

Merkmale erfolgreicher Innovationen

Wie können Sie Ihren kreativen Ideen zu mehr Akzeptanz verhelfen?

In ihrem Artikel „The Bias Against Creativity: Why People Desire But Reject Creative Ideas“ zeigen die drei US-amerikanischen Forscher Jennifer S. Mueller, Shimul Melwani und Jack A. Goncalo in zwei Experimenten, dass Menschen eine implizite Abneigung gegen Kreativität haben, obwohl sie sich explizit dazu bekennen. Sie führen diese Abneigung auf die der kreativen Idee zugrunde liegende Unsicherheit zurück. Mit anderen Worten: Menschen mögen kreative Ideen nur, wenn sie sicher sind.

Die Forscher ziehen daraus folgende Schlussfolgerungen: Wenn Menschen eine Abneigung gegen Kreativität empfinden, dann kann man davon ausgehen, dass Organisationen nicht unbedingt eine Zuneigung für Kreativität haben – auch wenn sie dies offiziell sagen. Und wenn es schwierig ist, Menschen für kreative Ideen zu begeistern, dann sollte die Kreativitätsforschung vielleicht ihren Fokus ändern: Von „Wie können wir möglichst viele Ideen generieren?“ zu „Wie können wir kreative Ideen erkennen und ihnen zu mehr Akzeptanz verhelfen?“

Die Diffusion der Innovation

Eine höhere Akzeptanz von kreativen Ideen ist die grundlegende Voraussetzung für eine bessere Verbreitung von Innovationen. In seinem Standardwerk „Diffusion of Innovations“, das mittlerweile in der

fünften Auflage erhältlich ist, beschreibt Professor Everett M. Rogers den Stand der Diffusionsforschung. Die erfolgreiche Verbreitung einer Innovation verläuft typischerweise in Form einer S-Kurve (siehe Abb. 1). Zunächst verwenden nur einige wenige waghalsige Innovatoren die Innovation, dann folgen die Erstanwender. Wenn sich unter den Erstanwendern genügend Meinungsführer befinden, ziehen zunächst die bedächtige frühe Mehrheit und danach die skeptische späte Mehrheit nach. Erst wenn es nicht mehr anders geht, setzen schließlich auch die wenigen konservativen Nachzügler (Laggards) die Innovation ein.

Die Diffusionsforschung gibt u.a. Aufschlüsse über die Variablen, die die Diffusionsrate beeinflussen. Nach Rogers lassen sich Innovationen besonders leicht verbreiten, wenn sie folgende *Eigenschaften* besitzen:

- Sie besitzen einen *relativen* Vorteil gegenüber den Produkten oder Services, die sie ablösen sollen.
- Sie sind *kompatibel* mit den Werten und Vorstellungen, mit den vorherrschenden Ideen und Erfahrungen sowie mit den Bedürfnissen der Kunden.
- Sie sind *einfach* zu bedienen bzw. anzuwenden und zu verstehen.
- Sie sind über einen gewissen abgegrenzten Bereich – zeitlich oder räumlich – *erprobbar*.
- Sie können von anderen *beobachtet* werden und erhöhen damit das Ansehen des Nutzers.

Andersherum ausgedrückt kann auch eine funktionierende Lösung scheitern, wenn ihr relativer Vorteil gegenüber existierenden Lösungen zu gering ist und/oder wenn sie inkompatibel mit den Werten, Erfahrung und Bedürfnissen des Kunden, zu komplex, nicht erprobbar und

»»

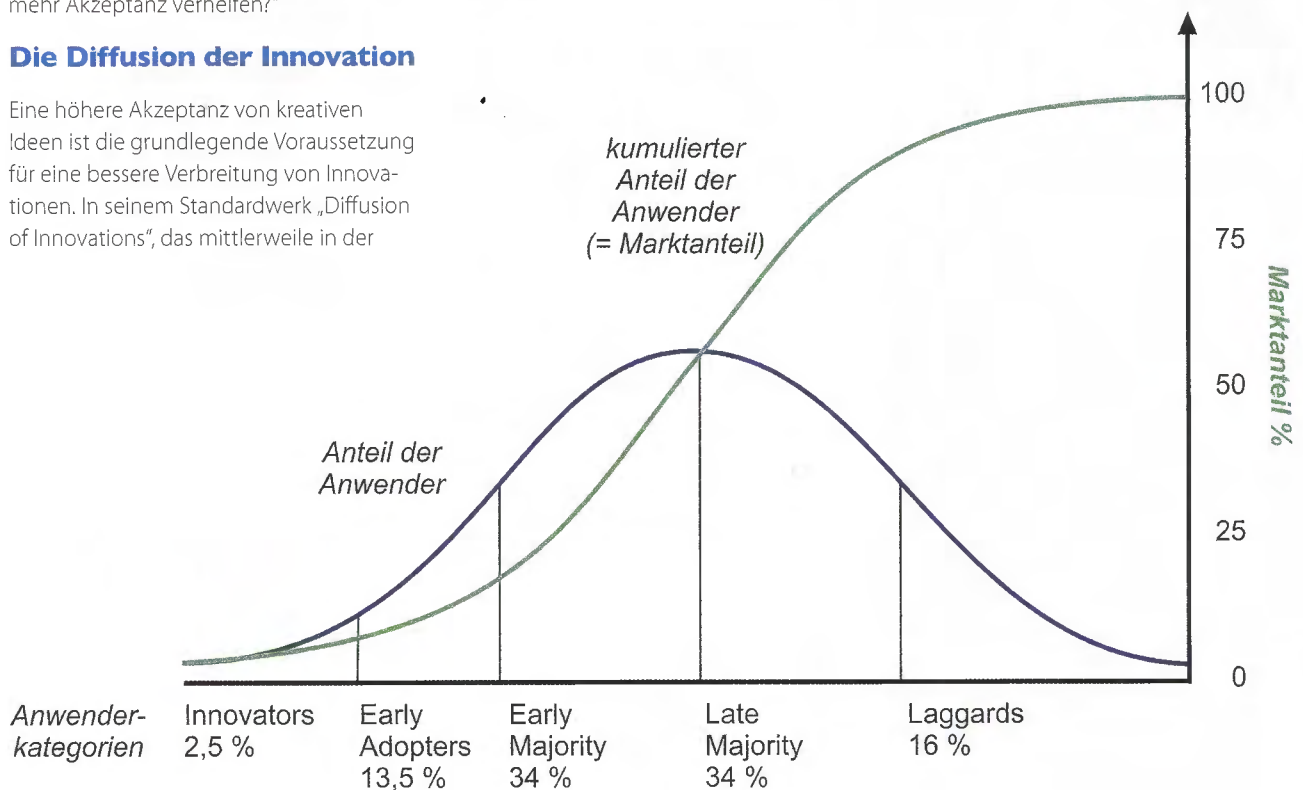


Abb. 1: Diffusionskurve nach Rogers.

nicht beobachtbar ist. Ein Beispiel für eine gelungene Diffusion bei Rogers ist das Mobiltelefon, das alle positiven Eigenschaften zur schnellen Diffusion vorweist. Z. B. kann man mit einem Mobiltelefon auch ins Festnetz telefonieren (Kompatibilität), das Mobiltelefon wird wie ein Festnetztelefon bedient (Einfachheit), und das Telefonieren mit einem Mobiltelefon signalisierte – zumindest anfänglich – einen gewissen Status (Beobachtbarkeit). Ein Gegenbeispiel für eine missglückte Diffusion ist die Dvorak-Eingabetastatur, die sich trotz erheblich höherer Effizienz beim Tippen gegenüber der gewöhnlichen QWERTY-Tastatur nicht durchsetzen konnte.

Mehr Akzeptanz für kreative Ideen

Im Rahmen meiner Tätigkeit für DABEI e.V. und insbesondere bei der Erhebung des DABEI-Innovationsklima-Indexes habe ich zahlreiche Gespräche mit Erfindern und Unternehmern führen dürfen. Ich habe auf Messen und Kongressen sowie in den Diskussionsrunden meiner Vorträge immer wieder das Thema „Wie kann ich meiner kreativen Idee zu mehr Akzeptanz verhelfen?“ mit Menschen unterschiedlichster Herkunft und Branchen diskutiert.

In diesen Gesprächen und Diskussionen bin ich auf drei wesentliche Merkmale erfolgreicher Innovationen gestoßen, die bei der Akzeptanz von kreativen Ideen ansetzen. Ich behaupte nicht, dass dies die einzigen Merkmale sind, die eine Idee erfolgreich machen, oder dass diese Merkmale hinreichend für den Erfolg einer Idee sind. Dazu haben nicht zuletzt die in unserer Studie zum DABEI-Innovationsklima-Index ermittelten externen Innovationswiderstände einen viel zu hohen Einfluss. Ich glaube aber, dass diese Merkmale eine wichtige Voraussetzung dafür sind, dass sich Erfinder und Unternehmer ihre Innovationsaktivitäten wesentlich erleichtern können.

Die drei Erfolgsmerkmale speisen sich aus den folgenden Erkenntnissen, die sich in ähnlicher Form auch im Diffusionsmodell nach Everett M. Rogers wiederfinden:

- Eine gute Idee bringt ihr Potenzial auf den Punkt.
- Ein Prototyp sagt mehr als tausend Worte.
- Der Weg vom Prototyp zum fertigen Produkt ist lang.

Diese Erkenntnisse werden auch von den Positivbeispielen in unserer Studie zum DABEI-Innovationsklima-Index 2012 bestätigt, die Sie auf der DABEI-Website unter www.dabei-ev.de nachlesen können.

Aus diesen drei Erkenntnissen habe ich die folgenden Empfehlungen für erfolgreiches Innovieren abgeleitet.

Make your idea sticky

Hollywood-Filmstudios müssen riskante Entscheidungen treffen. Sie investieren hunderte Million Dollars in eine immaterielle Film-Idee. Wie werden in Hollywood Ideen „verkauft“? Über „High-concept pitches“: Die Handlung des Films wird zu einem möglichst aussagekräftigen Satz verdichtet, der die Kernidee des Films wiedergibt. Der Film Speed wurde beispielsweise als „Stirb Langsam in einem Bus“ und der Film Alien als „Der Weiße Hai in einem Raumschiff“ verkauft. Diese Beispiele stammen aus dem Buch „Made to Stick“, das beschreibt, wie man Ideen „sticky“ macht, sodass sie beim Adressaten hängen bleiben.

Was in Hollywood die „High-concept pitches“ sind, ist im Innovationsprozess der so genannte „Elevator Pitch“. Sie haben genau die Zeit einer Aufzugfahrt, um Ihren Vorstandsvorsitzenden/Venture Capital-Geber/potenziellen Kooperationspartner etc. von Ihrer Idee zu überzeugen. Wie gehen Sie das an? Dazu müssen Sie den Kern Ihrer Idee so herausarbeiten, dass er beim Adressaten in kürzester Zeit hängen bleibt.

Die Ausformulierung Ihrer Idee sollte auf den Kundennutzen, nicht auf technische Features fokussieren. Sie zeigen damit potenziellen Kunden: „What’s in it for you“ (WIIFY-Faktor). Außerdem sollten Sie Ihren Adressaten emotional ansprechen. So bleibt Ihre Idee länger haften. Schließlich sollte Ihre Idee möglichst kompakt dargestellt werden. Denken Sie daran: Eine Botschaft bleibt hängen, drei Botschaften nicht.

Gemäß dem oben erwähnten Diffusionsmodell nach Rogers stellen Sie damit den relativen Vorteil ihrer Idee heraus. Darüber hinaus zeigen Sie auch, dass Ihre Idee einfach zu verstehen – und daher wahrscheinlich auch einfach anzuwenden – ist. Mit

anderen Worten: Sie bringen das Potenzial, das in Ihrer Idee steckt, auf den Punkt.

Kernfragen zu „Make your idea sticky“:

- Was ist der wesentliche Kundennutzen Ihrer neuen Idee – unabhängig von allen technologischen Neuerungen?
- Wie können Sie Ihre Idee in max. 5 Minuten erklären (Elevator Pitch)?
- Wie können Sie Ihre Botschaft griffig in ein Sprichwort verpacken oder in Twitter-Länge (140 Zeichen) beschreiben?
- Welche Veränderungen ergeben sich aus dem Fokus Kundennutzen für Ihre neue Idee?
- Welche Funktionen könnten Sie bei Ihrer neuen Idee möglicherweise weglassen?

Prototype or perish

Wenn Sie in die Google-Bildersuche die beiden Begriffe „Prototyp“ und „Computermaus“ eingeben, stoßen Sie auf Fotos, die einen Holzklötzchen mit einem Knopf und einem Kabel zeigen. So unspektakulär sah die erste Computermaus aus, die der Entwickler Douglas Engelbart 1968 zum ersten Mal auf einer Messe in San Francisco der Öffentlichkeit vorstellte. Doch trotzdem erfüllte sie ihren Zweck: Sie machte die Idee einer grafischen Benutzereingabe zum ersten Mal erlebbar und erprobbar – zwei wesentliche Kriterien im oben erwähnten Diffusionsmodell nach Rogers. Man könnte auch das Motto „Publish or perish“ aus der universitären Forschung auf den Innovationsprozess übertragen und sagen: „Prototype or perish.“

Der Begriff „Prototyp“ stammt aus der Fertigungsindustrie und beschreibt dort ein vereinfachtes Modell eines späteren Serienproduktes, das zu Versuchszwecken hergestellt wird. Er lässt sich allerdings auch auf andere Bereiche übertragen. So betonen Osterwalder und Pigneur in ihrem Buch „Business Model Generation“ die Bedeutung von Prototypen in Form von Business Cases und Field-Tests bei der Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen: „Prototyping [...] makes abstract concepts tangible and facilitates the exploration of new ideas.“

Mit einem Prototyp senden Sie potenziellen Kunden und Herstellern zwei Botschaften. Zum einen sagen Sie ihnen:

„Schaut her! Es ist machbar! Man muss es nur angehen.“ Und zum anderen geben Sie ihnen die Möglichkeit, Ihre Idee auszuprobieren: „Try before you buy.“ Der Management-Guru Tom Peters schreibt in seinem Buch „Re-Imagine!“. „Ein Prototyp verstärkt die Aussagekraft Ihrer Erfolgsgeschichte. Er macht aus verrückten Träumern rechtschaffene Praktiker.“ Im Innovationsprozess sagt ein Prototyp mehr als tausend Worte.

Kernfragen zu „Prototype or perish“:

- Wen wollen Sie über einen Prototyp ansprechen (potenzielle Kunden, Hersteller, Vertriebspartner, ... etc.)?
- Wie können Sie Ihre Idee möglichst einfach in einen Prototyp überführen?
- Können Sie Ihre neue Produktidee in kleinerem Maßstab, aus anderem Material, mit geringerem Funktionsumfang, ... etc. realisieren?
- Können Sie Ihre neue Dienstleistungs-idee in kleinerem Umfang, für ausgewählte Kunden, mit technischer Unterstützung (z. B. Internet), ... etc. probeweise anbieten?
- Welche Partner brauchen Sie bei der Realisierung eines Prototyps?

Adopt, adapt, improve

In Militärkreisen heißt es: „No plan survives contact with the enemy.“ Daher gibt es beim Militär das Konzept des „Commander's Intent“, das das Ziel der Militäroperation vorgibt. Dadurch haben die militärischen Einheiten die Möglichkeiten, flexibel auf sich verändernde Umstände im Gefecht zu reagieren. In Analogie könnte man für den Innovationsprozess sagen: „No new idea survives contact with the customer.“ Der Innovationsprozess verlangt, dass man in der Umsetzung flexibel agiert und nicht zu verliebt in die eigenen Pläne ist. Ihr „Commander's Intent“ ist dabei der unter „Make your idea sticky“ erarbeitete Kern Ihrer neuen Idee. Daher gilt für erfolgreiche Innovatoren das Motto des Round Table: Adopt, adapt, improve – Bestehendes aufnehmen, an die eigene Situation anpassen und die neue Idee dadurch verbessern.

Auf diese Weise machen Sie – nach dem oben erwähnten Diffusionsmodell von Rogers – Ihre Idee kompatibel mit den Wer-

ten und Vorstellungen, mit den vorherrschenden Ideen und Erfahrungen sowie mit den Bedürfnissen der Kunden. Dabei empfiehlt es sich, nicht nur die Endanwender im Blick zu haben, sondern auch Ihre direkten Kunden: die Unternehmen, die Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung umsetzen sollen. Denn keine Firma der Welt wird sofort eine große Investition in ein neues, mit hoher Unsicherheit behaftetes Vorhaben stecken. Ganz im Gegenteil – die Innovation muss möglichst mit bestehendem Equipment realisierbar sein.

Da der Innovator mit seiner neuen Idee ein hohes Risiko eingeht, bietet sich für ihn die Methode des Effectuation an: Gehen Sie von den vorhandenen Mittel aus (Mittelorientierung) und nutzen Sie die sich ergebenden Umstände und Zufälle gezielt aus. Handeln Sie dabei immer nach dem Prinzip des leistbaren Verlustes und setzen Sie nicht alles auf eine Karte. Gehen Sie wo notwendig Vereinbarungen und Partnerschaften ein. Kaum jemand kann bei einer Innovation alles alleine leisten. Michael Faschingbauer schreibt in seinem Buch „Effectuation“: „Effectuators steuern die Zukunft, indem sie Unerwartetes in Innovatives und Nützliches verwandeln.“ Denn der Weg vom Prototyp zum fertigen Produkt ist lang und mit vielen Unwägbarkeiten gepflastert.

Kernfragen zu „Adapt, adopt, improve“:

- Wie können Sie die Nutzerfreundlichkeit (Useability) Ihres Prototyps verbessern?
- Wie können Sie Fertigungs- und Montagegerechtigkeit Ihres Prototyps verbessern?
- Welche Partner brauchen Sie für Finanzierung, Erstellung und Vertrieb Ihrer neuen Produkt- oder Dienstleistungs-idee?
- Mit welchen vorhandenen Fertigungsverfahren könnte Ihr neues Produkt realisiert werden, und wie müssten Sie Ihr Produkt dann verändern?
- Mit welchen vorhandenen Methoden und Technologien könnte Ihre neue Dienstleistung angeboten werden und wie müssten Sie Ihre Dienstleistung dann anpassen?

Fazit

Eine alte Fußballweisheit besagt: „Ein Spiel wird vorne gewonnen, aber hinten verloren.“ Übertragen auf den Erfinder oder Unternehmer bedeutet dies: Der Schutz einer Erfindung durch ein Patent dient lediglich der Defensive, also der rechtlichen Absicherung, und trägt nicht wesentlich zur Erhöhung der Akzeptanz bei. Zusätzlich benötigt der Erfinder daher eine Offensive, die die Diffusion der Innovation ermöglicht und einen Markt erobert bzw. „das Spiel gewinnt.“

Das Patent ist somit nicht das Ende der Innovationsbemühungen, sondern steht vergleichsweise am Anfang. Danach wartet noch ein Berg von Arbeit in den Bereichen Umsetzung und Vermarktung, der nicht unterschätzt werden darf. Insofern sehen sich Erfinder-Unternehmer in Personalunion vor einer wahrlich herkulischen Aufgabe. Diesen Personen gebührt unser ganzer Respekt, was DABEL u.a. durch den DABEL-Preis und die Positivbeispiele im aktuellen DABEL-Innovationsklima-Index zum Ausdruck gebracht hat.

■ Dr. Carsten Deckert

Dr. Carsten Deckert



... ist Vorstandsmitglied des DABEL e.V. und hält an der Cologne Business School die Professur für Logistikmanagement.