

Von der kreativen Idee zum überzeugenden Endprodukt

Voraussetzungen professioneller Wertschöpfung in Innovationsprozessen

Herbert Weinreich, GDNÄ, Göttingen 2012

1 Was ist das Neue?

- Die Entdeckung
- Die Erkenntnis
- Die Erfindung (**Invention**)
- Die Problemlösung
- Der Entwurf, die Konstruktion
- Die Entwicklung
- Die **Innovation**

2 Für wen ist etwas neu?

- Betriebsneuheit
- Marktneuheit
- Weltneuheit

3 Gelingt die Wertschöpfung unter Risiko?

- Lässt sich dem Neuen ein **erkennbarer Nutzen** zuordnen?
- Ist dieser Nutzen mit **Kaufkraft** (kaufkräftiges Bedürfnis) ausgestattet?
- Welche **Zielgruppen** sind an dem Neuen interessiert?

4 Wie entsteht das Neue auf der Welt?

- Durch freie oder strukturierte Exploration
- Durch Zufall
- Durch Intuition
- Durch Kreativ-Sessions (unter Anwendung von Reizen)
- Durch systematischen Entwurf / Entwicklung nach Anforderungen
- Durch Grundlagenforschung
- Durch angewandte Wissenschaft
- Durch Needs Assessment (Erkennung von Bedürfnissen)
- Durch Technologie Assessment (Technologiefolgenabschätz.)
- Durch interdisziplinäre Entwicklungen in Handwerk, Industrie und Kunst
- Durch interdisziplinäre Kommunikation
- Durch Einbezug des Kunden (open innovation)
- Durch Auswerten von Mega-Trends, Szenarien, Delphi-Studien

5 Wie wird der Wert oder Nutzen des Neuen entdeckt?

- Durch Exploration
- Durch Anwenderbefragung
- Durch Beobachtung (z.B. Filmanalyse)
- Durch Rollenspiele, Simulation, virtuelle Realitäten
- Durch Verfolgen von Effektivitäts- und Effizienzkriterien
- Durch spielerische Anwendung von Lösungsprinzipien
- Durch Konfrontation mit Kundenerwartungen / Kriterien
- Durch Auswertung von Kundenverhalten
 - z.B. Reparaturen, Internetverhalten usw.

6 Herausforderung: Der Wandel !

- Basis: sich selbststeuernde Prozesse, Freiheitsgrade
- **Ursachen** des Wandels:
 - Alterung von Personen, Produkten, Systemen, Prozessen
 - Ressourcengrenzen
 - Bevölkerungswachstum
 - Wirtschafts-/ Gesellschaftssysteme, aufgebaut auf **Wettbewerb um nachhaltiges Wachstum und Gewinn**

7 Wichtige situative Aspekte globalen Wettbewerbs

- Globaler, technischer Fortschritt, sinkende Halbwertszeit des Wissens
- Verkürzung von Produkt-/ Dienstleistungslebenszyklen
- Kostendruck, Finanzierungsengpässe, Eigenkapitalschwäche
- Erhöhung der Komplexität
- Verkürzung der Lebenszyklen von Erfolgsregeln, Geschäftsmodellen
- Gesättigte Märkte, Kundengetriebene Ökonomie
- Sich schnell ändernde Geschäftsumgebungen
- Unfreundliche Übernahmen, Mergers
- Shareholder Value Orientierung
- Globalisierung von Ökonomie, Technologie, Innovation

“It’s not the strongest nor most intelligent of the species that survive; it is the one most adaptable to change”

Charles Darwin

“Structure follows strategy follows change!”



8 Notwendigkeit von Innovation

Roman Herzog:

***„Die Fähigkeit zur Innovation entscheidet über
unser Schicksal!“***

**Langfristiges Unternehmenswachstum ohne
ausreichende Innovationsfähigkeit in nahezu
allen Wirtschaftszweigen unmöglich!**

**Klassische Verbesserungen von Produkten /
Prozessen reicht nicht mehr!**

9 Gründe für Neuproduktfehlschläge

Alle anderen Gründe

Techn. Probleme Produktion

Schlechtes Timing

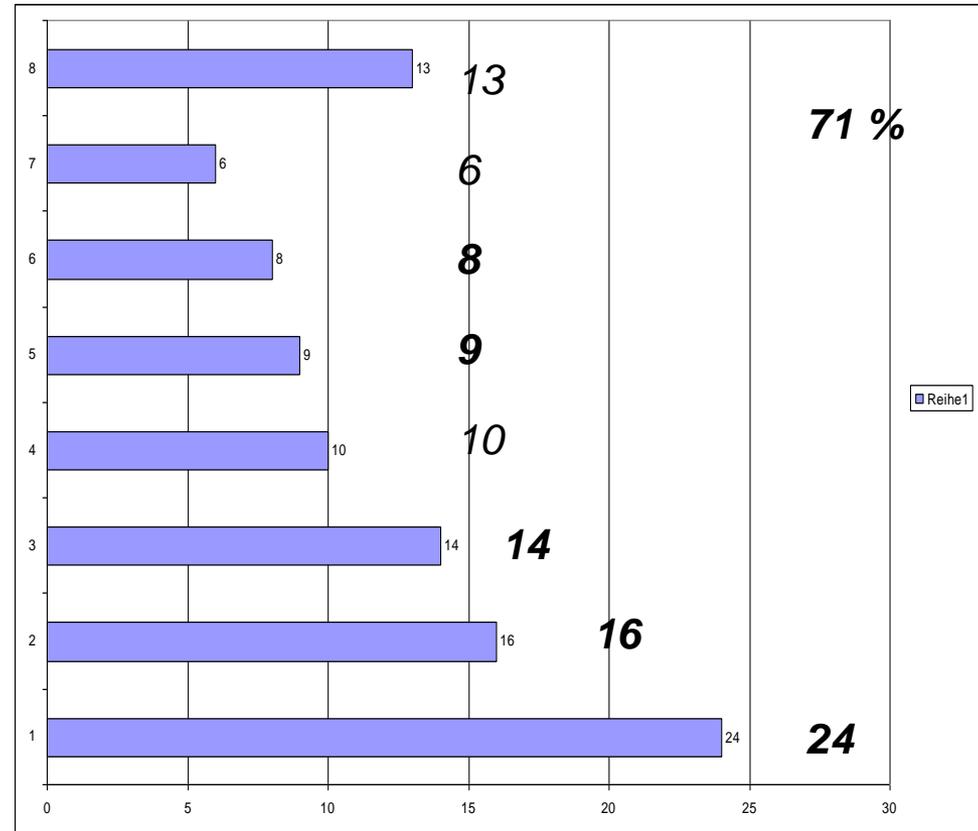
Stärke der Konkurrenz

Höhere Entwickl.-Kosten

Ungenüg. Marketingaufwand

Erwartungen nicht getroffen

Unzureich. Marktanalyse



10 Schlußfolgerung 1

Innovations-Management (Change-Management),
ist die **gezielte Steuerung** zur erfolgreichen Veränderung.
Sie ist notwendig,
um auf geforderten **Wettbewerbs-Ebenen** zu bestehen!

Egal, ob es um Person, Produkt, System oder Gesellschaft geht!

10 Schlußfolgerung 2

**Der Mensch steht im Mittelpunkt der Innovation,
sowohl als Schöpfer und Anwender!**

Es geht um:

- seine **Bedürfnisse, seinen Nutzen,**
- seine **Freiheitsgrade,**
- seine nachhaltige **Selbsterhaltung,**
- seine **Selbstverwirklichung!**

10 Schlußfolgerung 3

Aufgrund der **Komplexität** von Technologie- und Produktentwicklung wird

- **Interdisziplinäre, abteilungs- und kulturübergreifende Zusammenarbeit** in Allianzen, Kooperationen, Netzwerken und Innovationsprojektteams **immer wichtiger**
- in bestimmten Branchen ist nur noch **globale Produktentwicklung** möglich
- Wettbewerbsfähige Unternehmen müssen in der Lage sein, **Führungs-, Organisations- und Innovationskompetenz** auf diese Herausforderungen einzustellen.

Apple IPOD Zufall oder systematischer Erfolg

Exkurs

Herbert Weinreich

GDNÄ, Göttingen 2012

Business Week April 24 , 2006

- ✦ THE WORLD MOST INNOVATIVE COMPANIES
 - ✦ Hello IPOD World, outstanding design and innovative software platforms create an unrivaled user experience

Apple again the creative king

- ✦ Apple used no fewer than 7 Types of innovation
 - ✦ Networking (a novel agreement among music companies to sell their songs online), strategic alliances
 - ✦ Welcome for pioneers
 - ✦ Branding (how cool are those ear buds and wires)
 - ✦ Business model (songs sold for a buck each / online, Pepsi)
 - ✦ Ease and feel of IPOD
 - ✦ Simplicity of the ITUNES software platform
 - ✦ MP3 Compression format

Gestaltungselemente der Innovationskultur

- Gelebter **Führungsanspruch** bei Qualität
- **Visionstreiber**
- Wert-, Nutzen-, Handlungs- und Lernorientierung (**Benutzer-Interface**)
- **Marketing und Entwicklung** eng verzahnt
- Werbekampagnen mit **Kultmarketing**
- Wertschätzung der Kundeninvestition (**Kompatibilität**)
- Geheimhaltung
- **Strategisches Patentieren**, Neues Wettbewerbsfeld: Design-Patente
- **Mitarbeiterbeteiligung**
- Wettbewerbsfähige Praktiken, **Standards in Innovationskette**
- Steuerung der Wertschöpfungskette

11 Konsequenzen: Unternehmerische Haltung einnehmen

Aus dieser Sicht ist Wandel ist grundsätzlich positiv, da hierdurch neue Bedürfnisse und Probleme entstehen. Die Exploration, Akzeptanz und Bedienung dieser Bedürfnisse und Problemstellungen führt zu neuen Chancen / Geschäftsfeldern, wenn sie mit Kaufkraft ausgestattet sind.

Bei zu geringem Wandel ist **kreative Destruktion notwendig, um unternehmerische Chancen zu ermöglichen (z.B. durch Deregulierung!)**

(Schumpeter)

12 Konsequenzen: Definition Systematische Innovation

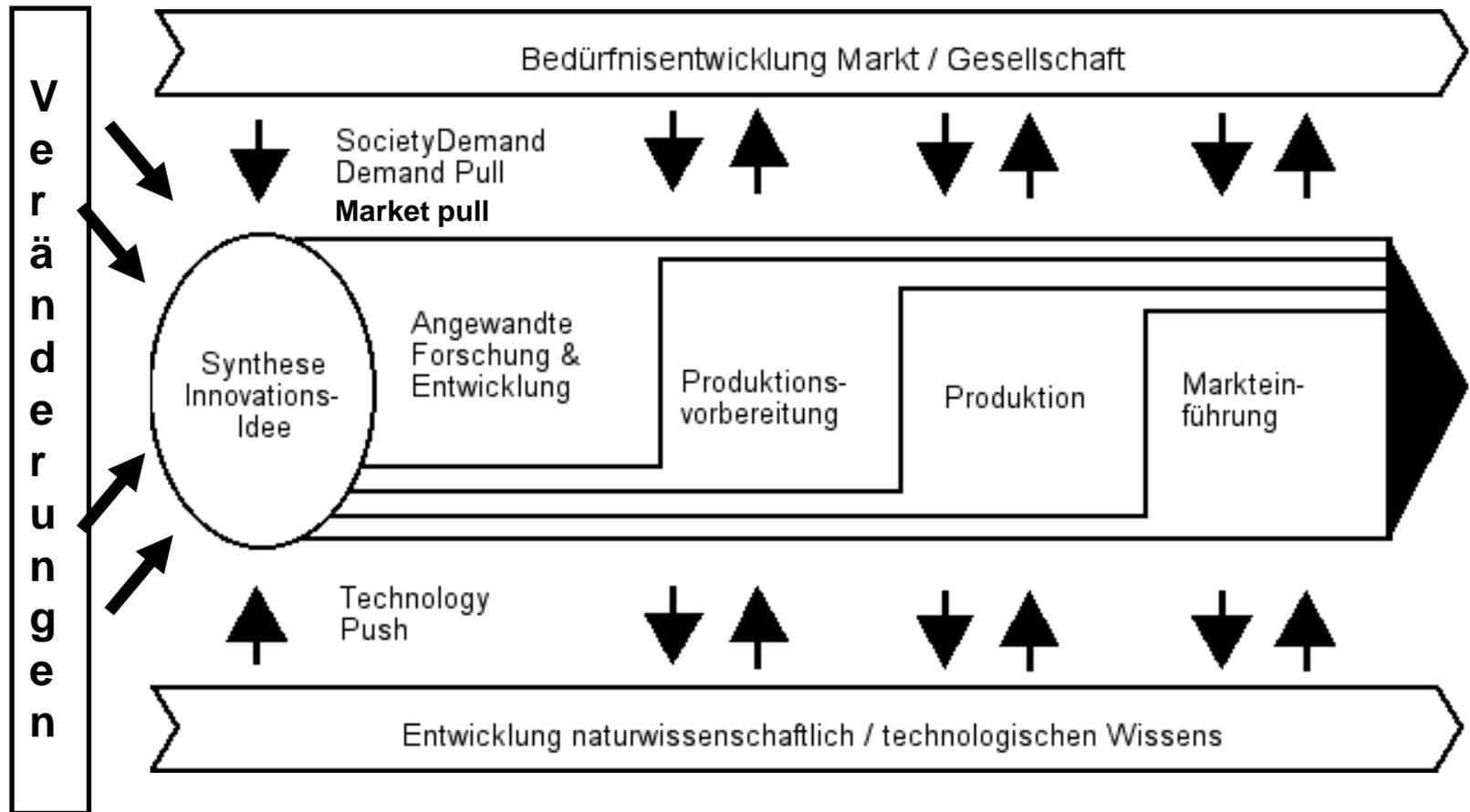
Systematische Innovation besteht aus:

- der **zielgerichteten organisierten** Suche nach **Veränderungen**
- deren **systematischer Analyse** bezüglich neuer **Chancenfelder** und **Ideen** und
- deren **erfolgreicher Umsetzung** zu Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft !

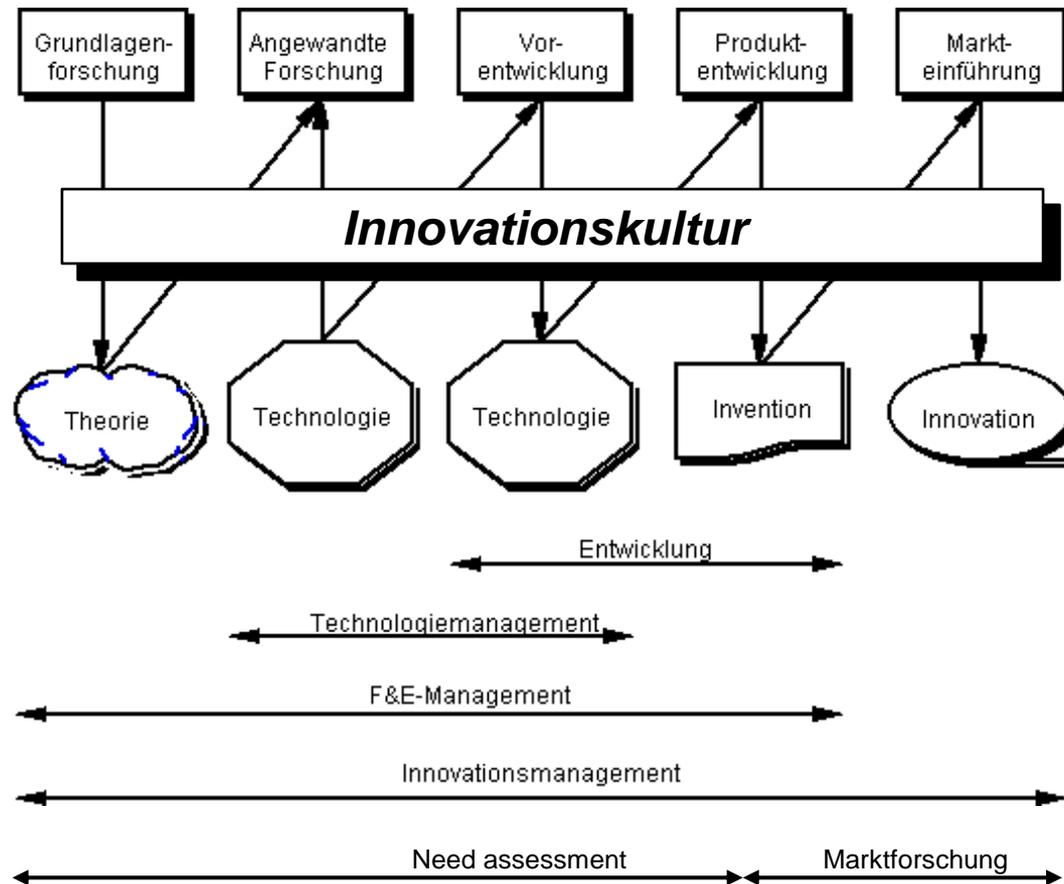
Mit erfolgreicher Umsetzung ist Entwicklung, Produktion und **erfolgreiche Markteinführung** gemeint.

Inventionen sind daher keine Innovationen!

13 Konsequenzen: Innovationsprozess (Überblick)



14 Konsequenzen: Innovationskultur als Querschnittskultur



15 Konsequenzen: Das lernende Unternehmen

Eher zutreffende Verhaltensweisen

Bürokratische Verhaltensweisen

- Wandel als Bedrohung
- Abneigung gegen Risiko
- beschäftigt sich mit sich selbst
- Konventionen und Regeln im Vordergrund
- Abtötung neuer Ideen
- Gehorsam gegenüber dem Vorgesetzten
- Kontrolle
- Sinnentleerung durch Zergliederung
- Suche nach dem "großen" Durchbruch
- Verhalten wie beim Bankkredit
- kaum Toleranz für Fehlschläge

Innovation unterstützende Verh.

- Wandel ist Zukunftschance
- Kontrollierte Risiken eingehen
- Markt-/ Zielgruppenorientierung
- Vision, Mission, Strategie, Projekt
- Förderung neuer Ideen
- Unterstützung durch Vorgesetzte
- gegenseitiges Vertrauen
- Sinn durch ganzheitlichen Ansatz
- kleine Innovationen sind willkommen
- Einsatz von echtem Wagniskapital
- aus Fehlschlägen lernen
(vgl. Sattelberger, Die lernende Organisation)

Rückbesinnung auf Pioniertugenden

16 Konsequenzen: Grundüberzeugungen

- Innovieren, eine **mentale** und **emotionale** Einstellung
- Innovation, ein Prozeß der **echten** Einsatz, **Leidenschaft** fordert
- Innovieren, ein **Evolutionserlebnis**
- Innovation kann **nicht** von oben befohlen werden
- **Innovations-Management** zerstört nicht die Kreativität, bedeutet die Steuerung von Lernprozessen unter Risiko
- Innovation braucht die **fähigsten** Mitarbeiter
- **Tugenden sind Kreativität, Beharrlichkeit, Agilität, Risikofähigkeit, Dispositions- und Koordinationsvermögen**

**17 Konsequenzen: Von Verkaufs- zu Markt- und
Kundenorientierung - Grundverständnis des Marketing**

Bezugspunkt:	Mittel:	Ziel:
Verkaufskonzeption :		
Produkte	Verkauf und Absatzförderung	Gewinn durch Verkaufsvolumen
Marketingkonzeption :		
Kundenbedürfnisse	Integriertes Marketing	Gewinn durch Kundenzufriedenheit

**18 Konsequenzen: Beseitigung von
Blockaden gegen Kundenorientierung**

- *Falsches Geschäftsverständnis*
- *Historisch bedingte Hackordnung (Technik versus Marketing)*
- *Distanz zum Kunden (kein Endkundenkontakt)*
- *Wahrnehmungsdiskrepanzen (Arroganz)*
- *Dienen fällt schwer (Kunde ist Störenfried)*

nach Hermann Simon

**19 Konsequenzen: Brechen mit alten, überkommenen
Erfolgsregeln (Paradigmen)**

Reizfrage: um das **Unmögliche** zu träumen und ... zu realisieren, bedarf es einer gewissen Radikalität!

Was ist

in Ihrem **Leben**, in Ihrer **Partnerschaft**, in Ihrem **Geschäft**,
Ihrer **Arbeit**, Ihrer **Technik**

ein bisher unumstößliches Fundament ?

Was wäre möglich, machbar, wenn dieses Fundament sich
verändern ließe?

Bitte, denken Sie **radikal!**

Bringen Sie einengende **Glaubenssätze** zum Einsturz!
Vertrauen Sie auf Reorganisation und Neuentfaltung.

(im humanen, ethischen Rahmen)