

# „NEUE IDEEN BENÖTIGEN EINEN GESCHÜTZTEN RAUM“

**Es brauche im digitalen Zeitalter den Blick aufs Ganze und disruptives Denken, sagt Katharina Fulterer vom Boydak Digital Lab. Deshalb müssten Unternehmen verkrustetes Branchendenken aufbrechen und in User Spaces denken.**

**CLM: Digitalisierung bringt Geschäftsmodell-Innovationen hervor wie etwa Uber und Google. Warum fällt es etablierten Unternehmen häufig schwerer, neue Ideen zu entwickeln?**

**Katharina Fulterer:** Viele Unternehmen fokussieren auf Optimierungen des bestehenden Geschäfts. Schliesslich ist es einfacher, Etabliertes immer weiter zu entwickeln, als etwas Neues ohne Erfolgsgarantie zu erfinden. Diese risikoaverse Herangehensweise unterscheidet gerade europäische Firmen von amerikanischen Digitalisierungsvorreitern. Im digitalen Zeitalter ist aber entscheidend, den Blick aufs Ganze zu behalten und disruptiv zu denken. Gibt man nicht selber Gas, sein eigenes Geschäft kritisch zu hinterfragen, gar zu kannibalisieren, macht es ein anderer. Und manchmal gilt: The winner takes it all.

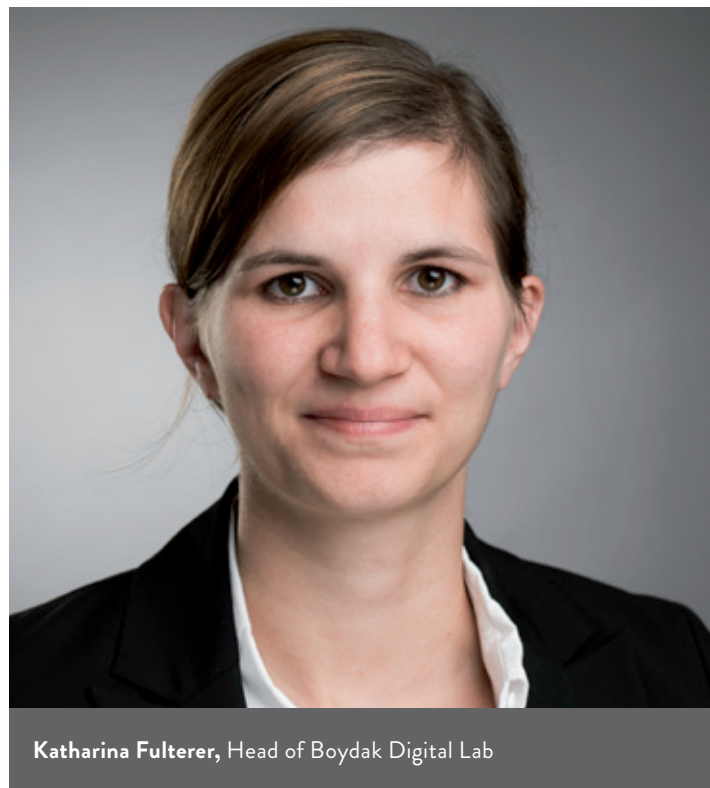
**Hat sich Innovation verändert?**

Rückblickend haben viele Firmen Innovationsvorhaben aus einer Technologie-getriebenen Haltung generiert oder weil es ihre Business-Einheiten so wollten. Die Digitalisierung gibt Unternehmen aber die Chance, noch konsequenter von den Kundenbedürfnissen ausgehend zu denken. Sie müssen aus der Kundenperspektive heraus die richtigen Geschäftsideen identifizieren und priorisieren ohne Limitierung durch Branchendenken.

**Was meinen Sie damit?**

Es ist ein Charakteristikum der Digitalisierung, dass traditionelle Branchengrenzen ver-

schwimmen. Digital Attackers ohne Track Record in der entsprechenden Branche gelingt es bereits heute, das Customer Interface zu besetzen; dies ohne eigene Assets. Gute Beispiele sind Uber und Airbnb. Darum denken wir bei Boydak auch nicht in klassischen Branchen, sondern in sogenannten User Spaces. Das ist eine ganzheitliche, kundenorientierte Betrachtungsweise, um die Gesamtheit aller Kundenbedürfnisse



Katharina Fulterer, Head of Boydak Digital Lab

in einem User Space wie Health oder Finance zu berücksichtigen. Nur so ist es möglich, eine vollständige Sicht auf den Kunden und entsprechende Innovation Opportunities zu bekommen, etwa durch die Nutzung von strategischen Landkarten für die jeweiligen User Spaces.

**Wie identifiziert man Kundenbedürfnisse?**

Zum Teil ganz klassisch. Die Bandbreite reicht von Kundenbeobachtung und -befragung über Cross-Innovation-Workshops bis hin zu Crowdsourcing. Aber auch hier bietet die Digitalisierung neue Chancen. Etwa durch das Sammeln und intelligente Nutzenwerthaltiger Daten. Darum ist das Customer Interface so umkämpft. Es ist die Quelle der Kundendaten, aus denen Trends und Themen identifiziert werden können. So eröffnen etwa die Analyse der Customer Journey Analytics- und Big Data-Anwendungen auch neue Formen der Kundeninteraktion neue Möglichkeiten, Kundenbedürfnisse besser zu verstehen und daraus neue Geschäftsideen abzuleiten. Manche Unternehmen binden etwa ihre Kunden aktiv in die Produktentwicklung ein. Der Kunde interessiert sich schliesslich nicht für Industriestandards. Er will einfach, dass seine Probleme gelöst werden. Also müssen Antworten darauf gefunden werden, welche Kundenwünsche unerfüllt sind und wie diese angegangen werden können. Mit einem datengetriebenen Ansatz.

**Sie befürworten eine Separierung von innovativen und bestehenden Geschäftsbereichen. Warum?**

Gerade bei Geschäftsmodell-Innovationen besteht oft ein Spannungsfeld innerhalb eines Unternehmens. Disruptive Ideen stellen das Kerngeschäft infrage. Auch unterscheiden sich Mitarbeitertypen in Innovationsteams von denen im bestehenden Geschäft. Kreativität braucht ein grösseres Mass an Freiheit und flache Hierarchien, damit sich Neues frei entfalten kann und der kreative Prozess nicht lahmgelegt wird. Daher benötigen Innovationsprojekte einen geschützten Raum. Disruptive Innovation lässt sich nicht nebenher machen. Stell also ein A-Team zusammen und dann mach einen Schritt zur Seite. Niemand mag den Micromanager. Dazu muss sich das Top-Management aber geschlossen hinter die neue Strategie stellen.

## BOYDAK DIGITAL LAB – DIGITAL INCUBATION & DISRUPTIVE BUSINESS BUILDING

Boydak Digital Lab hilft renommierten Branchenführern, neue disruptive Geschäftsmodelle zu entwickeln und erfolgreich zu lancieren. Dabei setzt das Schweizer Unternehmen eine radikal Endkunden-orientierte Sichtweise sowie eigens dafür aufgebaute Customer Boards ein, um überlegene Modelle mit echtem Mehrwert für den Endkunden zu kreieren. Die einzigartige Mischung hochtalentierter Digital Natives, erstklassiger Top-Management-Consultants, praxiserprobter Arbeitsinstrumente zur strukturierten Ideenfindung und -visualisierung sowie einer konsequenten Ausrichtung am digitalen Endkunden macht Boydak Digital Lab zur Nummer 1, wenn es um die erfolgreiche Entwicklung innovativer und gleichzeitig nachhaltiger Geschäftsmodelle geht.

**Was empfehlen Sie Unternehmen, wenn es um die Umsetzung innovativer Ideen geht?**

Schnell testen, Proof of Value oder Back to Square one. Geschwindigkeit und schnelles Lernen sind erfolgskritisch, um nicht von anderen abgehängt zu werden und grosse Investitionsruinen zu vermeiden. Nichts ist frustrierender als ein Jahr Arbeit für den Papierkorb. Auch wir bei Boydak bauen nicht nur schöne Slides, sondern zeigen unsere Kunden anhand von Mock-ups, Wireframes und Prototypen den wahren Wert neuer Produkte und Geschäftsmodelle. Immer vor dem Hintergrund eines strategischen Gesamtkontexts. Die Digitalisierung verlangt zudem neue Kompetenzen und Fähigkeiten auf allen Unternehmensebenen.

**Inwiefern?**

Digitalisierungsvorhaben erfordern eine besondere Kombination an Fähigkeiten. Neben klassischen Projektmanagement- und Branchen-Experten braucht es den „Kundenversther“, den Data-Nerd, den Experten für digitales Marketing und virale Strategien und – ganz wichtig – den Spezialisten für Partnering und die Entwicklung von Eco-Systemen. Das ganze idealerweise kombiniert mit unternehmerischem Denken und Start-up-Mentalität. Diese Leute werden den Unterschied machen zwischen erfolgreichen und gescheiterten Innovationsprojekten. ELISABETH RIZZI ■■