

# BLICKPUNKT TIM

Technologie- und Innovationsmanagement aktuell

NEWSLETTER | Juli 2014 | Ausgabe 13



## Thematisches Denken - Chancen dort finden, wo andere nicht suchen

**Buchvorstellung: Using Thematic Thinking to Achieve Business Success, Growth, and Innovation: Finding Opportunities Where Others Don't Look**

Bedarf für Innovationen lauert überall. Stellen sie sich zum Beispiel vor, sie wollen ihren neuen Golf-Bag in ihren Ferrari packen und müssen feststellen, dass er nicht in den Kofferraum passt. Das Problem mag trivial erscheinen, illustriert aber ein grundlegendes Problem der Innovation. Golfspielenden Ferrari Kunden ist nicht ge-



holfen, wenn der neue Satz Golfschläger zwar schön verpackt ist und dem neuesten Stand entspricht, wenn sie ihn nicht zum Golfplatz transportieren können.

Der Weg führt nicht über eine Verbesserung bestehender Produkte, sondern über Innovation, die zum einen am Kunden ausgerichtet ist und zum anderen übliche Kategoriengrenzen nicht nur in Produktkategorien sondern auch in Köpfen überschreitet (und damit sind keine Dachgepäckträger oder Anhängerkupplungen für Ferraris gemeint).

Um diese Grenzen zu überschreiten wurden und werden häufig Verfahren eingesetzt (wie z.B. Brainstorming), die möglichst viele und möglichst ausgefallene Ideen liefern. Der Output solcher Verfahren mag sich sehen lassen, wirft aber ein neues Problem auf: Welche Idee soll umgesetzt werden? Wir sollen „out of the box“ denken. Aber wo gehen wir hin, wenn wir die Box verlassen haben?

Hier setzt Thematisches Denken an. Aktuelle Forschung aus dem Bereich der Kognitionspsychologie zeigt, dass Ähnlichkeit nicht nur im Sinne gleicher Eigenschaften sondern auch im Sinne von externen Zusammenhängen und Interaktionen wahrgenommen und verarbeitet wird.

Diese zweite Form der Ähnlichkeit wird als thematische Ähnlichkeit bezeichnet. So sind sich Golfschläger und Ferraris zwar bezüglich ihrer Eigenschaften vollkommen

unähnlich, interagieren aber in einem Thema und sind sich somit thematisch ähnlich. Auf Basis solcher Zusammenhänge lassen sich Produktinnovationen ebenso entwickeln wie strategische Zusammenarbeiten oder Marketing-Konzepte aufbauen.

Um diese Zusammenhänge zu entdecken und zu nutzen, müssen sie identifiziert werden. Das kann deutlich schwieriger sein als Ideen zu entwickeln, die auf einem klassischen Verständnis von Ähnlichkeit basieren (in unserem Beispiel also aus Perspektive des Herstellers von Golfschlägern die Eigenschaften der Schläger zu verändern oder auch Minigolf-Schläger mit in das Portfolio aufzunehmen).

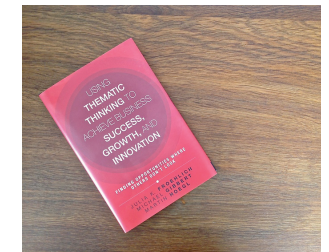
Die Suche nach thematischen Ideen lohnt sich aber; nicht nur um Innovationschancen wahrzunehmen sondern auch um Risiken abzuwenden, die von Konkurrenten ausgehen, die

aus der klassischen Perspektive keine Bedrohung darstellen.

Unser aktuelles Buch zu Thematischem Denken zeigt Wege auf, wie thematische Ähnlichkeit zur Ideenentwicklung genutzt werden kann und zeigt dabei auch, was eine gute Idee ausmacht. Anhand von über 70 Praxisbeispielen werden Grundlagen des Thematischen Denkens (sowohl aus betriebswirtschaftlicher als auch aus psychologischer Perspektive) vermittelt. Anwendungsaufgaben schulen das Thematische Denken des Lesers.

P.S.: Dem Problem der golfspielenden Ferrari-Fahrer hat sich jemand angenommen. Ferrari hat in Kooperation mit Cobra, einem Hersteller von Premium-Golfequipment eine eigene Kollektion im Ferrari-Design entwickelt und auf den Markt gebracht. Wer hier die Initiative ergriffen hat, ist uns nicht bekannt. Es stellt

sich also die Frage, wer sich wem anpasst, die Sportausrüstung dem Auto, oder das Auto der Sportausrüstung.



### **Buchempfehlung:**

Using Thematic Thinking to Achieve Business Success, Growth, and Innovation: Finding Opportunities Where Others Don't Look

### **Erschienen bei:**

Financial Times Press (Pearson)

### **Autoren:**

Dr. Julia K. Fröhlich,  
Prof. Dr. Michael Gilbert,  
Prof. Dr. Martin Högl

### **Blog:**

[www.thematicthinking.com](http://www.thematicthinking.com)

# BLICKPUNKT TIM

Technologie- und Innovationsmanagement aktuell

NEWSLETTER | Juli 2014 | Ausgabe 13



## Innovation Value Stream Mapping

Dipl.-Ing. oec. Henrik Gommel, Fraunhofer Austria Research GmbH

Kleine und mittelständische Unternehmen betreiben in der Regel noch kein gezieltes Technologie- und Innovationsmanagement. Was erfolgreiche Unternehmen wie Google, Apple oder Samsung vormachen, nämlich in immer kürzer werdenden Intervallen neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen, fällt diesen Unternehmen häufig schwer. Einer häufigen Begründung, dass die Innovationsführer über ein höheres Budget und mehr Ressourcen verfügen, ist nur teilweise zuzustimmen. So zeigen Studien, diese Unternehmen würden, gemessen am ihrem Umsatz, ein durchschnittliches F&E-Budget



aufweisen, vielmehr komme es auf den richtigen Einsatz dieser Mittel an: effektiv und effizient. Der Lean-Management Gedanke, der seinen Ursprung in der Vermeidung von Verschwendung in Produktionsprozessen hat, wird also auch im Innovationsmanagement verfolgt. Zur Identifikation von Verschwendung in Produktionsprozessen wurde die Methode „Wertstromanalyse“ entwickelt, die aufgrund ihrer pragmatischen Herangehensweise in der Industrie breite Anwendung findet. Ziel ist es, mit einfachen Mitteln (Stift und Papier)

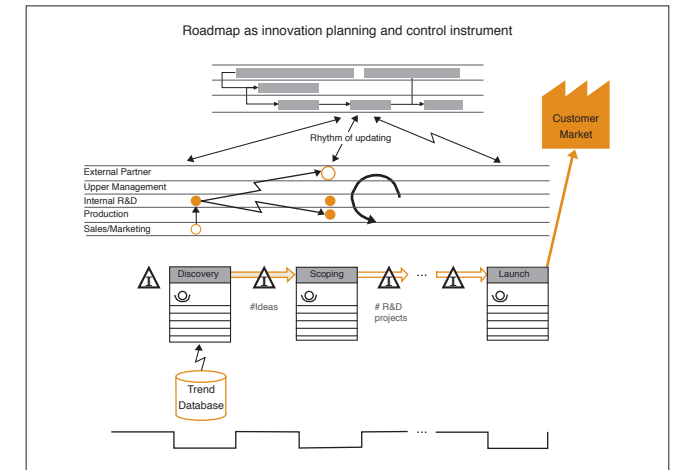
und unter Verwendung aussagekräftiger Symbolik und Kennzahlen die wesentlichen Eigenschaften und Defizite eines Produktionsprozesses transparent zu machen – vom Groben ins Feine.

Die Idee, diesen Wertstromgedanken auf Innovationsprozesse zu übertragen, liegt Nahe und ist nicht neu. Häufig finden jedoch traditionelle Techniken der Geschäftsprozessmodellierung Anwendung, die jedoch in vielen Fällen bereits in frühen Analysephasen unnötig detailliert sind und dennoch wesentliche Kennzahlen unzureichend berücksichtigen.

Mit Innovation Value Stream Mapping (IVSM) werden die in der klassischen Wertstromanalyse verwendeten Elemente direkt auf den Innovationsprozess übertragen. Besonders für Produktionsunternehmen ist dies aufgrund des hohen Bekanntheitsgrades der Basismethodik optimal für das Verständnis dieser „Sprache“. Der Inno-

ventionsprozess wird in die Phasen unterteilt, die tatsächlich im Unternehmen durchlaufen werden. Im Hinblick auf Referenzprozesse, wie beispielsweise Cooper's Stage-Gate-Prozess, können Aussagen über die Effektivität dieser Prozesse gemacht werden. Die Vielzahl an innovativen Ideen und Projekten, die im Unternehmen bearbeitet werden, werden als Bestände betrachtet, die den Prozess bei fehlenden Ressourcen lähmen können.

Der Fokus auf Bearbeitungszeiten, Liegezeiten und der Durchlaufzeit zeigt, wie realistisch es ist, mit den eingesetzten Ressourcen die Kundenanforderungen nach kurzen Innovationszyklen erfüllen zu können. Eine grobe Darstellung der in den Prozess eingebundenen Akteure unterschiedlicher Disziplinen und deren Kommunikationswege schafft Transparenz und erlaubt schnelle Aussagen über die strukturelle Fragen des Innovationsmanagements: sind die richtigen Leute an den



richtigen Stellen involviert?

Mit IVSM können diese und weitere Eigenschaften eines Innovationsprozesses im Zuge eines Workshops einfach und verständlich aufgezeichnet werden. Ineffizienzen und fehlende Effektivität werden transparent und können gezielt und unter Anwendung passender Methoden verbessert werden. Ein großer Vorteil für Unternehmen, die sich für diese Themen keine ganzen Abteilungen leisten können.

**TIM CONSULTING**  
TECHNOLOGIE- UND INNOVATIONSMANAGEMENT

**Impressum**  
TIM Consulting  
Prof. Dr. Thomas Abele  
Lessingstr. 12  
73557 Mutlangen

**Weitere Informationen finden Sie unter**  
[www.tim-consulting.eu](http://www.tim-consulting.eu)

E-Mail: [thomas.abele@tim-consulting.eu](mailto:thomas.abele@tim-consulting.eu)  
Telefon: 0172/8052879

USt-IdNr DE265610729,  
Finanzamt Schwäbisch Gmünd