INNOVATION_6 [markt]

August 19, 2021 10 min read

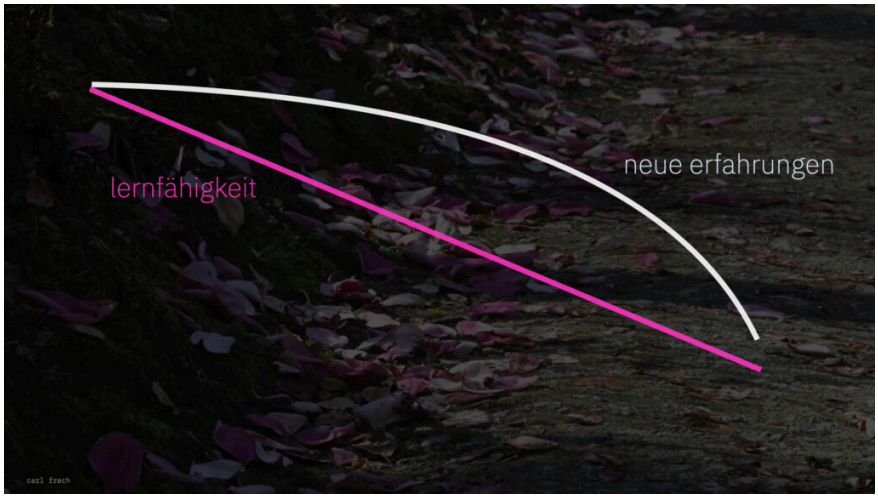
Wenn wir von einem Markt sprechen, denken wir meistens an Produkte und Unternehmen. Aber was ist ein Markt ohne die Menschen, die dort etwas kaufen?

In dem Essay mit dem Titel Lernprozesse spreche ich über die Zyklen unserer Lernfähigkeit und damit darüber, wie wir in den ersten Jahren unseres Lebens mehr oder weniger schutzlos dem Lernen, dem kritiklosen Aufnehmen von Allem ausgeliefert sind. Diese Lebenszeit ist hocheffektiv, wir differenzieren nahezu nichts von dem, was uns angeboten wird.
Unser freier Wille ist in dieser Lebensphase ein intrinsischer Ort in unserem Bewusstsein, unsere Auswahl funktioniert streng über den unmittelbaren Nutzen, der sich für uns ergibt (mindestens in einer behüteten Umgebung).

In späteren Jahren, mit Beginn der Schulzeit, vor allem aber in jener Lebensphase, in der wir Verantwortung für unser eigenes Leben übernehmen müssen, wenn von uns erwartet wird, wir sollten eigene Antworten (Verantwortung) auf die Herausforderungen unseres Lebens haben, beginnt jener Zeitraum einer Lebensspanne, in der wir beginnen, mit der Vielfalt der Möglichkeiten zu haushalten.
Sicherheit und damit die Einschränkung dessen, was wir uns vorstellen wollen, beginnt zur Dominante zu werden. Das Festhalten des Erreichten, das konservieren des Bestandes wird irgendwann zur Ultima Ratio und damit zur letzten [geeigneten] Möglichkeit unseres Denkens.

Der Begriff der Ultima ratio stammt aus dem Dreißigjährigen Krieg (dieser wurde schon kurz im Zusammenhang des Pietismus erwähnt). Kardinal Richelieu, 1585 – 1642, ließ das Postulat Ultima Ratio regum auf die Kanonenrohre gießen, was so viel bedeutet wie das letzte Mittel der Könige.
Das ist natürlich hier nur eine Metapher dafür, dass wir in unserem eigenen Leben manchmal eine vergleichbare Waffe einsetzen, ein Geschütz, das unser Denken in eine Richtung zwingt, wir unsere Bereitschaft aufgeben, einem anderen Denken Raum zu geben.

Die Lernfähigkeit verläuft reziprok (hier: abnehmend) mit neuen Erfahrungen und impulsgebenden Eindrücken.



Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass unsere Lernfähigkeit reziprok zu mehr neuen Erfahrungen steigt bzw. weniger schnell abnimmt.

 © Carl Frech

Eine meiner zentralen Grundüberzeugungen jedes systemischen Denkens ist die Übertragbarkeit vom Kleinen zum Grossen. Alles, was ich in der Singularität der eigenen Existenz verstanden habe, das ist immer auch ein Fraktal [2] eines grösseren Systems [2], hat also holistische Züge der Übertragbarkeit in eine grössere Welt.
Wie schon an anderen Stellen hervorgehoben: Systemik ist die Adjektivierung eines Systems, es definiert und regelt dessen Anwendung.
Dies ist der Kern meines Ansatzes für die Lehre und jede Form der Beratung und soll hier nur am Rande erwähnt sein.

Wenn wir gravierende Veränderungen, radikale neue Ansätze und damit Innovationen im Zusammenspiel der Gesellschaften und ihrer einzelnen Gruppierungen betrachten, dann ist dies (gehen wir von einer relativ freien Gesellschaft aus) immer eine Frage des freien Willens und damit der Akzeptanz, diese Veränderung tatsächlich zuzulassen.
Vor allem durch den Aufwand als direkte Folge der Veränderung. Daher spielt die Modulation zwischen dem Veränderungsdruck (Innovation) und
der Veränderungsbereitschaft (Gesellschaft) eine bedeutende Rolle. Und damit sprechen wir ein weiteres Mal von der Relevanz von Kommunikation im Zusammenspiel mit Veränderungsprozessen.

Veränderungsdruck hat immer mindestens zwei Akteure, ich nenne diese gerne Treiber und Gertriebene. Aber dazu später mehr. Hier betrachten wir ausschliesslich das Spannungsfeld zwischen dem Druck der Veränderung und der Bereitschaft dazu in einer Gesellschaft zu einem bestimmten Zeitpunkt.
Ein paar der möglichen Kombinationen:

...

Ein Trend ist im Prinzip erwünscht – die Technologie bzw. Lösung dafür fehlt noch.

 © Carl Frech

Eine neue Technologie ist vorhanden – die erste Idee für eine sinnvolle Anwendung fehlt noch.

Eine Problematik ist identifiziert und bekannt – eine Lösung für das Problem fehlt noch.

Eine neue Technologie ist vorhanden – die Akzeptanz in der Gesellschaft fehlt noch.

Eine neue Technologie ist vorhanden – die Akzeptanz in der Gesellschaft ist vorhanden.

Eine technologische Lösung ist vorhanden – das Problem ist noch nicht oder kaum erkennbar.

Eine technologische Lösung ist vorhanden – die Lösung kann in Verbindung anderen Faktoren langfristig zu einem Problem werden.

Eine Lösung generiert neue Probleme – die Verbreitung und Akzeptanz dieser Lösung in der Gesellschaft verhindert eine Veränderung.

Eine neue Idee generiert starke Aufmerksamkeit – die vorhandene Lösung verliert dadurch an Attraktivität und Bedeutung.

Eine Lösung verspricht mehr als sie halten kann – die Akzeptanz in der Gesellschaft beeinflusst dadurch auch die Nutzung der vorangegangenen Lösung.

...

Diese zehn Varianten könnte man mit etwas Aufwand auch zu einer Liste mit 100 und mehr Kombination erweitern, wie sich das Zusammenspiel zwischen Veränderungsdruck und der Veränderungsbereitschaft im Detail entwickelt. Nun kennt man die Standardgrafiken aus der Betriebswirtschaftslehre,

 © Carl Frech

die sich mit der Frage beschäftigen, wie sich ein Markt über die Zeit entwickelt. Man spricht hier zum Teil von Markteintrittsfaktoren [2]. Hier geht es um das Thema der Marktzyklen, welche die Dynamik in einem Markt nachvollziehbar machen sollen.
Die typischen Faktoren, die meistens als Kurve in einer Koordinate betrachtet werden, sind zum Beispiel:

Pioniere > frühe Verfolger > frühe Mehrheit > späte Mehrheit > Nachzügler

Markteinführung > Wachstum > Reife > Sättigung > Rückgang

Man könnte die Marktentwicklung auch in zwei Phasen einteilen. Zum einen in den frühen Markt. Dort fänden sich zum Beispiel zwei Typen:

Kritiklose Enthusiasten > Selektierende Visionäre

Diese Phase einer Marktentwicklung kann zu einer progressiven, aber auch zu einer degressiven Dynamik führen. Abhängig davon, wer diejenigen waren, die in diesem Markt die frühe Phase dominiert haben. Im positiven Fall würde sich der Massen- bzw. Mehrheitsmarkt (nach dem frühen Markt) mit folgenden Typen entwickeln können:

Pragmatisten > Konservative > Skeptiker (die letzten, die ggfs. mit einem besonderen Angebot erreicht werden können).

Das alles ist aus betriebswirtschaftlicher Perspektive richtig. Und wichtig. Mich interessiert jedoch vor allem die Perspektive und die Position der Interessent:innen, der Anwender:innen und ggfs. der Käufer:innen in einem Entscheidungsprozess. Jede singuläre Entscheidung ist immer eingebunden in einen kommunikativen Prozess und damit Teil einer generellen Kommunikationsstrategie.

 © Carl Frech

Ich teile kreative bzw. innovative Prozesse sehr simpel immer in drei grundlegende Phasen:

Think
Do
Use

Weiter differenziere ich, auf einer ähnlich einfachen Ebene, Veränderungsbereitschaft in einer Gesellschaft, welcher Grösse auch immer, in folgende drei Gruppen:

Aktivisten (jene, die vorausgehen)
Motivisten (jene, die mitgehen)
Reaktivisten (jene, die hinterherkommen)

Und ich unterscheide jeden kommunikativen Ablauf beginnend mit dem ersten Kontakt und damit der ersten Bereitschaft, sich mit einer neuen Möglichkeit zu beschäftigen über die Phase der differenzierten Auseinandersetzung mit den Varianten, also den vergleichbaren Optionen, hin zu einer Phase der Entscheidung und damit einer Auswahl, die nur noch über die letzte Klippe geführt werden muss, um tatsächlich entschieden und damit wenigstens einmalig akzeptiert zu werden.
Dafür verwende ich (im Zusammenhang sogenannter Zielgruppentypologie) die drei Begriffe:

entführen
führen
hinführen

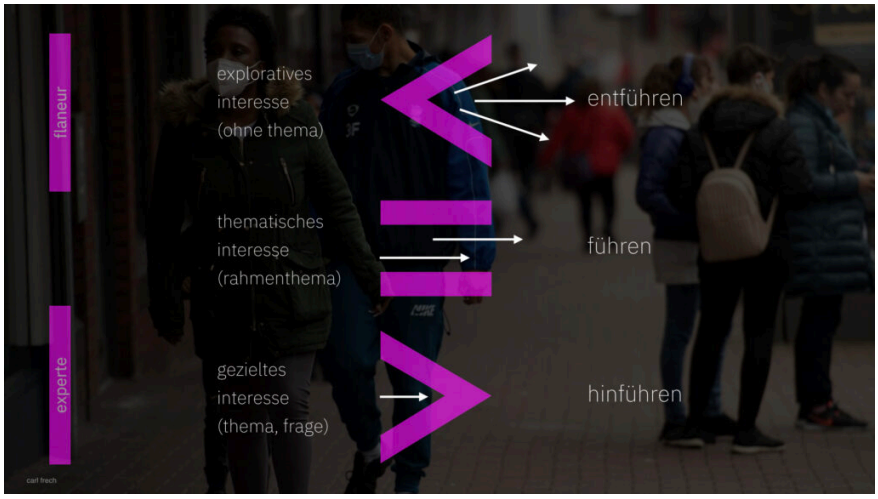
Zielgruppen sind Stilgruppen! Wenn wir nicht verstehen, was Menschen antreibt, was sie begeistert, von was sie träumen, was ihnen Angst und Sorge macht, was sie hoffnungsvoll stimmt, was sie… ich denke es wird klar.
Es geht immer um Empathie! Es geht immer um das Interesse an Menschen. Ich wage die These, dass jede wirklich sinnvolle und langfristig funktionierende Innovation ohne das Einfüh-

 © Carl Frech

lungsvermögen und das aufrichtige Interesse an Menschen nur bedingt funktioniert, sich normalerweise bald wieder verflüchtigt.

Zielgruppen sind Stilgruppen

Nehmen wir uns einen Moment Zeit, um die drei Phasen der oben genannten Zielgruppentypologie näher zu betrachten.



Zielgruppentypologie in drei Phasen: entführen, führen und hinführen. Relativ einfach, aber effizient.

In einer ersten Phase muss geklärt werden, welche Optionen, also Möglichkeiten sich in einer bestimmten Situation ergeben. Jede Position ist immer eingebunden und damit gebunden an einen Zeitpunkt und einen Ort. Sei dieser nun physikalisch und damit körperlich oder digital (beziehungsweise in Kombination von beidem).
In dieser ersten Phase öffnet sich ein Winkel der Möglichkeiten und damit verschiedenen Richtungen, also Varianten dessen, was zu diesem Zeitpunkt und an diesem Ort realisiert werden kann. Man kann diese Phase auch als flanieren bezeichnen, die Person begegnet der Situation mit einem relativ offenen Interesse. Ich spreche hier von einem Prozess des entführen.

 © Carl Frech

In einer zweiten Phase ergab sich (als Ergebnis der Entscheidung, eine bestimmte Richtung weiter zu verfolgen) das Potenzial einer bestimmten Kategorie [2] [3] möglicher Varianten, welche alle Gemeinsamkeiten haben müssen, um vergleichbar zu sein.
Die Vergleichbarkeit basiert auf den Möglichkeiten der Person, die in dieser Phase ihre Aufmerksamkeit auf die Optionen bzw. die Auswahl richtet. Die Person definiert ein Thema ihres Interesses, die Möglichkeiten sind alle innerhalb eines Kanals gerichtet, sie korrelieren. Ich spreche in dieser Phase von der Anforderung des führen.

In der dritten Phase schliesslich wurde eine Auswahl aus den unterschiedlichen Möglichkeiten getroffen. Es wird nicht weiter verglichen, sondern die Konzentration richtet sich nun ausschliesslich auf die singuläre Entscheidung, auf das, was tatsächlich akzeptiert wurde.
In dieser letzten Phase ist, als letzte Hürde, oft die positive Beantwortung einer abschliessenden Frage ausschlaggebend, um konkret die Auswahl zu treffen und damit den gesamten Prozess zu beenden. Ich spreche in dieser Phase von hinführen.

Um dieser abstrakten Beschreibung ein
wenig erzählerisches mitzugeben, folgendes Narrativ [2] in einer alltäglichen Lebenssituation. Damit dieses Beispiel richtig eingeordnet werden kann: Es geht hier nicht um den Prozess oder ein Beispiel zum Thema Innovation, sondern um die Frage, wie sich Menschen in ihrem Wahrnehmungs- und Entscheidungsraum verhalten (können). Es geht (sehr einfach) um eine junge Familie:

Phase des explorativen Interesses ohne konkretes Thema (entführen)

Eine junge Familie nimmt sich an einem Samstagmorgen Zeit, um in der Stadtmitte ihres Wohnortes mit ihren beiden Kindern ein wenig zu bummeln. Sie haben genügend Zeit und nur sehr unkonkrete Ziele.
Es sollen ein paar Stunden der Entspannung und des gemeinsa-

 © Carl Frech

men Vergnügens werden. Dabei spielt das geniessen, das treiben lassen, die Erfüllung kleiner und möglicher grösserer Wünsche (als ungeplante Belohnungen) eine Rolle. Gleichzeitig schafft die Entspannung der gemeinsamen Zeit auch eine lockere Bereitschaft für etwas Neues.
Ungewöhnliche Entdeckungen sind willkommen, solange sie im Rahmen (definiert durch den Startpunkt, also den Ort und die Zeit) jener grundsätzlichen Erwartungen liegen, wie die Familienzeit in der allen bekannten Stadt ungefähr verlaufen soll (definiert durch die Vielfalt der Optionen des situativen Winkels).

Phase des thematischen Interesses mit einem Rahmenthema (führen)

Während sie durch die Stadt flanieren, fällt dem kleinen Jungen ein, dass er in wenigen Wochen einen Schulausflug machen wird und dazu eine Regenjacke brauchen könnte.
Damit gibt es situativ und passend zu den konkreten Möglichkeiten an diesem Ort und der Zeit ein konkretes Thema bzw. ein Bedürfnis, welches im Zusammenhang verschiedener Fragen eine Lösung und damit eine gemeinsame Entscheidung benötigt.

- Ist diese Anschaffung jetzt dringend bzw. sinnvoll?
- Wo gibt es ein Geschäft, welches dafür ideal wäre?
- Welche Kosten sind zu erwarten bzw. wären diese akzeptabel und im Rahmen des finanziellen Budgets?
- Wie passt das Bedürfnis zu den gemeinsamen Erwartungen und Anliegen aller an diesem Tag?
- Wie viel Zeit will man für die Lösung des Problems (Herausforderung eine geeignete Jacke zu finden und einen möglichen Kauf zu entscheiden) verwenden?
- Welche Parameter als Basisanforderungen sind (neben der Höhe des Preises) jetzt schon bekannt?
- Welche Alternativen wären sinnvoll und erreichbar, wenn man nicht erfolgreich sein sollte (Kauf einer Jacke)?
- Und so weiter.

Phase des gezielten Interesses – singuläres Thema, Frage (hinführen)

 © Carl Frech

Die Familie sucht und findet (da sie ortskundig sind) ein Geschäft, das potenziell eine Lösung für das Problem ermöglichen kann. Man verabredet gemeinsam einen Zeitraum, um die gewünschte Jacke zu finden. Damit verbunden ist die Verabredung, ggfs. noch ein weiteres Geschäft aufzusuchen.
Es werden unterschiedliche Jacken ausprobiert und die damit verbundenen Fragen entweder mit oder ohne Beratung geklärt. Nach ca. 20 Minuten wird eine Jacke gefunden, die sowohl in Bezug auf den Preis, auf die Passgenauigkeit, die Qualität des Materials, die Praktikabilität (Staugrösse) und die gewünschte Anzahl von Taschen die Vorstellungen erfüllt.
Es bleibt eine Frage: gibt es diese Jacke auch in dunkelblau?

Wie schon gesagt, dieses Beispiel hat keinen direkten Bezug zu dem Titel bzw. dem Thema Innovation. Es bezieht sich jedoch auf die Aussage, wie jede Form der Veränderung, Neuerung und potenziell auch einer Innovation immer in einen gesellschaftlichen Kontext eingebunden sein muss und daher die Betrachtung der sozialen Bedingungen
und Einflussfaktoren eine hohe Relevanz hat. Es bezieht sich weiter auf eine zentrale Aussage, eine Grundüberzeugung, die ich weiter oben angeboten habe:

Jedes systemische Denken basiert auf der Übertragbarkeit vom Kleinen zum Grossen. Alles, was ich in
der Singularität der eigenen Existenz verstanden habe, ist immer ein Fraktal [2] eines grösseren Systems [2] und hat damit holistische Züge der Übertragbarkeit in eine grössere Welt.

Wenn ich in den vorangegangenen Essays zum Thema Innovation sehr umfänglich und mit weitläufigen Hinführungen geschrieben habe, dann aus dem Grund, da alle diese Aspekte Faktoren sind, welche Einfluss auf die Akzeptanz derer ausüben, die final eine Entscheidung für etwas und gegen etwas anderes treffen müssen.

Innovation ist Teil eines Prozesses, der den Unterschied zwischen dem alten und dem neuen verständlich macht.

 © Carl Frech

Damit gilt, jede Innovation muss vermittelt werden, muss vermittelbar sein. Wir sprechen daher immer auch von Kommunikation [2], von Sprache und damit den Regeln von Sprache. In ihrer jeweiligen Zeit, dem jeweiligen sozialen Kontext und nicht zuletzt der historischen bzw. chronologischen Bezüge. Seien diese direkter Natur oder hätten diese auch nur indirekten Einfluss.

Jede Störung muss dabei Druck ausüben.
Jede Störung muss zu einer Not werden, damit sich etwas ändert.
Die Veränderung ist dann nur noch die logische Konseqenz.

Jede Veränderung ist Bewegung, welcher Art auch immer. Jede Bewegung ist Aufwand (von Energie). Jedes biologische System tendiert zur Effizienz und damit zur Konservierung dessen, was funktioniert hat. Alles was neu ist, muss neu gelernt werden. Dafür muss es (in einer relativ freien Welt) Gründe geben. Diese Gründe benötigen eine Begründung, irgendeinen Druck, der diesen Prozess einleitet. Sonst passiert in der Regel nichts. Dazu, wie schon in anderen Texten und Essays, ein Zitat von Herold Innis, 1894 – 1954, der in Bezug auf Veränderungen in der Kommunikationstechnologie Folgendes gesagt hat:

01 Sie verändert die Struktur der Interessen.
(Die Dinge, über die nachgedacht wird)

02 Den Charakter der Symbole.
(Die Dinge, mit denen gedacht wird)

03 Das Wesen der Gemeinschaft.
(Die Sphäre, in der sich Gedanken entwickeln)

Herold Innis

Wenn wir von Innovation sprechen, dann oft von gewichtigen und eher abstrakten Begriffen wie Perspektivwechsel, Neudefinition, Optimierung, Problemlösung, Ablösung, Zerstörung, Neuanfang und vielen anderen. Allen zu-

 © Carl Frech

grunde liegt die Heuristik [2] und damit jener Aktivität, die mit begrenztem Wissen, begrenzter Kompetenz und begrenzter Zeit zu Lösungen kommt, welche den grössten Wirkungsgrad dort und dann entwickeln, wo und wann sie ein Ziel erreichen soll.

Eine Innovation ist immer eine Neuheit.
Eine Neuheit muss keine Innovation sein.

Eine Innovation muss daher immer eine Neuheit sein, aber eine Neuheit ist noch lange keine Innovation. Im Gegenteil.

An anderer Stelle zum Thema Innovation sprach ich von Methoden, die eine sinnvolle Basis für innovative Prozesse sein können. Dabei geht es immer um
die Entwicklung belastbarer Argumente unter Berücksichtigung vielfältiger Einflussfaktoren, die an einem gewählten Zeitpunkt in der Zukunft [2] wirksam werden (können).
Es geht um das Verständnis von Kommunikation als Resonanzraum zukünftiger Veränderungen. Das Gespräch, der Dialog [2] in einer Gemeinschaft ist daher ein zentraler Schlüssel, um ein Verständnis für die potenzielle Akzeptanz in der Gesellschaft zu entwickeln.

Im nächsten Essay zum Thema Innovation geht es vor allem um die Frage nach der Proportionalität einzelner Faktoren in innovativen Prozessen. Dieses Modell basiert auf einem Ansatz, welcher seit mehreren Jahrzehnten für strategische Innovation Verwendung findet. Die Grundidee dazu beschreibe ich auch in dem Text unter dem Titel Innovation Design Board.

Ich will zum Schluss noch einmal Joseph Schumpeter und seine Aussage, Innovation wäre immer auch Freude am Gestalten zu Wort kommen lassen.
Zusammen mit dem Prinzip der Gesetzmäßigkeit
von Grenzen als Prämisse allen Lebens, wir sprachen dazu kurz von Heuristik, ergibt sich bei aller Hoffnung auf Plan- und Steuerbarkeit der Zukunft, ein kraftvoller Raum für Intuition.

 © Carl Frech

Das Nichtwissen als Hebel jeder Veränderung. Das Risiko des Scheiterns als Antrieb für eine Idee. Die Aufgabe einer Idee als Impulsgeber für eine Neue.

Fortsetzung folgt: INNOVATION_7 [methoden]

Vorangegangener Text: INNOVATION_5 [arbeit]

© Carl Frech, 2021 (Text)

Die Nutzung dieses Textes ist wie folgt möglich:

01 Bei Textauszügen in Ausschnitten, zum Beispiel als Zitate (unter einem Zitat verstehe ich einen Satz oder ein, maximal zwei Abschnitte), bitte immer als Quelle meinen Namen nennen. Dafür ist keine Anfrage bei mir notwendig.

02 Wenn ein Text komplett und ohne jede Form einer kommerziellen Nutzung verwendet wird, bitte immer bei mir per Mail anfragen. In der Regel antworte ich innerhalb von maximal 48 Stunden.

03 Wenn ein Text in Ausschnitten oder komplett für eine kommerzielle Nutzung verwendet werden soll, bitte in jedem Fall mit mir Kontakt (per Mail) aufnehmen. Ob in diesem Fall ein Honorar bezahlt werden muss, kann dann besprochen und geklärt werden.

Ich setze in jedem Fall auf Eure / Ihre Aufrichtigkeit.