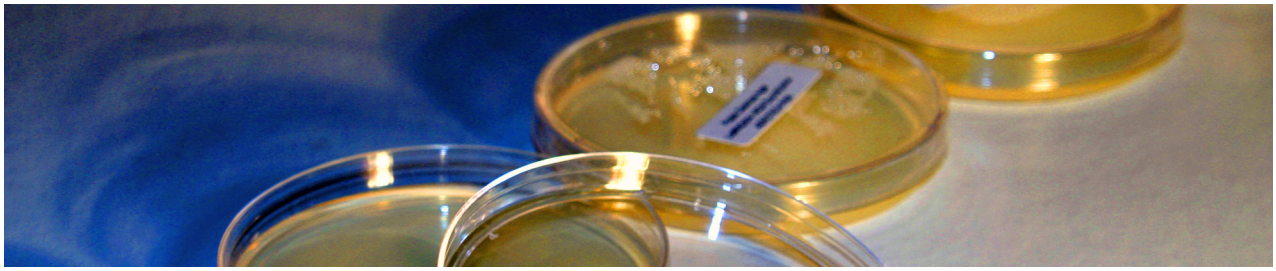


Zufällig innovativ?

Als Alexander Fleming 1928 aus seinem Sommerurlaub zurückkehrte, entdeckte er in seinem Labor auf einer vergessenen Agarplatte einen Schimmelpilz mit bakterientötender Wirkung – das Penicillin. Viele Petrischalen und Herstellungsversuche später wurde aus der zufälligen Entdeckung eine der größten Innovationen der Medizin.

Zufällige Innovationen sind meist so radikal, dass sie uns stark im Gedächtnis verhaftet bleiben. Doch was man schnell vergisst: es handelt sich hierbei um äußerst seltene Einzelfälle. Der weitaus größere Teil an Innovationen beruht auf sorgfältiger Planung, systematischer Kontrolle und konsequenter Umsetzung: kurz auf Innovationsmanagement.

Wer braucht überhaupt Innovation?

„Innovationsmanagement – noch so ein Ding, das unnötig Ressourcen schluckt und Geld kostet. Wozu brauche ich überhaupt Innovationen?" Eine berechtigte Frage. Nehmen wir zum Beispiel den Fall des Kosmetikherstellers L'Oréal: Trotz branchenhöchstem Forschungsbudgets und über 600 Patentanmeldungen im Jahr, steigt der Umsatz nur noch leicht. Dies ist jedoch kein Grund für die Kosmetikexperten aus Frankreich die Suche nach der bahnbrechenden Innovation weniger intensiv voranzutreiben. Denn wer langfristig wachsen möchte, braucht Innovationen, die es ermöglichen neue Märkte zu erschließen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Viele Unternehmen haben dies erkannt und sehen in Innovationen den entscheidenden Faktor für Erfolg und Wachstum. Wegen des erhöhten Risikos und Investitionsbedarfs bei Innovationen, sollte das kontinuierliche Innovationsmanagement ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie sein. Doch wie wird bzw. bleibt man innovativ?

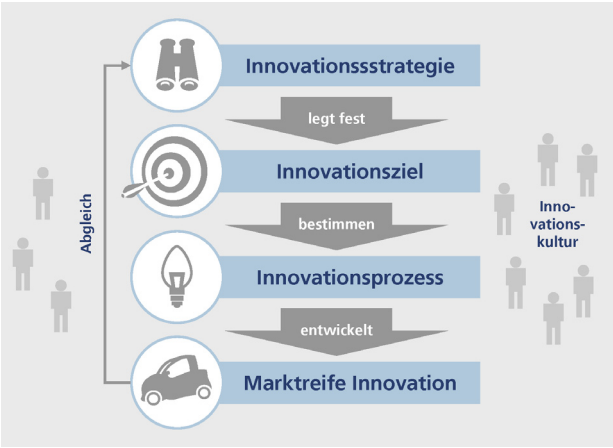
„Innovativ gleich kreativ!" Richtig – Innovationen brauchen neue Ideen. Aber sie brauchen auch System. Denn von der Idee bis zur marktreifen Innovation braucht man oft viel Zeit und Geld. Nur wer Ideen richtig bewertet, gezielt selektiert und systematisch vorantreibt, hat eine Chance, seine Innovationen erfolgreich auf dem Markt zu etablieren.

Dementsprechend haben viele Unternehmen einen Innovationsprozess etabliert, der zunächst eine Vielzahl von Ideen sammelt und entwickelt und diese in einem zweiten Schritt systematisch und nach unternehmenseigenen Kriterien bewertet. Nur Ideen, die eine reelle Chance auf Erfolg haben, werden weiterverfolgt und umgesetzt. Denn am Ende zählt nicht die Anzahl der Ideen, sondern die Nachhaltigkeit der Innovation selbst. Wie genau die einzelnen Phasen des Innovationsprozesses aussehen und welche Techniken Sie sich zu Nutzen machen können, zeigen wir Ihnen in den folgenden Spotlights.

Hauptsache der Prozess stimmt?

Innovationsmanagement geht jedoch weit über die Steuerung des Innovationsprozesses hinaus. Ideenfindung und -bewertung, technischen Ausgestaltung und Markteinführung fügen sich in ein innovatives Gesamtbild des Unternehmens ein. So legt das Innovationsmanagement eine Strategie für neue Entwicklungen fest und verfolgt konkrete Innovationsziele. Durch genaue Markt- und Wettbewerbsbeobachtung können wesentliche Trends rechtzeitig erkannt und ggf. in die Innovationsstrategie mit aufgenommen werden. Gerade wenn eine radikale Innovation den Markt komplett verändert, müssen Unternehmen sich schnell anpassen und flexibel reagieren. Tun sie es nicht, droht ihnen der Verlust ihrer Geschäftsbasis. So hatte der Buchhandel wohl nicht mit dem durchschlagenden Erfolg von Amazon gerechnet oder die Musikbranche mit dem Siegeszug von iTunes. Nur wer frühzeitig die Macht einer radikalen Innovation erkennt, hat die Chance Innovationsziele und -strategie entsprechend anzupassen.

Zudem ist es wichtig, das richtige Maß an Innovationen zu finden. Eine kürzlich veröffentlichte Studie des Harvard Business Managers *(HBM, 07/09)* zeigt, dass der Innovationsgrad eines Unternehmens stark vom Markt- und Technologieumfeld abhängt. Nicht für jedes Unternehmen ist es sinnvoll und profitabel hohe Summen in Forschung und Entwicklung zu investieren. Generell gilt, je stärker die Technologieveränderungen im Marktumfeld, desto intensiver müssen Unternehmen sich mit dem Innovationsthema beschäftigen. In Branchen mit weniger häufigen Technologiewechseln zählt vor allem die Kundenorientierung im Innovationsprozess. Viele Unternehmen haben ihre Innovationsstrategie angepasst und die Kunden direkt in den Prozess zur Ideengewinnung und -bewertung miteinbezogen. Dieser Trend der „Open Innovation" muss sorgfältig ins Unternehmen integriert werden und stellt eine besondere Herausforderung für das Innovationsmanagement dar *(vgl. Spotlight & Podcast zum Thema „Open Innovation")*.



Bestandteile des Innovationsmanagements (eigene Darstellung)

Innovationsziele müssen in Einklang mit externen Umweltfaktoren und internen Unternehmenszielen aufgestellt werden. General Electrics hat z.B. in der Unternehmensstrategie definiert, dass es jährlich ein zweistelliges Umsatzwachstum aus eigener Kraft schaffen möchte. An diesem übergreifenden Ziel orientieren sich folglich sämtliche Innovationsziele und -maßnahmen. Demnach regelt das Innovationsmanagement, nicht nur welche (Art von) Innovationen ein Unternehmen in einem bestimmten Zeitraum auf den Markt bringen will, sondern auch mit welchen Mitteln diese Ziele erreicht werden.

Doch die beste Strategie und der durchdachteste Prozess helfen nur wenig, wenn das innovative Umfeld im Unternehmen fehlt. Eine Studie der Managementberatung Kienbaum *(2009)* zur Innovationsfähigkeit zeigt, dass restriktive Rahmenbedingungen der Organisationsstruktur und eine fehlende Innovationskultur im Unternehmen Haupthindernis für ein gelungenes Innovationmanagement sind. Das amerikanische Unternehmen 3M hat einen ganz eigenen Weg gefunden, die Innovationsrate zu erhöhen: es stellt seinen Mitarbeitern 15% der Arbeitszeit als „kreativen" Freiraum zur Verfügung. Denn es ist wichtig, dass Mitarbeiter sich zum freien Denken inspiriert fühlen. In stark hierarchisierten und reglementierten Unternehmen fällt das Kreativsein häufig schwerer. Nur wer Querdenken im Unternehmen erlaubt, hat eine Chance aus gewohnten Bahnen auszubrechen.

Innovationsmanager

Innovationsmanagement sollte als ganzheitliche, unternehmensumfassende Aktivität verstanden werden. Demnach ist die Einbindung aller Unternehmensabteilungen in den Innovationsprozess entscheidend. Viele Unternehmen haben diese „Mittlertätigkeit" – zwischen Entwicklung und Vertrieb, zwischen Personal und Finanzen bzw. zwischen Geschäftsführung und operativer Ebene – einem sogenannten „Innovationsmanager" übergeben. Sein technisches Verständnis und seine umfassende Marktkenntnis ermöglichen es ihm, Realisierungschancen zu erkennen und abzuschätzen. Zudem „moderiert" er den Innovationsprozess und sorgt für die planmäßige Umsetzung der Innovationsziele. Wo der Innovationsmanager sich im Unternehmensorganigramm wiederfindet, ist je nach Größe und Branche sehr unterschiedlich geregelt. In stark innovativen Unternehmen ist dem Innovationsmanagement meist ein eigener Bereich zugedacht, der direkt der Geschäftsführung untersteht. Aber auch eine Unternehmenseinheit innerhalb der Bereiche Marketing/Vertrieb bzw. Forschung & Entwicklung bzw. die temporäre Beauftragung eines externen Beraters sind üblich. Die weitaus gebräuchlichste Form ist derzeit sicherlich das „informale Innovationsmanagement": Im Rahmen von Projekten werden eine oder mehrere Personen aus dem Unternehmen temporär mit der Aufgabe der Innovationssteuerung betraut. Diese Lösung ist weniger kosten- und ressourcenintensiv, birgt allerdings die Gefahr, dass das Innovations-management im laufenden Tagesgeschäft untergeht. Dass der Position des Innovationsmanagers aber immer mehr Bedeutung zugemessen wird, zeigt auch der Anstieg an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in diesem Bereich. So bieten mittlerweile viele renommierte Universitäten und Business Schools eigene Masterstudiengänge im Bereich „Innovationsmanagement" an – darunter auch die European Business School *(EBS)*, die Universitäten in Münster oder St. Gallen sowie die österreichische LIMAK. Getreu dem Motto „Innovation kann man lernen" hat das Hasso-Plattner Institut in Potsdam 2007 Europas erste Innovationsschule eröffnet. Und wer weiß, vielleicht steht das Thema Innovationsmanagement bald nicht nur auf den Lehrplänen der Studenten, sondern auch auf der Agenda Ihres Unternehmens?

Fazit:

Unternehmen, die nachhaltig wachsen wollen, sollten ihr Innovationsmanagement nicht dem Zufall überlassen. Denn auch wenn oft ein bisschen Glück zu einer bahnbrechenden Erfindung dazugehört, so ist die erfolgreiche Umsetzung keineswegs Glückssache. Nur Unternehmen, die ihre Innovationen systematisch „managen" und für ein innovationsfreundliches Arbeitsumfeld sorgen, sind auch langfristig auf diesem Gebiet erfolgreich.

Bildquelle: www.sxc.hu

Das vorliegende Dokument ist Teil der TellSell-Consulting-Reihe zum Thema Innovationen. Detailliertere Informationen können wir Ihnen gerne im Rahmen eines persönlichen Gespräches zur Verfügung stellen.

Ihre Ansprechpartner
Dorothee Ebert & Emmanuel Sauvonnet

Impressum:

TellSell Consulting GmbH
Schumannstraße 59, 60325 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 238520-0, Fax +49 69 238520-25
spotlight@tellsell.de, www.tellsell.de/spotlight

Verantwortlich für den Inhalt:
Dr. Frank Baumgärtner

Redaktion:
Dorothee Ebert, Linda Randt