

QUERDENKER ERWÜNSCHT

Nur wer über den Tellerrand blickt, kann innovativ sein. Im Gespräch mit SAP Spectrum ermutigt Zukunftsforscher Frank Thomsen Unternehmen, öfter die Perspektive des Kunden einzunehmen und aus Schema F auszubrechen. Aber wie macht man das?

.....
Autor: Johannes Gillar

Herr Thomsen, ist Innovation etwas Evolutionäres oder eher eine radikale Neuerung?

Frank Thomsen: Es kann beides sein: Zum einen gibt es die inkrementelle Innovation, bei der ein Produkt immer weiter entwickelt wird. Ein Beispiel dafür sind Musikgeräte. Aus einem Kassettenrekorder wird ein CD-Spieler und daraus schließlich ein digitaler Minidisc-Player. Doch irgendwann ent-

//////
UM IHRE INNOVATIONSKRAFT
WIEDERZUBELEBEN, MÜSSEN
UNTERNEHMEN IHR
PRODUKTVERSTÄNDNIS
ZURÜCK AUF NULL STELLEN.
//////

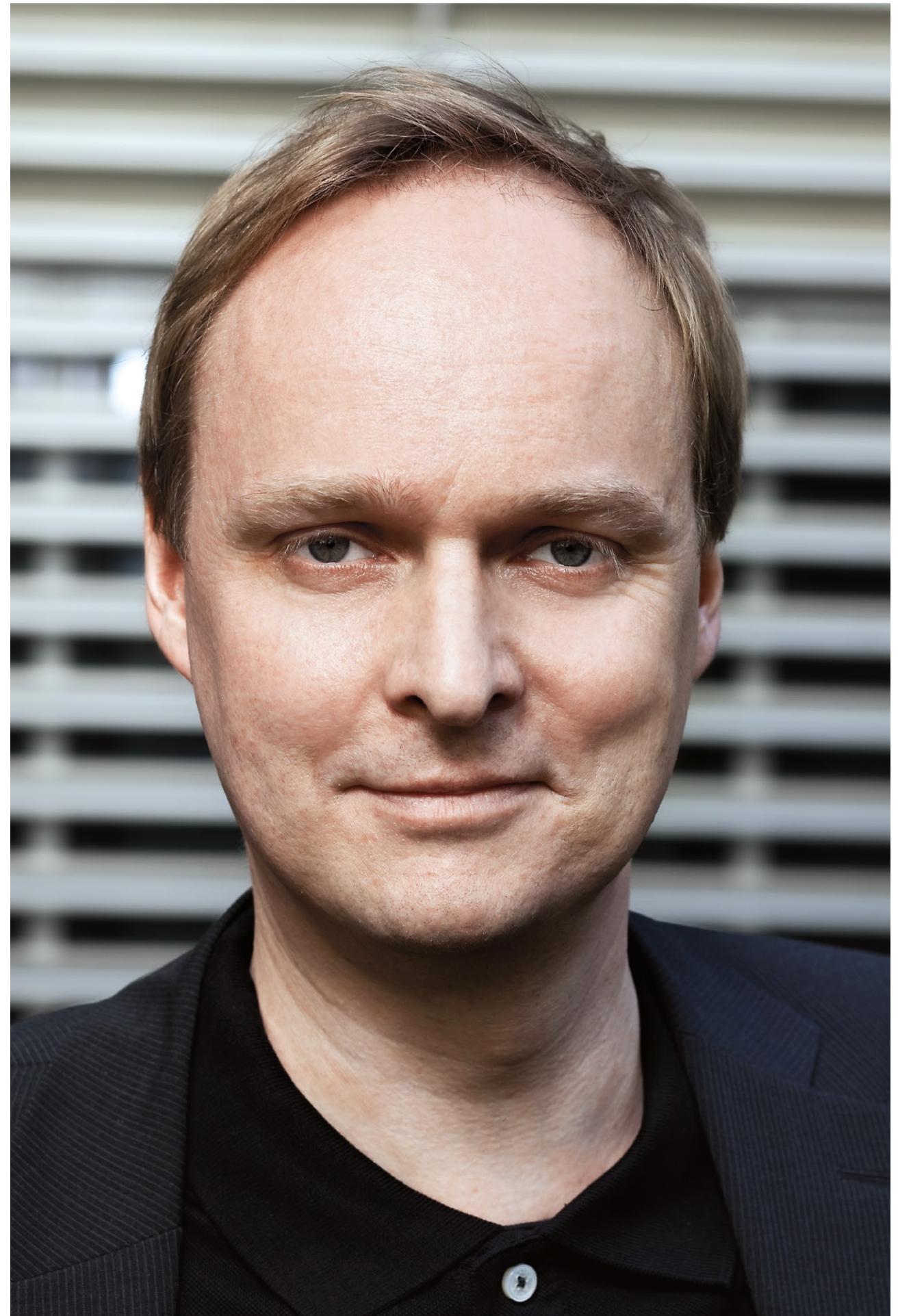
steht aus solchen Evolutionsreihen nichts wirklich Neues mehr – im Falle der Audiotechnik waren rein mechanische Datenträger an ihre Grenzen gestoßen. Spätestens dann wird es Zeit für eine radikale Innovation. Hier entwickelt man ein grundsätzlich anderes Produkt oder bietet eine zuvor nicht erhältliche Dienstleistung an. In der Audiotechnik war es das MP3-Format, das die Musikwiedergabe und -aufnahme revolutioniert hat.

Wie werden Unternehmen innovativ oder gewinnen verlorene Innovationskraft zurück?

Viele Unternehmen halten sich für innovativ, weil sie sich eine große Forschungsabteilung leisten, entwickeln ihre Produkte aber bloß weiter. Sie nehmen sich nicht die Zeit, querzudenken. An der Firmenspitze gibt es niemanden, der den eigenen Mitarbeitern oder Kunden zuhört. Angesichts starrer Vorgaben sind im Trott des Tagesgeschäfts große Neuerungen nicht mehr möglich. Um ihre Innovationskraft wiederzubeleben, müssen Unternehmen ihr Produktverständnis zurück auf null stellen. Sie müssen sich vom Einheitsdenken befreien, müssen auf Kunden und Mitarbeiter hören. Nur so lässt sich etwas Originäres erfinden. Apple hat das zum Beispiel mit dem iPhone so gemacht. Diese Vorgehensweise nimmt allerdings manchmal mehr Zeit in Anspruch als erwartet. Gerade in der Krise scheuen viele Unternehmen aus Angst vor Einbußen jedes Risiko. Radikale Innovationen bleiben aus – ein Fehler, wie beispielsweise der Siegeszug des iPhone zeigt. Unternehmen machen also gerade deshalb Fehler, weil sie diese um jeden Preis zu vermeiden suchen.

Was raten Sie also Unternehmen, um Kreativität zu fördern?

Dazu gibt es keinen Leitfaden. Jedes Unternehmen ist anders. Aber es ist definitiv eine Führungsaufgabe, das Thema Innovation auch als Teil der Unternehmenskultur zu verankern. Man muss →



sich die Zeit nehmen, genau zu analysieren, woran es hapert, und daraus die richtigen Maßnahmen ableiten. Mein Rat: mutig sein, aus Schema F ausbrechen, Neues ausprobieren und schauen, ob es funktioniert.

Gehört dazu auch der Mut, zurückzurudern, wenn sich der bisherige Kurs als falsch erweist?

Selbstverständlich. Innovation kann auch darin bestehen, dass man Ballast über Bord wirft, um zu schauen, was passiert. Gerade in Deutschland sollten einige Firmen dies tun. Deutschland ist ein „Hundertprozentler“, so nenne ich das immer. Deutsche Ingenieure neigen dazu, alles hundertprozentig zu machen. Durch diese Einstellung mangelt es ih-

CHANCEN ERKENNEN

Technologie, Energie und gesellschaftlicher Wandel sind die Schwerpunkt-Themen des Zukunftsforschers Frank Thomsen. Der 39-Jährige ist Partner im Team der future matters AG im schweizerischen Zürich und berät Unternehmen und Institutionen in ganz Europa, wenn es darum geht, die Chancen und Risiken von Trends zu erkennen. Intensiv beschäftigt sich Thomsen mit einer modernen Energiewirtschaft ohne Kohle, Öl und Atomkraft. Thomsen ist überzeugt, dass der zukünftige Energiemarkt von intelligenten Stromnetzen, lokalen Versorgungssystemen und Elektroautos geprägt sein wird und ein Volumen aufweisen wird, das rund fünf- bis zehnmal größer ist als der heutige IT-Markt. „Wir haben zukünftig weniger Ressourcen, also müssen wir die vorhandenen besser nutzen“, sagt Thomsen. Daher gelte: „Weg von verschwenderischen Großkraftwerken zu vernetzten Systemen, die homogener sind und insgesamt weniger Ressourcen verbrauchen.“

nen an Flexibilität, das Denken erstarrt. Entwicklungen dauern zu lange, weil alles bis ins letzte Detail bedacht wird. Viele deutsche Firmen müssen aufpas-

MEIN RAT: MUTIG SEIN, AUS SCHEMA F AUSBRECHEN, NEUES AUSPROBIEREN UND SCHAUEN, OB ES FUNKTIONIERT.

sen, dass sie nicht vor lauter Hundertprozentigkeit den Anschluss verlieren. Wir haben nämlich immer weniger Zeit zwischen den Innovationszyklen.

Sie sprechen davon, dass die wesentlichen Erfolgsfaktoren für Innovationen Unabhängigkeit im Denken und Handeln sind. Was genau meinen Sie damit?

Wer im eigenen Saft schmort, übersieht viele Möglichkeiten. Fach- oder Führungskräften fehlt oft die kritische Distanz. Unabhängig denken und handeln heißt über den Tellerrand hinausschauen und das Produkt mit den Augen des Kunden betrachten. Außerdem sollten wir uns hin und wieder ganz aus dem Betriebsalltag herausnehmen, um unsere Erkenntnisse in Ruhe auszuwerten und zu verknüpfen.

Dabei helfen externe Berater wie Future Matters. In Innovationsworkshops analysieren wir mit dem Klienten dessen Marktumfeld, entwickeln neue Denkweisen, etwa die Grundgegebenheiten eines Marktes. So kommt man aus der Defensive heraus und kann wirklich Neues schaffen. Letztlich geht es darum, die Schere aus dem Kopf zu bekommen. Dabei kommen auch externe Blickwinkel und Querdenker zum Einsatz. Gerade das fördert die Innovationskultur einer Firma.

In der Automobilbranche etwa entstehen viele Innovationen unter dem Druck des Marktes. Geht es auch ohne Zwang von außen?

Marktdruck kann ja viele Ursachen haben. Nehmen wir den hohen Benzinspreis. Sineinetwegen verlangen die Kun-

den sparsamere Autos. Doch ist die Weiterentwicklung der Verbrennungsmotoren allmählich ausgereizt. Nun schlägt die Stunde der Querdenker, die

sich beizeiten – noch ohne den Druck des Marktes – mit neuen Antrieben befassen haben. Daraus wird, wenn auch nicht von heute auf morgen, technischer Fortschritt. Der Automobilbauer Tesla zum Beispiel hat lange vor dem Elektroboom ein serienreifes Fahrzeug präsentiert. Jetzt müssen die anderen nachziehen. Das heißt, Marktdruck entsteht oft durch innovative Firmen.

Gute Ideen bringen nur etwas, wenn die daraus entstehenden Produkte auf Nachfrage stoßen. Wie erkennt man Trends, die man aufgreifen sollte? Gibt es ein Patentrezept?

Nein, das gibt es nicht. Wir Zukunftsforscher blicken auch nicht in die Kristallkugel. Trend- und Zukunftsforschung besteht zu 80 Prozent aus Recherche, der Rest ist Analyse und Kreativität. Die Themen einer Recherche visualisieren wir als Planetensystem. Manche Themenplaneten entwickeln eine starke „Gravitation“ und ziehen andere Planeten an. So bildet sich ein Subsystem heraus, das einen Trend abbildet. Das Paradebeispiel sind Elektroautos. Angesichts der rapiden Verknappung und Verteuerung des Erdöls konnte man schon lange absehen, dass das Interesse an alternativen Antrieben zunehmen wird. Innovationen in der Batterie- und Elektromotorentechnik sowie neue Servicekonzepte haben den Trend konkretisiert. So recherchieren und analysieren wir, bis die vielen Puzzleteile ein Bild ergeben. ■



www.future-matters.com

Ganz schön enge Kiste!

www.engel-hekten.de



Wir optimieren Ihren Laderaum und Sie machen keine krummen Sachen mehr.

ORTEC ist einer der größten Anbieter für intelligente Planungs- und Optimierungsoftware und der dazugehörigen Beratungsleistungen. Das Unternehmen bietet Lösungen im gesamten Umfeld von APS (Advanced Planning and Scheduling) mit speziellem Fokus auf SAP®-integrierte Tourenplanung, Paletten- und Laderaumoptimierung, Standort- und Lieferplanung sowie zur Personaleinsatzplanung.

- Kartonoptimierung
- Palettenoptimierung
- Kommissionierlösung
- Laderaumoptimierung
- Tourenplanung
- Personaleinsatzplanung

ORTEC Logiplan GmbH • Daimlerstraße 7 • D-27793 Wildeshausen
Tel. +49 (0)4431 7377-0 • Fax +49 (0)4431 7377-190
info.de@ortec.com • www.ortec.com

ORTEC
PROFESSIONALS IN PLANNING