

Kreativität oder Chaos?

Erfolg Wie wichtig sind Einfallsreichtum, Innovationsfreude und Risikobereitschaft für ein Unternehmen? Wann ist Kreativität ein Gewinn, wann lenkt zu viel davon vom eigentlichen Unternehmensziel ab und es droht Chaos?



Der Kunde ist König. Deshalb ist der Kundennutzen ausschlaggebendes Kriterium dafür, ob sich ein kreatives Produkt, ein neuer Service oder eine innovative Dienstleistung im Markt durchsetzen kann oder nicht.

Foto: Slowlitrader/stock.adobe.com

Von Hans-Rolf Goebel

Kreativität ist mehr als ein spontaner Geistesblitz mit Erfolgsgarantie. Für Prof. Dr. Daniel Keller, Gründer und CEO der Unternehmensberatung Keller Partner und Professor für General Management an der ADG

Business School in Montabaur, ist Kreativität harte Arbeit, die untrennbar mit Professionalität verbunden ist. „Eine ebenso kreative wie erfolgreiche Geschäftsidee entsteht nicht im Moment einer glücklichen Eingebung, die dann zum Selbstläufer wird“, sagt Keller. „Eine goldene Regel lautet: Neue Produkte, Services oder Dienstleistungen setzen sich immer dann durch, wenn sie einen hohen, subjektiven Kundennut-

wegs mitnehmen konnte, hat den Walkman Ende der 1970er Jahre zur Erfolgsgeschichte gemacht. Seine Zeit war vorbei, als der Discman erfunden wurde. Kein Bandsalat mehr, kein Zurückspulen. Aber auch der Discman hielt sich nur so lange, bis der MP3-Player den Markt eroberte.“ Es zeigt sich, dass kreative Ideen keinen Bestandsschutz genießen. „Die Bedrohung durch Substitution, also das Ersetzen einer guten

Idee durch eine bessere, ist allgegenwärtig. Sie ist ein ganz normaler Bestandteil des Wirtschaftslebens“, sagt der Professor. Er betont, dass es deshalb für eine kluge, nach vorn gerichtete Unternehmensführung unerlässlich sei, darauf zu achten, dass Kreativität immer zwei Zeitdimensionen hat: Zum einen die Optimierung des eigenen Geschäfts im Hier und Jetzt und zum anderen die Vorbereitung eines

auf Veränderung zu wecken. Das sichert langfristig die Lebensfähigkeit eines Unternehmens. Dazu muss man anpassungsfähig und resilient sein. Denn Veränderung ist anstrengend.“ Keller empfiehlt deshalb, im Verlauf von sogenannten Change Managementprozessen immer die vier P's im Blick zu behalten: Purpose

„Eine goldene Regel lautet: Neue Produkte, Services oder Dienstleistungen setzen sich immer dann durch, wenn sie einen hohen, subjektiven Kundennutzen bieten.“

Prof. Dr. Daniel Keller, Gründer und CEO der Unternehmensberatung Keller Partner und Professor für General Management an der ADG Business School in Montabaur

(warum ist es gut, etwas zu verändern), Picture (das Bild oder die Metapher, in die man die Veränderung kleidet), Part (wo ist mein Platz in diesem Prozess) und letztlich für Plan, der sicherstellt, dass zweck- und zielorientierte Veränderung auch tatsächlich gelingt.



Ab 1979 begann rund um den Globus der Siegeszug des Walkman, mit dem man erstmals auch unterwegs die Lieblingsongs abspielen konnte. Das Kassettengerät wurde bald Opfer einer innovativen Fortentwicklung – dem Discman. Aber auch der musste einer neuen Idee weichen, dem MP3-Player, der völlig ohne Abspielmedium auskam.

Foto: Axel Bueckert/stock.adobe.com

zen bieten.“ Der subjektive Kundennutzen kann durchaus unterschiedlich motiviert sein. Er kann darin bestehen, dass ein Produkt technologisch fortgeschrittener ist und dem Kunden deshalb einen höheren Nutzwert bietet. Es kann wie ein iPhone ein Image von Exklusivität vermitteln, das dem Kunden das Gefühl gibt, zu einer elitären Käuferschicht zu gehören. Oder es erzeugt beim Konsum einen Mitmacheffekt, so wie es augenblicklich schick ist, Dubai-Schokolade zu kaufen.

Wie Technologien durch kreative neue Erfindungen abgelöst werden, verdeutlicht Keller am Beispiel des Walkman. „Musik, die man auf einer Kassette unter-

neuen Kundennutzen für die Ansprüche der Zukunft. „Entscheidend ist, dass man wach bleibt und aufgeschlossen für Neues. Demut ist ein guter Ratgeber. Nicht alles ist vollständig planbar, vorhersehbar oder kontrollierbar. Ab und zu muss man ein kontrolliertes Risiko eingehen, um sich neu zu erfinden und sich wieder stärker am Kundennutzen zu orientieren.“

Keller unterscheidet zwischen Invention und Innovation. Invention kennzeichnet den Reichtum an guten Ideen, die beim Erfinder in Einzelfällen eine Faszination auslösen, die an Selbstverliebtheit grenzen kann. Innovation ist für Keller hingegen eine Idee, die

verkaufbar ist und den Markt erobern kann, weil sie entweder völlig neu ist oder etwas Bestehendes nachhaltig optimiert. Dabei sei es wichtig, sich nicht nur den Kopf darüber zu zerbrechen, auf welche Innovationen die Welt noch wartet, sondern auch darüber, welche aktuellen Geschäftsmodelle in zehn Jahren noch die Marktbedürfnisse abdecken werden. Das permanente Dranbleiben, der unablässige Wille, Gutes noch besser zu machen, es durch ständiges Wiederholen zu optimieren, hält Keller für essenziell. „Auch Sportler oder Musiker kennen das: Man muss die Längeweile der Wiederholung in Kauf nehmen, wenn man übt und übt, um Spitzenleistungen zu erbringen.“

Die kreative Idee kann ein Einzelner haben. Umgesetzt wird sie dann in den meisten Fällen im Team. Deshalb sind für Keller gute Führungseigenschaften und Managementfähigkeiten wichtige Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung einer Innovation. „Es ist wichtig, in seinem Team die Lust

Zur Person



Prof. Dr. Daniel Keller, Executive MBA, ist Gründer und CEO von Keller Partner in Bonn. Er verbindet akademisches Wissen mit praktischer Management-, Berater- und Trainererfahrung in unterschiedlichen Branchen und Ländern. Berufliche Etappen führten ihn in börsennotierte Konzerne, mittelständische Familienunternehmen, NGOs, Internet Start-ups sowie in die katholische Kirche.

Er arbeitete als Management Consultant und Leadership Trainer am Malik Management Zentrum in St. Gallen, war für Capgemini Strategy Consultants sowie für das Internet Start-up ip.labs GmbH rund um den Seriengründer Frank Thelen tätig.

Als Professor für General Management an der ADG Business School in Montabaur konzentriert er sich auf die Verbindung von anwendungsorientierter Forschung unter Rückgriff auf unterschiedliche Wissenschaftsdisziplinen.

Foto: Keller Partner

Zum Unternehmen

Name: Keller Partner GmbH

Gegründet: 2015

Geschäftsführung:
Prof. Dr. Daniel Keller

Standort: Bonn

Kernkompetenzen: Consulting, Education, Training. Expertise in General Management, Unternehmensführung und Kommunikation.

Mitarbeitende: 20

Weitere Informationen:
www.keller-partner.de