

Vorlesung **Innovationsmanagement**

Sommersemester 2011

Struktur

Teil 0: Theorie

Teil 1: Erkennen

Teil 2: Klären

Teil 3: Ideen entwickeln

Teil 4: Entscheiden

Teil 5: Realisieren

Teil 6: Flow or Flop

Teil 7: Lernen lernen

Teil 8: Projektabschluss

Teil 9: Ecodesign / Nachhaltigkeit

Struktur

04.04.2011	Einführung
11.04.2011	Systemisch-relationale Theorie, Selbstorganisation und Entwicklung
18.04.2011	Innovationen, Technologie, Ökologie, Entwicklung und Kulturveränderung
02.05.2011	Kunst, Kitsch, Kultur, Stile und Formensprache
09.05.2011	Erkennen von Innovationsfeldern, Wirklichkeit und Wahrnehmung
16.5.2011	Open Innovation, User driven innovation, partizipative Organisation
23.05.2011	Gastvortrag: Siegbert Schüler, Partner Research
30.05.2011	Kreativität und Ideenentwicklung, Usability, Dialogische Gestaltung und Entscheidung
06.06.2011	Talente, Kompetenzen und andere Erfahrungen, Erfinderische Sphäre, Gestaltung kreativer Kontexte
20.06.2011	Widerstände und Hemmnisse, Zufriedenheit, Flow, Glück
27.06.2011	Narrative und Innovation: Story telling
04.07.2011	Sustainable Innovation, Cradle to cradle, Footprint
11.07.2011	Fazit und Klausurvorbereitung



Siegbert Schüler

**Jahrgang 1957, Diplom-Soziologe
Seit 1983 in der Marktforschung tätig
22 Jahre in leitenden Positionen der
betrieblichen Marktforschung bei:
Melitta, Unilever, Campbells Germany**

Schwerpunktthemen:

- Strategische Marktforschung
- Innovations-Management und Innovations-Forschung
- Begleitende ad-hoc Marktforschung bei allen Marketing-Mix Maßnahmen

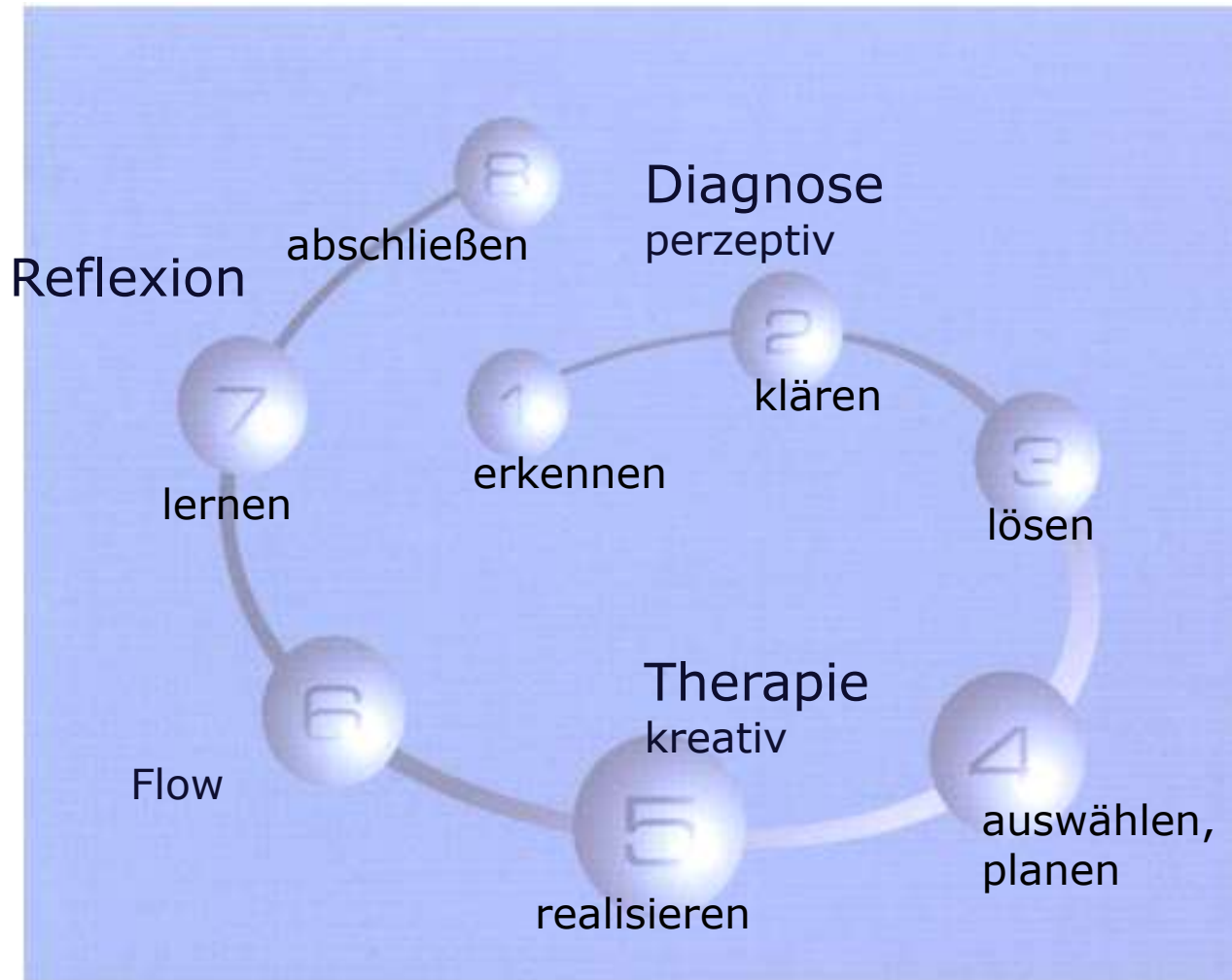
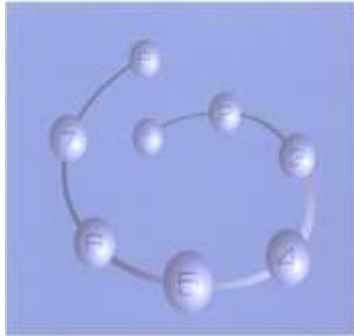


Abb.:Solution Cycle



Die Lösung ist ein Prozess:

1. Erkennen der Situation aus multiplen Perspektiven
2. Problem ganzheitlich gemeinsam beschreiben.
3. Ausnahmen bzw. Problemfreie Zonen suchen.
Unterschiede zur Problemsituation entdecken.
4. Interventionen planen und
5. realisieren
6. Veränderung wahrnehmen
7. Unterschiede multiplizieren.
8. Änderungen festigen

Case study: How to avoid complacency

By Peter Sims

Published: April 20 2011

The story.

When Steve Jobs bought computer hardware company Pixar, he never expected it to be a film company. The business, led by Ed Catmull, had developed the Pixar Image Computer at Lucasfilms, a computer graphics operation that produced high-end visual imaging (such as for MRIs).

The challenge.

In spite of an unbroken string of 11 blockbuster films, Mr Catmull regularly says: "Success hides problems." So, after establishing itself as one of the leading animation studios in Hollywood, the challenge was how to battle complacency. How do you create a culture that regularly identifies and solves new problems to avoid succumbing to inertia?

The strategy.

Pixar's success with short films was a vehicle for the company to develop its digital animation expertise, reputation, a brand and core technology, as well as the credibility necessary to ultimately co-produce (with Disney) Toy Story in 1995, the first full-length digitally animated film. Engage employees across the organisation. **Mr Catmull and other executives seek feedback from all staff, regardless of their position – including janitors – about company operations as well as its work-in-progress films.** “If they disagree with me or with John Lasseter or with the directors, the directors don't take that personally,” Mr Catmull said in an interview with Harvard Business Review. Hierarchy and status are of less relevance. For instance, when animators are working on a film, they submit their draft work at the end of each day to a central computer system (regardless of how complete or incomplete), where colleagues and the film's director can review it. Animation team members gather in a conference room each morning with the supervising animator and the film's director for “dailies”, quotidian reviews of animation works-in-progress. Certain shots are then projected on to a screen and **everyone is encouraged to share their opinions, ideas and solutions.** The director eventually makes the final decisions but not before everyone – including the newest animators to join the company – is allowed to suggest constructive ways the work can be improved. **Everyone feels engaged** and that they have a voice through this process. **Sharing daily works-in-progress raises the bar for all participants, reduces inhibitions, enhances group creativity and avoids wasted effort.**

Did it work?

Outsiders are routinely surprised by Pixar's cultural willingness to be challenged. When Stanford professors Robert Sutton and Hayagreeva Rao and McKinsey Quarterly's Allen Webb interviewed Pixar director Brad Bird about being recruited to the company, he recounted: **"Steve Jobs, Ed Catmull, and John Lasseter said, in effect: 'The only thing we're afraid of is complacency, feeling like we have it all figured out. We want you to come shake things up. We will give you a good argument if we think what you're doing doesn't make sense but, if you can convince us, we'll do things a different way.'** For a company that has had nothing but success to invite a guy who had just come off a failure and say 'go ahead, mess with our heads, shake it up' – when do you run into that?"

Key lessons.

Pixar has worked to create a non-hierarchical atmosphere, where the barriers to providing feedback and suggestions are low, regardless of position. The company's leaders also routinely encourage non-conforming views and constructive ways to create improvements and counteract complacency.

Teil 2: Klären

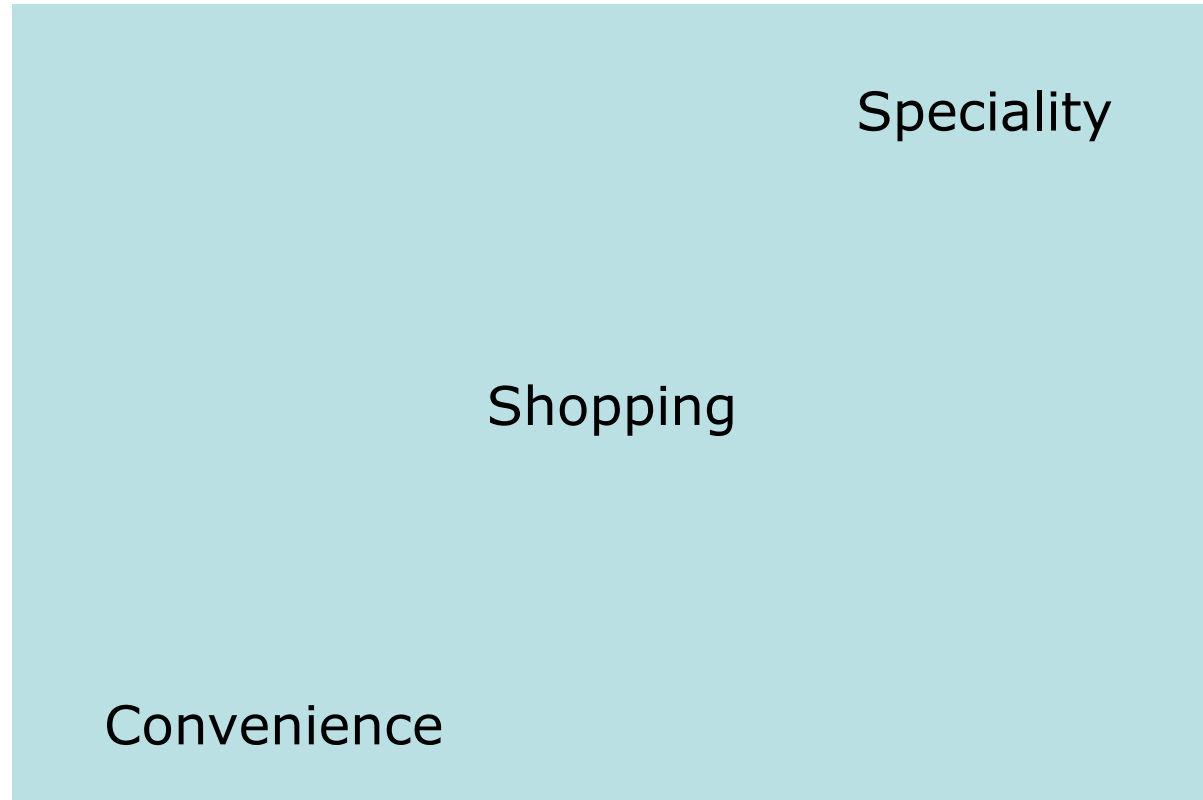
Aufgaben/ Problem beschreiben
Kompetenzen definieren
Vision entwickeln

im Dialog

Kompetenz und Innovation



Preis/
Involvement



Speciality

Shopping

Convenience

Abb.: Produktarten I

Komplexität/
Individualität

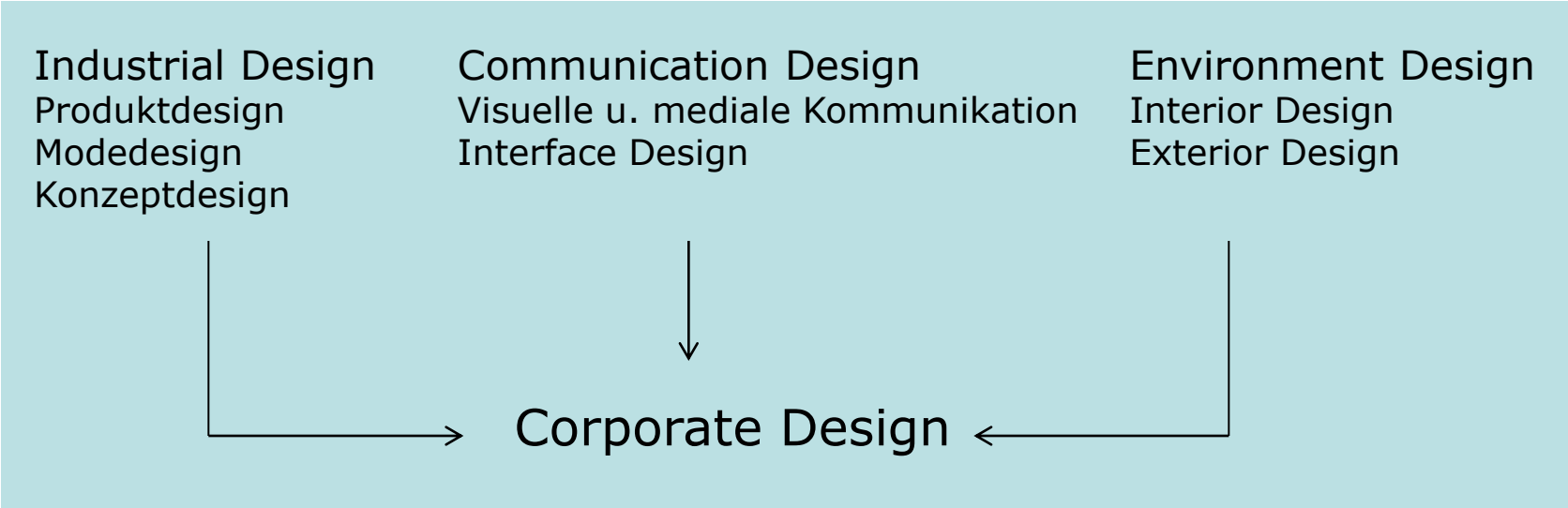


Abb. Corporate Design

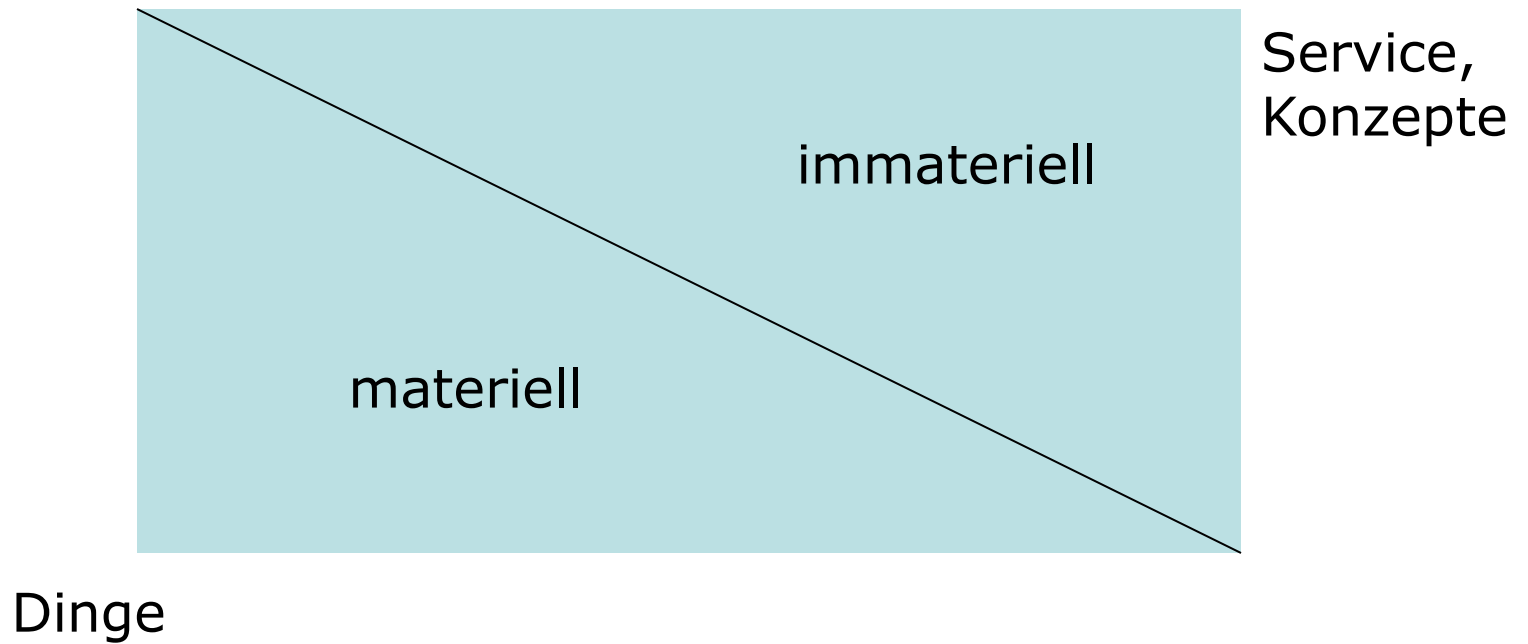


Abb.: Produktarten II

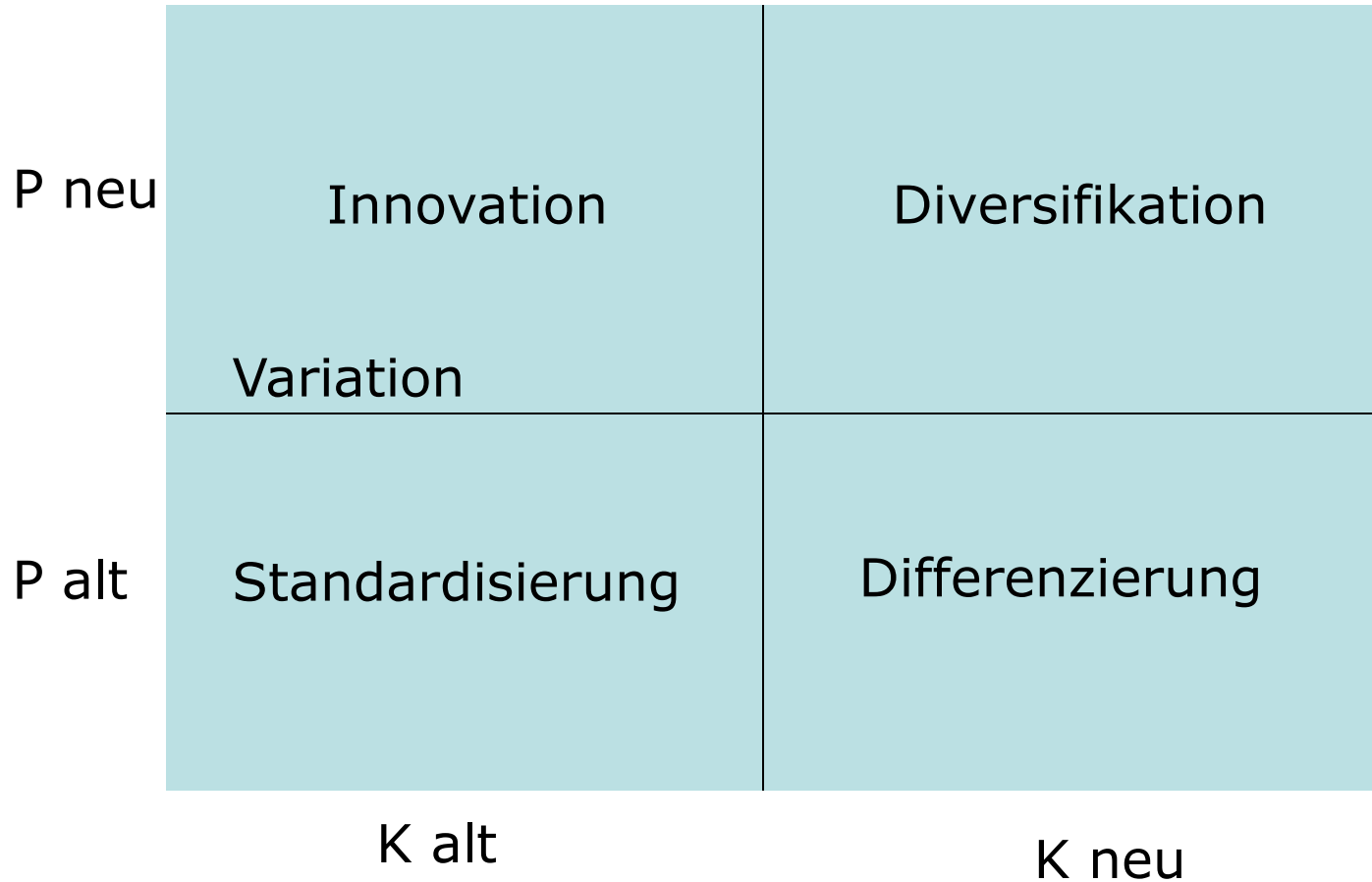
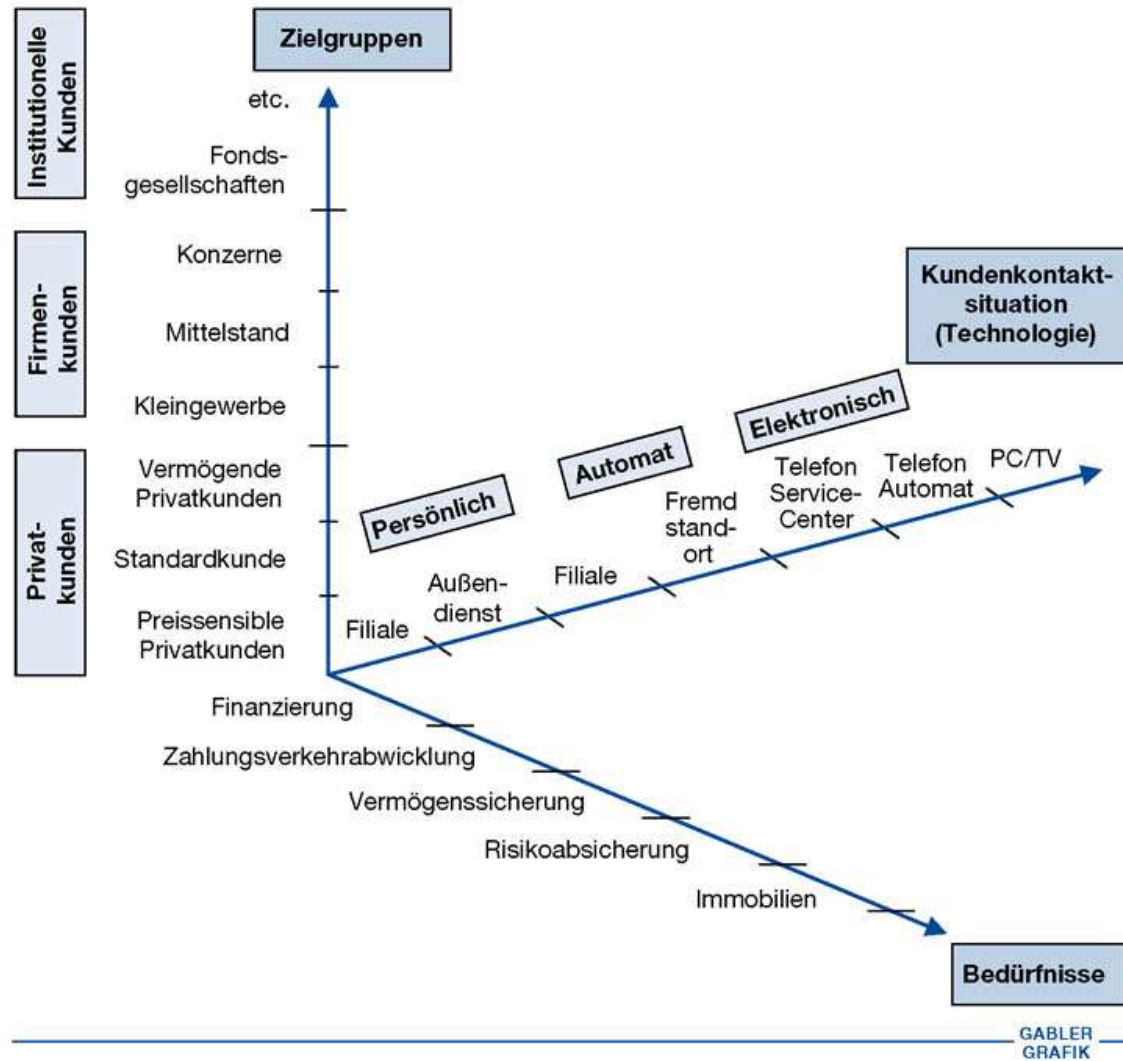


Abb.: Programm- und Produktentwicklungswege

Abbildung 3-15:

Geschäftsfeldabgrenzung im Markt für Finanzdienstleistungen



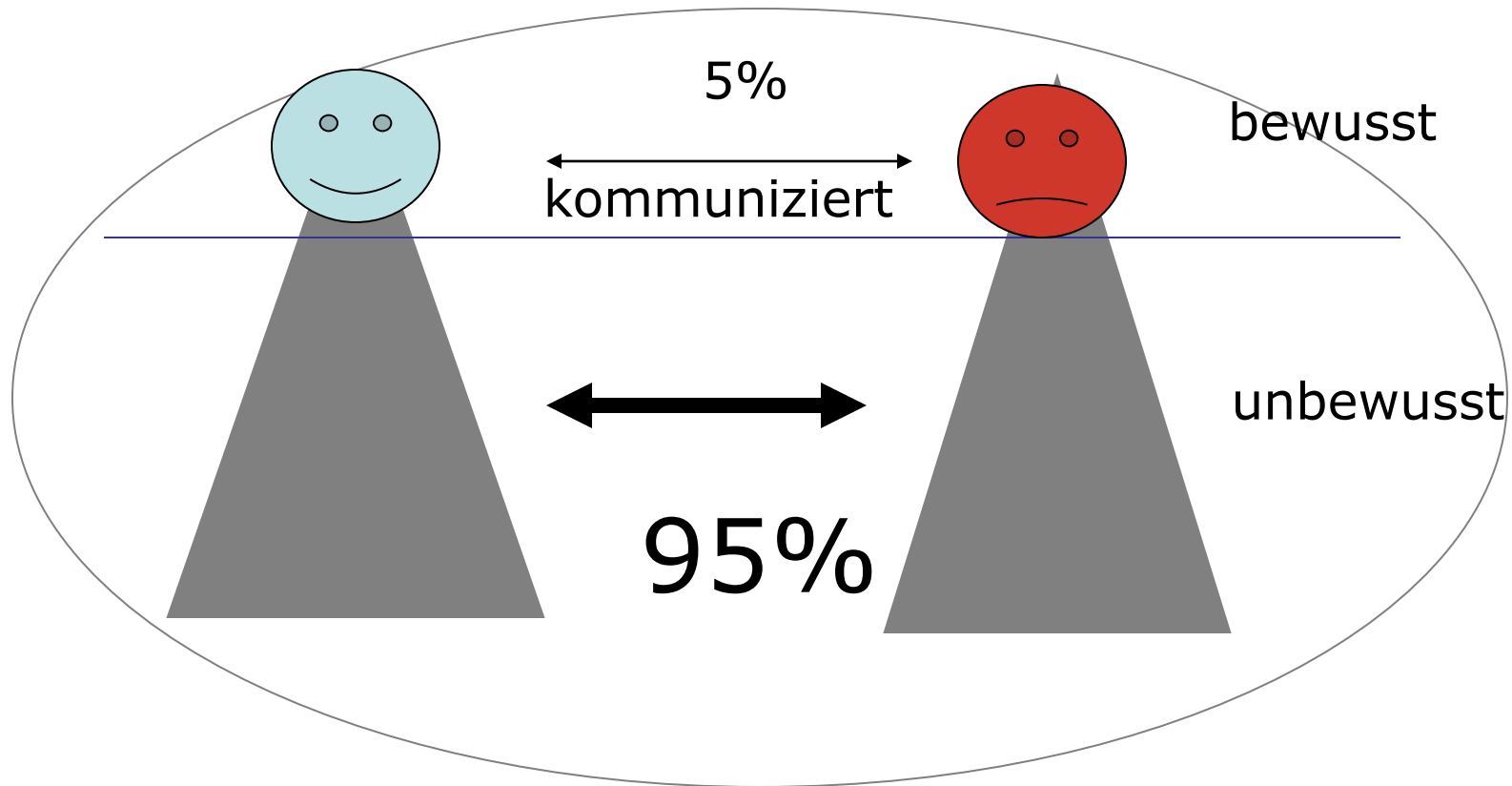


Abb.: Unbewusste Wahrnehmung und Kommunikation

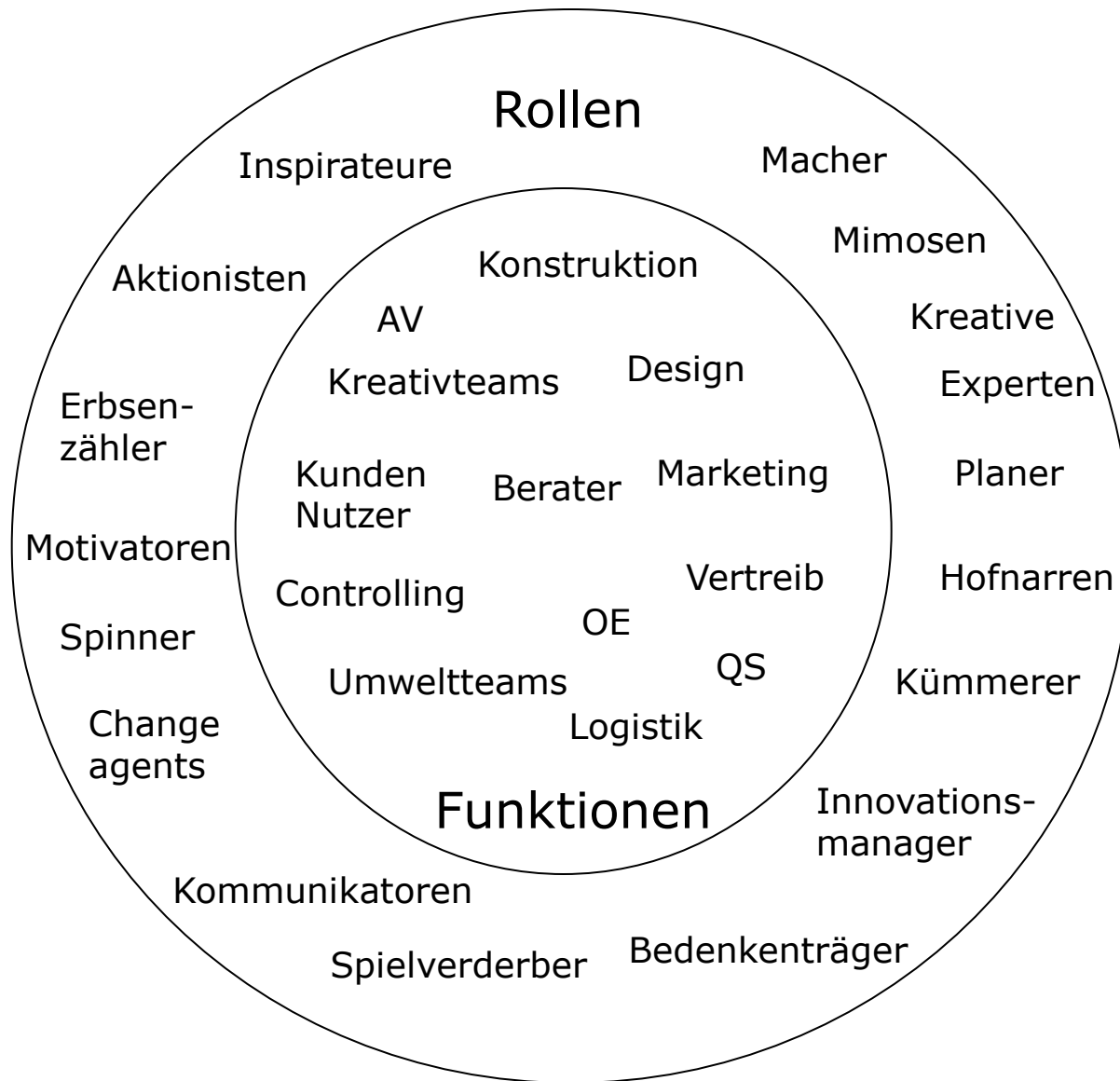


Abb: Rollen und Funktionen der Innovationspolitik

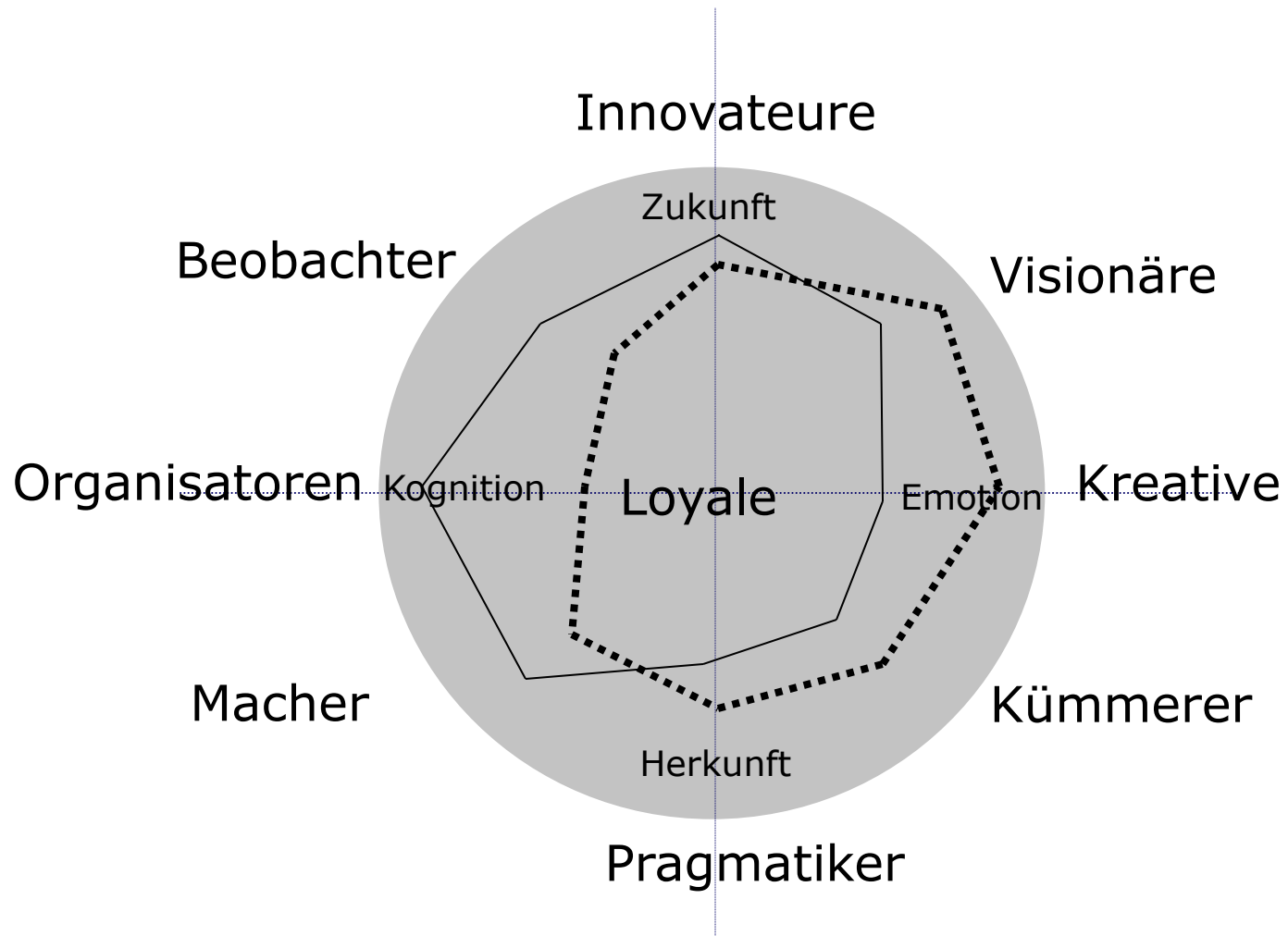


Abb: Kompetenzen in der Brain Map

Kategorien für Lernkulturen:

Machtdistanz

Unsicherheitsvermeidung

Maskulinität (vs. Femininität)

Kollektivität (vs. Individualität)

Einheitlichkeit (vs. Diversität)

Inhaltsorientierung (vs. Prozess.)

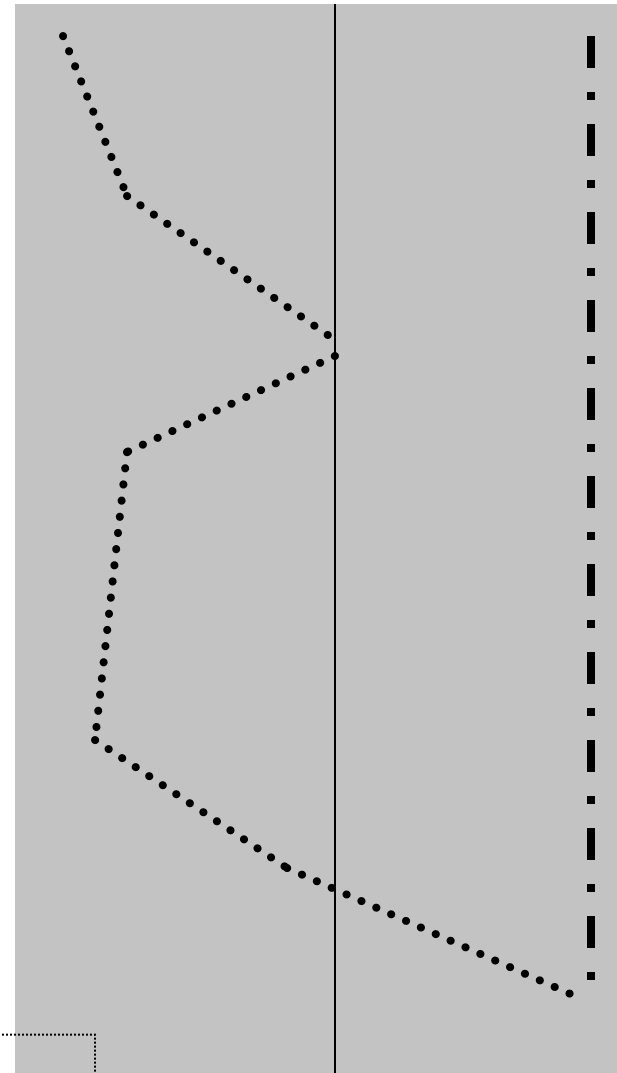
Medieneinsatz

Struktur/Zeit

Machtstruktur

Lernkultur

-- - -+ + ++



— .

•••

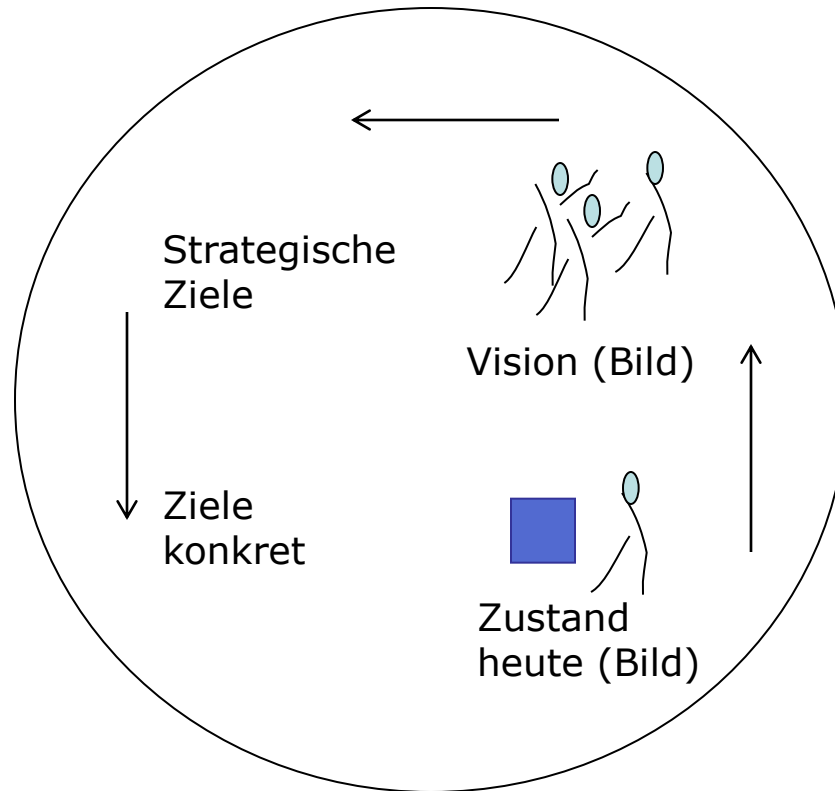


Abb: Vision Picture

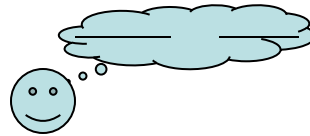
Teil 3: Ideen entwickeln

Usability/ Customer integrated Innovation
Open Innovation
Brainstorming.....
Bionik



**Open Innovation, User driven innovation,
partizipative Organisation**

Kreativität entsteht durch Abstand zum Problem.



Die Welt braucht Innovationen.





Imitation statt Invention

Innovationen und Kreativität

Wie kann mensch Veränderungen bewirken?????

Handle stets so, dass mehr Handlungsoptionen entstehen.

(H. v. Foerster)

Kreativitätsmethoden:vom Problem distanzieren

Mind Mapping

Tabula Rasa (zero Base)

Brain Storming

Usability, qfd, Customer integration

Crazy walk

Solution Talk

Open Space

World Cafe

Kreativ Workshops

Force fit

Kopfstand-Methode.....



**Kreativität und Ideenentwicklung, Usability,
Dialogische Gestaltung und Entscheidung**

Merkmale der erfinderischen Forschungssphären:

In den Forschungen ergeben sich übereinstimmend verschiedene Faktoren, die eine kreative Kultur entstehen lassen.

Vielfalt (Diversity): Vielfalt in Menschen, Kompetenzen, Kulturen und Methoden erscheint als Fundament für Wissen und Lernen. Vielfalt erzeugt Unterschiede, die als Rohstoff der Information und in Folge der Fähigkeiten und Ideen dient. Vielfalt entsteht nicht automatisch, vielmehr nimmt sie über die Zeit ab, weil Menschen zur Ähnlichkeit tendieren (Sympathieproblem).

Das Andere, Neue, Fremde erscheint unvertraut und das führt zu einem oft unbewussten Abbau an Diversität. Insofern ist ein sanfter Druck zur Vielfalt erforderlich.

- Überschaubarkeit und Nähe (Density): In kleinen sozialen Systemen bildet sich ein hohes Maß an Kooperation und Verantwortung aus, weil die Menschen Resonanz auf ihr Handeln spüren. Die geografische Nähe erzeugt ein Klima der Kreativität im „MeltingPot“. Durch diverse Möglichkeiten des Austausches entstehen innovative Bündnisse über Fachgrenzen hinaus.

-Austausch (Interaction): Die Schaffung von vielfältigen Kommunikationsanlässen führt -zu einem zufälligen Austausch, zur Steigerung der Toleranz und damit zu innovativen Denken.

-Open Business Models, Open innovation, offener Wissenstransfer sind die Merkmale

-zukünftiger Oekonomie (Don Tapscott)

-Freiraum:Das Neue wächst besonders dort, wo es Raum hat. Insofern sind Freiräume -in gedanklicher und physischer Art zu schaffen. Es geht hier besonders um die Ermöglichung -ergebnisoffenen, zweckfreien, „verrückten“ Denkens und Handelns.

-Zugang und Heterarchie: Kreativität entsteht besonders dort, wo gleich berechtigter Zugang -zu Ressourcen besteht und die notwendigen Basismittel frei zur Verfügung stehen.

Merkmale der erfinderischen Forschungssphären 2:

In der Forschung konzentriert man sich in den letzten Jahren sehr auf die Empirie auf Basis von Massenbefragungen und die mathematische Modellierung auf der Basis von umfangreichen Vereinfachungen. Dabei entstehen weit reichende Probleme. Wenn, wie die Neurobiologen betonen, Menschen hochgradig unbewusst entscheiden und handeln, dann können Befragungen kaum hinreichende Ergebnisse erbringen.

Die mathematische Modellierung abstrahiert von der Komplexität menschlichen Handelns und reduziert sie zu „rationalen Nutzenmaximierern“. Wir sehen die Zukunft der Forschung eher in der Beobachtung und Begleitung von realen Prozessen. Es geht darum, zu verstehen, wie das Neue in die Welt kommt, wie Menschen gemeinsam und individuell, Neues adaptieren und wodurch Widerstände und Hemmnisse entstehen. Dazu erscheint es erforderlich, weniger „desk research“ und „puzzle solving research“ zu betreiben, als vielmehr sich mit der Lebenswirklichkeit in realen Projekten auseinanderzusetzen.

Aus Bergmann: Erfinderische Ökonomie 2010

Innovationen und Kreativität

Das kreativ- innovative Milieu und seine Charakteristika

- Nähe: Viele Kontaktmöglichkeiten, Überschaubarkeit
- Vielfalt: Gender, Kultur, Alter,...
- Austausch: Dialoge, Foren
- Zugang: Bildungschancen, Mitwirkung, Partizipation
- Freiraum: Räume, Zeit, Selbstorganisation, Eigenarbeit

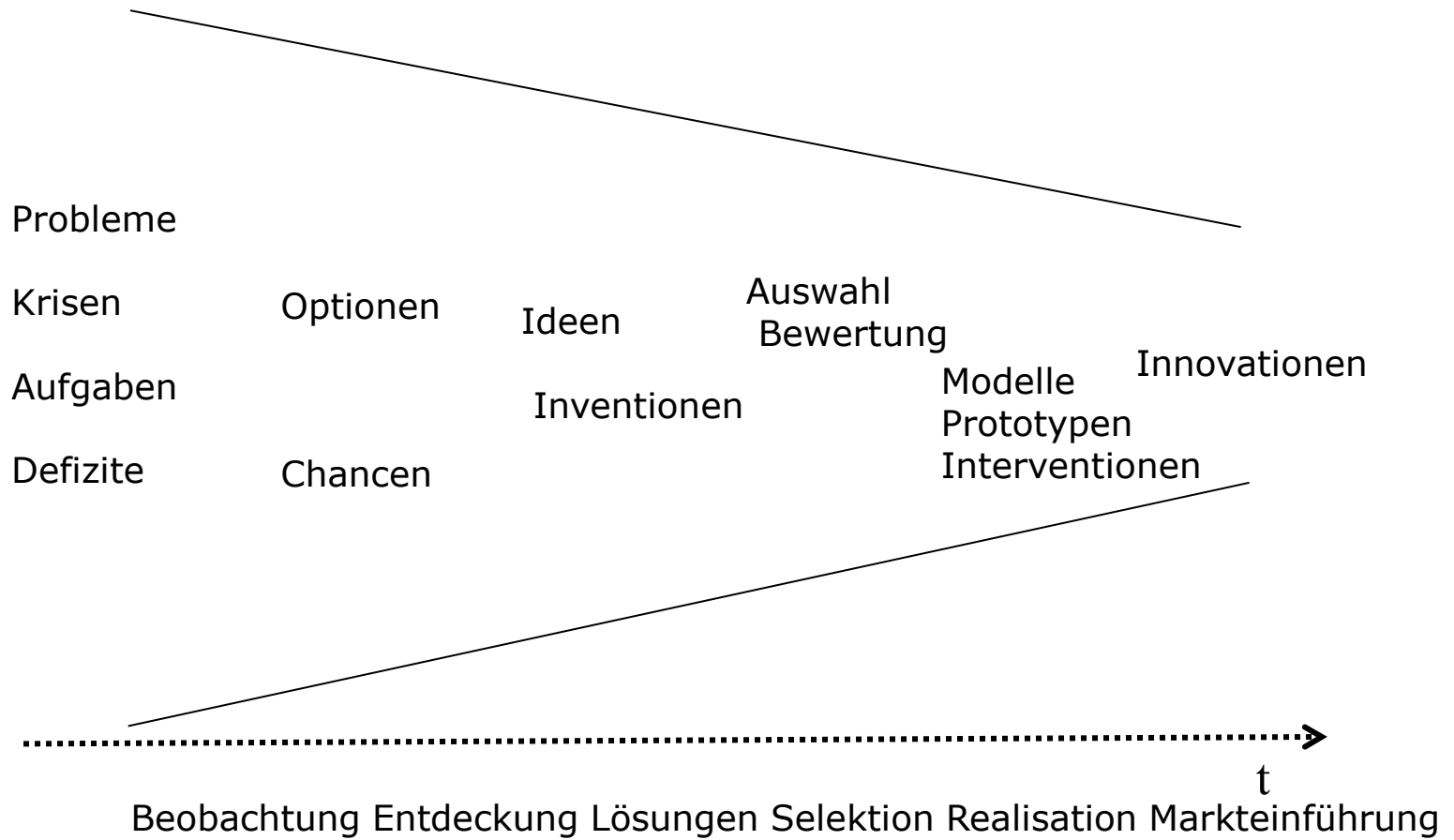


Abb.: Vom Problem zur Innovationen

Der David unter den Getränken

Das Kultgetränk Bionade ist ein Paradebeispiel für den rasanten Aufstieg der Ökobranche. Nun muss sich die Firma auf dem Massenmarkt behaupten.

Von Uwe Ritzer



2008 stagnierte der Umsatz - Kritiker sagen, das liege an der starken Preiserhöhung.
Foto: dpa

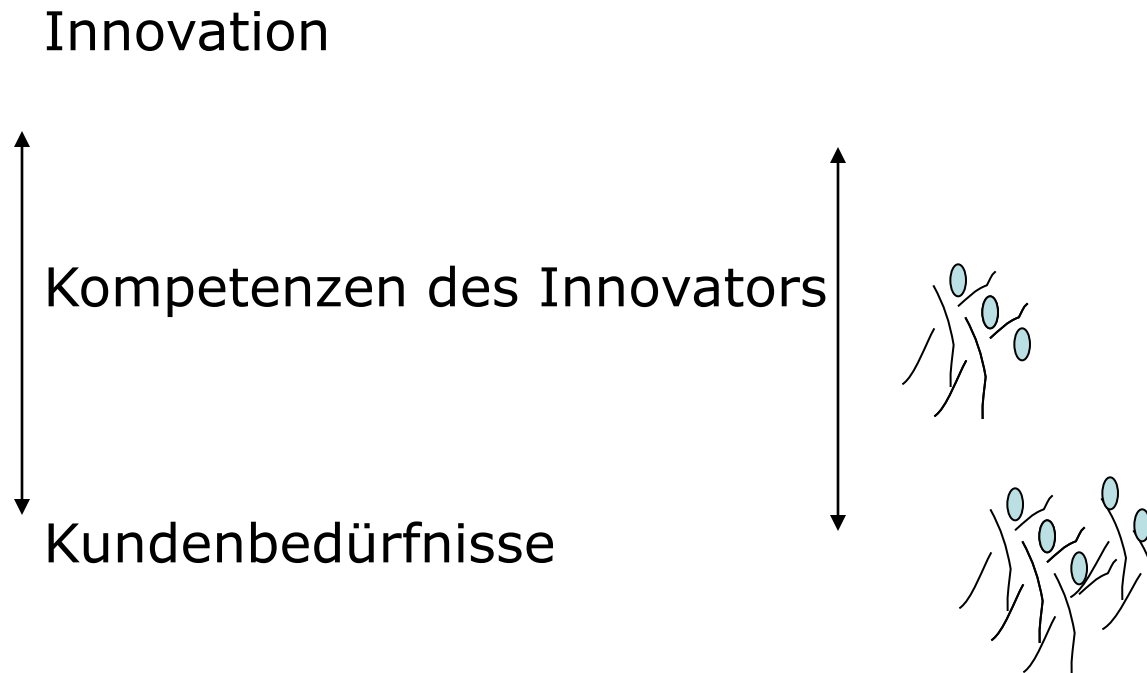
Für einen neuen Geschmack hatte Peter Kowalsky jahrelang keine Zeit. "Ich war so mit dem Wachstum unserer Firma beschäftigt, dass ich dafür absolut keinen Kopf frei hatte", sagt der Geschäftsführer und Inhaber der Firma Bionade. Dann aber hat er doch mit Mitarbeitern und Marktstrategen experimentiert und probiert.

An diesem Donnerstag, zum Start der weltgrößten Öko-Messe Biofach (19. bis 22. Februar) in Nürnberg, wird das Unternehmen aus der bayerischen Rhön die fünfte Geschmacksrichtung seiner Biolimo präsentieren. Sie soll nach Quitte schmecken und Kowalsky hofft, damit die Erfolgsgeschichte des Familienunternehmens aus dem kleinen fränkischen Dorf Ostheim fortsetzen zu können.

Rasanter Aufstieg

Kaum eine Firma aus der Biobranche hat sich in den vergangenen Jahren so rasant entwickelt wie Bionade. 20 Millionen Flaschen des fruchtigen Erfrischungsgetränkes verkaufte Kowalsky 2005. Zwei Jahre später war es bereits zehnmal so viel. Aus dem winzigen Betrieb in der Provinz wurde in kurzer Zeit ein international agierendes Unternehmen mit 200 Beschäftigten.

Innovationen entstehen relational: Dialoge



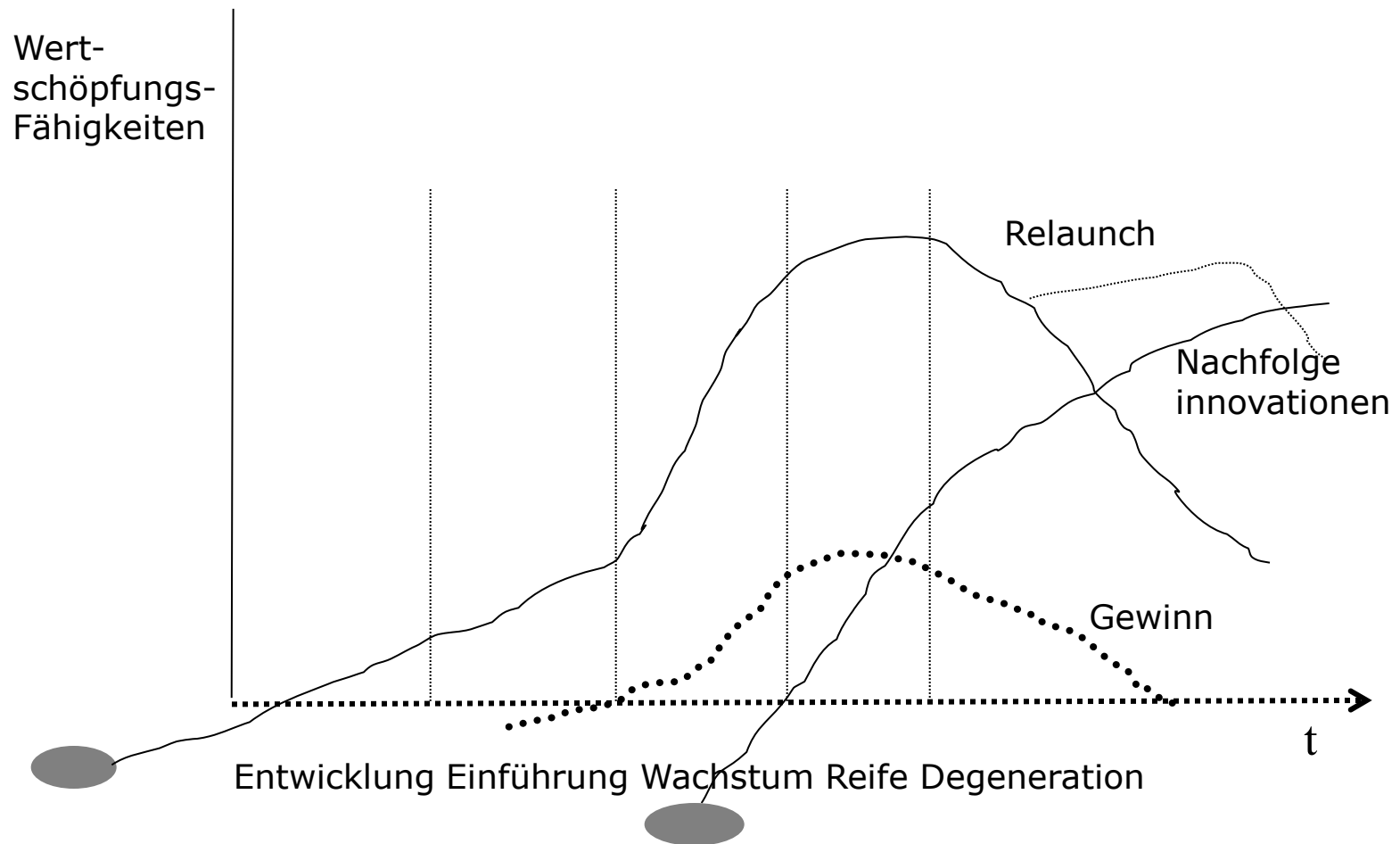


Abb.: Lebenszyklus von Innovationen

Usability ist Benutzerfreundlichkeit.

Der Grundgedanke von Benutzerfreundlichkeit lautet:
Jedes Produkt muss möglichst gut an die Bedürfnisse
und Fähigkeiten der User angepasst werden.

Und es ist nicht die Aufgabe der BenutzerInnen,
sich an die Eigenheiten des Produkts anzupassen.

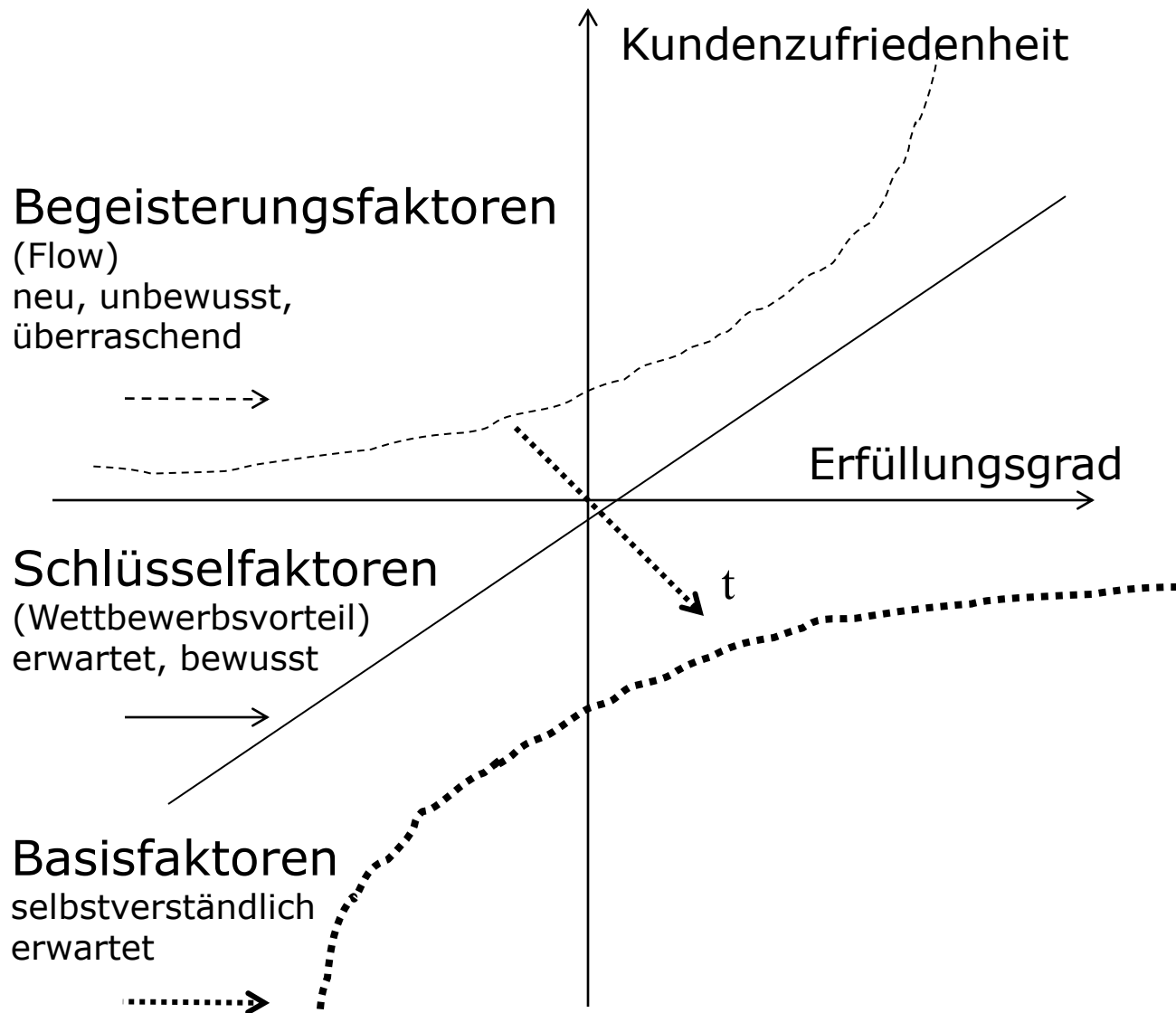


Abb.: Usability / Kano Modell

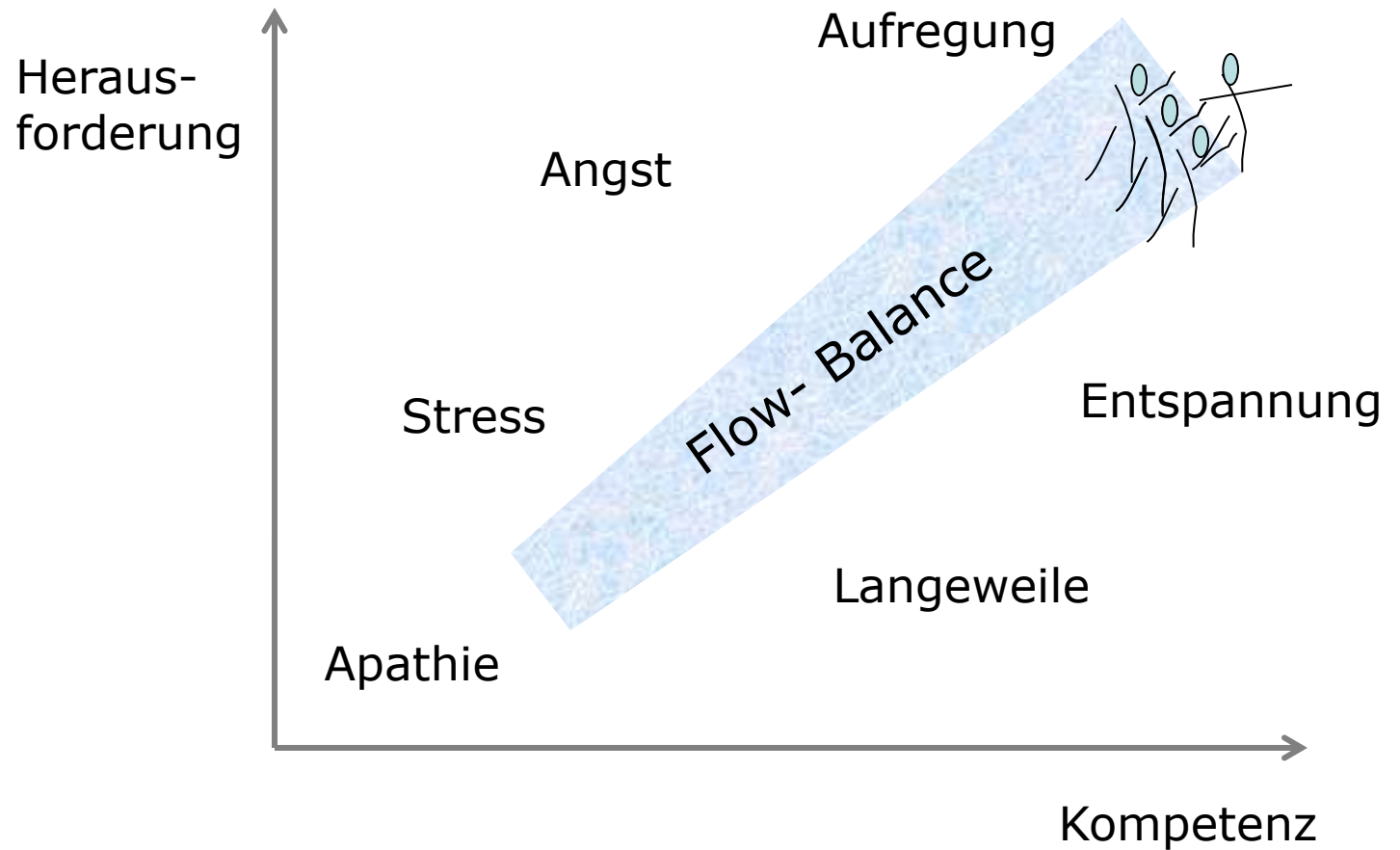


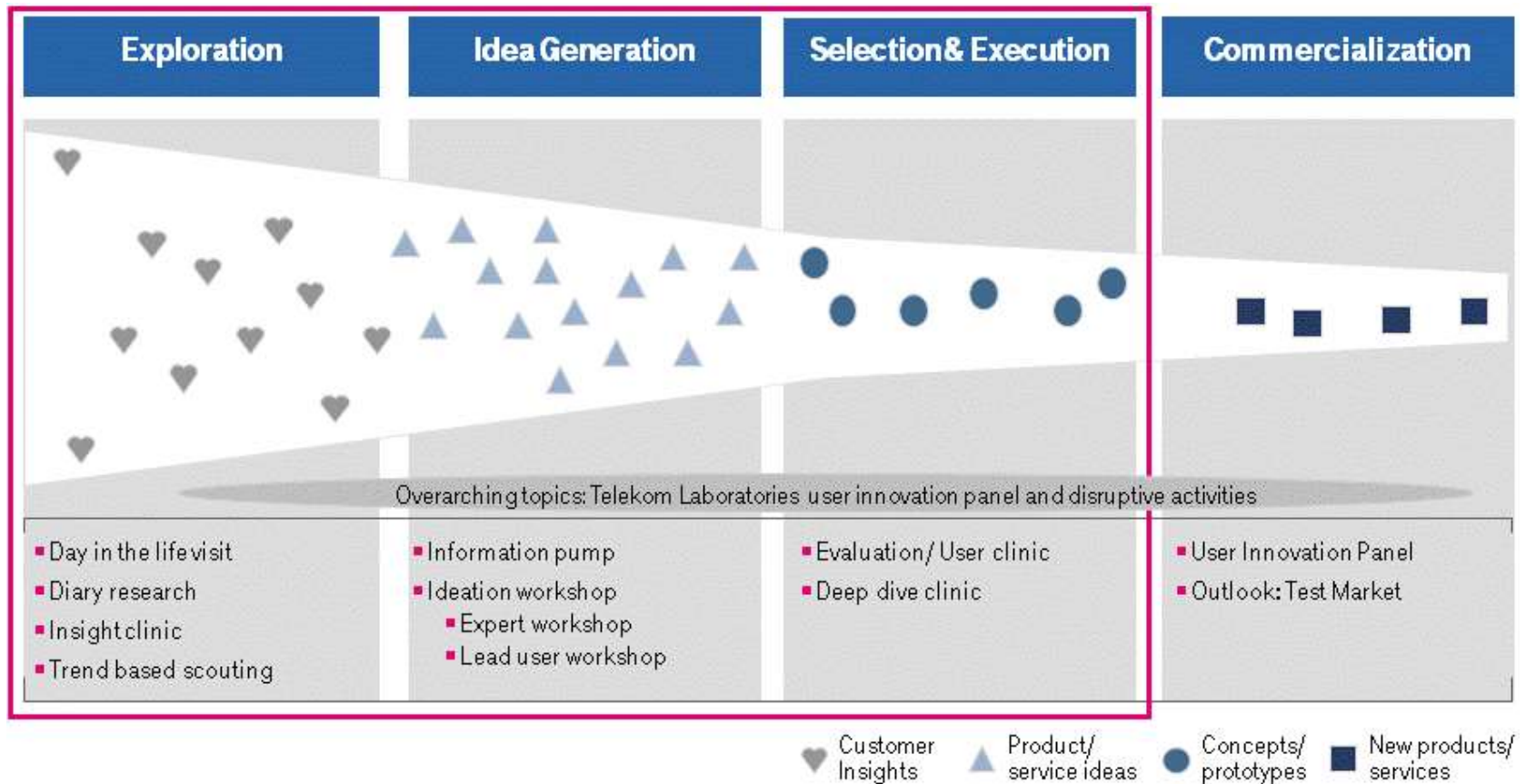
Abb.: Flow- Modell

Open Innovation ist die Öffnung des Innovationsprozesses von Unternehmen und damit die aktive strategische Nutzung der Außenwelt zur Vergrößerung des eigenen Innovationspotentials.

Mass Customization: Maßgeschneidert vom Fließband

Kollektive Intelligenz/ Schwarm

Soziale Schwärme sind dann effektiv,
Wenn die Akteure unabhängig und frei entscheiden
und zudem ein offener Dialog stattfindet.

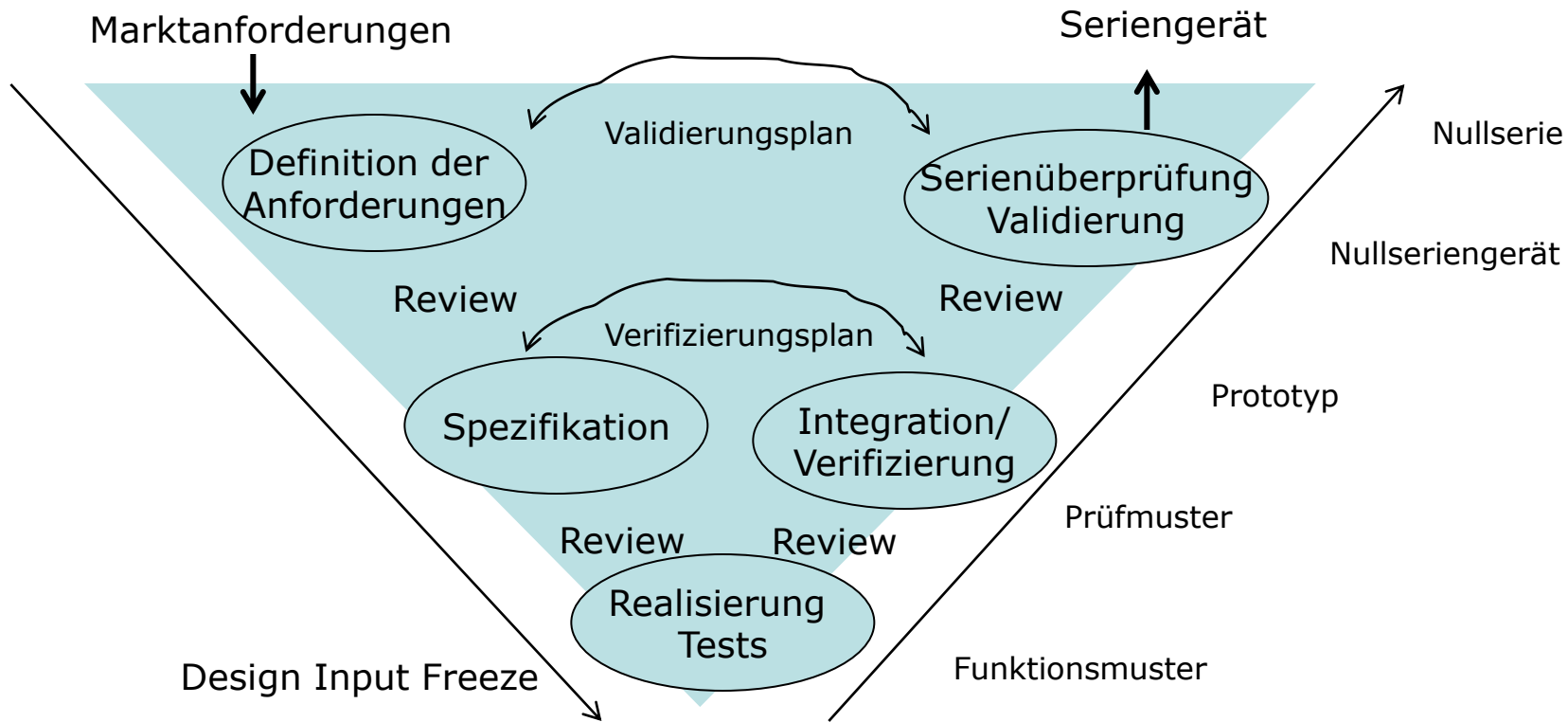


Usability ist Benutzerfreundlichkeit.

Der Grundgedanke von Benutzerfreundlichkeit lautet:

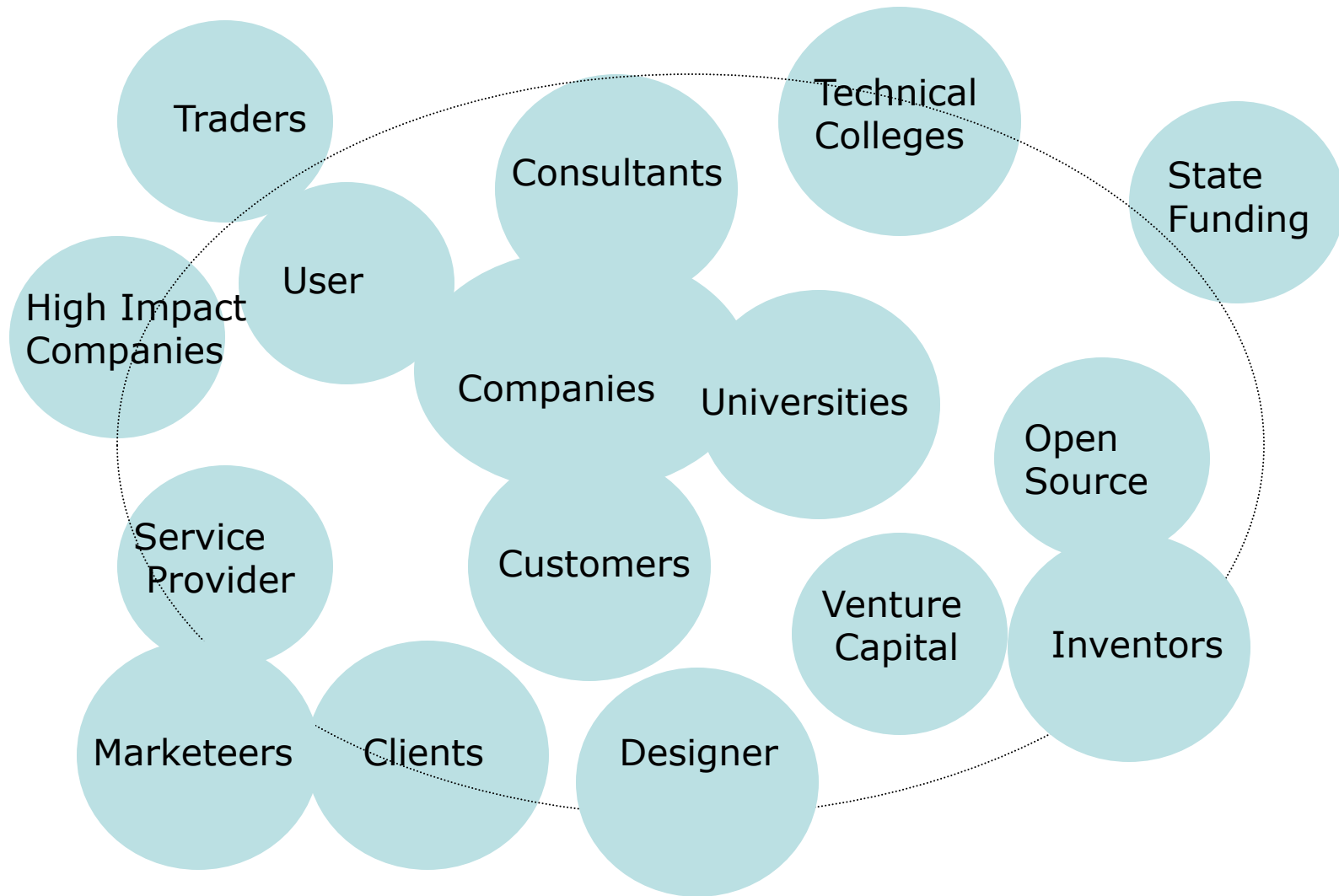
Jedes Produkt muss möglichst gut an die Bedürfnisse und Fähigkeiten der User angepasst werden

und es ist nicht die Aufgabe der BenutzerInnen, sich an die Eigenheiten des Produkts anzupassen.

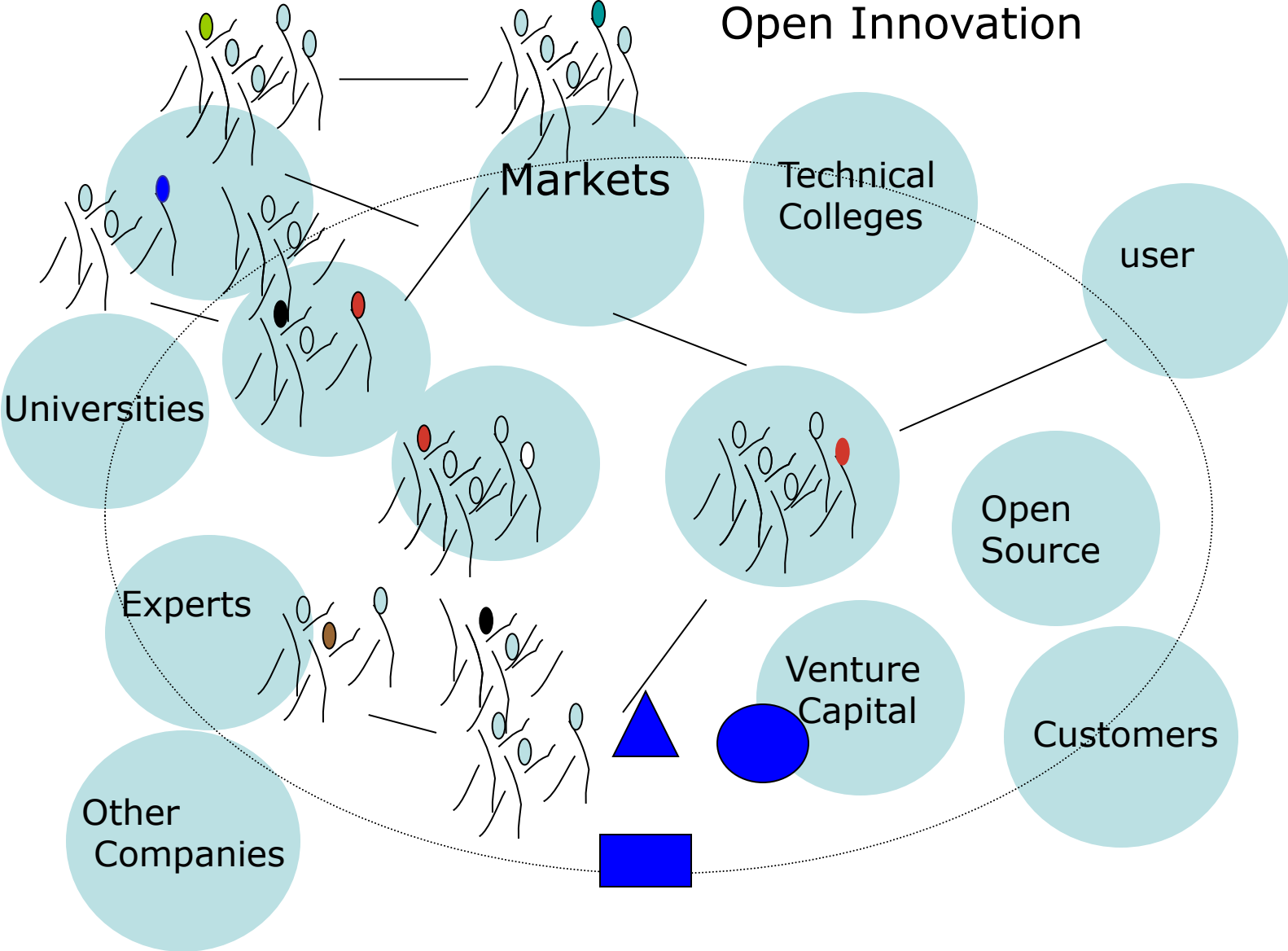


V- Modell der Innovationsentwicklung

Communities of Innovation



Open Innovation



Du bist die Fabrik...

Die Welt steht wie der vor einer industriellen Revolution:
Mit 3D-Druckern kann jeder Produzent werden. Wenn er kreativ genug ist.
Die Fabbing-Bewegung macht deutlich, dass der Umbau der Welt durch die digitale Revolution nicht mit Mobiltelefon, Internet und heimischer Datenarbeit abgeschlossen ist. Was immer man in dem Personal Fabricator sehen mag - ein Konsumportal, eine zukünftige Bedrohung für das Patentsystem oder ein schlagkräftiges Mittel zur Befreiung aus der selbst verschuldeten Unmündigkeit des Konsumenten -, es hängt davon ab, was für ein Bild vom Menschen man hat. Ob man ihn für einen Faulpelz hält oder einen Dieb, oder ein Wesen, das Werkzeuge schon immer benutzt hat, um neue Dinge zu schaffen. Menschen, die zu lange in einem System gelebt haben, mit bunten Marken, billigen Sonderangeboten und bequemer Lieferung, könnten sich irgendwann eine andere Welt nicht mehr vorstellen. Ich habe unsere Generation eigentlich schon aufgegeben, sagt *Bohne*, und lädt deshalb oft Schulklassen und Kinder ins Fabab ein; er will ihnen zeigen, was für sie möglich ist.
Artikel von Tobias Moorstedt in SZ 10/11 April 2010.

User driven innovation

Nutzer entwickeln Produkte

eight ways innovation programs can go off the rails. They are:

- 1.No shared *understanding of what innovation is*, how it works, how to achieve it.
- 2.No clear *innovation process*, or at least none that works routinely and reliably.
- 3.No clear diagnosis of *where and how to find* innovation opportunities, and how best to leverage existing strengths.
- 4.No stated *innovation mission* that will open up new possibilities and inspire talented teams.
- 5.No promising *innovation projects* -- specific high potential initiatives that seem like winners.
- 6.Limited experience or *expertise* in running innovation projects.
- 7.Few deep insights about *unmet customer needs*, especially of the kind innovators can use.
- 8.Difficulty *choosing the right concepts* and the right number of concepts for development.

Participatory Design, Workshops

Künftige Anwender werden in die
Produktentwicklung aktiv eingebunden

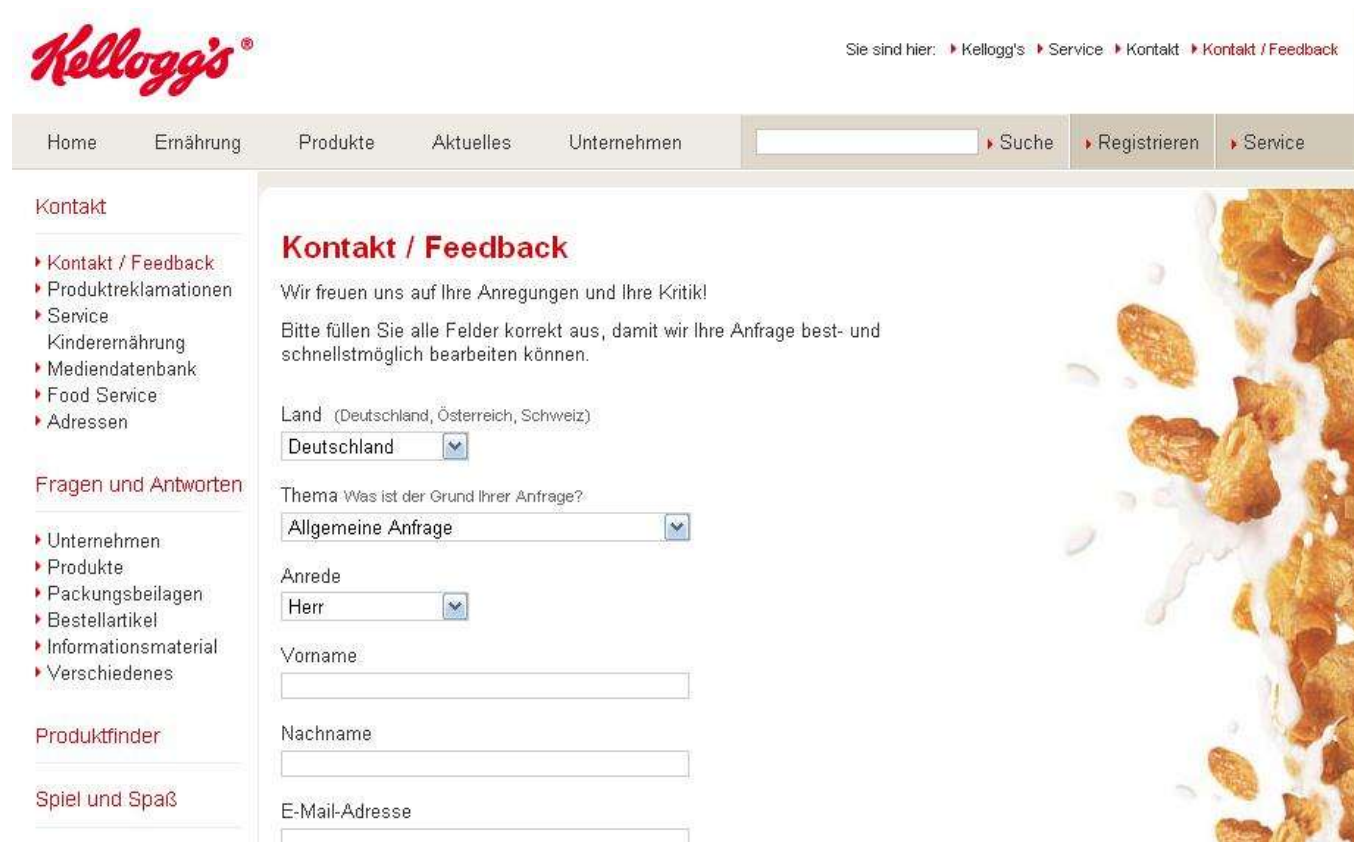
Zusammenarbeit von Produktmanagern,
Anwendern, Designern, Marketing, Vertrieb,
Ingenieuren....

Externen: Nutzer, Händler, Experten

Auch für Dienstleistungen, Schulen, Uni,

..... Schwierigkeit der Kulturentwicklung

Interviews/ Fragebögen



The image shows a screenshot of the Kellogg's website's contact form. The Kellogg's logo is in the top left. A breadcrumb trail at the top right reads: Sie sind hier: ▶ Kellogg's ▶ Service ▶ Kontakt ▶ Kontakt / Feedback. The main navigation bar includes: Home, Ernährung, Produkte, Aktuelles, Unternehmen, a search box, and buttons for Suche, Registrieren, and Service. The left sidebar contains several menu categories: Kontakt (with sub-items: Kontakt / Feedback, Produktreklamationen, Service, Kinderernährung, Mediendatenbank, Food Service, Adressen), Fragen und Antworten (with sub-items: Unternehmen, Produkte, Packungsbeilagen, Bestellartikel, Informationsmaterial, Verschiedenes), Produktfinder, and Spiel und Spaß. The main content area is titled 'Kontakt / Feedback' and contains the following text: 'Wir freuen uns auf Ihre Anregungen und Ihre Kritik! Bitte füllen Sie alle Felder korrekt aus, damit wir Ihre Anfrage best- und schnellstmöglich bearbeiten können.' Below this is a form with the following fields: 'Land (Deutschland, Österreich, Schweiz)' with a dropdown menu set to 'Deutschland'; 'Thema Was ist der Grund Ihrer Anfrage?' with a dropdown menu set to 'Allgemeine Anfrage'; 'Anrede' with a dropdown menu set to 'Herr'; 'Vorname' with a text input field; 'Nachname' with a text input field; and 'E-Mail-Adresse' with a text input field. On the right side of the form, there is a decorative image of cereal pieces in a splash of milk.

Quelle: <http://www.kelloggs.ch/service/kontakt/schreiben-sie-uns.html>

Problem:
Kundenwünsche sind meist unbewusst

Foren, Blogs und Websites

- Feedback/ Bewertung
- Reklamationen
- Sonderwünsche
- Verbesserungsvorschläge
- Eigene Produktideen

Tchibo Ideas - Die besten Ideen gewinnen

http://www.tchibo-ideas.de/

HOME ÜBER UNS FAQ KONTAKT SITEMAP RSS

Alle Bereiche

AUFGABEN LÖSUNGEN WETTBEWERB TREFFPUNKT

Benutzername:
 Passwort:

 Passwort vergessen?
 Registrieren

Du hast eine tolle Aufgabe?

Du hast ein spezielles Problem, das du von unserer Community lösen lassen willst? Dann formuliere deine Aufgabe und sicher dir die Chance auf den Monatsgewinn. [mehr](#)

Du hast eine gute Lösung?

Du setzt dich gern mit spannenden Aufgaben auseinander und findest hierfür brillante Lösungen? Dann her mit deinen Vorschlägen. Es kann sich für dich lohnen. [mehr](#)

Werde jetzt Mitglied!

Du hast Lust, in unserem Forum über die neuesten Ideen zu diskutieren oder möchtest über sie abstimmen? Dann registriere dich jetzt. [mehr](#)

Fertig

Home

Products

Seekers

Solvers

Challenge Center

My InnoCentive

WHAT IS INNOCENTIVE?

InnoCentive harnesses collective brainpower around the world to solve problems that really matter.

[Learn more](#) ▶

NETWORK FACTS

CA US State with most wins

61% Solvers w/advanced degrees

1014 Total Challenges posted

OPEN CHALLENGES

Show Newest Challenges ▾

[View all Challenges](#) »



Seeking Live Cultures of Aphid Species which Feed Predominantly on Plant Mesophyll Tissue

Varies

6 active solvers

Deadline - Aug 10, 2010



Active Electromagnetic Interference Cancellation

\$15,000 USD

103 active solvers

Deadline - Aug 9, 2010



Seeking Substances with Activity at the Acetylcholine Receptor

Varies

14 active solvers

Deadline - Aug 9, 2010

FEATURED CHALLENGE

CHALLENGE CENTER

The Economist-InnoCentive Challenge on 21st Century Cyber Schools



InnoCentive and The Economist are teaming up to connect InnoCentive's talented community, The Economist's millions of readers and the rest of the world with The Economist conference series entitled the Ideas Economy. Solvers are asked to provide their most meaningful contributions on the topic of Human Potential and 21st Century Cyber S...

WINNING SOLVERS

[View all Winning Solvers](#) »



[View Challenge](#)
Trevor Rose
[Read Bio](#) »



[View Challenge](#)
John Davis
[Read Bio](#) »

SOLVER NETWORK

[View Map in detail](#) »





Quelle: <http://designbyme.lego.com/en-us/default.aspx>

Spreadshirt - gestalte Kleidung mit Motiven, Fotos oder Text. Für Dich oder andere.

- Specials
- Neue Produkte
 - Geschenke
 - Reduziert
 - Selbst gestalten
 - Produktsortiment
 - Gutscheine

- Unsere Bestseller
- Männer T-Shirts
 - Männer Langarmshirts
 - Männer Pullover
 - Männer Unterwäsche
 - Frauen T-Shirts
 - Frauen Langarmshirts
 - Frauen Tops
 - Kinder & Baby T-Shirts

Uni Siege

Quelle: <http://www.spreadshirt.de/>

Lead User Konzept

Lead User:

- Anwender, die Marktbedürfnisse frühzeitig vor allen anderen Anwendern erkennen
- profitieren selbst in großem Maß von der Innovation

Das Konzept ermöglicht radikale Innovationen.

Schwierigkeit:

Identifikation von Lead Usern

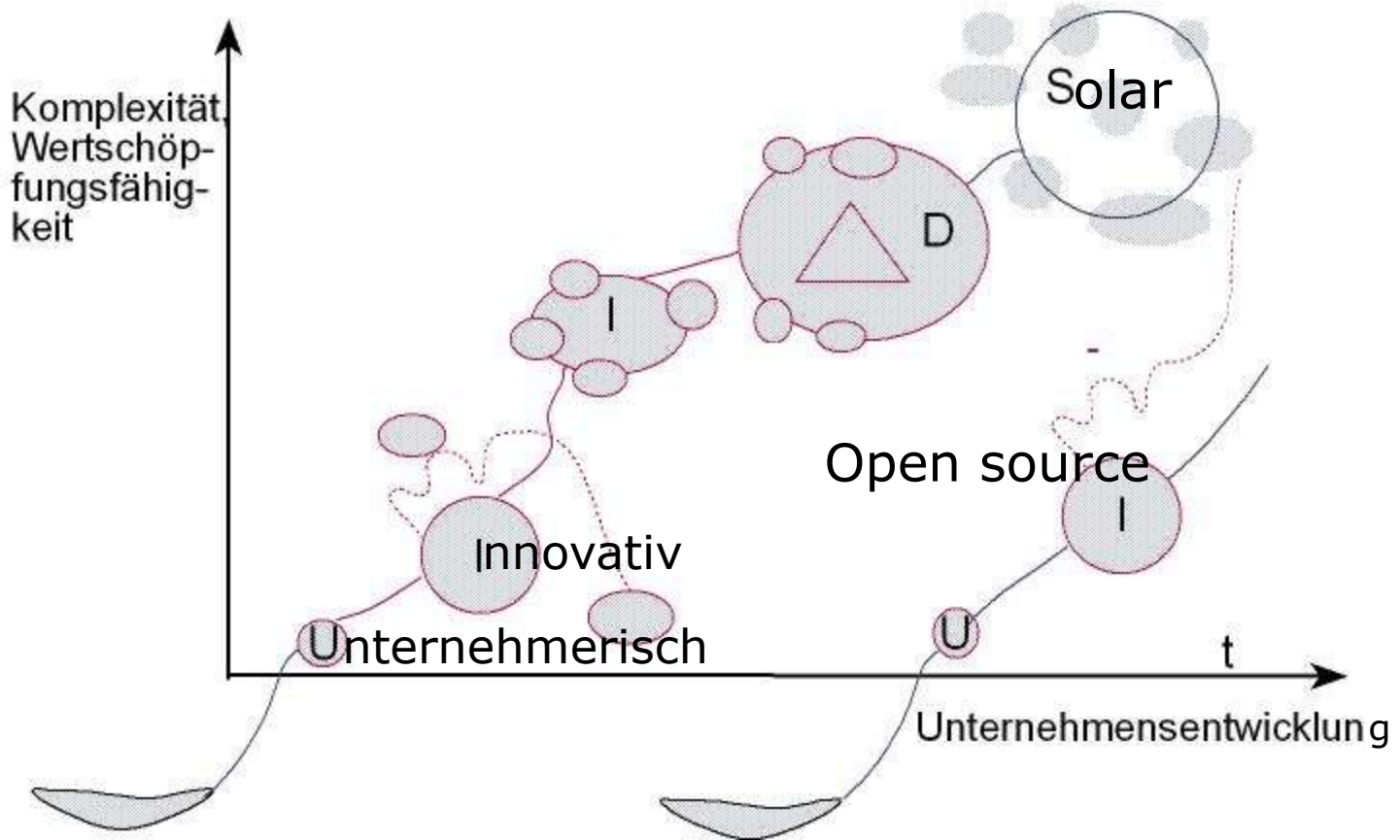


Abb. : Unternehmensentwicklung