



MASERATI



AUTOZENTRUM WEST www.maserati-west.ch
Piccardstrasse 1 • 9015 St. Gallen • Tel. 071 311 66 66

Michael Pieper:

Der neue starke Mann bei der AFG

Seite 18



Fokus Human Resources

Unternehmen werden in Zukunft Herausforderungen umso erfolgreicher meistern, je besser sie Entwicklungs- oder Veränderungsprozesse auch in Human Resources gestalten können.

Seite 52



pronto
REINIGUNG

pronto-reinigung.ch

dern auch bis zur Pilotprojektphase umzusetzen. Dazu müssen keine Entscheide von übergeordneten Führungsebenen eingeholt werden. Interessanterweise und in Übereinstimmung mit dem Effectuation-Ansatz wird wenig Fokus auf Business- und Projektpläne gelegt. Stattdessen fokussiert das Innovationsteam auf das Ausprobieren von Ideen. Zu Beginn findet eine grobe Einschätzung des Potenzials und der Machbarkeit der Geschäftsidee statt, um über die Durchführung erster Umsetzungsschritte zu entscheiden. Nach ersten Umsetzungsschritten, wie der Konkretisierung der Geschäftsidee anhand eines Produktdesigns oder der Diskussion mit potenziellen Kunden, wird die Geschäftsidee vom Team re-evaluert. Die Umsetzungsschritte liefern wertvolle neue Informationen über die Geschäftsidee, welche eine neue und exaktere Einschätzung des Erfolges ermöglicht. Darauf basierend wird entschieden, ob mit der Geschäftsidee weitergefahren werden soll oder nicht. Der Leiter dieser Abteilung bringt die Handlungsmaxime auf den Punkt: «Wir sind keine Theoretiker, die Powerpoint malen. Sondern durchaus die Erwartung haben, relativ zügig zu probieren, um zu bestimmen, ob es sich lohnt, weiterzumachen.»

Bei innovativen Initiativen mit hohem Neuigkeitsgehalt werden oftmals Teams oder Abteilungen konkurrenziert.

Dieses Verhalten entspricht dem Effectuation-Ansatz. Anstatt über den Einsatz von Ressourcen für eine innovative Idee anhand kausaler Überlegungen zu entscheiden, wird lediglich abgewogen, ob es sich lohnt Ressourcen einzusetzen für das Erproben der nächsten Umsetzungsschritte. Nach ersten Erkundungen wird diese Abwägung nochmals durchgeführt – ganz im Sinne eines Trial-and-Error-Ansatzes oder eines iterativen Vorgehens einer emergenten Strategie. Damit kann auch gegenüber unerwarteten Situationen die Einstellung eingenommen werden, diese zu nutzen, anstatt zu vermeiden – das vierte Kernprinzip von Effectuation.

Zum Autor

Daniel Häuptli hat an der Universität St.Gallen im Rahmen seiner Doktorarbeit untersucht, wie disruptive Innovation und bürokratische Routinen in etablierten Unternehmen aufeinander wirken. Es wurden Fallstudien über Innovationsprojekte bei ABB Schweiz (Innovationsfonds), Daimler (car2go) und Migros (m-way & sharoo) durchgeführt. Weiter hat der Betriebsökonom beim ETH-Startup Optotune während knapp drei Jahren die Finanzen geführt und in dieser Rolle Erfahrung mit Innovation ausserhalb etablierter Unternehmen gesammelt. Aktuell ist Häuptli bei PwC im Advisory tätig.

Weniger Botschaften. Mehr Wirkung.

Eine Grundregel wirkungsvoller Kommunikation lautet: Jede Kommunikationsmassnahme soll genau eine Botschaft – die Kernbotschaft – beinhalten. Diese sollte dann mit entsprechender Frequenz und Kontinuität an die Zielgruppe weiter getragen werden.



Von Axel Thoma

Was logisch klingt, wird oft nicht praktiziert – egal ob in Anzeigen oder Broschüren; auf Plakaten, Websites oder Verpackungen. Entweder werden diese Werbeträger mit zu vielen Botschaften überladen in der Absicht, den Kommunikationsträger bestmöglich zu nutzen. Dieser kostet ja schliesslich viel Geld. Oder man glaubt, dass man auf Teufel komm raus sämtliche Vorteile der eigenen Produkte und Leistungen detailliert kommunizieren muss, an jedem Kontaktpunkt. Und verliert dabei das tatsächliche Wahrnehmungsverhalten des Empfängers aus den Augen. Denn während die Anzahl der Botschaften kontinuierlich zunimmt, nimmt die Bereitschaft des Empfängers, verschachtelte Inhalte zu verarbeiten, gleichzeitig ab.

Das Resultat: Diffuse, sich neutralisierende Botschaften, die aufgrund des Grundrauschens im Markt von der Zielgruppe kaum aufgenommen werden. Und die deshalb keine Chance haben, sich in den Köpfen zu verankern oder die erhoffte Reaktion auszulösen.

Doch wie lässt sich das Ganze umgehen und tatsächlich mehr Wirkung erzielen? Erstens: Indem man Botschaften konsequent priorisiert. Was die Bereitschaft voraussetzt, auf weniger wichtige Inhalte zu verzichten, respektive diese an einem späteren Zeit- und Kontaktpunkt einzusetzen. Dieser Verzicht fällt insbesondere crossfunktionalen Kommunikationsteams schwer. Zweitens: Indem man die – alles entscheidende – Kernbotschaft mit besonderer Sorgfalt und Fokussierung auf die Zielgruppe hin formuliert. Also: einfach, schnell verständlich, glaubwürdig, emotional und eine Reaktion auslösend.

Mehr auf www.ethcom.ch/insights

Axel Thoma ist Leiter Strategie der E,T&H Werbeagentur AG BSW