ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Ahlborn, Reinhard; Ngo, Lam

Article

"Eine Innovation ist ein Prozess, auf den man sich einlassen muss"

Marketing Review St.Gallen

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

Suggested Citation: Ahlborn, Reinhard; Ngo, Lam (2016) : "Eine Innovation ist ein Prozess, auf den man sich einlassen muss", Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 33, Iss. 6, pp. 84-87

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/279589

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

6 | 2016 **SCHWERPUNKT** Interview mit Gregor Doser, Industry Leader Google Switzerland • One-to-One-Marketing in der Praxis • Personalisierte Preisdifferenzierung • Dynamic Pricing • Curated Shopping • Potenziale von Mobile Marketing • Location-Based Advertising • User-Generated Content & Data **SPEKTRUM** Value-based Pricing für Software • Innovationsmanagement bei der BMW (Schweiz) AG **HPE INSIGHTS** Cape to Cape-Challenge • Security Awareness

www.marketing-review.ch

Universität St.Gallen

Reinhard Ahlborn
leitet seit März 2016 den Bereich Elektromobilität bei der BMW (Schweiz) AG. Zuvor war er über acht Jahre lang Geschäftsführer der BMW Niederlassung Zürich-Dielsdorf. Unter seiner Führung konnte der prestigeträchtige „EXPRIX Swiss Award for Excellence 2016" gewonnen werden, was die hohe vertriebliche Innovationskraft der Ni ederlassung belegt. In diesem Zusammenhang hat er sich für ein Interview in der Marketing Review St. Gallen zum Thema „Innovationsmanagement" bereit erklärt.
Reinhard.AA.Ahlborn@bmw.ch

„Eine Innovation ist ein Prozess, auf den man sich einlassen muss"

Reinhard Ahlborn berichtet im Interview über ein äussert relevantes aber zugleich auch sensibles Thema: das Innovationsmanagement. Seiner Meinung nach bedarf es drei zentraler Säulen für eine erfolgreiche Umsetzung: Mitarbeiter, Kunden und das externe Umfeld.

Das Interview führte Lam Ngo, B.Sc. (Wissenschaftliche Hilfskraft), Institut für Marketing)

Das folgende Zitat ist von Oliver Samwer, dem Gründer der Firma Rocket Internet, zum Thema Innovation: „1 Prozent des Erfolges einer Innovation ist die Idee, die dahinter steckt. Die restlichen 99 Prozent sind Fleiss, Disziplin und Prozesssteuerung". Was halten Sie von diesem Statement?

Ob sich die prozentuale Verteilung genauso aufteilen lässt, vermag ich nicht zu sagen, dennoch enthält die Aussage einen hohen Realitätsbezug. Gute Ideen kann man allerorts finden, aber man braucht Ausdauer, um eine echte Innovation umzusetzen. Man muss sich Ressourcen freischaufeln, gegen Widerstände ankämpfen und eine hohe Leidensfähigkeit besitzen, um das Ganze auch durchzuhalten. Und das ist der springende Punkt: Man darf sich nicht beirren lassen und muss konsequent versuchen das Ganze umzusetzen – also auf die Strasse zu bringen – denn gute Ideen haben viele.

Und wie läuft konkret der Innovationsprozess in Ihrem Unternehmensumfeld ab?

Zentral sind bei unseren Innovationsprozessen unsere Mitarbeiter. Angefangen haben wir, wie wahrscheinlich viele Unternehmen, mit einem Ideenboard. Da die Mitarbeiter jedoch in tägliche Prozesse eingebunden sind, waren die Ergebnisse auch sehr überschaubar. Mit klassischen Mitteln stösst man da offensichtlich relativ schnell an Grenzen. Wir verfolgen daher den Ansatz, dass wir zu den Mitarbeitern an den jeweiligen Arbeitsplatz gehen, was von externen Beratern begleitet wird. Dabei müssen immer die unterschiedlichen Startbedingungen beachtet werden, denn Absolventen der Universität St. Gallen müssen selbstredend anders abgeholt werden, als jemand, der eine gewerbliche Ausbildung gemacht hat. Folglich holen wir das Feedback bzw. den Input zu möglichen Innovationen und Verbesserungen in einem 1:1 Gespräch ein. Die Erfahrung in unserem Unternehmen zeigt, dass dieser Ansatz sehr erfolgsversprechend ist. Das Hineinversetzen in die Sicht der Mitarbeiter ist dabei ganz zentral, denn nur so kann man gemeinsam eine wirkliche Entwicklung anstossen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass wir uns auf die Stärken unserer Mitarbeiter konzentrieren und uns nicht zu lange bei den Schwächen aufhalten. Abhängig von den jeweiligen Startbedingungen der Mitarbeiter sollte beispielsweise bei einem Ideenworkshop eine „Überformalisierung bzw. -strukturierung" vermieden werden, damit Ideen und Vorstellungen seitens der Mitarbeiter auch frei geäussert und preisgegeben werden.

Wie viele Innovationen werden in etwa auch umgesetzt?

In diesem Fall muss zwischen Innovationen und Verbesserungen unterschieden werden. Schliesst man Letzteres mit ein, ergibt sich eine hohe Zahl von 70–80 Prozent. Dabei werden die gemachten Verbesserungsvorschläge natürlich nicht immer 1:1 umgesetzt, aber die Grundintention bleibt stets vorhanden. Wichtig ist dabei auch immer die Umsetzungskontrolle. Wurden die gemachten Vorschläge in der definierten Qualität und Zeit auch umgesetzt? Somit wissen unsere Mitarbeiter, dass ihre Ideen und ihr Input wertgeschätzt werden und dass es wichtig ist, diese fortlaufend voranzutreiben. Das schafft letztlich Commitment bei allen Beteiligten.

„Gute Ideen kann man allerorts finden, aber man braucht Ausdauer, um eine echte Innovation umzusetzen.“

Daneben spielt im Innnovationsprozess ebenfalls die Kundensicht eine elementare Rolle. In diesem Zusammenhang sollte man Neuerungen erschaffen, von denen der Kunde heute noch nicht weiss, dass er sie morgen braucht. Kunden sind – das zeigen eine Vielzahl von geführten Gesprächen – häufig in der konkreten Befragungssituation nicht in der Lage, sich in kurzer Zeit sozusagen in eine potentielle, zukünftige Welt zu begeben. Denken Sie beispielsweise an folgende Frage: „Wie stellen Sie sich das Einkaufserlebnis 2020 vor?“ Könnten Sie – z.B. als Kunde im Supermarkt – hierzu spontan eine ausführliche und umfassende Antwort geben? Sie sehen, wie schwierig das ist. Auch bei unserem unternehmensinternen Projekt „Mobile Sales“ sind wir auf ähnliche Probleme gestossen: Erste Untersuchungen haben dabei ergeben, dass der Bedarf für eine Vor-Ort-Beratung, -Auslieferung und -Service kein latentes Bedürfnis für unsere Kunden darstellt. Aufgrund der eigenen Überzeugung haben wir es gleichwohl umgesetzt – wir haben die Kundenrückmeldungen in diesem Fall explizit umgedeutet. Diesem Faktum muss man sich im Rahmen von Innovationsprojekten immer im Klaren sein.

Schliesslich möchte ich noch das externe Umfeld nennen. Dabei ist es für alle Seiten sehr wertschaffend, dass die Universität St. Gallen mit BMW bereits vor vielen Jahren eine Kooperation eingegangen ist. Fortwährend treffen wir uns hier zu einem exklusiven Gesprächskreis: Kollegen aus der Zentrale in München, Personen von der Universität St. Gallen und Fachleute aus der Praxis. Der gegenseitige Austausch wirkt dabei sehr inspirierend und ist mitentscheidend für die Entwicklung von Innovationen. Zusammenfassend gibt es also drei Säulen hinsichtlich des Innovationsmanagements in unserem Unternehmen: Mitarbeiter, Kunden und das externe Umfeld. Vor allem der Einbezug aller drei Faktoren schafft aus meiner Erfahrung heraus Wertschöpfung für neue Konzepte. Speziell ist vielleicht noch, dass ich darüber hinaus einmal im Jahr in einem ganz anderen Kontext hospitiere, um mir Anregungen und Inputs zu holen. Beispielsweise war ich einmal bei einem Bundesligaverein.

Bei welchem Verein waren Sie?

Ich bin bei der TSG Hoffenheim gewesen – noch zu Zeiten von Ralf Rangnick. Zu solchen Terminen gehe ich meist nicht mit einer festen Agenda, um nicht zu voreingenommen zu sein. Grundsätzlich habe ich mich aber für Führungsthemen interessiert: Wie motiviert ein Trainer seine Mannschaft, wie gehen sie mit Führungs- respektive Ergänzungsspielern um? Das ist für mich ganz zentral, denn es gibt zahlreiche Parallelen zwischen Mannschaften im Sport- und Businessumfeld. Zudem war ich letztes Jahr in einem Hotel in Österreich: Ich war an der Rezeption, habe Betten gemacht und Juniortätigkeiten im Service übernommen. Dabei war ich fasziniert von den Ansätzen zur Schaffung von Kundenbegeisterung an den verschiedensten Touchpoints. Einige habe ich auch sofort in meine tägliche Arbeit übernehmen können.

Können Sie einmal beschreiben, in welchem Fall eine Innovation bei Ihnen im Unternehmen einmal nicht geklappt hat?

Innovationsprojekte scheitern häufig dann, wenn sich ein bedeutsamer Teil des Umfeldes nicht bereit erklärt, sich für eine neue Idee aktiv einzubringen, oder wenn man die jeweiligen Unterstützer im Unternehmen falsch eingeschätzt hat. Vor allem bei grösseren Themen braucht man Befürworter. Auch hier möchte ich gerne wieder auf das Beispiel „Mobile Sales“ referenzieren: Bei der Einführung in der Schweiz haben intern einige gesagt: Das funktioniert nicht, bleibt bitte bei den klassischen Ansätzen des Automobilvertriebs. Folglich habe ich auch die notwendigen Budgets und Planstellen nicht bekommen. Ich war somit gezwungen, alternative Wege mit meinem Team zu gehen. Man darf einfach nicht aufgeben und muss seine initiale Idee überdenken, bei Bedarf anpassen und weiterverfolgen und ggfs. für die Startphase, wie in unserem Fall, mit externen Firmen zusammenarbeiten. Nehmen wir ein anderes Beispiel: Das Glattzentrum. Es ist das Einkaufzentrum in Europa mit dem grössten Umsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche. In unmittelbarer Nähe hatte ich die Möglichkeit, einen Betrieb zu eröffnen, was von den Fachstellungen in München aber abgelehnt wurde. Alternativ wollte ich dann einen Drop-Off, also eine Serviceannahmestelle, eröffnen, was ebenfalls scheiterte. Nach den zwei gefühlten „Niederlagen“ musste ich zunächst meinen eigenen Ansatz reflektieren, um anschliessend einen Partner mit dem Glattzentrum zusammenzubringen. Dieser bietet nun „Deluxe-Reinigungen“ für alle Kunden an, die im Einkaufscenter einkaufen und ihr Fahrzeug im Parkhaus geparkt haben. Es ist eine Win-Situation für alle. Das Glattzentrum gewinnt, da sie nun einen Top-Service haben und die Kunden aufgrund des neuen Angebotes ggfs. länger einkaufen. Die Kunden wiederum profitieren, da sie Zeit sparen und die Reinigung vor Ort durchführen lassen können. Als BMW haben wir aber ebenfalls gewonnen, da wir potenzielle Kunden nun über unseren Kooperationspartner ansprechen können. Zwar konnte ich meine ursprünglich gesetzten Ziele nicht erreichen, aber durch Persistenz habe ich es geschafft, ein elementares Stück vom Kuchen abzubekommen. Wenn ich von einer Idee überzeugt bin, dann gebe ich nicht allzu schnell auf.

Ihr innovatives Konzept „Mobile Sales“, was sie ja schon einige Male angesprochen haben, ist zu einem wichtigen Erfolgsfaktor geworden. Können Sie uns das Konzept kurz erläutern?

Das Programm setzt bei den ureigenen Bedürfnissen der Kunden an und schafft direkt Wertschöpfung. Durch „Mobile Sales“ kann der Kunde den Autokauf in seinen Tagesablauf integrieren und den Kauf oder die Beratung z.B. in den Abendstunden tätigen bzw. in Anspruch nehmen. Ein Verkaufsmitarbeiter kommt dann persönlich bei ihm vorbei und führt vor Ort die Konfiguration mit dem Kunden durch. Gleichzeitig kann auch direkt eine Probefahrt getätigt werden. Mit anderen Worten: Wir haben versucht, das Autohaus mit seinen Dienstleistungen quasi an jeden gewünschten Ort vom Kunden mitzunehmen. Dieser Ansatz kann ab einem gewissen Volumen sogar günstiger als ein stationärer Verkauf sein – v.a. wenn sich die Immobilienpreise auf einem Level wie in einigen städtischen Gebieten (z.B. Zürich oder München) bewegen. Ein klarer Vorteil ist, dass der Kunde merkt, dass ein individualisierter Service geboten wird. Schon spricht man auf einem ganz anderen Niveau mit ihm und kreiert sozusagen einen Leistungsvorsprung. Somit entkommt man teilweise dem klassische „Push-Vertrieb“ und baut eine Art Partnerschaft zum Kunden auf. Auch den Service versuchen wir peu à peu näher beim Kunden zu implementieren. Beispielsweise haben wir einen sehr ausgefeilten Hol- und Bringservice und teilweise machen wir auch den Radwechsel direkt vor Ort. Ich möchte das Ganze noch mit ein paar Zahlen weiter veranschaulichen: 70 Prozent unseres Umsatzes auf der Vertriebsseite machen wir heute mit „Mobile Sales“ – lediglich ca. 30 Prozent der Kunden kommen noch regelmässig in die Niederlassung. Für diesen Ansatz brauchte es natürlich auch neue Kompetenzen im Team, die im bisherigen Geschäftsmodell nicht vorhanden waren. Logistik ist bei diesem Ansatz z.B. ein entscheidender Faktor – denken Sie nur an das Thema Leerfahrten beim Hol- und Bringservice. Diesbezüglich haben wir Expertenwissen aus angrenzenden Disziplinen (z.B. Firma Galliker) eingeholt und unsere Prozesse dahingehend optimiert.

Generell sollte man sich immer fragen: Wo gibt es eine ergänzende Expertise für ein spezielles Thema, die mir weiterhelfen kann. Auch im Rahmen einer Weiterbildung an der Universität St. Gallen habe ich anhand konkreter Beispiele einen Transfer in unsere Welt herstellen können. Bei einem Vortrag, der u.a. die deutsche Fussballnationalmannschaft thematisierte, wurde aufgezeigt, wie Jürgen Klinsmann damals die Mannschaft weiterentwickelt hat. Er hat dabei früh erkannt, dass es immer einen Plan B, C, D (...) braucht, um auf veränderte Spielsituationen superschnell reagieren zu können. Dadurch motiviert, haben wir bei uns ein Flexibilisierungskonzept aufgestellt, welches auf die veränderte Auslastung im Service abzielt und im Ergebnis die Kundenzufriedenheit wie auch die Produktivität auf ein Top-Niveau bringt.

„Man darf einfach nicht aufgeben und muss seine initiale Idee überdenken, bei Bedarf anpassen und weiterverfolgen.“

Kommen wir abschliessend noch mal explizit auf das Innovationsmanagement: Man muss verstehen, dass eine Innovation ein Prozess ist, auf den man sich einlassen muss. Dazu kommt, dass man die richtigen Leute im Team braucht, sodass man im Idealfall ein heterogenes Team hat. Man braucht eine gute Mischung aus kopflastigen, emotionalen und Branchentypen. Dann funktioniert Innovation – zumindest bei uns.

Fotos: Unternehmen xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx