

Inno-was?

Der Guide für Innovation und Innovationsmanagement für Hoteliers

von Lucas Höfer
Product- & Innovation Management @ Ruby Hotels
& Mitglied im Expertenkreis Technology



HOSPITALITY SALES
& MARKETING ASSOCIATION

Innovational Empowerment für Jedermann

Das Wichtigste vorweg: dieser Artikel will aufräumen, er will helfen Konzepte und Jargon einordnen und er dient dazu, schnell einen Einstieg in das Thema Innovation und Innovationsmanagement zu bekommen. Er vermittelt immer relevanter werdendes Wissen. *Innovational Empowerment* für die, die nicht viel Zeit haben und die sich auch ein wenig vor gefährlichem Halbwissen aus Gesprächen hier und da schützen wollen. Schützen vor der Forderung vieler Händler oder dem Druck der Kollegen undefiniert innovativer sein zu sollen. Innovativ sein um der Innovation Willen. Oder so ähnlich.

Doch wobei geht es eigentlich bei Innovation und was bedeutet „innovativ sein“? Und bis zu welchem Grad muss oder soll man mitmachen? Ist man gut beraten „einfach mal Mut zu haben“ und „zu machen“? Oder kann man eventuell sogar sein eigenes Innovationsziel setzen und umsetzen? Los geht's.

Marketing Innovation, Disruption und *inkrementell* sind einige dieser Begriffe, die in Bezug auf Konzepte von Innovation und Innovationsmanagement weit verbreitet hörbar sind. Man jongliert mit ihnen, benutzt sie gerne und irgendwie fühlt sich das allein schon innovativ an, oder? Startups im Markt werben damit, nicht nur innovativ zu sein, sondern auch innovativ zu arbeiten und mit innovativen Lösungen diesen Schein der Innovation auch auf Kunden abfärben zu lassen. Mit einigen dieser unternehmerischen Jungspunde baut man unter nicht zu unterschätzendem Zeitaufwand gleich ganze Softwarelösungen als *Lead User* oder *Customer Advisor*. In den wöchentlichen Statuscalls fühlt man sich dann bestätigt, wird die Wertschätzung des anderen damit begründet, wie froh man sei so einen *Early Adopter* oder *Innovator* im Markt gefunden zu haben. Gleichzeitig lacht man dann zusammen ein wenig über all jene, die man als *Late Majority* identifiziert, von *Laggards* ganz zu schweigen. Dabei ist das besagte Vorhaben eigentlich nur irgendeine kleine Erleichterung im Workflow der Reservierung und ist wahre Innovation nicht jene, die voll von Risiko ist, wie z.B. das Landen einer bereits abgeschossenen Rakete, nachdem sie zweimal um den Erdball geflogen ist?

Der Unterschied zwischen Innovation & Innovationsmanagement

First of all, Innovation und Innovationmanagement sind zwei unterschiedliche Betrachtungsgegenstände und keine Synonyme. Innovation an sich, von Lateinisch ‚innovare‘, bedeutet ‚Erneuerung‘. So ist jede Erneuerung bzw. Veränderung im Sinne einer Verbesserung, in welchem Bereich oder Aspekt auch immer, eine Innovation.

Incremental, breakthrough oder *radical/disruptive Innovation* unterscheiden dabei zwischen Bedeutungsstufen der jeweiligen Innovationsleistung. **Inkrementelle Innovation** bezieht sich auf das stetige Verbessern bereits existierender Prozesse, Services oder Methoden durch kleinere Schritte oder Upgrades. Darunter würde das in der Einleitung genannte Beispiel des verbesserten Reservierungsprozesses fallen. Gewöhnlicherweise erhofft man sich nämlich ein klein bisschen mehr Effizienz oder Produktivität innerhalb der bestehenden Struktur. **Breakthrough Innovation** wiederum zielt auf die Idee ab, einen nächsten Schritt zu machen, das nächste Level einer Fähigkeit zu erreichen. In unserer Branche wäre das Einführen von zweckdominierten Zimmerkategorien (Yoga Room Package) eine solche Innovation, weil die Fähigkeit dazu das Produkt „Hotelzimmer“ näher an den Kunden und seine Bedürfnisse bringt und sich substantiell von dem gewöhnlichen Zimmerverkauf unterscheidet. Im Gegensatz dazu umfasst eine **Radical oder auch Disruptive Innovation** dann jene Innovationen, die gar ganz neue/bzw. ihre eigenen Märkte kreieren. Im Hotelgewerbe könnte man in diesem Zusammenhang auf die innovativen Geschäftsmodelle der Pachthotellerie verweisen, welche den Betreibern eine wesentlich schlankere Organisationsstruktur und dadurch unter anderem auch schnelleres, kostengünstigeres Wachstum ermöglichen. Der Innovationsbegriff steht also für ein Wertsteigerungsversprechen von mehr oder minder großem Ausmaß. Der inkrementell verbesserte Prozess spart Stunden an Arbeit, das disruptive Geschäftsmodell ermöglicht Wertschöpfung in Milliarden. Aber was hat das Ganze mit Innovationsmanagement zu tun?

Kurz gesagt, *Innovationsmanagement* beschäftigt sich mit der **Fähigkeit** und **Kapazität** einer Organisation, erfolgreich Projekte mit dem Ziel von Innovation zu managen, um so einen *Wettbewerbsvorteil* zu manifestieren oder den eines anderen Mitbewerbers zu neutralisieren. *Wettbewerbsvorteil* ist die Fähigkeit die ‚Bedrohung durch Ersetzung‘ zu verringern und/oder einen erhöhten Preis verlangen oder sich zusätzliche Anteile des Gesamtmarktes günstiger erschließen zu können. Heißt, wenn ich der Erste bin, der einen online Check-in anbietet, kann ich dafür einen Premium-Preis verlangen. Mache ich den Vorsprung meines Mitbewerbers wett, ändert sich erstmal nichts, ich kann auch nicht vermarkten, dass mein online Check-in ja auch so großartig funktioniert. Von nun an ist er etablierter Standard im Markt. Wenigstens schwindet aber die Macht meines Mitbewerbers, einen erhöhten Preis dafür verlangen zu können.

Es geht also bei all dem darum, auf Grundlage einer klaren *Innovationsambition*, Innovationsprojekte entlang verschiedener Innovationskategorien erfolgreich zu konzipieren und implementieren zu können. Je höher die *Innovationsambition* (Mix aus inkrementellen, breakthrough, disruptiven Innovationsprojekten), desto höher sind dann natürlich auch die Anforderungen an die Fähigkeiten der Organisation, um am Ende keine *fehlgeschlagene Innovation* zu produzieren. *Fehlgeschlagene Innovationen* sind Innovationsprojekte, die ihr strategisches Ziel der Erreichung oder Neutralisierung von *Wettbewerbsvorteil* nicht erreichen konnten oder unnötig übertroffen haben.

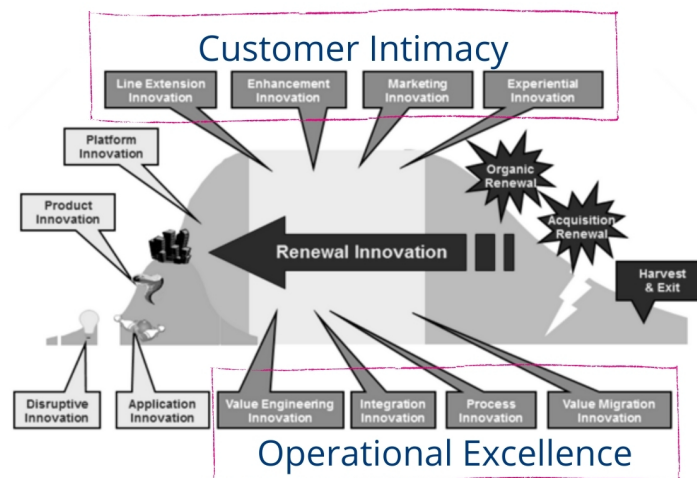
Als Organisation sollte man beim Festlegen einer *Innovationsambition* daher ehrlich mit sich sein. Hat man das Team, Budget oder Commitment, um über inkrementelle Innovation groß hinauszugehen oder ist ein (90-10-0) Mix der Budgetallokation vielleicht doch besser?

Innovationsprojekte sicher herleiten

Das nun Folgende bezieht sich größtenteils aus ‚*Dealing with Darwin – How great companies innovate*‘ von Geoffrey A. Moore (2005), welcher das folgende Modell aus seiner Zeit bei Cisco Systems ableitet. Zwar ist 2005 schon 16 Jahre her, allerdings steht es immer noch für eine erfrischende Sichtweise auf die Dinge, ergänzend zu Standardwerken wie u.a. das ‚*Oxford Handbook for Innovation Management*‘ (2014).

Nach Moore können Innovationsprojekte entlang von vier übergeordneten Kategorien einsortiert werden, welche je nach Lebenszyklus, in dem sich der Markt befindet, wichtiger oder unwichtiger für Innovationsprojekte sind. In der Hotellerie befinden wir uns in einem Markt, der sich in der unendlich, elastischen Mitte befindet, da ein Großteil der Kunden ‚verteilt‘ ist und man Marktanteile durch eine bessere Ausdifferenzierung des Angebotes gewinnt, das Angebot also immer näher an den Kunden schmiedet. Zwar verkleinert er sich temporär immer mal wieder (z.B durch COVID-19), allerdings ist er nicht im generellen Niedergang wie z.B. der Markt des Verbrennungsmotors. Ein Punkt der später noch einmal zurückkommt.

Mit dem Wissen, dass wir uns im Gastgewerbe in der ewig elastischen Mitte der Lebensphasen eines Marktes befinden, sind für uns besonders die Überkategorien der *Customer Intimacy*, sowie der *Operational Excellence* relevant und interessant. Hier können und sollten wir kontinuierlich innovieren.



Source: Moore, Geoffrey A. – Dealing with Darwin, how great companies innovate.

Customer Intimacy

Customer Intimacy fügt dem Produkt weitere Wertversprechen an der Oberfläche hinzu (Produktvariationen und Details) um damit das Produkt zielgenauer auf die Nuancen der Bedürfnisse einzelner Kundensegmente anzupassen. Stichwort: Yoga Room. Das grundlegende Wertversprechen bleibt allerdings unangetastet: a good night sleep. Und während viele dieser neuen Wertversprechen nach und nach kommodifiziert werden können und damit ihre Margen beginnen zu schmelzen (weil es jeder hat), migriert der empfundene Mehrwert weg vom mobilen Yoga Set, hin zu persönlichen Werten und sozialen Interaktionen. Spricht mich der Empfang im Sinne eines Yogis an, weil er mich als Yogi identifiziert hat? Steht das Hotel generell auch für Werte wie z.B. die Nachhaltigkeit ein? – Die *Customer Intimacy*

besteht also aus zwei Ebenen: auf der einen Seite die Produktebene, und auf der anderen die Erlebnisebene. Beispiele folgen:

Line Extension

Mit Line Extension modifiziert man sein Grundprodukt, so dass man ein zusätzliches Kundensegment anspricht. Bei Ruby Hotels haben wir unser erfolgreiches Konzept des Lean Luxury mit etwas größeren Zimmerflächen, Kleider- sowie Külschrank so modifiziert, dass es für *extended business stays* in entsprechenden Locations interessant wurde.

Enhancement Innovation

Hier erhöht man die Margen auf bereits existierende Produkte. Dies erreicht man durch ein besseres Fitting im Hinblick auf eine bereits existierende Käuferschicht und ihre Bedürfnisse. Wir erinnern uns an das Yoga Packet.

Marketing Innovation

In der Marketing Innovation geht es darum, durch die Präsentation des eigenen Konzeptes im Vergleich zu den Mitbewerbern weit genug herauszustechen. Das Soho House verkauft im eigentlichen Sinne keine Zimmer mehr, sondern den Zugang zu einer exklusiven Community.

Experiential Innovation

Hier kommodifiziert man das Markenversprechen entlang der gesamten Customer Journey, um sie so erwartbar und wiederkehrbar zu machen. Denken wir nur an McDonalds oder Ikea, zu denen man im Ausland hingeeht, um sich zuhause zu fühlen. Egal wie das Wetter draußen ist und wer heute Schicht hat, der Service und das Produkt ist immer gleich und dadurch erwartbar.

Operational Excellence

Viele Fähigkeiten, die man sich in der *Customer Intimacy* Innovation abverlangt, setzen gewisse Leistungen innerhalb der *Operational Excellence* voraus, um auch effizient zu einem gesunden ROI zu kommen. Allerdings ist *Operational Excellence* alleinstehend als Innovationsfokus ebenso möglich um z.B. Produkt oder Unternehmenskosten zu verringern

Business Model Innovation

Mit einer Business Model Innovation geht man an den Kern der eigentlichen Value Proposition. Unter welchen Umständen und mit welchen Kosten erzeuge ich welchen Wert für Wen? In der Hotellerie musste man früher erst einmal ein Hotel kaufen oder bauen. Eine Business Model Innovation sind diejenigen Hotels, die über Pachtverträge in Mischkonzeptentwicklungen Einzug finden und so wesentlich günstiger und schneller wachsen können als früher.

Value Engineering Innovation

Hier grenzt man die Essenz seines Wertversprechens (physisch & emotional) hart von alledem ab, was es nicht ist. Wo die Essenz liegt, investiert man, wo nicht, spart man. Für Ruby und sein Lean Luxury Konzept, sind dies Key Items wie das Bett, die Dusche, Düfte & Lotions. Eine wartungsintensive Minibar findet man dahingegen nicht.

Integration Innovation

Eine Integration Innovation stellt sich meist als neue Benutzeroberfläche da, die Komplexität mehrere Systeme im Hintergrund verbirgt. Hier denke man an McDonalds, wo 16-jährige Schüler korrekt Bestellungen aufgeben und abzukassieren können.

Process Innovation

Prozesse lassen sich so konzipieren, abhandeln oder gar abstellen, dass man daraus einen direkten Vorteil gewinnen kann. Beispiele hier sind z.B. der online Check-in. Er ermöglicht es den Host einen Willkommensgetränk anstelle von Papierkram servieren zu lassen.

Value Migration Innovation

In der Value Migration Innovation kommt es darauf an, wertvolle und seltene Elemente in der eigenen Wertschöpfungskette zu identifizieren. Diese führt man dann *downstream* in neue Produkterscheinungen. Die schwedische Hotelgruppe ESS Group wickelt die Design Konzeptionen ihrer Hotels z.B. über ein eigenes Interior Design Büro ab, welches auch Aufträge zum Designen von Restaurants oder Büroflächen annimmt.

Achtung Glatteis – Product Leadership & Renewal

Da wir, wie ganz am Anfang erwähnt, unter Innovation oftmals intuitiv eher selbstlandende Raketen verstehen als das Yoga Paket für das Hotelzimmer, folgen nun jene Innovationskategorien bei denen besser Vorsicht geboten ist. Vorsicht, da man hier im Volksmund Innovation verorten würde, diejenigen die sie Betreiben aber eher nicht die Hotels, sondern Technologieanbieter sind, welche mit neuen Technologien neue Märkte erschließen wollen. Dem entgegen steht das Transferieren des Kerngeschäfts aus einem niedergehenden Markt hin zu einem Wachstumsmarkt durch Innovation.

Disruptive Innovation

Disruptive Innovation kreierte neue Märkte mit neuen Produkten. Die Erfindung des Instant Messaging war so etwas, die dem Brief/E-Mail/Fax/Telefon bei Weitem überlegen war. Peter Thiel würde hier auch von *Zero to One* (2014) sprechen.

Application Innovation

Gibt es erst einmal eine neue Technologie, kann man für diese auch neue Märkte durch einen besseren Product-Fit erschließen. Instant Messaging/Business Messaging gibt es schon seit ein paar Jahren, neuerdings drängen aber auch mehr und mehr Firmen in den Hotelmarkt, wo sie durch PMS Integrationen eben diesen besseren Product Fit erzielen.

Product Innovation

Nur in einen neuen Markt zu gehen, reicht natürlich nicht. Ab hier geht es knallhart darum mit mehr und mehr Funktionalität, dem Kunden mehr und mehr Wert einzufangen. Messaging und automatisiertes beantworten bedeutet z.B. mehr Zeitersparnis als einfach nur das Messaging.

Platform Innovation

Nach und nach schichten diese Tools so viel Funktionalität auf und erweitern mit mehr und mehr Partnerintegrationen immer weiter ihren Product Fit, sodass neue Komplexitäten entstehen. Platform Innovationen verbergen diese Komplexitäten wieder, z.B. hinter einem einzigen User Interface. So werden sich Messaging Services immer weiter Richtung Omnichannel Customer Service & Marketing Plattformen entwickeln. Nicht umsonst hat Facebook erst kürzlich *Kustomer* – eine B2C Omnichannel CRM Plattform – für 1 Mrd. US\$ erkaufte.

Organic Renewal Innovation

Im Gegensatz dazu stehen die Kategorien der Renewal Innovation. Hier ist das Ziel mit den bestehenden Vermögenswerten in einen neuen Wachstumsmarkt zu kommen. Für uns Hotels waren das die berüchtigten Initiativen Hotelzimmer als Remote Workspaces vermieten zu wollen. Das Problem? Trotz Pandemie ist das Hotelgewerbe kein Markt im Niedergang und gerade wegen der Pandemie ist das Remote Working/Co-Working auch kein Wachstumsmarkt.

Acquisition Innovation

Zu guter Letzt geht es bei der Acquisition Innovation, um das Vermögen durch die Acquisition einer Firma schnell in den Wachstumsmarkt dieser Firma zu kommen. Nach und nach sollten dann eigene Vermögenswerte in diese neue Firma übertragen werden umso den eigenen, niedergehenden Markt zu verlassen.

Hotellier Innovation Check-List

Wie kann man nun all diese Erkenntnisse in seine tägliche Arbeit einfließen lassen, bereits gesetzte Ziele und begonnene Projekte überprüfen und/oder ganz neue Initiativen ableiten? Die folgenden Punkte bieten einen kleinen Einstieg.

Um in der *Customer Intimacy* Kategorie zu innovieren, müssen wir uns fragen, wer sind meine Gäste (demographisch & psychographisch) und warum kommen sie? Gibt es Merkmale meines Gesamtproduktes die alleinstehenden Erfolg haben könnten? Wenn ich weiß, wer meine Gäste sind und warum sie kommen, wie kann ich dann mein konkretes Wertversprechen noch ausbauen, einen draufsetzen? Wie kann ich mein Produktversprechen entlang der gesamten Guest Journey fühlbar machen? Wie kann ich dieses Versprechen besser kommunizieren und mich von meinen Mitbewerbern absetzen?

Vielleicht bin ich ja die kleine Mountain Lodge, die besonders von Münchener Großstadt Bergtouristen im mittleren Alter mit Leistungsprinzip als Erholungs- und

Ausgangspunkt frequentiert werde? Diese trinken besonders gern die Wellnessgetränke nach eigener Rezeptur und schätzen ansonsten die spartanische aber hochwertige Einrichtung, welche es ihnen ermöglicht Reize zu reduzieren und runterzukommen, aber sich gleichzeitig körperlich zu verausgaben und wahrzunehmen. Dieser Mix ist es aus dem off-spin Produkte, ein klareres Business Konzept, sowie klareres Marketing entstehen.

In der *Operational Excellence* geht es dann eher um die Prozesse hinter dem der Wertlieferung an den Gast. Kenne ich alle meine Prozesse, welche ‚Produkte‘ kreieren sie nicht nur für extern, sondern auch für interne Stakeholder und welche Schnittstellen gibt es? Inwiefern sind die Prozesse effizient, klar definiert und formalisiert? Oder gibt es Reiberein zwischen Departments, sind Arbeitsergebnisse variabel in ihrer Qualität und hängt viel von Einzelpersonen ab? Hier kann man die User Journey mappen um Potentiale für Verbesserung, also Innovation, abzuleiten. Komplexe multi-tool Setups könnten durch kleine Eigenentwicklungen in simple Interfaces integriert, oder Schnittstellen auch automatisiert werden. Abgesehen davon lohnt sich auch ein Blick auf das Produkt. Was sind Eigenschaften, die weggespart werden können, um gewünschte Eigenschaften, die elementar für das Wertversprechen sind, weiter zu fördern? Zudem, wo liegen die teuersten Unternehmensprozesse und wie könnten diese fundamental digitalisiert oder zu einem eigenem Geschäftsfeld entwickelt werden?

Alles in allem gilt es aber auch Fallstricke zu vermeiden. So ist es sinnvoll die eigene Innovationsambition zu klären, da man hier proaktiv auch die Fragen ach den eigenen Fähig- und Fertigkeiten beantworten muss. Habe ich das richtige Team zur Hand um das Startup mit einem fähigen Lead User zu unterstützen oder kann die Agentur die sich mir anbietet wirklich verlässlich Produkte entwickeln und erfolgreich launchen? Wer macht intern das Product Success und das Change Management?

All diese Fragen und Überlegungen helfen vor allem bei einem: sich selbst zu befähigen selbstbewusster in das Geschäftsfeld des Innovationsmanagements einzutauchen. Händler und ihre Versprechen besser zu verstehen, sowie auch die eigenen Wünsche und Ambitionen besser einordnen zu können.

Weitere Innovationsbegriffe

User-Driven Innovation	Ein Produkt, welches von einem Akteur erfunden und getestet wurde, der von seiner Anwendung profitieren will.
Design-Driven Innovation	Design als Innovationsparameter beschäftigt sich mit dem ‚Warum‘ anstelle dem ‚Was‘ in Bezug auf Produktkreationen. Visionäres Anführen des Marktes mit radikal neuen Anwendungen für bekannte Technologien.
User-Driven Design	Bedürfnisse der User und deren Analyse als Ausgangspunkt von Produktentwicklung (auch <i>market-pull innovation</i>).
Open Innovation	Das bewusste Nutzen von Einflüssen (Acquisition, Sourcing) und ‚Ausflüssen‘ (Selling, Revealing) von Wissen, um interne Innovationsprojekte zu beschleunigen und Märkte der potenziellen Nutzung zu vergrößern.
Innovation Networks	Neue Ideen sind nur neue Kombinationen von Bekanntem. Je mehr Netzwerke vernetzt sind, desto mehr neue Kombinationen sind möglich.
Innovation Ecosystems	Sets von verbundenen Organisationen, Firmen und Gruppen, die gezielt ‚Value‘ ‚upstream‘ oder ‚downstram‘ führen und sich um einen Kristallisationspunkt ansammeln.
Brokerage	Wie in Organisationen Wissen kreiert wird (Karrierewege), mit dem Ziel der Steigerung von Innovationsfähigkeit.
Sustainable Innovation	Die Fähigkeit den eigenen Effekt auf die Umwelt (sozial- und physisch) messbar zu machen; die Fähigkeit Ressourcen effizienter auszunutzen und damit gegen den eigenen Effekt effektiv zu steuern.
Social Innovation	Soziale Praktiken zum Stärken der Zivilgesellschaft.
Service Innovation	Services als breite Spektren von Aktivitäten die Gelegenheiten für Whole- oder Spin-off Produkte bieten.
Technology Innovation	Technologie unterstützt Ideen von ‚neuer Produktivität‘. Konfiguration der Technologie entlang von neugedachter Produktivität ist dabei genauso wichtig wie die Technologie an sich.