

(Fortsetzung von Seite 1)

Meist ist das Thema ganz gut, darum melden sich die Leute ja an. Die fachliche Kompetenz wäre vorhanden, aber leider wird sie nicht bewiesen, weil nicht inszeniert. Rhetorik und Apéro-Häppchen genügen eben nicht. Das bringt niemanden zum Schmunzeln. Es reisst niemanden vom Stuhl. Das können alle. Humor hingegen lässt auf- und hinhorchen. Humor berührt, weil er uns zum Lachen bringt, in uns etwas auslöst. Humor ist Zuwendung und wirkt nachhaltig. Und weil er so selten ist – wird ein Unternehmen mit Humor zum Glücksfall.

Humor-Ader zu Tage fördern

Jeder wünscht sich, humorvoll zu sein, denn Lacher sind wie ein grosses Kompliment. Sie sind der beste Applaus. Jeder wäre glücklich, wenn er wüsste, wie er sein Publikum und seine Mitmenschen zum Lachen bringen kann. Das Erstaunliche ist, dass die meisten Menschen eine Humor-Ader besitzen. Wenn der Rahmen stimmt, können sie damit über sich hinaus wachsen. Probieren Sie es mit einem Komödianten oder einem Parodisten für Ihre Konferenz, Ihren Kunden-Event oder Ihren internen Firmenanlass. Holen Sie sich einen Experten für Commedia-Culture in Ihr Unternehmen und wecken Sie in den Mitarbeitenden die brachliegenden Ressourcen. Bloss kein Lachseminar. Wir wollen ja etwas entstehen lassen und keinen künstlich aufgepflanzten Retorten-Humor erzwingen.

In gesättigten Märkten werden Emotionen wichtiger als Sachwerte – der Nutzwert wird von der Gefühlswelt übertroffen. «Die Emotionen des Kunden, der Mitarbeiter, des Publikums treffen, ist die Kunst des beginnenden Management-Jahrzehnts» sagt der Soziologe Peter Zeugin.

(*) Emil Herzog ist Inhaber von Emil Herzog live, Unternehmens-Theater und Management-Humor.

www.emil-herzog-live.ch, info@emil-herzog-live.ch. Aktuelles Seminar: 27. bis 29. Januar '06

Systeminnovationen

Der Ideentreiber Kunde

Kann man Innovation und Innovationsmanagement organisieren und delegieren? Eher nein: Wirklich Erfolg versprechende, marktorientierte Innovation muss strategisch und operativ ausgelegt sein.

von Dr.-Ing. Bruno Weisshaupt (*)

Innovation braucht Erfahrung, Kompetenz und Wissen – vor allem auch darüber, was alles schief laufen kann. Sie braucht die Verankerung im wirklichen Leben, in der Praxis des Business, im Markt. Mit angelernter Innovationstheorie ist nicht viel gewonnen. Marktorientierte Innovation, die Trends setzt wie eben die Systeminnovation, ist immer eine Frage der handelnden Personen innerhalb eines Unternehmens, eine Frage von Strukturen und Hierarchien, von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten.

Um echte Neuerungen zu schaffen und erfolgreich am Markt zu platzieren, reicht es längst nicht mehr aus, einzelne Elemente eines Produkts zu modifizieren oder linear weiterzuentwickeln. Stattdessen muss man den Mut aufbringen, das ganze System zukunftsweisend umzukrempeln. Man muss seine Blickrichtung ändern: Weg von der Orientierung am technisch Machbaren, hin zur konsequenten Orientierung an den konkreten Bedürfnissen der Benutzer. Eine der wichtigsten Voraussetzungen ist daher die Bereitschaft, über den Tellerrand hinauszublicken. Über die eigenen Produkte hinaus in den oft unbeachteten Bereich rund um die eigenen Marktleistungen und deren Schnittstellen. Diese Bereitschaft ist unumgänglich, um Innovationsstrategien innerhalb eines Unternehmens zu initiieren und zu erarbei-

ten. Es fällt nie leicht, sich von den üblichen, bekannten Strategien und Strukturen zu lösen. Jedes Unternehmen, jeder Mensch besitzt eine natürlicher Trägheit, die den Status quo erhalten will; vor allem dann, wenn der Absatz gut läuft. Es ist aber genau diese Phase, die Phase des Erfolgs, in der man den scheinbar sicheren Standplatz bereits wieder verlassen muss, wenn man auch in Zukunft Erfolg haben will.

Innovationsbestreben von oben

Ein weiteres Innovationshindernis ist die Betriebsblindheit. Betriebsblindheit ist ein ebenso weit verbreitetes wie oft unbeachtetes Leiden. Hier kann die Zusammenarbeit mit einem externen Partner heilsam sein. Denn der aus der Distanz weitere Blickwinkel auf Produkte, Märkte und Technologien eröffnet mehr Potenziale und Möglichkeiten als der immer gleiche, für gewöhnlich eingeschränkte Blickwinkel von innen.

Über die Mechanismen einer sinnvollen Zusammenarbeit von Unternehmen mit aussenstehenden Partnern haben wir im Laufe der Jahre viel gelernt. Sicher ist, dass diese Arbeit nicht weit genug oben in der Hierarchie und Strategieverantwortung ansetzen kann. Der Externe bringt das Know-how, die Erfahrung und Systematik, Innovation zu



Bruno Weisshaupt

entwerfen und umzusetzen. Was er nicht liefern kann, ist die Bereitschaft zur Innovation. Dass es Veränderung braucht, müssen die Auftraggeber selbst erkennen

und bis zur erfolgreichen Umsetzung unterstützen. Und da Systeminnovation immer die Kernbereiche eines Unternehmens berührt, kann der Entscheid nur in der obersten Führungsetage sinnvoll beheimatet sein.

Künftige Nutzer verstehen

Bei der Architektur neuer Systementwürfe geht es um Innovationsphasen, in denen Positionierungen umrissen und neue Inhalte gesucht werden. Die Aufgabe besteht darin, solche Phasen zu definieren, zu formulieren und schliesslich umzusetzen und umsetzbar zu machen. Dabei braucht es spezifische Stärken vor allem in zwei Bereichen: Erstens dem technischen Verständnis dafür, was ein Unternehmen überhaupt leistet und leisten kann. Und zweitens einem konsequent auf den Markt fokussierten Modell der Systeminnovation. In diesem Spannungsfeld von Markt und Marktentwicklung auf der einen Seite und den Technologien auf der anderen Seite, kann jener Innovationsprozess entwickelt werden, der neue innovative Zugänge und Ausblicke aufzeigt, die Schnittstellen neu legt und Prozesse neu ordnet; ohne aber das Stammgeschäft zu verlassen. Dieses Verständnis von Markt und Technologie ist der Schlüssel für sinnvolle, wirksame, nachvollziehbare Systeminnovation.

Der Markt heisst Kunde: Der Kunde als Investor und Nutzer. Oft jedoch mit direkt gekoppelten Interessen. Dann wenn die Nutzung durch die Endkunden, welche mit einem technischen System ihre Aufgabe erfüllen, vereinfacht und komfortabel möglich ist, so sind auch die Investoren zufrieden. Sei es, weil die Produktivität ihrer Investitionen steigt, oder weil die Rentabilität durch intensive Nutzung zunimmt. Die

Gradmesser für erfolgreiche Systeminnovation ist somit die Effizienz der Nutzung und damit die präzise Erfüllung der Aufgabenstellungen der zukünftigen Nutzer. Dies wird nur erreicht, wenn wir bei der Kreation der neuen Lösungen diese Aufgabenstellungen der zukünftigen Nutzer sehr genau verstehen, ohne dass wir sie erfragen können. Denn Vergleichbares ist ja noch nicht vorhanden und in einer Antizipation der Zukunft ist es notwendig, das Neue zu denken, ohne es genau zu kennen. Wir setzen damit neue Trends am Markt und brauchen nur die vorhandenen Technologien geschickt einzusetzen und die Lösungen wirtschaftlich und technisch umsetzbar zu machen.

Mutige Unternehmer sind gefragt

Systeminnovation kann und will die Sicherheit linearer Weiterentwicklung nicht bieten. Sie erobert Neuland und verlässt die gewohnten Pfade. Sie ist im Vorhinein nicht durch- und abzurechnen. Es braucht immer ein vergleichsweise hohes Mass an Risikobereitschaft seitens des Unternehmens. Und es braucht Geld. Das unterstreicht, dass diese Arbeit nicht weit genug oben in der Hierarchie und Strategieverantwortung ansetzen kann, da Systeminnovation immer die Kernbereiche eines Unternehmens berührt. Obwohl es natürlich eine teilweise unzulässige Verallgemeinerung ist: Rund um die Jahrtausendwende gab es einen Typ von Manager, der sehr kurzfristig und oft allein an der Börse orientiert dachte und handelte. Nach den spektakulären Firmenzusammenbrüchen kam die Zeit der Verwalter und Buchhalter, mit scharfem Blick auf Budgets und Bilanzen, aber wenig Lust und Sinn für Innovation. Inzwischen ist die Zeit reif für den echten Unternehmer, der längerfristig denkt, der Verantwortung trägt und Mut zur marktorientierten Innovation – zur Systeminnovation – hat.

(*) Bruno Weisshaupt ist Geschäftsführer der origo/TMG AG (weisshaupt@tmg.ch). Sein Buch zum Thema: «System-Innovation – Die Welt neu entwerfen», orell füssli Verlag.