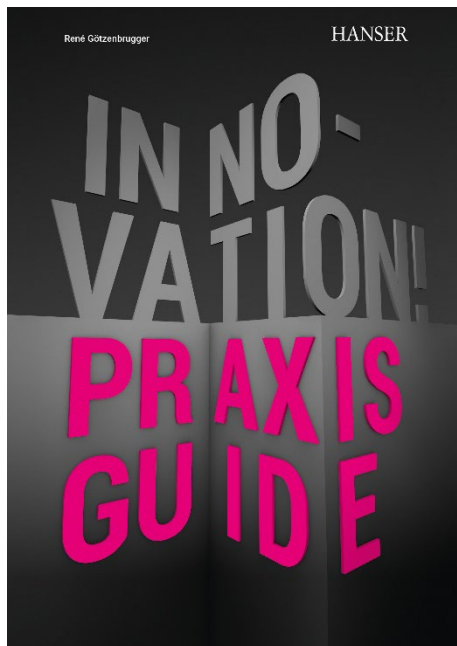


HANSER



Leseprobe

zu

Innovation!

von René Götzenbrunner

Print-ISBN: 978-3-446-47341-6

E-Book-ISBN: 978-3-446-47454-3

ePub-ISBN: 978-3-446-47661-5

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446473416>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

Hauptsache, Sie gehen Ihren Weg	XIII
1 Was sind Innovationen?	3
2 Sind Innovationen nötig?	7
2.1 Unterschiedliche Ausgangslagen	7
2.1.1 Dem Unternehmen geht es schlecht	8
2.1.2 Dem Unternehmen geht es mittelmäßig	10
2.1.3 Dem Unternehmen geht es gut	12
2.2 Innovationshindernisse Effizienz- und Erfolgsstreben	14
3 Zurück in die Zukunft	17
3.1 Das Innovationsmodell	20
3.2 Das Business-Modell	21
3.3 Der Business Case	21
3.4 Der Business Standard	22
4 Von was hängen Innovationen ab?	25
4.1 Den richtigen Zeitpunkt finden	25
4.2 Erfolgsfaktoren und zeitlicher Verlauf	26
4.3 Der Innovationsprozess	27
5 Was kosten Innovationen?	37
5.1 Kosten Visionsfindung	38
5.2 Kosten Recherche	41
5.3 Kosten Entwicklung	42

5.4	Kosten Marktfähigkeit	44
5.5	Kosten Publikation, Platzierung und Marktbegleitung	47
5.6	Fazit	49
	Working Paper	51

Sich systematisch zum „House of Innovation“ entwickeln 55

6	Ebene 1. Die Basis für alles: Die Identität. Ihre Unternehmenskultur	61
6.1	Was bedeutet DNA bzw. Unternehmenskultur?	61
6.2	„Create Meaning vs. Create Profit“	63
6.2.1	Was „Zahlen“ mit Ihrem Unternehmen machen	64
6.2.2	Geld stinkt nicht – Anerkennung auch nicht	65
6.3	Welchen Nutzen hat eine Identität?	67
6.3.1	Unterscheidungskraft	68
6.3.2	Mitarbeiterattraktivität	68
6.3.3	Steuerung des Unternehmens	69
6.3.4	Starkes Image – starkes „Wir-Gefühl“	69
6.3.5	Prägendes Verhalten	70
6.4	Der Identitätsprozess	70
6.4.1	Unternehmen	72
6.4.2	Zielgruppe	72
6.4.2.1	Das wertebasierte Zielgruppenmodell	73
6.4.2.2	Target-Persona, Buyer-Persona und Future-Persona..	79
6.4.3	Markenkern	83
6.4.4	Wertefindung	85
6.4.5	Vision, Mission und Versprechen	90
6.4.6	Emotionen	91
6.4.7	Claim	92
6.4.8	Handlung	93
6.5	Die Basis des House of Innovation	94
	Working Paper	96

7	Ebene 2. Die Innovationsstruktur	99
7.1	Führung/i-Board	104
7.1.1	Der Head of Innovation	104
7.1.2	Top Level Management	105
7.1.3	Knowledge Manager	105
7.1.4	Mentorinnen und Mentoren	106
7.1.5	Pay for Innovation: Faktorisierung von Bonuszahlungen als Anreiz	106
7.2	Kultur, Wissen, Prozesse	107
7.2.1	Kultur	107
7.2.2	Wissen	108
7.2.3	Prozess	110
7.3	Manpower/Mitarbeiter und Externe	111
7.3.1	Die Mitarbeiter	111
7.3.2	Der Liefer-Externe	113
7.3.3	Die Bezahl-Externen	113
7.3.4	Die Belohn-Externen	114
7.3.5	Die Fan-Externen	114
7.3.6	Ein offenes Netzwerk forcieren	115
7.4	Das Nest der Innovation	115
7.4.1	Analoge Umgebungen und analoge Maßnahmen	115
7.4.1.1	Der Workshop-Raum	116
7.4.1.2	Die Kreativräume	116
7.4.2	Digitale Umgebungen und digitale Maßnahmen	117
7.4.2.1	Text-Chat	117
7.4.2.2	Livestream. Ton und Bild	118
7.4.2.3	Livestream. Screen Sharing	118
7.4.2.4	Livestream. Kollaboratives Screen Sharing	118
7.4.3	Die Konzeptsammlung	119
7.5	Kriterien/Entscheidungskriterien, Auswertung	120
7.6	Entscheidung/Antragstellung: Ja, Nein	121
7.7	i-Budget/Finanzpool	122
7.8	Prototyping	123

7.9	Target Group Gateway	124
	Working Paper	125
8	Ebene 3. Menschen. Kompetenzen. Führung	129
8.1	Wie tickt ein Innovations-Pacemaker?	131
8.2	Was macht man mit innovativen Triebgeistern?	132
8.3	Unternehmen brauchen das Maker-Movement!	134
8.4	Der Mensch, das Team	138
8.4.1	Der Analytiker Sherlock Holmes	138
8.4.2	Der „Nothing to lose“-Hero: Rocky	140
8.4.3	Der High Skills Samurai	141
8.4.4	Der Entrepreneur Zuckerberg	142
8.4.5	Der High Pressure Performer: Hulk	143
8.4.6	Scrum Master Joe Justice	143
8.5	Agilität	144
	Working Paper	146
9	Ebene 4. Der Innovationsprozess mit Design Thinking	147
9.1	Phase 1. Verstehen und Definieren	150
9.2	Phase 2. Problemerkfassung, Untersuchung, Markt	152
9.2.1	Problemerkfassung „passiv“	152
9.2.2	Problemerkfassung „aktiv“	154
9.2.2.1	Wie kommt man zu einer aktiven Problemerkfassung?	154
9.2.2.2	Problemerkfassung durch Handlungsfelder	155
9.2.2.3	Problemerkfassung durch Szenarien	155
9.2.2.4	Problemerkfassung durch Visionen	155
9.2.2.5	Problemerkfassung durch Trends	156
9.2.2.6	Problemerkfassung durch Markt-Insights	156
9.2.2.7	Problemerkfassung durch die Zielgruppe: Customer Insights	156
9.3	Phase 3. Konzeption, Vision, Idee, Strategie	157
9.4	Phase 4. Entwurf, Konkretisierung	158
9.4.1	Entwurf einer strukturellen Ausprägung	159

9.4.2	Entwurf von visuellen Ausprägungen	159
9.4.3	Entwurf von formalen Ausprägungen	160
9.4.4	Entwurf von funktionalen Ausprägungen	160
9.5	Phase 5. Ausarbeitung, Prototyping	161
9.6	Phase 6. Test, Akzeptanz, Produktion	161
9.7	Phase 7. Evaluation	162
	Working Paper	162
10	Ebene 5. Die Innovationsziele	165
	Working Paper	170
11	Wie lernt man Innovation?	173
11.1	Lernbezogenes Scheitern	173
11.2	Der Blick zurück	174
11.3	Ansätze zur Innovation	175
11.3.1	Innovations follow problems – Lösung sucht Unbekannte	176
11.3.2	Im Wettbewerb der Innovationen – Im Kampf um die Ideen	177
11.3.3	Vertraue der Iteration: Create something to learn	178
	Working Paper	180
12	Eine Innovationsgeschichte: Optimierung. Innovation. Disruption	181
12.1	Optimierung	181
12.2	Innovation	182
12.3	Disruption	182
12.4	Was ist mein Innovationsvorhaben?	183
	Working Paper	183
13	Handlungs- und Innovationsfelder	185
13.1	Was sind Handlungsfelder?	186
13.1.1	Globale Handlungsfelder	187
13.1.2	Marktspezifische Handlungsfelder	193
13.1.3	Kundenspezifische Handlungsfelder	198
13.1.4	Produktspezifische Handlungsfelder	202

13.1.5 Unternehmensspezifische Handlungsfelder	209
13.1.6 Kombinierte Handlungsfelder	211
13.2 Was sind Innovationsfelder?	212
13.3 Die Auswahl der Innovationsfelder	214
Working Paper	218
14 Provozieren von Innovationen. Auslösen einer Reaktion.	221
14.1 Innovativ durch Aktivität?	221
14.2 Innovativ durch Lean Management?	224
14.3 Innovativ durch Add-ons?	227
14.4 Innovativ durch Clowning?	228
14.5 Innovativ durch Dramaturgie?	230
14.6 Innovativ durch Überraschung?	231
14.7 Innovativ durch Markendehnung?	232
14.8 Innovativ durch Agilität?	235
14.9 Innovativ durch Rocket Science?	237
14.10 Innovativ durch Marktforschung?	238
14.11 Innovativ durch Kreativ-Workshops, Think Tanks, Design Thinking?	239
14.12 Innovativ durch Zielgruppenbestimmung?	241
14.13 Innovativ durch Tabubruch oder Moralisierung?	242
14.14 Innovativ durch Scouting von Trends?	243
14.15 Bionik: Innovativ durch die Beobachtung der Tierwelt?	244
14.16 Innovativ durch Disruption?	245
14.17 Innovation durch Retrofuturismus?	248
14.18 Innovation durch Vernetzung (Digitalisierung)?	249
14.19 Innovation durch Kombination?	250
14.20 Innovativ durch Katzen?	250
14.21 Innovativ durch Marketing?	251
Working Paper	254

15	Wie baue ich ein Innovationsprojekt auf?	257
15.1	Briefing	258
15.2	Zusammenstellung des Workshop-Teams	260
15.3	Vorbereitung für das Projekt und den Workshop	261
15.4	Der Workshop	263
15.5	Die Applikation	271
15.6	Drei Bewertungen für das Gate	272
15.7	Iteration	272
15.8	Marktvorbereitung	273
15.9	Produktion, Technologie	273
15.10	Prototyp	273
15.11	Markteinführung	274
	Working Paper	274
16	Wie implementiere ich Innovationsprojekte in meinem Unternehmen?	275
16.1	Innovationsbriefing Kultur und Identität	276
16.2	Die weiteren Innovationsbriefings	279
	Working Paper	280
17	Praxisleitfaden: Das „One Year Cockpit“	281
	Ein Herz für Innovationen	297
	Danke	299
	Der Autor	301
	Literatur	303
	Glossar	307
	Index	315

Hauptsache, Sie gehen Ihren Weg

Innovation betrifft uns *alle*! Ein Unternehmen muss sich heute immer wieder und immer öfter neu erfinden und Bewährtes in Frage stellen. Nur so kann es langfristig überleben.

Mit *alle* ist jeder Einzelne angesprochen, der für ein Unternehmen aktiv ist und möchte, dass sein Arbeitsplatz langfristig zukunftsfähig ist.

Die Zukunft hat dabei nicht nur wirtschaftliche Aspekte, die gemeistert werden müssen, sondern vor allem auch Herausforderungen, die unsere Welt und die Produkte und Dienstleistungen besser machen sollen und auch müssen. Dieses Innovieren soll also nicht nur dazu führen, dass wir unseren wirtschaftlichen Standard halten sollen, sondern dass wir die Welt für unsere Nachfahren wertvoller und intelligenter übergeben, als wir sie selbst vorgefunden haben. Wenn nicht jeder Einzelne aktiv oder zumindest bereit ist, das Neue zu fördern und zu fordern, wird es zumindest unsere Kultur schwer haben, die Welt in einen besseren Status zu versetzen. Diesen Wettbewerb nicht anzunehmen oder sogar zu blockieren, kann verheerende Folgen für unsere Kultur haben.

Doch was ist eigentlich Innovation? Wie baut man ein „House of Innovation“ auf? Wie entwickelt man Innovation und wie kann man die Gesamtheit des Unternehmens auf Innovation trimmen? Welche konkreten Schritte ergeben sich daraus? Auf was muss bei der Realisierung geachtet werden? Diese und viele andere Fragen rund um das Thema Innovation versuche ich, möglichst umsetzungsorientiert zu beantworten. So wenig Theorie wie möglich und so viel Praxisunterstützung wie nötig! Ergänzt wird die Praxisorientierung durch Arbeitshilfen, die zum Download bereitstehen.

Dieses Buch ist eine Mischung aus Ansätzen aus der Startup-, Mittelstands- und Konzernpraxis für Unternehmen, die sich Innovation auf die Fahnen schreiben möchten. Ich werde Anstöße geben, Inspiration und Auseinandersetzung forcieren, Methoden anbieten, spielerisch werden und den Grad an faktischer Substanz Ihrem persönlichen Anspruch überlassen.

Ich bin sehr glücklich mit dem Ergebnis dieses Buches. Es wird Ihnen Einblicke geben, für die ich nun 20 Jahre gesammelt, gelauscht, nachgedacht und Methoden immer wieder korrigiert habe.

Zurückblickend war es enorm wichtig, gewisse Rollen einzunehmen, um Innovation wirklich zu verstehen: als Konsument! Als Teil der F&E! Als Innovationstreiber! Als Trend- und Szenarienbeobachter! Als Identitätsentwickler!

Meine erste Begegnung mit dem Thema Innovation hatte ich als Konsument, als ich mich Ende der 80er-Jahre maßlos über die Kassetten in meinem Walkman geärgert hatte. Immer gingen sie kaputt, man hatte nutzlosen Bandsalat und konnte die mühsam vom Radio aufgenommen Aufnahmen nicht mehr nachkonstruieren ... Als Konsument war ich enttäuscht ... von allen Marken, die so etwas stillschweigend erduldeten und sich mit solchen „Krücken“ zufriedengaben. Warum merkte das „da oben“ denn keiner?

Ich habe mit damaligen Mitteln so lange recherchiert, bis ich auf ein neues Format gestoßen bin: die Minidisk. Diesen Player habe ich 1992 für sehr teures Geld in USA bestellt. Ich war endlos glücklich über meinen Schritt in das digitale Zeitalter – und begeistert von der Marke, die dies realisierte.

Ich war, zumindest gefühlt, immer der Erste: mit einem Mountainbike, Computer, CD-Player, Internetzugang, digitalen Fotoapparat, Handy, Smartphone, Hybrid-Auto ... und immer freute ich mich über Marken, die Probleme in meiner Produktwelt erkannten und mein Leben verbessern wollten. Marken, denen ich bis heute treu geblieben bin.

Mit dem Minidisk-Player habe ich mir bewusst in den Kopf gesetzt, in meiner Zukunft Produkte und das Leben von Menschen zu verbessern. Ich verstand damals für mich selbst: Man muss die Rolle des Konsumenten einnehmen, um Dinge zu verbessern, und man darf nie aufhören, aktiv in die Zukunft zu denken. Nur so kann man es schaffen, die Welt Stück für Stück zu verbessern. Die Stunde 0 ist jeden Tag!

Mein erstes Ziel war es, in einem Maschinenbauunternehmen im Bereich der Entwicklung zu arbeiten. Als technischer Zeichner sammelte ich hier erste Erfahrungen über sämtliche Abteilungen und über viele Prozesse. Der große, traditionelle Augsburger und Nürnberger Dieselmotorenerfinder und dessen Tochter, eine Getriebegröße, gaben mir die ersten Grundlagen, um zu verstehen, wie Unternehmen und Abteilung in dieser Größenordnung ticken. Ich war jedenfalls angefixt und wollte mehr Entwicklung – *from scratch*. Das versprach ich mir von einem Studium zum Industriedesigner.

Ich wollte dann für ein weltweit renommiertes Industrieunternehmen arbeiten, wo ich in München meine Einblicke bekommen konnte und mich stark mit Designprozessen auseinandersetzte.

Und dann sollte auch unbedingt ein Automobilhersteller in mein Portfolio. Natürlich der Erfinder im schönen Baden-Württemberg. Dort, in der Innovationsabteilung habe ich mein persönliches Schlaraffenland erlebt und das Verständnis für Szenarien und Produkte der Zukunft entwickelt.

Erst später kam dann durch die Selbständigkeit und die starke Auseinandersetzung mit der Identität von Unternehmen der zusätzliche große Fokus auf die Corporate Identity hinzu. Ich war erschüttert, dass Innovationen unweigerlich mit der Identität des Unternehmens verknüpft sind und ich dies bis dahin nicht stark genug wahrgenommen hatte.

Heute bin ich mit diesem „Paket“ ausgestattet und freue ich mich immer wieder, mit Menschen arbeiten zu dürfen, die die Zukunft gestalten wollen. Für genau diese Menschen ist dieses Buch.

Dieses Buch ist für alle, die vor der Verantwortung stehen, einen Innovationsprozess oder eine Innovationskultur im eigenen Unternehmen zu verankern. Das Thema Innovation ist komplex, es lässt sich nicht einfach mal im Vorbeigehen realisieren. Es betrifft alle Geschäftsbereiche: Innovation ist ein eigenes Business.

Jedes Unternehmen muss seine eigene Innovationskultur aufbauen! Sie müssen es so machen, wie Sie es für richtig empfinden. Hauptsache, Sie gehen Ihren Weg. Hauptsache, Sie machen.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Erfolg bei Ihrem Bau des „House of Innovation“.

Heidenheim, Winter 2022/23

René Götzenbrugger

TEIL I

Grundlegendes
und das Recht
auf Innovation

Wir alle möchten innovativ sein. Wir sind beeindruckt, wenn wir Innovatives wahrnehmen, und lassen uns vielleicht sogar deshalb zum Kauf verleiten. Dinge, die uns innovativ erscheinen, bekommen einen besonderen Stellenwert in unserer Wahrnehmung. Marken, Produkte und Ideen, die uns persönlich als innovativ erscheinen, speichern wir bewusster ab, wir erzählen anderen davon und sind stolz auf dieses vermeintlich neue Wissen. Wer selbst als innovativ erscheint, der suggeriert, mit der Zeit zu gehen, veraltet nicht, sondern ist aktiv. Innovative Menschen wissen scheinbar Bescheid und verstehen es oft, sich selbst Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Etwas Neues ist oft auch nur eine Story, die wir weitergeben können. Ein Gesprächsthema, das uns hilft, andere zu beeindrucken oder zumindest in ein Gespräch zu verwickeln. Wer als erster ein innovatives Produkt kauft, erntet unterschiedliche Reaktionen: von einer Seite bestaunt, von einer anderen belächelt oder gar ausgelacht.

Warum erzeugen neue, scheinbar innovative Produkte so unterschiedliche Reaktionen? Gibt es überhaupt echte Innovationen? Und welche Merkmale definieren Innovationen?

Die Übersetzung von Innovation (lat. *innovatio*) bedeutet so viel wie „Neuerung“ oder auch „Veränderung“. Eine inhaltliche und hölzerne Erklärung könnte folgend formuliert werden:

„Innovation ist ein Erfindungsprozess, der durch eine neuartige Anwendung, die Kombination aus Ideen, Verbesserungen oder Entwicklungen ein Produkt oder eine Dienstleistung in einen anderen, neuen, womöglich besseren Kontext stellt.

Der Ideenvorgang wird dann zur Innovation, wenn Zielgruppen motiviert werden, die Erfindung anzunehmen und zu konsumieren. Je höher der Innovationsgrad, desto größer ist eine Begeisterung der Zielgruppe zu erwarten.“

Die Zehn Gesetze zur Erkennung einer Innovation

Diese kompliziert formulierte Beschreibung lässt sich in Form von Zehn Gesetzen, zum Nachweis oder Erkennung einer echten Innovation, besser formulieren (Bild 1.1).



Bild 1.1 Die „Zehn Gesetze“ der Innovation

Nicht jeder wird diese Zehn Gesetze als richtig, vollständig oder nötig verstehen, weil jeder auch eine andere Ausgangssituation und auch einen anderen Wissensstand hat, mit dem er Innovationen betrachtet und reflektiert.

Der Innovationsgrad ist dabei ein weiterer unbestimmbarer und individueller Faktor: Was sich für den einen als disruptiv abzeichnet, kann für den anderen ein alter Hut sein. Was tatsächlich disruptiv ist, wird womöglich von vielen als nichtsnutzige Spinnerei abgetan und erst einmal nicht verstanden werden. Denn oftmals braucht es gar keine „echte Innovation“, damit eine bestimmte Zielgruppe das Produkt in ihrer eigenen „Bubble“ dennoch als Innovation wahrnimmt.

Deshalb muss eine Innovation für ihre Zielgruppe und deren Kontext als individuelle Innovation wahrgenommen und verstanden werden können. Für den Rest der Welt kann sie auch ein alter Hut sein.



Jegliche Innovation kann auch ein Auslöser für eine Bewegung sein, ein Katalysator für die eigene Entwicklung. Sowohl intern als auch extern: „Endlich haben wir auf SAP umgeschaltet.“ – 2022 keine wirkliche Innovation, und dennoch für manche Beteiligte ein disruptiver Sprung.

„Innovationen sind die zentralen Quellen für Wettbewerbsvorteile“ (Führung und Innovation, Benjamin Jäcklin, Springer). Von der Vision bis zur Marktreife: Ein effektives Innovationsmanagement sei entscheidend für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen.

Laut etlichen Studien ist die Innovationsfähigkeit von Unternehmen sogar einer der wichtigsten Bausteine, um die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu gewährleisten.

„Doch nur wenige deutsche Unternehmen verfügen aktuell über die nötige Innovationskompetenz, Innovationsorganisation und Innovationskultur, um ihre Wettbewerbsposition auch langfristig zu sichern.“ (Innovative Milieus. Die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen, Bertelsmann Stiftung 2019)

„Deutschland ist Weltmarktführer, Exportweltmeister, und unser Unternehmen ist ein German Hidden Champion. Warum sollen wir Innovationen entwickeln, wenn wir unser aktuelles operatives Geschäft kaum stemmen können? Uns geht es doch bestens!“ Das sind Aussagen unter Managern oder Geschäftsführern, die mir oft, sogar sehr oft, begegnen.

Die Frage des richtigen Zeitpunkts für Innovationen ist mit Sicherheit berechtigt – und zugleich nicht rational und faktisch zu beantworten. Der Zeitpunkt, wann ein Unternehmen und dessen Alleinstellungsmerkmal durch einen Wettbewerber verdrängt oder bedrängt wird, ist ebenfalls nicht auszurechnen ... Die Glaskugel liefert hier eindeutige Ergebnisse.

■ 2.1 Unterschiedliche Ausgangslagen

Dennoch ... blickt man mit offenen Augen in die Welt, finden sich eindeutige und wiederkehrende Beispiele. Es ist auch eine Frage der Ausgangslage des eigenen Unternehmens. Stellen wir uns deshalb drei Unternehmen vor: Einem geht es

schlecht, einem eher mittelmäßig und einem sehr gut (Bild 2.1). Welches der drei Unternehmen hätte jetzt eine Innovation nötig? Und wann wäre der richtige Zeitpunkt, in das Innovationsgeschäft einzusteigen?

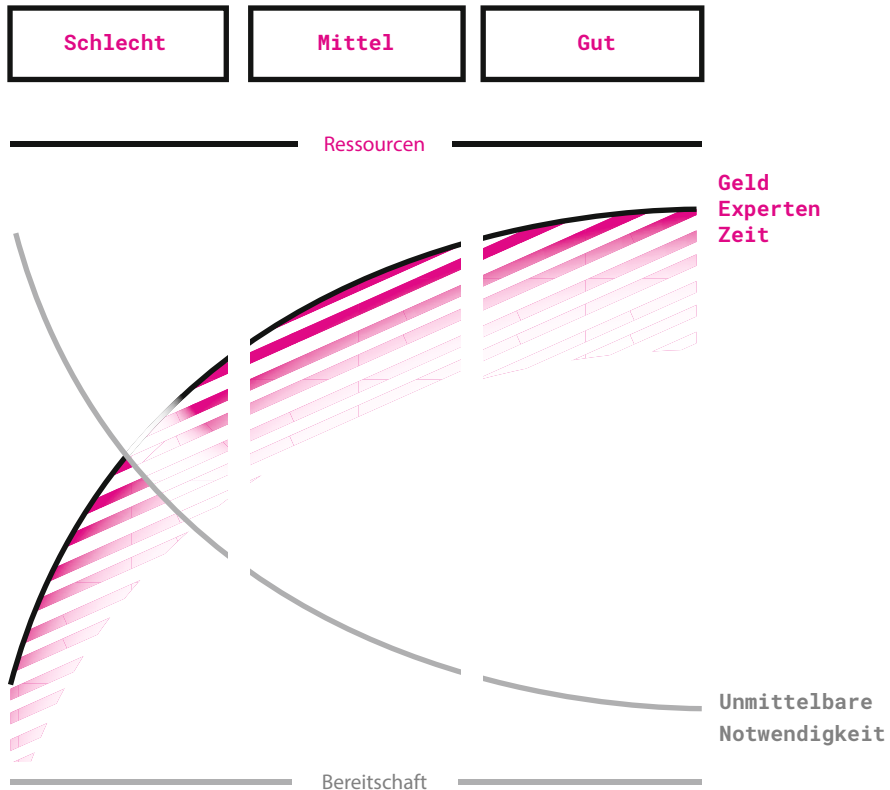


Bild 2.1 Wirtschaftlicher Zustand vs. Ressourcen

2.1.1 Dem Unternehmen geht es schlecht ...

... also ist der richtige Zeitpunkt für eine Innovation jetzt. Unmittelbar jetzt. Sofort. Denn wenn das Unternehmen bereits Schräglage hat, kann es nur noch durch eine Kombination von Einsparungen und neuen Umsätzen gerettet werden. Eine Innovation zu diesem Zeitpunkt durchzusetzen, um genau jetzt damit Umsatz zu machen, ist mehr als nur schwierig. Und ob die Innovation auch „einschlägt“ und die Schräglage revidieren kann, ist nicht garantiert. Einen drohenden Untergang mit steigendem Tempo innerhalb eines Jahres in ein aufstrebendes und frisches Unternehmen verwandeln zu wollen, klingt unglaublich und eher nach Panik. Zu viel scheint dabei von Zufällen abzuhängen.

Doch es ist möglich. Das Beispiel des Bio-Limonadenherstellers „Bionade“ zeigt, dass es gelingen kann: 20 Jahre, nachdem die Idee geboren war, Limonade zu brauen, konnte der „Bionade“-Erfinder sein neu entwickeltes, alkoholfreies Getränk nur in Bierflaschen abfüllen. Die einstigen Brauer füllten das Getränk nur deshalb in handelsübliche, mit Kronkorken verschlossene Bierflaschen ab, weil ihre Abfüllanlage gar nichts anderes konnte. Bis Mitte der 1990er-Jahre hatte das Familienunternehmen dann drei Millionen Mark ausgegeben, und ihr Produkt war endlich fertig. Die Familie dachte an ein Franchise-Konzept, das nicht nur ihre eigene Brauerei, sondern viele mittelständische Betriebe sanieren sollte. Sie wandten sich mit ihrem Konzept an Brauereien, die ebenfalls unter Umsatzrückgängen litten. Alle winkten ab. Deshalb machten es die Kowalskys selbst – und der Rest ist Geschichte (Kai Müller, Kowalsky ist wieder flüssig, Tagesspiegel 11.07.2019).

Ein Zitat von Peter Kowalsky verrät:

„Bionade hat jetzt die riesige Chance, ähnlich wie das Red Bull, Coca Cola, Tempo oder Nivea gemacht haben, ein Original zu werden. Wir haben ja allein durch den Namen die Möglichkeit, für diese Gattung zu stehen, die wir da aufgemacht haben – die der fermentierten Produkte.“

Als ein Grund für diesen Erfolg gilt, dass es sich bei Bionade um ein nichtalkoholisches Getränk in einer klassischen Bierflasche handelte (Katja Michel: Des Sprudels Kern, Tagesspiegel 2. Juli 2006). Ein großer Getränkehändler in Hamburg begeisterte sich für das Getränk, und so wurden Kneipen und Hamburger Szeneläden auf das Bio-Braugetränk aufmerksam. Ein Kult war geboren.

Das Produkt (antialkoholisches, gebrautes Biogetränk), die Verpackung (bestens vertraute Bierflasche), die Zeit (Bio war enorm im Kommen) und der Ort (Hamburgs Szeneläden) waren in diesem Innovationsmosaik die relevanten Komponenten, um den Erfolg zu erreichen. Auch wenn dieser keiner 100 %-igen Innovation nach den Zehn Gesetzen entspricht, so sind Probleme auf neue Weise gelöst worden: Eine Zielgruppe hatte Bedarf, Bionade war eventuell sogar der Erste, der in Bierflaschen abfüllte, Bio war extrem im Kommen – als gebrauchte Biolimonade ein Novum, das Getränk war auslieferungsfertig und kaufbar, die Szeneläden in Hamburg waren stolz, etwas Einzigartiges, nicht Alkoholisches anzubieten. Schnell wurde über Hamburg hinaus verkauft und kommuniziert, und die Zielgruppe war begeistert ...

In dieser Situation heißt es oft, Zielgruppen durch besondere Kreativität und Aktivität zu potenzieren. Meistens wird versucht, durch Rabatte eine höhere Aufmerksamkeit zu erzielen. Doch diese sind in dieser Situation oft falsch, da sie die Wertschöpfungskette zwar aktivieren, aber eher belasten als entlasten. Eine Kombination aus Anreiz durch erweiterten Kundennutzen und Attraktivität in der Wirkung können hier helfen, aber auch ein Angebot, wie der Kunde sparen kann (Bild 2.2).

Index

Symbole

9-von-10-Regel 16
360°-Perspektive 32

A

Ad-hoc-Innovation
– keine 34
Agilität 144
Analytiker 138
Antragstellung 121
Apple 37, 231
Application Paper 193
Applikation 271
Audi 223
Ausarbeitung
– Design Thinking 161

B

Belohn-Externer 114
Bergner, Anne 134
Bewertungen für das Gate 272
Bezahl-Externer 113
Bezos, Jeff 30
Bionade 9
Bionik 244
Blackberry 16
Black Friday 230
Briefing
– Innovationsprojekt 258
BtoB vs. BtoC 74
Business Case 21

Business Standard-Unternehmen 22
Buyer-Persona 79, 81

C

Chul-Bae, Lee 214
Claim 92
Conceptualife Awards 212
Consumer-Zielgruppen
– diverse 75
Create Meaning 63
Create Profit 63

D

Day One-Philosophie 30
Design Thinking 144, 148
– 360°-Denkweise 148
– zehn Kriterien für ein gutes Konzept 157
Design-Thinking-Prozess
– sieben Phasen 150
Dhuey, Michael 37
Digitale Umgebungen 117
Digitalisierung 168
Disruption 181, 182
Drucker, Peter F. 165

E

EBIT 17
Edison, Thomas 134
Effizienzbereich 18

Effizienzstreben als Hindernis 14
 Entrepreneur Zuckerberg 142
 Entscheidungskriterien 120
 Entwicklung
 – Kosten 42
 Entwurf
 – Design Thinking 158
 Erfolgsfaktoren
 – zentrale 26
 Erfolgsstreben als Hindernis 14
 Evaluation
 – Design Thinking 162

F

Fablab 116
 Fadell, Tony 37
 Fan-Externer 114
 Feser, Claudio 17
 Finanzpool 122
 Fuck-up-Veranstaltungen 16
 Führung
 – i-Board 104
 Fünf Ebenen
 – Identität 57
 – Innovationsmenschen 58
 – Innovationsprozesse 59
 – Innovationsstruktur 58
 – Innovationsziele 59
 Future-Persona 79, 81

G

Gartner-Trendbeobachtungen 27
 Gebrauchsanweisung für die Zukunft 16
 GE Garages 136
 Geld stinkt nicht 65
 Gladwell, Malcolm 25
 Golden Circle 194

H

Handlungsfelder 185, 186
 – ermitteln 188, 194, 198, 203, 210
 – globale 187

– kombinierte 211
 – kundenspezifische 198
 – marktspezifische 193
 – produktspezifische 202
 – unternehmensspezifische 209
 Harley-Davidson 233
 Hauptszenarien
 – eines Produkts 203
 Head of Innovation 104
 High Pressure Performer 143
 High Skills Samurai 141
 Hirschmann, Wolf 16
 Honeycomb Map 266
 – Methodik 188
 House of Innovation 13
 – aufbauen 56, 257
 – Basis 94
 – systematische Entwicklung 55
 – Ziele 59
 HPL Öko 231
 Human Centered Design Thinking 148
 Hype Cycle
 – Gartner 27
 Hyundai 202

I

i-Budget 122
 Idee
 – unpassend zur Zielgruppe 32
 Identität 61
 – Innovationsverhalten 70
 – Nutzen fürs Unternehmen 67
 Identitätsprozess 70
 Image
 – fürs Unternehmen 69
 Innosight 17
 Innovation 181f.
 – Ansätze 175
 – bei betrieblicher Mittelmäßigkeit 10
 – bei betrieblicher Schräglage 8
 – bei betrieblich guter Lage 12
 – Definition 3

- disruptive 5
- durch Kombination 250
- durch Retrofuturismus 248
- durch Vernetzung 249
- Faktorisierung von Bonuszahlungen 106
- fehlende Systematiken zur Integration 35
- fünf Ebenen als Stockwerke für Unternehmen 56
- Herz für 298
- Hindernis Effizienzstreben 14
- Hindernis Erfolgsstreben 14
- Iteration 178
- Nest der 115
- provozieren 221
- Überlegungen zu den Kosten 37
- Voraussetzungen 25
- Wettbewerbe 177
- Wirtschaftlicher Zustand vs. Ressourcen 7
- Zehn Gesetze 4
- Innovationenprozess
 - mehr Netzwerke 168
- Innovationsarchitektur 56
- Innovationsbriefing 275
 - Kultur und Identität 276
- Innovations-Bubble 26
- Innovationsfähigkeit
 - von Unternehmen 7
- Innovationsfelder 185
 - Auswahl 214
 - Auswahlparameter 215
 - Definition 212
 - falsche 33
- Innovationsfeldmatrix 216
- Innovations follow problems 176
- Innovationsgeschichte 181
- Innovationsgrad 5
- Innovationskultur
 - fehlende Begeisterung 35
 - mangelnde Investitionsbereitschaft 34
- Innovationsmanagement 7
- Innovationsmodell 20
- Innovations-Pacemaker 131
- Innovationsprojekt
 - aufbauen 257
 - implementieren 275
- Innovationsprozess 27, 110
 - starten 173
 - vermeidbare Fehler 32
 - Wahrnehmung 166
- Innovationsschöpfung
 - Grundstrukturen 148
- Innovationsstruktur 99
- Innovations-Turnaround 11
- Innovationsvorhaben 183
- Innovationsziele 165
- Innovativ
 - durch Add-ons 227
 - durch Agilität 235
 - durch Aktivität 221
 - durch Clowning 228
 - durch Design Thinking 239
 - durch die Beobachtung der Tierwelt 244
 - durch Digitalisierung 249
 - durch Disruption 245
 - durch Dramaturgie 230
 - durch Katzen 250
 - durch Kreativ-Workshops 239
 - durch Lean Management 224
 - durch Markendehnung 232
 - durch Marketing 251
 - durch Marktforschung 238
 - durch Rocket Science 237
 - durch Scouting von Trends 243
 - durch Tabubruch oder Moralisierung 242
 - durch Think Tanks 239
 - durch Überraschung 231
 - durch Zielgruppenbestimmung 241
- innovative Triebgeister 132
- Innovista
 - Contest 16
- iPod 37
- Iteration 272
 - und Innovation 178

Iteratives System
 – per Scrum 207
 Ive, Jonathan 37

K

Key Buying Features 83
 Knowledge Manager 105
 Kodak 13
 Kojève, Alexandre 66
 Kollaboratives Screen Sharing 118
 Konkretisierung
 – Design Thinking 158
 Konzeption
 – Design Thinking 157
 Konzeptsammlung 119
 Kosten
 – Reihenfolge bei Innovationen 38
 Kreativbereich 18
 Kreativräume 116
 Kultur 107

L

Lernbezogenes Scheitern 173
 LG Electronics 214
 Liefer-Externer 113
 Livestream 118

M

Make-Design-Innovate
 – Buch von Anne Bergner 136
 Maker-Movement 134
 Makerspace 116
 Management by Objectives (MbO)
 165
 Markenkern 83
 Marktbegleitung
 – Kosten 47
 Markteinführung 274
 Marktfähigkeit
 – Kosten 44
 Marktvorbereitung 273
 Mentoren 106

Milestones 259
 Milieuebene 88
 Mindset
 – innovatives 111
 Mission 91
 Mitarbeiter 111
 Mitarbeiterattraktivität 68
 Motivationsvortrag 263
 Musk, Elon 18

N

Netzwerk
 – forcieren 115
 New Product Development (NPD) 32
 Nothing to lose Hero 140

O

Obama, Barack 135
 Objectives and Key Results (OKR)
 166
 One Year Cockpit 281
 Opel 223
 Optimierung 181
 Original Equipment Manufacturer
 (OEM) 209
 Osann, Isabell 148
 Outdoor-Küche OCQ 231

P

Panini-Sammelalbum 230
 Paradigmen
 – für BtoB 74
 Persona
 – Beschreibung 80
 – definieren 81
 Persönlichkeitsebene 88
 Pitchdeck 125
 Platzierung
 – Kosten 47
 Praxisleitfaden 281
 President of Innovation 104
 Primärebene 87

Problemerkfassung
– Design Thinking 152
– durch Handlungsfelder 155
– durch Markt-Insights 156
– durch Szenarien 155
– durch Trends 156
– durch Visionen 155
– durch Zielgruppe 156
Problemerkfassung „aktiv“
– Design Thinking 154
Problemfelder
– definieren 204
Problemlösungsideen
– sammeln 268
Produktebene 88
Produktentwicklungsprozess
– als iterative Schleife 31
Produktion 273
Profit-Dudes vs. Innovations-Dudes 66
Project Owner 258
Projekt
– vorbereiten 261
Prototyp 273
Prototyping 123
– Design Thinking 161
Prozess 110
Public Relation 50
Publikation
– Kosten 47

R

Research in Motion 16
Rubinstein, Jon 37

S

SangYup Lee 202
Sasson, Steve 13
Scheitern
– als Aspekt von Innovation 16
– lernbezogenes 173
– löst Angst aus 35
Schwartz, Michael 64
Screen Sharing 118

Scrum
– iteratives System 207
Scrum Master 258, 259
Scrum Master Joe Justice 143
Slogans 92
Social-Media-Tools 117
Stage-Gate-Prozess 259
Steiff 233
Szenario
– entwickeln 268

T

Target Group Gateway 124
Target-Persona 79, 80
Technologie 273
– unpassend zur Zielgruppe 32
TechShop 136
Telekom 168
Tesla 235
Test, Akzeptanz, Produktion
– Design Thinking 161
Text-Chat 117
The Hourglass Business Model 18
– Orientierung 20
The Rise of Innovation 29, 31
The Tipping Point
– Buch 25
Top Level Management 105
Top Management
– unterstützt Innovationen nicht 34
Tuuti, Kari 245

U

Umgang mit Scheitern 16
Unique Selling Position (USP) 83
Unternehmen
– gelebte Identität 62
– Hourglass of Business 18
– Schwerpunkt auf Zahlen 64
– Steuerung 69
– Vision, Mission und Versprechen 90
Unternehmenskultur 61
Unterscheidungskraft 68

Unterszenarien
– eines Produkts 203
Use Case 21
User Jour 123

V

Verhaltensweisen
– agile 145
Versprechen 91
Verstehen und Definieren
– Design Thinking 150
Vision 90
Visionsfindung
– Kosten 38

W

Wertarchitektur 86
Wertebild
– für 4 Ebenen des geschäftlichen
Handels 86
Wertefindung 85
Werteliste 88
Wertepyramide 86

WhatsApp 168
Wirtschaftlicher Zustand vs.
Ressourcen 7
Wissen 108
Working Paper 51, 96, 125, 146, 162, 170,
180, 183, 218, 254, 274, 280
Workshop 261
– Inhalte 263
– Raum 116
– Teams zusammenstellen 260
– vorbereiten 261
– zur Zielgruppenanalyse 77
Wrigley, William Jr. 11

Z

Zehn Gesetze
– zur Erkennung einer Innovation 4
Ziele
– nicht hochgesteckt genug 33
Zielgruppe
– Technologie oder Idee unpassend 32
Zielgruppenanalyse 72
Zielgruppenmodell
– wertebasiertes 73