

Neudefinition eines missbrauchten Begriffs

Der Markt braucht Systeminnovation

Innovation steht in den meisten Fällen für nichts anderes als für die lineare Weiterentwicklung des schon Bekannten. Sie steht für Produktinnovation, die sich nur an der funktionalen Aufgabenstellung orientiert und sich nur innerhalb der traditionellen Systemgrenzen bewegt. Systeminnovation hat mit linearer Weiterentwicklung nichts zu tun. Systeminnovation versteht sich als disruptive Innovation, die eben nicht immer und immer wieder am selben Ort den Fortschritt sucht. Vielmehr löst sie sich von der rein funktionalen, technisch geprägten Sicht auf das Produkt, bricht die traditionellen System- und Strukturgrenzen auf und nimmt einen neuen Blickwinkel ein: den des Kunden, den des Marktes. Dass der Kunde im Mittelpunkt aller Aktivitäten steht, wird zwar kaum weniger oft betont wie das beliebte Schlagwort «Innovation». In beiden Fällen gilt allerdings: Solange man sich in den alten, gewohnten Strukturen bewegt, wird sich am Gesamtzusammenhang wenig ändern.

von Bruno Weisshaupt

Ohne Frage, die lineare Weiterentwicklung kann zu tollen Produkten führen. Wir sitzen heute in den besten Autos, vor den schnellsten Rechnern und arbeiten mit den multifunktionellsten Handys, die es je gab. Aber die lineare Weiterentwicklung des immer Selben läuft irgendwann ins Leere beziehungsweise besser: gegen die Wand – eine Art Gesetzmässigkeit des Fortschritts. Denn die lineare Weiterentwicklung erfolgt in Zyklen und das Ende solcher Zyklen ist in den meisten Fällen keine Überraschung, sondern durchaus absehbar. Der Höhepunkt einer Produktentwicklung ist etwa dann mit Sicherheit überschritten, wenn der Aufwand, ein Produkt zu verbessern, in keiner Relation mehr zum Wert des Produkts selbst steht. Eine Sackgasse, in die man zwangsläufig kommt, weil im Normalfall die letzten zwanzig Prozent zum perfekten Produkt achtzig Prozent des Entwicklungsaufwands, der Entwicklungskosten verbrauchen. Gegen Ende eines Entwicklungszyklus wird die Arbeit am Produkt immer mühsamer, zäher, ohne dass der Fortschritt tatsächlich erkennbar wird, am wenigsten vom Kunden. Gleichzeitig verschärft sich naturgemäss der Preisdruck, je länger ein Produkt am Markt ist, je erfolgreicher es ist, je stärker es den Massenmarkt erreicht und den Wettbewerb herausfordert.

Eine neue Qualität

Erst mit Systeminnovation, die sich weder an vorgegebenen Strukturen noch an vorgegebenen technischen Lösungen orientiert, kann man die Rolle des Kunden, des Nutzers, des Konsumenten einnehmen und seine Bedürfnisse verstehen: Was will der Kunde? Und wie können wir ihn dabei unterstützen?

Die Technik ist nicht mehr und nicht weniger als das Mittel zum Zweck und dient dem Aufbau von Infrastrukturen. Dafür braucht es nach wie vor Mikroelektronik und Maschinenbau, dafür braucht es auch nach wie vor den schnelleren Chip, den besseren Werkstoff, dafür braucht es auch in Zukunft lineare Weiterentwicklung, weil auch diese Basisprodukte immer besser werden müssen.

Von Informationen zum Wissen

Es kommt allein auf die richtige Komposition der richtigen Infrastrukturen zu innovativen Systemen an. Diese Infrastrukturen müssen neu entworfen werden, weil anders die neuen Basistechnologien – Kommunikations-, Informations- und Identifikationstechnologien – nicht sinnvoll nutzbar sein werden, weil die Vernetzung der Infrastrukturen des Handelns und jener des Wissens auf der Basis althergebrachter Systemarchitekturen nicht funktio-

nieren wird. Zwar sind wir schon lange im oft zitierten Informationszeitalter angekommen, nur die technische Einrichtung stammt noch immer aus dem Industriezeitalter. Deshalb gilt es vor allem zwei Aufgaben zu erledigen: die Vernetzung der vielen Datenberge zu nutzbarem Wissen. In einem nächsten Schritt gilt es, dieses Wissen mit der realen Welt, mit den Infrastrukturen des Handelns intelligent zu verbinden, mit der Logistik, mit der Automatisierung. Speziell an diesem zweiten Schritt fehlt es bis heute. Diese Verzahnung von Wissen und Handeln in neu definierten, vernetzten Systemzusammenhängen ist der Sinn jeder Systeminnovation.

Die Zeit ist reif für den echten Unternehmer an der Spitze eines Betriebs, der längerfristig denkt, der Verantwortung trägt und Mut zur marktorientierten Innovation – zur Systeminnovation – hat.

Die Gratwanderung im Informationsmanagement

Systeminnovation ist immer eine Frage der handelnden Personen innerhalb eines Unternehmens, eine Frage von Strukturen und Hierarchien, von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten. Und eine der oft gestellten Grundfragen ist, ob man Innovation und In-



novationsmanagement organisieren und delegieren könne. Etwa an einen Chief Technology Manager (CTO) oder Chief Market Officer (CMO), der – gern mit einer Menge Theorie im Aktenkoffer – die Zukunft vorbereiten soll. Die Antwort vorweggenommen: eher nein. Weil solche Positionen oft nur als Stabsfunktion zur Beruhigung des Chief Executive Officer (CEO) dienen, Innovation aber strategisch und operativ ausgelegt sein muss.

Die Erfahrung zeigte und zeigt, dass Innovationsmanagement nur sehr schwer abgegeben werden kann. Zwar sind Funktionen wie strategisches Produktmanagement durchaus von zentraler Bedeutung, die innerhalb der Führung eines zukunftsgerichteten Unternehmens entsprechend eine stärkere Gewichtung verdienen. Schlussendlich bleibt aber die Verantwortung beim Unternehmer selbst, der das Thema tragen und vorantreiben muss.

Innovation, wie wir sie verstehen, braucht enorme Erfahrung, enorme Kompetenz, enormes Wissen – vor allem auch darüber, was alles schief laufen kann – und die beidbeinige Verankerung im wirklichen Leben, in der Praxis des Business, im Markt. Mit angelernter Innovationstheorie ist daher noch nicht sehr viel gewonnen.

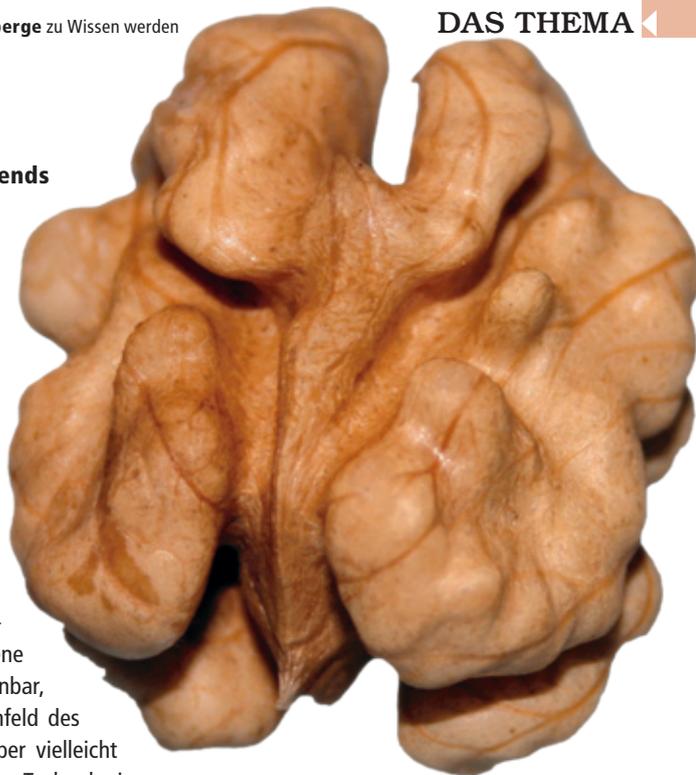
Die Vorwegnahme von Trends und die Koordinaten des Fortschritts

Trends und damit neue Wertschöpfungsketten rechtzeitig zu identifizieren, ist keine Frage hellseherischer Fähigkeiten, sondern eine Frage von Prozesszusammenhängen und ihrer Darstellung.

Grundlage ist immer, die Kernprozesse zu erweitern, und zwar gezielt nach zwei Seiten. Durch diesen erweiterten Blickwinkel werden jene neuen Geschäftsfelder erkennbar, die sich zwar im näheren Umfeld des eigenen Marktes befinden, aber vielleicht noch unbesetzt sind, weil die Technologie fehlt oder weil es wirtschaftlich bislang noch nicht interessant schien, sie zu besetzen. In diesem erweiterten Wertschöpfungsnetz lassen sich sinnvolle Ergänzungen zu den eigenen Wertschöpfungsprozessen finden. Das Zentrum dieses Systementwurfs, um das sich alles dreht, ist die Anwendung: Die Welt wird in Zukunft nicht aus Produkten bestehen, sondern aus Anwendungen, die sich direkt an den spezifischen Anforderungen des Prozesses, des Marktes, des

Menschen ausrichten. Dieser Ansatz führt vom Produkt weg zur Applikation als Angelpunkt zukünftigen Erfolgs, oder anders formuliert: Es wird immer weniger darum gehen, technisches Gerät zu besitzen, und immer mehr darum, Dienste on Demand zu nutzen – individuell zugeschnitten, komfortabel und einfach im Handling.

Diese Entwicklung ist in manchen Bereichen schon heute absehbar: Handys etwa sind im



Innovation braucht Erfahrung

**SystemInnovation
Die Welt neu entwerfen**



«Innovation» ist ein häufig gebrauchter und ebenso häufig missbrauchter Begriff. Oft wird damit nur eine lineare Weiterentwicklung schöngeredet. Sie führt zu aufgeblähten Funktionalitäten, überbordender Technik und damit zu komplizierten

Lösungen, die den Wunsch des Menschen nach Einfachheit ignorieren. Echte Innovation orientiert sich nicht an der Technik und ihren Funktionalitäten, sondern an Märkten und Prozessen. Echte Innovation wird angetrieben von der Frage: Wie können wir neue Technologien so anwenden, dass sie unser Leben erleichtern, dass sie zu neuen Produktdesigns führen, die die Bedürfnisse des Kunden befriedigen und deshalb am Markt Erfolg haben?

Bruno Weisshaupt kommentiert verschiedene Trends und Entwicklungen in Bereichen wie

Stadtplanung, Automobilindustrie, Detailhandel, Verkehr, Architektur, Logistik, Marketing und Informationstechnologie. Er zeigt, wie man durch einen konsequenten Fokus auf den Kunden und durch die Integration modernster Technologien Innovation entwickelt und so neues Wachstum generiert. **glu**

Bruno Weisshaupt, SystemInnovation – Die Welt neu entwerfen, Orell Füssli Verlag, Zürich 2006, 152 Seiten, broschiert, ISBN 3-280-05199-1, Fr. 44.–/€ 26,50

► Grunde wertlos, weil sie flächendeckend verschenkt werden. Wofür man bezahlt, ist allein die Anwendung (was übrigens beim guten alten Festnetztelefon nie anders war). Ähnlich der Trend bei Tintenstrahldruckern, die im Geschäft fast verschenkt werden. Viel mehr bezahlt man für deren Nutzung daheim, durch den regelmässigen Kauf teurer Nachfüllpatronen. Warum sollte man sich ähnliche beziehungsweise noch konsequenter ausgebaute Konzepte nicht für Waschmaschinen, DVD-Rekorder oder Nespresso-Maschinen vorstellen können? Und dieser Trend wird sich weiter fortsetzen, wir haben es in einigen Kapiteln meines Buches angedeutet (es wird im Anschluss an diesen Text vorgestellt): Das Produkt wird an Bedeutung verlieren, ob Automobil, Rechner oder Bohrmaschine, die Anwendung wird an Bedeutung gewinnen, ob Mobilität, Daten-

management oder das Loch in der Wand. Vernetzte Infrastrukturen, in die wir uns einloggen und die wir nutzen wie heute das Internet, werden in Zukunft das Rückgrat unserer Wirtschaft und unserer Gesellschaft sein.

**Systeminnovation –
die Welt neu entwerfen**

Die Welt neu entwerfen: Da liegt noch ein gutes Stück Weg vor uns. Aber wir sind überzeugt, dass die Voraussetzungen vorhanden sind, hier und heute damit zu beginnen. Und wenn es nur der Freiraum ist, den jeder Einzelne gewinnt, weil er sich nicht mehr mit seinem neuen Handy herummärgert. Ein Detail natürlich, aber auch mehr, da es um den Zugang zu einer technischen Welt geht, die in Zukunft noch wesentlich umfassender und komplexer unser Leben bestimmen wird. Diesen Zugang so zu gestalten, dass

er allen Menschen gerecht wird, ist eine der grossen Herausforderungen unserer Zeit.

Systeminnovation ist und bleibt immer ein Wagnis. Weil sie die Sicherheit linearer Weiterentwicklung nicht bieten kann und will. Weil sie Neuland erobert und die gewohnten, ausgetretenen Pfade verlässt. Weil sie von vornherein nicht durch- und abzurechnen ist. In dieser Hinsicht ist die Systeminnovation durchaus mit Design zu vergleichen, das ebenfalls nur schwer oder gar nicht durchkalkuliert werden kann. Es braucht also immer ein vergleichsweise hohes Mass an Risikobereitschaft seitens des Unternehmens. Und es braucht Geld. Umso mehr, je tiefer der Schnitt geführt wird. Wenn einmal klar ist, wo der Hebel zur Innovation angesetzt wird, muss man Geld in die Hand nehmen und eine Vorleistung an die Zukunft bringen. Der Massstab dafür mag jeweils anders aussehen, aber es braucht die Umsetzung in die Realität, um den Fortschritt zeigen und darstellen zu können. Systeminnovation ist keine theoretische Formel, deren Ergebnis sich allein auf dem Papier herleiten lässt. Systeminnovation ist konkrete Anwendung.



Bruno Weisshaupt



Bruno Weisshaupt ist Geschäftsführer von origo, versteht sich als Systemarchitekt und greift auf eine langjährige Berufserfahrung in internationalen Firmen zurück.

Weitere Informationen
www.origonet.ch/
www.systeminnovation.ch