. Umdeuten von Denkmustern können Unternehmen alte Innovationsbarrieren überwinden und bewusste Zukunftsentscheidungen treffen, die zu echten Innovationen führen.

Blinde Flecken und Phantombilder

Customer Insights sind ein Schlüsselfaktor, der über den Erfolg oder Misserfolg von Innovationen entscheidet. Allerdings führen sie selten zu echten Aha-Effekten und komplett neuen Erkenntnissen. Viel häufiger bekommen wir zu hören: „Das wissen wir schon. Darüber haben wir bereits nachgedacht."

Wenn die Customer Insights bereits bekannt sind, ihre Übersetzung in Innovationen aber nicht erfolgt, liegt es oft an zwei Gründen: Erstens, es gibt zu viele und teils widersprüchliche Customer Insights, die zur Verwirrung und Paralyse führen, sodass Unternehmen nur in die leicht umsetzbaren Innovationen investieren oder sich mit der parallelen Verfolgung vieler verschiedener Innovationssuchfelder verzetteln. Zweitens fehlt der Glaube an diese Insights als Innovationsquelle vor allem dann, wenn sie den fest verankerten Denkmustern widersprechen, die bisher ein Garant für den unternehmerischen Erfolg waren.

Abb. 2: Wirkung von Denkmustern auf die Interpretation und Priorisierung von Customer Insights



Die Bedeutung von Customer Insights entsteht erst in der Organisation und zwar nach ihrer unbewussten Interpretation. Gängige Customer-Insights-Ansätze vernachlässigen die Bedeutung der Interpretationsphase und erschweren daher eine echte Business Transformation.

Quelle: Eckhoff / Markus / Trauner, 2017.

Swarovski Gemstones Case Study

Das Swarovski Gemstones Business ist Innovations- und Marktführer für echte Edelsteine und synthetische Schmucksteine. Innovationen bilden den Kern des Unternehmens, das mit neuartigen Produkten internationale Standards in der Schmuckbranche gesetzt hat. Wie für viele andere europäische Produzenten hat der Wettbewerb aus Südost-Asien in den letzten Jahrzehnten immer weiter zugenommen. Preisgünstigere Anbieter zwingen Unternehmen wie Swarovski Gemstones zunehmend, sich durch Innovationen vom Wettbewerb abzusetzen. In dieser Situation war es dementsprechend das Ziel von Swarovski Gemstones, neue Innovationssuchfelder zu finden, die neue Differenzierungspotenziale im B-to-B-Core-Business eröffnen und sich nicht zu weit weg von den bestehenden Märkten befinden.

Swarovski Gemstones Innovationsgeschichte

Die Geschichte von Swarovski Gemstones ist geprägt durch eine Reihe von aufeinander aufbauenden Produktinnovationen. Dabei konnten die überragenden Facettierungstechniken auf eine immer breitere Palette von künstlichen und natürlichen Materialien an-

Fotos: © voltgroup / Fotolia.com, Unternehmen

Abb. 3: Vereinfachte Customer Journey aus Kundensicht

Die Customer Journey stellt die Prozessphasen dar, in welchen der Kunde mit dem Produkt in Berührung kommt. Entlang dieser Phasen wurden zunächst 130 und dann 68 Bedürfnisse durch Tiefeninterviews identifiziert und geordnet.

Quelle: Eckhoff / Markus / Trauner, 2017.

gewendet werden, was zu einer Erweiterung des Marktes führte. Durch die fortlaufende Perfektionierung des Steinschliffes konnten bei natürlichen und künstlichen Steinen, wie beispielsweise Zirkonia, Brillanzgrade erzielt werden, die auf dem Niveau eines Diamanten sind (Tolkowsky-Schliff).

Phase 1: Customer Insights

Um neue Innovationssuchfelder zu identifizieren, verfolgen wir im Unterschied zu den gängigen produkt- und leistungszentrierten Customer-Insights-Ansätzen einen bedürfniszentrierten Ansatz, der zwei zentrale Ziele verfolgt: Erstens, die Bedürfnisse der Swarovski-Gemstones-Kunden durch Tiefeninterviews ganzheitlich und tiefgreifend zu verstehen und, zweitens, durch eine quantitative Erhebung eine eindeutige Hierarchie dieser Bedürfnisse zu etablieren. Die interessantesten Innovationssuchfelder bilden vor allem jene Bedürfnisse oder Kategorien von Bedürfnissen, die den Kunden wichtig sind, aber bisher nur unzureichend gelöst wurden.

Vor allem der erste Punkt ist zentral: Bei den innovationsorientierten Insights geht es nicht um Produktfeedback und Produktvergleich („Würden Sie dieses Produkt weiterempfehlen?“, „Was sind die Stärken dieses Produkts im Vergleich zu denen der Wettbewerber?“). Eine hohe Innovationsleistung ist in erster Linie die Folge einer aufrichtigen Zuwendung zum Kunden und seinen Bedürfnissen und in zweiter Linie Folge der Bereitschaft des Unternehmens, die Kundenprobleme lösen zu wollen, auch dann, wenn sich diese Probleme mit den aktuell verfügbaren Ansätzen noch nicht lösen lassen oder wenn sie sich außerhalb bestehender Kernangebote befinden. Das Prinzip hinter diesem bedürfniszentrierten Ansatz heißt „Kundennutzen vor Eigennutzen“. Der produktzentrierte Ansatz verengt hingegen die Sicht auf die eigenen Produkte und anstatt echter Innovationen ist es auf diese Art wahrscheinlicher, Me-too-Produkte zu entwickeln.

Durch das Verstehen, Diskutieren und Reframen bzw. Umdeuten von Denkmustern können Unternehmen alte Innovationsbarrieren überwinden und bewusste Zukunftsentscheidungen treffen, die zu echten Innovationen führen.

Schritt 1: Kundenbedürfnisse identifizieren

In einem ersten Schritt führten wir neun Interviews mit Swarovski-Gemstones-Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen, um daraus eine Customer Journey aus Sicht der Kunden zu erstellen und eine erste interne Sicht auf die Kundenbedürfnisse zu erhalten. Ausgestattet mit diesem Grundverständnis über die Schritte, die Kunden tendenziell von der allerersten Designidee für ein neues Schmuckstück, über dessen Produktion bis zum Verkauf der Steine durchlaufen, führten wir weitere 15 Interviews mit möglichst verschiedenen und innovativen Kunden von Swarovski Gemstones. Der Fokus dieser Tiefeninterviews lag darin, die Probleme, Bedürfnisse und latenten Wünsche der Kunden zu entdecken.

Während Kunden nur selten die nötigen Lösungsansätze für ihre Bedürfnisse erdenken können, können sie ihre eigenen Bedürfnisse sehr gut einschätzen. Ein Kunde kann zwar das Bedürfnis äußern, dass er einen noch brillanteren Stein oder den Zeitaufwand bei

der Identifikation und Bestellung von richtigen Steinen verkürzen möchte, aber es ist nicht der Kunde, sondern das Unternehmen, welches die technische Lösung für diese Bedürfnisse konzipiert, beispielsweise eine neue und noch präzisere Facettierung, die mehr Licht reflektiert oder ein B-to-B-Portal zur Selektion und Bestellung von Steinen. Aus vielen Stunden Rohmaterial extrahierten wir infolge über 130 Bedürfnisaussagen, die wir wiederum auf letztendlich 68 Aussagen zusammenfassten und entlang der Customer-Journey-Phasen und anderen 25 Bedürfniskategorien strukturierten.

Schritt 2: Kundenbedürfnisse messen

Im zweiten Schritt ging es darum, die identifizierten Bedürfnisse zu quantifizieren und die Innovationspotenziale zu priorisieren. Erst die Priorisierung ermöglicht Unternehmen, sich auf die wirklich wichtigsten Kundenbedürfnisse zu fokussieren und damit gezielt, d.h. kostensparsam und mit höchster Effektivität, zu innovieren. Gleichzeitig wird dadurch die Gefahr der Paralyse durch zu viele Insights verringert.

Oft reicht es nicht, die Kundenbedürfnisse einfach nur zu erkennen, denn viele der Customer Insights sind in der einen oder anderen Form schon im Unternehmen vorhanden. Um eine wirkliche Entscheidungsgrundlage zu bilden, müssen die Bedürfnisse der Kunden vergleichbar gemacht und von den Kunden selbst priorisiert werden. Die bevorzugte „Kundensprache" hierfür ist bedürfnisbasiert und somit lösungsfrei, weil sie von Kunden gut eingeschätzt werden kann (Ulrich/Eppinger 2012).

Um die Innovationspotenziale zu identifizieren, sollten Kunden nicht nur nach der Wichtigkeit eines bestimmten Bedürfnisses gefragt werden, sondern zusätzlich nach dem Grad der Zufriedenheit mit der momentanen Erfüllung ebendieses Bedürfnisses.

Mithilfe dieser beiden Dimensionen (relative Wichtigkeit und Zufriedenheit) befragten wir insgesamt 103 B-to-B-Kunden von Swarovski Gemstones und konnten so die Bedürfnisse quantitativ bestimmen, die aus Kundensicht einerseits überdurchschnittlich wichtig waren, mit deren Lösung die Kunden derzeit aber unterdurchschnittlich zufrieden waren: diese sogenannten „Points of Differentiation" (die durchschnittliche Wichtigkeit bzw. Zufriedenheit wird in Abbildung 2 jeweils durch eine vertikale bzw. eine horizontale Linie gekennzeichnet). Points of Differentiation sind die wichtigsten ungelösten Bedürfnisse, deren Lösung den grössten Kundennutzen verspricht.

Ergebnisse

Durch die quantitative Priorisierung von Kundenbedürfnissen durch die Kunden selbst erhält das Management eine eindeutige Hierarchie der Kundenbedürfnisse und eine statistisch valide Berechnung von Innovationspotenzialen. Diese wiederum ermöglicht

Handlungsempfehlungen

1. Zunächst gilt es, die Bedürfnisse der Kunden ganzheitlich und tiefgreifend zu verstehen, um so eine umfassende Liste an Kundenbedürfnissen zu generieren.
2. Diese Kundenbedürfnisse können dann mithilfe einer Kundenumfrage gemessen und priorisiert werden, sodass sich eindeutige Handlungsfelder ergeben.
3. Wer echte Innovation im Unternehmen vorantreiben will, sollte sich darüber hinaus intensiv mit den internen Denkmustern beschäftigen, denn Informationen von aussen werden intern häufig sehr unterschiedlich interpretiert und priorisiert. Daher ist ein bewusster Umgang mit ihnen für die weitere Umsetzung oft entscheidend.
4. Bei der weiteren Arbeit mit Denkmustern helfen quantifizierbare Ergebnisse. Daher unterstützt eine interne Umfrage, die die identifizierten Denkmuster bestätigt, die interne Kommunikation als Vorbereitung weiterer Schritte.
5. Sobald die Denkmuster klar identifiziert und bestätigt sind, können Auswirkungen (dysfunktionaler) Denkmuster auf – aus Kundensicht – vorhandene Innovationspotenziale reflektiert und ggfs. reframed und umgedeutet werden.

es Unternehmen, nach einem Scharfschützenprinzip zu innovieren, um letztlich mehr Innovation mit weniger Risiko zu erzielen.

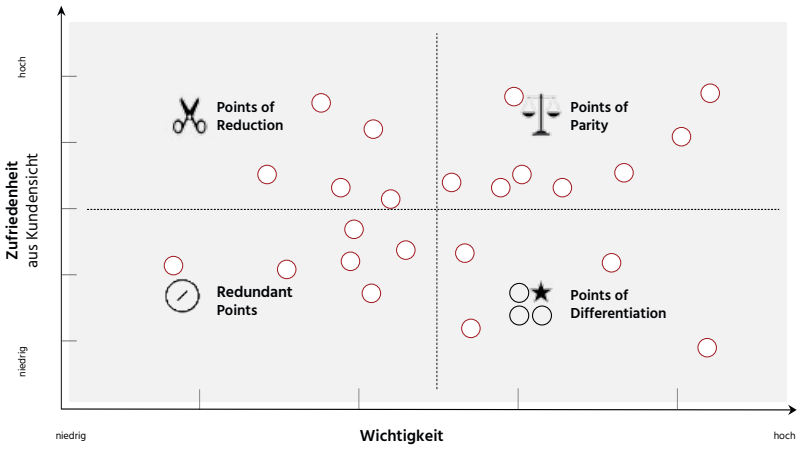
Die Kundenbedürfnisse im Servicebereich (z.B. im Bereich Lieferung) entpuppten sich als die Innovationsfelder mit dem höchsten Potenzial. Dies erschien auch angesichts der zunehmenden Marktdynamik in den letzten Jahren, der steigenden Anzahl von Schmuckkollektionen pro Jahr und den damit gestiegenen Anforderungen im Lieferbereich als nachvollziehbar. Zudem war zu erwarten, dass die identifizierten Kundenbedürfnisse für den künftigen Geschäftserfolg unerlässlich sein würden, weiterhin an Bedeutung gewinnen und vor allem vom Markt nicht annähernd zufriedenstellend gelöst sind.

Dennoch fiel es dem Unternehmen, das seine Innovationstätigkeiten 50 Jahre lang vor allem auf Produkte und Technologien fokussierte, nicht leicht, die Innovationspotenziale im Servicebereich zu erkennen.

Phase 2: Denkmuster

Die Identifikation unerfüllter Kundenbedürfnisse im Themenbereich Services führte zu einem erneuten Commitment des Management-Teams und dem Auftrag, entsprechende Lösungen zu verfolgen. Anders als bisherige produkt- und technologiezentrierte Innovationen verlangte diese Serviceinnovation nicht nur Veränderungen in der Produktion und Technologie – dem bisherigen Umsetzungsort für Innovationen – sondern eine gemeinsame und koordinierte Anstrengung vieler verschiedener Abteilungen. Vom Einkauf, über die Logistik bis hin zum Vertrieb und Marketing waren die Beiträge so gut wie aller Abteilungen für den Erfolg des Projektes notwendig. Eine der zentralen Herausforderungen war dabei, dass die neue Innovationsrichtung mit dem alten Denkmuster in Widerspruch stand. Daher gab es auch skeptische Stimmen. Immer wenn einer Organisation ein unerfülltes Kundenbedürfnis bewusst ist, diese Erkenntnis aber zu keiner Innovation oder Business Transformation führt, könnte dies ein Anzeichen für dysfunktionale Denkmuster sein.

Abb. 4: Kundenbedürfnisse (weisse Punkte) auf der Customer-Insights-Matrix



Quelle: Eckhoff / Markus / Trauner, 2017.

Schritt 1: Denkmuster identifizieren

Um die impliziten Denkmuster sichtbar zu machen, gingen wir als Erstes der Innovationsgeschichte von Swarovski Gemstones auf den Grund. Ziel war es herauszufinden, mit welchen Innovationen Swarovski Gemstones bisher erfolgreich war und möglicherweise erste Gemeinsamkeiten der vergangenen erfolgreichen Innovationen herauszuarbeiten (Innovation Lens 2017). Ein roter Faden, der sich herauskristallisierte, war, dass Swarovski Gemstones Innovationen fast ausschließlich als Produktinnovationen aufgefasst hatte, die sich vorwiegend auf neue Schliffe oder neue Materialen beschränkten. Mit diesem Grundwissen ausgestattet, organisierten wir in Folge zwei Workshops mit jeweils acht Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen und dem Ziel, ihre impliziten Denkmuster zu erheben. In beiden Workshops stand die Frage im Mittelpunkt, was Swarovski Gemstones besonders macht. Um zu verhindern, dass die Teilnehmer des Workshops einfach nur die offiziellen Maximen verbal wiederholten, teilten wir sie in zwei Gruppen ein und forderten sie auf, die Frage zeichnerisch zu beantworten und die Ergebnisse dann von der jeweils anderen Gruppe interpretieren zu lassen, bevor die Autoren selbst erklärten, was ihre Zeichnung darstellte. Während beider Workshops hielten wir die Erklärungen der Teilnehmer genau fest und gruppierten diese, bis wir insgesamt neun wesentliche Denkmuster identifiziert hatten. Diese Denkmuster verifizierten wir inhaltlich zusammen

mit den Workshop-Teilnehmern und schärften sie entsprechend ihrer Anmerkungen weiter. Wir entdeckten dabei, dass aufgrund der vergangenen Erfolge Innovation implizit mit technischer Produktinnovation gleichgesetzt wurde. Swarovski bot somit Innovationen an, die zwar aus interner Sicht als gut erachtet wurden, jedoch nicht darauf geprüft wurden, ob sie auch aus Kundensicht wirklich nützlich sind.

Schritt 2: Denkmuster messen

Die aus den Interviews und Workshops resultierenden Denkmuster im ersten Schritt stammten lediglich von einer kleinen Anzahl an Mitarbeitern. Daher war es für die weitere Verwendung wichtig, diese Denkmuster auch quantitativ zu bestätigen und darüber hinaus die relative Stärke der identifizierten Denkmuster zu messen. Hierfür nahmen wir die jeweils drei aussagekräftigsten Beschreibungen eines Denkmusters aus den zwei Workshops und fragten 51 Swarovski-Gemstones-Mitarbeiter aus den Bereichen Sales, Marketing und Produktion, wie sehr sie diesen zustimmten. Für jedes Denkmuster ergab sich so ein Zustimmungs-Score, der Rückschlüsse darauf zuliess, wie stark ein Denkmuster in der Unternehmenskultur verankert ist. Das Denkmuster, das besagte, dass Innovation immer Produktinnovation ist und mit dem Stein zu tun hat, war beispielsweise eines der am stärksten verankerten Denkmuster, während das Denkmuster, dass Services für den Unternehmenserfolg bedeutsam sind, noch relativ wenig Unterstützung erfuhr und dem erstgenannten Denkmuster inhaltlich tendenziell widersprach.

Fazit und Auswirkungen

Auf Basis der identifizierten Innovationspotenziale und der unternehmerischen Denkmuster empfahlen wir Swarovski Gemstones auch im identifizierten Service-Bereich Innovationen zu suchen, da sich hier unerfüllte Kundenbedürfnisse und Potenziale für grössere Innovationssprünge befanden. Das ausschliessliche Festhalten am Muster der Produktperfektionierung könnte sich langfristig als dysfunktional erweisen und erfolgreichen Innovationen im Weg stehen.

Die erarbeiteten Erkenntnisse führten im Zusammenhang mit den veränderten Denkmustern zu einem strategischen Zukunftsprojekt mit dem Ziel, die Branchenstandards mit Services neu zu definieren. Swarovski Gemstones wurde sich der eigenen Denkmuster und ihrer Auswirkungen auf ihre Innovationserfolge bewusst, sodass Swarovski Gemstones heute neue Perspektiven ausserhalb traditioneller Kerngeschäftsfelder bewusst wahrnimmt und das Risiko „Blinder Flecken" als Folge „automatisierter Entscheidungen" vermeidet. Dieses Ziel wird einerseits durch ein erhöhtes Bewusstsein der eigenen Denkmuster und andererseits durch ein bewusstes kreatives Spielen mit den vorhandenen Denkmustern in speziellen Workshops erreicht. So besteht die Möglichkeit, gezielt im Bereich der bisher vernachlässigten Denkmuster, der blinden Flecken, nach Innovationspotenzialen zu suchen und so ein unbeachtetes Reservoir an Innovationsmöglichkeiten zu erschliessen.

Kernthesen

1. Customer Insights sind eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Innovation.
2. Kunden können ihre Bedürfnisse bewerten und priorisieren.
3. Informationen „von aussen" stellen für sich genommen immer weniger einen Wettbewerbsvorteil dar.
4. Die Interpretation und Priorisierung von Informationen wird immer wichtiger, um keine „blinden Flecken" entstehen und keine wichtigen Innovationschancen ungenutzt zu lassen.
5. Die systematische Reflektion von impliziten unternehmensinternen Denkmustern hilft dabei, „blinde Flecken" zu identifizieren und bewusste Entscheidungen zu treffen, die Business Transformations und echte Innovationen ermöglichen.

Literatur

Der Spiegel (2004): Nur ein Intermezzo, in: Der Spiegel, 39, S. 82.

Innovation Lens (2017): Entwicklung und Pilotierung einer innovativen, technologie-gestützten Methodik zur Früherkennung von blinden Flecken im betrieblichen Innovationsmanagement., http://www.innovationlens.eu/methode/, Abruf 06.04.2017.

Ulrich, K./Eppinger, S. (2012): Product Design and Development, 5th ed., McGraw Hill.

Van den Driest, F./Sthanunathan, S./Weed, K. (2016): So werden aus Daten Erkenntnisse, in: Harvard Business Manager, 10, S. 44–56.