

Unternehmerisches Innovationsmanagement

**Anhand eines konkreten Beispiels
aus einem globalen Fortune500 Unternehmen**

Jeder redet von Innovation

Was „man“ über Innovation weiß:

- Es geht bei Innovation nur um Technologie.
- Mehr Investition bedeutet mehr Innovation.
- Nur der „Große Knall“ ist wirklich Innovation.
- Innovation – und das resultierende Wachstum – ist grundsätzlich unvorhersagbar und vom Zufall abhängig.

Aus: The Road to Disruption, Harvard Business Review, 2005

Typische Erfahrungen mit Innovationen

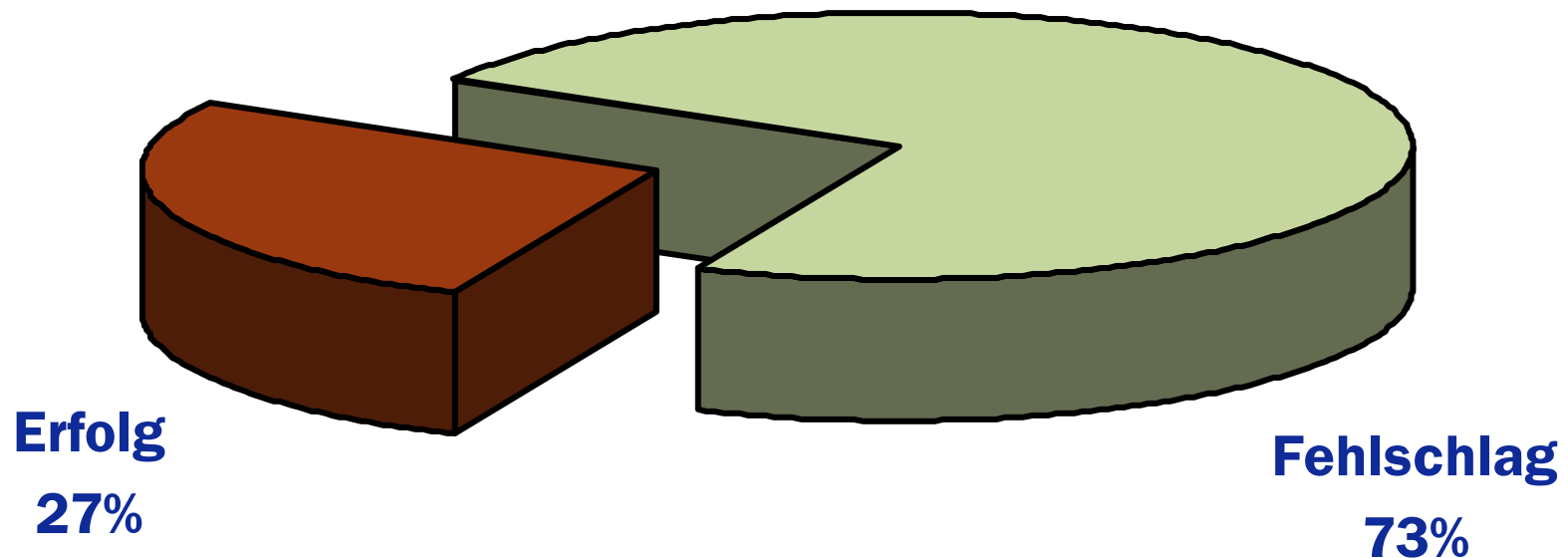
Gründe für ausbleibende Innovationen:

- „Wir finden keine attraktiven Wachstumsideen.“
- „Wir wissen nicht, wie all diese Ideen zu bewerten sind. Welche sind die besten?“.
- „Wir haben nicht die richtigen Leute.“
- „Unsere Entwicklungen mit Partnern bringen keine wirklichen Profite“.

Aus: High ROI Business Building, Corporate Strategy Board, 2004

Ein harte Statistik

Durchschnittliche Erfolgsrate für Innovationen nahe am Unternehmenskern



Aus: „Beyond the Core“ von Chris Zook, 2003

Die politischen Rahmenbedingung stimmen

**Wir müssen in die Zukunft investieren. Das heißt für mich, dass wir vor allen Dingen in Forschung und Entwicklung investieren, weil Innovation der eigentliche Schlüssel ist. ...
Wir können diesen Wohlstand nur halten, wenn wir der Innovation absoluten Vorrang einräumen.**

Angela Merkel, Dt. Bundeskanzlerin, Davos 25. 1. 2006

<http://www.bundesregierung.de/-,413.952255/Rede-von-Bundeskanzlerin-Angel.htm>

Was machen?

Echte Fortschritte im Innovationsmanagement

Konkrete Lösungen

- In diesem Vortrag werden einige der modernsten Ansätze und Werkzeuge für Innovationsmanagement in größeren Unternehmen vorgestellt.
- Diese Informationen wurden in nahezu zehn Jahre langer praktischer Erfahrung mit Innovation erworben.
- Die folgenden Seiten geben einen guten Überblick, wie eines der größten Unternehmen der Welt Innovation als Kernfähigkeit etablierte.
- Der gesamte Prozess wird anhand eines konkreten Beispiels veranschaulicht.

Was ist Innovationsmanagement?

Innovationsmanagement ist die systematische Planung, Umsetzung und Kontrolle von Ideen in Organisationen.

Im Unterschied zu Kreativität, die sich mit der Entwicklung von Ideen beschäftigt, ist Innovationsmanagement auf die Verwertung von Ideen ausgerichtet.

<http://de.wikipedia.org/wiki/Innovationsmanagement>

Strukturen: Die Innovationsleiter



Innovation ist Risiko.

Risiko kann man blind eingehen, oder man kann es managen. Da das Ausbleiben von Innovation den langsamen Tod eines Unternehmens auslöst, bleibt nur eine wirkliche Alternative:

Innovation braucht Management, und Management braucht Strukturen.

Unser Beispiel in Strukturen



Unser Beispiel

Whirlpool Corporation benötigte mehrere Jahre von der Einführung von Innovation aus der Chefetage zur Etablierung als Kernfähigkeit mit den korrespondierenden Produkteinführungen.

Den richtigen Einstieg finden

Wissen wozu man Innovation braucht



1997 wurde sich der damalige CEO von Whirlpool Corporation bewußt, daß seine Firmenziele nicht alleine durch organisches Wachstum erreichbar waren.

Er sicherte sich die Unterstützung der damals weltweit führenden Beraterfirma Strategos und legte den Grundstein für Whirlpools Innovationserfolg.

Die Innovationsabsicht

Stand der Dinge

- Organisches Wachstum muss durch innovatives Wachstum ergänzt werden.
- Die notwendigen Infrastrukturen benötigen Jahre im Aufbau, bevor innovative Produkte in markanter Weise am Unternehmensergebnis mitwirken.

Unser Beispiel

- Firmenvision „Innovation from Everywhere“



Whirlpool's Innovation Pipeline Anfang 2005



Aus: Whirlpool Corporation Annual Report 2004

Aktion folgt Organisation

Organisation erzwingt Änderungen



Die Innovationsorganisation

Stand der Dinge

- Innovationsteams sind mit Individuen besetzt, die anders denken und handeln als die Mitarbeiter im Unternehmenskern.
- Innovationsteams werden anders aufgehängt als die operationalen Abteilungen
- Innovatoren werden anders belohnt.

Unser Beispiel

- Jede globale Produktgruppe hat eine Technikabteilung und eine wesentlich kleinere Innovationsabteilung.
- Dazu kommt eine globale Forschungsabteilung, die global einsetzbar Konzepte entwickelt.
- Meine Abteilung war für die Entwicklung elektronischer Systeme der nächsten Generation verantwortlich. In dieser Position war ich 3 Stufen vom CEO entfernt.



Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

Temperamente und Innovation

The Idealist NF	The Guardian SJ
The Rational NT	The Artisan SF

<http://keirsey.com/>

Virtually every problem that would show up in your business can be traced back to communications; somebody didn't talk to somebody about something.

David Allen

Im Beruf:

Guardian schätzt:
Uniformität,
Wiederholung,
Standardisierung,
Konkretes, Verwaltung,
Mainline Management

Rational schätzt:
Systeme, Organismen,
Modelle, Komplexität,
Originalität, Forschung
und Entwicklung

Im Wandel:

Guardian braucht:
Konkrete Bilder der
Zukunft, eine
Verbindung zwischen
Heute und Morgen,
inkrementellen Wandel

Rational braucht:
Eine Vision, einen
grogen Überblick der
Strategie, Freiraum um
Konzepte zu entwickeln
und Möglichkeiten zu
erkunden, tiefen Wandel

Den richtigen Fokus setzen

Den richtigen Zug besteigen



Der Innovationsfokus

Stand der Dinge

„*Innovationsplattformen* sind präzise definierte Wachstumsmöglichkeiten, die auf gemeinsamen Kunden oder Fähigkeiten beruhen und eine Vielzahl von neue Geschäften ermöglichen, deren Profite in der Lage sind, das Unternehmensergebnis materiell zu verbessern.“

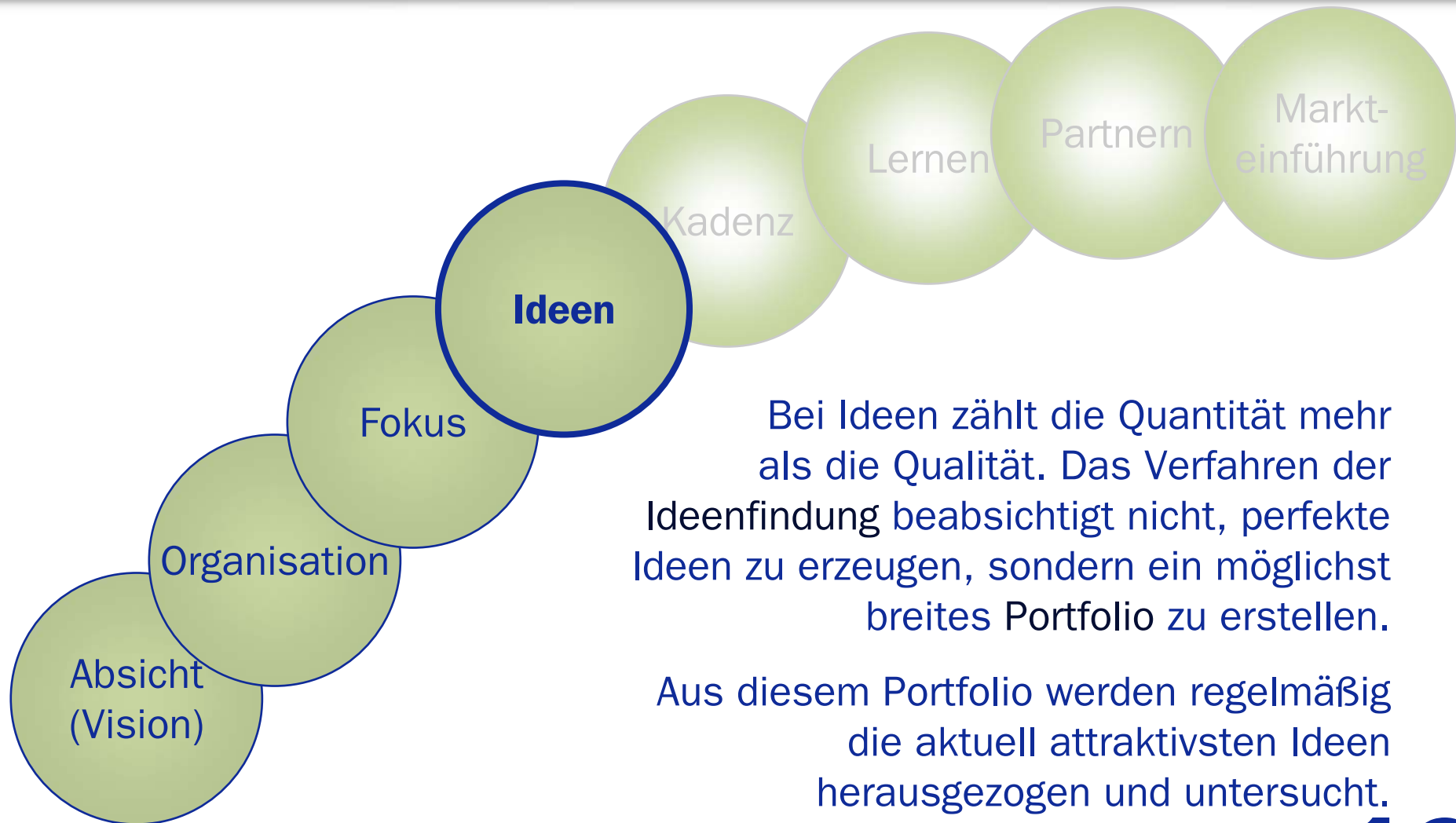
Corporate Strategy Board

Unser Beispiel

- 1999 untersuchte Whirlpool das Potential von Elektronik.
- Eine Evaluieren des potentiellen Marktes ergab substantielle Profitmöglichkeiten und eine breite Palette von neuen aber kompatiblen Geschäftsideen.
- Eine neue Abteilung, Integrated HomeSolutions, wurde gegründet, um diese Plattform zu erkunden und zu kommerzialisieren.

Ideen erzeugen und verwalten

Rohedelsteine brauchen Veredelung



Die Innovationsideen

Stand der Dinge

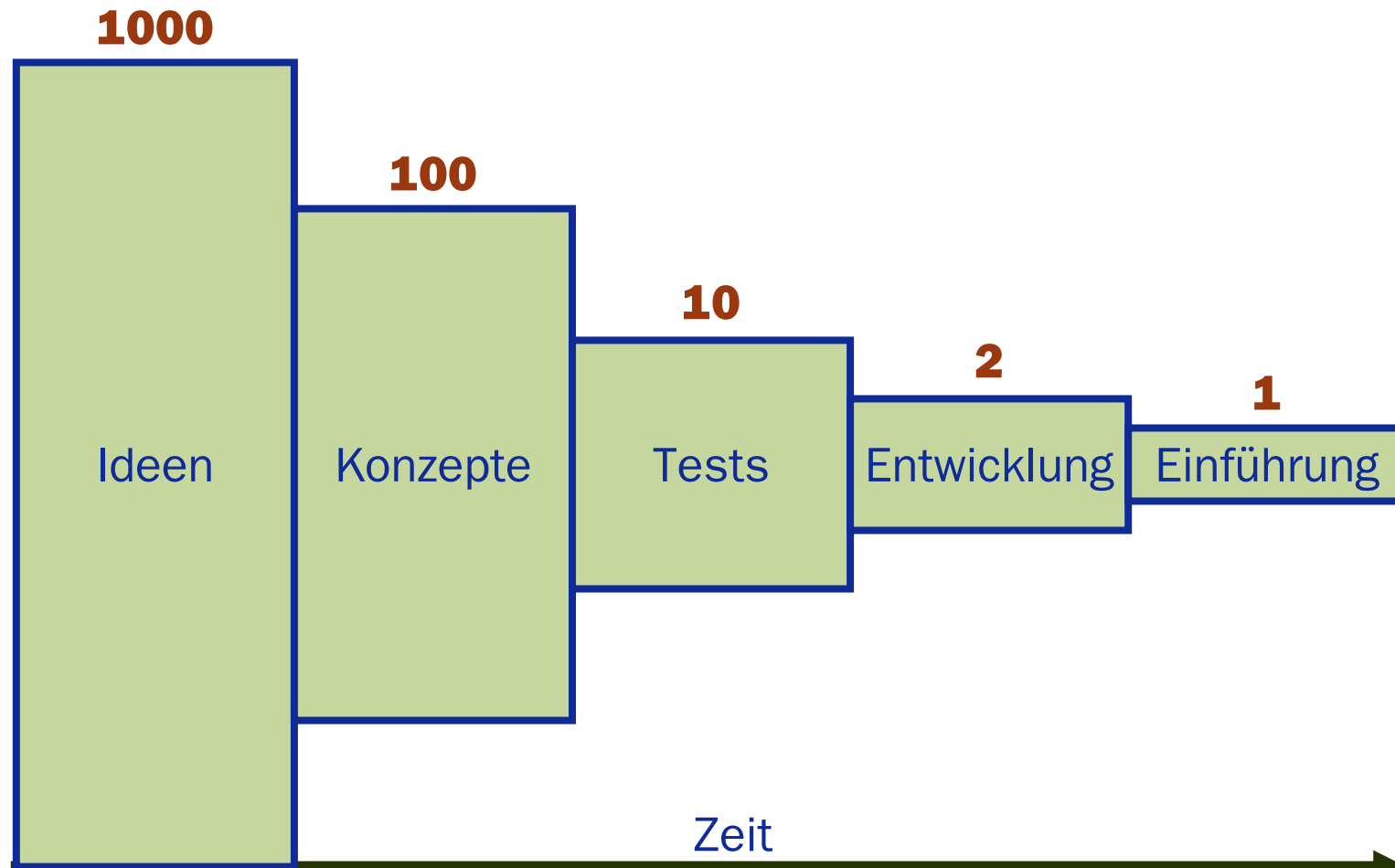
- Ideen kommen aus der Beobachtung des Kunden.
- Clay Christensen prägte den modernen Ansatz: **„Looking for the job the customer wants to get done.“**
- Verfeinerungsverfahren sind etwa „Funnel“ und „Lens Smashing“.

Unser Beispiel

- Während Beobachtungen in Haushalten in den USA wurde der Trend zu mehr Unterhaltung in der Küche klar.
- Whirlpool entschied sich, speziell diesem Trend nachzugehen und entwickelte das WebPad sowie mehrere Softwareapplikationen.



Struktur eines „Funnel“




Beispiel eines entwickelten Ideenportfolios

Distinguish Your Homes

by Building the Connection

Today's home buyers are busier than ever, and the demand for new conveniences has never been greater. Need proof? Just look at the explosive growth of the Internet: Forrester Research estimates that 45 million households will have broadband Internet access by 2005. It's obvious that any technology which gives the home buyer more control over their lives is in demand – and will make your homes stand above the rest.

A new era of convenience begins with Whirlpool® Internet enabled appliances. At home, at work, or across the country, your customers will be able to stay connected to their home and family anywhere there is an Internet connection.





Using the Whirlpool® Web Tablet, you will be able to...


- Turn the dishwasher, oven, and microwave on and off remotely.
- View, set, or adjust the oven or microwave cooking time, temperature, or power level.
- Set the dishwasher to run any time of the day or night.
- Check the progress of the dishwasher wash cycle, and pause or restart a cycle at any time.
- Program complex cooking steps on the oven or microwave using easy to understand, full-sentence instructions.
- View online product help.

The following Internet enabled appliances will be available soon in White-on-White, or Black-on-Black styling:

- Whirlpool Gold® Conquest™ 25.6 Cu. Ft. Side-by-Side Refrigerator
- Whirlpool Gold® 30-inch Single or Double Built-In Oven
- Whirlpool Gold® Microwave/Hood Combination
- Whirlpool® Power Clean™ Wash System Dishwasher







Put away the sticky notes and refrigerator magnets: from its recharging cradle on the refrigerator door, the compact Whirlpool® Web Tablet will become the hub of family communication, with programs designed to organize and simplify family life. And wireless mobility gives your customer instant Internet and e-mail access anywhere in the home!

The Whirlpool® Web Tablet is equipped with:

A full-featured Web browser and e-mail program.

Whirlpool® Electronic Family Management Tools, including easy-to-use:

- Calendar
- Noteboard
- To-do list(s)
- Shopping list(s)
- Address book


The Whirlpool® Cooking Assistant, which gives your customer:

- Quick access to recipes searchable by prep time, ingredients, or dish.
- The ability to instantly transfer recipe ingredients to a shopping list.
- An easy way to save your preferred recipes to a favorites collection.

With more family management and Internet enabled features coming soon, the Whirlpool® Web Tablet is the future of home convenience!

The Whirlpool® Web Tablet features:

- Wireless portability anywhere in the home
- Full color touch screen with stylus
- One-button access to the Web and e-mail
- Soft (onscreen) keyboard
- Built-in speaker and microphone
- USB Port and DC-in jack
- AC-DC adapter
- Indicator lights for power, battery, and link activity
- 4 hour battery life (maximum)



Aus: Whirlpool Corporation HomeCEO Broschüre, 2001

Weitblick und Klarheit

Wissen wohin die Reise geht



Kadenz, dienen der Anordnung von Ideen in einer Reihenfolge der Untersuchung und Markteinführung in so genannten „Roadmaps“.

Durch diese Taktung können Produkte eingeführt werden, die ohne eine geplante Vorbereitung zum Scheitern verdammt wären.

Die Innovationsplanung

Stand der Dinge

- Innerhalb jeder Plattform gibt es eine natürliche, fast schon zwingende Ordnung.
- Für jedes Wertversprechen wird eine Zeitlinie erzeugt, die die Einführung neuer Varianten taktet.

Unser Beispiel

- HomeCEO hatte mehrere Roadmaps.
- Eine davon war „Digital Entertainment“, welche als interaktive Rezepte und Anleitungen anging.



Lernen ist wichtiger als planen

Gezielte Expeditionen ins Unbekannte



Organisationelles Lernen, das heißt der strukturierte Erwerb von Erfahrung, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Gezieltes Lernen ohne Verschwendung von Ressourcen ermöglicht das Austesten einer Vielzahl von Ideen ohne die übliche Belastung der Unternehmensfinanzen.

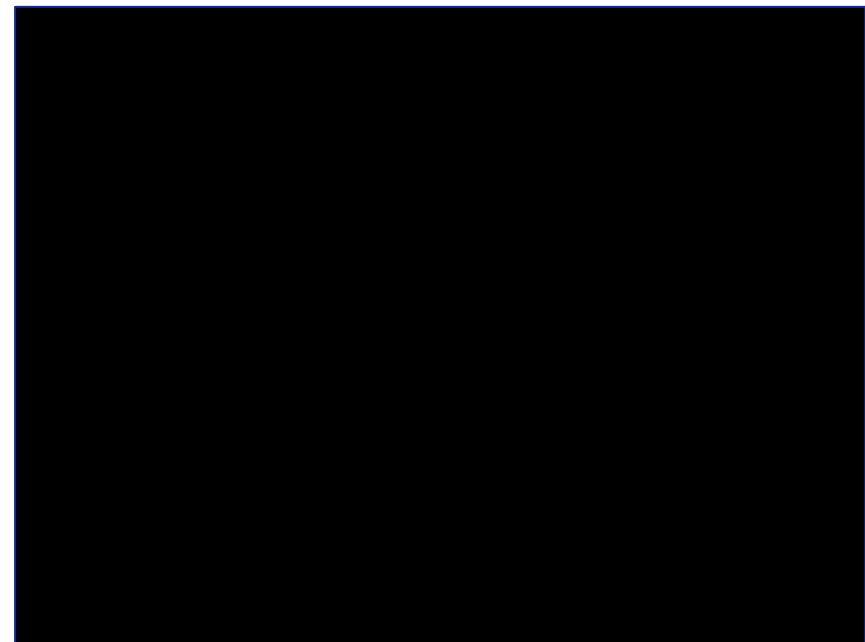
Die Innovationserfahrung

Stand der Dinge

- „Reverse Learning“ ergibt die Liste der impliziten, zu testenden Annahmen.
- Frühzeitige Experimente erlauben die low-cost Erkundung von Konzepten.
- 100-Tage-Experimente sind ein erprobtes Mittel, um Reichhaltigkeit und Investition abzustimmen.

Unser Beispiel

- Der MEALTIME Pilot wurde in Zusammenarbeit mit der Internet Home Alliance durchgeführt.



Kapital besser nutzen

Gier und Angst sind schlechte Berater



Die Innovationsmitspieler

Stand der Dinge

- Ein Zweckbündnis zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels erleichtert die Investitionslast erheblich.
- Die meisten Produkte sind heutzutage nicht mehr im Alleingang zu realisieren.
- Die richtige Finanzierung und Zielsetzung mit klar definierten Absichten von Anfang an ist kritisch.

Unser Beispiel

- MEALTIME brachte IBM, SEARS, Salton, HP, und Whirlpool in einem Experiment zusammen.



- Für das Folgekonzept, einem LCD TV auf einem Mikrowellenherd, arbeitet Whirlpool mit einem asiatischen Hersteller von Unterhaltungselektronik zusammen.

Überführung in das Kerngeschäft

Strohfeuer vermeiden



Die Markteinführung eines innovativen Produktes stellt eine sehr große Herausforderung an das Unternehmen.

Die neuen Produkte und ihre Infrastruktur müssen harmonisch in das Unternehmensgewebe eingefügt werden um zu verhindern, dass Splitterlösungen das Unternehmen zerreißen.

Die Innovationseinführung

Stand der Dinge

- Zuerst profitabel werden, dann wachsen. Niemals ein Produkt an den Markt werfen, dass erst später im Massengeschäft profitabel wird.
- Integration in das Kerngeschäft ist genauso wichtig wie eine frühzeitig definierte Strategie für den Ausstieg.

Unser Beispiel

- Das „TV on Microwave“ Konzept wird zuerst im Super-Premium Markt eingeführt.



- Im Vorfeld wurde das Konzept dem Kerngeschäft vorgestellt.
- Finanzierung wird in Stufen von 100% F&E zu 100% Kern umgeschaltet.

Zusammenfassend

Unsere anfänglichen Behauptungen

„Man“ weiß über Innovation:

- Es geht bei Innovation nur um **Technologie**.
- Mehr **Investition** bedeutet mehr Innovation.
- Nur der „**Große Knall**“ ist wirklich Innovation.
- Innovation – und das resultierende Wachstum – ist grundsätzlich **unvorhersagbar** und vom **Zufall** abhängig.

Handfeste Erkenntnisse:

- Innovation ist **Menschenführung** und **Disziplin**. Technologie ist eines der Rohmaterialien.
- Finanzen für Innovation erfordern eine andere **Denkweise** als für den Kern.
- Innovation erfordert **schrittweise Einführung** und **Verbesserung**.
- Innovation wird durch gezieltes Management **vorhersagbar**.

Unsere anfänglichen Behauptungen...

Innovation bleibt aus weil...:

- „Wir finden keine **attraktiven Wachstumsideen**.“
- „Wir wissen nicht, wie all diese Ideen zu **bewerten** sind. Welche sind die besten?“.
- „Wir haben nicht die **richtigen Leute**.“
- „Unsere Entwicklungen mit **Partnern** bringen keine wirklichen Profite“.

Handfeste Verfahren

- Ideen entstehen durch **Beobachtung** und werden durch geeignete Werkzeuge verfeinert.
- Ideenbewertung ist eine Frage der richtigen **Maße** und des richtigen **Lernens**.
- Innovation benötigt eine neue Art der **Personalentwicklung**.
- **Innovationspartner** müssen anders behandelt werden als Zulieferer oder Kernpartner.

Unser Vorschlag:

Lagebericht - Innovation im Kreis Herford

- Wir laden Sie ein, am „**Lagebericht - Innovation im Kreis Herford**“ teilzunehmen.

Zur Teilnahme gehen Sie bitte zu

<http://www.sarjay.de/LageberichtKHF>

und hinterlassen Sie Ihre Email.

- Sollten wir bis zum **1. 5. 2006** genug Interesse haben, werden wir diesen Lagebericht per Email ankündigen.
- Sie erhalten einen Hyperlink zu einer online Umfrage. Alle Antworten werden vertraulich behandelt werden!
- Nach Ende der Umfrage werden wir Ihnen die analysierten Daten zur Verfügung stellen.

Und jetzt...

Ihre Fragen

