

Wenn Visionen greifbar werden.

Innovation – keine Frage des Zufalls. Das Leitthema der 19. GfM-Trendtagung haben sich auch Firmen auf die Flagge geschrieben, die ihre Innovationsaktivitäten in einem Innovation Center den wichtigsten Partnern und Kunden präsentieren. Welche Absichten und Ziele stecken hinter diesen zukunftsgerichteten Einheiten? In einer internationalen Marktstudie wurden verschiedene Konzepte und deren Zielsetzungen und Nutzen untersucht. GfM unterstützt die erstmalige Veröffentlichung der von Input Unternehmens- und Marketingberatung AG durchgeführten Analyse.

Von Christoph Hunziker

Das Licht ist gedimmt und schimmert in den Farbtönen Lila, Blau und Weiss. Schaltpulte und halbrunde Terminals prägen den Raum. Die Bodenbeläge sind beleuchtet, im Hintergrund sind Lounge-Musik und ferne Stimmen zu hören. Über riesige Bildschirme und Hologramme rauschen digitale Informationen und sprechen Menschen miteinander.

Szenen aus dem neusten Star-Trek-Film? Nein. Und trotzdem ein wenig Science-Fiction. In diese Welt tauchen nämlich Besucher der T-Gallery ein, einem aufwändig konzipierten und futuristisch anmutenden Rundgang durch moderne Kommunikationsformen der Gegenwart und nahen Zukunft auf einem eigens dafür umgebauten Stockwerk am Hauptsitz der Deutschen Telekom in Bonn. Die Deutsche Telekom ist nicht die einzige Firma, die Kunden und Partnern an einem inspirierenden Ort einen Blick in die Zukunft der möglichen Kundenbedürfnisse und der dafür entwickelten eigenen Leistungen gewähren will. Über Einrichtungen wie die T-Gallery ist bislang wenig bekannt. Dies einerseits, weil es sich um ein eher neueres Phänomen handelt, andererseits weil die Unternehmen mit dem Streuen von Informationen zu innovativen Zukunftsprojekten oft geheimhalterisch umgehen und sie in eben solchen Institutionen nur einem ausgewählten Publikum präsentieren.

Zukunftsgerichtete Unternehmenseinheiten

Bekannt sind solche Einrichtungen oft unter Begriffen wie Innovation Center, Future Center oder auch Vision Center. Diese Bezeichnungen werden in der Praxis nicht einheitlich verwendet, stehen aber generell für zukunftsgerichtete Einheiten, welche sich mit verschiedenen Tätigkeiten entlang dem

Innovationsprozess beschäftigen: einerseits Trend- und Marktanalysen, Ideengenerierung und -bewertung sowie auch Evaluation von Marktchancen neuer Technologien, Produkten und Services. Vorallem aber auch Prototyping und Visualisierung, Pilotierung, Durchsetzung beim Management und Begleitung der Markteinführung von Innovationen. Die Center können Einheiten privatwirtschaftlicher Unternehmen sein oder staatlich unterstützte nationale und regionale Institutionen, welche als Non-Profit-Organisationen geführt werden.

Abgesehen von den klassischen Forschungslabors (wie z.B. IBM Research Labs, Bell Labs, Xerox PARC) sind Innovation Center ein eher jüngeres Konzept aus den letzten 10 bis 15 Jahren, welches stark im Trend liegt und immer öfter von Firmen in die Innovationsbemühungen integriert wird. Während klassische und grosse Forschungslabore ihren Ursprung in den USA haben, scheinen aussengerichtete Center mit starkem Fokus auf Showroom, Workshop-Räum-

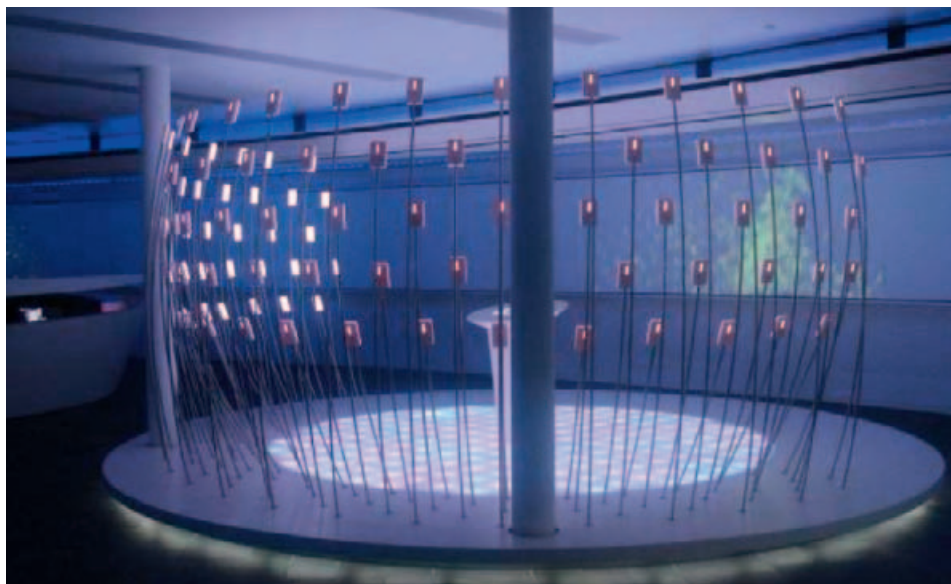
lichkeiten und Kundenbesuche eher ein europäisches Phänomen zu sein.

4 grundsätzliche Center-Typen

Mit dem Aufbau und Betrieb von Innovation oder Future Center verfolgen Unternehmen verschiedene Zielsetzungen und sprechen unterschiedliche Zielgruppen an. Die untersuchten Center verfolgen jeweils mehrere Zielsetzungen mit unterschiedlichen Ausprägungen. Daraus abgeleitet können grundsätzlich vier Haupttypen von Centern unterschieden werden:

Center-Typ 1: Innovation fördern und starken Repräsentationscharakter erzielen

Die besten Beispiele dieser Gruppe sind das DHL Innovation Center in Troisdorf und die T-Gallery der Deutschen Telekom in Bonn. Beides sind aufwändig gestaltete, eindruckliche Einrichtungen mit einem starken Repräsentationscharakter. Dementsprechend nimmt der Showroom eine zentrale Rolle ein. Nebst der Imagekomponente zeichnen sich diese Center-Typen aber auch dadurch aus, dass sie stark in die Innovationsaktivitäten der Unternehmen integriert sind. So dienen sie einerseits als Instrument, um aktuelle Projekte, mittelfristige Ideen und langfristige Visionen und deren Nutzen für Kunden, Partner und Mitarbeiter greif- und denkbar zu machen. Andererseits sollen durch die Interaktionen mit den wichtigsten Zielgruppen der Innovationen Proto-



Futuristisches Ambiente in der T-Gallery der Deutschen Telekom (Foto: Input)

typen weiterentwickelt werden und neue Ideen entstehen. Eine Abwandlung dieses Center-Typs stellt der Real Future Store der Metro Gruppe in der Nähe von Düsseldorf dar, wo in einem echten Supermarkt zukunftsweisende Technologien und Produkte getestet werden.

Center-Typ 2: Kunden kennen lernen und befähigen

Beim zweiten Center-Typ stehen Workshops für und mit Kunden in einer inspirierenden Umgebung im Vordergrund. Beispiele dafür sind die IBM Industry Solutions Labs (wie z.B. jenes in Rüschlikon bei Zürich) oder auch das Innovation Lab von Royal Mail in Großbritannien (s. Interview mit Howard Wright auf Seite 4). Bei IBM erhalten Kunden und Geschäftspartner die Möglichkeit, in einer inspirierenden, technischen und modernen Umgebung und unter professioneller Begleitung auf ihre Bedürfnisse ausgerichtete Workshops zu strategischen und technologischen Themen durchzuführen. Dabei erleben die Kunden IBM als fortschrittliche und professionelle Firma und bekommen mittel- und langfristige Lösungen aufgezeigt. Gleichzeitig erhält IBM einen vertieften Einblick in die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse ihrer Kunden. Ein Schlüsselement dieser Center-Typen sind professionelle und gut ausgebildete Kundenbetreuer und Workshop-Moderatoren.



Simulation im Showroom des DHL Innovation Center (Bild: Deutsche Post AG)

Center-Typ 3: Technologie vorantreiben

Relativ nahe an den klassischen Forschungslabors ist der dritte Center-Typ, bei welchem es darum geht, Technologie voranzutreiben. Ein Beispiel dafür ist das Metro Group RFID Innovation Center in Neuss. In diesem Center werden in einer eher nüchternen Umgebung aktuelle und zukünftige Anwendungsmöglichkeiten der RFID-Technologie visualisiert. Kunden und Partner von Metro

sollen dabei mehr über die – aus Sicht Metro Gruppe – für den Handel zukunftsweisende Technologie erfahren und dadurch motiviert werden, den Einsatz von RFID bei sich selbst voranzutreiben. Eng verbunden mit dem Center ist ein RFID Forschungslabor.

Center-Typ 4: Inspirierende Arbeitsumgebung für Mitarbeiter

Beim vierten Center-Typ handelt es sich um

Die Online-Variante

Im Zuge der Trends zu immer mehr Informatisierung und Virtualisierung in der Gesellschaft haben sich bereits auch neue Varianten für die Präsentation zukunftsgerichteter Unternehmenswelten ergeben. So haben beispielsweise IBM und SAP die virtuelle Welt Second Life als Instrument genutzt, um bislang physische Elemente in eine virtuelle Form zu bringen. IBM galt in Second Life als Vorreiter für innovative Ansätze und präsentierte darin einerseits umfassend Informationen zu Innovationsthemen, andererseits nutzt IBM die virtuelle Welt auch für interne Zwecke in Form von Meetings und Konferenzen. SAP hat in Second Life einen Future Retail Store abgebildet, in welchem man die Anwendung neuer Technologien im Einzelhandel virtuell testen kann. Zudem nutzt SAP die Plattform ebenfalls für die virtuelle Simulation täglicher

Abläufe, um daraus neue Kundenbedürfnisse abzuleiten und Lösungen dafür zu testen. Wenngleich sich Unternehmen nach einem anfänglichen Hype nach und nach wieder aus Second Life zurückgezogen haben, scheint klar, dass sich früher oder später ausgereifere Formen virtueller Welten zu einem festen Bestandteil unseres gesellschaftlichen Lebens entwickeln werden.

Eine andere Form von virtuellen Centern sind Online Labs, eine Art Testlabors für Kunden im Internet. Google zeigt unter labs.google.com Beta-Versionen und Prototypen von neuen Services, welche die Benutzer testen können. Danach haben sie die Möglichkeit, direkt Feedback zu geben, was Google erlaubt, die Idee entsprechend den Kundenbedürfnissen weiter zu entwickeln. Zudem besteht auch die Möglichkeit, den neuen Service mit anderen Benutzern zu diskutieren – ebenfalls eine wichtige Quelle für Google, um Hinweise für die Ver-

besserung der Beta-Versionen zu erhalten. Aus den Google Labs entstanden unter anderem bekannte Anwendungen wie «Google Video», «iGoogle», «Google Maps» und «News Alerts» (sie nennen diese die «Graduates of Labs»). Analog zu Google betreibt Swisscom eine Testplattform für neue Services, welche sich in der Entwicklung befinden und auf ihre Markttauglichkeit getestet werden sollen und gleichzeitig von den Benutzern bewertet werden können.



Virtuelle IBM-Welt in Second Life (Bild: IBM)

eine Art Denkfabriken. Meist von staatlichen oder subventionierten Institutionen geführt, liegt der Fokus auf positiven volkswirtschaftlichen Effekten der Ermöglichung und Ankurbelung innovativer Tätigkeiten der ansässigen Unternehmen. Dabei stehen die Durchführung von Workshops und der Wissensaustausch für eigene Mitarbeiter im Vordergrund. Beispiele dafür sind das Country House in Den Haag, das MindLab in Kopenhagen oder die Network Oasis in Finnland.

Center als Element des Innovationsmanagements

In den meisten Fällen sind die Innovation Center fester Bestandteil des Innovationsmanagements der Unternehmen.

Dabei erfüllen sie mehrere Funktionen:

- **Ideen und Prototypen visualisieren:** In einem frühen Konzept- und Entwicklungsstatus sind gute Ideen teilweise schwer greifbar. Ein Innovation Center ist ein geeignetes Instrument, um Innovationsprojekten mit Hilfe von Prototypen und Animationen Leben einzuhauchen und sie fassbar zu machen.
- **Kundenbedürfnisse kennen lernen und Ideen generieren:** In einem zukunftsorientierten Center entstehen bei Führungen und Workshops intensive Kontakte und Diskussionen mit Kunden, Partnern und eigenen Mitarbeitern. Dadurch wird ein In-

novation Center automatisch zur Quelle von Wissen über Markttrends und Kundenbedürfnisse welches zu neuen Ideen für Lösungen dazu führt.

- **Innovationskultur fördern:** Ein Innovation Center macht die Vision eines Unternehmens in einer inspirierenden Umgebung ausserhalb des Tagesgeschäfts greifbar. Damit erhalten die langfristigen Zielsetzungen für die Belegschaft Gestalt und es wird ihnen aufgezeigt, dass das Unternehmen für die Zukunft Innovationen benötigt und auch darauf setzt. Es zeigt sich aber auch, dass es bereits einer grundsätzlich innovationsfreundlichen Kultur bedarf, damit Unternehmen überhaupt in zukunftsgerichtete Einheiten wie Innovation und Future Center investieren.
- **Innovationsvermarktung gegenüber Top-Management:** Ein Innovation Center kann auch ein Instrument sein, um Innovationsvorhaben gegenüber dem Top-Management – in seiner Funktion als «Sponsor» von Innovationsprojekten – in einer dazu förderlichen Umgebung zu präsentieren. So soll die dafür notwendige Unterstützung (z.B. finanziell und personell) bei den betroffenen Bereichen gewonnen werden.

Typische Elemente eines Centers

Zukunftsgerichtete Center weisen sehr ähnliche Elemente auf, die je nach Stil des Cen-

ters und den Zielsetzungen, die damit verfolgt werden, unterschiedlich ausgeprägt und gestaltet sind. Typische Center-Elemente sind:

- **Empfang/Foyer:** In praktisch allen Centern gibt es einen Empfangsbereich mit einer Art Foyer und einer Reception. Dieser Bereich gibt dem Besucher einen ersten Eindruck über die Einrichtung und die Service-Intensität und -Qualität, die ihn erwartet.
- **Showroom:** Ausstellungsbereich, in welchem physische und virtuelle Exponate mit Bezug zu aktuellen oder zukünftigen Innovationen des Unternehmens gezeigt werden. Showrooms haben einerseits einen stark repräsentativen Charakter, andererseits sollen sie auf den Besucher inspirierend wirken.
- **Workshop- und Konferenzräume:** Besuchergruppen (in erster Linie Grosskunden) werden nach einer Führung durch das Center oft zu Workshops oder Besprechungen eingeladen. Dafür stehen entsprechende Räumlichkeiten zur Verfügung, die je nach Ausrichtung der Center inspirierend und kreativitätsfördernd oder modern und mit neuester Technik ausgerüstet sind.
- **Schulungsräume:** Nebst Workshop-Räumen gibt es in einigen Centern auch spezielle Schulungsräume, die in erster Linie für interne Zwecke genutzt werden.
- **Begegnungszone:** Diskussionen von Menschen unterschiedlicher beruflicher oder kultureller Herkunft sind oft eine elementare Quelle für Innovationen. Aus diesem Grund bieten einige Center Konversations- oder Begegnungszonen, in welchen sich Besucher in ungezwungener Atmosphäre vernetzen und austauschen können.
- **Forschungslabor:** Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sind organisatorisch oft eng verzahnt oder zumindest eine wichtige Schnittstelle zum Innovation Center. Ein Innovation Center bietet den Forschungslabors die Möglichkeit, Prototypen zu visualisieren, dient aber auch als Quelle für neue Ideen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Forschungsprojekte.
- **Gastronomie:** Eine Möglichkeit zur Verpflegung, meist in Form einer Cafeteria oder eines Restaurants ist praktisch immer ein fester Bestandteil eines Centers.



Kreativitätsraum im MindLab in Kopenhagen (Foto: Magnesium)

Erfolgsfaktoren

Zusammenfassend zeigen die Resultate der Marktstudie, dass zukunftsgerichtete Einheiten ein starkes Instrument im Rahmen des Innovationsmanagements sind, um die aktuellen und zukünftigen Innovationsaktivitäten und -vorhaben von Unternehmen den wichtigsten Stakeholdern in geeigneter Form zu präsentieren.

Damit Innovation Center für Unternehmen zu einem Erfolg werden, sollten unbedingt einige Grundsätze eingehalten werden.

Strategische und organisatorische Erfolgsfaktoren:

- Das Vorhaben muss von einem für das Thema enthusiastischen visionären Manager mit Kompetenzen, Durchhaltewillen und Überzeugungskraft angeführt und vom Top-Management gewollt und gestützt werden, um nicht dem erstbesten Sparprogramm zum Opfer zu fallen.
- Sämtliche betroffene Geschäftsbereiche müssen bereits in einer frühen Phase in die Konzeption und danach auch in den



Einkaufsroboter im Real Future Store (Foto: Metro Group)

Betrieb eines Centers einbezogen werden. Während die Entwicklung und Visualisierung von Innovationen zentral organisiert sein kann, sollte die Umsetzung immer

dezentral in den Bereichen erfolgen. Somit kann ein zentral geführtes Center nur mit Unterstützung der Geschäftsbereiche erfolgreich operieren.

«Etwas Unerwartetes»

Interview mit Innovationsexperte
Howard Wright

Was waren die Beweggründe bei Royal Mail für die Erschaffung eines Innovation Labs?

Howard Wright: Royal Mail wollte mit dem Innovation Lab ein Instrument schaffen, das der Firma die Möglichkeit bzw. die Fähigkeit geben sollte, die Markt- und Umweltentwicklungen der kommenden zehn Jahre besser vorzusehen. Die Hauptzielgruppe des Labs waren Grosskunden von Royal Mail. Bei Führungen und Workshops im Lab sollte Royal Mail dabei deren Bedürfnisse und Märkte besser verstehen lernen und neue Produkte und Services direkt darauf ausrichten können.

Und wie entstand das Innovation Lab schliesslich?

Bei Royal Mail gab es zwei Innovation Labs. Das erste wurde 1998 errichtet und bestand bis 2000, das zweite wurde Mitte 2000 eröffnet und besteht bis heute. Zum Aufbau des ersten Innovation Labs wurde mir von der Geschäftsleitung ein Betrag zur Verfügung gestellt. Wir konnten glücklicherweise verschiedene grosse Lieferanten von

Royal Mail als Partner und Sponsoren für das Lab gewinnen. Die Partner wie z.B. Microsoft für Software, Compaq für die Server oder ein Möbellieferant für die Innenausstattung stellten Produkte und Technologien für das Innovation Lab kostenlos oder zumindest stark reduziert zur Verfügung. Im Gegenzug hatten diese Firmen Zugang zum Innovation Lab für eigene oder Kunden-Workshops und wurden als offizielle Partner aufgeführt.

Was ist das Kernelement des neuen Innovation Lab?

Das Innovation Lab ist stark Workshop orientiert. Die Haupttätigkeit im Lab ist das Durchführen von Kreativitäts- und Strategie-Workshops durch externe Partner oder Royal Mail selbst. Entsprechend sind die Kreativitätsräume das eigentliche Kernstück des Innovation Lab. Die Räume waren anders, als es der Besucher von einer grossen Firma erwarten würde und wurden bewusst kreativitätsfördernd eingerichtet. So haben sie beispielsweise keine Ecken und die gesamte Wandfläche sowie die Tische sind beschreibbare Whiteboards.

Worauf sollte ein Unternehmen bei der

Konzeption und beim Betrieb einer solchen innovationsbezogenen Einrichtung besonders achten?

Ein Innovation Lab oder Innovation Center muss einzigartig sein und für den Besucher etwas Unerwartetes darstellen. Ein Besuch oder ein Workshop im Lab soll Spass machen. Menschen haben die besten Ideen, wenn sie sich wohl fühlen und Spass haben. Zudem ist es gerade in einem Workshop-orientierten Center unerlässlich, gut ausgebildetes Personal für die Moderation zur Verfügung zu stellen. Und vielleicht der wichtigste Faktor: Es braucht jemanden, der sich mit Leib und Seele für das Center verantwortlich fühlt und es mit Leidenschaft führt.

Howard Wright ist Autor des Buches «Ten Steps to Innovation Heaven», in dem er seine langjährigen Erfahrungen im Umgang mit Innovations- und Zukunftsteams festhielt. Zur Zeit der Erstellung des Innovation Lab war er Head of Technology Foresight and Innovation bei Royal Mail. Heute arbeitet er als Director of Futures Strategy bei Pitney Bowes.

– Das Spannungsfeld der mittel- und langfristigen Sicht für Innovations-Themen gegenüber den kurzfristigen Manager-Interessen muss überbrückt werden. Dazu benötigt es die Bereitschaft, heute Investitionen zu tätigen, welche sich erst in einigen Jahren auszahlen und deren Payback auch nicht direkt als Resultat des Centers nachgewiesen werden kann. Gleichzeitig sollten für ein Center messbare und mit den allgemeinen Innovationszielen des Unternehmens verbundene Ziele definiert werden.

Erfolgsfaktoren im Bereich der Ausgestaltung eines Centers:

– Ein Center sollte eine starke Einzigartigkeitskomponente beinhalten, die zum Unternehmen passen muss.

- Abstrakte Ideen sollten mit Modellen und Animationen visualisiert werden. Dabei ist nicht die Technologie, sondern der Kundennutzen in den Vordergrund zu stellen.
- Das Center muss einen inspirierenden und innovativen Charakter haben, sollte aber akzeptierbar und deshalb nicht protzig und abgehoben sein.
- Externe Partnerschaften sind ein Schlüsselement für den Center-Erfolg. Sie bedeuten Know-how-Transfer für die Innovationstätigkeiten, geben dem Center Glaubwürdigkeit und bringen oft Kostenbeiträge mit sich.
- Bei Kundenbesuchen muss Professionalität gewährleistet sein (Empfang, Führung, Workshop-Moderation, Gastronomie, etc.).

Aufgrund der – auch in Abschwungsphasen ungebremsten – Wichtigkeit von Innovationstätigkeiten und dem vermehrten Einbezug von Kunden und Partnern in den Innovationsprozess kann erwartet werden, dass zukunftsgerichtete Einrichtungen bei grossen Unternehmen vermehrt zu einem festen Bestandteil des Innovationsmanagements werden.

Über die Studie

Im Rahmen einer internationalen Marktstudie mit Fokus auf Europa wurden mehr als 30 zukunftsgerichtete Center auf Ausgestaltung, Zielgruppen und Ziele untersucht. Mehrere Center wurden vor Ort besucht, verbunden mit Interviews mit den Center-Verantwortlichen und internationalen Experten zum Thema zukunftsgerichtete Einheiten. Die Resultate wurden strukturiert ausgewertet und darauf aufbauend eine Systematik entwickelt, welche Unternehmen bei der Konzeption und dem Aufbau eines Innovation Centers hilft.

Über den Autor



Christoph Hunziker, Betriebsökonom FH, ist Senior Berater bei der Input Unternehmens- und Marketingberatung AG.
Kontakt:
ch.hunziker@input-ag.ch

Über Input Unternehmens- und Marketingberatung AG:

Marktorientierte Unternehmensführung steht im Zentrum der Beratungs- und Umsetzungsaktivitäten der vor 38 Jahren gegründeten Input. In mehr als 600 Beratungsprojekten wurde dieser Ansatz ständig verfeinert und dabei das marktorientierte Denken in der Schweiz massgebend mitgeprägt. **www.input-ag.ch**

input
Unternehmens-
und Marketingberatung

Input
Unternehmens- und
Marketingberatung AG
Weidweg 58
CH-3032 Hinterkappelen/Bern
Telefon +41 31 901 24 44
Fax +41 31 901 05 66
be@input-ag.ch
www.input-ag.ch

Input
Unternehmens- und
Marketingberatung AG
Cäcilienstrasse 3
CH-8032 Zürich
Telefon +41 44 253 67 17
Fax +41 44 253 67 18
zh@input-ag.ch
www.input-ag.ch