



Diesel
Kuratorium

Innovation Management Support

II / 2016

www.forum-dieselmedaille.de

Die Verbindung von Operational Excellence und Innovation Leadership zur INNOMORPHOSE

Im Streben nach Zukunftsfähigkeit suchen Unternehmen gezielt nach Alleinstellungsmerkmalen, um sich im hart umkämpften Wettbewerbsumfeld systematisch durchzusetzen. Dabei zeigt sich, nicht zuletzt aufgrund kurzfristiger Orientierungen des Kapitalmarktes, vermehrt das Bestreben nach inkrementellen Entwicklungen. Diese Schritte sind planbar, das Risiko ist überschaubar. Für Operational Excellence besinnen sich Unternehmungen zur Erreichung ihrer Zielsetzungen auf ihre Kernkompetenzen im Rahmen des beherrschten Geschäftsmodells. Dabei bleiben im Sinne der Traditionserhaltung die wesentlichen Erfolgsfaktoren, die Werte und der Fokus der Unternehmung unangetastet. Dieses Vorgehen forciert die unmittelbare Lösung bekannter Problemstellungen. Orientierungen für zukünftige Wettbewerbserfolge bleiben in diesem Umfeld meist dem Zufall überlassen. Interdisziplinäre Zusammenarbeit unterstützt die Fähigkeit neuartige Orientierung zu gewinnen.

Von Prof. Dr. Gunther Herr

Unternehmen sind sich bewusst, dass sich die Leistungsfähigkeit der Prozesse innerhalb der letzten Jahrzehnte vervielfacht hat. Moderne Produktions-, Informations- und Logistikprozesse haben mit dem Stand von vor 20 Jahren nur noch wenig gemein. Die Erkenntnis über die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit im Umfeld veranlasst Führungskräfte nach Innovationschancen und damit nach Erneuerung zu streben. Studien belegen jedoch (vgl. MEYER, vgl. COOPER), dass diese Aktivitäten nur zu einem sehr geringen Anteil zu Radikalen-, bzw. Durchbruch-Innovationen führen. In der Regel resultieren Innovationsmanagementprozesse in inkrementelle Weiterentwicklungen. Dies ist ein Hinweis darauf, dass es selbst für Experten mit einer zukunftsorientierten Intension eine große Herausforderung darstellt, den fachmännischen Denkraum zu überwinden.

Als Ausweg wird mit Kreativitätstechniken eine Vielzahl von Ideen erzeugt, die anschließend durch Bewertungen wieder selektiert werden müssen. Dieses Vorgehen kann in Summe als ein „Versuch-Irrtum-Vorgehen“ angesehen werden. Es bedarf der Organisation zweier Zufälle:

- 1) die „geniale, neue Idee“ muss benannt werden.
- 2) der Zukunftsgedanke muss als solcher im Selektionsprozess erkennbar werden.

Unternehmungen können ihren Zukunftserfolg in Zeiten immer dynamischerer Umfelder nicht mehr ausschließlich auf die individuelle Genialität von einzelnen Personen begründen. Dies gilt mehr, als das Durchbruchinnovationen nur dann ihre Wirkung im Markt entfalten können, wenn sich um den neuen Mosaikstein herum alle Bereiche einer Unternehmung zu einem neuen Geschäftsmodell synchronisieren. Immer häufi-

ger wird deshalb von disruptiven Innovationen und den damit verbundenen Geschäftsmodellen berichtet, die branchenführenden Unternehmen innerhalb weniger Jahre ihre Wettbewerbsgrundlage entziehen (vgl. CHRISTENSEN, vgl. KAPLAN). Damit wird auch deutlich: Mit zunehmender Intensität der Erneuerung spielt die Interdisziplinarität der Umsetzung eine zunehmend wichtigere Rolle.

Erfolgsmuster von Heute sind die Versagensfaktoren von Morgen!

Es gilt den innovativen Vorsprung kontinuierlich mit Weitblick auszubauen und im Wettbewerbsmarathon der Höherentwicklung nachhaltig zu bestehen. Nachhaltig erfolgreiche Unternehmungen entscheiden sich in Barriersituationen nicht für eine Kompromisslösung. Sie geben sich nicht mit „Zielkonflikt-Management“ zufrieden. Zukunftsfähige Unternehmungen entscheiden sich für „Take Both!“ Sie bilden die Synergie und entwickeln die Fähigkeit zur nachhaltigen Synthese zum Kernprozess ihrer Unternehmung.

Höherentwicklung lässt sich bekanntlich in Form von dem S-Kurven Modell nach Richard N. Foster beschreiben. Dieses Modell kann sowohl technologisch als auch organisatorisch interpretiert werden. Es beschreibt den Übergang von einem bekannten Ansatz auf ein neues Niveau von Leistungsfähigkeit der Zukunft. Fredmund Malik beschreibt diesen Übergang als eine kritische Phase des Umbruchs, der zu Krisen in Unternehmungen und Wirtschaft führen kann. Malik sieht in der Überwindung dieses Umbruchs die Herausforderung im Sinne einer „großen Transformation“ (vgl. MALIK). Viele Autoren vernachlässigen in diesem Kontext jedoch entscheidende psychologische Effekte und Barrieren, die nicht zuletzt auch



Quelle: WOIS Institut

Prof. Dr. Gunther Herr

studierte Maschinenbau an der Hochschule in Coburg und der Universität von Huddersfield in Nordengland. Er promovierte auf dem Gebiet der Innovationstheorien als Mitarbeiter des Innovationsmanagements der BMW AG in München. Seit Abschluss der Promotion 2000 ist er Partner des "WOIS INSTITUTES" für Innovationsforschung und Unternehmensentwicklung in Coburg. Prof. Dr. Herr ist Juniorprofessor für Comprehensive Business Innovation Strategies an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

auf unser Bildungssystem zurückgehen. Wir sind seit unserer Schulzeit dazu angehalten Sachverhalte logisch zu erfassen und zu reflektieren. Diese logische Auseinandersetzung stellt dabei Fluch und Segen zugleich dar. Einerseits sind wir in der Lage Zusammenhänge auf Basis von bestehenden Erkenntnissen zu argumentieren und auf dieser Basis Lösungsempfehlungen zu entwickeln. Diese Ausbildung sichert unsere kurzfristige Handlungsfähigkeit. Bereits Heraklit hat jedoch argumentiert, dass niemand zweimal in den gleichen Fluss steigen kann (Die Formel *Panta rhei*) und damit begründet, dass alles dem Wandel unterliegt. Verlieren also im Zuge des Wandels Erfolgsfaktoren des aktuellen Geschäftsmodells ihre Grundlage, so sind wir den Konsequenzen voll ausgesetzt. Kritisch ist dabei, dass diese Entwicklung anfänglich im Verborgenen stattfinden kann. Da die Steigerung der Leistungsfähigkeit auf neuen Faktoren beruht, ist es unwahrscheinlich, dass exakt diese Faktoren in der Wettbewerbsbeobachtung erfasst werden. Es treten „Störsignale“ auf, die im Sinne der Operational Excellence erst einmal als „noch unbedeutend“ deklariert werden. Für Zukunftsfähigkeit gilt es, zu diesen frühen Signalen eine sensibilisierte Wahrnehmung zu entwickeln. Es gilt die mögliche „starke Wirkung“ heute noch „schwache Signale“ zu antizipieren. Ein Vorgehen, das interdisziplinäre Arbeit unumgänglich macht.

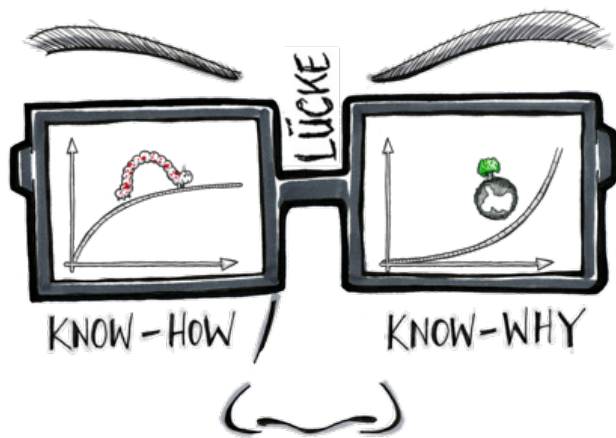
Das Streben nach der Erschließung von Zukunftspotenzialen zielt aus diesem Grund auf die Herausarbeitung neuer Fragestellungen und damit auf die Findung neuer Aufgaben aus diffusen Situationen des Welt-Wettbewerbs ab. In der Operationalisierung der Forderung werden strategische Lücken auf zwei unterschiedlichen Ebenen erkennbar. Die Auseinandersetzung mit Zukunftsszenarien führt systematisch in Situationen, in denen die Beurteilung einer möglichen zukünftigen Leistungsfähigkeit eines neuen Funktions-, Technologie- oder Organisationsprinzips auf Basis des bestehenden Know-Hows nahezu unmöglich erscheint. Darüber hinaus findet die Entwicklung einer heute noch branchenfremden Neuerung außerhalb des aktuellen Unternehmensfokus statt. Per Definition kann für diese Ansätze, ohne die Kenntnis höherer Orientierung, die Prognosefähigkeit bezüglich der Relevanz für das geplante Geschäftsmodell nur limitiert sein. Es fehlt entscheidendes Know-Why, also eine Begründung der Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines Szenarios. Grundlegende Richtungsentscheidungen können deshalb aufgrund unzureichender Argumentations- und Prognosesicherheit nicht getroffen werden. Die Gestaltung von Zukunftsfähigkeit für Unternehmungen ist jedoch abhängig von der Kenntnis globaler Entwicklungen, deren resultierenden unternehmensspezifischen Auswirkungen und der Fähigkeit potenzialreiche Handlungen abzuleiten. Diffuse Ausgangssituationen verschleiern dabei häufig den Blick auf die Zukunft. Die Erarbeitung von strategischen Entscheidungsgrundlagen in einer komplexen und von Diskontinuitäten geprägten Umgebung, ist die Kernherausforderung der heutigen Zeit.

Nur durch Synthese aus branchenfremden Impulsen mit Experten-Know-How können Disruptionen gezielt eingeschätzt und ausgestaltet werden.

Die Relevanz der Auseinandersetzung mit Zukunftsfähigkeit von Unternehmungen zeigt sich in zahlreichen Umbrüchen bei einer zunehmenden Anzahl von Branchen. Apple hat mit dem iPhone die Mobilfunk-Branche zur Smartphone-Branche revolutioniert, die bis dahin klar von Nokia dominiert wurde. Fünf Jahre nach der Markteinführung des iPhones wurde Nokia für weniger als 50% des Jahresgewinns 2007 an Microsoft veräußert. Amazon hat den Markt des Katalogversands revolutioniert der von Quelle geprägt war. Wikipedia besiegelte das Aus von Brockhaus. Aktuell zeigen sich erste disruptive Anzeichen durch Airbnb in der Hotelbranche, genauso wie durch Uber im Taxi-Geschäft. Auch das klassische Geschäftsmodell der Musikindustrie wird durch Streamingdienste in Frage gestellt. Disruptive Entwicklungen finden in der Regel nicht abrupt statt. Die Leistungsfähigkeit disruptiver Technologien beginnt sich häufig in benachbarten Feldern zu entwickeln, bevor die eigentliche Revolution beginnt (vgl. CHRISTENSEN). Zunehmend entscheidend wird es daher, schwache Signale frühzeitig wahrzunehmen und durch die Überwindung von Denkrahmen das disruptive Potenzial für das eigene Geschäftsfeld frühzeitig zu antizipieren. Wer hätte vor zehn Jahren gedacht, das PrePaid-Verträge für Mobiltelefone einmal

das Geschäftsmodell der Girokonten beeinflussen würde? Alternative Bezahlssysteme stellen zu Zeiten von Niedrigzinsen für Banken eine erhebliche Herausforderung dar.

Etablierte Innovationsmanagement-Prozesse reichen nicht aus, um Wandel systematisch zu initiieren! (vgl. COOPER). Klassische Erfolgskriterien des heutigen Geschäftsmodells belassen, bedingt durch ihre Andersartigkeit, das Zukunftspotenzial neuartiger Perspektiven im Dunklen. Für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmungen reicht daher das Know-How alleine nicht mehr aus! Zunehmende Relevanz gewinnt richtungsweisendes Know-Why im Sinne von Innovation Leadership. Nachhaltig erfolgreiche Unternehmungen entscheiden sich bei Logikbarrieren nicht für faule Kompromisse. Zukunftsperspektiven, die auf Basis heutiger Bewertungskriterien per Definition unglaublich erscheinen, werden mit der Logik des bestehenden Geschäftsmodells systematisch konfrontiert. So entstehen neuartige Fragen.



Die richtig gestellte Frage ist häufig mehr, als die halbe Lösung!

Durch diese Arbeitsweise entstehen Entwicklungswidersprüche, die sich für Unternehmungen als Barrieren auf dem Weg in die Zukunft darstellen. Diese Widersprüche gehen über die Kenntnis von Zielkonfliktsituationen hinaus. Sie bringen systematisch Führungsgrößen ins Spiel, die den logischen Zusammenhang definieren. Sie lenken die Orientierung auf die Abhängigkeit auf Basis derer Experten heute die Unvereinbarkeit beider Ziele begründen. Die Kenntnis dieser Abhängigkeit schärft die systematische Ableitung neuer Fragestellungen. Aus dem logischen Zusammenhang lassen sich paradoxe Fragestellungen ableiten, deren Überwindung gleichzeitig die dominierte Branchenlogik verlässt. So kann der notwendige Freiheitsgrad als Grundlage für Disruption geschaffen werden. Beispielsweise lautet die paradoxe Forderung im Musik-Geschäft: „Wie kann unendlich viel Musik, ohne eigenen Speicher zur Verfügung gestellt werden?“ Streaming-Technologie liefert den Freiheitsgrad, dass Nutzer keine Schallplatten, Kassetten, CDs oder andere Datenträger mehr selbst lagern müssen. Die Nutzung neuer Abhängigkeiten definiert Bran-

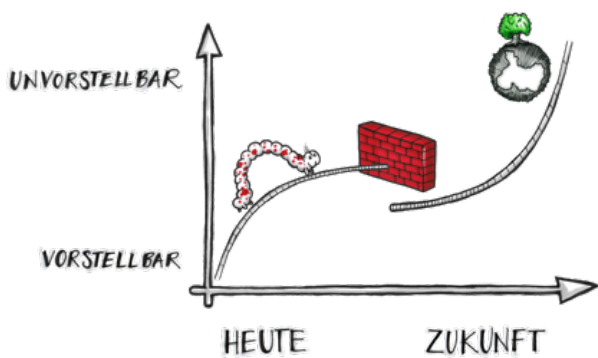
chenregeln neu. Die Veränderung kann eine Macht entfalten, der die klassischen Herangehensweisen nichts entgegenzusetzen haben. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie solche Entwicklungen gezielt inspiriert werden können.

Trends benennen stattfindende Veränderung! Gesetzmäßigkeiten der Entwicklung beschreiben Pfade des Wandels!

Die Entwicklung eines Leuchtturms, der ein radikal ideales Leistungsversprechen an die Kunden der Zukunft symbolisiert ist ein wesentlicher gedanklicher Bezugspunkt. Die Konfrontation dieses Zukunftsbildes mit der bestehenden Identität und den Kernkompetenzen der Unternehmung als Ausgangssituation schärft das Bewusstsein für die bestehende strategische Lücke hin zur Zukunftsstärke. Die Argumentation notwendiger Entwicklungsrichtungen basiert dabei nicht auf konkreten Branchentrends, deren Erfüllung in der Regel alle ernstzunehmenden Marktteilnehmer bereits heute in den bestehenden Roadmaps anstreben. Leuchttürme folgen vielmehr Gesetzmäßigkeiten der Höherentwicklung, die als Forschungsergebnis seit Jahrzehnten bekannte (vgl. LINDE, vgl. ALTSCHULLER, vgl. REICHEL, vgl. EBELING), generell nutzbare Muster der Evolution beschreiben. Diese abstrakteren Perspektiven vermitteln das Bild einer radikalen Idealität und dienen so als strategische Orientierungsmittel für grundlegende Richtungsentscheidungen. Folgen strategische Innovationsaktivitäten diesem Leuchtturmbild, so leiten diese systematisch den Weg hin zu einer neuen Wettbewerbslogik. Ziel ist es, aus dem Wettbewerbsmarathon im roten Ozean (vgl. KIM UND MAUBORGNE) auszubrechen und durch neue Wettbewerbskriterien innovative Abkürzungen auf dem Weg in die Zukunft zu beschreiten.

Unsere heutigen Denkweisen sind nicht dafür gerüstet hinter Leistungsgrenzen zu blicken. Versteckte Erfolgsmuster der Höherentwicklung stärken neue Richtungsargumente!

Die Auseinandersetzung mit radikal, idealen Zukunftsperspektiven erfordert die Bereitschaft zur Veränderung und damit gleichzeitig die Überwindung allgemein anerkannter Optimierungskriterien. Es besteht die Notwendigkeit, Kennzahlen zu entwickeln, die den Wirkmechanismus der neuen Leistungsfähigkeit abbilden. Mit „alten Kennzahlen“ Geschäftsmodelle zu überwachen, die auf neuen Regeln basieren, ist unmöglich. Es wird offensichtlich: Innovation in einem Bereich erfordert unmittelbar den Blick auf das gesamte Geschäftsmodell. Die dazu notwendige Veränderungskultur stellt die Personalentwicklung vor neue Herausforderungen. Natürlich werden weiterhin die Experten benötigt, die Entwicklungen im Detail vorantreiben können. Zusätzlich besteht jedoch zukünftig vermehrt der Bedarf an Persönlichkeiten, die über Branchengrenzen hinweg Kompetenzen so vernetzen können, dass neue Synergien entwickelt werden können.



Keine Entwicklung ohne Expertenwissen. Trotzdem: Keine Entwicklung nur auf Basis bestehenden Wissens!

Jede Neuartigkeit bedingt ihr spezielles Ökosystem, um die angestrebte Wirkung auch vollständig entfalten zu können. So entsteht eine Herausforderung für unser Bildungssystem für das in der Breite bisher kein Ansatz etabliert ist. Interdisziplinär vernetzt zu denken, zu entscheiden und aus unscharfen Situationen klar argumentierbare Richtungen abzuleiten, wird zur Kernkompetenz derer, die Zukunftschancen aktiv gestalten. Unser Bildungssystem entwickelt auf vorbildliche Art und Weise Fachexperten. Experten für die Arbeit an transdisziplinären Fragestellungen stehen nicht im Fokus. Für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft brauchen wir Beides: Experten für die detaillierte Ausgestaltung und eine Managementgeneration, die für die notwendigen Richtungsentscheidungen mit dem erforderlichen Rüstzeug ausgestattet sind. Ein erster Schritt ist eine Neuorientierung unserer Geisteshaltung: Viel zu häufig ist die Rede von „Schnittstellen“ und „Schnittstellen-Management“. Ohne die Haltung, aus „Abteilungen“ vernetzte und selbstverstärkende Systeme zu gestalten, wird es in Zukunft schwierig werden, in der bestehenden Veränderungsdynamik eine aktive Treiberrolle einzunehmen.

Zukunftsfähige Unternehmung suchen gezielt nach attraktiven Marktpotenzialen, in welchen sie ihre Alleinstellungsmerkmale ausspielen können (vgl. KIM UND MAUBORGNE). Unternehmen die sich dieser strategischen Suche nicht widmen laufen Gefahr, durch disruptive Marktentwicklungen die Basis ihrer Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen. Die dazu notwendige Orientierung wird jedoch nicht durch klassisch genutzte Strategiemodelle abgebildet. Vielmehr ist es notwendig sich der Frage zu stellen was passiert, wenn eine oder mehrere gesetzte Rahmenbedingungen der Branche in Zukunft ihre Gültigkeit verloren haben. Es ist erforderlich die Entwicklungsdynamik von Nachbarbranchen in Bezug auf die Bedeutung für das eigene heutige Kerngeschäft zu reflektieren. Widerspruchslösungen erfordern die systematische Auseinandersetzung mit neuen Kriterien, die gleichzeitig die Rahmenbedingungen für den Wandel der Unternehmung darstellen.

Dabei ist es ganz natürlich, dass die Kriterien der Zukunft aus Sicht des heutigen Fokus unglaublich erscheinen!

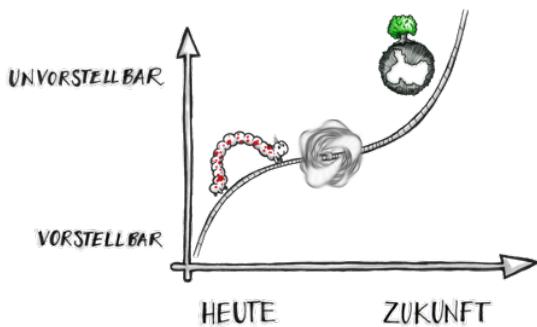
Die Entwicklung ist noch nicht so weit fortgeschritten, um eine strategische Entscheidung auf Basis konkreter Marktentwicklungen treffen zu können. Die Mechanismen sind noch nicht ausgeprägt und damit das zukünftige Chancenfeld in bisher dienlichen Darstellungsformen noch nicht zu plausibilisieren. Die Synthese schwacher Signale in Verbindung mit Gesetzmäßigkeiten der Höherentwicklung kann die notwendige strategische Orientierung geben. Ohne diese Argumentations- und Prognosefähigkeit kann bestehende, konzeptionelle Marktführerschaft durch kurzfristige Opportunitäten gefährdet werden. Die mögliche Intensität der Gefährdung zeigt sich am Beispiel von Kodak. Mitarbeiter des Unternehmens präsentierten bereits Anfang der 1970er Jahre die erste Machbarkeitsstudie einer Digitalkamera. Trotz der frühen Technologieorientierung ist es dem Unternehmen nicht gelungen, die Aktivitäten auf diesen möglichen neuen Kern auszurichten und einen parallelen Zweig neben dem klassischen Kamera-Film-Geschäft aufzubauen. Andererseits darf man auch nicht vergessen: Wie groß muss die Lücke hinsichtlich Bildqualität und Verarbeitungsgeschwindigkeit zwischen einem ersten Digitalfoto und einem Analogbild gewesen sein? Wie stand die Digitalfotografie bezogen auf die Kernmarkenwerte des Unternehmens? Im Sinne branchenüblicher Optimierungskriterien ist die unternehmerische Entscheidung, das Risiko nicht einzugehen und das verfügbare Kapital im Kerngeschäft zu investieren, schon auch nachvollziehbar. Dieser Kontext zeigt deutlich die rationale und emotionale Dimension strategischer Entscheidungen für Zukunftsfähigkeit.

Was müssten wir heute tun, um unseren aktuellen Geschäftserfolg maximal selber zu gefährden?

Wenn die Antwort auf diese Frage für den Kunden nutzenstiftend ist, ist es immer noch besser, wenn wir es selber tun, als wenn ein Wettbewerber das Feld übernimmt.

Heute vielbeschriebene, neuartige Geschäftsmodelle erfordern im Kern angepasste Produkt- und Serviceportfolios. Diese Leistungen zu transportieren und wahrnehmbar zu positionieren, erfordert häufig komplementäre Soft-Skills, vernetzte IT Systeme und neuartige Geschäftsmodelle. Innomorphose, der systematische Wandel des Kerngeschäftes, nutzt neue Freiheitsgrade, um die strategische Lücke hin zu neuer Leistungsfähigkeit mit Orientierung zu schließen. Der dafür notwendige Prozess setzt die Fähigkeit und Bereitschaft voraus, grundlegende Veränderungen voranzutreiben. Eine starke Vision und gemeinsam getragene Roadmaps für alle Verantwortungsbereiche sind dafür unerlässlich (vgl. KOTTER).

Nachhaltige Wettbewerbsstärke erfordert in Zeiten nicht-linearer Veränderungen, den kontinuierlichen Wandel zum Kernprozess der Unternehmung zu gestalten. Dabei dürfen



Zukunftsaktivitäten nicht ausschließlich „topdown“ vordefiniert werden. Das Verständnis muss sich über alle Ebenen vom strategischen Management bis hin zur operativen Prozessgestaltung entfalten. Zukunftsfähigkeit erfordert Richtungsänderung. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei zu verhindern, dass entfernte Zukunftsperspektiven an heute dominierendem Expertenwissen scheitern. Neue Angebotsformen bedingen, die Aufbau- und Ablauforganisation so zu gestalten, dass die maximal mögliche Synchronisation mit der Leistungserfüllung gegenüber dem Kunden gegeben ist. In immer dynamischeren Umfeldern stellen sich damit Grundsatzfragen der Bürogestaltung, der notwendigen und hinderlichen Prozessdefinitionen. Tiefgreifendere Herausforderungen liegen jedoch in der Frage nach der Vernetzung klassischer industrieller Managementansätze mit modernen Herangehensweisen wie Agile- Engineering, Scrum-Entwicklungen, BigData-Modellen und Open-Space-Aktivitäten. Erscheint es vordergründig plausibel, dass massive Investitionsvorhaben „klassisch abgesichert“ werden müssen, so wird bei genauerer Betrachtung sehr schnell deutlich, dass auch hier großes Potenzial besteht „umzudenken“ und so neue Flexibilität gestaltet werden kann.

Die Argumentation soll und darf jedoch nicht falsch verstanden werden:

Die Fähigkeit, entschiedene Entwicklungsrichtungen aufzugreifen und präzise, strukturiert, klar geführt umzusetzen, ist unerlässlich! Parallel dazu ist es jedoch von gleichrangiger Bedeutung, differenzierte Herangehensweisen für „Orientierungs-“ und „Neudefinitionsphasen“ zu etablieren. Ziel, Vorgehen, Monitoring und die erfolgsentscheidenden Wirkmechanismen unterscheiden sich zwischen frühen Orientierungsphasen und späteren Umsetzungsphasen grundlegend. Daher ist es notwendig, parallel wirkende Systeme zu etablieren und zu operationalisieren. Die Notwendigkeit, Abteilungs- und Wissensgebiet überschneidende Synergien zu erschließen, kann bereits durch die Initialphase der Projektarbeit kultiviert werden: Werden Arbeitspakete geschnürt, die optimal auf die aktuelle Organisationsstruktur zugeschnitten sind, werden diese innerhalb der vorgegebenen Organisationsgrenzen bearbeitet. Provoziert jedoch bereits die Fragestellung eine Vernetzung, können organisatorische Grenzen von Beginn an außer Kraft gesetzt werden.

Das kann jedoch nur dann gelingen, wenn das verantwortliche Management ein gemeinsam getragenes Zukunftsbild verfolgt und ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen und Offenheit die Unternehmenskultur prägt. Maximale Leistungsfähigkeit entsteht dann, wenn diese Kultur und Herangehensweise unternehmensübergreifend, bis in die Zulieferstrukturen und Vertriebskanäle hinein ausgerollt wird. Kunden und Lieferanten können so zu Co-Entwicklern werden.

Gelebte Partnerschaften, die auf einer grundsoliden Vertrauensbasis aufbauen sind die Basis, um Erfolge organisieren und umsetzen zu können.

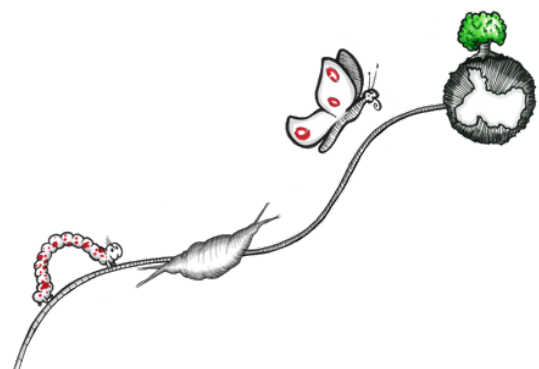
Die Synthese von beidem zur INNOMORPHOSE ermöglicht den Weg von der Zukunft aus zurück mit mehr Orientierung auszugestalten!

Die strategische Orientierung „von der Zukunft aus zurück“ löst systematisch von den Herausforderungen im Tagesgeschäft und den darin begründeten Denkbarrieren. Die Formulierung von Leuchttürmen und widerspruchsorientierten Fragestellungen auf dem Weg in die Zukunft geht über klassische Wachstumsziele hinaus (vgl. MARTIN UND LAFLEY) und beschreibt einen Weg, um aus der aktuellen Wettbewerbslogik auf Basis einer neuartigen Strategie auszubrechen. Disruptive Entwicklungen erkennen die Unlogik als Logik der Innovation an.

Zukunftsfähigkeit erfordert „traditionserhaltende Erneuerung“, im Sinne des Wandels von der Raupe hin zum Schmetterling.

INNOMORPHOSE stellt den Wandel von einer Stärke hin zu neuen Freiheitsgraden unter Beibehaltung der Identität dar!

Grundvoraussetzung dafür ist die transdisziplinäre Vernetzung detaillierten Expertenwissens.



Literatur

- Altschuller, Genrich (1984): Erfinden: Wege zur Lösung technischer Probleme, VEB Verlag Technik Berlin.
- Christensen, Clayton M. (1997): The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Cooper, Robert G. (2011): Winning at new products creating value through innovation. New York, NY: Basic Books.
- Ebeling, Werner (1981): Physikalische Prinzipien der Selbstorganisation und Evolution. Spektrum 6.
- Foster, Richard N. (1986): Innovation: the attacker's advantage. New York: Summit Books.
- Johnson, Mark W. (2010): Seizing the white space: business model innovation for growth and renewal. Boston, Mass: Harvard Business Press.
- Kaplan, Saul (2012): The business model innovation factory: how to stay relevant when the world is changing. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Kim, Chan W.; Mauborgne, Renée (2005): Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kotter, John P. (2012): Leading change. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Lafley, Alan G.; Roger, Martin L. (2013): Playing to win: how strategy really works. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Linde, Hansjürgen (1988): Gesetzmäßigkeiten, methodische Mittel und Strategien zur Bestimmung von Entwicklungsaufgaben mit erfinderischer Zielsetzung, Dissertation TU Dresden.
- Malik, Fredmund (2015): Navigieren in Zeiten des Umbruchs: Die Welt neu denken und gestalten. Frankfurt a.M: Campus.
- Meyer, Jens-Uwe (2014): Innolytics: Innovationsmanagement weiter denken (Management Summary), BusinessVillage; Auflage: 1.
- Pietschmann, Herbert (2002): Eris & Eirene - Eine Anleitung zum Umgang mit Widersprüchen und Konflikten. Wien: Ibero Verlag.
- Reichel, Rudolf (1984): Dialektisch-materialistische Gesetzmäßigkeiten der Technikevolution, Urania, Sektion Technikwissenschaften, Heft 6.

Was ist das Forum der Dieselmedaille?

Das **CTO-Forum** steht als Veranstaltungsreihe des Dieselkuratoriums unter dem Motto: „Der CTO verantwortet die technische Vision des Unternehmens“. Um die aktuellen Herausforderungen von CTOs branchenübergreifend zu diskutieren, Erfahrungen auszutauschen, sich persönlich besser zu vernetzen und Lösungsansätze von Experten zu evaluieren, laden die Mitglieder des Dieselkuratoriums Kollegen zum CTO-Forum ein.

Als Rahmen für den persönlichen, informellen Austausch dient das Dinner am Vorabend des Forums in den Räumen des Münchener Herrenclubs. Das CTO-Forum selbst findet in der Fraunhofer-Zentrale statt. In verschiedenen Formaten wie Impulsreferaten, Diskussionen und Breakout Sessions werden die Themen der CTO-Agenda bearbeitet, um branchenübergreifend Erfolgs- und Misserfolgskriterien zu hinterfragen, Lösungsansätze aus der Praxis kennenzulernen und authentische Meinungen und Einschätzungen von CTO-Kollegen kennenzulernen. Weitere Formate, die zeitlich zwischen dem Herbst- und Frühjahrstreffen liegen, wie der Erfahrungsaustausch, dienen dem Kennenlernen von Unternehmen und der intensiven Diskussion in kleineren Gruppen.

Das **Dieselkuratorium** ist das Wahlgremium des Deutschen Instituts für Erfindungswesen (DIE), das seit 1953 die Dieselmedaille – Deutschlands ältesten Innovationspreis verleiht. Die Mitglieder sind in der unternehmerischen Verantwortung stehende Technikvorstände und Geschäftsführer, die gut eine halbe Million Arbeitsplätze und 100 Mrd. Euro Umsatz repräsentieren. Die Mitglieder des Dieselkuratoriums werden vom wissenschaftlichen Beirat begleitet, der die Redaktion des Innovation Management Support betreut.

Der **Innovation Management Support** erscheint zweimal jährlich, im Frühjahr und Herbst zu den CTO-Foren des Dieselkuratoriums. Das Motto der Foren beschreibt auch die programmatische Ausrichtung des Journals. Die Beiträge im Innovation Management Support kommen aus den Rubriken Technologie- und Innovationsmanagement, Management in der globalen Wissensökonomie, Design, Kommunikation und Strategie sowie dem IP-Management. Das Journal richtet sich ausdrücklich an CTOs als Handreichung für praktische Fragestellungen der Top-Managementherausforderungen. Die Darstellung der Inhalte erfolgt insbesondere in Fallbeispielen und Studien aus den Fachbereichen, neue Managementkonzepte und Handlungsempfehlungen aus Forschungsergebnissen werden praxisnah aufbereitet.

Weitere Informationen finden Sie unter:

www.forum-dieselmedaille.de

www.dieselmedaille.de



Mitglieder des Dieselkuratoriums

Volker Bartels

Sennheiser electronic

Dr. Thomas Becker

ABUS August Bremicker Söhne

Dr. Markus Beukenberg

WILO

Thomas Böck

CLAAS

Dr. Christian Bruch

Linde

Xiaoqun Clever

Ringier

René Dankwerth

RECARO Aircraft Seating

Hans-Jürgen Duensing

Continental

Dr. Markus Flik

CHIRON-WERKE

Dr. Martin Gall

Fritz Dräxlmaier

Dr. Frank Hiller

DEUTZ

Oliver Jung

Schaeffler

Dr. Heinz Kaiser

SCHOTT

Dr. Stefan Kampmann

OSRAM Licht

Ines Kolmsee

EWE (ehem.)

Prof. Franz Kraus

ARRI

Dr. Günter Kuhn

DIEFFENBACHER

Gebhard Lehmann

Herrenknecht

Dr. Rainer Martens

MTU Aero Engines

Goran Mihajlovic

STILL (ehem.)

Frank Opletal

Voith Paper

Dr. Georg Pachta-Reyhofen

MAN (ehem.)

Stephan Plenz

Heidelberger Druckmaschinen

Thomas Ricker

KRONES

Dr. Thomas Rodemann

Vorwerk International

Dr. Olaf Schermeier

Fresenius Medical Care

Dr. Christian Schlögel

KUKA

Dr. Kurt Schmalz

J. Schmalz

Toni Schrofner

Drägerwerk

Oliver Schubert

ZKW Group

Dr. Walter Stadlbauer

Schüco International

Dr. Thomas Steffen

Rittal

Thomas Uhr

BRP-Powertrain

Michael Unger

Balluff

Dr. Jürgen Vutz

WINDMÖLLER & HÖLSCHER

Guido Weber

GMH Guss

Frank Wiemer

iwis motorsysteme

Dr. Matthias Wiemer

Pfeiffer Vacuum

Dr. Dieter Wirths

Hettich Holding

Peter Zahlmann

DEHN + SÖHNE

Wolfgang Zahn

ANDREAS STIHL



Technisch-wissenschaftlicher Beirat des Dieselkuratoriums

Prof. Dr. Helge B. Cohausz

Ruhr-Universität Bochum

Friedrich-Schiller Universität-Jena

Prof. Dr. Horst Geschka

Wilhelm Büchner Fernhochschule Darmstadt

Prof. Dr. Gunther Herr

Steinbeis Center of Management and Technology

Steinbeis University Berlin

Prof. Kurt Mehnert

Folkwang Universität der Künste

Prof. Dr. Thorsten Posselt

Fraunhofer IMW

Universität Leipzig

Prof. Dr. Georg Rosenfeld

Vorstand der Fraunhofer-Gesellschaft e.V.

Technologiemarketing und Geschäftsmodelle

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Dieter Spath

Präsident der Deutschen Akademie der

Technikwissenschaften e.V.

Prof. Dr. Alexander J. Wurzer

Center for International Intellectual Property Studies

University Strasbourg

Dieselkuratorium | Organ des Deutschen Instituts für Erfindungswesen e.V.

Thalkirchner Str. 2, 80337 München | Tel.: +49 (0) 89 - 746392 -22, Fax: -60

kuratorium@dieselmedaille.de | www.forum-dieselmedaille.de

Stand Januar 2017