

Kreative Unternehmensführung für erfolgreiche Zukunft

Fortschritt durch Innovation

Text: Nicolai Rolli

Wer sich langfristig im Markt behaupten will, braucht neben zeitgemäßen Dienstleistungsangeboten und qualifizierten Mitarbeitenden vor allem auch neue Umsetzungsideen. Mit den folgenden Praxisimpulsen sorgen Sie für die notwendigen „Entwicklungssprünge“ und schaffen ein kreatives Unternehmensumfeld, das Innovationen begünstigt.



1. Erkundungsphase

Innovatives Denken startet immer mit dem Hinterfragen der aktuellen Situation:

- Was sind die drängendsten Probleme und Engpässe unserer Kund:innen?
- Wie gut ist die Problemlösungsqualität unserer Dienstleistung für unsere Zielgruppe?
- Wie können wir den Nutzen (Problemlösung oder Wunscherfüllung) für unsere Zielgruppe steigern?
- Wie können wir unsere Kund:innen dabei unterstützen, sich weiterzuentwickeln und sich ganzheitlich, also physisch, psychisch und sozial wohl(er) zu fühlen?
- Was müssen wir tun, damit unsere Zielgruppe unsere Leistung als einzigartig wahrnimmt?

Hinter diesen Fragen steht die Überzeugung, dass Unternehmen dann erfolgreich sind, wenn sie die Probleme ihrer Kund:innen einfacher, schneller und nachhaltiger lösen als die Konkurrenz. Gehen Sie dabei wie folgt vor:

Probleme analysieren → Engpässe erkennen → Unternehmensstärken und Marktchancen bewusst machen



2. Entdeckungsphase

Nach der Erkundung der aktuellen Situation dienen Befragungen von Mitgliedern und Team-Innovations-Workshops dazu, konkrete Ideen und Chancen zu finden bzw. neue Zielgruppen zu erschließen. Das Innovationsmanagement beinhaltet einen engen Dialog mit der Zielgruppe und setzt sich u. a. mit folgenden Fragen auseinander:

- Mit welchen neuen Dienstleistungen/Produkten können neue Märkte erobert werden (z. B. Gesundheits-Coaching-Angebote für Mitglieder)?
- Welche zusätzlichen Qualifikationen brauchen die Beschäftigten?
- Wie können bestehende Dienstleistungen/Produkte an die Bedürfnisse der Kund:innen angepasst werden, um sich von der Konkurrenz abzuheben (z. B. Ergänzungen um digitale Betreuung außerhalb des Studios)?
- Wie können interne Arbeitsprozesse im Hinblick auf einen höheren Kund:innennutzen angepasst werden (z. B. Möglichkeiten, das körperliche/seelische Wohlbefinden direkt nach dem Training zu messen)?
- Welche neuen Geschäftsmodelle können einen einzigartigen Kund:innennutzen bieten und stellen eine interessante Ertragsquelle dar (z. B.: Physiotherapie in das Unternehmen integrieren)?

Foto/Grafik: Looker, Studio, vectorcreator – stock.adobe.com

Abb. 1: „Roadmap“ zur Innovationskultur (eigene Darstellung)

Beschäftigt man sich mit aktuellen Herausforderungen von Betreiber:innen und Führungskräften der Fitness- und Gesundheitsbranche, dann steht das Thema Innovationsmanagement ganz oben auf der Business-Agenda. Steigender Wettbewerb, deutlich komplexer werdende Geschäftsmodelle und die immer dynamischere Digitale Transformation der Branche (Rolli, 2020) bringen viele Unternehmen in Zugzwang. Oftmals fehlt bei allem „Innovationsenthusiasmus“ dabei aber der richtige Fokus:

„ Mit dem Thema Innovation ist es fast ein bisschen so wie mit dem Glück: Alle wollen es haben, aber keiner weiß so recht, wie es gelingen kann. “
(Seeger, 2017)

Was umfasst ein Innovationsmanagement?

Innovationsmanagement beschreibt die Systematik, Innovationen gezielt in Organisationen zu fördern. Konkret geht es um die Koordination von Maßnahmen, um Innovationen und zukunftsorientierte Entwicklungsprozesse im Unternehmen zu begünstigen. »



3. Entwicklungsphase

In der dritten Phase geht es um die konkreten Details der Innovationsidee. Eine Vision von der Zukunft nimmt Gestalt an (= Visioning):

- Wie sieht das neue Geschäftsmodell im Detail aus? Welche Ressourcen sind elementar?
- Welche zusätzlichen oder neuen Problemlösungen oder „Engpassinnovationen“ sollen in die Umsetzung gebracht werden und welche Wertschöpfungsprozesse werden benötigt?
- Wie sieht das Ertragsmodell der Innovation aus?
- Wie stellen wir uns die konkrete Umsetzung vor?

Das Ziel der Entwicklung ist es, einen konkreten Zukunft-Ziel-Entwurf zu erarbeiten, der sowohl für das Unternehmen als auch für die Zielgruppe attraktiv und erstrebenswert ist.



4. Implementierungsphase

Ziel einer jeden aussichtsreichen Innovation ist die erfolgreiche Umsetzung im Markt. Hierbei gilt es, die Unterstützung des gesamten Unternehmens zu aktivieren. Die eigene Innovationskultur, d. h. die Unterstützung durch das Team, prägt v. a. die Implementierung. Jaworski und Zurlino (2007) führen als Merkmale einer Innovationskultur u. a. die Offenheit und Wissensvernetzung (Austausch mit Kundschaft, Lieferunternehmen, etc.), die inspirierende Führung und die Freiräume für Kreativität an. Durch das Testen der Innovation in einem Pilotprojekt erhöhen sich die Erfolgchancen. Risiken bei der Umsetzung der Innovation können somit minimiert werden. Die Innovation kann z. B. zunächst nur für eine begrenzte Zielgruppe angeboten werden. Eine strukturierte Auswertung des Pilotprojektes bringt Erkenntnisse, was gut und was nicht so gut funktioniert hat. Diese Erkenntnisse werden dann für eine eventuell notwendige Konzeptanpassung und später für das „Ausrollen“ der Innovation herangezogen.

Das lateinische Wort „innovare“ (Wortbasis für Innovation) bedeutet übersetzt „erneuern“. Im wirtschaftlichen Sinne müssen solche Erneuerungen immer einen wahrnehmbaren Nutzen bringen (Graning, Hartlieb & Lerche, 2013). Das Ziel von Innovationen ist es, die eigenen Angebote und die eigene Dienstleistung zu verbessern, indem gezielt auf die Probleme, Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppe eingegangen wird (Wördenweber, Eggert, Größer & Wickord, 2020). Die vereinfachte Formel dafür lautet:

Innovation → bessere Leistung → höhere Zufriedenheit der Zielgruppe → mehr Umsatz

Steigender Innovationsbedarf – gerade im Mittelstand

James M. Higgins, Autor von vielen Publikationen zum Thema Management, sieht in diesen publikumsgerechten Innovationsprozessen deshalb schon seit geraumer Zeit ein zentrales Aufgabenfeld von Führungskräften: „Zweifelloos liegt der Schwerpunkt der Führungsaufgabe im 21. Jahrhundert darin, mehr kundenorientierte Innovationen entwickeln zu lassen und diese konsequent im Markt durchzusetzen.“ (1998, S. 31). Bestärkt wird diese These durch aktuelle Forschungsergebnisse und wachsende Herausforderungen im Rahmen der Unternehmensführung (Arenberg, 2020).

Der „Mittelstandskompass“ der Steuerberatungsgesellschaft ETL Service GmbH (2021) deckt hier einen akuten Handlungsbedarf auf und liefert gleichzeitig zentrale Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen: Ein zentraler Punkt ist dabei der Ausbau der Aktivitäten im Bereich der Innovationen sowie der zielgerichteten Kund:innen- bzw. Marktforschung. Nach den aktuellen Analysen unterscheiden sich in der Praxis nämlich gerade hier erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen.

Was es braucht, sind kreative „Innovationssprünge“

Heute geht es mehr denn je darum, die Zukunft zu „erfinden“ bzw. selbst zu gestalten. Schon Computerpionier Alan Kay wusste: „Die beste Methode, die Zukunft vorherzusagen ist, sie zu erfinden“. Mut zur Innovation sowie neue Wege gehen und vor allem kreative Lösungen finden, das alles kann ein wichtiger Schlüssel sein. Ein Beispiel: 1968 hat der amerikanische Leichtathlet Dick Fosbury den Hochsprung revolutioniert und mit seiner neuen Sprungtechnik, dem sogenannten Fosbury-Flop, die Sportart auf ein neues Level gehoben. Wie bei so vielen anderen Innovationen davor und danach wurde auch seine „Kreativität“ anfangs nur belächelt – sein Weltrekord gab ihm jedoch Recht. Sein Stil wurde fortan kopiert und ist bis heute „das Maß aller Dinge“ im Hochsprung.

Chancen erkennen und neue Wege einschlagen

Jean-Philippe Hagmann (2018) bezeichnet neben dem Streben nach Wachstum die exponentielle Entwicklung von technologischem Fortschritt und dem Anstieg der Bedürfnisse der Zielgruppen als Haupttreiber für notwendige Innovationen. Branchenfachleute (ClubIntel, 2020, Wang et al., 2021) sind sich einig, dass für die innovative Weiterentwicklung vor allem

technologische Neuerungen (Künstliche Intelligenz, Big Data etc.) und die Digitalisierung entscheidende „Innovationstreiber“ sind, die zahlreiche neue Potenziale, Chancen und Möglichkeiten für die Studios bieten (Moustakas et al., 2021). Bei aller Digitalen Transformation liegt die Chance für die professionelle Gesundheitsdienstleistung aber besonders auf der Ebene des gesteigerten zwischenmenschlichen Beziehungsbedürfnisses von Kund:innen. Empathie (Betreuung) und Kreativität (Innovationen finden) sollten daher gezielt gefördert werden. Digitalisierung im Sinne von technologischem Fortschritt (z. B. intelligente, smarte Trainingsgeräte und ein umfassendes Trainingserlebnis vor Ort) ergänzt diese empathische Beziehung, aber sollte diese definitiv nicht ersetzen.

Innovationsimpulse für die praktische Umsetzung

Um im eigenen Unternehmen langfristig eine offene, kreative und motivierende Innovationskultur zu etablieren, bietet die eingangs platzierte „Roadmap“ (vgl. Abb. 1) mit ihren vier Wegweisern wertvolle Ansatzpunkte.

Fazit

Mit diesen hilfreichen Innovationsimpulsen steht kreativen Geschäftsideen jetzt nichts mehr im Weg. Scheuen Sie sich nicht, häufiger out of the box zu denken und beziehen Sie Ihr Team aktiv mit ein, denn Innovationsmanagement bedeutet, das Unternehmen gemeinsam immer wieder neu zu erfinden. ■



Nicolai Rolli

Der Diplom-Sportwissenschaftler und Betriebswirt (IWW) ist Dozent an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (DHfPG) und Referent an der BSA-Akademie. Er absolvierte nach seinem Studium eine Ausbildung zum Heilpraktiker und ein betriebswirtschaftliches Fernstudium. Aktuell ist er als selbstständiger Coach und Unternehmensberater tätig.

www.dhfp-g-bsa.de

Foto: DHfPG/BSA

Auszug aus der Literaturliste

Arenberg, P. (2021). Innovationsmanagement: Die Rolle der Führungskraft. Wissensmanagement, 3, 38–39.

Graning, P., Hartlieb, E. & Lercher, H. (Hrsg.) (2013). Innovationsstrategien: Von Produkten und Dienstleistungen zu Geschäftsmodellinnovationen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hagmann, J. P. (2018). Hörst auf, Innovationstheater zu spielen! Wie etablierte Unternehmen wirklich radikal innovativ werden. München: Franz Vahlen.

Wördenweber, B., Eggert, M., Größer, A. & Wickord, W. (2020). Technologie- und Innovationsmanagement im Unternehmen (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Für eine vollständige Literaturliste kontaktieren Sie bitte marketing@dhfp-g-bsa.de.