

Innovationsmanagement

Innovationen sind wie Pflanzen: Manche spriessen als kleine Blume in einer Ecke, täglich bedroht durch das Getrampel der Mitarbeiter, andere wuchern wie Unkraut durch eine Firma. Will die Geschäftsleitung einen anständigen Garten, muss sie die Innovationen gezielt wachsen lassen.



Wer ein Produkt verbessern will, muss zuerst wissen, was der Kunde damit macht. Ein besseres Produkt soll dem Kunden die Arbeit erleichtern.

Die Architektur der Innovation – Systeminnovation

Um neue Lösungen zu finden, müssen wir uns von lösungsorientiertem Denken verabschieden.

Sich am Benutzer zu orientieren und nicht an der Technik, ist die tragende Säule unserer Systementwürfe. Nicht an vordergründigen Funktionalitäten hängen zu bleiben, sondern nach dahinter liegenden Prozessen und Prozesszusammenhängen zu suchen. Die konkrete Funktionalität einer Maschine, die Frage «Was macht sie wie?» ist nur der Ausgangspunkt, der zu wesentlich wichtigeren Frage führt: «Warum und für wen macht sie es?».

Der Punkt ist doch: Der Nutzer will nicht eine Maschine oder einen Automaten bedienen,

sondern einen Prozess in Gang setzen, aufrechterhalten, verbessern. Deshalb bewegen wir uns in unserer Suche nach Innovationspotenzial weg von der technischen Einrichtung, der Maschine mit ihren einzelnen Funktionen und konzentrieren uns alleine auf ihre tatsächliche Aufgabe. Vereinfacht: Wenn eine hydraulische gegen eine elektrisch geregelte Funktion ausgetauscht wird, ist davon der Prozess selbst nicht betroffen. Klingt simpel, hat aber enorme Auswirkungen: Erst diese Sicht erlaubt, auf unterschiedlich ausgelegten Maschinen – ob das

nun ihre Arbeitsgeschwindigkeit, den Stand der Technik oder Details der Ausstattung betrifft – mit derselben Bedienoberflächen zu fahren, sofern nur die gleiche Aufgabe zu erledigen ist.

Prozess statt Maschine verkaufen

Allgemeiner ausgedrückt: Ein Unternehmen, das auf den ersten Blick Verpackungsmaschinen verkauft, verkauft eigentlich den Verpackungsprozess – ein radikal neues Verständnis, das alle Unternehmensbereiche betrifft. Ob Entwickler, Arbeiter, Marke-

tingexperte oder Manager: Man entwirft, fertigt, verkauft keine Maschine, sondern den Prozess. Und dieser Prozess kann, wie unsere Beispiele im vorigen Abschnitt zeigten, auch bildlich dargestellt werden, liefert die strukturelle Basis für die Kommunikation und Interaktion mit den Kunden. Diese Prozesse und ihre Zusammenhänge zu verstehen, ist daher unverzichtbare Voraussetzung jeder Systeminnovation. Unser bevorzugtes und mit den Jahren ständig verfeinertes Instrument für diese Aufgabe sind Prozessnetze. Die einzelnen Prozesse zu sammeln,



Heimwerker sind ein anspruchsvolles Kundensegment, wenn man ihnen die Arbeit erleichtern will.

richtig zu ordnen und in eine logische, natürliche Beziehung zueinander zu setzen, ist ein erster Schritt. Die entscheidende Qualität dieser Netzwerke besteht aber darin, die entsprechenden Hierarchie- und Abstraktionsebenen zu finden, trotz detaillierter Darstellung nicht zu komplex zu werden, den Blick auf das Gesamtsystem nicht zu verlieren. Auf diesem Weg werden neue Strukturen, neue Zusammenhänge sichtbar. Das System wird transparent und offen für Innovation. Der Aufbau dieser Prozessnetze unterscheidet sich von traditionellen Ansätzen vor allem in einem Punkt: Die Wertschöpfungskette wird nicht mehr oder weniger zusammenhanglos hintereinander aufgefädelt, sondern als komplex zusammenhängendes Netzwerk entworfen.

Zusammenhänge verstehen

Die Stärken solcher Prozessnetze liegen auf mehreren Ebenen: Erst einmal sind sie beliebig skalierbar. Der Massstab, den man anlegt, ist frei wählbar, das Zoom kann weiter oder weniger weit geöffnet werden. Prozessnetze sind für einzelne Apparate ebenso zu erstellen wie für ein Bahnsystem, für einzelne Bedienoberflächen ebenso wie für ganze Marktsegmente. Zudem sind sie von Beginn an lösungsneutral aufgebaut. Weil man sich von herkömmlich lösungsorien-

tiertem Denken verabschieden muss, um zu neuen Lösungen zu kommen, um die Freiheit zu gewinnen, das System neu zu ordnen und zu strukturieren. Unsere Aufgabe ist nicht die Lösung. Unsere Aufgabe ist der Prozess. Prozessnetze sind ausserdem offen für neue Prozesse im Umfeld des ursprünglichen Systems, um die Chancen an den Schnittstellen, an den Nahtstellen zur Zukunft zu entdecken. Sie ermöglichen auch, auf höchster Abstraktionsebene Zusammenhänge neu zu erkennen und sich entsprechend zu positionieren. Und ausserdem sind sie ein ausgezeichnetes Kommunikationsmittel für ein Unternehmen: Auch auf oberster Managementebene fehlt oft das Wissen über das eigene Produkt. Prozessnetze sind daher ein ideales Vehikel, um den Dialog zwischen Management und Technik, zwischen Marketing und Entwicklung neu in Gang zu setzen und auf ein neues, höheres Niveau zu heben. Die innere Dynamik, die dadurch in einem Unternehmen ausgelöst werden kann, ist gleichzeitig die Absprungbasis in die Zukunft.

Ein konkretes Beispiel

Wir wollen einmal annehmen, Sie wären ein «forced fixer», was jetzt schlimmer klingt, als es ist. Also einer jener Heimwerker, die zu Hause die notwendigsten Arbeiten zwar erledigen, das aber weder gerne machen noch

mit besonderen Kenntnissen über Werkzeuge und Ähnliches ausgestattet sind. Sollten wir Ihnen Unrecht tun, bitten wir schon im Vorherein um Verzeihung. Wenn nicht, werden Sie die schwierige Situation kennen, im Heimwerker-Markt vor einer riesigen Wand mit hunderten Bohrern zu stehen und nicht zu wissen, wo nun der zu finden ist, den Sie brauchen, um das neue Bild aufhängen zu können. So viel zur Ausgangsposition eines Projekts, in dem wir für einen grossen Hersteller neue Verpackungen für das ganze Produktspektrum der Zubehöre für Elektrowerkzeuge (Bohrer, Schrauber, Sägeblätter, Schleifblätter etc.) entworfen haben, die den Kunden das Suchen und Finden ihres Materials erleichtern sollten. Die ursprüngliche Verpackung war in vier Sprachen beschriftet: «Steinbohrer – Masonry Drill – Foret à matériaux – Steenboo». Da man das Produkt aber ohnehin sieht, eine im Grunde für den Kunden wenig hilfreiche Fleissaufgabe, die sich spätestens dann rächt, sobald man neue Märkte erobern möchte. Bei zwanzig Sprachen entsteht schnell ein Platzproblem auf der Verpackung, ausserdem wird es für den einzelnen Kunden immer schwieriger, seine eigene Sprache auch zu finden. Dazu kamen technische Angaben zur Geometrie der Bohrer oder zur Körnung der Schleifblätter, die nur für Halb- und Vollprofis verständlich waren, nicht aber für die zunehmende Gruppe der Amateure, darunter immer mehr Frauen.

Symbole statt Sprache

Unsere Lösung verzichtet daher ganz auf Sprache, und zeigt alleine Bilder beziehungsweise Symbole, die alle wichtigen Informationen beinhalten: Was kann mit dem Produkt getan werden (zum Beispiel schleifen, aufrauen oder polieren), wo kann es eingesetzt werden (zum Beispiel Holz, Glas oder Metall), beziehungsweise welche Applikation des Elektrowerkzeugs wird unterstützt? Technische Angaben wie die Rauheitsklasse

eines Schleifpapiers sind immer im Vergleich angegeben, weil sie nur in dieser Darstellung auch für den Laien ins Alltagsleben übersetzbar werden. Die Vorteile des Konzepts: Die Verpackung ist auf der ganzen Welt zu entschlüsseln, und zwar auf den ersten Blick und ohne zuerst eine spezielle Experten-Codierung erlernen zu müssen. Die Verpackung ist bereits erfolgreich eingeführt und hilft auch bei uns in den Do-it-yourself-Läden schnell das richtige Zubehör zu finden. Was wir mit diesem Projekt demonstrieren wollen: Selbst eine simple Produktverpackung kann auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden abgestimmt werden, kann eine kommunikative Aufgabe übernehmen und den Kunden beim Kauf des Produkts unterstützen – anstatt ihn zu ärgern! 

Bruno Weisshaupt
Geschäftsführer Origo
www.origonet.ch



Einfache Symbole unterstützen den Heimwerker beim Entscheid fürs richtige Produkt.