

Tim Schikora: Positionspapier Innovation 2.0



Innovation 1.0 - Die Geschichte des Themas

Über viele Jahre hinweg, war Innovation eines der Management-Themen, um das sich viele Mythen rankten. Die Idee vom einzelnen Erfinder, der einen Geistesblitz hatte oder auch die Vorstellung, dass nur der Zufall völlig neue Produkte schaffen konnte, finden sich auch heute immer noch in den Köpfen wider. Sehr schön zu beobachten an der Panik der Aktienmärkte, dass Apple ohne Steve Jobs keine innovativen Produkte mehr veröffentlichen wird.

Über die 70er, 80er und 90er Jahre hinweg wurden Innovationsabteilungen meist als völlig abgekoppelte Organisationen betrachtet. Dies führte zu so kuriosen Phänomenen, wie Xerox PARC (Palo Alto Research Center). Dieses Forschungslabor wurde 1970 von Xerox gegründet und war räumlich und organisational völlig entkoppelt vom eigentlichen Unternehmen in Norwalk, Connecticut. Dies führte dazu, dass dort zwar geniale Technologien entwickelt wurden, wie beispielsweise die Computer-Maus oder die grafische Benutzeroberfläche, diese jedoch nie von Xerox zum Leben erweckt wurden, sondern von Unternehmen wie Apple und Microsoft. Diese Art der Organisation wurde später auch als Skunkworks bezeichnet, welche typischerweise extremer Geheimhaltung unterworfen waren (benannt nach der Forschungsabteilung des Rüstungskonzerns Lockheed Martin).

In den letzten 20 Jahren sind diese Innovationsinitiativen immer stärker in die eigentliche Unternehmensorganisation diffundiert, haben gleichzeitig die Unternehmensgrenzen überwunden und finden verstärkt über viele Organisationen und Menschen hinweg statt. Dies ist wohl zwei ganz entscheidenden Veränderungen geschuldet. Das Internet, welches eine viel breitere Verfügbarkeit und Distribution von Wissen und somit ganz neue Modelle der Zusammenarbeit ermöglichte, dadurch aber gleichzeitig die Veränderungsgeschwindigkeit massiv zugenommen hat. Dies rückte Innovation immer stärker in den Fokus des strategischen Managements, um Unternehmen langfristig überlebensfähig zu machen. Wo es früher um möglichst große Optimierung ging, um Kostenvorteile zu erarbeiten, wird nun hohe Flexibilität immer wichtiger.

Aktuelle Situation, Herausforderungen und Handlungsfelder

Die Situation in der sich Organisationen heute bewegen und die Herausforderungen daraus lassen sich folgendermaßen umreißen:



- Wissensdistribution über Unternehmensgrenzen und Menschen hinweg, der Wettbewerbsvorteil des exklusiven Wissens geht praktisch verloren
- Die höhere Spezialisierung verschiedener neuer Unternehmen, ermöglicht durch Netzwerke und offene Schnittstellen, erhöht die Geschwindigkeit in der Technologien und Lösungen entwickelt werden
- Erarbeitete Kostenvorteile insbesondere in der Produktion werden, durch neue Lösungen, die mein über Jahre optimiertes Produkt nicht mehr zur Verfügung stellen kann, schnell obsolet
- Der Zyklus großer disruptiver Veränderungen meines Marktes (Veränderungen, welche die Spielregeln meines Marktes neu definieren) verkürzt sich. Investments in Technologien, Infrastruktur und Wissen werden damit immer risikobehafteter
- Die Notwendigkeit schneller neue Märkte zu erschließen und bestehende Märkte zu revolutionieren erzwingen komplexere Umsatz-, Kosten- und Gewinnmechanismen, bei einem gleichzeitigen Fokus auf die Kundenerfahrung und Gesamtlösungen. Dies rückt Service und Geschäftsmodell-Innovationen in den Fokus.

Innovative Prinzipien und Werkzeuge

Um den oben genannten Herausforderungen gerecht zu werden und diese zum eigenen Vorteil zu nutzen, wird Innovation 2.0 folgende fünf Wege einschlagen müssen:

1. Innovation überspannt Organisationen, Branchen und Themen

Die verstärkte Wissensdistribution und höhere Spezialisierung einzelner Unternehmen erfordert Weiterentwicklung und Innovation, über die bisherigen Unternehmensgrenzen hinweg. Um an der Spitze seiner Branche zu sein, gilt es möglichst schnell Zugriff auf verschiedene Wissens- und Ideenquellen zu bekommen und Verbindungen zwischen verschiedenen Branchen zu erkennen. Diese Vernetzung kann dann genutzt werden, um sich einen strategischen Vorteil gegenüber Mitbewerbern zu erarbeiten, der sich weit über ein einzelnes Produkt hinweg erstreckt. Insbesondere die Prinzipien von Open Innovation (die Öffnung des internen Innovationsprozess nach außen, hin zu Kunden, Universitäten, Zulieferern und anderen Unternehmen) sind hier von Nutzen. Durch *Broadcast Search* können spezifische Herausforderungen außerhalb des Unternehmens gelöst, durch *Crowdsourcing* ganze Communities aktiviert und durch *strategische Partnerschaften* Trends frühzeitig erkannt und genutzt werden. Einfach und schnell kann man sich einen Überblick über die eigenen Aktivitäten und Chancen durch den *Open Innovation Canvas* verschaffen.

2. Innovation wird datenbasiert

Durch die immer höheren Risiken bei Investitionen, die sich am Markt nicht auszahlen, wird es immer wichtiger frühzeitig zu erkennen, ob eine Technologie oder Lösung erfolgreich sein wird. In den meisten Unternehmen wird sich dabei immer noch vor allem auf „Meinungen“ gestützt und Konzepte mit „hergeleiteten“ Zahlen als feststehend angesehen. Viel zu häufig wird dann der Wahrheitsgehalt einer Annahme an der Seniorität der Führungskraft, die sie getroffen hat, festgemacht. Immer wichtiger wird es werden nicht auf diese hierarchischen

Gegebenheiten zu setzen, sondern auf Meritokratie. Also die „Machtverteilung“ hin zu den Wissensträgern, Ideengebern und Umsetzern. Dies wird immer stärker durch datenbasierte Modelle geschehen, frei nach dem Motto „data beats opinions“. Zwei Methoden kristallisieren sich hier als nützlich und leicht anwendbar heraus. Das *Hypothesis-Testing* der Lean Startup Bewegung und das *Pretotyping*.

Das *Hypothesis-Testing* beruht auf der Erkenntnis, dass jede Idee, jedes Konzept und jeder Business Plan verschiedenste Hypothesen enthält. Diese Annahmen werden identifiziert und über den Entwicklungsprozess hinweg getestet. Diese Tests liefern klare Daten darüber, welche Teile eines Konzepts verändert werden müssen und dies möglichst früh und kostengünstig. Nach dem Prinzip „fail fast, fail often, fail cheap“.

Beim *Pretotyping*, anders als beim Prototyping, wird nicht getestet, ob man etwas wirklich bauen kann, sondern ob es überhaupt das Richtige für den Markt ist. Diese Methode ermöglicht mit möglichst geringem Aufwand ein Testen der Markt-Validität eines Produkts oder Services.

3. Innovation wird strategisch

Durch die schnellere Veränderungsgeschwindigkeit des Marktes wirkt sich die Innovationsfähigkeit des Unternehmens auf alle anderen Bereiche des Unternehmens aus. So hängen strategische Entscheidungen über Branding, Marketing, Produktion oder Supply Chain Management ganz entscheidend von den strategischen Entscheidungen des eingeschlagenen Innovationsweges ab. Dieser Schritt führt dazu, dass Innovationsabteilungen eine direktere Integration in die Organisation erfahren. Damit aber auch einer höheren Beobachtung durch die unternehmensinternen Stakeholder ausgesetzt sind. Langfristig werden wir so eine höhere Professionalisierung des gesamten Innovationsmanagements erfahren, die aber mit dem Risiko von fehlgeleiteten Kennzahlen einhergeht. Innovationsprojekte folgen nicht bestehenden Kennzahlen, da sie nicht auf Vergangenheitsdaten oder bestehenden Geschäftsmodellen aufbauen. Dies sollte man beachten, wenn man neue Projekte initiiert.

4. Innovation wird iterativ

Kürzere Entwicklungs- und Veränderungszyklen erwirken kürzere Innovationsschritte. Durch iterative und agile Methoden, wie *SCRUM* und *Design Thinking*, werden kleine Schritte mit engeren Test-Zyklen ermöglicht. Dabei geht es immer darum schnelle Feedback-Zyklen und höhere Geschwindigkeit zu erreichen.

5. Innovation sind nicht nur Produkte

Lange Zeit war Innovation ein rein auf Produkte fokussiertes Themenfeld. In den letzten Jahren sind aber die beiden Bereiche Service- und Geschäftsmodell-Innovation immer stärker in den Fokus gerückt.

Um Service-Innovation meistern zu können hat sich insbesondere das (*Service*) *Design Thinking* als sehr effektiv erwiesen. Über die Phasen Empathize, Define, Ideate, Prototype

und Test können mit verschiedenen Werkzeugen sehr greifbare Modelle und Prototypen von Services entwickelt werden, die schnell in die Praxis umgesetzt werden können.

Geschäftsmodell-Innovation hat sich in den letzten Jahren als Themenfeld stark ausgeweitet, so dass es eine Vielzahl an Sichtweisen und validen Methoden gibt. Die Methode, die am schnellsten anzuwenden und somit in den meisten Teams am effektivsten ist, ist der *Business Model Canvas* von Alexander Osterwalder. Dieser ermöglicht es in neun Feldern ein Geschäftsmodell in seinem Kern zu erfassen und verständlich zu machen. Um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, oder bestehende zu verändern bietet sich folgendes Ablaufmodell an:

- Bestehende strategische Vorteile herausarbeiten
- Soll-Varianten des Geschäftsmodells erarbeiten
- Passende Geschäftsmodell-Struktur auswählen
- Varianten dieser Struktur erarbeiten
- Geschäftsmodell- Hypothesen testen (siehe *Hypothesis-Testing*)

Langfristig wird es entscheidend sein, selbst bei reinen Produktentwicklungen immer Services und Geschäftsmodell zu betrachten, da sie nur im Zusammenspiel eine schlüssige Kundenerfahrung ergeben.

Nr.	Werkzeug	Kurzbeschreibung	Beispiele
1	<i>Broadcast Search</i>	Ausschreibung technischer Probleme an ein externes, interdisziplinäres Netzwerk in Form eines offenen Aufrufs zur Beteiligung, anstatt die Problemlösung bei einem bekannten Partner in Auftrag zu geben oder selbst nach Lösungen zu suchen.	<ul style="list-style-type: none"> • Innocentive Plattform • Connect+Develop von Procter & Gamble
2	Crowdsourcing	Im Innovationskontext: Auslagerung der Ideenfindung und Problemlösung an eine Gruppe von Menschen über das Internet	<ul style="list-style-type: none"> • UserAller Plattform • NineSigma Plattform • Lapp Ideas
3	Strategische Partnerschaften	Partnerschaften zwischen Organisationen mit typischerweise kongruenten Zielen, die in strategisch wichtigen Bereichen kooperieren	<ul style="list-style-type: none"> • Joint Ventures
4	Open Innovation Canvas	Modell zur Darstellung der Innovationsfähigkeit einer Organisation oder einer	<ul style="list-style-type: none"> • http://www.insight-innovation.de/insight/open-innovation-canvas/

		Innovationsinitiative	<ul style="list-style-type: none"> • http://canvanizer.com/canvas/wDs8y51OEXs
5	Hypothesis-Testing	Vorgehen, um Annahmen aus Konzepten gezielt zu testen	<ul style="list-style-type: none"> • http://theleanstartup.com/principles
6	Pretotyping	Methode zum Test der Marktchancen eines Produkt oder Services	<ul style="list-style-type: none"> • http://www.pretotyping.org/
7	SCRUM	Agile Projektmanagement Methode, die auf kurze Iterationen, flexible Anpassung und klare Rollenstrukturen setzt, um bessere Projektergebnisse zu ermöglichen	<ul style="list-style-type: none"> • http://www.it-agile.de/scrum.html
8	(Service) Design Thinking	Entwicklungsmethode, die sich am Vorgehen von Designern orientiert und auf interdisziplinäre Teams setzt	<ul style="list-style-type: none"> • http://designthinking.ideo.com/
9	Business Model Canvas	Ein Darstellungsmodell für Geschäftsmodelle	<ul style="list-style-type: none"> • http://www.businessmodelgeneration.com/ • http://canvanizer.com/

Weiterführendes Material

1. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses,
ISBN: 978-0307887894
2. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology,
ISBN: 978-1422102831
3. Business Model Generation,
ISBN: 978-0470876411
4. This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases,
ISBN: 978-9063692568
5. The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge,
ISBN: 978-1422166963

Über den Autor

Tim ist Mitgründer und Geschäftsführer der Insight Innovation GmbH, Spezialisten für die Umsetzung von Produkt-, Service- und Geschäftsmodell-Innovation. Er hat Erfahrungen durch die Unterstützung und Beratung von kleinen Unternehmen bis hin zu weltweit operierenden Konzernen, in den Bereichen Marketing, Produktionsmanagement und Innovation gesammelt. Durch seine Arbeit mit der Open Source Business Foundation und Entresol konnte er Einblick gewinnen in die Prinzipien von Open Source, die Systemik von Communities und modernen Geschäftsmodellen in offenen Umgebungen. Daher begleiten ihn die Prinzipien von Open Innovation in seiner täglichen Arbeit. Sein Antrieb liegt darin die Welt ein Stück offener und respektvoller zu gestalten. Dies will er erreichen, indem er Organisationen hilft offen und kooperativ zusammen zu arbeiten, intern und extern.

