

# Wachsen mit System: der Wachstums-Inkubator

Franz-Rudolf Esch

Jedes Unternehmen strebt nach Wachstum. Gerade durch die Digitalisierung werden die Wachstumsbestrebungen nochmals angeheizt, ja geradezu beschleunigt – und dies zu Recht. Es ergeben sich neue Zugänge zu Kunden, neue Interaktionsmöglichkeiten, andere Formen, Kunden in den Entstehungsprozess neuer Angebote einzubinden und neue Explorationsmöglichkeiten zur Vermessung des Kundenbedarfs. Die wenigsten dieser Möglichkeiten werden allerdings systematisch genutzt. Im Ergebnis kopieren die meisten Unternehmen das, was andere erfolgreich machen. Das Ergebnis ist dann vorprogrammiert. Wenn im Konsumgüterbereich 70 Prozent aller „neuen“ Produkte floppen, ist dies ein Indikator, dass in vielen Unternehmen Optimierungsbedarf besteht. Vor allem deshalb, weil sich diese Zahl seit Jahren nicht verändert hat. Mehr Insights und mehr Möglichkeiten, den Kunden zu

erforschen, dessen Bedarfe und Frustrationen zu ermitteln und mit den Kunden in Kontakt zu treten, führen somit nicht zwangsläufig zum Erfolg. Im Gegenteil: Oft führt dies zu einer wachsenden Komplexität in Unternehmen, die dem Wachstumserfolg entgegensteht. Zudem wird der Blick in Unternehmen oft durch das Wissen zu einer Kategorie verstellt. Man bewegt sich in einem verkrusteten Denkmodell, quasi einem Gefängnis, das neue Ideen schon unterdrückt, bevor sie entstehen.

Nicht verwunderlich, dass deshalb viele Innovationen von Novizen außerhalb einer Branche kommen. Ergobag ist ein solches Beispiel: Keiner der großen Ranzenhersteller hatte ein wesentliches Problem bei Kindern auf dem Radar. Mehr und mehr Kinder im Schulalter wiesen Haltungsschäden auf. Genau dies war der Ausgangspunkt

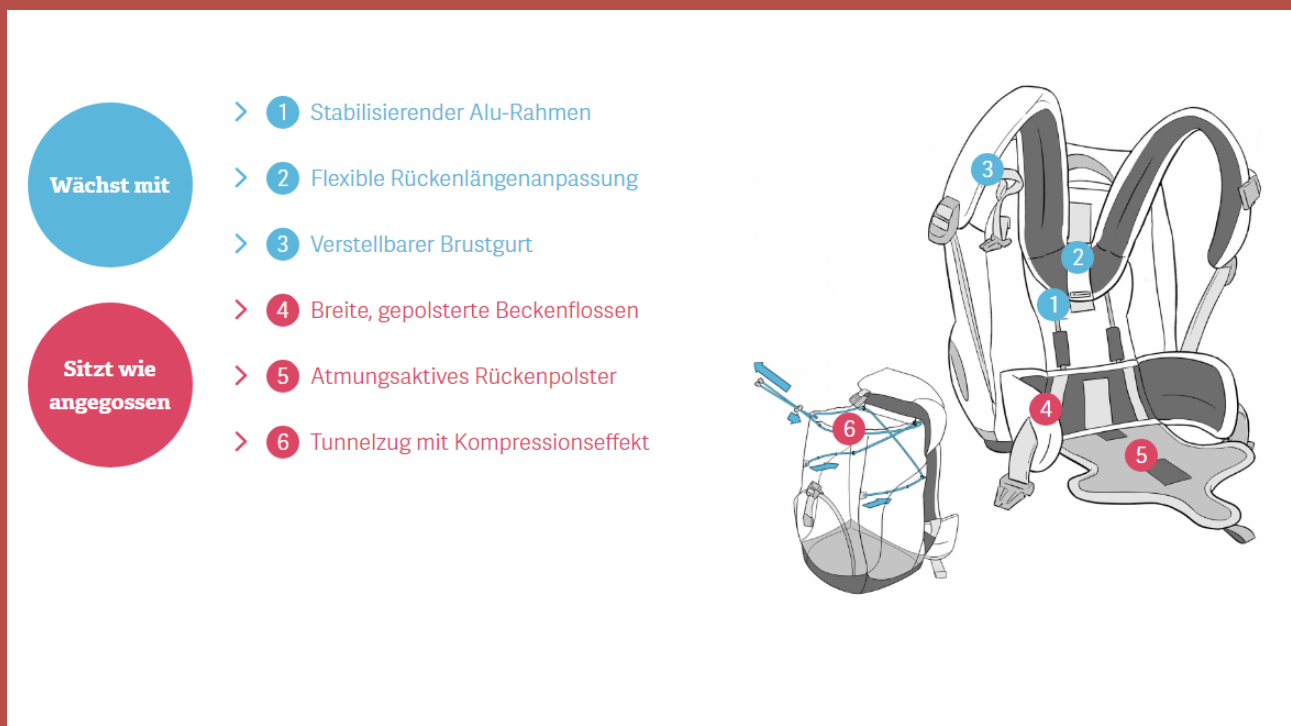


Abb. 1: Innovative Ergonomie für den Kinderrücken, Quelle: Ergobag

**Ergonomie**  
ergobag kombiniert das Ergonomiekonzept innovativer Trekking-Rucksäcke mit all dem, was eine Schultasche leisten muss.  
[Erfahre mehr](#)

**Individualität**  
Mit austauschbaren Kletties lässt sich jeder ergobag nach Lust und Laune umgestalten. Warum der ergobag so individuell ist?  
[Erfahre mehr](#) [Kletties im Shop](#)

**Nachhaltigkeit**  
Für unsere Schultaschen verarbeiten wir Textilien, die zu 100% aus recycelten PET-Flaschen hergestellt sind. Diese Produktionsweise verringert die Umweltbelastung enorm.  
[Erfahre mehr](#)

**Sichtbarkeit**  
Sichtbar? Aber sicher! ergobag-Schultaschen sind großzügig mit Reflektoren ausgestattet. Zusätzlich sorgen fluoreszierende Zip-Flächen in vier Knallfarben für eine verbesserte Sichtbarkeit im Straßenverkehr.  
[Erfahre mehr](#) [Zum Shop](#)

**Ergonomie** **Individualität** **Nachhaltigkeit** **Sichtbarkeit**

Abb. 2: Die WOW-Faktoren von Ergobag greifen ineinander und begeistern, Quelle: Ergobag

der Gründer von Ergobag, die sich auf einer Party mit einer Physiotherapeutin unterhielten. Diese sprach genau dieses Problem an und führte es auf zu wenig Sport, aber eben auch auf die Ranzen zurück, die wenig kindertauglich waren. Mit einer Analogie aus dem Bereich des Wanderns und Bergsteigens revolutionierten die drei Gründer von Ergobag den Markt: Sie entwickelten Rucksäcke, die sich auf die Größe des Kindes perfekt einstellen ließen und durch den Hüftgurt – wie bei jedem guten Bergsteigerrucksack – 50 Prozent des Gewichtes auf die Hüfte verlagerten und dadurch den Rücken entlasteten (Abbildung 1). Zudem werden die Rucksäcke umweltschonend aus recycelten Plastikflaschen hergestellt und sind durch Haftsticks individualisierbar.

Gerade durch die Digitalisierung besteht die große Gefahr für viele Unternehmen, dass ihre Geschäftsmodelle angegriffen werden und in Gefahr geraten. Umso wichtiger ist ein systematischer Prozess zur Ergreifung und Gestaltung von Wachstumspotentialen.

Mit unserem Wachstums-Inkubator ist es so wie mit dem Design-Thinking-Prozess: Keine der Techniken und Vorgehensweisen ist wirklich neu, wohl aber der gesamte Ablauf, der eine systematische Entwicklung und damit größere Chancen für kundenrelevante und zur Marke passende Innovationen ermöglicht.

Folgende Fragen geben einen ersten exemplarischen Einblick in den Wachstumsinkubator und können Ihnen Klarheit über Ihre Potentiale beim systematischen Wachstum schaffen:

## 1. Besteht noch Potential im Markenfunnel?

Es geht nicht nur um Low-Hanging-Fruits sondern darum, eine vernünftige Basis für Wachstum zu schaffen. Starke Marken profitieren vom „Double Jeopardy Effect“. Danach werden – vereinfacht ausgedrückt – kleinere Marken selten gekauft und die Kunden verhalten sich diesen gegenüber weniger loyal. Zudem werden starke Marken generell besser beurteilt als schwache Marken und dies unabhängig davon, ob die Maßnahmen auch wirklich besser sind. Es ist ein klassischer Halo-Effekt.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass zunächst Bekanntheit und Image einer Marke systematisch zu erhöhen sind, bevor andere Wachstumsmaßnahmen wirklich greifen. Da in der Regel die großen und starken Marken über mehr Budgets verfügen, ist hier eine klare Positionierung der Schlüssel. Popp Feinkost hat mit dem Fokus als Brotaufstrich für das Abendbrot ein Territorium klar belegt (Abbildung 3), dadurch an Bekanntheit und klarem Profil gewonnen und die stärkere Marke Homann deutlich bei den Marktanteilen überholt. Zudem sind ausgetretene Pfade zu verlassen und durch andere Maßnahmen Auf-



Abb. 3: Popp Feinkost mit der Positionierung des Brotaufstrichs für das Abendbrot (links), Ritter Sport und das charakteristische Stairbranding (rechts), Quellen: Popp Feinkost, Ritter Sport

merksamkeit zu generieren. Bionade ist über Below-the-Line-Maßnahmen im Straßenkampf groß geworden, K-fee durch aufmerksamkeitsstarke Spots im Internet, die schnell verbreitet wurden und die Botschaft „So wach warst Du noch nie“ unmittelbar transportierten. Hier kann die digitale Welt helfen. Ritter Sport hat ebenfalls dadurch zugelegt, dass an viel frequentierten Stellen wie Bahnhöfen etc. die Marke in Szene gesetzt und auf die Menükarte der Kunden gebracht wurde (Abbildung 3). Natürlich können auch neue Produkte helfen, sofern sie wirklich neu und bedürfnisrelevant sind. Audi hat mit dem TT gezeigt, wie ein Modell eine Marke bewegen kann, weil man einen hot spot im Markt adressiert hat und Zielgruppen erreichen konnte, deren Bedürfnisse bislang nicht hinreichend bedient wurden.

Bestehen Probleme auf den Stufen Relevant Set und First Choice ist zu hinterfragen, ob man mit der Positionierung der Marke wirklich die Needs and Wants der Kunden trifft. ERGO-Versicherung kann hiervon ein Lied singen: Versichern heißt verstehen trifft eben nicht eines der zentralen Bedürfnisse zum Abschluss einer Versicherung, die eher durch Themen wie Schutz und Nähe geprägt sind. Wiederkauf und Weiterempfehlung hingegen setzt an dem Erleben der Leistung eines Produktes oder einer Dienstleistung selbst an.

## 2. Wie gut sind unsere Strukturen und Prozesse zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen geeignet?

Wir erleben es immer wieder, dass es in vielen Unternehmen keinen systematischen Entwicklungsprozess für neue Produkte gibt. In der Konsequenz werden entweder Produkte im Markt kopiert oder häufig Produkte eingeführt, ohne dass vorab wichtige und klar definierte Prüf-Gates passiert wurden. In der Konsequenz wird viel Geld durch den Schornstein gejagt, ohne einen Markterfolg zu produzieren.

Um einen solchen Prozess aufzusetzen ist zu klären,

- Wer, wann und in welcher Funktion in den Innovationsprozess zu integrieren ist.
- Wie die Abfolge der Prüf-Gates bei einer ressourcen- oder marktbasierter Entwicklung gestaltet wird.
- Wie zu Beginn das Motto der Kreativitätsforschung „Quantity breeds Quality“ realisiert wird, um viele Ansätze zu erhalten.
- Wie die Ideen radikal in einem Screening nach relevanten Kriterien reduziert werden.
- In welchen Phasen des Prototyping Tests erfolgen, um die Kundenakzeptanz zu prüfen.
- In welcher Form realitätsnahe Tests neuer Produkte oder Dienstleistungen erfolgen können.

- Wie das Pricing und die Gestaltung der Marketingmaßnahmen erfolgt, um den Nutzen des neuen Angebots sichtbar zu machen.

### 3. Nutzen wir hinreichend die Intelligenz und die Erfahrungen der eigenen Mitarbeiter?

Beiersdorf hat über 17.000 Mitarbeiter. Angenommen jeder dieser Mitarbeiter nutzt Nivea-Produkte und würde dafür sensibilisiert werden, Erfahrungen der Nutzung (was ist gut, was ist schlecht, wo gibt es Probleme, was würde man sich wünschen) mitzuteilen, könnte dies einen tollen Effekt haben. Wir beobachten oft, dass Mitarbeiter in Unternehmen viele wertvolle Ideen haben, die aber aus Frustration vor dem „Nicht gehört werden“ niemals in Angebote übersetzt werden. Dies betrifft nicht nur die Optimierung der Angebote selbst, sondern des gesamten Kundenerlebens auf der Kundenreise, egal ob dies ein Besuch in der Servicewerkstatt ist, der Erstkauf einer Versicherung oder die Beschwerde bei einem Problem mit dem Telefonanschluss.

### 4. Wie systematisch gewinnen wir Erkenntnisse über Wünsche und Bedürfnisse der Kunden?

Solche Erkenntnisse lassen sich entweder hart am Produkt oder der Dienstleistung ermitteln oder in einem breiteren Kontext. Letzteres bedingt einen Perspektivwechsel und die Betrachtung unterschiedlicher Facetten wie in einem Kaleidoskop. Wir nutzen dazu den Wachstumsdiamanten, der die Marke und ihre Kunden in unterschiedlichen Kontexten reflektiert. Neben den klassischen Kundenbedürfnissen werden auch das soziale Umfeld, die Orte, an denen sich die Kunden aufhalten, der zeitliche Rahmen, in dem sich die Kunden bewegen, das kulturelle Umfeld und die Lebensphase, in der sich die Kunden befinden, vermessen. Der Kontext bestimmt die explorative Methode zur Erkundung der Kundenbedürfnisse.

Die daraus resultierenden Optionen erläutere ich exemplarisch am Beispiel Tee: Was das soziale Umfeld betrifft, unterscheidet sich der Five o'clock Tea deutlich vom Tee zum Familienpicknick. Hinsichtlich des kulturellen Umfeldes weichen die chinesische und die russische Teezeremonie voneinander ab. In Taiwan, China und Südostasien ist der Bubble Tea, ein kühl servierter, mit Milch und Fruchtsirup dargereicherter Tee, der Renner. Dieser wird wie ein Milkshake zubereitet und mit dicken Strohhalmen getrunken.

In frühen Lebensphasen ist möglicherweise Eistee beliebt, in späten Lebensphasen der Blasen- und Nierentee.

Nachts der Tee zum Einschlafen usw. Vom Ready-to-Drink-Tee bis hin zum Baden mit Tee und dem Parfait von grünem Tee ist alles möglich.

### 5. Wie begleiten wir den Prozess der Umsetzung des Angebotes und dessen Vermarktung?

Folgt man den Erfahrungen aus Flop-Analysen, so scheitern viele Produkte weniger an der Idee, sondern an einer zu frühen Markteinführung oder an einer mangelnden Durchsetzung im Markt, mit anderen Worten: Die Kunden nehmen die Vorteile der Innovation gar nicht wahr. Hier geht es darum, wie man die Kernbotschaft in wirksame Kommunikationsmaßnahmen übersetzt und welche Kanäle man dazu bespielt.

Positive Beispiele sind hier die neue Samsung Virtual Reality-Brille (Abbildung 4), Amazon Echo mit dem Alexa Voice Service oder Amazon Kindle. In all diesen Fällen wird unmissverständlich der Nutzen dieser Produkte in Szene gesetzt. Da können viele alteingesessene Unternehmen noch einiges lernen.



Abb. 4: „Wir machen Unmögliches möglich“: Ein Strauß lernt mit Hilfe der VR-Brille Gear fliegen, Quelle: Samsung

**Fazit:** Systematik hilft, sowohl was Struktur und Prozess bei Innovationen betrifft als auch die Methoden. Die Ursachenforschung steht dabei ganz am Anfang. Oft ist zunächst an der Marke zu arbeiten, um Effekte zu erzielen, bevor weitere Maßnahmen ergriffen werden. Innovationen sind dabei weit aufzufassen. Sie drehen sich bei Weitem nicht mehr nur um das Produkt, sondern um die gesamte Kundenreise. Da das Kundenerleben immer wichtiger wird, sind gerade hier neue Schwerpunkte zu setzen, um Kunden mit neuen Leistungen und Kommunikationsmaßnahmen wirklich zu begeistern.

#### Literaturempfehlungen:

Esch, F.-R. (2016): IDENTITÄT. Das Rückgrat starker Marken, Campus Verlag, Frankfurt/Main.