

Taco C. R. van Someren

Strategische Innovationen

So machen Sie Ihr Unternehmen
einzigartig



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
Teil I	
Hintergrund: Gene und Pulsschlag der Marktwirtschaft	
1 Innovationen sind unsere Zukunft	17
1.1 Strategische Innovationen sind der Pulsschlag unserer Marktwirtschaft	17
1.1.1 Innovation als „Black Box“	18
1.1.2 Innovation als „White Box“	19
1.2 Teil I: Hintergrund: Gene und Pulsschlag der Marktwirtschaft	23
1.3 Teil II: Kreativität ist die größte Herausforderung der Marktwirtschaft	24
1.4 Teil III: Die Ratio und die Dominanz der Zeit	25
1.5 Teil IV: Innovieren ist auch Kontext kreieren	26
2 Die Gene: Lektionen für die Zukunft	28
2.1 Die Rolle der strategischen Innovationen in der Zeit	28
2.2 Strategische Innovation in der Geschichte	29
2.3 Lektionen für die Zukunft: die Gene der strategischen Innovationen ..	32
2.3.1 Lektion 1 (Mega-)Trends	33
2.3.2 Lektion 2 Unternehmertum	33
2.3.3 Lektion 3 Kreativität	34
2.3.4 Lektion 4 Kernkompetenzen	34
2.3.5 Lektion 5 Frequenz	35
2.3.6 Lektion 6 Nicht-technische Innovationen	35
2.3.7 Lektion 7 Wachstumskurve	36
2.3.8 Lektion 8 Verbesserungsinnovationen	37
2.3.9 Lektion 9 Wertschöpfung	37
2.3.10 Lektion 10 Evolution und Revolution	38
2.3.11 Lektion 11 Etablierte Unternehmen und Markteinsteiger	39
2.3.12 Lektion 12 Große und kleine Firmen	40
2.3.13 Lektion 13 Alte und neue Branchen	40
2.3.14 Lektion 14 Geografie	41
2.3.15 Lektion 15 Zeitaspekte	42
2.3.16 Lektion 16 Diffusion	43
2.3.17 Lektion 17 Emulation und Einzigartigkeit	45
2.3.18 Lektion 18 Geschäftsmodell	46
2.3.19 Lektion 19 Unternehmensstrategie und Innovationspolitik	47
2.4 Das Technologieparadox	47

2.4.1	Kategorien der strategischen Innovationen	48
2.5	Das 2. Wissensparadox	49
2.6	Konsequenzen des 2. Wissensparadox	52
2.7	Zusammenfassung: Die drei Ks der strategischen Innovationen	52
3	Geschäftsmodellinnovation	54
3.1	Geschäftsmodell	54
3.2	Warum soll das Geschäftsmodell erneuert werden?	55
3.3	Megatrends und Trends	57
3.4	Geschäftsmodellinnovation: Gestaltung von Wirtschaftszweigen	62
3.4.1	Ikea	62
3.4.2	Kinopolis	65
3.4.3	Bluewater	66
3.4.4	Ford, General Motors and Toyota	66
3.4.4.1	Ford	66
3.4.4.2	General Motors	69
3.4.4.3	Toyota	70
3.4.4.4	Zukünftige Entwicklungen	71
3.4.5	Schlussbemerkung	71
3.5	Kernbereiche der Geschäftsmodellerneuerung	72
3.5.1	Organisation	73
3.5.2	Prozess	75
3.5.3	Kunden- und Zuliefererbeziehungen	77
3.5.4	Ökonomie	79
3.5.5	Zeit	82
3.5.6	Menschen	83
3.6	Zusammenhang zwischen strategischer Innovation und Geschäftsmodellerneuerung	86
3.7	Unternehmensentwicklung: Evolution oder Revolution	90
3.7.1	Potenzielle Ergebnisse	91
3.7.2	Intensität der Änderung	91
3.7.3	Zeitdauer	91
3.7.4	Kontext	92
3.8	Langfristige strategische Innovationen	93
3.9	Optionen für strategische Entwicklung	96
3.10	Kreativität ist gefragt, aber wie?	98
3.10.1	Die grundlegenden Kreativitätsmodule der strategischen Innovation	98
3.10.2	Inversion und Paradoxsynthese	99
3.10.2.1	Inversionen	99
3.10.2.2	Paradoxsynthese	100
3.11	Basisformen der Kreativität bei strategischen Innovationen	101

Teil II

Kreativität: Die Herausforderung der Unternehmen

4 Inversionen	103
4.1 Inversionen sind die Treiber der strategischen Innovationen	103
4.2 Inversionen im Geschäftsmodell	104
4.2.1 Kaufhaus	104
4.2.2 Supermarkt	105
4.2.3 Fließband/JIT	105
4.2.4 Informationstechnologie	106
4.2.5 Internet	107
4.2.6 General Electric	107
4.2.7 Multi-Utilities	108
4.2.8 Swatch und Starbucks	108
4.2.9 IBM	109
4.2.10 The Body Shop	110
4.2.11 Nokia	110
4.2.12 McDonald's	110
4.2.13 Hewlett-Packard	111
4.3 Inversionen in den sechs Kernbereichen des Geschäftsmodells	111
4.3.1 Organisationsinversion	113
4.3.2 Zeitinversion	114
4.3.3 Kundeninversion	115
4.3.4 Ökonomische Inversionen	118
4.3.5 Prozessinversionen	119
4.3.6 Menscheninversionen	121
4.4 Umgekehrte Welt: Inversion und 2. Wissensparadox	123
4.5 Zukünftige potenzielle Inversionen	125
5 Paradoxsynthese	127
5.1 Neue Wege in die Zukunft: Lösen von Paradoxien	127
5.2 Vielfalt an Paradoxien	128
5.3 Generelle Paradoxlösungen	129
5.4 Paradoxsynthese bei strategischen Innovationen	131
5.5 Entwicklung von Paradoxsynthesen	132
5.5.1 „Von außen nach innen“ und „von innen nach außen“	132
5.5.2 Von oben nach unten („Top-down“) und von unten nach oben („Bottom-up“)	134
5.5.3 Freiheit und Effizienz	135
5.5.4 Gegenwärtiger Entwicklungspfad und neuer Entwicklungspfad .	136
5.5.5 Gefahr und Chance	138
5.5.6 Kurzfristig und langfristig	139
5.5.7 Langsame Aktion und schnelle Aktion	140

5.6	Kreativität schafft das Unternehmen und die Gesellschaft der Zukunft	142
5.7	Inhaltliche Kapazität	143

Teil III

Inhaltliche Kapazität: Die Ratio und die Dominanz der Zeit

6	Das ökonomische Dreigestirn der strategischen Innovationen	145
6.1	Zwei ökonomische Gesetze	145
6.2	Das Tripel-E der strategischen Innovation	146
6.2.1	Beispiel Automobilindustrie	147
6.2.1.1	Ford: Skalen-Effekte	147
6.2.1.2	General Motors (GM): Breiten-Effekte	147
6.2.1.3	Toyota: Zeit-Effekte	149
6.3	Die Zusammensetzung des Tripel-E	151
6.3.1	Skalen-Effekte	154
6.3.1.1	Traditionelle Sicht: statische Kosten	154
6.3.1.2	Neue Sicht: dynamische Kostenebenen	154
6.3.1.3	Größe und Umfang	155
6.3.1.4	Standardisierung	155
6.3.1.5	Netzwerk-Effekte	156
6.3.2	Breiten-Effekt	157
6.3.2.1	Traditionelle Sicht: statische Kostenebene	157
6.3.2.2	Neue Sicht: dynamische Wertschöpfung	157
6.3.2.3	Produktivität	157
6.3.2.4	Zunehmende Breiten-Effekte	157
6.3.2.5	Abnehmende Breiten-Effekte	160
6.3.2.6	Markenstrategie	161
6.3.2.7	Maximierung der Breiten-Effekte	162
6.3.3	Zeit-Effekte	164
6.3.3.1	Kreierung und Vernichtung von Mehrwert	164
6.3.3.2	Nicht-produktive Zeit	164
6.3.3.3	Wertschöpfung mit Freizeit	165
6.3.3.4	Zeitbestimmung	165
6.3.3.5	Zunehmende Geschwindigkeit	166
6.3.3.6	Zunehmende produktive Zeit	166
6.3.3.7	Lerneffekte	167
6.3.3.8	Akkumulationseffekte	167
6.3.3.9	Zeit-Effekte als Innovationsquelle	168
6.3.4	Der Multiplikatoreffekt	169
6.3.4.1	Positive Verstärkung der Wertschöpfung	169
6.3.4.2	Negative Verstärkung der Wertverluste	170
6.3.4.3	Der Multiplikatoreffekt greift in jeder Branche	171
6.3.5	Tripel-E und die Wissensgesellschaft	172

6.4	Die fünf ökonomischen Mythen der Wissensgesellschaft	173
6.4.1	Informationskosten sind gleich Null	174
6.4.2	Wissen ist der Schlüsselfaktor für zukünftiges Wachstum	175
6.4.3	Transaktionskosten werden bis auf Null sinken	175
6.4.4	Eine Netzwerkgesellschaft basiert auf geringen Transaktionskosten und zunehmenden Erträgen	177
6.4.5	Die Nachfrageseite und nicht die Angebotsseite wird die wichtigste sein	178
6.5	Die Wirtschaft der Zukunft	179
6.6	Das Tripel-E hat immer Gültigkeit	180
6.6.1	Nachfrage und Angebot	180
6.6.2	Standards	182
6.6.3	Netzwerk und Tripel-E	183
6.6.4	Das Ende der Dominanz der Netzwerkunternehmen	185
6.6.5	Nachhaltige Entwicklung	186
6.7	Zeit als entscheidender Wirtschaftsfaktor	187
7	Die sieben großartigen Zeitdimensionen	189
7.1	Zeit ist der Maßstab der Marktwirtschaft	189
7.2	Branchen sind zeitbasiert	191
7.2.1	Die Zeitdimensionen innerhalb der einzelnen Branchen	191
7.2.1.1	Landwirtschaft	191
7.2.1.2	Versorgung	193
7.2.1.3	Bergbau, Ölförderung und Forstverwaltung	193
7.2.1.4	Stahl	193
7.2.1.5	Bau und Infrastruktur	193
7.2.1.6	Chemie	194
7.2.1.7	Herstellung	194
7.2.1.8	Logistik	194
7.2.1.9	Finanzen	194
7.2.1.10	Gesundheit	195
7.2.1.11	Ausbildung	195
7.2.1.12	Reise und Freizeit	196
7.2.1.13	Medien	196
7.2.1.14	Professionelle Dienstleistungen	196
7.2.1.15	Einzelhandel	197
7.2.1.16	Öffentlicher Sektor	197
7.2.2	Die Zeitdynamik zwischen den Branchen	197
7.3	Die sieben Zeitdimensionen	199
7.3.1	Zeitkultur	200
7.3.1.1	Christliche Zeitauffassung	201
7.3.1.2	Chinesische Zeitauffassung	201
7.3.1.3	Objektive und subjektive Zeit	201
7.3.1.4	Praktische Auswirkungen	202

7.3.2	Zeitpfeil	203
7.3.2.1	Zeitpfeil in der Gesellschaft	203
7.3.2.2	Zeitpfeil in Unternehmen	204
7.3.2.3	Zeitpfeil und lineare versus zyklische Zeit	206
7.3.2.4	Zeitlose Zeit bzw. virtuelle Zeit versus materielle langfristige Zeit	206
7.3.3	Zeitbeherrschung	207
7.3.3.1	Institutionelle Zeitbeherrschung	207
7.3.3.2	Zeit der Organisationen	207
7.3.3.3	Zeit der Individuen	208
7.3.3.4	Zeitbedingte Machtunterschiede	209
7.3.4	Zeitbestimmung	209
7.3.4.1	Ereigniszeit	210
7.3.4.2	Strategische Zeitbestimmung: Pionierstrategie versus Verfolgerstrategie	210
7.3.4.3	Strategische Zeitbestimmung: Warten und Lebenszyklus	211
7.3.5	Zeitdauer	212
7.3.5.1	Organisation der Akkumulation	213
7.3.5.2	Flexibilität	215
7.3.5.3	Verlängerung und Verkürzung der Zeitdauer	215
7.3.5.4	Kurzfristigkeit und Langfristigkeit	216
7.3.5.5	Nachhaltige Entwicklung	217
7.3.5.6	Langfristigkeit bei Internationalisierung	218
7.3.5.7	Arbeitskosten und Langfristigkeit	220
7.3.6	Zeitkonsum	221
7.3.6.1	Zeitkonsum auf der Angebotsseite: Produktivität	221
7.3.6.2	Zeitkonsum auf der Nachfrageseite: Zeiterlebnis	222
7.3.6.3	Erlebnisökonomie	223
7.3.6.4	Gefühlsleben der Menschen	224
7.3.7	Zeitintensität	225
7.3.7.1	Wirtschaftliche Effekte	226
7.3.7.2	Soziale Effekte	227
7.4	Zeitdimensionen in der zukünftigen Wirtschaft	228
7.4.1	Zeitwertschöpfung	230
7.4.2	Organisationen bestehen aufgrund des Zeitfaktors	232
7.5	Kontext	237

Teil IV

Kontext: Innovieren bedeutet auch Kontext kreieren

8	Management des Innovationsumfelds	239
8.1	Nutzung der unzähligen Chancen	239
8.2	Technik ist kopierbar, Kontext nicht	240
8.3	Die sechs Bereiche des Managements des Innovationsumfeldes	241

8.4	Nationale Kultur	243
8.4.1	Geschichte ist wichtig	243
8.4.2	Nationale Kultur beeinflusst die Unternehmensleistung	245
8.4.3	Fünf kulturelle Innovationscluster	247
8.4.3.1	Wasserfall: Niedrige Unsicherheitsvermeidung und hoher Kollektivismusindex	249
8.4.3.2	Astronauten: Niedrige Unsicherheitsvermeidung und hoher Individualismus	250
8.4.3.3	Himalaya: Hohe Unsicherheitsvermeidung und hoher Kollektivismus	251
8.4.3.4	Schlafecke: Hohe Unsicherheit und Individualismus	252
8.4.3.5	Dieselmotor	254
8.4.4	Europäische und amerikanische Geschäftsmodelle	256
8.5	Die Schaffung eines innovationsfreudigen Umfeldes auf Unternehmensebene	257
8.5.1	Verhalten	257
8.5.1.1	Einstellung gegenüber Innovation	257
8.5.1.2	Verhalten des Top-Managements	257
8.5.1.3	Experimentieren	259
8.5.1.4	Belohnung	259
8.5.1.5	Kommunikation	260
8.5.2	Innovationsstrategie	260
8.5.2.1	Kunden	261
8.5.2.2	Andere externe Interessengruppen	261
8.5.2.3	Internes Wissen	262
8.5.2.4	Reichweite der Recherchen	263
8.5.2.5	Zeitintensität	263
8.5.3	Organisation	264
8.5.3.1	Auswahl der zutreffenden Organisationsform	264
8.5.3.2	„Brown Field“	264
8.5.3.3	Ausländische Tochtergesellschaften	265
8.5.3.4	Brutkasten („Incubators“)	265
8.5.3.5	Innovationsfabrik	265
8.5.3.6	„Green Field“	266
8.5.3.7	Allianzen	266
8.5.3.8	Gemeinschaften	267
8.5.3.9	Verlagerung von Innovation („Outsourcing“ oder „Offshoring“)	267
8.5.4	Reflexion	268
8.5.5	Unterstützende Systeme	269
9	Der strategische Innovationszyklus	271
9.1	Gestalten und Kreieren der eigenen Zukunft	271
9.2	Grundannahmen	271
9.2.1	Wertschöpfung	271

9.2.2	Einzigartigkeit	272
9.2.3	Zyklus	274
9.2.4	Verbesserungen und Innovation	274
9.2.5	Unterbrechung und Kontinuität	274
9.2.6	Führungsqualität	275
9.2.7	Emotionale Intelligenz	276
9.2.8	Echtzeitveränderungen	277
9.2.9	Freiheitsgrade	278
9.3	Der strategische Innovationszyklus	279
9.4	Vorbereiten	281
9.5	Analysieren	282
9.5.1	„Von außen nach innen“	282
9.5.1.1	Diskontinuitäten und Trends	283
9.5.1.2	Markt und Kunden	283
9.5.1.3	Industrie- bzw. Konkurrenzanalyse	283
9.5.2	„Von innen nach außen“	286
9.5.2.1	Ökonomischer Motor	286
9.5.2.2	Kernkompetenzen	287
9.5.2.3	Kultur, Normen und Werte	289
9.6	Innovieren	291
9.7	Gruppieren	294
9.8	Entscheiden	294
9.8.1	Wahl	294
9.8.2	Ambitionen	294
9.8.3	Wachstumspfad	295
9.9	Organisieren	297
9.9.1	Führung	297
9.9.2	Organisatorische Kriterien	297
9.9.3	Unternehmenssteuerung	297
9.9.4	Struktur	298
9.9.5	Leistungsindikatoren	298
9.9.6	Integrierte Innovation	299
9.10	Gewinnen	300
Epilog: Die Zukunft kreieren		302
Anmerkungen		320
Literaturverzeichnis		328
Der Autor		332
Stichwortverzeichnis		333