

Best Practice

Whirlpool: Wie der amerikanische Hersteller von Haushaltsgeräten zu einer Innovationshochburg wurde.

„Förster & Kreuz
helfen, gewohnte Denkbahnen
zu verlassen und überraschende
und außergewöhnliche Geschäfts-
modelle zu entwickeln.“ **Die Welt**



Wie Whirlpool zu einer Innovations-Hochburg wurde

In nur einem Jahr hat Whirlpool die Umsätze aus Innovationen verdreifacht. Bis Ende 2006 wird das Unternehmen die Umsätze aus Innovationen verfünffacht haben!



Was ist das Geheimnis hinter Whirlpools Innovationsoffensive?
Und was kann man davon lernen?



Innovation statt Stagnation

Im heutigen Wettbewerb ist es verdammt schwierig, sich von der Konkurrenz abzuheben. Das meiste, was Ihr Unternehmen anbietet, könnte auch eine beliebige andere Firma anbieten. Wenn Sie eine brillante Idee haben, wird diese binnen weniger Wochen von Ihren Konkurrenten kopiert. Es gibt nur einen Ausweg. Und der ist enttäuschend banal: *Seien Sie innovativ und machen Sie etwas wirklich Neues.*

Whirlpool hat es verstanden und den Wettbewerb um temporäre Innovationsmonopole aufgenommen....

„Förster und Kreuz helfen, gewohnte Denkbahnen zu verlassen und überraschende und außergewöhnliche Geschäftsmodelle zu entwickeln“, schreibt die WELT. Alle Infos, wie Förster & Kreuz Sie unterstützen können, Innovation und frischen Wind in Ihre Organisation zu bringen, erhalten Sie auf: www.business-querdenken.com

Mit dem Feedback des Marktes Produkte nachhaltig verbessern

Die einfachste Form der Innovation ist die Produktverbesserung. Whirlpool hat sich zum Ziel gesetzt, permanent die Funktionalitäten seiner Produkte zu verbessern, das Handling der Geräte zu vereinfachen und das Design noch attraktiver zu machen. Ende 2006 wird Whirlpool etwa 2/3 der gesamten Produktpalette aus dem Vorjahr durch verbesserte Versionen ausgetauscht haben.

Beispiel

Premium-Segmente ausbauen

Bei der Überarbeitung des Produkt- und Innovationsportfolios der Küchenmarke KitchenAid, schenkte man dem 99 Dollar Waffeleisen besondere Aufmerksamkeit. Der mutige Entschluss: Raus aus dem Preiswettbewerb, indem man aus einem Waffeleisen eine Designikone macht! Das bedeutet: hochwertige Materialien, ungewöhnliches Design und ein Verkaufspreis von 399 Dollar. Und jetzt halten Sie sich fest: Whirlpool verkauft diese Dinger so schnell, dass man mit der Produktion kaum nachkommt.



Einzigartige Produkteigenschaften oder neue Serviceangebote entwickeln

Hier geht es nicht um verbesserte Versionen existierender Produkte, sondern um neuartige Produkteigenschaften oder neue Serviceangebote, die so auf dem Markt noch nicht existieren und nicht einfach vom Wettbewerb kopiert werden können.

Beispiel

Hausbesuche

Whirlpool versucht sich im Markt zu differenzieren, indem es seine Produkte zusammen mit einem neuen Service anbietet, dem „Total Legendary Care Plan“. Im Rahmen dieses Services besuchen Whirlpool Mitarbeiter die Kunden, um sicher zu stellen, dass die Produkte perfekt funktionieren.

Neue Produkte entwickeln, die Lösungen für bis dato unbefriedigte Kundenbedürfnisse bieten

Dabei geht es um die Entwicklung neuer Produkte, mit denen das eigene Produktportfolio konsequent aufgewertet und die Konkurrenz ausmanövriert wird. Whirlpool nutzt hierzu die Ideen seiner Mitarbeiter – und zwar aus allen Bereichen und Hierarchieebenen. Außerdem vertraut man auf das Instrument der Anwenderbeobachtung: Hier geht es um Menschen in realen Situationen: Wie kochen sie, wie waschen sie ihre Wäsche, etc. Ziel ist, herauszufinden, welche latenten Bedürfnisse von gegenwärtig angebotenen Produkten (noch) nicht befriedigt werden.

Beispiel

Die faltbare Reinigung für Zuhause

Die Produktinnovation „Fabric-Freshener“ zeigt, dass man auch eigene Ideen recyceln kann. Vor einiger Zeit brachte Whirlpool ohne großen Erfolg die ‚Reinigung für Zuhause‘ auf den Markt: Das Produkt war zu sperrig, zu teuer und benötigte auch noch eine Spezialchemikalie. Letztes Jahr brachte Whirlpool dann mit großem Erfolg die verbesserte zusammenfaltbare Version auf den Markt, für die man nur normales Wasser benötigt und mit der bis zu zwei Kleidungsstücke schnell und bequem von unangenehmen Gerüchen und Falten befreit werden.



Innovationen schaffen, die das Potential haben, komplett neue Kundengruppen zu erschließen

An der Spitze der Innovationsbemühungen von Whirlpool steht die Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Die meisten dieser Innovationen kommen von den eigenen Mitarbeitern. Ein nicht ganz einfach zu meistertes Feld, da das Unternehmen hier per Definition noch keine Erfahrung hat und keine Blaupausen existieren, die man einfach kopieren könnte. Auf der anderen Seite ist es aber auch das Feld, das die größten Chancen für die Zukunft des Unternehmens bietet.

Beispiel

Garagen, die Unordnung bekämpfen

„Gladiators GarageWorks“ hat sich zu Whirlpools größtem neuen Geschäftsfeld entwickelt. Das Ordnungssystem für Garagen umfasst eine Serie von Regalen, Schränken, Werkbänken und natürlich speziellen Einrichtungen für Haushaltsgeräte von Whirlpool. Das Konzept stammt aus dem Jahr 2000. Studien bestätigen die Existenz einer bis dato unbefriedigten Nachfrage.

Quellen und weitere Infos

- Leonard, Dorothy A., Jan W. Rivkin, and Gary Hamel. „Change at Whirlpool Corporation“ Harvard Business School Case
- Whirlpool: Fabulous by Design, Michael Arndt, March 6, 2006
- Whirlpool's push to jump-start innovation, Business Week, 28. April 2006
- How Whirlpool Defines Innovation, Michael Arndt, Business Week, March 6, 2006
- Homepage Whirlpool: www.whirlpool.com
- Homepage Gladiator GarageWorks: www.gladiatorgw.com
- Innovation Democracy, von Kathleen Melymuka, Februar 2004, in Computerworld



„Förster & Kreuz
helfen, gewohnte Denkbahnen
zu verlassen und überraschende
und außergewöhnliche Geschäfts-
modelle zu entwickeln.“ **Die Welt**

Mehr Infos wie Förster & Kreuz Sie unterstützen
können, Innovation und frischen Wind in Ihre
Organisation zu bringen, erhalten Sie auf:

www.business-querdenken.com