

**Dr. Rolf-Christian Wentz**

**Der Unternehmer als Chef-Innovator**



Bad Hersfeld  
3.Juni 2008

Dr. Rolf-Christian Wentz  
[www.die-innovationsmaschine.de](http://www.die-innovationsmaschine.de)

# Innovationen sind überlebenswichtig

Wieviele der US-amerikanischen Top 100  
Unternehmen aus dem Jahre 1917

- ▶ haben 1987 aufgehört, als selbständiges Unternehmen zu existieren ? **61**
- ▶ gehörten 1987 nicht mehr zu den Top 100 ? **82**
- ▶ gehörten 1987 noch zu den Top 100 und haben über die 70 Jahre eine Rendite erzielt, die über der Rendite des US-amerikanischen Aktienmarktindizes lag ?

**2 = General Electric und Kodak**

# Es gibt verschiedene Typen von Innovationen

## Produkt-/ Serviceinnovationen:



Suchmaschine



Amazon  
Kindle  
Reader

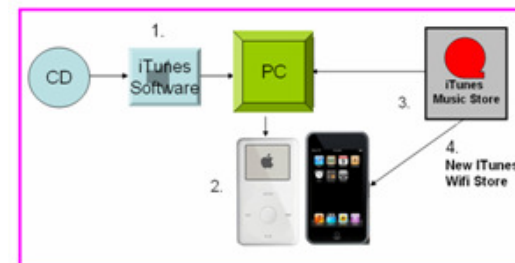


Plastic  
Logic  
Flexible  
Reader

## Geschäftsmodellinnovationen:



Fast Fashion  
Store



iPod  
von Apple

## Prozessinnovationen:



Geschäfts-  
prozess-  
Software



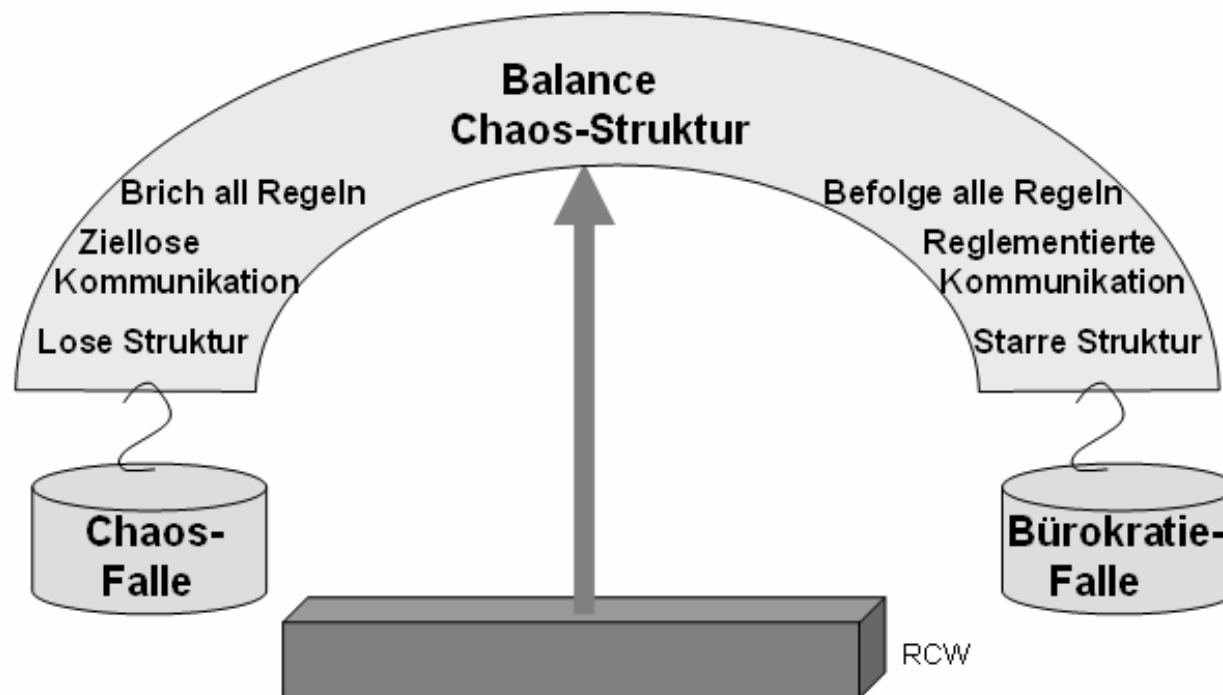
JWSS  
Warenwirtschafts-  
system

# Die Aufgabe des Unternehmers als Innovationsführer

1. Die Schaffung einer Innovationskultur
2. Spezifischen Mehrwert bringen durch Innovationsführung

# Die Schaffung einer Innovationskultur

# Was bedeutet Innovationskultur?



Quelle: Wentz (2007): Die Innovationsmaschine

## Innovationskultur: Eine fesselnde Vision schaffen

**P&G**

„Wir werden Markenartikel und Dienstleistungen von überlegener Qualität und Wert anbieten, die das Leben der Verbraucher in der Welt verbessern werden“.

**Google**™

„Das Ziel von Google besteht darin, die Informationen der Welt zu organisieren und allgemein nutzbar und zugänglich zu machen“.

**amazon.com**

„Unsere Vision ist es, das Unternehmen auf der Erde zu sein, das sich am stärksten am Kunden orientiert, und einen Platz zu bauen, wo Leute hinkommen, um was immer sie online kaufen möchten zu finden und zu entdecken“.

# Innovationskultur: Verhaltensnormen und Werte definieren

## Kreativität: Verhaltensnormen:

### Offene Kommunikation und Information



„Wir versuchen ständig, den Geist einer kleinen Firma zu erhalten, der die Interaktion und den Austausch von Ideen unter den Mitarbeitern fördert.“



„Wir hoffen, dass ein freier Austausch von Daten und Ideen immer unsere Politik und unser Credo sein werden“.

### Hinterfragen des Bestehenden



“Wir haben eine gesunde Unzufriedenheit mit dem Status Quo ... Wir stellen die Konventionen in Frage und erfinden die Art, wie wir Geschäfte machen, neu...”



### Ständiges Lernen

” Wir lernen sowohl von unseren Erfolgen als auch von unseren Fehlern“.



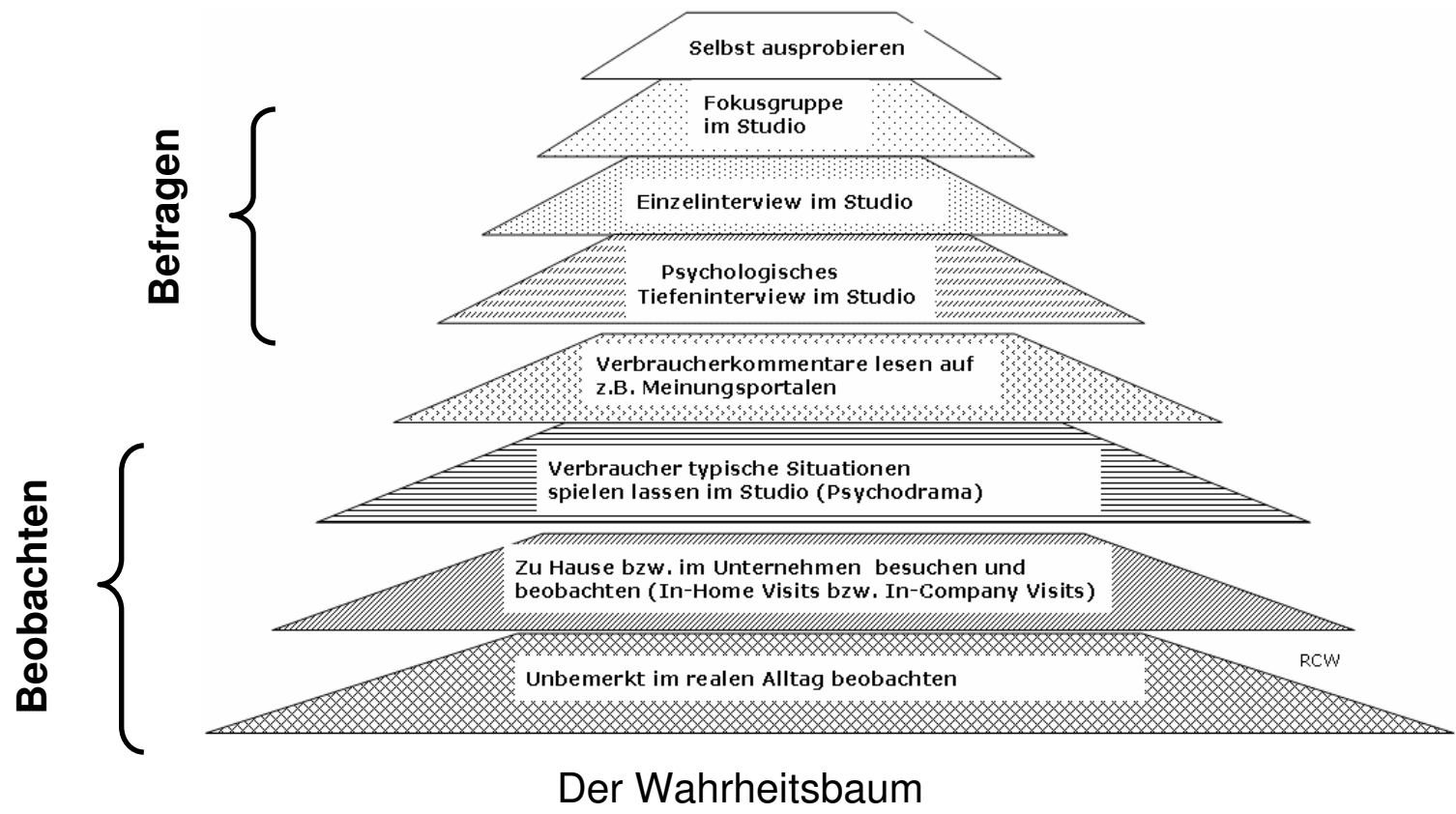
### Kundenorientierung

“The consumer is boss“.



# Innovationskultur: Verhaltensnormen

Kundenorientierung “The Consumer is Boss“ (P&G).



Quelle: Wentz (2007) Die Innovationsmaschine.

# Innovationskultur: Verhaltensnormen und Werte definieren

## *Kreativität: Werte*

### Verfolgung hochgesteckter Ziele

Google™

„Toll ist einfach nicht gut genug“.

P&G

„Wir inspirieren und befähigen Leute, hohe Erwartungen, Standards und anspruchsvolle Ziele zu erfüllen“.

### Ständige Verbesserung

Google™

„Gib dich nie mit dem Besten zufrieden“.

P&G

„Wir haben ein unwiderstehliches Verlangen, besser zu werden und im Markt zu gewinnen...Wir streben an, in allen Bereichen, die für das Unternehmen strategische Bedeutung haben, die Besten zu sein“.

### Wertschätzung unterschiedlicher Ideen

Google™

„Wir glauben, dass die Berücksichtigung diverser Sichtweisen von kritischer Bedeutung ist, um effektive Lösungen zu entwickeln“.

P&G

„Wir schätzen Unterschiede“.

# Innovationskultur: Verhaltensnormen und Werte definieren

## *Kreativität: Werte*

### Eigeninitiative

**3M** “In dem Maße, wie unser Geschäft wächst, wird es zunehmend nötig, Verantwortung zu delegieren und die Frauen und Männer dazu zu ermutigen, dass sie selbst die Initiative ergreifen“ (McKnight Prinzip).

### Selbstentfaltung und Weiterbildung

**P&G** “Wir glauben, es ist die Verantwortung eines jeden einzelnen, sich selbst und andere kontinuierlich weiterzuentwickeln“.

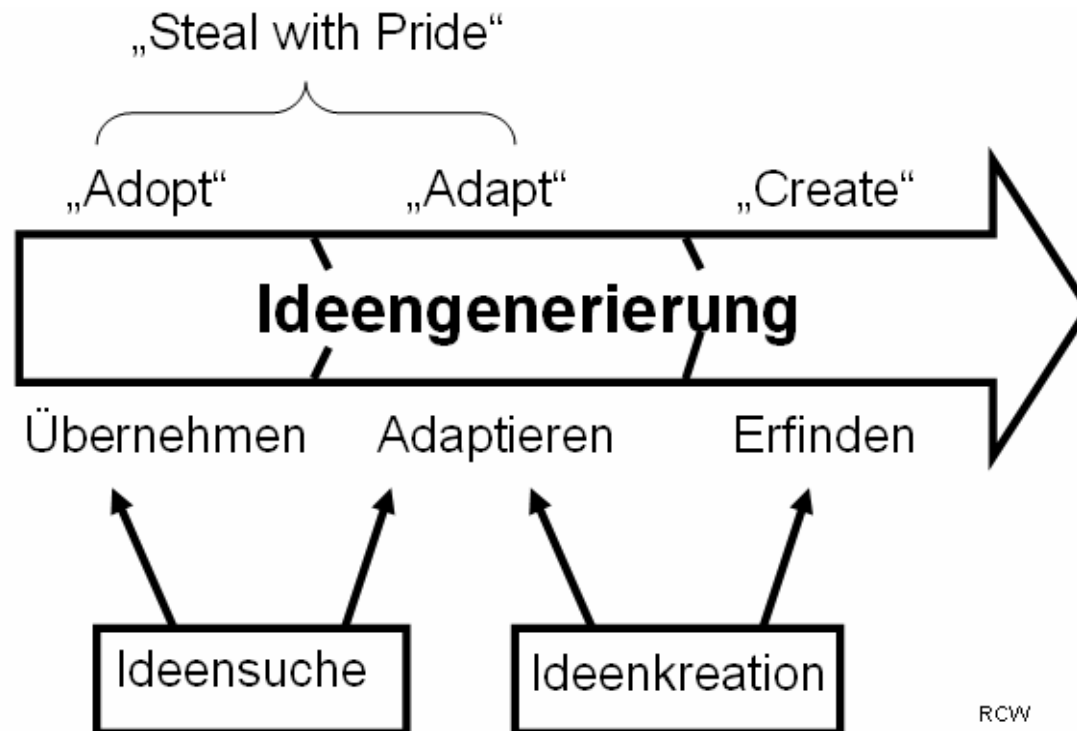
### Offenheit gegenüber fremden Ideen

**3M** “Sei offen gegenüber Ideen aus unerwarteten Quellen....Gute Ideen können von außerhalb von 3M kommen; sei wachsam gegenüber toten Winkeln der ”not-invented-here“ Art “.

**P&G** ”Wir sind stolz auf die Ergebnisse, die aus der Anwendung der Ideen anderer resultieren“.

# Innovationskultur: Verhaltensnormen und Werte definieren:

Mach „Not invented here“ zum Qualitätssiegel !



Quelle: Wentz (2007)  
Die Innovationsmaschine.

RCW

## Innovationskultur: Verhaltensnormen und Werte definieren

### *Umsetzung: Verhaltensnormen*

#### Teamwork

Google™

„Teamwork ist einer unserer Kernwerte“.

3M

“Arbeite früh und oft mit anderen zusammen“.

P&G

“Wir arbeiten mit Zuversicht und vertrauensvoll zusammen quer über alle Geschäftseinheiten, Funktionen, Kategorien und Geographien“.

#### Verzicht auf Perfektion bei Innovationen

Google™

„Unsere Kultur ermutigt zur Iteration von Ideen...“

3M

“Alles, was wert ist getan zu werden, ist es wert gemacht zu werden, bevor es perfektioniert ist“.

#### Unterstützung

3M

“Sei ein Mentor: Du wirst es nie bereuen...Noch nicht ausgereifte Ideen – selbst die besten – werden ohne Sponsoren und Champions sterben“.

# Innovationskultur: Verhaltensnormen und Werte definieren

## *Umsetzung: Verhaltensnormen*

### Fehlertoleranz

**3M**

„Fehler werden gemacht werden. Aber wenn eine Person grundsätzlich richtig liegt, sind die Fehler, die er oder sie machen, in der langfristigen Sicht nicht so gravierend wie die Fehler, die das Management macht, falls es anfängt, den Verantwortlichen genau vorzuschreiben, wie sie ihren Job erledigen müssen“.  
(McKnight Prinzip).

# Innovationskultur: Als Vorbild die Verhaltensnormen und Werte „leben“ („Walk the talk“)

Konventioneller Führer	Lateraler Führer
Dirigiert	Inspiriert
Benutzt konventionelle Methoden und ist bestrebt, die Effektivität und Effizienz zu verbessern	Entwickelt neue Methoden und ändert die Regeln und den Problemlösungsansatz
Glautbt, es am besten zu wissen (und oft ist es so)	Nutzt die vollen Fähigkeiten der anderen
Hat eine feste Meinung zum Zweck und zur Richtung	Hat eine Vision und nutzt sie, um andere zu inspirieren
Ist entscheidungsfreudig, oft ohne vorherige Konsultation	Holt Meinungen und Input anderer ein, bevor er entscheidet
Denkt logisch, analytisch, kritisch	Nutzt laterales Denken
Baut ein Team effektiver Manager auf, die Pläne umsetzen können	Baut ein Team kreativer Unternehmertypen auf
Aktions- und resultatorientiert	Ideen- und innovationsorientiert
Will keine andere Meinungen hören	Ermutigt andere Meinungen
Ist zahlenorientiert, analytisch	Ist ideenorientiert, intuitiv
Sieht Technologie als Mittel, um Dinge besser, schneller und billiger zu verrichten	Sieht Technologie als ein Mittel, um Dinge anders zu tun
Belohnt Leistung und Resultate	Belohnt Kreativität und Risiko
Setzt sich über Ideen und Initiativen hinweg, die er für fehlerhaft oder falsch hält	Ermutigt alle Initiativen und lässt oft Ideen und Anregungen umsetzen, obwohl er Zweifel hat
Sucht nach Ideen aus seiner eigenen Erfahrung	Sucht überall nach Ideen

Quelle: Sloane (2003).  
The Leader's Guide to  
Lateral Thinking Skills

## Innovationskultur: Als Vorbild die Verhaltensnormen und Werte „leben“ („Walk the talk“)

### Beispiele:

#### Schaffung von Freiräumen für selbständiges kreatives Arbeiten

**3M**

15%-Regel: Mitarbeiter in der Forschung & Entwicklung haben den Freiraum, 15% ihrer Arbeitszeit eigenen Ideen zu widmen.

**Google**

20% Regel: Google ermutigt seine Ingenieure, 20% ihrer Arbeitszeit für die Verfolgung eigener Ideen zu verwenden.

**3M**

#### Qualifizierungsmaßnahmen

**P&G**

Job-Rotation: Mitarbeiter gewinnen eine breitere Perspektive des Unternehmens durch regelmäßigen Job-Wechsel.

#### Bereitstellung von Ressourcen

**Google**

Bereitstellung eines Arbeitsumfeldes, das die offene Diskussion und den offenen Kommunikationsfluss fördert.

**3M**

Bereitstellung von Kommunikationsforen wie das Technical Forum.



# Spezifischen Mehrwert durch Innovationsführung

# Spezifischen Mehrwert bringen durch Innovationsführung

1. Innovationsziele und –strategie definieren
2. Innovationsstruktur schaffen
3. Innovationsprozess etablieren und am Innovationsprozess führend teilhaben
4. Innovationsschau (Innovation Review) leiten

# 1. Innovationsziele und –strategie definieren

## Innovationsziele definieren

Beispiele:

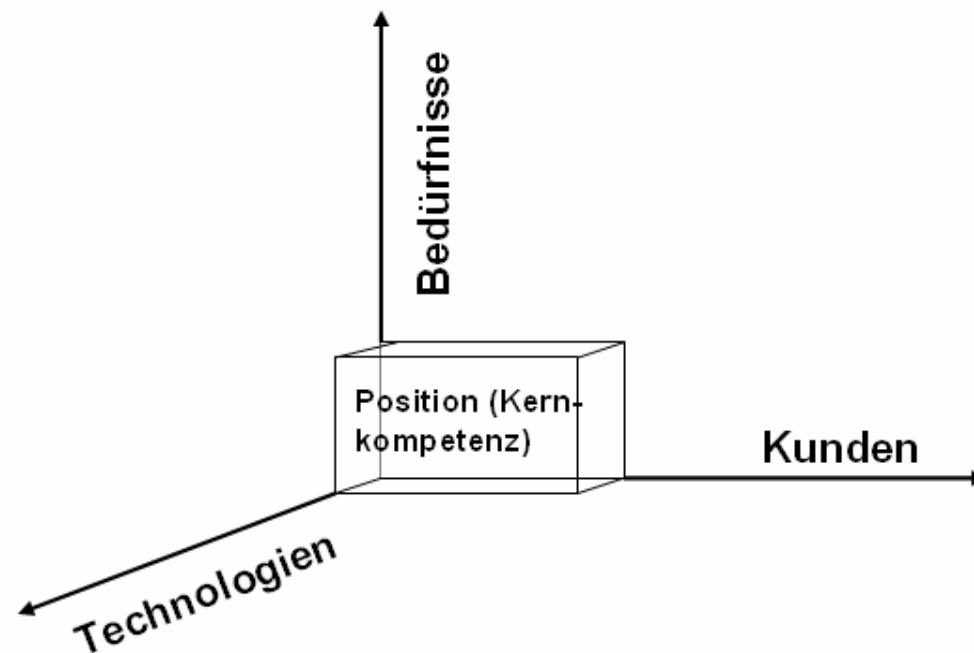
- *Absoluter Umsatz*, der mit neuen Produkten/ Dienstleistungen in den nächsten 3 Jahren erzielt werden soll
- *% des Umsatzes*
- *Anzahl* der Innovationen im nächsten Jahr und im übernächsten Jahr



30 % des Umsatzes der nächsten 4 Jahre von Innovationen

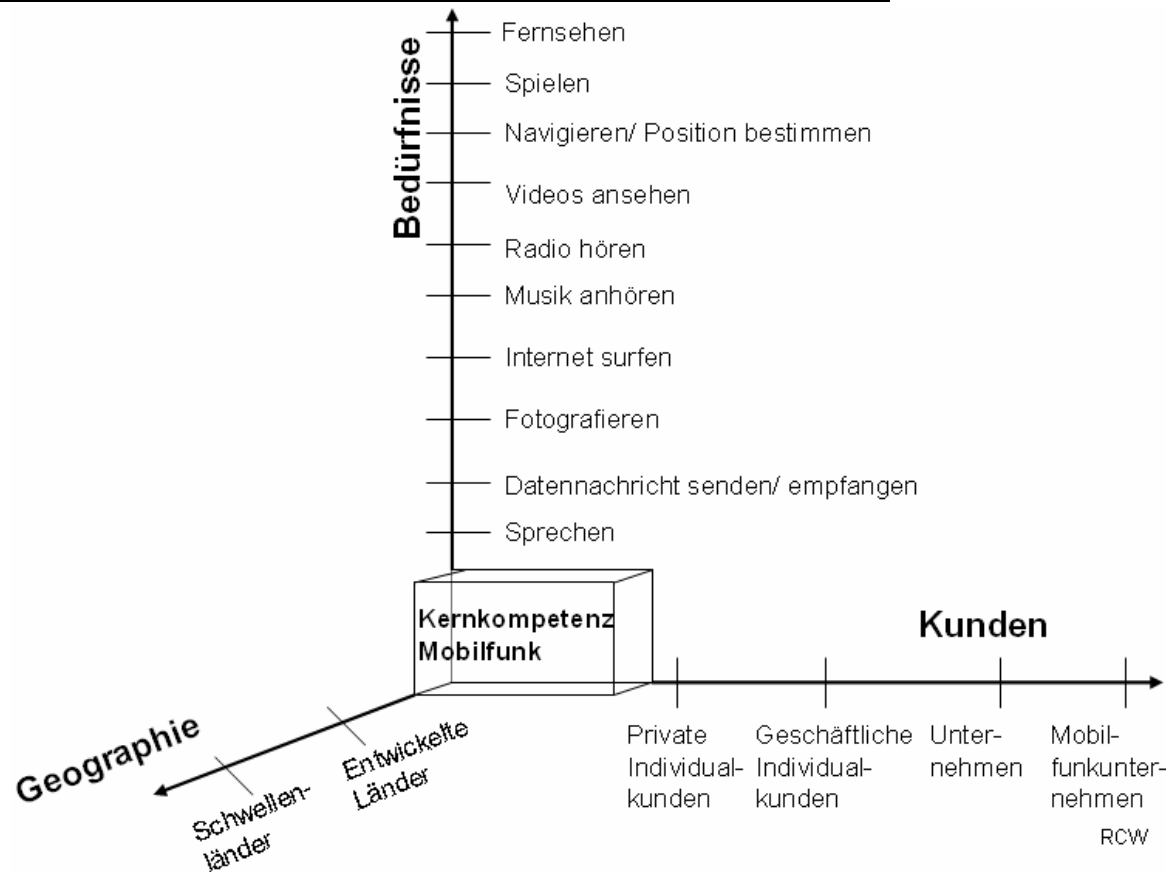
# 1. Innovationsziele und –strategie definieren

## Innovationsfelder definieren



# 1. Innovationsziele und –strategie definieren

## Innovationsfelder definieren



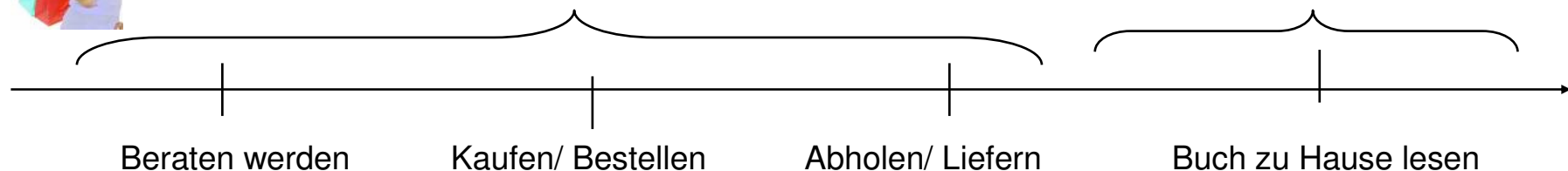
Quelle: Wentz (2007)  
Die Innovationsmaschine.

# Konsumenten Touchpoints und „Moments of Truth“



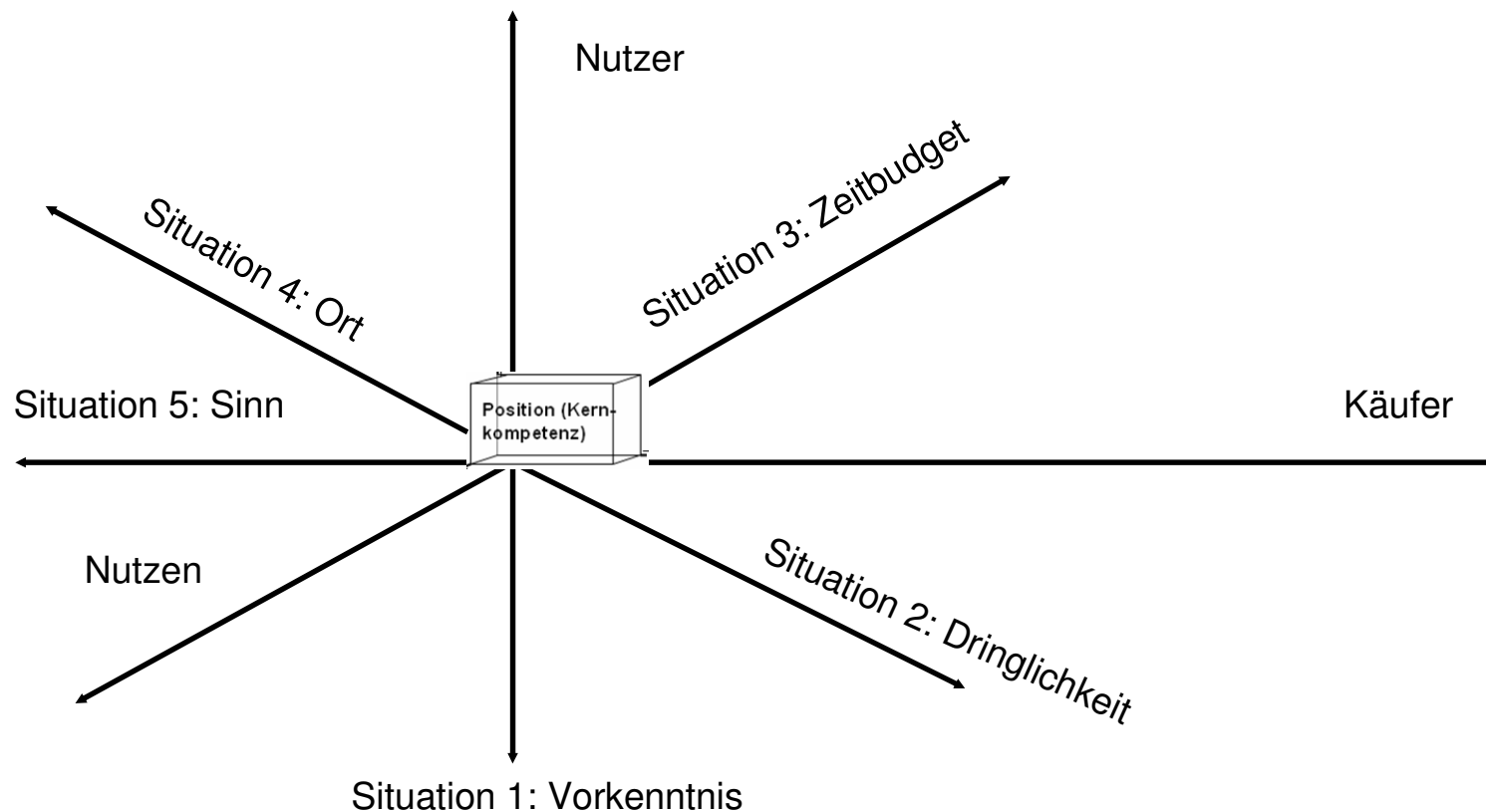
„First Moment of Truth“

„Second Moment of Truth“

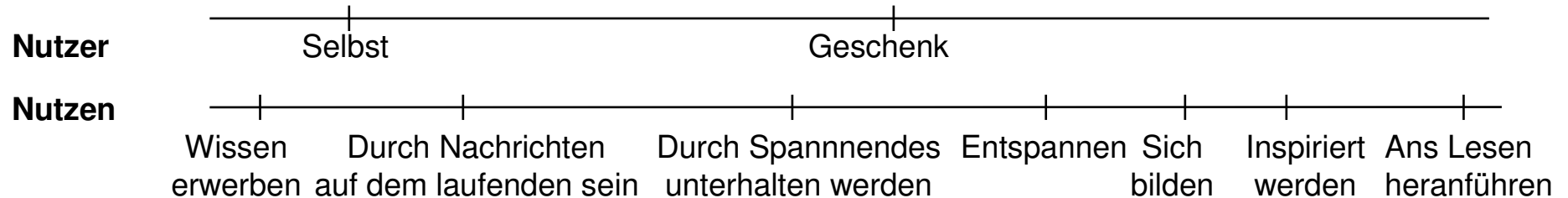


# 1. Innovationsziele und –strategie definieren

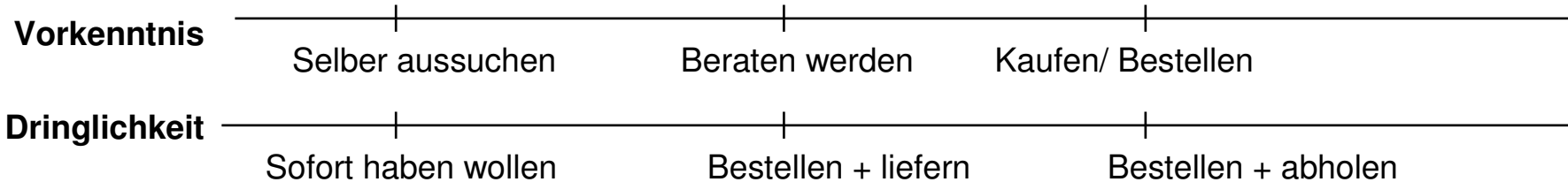
## Mögliche Innovationsfelder: Buchhandel



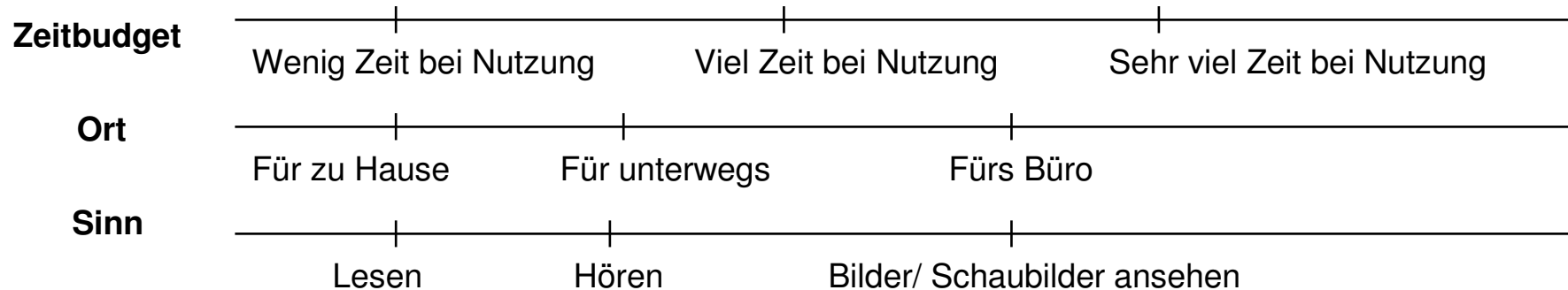
# Kunden-/ Bedürfnissegmentierung Buchhandel:



## „First Moment of Truth“

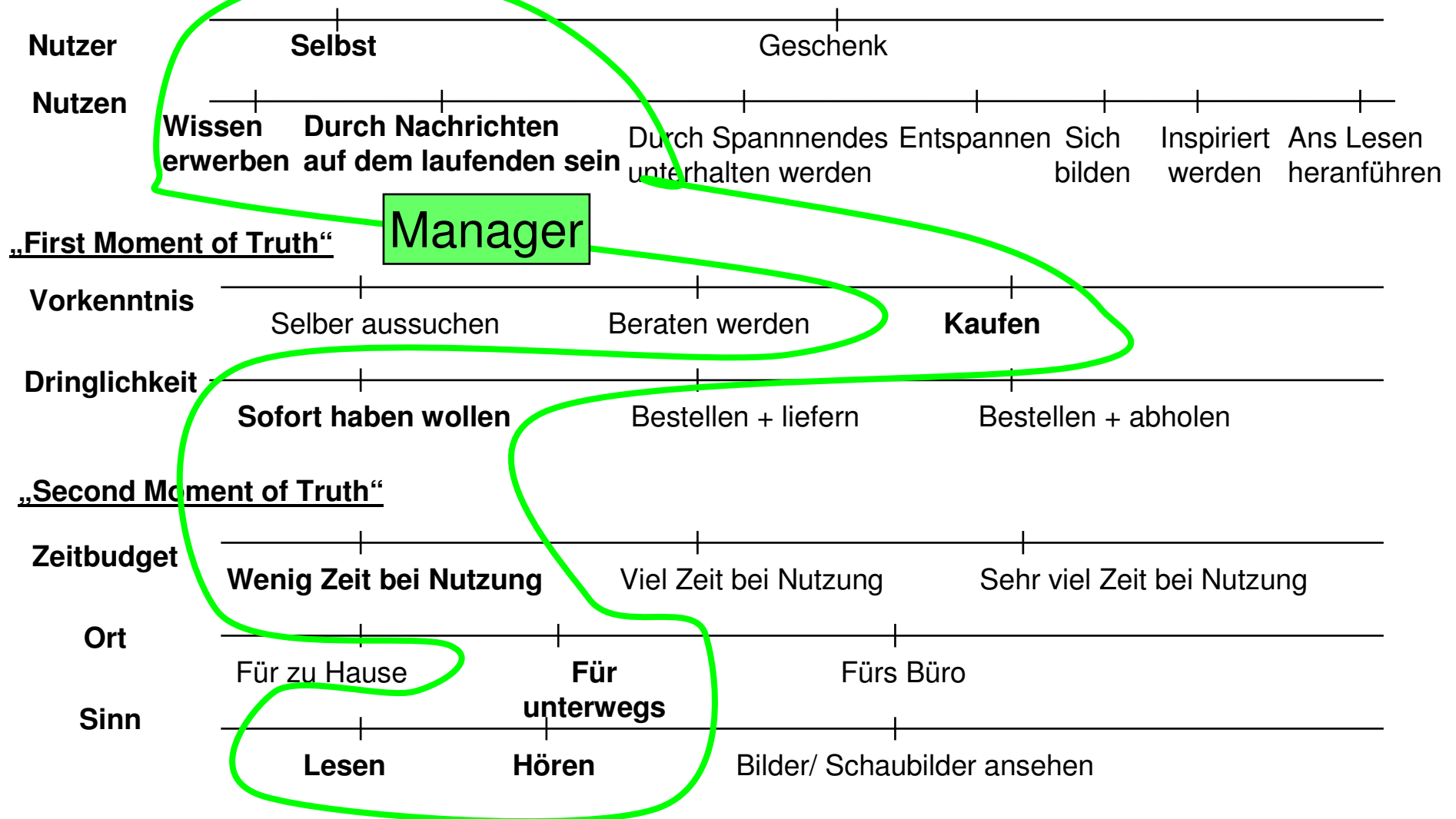


## „Second Moment of Truth“

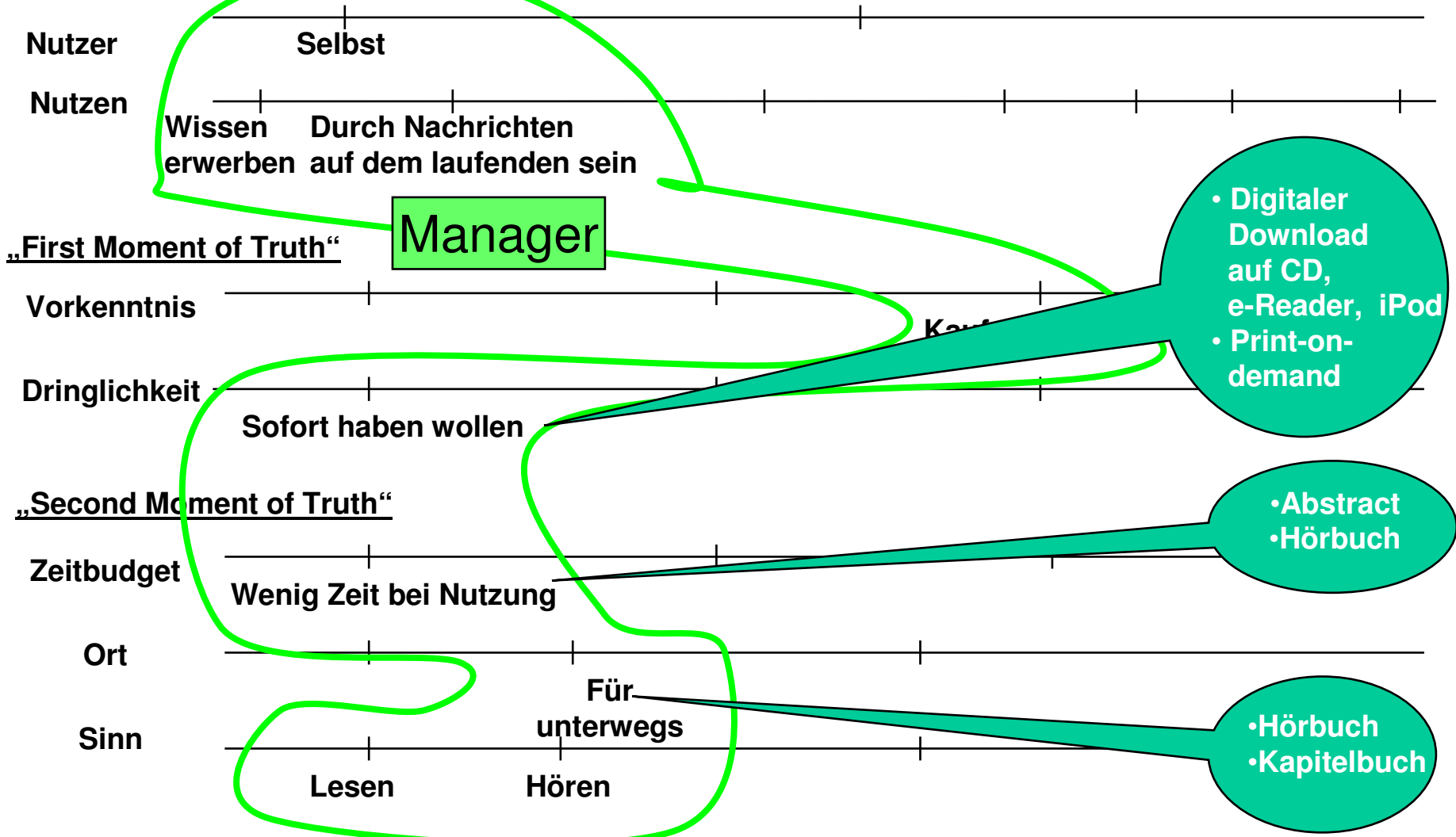




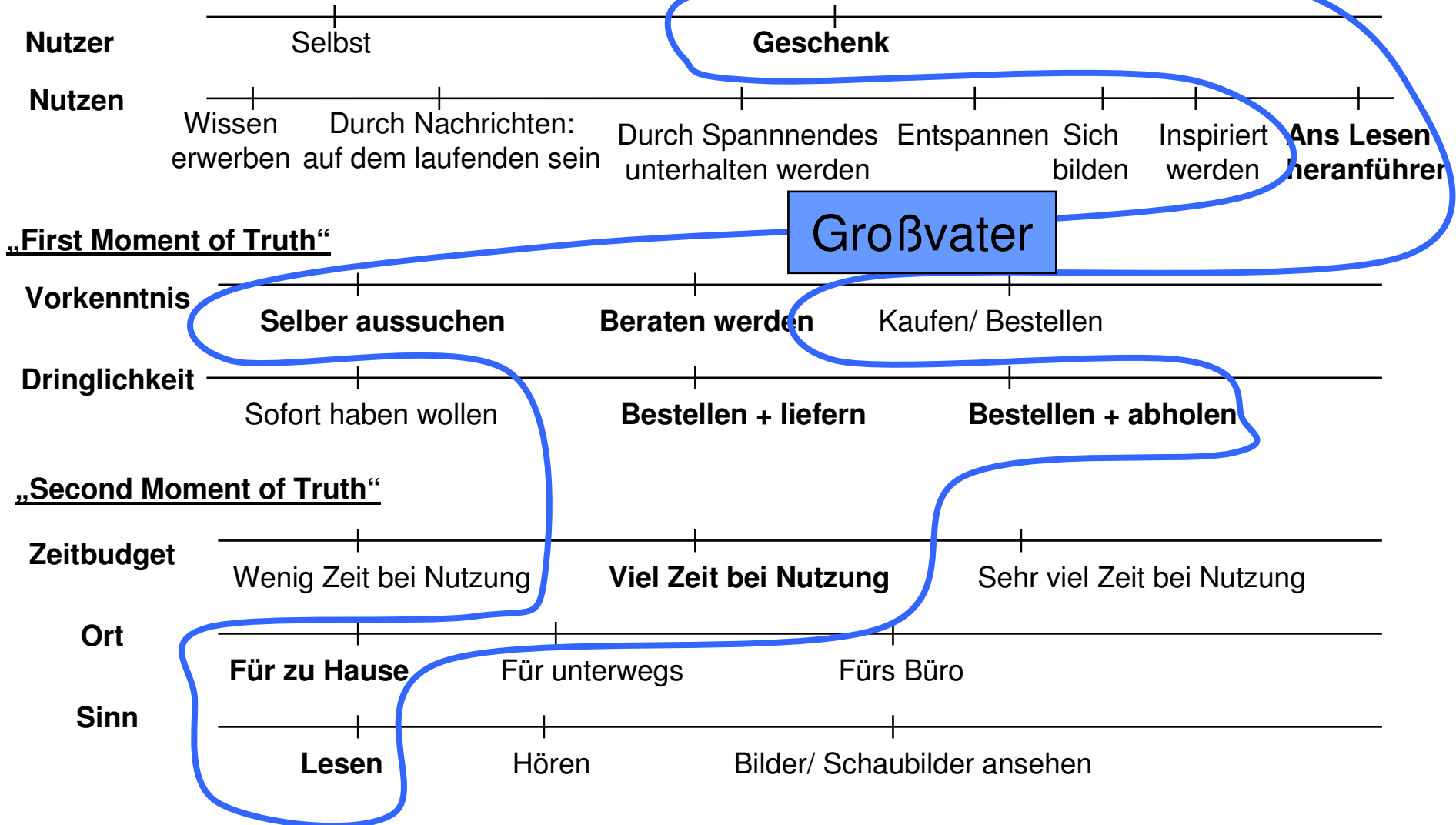
# Kunden-/ Bedürfnissegmentierung Buchhandel:



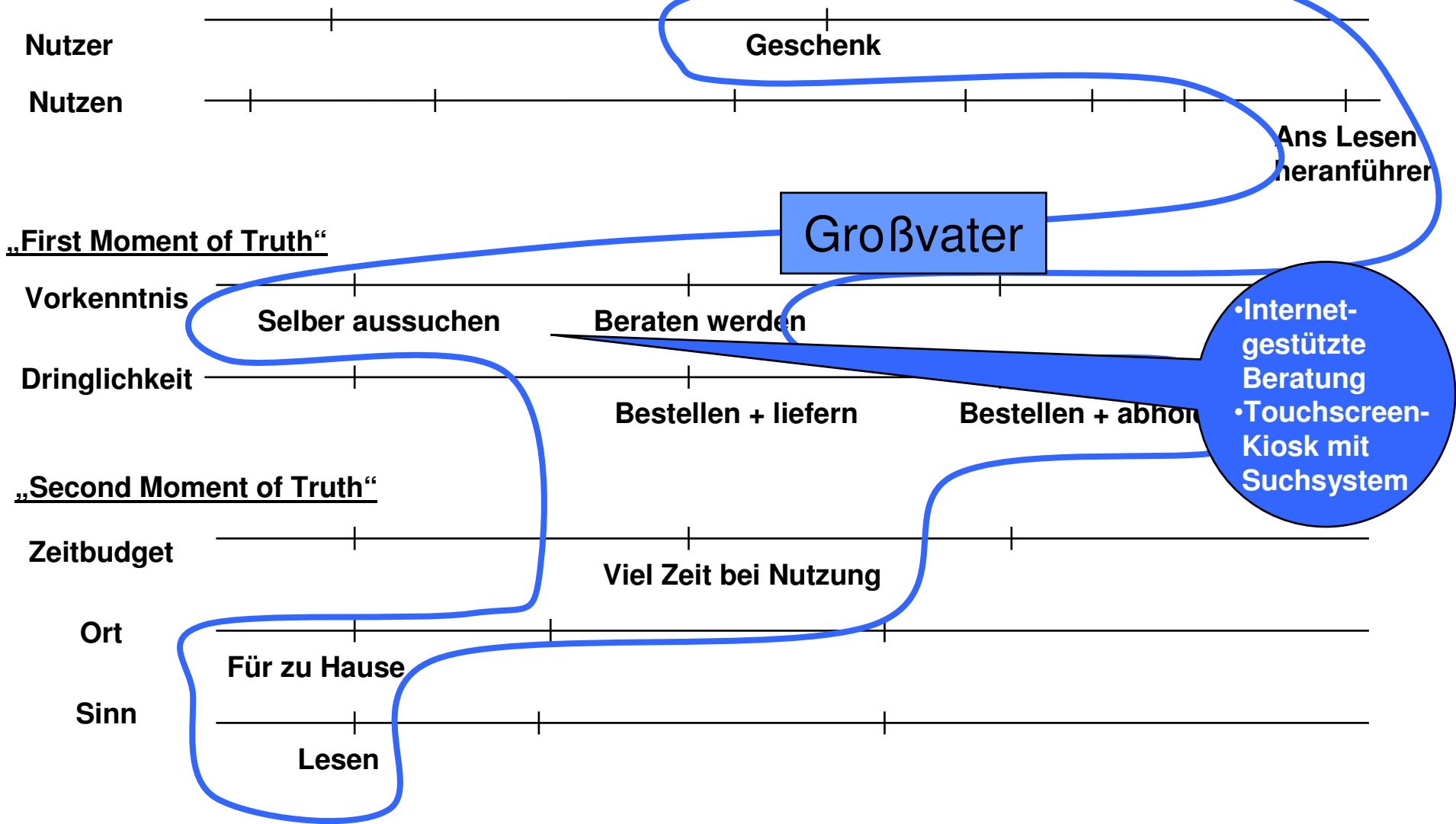
# Kunden-/ Bedürfnissegmentierung Buchhandel:



# Kunden-/ Bedürfnissegmentierung Buchhandel:

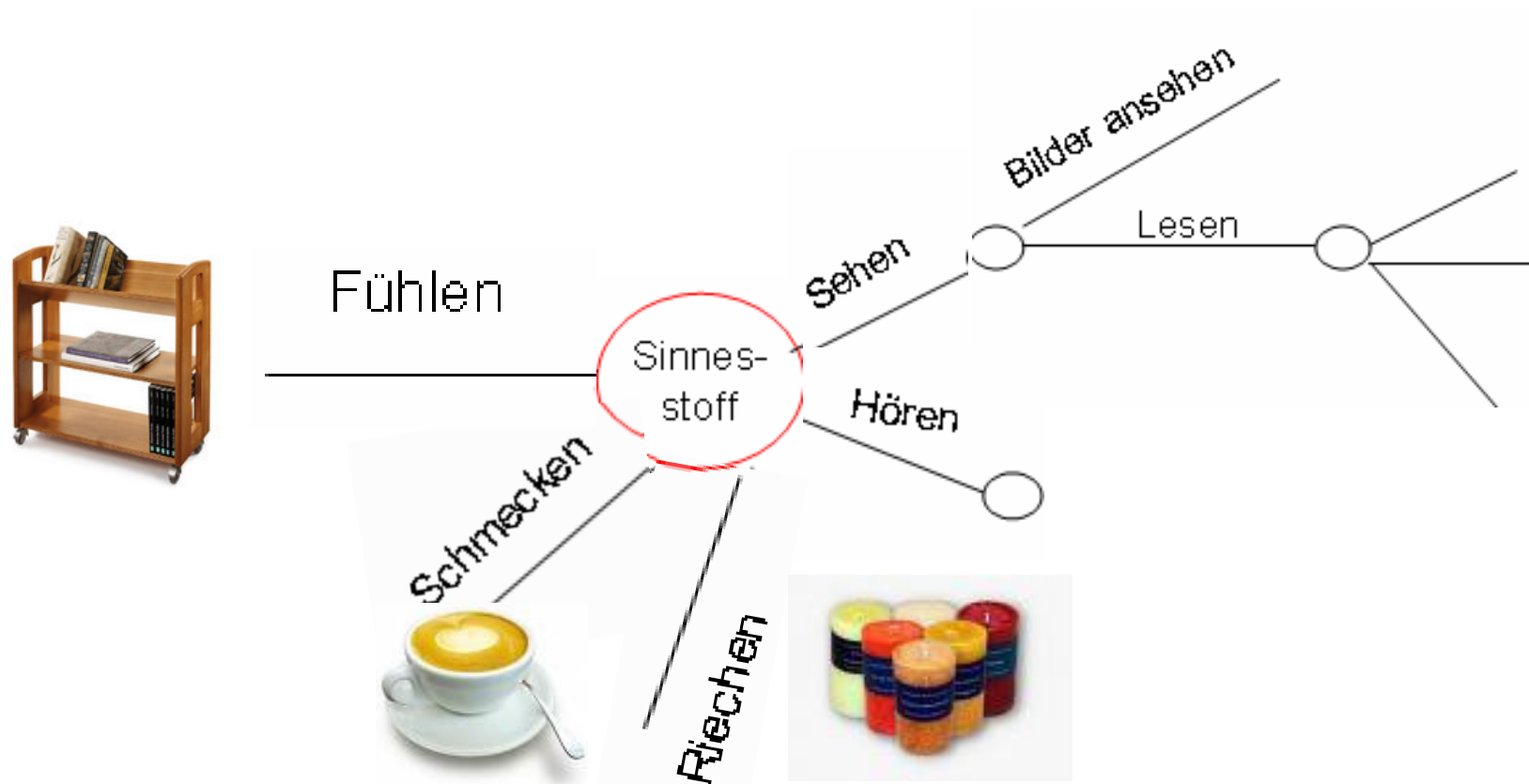


# Kunden-/ Bedürfnissegmentierung Buchhandel:

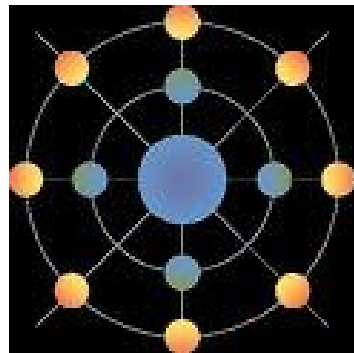


# 1. Innovationsziele und –strategie definieren

## Mögliche Innovationsfelder: Angrenzend an Buchhandel



## 2. Innovationsstruktur schaffen: Möglichkeit zur Vernetzung



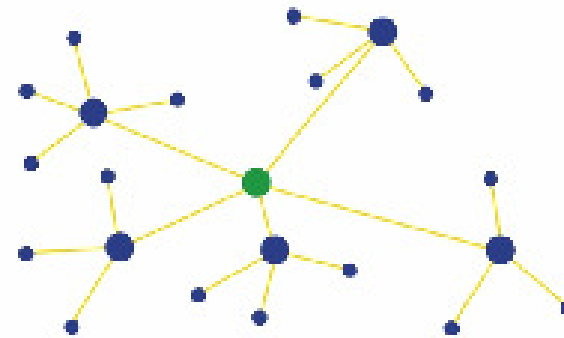
### Internes Netzwerk:

#### Face-to-Face:

Meetings  
Feiern

#### Elektronisch:

E-mail/ Instant Messaging



### Externes Netzwerk:

#### Face-to-Face:

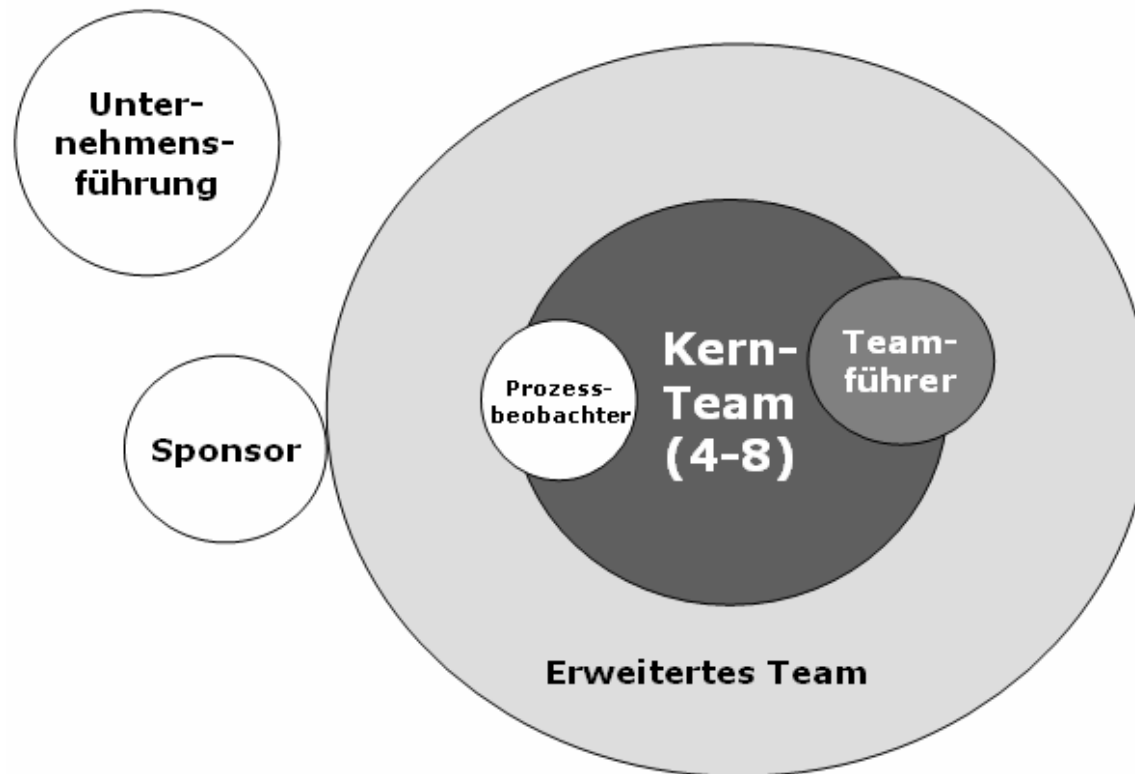
Branchentreff  
Messen  
Viel-Leser-Gruppen

Verlagshäuser

#### Elektronisch:

Externe elektr. Netzwerke

## 2. Innovationsstruktur schaffen: Innovationsteams



Quelle: Wentz (2007)  
Die Innovationsmaschine.

## 2. Innovationsstruktur schaffen: Leistungsanreize

- Auszeichnungen
- Fortbildung
- Interessantes Projekt und Befreiung von Tagesroutine
- Beförderungen/ Karriere
- Finanzielle Anreize (Bonus)

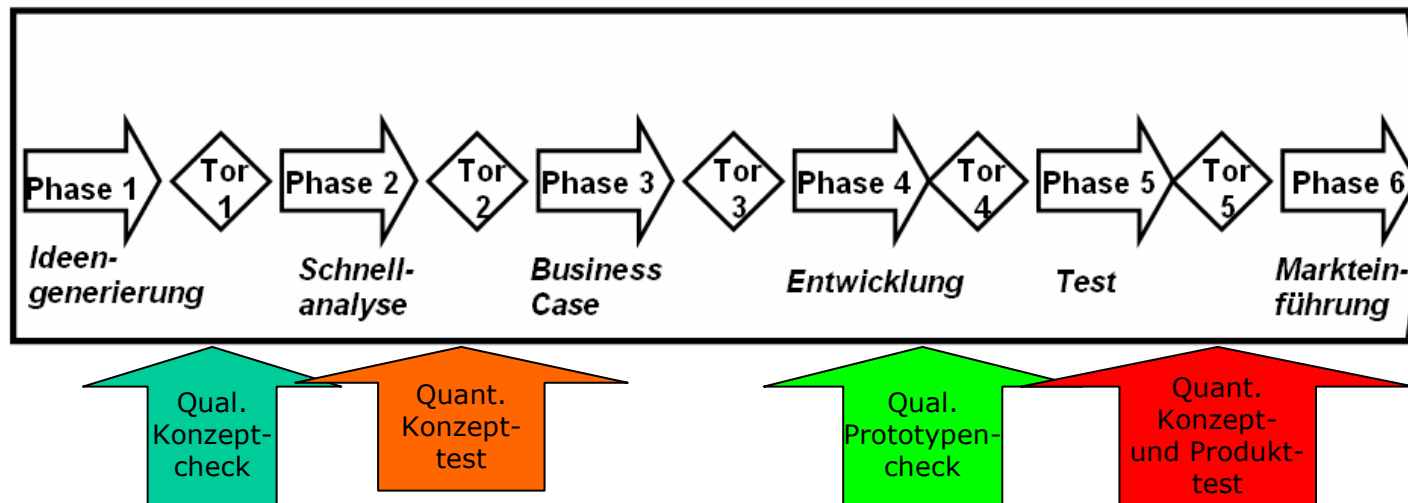


Mitarbeiter des Monats

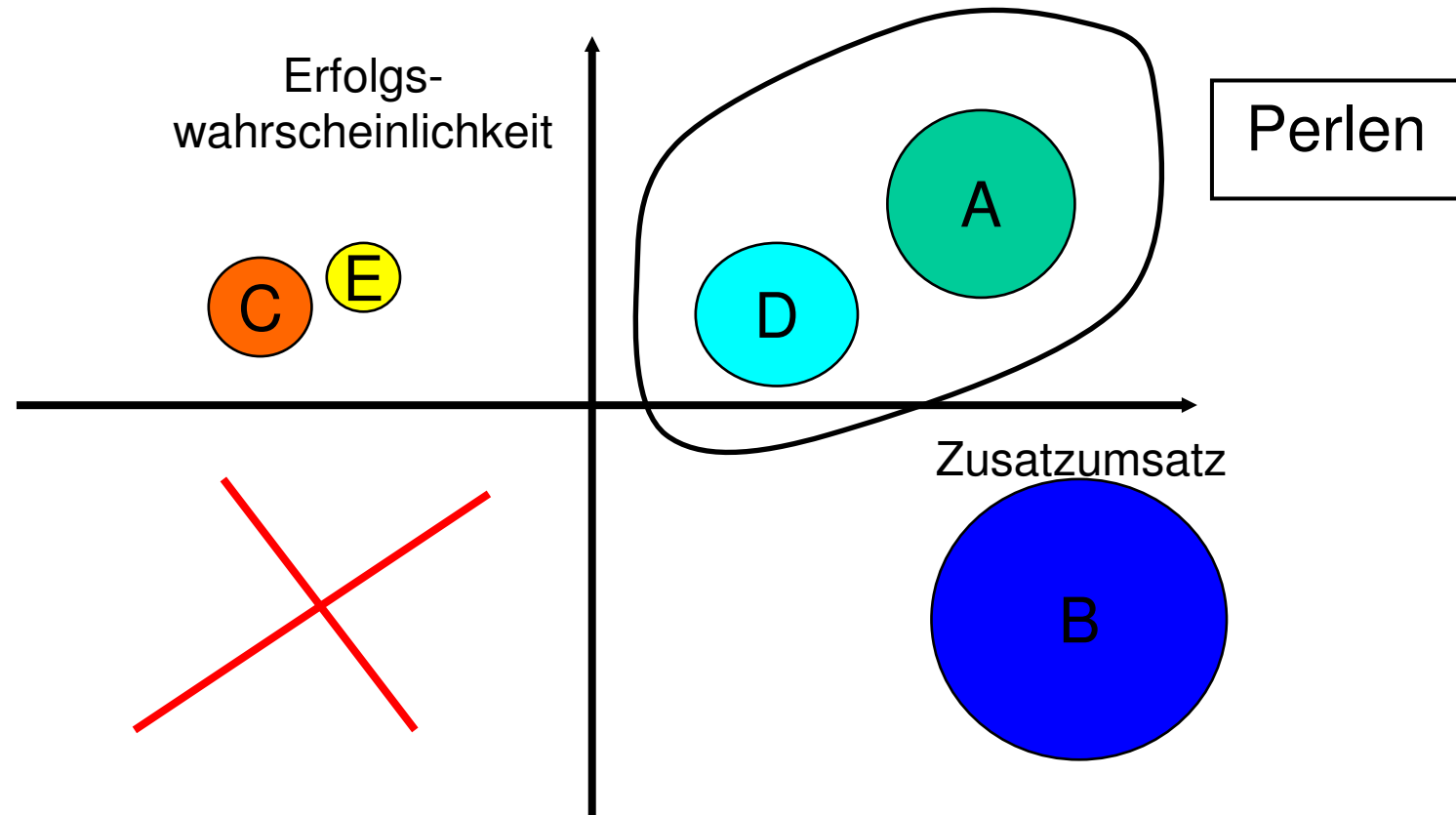




### 3. Innovationsprozess etablieren und ihn führen



## 4. Innovationsschau (Innovation Review) leiten



## 10 Tips für den Unternehmer als Chef-Innovator

1. Machen Sie Innovation zu Ihrer Priorität. Fokussieren Sie auf die Schaffung einer Innovationskultur und Ihren spezifischen Mehrwert durch Innovationsführung.
2. Schaffen Sie eine fesselnde Vision.
3. Legen Sie Verhaltensnormen und Werte fest und „leben“ Sie diese vor.
4. Definieren Sie Innovationsziele.
5. Segmentieren Sie Ihre Kunden und deren Bedürfnisse und definieren Sie Ihre Innovationsfelder.
6. Erleichtern Sie die Vernetzung innen und nach draußen.
7. Nutzen Sie Innovationsteams.
8. Schaffen Sie Leistungsanreize für Innovationen.
9. Etablieren Sie Innovationsprozess und Innovationsschauen und führen Sie beide.
10. Verwandeln Sie Ihre Firma in ein innovatives Unternehmen über einen systematischen Veränderungsprozess.

# Acht Schritte auf dem systematischen Weg zum hochinnovativen Unternehmen

## 1. Ein Gefühl der Dringlichkeit für Innovationen erzeugen

- Die Realitäten des Marktes und der Konkurrenzsituation untersuchen.
- Bedrohungen (und Chancen) herausstellen und diskutieren.

## 2. Eine Koalition der Führer bilden

- Führungsgruppe bilden, die genug Macht hat, um Veränderungen durchzusetzen.
- Aus dieser Gruppe ein echtes Team formen.

## 3. Eine Vision und Strategie entwickeln

- Eine fesselnde Vision schaffen.
- Strategien zur Erreichung dieser Vision entwickeln.

## 4. Die Vision kommunizieren

- Jede Möglichkeit nutzen, um die Vision und die Strategien zu kommunizieren.
- Das Führungsteam das gewünschte Verhalten demonstrieren lassen.

## Acht Schritte auf dem systematischen Weg zum hochinnovativen Unternehmen

### **5. Ihre Organisation zur Handlung auf breiter Basis befähigen**

- Hindernisse beseitigen.
- Systeme und Strukturen verändern, die Erreichung der Vision sonst gefährden würden.
- Zur Übernahme von Risiko und zu ungewöhnlichen Ideen ermutigen.

### **6. Schnell erste Erfolge erzielen**

- Sichtbare Leistungsverbesserungen oder „Siege“ schnell erzielen.
- Sichtbar die Mitarbeiter anerkennen und belohnen, die diese „Siege“ möglich gemacht haben.

### **7. Die Erfolge konsolidieren**

- Die gewonnene Glaubwürdigkeit dazu nutzen, um alle Systeme, Strukturen und Regeln auf die Vision auszurichten.
- Mitarbeiter rekrutieren, entwickeln und befördern, die diese Vision umsetzen können.

### **8. Die neuen Ansätze in der Kultur verankern**

- Den Zusammenhang zwischen den neuen Verhaltensmustern und dem Geschäftserfolg aufzeigen.
- Einen innovativen Führungskader aufbauen.

Quelle: angelehnt an Kotter (1996) Leading Change

## Sie haben ideale Voraussetzungen zur Innovation:

- Sie sind ganz nahe am Markt und Ihren Kunden.
- Beobachtung/ Befragung der Kunden ist leicht möglich.
- Persönlicher Kontakt mit Mitarbeitern möglich.
- Sie können schnell und unbürokratisch neue Ideen austesten.

Ich wünsche Ihnen besten Erfolg beim Innovieren!

Bad Hersfeld  
3.Juni 2008

Dr. Rolf-Christian Wentz  
[www.die-innovationsmaschine.de](http://www.die-innovationsmaschine.de)

