

Was ist Innovation - Was es bedeutet wirklich innovativ zu sein

Innovationen sind ein wesentlicher Eckpfeiler für eine [erfolgreiche digitale Transformation](#). Dabei brauchen Unternehmen über inkrementelle Innovationen hinaus auch evolutionäre, radikale oder gar disruptive Innovationen, um in digitalen Märkten nachhaltig erfolgreich zu sein.

In diesem Beitrag skizziere ich, was es bedeutet innovativ zu sein und an welchen Stellen Du in deinem Unternehmen Potenziale für erfolgreiche Innovationen identifizieren kannst.

Was ist Innovation?

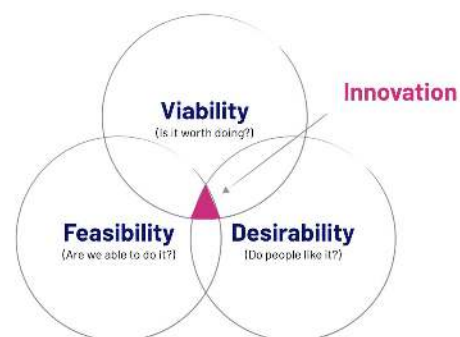
Innovare, lat. Neuerung oder Erneuerung

Innovation (lat. innovare - erneuern) steht für „Neuerung“ oder „Erneuerung“. Umgangssprachlich verwenden wir den Begriff, wenn wir neue Ideen und Erfindungen und deren wirtschaftliche Umsetzung beschreiben.

Die erfolgreiche Umsetzung einer Innovation ist im [Design Thinking](#) durch drei wesentliche Aspekte gekennzeichnet:

- **Desirability:** Wollen Kunden es?
- **Feasibility:** Ist es technisch machbar?
- **Viability:** Ist es wirtschaftlich sinnvoll?

Eine wirksame Innovation schafft also einen wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen, ist technisch machbar und stiftet Wert für den Kunden. Das heißt, Ideen reichen nicht aus, um innovativ zu sein. Aus Ideen werden erst dann Innovationen, wenn sie umgesetzt und am Markt wirksam sind. Das ist das erste wichtige Kriterium einer erfolgreichen Innovation und ein wichtiger Gradmesser für innovative Unternehmen.



Wie Innovativ Du wirklich bist - Wirkungsgrade einer Innovation

The electric light did not come from the continuous improvement of candles. - Oren Harari

Ein zweites wichtiges Merkmal einer Innovation ist ihre Wirksamkeit oder auch Tragweite. Dazu kannst Du Innovationen in inkrementelle, evolutionäre, disruptive oder radikale Innovationen einordnen.

Inkrementelle Innovation

Inkrementelle Innovationen sind geringfügige Verbesserungen bestehender Produkte und Leistungssysteme. Sie haben nur eine geringe Auswirkung auf das innovierende Unternehmen, seine Kunden und den Markt. Unter inkrementelle Innovationen fallen zum Beispiel Verbesserungen bestehender Produkte oder auch Maßnahmen die die eigene Effizienz steigern (Effizienz-Innovationen).

Inkrementelle Innovationen bieten nur ein geringes Differenzierungspotential. Sie entsprechen in Anlehnung an das Zitat des US-Wirtschaftsprofessors Oren Harari der ständigen Verbesserung der Kerze oder des Kerzenhalters. Inkrementelle Innovationen reichen nicht aus, dein Unternehmen nachhaltig erfolgreich zu entwickeln.

Disruptive Innovation

Der Begriff der disruptiven Innovation geht auf Clayton Christensen zurück, dem Autor des "Innovators Dilemma". Übrigens waren die Erkenntnisse im Innovators Dilemma die Geburtsstunde der [Jobs Theory](#).

Eine disruptive Innovation ist dadurch gekennzeichnet, dass ein kompliziertes und teures Produkt durch ein einfaches und billiges Produkt ersetzt wird. Durch die Einführung der disruptiven Innovation werden neue Kundengruppen am unteren Ende des Marktes erschlossen, die sich bisher durch eine "non consumption" auszeichnen. So schafft sich der Innovator Zugang zum Markt, entwickelt sein Angebot in Folge marktaufwärts weiter, um auch existierende Kundengruppen zu erschließen. Auf diesem Weg verdrängt der Innovator etablierte Anbieter. Meistens werden disruptive Innovationen durch einen Technologiewechsel ermöglicht.

Plattformen wie Uber oder AirBnB wären im engeren Verständnis von Clayton Christensen keine disruptive, sondern eine inkrementelle Innovation. Denn sie bieten kein neues disruptives Produkt an, sondern schaffen "nur" einen neuen Zugang zu bereits existierenden Leistungen und Produkten. Bei AirBnB ließe sich mitunter noch darüber streiten, ob sie nicht durch deutlich günstigere Privatzimmer einer neuen Zielgruppe Zugang zum Reisen verschafft hat. Allerdings gab es auch bereits vor AirBnB Jugendherbergen und Couch-Surfing und damit deutlich günstigere Alternativen zu Hotels.

Zum Bedauern von Clayton Christensen [wird der Begriff der disruptiven Innovation heute oft falsch und inflationär verwendet](#). Alles was neu und ein wenig anders ist, wird heute als "disruptiv" eingestuft. Um den Begriff der disruptiven Innovation also nicht noch weiter aufzuweichen und Clayton Christensen damit unnötig zu verärgern, bietet sich der Begriff der radikalen Innovation an.

Radikale Innovation

Radikale Innovationen verbessern bekannte Leistungsmerkmale um den Faktor 3-5, läuten Paradigmenwechsel ein oder bieten eine signifikante Reduktion der Kosten (> 30 - 50%). Damit mischen radikale Innovationen ganze Industrien auf, schaffen neue Geschäftsmodelle oder gar Ökosysteme oder bieten dem Kunden eine neue Customer Experience. In diesem Verständnis ist jede disruptive immer auch eine radikale Innovation. Dagegen ist nicht jede radikale Innovation zwingend auch eine disruptive Innovation.

Schließlich finden sich auf dem Weg zwischen einer radikalen und einer inkrementellen Innovation auch noch evolutionäre Innovationen. Evolutionäre Innovationen starten unter Umständen inkrementell, entwickeln sich entlang der Customer- und Supplier Journey und offenbaren erst nach mehreren erfolgreichen Iterationen einen radikalere Charakter.

Innovationen im Kontext Digitalisierung

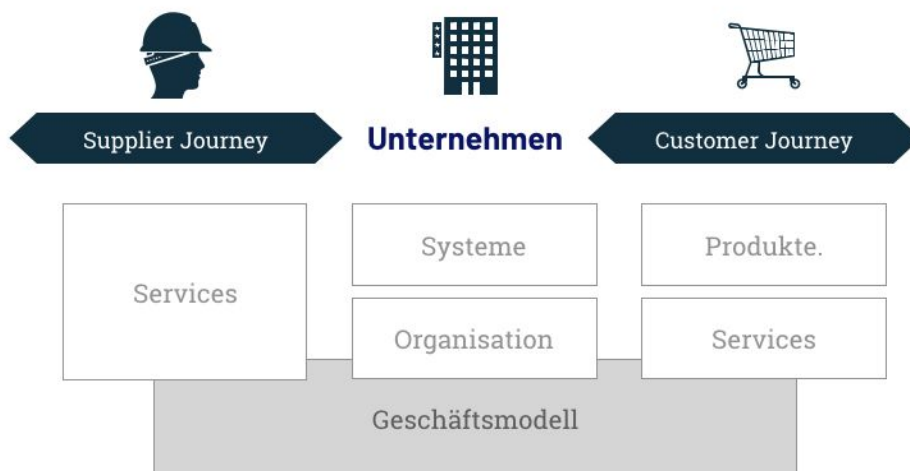
I can't define innovation, but I know it when I see it. - Rick Winfield

Eine Innovation ist also am Markt wirksam, stiftet Nutzen und lässt sich auf Basis unterschiedlicher Wirkungsgrade unterscheiden (Inkrementell - evolutionär - radikal - disruptiv). Wie kann dein Unternehmen dieses Wissen nun für eine erfolgreiche Innovationen im Kontext der digitalen Transformation einsetzen?

In [meiner Beratung](#) setze ich dazu auf eine konsequente Betrachtung nach Supplier- und Customer Journeys. Demnach lassen sich für eine Innovation im Kontext Digitalisierung drei Ebenen betrachten:

1. Lieferanten und externe Partner
2. Interne Wertschöpfung und Prozesse
3. Kundenbeziehung bzw. Auftreten am Markt

Denn durch eine sinnvolle Vernetzung der Wertschöpfungsstrukturen entstehen nicht nur effizientere Abläufe, sondern potentiell auch neue Geschäftsmodelle und Plattformen, die eine massive Auswirkung auf bestehende Geschäftsmodelle und Märkte haben können. Uber oder auch AirBnB sind dafür die besten Beispiele.



Innovation auf Lieferantenebene

Lieferanten integrierst Du über digitale Services in die eigene Wertschöpfung. Damit erzielt dein Unternehmen eine bessere Gestaltung der Lieferantenbeziehung und effizientere Abwicklungen des Auftragswesens. Diese Formen der digitalen Beschaffung sind sicherlich zu einem großen Teil als inkrementelle Innovationen einzuordnen. Wenn Du es allerdings schaffst durch digitale Services die interne Abwicklung deiner Partner zu erleichtern, dann schaffst Du mitunter die Voraussetzungen für evolutionäre Innovation, neue Geschäftsmodelle und gar radikale Innovationen. Schließlich ist eine Integration der Supply Side eine der wesentlichen Erfolgsfaktoren für Plattform-Geschäftsmodelle.

Innovation der internen Wertschöpfung

In deiner eigenen Organisation gibt es zwei Ebenen der Innovation. Mit der Einführung neuer Systeme (z.B. ERP, CRM, Systeme zur Produktionssteuerung) digitalisierst und optimierst Du interne Abläufe und Prozesse. Die zweite Ebene ist die Entwicklung deiner eigenen Organisation zu einer Netzwerk- oder agilen Organisation.

Interne Systeme und Prozesse

In vielen Unternehmen sind die Digitalisierung der eigenen Prozesse und die Erneuerung der Systemlandschaft der Fokus der digitalen Transformation. Bestehende Abläufe werden durch moderne Softwarelösungen digitalisiert. Dabei sind moderne Systeme mitunter auch eine zwingende Voraussetzung für digitale Services auf Kunden- oder Lieferantenseite. Denn ohne Zugang zu den Funktionen und Daten im Kernsystem sind solche Vorhaben nicht umsetzbar. Damit das gelingt, brauchst Du moderne Architekturen mit offene APIs, die eine IT der zwei Geschwindigkeiten ermöglichen. Das heißt, während das Kernsystem stabil mit wenigen Releasezyklen pro Jahr betrieben wird, können neue digitale Services über APIs auf das Kernsystem zugreifen. Damit können innovative Services unabhängig, mit kurzen und schnellen Iterationszyklen entwickelt werden. Mit einer sehr offenen und modernen Gestaltung

haben Innovationen auf Ebene der eigenen Systeme das Potential für inkrementelle oder gar evolutionäre Innovationen.

Innovation deiner Organisation

Die Entwicklung zu einer agilen Organisation ist einer der bedeutendsten und wirkungsvollsten Innovationen. Denn wenn es gelingt dein Unternehmen in Netzwerkstrukturen aufzustellen, wird dein Unternehmen anpassungsfähiger und robuster. Du brauchst weniger Overhead, um deine Organisation zu steuern, Menschen kommen stärker in Verantwortung und haben mehr Freude am Job. Die Entwicklung zu einer agilen Organisation ist eine evolutionäre und je nach Kultur vielleicht sogar eine radikale Innovation.

Mit der Entwicklung zu einer agilen Organisation ebnest Du gleichzeitig auch den Weg, dass Innovationen erfolgreicher und schneller umgesetzt werden können. Denn die Umsetzung von innovativen Vorhaben wird oft durch etablierte Strukturen, Besitzstandswahrung, Vorschriften und fehlende Entscheidungskompetenz ausgebremst. Ideen bleiben liegen, werden nicht mit der notwendigen Konsequenz verfolgt und sterben in Schönheit. Die [Entwicklung zu einer agilen Organisation](#) ist also so etwas wie die Mutter aller Innovationen.

Zusammenspiel Systeme, Prozesse und Organisation

Deine Systemlandschaft, deine Prozesse und deine Organisation sind aufs engste miteinander verzahnt. Viele Unternehmen machen den Fehler neue Systeme zu planen und einzuführen, ohne ihre Prozesse und ihr Organisationsmodell zu hinterfragen. Die Software folgt dem Prozess, der wiederum Geißel einer antiquierten Organisation ist. Das ist in etwa so, als würdest Du einen Kutschbock auf einen Ferrari schrauben und einem Kutscher das Fahren überlassen.

Der Informatiker Melvin E. Conway hat bereits vor über 50 Jahren festgestellt, dass Organisationen gerne dazu tendieren Systeme zu designen, die ihre heutige Organisation unterstützen:

Organizations which design systems are constrained to produce designs which are copies of the communication structures of these organizations. - [Conway's Law](#)



Systeme, Prozesse und Organisation stehen in Wechselwirkung.

Statt dessen darfst Du mit der Frage starten, wie sich dein Geschäftsmodell entwickeln und wie eine ziieldienliche Organisation aussehen soll. Erst dann kannst Du dich der Frage nach einer Systemlandschaft sinnvoll nähern.

Was es heißt die Wechselwirkung von Systemen, Prozessen und der eigenen Organisation zu ignorieren, das hat u.a. LIDL schmerzhaft erfahren. Nach sieben Jahren hat der Handelsriese die Reißleine gezogen und [500 Mio. Euro für eine missglückte System-Transformation](#) abgeschrieben. Der Grund: die Organisation war nicht bereit ihre Prozesse anzupassen.

Innovation der Marktleistung

Auch wenn Innovationen der Lieferantenbeziehung und der internen Wertschöpfung möglicherweise bereits positive Auswirkungen auf deine Kunden haben, adressieren marktorientierte Innovationen deine bestehende oder auch neue Kundengruppen unmittelbar. Mit marktorientierten Innovationen erneuerst Du deinen Kundenzugang, deine Kundenbeziehung, dein Leistungsversprechen oder auch dein Ertrags- und Abrechnungsmodell mit dem Kunden.

Digitale Services

Digitale Services bieten deinen bestehenden Kunden basierend auf deiner heutigen Leistung einen zusätzlichen Nutzen. Die Bereitstellung dieser neuen digitalen Dienstleistung erfolgt dabei meistens kostenfrei, die Services zahlen auf die Kundenbindung und eine [gute digitale "Customer Experience"](#) ein. Und oft kannst Du damit auch interne Prozesskosten sparen. Voraussetzung für die Entwicklung dieser Services ist mitunter der Zugang zu internen Systemen und Daten und setzt mitunter eine Erneuerung der eigenen Systemlandschaft voraus. Diese Form der Innovation ist meistens inkrementeller und mitunter auch evolutionärer Natur. Denn wenn Du deine Kunden ersteinmal auf einem digitalen Touchpoint eingestellt hast, bieten sich dir weitere Möglichkeiten für neue Services oder gar Geschäftsmodelle.

Dass diese Form der Innovation nicht immer trivial ist, musste Hertz schmerzhaft erfahren. Der Autovermieter [verklagt seinen Dienstleister Accenture auf 32 Mio. USD](#) wegen eines missratenen Relaunchs. Das zeigt, dass auch inkrementelle und vermeintlich triviale Innovationen eine hohe Komplexität aufweisen können.

Neue Produkte

Mit digitalen Produktinnovationen erweiterst Du dein bestehendes Portfolio und Leistungsangebot. Dabei sind digitale Technologien, Vernetzung unterschiedlicher Systeme oder das Arbeiten mit Daten die Basis für die Entwicklung dieser neuen Produkte. Im Gegensatz zu einem Service haben Produkte ein wirtschaftliches Eigenleben und ein integriertes Ertrags- und Geschäftsmodell. Diese Produktinnovationen sind meistens evolutionäre oft auch radikale Innovationen.

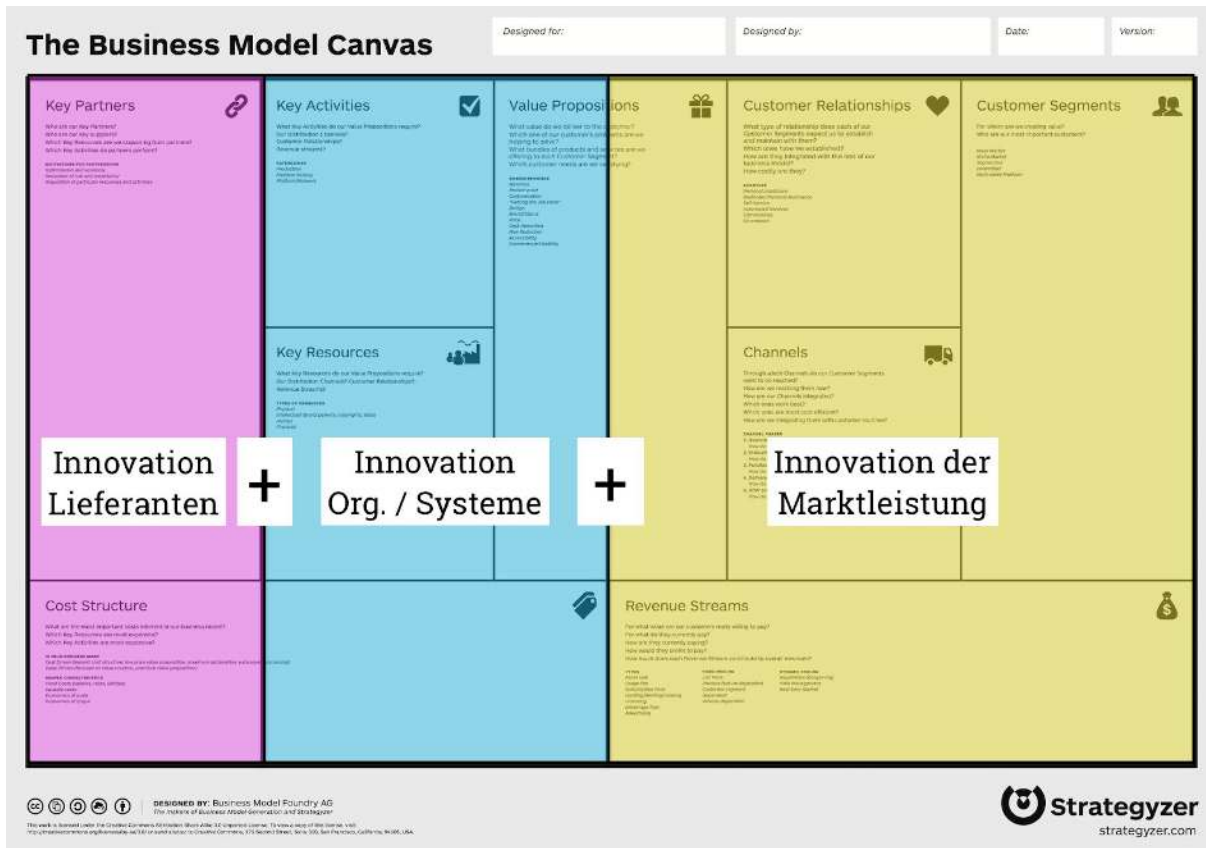
Geschäftsmodellinnovationen

Eine Geschäftsmodellinnovation ist dadurch gekennzeichnet, dass mehrere Innovationen aus unterschiedlichen Ebenen (Lieferanten - intern - Marktleistung) stimmig miteinander kombiniert werden.

Schön zu beobachten sind Geschäftsmodellinnovationen an Softwareunternehmen, die im vergangenen Jahrzehnt vom Desktop auf das Smartphone in die Cloud gewandert sind. Noch vor zehn Jahren haben Unternehmen wie Adobe oder Microsoft ihr Geschäftsmodell über den Verkauf von Softwarelizenzen in Boxen definiert. Heute bieten sie den Zugang zu ihren Produkten in der Cloud auf unterschiedlichen Plattformen (Desktop, mobile) an und kombinieren diesen mit Software as a Service (SaaS) Modellen. Diese Geschäftsmodellinnovation ist nur möglich durch eine Kombination aus Innovationen auf unterschiedlichen Ebenen. Einhergehend mit der Technologieentwicklung veränderte sich der Zugang zum Kunden, was neue Produkte, Wertversprechen und Abrechnungsmodelle auf der Marktseite erforderte. Das hatte Rückwirkungen auf das interne Leistungssystem und möglicherweise auch auf die Lieferantenbeziehung.

Geschäftsmodellinnovationen mit dem BMC

Mit dem [Business Model Canvas](#) lassen sich Geschäftsmodellinnovationen gut visualisieren. Dabei legen sich die hier skizzierten Innovationsebenen wie ein Filter über das Business Model Canvas.



Eine Geschäftsmodellinnovation ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Unternehmen mindestens in zwei Bereichen innoviert und damit sein ökonomisches Modell grundlegend verändert. Geschäftsmodellinnovationen sind oft evolutionärer, wenn nicht sogar radikaler oder sogar disruptiver Natur.

Fazit - Innovation ist harte Arbeit

Eine Innovation am Markt zu platzieren ist harte Arbeit. Was bei vielen Startups von außen leicht und nach einem Erfolg über Nacht aussieht, ist tatsächlich mit viel Schweiß, Zeit oder auch mal Zufall verbunden. Damit Innovation auch in etablierten Strukturen gelingen, braucht es ein gemeinsames Verständnis, was Innovation ist und dass inkrementelle Innovationen alleine nicht ausreichen, um ein Unternehmen nachhaltig digital zu entwickeln.

Um Innovation auch in etablierten Strukturen erfolgreich zu entwickeln braucht dein Unternehmen neben einem gemeinsamen Verständnis auch neue Methoden.

[Customer Journeys](#), [Jobs-to-be-done](#), das Business Model Canvas, [Lean Startup](#) oder auch [Design Thinking](#) bieten viele praktikable Vorgehensmodelle, um Innovationen strukturiert zu entwickeln. Im Kontext digitaler Innovationen gründen viele Unternehmen auch [Digital Labs](#), um neue digitale Services und Produkte zu entwickeln. Zusätzlich brauchen Unternehmen ein Regelwerk, wie Innovationen in und außerhalb deines Unternehmens entwickelt werden. Sonst ist die Gefahr zu groß, dass neue Ideen ihre Wirksamkeit nie unter Beweis stellen können. Ein solches

Governance-Modell für Innovationen ist nicht gerade trivial. Aber für irgendetwas [muss ja auch ein Berater gut sein](#).

Viel Erfolg dabei. Auch ohne Berater.



Artikel zum Download:

Weiterführende Artikel:

- [eBooks und Downloads](#)
- [Innovationspotentiale entdecken - Kundenzentrierte Werkzeuge](#)
- [Design Thinking - Die Mutter aller Innovationsmethoden](#)
- [Lean Startup - Ein dreistufiger Innovationszyklus](#)
- [Digital Labs - Digitale Innovation aus deiner Kernorganisation](#)

Mit Andreas arbeiten:

- [Innovationsberatung mit Schwerpunkt Digitalisierung und digitale Geschäftsmodelle](#)