

1

Mut zur Veränderung

*Alles auf dem Gebiete der Moral ist geworden,
wandelbar, schwankend, alles ist im Flusse,
es ist wahr: - aber alles ist auch im Strome:
nach einem Ziele hin.*

Friedrich Nietzsche, Menschliches, Allzumenschliches

Der Druck von außen wächst. Überall stehen Unternehmen vor neuen Herausforderungen. Um nur einige zu nennen:

- ⊕ Im Zuge der Globalisierung schnappen neue Wettbewerber angestammte Marktanteile weg. Selbst Partner und Kunden werden zu Konkurrenten.
- ⊕ Das Internet verbreitet Wissen in Sekundenschnelle um den Globus, macht Vergleiche möglich und lässt die Eintrittsbarrieren auf dem Markt sinken. Die Folge sind ein wachsender Preis- und Kostendruck.
- ⊕ Die von den USA ausgehende Finanzkrise hat weltweit ihre Spuren hinterlassen. Horrorszenarien von Massenarbeitslosigkeit, sozialen Unruhen, Hyper-Inflation, gar bis zu neuen Kriegen machen die Runde.
- ⊕ Der Nationalstaat stößt an seine Grenzen. EU-Recht bricht nationales Recht. In Brüssel beschlossene Gesetze und Vorschriften sind in den Mitgliedsländern verbindlich. Wenn die amerikanische Börsenaufsicht SEC einen Regelverstoß wittert, fangen deutsche Unternehmen an zu zittern.
- ⊕ Neue Technologien ersetzen alte Produkte oder verkürzen deren Lebenszyklen erheblich. Alles geht ständig immer schneller.
- ⊕ Der demografische Wandel schafft einen Mangel an qualifizierten Fachkräften.
- ⊕ Der Klimawandel löst einen Wertewandel in der Gesellschaft aus, der die Nachfrage weg von traditionellen industriellen Flagg-schiffen und hin zu alternativen ökologischen und ökonomischen Konzepten und persönlichen Lebensstilen lenkt.

Die Veränderung in einem Bereich setzt sich wellenförmig in einem anderen Bereich fort. Welche Möglichkeiten haben Unternehmen, um diese Herausforderungen zu meistern? Die Antwort lautet: Werden Sie einzigartig und entdecken Sie neue Wachstumsmöglichkeiten durch strategische Innovation! Denn erfolgreiche Innovation sichert Ihnen folgende Vorteile:

- ⊕ Strategische Innovation lenkt den Fokus von der Kostensenkung auf die Suche nach neuen Geschäftsmöglichkeiten: Aufbau statt Abbau!
- ⊕ Innovation macht Ihr Unternehmen einzigartig und hilft, bestehende Kunden zu binden und neue hinzuzugewinnen: Neue Märkte erobern und Umsatz und Ertrag steigern!
- ⊕ Innovation trägt dazu bei, der Vermassung von Gütern entgegenzuwirken und somit einen ruinösen Preiskrieg zu vermeiden: Mit neuen Ideen die Wettbewerber überflügeln!
- ⊕ Innovation begeistert die Mitarbeiter und macht sie stolz auf ihren Arbeitsplatz: Die klügsten Köpfe an Ihr Unternehmen binden!
- ⊕ Innovation gibt Ihnen ein positives Image: Als Arbeitgeber attraktiv sein und den „*War for Talents*“ gewinnen!

Kurz gesagt: Innovationen sichern die Überlebensfähigkeit.

Das Zauberwort Innovation ist in aller Munde. Doch die Meinungen gehen stark darüber auseinander, was darunter zu verstehen ist. Allein auf den deutschsprachigen Google-Seiten gibt es zum Begriff Innovation zurzeit 103 Millionen Einträge. Die Liste reicht vom innovativen Schlafsofa über das innovative Haarspray bis hin zu innovativen Spitzentechnologien.

Ein Anti-Aging-Programm für Unternehmen, um Umsatz und Ertrag zu steigern und neues Wachstum zu erzielen.

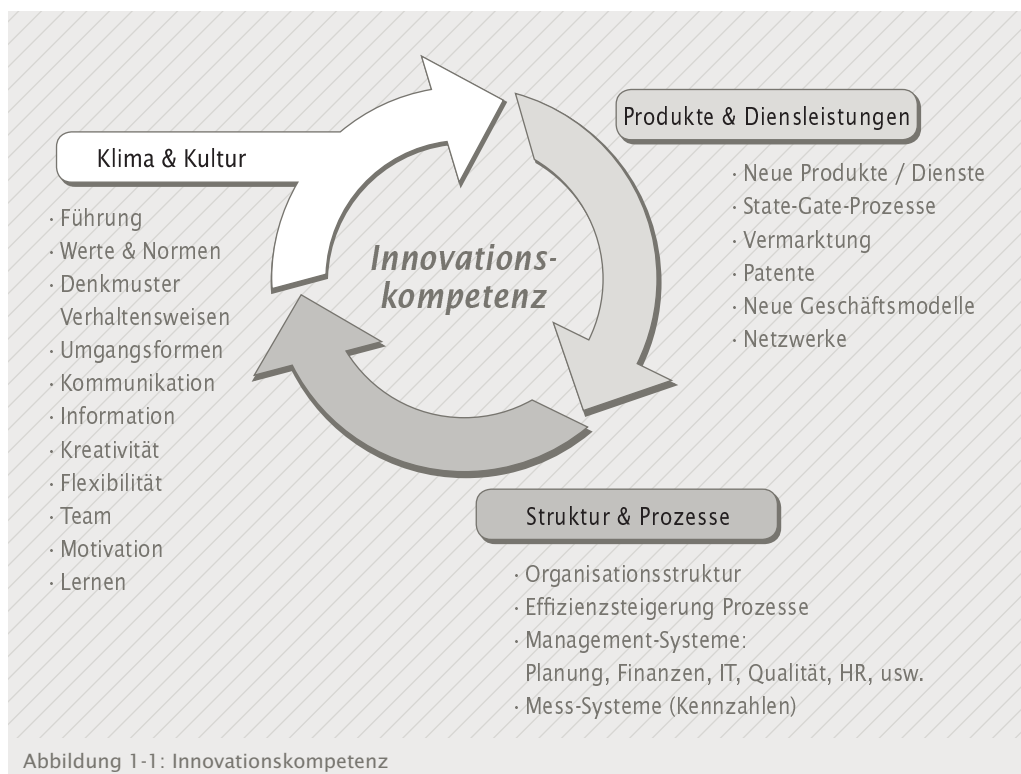
Dieses Buch befasst sich mit strategischer Innovation. Hierbei geht es um eine Rundumerneuerung aus eigener Kraft: ein Anti-Aging-Programm für Unternehmen, um Umsatz und Ertrag zu steigern und neues Wachstum zu erzielen. Die Mitarbeiter sind von Anfang an aktiv in den Prozess des Mitdenkens eingebunden. Dies ist keine Konkurrenz für die Forscher und Entwickler in den Innovationsabteilungen. Spätestens wenn es an die technische Umsetzung geht, ist hohe Ingenieurkunst gefragt. Doch die Einbindung von möglichst Vielen in die Suche nach neuen Möglichkeiten baut Ängste vor Veränderungen ab und nutzt das im Unternehmen vorhandene Wissen. Motivierte Mitarbeiter übernehmen Verantwortung, ergreifen selbst die Initiative und setzen Entscheidungen schneller um als Mitarbeiter, die nur ausführen, was „von oben“ angeordnet wird.

Beweisen Sie Mut zur Veränderung und starten Sie in Ihrem Unternehmen einen strategischen Innovationsprozess.

Strategische Innovation verfolgt gleichzeitig folgende Ziele:

Ziele

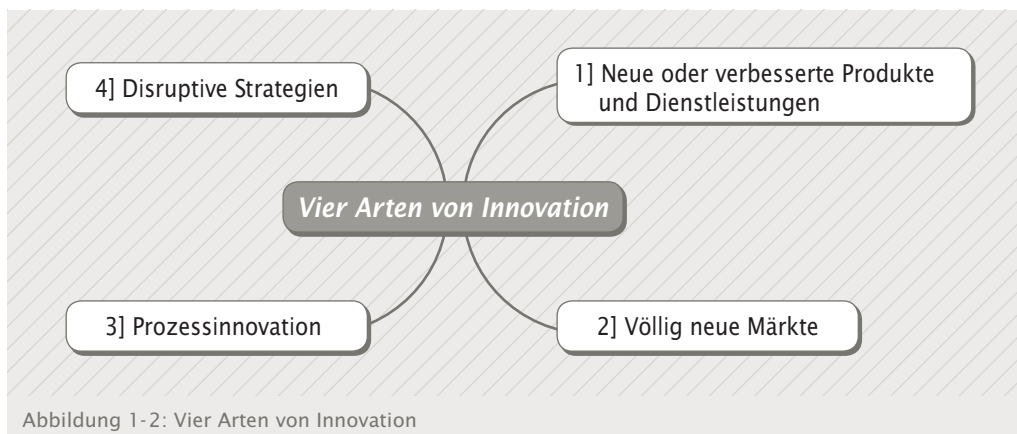
1. Entwicklung von neuen oder verbesserten Produkten und Dienstleistungen sowie Geschäftsfeldern mit hohem Wachstumspotenzial: Suchen Sie nach neuen Möglichkeiten, wo andere nur Probleme sehen.
2. Effizienzsteigerung der Prozesse in Produktion und Verwaltung: Durchforsten Sie Ihre Organisationsstruktur auf Innovationshemmnisse und etablieren Sie innovationsfördernde Strukturen und Systeme.
3. Schaffung eines positiven Innovationsklimas: Erkennen Sie den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Innovationserfolg und nutzen Sie Klima und Kultur als geistigen Treibstoff für einzigartige neue Produkte und Dienstleistungen.



Viele Wege
führen nach Rom.

Deutschland nimmt bei der Qualität von Produkten eine Spitzenposition ein. Die Herkunftsbezeichnung „*Made in Germany*“ ist weltweit ein Gütesiegel erster Klasse. Dennoch ist Produktentwicklung nur ein – wenn auch wichtiger – Teil des breiten Spektrums von Innovationsmöglichkeiten. Clayton M. Christensen² von der Harvard Business School unterscheidet vier Arten von Innovationen:

1. Neue Produkte und Dienstleistungen.
2. Völlig neue Märkte.
3. Prozess-Innovation.
4. Disruptive Strategien.



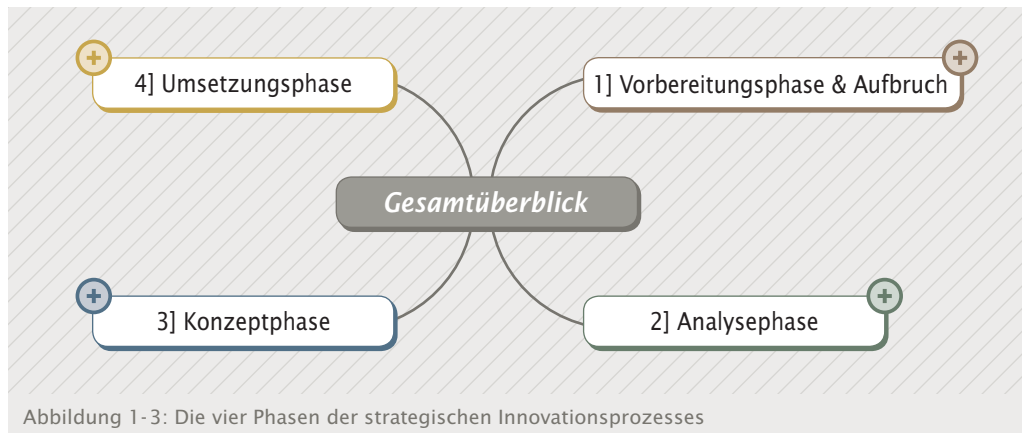
Überblick über
den strategischen
Innovations-
prozess

Alle vier Strategien bieten die Möglichkeit, Umsatz und Ertrag zu steigern. Welcher Innovationsfokus für welches Unternehmen am besten geeignet ist, hängt von seiner speziellen Situation ab.

Der strategische Innovationsprozess gliedert sich in vier Phasen:

1. Vorbereitung und Aufbruch: Projektorganisation aufbauen und Innovationsfokus festlegen.
2. Analyse: Neue Einsichten und Erkenntnisse gewinnen.
3. Konzept: Ideen entwickeln, weiterbearbeiten und auswählen.
4. Umsetzung: Produkte von der Idee zum Markterfolg bringen.

² Clayton M. Christensen & Michael E. Raynor:
The Innovator's Solution – Creating and Sustaining Successful
Growth, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts 2003



Phase 1 des strategischen Innovationsprozesses: Vorbereitung und Aufbruch

In der ersten Phase des strategischen Innovationsprozesses bereitet die Geschäftsführung gemeinsam mit einem professionellen Facilitator (externer oder interner Moderator, Trainer oder Berater) die Organisation auf die bevorstehenden Veränderungen vor und schafft die Rahmenbedingungen für den Erfolg. Dabei geht es um folgende Aktivitäten:

Aktivitäten in der Vorbereitungsphase

- 🔍 Gemeinsames Verständnis von Innovation schaffen.
- 🔍 Innovationsfördernden Führungsstil verstärken.
- 🔍 Innovationskompetenz messen und erhöhen.
- 🔍 Informieren und kommunizieren.
- 🔍 Projektorganisation etablieren.
- 🔍 Innovationsfokus festlegen.
- 🔍 Innovationsprojekt in Gang setzen.

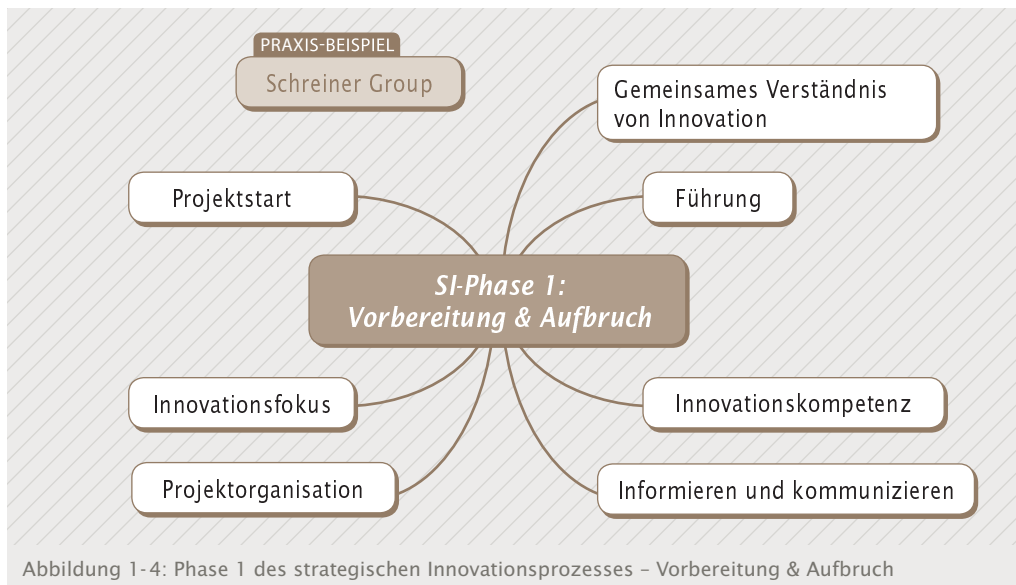


Abbildung 1-4: Phase 1 des strategischen Innovationsprozesses – Vorbereitung & Aufbruch

Die Vorbereitungsphase dauert in der Regel zwei bis drei Monate. Dies mag in unserer schnelllebigen Zeit wie eine unendliche Geschichte klingen. Doch die Erfahrung lehrt, dass die Ursache für ein Scheitern von Projekten meistens in einer mangelnden Vorbereitung liegt. Der Blick richtet sich sehr schnell auf die Lösungsfindung. Die Verantwortlichen versäumen es, zuerst einmal die Voraussetzungen für einen tiefgreifenden Wandel zu schaffen. So entstehen Missverständnisse in der Kommunikation. Unklare oder miteinander im Widerspruch stehende Erwartungen führen zu Konflikten. Nachbesserungen erhöhen die Kosten.

Deshalb ist es wichtig, dass ungeduldige Macher akzeptieren, dass ein positives Schlussresultat eine gründliche Vorbereitung erfordert.

Am Ende des ersten Kapitels erfahren Sie, wie die Schreiner Group in Oberschleißheim bei München ihre Unternehmenskultur für Innovationen nutzt.

Phase 2 des strategischen Innovationsprozesses: **Analyse – Neue Einsichten und Erkenntnisse gewinnen**

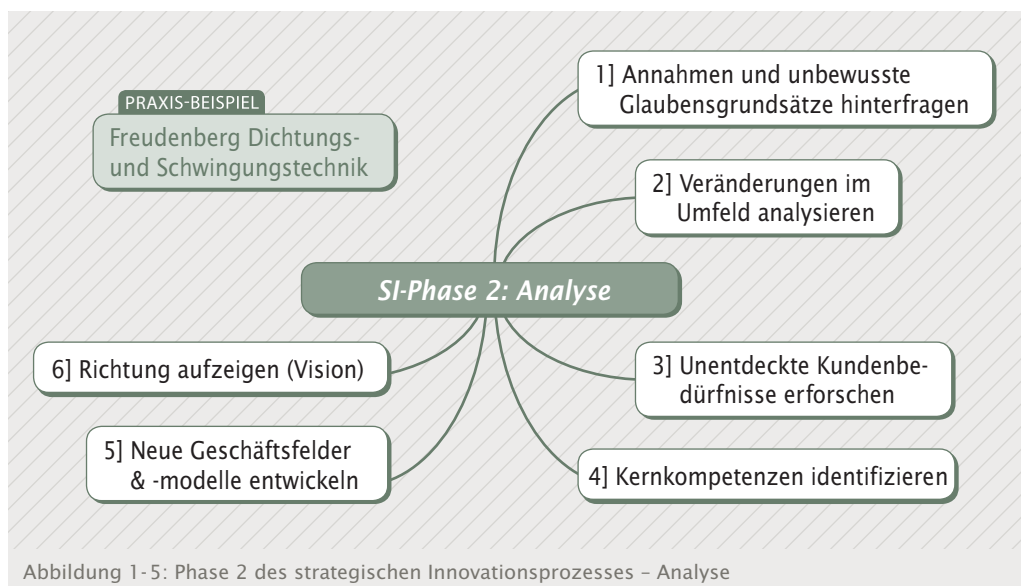
Die Analysephase hat zum Ziel, neue Einsichten und Erkenntnisse zu gewinnen, um eine fundierte Wissensbasis für künftige Innovationsentscheidungen aufzubauen – und zwar bevor die Projektverantwortlichen

in der dritten Phase neue Ideen entwickeln. Denn das Gehirn braucht eine klare Richtung, um nutzenbringend kreativ zu sein. Viele spontan einberufene Brainstorming-Sitzungen erbringen nicht die erwünschten Resultate, weil ein klarer Fokus fehlt. Beim strategischen Innovationsprozess kommt zuerst das „Was?“ (Vision und Ziele) und dann erst das „Wie?“ (Weg zum Ziel, Methoden und Vorgehensweisen, um von der Ist-Situation zur Ziel-Situation zu gelangen).

In der Analysephase geht es darum, die Welt durch eine frische Perspektive zu sehen und neue Möglichkeiten zu entdecken. Fünf interdisziplinär zusammengesetzte Teams begeben sich gleichzeitig auf fünf verschiedene Suchpfade für neue Geschäftsmöglichkeiten. Auf der Grundlage der dabei gewonnenen Einsichten und Erkenntnisse legen sie gemeinsam mit der Geschäftsleitung die Richtung für die Ideenfindung fest.

Aktivitäten in der Analysephase

1. Selbstverständliches hinterfragen.
2. Unentdeckte Kundenbedürfnisse erforschen.
3. Kernkompetenzen identifizieren.
4. Veränderungen im Umfeld analysieren.
5. Neue Geschäftsmodelle entwickeln.
6. Die Richtung für die Ideenfindung festlegen.



Die zweite Phase des strategischen Innovationsprozesses dauert in der Regel drei bis vier Monate. In dieser Zeit werden neue Türen geöffnet und alte für immer verschlossen.

Sie lernen, Selbstverständliches zu hinterfragen (1.), um noch bessere Alternativen und Lösungen zu finden. Sie machen sich mit dem Instrumentarium der Marktforschung vertraut, um herauszufinden, was Ihre Kunden wirklich wollen (2.).

Sie definieren Ihre Kernkompetenzen (3.) und entdecken, was Ihr Unternehmen wirklich einzigartig macht. Schließlich erforschen Sie, was sich in Ihrem Umfeld verändert (4.), und welche Bedeutung neue Trends und vor allem Trendbrüche für Ihr Unternehmen haben könnten.

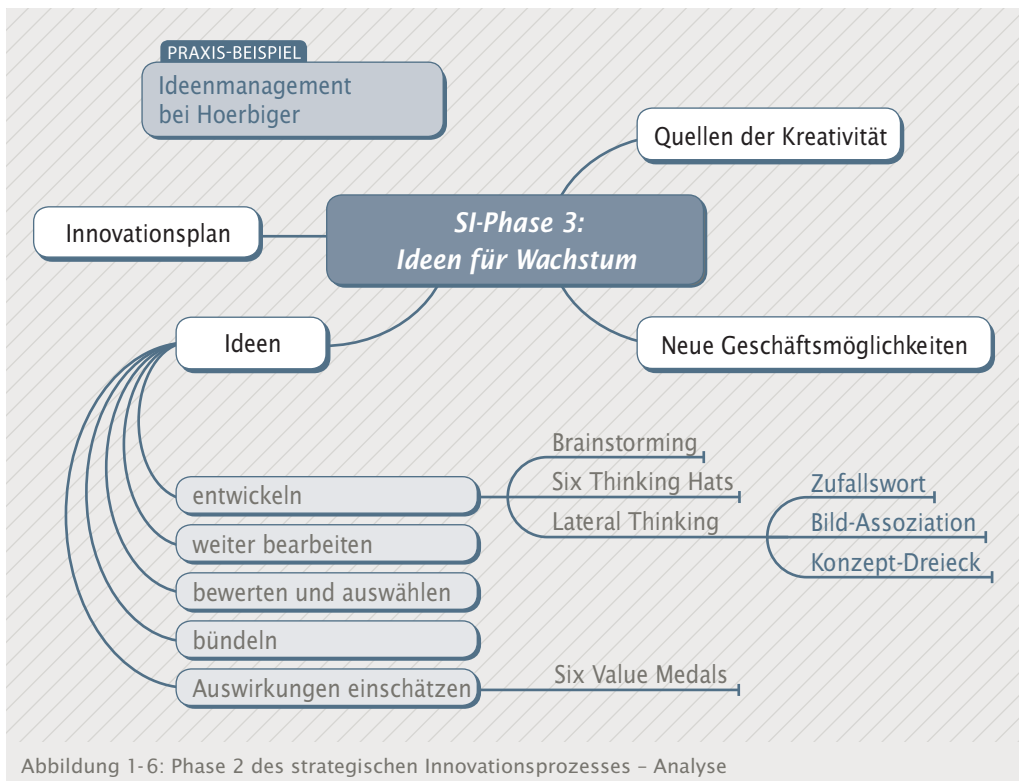
Suchpfad Nr. 5 beschäftigt sich mit der Möglichkeit, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Die Chance hierzu bietet sich dann, wenn mehrere, eigentlich von einander unabhängige Trends miteinander in Einklang kommen und sich gegenseitig verstärken. Als Praxisbeispiel hierzu finden Sie ein Szenario der Siemens AG, wie das Elektro-Automobil völlig neue Mobilitätskonzepte und Infrastrukturen für die Verteilung von elektrischem Strom schaffen könnte.

Schließlich lernen Sie in der Analysephase 6, wie Sie die neue strategische Richtung in Form einer Vision für alle erstrebenswert machen.

Phase 3 des strategischen Innovationsprozesses: **Ideen für künftiges Wachstum entwickeln, bewerten und auswählen**

In der dritten Phase des strategischen Innovationsprozesses geht es darum, neue Ideen für künftiges Wachstum zu entwickeln, zu bewerten und auszuwählen sowie die Auswirkungen von Entscheidungen proaktiv einzuschätzen. Dies gibt Ihnen das notwendige Rüstzeug, um neue Geschäftsmöglichkeiten zu erkennen.

Am Ende des dritten Kapitels finden Sie als Praxisbeispiel das Ideenmanagement der Hoerbiger Antriebstechnik GmbH, die jahrelang den ersten Platz im Ranking des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (dib) belegte.



Sie lernen in diesem Kapitel die Spielregeln für das von Alex F. Osborn entwickelte *Brainstorming* sowie die Methoden von Edward de Bono:

Aktivitäten in der Phase der Ideenfindung

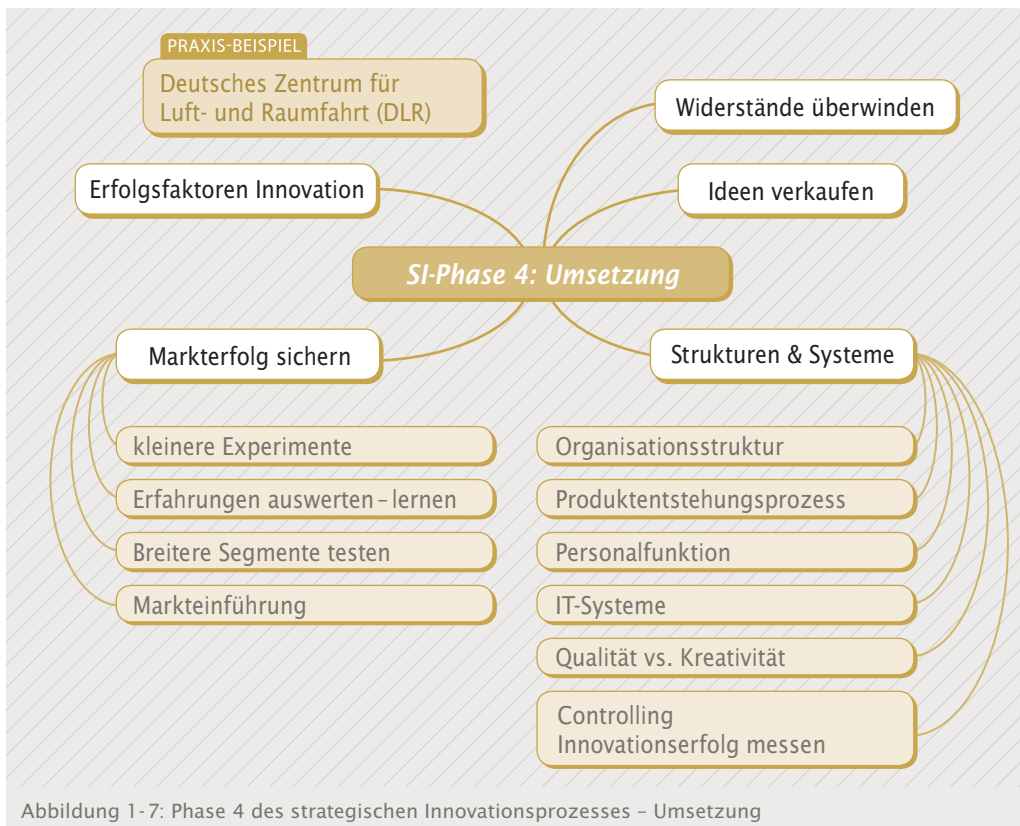
- 🔍 Six Thinking Hats
- 🔍 Lateral Thinking
- 🔍 Zufallswort
- 🔍 Bild-Assoziation
- 🔍 Konzept-Dreieck
- 🔍 Provokation
- 🔍 Six Value Medals

Die dritte Phase des strategischen Innovationsprozesses dauert in der Regel drei bis vier Monate. Als Resultat haben Sie zielgerichtet Ideen entwickelt und alternative neue Geschäftskonzepte gründlich überprüft sowie einen Innovationsplan erstellt. Jetzt sind Sie bereit für die Umsetzung.

Phase 4 des strategischen Innovationsprozesses:
Umsetzen, lernen und anpassen

Ziel der Umsetzungsphase ist es, neue Wachstumsfelder am Markt zu etablieren. Diese Phase dauert drei bis sechs Monate - bei größeren Veränderungen bis zu mehreren Jahren. Dabei geht es darum, Ihre Produktentstehungsprozesse effizienter zu gestalten und den Markterfolg durch schnelle und kostengünstige Experimente zu testen.

Außerdem überprüfen und optimieren Sie Ihre internen Systeme, Strukturen und Prozesse - und zwar nicht nur in der Produktion, sondern auch in der Verwaltung.



Aktivitäten in der Umsetzungsphase sind u. a.:

Aktivitäten in der Umsetzungsphase

- ⊕ Markterfolg sicherstellen. Kleinere Experimente, um herauszufinden:
 - Was wollen die Kunden wirklich?
 - Wie viel bzw. wie sehr wollen sie es haben?
 - Wie viel Geld verdienen wir damit?
 - Wo gibt es noch Verbesserungspotenziale?

⊕ Breitere Segmente testen.

⊕ Markteinführung.

🔍 Wie innovieren wir unsere internen Prozesse, Strukturen und Systeme?

- Wie verbessern wir unseren Produktentstehungsprozess („Stage-Gate-Prozess“)?
- Wie binden wir die Personalabteilung stärker in den Innovationsprozess ein?
- Wie bilden wir interne Innovationsmanager aus?

🔍 Wie messen wir den Innovationserfolg?

🔍 Wie verkaufen wir unsere Ideen an unsere Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten?

🔍 Wie überwinden wir Widerstände?

🔍 Welches sind die Erfolgsfaktoren für Innovation?

🔍 Wie feiern wir unsere Erfolge?

Sie finden in diesem Buch eine sehr strukturierte und systematische Vorgehensweise für den innovativen Durchbruch sowie einen Werkzeugkasten mit Methoden und praktischen Übungen - aufgelockert durch eine Vielzahl von Praxisbeispielen.

Damit Sie die Struktur des Buches schnell erkennen, sind die Texte mit Mind Maps illustriert. Ausführliche Literaturhinweise erlauben es Ihnen, die für Sie interessantesten Aspekte im Eigenstudium zu vertiefen.