

# Innovat!on

M A N A G E M E N T

Innovation

So wird man ein  
Innovations-Champion

---

Invention

Aus Kundenaussagen bahnbrechende  
Innovationen entwickeln

---

Diffusion

Markenführung und Innovation:  
Eine Liebe mit Hindernissen?



## Innovation

- 8 Verbesserung der Innovationsfähigkeit  
So wird man Innovations-Champion
- 12 Mangelware: Erfahrene Projektmanager  
Die ewigen Fehler im Projektmanagement
- 14 Fallstudie: News Product Development  
Innovation fängt beim Kunden an
- 18 Fallstudie: Ledischiff.ch AG  
Von der Idee mit Kreativität zur transformierten Innovation
- 22 Fallstudie: The Grand Dolder in Zürich  
Ein Luxushotel von 1899 wird ins Jahr 2008 transformiert
- 26 Fallstudie: Kauf AG  
Mit 28 Mitarbeitern global tätig

## Invention

- 30 «Outcome-Driven Innovation»-Methode  
Aus Kundenaussagen bahnbrechende Innovationen entwickeln
- 36 Innovation im Dienstleistungssektor  
In vier Phasen von der Idee zur Dienstleistungsinnovation
- 44 Moderne Lichtkonzepte für Büro-Liegenschaften  
Höhere Lichtqualität und bessere Energieeffizienz
- 48 Rückblick auf die NanoEurope 2007 in St. Gallen  
Clevere Kunststoffe dank Nanotechnologie

## Diffusion

- 50 Markenführung in drei Schritten  
Markenführung und Innovation: Eine Liebe mit Hindernissen?
- 56 Naming für Innovationen  
Nachhaltige Investition in den Namen sichert den Erfolg für die Zukunft
- 60 BrandFuture – Marktwissen von morgen  
Die neuen Lebensknappheiten und acht grossen Konsumfelder



## Different Thinking

- 76 Spielfeldwechsel  
Neue Märkte schaffen ist lukrativer als alte Märkte auszureizen
- 80 «Shopping and the City 2020»  
Sechs Thesen zur Shopping-Stadt der Zukunft
- 84 Innovative Geschäftsmodelle  
Die Industrie neu erfinden? Sechs Thesen für die Zukunft
- 88 Cybernetic Positioning and Steering  
Wer nicht von ausgetrampelten Pfaden abkommt, bleibt auf der Strecke
- 90 57. Internationale Handelstagung des GD1  
Wege aus der Zuviefalt

## Entrepreneurship

- 94 Corporate Strategy  
Strategieorientierte Organisation diversifizierter Unternehmen
- 101 Der Businessplan  
Es gibt nur ein Erfolgsrezept: Absolute Ehrlichkeit vor sich selber
- 104 Neue Märkte: Mittel- und Osteuropa  
Tschechische und Schweizer Gründer aus dem akademischen Umfeld
- 110 Humanportfolio  
Vorbereiten auf den «Zusammenbruch der Mitte»
- 114 Patente  
Unternehmenserfolg durch Patentmanagement
- 118 Expofin 2007 in Augsburg  
Treffpunkt für Unternehmer und Kapitalgeber
- 120 Trendforum 27./28. November in München  
Trends erkennen, Trends umsetzen und von Trends profitieren

## Service

- 122 Literatur
- 126 Agenda
- 128 Impressum
- 129 Vorschau
- 130 Epilog



Cybernetic Positioning and Steering

## Wer nicht vom ausgetram- pelten Pfad abkommt, bleibt auf der Strecke

Gute Ideen in Innovationen – das heisst sich am Markt bewährende Produkte oder Dienstleistungen – zu verwandeln, ist in den meisten Firmen die eigentliche Problematik. Dies gilt sowohl für Einzelunternehmen, denen oft die Ressourcen fehlen, als auch für Grossunternehmen, in deren Organisation und Bürokratie nur allzu oft gute Ideen auf der Strecke bleiben. Um dies zu verhindern, gilt es neue Wege zu beschreiten.

### Kybernetische Methode

Professor Stafford Beer entwickelte vor etwa zehn Jahren eine revolutionäre Methode, um den Prozess von der Ideeenge-

nerierung bis zur Umsetzung um ein Vielfaches zu beschleunigen. Die von ihm entwickelte kybernetische Methode bedient sich einer Struktur, die sich schon in der Natur über Jahrtausende bewährt hat und in Form der geodätischen Dome von Buckminster Fuller auch in die Ingenieurs- und Naturwissenschaften Eingang gefunden hat. Basierend auf 20 gleichseitigen Dreiecken, die zusammen einen Ikosaeder (12-eckiger Würfel) ergeben, entwickelte er eine Workshop-Methode. Diese Methode vernetzt das Wissen von bis zu 42 Teilnehmern so sehr, dass am Ende eines dreitägigen Workshops 90 Prozent des innerhalb der Gruppe vorhandenen Wissens zu einer bestimmten Fragestellung, zum Beispiel «Welche In-

Trotz Konjunkturbelebung und entsprechend hoher Auftragseingänge ist es im Zeitalter der Globalisierung von grösster Bedeutung, den Konkurrenten die berühmte Nasenlänge voraus zu sein. Hierzu benötigt es als Initialzündung gute Ideen abseits «ausgetrampelter Pfade». Eine Idee macht allerdings erst etwa fünf Prozent vom hoffentlich eintretenden Erfolg aus.

*Dr. Markus Hess*

novationen benötigen wir innerhalb der nächsten fünf Jahre, um unsere führende Position zu verteidigen?», über alle Teilnehmenden hinweg verteilt wird. Diese gemeinsam erreichte Informationsbasis, die durch sehr intensiv und gewollt kontrovers geführte Diskussionen erreicht wird, führt schlussendlich dazu, dass die zum Schluss gemeinsam erarbeiteten Ideen auch schnell umgesetzt werden.

### So funktioniert es

Ähnlich dem Global Positioning System (GPS) ermöglichen CPS-Workshops eine sehr genaue Ortsbestimmung einerseits



◀ Gute Ideen in marktfähige Innovationen zu transformieren, ist in den meisten Firmen die eigentliche Problematik.

und die bestmögliche Route zum Ziel andererseits. CPS steht für Cybernetic Positioning and Steering und ist ähnlich dem GPS ein Navigationssystem für Unternehmen. Gleich dem GPS, das aus einem Verbund von 24 Satelliten besteht, die die Erde auf elliptischen Bahnen in 20183 Kilometern Höhe umrunden, ermöglichen CPS-Workshops, ein Unternehmen bis ins Detail aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln zu betrachten. Wie das GPS, das gleichzeitig Daten von mindestens drei verschiedenen Satelliten benötigt, um die genaue Position zu errechnen, verhält es sich bei einem CPS-Workshop. Nach Eingabe der Zielvorgabe, die beispielsweise lauten könnte «40 Prozent zusätzlichen Umsatz wollen wir innerhalb der nächsten fünf Jahre mit Innovationen erreichen», werden die 18 bis 42 Teilnehmenden, die sich aus Wissens- und Entscheidungsträgern zusammensetzen, alle zu beachtenden Details in den Prozess einbringen. Diese Details werden dann verarbeitet und in zwölf Teilszenarien unterteilt. Diese könnten zum Beispiel lauten: «Neue Marktchancen nutzen», «Aufarbeiten von verworfenen Entwicklungen», «Neue Wege der Vermarktung» usw.

Anschliessend werden die Teilnehmenden mittels eines ausgeklügelten Algorithmus ihren Diskussionsgruppen, das heisst den Teilszenarien zugeteilt. Und zwar so, dass das Zielthema «40 Prozent zusätzlicher Umsatz mit Innovationen» bestmöglich abgedeckt ist. Dies entspricht etwa der Ausrichtung bzw. Justierung der Satelliten, so dass diese jeden Winkel der Erdkugel abdecken.

## Gruppe auf Kurs halten

Jedes einzelne dieser Szenarien, das zum Ziel «40 Prozent zusätzlicher Umsatz mit Innovationen» beiträgt, wird anschliessend durch die Workshopteilnehmer aus drei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Die anhand des Algorithmus zugeordnete Diskussionsgruppe für das jeweilige Thema beleuchtet dieses in einer kontrovers geführten Diskussion aus ihrer Sicht. Zusätzlich, um die Gruppe auf Kurs zu halten und «Einbahndiskussi-

onen» zu vermeiden, wird die Diskussion weiterhin durch Kritiker, die die Diskussion beeinflussen, und Beobachter, die Fehler korrigieren können, immer wieder neu entfacht und das Teilziel neu «berechnet».

## Möglichst viele Blickwinkel

Es gelten dieselben Prinzipien wie beim GPS. Je mehr Satelliten für die Berechnung des Standorts herangezogen werden und je weiter diese auseinander liegen, desto besser die genaue Ortsbestimmung. Für CPS-Workshops gilt: Je kontroverser die Diskussionen geführt werden, desto besser wird das Endergebnis ausfallen, und je wichtiger ein Teilthema für die Zukunft ist, desto öfter wird es in den Gruppen diskutiert werden. Da die Möglichkeit besteht, bis zu 42 individuelle, teilweise sehr konträre Sichtweisen geregelt in die Diskussionen einzubeziehen, entsteht eine sehr genaue Aufarbeitung des Zielthemas. Dies ist für die adäquate Erarbeitung eines komplexen Themas erforderlich. Egal, ob es um die Optimierung des Innovationsprozesses, die Erarbeitung einer Unternehmensstrategie, die Prozessoptimierung innerhalb einer Fabrik oder auch die Sanierung eines staatlichen Pflegewesens geht: In jedem Fall benötigt es die Diskussion unterschiedlicher Aspekte aus möglichst vielen Blickwinkeln.

## PS auf die Strasse bringen

CPS-Workshops sind daher so gestaltet, dass komplexe Themen durch die Teilnehmer in sechs oder zwölf Teilthemen zerlegt werden und diese dann an drei aufeinander folgenden Tagen unter den Blickwinkeln heutiger Stand, Zielerfassung und der Routendefinition mit den entsprechenden Massnahmen oder Optionen diskutiert werden. Aufgrund der kybernetischen Struktur, die diesem Workshop ähnlich dem GPS zugrunde liegt, ist nach den drei Diskussionsrunden das Wissen der Teilnehmenden zu 91 Prozent über alle Teilnehmenden verteilt. Diese gemeinsame Informationsbasis ist dann die Grundlage, die es be-

nötigt, um gemeinsam am selben Strang zu ziehen, in dieselbe Richtung zu steuern und die «PS auf die Strasse zu bringen».

## Hohe Umsetzungsrate

Diese gemeinsame, belastbare Grundlage wird innerhalb von drei Tagen erreicht. Es ist faszinierend zu beobachten, wie sich während des Workshops die Einstellungen zu- und gegeneinander in ein Miteinander verwandeln. Durch die «Operation am lebenden Organismus» und die Einbindung der Leistungsträger hat die Methode eine enorm hohe Verbindlichkeit. Das, was hier erarbeitet wird, muss im Anschluss gemeinsam umgesetzt werden. Im Durchschnitt werden 70 bis 75 Prozent der diskutierten Massnahmen nach einem Jahr umgesetzt. ■■

### Porträt

Dr. Markus Hess ist geschäftsführender Partner der Unternehmer(innen)beratung Think-Beyond. Er war viele Jahre als Unternehmer, Innovationsmanager sowie in vier Geschäftsleitungen mittelständischer Unternehmen tätig. Seit einigen Jahren verwendet er erfolgreich Erkenntnisse aus der Natur (u. a. verwendet er auch Pferde für seine Führungstrainings) und findet mithilfe der Bionik unkonventionelle Lösungen für organisatorische und technische Probleme in Unternehmen.

### Kontakt

#### Dr. Markus Hess

Ökonom HSG, MBA, geschäftsführender Partner



Rheinstr. 4  
CH-8193 Eglisau  
Tel. + 41 (0)43 3 00 93 48  
Mobil: + 41 (0)79 3 62 87 50  
markus.hess@think-beyond.com  
www.think-beyond.com