

NZZ Online

Wie Innovationen den Alltag erreichen – Hans-Jörg Bullinger

Erschienen bei NZZ Online am 30.1.2013

Frank Arnold gilt als einer der anerkanntesten Managementberater Deutschlands und der Schweiz. Zu den Kunden seiner Unternehmensberatung ARNOLD Management gehören zahlreiche internationale Unternehmen des Mittelstands sowie börsennotierte Konzerne. Frank Arnold berät Vorstände zu den Themen Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. In der Unternehmensberatung ist der promovierte Wirtschaftswissenschaftler seit 1999 tätig. Darüber hinaus ist Dr. Frank Arnold weltweit als Bestsellerautor erfolgreich und international als Redner gefragt.

*„Erfinden allein nützt nichts. Wir haben in Deutschland viel erfunden, aber nichts daraus gemacht.“ Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger (*1944), Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft*

Sein Experiment schien gründlich danebengegangen zu sein: Statt eines neuen Superklebstoffs, den er entwickeln wollte, erhielt der 3M-Wissenschaftler Spencer Silver Ende der 1960er Jahre nur eine scheinbar wertlose, klebrige Masse. Diese haftete zwar überall, liess sich aber auch leicht wieder abnehmen.

Erst Jahre später erinnerte sich Silvers Kollege Arthur Frey an den Kleber, für den es bis dato noch keine Anwendung gab. Frey ärgerte sich nämlich bei seinen Kirchenchorproben darüber, dass seine Lesezeichen ständig aus dem Gesangsbuch herausfielen. Beschichtet mit dem speziellen Klebstoff, hafteten die Einmerkzettel allerdings sicher und liessen sich leicht und rückstandsfrei wieder abziehen. Das war die Geburtsstunde des Post-it, eine der erfolgreichsten Erfindungen der letzten 50 Jahre.

Doch die Anfänge waren zunächst alles andere als erfolgsversprechend. Beim Produkttest schienen die Kunden die neuen Haftzettel regelrecht zu ignorieren. Manager von 3M erkannten das Problem und präsentierten den Kunden persönlich, wie sich das Produkt im Büroalltag einsetzen lässt – als Merkzettel und neues Kommunikationsmittel. Endlich waren die Kunden überzeugt. Denn: „Kein Kunde kauft jemals ein Erzeugnis. Er kauft immer das, was das Erzeugnis für ihn leistet“ – wie Peter F. Drucker (1909–2005) sagte. Die Erfolgsstory von Post-it lässt erkennen: Innovationen müssen Nutzen für Kunden stiften. Freilich sind Ideen und Erfindergeist wichtig. Doch der eigentliche Prüfstein einer Innovation ist die Frage, ob sie Wert und Kundenzufriedenheit schafft. Ganz besonders bei neuartigen Produkten oder Dienstleistungen ist es notwendig, deren Verwendung zu erklären und zu demonstrieren – natürlich stets unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse. Wirksame Manager behalten diese Aspekte immer im Auge – und versuchen mit den Augen des Kunden zu sehen. Das ist

Umgesetzt – der Management-Blog von Frank Arnold

mühsam, aber nicht nur für 3M war das sehr lohnend.

Aufgaben und Denkanstöße:

- So genial Ihre Innovation auch sein mag – ohne Erklärung und Demonstration geht es nicht. Sorgen Sie dafür, dass der Kunde versteht, wie er das Produkt einsetzen kann, in welchen Situationen er die Dienstleistung braucht und welchen Nutzen er hat.
- Innovationen ohne Tunnelblick: Halten Sie nicht beharrlich an Ihren ursprünglichen Vorstellungen und Lieblingsideen fest, sondern lassen Sie im Innovationsprozess auch überraschende, neue und ungeplante Verwendungsmöglichkeiten zu.