

Wie man Innovation 2.0 vermässelt

15.06.2017

Ein kleiner Leitfaden für Unternehmen, die eine Chance auslassen möchten

Das Internet und die globale Vernetzung haben die Möglichkeiten im Innovationsmanagement drastisch verändert. Die Integration von KundInnen und die aktive Nutzung der kollektiven Intelligenz und Kreativität außerhalb des Unternehmens stehen für ein neues Zeitalter. Vorausschauende Unternehmen passen ihre Systeme diesen neuen Möglichkeiten an und multiplizieren durch eine offene Architektur ihren Zugriff auf neuartige Ideen, Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle. Wer es vermässeln will, sollte sich an die folgenden Tipps halten:



Tipp 1: Lassen Sie alles beim Alten

Es gibt ManagerInnen, die nicht verstanden haben, dass Innovation ein Geschwindigkeits-Wettbewerb ist. In vielen Bereichen zählt heute Flexibilität und Umsetzungstempo mehr als Größe und Masse. Dies gilt auch für Managementsysteme. Immer wieder begegnen mir ManagerInnen, die sich zehnfach absichern möchten und erst handeln, wenn es etablierte Best Practices gibt. „Wir haben eine erstklassige Forschung & Entwicklung – warum etwas ändern?“ Doch wer zu lange abwartet, riskiert abgehängt zu werden. Paal Smith-Meyers, Head of New Business Development der Firma LEGO illustriert den Paradigmenwechsel folgendermaßen: „90% of our customers just want to consume. Perhaps 10% want to make their own stuff. 1% have the skills to make something which is good enough for others to want to buy it. Perhaps 1% is high, let us say 0.1 or even 0.01%. But with a consumer base of 32 million that is still more than 3000 people! At the moment we have 150 designers at LEGO.“ Besonders gefährdet sind Unternehmen, die sich noch im Erfolg vergangener Jahre sonnen. Zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass gerade



Entrepreneurship & Innovation Insights

Ausgabe 6 unserer 10-teiligen Serie von Prof. Nikolaus Franke



Univ. Prof. Dr. Nikolaus Franke

Nikolaus Franke ist Leiter des Instituts für Entrepreneurship & Innovation, des WU Gründungszentrums, und der User Innovation Research Initiative an der WU Wien. Er ist auch Akademischer Leiter des Professional MBA Entrepreneurship & Innovation der von der TU Wien sowie der WU Executive Academy angeboten wird.

[Mehr Informationen](#)
[Kontakt via E-Mail](#)

Nächste Schritte



BROSCHÜREN DOWNLOAD



INFOMATERIAL BESTELLEN

BERATUNGSGESPRÄCH
VEREINBAREN

JETZT BEWERBEN

Ähnliche Themen

ENTREPRENEURSHIP & INNOVATION
BROSCHÜREN

die erfolgreichen Branchenführer grundsätzliche Veränderungen in Markt und Technologie spät aufgreifen – und manchmal auch zu spät.

Tipp 2: Verachten Sie Ihre KundInnen

Der Manager und Politiker Lothar Späth hat einmal gesagt: „Ein Ingenieur hasst seine Kunden“, und man könnte hinzufügen: und viele ManagerInnen verachten sie. Sie sehen in KundInnen nur diejenigen, die Bedienungsanleitungen nicht verstehen, Hotlines blockieren, sprunghaft und unzuverlässig im Nachfrageverhalten sind und in Marktforschungsstudien nicht einmal in der Lage sind, ihre eigenen Bedürfnisse klar zu artikulieren. Welchen kreativen Input zum Innovationsmanagement kann man von ihnen schon erwarten? Doch dieses Bild vernachlässigt, dass es große Unterschiede innerhalb der Kunden gibt.

DurchschnittskundInnen mag die Fähigkeit zur aktiven Innovation oft fehlen. Sie sind in der Gegenwart gefangen und kommen auf keine Ideen, die über ein „bitte billiger und besser“ hinausgehen. Die Untergruppe der „Lead User“ hingegen ist ihrer Zeit voraus. Lead User entwickeln aktiv Produkte, auf die Unternehmen nie kommen würden. Herz-Lungen-Maschine, Skateboard und Internet sind Beispiele für Innovationen, die von Usern stammen. Systematische wissenschaftliche Analysen zeigen, dass in Branchen bis zu 90% aller Produktinnovationen auf Lead User zurückgehen. Man muss also differenziert vorgehen und dies auch im Marktscreening berücksichtigen – nur so findet man die raren Volltreffer. So hat eine wissenschaftliche Studie bei 3M gezeigt, dass die Lead-User-Methode einen achtfach höheren Wert schafft als konventionelle Methoden.

Tipp 3: Suchen Sie nur im eigenen Bereich

Möchte man externe Kreativität erschließen, so ist ein natürlicher Reflex, zunächst einmal innerhalb der eigenen Branche zu suchen. Viele ManagerInnen bleiben hier stehen und führen Lead-User-Studien ausschließlich innerhalb des eigenen Kundenstamms durch. Dies ist ein gewaltiger Fehler. Daher ist die Suche in sogenannten „analogen“ Bereichen – Branchen, mit denen eine thematische Verwandtschaft besteht – besonders sinnvoll. Ein Beispiel sind Chipproduktion und Operationssäle. Beide sind völlig verschieden – doch bei beiden spielt die Vermeidung von Luftverunreinigung eine große Rolle. In einem aufwändigen wissenschaftlichen Experiment haben wir herausgefunden, dass User aus analogen Bereichen weniger Probleme mit geistigen „Scheuklappen“ haben und oft auch über Lösungswissen verfügen, das sie nur einfach transferieren müssen – ihre Fähigkeit zur Innovation ist daher deutlich höher als die der User aus dem eigenen Bereich. Das Internet vereinfacht den Zugang zu analogen Märkten enorm.

Tipp 4: Systeme zur User-Integration als reine IT-Projekte konzipieren

Man wundert sich oft, welche Fehler gemacht werden, wenn Unternehmen IT-gestützte Systeme zur Einbindung der User entwickeln. Viele der Community-Plattformen, Crowdsourcing-Systeme oder Produktkonfiguratoren sind technisch perfekt – aber vollkommen unfunktionell. Kein Mensch kann sie intuitiv bedienen. Sämtliche Erkenntnisse über das, was KundInnen Wert stiftet und warum User sich freiwillig in Innovationsprojekten engagieren, werden ignoriert. In vielen Fällen ist der Grund dafür, dass man Konzeption und Programmierung an eine Agentur ausgelagert hat, die keine Erfahrungen mit neuen Methoden der User-Integration hat. Dabei ist dies ein Bereich, bei dem es sehr auf psychologisches Gespür ankommt. Die Systeme müssen mit viel Fingerspitzengefühl an die Motive, soziale Normen und Identitäten der User im Web angepasst werden. Kleine Fehler können hier einen großen Unterschied machen.

Tipp 5: Bedienen Sie sich einfach!

Immer werden User Communities und ihre Kreativität irrtümlich als kostenlose Güter interpretiert, bei denen keine Eigentumsrechte zu beachten sind. „Es liegt doch offen da, dann nehmen wir es uns doch einfach und vermarkten es!“

Tatsächlich ist das „Free Revealing“, der freie Austausch von Ideen und Entwicklungen, ein wichtiges Wesensmerkmal von Open Source Software und anderen User Communities. Unsere Untersuchungen zeigen jedoch, dass die Dinge komplizierter sind. Wer die informellen Regeln und sozialen Normen im Umgang mit Innovationscommunities missachtet und aus Sicht der User „unfair“ handelt, riskiert einiges. Unternehmen wie IKEA, Playmobil, Nike oder Henkel haben die Erfahrung gemacht, wie schnell sich in der vernetzten Welt von heute Fehler und Ungeschicklichkeiten im Umgang mit einzelnen KundInnen oder scheinbar kleinen Communities zu riesigen PR-Desastern mit hunderttausenden verärgelter AbnehmerInnen und schadenfrohen Wettbewerbern aufschaukeln können. Unternehmen sollten also einen Weg finden, wie sich die Interessen von Unternehmen und Usern in Einklang bringen lassen.

Tipp 6: Legen Sie ohne Nachdenken einfach mal los

Paradigmenwechsel sind Experimentierzeiten. Man kann nicht alles vorhersehen, Gesetzmäßigkeiten sind trügerisch und viele Dinge sind im Fluss. Dennoch wundert man sich, dass so viele Unternehmen bestehende Erkenntnisse missachten und nicht aus Fehlern von anderen lernen. Die neuen Möglichkeiten zur Integration von Usern in den Innovationsprozess sind ein Feld von so herausragender Bedeutung, dass sie seit Jahren ein Schwerpunkt in der internationalen wissenschaftlichen Forschung sind. Doch viele aus Fallstudien und harten Experimenten gewonnene Erkenntnisse über Muster, Regelmäßigkeiten und Erfolgsfaktoren werden noch nicht genutzt. Für Innovatoren liegt hier eine ungewöhnliche unternehmerische Gelegenheit. Wer schnell ist, kann sehr viel gewinnen.

Was tun?

Diejenigen dagegen, die die Jahrhundertchance Innovation 2.0 lieber verpassen wollen, sollten sich einfach an die sechs Regeln halten. Meine Empfehlung dabei: Genießen Sie es – es könnte sein, dass es Ihr Unternehmen nicht mehr lange gibt.

Sinnvoller ist es aber natürlich, wenn man in allen sechs Feldern das direkte Gegenteil macht. Also:

- › Stellen Sie Systeme, Strukturen und Prozesse konsequent in Frage; die Tatsache, dass das geschlossene Unternehmensmodell lang gut funktioniert hat, ist kein Argument – seine Zeit ist vorbei, die Zukunft gehört offenen Modellen,
- › nehmen Sie KundInnen und User ernst – vor allem diejenigen unter ihnen, die schon heute die Bedürfnisse erleben und proaktiv an neuen Lösungen für ihre Probleme arbeiten,
- › schauen Sie über den Tellerrand hinaus – die disruptiven Ideen kommen aus analogen Bereichen, nicht notwendigerweise aus ihrem angestammten Markt,
- › gestalten Sie IT-Systeme wie Toolkits, Konfiguratoren, Crowdsourcing-Plattformen und Online-Communities flexibel und an die Bedürfnisse der User angepasst,
- › achten Sie darauf, dass Sie ein stabiles Ökosystem bauen, bei dem Ihre PartnerInnen einen Nutzen haben.

SEITE TEILEN

