



## Was macht eigentlich ein Innovationsmanager?

**Claudia Schäfer ist seit Anfang 2007 Leiterin der Abteilung Innovative Produkte des Siegfried Vögele Instituts, einer Tochter der Deutsche Post AG. Sie verantwortet die Entwicklung und Weiterentwicklung zukunftsweisender Brief-, Service- und Dialogprodukte. Im Interview mit TellSell Consulting berichtet Claudia Schäfer über ihre Erfahrungen im Innovationsmanagement. Sie selbst hat kürzlich ihren Master für Innovationsmanagement an der Limak gemacht.**



**TellSell Consulting:** In Stellenausschreibungen für „Innovationsmanager“ fallen häufig die Begriffe „unkonventionell“, „durchsetzungsfähig“ und „kreativ“. Was sind Ihrer Meinung nach gute Voraussetzungen, um den Job eines Innovationsmanagers auszuüben?

*Claudia Schäfer:* Grundsätzlich denke ich, dass ein Innovationsmanager über ein gutes Durchhaltevermögen verfügen sollte. Innovationen werden nicht über Nacht geboren und es kann mitunter sehr mühsam sein, neue Ideen auf den Markt zu bringen. Da zahlt sich ein langer Atem in jedem Fall aus. Eine hohe Einsatzbereitschaft gehört ebenfalls zum Berufsbild: Manchmal ist das Zeitfenster für Innovationen recht kurz und dann muss man Themen auch kurzfristig umsetzen können. Wer zusätzlich über eine gute Portion Humor und Kreativität verfügt, hat beste Voraussetzung, ein erfolgreicher Innovationsmanager zu werden.

**T.C.:** Immer mehr Universitäten bieten eigene Studiengänge zum Thema „Innovationsmanagement“ an. Halten Sie diese Spezialisierung für sinnvoll oder denken Sie, dass ein wahrer Innovationsmanager Generalist sein sollte?

*C.S.:* Innovationsmanager begleiten den gesamten Innovationsprozess und sollten daher gut im Unternehmen vernetzt sein. Es ist wichtig, dass man die verschiedenen Vorgehensweisen, Techniken und Zusammenhänge schnell erfasst und versteht. Generalisten haben es da in der Regel etwas leichter. Dennoch halte ich Studiengänge im Bereich Innovationsmanagement für sinnvoll. Ich selbst habe dort nützliche Tools und Methoden für die Strukturierung des Innovationsprozesses und dessen Steuerung kennengelernt. Zudem lernt man durch die große Diversität der Teilnehmer viel über das Innovationsmanagement in anderen Unternehmen und Branchen. Langfristig lässt sich dadurch ein wertvolles Innovationsnetzwerk aufbauen.

**T.C.:** Beim Thema Innovationsmanagement denken die Einen an Kreativ-Workshops und die Anderen an Forschungslabors. In welchem Umfeld bewegt sich ein Innovationsmanager und was genau sind seine Aufgaben?

*C.S.:* Im Grunde steuert ein Innovationsmanager den gesamten Innovationsprozess. Natürlich startet man da zunächst mit einer Ideenfindungsphase, in der Kreativität sehr wichtig ist. Aber die Aufgaben des Innovationsmanagements lassen sich nicht auf Brainstorming und bunte Bilder reduzieren. Gerade in großen

Konzernen durchlaufen neue Produktideen eine Vielzahl an Abteilungen und müssen die Zustimmung unterschiedlicher Entscheider finden. Ein Innovationsmanager steht somit im ständigen Austausch mit Geschäftsleitung, aber auch Forschung und Entwicklung, Produktion sowie Marketing und Vertrieb – hierbei gilt es alle Fäden in einer Hand zu behalten. Der Aufbau einer innovationsfreundlichen Kultur, die Mitarbeiter motiviert, sich aktiv am Innovationsprozess zu beteiligen, ist ebenfalls wesentlicher Bestandteil des Innovationsmanagements.

**T.C.:** Welche Innovationen konnten Sie in den letzten Jahren bei der Deutschen Post vorantreiben?

*C.S.:* Eine der größten Innovationen im Briefbereich war in der letzten Zeit sicherlich die Einführung des *PLUSBRIEF*. Hierbei handelt es sich um einen bereits frankierten Briefumschlag, der je nach Anlass mit unterschiedlichen Motiven, Logos oder Texten bedruckt werden kann. Nachdem wir festgestellt haben, wie gut diese individuelle Gestaltung bei den Kunden ankommt, sind wir mit dem *PLUSBRIEF INDIVIDUELL* noch ein Stück weitergegangen: hier können Kunden eigene Motive, z.B. ein Foto, für die Briefmarken- und Umschlaggestaltung nutzen. Diese Individualisierung findet sowohl im privaten Bereich, z.B. für Hochzeits- oder Geburtstagsanladungen, als auch bei der Geschäftspost, z.B. für Weihnachtsbriefe an Kunden, Verwendung. Der nächste konsequente Schritt für Innovationen ist an dieser Stelle die freie Gestaltung einzelner Briefmarken – diese werden ab 2010 auf den Markt kommen.

**T.C.:** Was waren im Innovationsprozess des *PLUSBRIEF* die größten Hürden?

*C.S.:* So ganz ohne Hindernisse ging natürlich auch die Einführung des *PLUSBRIEF* nicht über die Bühne. Zum einen mussten im Konzern selbst Sponsoring-Partner für das Projekt gewonnen werden, die sowohl bei der Konzeption, später der Produktion und schließlich bei der Vermarktung des neuen Produkts unterstützten. Es gab allerdings auch externe Barrieren. Denn Briefmarken unterliegen, vor allem bei der Motivgestaltung, strengen Regelungen. Den Weg für Innovationen auf politischer und rechtlicher Ebene freizumachen – auch das ist Aufgabe eines Innovationsmanagers.

#### 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

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

*Ihre Ansprechpartner  
Dorothee Ebert & Emmanuel Sauvonnnet*