

was man von innovations-champions lernen kann

Dipl.-Ing. Dr. techn. Erich Hartlieb, Dipl.-Ing. Dr. techn. Reinhard Willfort

Technologische Entwicklungen, vor allem in der Informations- und Kommunikationstechnologie, zählen zu Auslösern massiver Veränderungen im unternehmerischen Umfeld. Die Antwort darauf kann in der Auslösung geeigneter interner Veränderungsprozesse in Unternehmen gefunden werden. Damit werden die Innovationsfähigkeit und das "Managen" von Innovationen zu zentralen Kompetenzen von Unternehmen.

In jeder Branche gibt es Unternehmen, bei denen diese Fähigkeit besonders gut ausgeprägt ist. Es stellt sich die Frage, was diese Unternehmen zu Innovations-Champions macht?

Was versteht man unter Innovationsmanagement?

Innovation steht für Erneuerung und Veränderung, heute aber insbesondere für die Entwicklung neuer Dienstleistungen, Produkte, Prozesse und Strukturen in Unternehmen. Die Basis dafür sind Ideen, die entweder bereits verfügbar sind oder systematisch mit Kreativitätsmethoden entwickelt werden. Die Vielfalt der unternehmerischen Aktivitäten zum Hervorbringen von Innovationen erstreckt sich von der strategischen Planung bis zur Verwertung von Innovationsvorhaben.



Damit ein Innovationsprozess erfolgreich bewältigt werden kann, sind unterschiedlichste Kompetenzen erforderlich.

Das Innovationsmanagement hat die Aufgabe, diese Kompetenzen von der Ideenfindung bis zur Markteinführung entsprechend zu unterstützen.

Die Neuheit, das Ergebnis und der Prozess stellen im Innovationsmanagement die beschreibenden Elemente dar. In der Praxis hat sich die Untergliederung eines Innovationsprozesses in die nachfolgenden Phasen bewährt (siehe Abb. 1):

- Ideenfindung
- Ideenprüfung
- Ideenrealisierung
- Ideenverwertung

In der Ideenfindungsphase geht es um die Ausschöpfung des kreativen Potenzials der Mitarbeiter und ausgewählter Experten. In der Ideenprüfungsphase werden mithilfe von unterschiedlichen Filtern (Strategie, Markt, Risiko ...) umsetzungswürdige Ideen herausgearbeitet.

In der anschließenden Realisierungsphase werden die vorliegenden Ideen in einem

professionellen Innovationsprojekt zur Umsetzung geführt. Neben Projektmanagement, Methodeneinsatz etc. geht es hier zum Beispiel auch um Innovationsmarketing. In der Verwertungsphase müssen möglichst rasch Umsätze mit neuen Produkten, Dienstleistungen oder durch Lizenzen erwirtschaftet werden.

Was machen Innovations-Champions anders?

Innovations-Champions sind meist global orientiert und arbeiten in einer klar definierten Marktnische. Während viele Unternehmen in der Technologie oder im Marktzugang den Schwerpunkt sehen, verstehen es Innovations-Champions, die verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen so einzusetzen, dass Technologie und Markt miteinander im Einklang sind und aktuelle Entwicklungen aus beiden Bereichen ständig in das noch laufende Innovationsprojekt einfließen. Aus einer Analyse von zirka 100 Innovationsprojekten konnten folgende Erfolgsfaktoren für Innovationsprojekte herausgefiltert werden (vgl. auch Innovationskompass 2001):

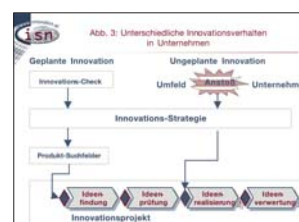
- Bei Innovationen geht Evolution vor Revolution. Unternehmen, die ihr Know-how harmonisch weiterentwickeln, sind erfolgreicher als solche, die völliges Neuland betreten.
- Die enge räumliche Zusammenarbeit ist nach wie vor entscheidend für den Innovationserfolg. Kleine, dynamisch wachsende Teams mit geringer Fluktuation sind virtuellen Teams deutlich überlegen.
- Es macht keinen Sinn, in der Anfangsphase alle Bereiche ins Projektteam zu integrieren. Erfolgreiche Unternehmen starten in der Ideenfindungsphase mit kleinen, schlagkräftigen Gruppen, die nach und nach ergänzt werden.
- Erfolgreiche Unternehmen vertrauen die Entwicklung und Durchsetzung radikaler Innovationen erfahrenen Projektleitern an.
- Erfolgreiche Unternehmen ändern ihre finanziellen, kosten-, markt- und zeitbezogenen Innovationsziele weniger stark. Hochgradig innovative Vorhaben durchlaufen anfangs eine Lernphase, an deren Ende aber sollten klare Ziele stehen.

- Erfolgreiche Unternehmen setzen stärkere Anreize als weniger erfolgreiche. Sie nutzen dabei nicht nur monetäre Anreize wie Gehalt oder Prämien, sondern auch immaterielle wie den Aufstieg in der Hierarchie.
- Bei hochgradigen Innovationen ist der Informationsaufwand für die potenziellen Kunden hoch. Erfolgreiche Unternehmen stellen deshalb sicher, dass ihr neues Produkt frühzeitig und aufmerksamkeitsstark angekündigt wird.
- Zielgerichteter Einsatz von bewährten Innovationsmethoden.
- Einbindung von Innovationsexperten in die Planung und Umsetzung.



Basis dafür ist eine klare, strategische Planung von Innovationsvorhaben. Die ausschließlich kundenbezogene Ausrichtung, etwa bei Auftragsprojekten, führt meist erst im Projekt, je nach Problemstellung, zu Innovationen. Die Gefahr besteht darin, dass dadurch die Anzahl der Wissensgebiete in Organisationen enorm ansteigt, weil ständig neues Wissen in unterschiedlichsten Bereichen dazukommt. Damit werden eine kontinuierliche Weiterentwicklung bestehenden Wissens und das organisatorische Lernen erschwert.

Der Weg vom Wissen zu Kernkompetenzen, Kernprodukten und schließlich zu ausgereiften, diversifizierten Endprodukten wird durch Innovationsmanagement gesteuert.



Innovations-Champions binden auch ihre Kunden vermehrt in Innovationsprojekte ein, vorrangig mit dem Ziel, eine Innovation in enger Kooperation zur Marktreife zu bringen und damit den Markteintritt leichter zu schaffen. Die geplante Innovation baut auf eine solide Analyse im Unternehmen, die Basis für eine Innovationsstrategie ist. Darauf aufbauend werden Produktsuchfelder entwickelt. Im ersten Schritt im Innovationsprojekt beginnt eine methodische Ideenfindung, und der Prozess endet mit der Markteinführung.

Die Ausgewogenheit zwischen geplanter und ungeplanter Innovation in der strategischen Planung und der Einsatz von Methoden in Innovationsprojekten kann das Risiko bei Innovationen erheblich reduzieren. In den weiteren Ausgaben des **innovationSpirit** werden wir darauf im Detail eingehen.