

# Wie Unternehmen Innovation zum Verbündeten machen und ihre Zukunft sichern.

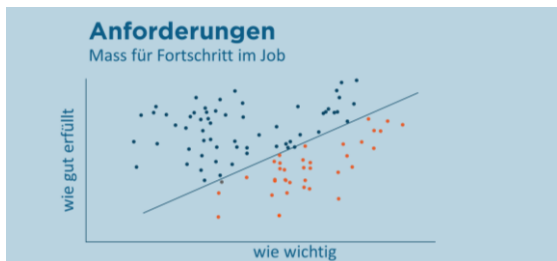
Drei Viertel der Unternehmen betrachten Innovation als top Priorität, aber die wenigsten sind gut darin. In vielen Branchen sind zwei von drei neuen Angeboten ein Misserfolg, manchmal sogar 19 von 20<sup>1</sup>. Informed Innovation ersetzt Markt-Risiko durch Markt-Wissen und löst zudem die häufigsten internen Innovations-Blockaden. Mit der «Job-to-be-done - Theorie» (JTBD) als methodischer Basis multipliziert sich der Innovationserfolg.

## JTBD

Warum kaufen Kunden bestimmte Produkte oder Dienstleistungen und andere Angebote lassen sie links liegen? Welches sind ihre Motive und Kriterien? Ohne auf diese Frage eine klare Antwort zu haben, ist es nicht möglich, zuverlässig neue und bessere Angebote zu lancieren, sprich erfolgreich Innovation zu betreiben.

JTBD dient der generellen Orientierung im Kundenverständnis. Mittels qualitativen und quantitativen Methoden kann eine 100%ige Erhebung der Bedürfnisse, Segmente und Marktpotenziale zu erreichen werden.

Menschen verwenden Hilfsmittel, um eine Aufgabe oder ein Problem zu lösen, wie z.B. «Essen zubereiten» oder «über Distanz kommunizieren». Es geht für Unternehmen darum, diesen Zweck oder «Job» zu erkennen und zu verstehen, nach welchen funktionalen, emotionalen und weiteren Aspekten Kunden das Ergebnis - die Zielerreichung - beurteilen. Dies ist der Blick hinter die Produkte und ihre Eigenschaften auf die tatsächlichen Bedürfnisse. Je nach Job können es über 100 sein.



Dieses Verständnis des Kundenverhaltens wird seit rund 25 Jahren von einzelnen Marketing-, Strategie- und Innovations-Spezialisten verwendet und methodisch weiterentwickelt. Seit 2003 hat sich dafür der Begriff «Job to be done» etabliert<sup>2</sup>.

Es ist für Kunden schwierig, anzugeben, wie ein Produkt verbessert werden soll. Sie kennen die

technologischen Möglichkeiten nicht. Hingegen können sie genau beschreiben, in welchen privaten und beruflichen Themen sie vorankommen wollen und wie sie Fortschritt dabei messen. Den Job-Kontext (z.B. Essen für viele oder wenige zubereiten) und dessen Einfluss auf die Job-Anforderungen, können sie ebenfalls beschreiben oder er lässt sich durch Beobachtung entschlüsseln.

Innovations-Erfolg =  
Unerfülltes Kundenbedürfnis \* gute Lösung

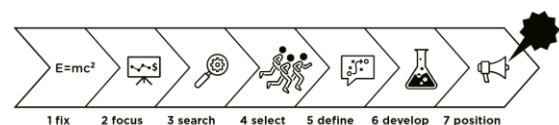
Solches Wissen ist extrem wertvoll. Es unterscheidet Durchschnittsanbieter von Champions. Damit aber aus solchem Wissen auch Innovationserfolge und Wachstum resultieren, sind Unternehmen auf einen zuverlässigen Prozess angewiesen.

## ii Prozess

Der Informed Innovation-Prozess ist ein definiertes Vorgehen, welches auf der JTBD-Theorie aufbaut und von jeder Organisation angewendet werden kann. Der Prozess verfolgt drei Hauptziele:

1. Beseitigung der häufigsten Innovationsbarrieren und -Fallen innerhalb von Unternehmen
2. Beschaffung aussagekräftiger Markt-Daten
3. Absicherung ihrer Verwendung in allen nachgelagerten Funktionen (Strategie, Entwicklung, Marketing & Vertrieb, Support).

Während viele Organisation traditionell das Gros ihrer Innovations-Aktivitäten auf die «Ideenfindung, Konzeption und Entwicklung» richten, sind im ii Prozess dem «Development» fünf kon-



zentrierte Phasen vorgeschaltet. Sie stellen sicher, dass die Innovation i.e.S. «informiert» erfolgt.

<sup>1</sup> Zahlreiche fundierte Studien belegen ungenügende Erfolgsraten. vgl. z.B. bcg, Innovation and Product Development, 2017.

<sup>2</sup> Clayton M. Christensen, The Innovators Solution, Chapter 3, 2003.

Dadurch wird eine hochgradig produktive Aktivitäten-Folge erreicht. So ermitteln Unternehmen zuerst, welches wichtige Problem sie für Kunden lösen wollen, bevor sie sich über die Lösung selbst Gedanken machen.

Dank dessen werden keine Felder ohne Nachfragepotenzial bearbeitet und keine endlosen «Idee-Prototyp-Versuchs-Anpassungs-Schlaufen» durchlaufen. Und Unternehmen sind nur in Themenfeldern aktiv, zu welchen sie ausreichende Kompetenznähe aufweisen.

Der ii Prozess ermöglicht ein «Daten-getriebenes» Entscheiden. Für die Einschätzung neuer Märkte und bislang ungelöster Kundenprobleme werden nicht mehr die, in der Vergangenheit im Kerngeschäft gewonnenen Erfahrungen als Kriterium angesetzt, sondern 1:1 erhobene Daten, welche die aktuellen Potenziale korrekt abbilden.

Der ii-Prozess bindet wenig Personal und belastet das Tagesgeschäft nicht mit den Zukunftsvorhaben. Es werden keine internen Konflikte aufgebaut. Bestehende F&E-Prozesse wie Stage Gate oder agile Entwicklung können verknüpft, Methoden wie Lean Startup, Design Thinking oder Customer Journey Mapping sequenziell in den ii Prozess integriert werden.

## how to innovate

Unternehmen müssen sich nicht zuerst verändern, um Innovation zu machen. Sie sollten mit so wenig Personal wie nötig starten. Mit praktischer, systematischer Arbeit werden ungenügend gelöste Jobs von Kunden mit Potenzial erkannt und Angebote entwickelt. Vision, Unternehmenskultur oder «Change» folgen. Denn das Erfüllen von Jobs ist gleichermassen Motor und Sinnstifter für Unternehmen.

Innovation bleibt auch so noch sehr anspruchsvoll. Sie verlangt eine unternehmerische Zielsetzung und Verantwortliche müssen Wege finden, neue Technologien zu bewerten, einzubinden und unterschiedliche Personen zusammenführen.

Wissen und Erfahrung werden am besten schrittweise aufgebaut. Gute Partner steigern die Erfolgchancen.




## Services

- A. Steigerung Innovations-Kompetenz, neues Kunden- und Marktverständnis
- B. Durchführung konkreter Innovations-Vorhaben von der Absicht bis zur Markteinführung.
- C. Verbesserung des Innovations-Managements (Ansiedlung der I-Kompetenz, Verankerung Einsatz des ii Prozess, Beschaffung produktiver Marktdaten).

Es stehen diverse Formate zur Verfügung. Als Einstieg besonders beliebt sind

- Executive - Team Basistraining und Bestimmung der Hochpotenzial-Märkte in 3 Tagen.
- Innovations-Team Basistraining und 1:1 Jobermittlung mit Schlüsselkunden in 2 Tagen.

## ii Kunden

Typ	Fokus
 Start-ups	Marktwahl und USP Entwicklung
 KMU	Vollständige I-Initiativen, Repositionierung Angebot
 I-Portfolios	Auswahl von Initiativen und Ventures, Potenzial-Orientierung der Projekte

## about

Christoph Settelen gründete die «Christoph Settelen Unternehmensentwicklung» 2002. Der Schwerpunkt liegt auf der Strategie- und Innovationsberatung. Zu den Kunden zählen, Startups, KMU, Grossfirmen und der Bund.

Als Volks- und Betriebswirt (lic.rer.pol.) arbeitete er in verschiedenen Managementfunktionen, in Kleinst-, Mittel- und Grossunternehmen, in unterschiedlichen Branchen. Er beschäftigt sich seit über 20 Jahren erfolgreich mit Innovationsvorhaben und der Suche nach den besten Ansätzen. Als Miteigentümer und VR eines traditionsreichen KMU kennt er die Notwendigkeit zu praktischem Handeln und schlankem Vorgehen.