

## Innovativ von A bis Z

### Shai Agassi, Technologievorstand bei SAP

Der gebürtige Israeli arbeitet gerade daran, die komplexen Programme des Konzerns drastisch zu vereinfachen. Die SAP-Kunden sollen sich künftig nur die Anwendungen herauspicken können, die sie wirklich brauchen.

### Tom Anderson, Gründer von MySpace

Der 30-Jährige stellte 2003 gemeinsam mit Chris DeWolfe die Kontaktbörse MySpace ins Internet und wurde damit zum Vorreiter des „Web 2.0“. Die mittlerweile über 100 Millionen Mitglieder waren dem Medienunternehmer Rupert Murdoch immerhin 580 Millionen Dollar wert.

### Antonio Bertone, Marketingdirektor bei Puma

Nachdem er mit einem Plattenladen in New York Pleite machte, ging der damals 21-jährige Italiener 1994 zum Sportartikelhersteller Puma und machte aus dem drögen Schuhmacher eine globale Lifestyle-Marke. Um das Image aufzupolieren, platzierte er die Produkte zudem in Hollywood-Filmen und Kult-Serien.

### Sir Richard Branson, Virgin-Chef

Branson sucht stets das Risiko – und verdient damit viel Geld. Zuerst gründete er das Plattenlabel Virgin, dann revolutionierte er die Luftfahrtindustrie und eröffnete einen Schwulenclub. Viele Projekte flopten – er macht trotzdem weiter und erfindet sich stetig neu. Das jüngste Projekt: Er verkauft Flüge ins All, 160 Kunden sollen bereits gebucht haben.

### Steve Chen, Mitgründer von Youtube

Weil sie ein Party-Video im Internet veröffentlichen wollen und das zu kompliziert ist, gründen Chen und sein Partner Chad Hurley, beide Ex-Mitarbeiter des

Online-Bezahldienstes Paypal im Februar 2005 die Videoplattform Youtube. Jeder kann dort Filme veröffentlichen. Die Nutzerzahlen steigen rasant: die über sechs Millionen Videos werden heute von bis zu 40 Millionen Besuchern angeschaut. Täglich. Alles potenzielle Werbekunden. Vorgangene Woche kaufte Google deshalb Youtube für 1,65 Milliarden US-Dollar.

### Gil Cloyd, Chief Technology Officer von Procter & Gamble

Das Erfinden neu zu erfinden – das war die Aufgabe für den P&G-Veteranen, als er 2000 das Entwicklungsteam (9000 Mitarbeiter) des weltweit größten Konsumgüterherstellers übernahm. Wie brachte er die Mannschaft wieder auf Trab? Durch mehr Offenheit. Ziel: 50 Prozent aller Ideen sollen in Zukunft von externen Agenturen und Beratern kommen.

### James Dyson, Chef von Dyson

Der gelernte Innenarchitekt entwickelte futuristisch aussehende Staubsauger, die ohne Beutel auskommen – und ist damit mittlerweile Marktführer in den USA und Großbritannien. Außerdem erfand der Brite ein Schnellboot und eine Rasenwalze.

### Wahei Hirai, Chefdesigner von Toyota

Hirai entwickelte den „J-Faktor“: Die technisch hervorragenden, aber lange als „Reisschüsseln“ belächelten Autos der Japaner erhielten durch ihn ein neues, charakteristisches Design – bei hoher Produktqualität.

### Kim Se Hyun, Leiter der Entwicklungsabteilung von Samsung

Unter Kims Regie arbeiten Ingenieure, Programmierer und Designer des korea-

nischen Elektronikonzerns in einem „Innovationscamp“ gemeinsam an neuen Produkten. Sein Ziel: mit neuen Entwicklungsmethoden schöne Geräte erfinden, die das Leben der Kunden angenehmer machen.

### Hartmut Jenner, Geschäftsführer von Kärcher

82 Prozent aller Reinigungsgeräte von Jenners Unternehmen sind höchstens vier Jahre alt. Die kreative Kraft beschert dem Unternehmen die Marktführerschaft in vielen Ländern. Jenner steht zugleich stellvertretend für zahllose innovative deutsche Mittelständler.

### Larry Keeley, Chef des Innovationsberaters Doblin

Laut Keeley scheitern 96 Prozent aller Innovationen. Er hilft seinen Klienten, darunter Citigroup und Pfizer, vielversprechende Ideen früh zu identifizieren und dadurch die Erfolgsquote zu steigern. Seine statistischen Methoden haben in den USA bereits für Furore gesorgt

### David Kelley, Ideo-Gründer

Der Gründer des vielfach preisgekrönten Design-Unternehmens berät gemeinsam mit CEO Tim Brown Unternehmen wie McDonald's oder Procter & Gamble bei Innovationen. In Stanford bringt er Studenten bei, mit Design-Methoden nutzerfreundliche Produkte zu schaffen.

### Mike Lazaridis, Vorstandschef von Research in Motion (RIM)

Der Studienabbrecher erfand den Bestseller BlackBerry, ein handliches Gerät, mit dem reisende Manager jederzeit ihre E-Mails abrufen können. Der „hochintelligente und leicht verschrobene“ (so sein Vorstandskollege Jim Balsillie) Kanadier hat insgesamt 30 Patente angemeldet.

### Stefano Marzano, Chef von Philips Design

Marzano leitet die Design-Abteilung des niederländischen Elektronik-Konzerns Philips – mit 450 Mitarbeitern eine der größten der Welt. Sein Credo: einfach zu bedienende Geräte statt überladener Ingenieurs-Fetische.

### Marissa Mayer, Produktchefin bei Google

Die 31-Jährige arbeitet von neun Uhr morgens bis Mitternacht daran, aus zig Ideen der Entwickler die besten herauszufiltern. Damit diese erfolgreich sind, fungiert sie als Brücke zwischen Programmierern und Marketingleuten.

### Mary Minnick, Innovationsvorstand bei Coca-Cola

Die resolute Minnick soll den Abstieg des Konzerns mit neuartigen Produkten stoppen. Sie testet unter anderem Säfte, die die Haut verbessern und beim Abnehmen helfen sollen. Und: Sie hat die Coke-Werbekampagnen wieder spritzig gemacht.

### Mario Moretti Polegato, Gründer des Schuhherstellers Geox

Der Italiener sagte Schweißfüßen mit atmungsaktiven Schuhsohlen den Kampf an – und brachte es damit in acht Jahren zum Milliardär. Als Nächstes will er den Kleidermarkt erobern.

### Raymond Turner, Chef von Turner Associates

Turner beriet den britischen Flughafenbetreiber BAA dabei, den neuen 6,2 Milliarden Euro teuren Terminal 5 in London-Heathrow zu einem weltweit einzigartigen Erlebnis hinsichtlich Atmosphäre, Orientierung und Sicherheit für die Passagiere zu machen. Eröffnung: 2008.

### Jim Wicks, Chefdesigner von Motorola

Wicks trug entscheidend dazu bei, den Handy-Hersteller aus der Krise zu führen. Er entwarf das „Razr“-Handy, das sich dank seines Designs weltweit 50 Millionen mal verkaufte.

### Peter Zec, Leiter des Designzentrums NRW

Der streitbare Initiator des renommierten Red Dot Awards kämpft dafür, in Deutschland Design als Wachstumstreiber zu etablieren. Er leitet zudem den internationalen Designdachverband Icsid.

# Zerlegen und beleuchten

Die Aufgabe ist ungewöhnlich: 50 Studenten des Institute for Management Development (IMD) in Lausanne zerbrechen sich über Salat und Plastikfolien die Köpfe – nicht über Buchhaltung und Controlling. Sie sollen Mahlzeiten für Flugreisende entwickeln, die ansprechend aussehen, einfach zu transportieren und bequem wiederzuschließen sind. Wenige Wochen später küren der Chef von McDonald's Schweiz und ein Vertreter des Zürcher Flughafens die beste Idee: eine zusammenrollbare Tasche mit mehreren Fächern und Boxen für Salat, Hühnchencurry und Safttüten, die Passagiere wie einen Kleiderbügel in der Flugzeugkabine an den Vordersitz hängen können.

Solche Erfinder-Kurse sind neu: Mit ihnen krepeln derzeit das Schweizer IMD und einige weitere Elite-Schulen weltweit die Manager-Ausbildung um. In den meisten Instituten lernen die Studenten bisher, Prozesse zu straffen oder Kosten zu senken. Das war lange Zeit die Art von Nachwuchskräften, die Unternehmen brauchten.

**Die Zeiten haben sich geändert.** Angesichts der billigeren und qualitativ häufig gleichwertigen Konkurrenz aus Asien und Osteuropa sind die Unternehmen der Industrieländer auf kreative Mitarbeiter angewiesen, die zusätzlich unbefriedigte Kundenbedürfnisse identifizieren und diese mit innovativen Produkten oder Dienstleistungen bedienen können. Manager, die das beherrschen, sind sehr begehrt – aber rar. Schulen wie IMD, Stanford oder Insead machen sich daran, den riesigen Hunger der Wirtschaft nach kreativem Nachwuchs zu stillen. Immer häufiger holen sie dabei Designer in die Hörsäle.

„Designer versuchen, zuerst die unbewussten Bedürfnisse und Wünsche der Menschen zu verstehen. Dann erst suchen sie nach Lösungen, um diese zu befriedigen“, sagt David Kelley, Gründer der weltweit führenden Design- und Innovationsagentur Ideo und Leiter des neuen, von SAP-Gründer Hasso Plattner mit 35 Millionen Dollar geförderten Erfinder-Instituts der US-Eliteuniversität Stanford. Wenn

Kelley Ideen für ein kundenfreundliches Einkaufszentrum haben will, verbringen seine Studenten etwa einen Tag in einer Shopping-Kathedrale. Sie beobachten die Kunden, sprechen mit ihnen und entwickeln dadurch ein Gespür für deren Wünsche. Manager denken in der Regel umgekehrt: Sie entwerfen zunächst einen neuen Rasierapparat und testen dann, ob ihn die Kunden akzeptieren. Deshalb entwickeln sie häufig Produkte, die fehlschlagen, weil sie keiner braucht.

Kelleys Schüler diskutieren die Eindrücke ihrer Feldstudien in gemischten Gruppen. In seinen Kursen sitzen Studenten aus allen Fachrichtungen der Universität. „Die besten Ideen entstehen, wenn man mehrere Experten mit unterschiedlichen Fähigkeiten zusammenbringt und sie miteinander kämpfen lässt“, sagt Kelley.

Die Ergebnisse des intellektuellen Ringens setzen die Teams so schnell wie möglich in Prototypen um – um zu testen, ob die Gedankenspiele auch funktionieren. Die Bastellei liefert mitunter auch Ergebnisse, die vom Seminarraum auf den Weltmarkt drängen: Eine Gruppe entwickelte eine Leuchtdiode, die wesentlich kostengünstiger Licht erzeugt als Öllampen. Das von den Studenten gegründete Unternehmen testet gerade in Indien den Markt dafür.

Szenenwechsel. An der renommierten Manager-Schule Insead in Fontainebleau »



bei Paris durchlaufen MBA- und Design-Studenten in einem nur zwölfwöchigen Kurs von Professor Manuel Sosa einen kompletten Innovationsprozess. Seit 2004 kommen jedes Jahr rund zehn Studenten des Pasadena Art Center College of Design auf den französischen Campus. Umgekehrt reist eine Gruppe des MBA-Aufbaustudienganges nach Kalifornien, um die Arbeitsweisen des vor allem wegen seines Auto-Designs berühmten Art Centers kennenzulernen.

Unterstützt wird der Kurs vom finnischen Mobilfunkkonzern Nokia. „Die enge Zusammenarbeit von Managern und Designern ist für innovative Unternehmen entscheidend“, sagt Nokia-Projektleiterin Babette Strousse. „Wenn die MBA-Studenten das bereits im Studium beigebracht bekommen, können sie später den Innovationsprozess viel besser organisieren.“

„Innovationen entstehen selten in Heureka-Momenten“, sagt Professor Sosa. Ent-

sprechend lernen die Studenten zuerst, Probleme in ihre Einzelteile zu zerlegen, sie von verschiedenen Seiten zu beleuchten. Dann erst machen sie sich auf die Suche nach Lösungen, tragen Ideen aus ihren Fachrichtungen zusammen, reden mit Zulieferern, durchforsten den Markt und versuchen, die Puzzleteile so zusammenzulegen, dass ein innovatives Produkt entsteht.

Auf diese Art entwickelte die Projektgruppe von Franklin Drummond im vergangenen Frühjahr ein Mobiltelefon für ältere Menschen. Der 39-jährige Student musste dafür sorgen, dass auch körperlich eingeschränkte Menschen das Gerät leicht bedienen können. Drummond kannte deren Probleme, die kleinen Tasten der üblichen Geräte zu drücken und sich in den teils verwirrenden Menüs zurechtzufinden: Vor seiner Insead-Zeit betreute der gelernte

Arzt jahrelang Senioren. Also recherchierte er, welche Lösungen bereits auf dem Markt waren und kombinierte die besten mit eigenen Ideen. Parallel dazu entwickelten die Ingenieure und Designer in Drummonds Team die passende Technik und ein ansprechendes Äußeres. Das Ergebnis: ein Handy mit nur einer Taste. Der Nutzer wird mit einer Vermittlung verbunden, die ihm bei seinen Wünschen weiterhilft. Mittlerweile entwickelt Drummond das Modell für ein französisches Unternehmen weiter, das damit im Januar auf den Markt will.

Um soweit zu kommen, musste sich die Gruppe allerdings erst zusammenraufen. »

Denn Techniker sprechen in der Regel eine andere Sprache als Designer oder Betriebswirte. Deren unterschiedliche Herangehensweise führte zu heftigen Streitereien. Professor Sosa zeigte ihnen aber, wie sie diese überwinden: Die Teammitglieder lernten, Streitpunkte offen anzusprechen und ruhig darüber zu diskutieren. Wenn entschieden werden musste, stimmten sie über die Alternativen ab – und die Verlierer moserten hinterher nicht weiter. So kam das Projekt voran, die Gruppe merkte, „dass wir zusammen viel mehr erreichen können als jeder für sich“, sagt Drummond.

Auch Peter McGrory freut sich über den Kreativitätsboom an den Business Schools. In seinen Augen springen die anderen Schulen allerdings auf einen Zug auf, den der Professor der University of Art and Design in Helsinki (UIAH) bereits vor Jahren in Bewegung gesetzt hat. Seit 1995 leitet McGrory das „International Design Business Management“-Programm“, das die UIAH in Kooperation mit der Helsinki School of Economics und der Technischen Universität auf die Beine gestellt hat. Die Studenten arbeiten eng mit Konzernen wie

**Domus Academy**

**Ausbildung:** Master Business Design  
**Inhalt:** Das Programm ist interdisziplinär. Studenten lernen, Produkte parallel zur Firmenstrategie zu entwickeln  
**Dauer:** 13 Monate  
**Kosten:** 13 000 Euro, plus 20 Prozent Mehrwertsteuer  
**Voraussetzung:** Bachelor-Abschluss  
**Bewerbung:** Nächster Bewerbungsschluss ist Oktober 2007. Infos im Internet unter: [www.masterbusinessdesign.com/enrol-master-business-design.html](http://www.masterbusinessdesign.com/enrol-master-business-design.html)  
**Kontakt:** Domus Academy, Mailand, [www.masterbusinessdesign.com](http://www.masterbusinessdesign.com)

**Helsinki School of Economics**

**Ausbildung:** International Design Business Management  
**Inhalt:** Studenten entwickeln Produktideen und belegen parallel Kurse in den drei Partneruniversitäten, der University of Art and Design sowie der Helsinki School of Economics und der Helsinki University of Technology. Den akademischen Grad erhalten sie von ihrer jeweiligen Ausbildungsstätte  
**Dauer:** 1 bis 2 Jahre  
**Kosten:** Keine zusätzlichen Gebühren  
**Voraussetzung:** Teilnehmen können 10–15 Studenten der drei Partnerunis  
**Kontakt:** Helsinki School of Economics, Helsinki, [www.hse.fi/EN/education/msc/other/IDBM](http://www.hse.fi/EN/education/msc/other/IDBM)

**IMD**

**Ausbildung:** MBA sowie EMBA  
**Inhalt:** Beide Studiengänge enthalten Kurse zum Thema Innovation  
**Dauer:** Der MBA dauert von Januar bis November. Der Executive-MBA gliedert sich in 16½ Wochen auf dem Campus sowie 40 Wochen Fernkurse  
**Kosten:** 47 000 Euro (MBA), 74 000 Euro (EMBA)

**Voraussetzung:** Für den MBA einen Bachelor-Abschluss und mindestens drei Jahre Berufserfahrung, für den EMBA müssen mindestens zehn Jahre Berufserfahrung und Führungsqualitäten nachgewiesen werden  
**Bewerbung:** Die Bewerbungsfrist für den MBA endet am 1. Februar 2007. Mehr Informationen auf [www.imd.ch/programs/mba/admissions](http://www.imd.ch/programs/mba/admissions). Für den EMBA existieren keine Fristen  
**Kontakt:** IMD, Lausanne, [www.imd.ch](http://www.imd.ch)

**Insead**

**Ausbildung:** MBA und EMBA  
**Inhalt:** Mehrere Innovationskurse an denen neben den Insead-Studenten auch Design-Studenten des Art Center of Design (Pasadena) teilnehmen  
**Dauer:** Jeweils ein Jahr. Das EMBA-Programm besteht aus zwölf Wochen an den Insead-Standorten Fontainebleau (Frankreich) und Singapur sowie fünf Wochen für externe Projekte  
**Kosten:** 45 000 Euro (MBA), 85 000 Euro (EMBA)  
**Voraussetzung:** MBA-Bewerber brauchen einen sehr guten Bachelor-Abschluss und Berufserfahrung. Teilnehmer des EMBA müssen mindestens sieben Jahre Erfahrung nachweisen, davon vier Jahre in verantwortlicher Position  
**Bewerbung:** Bis zum 18. Oktober für die im September 2007 beginnende MBA-Ausbildung, siehe: [www.insead.edu/mba/admissions](http://www.insead.edu/mba/admissions). Für das am 4. November startende EMBA-Programm werden noch Plätze vergeben, siehe: [www.insead.edu/emba/adm.cfm](http://www.insead.edu/emba/adm.cfm)  
**Kontakt:** Insead, Fontainebleau, [www.insead.edu](http://www.insead.edu)

**Zollverein School of Management and Design**

**Ausbildung:** MBA  
**Inhalt:** Die Schule will ihren Studenten sowohl Management- als auch Design-

Wissen vermitteln. Studenten sollen lernen, Innovationsprozesse zu planen und in Geschäftsmodelle umzusetzen  
**Dauer:** Der Vollzeit-MBA dauert 15 Monate, davon vier Monate für die Masterarbeit. Führungskräfte machen den Abschluss per Intensivkurs in 20 Monaten  
**Kosten:** 28 000 Euro (Vollzeit), 22 000 Euro (Führungskräfte)  
**Voraussetzung:** Der Studiengang ist für Manager und Beschäftigte aus Kreativ-Branchen konzipiert, die einen Bachelor-Abschluss und mindestens zwei Jahre Berufserfahrung haben  
**Bewerbung:** Der Vollzeit-MBA startet im September 2007, der Intensivkurs im Februar 2007, Bewerbungsschluss ist der 1. November  
**Kontakt:** Zollverein School of Management and Design, Essen, [www.zollverein-school.de](http://www.zollverein-school.de)

**Hasso Plattner Institute of Design, Stanford University**

**Ausbildung:** Studenten der Stanford-Fakultäten können an dem Institut zusätzliche Erfinder-Kurse belegen  
**Inhalt:** Studenten lernen, durch Orientierung an Kundenbedürfnissen, fächerübergreifende Teamarbeit und Umsetzung in Prototypen Innovationen zu produzieren. Institutsleiter ist David Kelley, einer der führenden Kreativen der USA  
**Dauer:** drei Monate  
**Kosten:** keine  
**Voraussetzung:** fortgeschrittenes Studium in einer Stanford-Fakultät  
**Kontakt:** Stanford University, Stanford, [www.stanford.edu/group/dschool](http://www.stanford.edu/group/dschool)

**Institute of Design, Illinois Institute of Technology**

**Ausbildung:** Master of Design Methods oder der neu geschaffene Doppelabschluss MBA/Master of Design

**Inhalt:** Die Studenten lernen, die latenten Bedürfnisse der Menschen aufzuspüren und daraus Produktideen zu entwickeln. Management-Wissen wird ebenfalls vermittelt  
**Dauer:** Master of Design Methods: ein Jahr Vollzeit oder zwei bis drei Jahre Teilzeit. Doppelmaster: 2¼ Jahre für Designer, 3¼ Jahre für MBA  
**Kosten:** rund 31 500 Euro pro Jahr  
**Voraussetzung:** Für das MDM-Programm ein Bachelor-Abschluss sowie fünf Jahre in leitender Position. Für den Doppel-Master reichen zwei Jahre Berufserfahrung  
**Bewerbung:** Unterlagen für den im Januar startenden Doppel-Master können noch eingereicht werden. Die Frist läuft bis zum 15. Februar  
**Kontakt:** Institute of Design, Illinois Institute of Technology, Chicago, [www.id.iit.edu](http://www.id.iit.edu)

**Rotman School of Management, University of Toronto**

**Ausbildung:** MBA  
**Inhalt:** Rotman legt Wert auf integratives Denken, Kreativität und Design. Der Leiter der Schule, Roger Martin, gilt als einer der Vordenker der Ausbildung kreativer Manager  
**Dauer:** 2 Jahre Vollzeit, 3 Jahre Teilzeit für Berufstätige  
**Kosten:** 27 500 Euro pro Jahr  
**Voraussetzung:** Bachelor-Abschluss und mindestens zwei Jahre Berufserfahrung (Vollzeit-MBA) beziehungsweise vier Jahre (Teilzeit-MBA)  
**Bewerbung:** Bewerbungsschluss für den zweijährigen MBA ist der 30. April 2007, für den dreijährigen MBA der 1. Februar 2007. Siehe auch: [www.rotman.utoronto.ca/mba/admission](http://www.rotman.utoronto.ca/mba/admission)  
**Kontakt:** Joseph L. Rotman School of Management, Toronto, [www.rotman.utoronto.ca](http://www.rotman.utoronto.ca)

**Zusammen erreichen wir mehr als jeder für sich**

Nokia oder dem Maschinenbauer Metso zusammen und entwickeln mit Unterstützung der Praktiker neue Produktideen.

Eine grundsätzliche Neuorientierung bei der Managerausbildung ist hierzulande allerdings noch nicht zu erkennen. Es gibt allenfalls erste Schritte in diese Richtung: Das von Hasso Plattner finanzierte „Institut für Softwaresystemtechnik“ in Potsdam etwa soll viele der Arbeitsmethoden aus Stanford übernehmen. Zudem startete Anfang September in Essen die „Zollverein School of Management and Design“. Ob die Schule tatsächlich „in die Weltelite-Liga“ aufsteigt, wie deren Präsident Andrej Kupetz seinen Anspruch formulierte, ist noch offen. Denn die Anschubfinanzierung durch Stadt, Land und EU läuft bald aus, die Suche nach finanzkräftigen Sponsoren läuft noch.

till.hoppe | beruf@wiwo.de

Lesen Sie in Folge 4 der Serie zur kreativen Wirtschaft: Procter & Gamble – die Ideenfabrik im Herzen der USA