

Das große Kräftemessen

Innovationsmanagement im Griff



Wer erfolgreich am Markt mitmischen will, braucht Ideen. Nicht nur manchmal, sondern kontinuierlich. Und er muss in der Lage sein, diese Ideen systematisch in marktgerechte Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu lenken. Ein ganzheitliches Innovationsmanagement ist daher das Gebot der Stunde.

Einen praxiserprobten Ansatz, um auf strukturierte Weise die Innovationsfähigkeiten des Unternehmens zu stärken, bietet der „Innovationsstern“.

Von Dr. Oliver Greiner

Der Ansatz des Innovationssterns verfolgt das Ziel, auf strukturierte Art und Weise jene Bereiche zu adressieren, die Unternehmen zu einem Fixstern am Innovationshimmel ihrer Branche werden lassen. Das Besondere: Der Innovationsstern sucht die Ganzheitlichkeit, keine relevante Komponente guten Innovationsmanagements soll vernachlässigt werden. Denn nur durch das Ineinandergreifen der einzelnen Komponenten kann die Stärkung der Innovationskraft langfristig sichergestellt werden.

Charakteristisch für den Ansatz ist die Unterscheidung zwischen strukturellen Grundsatzanforderungen (Kultur, Strategie, Organisation, Controlling) und prozessualen, an der konkreten Innovation ablaufenden Entwicklungsschritten (Ideengenerierung, Innovationsentwicklung, Innovationsrealisierung). Damit eignet er sich sowohl als Grundlage für ein Innovations-Audit als auch als schrittweiser „Bebauungsplan“ für das eigene Innovationsmanagement.



Innovationskultur: Conditio sine qua non

Viel beschworen, selten realisiert: Eine echte Innovationskultur. Doch nur, wenn Denkhaltungen und Verhaltensmuster aller Organisationsmitglieder wirkliche Innovationen fördern, besteht die Chance, dass sich die zarten Pflänzlein zukünftiger Großfolge den Weg durch die Organisation bahnen. Das Schwierige dabei: Wer hält sich nicht selbst für innovativ oder würde sich als offen für Innovationen bezeichnen? Doch Eigen- und Fremdbild können auseinanderfallen. Die Erfahrung zeigt, dass viele Unternehmen ihre Innovationskultur überschätzen.

Innovationsstrategie: Der Rahmen weist den Weg

Kreativität heißt, Neues zu denken. Innovation heißt, Neues zu tun. Für das eine wie das andere gibt es keine Schablonen. Jedes Unternehmen muss vorab für sich selbst definieren, was es unter Innovation versteht. Es gilt festzulegen, in welchen Be-

reichen systematisch nach Innovationen gesucht werden soll: Sind neue Produkte nötig, sollen Verfahren optimiert oder neue Märkte erschlossen werden, welche neuen Kunden könnte das Unternehmen gewinnen, welche Rolle will es gegenüber den Mitbewerbern einnehmen? Wichtig ist natürlich auch eine Analyse der bestehenden Kompetenzen – reichen die verfügbaren Ressourcen für die verschiedenen Innovationsvorhaben? Abgeklärt werden muss ferner, welche Innovationsprojekte letztlich favorisiert oder priorisiert werden. Das setzt die Definition von klaren Entscheidungskriterien voraus. Die Geschäftsführung legt abschließend das Timing fest: Welche Projekte werden in welchem Zeitrahmen realisiert?

Innovationsstruktur: Klare Prozesse erleichtern die Umsetzung

Innovation braucht klare Prozesse, damit eine Organisation sich nicht in einer Fülle von Einzelaktivitäten verzettelt. Dazu

sind Entscheidungspunkte entlang des Reifungsprozesses von Innovationen zu definieren („Stage Gate“-Methode). Die rechtzeitige Einstellung von weniger erfolgversprechenden Bemühungen schafft Freiräume für neue Ideen. Innerhalb des Innovationsprozesses sind Rollen und Verantwortlichkeiten zu definieren. So haben einige Unternehmen beispielsweise die Stelle des Innovationsmanagers geschaffen, der für die Weiterentwicklung der Innovationsprozesse und konkreter Innovationsvorschläge Sorge trägt.

Ideengenerierung: Innovationsquellen aktivieren

Im Rahmen der Ideengenerierung geht es darum, zur Lösung konkreter Fragestellungen ein möglichst großes Spektrum an guten Ideen als Optionen zur Verfügung zu haben. Dabei sind Mitarbeiter neben Kunden die wichtigste Ideenquelle. Entsprechend der Fragestellungen muss nach Wegen gesucht werden, dieses Wissen zu aktivieren. Das kann von Kreativitätsworkshops bis hin zu Innovationsmessen und webbasierten Umfragen reichen. Wichtig sind Strukturen, mit deren Hilfe die entstehenden „Wissensinseln“ in das kollektive Wissen des Unternehmens eingebunden werden können. Aber auch außerhalb des Unternehmens lassen sich Anregungen für Innovationen gewinnen. Kunden können systematisch in den Ideengenerierungsprozess mit eingebunden werden. Auch Zulieferer, Universitäten, Forschungsinstitute, selbst Wettbewerber und befreundete Unternehmen anderer Branchen können als Quellen für neue Ideen systematisch verwendet werden.

Marktgerechte Innovationsentwicklung: Dem Zufall keine Chance

Sind bei der Ideengenerierung die Kreativkräfte gefragt, spielen bei der marktgerechten Innovationsentwicklung eher preußische Tugenden eine Rolle. Es gilt, innovative Gedanken in die Realität umzusetzen, so dass sie auch den versprochenen Kundennutzen zu marktgerechten Preisen erfüllen können. Konzepte wie beispielsweise Target Costing oder Rapid Prototyping spielen hier eine wichtige Rolle. Die Vorarbeiten münden schließlich in den Entwurf eines Prototyps von Produkt oder Dienstleistung. Markttests zeigen, wie weit sich die Erwartungen des Unternehmens erfüllen lassen.

Innovationsrealisierung: Erfolgreich umsetzen

Viele an sich gute Innovationen sind an einer schlechten (Markt-)Einführung gescheitert. Die Innovation war noch nicht ausreichend ausgereift, die Kommunikationsstrategie schwach, das Timing schlecht, die Produktionsprozesse nicht hinreichend getestet, Vertriebsmitarbeiter nicht genügend informiert, das Marketing langweilig, usw. Für alle diese – und viele weitere – Probleme in der Innovationsrealisierung gibt es Lösungen. Man muss sie nur rechtzeitig erkennen und aktivieren. Und ein langer Atem ist ebenso notwendig wie die Ausstattung mit Risikokapital, um der Durchsetzung des Produkts am Markt eine Chance zu geben. Auch wenn die Neuheit gut angenommen wird, sind kontinuierliche Verbesserungen notwendig.



T A L K

Oliver Greiner: *Wir wollten zu wichtigen Fragestellungen unseres Unternehmens das Ideenpotenzial unserer Kollegen aktivieren und außerhalb der üblichen Bahnen denken. Dazu haben wir auf einer unserer beiden jährlichen Unternehmensveranstaltungen an einem Nachmittag dreißig parallel laufende Arbeitskreise organisiert. Jeder dieser Arbeitskreise funktionierte nach dem Prinzip einer „Kaffee-Runde“: ungezwungen und ohne feste Agenda kamen Kollegen aus unterschiedlichsten Bereichen zusammen, um über ein vorgegebenes Thema zu diskutieren. Ein Moderator – wir haben ihn*

... und bei Ihnen selbst?

Wie sieht das eigene Innovationsmanagement von Horváth & Partners aus? „The Performance Architect“ fragte nach – bei Dr. Oliver Greiner (Leiter Competence Center Strategic Management & Innovation) und Dr. Reinhold Mayer (Mitglied des Vorstands der Horváth AG).

TPA: *Bei der „Horváth & Partners University“ gab es in diesem Jahr erstmals ein „Innovation Café“. Was hat man sich darunter vorzustellen?*

Der Innovationsstern



Charakteristisch für den Innovationsstern ist die Unterscheidung zwischen strukturellen Anforderungen (Kultur, Strategie, Organisation, Controlling) und prozessualen Entwicklungsschritten (Ideengenerierung, Innovationsentwicklung und -realisierung).

Innovationscontrolling: Effizienz und Effektivität sichern

Controlling steht bei Innovatoren in der Regel nicht hoch im Kurs. Dabei spielt es eine zentrale Rolle bei der Ausgestaltung einer erfolgsorientierten Innovationskultur und der Beherrschung der Innovationsprozesse. Denn ohne konsequente Planung und regelmäßige Berichterstattung verlieren sich Innovationsvorhaben in Beliebigkeit.

Viele verlustreiche Innovationen sind nur deshalb zu eben solchen geworden, da man am Anfang dachte, es würde auch ohne professionelles Controlling gehen. Innovationscontrolling bezieht sich dabei natürlich nicht nur auf die monetären Größen. Im Sinne einer ganzheitlichen Steuerung gilt es, auch relevante qualitative Größen im Blick zu haben. Als hilfreich kann sich in diesem Zusammenhang zum Beispiel die Gestaltung einer „Innovations-Balanced-Scorecard“ erweisen.

passenderweise „Barista“ genannt – sorgte dafür, dass die Diskussion Struktur behielt. Zudem stellte er im Anschluss sicher, dass die drei besten Ideen der Diskussion festgehalten werden. Insgesamt durchliefen die Teilnehmer drei solcher Diskussionsrunden.

TPA: Und was hat es gebracht?

Reinhold Mayer: Die Dichte an Ideen, Konzepten und Anregungen, die an diesem Nachmittag erarbeitet wurden, ist beeindruckend! Einiges ist sofort umsetzbar, anderes muss noch weiter durchdacht werden und aus-

reifen. Aber es ging uns nicht nur darum, kurzfristig umsetzbare Ideen zu sammeln. Vielmehr glauben wir daran, dass Veranstaltungen wie das „Innovation Café“ den Nährboden bereiten, auf dessen Grundlage früher oder später zündende Gedanken entstehen – vielleicht in der nächsten Woche, in einem Monat oder zu einem anderen, unverhofften Zeitpunkt.

TPA: Die Impulse wurden dann an Ihr „Innovation Committee“ weitergegeben – welche Aufgabe hat dieses Committee konkret?

Oliver Greiner: Die Funktion des Committees liegt darin,

innovatives Arbeiten im Unternehmen sicherzustellen. Dazu muss man wissen, dass die meisten Innovationen ohne zentrale Steuerung dezentral von unseren Competence Centern, das sind themen- oder branchenbezogene Verantwortungsbereiche, erarbeitet werden. Das Committee erfüllt immer dann eine wichtige Rolle, wenn es um die Förderung Center-übergreifender Innovationsthemen geht.

TPA: Können Sie ein paar Beispiele für die Arbeit des „Innovation Committees“ nennen?

Reinhold Mayer: Zunächst ist das Innovation Committee

Anlaufstelle für alle Ideen, die – aus welchen Gründen auch immer – in den bestehenden Competence Centern nicht bearbeitet werden können. Im Sinne eines „Themen-Scoutings“ gehört auch eine jährliche Recherche über neue Beratungsansätze dazu. Darüber hinaus wird sichergestellt, dass das Wissen um innovative Ansätze im Unternehmen fließen kann. Eine besondere Stellung zur Förderung unserer Innovationskraft nimmt auch der so genannte Innovation Award ein, dessen Vergabe jährlich auf unserem Firmentreffen im Herbst feierlich zelebriert wird.