

**RATIO Betriebsberatungsges.m.b.H.
A - 1070 Wien, Hermannngasse 3**

Mag. Michael Dell, CMC



+43/1/523 06 21- 0

FAX

+43/1/523 06 21- 17



dell@ratio.at



www.ratio.at

- **gegründet 1958**
- **20 Mitarbeiter (Wien)**
- **interdisziplinäres Team
(Betriebswirte, Techniker,
Psychologen, ...)**

Wien • Innsbruck • Budapest • Verona

www.ratio.at



**Voraussetzungen für
erfolgreiche Innovatoren**



There are three kinds of people ...

- **those who make things happen**
- **those who watch things happen**
- **those who wonder what happened**



**Es geht nicht so sehr darum,
die richtigen Produkte zu „basteln“,
sondern vielmehr darum,
die richtigen Fragen zu stellen,
um so den richtigen Kundennutzen zu erkennen und
ihn nachhaltig besser als die Konkurrenz zu
befriedigen.**

„In a world where
everybody can tap-dance,
Fred Astaire is just a bad
singer...“





„Ave Caesar, morituri te salutant...“



- Ist Innovation ein moderner Gladiatorenkampf im Amphitheater der (Welt-)Wirtschaft?

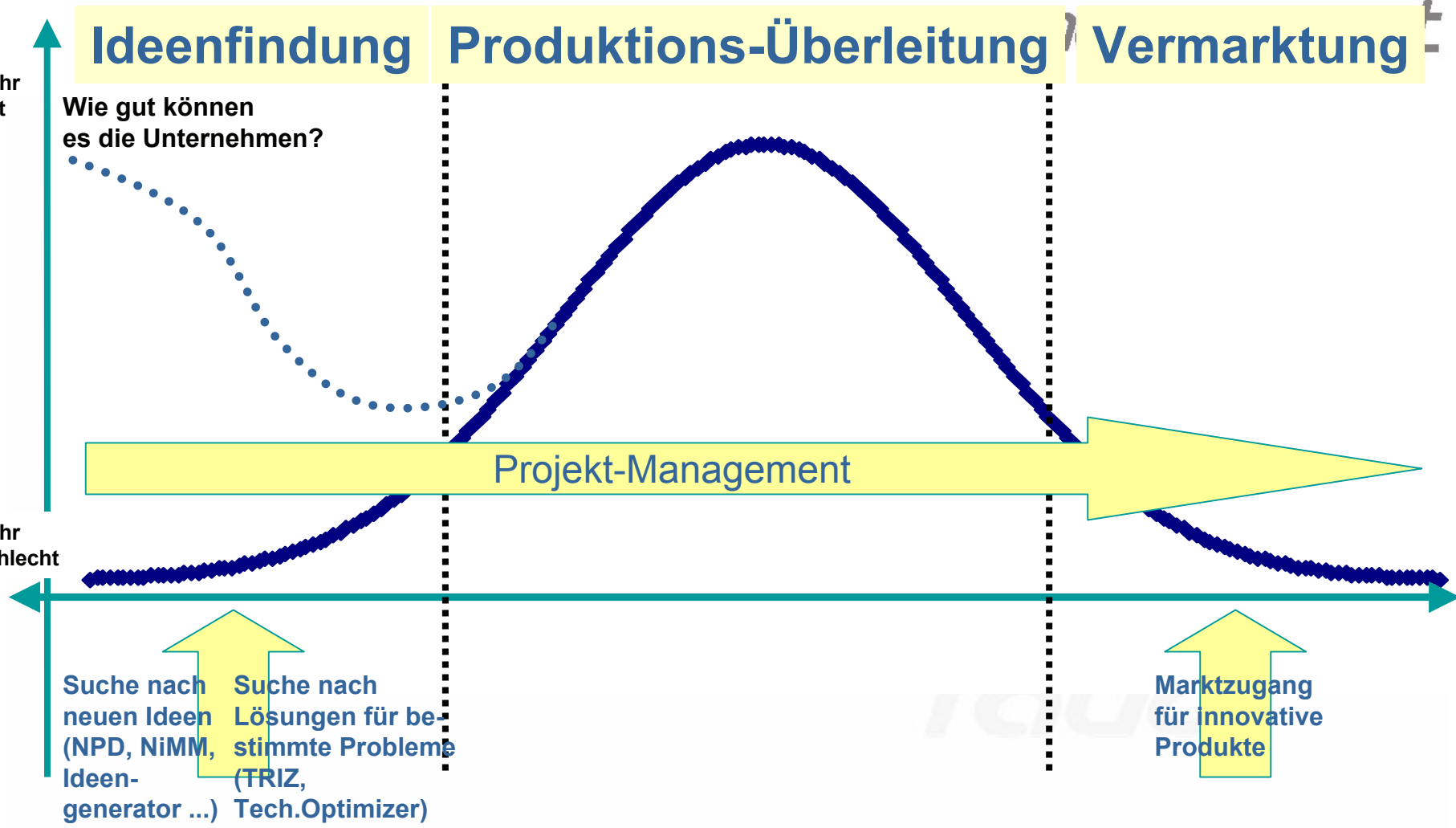
Viele Gladiatoren machen im Amphitheater Wirtschaft das gleiche, aber nur einer oder wenige werden den Kampf überstehen



- Wer sind die Löwen, wer das Publikum?
- In welche Richtung zeigt der Daumen am Ende der Show?

Und wer darf den Daumen rauf oder runter halten?

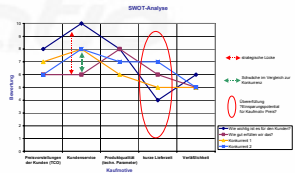
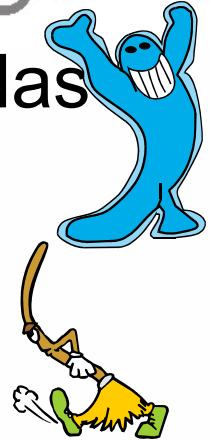




- **Gute Ideen als erster** zu haben, ist die entscheidende Voraussetzung für die Ermöglichung eines nachhaltigen und langfristigen unternehmerischen Erfolgs.
- **„Es ist nicht genug, zu wissen - man muß es auch anwenden; es ist nicht genug zu wollen - man muß es auch tun!“**
(J.W. Goethe)
- **„Wissen ist der Stoff, aus dem neue Ideen gemischt sind. Aber - Wissen alleine macht noch niemanden kreativ!“**
(v. Oech)
- **„Nichts ist gefährlicher, als eine Idee zu haben - wenn es die einzige ist, die man hat!“** (Chartier)



1. Der **Kundennutzen** hat Vorrang - nicht das Produkt und seine Features
2. Rache ist ein schlechter Grund, sich mit jemanden anzulegen
3. Ohne klaren **Wettbewerbsvorteil** kein Markterfolg - wir sind nicht alleine
4. Kämpfen Sie **nie alleine** gegen einen großen Bären - wenn Sie nicht müssen



Die unternehmerische
Vision und die
mission statements
helfen dabei,
den Weg zum Ziel
im Labyrinth der
Zukunft
leichter zu finden.

Sie haben daher die
Funktion
eines Leuchtturms.





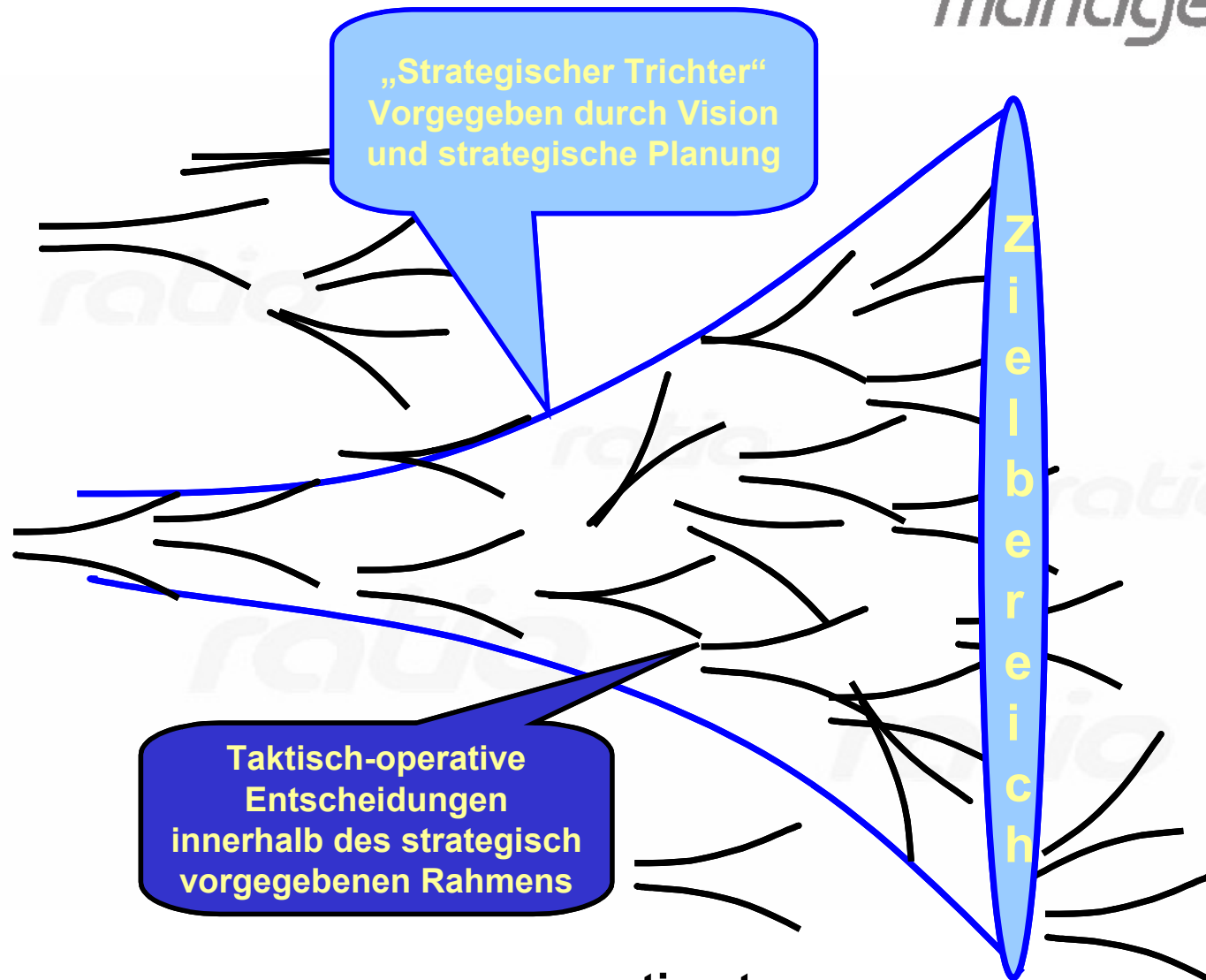
Alice: Kannst Du mir sagen, welchen Weg ich nehmen soll?

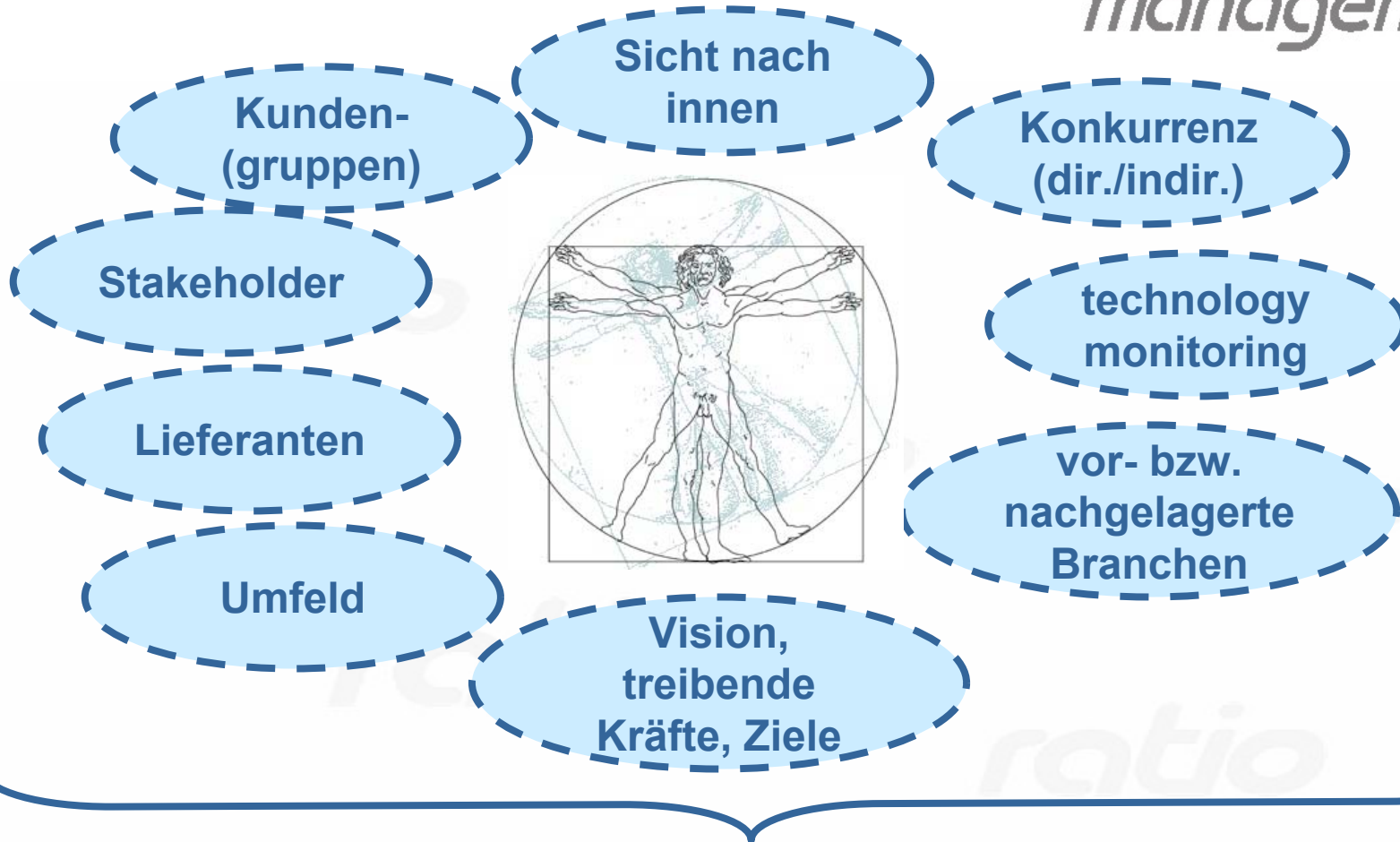
Grinsekatze: Das kommt darauf an, wo Du hinwillst!

Alice: Das weiß ich doch nicht!

Grinsekatze: Dann ist es auch egal, welchen Weg Du nimmst!







Suchfeld	Symptome & Risiko	Methoden
Nachfrageebene	Erkennbar aus unmittelbarem Kundenkontakt, meist über Informationen aus dem Tagesgeschäft . Die Chancen für echte Innovationen sind üblicherweise eher bescheiden, dafür ist das Risiko sehr gering.	Analyse der echten Kundenbedürfnisse (Kaufmotive); KVP mit Einbindung der Kunden; echtes TQM;
Problemebene	Kunden sind mit der existierenden Lösung unzufrieden und werden zur Lösung ihres Problems zu Kompromissen gezwungen. Gute und sehr marktnahe Innovationsmöglichkeit bei üblicherweise begrenztem Risiko.	Analyse der tatsächlichen Situation aus der Sicht der Nutzer; Produkt-SWOT; Funktions-Nutzen-Modellierung.
Bedürfnisebene	Sie ist die eigentliche Begründung für das Entstehen einer Nachfrage . Hier liegen die besten Möglichkeiten für nachhaltige neue Marktchancen (allerdings auch das höchste Risiko).	Kreativitätstechniken; TRIZ; NiMM; vorausschauendes Kunden-Nutzen-Denken; Technology-Monitoring.



- **Stures Festhalten an bisher erfolgreichen Konzepten**
- **Ablehnung neuer Ideen**
- **funktionelle Fixationen (Blindheit, Gewohnheit)**
- **Autoritätsabhängigkeit, Hierarchiedenken**
- **widersprüchliche Ziele**
- **Angst vor Änderungen und Risiko**
- **vorgefasste Meinungen**
- **überholte Auffassungen**
- **Zeitdruck**
- **mangelndes Selbstvertrauen**
- **zu niedrig gesetzte Ziele**
- **mangelnde Anerkennung**
- **festgefahrene Rollen**
- **persönliche Konflikte, Rivalitäten**



Quelle: www.cluetrain.com

... Wie es oft ist ...

ratio

management

Jaja, aber
dafür hab' ich
jetzt wirklich
keine Zeit ...



Schau mal,
ich hab' eine
Produkt-Idee



www.ratio.at



IDEEN-FINDUNGS-PHASE

Zielsetzung: möglichst viele Ideen in den Ideenpool zu bekommen; auch „strange ideas“; noch keine Bewertung !

Kreativitätstechniken
Bionik
Technologie-Monitoring
Patent-Recherche
TRIZ, NiMM
Kundennachfrage
„einfach gekommen“

AUSWAHLPHASE

Zielsetzung: die „richtigen Ideen“ herauszufiltern

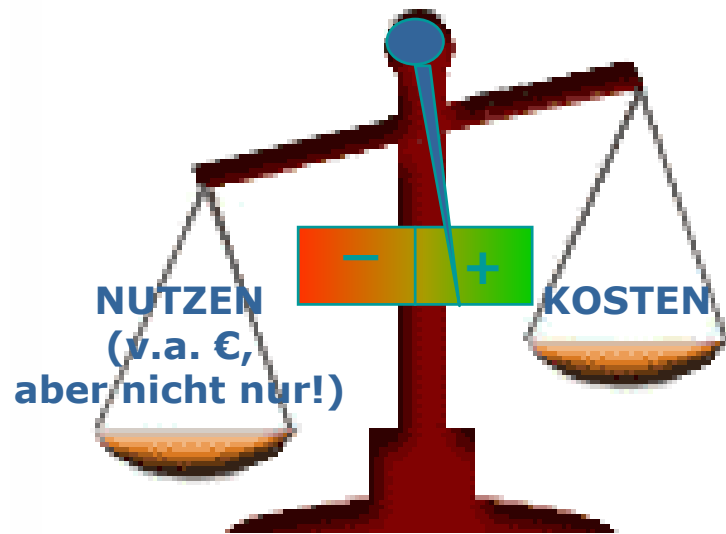
Beitrag zur Zielerreichung
Kundennutzen-Befriedigung
Kernkompetenzen
Ressourcen
Trends

MASSNAHMENPLANUNG

Zielsetzung: die richtigen Ideen richtig umsetzen

Strategien & Maßnahmen
Themen-Möglichkeiten-
Liste
Ressourcenplanung
Projektmanagement

Der Nutzen muss die Kosten übersteigen!

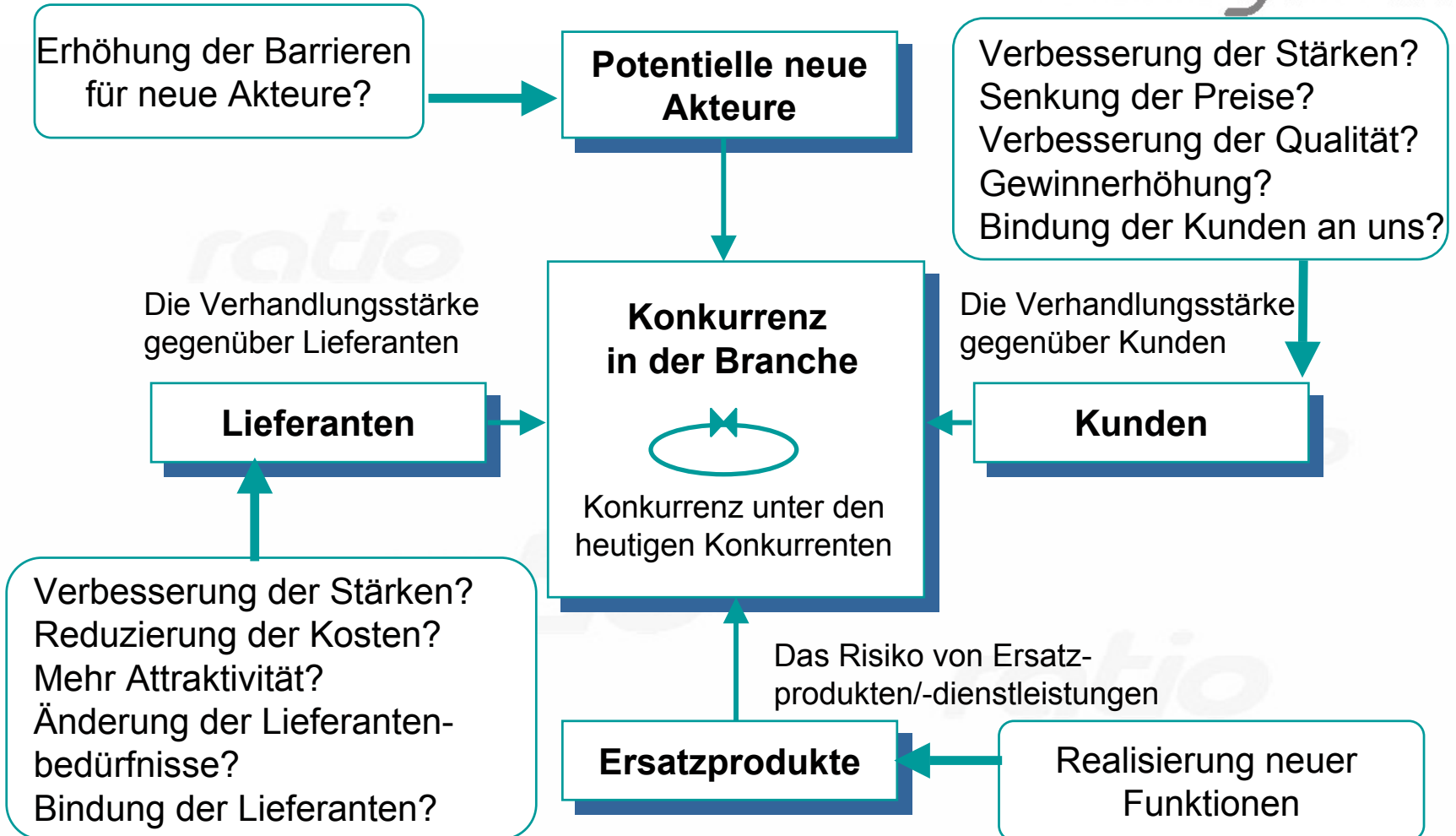


Häufige Probleme dabei:

- Nutzen nicht eindeutig definiert
- technology-driven und nicht market-driven (Markt wird zu spät berücksichtigt)
- Das Rad wird nochmals erfunden (keine Patent- bzw. Technologie-Recherche)
- „heilige Kühe“
- Wollen und Können – doch ohne Ressourcen (v.a. Zeit !)
- alles wird alleine gemacht
- es „menschelt“



Wie tragen die Ideen dazu bei...



Stell Dir vor, Du hast eine tolle Innovation, aber keiner versteht sie ...

ratio

management

Unsere Ideen sind nur so gut, wie unsere Kunden sie auch verstehen können ...



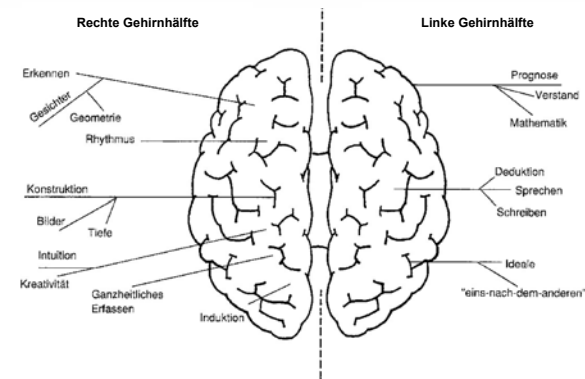
→ **Wie sag ich's meinen Kunden (& welche Sprache sprechen die?)**

www.ratio.at



- Innovation ist ein kreativer Prozess. Das schreitet nach der Vermeidung von einschränkenden Methodologien und Vorgehensmodellen.
- Es zeigt sich aber, daß die **Effizienz und Produktivität** menschlicher Kreativität erheblich **gesteigert** werden kann, wenn entsprechende Methoden und Instrumente eingesetzt werden.
- Man wird zwar üblicherweise **nicht schneller, aber besser**
- Doch Achtung: Die individuelle Situation im Unternehmen ist zu unterschiedlich, als dass funktionierende „Kochrezepte“ oder allgemeingültige „Wenn-Dann-Schleifen“ aufgebaut werden könnten.

Exkurs: es gibt Festmeter von Literatur über linke und rechte Gehirnhälfte und wann im Innovationsprozess welche davon einzusetzen ist. Vielleicht sollten wir doch beide zugleich einsetzen. Irgendeinen Sinn wird es schon haben, daß uns die Evolution mit einem ganzen Hirn und nicht nur mit einem halben entstehen hat lassen...



Primäre Zielsetzung des Einsatzes von methoden- und wissensbasierten Werkzeugen ist es, die **Effizienz zu erhöhen, Durchlaufzeiten zu reduzieren, Unsicherheiten abzubauen** und die **Transparenz** in der Entscheidungsfindung zu **erhöhen**. Dies ist gerade bei Entscheidungen im Bereich Strategie bzw. Innovation aus folgenden Gründen wichtig:

- Höhere Transparenz fördert zugleich auch die **Erhöhung des Informationsstandes** und somit die Sicherheit und Qualität der Entscheidungsfindung
- **Risiko minimieren** – durch Erkennen und Bewerten von Innovationsideen schon in einer sehr frühen Phase (inklusive oft vergessener „soft facts“, wie z.B. „strategic fit“)
- **Chancen frühzeitig erkennen** – z.B. durch Konkurrenzvergleich, SWOT-Analyse, Funktions-Nutzen-Mapping.
- **Nichts Wesentliches vergessen** – durch am Kundennutzen orientierte Dokumentation



- Höhere Transparenz fördert die **Einbindung der Mitarbeiter** („Betroffene zu Beteiligten machen“)
- **Keine Gerüchte** – wer „nachlesen“ kann braucht nichts „erfinden“
- **Das Wissen aller nutzen** – jeder (?) kann lesen, Anmerkungen hinzufügen, Änderungsvorschläge einbringen.
- **Keine „Geheimnistuerei“** – führt oft zu besserer Motivation
- **wir bilden nur das ab, was wir messen können** - üblicherweise werden die technischen Bereiche mit ihren „hard facts“ ganz gut abgebildet – in den „soft facts“ sieht es meist nicht so rosig aus. Auch werden marktbezogene Daten seltener abgebildet ...
- Dazu kann eine **unternehmensweite Wissensbasis** positiv beitragen!



Erstens Geduld. Wenn Sie von Dingen erwarten, daß sie sich sehr schnell entwickeln, wird die damit verbundene Frustration groß sein.

Zweitens Phantasie. Es kommt nicht so sehr auf den zugkräftigen Namen oder ein bestimmtes Produktmerkmal an. Was zählt, ist der richtige Einsatz **aller** Marketingwaffen: **welche** man benutzt, **wie** man sie benutzt und das richtige **Timing**.

Drittens Sensibilität für alles. Den Markt; Ihre Mitbewerber; Ihre Kunden; Ihre Angestellten; die Zeit, in der wir leben; die wirtschaftliche Situation; das Umfeld, in dem Sie sich befinden; die rechtlichen Rahmenbedingungen; etc.



Viertens die Liebe zum steten Dazulernen. Sie dürfen nicht aufhören zu lernen, denn die Dinge hören nicht auf, sich zu verändern. Wenn Sie nicht zumindest Schritt halten, fallen Sie zurück. Sie können die Zukunft nicht mit den Maßstäben der Vergangenheit beurteilen. Mit einigen Entwicklungen muss man sich eben abfinden, ob man sie will oder nicht.

Fünftens gesundes Selbstbewusstsein. Schließlich wollen Ihre Kunden auch eine Rechtfertigung dafür, warum sie mit Ihnen Geschäfte machen.

Sechstens Aggressivität. Wer sich nicht bewegt, wird auch nicht weiterkommen.



Die 7 Erfolgsprinzipien von Leonardo da Vinci

Curiosità	Die unstillbare Neugier auf das Leben und die beständige Suche nach neuem Wissen	„Der Wunsch zu lernen, ist edlen Menschen angeboren.“
Dimostrazione	Die Bereitschaft, Wissen durch Erfahrung und Beharrlichkeit zu überprüfen und aus Fehlern zu lernen	„Die größte Täuschung, unter der der Mensch leidet, liegt in seinen eigenen Ansichten.“
Sensazione	Die beständige Sensibilisierung der Sinne als ein Mittel zur Belebung der Erfahrung.	„All unser Wissen gründet sich auf Wahrnehmung.“
Sfumato	Die Bereitschaft, Mehrdeutigkeiten, Paradoxien und Unsicherheiten zu akzeptieren.	„Ein Künstler, der den Zweifel nicht kennt, wird wenig erreichen.“
Arte/Scienza	Die Entwicklung des Gleichgewichts zwischen Wissenschaft, Kunst, Logik und Phantasie	„Studiere die Wissenschaft der Kunst und die Kunst der Wissenschaft.“
Corporalità	Die Kultivierung von Anmut, Beidhändigkeit, Fitness und Haltung.	„Selten fällt, wer richtig geht.“
Connessione	Die Erkenntnis, daß alle Dinge und Phänomene miteinander verbunden sind.	„Hältst Du Deine Hand in einen Fluss, hast Du eben das letzte berührt, was vorbei ist, und das erste von dem, was kommt.“



Vision &
Strategie

Strategien &
Maßnahmen

Treibende
Kräfte

Funktions-Nutzen-
Mapping

Kaufmotive &
Erfüllung

Market Map

SWOT-Analyse

Kernkompetenzen

Ideenbewertung

Innovationsrad

TRIZ; NiMM

Success-Manager
Transparenz für innovative strategische Entscheidungen

Portfolio

Lebenszyklus

und und und



**Der wesentliche Unterschied
zwischen einem Erfolgreichen
und einem Erfolglosen
besteht in der Geisteshaltung**



Danke!

ratio
management

Welche Fragen darf ich Ihnen gleich beantworten?



www.ratio.at

