

# Innovationspotentiale gezielt ausschöpfen



Autor: Frank-Lothar Köpcke, Nürnberg<sup>®</sup>

creaktiv

## **Innovationspotentiale gezielt ausschöpfen**

von Frank-Lothar Köpcke, Geschäftsführer creaktiv Deutschland

Erfolgreiche Unternehmen haben bessere Produkte als die Konkurrenz, wittern weit vor den Wettbewerbern neue Marktchancen und sichern ihren Vorsprung durch Kulturinnovationen ab. Denn der Vorsprung eines Unternehmens in Organisation und Kultur ist vom Wettbewerb viel schwerer zu kopieren als der kurzzeitige Erfolg durch ein neues Produkt im Markt. Innovationen sind hier zu verstehen als alle wirtschaftlich nutzbaren Leistungen, die dem Unternehmen helfen, sich vom Wettbewerb deutlich abzusetzen. Innovationen sind also in erster Linie Bündel von Eigenschaften, die einem Produkt, einer Produktgruppe oder einer Marke zum Zwecke der Differenzierung zugeordnet werden. Innovationspotentiale sind folglich die Chancen eines Unternehmens, seine Einzigartigkeit als Summe seiner Prozesse, Produkte und der Wahrnehmung durch den Endverbraucher darzustellen.

These 1:

Innovation ist in erster Linie ein Wahrnehmungsphänomen. Denn was für die eine Branche innovativ ist, ist für die andere Standard. Ein Gurtsystem für Motorräder (BMW C1) wirkt innovativ, bei Automobilen ist es seit Jahrzehnten gesetzlich vorgeschrieben.

These 2: Für Innovationen ist die Qualität der Denkprozesse entscheidend. Internationale Fachstudien belegen (u.a. TNO, CPSI, CPSB), dass Kreativitätsmethoden zu einem nachweisbar höheren Output an Ideen und zur Verbesserung der Ideenqualität beitragen (vgl. dazu auch TANNER 1997). Auch in Deutschland werden kreative Verfahren in der Produktentwicklung angewandt. Leider sind sie selten in ein systematisches Innovationsmanagement eingebettet. Hier bleiben Ressourcen ungenutzt, die dem Unternehmen wirklich Geld bringen.

Das Zusammenspiel zwischen Innovation und Unternehmenskultur wird noch nicht als strategischer Wettbewerbsvorteil von den Unternehmensführungen erkannt. Wie die (Problemlösungs-) Kultur des Unternehmens das Ergebnis von Innovationsprozessen messbar beeinflusst, zeigt der nachfolgende Blick hinter die Kulissen dieses „messy business“ (Tom Peters).

## **Unternehmenskulturen: Wegbereiter für wirkliche Innovationen**

Das Verständnis für die eigene Unternehmenskultur und die Mikroklimazonen ist wichtig, wenn Innovationen entstehen sollen. Die systematische Anwendung kreativer Verfahren mit einer klaren strategischen Einbettung stärkt die Wettbewerbsposition und schafft die Voraussetzung für weitere Innovationen. Wer jedoch innovative Ansätze in Produktentwicklung, Wertschöpfung und Unternehmenskultur miteinander vernetzt, schafft erst den Rahmen für bahnbrechende Innovationen. Die so ausgerichteten Unternehmen steigern ihre Umsätze und erzielen höhere Gewinne, da sie neue Geschäftsfelder und Marktnischen erschließen. Sogar in gesättigten Märkten können sie die Nachfrage deutlich erhöhen (z.B. Wellness-Welle und Erfolg probiotischer Joghurts.)

2

©2002 Frank-Lothar Köpcke, Nürnberg

Dieses Dokument darf nur mit vorheriger schriftlicher Einwilligung des Autors veröffentlicht werden.. Alle in diesem Dokument genannten Quellen sind urheberrechtlich geschützt und dürfen keinesfalls ohne schriftliche Zustimmung der jeweiligen Autoren in anderen Werken wiedergegeben werden.

© No part of this document may be reproduced, stored in a retrieval system without prior written permission from the copyright owner.

## Neue Wege in der Produktentwicklung

Es gibt zwar bewährte Verfahren, mit denen neue Produkte entwickelt werden. Doch bei immer kürzeren Entwicklungszeiten höhere Qualität und Leistung zu liefern, lässt sich nicht mit Standard-Workshops erreichen. Stattdessen favorisieren mittlerweile führende Firmen erlebnisorientierte Verfahren, in denen Ideen auf natürliche Weise entstehen und die alle Sinne in die Entwicklung einbeziehen. Denn auch die Konsumenten nehmen die Produkte im Zusammenhang mit der angebotenen Erlebniswelt wahr. Mit dieser Strategie schaffen die Firmen günstige Voraussetzungen, das Produktkonzept bereits in der Entstehung emotional aufzuladen. Damit können die Werbeabteilungen leichter eine Kampagne aufbauen, die die besonderen Erfordernisse der Zielgruppen berücksichtigt. Natürlich kreativ zu sein bedeutet, jeden Teilnehmer im Innovationsteam in Einklang mit seiner eigenen Kreativitätsdynamik zu bringen.

Das bedeutet konkret, die verschiedenartigen Kreativitätsstile beim Entwickeln eines Ideenkonzepts sinnvoll zu nutzen. Es gibt leider nur wenige Moderatoren, die die verschiedenen kreativen Dynamiken kennen oder dieses Wissen in effektive Moderationsdesigns umsetzen. So beschränken sich viele Moderatoren in den Unternehmen auf das Brainstorming zur Ideenfindung, obwohl schon seit Jahren bekannt ist, dass dieses Werkzeug in der ursprünglichen Form nicht effektiv ist. (vgl. die Forschungsergebnisse von DIEHL und NIJSTADT, NL zum "Production Blocking")<sup>1</sup>

Im Investitionsgüterbereich überwiegen nach wie vor die technisch orientierten Ansätze (Technology Push). Doch immer mehr zeichnet sich ein grundlegender Perspektivenwechsel ab. Produkte und Dienstleistungen werden immer häufiger von marktnahen Einheiten entwickelt und beugen sich nur noch widerwillig prognostizierten Trends von Marktforschungsstäben. Diese können bestenfalls als Leitplanke im Innovationsprozess dienen. Wo bisher mit Fokusgruppentests und Panels kundennah Motive erforscht wurden, arbeiten viele führende Unternehmen in der Neuproduktentwicklung zusätzlich mit einem internen Innovationsprozess.

Unternehmen benötigen im globalisierten Umfeld neue Werkzeuge, mit denen sie in zwei Richtungen erfolgreich sind.

- Werkzeuge, mit denen innovative Produkte und Dienstleistungen erzeugt werden
- Werkzeuge, mit denen die Alleinstellungsmerkmale des Produkts kommuniziert werden.

Nur so gelingt es, ein neues Fenster bei den Konsumenten zu öffnen. Ein gutes Beispiel ist sicher die Firma Adidas und ihr Versuch, über ihre Produkte stärkere Bindungen mit den Jugendkulturen herzustellen. Mit der „Design Your Own Shoe“-Kampagne sollen die jugendlichen Kunden motiviert werden, über das Internet ihre Sportschuhe individuell zu designen. Der Pionier Adidas nutzt das Internet als neuen Point of Sale und bindet seine Kunden dabei elegant in die Marktforschung ein.

---

<sup>1</sup> Weiter führende Informationen zu den Arbeiten von Diehl und Nijstadt teilt Ihnen der Autor auf Anfrage gerne mit.

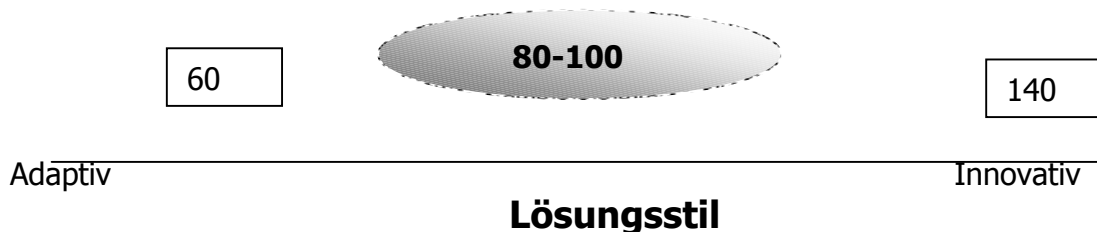
## Der kreative Stil beeinflusst das Ergebnis

Im Team entscheidet die Akzeptanz der verschiedenen Denkstile darüber, ob die Qualität der produzierten Lösungen stimmt. Es gibt starke Unterschiede, auf welche Weise Menschen kreativ sind. Im Einklang mit der Analyse der verschiedenen Denkstile sollte eine Firma ihre Innovationsprozesse entsprechend ausrichten. Tut sie es nicht, verschwendet Sie Zeit, Geld und Motivation. Wie Kreativitätsstile die Ideenfindung und Bewertung beeinflussen wird von Dr. Michael Kirton seit über 20 Jahren erforscht.

Die empirisch gesicherte Erkenntnis des renommierten Psychologen im Occupational Research Centre: alle Menschen sind hinsichtlich ihres Lösungsstils entweder adaptiv (arbeiten sich in kleinen Schritten kreativ voran, bevorzugen sauber definierte Arbeitsabläufe, gehen geringere Risiken ein) oder innovativ (d.h. sie bevorzugen sprunghaftes Denken, werfen Regeln über den Haufen und wirken auf die anderen mit ihren Lösungen manchmal glamurös oder realitätsfern).

Er unterscheidet in seinem Meßverfahren auch zwischen Personen mit signifikanten Ausprägungen in Originalität, Effizienz und Regelkonformität.

## Das Kirton-Adaptations-Innovations-Inventar

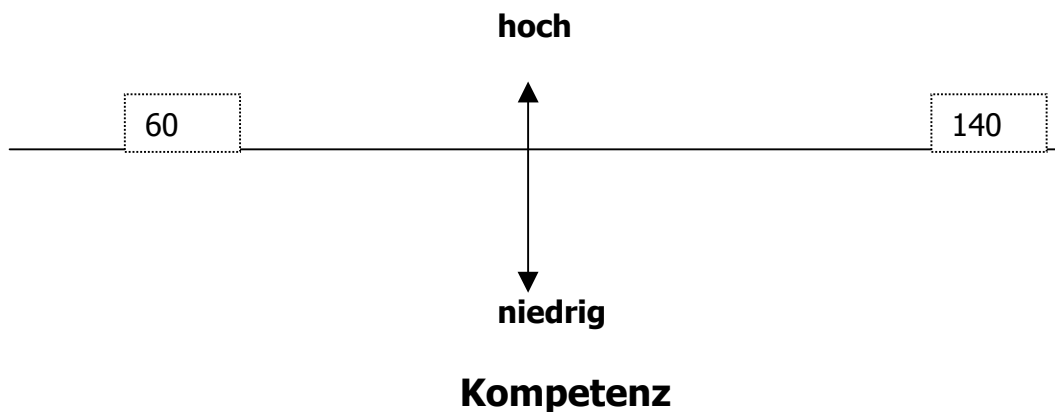


Der **Lösungsstil** einer Person(Gruppe) wird auf der x-Achse mittels eines Fragebogens bestimmt.  
Die Breite der Skala ist theoretisch 20-160, In der Praxis wurden Werte von 60-140 nachgewiesen.

© Das KAI modifiziert nach Köpcke 2002

Der Begriff "innovativ" irritiert möglicherweise. Dr. Kirton verwendet diesen Begriff jedoch wertneutral. Er bezeichnet damit ausschliesslich den Stil, mit dem eine Person Probleme löst. Keinesfalls ist damit ein Urteil über die kreative Kompetenz des Problemlösers verbunden. Die Merkmale "Stil" und "Kompetenz" sind zwei völlig voneinander unabhängige Variablen. Wenn wir dieser Annahme folgen, ergibt sich ein geänderter Blickwinkel auf die Art wie Probleme im Unternehmen gelöst werden. Was nützen uns diese Kategorien praktisch? Die Begriffe "adaptiv" und "innovativ" beschreiben den Stil, mit dem an Problemlösungen gearbeitet wird. Über 70% der untersuchten Probanden (USA,GB,Europa) liegen mit ihren Werten innerhalb der grauen Fläche. Dies ist der bevorzugte Stil.

Das Kirton-Adaptations-Innovations-Inventar misst ausschliesslich den Lösungsstil, jedoch nicht die kreative **Kompetenz** eines Menschen. Ein Beispiel: ein Mensch mit einem hohen Skalenwert auf der Kirton-Skala aber ohne ausgebildete kreative Fähigkeiten, wird den Gruppenprozess stören und u.U. durch unmotiviertere Äusserungen, mangelndes Einfühlungsvermögen in Thematik und Teilnehmer auffallen.



Dr. Kirton beschreibt, dass Menschen bereits bei einer Punktedifferenz von > 10 Punkten Kommunikationsprobleme haben können. Wächst der Abstand auf 20 Punkte, sind Konflikte zwischen den Gesprächspartnern programmiert. Diese können durch „Bridger“, d.h. Personen mit Werten im Mittelfeld abgemildert werden. Teams mit einer großen Spannweite in den KAI-Werten verfügen über ein größeres Problemlösungspotential als Teams, die sich aus Menschen mit relativ ähnlichen Profilen zusammensetzen. Die Ideenfindungs- und Entscheidungsprozesse in diesen Teams erfordern in der Regel mehr Managementgeschick und mehr Fingerspitzengefühl in der Moderation.

Kirton weist auch nach, dass die Stile bestimmen Berufsgruppen zugeordnet werden können.

Beamte, Buchhalter, Manager Produktion, Programmierer	80-90
Lehrer	94-97
Manager, Ingenieure	95-97
Allgemeine Bevölkerung	96
Manager Forschung und Entwicklung	101-103
Marketingfachleute	104-110
Manager F+E Spezial Projektteams	112-115

### **Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationsprozesse**

An erster Stelle steht die strategisch sinnvolle Ausrichtung des Prozesses. Das Ziel sollte klar definiert sein. Ein Innovationsprozess trägt nur dann reiche Früchte, wenn das Top-Management dafür sorgt, dass die erarbeiteten Ergebnisse dokumentiert und für andere Bereiche im Unternehmen als Benchmarks nutzbar gemacht werden.

Die Moderatoren befinden sich in der spannenden Situation,

- für die Teilnehmer eine Dramaturgie aufzubauen, die authentisch und atmosphärisch passend ist
- die Teilnehmer adäquat hinsichtlich Lösungsstil und Kompetenz herauszufordern ohne sie zu brüskieren
- Orientierung zu bieten über den gesamten Prozessverlauf (konsequentes Mitvisualisieren aller Beiträge), Zusammenfassungen anzubieten, den eigenen Blickwinkel darzustellen
- sich aktiv in verschiedenen Rollen einzubringen (z.B. als Beobachter, als kreativer Motor, Katalysator)
- ihre Kreativität zur Unterstützung des Gesamtprozesses einzusetzen und nicht dazu, möglichst viele eigene Ideen zu entwickeln

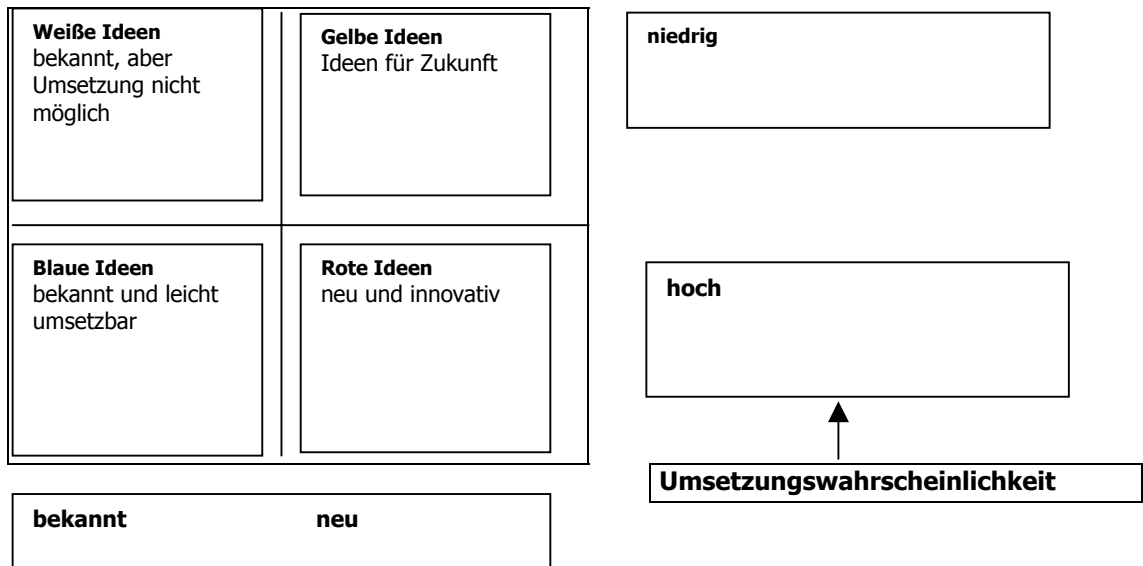
Wesentlich ist die aktive Einbindung aller Prozessbeteiligten von Anfang an. Dazu zählen erstens das klare Briefing aller Workshopteilnehmer und interner/externer Auftraggeber sowie eine flexible Planungsstrategie der Moderation.

Ein erfolgreicher Workshop sollte so aufgebaut sein, dass die Beteiligten mit hoher Energie und Motivation die Problem-/ Suchfelder erarbeiten und weitgehend selbstbestimmt nach Lösungsansätzen suchen. Die Moderation fördert den schöpferischen Prozess, in dem sie die Teilnehmenden herausfordert, zeitweilig den Denkraum zu erweitern, um neue, originelle Antworten zu finden. Die Innovationsteams werden motiviert, ihre Annahmen über das Problem (Bsp: wie erziele ich einen höheren Wirkungsgrad beim Propeller?) mehrfach zu hinterfragen und ihre Perspektiven während des Workshops laufend zu verändern.

Der Wechsel zwischen spielerisch-leichten Formen des Ideenentwickelns und ernsthaften Verdichtungen innerhalb einer Workshopsitzung und im gesamten Prozess schafft ein günstiges Arbeitsklima auch über längere Prozeßphasen hinweg. Ein Praxisbeispiel: Metaphorische Aktionen (Bumerangwerfen, Jonglagen, kleine Projektaufgabe, Simulation etc.) lösen als kunstvolle Unterbrechungen starke Perspektivenwechsel für die nachfolgenden Ideenfindungsphasen aus. Die Visualisierung und schnelle Rückkoppelung von (Zwischen-)Ergebnissen mit den Teilnehmern und Auftraggebern trägt zu einer Nachernte und Anreicherung der gefundenen Ideenkonzepte bei.

Es werden geeignete Mittel eingesetzt, wie z.B. Feedbackrunden und Kurzpräsentationen, um den Lernprozess (Einzelner, Gruppe) zu reflektieren. Wichtig sind in diesem Zusammenhang Fragen (was war hilfreich/hemmend? , wie haben wir das Problem angepackt? was haben wir gelernt?)

Sollen Ideenkonzepte bewertet werden, wird zunächst nach weiteren Möglichkeiten zur Anreicherung der Ideenkonzepte gesucht und nicht nach einem schnellen Aussortieren (z.B. mittels scheinobjektiven Punktelebens). Als schnelle Bewertungshilfe dient das Modell der Belgischen COCD.



Mit diesem Modell können die Teilnehmer bei der Ideenverdichtung und Auswahl schnell entscheiden, welche Ideen schon so marktnah sind, dass sie leicht in ihre Vorentwicklung eingespeist werden können.

Fazit: sollen Innovationsprozesse erfolgreich verlaufen, sind die Rahmenbedingungen sehr wichtig. Entscheidend ist ein gemeinsames Verständnis über den Innovationsprozess und seine Richtung. Eine Vertrauenskultur, strategisches Verständnis für die Denkweise des Marktes und seiner Konsumenten, ein Gespür für Trends und der nachhaltige Aufbau der Innovationskultur sind dabei das Rüstzeug. Die Formen von Innovationsprozessen sind stets Abbild der gelebten Unternehmenskultur.

## Über den Autor:

Seit 1990 hat Herr Köpcke schon in über 150 Unternehmen Fach- und Führungskräfte bis zur Vorstandsebene gecoacht, trainiert und beraten. Er hat sich vor vier Jahren auf die Prozessbegleitung im Innovationsmanagement spezialisiert. Als brancheneutraler Experte unterstützt er Markenartikelunternehmen in hochkompetitiven Märkten in den Feldern Neuproduktentwicklung, Break-Through-Innovation und beim Aufbau von Innovationskulturen. Mit seinem internationalen Team begleitet er länderübergreifende Innovationsprozesse, begleitet Unternehmen auch in Business Excellence Prozessen und bildet Multiplikatoren für das Innovationsmanagement aus.

Unten finden Sie Links zu ausgewählten professionellen Organisationen, mit denen creaktiv in internationalen Projekten zusammenarbeitet.

IRIS consultants (Frankreich)	<a href="http://www.iris-consultants.com">www.iris-consultants.com</a>
Innovation Network (USA)	<a href="http://www.thinksmart.com">www.thinksmart.com</a>
E.A.C.I (Niederlande)	<a href="http://www.eaci.net">www.eaci.net</a>
C.O.C.D. (Belgien)	<a href="http://www.cocd.org">www.cocd.org</a>
CPSB (USA)	<a href="http://www.cpsb.com">www.cpsb.com</a>

## **Ausgewählte weiterführende Literatur**

Kirton, Michael

Adaptors and Innovators: styles of creativity and problem solving

Dr. Kirton's KAI-Modell ist eine grundlegende Arbeit über Problemlösungsstile von Menschen. Seine Erkenntnisse verbessern unser Verständnis über den Einsatz kreativer Verfahren. Er versteht Kreativität als Teilaspekt kognitiver Lösungsstrategien.

Tanner, David

Total Creativity in Business and Industry

ein exzellentes Buch, das die Praxis des Innovationsmanagements an fünf erfolgreichen Produkten beschreibt.

Tanner war viele Jahre Direktor des DuPont Center for Creativity and Innovation