

Oliver Gassmann | Sascha Friesike

33

**Erfolgsprinzipien der
Innovation**

HANSER

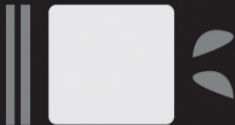
müssen nur richtig eingesetzt werden.

Kreativitäts-Prinzip: Kreativität ist nicht das Monopol von Künstlern. Es ist eine Fähigkeit, die in jeder Abteilung des Unternehmens gebraucht wird. Nur dort, wo kreativ mit neuen Aufgaben umgegangen wird und wo dies auch begrüßt wird, kann Neues entstehen.

Eisenhower-Prinzip: Wir tun zu viel, und das vom Falschen. Nur ein Bruchteil der Arbeit, die wir leisten, mündet in die relevanten Ergebnisse.

Mobilitäts-Prinzip: Mitarbeiter sollten danach beurteilt werden, was sie für das Unternehmen leisten, und nicht danach, wie lange und wie oft sie anwesend sind. Trotzdem hat sich gerade in Deutschland eine Kultur der Anwesenheit etabliert. Anwesenheit rückt an die Stelle der Leistung; es werden die Falschen befördert.

Zukunfts-Prinzip: Im Mittelalter war gebildet, wer wusste, wo welches Buch steht. Heute ist wichtig, zu wissen, wer was weiß. Zukünftig wird es immer wichtiger, zu wissen, wo relevantes Wissen gerade entsteht.



Rekombinations-Prinzip

*Ein verdammt fauler Mensch
muss das Rad erfunden haben.*

*Daher ist die Aufgabe nicht sowohl,
zu sehen, was noch keiner gesehen hat,
als, bei dem, was jeder sieht,
zu denken, was noch keiner gedacht hat.*

— Arthur Schopenhauer

Innovationen werden nicht von genialen Wissenschaftlern aus dem Nichts geschaffen. Vielmehr sind sie die Weiterentwicklung von Dingen, die schon bekannt sind. So wurde auch das Rad vor 5.500 Jahren nicht aus der hohlen Hand erfunden, sondern es entstand aus der Kombination von zwei bekannten Konzepten. Um schwere Lasten zu bewegen, benutzte man Schlitten. Auf Sand oder Schnee funktionierte das passabel, auf anderen Oberflächen kaum. Aus Töpfereien waren runde Platten bekannt, die gedreht wurden, um gleichmäßige Krüge zu formen. Frühe Zeichnungen zeigen Schlitten, die mit Töpfereirädern ausgestattet waren: Das Wagenrad war erfunden.

Eine Innovation im eigentlichen Sinne ist eine Erfindung, die Kunden findet, die also gekauft wird. Insofern entsteht eine Innovation immer aus einer Idee und deren Übersetzung für einen Markt. Damit aus einer Erfindung eine Innovation wird, muss sie sich also am Markt behaupten. Der Chief Technology Officer von Henkel meint dazu treffend: »Innovation ist, wenn der Markt Hurra schreit.« Dabei kann die Erfindung auf einen bekannten Markt abzielen, wie der X5 von BMW, der zunächst nur für die Kunden von Mercedes-Geländewagen gedacht war. Eine Innovation kann aber auch einen ganz neuen Markt schaffen, so wie Apples iPad, Sonys Walkman oder Nintendos Gameboy. Innovationen lassen sich also immer in die Komponenten Markt und Idee zerlegen. Doch

nicht jede Innovation ist gleich. Stattdessen gibt es drei grundlegende Typen: Leistungsinnovationen, Anwendungsinnovationen und radikale Innovationen.

- Leistungsinnovationen werden aus neuen Ideen für einen bekannten Markt geboren. Meistens entstehen sie, weil die bereits existierenden Angebote verbessert werden können oder weil neue Technologien eine neue Produktgeneration möglich machen. In diese Kategorie fallen beispielsweise neue Laufschuhe von Adidas oder ein neues Haarshampoo von L'Oréal.
 - Anwendungsinnovationen schaffen einen neuen Markt für eine bereits bekannte Idee. Sie verkörpern den Traum eines jeden Unternehmers: mehr Kunden für ein bereits bestehendes Angebot. Post-its basieren auf einem Kleber, der nicht besonders gut klebt. Und bei der Entwicklung von Viagra griff man auf einen Blutdrucksenker mit bekannten Nebenwirkungen zurück. Oftmals sind es sogar die Kunden, die eine Erfindung kaufen und anschließend »zweckentfremden«. Wer wüsste heute nicht, dass Backpulver nicht nur zum Backen geeignet ist, sondern auch zum Bleichen oder zur Abwehr von Ameisen? Ein anderes Beispiel ist die Webseite ikeahackers.net, die zeigt, für welche Zwecke und auf welche Weisen sich IKEA-Produkte sonst noch einsetzen lassen.
- Anwendungsinnovationen kranken oft an der nur