



Wie wir

Innovations- und Wissensmanagement (mit-) gestalten



Mein Credo: „Nicht was der Zeit widersteht ist dauerhaft, sondern was sich klugerweise mit ihr verändert!“

Professor Günther H. Schust
Mitglied des wissenschaftlichen SCOPAR- Beratergremiums
E-Mail: schust@scopar.de



MIT BLICK FÜRS GANZE ..

Zitat

„Der rapide Wechsel der Verbraucherwünsche, immer kürzer werdende Produktlaufzeiten sowie der zunehmende globale Wettbewerb bedingen die Hinwendung zu einer innovationsorientierten Unternehmenskultur.“

Peter Löscher

Vorstandsvorsitzender der Siemens AG, München

Exkurs: Persönlichkeitsentwicklung via Hirn-Hemisphären

Die „echte“ Persönlichkeit des Menschen = Kompetenz, Kreativität, Lernfähigkeit und mentale Fitness = kommt von der starken Vernetzung seiner beiden Hirnhälften (Neuroplastizität).

D.h. durch Beziehungsfähigkeit, Eindrücke, (auch bittere) Erfahrungen, Sport, Stimulationen, Wertschätzung und tägliche neue Herausforderungen. Wissens- und Innovationstraining wird deshalb immer wichtiger, damit die Anpassungsfähigkeit an **wechselnde** (auch schwierigere) **Bedingungen** permanent optimiert wird (=Lernende Gesellschaft + Organisationen).

Führungskräfte, Trainer übernehmen dabei die Aufgabe der Eltern, Erzieher, Lehrer...

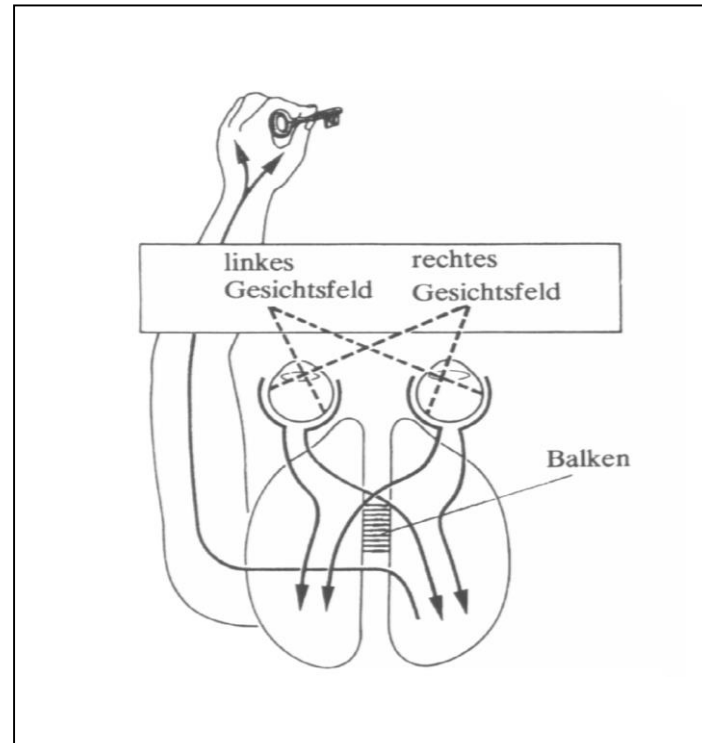
Linke Gehirnhälfte:

ICH

Skepsis, Logik, Mathe

Ratio, Text, Tabellen, Sprache
Zeit empfindend; Step by step

- ✓ analysiert
- ✓ ist realistisch,
- ✓ nimmt schneller wahr
- ✓ vermeidet Fehler, ist direkter
- ✓ stellt Regeln auf,
- ✓ folgert rational, ist digital
- ✓ vermeidet Risiko,
- ✓ artikuliert, ist objektiv,
- ✓ dominiert, kontrolliert,
- ✓ ist **konvergierend** / übereinstimmend,
- ✓ kommuniziert **verbal**



Das Hirn ist ein Muskel, der täglich trainiert werden muss!

Rechte Gehirnhälfte:

DU

Bild, Grafik, Spaß, Gefühl,
Emotional, Kreativität,
Ganzheitlich; Zeit los

- ✓ Ist musisch, neugierig
- ✓ ist visuell, räumlich
- ✓ ist aggressiv, intuitiv
- ✓ spekuliert, bricht Regeln,
- ✓ spielt, ist ungeduldig,
- ✓ ist sprunghaft,
- ✓ fantasiert, ist subjektiv,
- ✓ ist **divergierend** / auseinandergehend,
- ✓ ist kontinuierlich,
- ✓ kommuniziert **nonverbal**

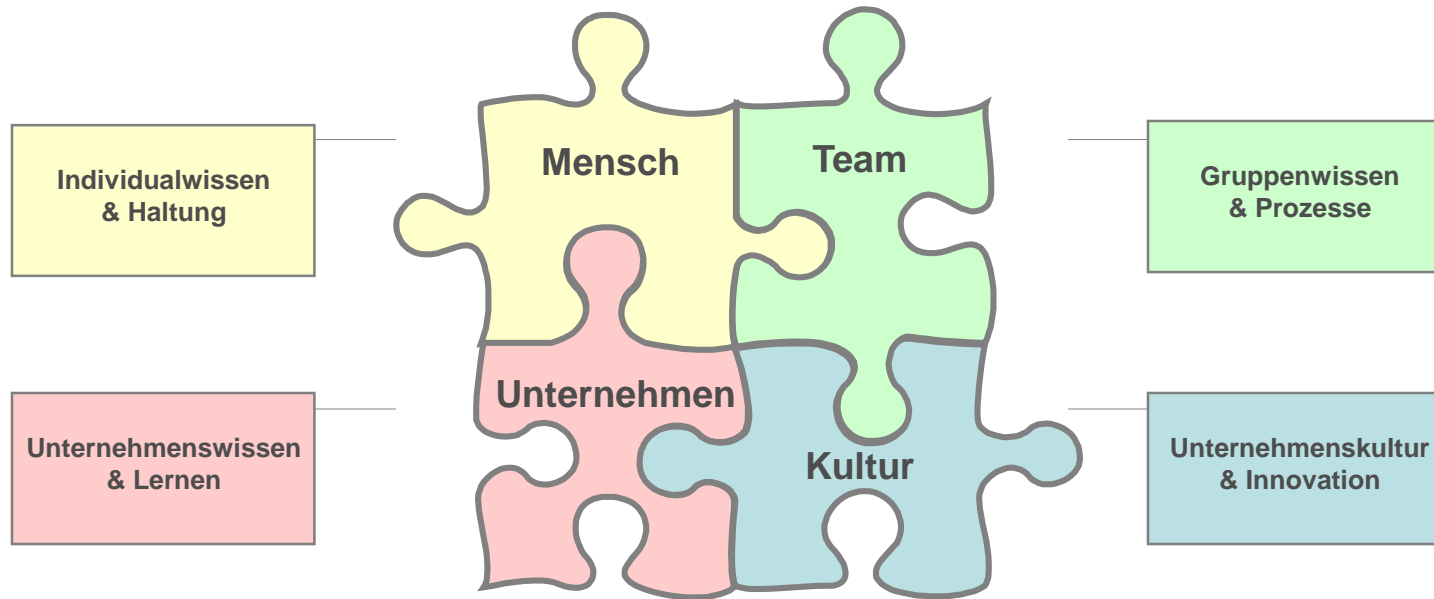
Stufen zur Wissens- und Innovationskompetenz

Innovations-Kompetenz	»Fähigkeit, große Durchbrüche (Produkte, DL, Technologie, Logistik, Vertrieb etc.) erfolgreich am Markt einzuführen.«
Entwicklungs-Kompetenz	»Fähigkeit, eigene Visionen, Strategien und Ziele zu entwickeln und umzusetzen.«
Veränderungs-Kompetenz	»Fähigkeit, auf Änderungen im Umfeld angemessen zu reagieren.«
Beharrungs-Kompetenz	»Fähigkeit, Bestehendes zu bewahren und aufrecht zu erhalten.«

➤ Eine „echte“ Persönlichkeit (TOP Performer) kann schneller als die anderen „Wissen in Kapital“ verwandeln.

Wissens- und Innovationsmanagement bei SCOPAR

Wissens- und Innovationsmanagement sehen wir als eine Art „Vierfelderwirtschaft“:



➤ Bei der Vernetzung der vier Felder helfen „Yellow Pages“ beim Erkennen von Wissenslücken. Sie lassen sich in den Arbeitsprozess integrieren und fördern Lernstrukturen und die Integration der Mitarbeiter.

Problemstellungen die Unternehmen zukünftig lösen müssen...

✓ ...**Kern-Prozesse** – ständig effizienter + einfacher machen...

„Jahr für Jahr verkaufen Autohersteller ihre Fhz. Mit 15-50% Rabatt. Z.B., werden den Automobil-Zulieferern Preisnachlässe von ca. 5-10% p.a. abverlangt. Google hat im Web die Gratisanarchie ausgerufen - „So kann es nicht weitergehen...“, sagt Cesar Alierta, Chef der Telefonica o2. Er fordert die Anbieter von Web-Inhalten auf, eine Gebühr für die Nutzung der Netze zu bezahlen.“

✓ ...**Nachfrageschwankungen** im Zaum halten...

„Realistische Anpassung der Einkaufs-, Entwicklungs-, IT-, Fertigungs- und Vertriebskapazitäten!“

✓ ...Bedarfsgerecht **in die Kompetenzen** ihrer Key-Mitarbeiter zu **investieren**...

“Nur die Mitarbeiter schaffen Beziehungen, Kultur, Mehrwerte, Innovationen, Verbesserungen - nicht die Maschinen und IT-Landschaften!“

✓ ...**Know-how + Ideen in profitables Wachstum umsetzen**...

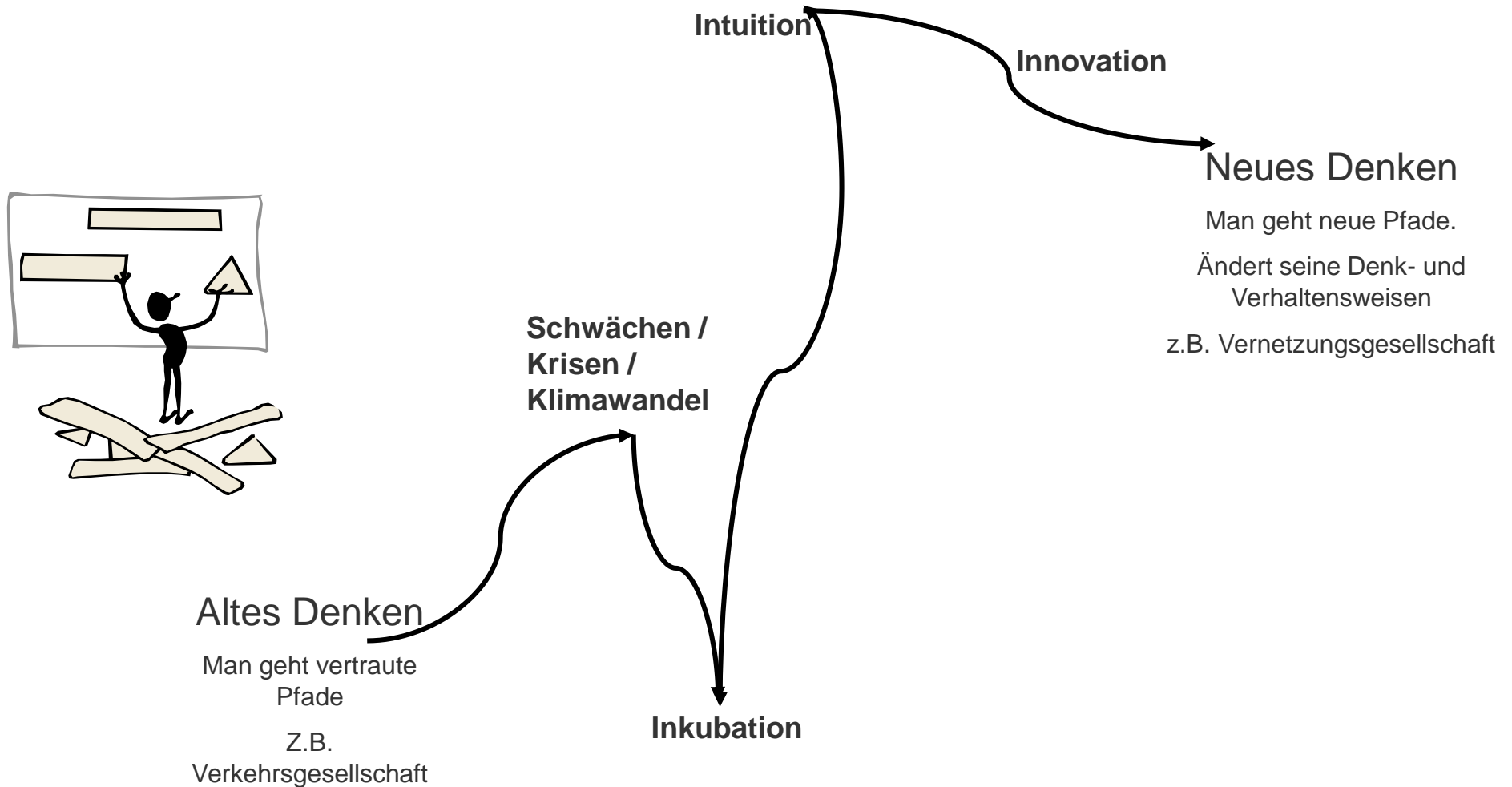
(Wertschöpfung mit attraktiven wissensschweren-innovativen Produkt-Lösungen)

„Systematische, offene Projektarbeit mit Kunden, Partnern, Händlern, Wettbewerbern.“

✓ ...**Innovative Lösungen** (auch mit Wettbewerbern) **schnell auf den Markt bringen**, die den Kunden auch **spürbaren Nutzen** bringen... (Kundenzentrierte Innovation + Support Economy)

„Innovationen verlangen aber Risikobereitschaft, die Änderung gewohnter Denk- und Verhaltensweisen z.B., Complex & Green Thinking, Green IT, Green Tech, Small & intelligent, Managing Diversity, etc.“

Das Phasenmodell des kreativen Prozesses*



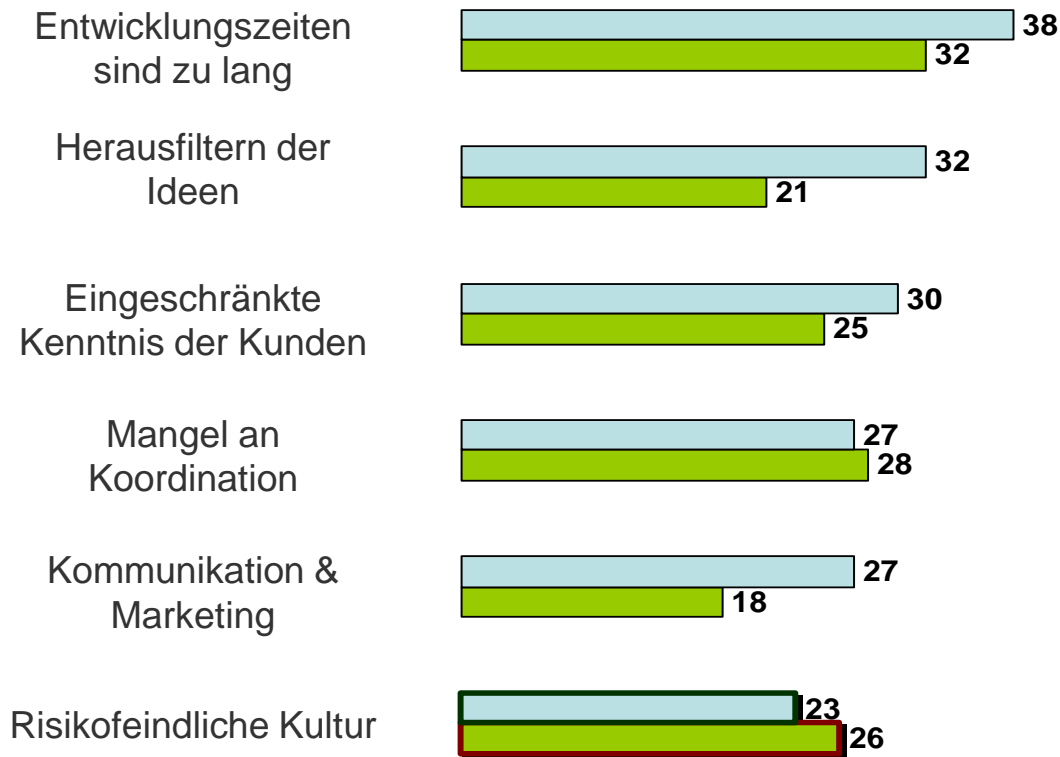
*Nach Poincaré 1907, Französischer Mathematiker und Physiker.

Handlungsbedarf in dt. Unternehmen

hoch ↑ Zukünftige Wichtigkeit ↑ Niedrig	<ul style="list-style-type: none"> • Process-Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzungs- und Projektmanagement • Change Management / hier: Umsetzung • Corporate Governance 	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership / Vertrauen • Innovations-Schnelligkeit • Wissens- / Infomanagement 	hoch Zukünftige Wichtigkeit Niedrig
	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenreduktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Virtuelle Organisation + Fertigung • Gestaltung der Unternehmenskultur • Mitarbeitermotivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Erneuerung des Images • Bereichsübergreifende Zusammenarbeit • Shared Design & Services 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Performance Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Effektive Ordnungskriterien der Organisationsstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung Führungsebenen 	
	Hoch	Kompetenz	niedrig	

Quelle: nach BCG-Organisations-survey and Analyses, 2009

Mit welchen Hindernissen kämpfen dt. Unternehmen bei Innovationen...



Mehrfachnennungen waren möglich:

■ Deutschland

■ weltweit

Quelle: BCG German Innovation-to-cash Survey, Business Week 2006. WirtschaftsWoche Nr. 40 vom 02.10.2006. Prof. Dr. Horst Köhler, am 15.03.2005: "In Deutschland dauert die Umsetzung von Ideen viel zu lange: 2/3 der Unternehmen benötigen für die Einführung einer technischen Innovation bis zu 3 Jahre; 20% sogar >5 Jahre!"

Wissen + Innovationen* - der Schlüssel für nachhaltiges Wachstum

1. **Wachstum** erfordert, schnell neue Geschäftsfelder zu erschließen. Immer mehr zeigen sich Sättigungstendenzen oder verschwinden ganze Märkte für Produkte und Dienstleistungen (z.B. Glühlampen, Schreibmaschinen, Tonbänder, Röhrenfernseher, Telefon m. W., Uhren, etc...)
2. Echte Innovation ist eine Vernetzung von Ideen und neuen Erkenntnissen, die einen **spürbaren Nutzen und / oder Lifestyle für den Kunden bringen** (CPV = Customer Perceived Value)...
3. Der wichtigste Faktor ist die **Firmenkultur**. Es braucht Menschen, die Regeln einhalten und quer denken dürfen... Mit Profitmaximierung allein lässt sich kein Unternehmen mehr auf Dauer führen...
4. Wachstum über neue Geschäfte ist **systematische Projektarbeit**, bei der auch mal Fehler gemacht werden dürfen... Am Anfang entstehen dabei kaum Gewinne...
5. In jeder Phase des Lebenszyklus' eines neuen Geschäfts sind verschiedene Fähigkeiten und Sichtweisen der Mitarbeiter notwendig. Neue „Babys“ brauchen die **Unterstützung der Führung**...
6. Ohne **Marktkennntnis und Kundenzentrierung** geht es nicht. Kunden müssen schon frühzeitig bei der Entwicklung der neuen Produkt- / Dienstleistung eingebunden + damit vertraut sein...
7. Innovation muss im Betrieb verankert sein. Ziel muss dabei sein, langwierige Entwicklungsprozesse durch ein **strukturiertes Wissens- und Projektmanagement** stark abzukürzen...

*Innovatio (lat.) = Einführung einer Neuerung mit einzigartigem Nutzen/Wert z.B.; technisch, sozial, organisatorisch, etc.

➤ **Der globale Wettbewerb ist ein Wettbewerb, schnellstens „Wissen in Kapital“ zu verwandeln.**

Strukturiertes Wissens- und Projektmanagement vorantreiben

1. Problem definieren

Die meisten Unternehmen definieren nicht klar genug welches Problem sie genau (für den Kunden) lösen wollen und **welches Wissen** dazu vorhanden ist.

2. Ideen entwickeln

Entscheidend ist der Blick über den Tellerrand: Welche Megatrends beherrschen den Markt in der Zukunft? Ist der Kunde bereit für die Neuerung / Technologie zu bezahlen? Was für ein Verhalten des Verbrauchers ist auf die Idee (deutschlandweit, europaweit, weltweit) zu erwarten?

3. Kundennutzen herausstellen

Erfolgreiche Lösungen schaffen einen Mehrwert für den Verbraucher / Kunden / Lieferanten. Gute Ideen lassen sich danach sortieren:

Kann der Kunde mit dem Produkt ein Problem lösen? Welchen Nutzen hat der Käufer? Erhält er dafür einen „spürbaren“ Mehrwert (kurz- oder langfristig)?

4. Selbstmarketing

Gute Ideen brauchen Akzeptanz – sie benötigen daher frühzeitig einen Mentor / Förderer aus der Führungsebene! Je größer die Durchsetzungskraft des Förderers, desto besser!

5. Projektphasen planen

Kundenbefragungen geben Anhaltspunkte über die Akzeptanz. Ein Projekt-/ Businessplan hält Kosten und erwartete Erträge fest.

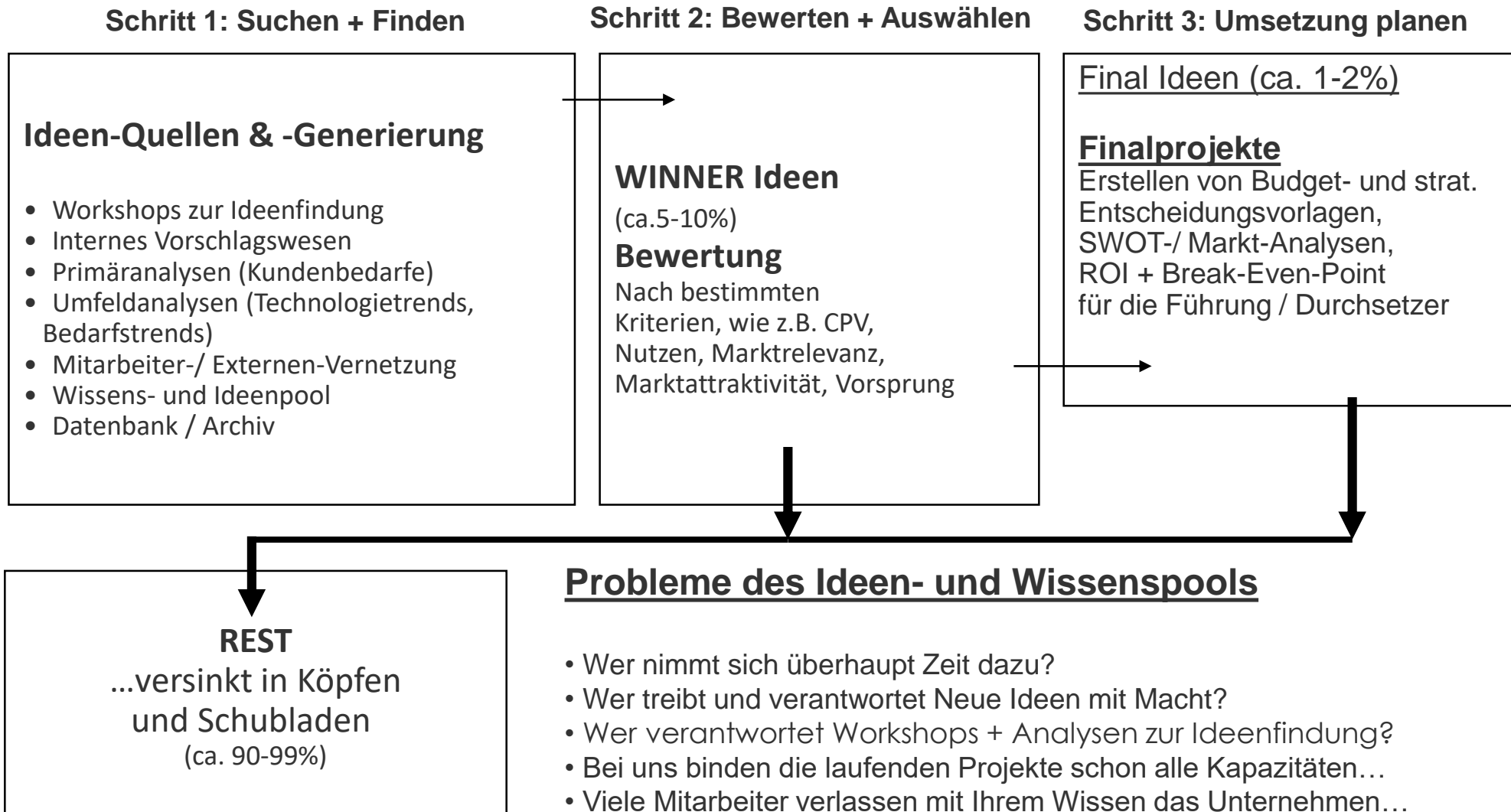
Welche Umsätze / Rendite / ROI sind zu erzielen? Wie hoch ist der technische Aufwand? Welches Budget wird für Machbarkeitsstudien gebraucht? Wie stellen wir fest, dass bei Fehlentwicklungen nachjustiert werden kann!

Was man vor der Einführung wissen sollte...

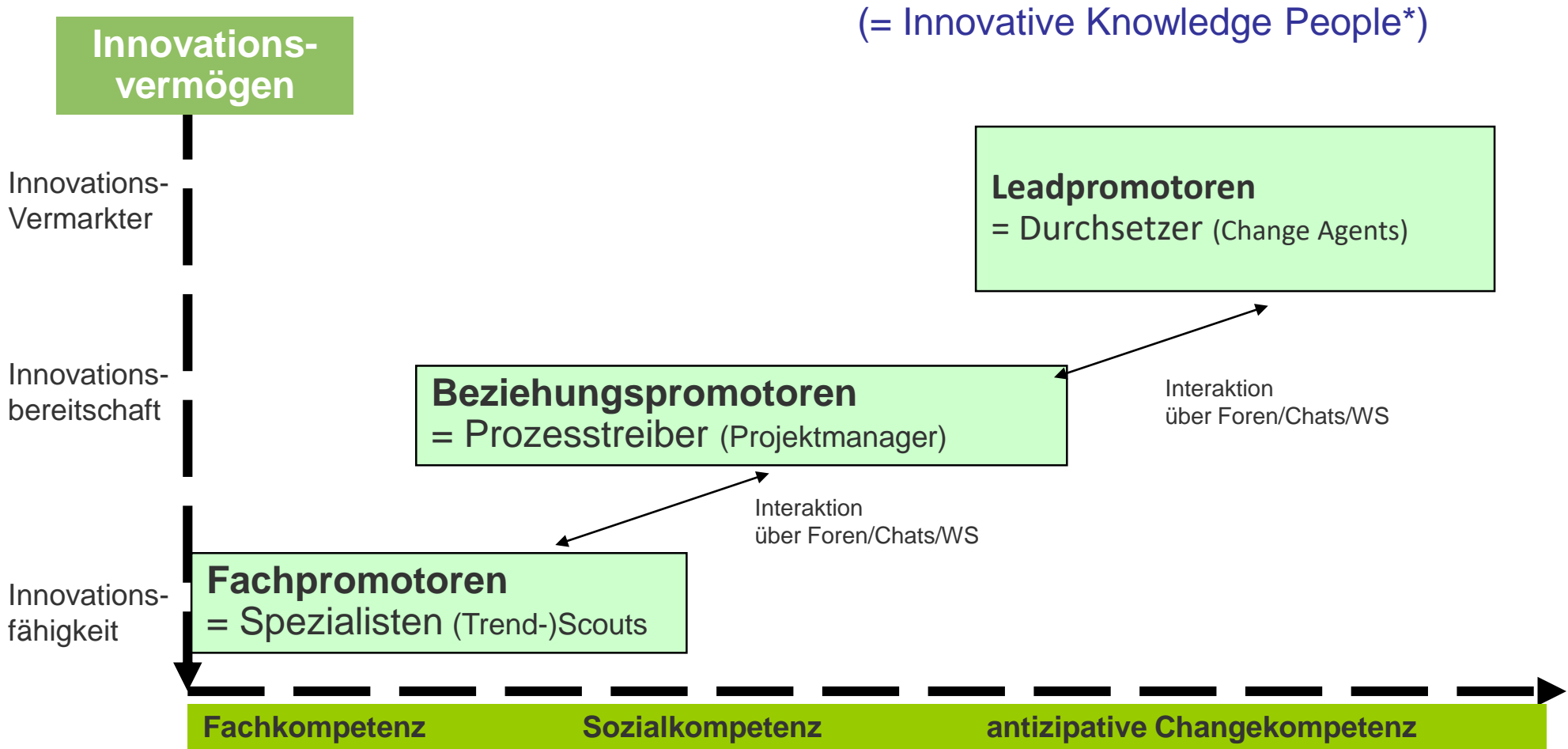
1. Neue und kreative Lösungen setzen sich meist aus **bestehendem Wissen** zusammen, das lediglich immer wieder neu kombiniert werden muss.
2. Es muss daher **genügend Promotoren** (= kritische Masse) geben, die über dieses Wissen verfügen, bzw. die wissen, wie sie daran kommen.
3. Es benötigt **Zeit und qualifiziertes Personal** für die Suche nach neuen Analogien und Issues*. Der dabei angestrebte Innovationsgrad birgt immer Risiken...
4. Die zusätzliche **Einbeziehung z.B. von Kunden, Lieferanten, Partnern und Wettbewerbern ist notwendig**. Diese aktive Einbeziehung bringt die Verteilung der Risiken „auf mehrere Schultern“ und erschließt zusätzliche Werte- und Wachstumspotenziale.
5. Ein Aufbau eines **Wissens-Netzwerkes** (Innovative Knowledge People + Netzwerkkern) ist auf Unternehmensebene und innerhalb der Bereiche zur Sicherstellung eines **Ideen- und Wissenspools** empfohlen.

*Issues (engl.) = Relevante Kernthemen mit Chancen und Risiken

Der Ideen- und Wissenspool



Aufgaben der beteiligten Mitarbeiter im Wissens- und Innovationsprozess



*) Von allen am Innovations- und Wissensprozess beteiligten Mitarbeitern wird ein aktives Promoten / Fördern / Vernetzen des Prozesses erwartet. Das Mitwirken als Promotor ist zukünftig ein Baustein in der Personal-, Organisationsentwicklung und beim Wissenstransfer.

Für die Führung ist es die Möglichkeit, die Mitarbeiter für das Ganzheitliche Denken + Handeln aufzuschließen und noch besser in das Unternehmen einzubinden.

Qualifizierung und Blended (e)Learning

1. Ausbildung der Innovative Knowledge Peoples* zu

1. Fachpromotoren
2. Beziehungspromotoren
3. Leadpromotoren

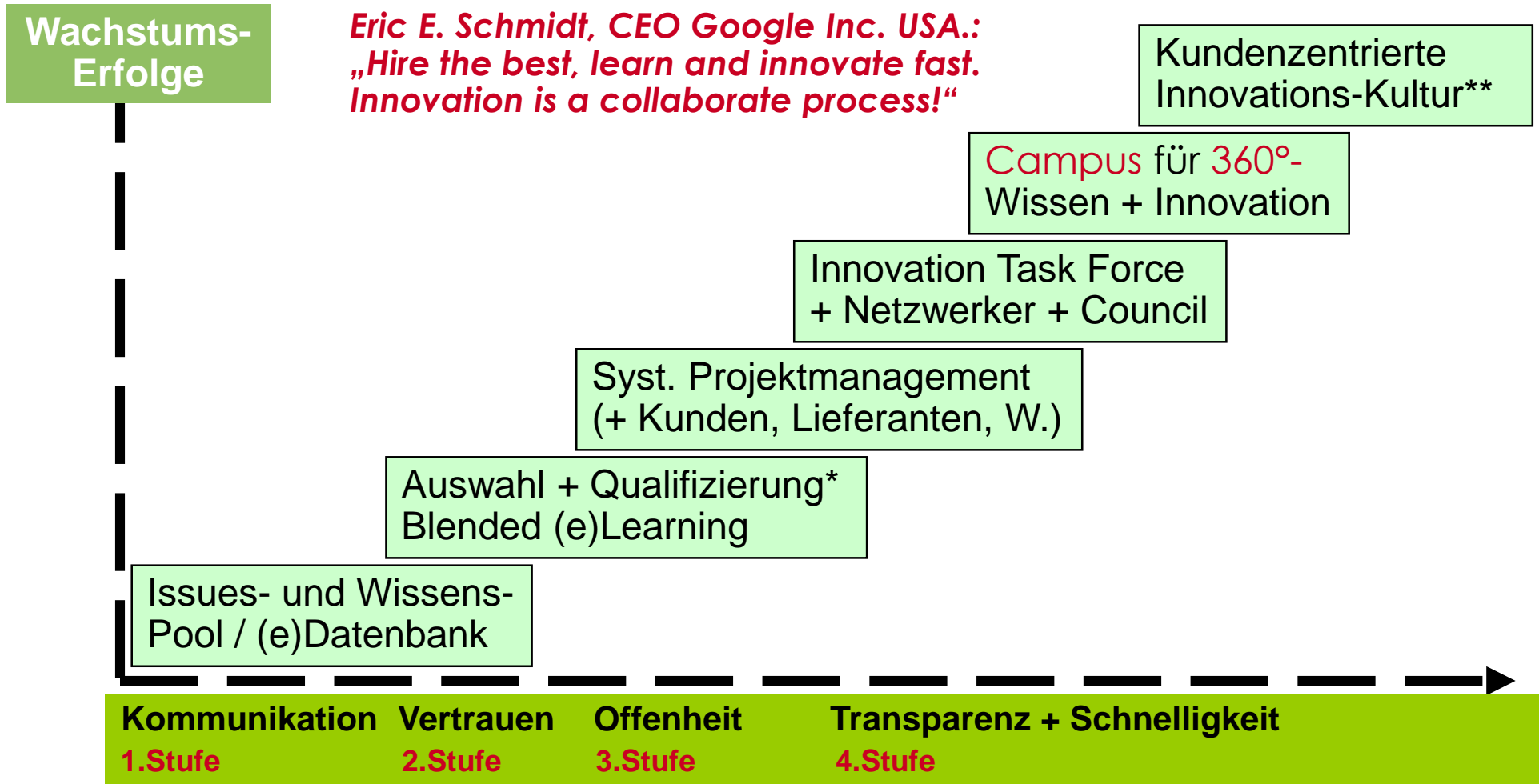
2. Schulung der Mitarbeiter (wenn nicht vorhanden)

- a. Perspektivenwechsel / 360°- Radar- und Frühwarntechniken
- b. Auf- und Ausbau einer Wissens- / Issues-Datenbank
- c. Steuerung mit CPV-, SWOT- und ROI-Analyse
- d. Systematisches Projekt-/Prozesscontrolling
- e. Vernetztes/Unternehmerisches Denken
- f. Arbeit Kunden/Lieferanten
- g. Kreativitätstechniken
- h. Benchmarking

3. Fortbildung Task Force + Steering Council (Verantwortliche Durchsetzer) für den **360°- Wissens- und Innovations-Campus**.

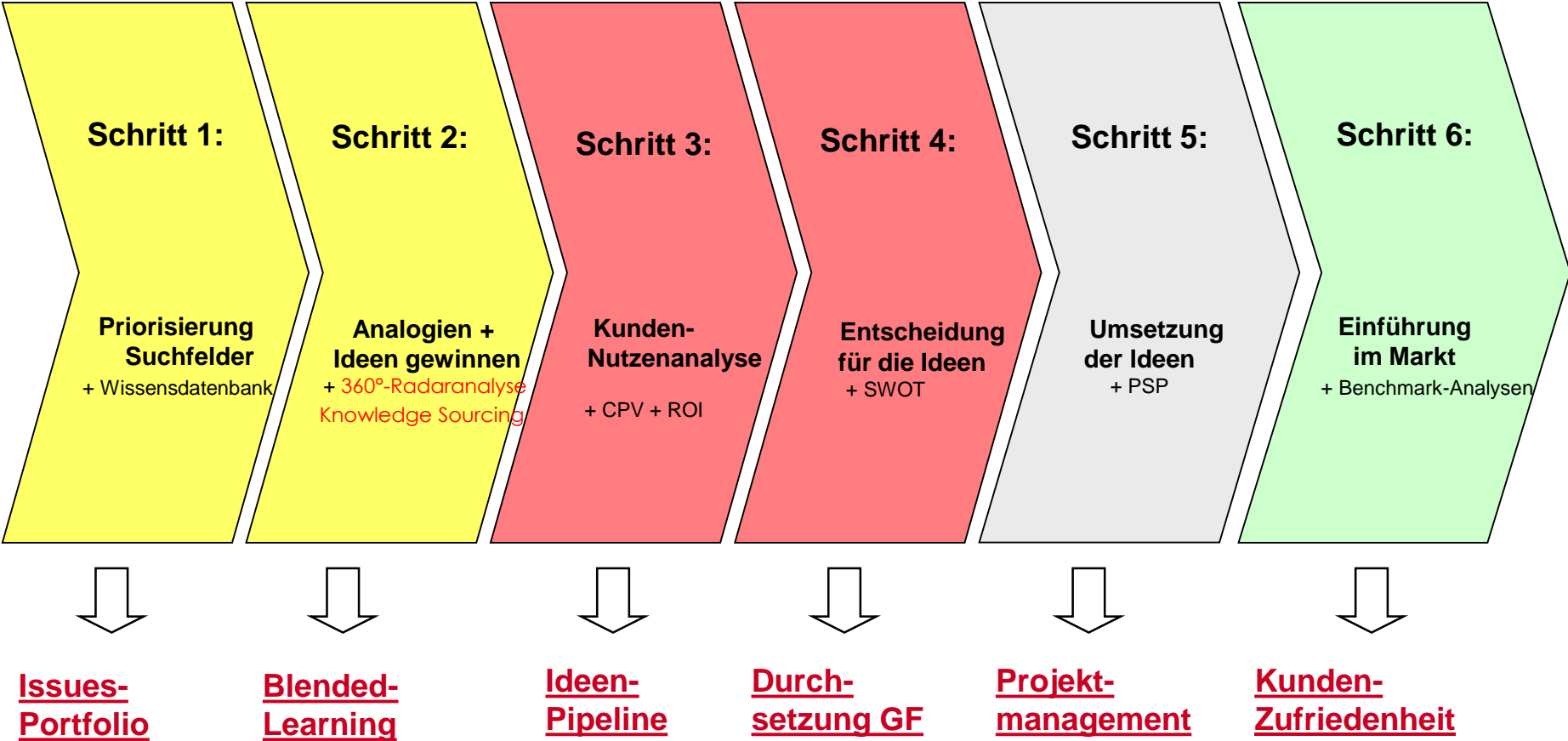
*Recruiting bei der Einstellung und z.B. auch in einem jährlichen CorporateCreativeCamp.

Der Weg zur kundenzentrierten Innovations-Kultur



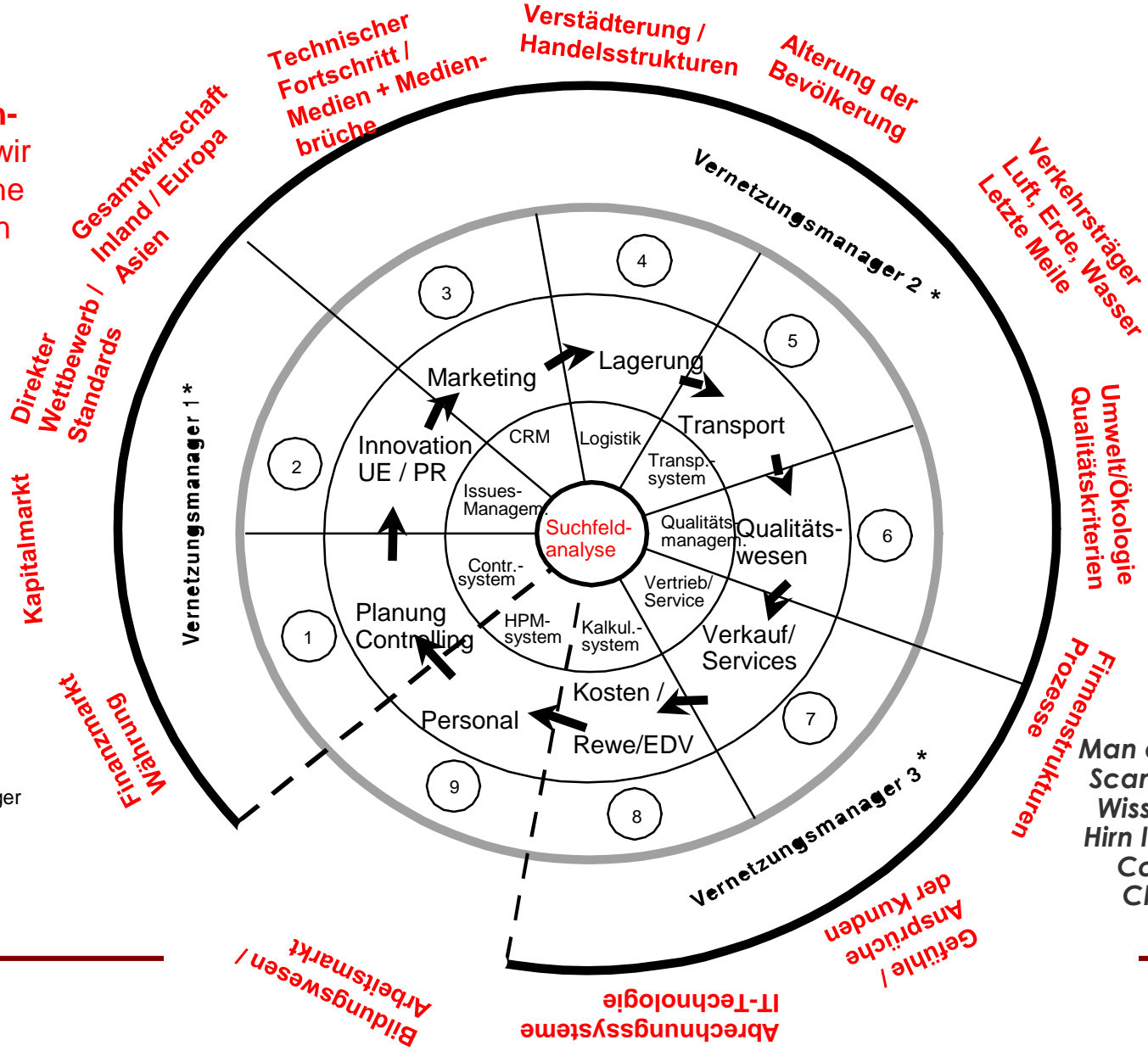
**“Positive Erfolge in der Arbeit stimulieren das Wohlbefinden und damit das Lern- und Veränderungszentrum im Gehirn“
Prof. Dr. Bruno Frey, Sozial-/Wirtschaftsforscher ETH Zürich, 3sat am 01.04.2010

Die Prozess- und Arbeitsschritte



Knowledge Sourcing mit 360°-Radaranalyse (Monitoring und Scanning)

In welchen **Suchfeldern** wollen wir uns bei der Suche von Innovationen bewegen?



*) Die Vernetzungsmanager = Leadpromotoren sind in Personalunion mitverantwortlich für die strategische + qualitative Personalbesetzung



Mit Blick fürs Ganze.

Spielregeln des Marktes sind zu beachten...

- ✓ Die Frage, was den Kunden nicht morgen, sondern übermorgen interessiert (Megatrends), dominiert den Wettbewerb!
- ✓ Unterschiedliche Käufer- und Altersgruppen haben dabei unterschiedliche „Nutzen-Definitionen“ (**CPV**). Z.B., Statt technische Spielereien – Gefühle, leichte Bedienbarkeit, Effizienz, Nachhaltigkeit, Umweltfreundlichkeit, etc.
- ✓ Immer kürzere Innovationszyklen werden aufgrund des Wettbewerbsdrucks notwendig.
- ✓ Deshalb ist alle 1/2 bis zwei Jahre ein „**Business ReDesign**“ notwendig. Hierzu gehören Verbesserungen in der kundenzentrierten Kommunikations-, Prozess- und Technologiestruktur sowie die permanente mentale und qualitative Wissens-Verbesserung der Menschen (= Trainingsfeld + Impulse geben für Veränderungen und Innovation).

➤ **Wichtig: Dies erkennen + zu realisieren ist Aufgabe der Führung!**

Trainingsfeld für Veränderungen und Innovation nach Scheibl & Schust

10 Erfolgskontrolle

mit konstruktivem Feedback

9 Umsetzung der Maßnahmen

Roll-out-Phase / IT einsetzen

8 Maßnahmen-Katalog / Doku

Wer macht was, bis wann?
Transfer im Projekt sicherstellen

7 Lösungen + Innovationen entwickeln

Impulse mit Kunden / Lieferanten
ausgewählten Wettbewerbern
Geht / Geht nicht, gibt's nicht mehr!

11 Wissenstransfer

interdisziplinäre Wissenserweiterung
Training: Schneller werden; Aus Fehlern lernen!



6 Verbesserungen / Ideen

erkennen / vorschlagen
Chancen + Risiken aufzeigen

1 Kick off

Budget / Team / Regeln / Erwartungen

2 Zielspezifikation

Welches Problem / Projekt / Ziel
wollen wir bis wann lösen / erreichen?

3 Prozesse

erkennen/verstehen
Welche Ursachen hat
das Problem?

4 Ist-Analyse / Messgrößen definieren

Für welche Ursachen müssen wir
Lösungen finden? (SWOT-Analyse)

5 Defizite erkennen/aufzeigen

Wie hängen die einzelnen
Ursachen zusammen? (Change
Items)

➤ **Das Spiel gewinnt in Zukunft das Unternehmen, das schneller lernt + realisiert als die Konkurrenz!**

Besser spielen als der Wettbewerb

Best Practice - Analyse des Alten und Neuen „Spiels“ - nach Scheibl & Schust

Mit dem Wissensstand von heute...

Welche unserer Produkte / Lösungen / Dienste lassen sich schnell nachahmen?

-
-
-
-
-
-

Wo können wir durch Vernetzung unseres Wissens einen mittel- / langfristigen „spürbaren Nutzen“ erzielen? (= Konzentration auf das Knowledge Sourcing und unsere schöpferische Kraft)

-
-
-

Was können von unseren Produkten / Lösungen / Dienste andere besser und kostengünstiger als wir?

- (= „Ausmisten“ von nicht mehr benötigtem Wissen + Inhalten)
-
-
-
-
-

Wo bieten wir unseren Kunden nur einen kurzfristigen „spürbaren Nutzen“ - gegenüber dem Wettbewerb?

-
-
-
-
-

Was bringt's: Der Einfluss des Führungsklimas auf das Wachstum (WT)

Fazit:

Negative Stellhebel
in Unternehmen mit geringem WT!

- Innovation hat keine Priorität
- mangelnde Unterstützung der Mitarbeiter d. d. Führung
- keine Wertekonvergenz
- mäßige immaterielle Motivation

Firma ist
Sicherheitsorientiert /
kostenorientiert

Positive Stellhebel in
überdurchschnittlich wachsenden
Unternehmen
(DDG = Double-Digit-Growth-Enterprise,
WT >10% in drei der vergangenen 5 Jahre)

- Innovation hat Priorität
- Situative Unterstützung der Mitarbeiter d. d. Führung
- Wertekonvergenz
- hohe immaterielle Motivation

Firma ist
Mitarbeiterorientiert /
Innovationsorientiert

Quelle: Studie Uni Koblenz-Landau 2005, mit 24 Projektgruppen, ManagerSeminare Heft Nr. 92, 11/2005.

Der ROI – ein Zeichen für Führungskompetenz...

✓ „**Gesunde**“ Unternehmen erzielen **> 8,7% ROI**

Halten hoch*): Ethik, Integration, Innovation, Kunden-/Mitarbeiterorientierung, Vertrauen, Wissensweitergabe, Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter, etc.

Erzielen einen Gewinn bei neuen Produkten nach **ca. 2 Jahren!**

💣 „**Kranke**“ Unternehmen erzielen **< 2,7% ROI**

Erzielen einen Gewinn bei neuen Produkten erst nach **ca. 4 Jahren!**

Beispiele:

Software (Microsoft, Oracle, SAP, etc.): **>25%**;

Chemie, Pharma: >20%; Medizintechnik: >15%, **www.Dienste > 10%;**

Automotive: Toyota **ca. +8,8 %**, BMW **ca. +6,0 %**, Renault-Nissan **ca. 2,5%**, Peugeot-Citroen **ca. 2,0%**, Ford (F., Land Rover, Volvo(+3%), verkauft 2010 an Geely/China), Jaguar) - % ; Fiat - %, VW (VW, Seat, Skoda, Porsche) **ca. +3%**, Audi **ca.+6%**; DC - % bis 05.10.07; MercedesBenzCars **ca.+6%**) GM (USA=Hummer, Saturn, Saab, Pontiac, Buick / D = Opel - % +36Mrd\$ Schulden + 64 Mrd\$ Pensionslasten; Chrysler (USA= C., Jeep, Dodge) - % +16Mrd\$ Schulden.

Einzelhandel- / Kfz-Zulieferer- / Lebensmittel- / Möbel- / Textil-Branche / Maschinenbau: ca. < 0 - +5%.

Quellen: Kienbaum-Studie, Führungskultur-Check in 350 Unternehmen. *)Booz-Allen-Hamilton-/ Aspen-Institut-Studie 2009, mit Analyse bei 365 Unternehmen. Geschäfts- und Zeitungsberichte.

The Core Values der TOP Performer*

- ✓ Führungskräfte haben Rückgrad - und sind immer Vorbild. Sie führen Projekte mit realistischen und vereinbarten Ergebnissen / Zielen.
- ✓ Sie qualifizieren, entwickeln Menschen mit Feedback, entsprechend eines menschlichen Wertekanons (Shared Ethical Values).
- ✓ Sie unterstützen Projekte als Promotoren / Coaches und installieren ein Trainingsfeld für F&E, Innovationen, eränderungen.**
- ✓ Sie stellen die Loyalität / Beziehung zu den Kunden und Lieferanten in den Mittelpunkt (Partnering).
- ✓ Sie schaffen eine Wissens- und Innovationskultur und konzentrieren sich dabei auf Stakeholder, Umwelt und Wettbewerber.***

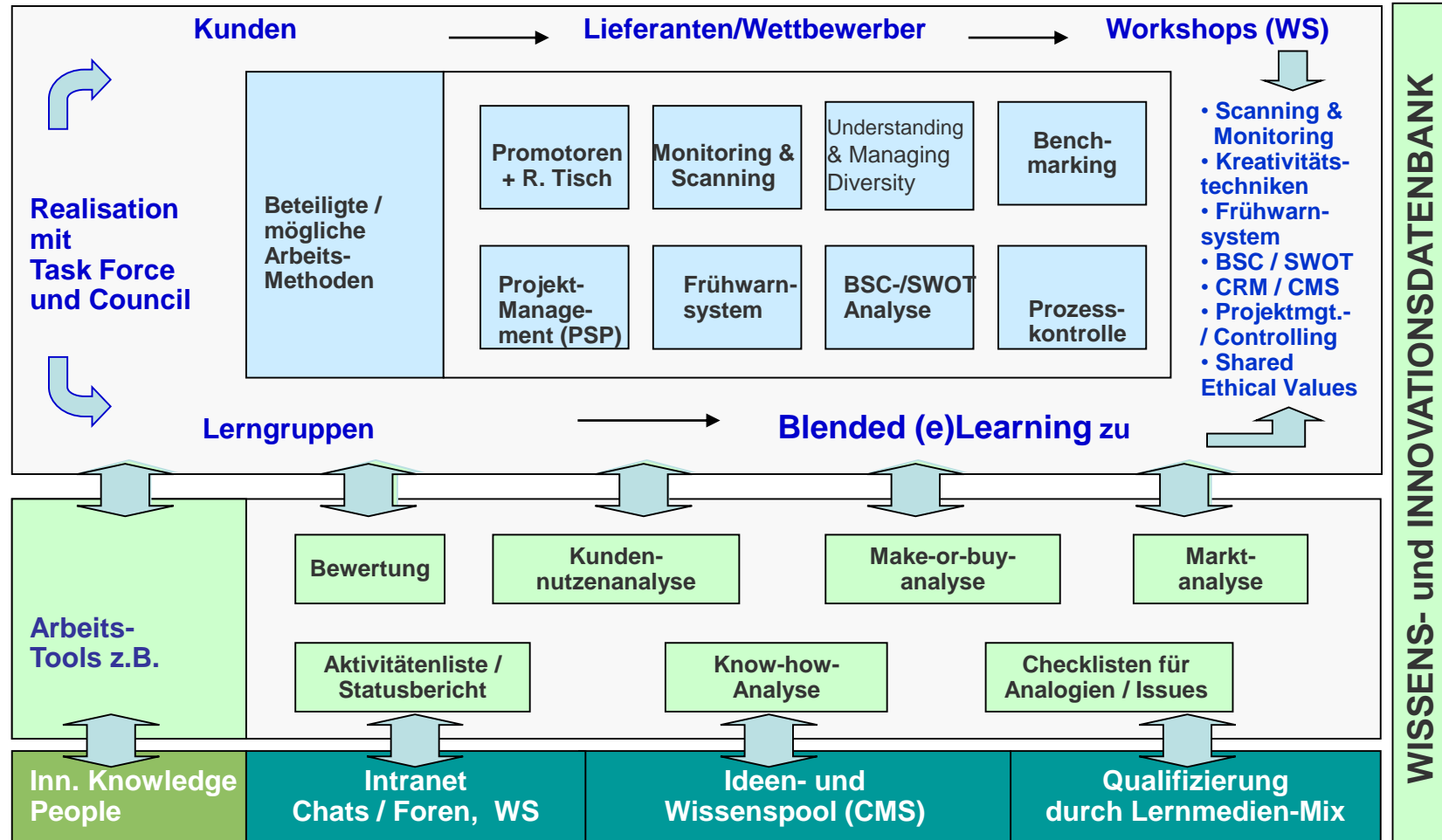


*Quelle: Prof. Dr. Horst Wildemann, TU München (TUM): Langzeitunternehmensanalyse von 282 Firmen, 2009

**) Lt. Studie Prof. Dr. Holger Rust 2000-2009, Uni Hannover, sind Führungskräfte wenig lernbereit, ermutigen Mitarbeiter zu wenig und sind nicht offen und kooperativ genug.

***) CIO IBM IT-Medien, über die Herausforderungen unseres Planeten: „Mein Job besteht darin, Veränderungen möglich zu machen.“

Ihr Ziel: Der Campus für 360°- Wissen und Innovation von SCOPAR

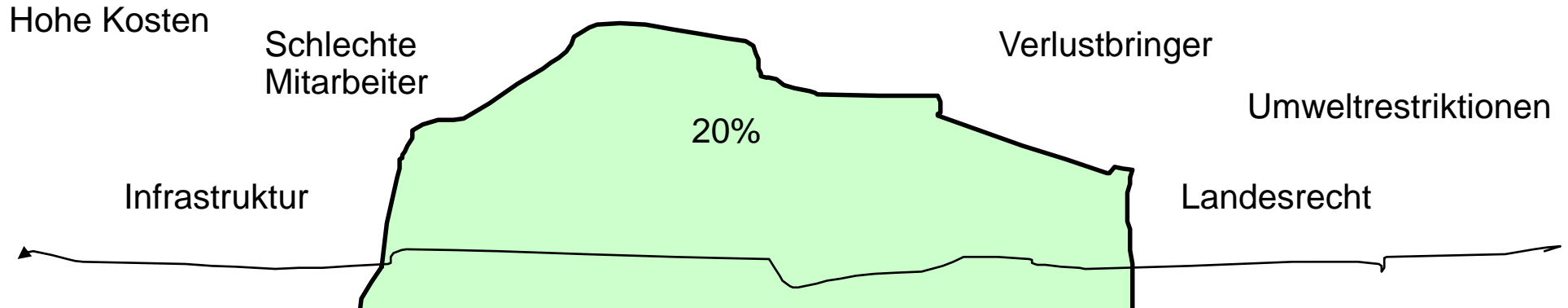


➤ Realisiert bei mehreren Marktführern - mit dem Ziel: Kreativität systematisch in der Unternehmenskultur zu verankern und um permanent Wissen in Kapital zu verwandeln.

Frühwarnsystem mit BSC

Mitarbeiter erfassen die Auswirkungen von Diskontinuitäten auf das Unternehmen.
Die Analyse der Issues liefert Strategien zum **Schutz vor Flops** und für mögliche Vorkehrungen.

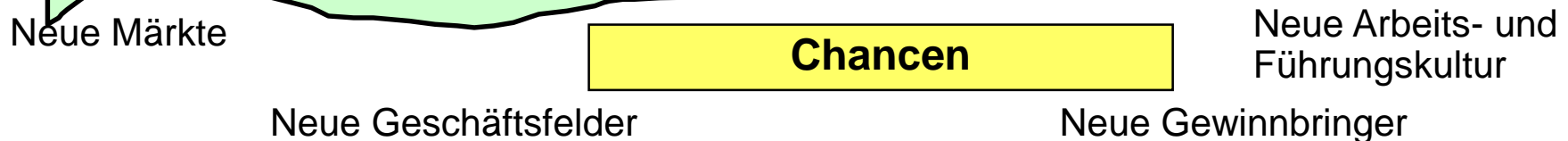
Risiken



Was hilft es, den Eisberg zu sehen, wenn man nicht weiß wie man ihn umfahren kann...

80%

Chancen



Mögliche Unterstützungsleistungen von SCOPAR

To find new ways of doing the business,

e.g. to find more innovative and creative ways of performing and collaboration!



Begleitung bei

- ✓ Der Roadmap für eine Wissens- und Innovations-Strategie
- ✓ Der Realisierung des **360°- Campus für Wissen und Innovation** z.B. mit Yellow Pages als Instrument der Vernetzung
- ✓ Der Weiterentwicklung von:
 - Promotoren als Innovative Knowledge People
 - Knowledge Communities
 - Qualifizierung durch eLearning- und Blended Learning
- ✓ Innovations-Begleitung / Monitoring
- ✓ und ...

➤ **SCOPAR ist Ihr erfahrener Partner bei strategischen Fragestellungen und Konzepten. SCOPAR arbeitet NEUTRAL und WISSENSCHAFTLICH fundiert!**

Gerne helfen wir auch Ihnen, erfolgreicher zu sein ..



SCOPAR GmbH

Klara-Löwe-Straße 3 * D - 97082 Würzburg

Fon: +49 - 931 - 45320500 * Fax: +49 - 931 - 45320505

E-Mail: knauf@scopar.de * Web: www.SCOPAR.de