

# 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

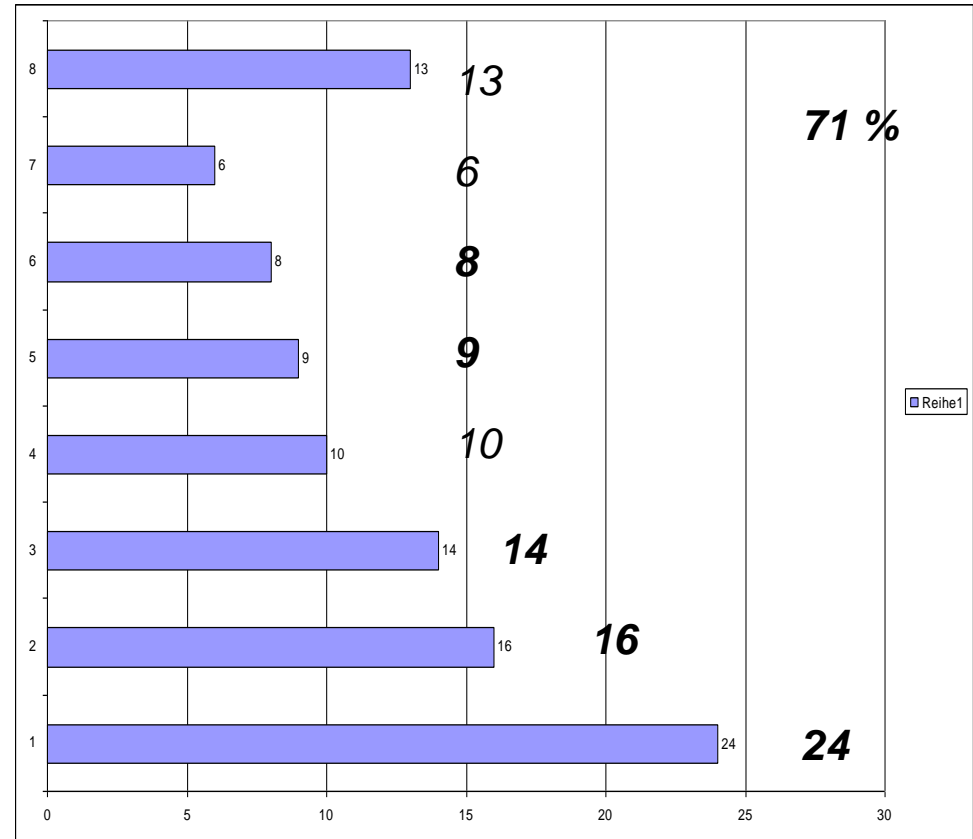
Stärke der Konkurrenz

Höhere Entwickl.-Kosten

Ungenüg. Marketingaufwand

Erwartungen nicht getroffen

Unzureich. Marktanalyse



71 %



## 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

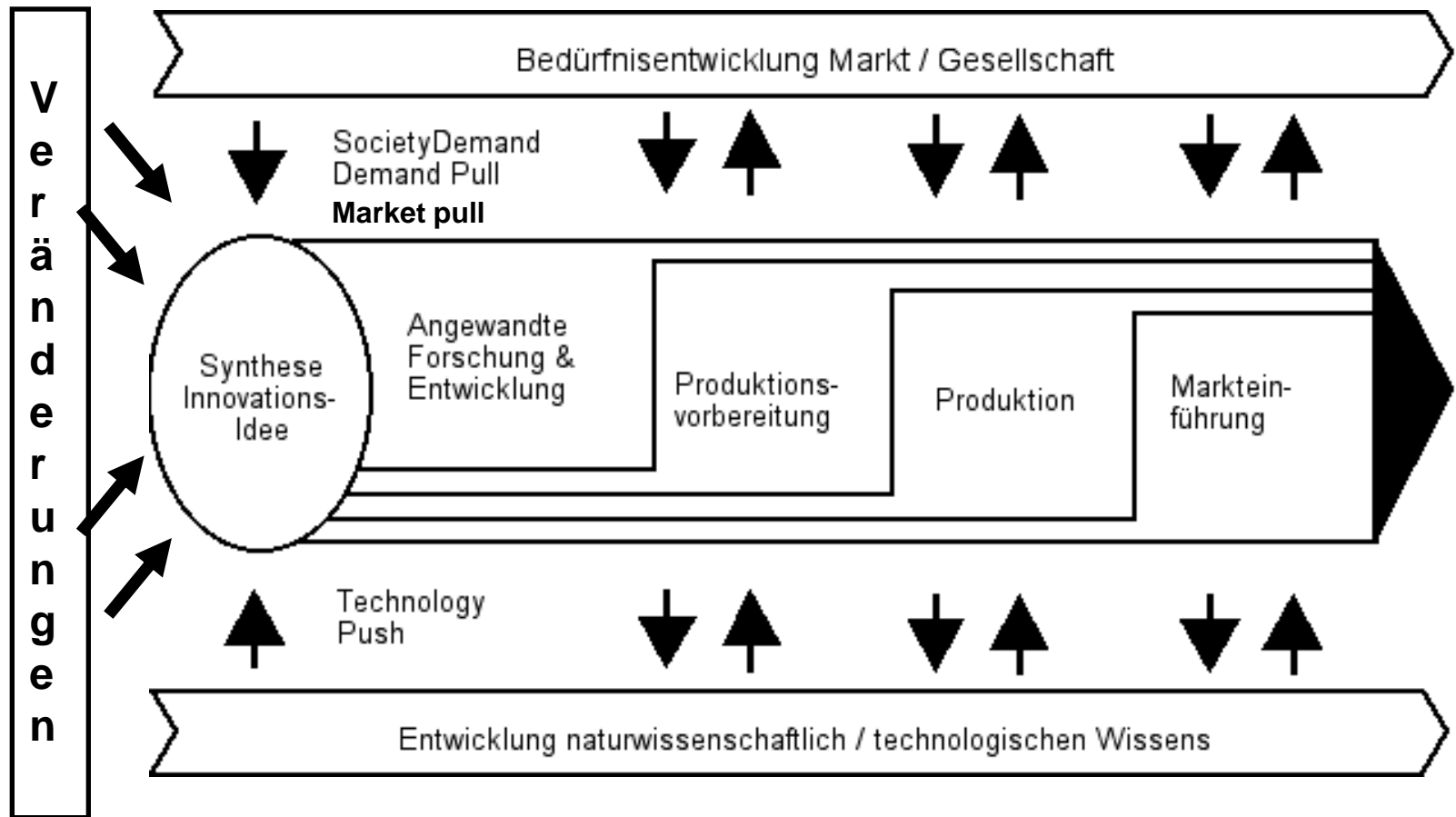
**Systematische Innovation** besteht aus:

- 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!***

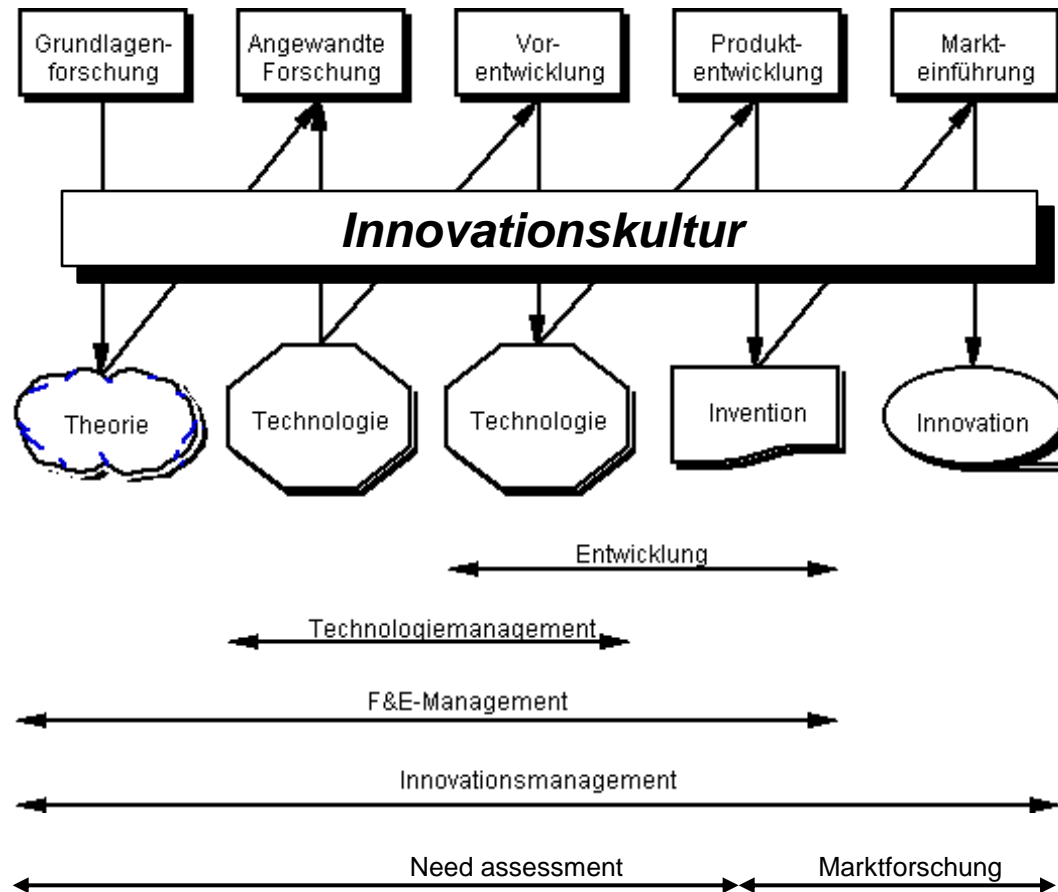
### 13 Konsequenzen: Innovationsprozess (Überblick)



GDNÄ



## 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)