Mini
Book

Jens-Uwe Meyer

Radikale Innovation

BusinessVillage

Liebe Leserinnen und Leser,

ich freue mich, dass Sie Interesse an diesem für die Wirtschaft so wichtigen Thema haben. Dieses **Mini**Book fasst die wichtigsten Passagen aus meinem Buch zusammen.

Wenn es Ihnen gefällt, machen Sie es doch auch anderen Lesern zugänglich:

- schicken Sie es doch einfach an einen Bekannten weiter,
- bieten es auf Ihrer Website zum Download an,
- berichten in Ihrem Newsletter/Blog darüber
- …

Mehr Beispiele und die fundierte Methodik zum Management radikaler Innovationen finden Sie im Buch, das im März 2012 im BusinessVillage Verlag erschienen ist. Auf der Webseite zum Buch (www.radikale-innovation.de) finden Sie einen Test, mit dem Sie einschätzen können, ob Ihr Innovationsprojekt in den Bereich inkrementeller oder radikaler Innovation fällt.

Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, wie Sie radikale Innovation in Ihrem Unternehmen managen können, schreiben Sie mir gerne eine Mail: meyer@ideeologen.de

Ihr

Jens-Uwe Meyer

Radikale Innovation

Jens-Uwe Meyer
Radikale Innovation
Das Handbuch für Marktrevolutionäre
1. Auflage 2012

256 Seiten; 24,80 Euro
ISBN 978-3-86980-134-6; Art.-Nr.: 867

Fortschritt war gestern – Unternehmen, die im Wettbewerb bestehen wollen, müssen die Revolution ausrufen: Radikale Innovation. Sie brauchen Produkte, für die es noch keine Märkte gibt. Dienstleistungen, die niemand für möglich hält. Und Geschäftsmodelle, die die Regeln ganzer Branchen auf den Kopf stellen. Innovationen, die mutige Pioniere erfordern – und nicht Verwalter aufwendiger Prozesse.

Doch hier herrscht Mangel. Draußen verändert sich die Welt, drinnen verändert sich die PowerPoint-Präsentation. Draußen wird die digitale Revolution ausgerufen, drinnen der Abstimmungsprozess neu aufgesetzt. Draußen sind Rebellen dabei, neue Märkte zu erobern, drinnen überlegen Manager, wie sie sich absichern, bevor sie handeln. Quer durch alle Branchen ist die Mehrheit der Unternehmen und Institutionen heute nicht in der Lage, radikale neue Ideen zu entwickeln.

Radikale Innovation erfordert radikale neue Konzepte. Konzepte, mit denen Unternehmen beweglicher und mutiger werden. Konzepte für Macher, die sich nicht damit abfinden, dass große Ideen irgendwo im Bermuda-Dreieck der festgefahrenen Unternehmensstrukturen verschwinden. Und ein neues Denken – statt Konzepte wiederzukäuen, die in den Neunzigerjahren aktuell waren.

Das neue Buch von Jens-Uwe Meyer, einem der anerkanntesten Innovationsexperten in Deutschland, stellt bahnbrechende Denkansätze vor. Ein Handbuch aus der Praxis, das anhand internationaler Fallstudien und der Erkenntnisse aus Hunderten von Innovationsprojekten zeigt, wie Unternehmen durch radikal neue Wege zu Innovationsgewinnern werden.

Managementkonzepte für das Wachstum der Zukunft

0

Hohe Investitionen in Innovation. Doch wo bleibt der große Wurf?

Viele Unternehmen denken zur Zeit radikal um. Sie erfinden sich neu. In den vergangenen Jahren hat das Management Hunderte Millionen Euro in hoch entwickelte technologische Forschungszentren investiert, Tausende von Mitarbeitern eingestellt und aufwendige Prozesse installiert, um Innovation voranzutreiben. Doch das Ergebnis ist zu 80 Prozent enttäuschend. Zwar werden neue Technologien auf den Markt gebracht und die Produkte immer besser – doch der große Wurf bleibt aus. Trotz der vielen Initiativen und aufwendigen Prozesse, trotz der hohen Investments ist die Mehrheit der Unternehmen mit den Ergebnissen unzufrieden. Fazit des Technologievorstands eines Automobil-Konzerns: »Was immer wir tun, wir erhalten neue Varianten des Bestehenden.« Ein Geschäftsführer eines internationalen Baukonzerns: »Wir sind gut in Innovation. Solange wir von vornherein wissen, was am Ende dabei herauskommt.« Es fehlen wirklich innovative Ideen, mit denen die Unternehmen Märkte umgestalten oder sogar ganz neue Märkte entwickeln können: radikale Innovationen, nicht nur eine Verbesserung des Bestehenden. Visionen, mit welchen Angeboten das Unternehmen in fünf bis zehn Jahren punkten soll. Und das in einer Situation, in der das einzig Beständige die Unbeständigkeit ist.

»Die Grenzen des Wachstums werden allein durch die Phantasie gesteckt.«

[Günter Wille, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Axel Springer AG]

Neues Wachstum braucht neue Methoden

Müssen Sie die Pfade verlassen, die Sie jahrelang erfolgreich gegangen sind? Nein. Doch um zu wachsen, müssen Sie neue Pfade entdecken. Und weil es diese Pfade häufig noch nicht gibt, müssen Sie wie Pioniere agieren und Pfade in den dichten Dschungel neuer Märkte schlagen. Klassische Innovationsansätze sehen das nicht vor. Innovationsmodelle wie der »Stage Gate Prozess« sind veraltet. Sie stammen häufig aus den 90er-Jahren, als die Märkte viel stabiler waren, und sind sehr gut dafür geeignet, das Bestehende durch neue Ideen zu verbessern oder leicht zu verändern.

Die meisten Unternehmen betrachten Innovation nicht als dynamische, lebendige Entwicklung, die sich innerhalb eines Ökosystems abspielt. Das Gros der Unternehmen gleicht heute schwerfälligen Tankern: Sie sind langsam und behäbig. Sie sind in der Lage, mit bewährten Methoden das Bestehende zu verbessern. Doch sie sind in der überwiegenden Mehrheit nicht fähig, wirklich neue Wege zu gehen.

Brauchen Sie radikale Innovation?

Möglicherweise ist all das, was Sie in diesem Buch lesen werden, für Ihr Unternehmen irrelevant. Eventuell brauchen Sie keine radikale Innovation – vielleicht wäre sie für Ihr Unternehmen sogar schädlich. Stellen Sie sich vor: Sie entwickeln mit Eifer und großer Leidenschaft radikal neue Produkte und Dienstleistungen – währenddessen erobern Ihre Mitbewerber Marktanteile, die Sie auch hätten erobern können, wenn Sie einfach nur auf einen konsequenten Wachstumskurs für Ihre bestehenden Produkte gesetzt hätten. Nicht jedes Unternehmen ist gut damit beraten, sich auf radikale Innovation einzulassen. Beantworten

Sie die folgenden drei Fragen – wenn Sie auch nur eine davon mit »Ja« beantworten, können Sie dieses Buch getrost zur Seite legen. Vielleicht erinnern Sie sich in einem Jahr noch einmal daran, weil sich die Umstände geändert haben, doch für den Moment brauchen Sie es nicht.

- **Frage 1:** Sind Sie mit Ihrem Wachstum zufrieden? Können Sie Ihre Wachstumsziele ohne große Veränderungen erreichen?
- **Frage 2:** Können Sie mit Ihren bewährten Produkten und Dienstleistungen nach wie vor großes Wachstum erzielen?
- **Frage 3:** Sind Ihre Märkte stabil? Wird Ihr Unternehmen in den nächsten zehn Jahren von Veränderungen unberührt bleiben?

Radikale Innovation ist ein Managementkonzept für die Zukunft. Keines für die Gegenwart. Mit radikalen Innovationen verändern Sie langfristig Märkte und schaffen neues Wachstum – Ihre nächsten Quartalszahlen werden dadurch nicht beeinflusst. Und wenn, dann nur negativ: Radikale Innovation ist zunächst einmal eine Investition. Keine, die sich morgen gleich auszahlt. Aber übermorgen.

1 Grundlagen für das Verständnis radikaler Innovation

Wenn Sie sich die Innovationsportfolios der meisten Unternehmen ansehen, werden Sie schnell feststellen: Die meisten Projekte bewegen sich auf bekanntem Terrain. Neue Versionen existierender Produkte oder leichte Neuerungen. Möglichst wenig Risiko, möglichst große Berechenbarkeit. Für die überwiegende Anzahl von Unternehmen ist alles, was nicht sicher scheint, beängstigend. Doch diese Sicherheit ist trügerisch. Unternehmen, die sich ausschließlich auf inkrementelle Innovationen stützen, landen unweigerlich im Teufelskreis der inkrementellen Innovation.

Am Anfang von Innovationsbestrebungen steht wirtschaftlicher Druck, dem das Management mit herkömmlichen Methoden wie Kostensenkungen nicht mehr begegnen kann. Weil wirtschaftlicher Druck bereits auf dem Unternehmen lastet, müssen Erfolge prognostizierbar sein. Innovationen sind erwünscht, solange sich ihr Erfolg mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit voraussagen lässt. Infolge greifen die Beteiligten auf Erfahrungen aus der Vergangenheit zurück.

Sicher erscheinende Konzepte werden jenen vorgezogen, die ein höheres Risiko bergen. Die Beteiligten gehen den Weg des geringsten Widerstandes. Sie greifen Trends auf, die sich im Markt bewährt haben, oder kopieren ihre Mitbewerber einfach.

In der Branche setzen jedoch zahlreiche Unternehmen auf Sicherheit. Die Folge: Mehr vom Gleichen. Die Sättigung beim Konsumenten stellt sich schneller ein, Produkte laufen sich schneller tot, Verkaufszahlen und Margen sinken. Der wirtschaftliche Druck ist wieder da, der Teufelskreis der inkrementellen Innovation beginnt von vorne.

Im ersten Teil dieses Buchs lernen Sie die Unterschiede zwischen inkrementeller und radikaler Innovation kennen. Die beiden Kapitel werden Ihnen helfen, Hindernisse zu erkennen, und aufzeigen, warum inkrementelle und radikale Innovation unterschiedlich gemanagt werden müssen.

Die Innosaurier – Warum große Unternehmen bei großen Innovationen versagen

1

Große Unternehmen haben alles, wovon kleine Firmen träumen: Mehr Mitarbeiter, die besten Hochschulabsolventen, gigantische Budgets für Analysen und Marktforschung, Heerscharen an Beratern, ein Ideen- und Innovationsmanagement, Abteilungen zur Trendforschung und häufig sogar komplette Innovationszentren. Wäre es da nicht logisch, dass sie auch die besseren Ideen entwickeln?

»What we want to be is something completely new. There is no physical analog for what Amazon.com is becoming.«

[Jeff Bezos, Gründer und CEO von Amazon.com, beschreibt seine Anfangsvision.]

Das Gegenteil ist der Fall. Hertie und Quelle mussten schließen, während Amazon-Gründer Jeff Bezos im Internet ein neues Handelsimperium aufbaute.

Warum waren die großen Handelskonzerne dazu unfähig? Die Elektronikdiscounter der Media-Saturn-Kette brauchten 16 Jahre, um auf die Konkurrenz von Amazon zu reagieren: Erst im Januar 2012 eröffnete MediaMarkt einen eigenen Online-Shop. Unternehmen wie Foursquare, Dropbox, Flickr und Facebook haben währenddessen längst das Internet erobert. Stammt eines dieser neuen Geschäftsmodelle aus den Innovationsabteilungen großer Unternehmen?

Die Antwortet ist einfach: Nein. Die Mehrheit der Großunternehmen und großer Institutionen ist nicht in der Lage, wirklich radikale Innovationen zu entwickeln. Sie sind Innosaurier – gewichtig, aber langsam und behäbig.

Hilfe! Neues! Warum Innosaurier unter Ideenallergien leiden

Ein Gespräch mit dem Innovationsbeauftragten eines deutschen Unternehmens: »Ihr habt einen irre aufwendigen Innovationsprozess.« »Ja, der ist ganz toll.« »Lohnt sich das? Kommt da was bei raus?« »Ja, ganz viel.« »Was denn?« »Na ja, viele gute Sachen.« »Ja, welche denn? Ich kenne keine.« »An vielen Stellen viele gute Ideen.« »Ich will Beispiele.« »Na ja, beim Relaunch unserer Top-Marke, da hat der Prozess schon eine große Rolle gespielt.« Alles klar, Botschaft verstanden. Der Mann, der das sagt, ist übrigens offizieller »Innovation Ambassador« seiner Firma und hat damit eine der elegantesten Visitenkarten Deutschlands.

Unterstützt von Beratern wie PowerPoint-Patrick, der eine einfache Aussage auf zweihundert Folien ausweitet. Was kommt dabei heraus? Voller Stolz berichtet eine Innovationsbeauftragte: »Wir haben eine grandiose Innovation herausgebracht. Eine neue preiswertere Produktvariante in Südeuropa. In einer etwas kleineren Packung.«

Hand aufs Herz: Ist das der große Wurf – oder eher der kleinste gemeinsame Nenner? Das, worauf sich alle Beteiligten einigen konnten, ohne etwas zu riskieren? Innosaurier treffen keine Entscheidung ohne eine scheinbar objektive Analyse oder Marktforschung. Sie gehen keinen Schritt ohne stundenlange Abstimmungssitzungen zwischen verschiedenen Gremien und ohne Patricks zweihundert PowerPoint-Folien. Und das alles für eine kleinere Packung.

Der Unterschied im Management inkrementeller und radikaler Innovationen

2

Die meisten Unternehmensstrukturen sind nicht dafür gemacht, Innovation wirklich voranzutreiben – und radikale Innovation schon gar nicht. Unternehmen, die hierarchisch aufgestellt und in verschiedene Funktionsbereiche unterteilt sind, haben diese Struktur gewählt, um das operative Tagesgeschäft bestmöglich voranzubringen. Es erfordert klar definierte Zuständigkeiten, offensichtliche Kommunikations- und Entscheidungswege und Strukturen, die ein hohes Maß an Kontinuität und Stabilität garantieren. Diese Strukturen sind so ziemlich das Gegenteil von dem, was radikale Innovation braucht. Strukturen für radikale Innovation lassen sich häufig nicht mit dem Tagesgeschäft vereinbaren. Sie sind nicht linear, sondern iterativ. Nicht ein Schritt folgt auf den anderen, sondern es geht häufig zwei Schritte vor, einen zurück, zwei seitwärts, wieder auf die Ausgangsposition zurück und dann weiter. Iterative Prozesse benötigen ein Höchstmaß an Wendigkeit und Flexibilität, Teams müssen offen für neue Anregungen und neue Impulse sein und zielorientiert statt prozessorientiert arbeiten.

Richard Leifer, Christopher M. McDermott, Gina Colarelli O'Connor, Lois S. Peters, Mark Rice, Rice Mark P. und Robert W. Veryzer haben einige grundlegende Unterschiede im Management radikaler und inkrementeller Innovation herausgearbeitet, von denen Sie die sieben wichtigsten in diesem Kapitel kennenlernen werden.

Der Zeithorizont: Kurzfristiges versus langfristiges Denken

Inkrementelle Innovation hat einen absehbaren Zeithorizont: die nächste Modellserie, die nächste Fachausstellung oder das nächste Geschäftsjahr. Inkrementelle Innovation verfolgt vor allem ein Ziel: kurzfristig die Wettbewerbsposition stärken, kurzfristig Gewinne erzielen oder kurzfristig die Marktposition festigen oder verbessern.

Radikale Innovation hingegen ist langfristig.

Beispiel

Barcoo, eine Smartphone-App, mit der Konsumenten über den Barcode eines Produktes mehr zu dessen Herkunft und zu Preisen erfahren können, ist seit 2010 eines der verheißungsvollsten Start-ups rund um mobile Medien. Ein Kunde hält einfach nur sein Handy an eine Waschmaschine im Elektromarkt, schon verrät die App, dass es die gleiche Waschmaschine in 500 Metern Entfernung günstiger gibt. »Was für eine fantastische Idee«, denken Sie nun. »Warum hatten wir die in unserer Firma nicht?« Die Antwort ist einfach: Weil die Entwicklung dieser App ungefähr zwei Jahre dauerte und das Unternehmen mehrfach kurz vor der Pleite stand, bevor sich die Innovation schließlich durchsetzte.

Der Ablauf

In der Geschäftswelt ist nahezu alles planbar: Fast alle Abläufe im Unternehmen folgen einem klaren, nachvollziehbaren Prozess mit festen Regeln und Abläufen. Ob in der Qualitätssicherung, der Verbesserung, dem Auftragseingang, der Personalverwaltung, in der Produktion oder im Finanzwesen. Die meisten Geschäftsabläufe sind durch lineare Abläufe geprägt, denn sie haben vor allem ein Ziel: Planung ermöglichen und Überraschungen vermeiden.

Was passiert, wenn man versucht, diese Logik auf Innovation zu übertragen? Das wäre, als würden Sie einer Eiskunstläuferin im Training bereits sagen: »Sieh zu, dass du niemals hinfällst.« Wenn Fehlervermeidung das wichtigste Ziel ist, wird das junge Talent niemals bis ans Limit gehen. Um Grenzen zu erkennen, muss man Grenzen überschreiten – um dabei zu lernen, wo die Grenze verläuft. Radikale Innovation braucht genau dieses Denken.

Ideengenerierung und Suche nach Chancen

Die klassische Lehre des Innovationsmanagements besagt: Am Anfang steht eine wie auch immer geartete Marktbefragung (Interviews mit Vertriebspartnern, Kundenbefragungen, Auswertungen des Kaufverhaltens etc.), dann folgen die Ideengenerierung, die Konzeptentwicklung, die Erstellung eines Businessplans, verschiedene Entscheidungsstufen und die Entwicklung der Idee hin zu einer fertigen Innovation. Kreativität und Ideen spielen nur in einer kleinen Phase eine Rolle: am Anfang. Für inkrementelle Innovationen ist das durchaus richtig.

Bei radikaler Innovation ist das anders. Das, was am Ende herauskommt, ist praktisch nie das, was Sie am Anfang dachten.

Immer wieder werden Sie an einen Punkt geraten, an dem Sie kurz davor sind, alles aufzugeben. Dann brauchen Sie neue Ideen, um diese Hindernisse zu überwinden. Diese ständigen Drehungen und Wendungen, die täglich neuen Hindernisse und der ständige Bedarf an neuen Einfällen, um das Innovationsprojekt weiterzuentwickeln, sind Merkmale radikaler Innovation. Genau das ist der Grund, warum Unternehmen mit klassischen Strukturen häufig nicht in der Lage sind, radikale Innovation wirklich voranzutreiben. Ideengenerierung hat einen festen Platz zu Beginn des Prozesses: Die Ideen, die zur Umsetzung benötigt werden, fehlen.

Business-Case

Bei inkrementeller Innovation ist der Faktor Unsicherheit relativ gering. Bereits am Anfang kann ein detaillierter Businessplan erstellt werden, in dem Risiken sauber analysiert und Umsätze relativ präzise prognostiziert werden. In der Regel kennen Sie bereits den Markt, die Kunden, das Produkt und die Vertriebswege. Bei radikaler Innovation ist das anders. Der Markt existiert mitunter noch nicht einmal, das Produkt ist unklar, das Geschäftsmodell nicht sicher, selbst die Kundengruppen sind nicht genau bekannt.

Beispiel

Karstadt, Quelle und Amazon lagen Ende der 90er-Jahre genau die gleichen Marktforschungsinformationen vor. 87 Prozent der Deutschen sagten zum damaligen Zeitpunkt, dass sie niemals im Internet einkaufen würden. Amazon-Chef Jeff Bezos wagte den Schritt trotzdem – aus dem Gefühl heraus, dass die Bedeutung des Internets wachsen werde. In großen etablierten Unternehmen hingegen sind Produktmanager häufig lange damit beschäftigt, Businesspläne zu rechnen, wohl wissend, dass sie die Genauigkeit von Grimms Märchen aufweisen.

Die Player/das Team

Im Innovationsmanagement hat sich die Arbeit mit fachübergreifenden Teams durchgesetzt. Fachübergreifende Teams haben sich vor allem in frühen Entwicklungsphasen bewährt. Allerdings ist es für die Entwicklung radikaler Innovation häufig nicht ausreichend, einfach nur Mitarbeiter verschiedener Unternehmenseinheiten zusammenarbeiten zu lassen. Denn obwohl sie aus verschiedenen Bereichen stammen, unterliegen sie oft den gleichen Sichtweisen auf die Branche, schätzen die Funktionsweise des Marktes ähnlich ein und teilen herrschende Annahmen über die Zielgruppe.

Vielmehr brauchen Entwicklungsteams radikaler Innovation im Anfangsstadium den Blick des Außenseiters, das Unvoreingenommene und zusätzliche Expertise.

Organisationsstrukturen

Inkrementelle Innovation lässt sich häufig gut mit dem Tagesgeschäft vereinen. Sie berufen regelmäßig Meetings mit den fachübergreifenden Teams ein, besprechen den Entwicklungsstand und arbeiten die Projektinhalte anschließend beinahe im Rahmen ihres Tagesgeschäfts ab. Das ist problemlos möglich, weil inkrementelle Innovation – wie bereits erwähnt – der gleichen Logik folgt wie viele andere Geschäftsprozesse: ein klarer planbarer Ablauf. Doch radikale Innovation und Tagesgeschäft vertragen sich häufig leider überhaupt nicht.

> *»All our dreams can come true, if we only have the courage to pursue them.«*
>
> **[Walt Disney, 1901 – 1966, Filmproduzent]**

Eine Revolution leiten Sie nicht vom Schreibtisch aus. Jedenfalls nicht, wenn Sie damit beschäftigt sind, 90 Prozent des Tages mit Routineaufgaben zu verbringen.

Beispiel

Radikale Innovationsprojekte starten an verschiedenen Stellen des Unternehmens: In einem unserer Prozesse war es der Geschäftsführer einer Niederlassung, also die dritte Führungsebene. In anderen Fällen begann das Projekt in einer Arbeitsgruppe, die niemand stoppte, bis es präsentationsreif war. Und beim Reiseveranstalter Thomas Cook starten radikale IT-Innovationen häufig in einer der Unterfirmen: bei Bucher-Reisen, einem Lastminute-Experten.

Radikale Innovation braucht eine bestimmte Art von Inkubatorenorganisation: Vergleichbar mit Gewächshäusern, in denen Mitarbeiter eigenverantwortlich wie Unternehmer handeln und weitgehend ungestört vom Alltagsgeschäft ihre Innovationen verfolgen können.

2 Innovation Greenhouses

Die größte Schwierigkeit bei der Entwicklung radikaler Innovationen besteht darin, den schmalen Grat zwischen inkrementeller Innovation und Utopie zu finden. Es ist einfach, von einem fliegenden Auto zu träumen, einem Teppichboden, der seine Farbe an die Emotionen des Benutzers anpasst, oder einem Joghurt, der alle Krankheiten dieser Welt heilt. Doch zwischen radikaler Innovation und (derzeitiger) Utopie besteht ein entscheidender Unterschied: Auch wenn Innovation radikal ist und auch wenn am Anfang noch nicht genau abzusehen ist, was am Ende dabei herauskommt – es geht letztlich darum, Innovation innerhalb eines vertretbaren Zeitrahmens zum Erfolg zu führen.

Die Methodik der Innovation Greenhouses, die Sie in den nächsten beiden Kapiteln kennenlernen werden, hat genau das zum Ziel: Systematisch radikale Innovationen zu entwickeln, die trotz aller Radikalität realistisch umsetzbar sind. Innovationen, die auf dem aufbauen, was Sie können, und Ihnen dadurch einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil verschaffen. Und denen durch eine andere Art der Marktforschung versteckte Kundenbedürfnisse zugrunde liegen, von denen Sie mithilfe klassischer Ansätze niemals erfahren hätten.

Innovationen, die zukunftssicher sind, weil ihnen fundierte Trends zugrunde liegen, und die mit kleinen wendigen Start-up-Teams entwickelt werden, die leidenschaftlich und fokussiert ihre Ziele verfolgen.

Dem Ansatz der Innovation Greenhouses liegen wissenschaftliche Erkenntnisse zugrunde, die sich in zahlreichen Innovationsprojekten – siehe etwa das Beispiel der DHL Packstationen – bewährt haben, weil sie zwei wesentliche Faktoren geschickt miteinander verknüpfen: Sie kombinieren die Vorteile kleiner wendiger Strukturen mit denen großer Unternehmen. Wenn Sie das Innovation Ecosystem Ihres Unternehmens verstehen, die Saat für künftiges Wachstum identifizieren und mithilfe von Innovation Greenhouses entwickeln, können Sie das Beste aus beiden Welten nutzen.

Das Innovation Ecosystem Ihres Unternehmens

3

Der beste radikale Innovator ist bis heute die Natur. Ob es der Mimic Octopus ist, ein Tintenfisch, der im Bruchteil einer Sekunde seine Farbe ändern, die Gestalt einer Flunder annehmen oder sich als Seespinne tarnen kann, die Organisation eines Ameisenhaufens oder Pflanzen, die monatelang in der trockenen Wüsten-hitze überleben können, bevor sie wieder anfangen zu blühen. Diese radikalen Innovationen entstanden ohne Prozess, ohne Bewertungskriterien und ohne Innovationsmanager. Ob Tiere oder Pflanzen – der Innovator Natur hat ein Umfeld geschaffen, in dem sich Neues basierend auf den Stärken jedes Individuums durchsetzen kann.

Auch Märkte und Unternehmen sind Ökosysteme – bestehend aus unterschiedlichsten Individuen und Gruppen, die ihre jeweiligen eigenen Strategien und Ziele verfolgen, deren Wertmuster sich voneinander unterscheiden und die über unterschiedlichste Fähigkeiten und Erfahrungen verfügen. Wenn Sie Ihr Innovation Ecosystem kennen, verstehen Sie, auf welchen Nährboden Innovation in Ihrem Unternehmen fällt.

Das Innovation Ecosystem Ihres Unternehmens hat zwei wesentliche Hauptkomponenten:

- **Der Nährboden – Ihre Innovationskultur:** Die Analyse Ihrer Innovationskultur zeigt Ihnen auf, welche Art von Innovation die Ausrichtung Ihres Unternehmens, die etablierten Führungsstile und das kreative Umfeld aktuell begünstigt. Dazu analysieren Sie Ihre Innovationskultur anhand von zehn wissenschaftlich abgesicherten Kriterien, die aus über fünfzig internationalen Studien zusammengetragen wurden. Im Kern steht die Frage: Wie gut sind wir in der Lage, radikale Innovation voranzutreiben und am Ende wirklich umzusetzen?

- **Das Umfeld – Ihr Innovationsnetzwerk:** Wenn Sie den Blick nur auf Ihre internen Ressourcen richten, verpassen Sie die Chancen, die sich aus einer engen Zusammenarbeit mit Kunden, Partnern, Lieferanten oder Experten ergeben. Die Analyse Ihres Ökosystems zeigt Ihnen auf, welche Ressourcen Sie außerhalb Ihres Unternehmens schnell und effektiv nutzen können.

Durch die Analyse Ihres Innovation Ecosystem entwickeln Sie von der ersten Sekunde an Innovationen, die Sie später auch umsetzen können, beziehungsweise Sie erkennen in den verschiedenen Phasen später sofort, was Ihnen zur Umsetzung fehlt. Mitbewerber können Sie nicht so schnell kopieren. Ihre Ideen können gestohlen werden, Ihre Stärken nicht. Sie erfahren, wie Sie Ihr Unternehmen weiterentwickeln müssen, damit Ihre Innovationsprojekte erfolgreich umgesetzt werden können.

Ihre Innovationskultur – Der Nährboden für radikale Innovation

Menschen, die radikale Innovation vorantreiben, denken anders und handeln anders. Stillstand ist für sie ein Grauen, Veränderung eines der höchsten Güter und sie haben Spaß daran, etablierte Strukturen aufzubrechen. Selbst wenn Sie die perfekten Innovationsstrukturen für radikale Innovation hätten, aber keine wild entschlossenen Menschen, die diese Innovationen vorantreiben, hätten die Projekte wenig Aussicht auf Erfolg. Haben Sie diese Menschen in Ihrem Unternehmen? Haben Sie die Struktu-

»A cat in gloves catches no mice«

[Benjamin Franklin, 1706 – 1790, Gründervater der USA]

ren verankert, die Sie brauchen, um radikale Innovation voranzutreiben? Die Analyse Ihrer Innovationskultur zeigt Ihnen, wo Sie stehen.

Ihr Innovationsnetzwerk – Das Umfeld

Das Innovation Ecosystem eines Unternehmen besteht aus mehr als nur dem Unternehmen selbst. Gerade für radikale Innovation ist es wichtig, nicht nur über den Tellerrand hinauszublicken und Kontakte zu pflegen, die das bringen, was beim Chiphersteller Intel die Bezeichnung »Outsider Advantage« trägt: Den Blick von außen und Ideen, die nicht durch die interne Brille vorgefiltert werden.

Beispiel

Ende 2011 hatte Jürgen Schaar einen großen Auftritt. Der Geschäftsführer der Firma mobilefirst UG aus Hannover gewann mit seiner App iSoloris den Innovationspreis der Deutschen Telekom. Schaar hatte eine App für das iPad programmiert, die die Installation von Photovoltaik-Anlagen auf Dächern drastisch vereinfacht. Statt mit bislang fünf Werkzeugen wie Kompass, Kamera, Sonnenbahnindikator, Zollstock und Winkelmesser können Installateure dank der App Solaranlagen deutlich schneller installieren: iSolaris misst den Winkel, die Dachfläche und über Augmented Reality sogar den Sonnenverlauf. Warum tut die Telekom das? Gehört es zur Kernkompetenz des Unternehmens, Start-up-Unternehmen zu fördern? Nein. Der Grund ist einfach: Als die Deutsche Telekom den Preis ausschrieb, erhielt sie zahlreiche Bewerbungen von jungen kreativen Unternehmern, die seitdem zum Inspirationsnetzwerk des Konzerns gehören.

Zum Innovationsnetzwerk können gehören:

- Lieferanten, die ein berechtigtes Interesse daran haben, gemeinsam mit Ihnen eine engere Partnerschaft einzugehen, und die eigene Entwicklungszeit zur Verfügung stellen,
- Kunden, die sich in der Vergangenheit durch wiederholte Produktvorschläge hervorgetan haben und den kreativen Input geben,
- Mitarbeiter anderer Unternehmen, die Erfahrungen im Umgang mit radikaler Innovation haben,
- kreative Unternehmer, die beispielsweise gerade ein Start-up gegründet haben,
- Methodenspezialisten, die Ihnen wertvolle Hinweise auf Denktechniken und ihre Anwendungen geben,
- Studenten, die Bachelor- und Masterarbeiten zu einem Thema rund um Ihr Innovationsprojekt geschrieben haben,
- freie Mitarbeiter von Werbeagenturen oder kleineren Beratungsfirmen, die das Projekt als Chance für einen möglichen Einstieg in Ihr Unternehmen sehen,
- Grundlagenforscher, die sich intensiv mit Teilen Ihres Innovationsprojektes (beispielsweise der Entwicklung von Algorithmen oder neuartigen Materialien) beschäftigen,
- besonders kreative Menschen, die Ihnen in Ihrem beruflichen oder privaten Umfeld aufgefallen sind, weil sie viele Ideen und Inspirationen in Projekte einbringen.

Nicht umsonst verbringen hoch innovative Manager viel Zeit damit, ein persönliches Netzwerk aufzubauen und zu pflegen.

Beispiel

Microsoft erweitert sein Innovationsnetzwerk regelmäßig durch das weltweit operierende Programm »Microsoft BizSpark«. Teilnehmen kann, wer ein softwarebasiertes Produkt oder einen Dienst als Kernstück seiner unternehmerischen Tätigkeit entwickelt. Microsoft zielt dabei darauf ab, Start-ups aus der Softwarebranche in der Gründungsphase zu beschleunigen.

Innovation Seeds: Das Saatgut für neue Wachstumschancen

4

Innovation Seeds aus Lösungskompetenzen ableiten

Woraus kann – basierend auf dem, was Sie tun – Neues erwachsen? Die Lösungskompetenzen Ihres Unternehmens sind die erste Quelle für Innovation Seeds, aus denen neue Keimlinge entstehen und unter den richtigen Bedingungen neue Pflanzen heranwachsen können. Ihre Lösungskompetenzen bestehen aus allen Lösungen, die Sie auf Basis Ihres derzeitigen Wissensstands entwickeln und in neue Felder transferieren können, seien diese Felder nun neue Märkte, neue Produkte, neue Dienstleistungen, neue Vertriebswege oder radikale Prozessinnovationen.

Die Analyse Ihrer Lösungskompetenzen ist mehr als eine bloße Aufstellung Ihrer Kompetenzen. Es ist eine Neubetrachtung und -bewertung Ihres Wissens. Nur wenn Sie Ihr Know-how radikal neu definieren, können Sie daraus Chancen für radikale Innovationen ableiten.

Im Mittelpunkt der Analyse stehen vier Fragen, die es zu beantworten gilt:

- Was tun wir?
- Welches Know-how steckt dahinter?
- Was nützt dieses Know-how?
- Welche konkreten Innovationschancen (Innovation Seeds) lassen sich daraus ableiten?

Innovation Seeds aus versteckten Kundenbedürfnissen ableiten

»Wir wissen genau, was unsere Kunden wollen.«
»Wozu soll ich meine Kunden fragen? Ich kenne sie doch.«
»Meine Kunden erzählen mir ihre Probleme offen und ehrlich.«

Wissen Sie alles über Ihre Kunden? Das ist die denkbar ungünstigste Voraussetzung für radikale Innovation. Antworten wie diese führen geradewegs in die Zufriedenheitsfalle: Weil alles prima läuft, weil die Kunden zufrieden sind und weil sie dem Unternehmen dankbar jedes ihrer Probleme erzählen, vergessen Sie irgendwann, tiefer zu bohren. Wozu auch? Es ist doch alles bekannt.

Beobachten Sie! Und hinterfragen Sie das Offensichtliche!

Bei inkrementeller Innovation können Sie Kundenbedürfnisse häufig durch einfaches Nachfragen herausbekommen und entsprechende Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle entwickeln. Radikale Innovation geht einen Schritt weiter. Kundenbedürfnisse existieren, aber sie werden erst durch die Beobachtungen und Thesen des Interviewers artikuliert. Das stellt höchste Ansprüche an die Auswahl der Interviewer: Sie müssen in der Lage sein, während eines Interviews neue Thesen aufzustellen, das Gegenüber damit zu konfrontieren und aus den Antworten erste Chancen abzuleiten.

Beispiel

Diese Geschichte ist reif für Hollywood: Mühsam versucht eine Frau, bei strömendem Regen auf einer Raststätte ihren schwerbehinderten Mann vom Rollstuhl ins Auto zu heben. Der Rollstuhl rutscht ab, der Mann fällt. Roland Arnold beobachtet diese Szene und eilt zur Hilfe. Während er dem Mann ins Auto hilft, kommt ihm die Idee für eine Firma. Das war 1997. Heute hat das Unternehmen 128 Mitarbeiter: Paravan ist eine Firma, die radikale Innovationen für Behinderte entwickelt hat: Autos, mit denen selbst Schwerstbehinderte fahren können.

Unerkannten Bedürfnissen auf der Spur: Warum klassische Marktforschung versagt

Welche Rolle spielt Marktforschung? Einerseits ist es ein unverzichtbarer Bestandteil von Innovation, andererseits liefern deren klassische Instrumente häufig nur Erkenntnisse, die ohnehin schon bekannt waren. Die klassischen Instrumente der Marktforschung sind für radikale Innovation schlichtweg ungeeignet.

Eine Methode, verdeckte Kundenbedürfnisse ans Licht zu bringen, ist investigative Marktforschung. Sie ist mit investigativer Ermittlungsarbeit oder investigativem Journalismus vergleichbar. Im Gegensatz zur klassischen ist investigative Marktforschung höchst subjektiv.

Entsprechend kommen Interviewer und Beobachter, die Kundenmotive analysieren, vor allem dann zu neuen Ergebnissen, wenn sie ihre neutrale Rolle verlassen. Bei investigativer Marktforschung hängt die Qualität gerade davon ab, wie der Interviewer interagiert, welche Rolle er einnimmt und wie er die Ergebnisse persönlich interpretiert.

Innovation Seeds aus Trends ableiten

Wenn Sie heute bei Google das Wort »Trends« eingeben, kommen Sie auf ungefähr 890 Millionen Ergebnisse. Sie können die Google-Trend-Seite mit aktuellen Suchtrends abrufen, Technologietrends von Computermagazinen, Markttrends von Beratungsfirmen oder nach verschiedenen Kategorien sortierte Trends spezialisierter Webseiten wie *www.trendwatching.com* oder *www.trendhunter.com*.

Die wichtigste Frage, die Sie sich im Zusammenhang mit Trends stellen müssen, lautet heute nicht mehr: Wie kann ich neue Trends erkennen? Sondern: Wie kann ich seriöse Vorhersagen von weniger seriösen unterscheiden? Wie kann ich die Relevanz erkennen? Und welche Chancen kann ich aus Trends ableiten?

Beispiel

Was verbindet die Glühbirne von Thomas Edison mit modernen Smartphones? Das Glas. Die Firma Corning, ein Unternehmen aus dem US-Bundesstaat New York, entwickelte 1879 das Glas für Edisons neue Glühbirne – inklusive eines Herstellungsprozesses, der die Massenfertigung erst ermöglichte. Ohne Corning hätte Edisons Glühbirne ihren Siegeszug um die Welt niemals angetreten. Mehr als 140 Jahre später ist das gleiche Unternehmen ein Teil des Siegeszugs moderner Smartphones: Das von Corning entwickelte Gorilla Glas findet sich auf mehr als 500 Millionen Endgeräten – Apple, HTC, LG, Motorola, Nokia und Samsung verwenden das speziell entwickelte, leichte, aber extrem bruchsichere Material.

Die Züchtung – Ideen-, Konzept- und Prototypenentwicklung

5

Das Saatgut entwickeln: Erste Ideen entstehen

»Connecting the dots« nannte es der verstorbene Apple-Chef Steve Jobs in einer Rede, die er 2005 vor Studenten der Universität Stanford hielt: Was er damit meinte, war, verschiedene, scheinbar zusammenhangslose Punkte zusammenzuführen und daraus konkrete Ideen zu entwickeln. In der assoziativen Phase verdichten Sie jene Informationen, die Sie in der explorativen Phase gesammelt und analysiert haben, zu kreativen Hypothesen.

Beispiel

Als DHL mit der Entwicklung der Packstationen begann, stand eine solche kreative Hypothese am Anfang. Das Unternehmen registrierte eine steigende Anzahl fehlgeschlagener Zustellversuche, die es zunächst einmal analysieren musste. Vor allem berufstätige Kunden, die häufig vom Arbeitsplatz aus oder am Wochenende Produkte bei Internetversandhäusern bestellten, waren daheim immer schwerer anzutreffen. Die scheinbar leichte Internetbestellung endete für viele in der Schlange auf dem Postamt, das mitunter nur bis 18 Uhr geöffnet hatte. Daraus leitete das Unternehmen das Bedürfnis nach einer Alternative zum bisherigen Zustellprozess ab. Es verknüpfte diese Beobachtung mit einem Trend, der eine weitere Zunahme von Internetbestellungen prognostizierte. Daraus schlussfolgerte das Unternehmen, dass die Zahl fehlgeschlagener Zustellversuche in Zukunft eher noch steigen als sinken werde. Verbunden mit der eigenen Lösungskompetenz, Pakete nachvollziehbar zu jedem beliebigen Ort transportieren zu können, wurde daraus die These, dass sich der Zustellprozess radikal erneuern lässt. Die Frage aber lautete: Wie?

Sie tun gut daran, sich nicht zu früh auf nur einen Weg festzulegen. Sie können den Zustellprozess optimieren, indem Sie Zustellzeiten ändern, einen Extra-Service »Zustellung zur Wunschzeit« einrichten, die Abholung von Paketen im Postamt beschleunigen oder aber den Zustellprozess radikal neu erfinden. Alle diese Ideen sind zunächst einmal gleichberechtigt: Welche sich durchsetzen wird, können Sie am Anfang schwer vorhersagen.

Wie kombinieren Sie die verschiedenen »Dots«? Notieren Sie sowohl die Chancen, die Sie aus der Beobachtung und den Interviews mit Kunden abgeleitet haben, als auch jene Chancen, die Sie durch die Analyse von Trends gewonnen haben. Suchen Sie jetzt nach Überschneidungen. Überlegen Sie, welche Chancen sich aus dieser Kombination ergeben.

Die Methodik

Es fällt uns häufig leichter, Bestehendes zu nehmen und zu übertragen, als komplett neu zu denken. Eine Denktechnik von Thomas Edison bestand darin, Neues immer auf der Basis von Bekanntem zu entwickeln: Er ging von einer bestehenden Technologie oder einem bekannten Gebiet aus aus und übertrug dies in ein neues Feld.

Wenn Sie Chancenfelder für neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle definiert haben, suchen Sie sich als nächstes Unternehmen, die in anderen Branchen, aber innerhalb eines vergleichbaren Bereichs bestehende Märkte radikal auf den Kopf gestellt haben. Übertragen Sie die Logik dieser Innovationen auf Ihr eigenes Unternehmen. Entwickeln Sie konkrete Visionen, wie Ihre radikale Innovation aussähe, wenn Sie beispielsweise ein anderes Geschäftsmodell übertragen würden.

Fazit

Übertragen Sie musterhaft radikale Innovationen aus anderen Bereichen auf Ihr Unternehmen. Skizzieren Sie die Innovation oberflächlich und stellen Sie kurz dar, welcher Anstrengungen es bedarf, um eine solche Denkrichtung zu verfolgen. Haben Sie keine Angst davor, Grenzen zu überschreiten! Denn in Entwicklungsprojekten für radikale Innovation gibt es kaum eine andere Möglichkeit, Grenzen kennenzulernen, als sie zu überschreiten. Wandeln Sie dann positive und negative Aussagen in konkrete Rahmenbedingungen um.

Von der Saat zur Blüte: Wie Ideen zu Innovationen werden

Jetzt wird es ernst. Potenzielle neue Märkte sind identifiziert, bislang unerkannte Kundenbedürfnisse ans Licht gebracht, mögliche Chancenfelder, konkrete Ideen und Konzepte entwickelt. Bis zu diesem Punkt kommen viele Unternehmen. Genau jetzt aber stockt es. Entscheidungsvorlagen werden angefertigt und dem Top-Management vorgelegt, Businesspläne erstellt, Chancen und Risiken abgewogen und Planungen gemacht. Genau an dieser Stelle erkennt das Top-Management: Radikale Innovation ist mit einem hohen Grad an Unsicherheit verbunden, lässt sich mit dem klassischen Tagesgeschäft kaum vereinbaren und erfordert eine Geschwindigkeit, der die Organisation kaum gewachsen scheint.

»Man cannot discover new oceans unless he has the courage to lose sight of the shore.«

[André Gide, 1869 – 1951, Literaturnobelpreisträger]

Zwischen der Ideengenerierung und der -umsetzung scheitern 90 Prozent aller radikalen Innovationsprojekte. Spätestens jetzt zeigt das klassische, prozessorientierte Innovationsmanagement seine Schwächen. Diese offensive Phase der Innovation braucht mutige Macher; Menschen, die bereit sind, persönliches Risiko einzugehen und Projekte nach vorne zu treiben; Unternehmer im Unternehmen, die zielorientiert und unter Hochdruck mit der Umsetzung beginnen. Als Erfolg versprechender Ansatz hat sich die Einrichtung sogenannter Innovation Greenhouses bewährt: Eine Art geschützter Raum gegen die Stürme des Alltagsgeschäfts, in denen Teams Konzepte mit großer Leidenschaft, einem hohen Maß an Kreativität und Zielorientierung sowie extremer Frustrationstoleranz nach vorne treiben.

Innovation Greenhouses: Wo Ideen abseits des Alltags reifen können

Der größte Feind von radikaler Innovation sind der Alltag und das Bewährte. Wie bereits beschrieben lassen sich die Anforderungen des operativen Geschäfts und die von Innovationsprojekten häufig nur schwer miteinander vereinen. Das operative Geschäft sucht nach mehr vom Gleichen: Verlässlich, planbar und routiniert. Radikale Innovation ist – zumindest in der Anfangsphase – weniger verlässlich, nur schwer planbar und hat wenig mit der Tagesroutine zu tun.

Die Folge: Der zarte Keim einer Innovation wird vom ersten Sturm des Alltags weggefegt oder vom Bewährten niedergetrampelt. Das operative Geschäft hat immer Vorrang. Innovation Greenhouses sorgen dafür, dass aus den Sprösslingen starke Pflanzen werden, die Ihr Innovation Ecosystem bereichern. Sie sind Inkubatoren für das Wachstum von morgen.

Die Teamrollen im Innovation Greenhouse

Während Sie in der Phase der Ideen- und Konzeptentwicklung möglichst viele Einflüsse von außen in Form von Querdenkern, Experten oder kreativen Kunden benötigen, brauchen Innovation Greenhouses mehr: Eine Mischung aus Visionären und Machern, Vernetzern und Experten, Kritikern, Verkäufern und Sponsoren. Sie brauchen sieben verschiedene Rollen: Mitunter deckt eine Person mehrere Rollen ab, jemand kann etwa gleichermaßen Macher und Kritiker sein. Manchmal sind es mehrere Personen, die eine Rolle abdecken – beispielsweise zwei Teammitglieder, die die Rolle des Visionärs einnehmen. Wichtig ist, dass jede Rolle durch eine andere ausgeglichen wird. Einem Team, das nur aus Machern besteht, fehlt häufig der kreative Geist, aus dem immer wieder Ideen entstehen, um Hindernisse zu überwinden oder neue Chancen zu nutzen. Ein Team, in dem Experten überwiegen, wird sich möglicherweise in Details verrennen. Und ein Team, das nur aus Visionären besteht, wird sich hochkreativ im Kreis drehen.

Rolle 1 – der kreative Visionär

Dieses Mitglied sieht überall Chancen, ist weitgehend resistent gegen potenzielle Hindernisse und versucht, für alles eine Lösung zu finden.

Rolle 2 – Der Macher

Wenn es darum geht, Ideen umzusetzen, neue Denkwege oder Lösungsansätze auszuprobieren oder blitzschnell neu entstehende Maßnahmen umzusetzen, ist der Macher gefragt.

Rolle 3 – Der Vernetzer

Dieses Teammitglied ist in der Lage, sehr schnell Türen zu öffnen. Häufig ist diese Person im Unternehmen sehr gut verdrahtet, unterhält Beziehungen zu verschiedenen Abteilungen und kann Ressourcen auf dem kurzen Dienstweg anzapfen – das heißt, ohne formelle Abstimmung.

Rolle 4 – Die Experten

Jedes Team, das radikale Innovation vorantreibt, hat in der Regel ein bis zwei Experten, die sich vor allem dadurch auszeichnen, dass sie in mehreren Bereichen vieles, aber in keinem Bereich wirklich alles wissen.

Rolle 5 – Der Kritiker

Jedes Team braucht Menschen, die Hypothesen und Annahmen geschickt infrage stellen und dafür sorgen, dass die entwickelten Ideen die Bodenhaftung nicht verlieren – das heißt ein Eigenleben annehmen, das sich Schritt für Schritt weiter von der Realität entfernt.

Rolle 6 – Der Verkäufer

Egal, ob bei Kollegen, Netzwerkpartnern, Kunden oder Sponsoren: Bei radikaler Innovation ist täglich Überzeugungsarbeit vonnöten.

Rolle 7 – Der Sponsor

Der Sponsor ist in der Regel kein festes Teammitglied, das jeden Tag vor Ort ist. Doch für das Funktionieren des Teams ist er von essenzieller Bedeutung.

Der Einsatz von Prototypen

In Innovation Greenhouses ist es wenig sinnvoll, gleich auf teure, perfekte Lösungen zu setzen. Vielmehr geht es darum, mit dem Prototypen eines künftigen Produkts oder Angebots in den Markt hineinzugehen und diesen auf Akzeptanz zu testen. Prototypen dienen dazu, so viel Input durch Kunden, Partner, Experten und Kreative zu bekommen wie möglich – ohne in ein großes Investment treten zu müssen.

»Anything that won't sell, I don't want to invent.«

[Thomas Edison, 1847 – 1931, Erfinder]

Prototypen können unterschiedlichster Natur sein: Es können 3D-Animationen eines Produkts im Internet, Werbeprospekte einer potenziellen Dienstleistung oder eine App beziehungsweise mobile Webseite sein, die die Innovation klar und deutlich erklärt. Wichtig ist, dass die künftige Zielgruppe den Nutzen versteht und ein Gefühl dafür bekommt, wie sich die Innovation anfühlt beziehungsweise wie sie funktioniert.

Beispiel

Sie wollen beispielsweise ein Nahrungsmittel mit vollkommen neuen Funktionen herausbringen und es der Kategorie »Functional Food« zuordnen? Nehmen Sie als Prototypen ein bestehendes Nahrungsmittel, das über keinerlei gesundheitliche Vorteile verfügt. Schließlich wollen Sie sehen, ob das Konzept eines solchen Nahrungsmittels funktioniert. Die nachhaltige Wirksamkeit wird zu einem späteren Zeitpunkt überprüft.

Testmärkte schaffen und nutzen

Die Simulation wird soweit aufbereitet, dass sie in einen Test gehen kann. Dazu wird ein Testmarkt definiert, in dem unbefangenen Kunden und Konsumenten die Innovation angeboten wird. Wichtig ist dabei, dass bereits eine reale Entscheidungssituation für Kunden simuliert wird.

Beispiel

Ein Reiseanbieter will bisherige Reisekonzepte mit neuen Servicedienstleistungen aufwerten. Als Testmarkt werden Reisebüros des Konzerns herangezogen. Das Produkt wird in Form von Werbebroschüren sowie einem Werbefilm aufbereitet. Beides wird Kunden präsentiert. Sie werden in einem Verkaufsgespräch von den Vorzügen dieser Dienstleistung informiert. Anschließend werden sie gefragt, ob sie diesen Service zu ihrer Reise dazubuchen wollen. Gemessen wird a) das allgemeine Interesse von Kunden und b) die vorhandene Kaufbereitschaft.

Dieses Vorgehen gibt einen guten Eindruck davon, ob Kunden bereit sind, ein neues Produkt beziehungsweise eine neue Dienstleistung wirklich zu kaufen. Der Einwand, man täusche Kunden, indem man ihnen vorgaukle, die Dienstleistung gebe es bereits, ist grundsätzlich richtig. Es besteht natürlich die Gefahr, dass sich Kunden vom Reiseveranstalter ihres Vertrauens getäuscht fühlen, weil es die angebotene Dienstleistung noch gar nicht gibt. Doch mit der richtigen Gesprächsführung seitens des Verkaufspersonals, verbunden mit einem kleinen Dankeschön lässt sich dieser Einwand sehr schnell beiseitewischen. Das Risiko ist relativ gering im Vergleich zur Gefahr, eine innovative Dienstleistung oder ein Produkt auf den Markt zu bringen, das dann floppt.

Fazit: Das [radikal denkende] Unternehmen der Zukunft

6

Ich hoffe, dass ich Ihnen in diesem Buch vermitteln konnte, dass radikale Innovation nichts ist, was nicht zu bewältigen wäre. Wir haben in zahlreichen Entwicklungsprojekten die Erfahrung gemacht, dass für Unternehmen – wenn sie einmal den Kurs der radikalen Innovation eingeschlagen haben – ein Damm gebrochen ist. Anders denken ist möglich, anders handeln keine Hexerei. Es ist einfach nur anders. Wenn Sie den Kurs der radikalen Innovation einschlagen, werden Sie vor allem eines merken: Ihr Unternehmen verändert sich. Allerdings nicht in negativer Form. Es ist eher mit einem Klavierspieler vergleichbar, der zu dem, was er bereits kann, neue Akkorde hinzulernt.

Wenn Sie für sich und Ihr Unternehmen beschließen, das Abenteuer radikaler Innovation zu wagen, verlieren Sie nicht. Sie gewinnen. Sie gewinnen die Fähigkeit, wirkliche Pionierarbeit zu leisten. Durch die Verknüpfung einer Start-up-Kultur mit den Fähigkeiten einer Konzernstruktur bekommen Sie das, was man den »First Movers Advantage« nennt: den Vorteil der Ersten im Markt. Sie sind das Original, nicht die Kopie.

Radikale Innovation wird Ihr Unternehmen verändern. Vielleicht sieht es heute aus wie ein kompakter Planet. Alles, was sich rund um Ihr Unternehmen entwickelt, findet auf dem Planeten statt. Das muss nicht so bleiben: Möglicherweise bekommt Ihr Planet Monde – ausgereifte Unternehmen, die als interne Start-ups begonnen haben und die Sie nach reiflicher Überlegung ausgegliedert haben. Und es wird sich rund um Ihren Planeten und die Monde ein System von Satelliten etablieren: neue Start-ups in Form experimenteller Unternehmen, die es entweder irgendwann schaffen, in den Heimatplaneten oder einen der Monde in-

tegriert zu werden – oder die im Weltraum verschwinden, weil sie gescheitert sind.

Sie werden häufig scheitern. Viel häufiger aber werden Sie erleben, dass andere Firmen in Ihrer Branche bewundernd auf Ihr Unternehmen blicken. Während diese versuchen, Sie zu kopieren, sind Sie schon einen Schritt weiter. Sie werden einen Imagegewinn spüren, der dafür sorgt, dass Sie die innovativsten Köpfe Ihrer Branche anziehen, die Spaß daran haben, gemeinsam mit Ihnen Neues zu entwickeln. Wenn Sie radikale Innovation als Unternehmensziel verankern, verändert es Sie, Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen. Und Sie werden Wachstumspotenziale erschließen, die Sie heute nicht einmal ansatzweise für möglich halten.

Weitere Bücher für Ihren Erfolg

Constantin Sander
Change – Bewegung im Kopf
Ihr Gehirn wird so, wie Sie es benutzen
3., überarbeitete Auflage 2012

256 Seiten; 24,80 Euro
ISBN 978-3-86980-177-3; Art.-Nr.: 881

Wolf Ehrhardt
Ich mache doch, was ich nicht will
Wie wir täglich manipuliert werden, und wie wir uns dagegen wehren können
1. Auflage 2011

256 Seiten; 24,80 Euro
ISBN 978-3-86980-139-1; Art.-Nr.: 864

Winfried Neun
Warum es uns so schwerfällt, das Richtige zu tun
Die Psychologie der Entscheidungen
1. Auflage 2011

208 Seiten; 24,80 Euro
ISBN 978-3-86980-112-4; Art.-Nr.: 857

Jan Sentürk
Positive Körpersprache
Entdecke die Sprache des Lebens
2. Auflage 2011

192 Seiten; 17,90 Euro
ISBN 978-3-86980-061-5; Art.-Nr.: 833

Weitere Bücher für Ihren Erfolg

Hans Eigenmann
KLARTEXT!
Wie uns Kommunikation gelingt
1. Auflage 2011

232 Seiten; 24,80 Euro
ISBN 978-3-86980-119-3; Art.-Nr.: 853

Valentin Nowotny
Die neue Schlagfertigkeit
Schnell, überraschend und sympathisch
1. Auflage 2009

232 Seiten; 24,80 Euro
ISBN 978-3-938358-97-9; Art.-Nr.: 698

Anita Hermann-Ruess
Wirkungsvoll präsentieren – Das Buch voller Ideen
1. Auflage 2010

456 Seiten; 29,80 Euro
ISBN 978-3-86980-07-5; Art.-Nr.: 846

Sonja Ulrike Klug
Konzepte ausarbeiten – schnell und effektiv
Tools und Techniken für Pläne, Berichte, Bücher und Projekte
5. Auflage 2012

125 Seiten; 21,80 Euro
ISBN 978-3-938358-82-5; Art.-Nr.: 772

Expertenwissen auf einen Klick

Gratis Download:
MiniBooks – Wissen in Rekordzeit

MiniBooks sind Zusammenfassungen ausgewählter BusinessVillage Bücher aus der Edition PRAXIS.WISSEN. Komprimiertes Know-how renommierter Experten – für das kleine Wissens-Update zwischendurch.

Wählen Sie aus mehr als zehn MiniBooks aus den Bereichen: **Erfolg & Karriere, Vertrieb & Verkaufen, Marketing und PR.**

→ www.BusinessVillage.de/Gratis

BusinessVillage
Update your Knowledge!

Verlag für die Wirtschaft