

diverser Kreativtechniken. Diese lassen sich nicht lehrbuchartig anwenden, sondern sie müssen maßgeschneidert aufgesetzt werden – passend zur Brauerei, zum Team, zu Vorkenntnissen, zu formulierten Zielen etc. Nicht selten passiert das Feintuning der Kreativtechniken noch in der Kennenlernrunde, wenn sich abzeichnet, welche Persönlichkeiten am Tisch sitzen. Für diese schnelle Reaktion auf die Gruppendynamik braucht es distanzierte Außensicht und Erfahrung. Im Idealfall: Branchenerfahrung, Marktkenntnis, Bier-Know-how, Verständnis für die Abläufe innerhalb einer Brauerei.

Externer Support gewährleistet, dass sich die Investition in den Innovationsprozess auszahlt, weil:

- die Vorbereitung im Schulterschluss mit den Initiatoren stattfindet;
- das Konzept unter Berücksichtigung der Unternehmensziele maßgeschneidert wird;
- die Spezialdisziplin „Kreativtechniken“ in erfahrener Hand liegt;
- erst eine saubere Dokumentation und Auswertung die Ableitung von konkreten Maßnahmen und Projekten sicherstellt.

Fazit

Wie Zukunftsbrauereien aussehen? Wonach das Bier von morgen schmeckt? Zu welchen Anlässen es konsumiert wird? Welche Gebindegrößen sich durchsetzen werden? Wie die Generation der Millennials zukünftig zum Thema Alkohol steht? Welchen Einfluss internationale Biere morgen in Deutschland haben? Wie absatzfördernde



Nachvollziehbare Herkunft der Rohstoffe, regionale Verankerung des Produkts, Heimatgefühl... diesem Megatrend begegnete die Privatbrauerei Stauder mit einer eigenwilligen Kommunikation. Hintergrund: Für die allzu oberflächliche und schlichte Interpretation von „Bier von hier“ gab es bereits unzählige Beispiele. Für die inhabergeführte Brauerei waren die Kernwerte Tradition, Region, Handwerk zwar ebenso wichtig wie für die Mitbewerber. Aber die Herren Stauder wagten sich mit einer multimedialen (inzwischen preisgekrönten) Kampagne an einen völlig neuen Kommunikationsstil. Sehr persönlich, sympathisch und vor allem durchgezogen vom ganz typischen Humor der Region.

de Kommunikation für Bier dann aussehen muss?... Das wissen auch die Kommunikationsspezialisten (noch) nicht. Aber sie können auf dem heutigen Wissensstand Prognosen erarbeiten, die jeder Innovation als Sprungbrett dienen. Nur wer sich jetzt um

das Thema Innovationen aktiv kümmert, kann sich diesen Weg erfolgreich ebnen. ■

Quelle

1. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/innovation.html>

BRAUWELT

WOCHENZEITSCHRIFT FÜR DAS GETRÄNKEWESEN
12-13/16 | 24. März | 156. JAHRGANG | NÜRNBERG | www.brauwelt.de



Innovationsprozesse – Handlungsleitfaden für die Zukunftsbrauerei

(ER)FINDEN SIE SICH NEU!

UNSER INNOVATIONSMARKETING BRINGT DRUCK AUF DEN KESSEL

ZWEI SCHRITTE IN RICHTUNG ZUKUNFT:

- ① Fordern Sie Ihr GRATIS Bierbuch an und sehen Sie, wie Branchenkollegen von Innovationsmarketing profitieren!
- ② Vereinbaren Sie noch heute Ihr Kennenlern-Gespräch und holen Sie sich sofort umsetzbare Impulse!

E-Mail: Innovationsmarketing@riegg.com
Telefon: 09203 996 0 • www.riegg.com

GRATIS FÜR SIE!



RIEGG & PARTNER
WERBEAGENTUR GMBH

FACHVERLAG
HANS CARL

Riegg & Partner Werbeagentur GmbH
Kulmbacher Str. 38-40
95512 Neudrossenfeld

Innovationsprozesse – Handlungsleitfaden für die Zukunftsbrauerei

EXTERNE MODERATION | Innovation ist ein großer Begriff – aus Unternehmersicht offenbar häufig zu groß. Für diese Interpretation spricht zumindest die vielfach geäußerte Klage, Innovationen fänden immer nur anderswo statt. Warum tun sich Unternehmer, in diesem Fall Führungskräfte der deutschen Braulandschaft, so schwer mit der Institutionalisierung von Innovation? Diese Frage wollen die Autoren aus Sicht einer Kommunikationsagentur beleuchten und aus ihren Erfahrungen – auch mit zahlreichen Brauereien – eine konkrete Handreichung für innovationswillige Entscheider erarbeiten.

WAS IST INNOVATION? Mit einer schlichten, gültigen, empirisch belegten Definition einzusteigen, ist sicher ein guter Weg, um sich dem Spannungsfeld deduktiv zu nähern. Ein rascher Blick ins Wirtschaftslexikon [1] liefert für den ein oder anderen Überraschendes: Innovation ist die „Bezeichnung in den Wirtschaftswissenschaften für die mit technischem, sozialem und wirtschaftlichem Wandel einhergehenden (komplexen) Neuerungen. Bisher liegt kein geschlossener, allg. gültiger Inno-

vationsansatz bzw. keine allg. akzeptierte Begriffsdefinition vor. Gemeinsam sind allen Definitionsversuchen die Merkmale: (1) Neuheit oder (Er-)Neuerung eines Objekts oder einer sozialen Handlungsweise, mind. für das betrachtete System und (2) Veränderung bzw. Wechsel durch die Innovation in und durch die Unternehmung, d.h. Innovation muss entdeckt/erfunden, eingeführt, genutzt, angewandt und institutionalisiert werden.“

Dass es keine verbindliche und schon gar keine unmittelbar anwendbare Definition gibt, aus der sich am Ende des Tages das Bier der Zukunft brauen lässt, soll nicht daran hindern, den beschriebenen Merkmalen auf den Grund zu gehen, um Antworten auf das Innovationsbegehren zu finden.

Die Autoren beziehen dafür ihre vielfältigen Erfahrungen aus dem Agenturalltag mit ein: z.B. die Zusammenarbeit mit Vollblut-Braumeistern aus familiengeführten Brauereien, aber auch mit vertriebsorientierten Bier-Managern aus Konzernstrukturen; z.B. die unterschiedlichen Vorgehensweisen bei der Produktentwicklung – von intuitiv-emotional bis prozessgeführt-rational, oder z.B. auch die diversen Ansprüche an die Kommunikation – hier dezent-

introvertiert, dort frech-extrovertiert. Die Vielfalt ihrer Erfahrung führt die Kommunikationsspezialisten zu folgender Einschätzung: Allein die Tatsache, dass Innovation nicht nur erfunden, sondern vor allem auch institutionalisiert werden muss, stellt Brauereien vor echte Herausforderungen.

Als Konsequenz sind in der Hauptsache zwei Reaktionen bekannt. Erstens: Aktionismus – Innovationen werden als ein Tagesordnungspunkt auf der Unternehmensagenda behandelt. Ein Workshop oder Arbeitskreis mit interdisziplinärer Besetzung soll Output liefern. Frei nach dem Motto „Seid doch mal kreativ! Ihr habt doch schließlich täglich mit der Materie zu tun.“ Ohne externe Anleitung, Moderation und Außensicht stehen dann häufig qualitativ und quantitativ nicht die visionsstarken Ergebnisse auf dem Papier, die sich die Geschäftsführung wünscht. Die Ableitung von operativen Maßnahmen in die erforderlichen Disziplinen hinein fällt erfahrungsgemäß noch schwerer – muss die Aufgabe doch stets im Alltagsgeschäft „nebenher laufen“.

Zweitens: Blockade – die Versuche, einen Innovationsprozess in Gang zu setzen, sind aus verschiedenen Gründen gescheitert. Enttäuschte Mitarbeiter, deren Anregungen nicht umgesetzt wurden, stehen weiteren Anläufen kritisch bis destruktiv gegenüber. Die Blockade-Haltung ist wie im ersten Szenario ohne neutrale externe Moderation schwer aufzulösen.

Erste Hilfe: Die Perspektive wechseln

Beide geschilderten Reaktionen – Aktionismus und Blockade – führen zu einer wenig produktiven Spirale. Was bedeutet der Craft-Bier-Trend für unsere Brauerei? Hat die Forderung des Konsumenten nach Transparenz auf den Einkauf unserer

Rohstoffe Auswirkungen? Wie gehen wir mit dem Wunsch nach regionaler Verankerung von Biermarken um? Mit welchen Line Extensions werden wir neue Kunden gewinnen, ohne Bestandskunden zu verschrecken? Die Bewegungen am Biermarkt folgen aktuell exakt diesen Fragestellungen. Und gleichzeitig profitieren nur jene Brauereien, die auf der Suche nach Antworten clever mit Innovationsprozessen umgehen. Was machen sie anders?

Das Nachsehen haben im Moment Brauereien, die Innovation als kreative Punktlandung und nicht als steuerbaren Prozess wahrnehmen. Neidvoll blicken sie auf das neue Bier des Wettbewerbers und unterstellen eben jene kreative Meisterleistung – ohne strukturelles Vorgehen dahinter zu erkennen. „Warum ist uns das nicht eingefallen?“ Weil hinter der genialen Idee nicht nur ein einziger genialer Kopf steckte, sondern ein exakt eingesteuerter Innovationsprozess mit marktreifen Ergebnissen.

Bier-Innovation lässt sich lernen

Bier-Innovationen reagieren – wie alle Innovationen – auf den steten gesellschaftlichen Wandel mit allen soziokulturellen Trends, Bedürfnissen, Werten und Lebens-

gefühlen. Im Fokus des Innovationsbestrebens von Brauereien stehen eindeutig die daraus resultierenden Konsumtrends, auf welche zumeist im Rahmen der Produktentwicklung geantwortet wird (Stichwort Line Extensions).

Hier ist eine differenzierte Betrachtung dienlich, will man die erste, nicht gerade einfache Branchenhürde nehmen: Ist es überhaupt möglich, innerhalb der eng gesteckten Leitplanken des Reinheitsgebots Innovationen zu generieren? Natürlich. Wenn man Folgendes berücksichtigt: Je enger die Leitplanken, desto kreativer muss die Herangehensweise sein, um zunächst den Innovationsprozess zu „zünden“ und ihn anschließend langfristig im Unternehmen zu etablieren.

Folgender kleiner Fragenkatalog hat sich in der Vorbereitungsphase bewährt:

- In welcher Unternehmensdimension ist der Handlungsbedarf für Erneuerung am dringendsten? Unternehmensstruktur, Produktentwicklung, Kommunikation etc. Erstellen Sie ein Ranking.
- Gibt es eine klare Aufgabenformulierung? Zum Beispiel: „Wir erweitern unser Sortiment mit innovativen Neuprodukten, die auf aktuelle Geschmacks-

trends am Markt reagieren.“ oder „Mit unserem Fokus auf handwerklich gebrautes Bier machen wir uns den Craft-Trend zunutze und entwickeln eine eigenständige Submarke.“ oder „Wir professionalisieren unseren Rohstoffeinkauf, um beim Einsatz von neuen Hopfenzüchtungen, Malz etc. Innovationsführer zu werden.“

- Welche Mitarbeiter sind für Ihr Vorhaben wichtig? Welche Abteilung, welches Know-how, welche Fähigkeiten müssen vertreten sein, um ein engagiertes, konstruktives, kreatives und umsetzungstarkes Innovationsteam zu etablieren?
- Welchen externen Support können Sie sich als Impulsgeber für die Startphase holen? Marketingberatung, Unternehmensberatung, Coaching, Moderatoren, Mediatoren, Projektmanager etc.

Innovation und Kreativität sind Geschwister

Die Autoren plädieren für externen Support, weil es „on top“ im Tagesgeschäft kaum zu leisten ist, Innovationsprozesse zu initiieren und zu etablieren. Zudem bedarf es speziell für den Akt der Ideengenerierung



Autoren: Florian Weber und Jessica Luh-Fuchs, Riegg & Partner Werbeagentur GmbH, Neudrossenfeld

Best Practice: Nachahmung ausdrücklich erlaubt

Ganz neu oder nur ganz anders?

Wenn es schon keine stringente Definition für Innovation gibt, dann erst recht keine Schubladen für gute oder schlechte Innovationen.

Wohl aber für erfolgreiche, neue Wege!

Hier einige Beispiele, wie oder womit sich Brauereien neu (er-)finden.



Verführer-frisch!

Darf Bier modisch sein? Unbedingt – wie Carlsberg eindrucksvoll demonstriert. „Copenhagen“ bricht mit den klassischen Kategorie-Codes. Dieses Bier wirft seinen Anker in den Fashion- und Lifestyle-Ozean. Ein Szeneliebling, der bei Fashionistas ebenso gut ankommt wie bei trendbewussten Männern.



Mini-Max-Prinzip

Ein frisches, kühles Bier bei 32°C im Schattent? Traumhaft – wenn das Traumwetter den Genuss nicht schmälern würde, weil kein Bier der Welt bei diesen Temperaturen erfrischend bleibt. Das Wetter lässt sich nicht ändern – aber die Flasche, dachten sich die findigen Portugiesen. Der Super Bock mini in der 20-cl-Bierflasche!



Co-Creation

Das perfekte Bier für die verwöhntesten Gaumen? Sapporo ließ diese Frage nicht los. Die Antwort wurde mit Hilfe von Joel Rebouchon gefunden. Der Sterne-Koch komponierte im Zusammenspiel mit den Braumeistern ein Gourmet-Bier. Für beide Seiten ein kulinarisches Abenteuer.