

Innovationsmanagement

Die Notwendigkeit, innovativ zu sein, ist für viele Unternehmen zur Selbstverständlichkeit geworden. Gerade in einem Umfeld hoher Dynamik, in dem sich ganze Branchenstrukturen relativ kurzfristig ändern können, bieten Innovationen die Chance, den Veränderungen nicht hinterherzulaufen, sondern sie selbst zu initiieren. Es wurde viel darüber geschrieben, wie man ein innovatives

Unternehmen mit der geeigneten Kultur und motivierten kreativen Mitarbeitern schaffen kann. Dieser Artikel geht einen Schritt zurück und beschreibt die Grundlagen des Innovationsmanagements. Ohne den Blick für das Ganze laufen Unternehmen schnell Gefahr, in Blinden Aktionismus zu verfallen – Innovation um der Innovation willen ist der falsche Ansatz.

Was ist Innovation und was nicht – einige Definitionen und Mythen

Innovation umfasst die erfolgreiche Schaffung und Verwertung von Neuheiten im wirtschaftlichen und sozialen Sinne. Innovation beinhaltet nicht nur die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, sondern auch das Management und die Organisation der Produktion.

The Green Book on Technological Innovation in The European Union

Ein innovatives Unternehmen fördert das Lernen, das zu kontinuierlichen und zielgerichteten Veränderungen von Produkten, Leistungen und Prozessen führt.

John L. Thompson „Strategic Management“

Innovation kann als erste Umsetzung einer Idee in die Praxis in einem bestimmten Umfeld verstanden werden.

Henry Mintzberg „The Strategy Process“

Eine Innovation hat stattgefunden, wenn irgendein Aspekt (z.B. Fähigkeit, Nutzwert) eines Produktes, einer Dienstleistung oder eines Prozesses eine verbesserte Befriedigung von Bedürfnissen ermöglicht.

John Stark „Innovation Management“

Diese Definitionen beschreiben nicht nur, was Innovationen sind. Sie implizieren auch, was eine Innovation nicht ist:

Nicht jede Erfindung ist eine Innovation.

Innovationen sind praxisrelevant und führen zu Verbesserungen.

Innovationen sind keine Domäne großer

Unternehmen. Obwohl die zunehmende

Komplexität der technologischen

Entwicklungen, die steigenden Kosten für

Forschung und Entwicklung und immer kürzere

Produktlebenszyklen eher von großen

finanzstarken Unternehmen bewältigt werden

können, sind oft gerade kleinere Unternehmen

sehr innovativ. Oft fokussieren sie sich auf eine

bestimmte Marktnische, in der sie viel

intensiver arbeiten, als Großunternehmen das

in einer so kleinen Nische tun würden.

Fortschritte in der Informations- und

Kommunikationstechnologie ermöglichen es

kleineren Unternehmen, sich in

Forschungsnetzwerken

zusammenschließen, sich im Globalen

Rahmen zu informieren und somit ihre

Ressourcennachteile teilweise auszugleichen.

Innovationen liegen nicht allein in der

Verantwortlichkeit der Forschungs- und

Entwicklungsbereiche. Forschung und

Entwicklung nur um der Neuerung Willen

führen nicht notwendig zu praxisrelevanten

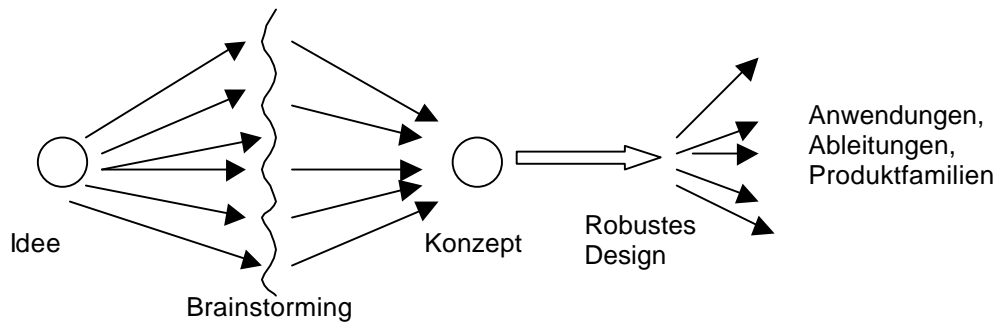
Ergebnissen. Dazu bedarf es der Koordination

und oft auch des Anstoßes von marktnahen

oder produktionsnahen Bereichen. Dies wird

an folgendem Modell des

Innovationsprozesses deutlich:



Gerade die erste und letzte Stufe entscheiden darüber, ob eine Neuentwicklung einen praktischen Nutzen haben wird. Die Informationen über einen konkreten Bedarf, Kundenwünsche oder verbesserungswürdige Prozesse in der Leistungserbringung müssen von den jeweiligen Bereichen beigetragen werden.

Innovation führt nicht notwendig zu bahnbrechenden Veränderungen. Radikale

Innovationen im Sinne von völlig neuen Produkten und Prozessen sind eher selten. Bezogen auf Produkte beinhalten die meisten Innovationen Redesigns, Repositionierungen (Anpassung an neue Märkte), Kostenreduzierungen, Erweiterungen von Produktfamilien oder Verbesserungen vorhandener Produkte. ECR Europe führte 1997 eine Untersuchung zur Beurteilung von Innovationen durch Hersteller und Kunden mit folgendem Ergebnis durch:

	Kunden	Hersteller
	%	%
Echte Innovationen	15	32
Nachahmungen, „Me Too“-Produkte	42	26
Geringfügige Verbesserungen	43	42

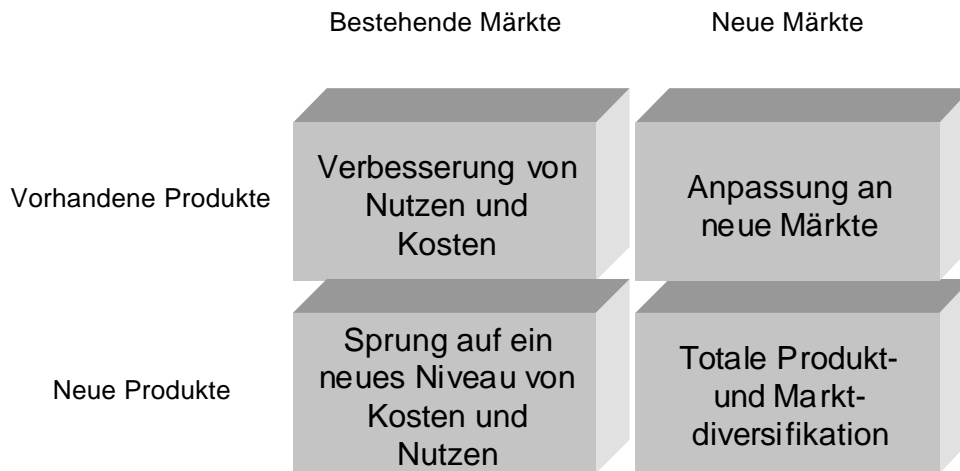
Konzepte im Innovationsmanagement

Fit und Stretch-Ansatz

Ähnlich wie in der Strategieentwicklung, kann auch bei Innovationen zwischen Fit- und Stretch-Ansatz unterschieden werden.

Ein **Fit-Ansatz** geht grundsätzlich von der Identifikation möglicher Chancen im Unternehmensumfeld aus. Die Unternehmensaktivitäten und Ressourcen werden dann so ausgerichtet, dass sie den externen Bedingungen möglichst gut angepasst werden. Ziel ist eine günstige Positionierung des Unternehmens in eine

gegebenen bzw. erwarteten Umfeld. Bezogen auf Innovationen erfordert eine Fit-Strategie eine umfassende Analyse von Informationen wie Veränderungen in Kundenbedürfnissen und –präferenzen, technologischen Entwicklungen, Branchenstandards etc. Durch gezielte Innovation sollen diese Ansprüche befriedigt oder sogar übertroffen werden. Gerade für Produktinnovationen orientiert sich der Fit-Ansatz stark an Ansoffs Matrix. Die entsprechende Umsetzung ergibt sich wie folgt:



Im Gegensatz zum extern orientierten Fit-Ansatz ist der **Stretch-Ansatz** intern orientiert. Er geht von einer Analyse der unternehmensinternen Stärken, Kompetenzen und Ressourcen aus. Daraus werden erfolgversprechende strategische Optionen abgeleitet, die nicht notwendig eine Anpassung an das aktuelle Marktumfeld darstellen müssen. Im Innovationsmanagement beinhaltet ein Stretch-Ansatz, aus den eigenen Ressourcen und Kompetenzen (insbesondere Menschen, Technologien und Prozesse) neue Produkte und Marktchancen zu entwickeln. Das Unternehmen geht also von den vorhandenen Kompetenzen aus und überlegt, welche weiteren Produkte damit entwickelt bzw. angeboten werden könnten.

Beispiel:

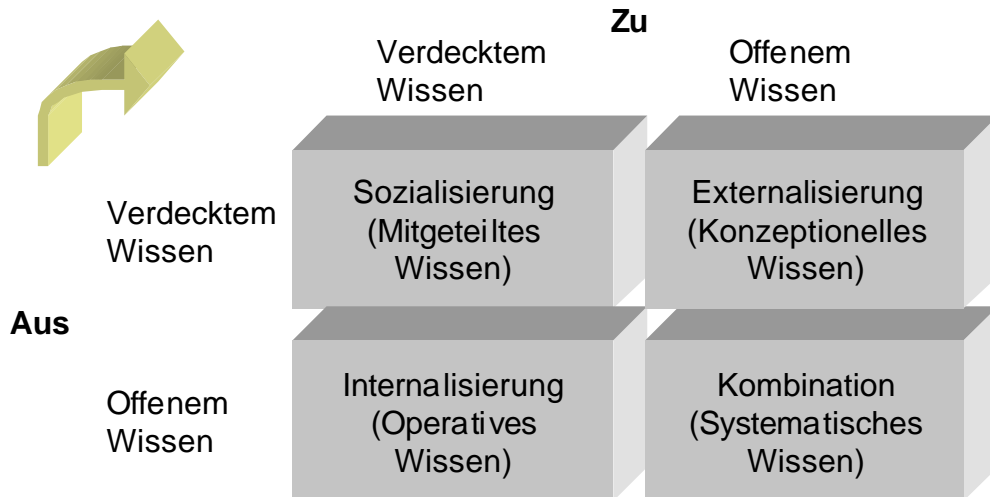
Canon's Kernkompetenzen umfassen Feinmechanik, Optik, Mikroelektronik und Elektronische Darstellung. Aus der Kombination dieser Kompetenzen wurden so unterschiedliche Produkte wie Autofokus Fotoapparate, Videokameras, Drucker, Faxgeräte, Fotokopierer, Videobeamer und anderes entwickelt.

Ideenfindung aus offenem und verdecktem Wissen

Die Fähigkeit eines Unternehmens zur Innovation hängt wesentlich davon ab, inwieweit es in der Lage ist, das offene und verdeckte Wissen im Unternehmen zu nutzen und in neue Ideen umzusetzen.

„Offenes Wissen“ umfasst die objektiv im Unternehmen vorhandenen Kenntnisse und Erfahrungen, die formell in die Systeme des Unternehmens eingebunden sind (z.B. Berichte, Inhalte von Schulungen, Archive, Planungs- und Konstruktionsunterlagen etc.). „Verdecktes Wissen“ beinhaltet dagegen die persönlichen Erfahrungen, Kenntnisse und Überlegungen der Mitarbeiter. Es ist oft stark kontextbezogen und kann nur schwer in formellen Kommunikationssystemen ausgedrückt werden.

Innovationsfähigkeit ergibt sich aus der Wissensgewinnung des Unternehmens, mit der offenes und verdecktes Wissen genutzt und zu neuen Kenntnissen umgesetzt wird. Nonaka und Takeuchi haben diesen Prozess der Wissensgewinnung wie folgt dargestellt:



Sozialisierung ist der Prozess des Erfahrungsaustauschs zwischen einzelnen Personen, z.B. Ausbildungs- und Anlernphasen.

Externalisierung ist der Prozess der Artikulation von verdecktem Wissen in offene Konzepte. Durch **Internalisierung** geht im Unternehmen vorhandenes Wissen in den Erfahrungsschatz des Einzelnen ein, z.B. Learning by Doing.

Durch **Kombination** werden die vorhandenen Wissenskonzepte in ein gemeinsames Wissenssystem zusammengeführt, z.B. durch Rundschreiben, Treffen zum Erfahrungsaustausch oder netzwerkgestützte Wissensdatenbanken

Innovative Ideen werden häufig in einer „Spirale der Wissensgewinnung“ durch alle vier Phasen entwickelt und umgesetzt. Die

folgende Darstellung bezieht sich exemplarisch auf die Produktentwicklung:

Aus der Bandbreite des vorhandenen verdeckten Wissens entstehen erste Produktkonzepte

Die in den Innovationsprozess eingebrachten Produktkonzepte werden unter Hinzuziehung anderer Komplexe von offenem Wissen (z.B. Marktsituation, technische Machbarkeit) beurteilt



Innovationen in Erträge umsetzen

Innovationen sind für ein Unternehmen weitgehend nutzlos (wenn nicht sogar verlustbringend), wenn sie nicht erfolgreich in Erträge umgesetzt werden können. Nach der Entwicklung einer Innovation bis zur Marktreife muss sie auch am Markt etabliert werden, so dass Umsätze und Gewinne realisiert und Marktanteile gesichert werden.

Der Erfolgsbeitrag einer Innovation für ein Unternehmen hängt somit wesentlich davon ab, inwieweit

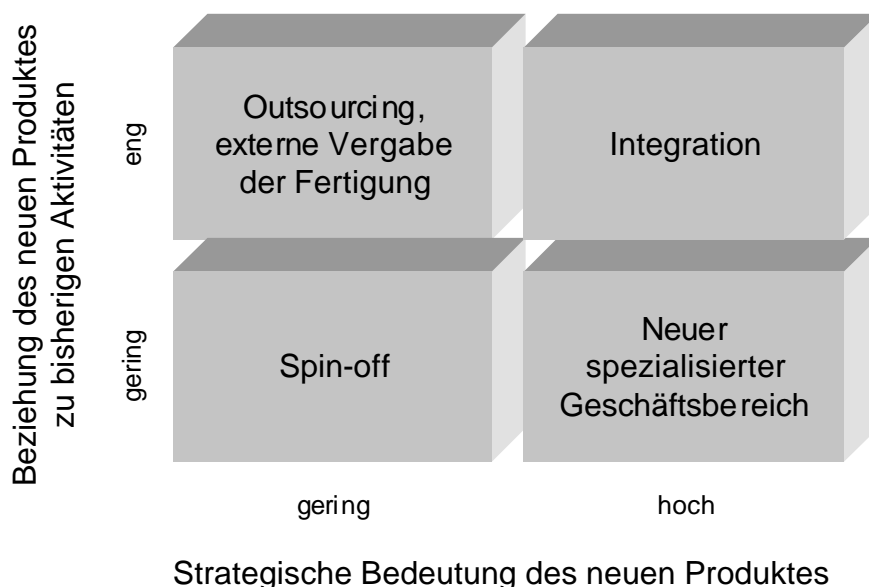
- Mit der Innovation am Markt Gewinne realisiert werden können und
- Die Innovation gegen Imitationen geschützt werden kann.

Dabei können insbesondere folgende Faktoren von Bedeutung sein:

- „Time to Market“ – In Zeiten immer kürzerer Produktlebenszyklen kann die Geschwindigkeit, mit der eine Innovation zur Marktreife geführt und am Markt eingeführt wird, über den Gesamterfolgsbeitrag dieser Innovation entscheiden. Es ist wichtig, möglichst schnell vor Wettbewerbern und Imitatoren mit ähnlichen Produkten auf den Markt zu

gehen, um die Entwicklungskosten zu amortisieren, Gewinne abzuschöpfen, die eigene Marktposition zu festigen und ggf. Standards zu setzen.

- Der Schutz geistigen Eigentums durch Patente, Copyrights, Warenzeichen etc. kann u.U. eine relative Alleinstellung gewährleisten.
- Eine erfolgreiche Markteinführung hängt auch davon ab, inwieweit das Unternehmen über komplementäre Ressourcen verfügt. Diese können z.B. in einem ausreichenden Marketingbudget, einem erfahrenen Marketing- und Vertriebsteam, guten Kontakten zu Vertriebskanälen oder einer ausgefeilten Vertriebslogistik bestehen.
- Innovative Produkte oder Prozesse müssen in geeigneter Weise in die Strukturen und das vorhandene Leistungsprogramm des Unternehmens eingeordnet werden. Die Ausnutzung von Synergien ist dabei ebenso zu berücksichtigen wie z.B. die Zuweisung evtl. begrenzter Kapazitäten und Ressourcen. Organisatorische Ansätze ergeben sich wie folgt:



Es ist daher keinesfalls selbstverständlich, dass langfristig immer der „Schöpfer“ eines innovativen Konzeptes profitiert. Wie folgende

Beispiele zeigen, können sich oft auch die Nachahmer erfolgreicher am Markt behaupten.

Produkt	Innovator / Führer	Nachahmer	Gewinner
Passagierflugzeuge	De Havilland (Comet)	Boeing (707)	Nachahmer
Röntgengeräte	EMI	General Electric	Führer
PCs	Xerox	IBM	Nachahmer
Diät-Cola	R.C. Cola	Coca-Cola	Nachahmer
Sofortbildkameras	Polaroid	Kodak	Führer
Taschenrechner	Bowmar	Texas Instruments	Nachahmer
Mikrowellengeräte	Raytheon	Samsung	Nachahmer
Kopiergeräte	Xerox Corning	Canon	Offen
Videospielgeräte	Proctor & Gamble	Nintendo/Sega/Sony	Nachahmer

Literaturhinweise

Mintzberg, H., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. [The Strategy Process](#).

Nonaka, I. & Takeuchi, H. [Die Organisation des Wissens](#).

Stark, J. Innovation Management. Verfügbar unter <http://www.johnstark.com/in1.html>

Thompson, J.L. [Strategic Management. Awareness and Change](#).

Tushman, M.L. & O'Reilly, Ch.A. Innovation ist machbar.