

# Die Routine der Innovation fördern

Unternehmen, die komplexe Unternehmenszusammenhänge analysieren, sind innovativer. Der Grund: Die einzelnen Systeme und Situationen stehen in Wechselwirkung zueinander und beeinflussen das Innovationsmanagement.

MICHAEL LEWRICK UND ANDREAS ZILTENER

## DIE AUTOREN

*Michael Lewrick, Dr., entwickelt Wachstumsstrategien und Innovationskonzepte für Unternehmen. MLewrick@aol.com*

*Andreas Ziltener, Dr., ist Professor für Entrepreneurial Management an der FHO und arbeitet als Projektleiter am Schweizerischen Institut für Entrepreneurship SIFE. andreas.ziltener@htwchur.ch*

In vielen Unternehmen bleibt das aktive Management von Ideen und Innovationen ein Lippenbekenntnis. Innovation ist komplex und die Ungewissheit, ob Ideen als erfolgreiche Innovationen auf dem Markt Bestand haben, macht es schwierig, diese zu steuern. In allen Branchen beschleunigt sich die Veränderungs- und Innovationsdynamik, die Vielfalt von Dienstleistungen und Produkten steigt, und einzelne Abteilungen und Mitarbeiter optimieren im Unternehmen oftmals unsystematisch nach ihrem eigenen Ermessen. Viele Faktoren wirken auf die Möglichkeit, Ideen zu identifizieren und diese mittels kollektiver Intelligenz weiterzuentwickeln. Ideen müssen vergleichbar gemacht werden, um diejenigen mit Kapital auszustatten, die den grössten Nutzen für die Unternehmung versprechen. Um das nötige Expertenwissen und Fähigkeiten organisationsübergreifend zu kombinieren, wird die unternehmensweite Transparenz immer bedeutsamer. Dadurch werden beispielsweise Parallelentwicklungen in verschiedenen Unternehmenseinheiten vermieden oder Synergien gezielter genutzt.

Eine Innovationsstrategie als Anstoss und Leitplanke ist unabdingbar. Sie gibt den Rahmen vor, in welchen Bereichen innoviert werden muss, und ist von den angestrebten Unternehmenszielen abgeleitet. Eine fehlende Innovationsstrategie führt oftmals dazu, dass Ideen diskutiert werden, die weit entfernt sind vom Kerngeschäft.

Die Nutzung der einzelnen Innovationsfähigkeiten ist zentral für den Innovationserfolg. Die Komplexität besteht einerseits darin, Fähigkeiten im Unternehmen zu identifizieren, die dazu bei-

tragen, Ideen zu entwickeln und Innovationen zu realisieren. Andererseits müssen diese Fähigkeiten ständig weiterentwickelt und die Ressourcen neu kombiniert werden (vgl. Grafik 1 auf Seite 52).

**Ursache und Wirkung analysieren** | Die zentralen Fragen im Innovationsmanagement sind: Wie wird die steigende Komplexität gesteuert und in welchen Bereichen muss die Veränderung aktiv angestossen werden? Eine Möglichkeit, die Komplexität und Teilaspekte zu verstehen, kann ein Innovation Management Audit (IMA) sein, der die einzelnen Elemente auf ihre Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge analysiert. Der IMA wurde in Untersuchungen der Veränderungen von Innovationsfähigkeiten bei Wachstumsunternehmen im High-Tech-Cluster München und in der Umsetzung von Ideen- und Innovationsmanagementprojekten in Grossunternehmen eingesetzt.

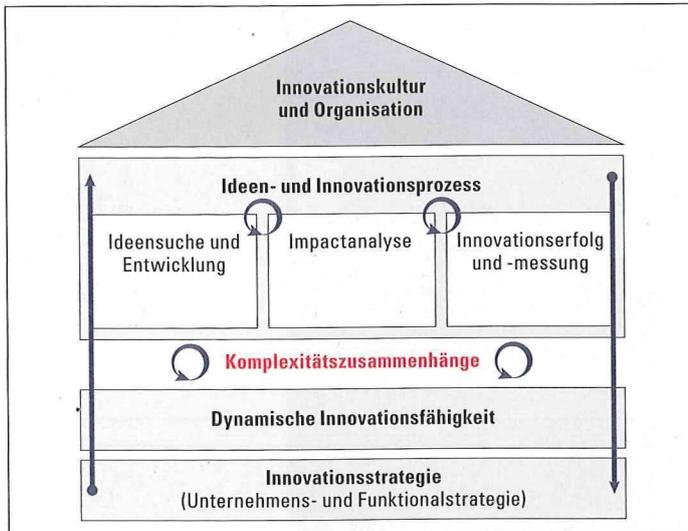
Gemessen werden über 50 verschiedene Fähigkeiten mit ihrem Einfluss auf den Innovations- und Unternehmenserfolg. In vielen Unternehmen fehlt es beispielsweise an der Fähigkeit, Wissen zu teilen, Transparenz zu schaffen oder das Potenzial aller Mitarbeiter zu nutzen. Oft gibt es auch Fähigkeiten, die bereits gut ausgeprägt sind und einen hauptsächlichen Treiber für den Innovationserfolg darstellen. Diese Fähigkeiten gilt es zu multiplizieren und für die gesamte Organisation bereitzustellen. Werden die einzelnen Beziehungen verstanden, beginnt die eigentliche Herausforderung: Die Konzeption eines Systems, das Transparenz schafft, Synergien hebt und gleichzeitig Systematik ermöglicht. In komplexen Systemen führen >



Bilder: Gérard Chardonnet

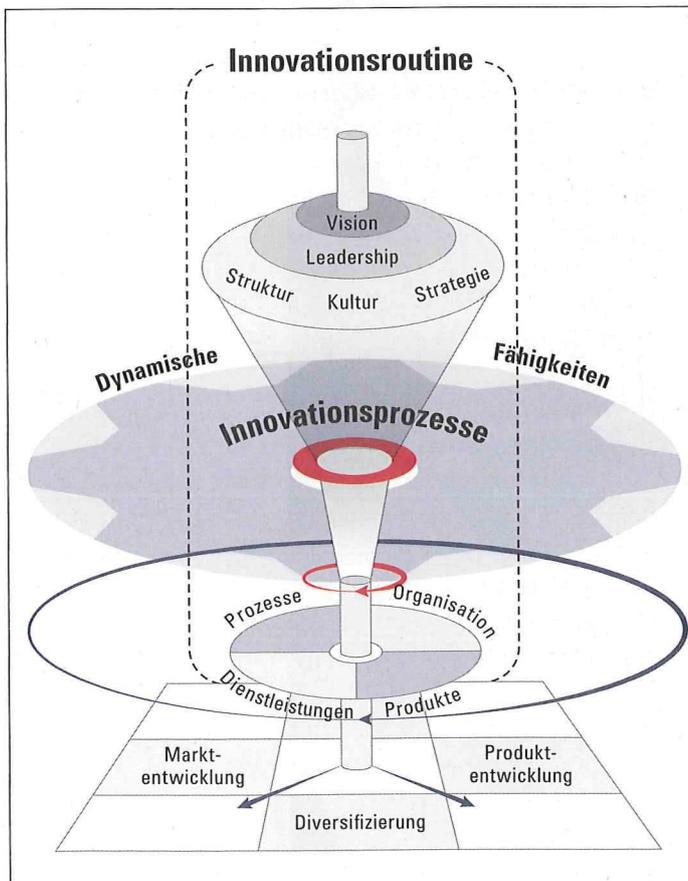
**ERFINDERMESSE Ein Armreif, der an die Medikamenteneinnahme erinnert, oder ein Billardtisch, der den Weg der Kugel nachzeichnet: Jede Innovation braucht optimale Voraussetzungen.**

## Komplexitätszusammenhänge im Ideen- und Innovationsmanagement Grafik 1



Die Fähigkeiten zu Innovation müssen im Unternehmen aufgespürt und weiterentwickelt werden. Quelle: Lewrick, M. (2010)

## Innovationskreislauf Grafik 2



Innovation ist ein integrativer Bestandteil der Unternehmensführung. Quelle: Forster, M.; Ziltener, A. (2010)

> umfassende Regelwerke nicht zum Erfolg. Es bedarf einer Enabling-Plattform in der die einzelnen Systeme sich frei entfalten können und doch über ein integriertes Management koordiniert werden. Darüber hinaus werden gezielt die Fähigkeiten auf- respektive ausgebaut, die für den Innovationserfolg erforderlich sind. Eine ständige Anpassung ist unabdingbar, besonders in Wachstumsunternehmen und Unternehmen, die dynamischen Markteinflüssen ausgesetzt sind.

Am Schweizerischen Institut für Entrepreneurship SIFE wurde ein integriertes Innovationsmanagementmodell entwickelt, um die Komplexität zu erfassen und darzustellen. Der dabei entstandene Innovationskreislauf (vgl. Grafik 2 auf dieser Seite) versteht das Innovationsmanagement entgegen der Meinung vieler deutschsprachiger Autoren nicht als Querschnittsfunktion, sondern als integrativen Bestandteil der Unternehmensführung mit ihren Dimensionen Vision, Führung, Strategie, Struktur und Kultur sowie deren Verknüpfung mit den relevanten Prozessen und Umweltsphären.

**Effizienz messen** | Dieses Modell diente als theoretisches Fundament für eine empirische Studie, an der sich rund 1200 Schweizer Unternehmen beteiligten, wobei erstmals auch Mikrounternehmen (0 - 9 Mitarbeitende) in eine solche Erhebung einbezogen wurden. Die einzelnen Komponenten des Innovationskreislaufs wurden mit insgesamt 125 Items operationalisiert. Der Innovationserfolg als abhängige Größe wird sowohl an der Innovationseffizienz (Routine) als auch an der Innovationseffektivität (Wirkung) gemessen. Um die Innovationseffizienz zu messen, wurde die Anzahl neuer und verbesserter Produkte und Dienstleistungen der vergangenen drei Jahre sowie die Anzahl Prozessverbesserungen erfasst. Der unternehmerische Erfolg wurde anhand von Umsatzwachstum, Gewinnwachstum, Mitarbeiterwachstum und Veränderung der Wettbewerbsposition ermittelt.

Ähnlich wie im Innovation Management Audit wurden die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Fähigkeiten und dem Innovations- und Unternehmenserfolg gemessen. Bezüglich des Komplexitätsmanagements zeigt sich auch hier ein einheitliches Bild:

Jene Unternehmen, die sowohl die Innovationsroutine (Exploitation) beherrschen, als auch in der Lage sind, ihre Ressourcen entsprechend ver-

änderter Markt- und Umweltbedingungen zu erneuern bzw. zu rekombinieren (Exploration) haben sowohl einen höheren Innovationsoutput als auch einen höheren Innovationsoutcome, gemessen am Umsatz- und Gewinnanteil der Innovationen. Innovative Unternehmen haben ihre Wettbewerbsposition im Vergleich signifikant häufiger ausgebaut und weisen einen höheren Exportanteil aus.

#### Was machen diese Unternehmen anders?

- 1) Innovation ist fester Bestandteil der Unternehmensführung. Das Thema ist strategisch, strukturell und kulturell im Unternehmen verankert. Es besteht ein klarer Zusammenhang zwischen der Unternehmens- und Innovationsstrategie sowie deren Umsetzung (strategic fit).
- 2) Der Innovationstrichter ist gut gefüllt mit neuen Ideen und doch durchlässig. Nicht nur strategisch relevante Ideen finden Eingang in den Innovationsprozess, sondern auch kleinere Ideen, die im Umfeld der Unternehmung entstehen.
- 3) Kulturelle Faktoren wie Bekenntnis zur Innovation als verbindendes Element, nicht-monetäre Anerkennung von Innovationserfolgen oder eine hohe Fehlertoleranz (im Sinne von Fehler als Chance wahrnehmen) haben einen statistisch nachweisbaren Zusammenhang mit dem Innovationsoutput.
- 4) Die für Innovationsprojekte benötigten fachlichen und sozialen Qualifikationen werden systematisch aufgebaut. Ausserdem werden den Mitarbeitenden Freiräume und den Teams Teilautonomie gewährt, um ihre Vorhaben umzusetzen.
- 5) Innovative Unternehmen haben ihren Markt besser im Griff und kooperieren signifikant häufiger mit anderen Unternehmen, Branchenverbänden und Hochschulen.

Unternehmen, die verstärkt auf das Management von Ideen- und Innovationen setzen, müssen zuerst herausfinden, welche Fähigkeiten heute bereits die Durchsetzung neuer Problemlösungen ermöglichen. Es gilt, diese Stärken auf das gesamte Unternehmen zu multiplizieren und auf verschiedenen Ebenen Innovationsroutinen zu entwickeln (vgl. Kasten auf dieser Seite). Zugleich müssen neue Fähigkeiten aufgebaut und angepasst werden, die insbesondere für Unternehmen in dynamischen Märkten unabdingbar sind. <

## Eine Innovationskultur schaffen

Wirksame Enabling-Plattformen des Ideen- und Innovationsmanagements müssen folgende Bestandteile aufweisen:

- **Den Stage-Gate-Prozess hinterfragen:** Es gibt «a priori» keine schlechten Ideen. In Kombination mit anderen Ideen, organisations- und fachübergreifenden Diskussionen sowie einer offenen Ideendatenbank können auch absurd erscheinende Ideen Basis für eine erfolgreiche Innovation sein.
- **Kreativität steuern:** Der Ideen- und Innovationsprozess darf die Kreativität nicht einschränken. Ideen müssen diskutiert und die Kreativität gelenkt werden. In der Ausformulierung der Idee müssen die Fragen zu Nutzen, Lösungsansatz und vergleichbaren Lösungen am Markt beantwortet sein.
- **Kollektive Intelligenz nutzen:** Ideen reifen in der kollektiven Intelligenz einzelner Experten oder aller Mitarbeitenden. Eine Öffnung nach aussen und Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen bringt Vorteile für regional agierende Unternehmen.
- **Transparenz schaffen:** Alle Ideen müssen grundsätzlich für alle Mitarbeitenden zugänglich und abrufbar sein. Dadurch werden Doppelentwicklungen aus verschiedenen Bereichen minimiert und Synergien genutzt.
- **Denkansätze ändern:** Das ressourcenbasierte Denken (Kosten für F&E, Markteinführung und Industrialisierung) muss durch ein konsequent werteoptimierendes Entscheidungsverfahren (risikogewichtetes Geschäftspotenzial für alle Ideen im Portfolio) ersetzt werden.
- **Ideenkampagnen durchführen:** Eine aktive Ideensuche zu definierten Fragestellungen hilft bei der Suche nach neuen Lösungskonzepten. Ideenkampagnen müssen über einen bestimmten Zeitraum für eine Fragestellung laufen. In diesem Zeitraum werden die Ideen zu einem Thema gesammelt, diskutiert und verknüpft.
- **Auf Augenhöhe unterstützen:** In jedem Bereich müssen Innovationscoaches oder Innovationsmanager als Ansprech- und Feedbackpartner für die Mitarbeitenden etabliert werden. Der Coach hilft, Ideen zu entwickeln, zu erweitern und zu strukturieren, er kennt die Instrumente und Methoden zur Ideengenerierung, -selektion und -implementierung.
- **Kooperationen:** Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, Branchenverbänden und Hochschulen erhöht die Wahrscheinlichkeit, neue Markt- und Umweltveränderungen zu erkennen und entsprechende Ressourcen zu beschaffen.
- **Unterstützung vom Topmanagement:** Ideen- und Innovationsmanagement braucht die Unterstützung des Topmanagements. Ideen benötigen Sponsoren, Durchhaltevermögen und Interesse am langfristigen Unternehmenserfolg. Ohne diesen Support bleiben die meisten Innovationsanstrengungen reine Lippenbekenntnisse.