

7 Mit Innovation nachhaltigen Unternehmenserfolg schaffen

Unternehmen brauchen Innovation, um ihre Stellung am Markt zu sichern und auszubauen. In vielen Firmen passiert Innovation eher zufällig und ungeplant. Dieser Beitrag zeigt, wie Unternehmen neue Entwicklungen systematisch angehen können, damit sie nicht den richtigen Zeitpunkt für die Einführung neuer Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse verpassen.

Die Autorin



Dorothea Zeppke-Sors spezialisierte sich nach Führungspositionen in der Industrie zunächst auf Personalberatung. Die Wirtschaftswissenschaftlerin (Universität St. Gallen) erweiterte danach ihr Spektrum um das Training und die Beratung rund um soziale/kommunikative und methodische Kompetenz. In den letzten Jahren konzentrierte sich Frau Zeppke-Sors auf strategisches Prozesscoaching in Unternehmen. Ihre Erfahrung kombiniert mit ihrer Qualifikation als Master-Practitioner bei

NLP-International bietet eine exzellente Mischung für ihre Kunden: Hohes prozesstechnisches Verständnis, Erkennen der wirtschaftlichen Zusammenhänge, Analyse der relevanten psychologischen Sachverhalte und die Fähigkeit, mit den Betroffenen gemeinsame Ziele zu erarbeiten und innovative nachhaltige Lösungen zu generieren.

Kontakt:

IPD-Consulting, Werdohler Landstr. 358, 58513 Lüdenscheid,

Tel.: +49 (0)2351 - 920643,

E-Mail: kontakt@ipd-zs.de,

Homepage: www.ipd-consulting.com

7.1 Warum Innovation so wichtig ist

Zum Zeitpunkt des Entstehens dieses Artikels befindet sich die Welt- und Finanzwirtschaft in einer ihrer schwersten Krisen. Die verantwortlichen Finanzexperten und Politiker ringen um die richtigen Wege und Lösungen aus dem Dilemma. Niemand von ihnen kann behaupten, den Königsweg für alle Weltwirtschaftsprobleme gefunden zu haben. Dennoch steht die Welt nicht still. Die Zeituhr läuft weiter. Die Märkte und Kundenbedürfnisse verändern sich in immer schnellerem Rhythmus und damit auch die Erwartungen an Märkte und Unternehmen, mit ständig veränderten bzw. neuen Produkten, Dienstleistungen, Systemen, Verhaltensweisen und Prozessen auf die Kunden zuzukommen.

Zur reibungslosen Umsetzung dieser innovativen Strategien und Konzepte bedarf es des Change Managements, das die Veränderungsprozesse im Unternehmen steuert.

In jedem nach vorn gerichteten Unternehmen besteht die Einsicht, dass Innovationen für das Wachstum und den Fortbestand des Unternehmens unabdingbar sind. So wissen in den meisten Fällen die Beteiligten genau, welche Probleme und Misstände in der Unternehmensorganisation bestehen. Jedoch ist die wichtige Fähigkeit, vernetzt und lösungsorientiert zu denken, vorausschauend in die Zukunft zu blicken und sich konkrete Ergebnisse mit entsprechenden Folgen in der Zukunft vorstellen zu können, nicht allen Menschen gegeben. Um die Ungewissheit hinsichtlich zukünftiger Trends und Entwicklungen richtig zu verarbeiten, braucht man aber die Fähigkeit, die erforderlichen Schritte zu identifizieren, und den Mut, Risiken einzugehen, um dann die konkreten Maßnahmen umzusetzen. Zusätzlich bedarf es auch bestimmter gelebter Change-Prozesse, die jedes Unternehmen für sich erarbeiten muss. Das Change Management muss von der gesamten Unternehmensorganisation gelebt werden. Bei Change-Prozessen, die nur von Wenigen durch einsame Entscheidungen getragen werden, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die notwendigen Maßnahmen nicht umgesetzt werden. Die Einführung eines Innovationsmanagements integriert die Change-Prozesse in den Unternehmensalltag und unterstützt auf diese Weise die notwendigen Veränderungen.

7.2 Der richtige Zeitpunkt für Innovation

Viel zu wenige Unternehmen in Deutschland und Europa beschäftigen sich systematisch mit innovativen Konzepten. Denn jede Innovation bedeutet Veränderung, und der Mensch neigt dazu, die beinahe immer ungeliebten Veränderungen erst bei hohem Leidensdruck anzunehmen und nicht schon aufgrund eines proaktiven, weil vorausschauenden Handelns. Vergangenheitsbezogene Unternehmenszeitlinien zeigen, dass in vielen Fällen ein Unternehmen und damit die beschäftigten Mitarbeiter erst in eine Krise geraten müssen, um notwendige innovationsbedingte Veränderungen vorzunehmen.

Diese Notwendigkeit zur Innovation ergibt sich grundsätzlich aus einem natürlichen Prozess, dem jedes Produkt oder jede Dienstleistung aufgrund eines bestimmten Lebenszyklus unterliegt:

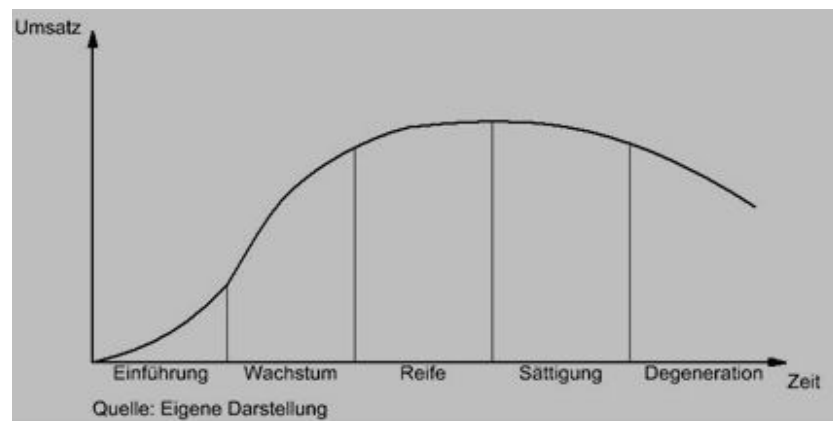


Abb. 1: Produktlebenszyklus

Wenn sich das Produkt am Markt behauptet, beginnt nach der Einführungsphase die Wachstumsphase. Der Umsatz steigt, bis er nach einer gewissen Zeit der „Reife“ das Produkt in die so genannte Sättigungsphase eintritt.

Die Erfolgsgeschichte des Mobiltelefons

Ein prägnantes Beispiel für diesen Prozess ist das Mobiltelefon. Schneller als noch vor zehn Jahren angenommen, stiegen die Zahl der weltweiten Handynutzer, und damit die Zahl der Anbieter auf den Märkten. Handy-Läden verschiedenster Anbieter schossen wie Pilze aus dem Boden, bis der Umsatz zu stagnieren begann. Unter der Voraussetzung, dass die Handy-Modelle der Hersteller und die Dienstleistungen der Peripherieanbieter unverändert blieben, wäre der Markt zu einem Zeitpunkt gesättigt und lediglich defekte Geräte würden ersetzt werden.

Nokia, einer der größten Mobile-Phone-Hersteller, musste schmerzlich erfahren, dass fehlende Produktinnovationen in einem gesättigten Markt Unternehmen in existenzbedrohende Turbulenzen stürzen können. Nur mit extremem Hochdruck entwickelte neue Produkte und allgemeine Kostensenkungen sicherten das Überleben von Nokia. Der Weg zur nachhaltigen Gesundung ist für das Unternehmen jedoch noch längst nicht abgeschlossen.

Wenn man die Kurve des Produktzyklus in der Wachstumsphase intensiver analysiert, erkennt man, dass sie aus einer S-Kurve, der so genannten Sigmoidkurve, besteht:

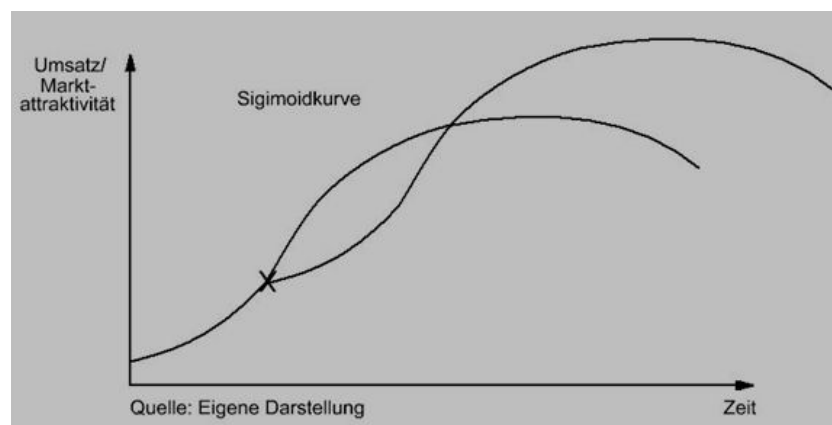


Abb. 2: In der Wachstumsphase

Der Punkt X zeigt den Zeitpunkt an, an dem die Kurve beginnt, eine andere Richtung einzunehmen. Zu diesem Zeitpunkt beginnt das Wachstum sich bereits abzuschwächen. Obwohl sich das Produkt oder die Dienstleistung noch in einer Wachstumsphase befindet, zeichnet sich bereits der Beginn des Abschwungs ab. Der Markterfolg eines Unternehmens hängt davon ab, dass die Unternehmensführung diesen Punkt erkennt. Hier ist der Moment gekommen, an dem gehandelt

werden muss: Verkaufsfördernde Marketingmaßnahmen werden initiiert, eine beruhigte, von Anlaufproblemen befreite, Produktion erlaubt Kosteneinsparungen, das Produkt wird weiterentwickelt, die Entwicklung eines Nachfolgeproduktes wird initiiert. Dieses umzusetzen erfordert installierte Change-Prozesse, hohe Analysefähigkeit und Intuition, sowie vorausschauende Fähigkeiten des Managements.

Erfolgsbeispiele zur Wahrnehmung des X-Punktes

So stieß der Deutsche Bank-Chef Joseph Ackermann auf großes Unverständnis, als er im besten Unternehmensjahr der Geschichte die Geschäftsabläufe neu strukturierte und verkündete, dass die Bank weltweit 6.000 Stellen abbauen werde.

Steve Jobs, der inzwischen verstorbene Apple-Gründer, hat in genialer Weise die Wahrnehmung des X-Punktes verinnerlicht: „*Es ist nicht der Job der Konsumenten zu wissen, was sie wollen, es ist mein Job*“ (Heuzeroth, Th., Apple tauscht den Chef aus, in: Die Welt, 26. August 2011, S. 9). So gelang es ihm, Change-Prozesse so einzurichten und zu gestalten, dass immer im richtigen Zeitpunkt ein neues Produkt auf den Markt kam. Das brachte die Kunden dazu, ihr altes Apple-Produkt gegen das neue auszutauschen oder als Neukunde Apple-Produkte zu kaufen. So entstand ein ungeheures Wachstum, das dazu führte, dass Apple heute zu den erfolgreichsten Unternehmen weltweit gehört.

7.3 Wo Innovation ansetzen kann

7.3.1 Angebot und Nachfrage

Der Marktpreis eines Produktes bildet sich aus Angebot und Nachfrage. Der Ertrag eines Unternehmens ergibt sich aus dem Marktpreis, der mit dem Produkt zu erzielen ist, abzüglich der fixen und variablen Kosten, die für die Entwicklung, Herstellung und Vermarktung des Produktes aufgewandt werden müssen.

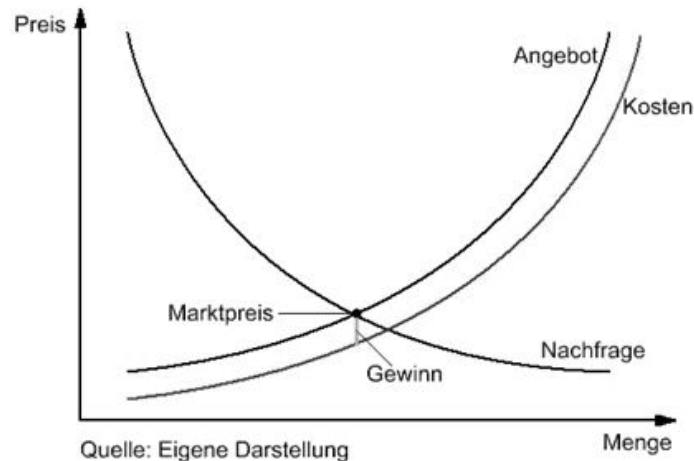


Abb. 3: Angebot und Nachfrage

Herrscht Konkurrenzdruck am Markt, geben die Preise nach, Angebotskurve und Kostenkurve nähern sich dann zwangsläufig an, der Gewinn sinkt. Mit innovativen Konzepten können als Gegenmaßnahme entweder die Kosten gesenkt werden oder/und die Nachfrage erhöht werden, indem das Produkt für den Markt z. B. durch eine veränderte Qualität interessanter gemacht wird.

7.3.2 Innovationsdimensionen

Innovative Veränderungen und Weiterentwicklungen können auf das Produkt, die Prozesse oder den Markt bezogen sein. In jedem Fall dienen die Maßnahmen dazu, den Bestand des Unternehmens durch Gewinn zu sichern.

7.3.2.1 Kosten senken

- Mitarbeiter

Kosten können im Personalbereich durch Beeinflussung unterschiedlicher Faktoren gesenkt werden. Neben Stellenstreichungen oder dem Outsourcing von Prozessen u.a. können z. B. die Organisationsstrukturen verändert und damit die Arbeitsprozesse neu strukturiert und/oder mit neuen Methoden unterstützt werden. Das Personal kann weitergebildet und mit zusätzlichen Hilfsmitteln ausgestattet werden. Dies steigert seine Effizienz, mit der Folge,

dass mit weniger Mitarbeitern der gleiche oder mit den vorhandenen Mitarbeitern sogar ein höherer Output generiert werden kann. Aufgrund des demographischen Wandels sind personelle Engpässe abzusehen. Ohne eine ausreichende Anzahl qualifizierter Mitarbeiter besteht die Notwendigkeit, Produktions- und Organisationsressourcen teuer zuzukaufen. Innovative Beschäftigungskonzepte müssen heute auf den Weg gebracht werden, damit morgen qualifiziertes Personal in ausreichender Menge zur Verfügung steht. Mit Themen wie Home-Offices, Kinderbetreuung, Employer Branding, Employer Behaviour, Work-Life-Balance müssen sich auch kleinere Unternehmen beschäftigen, um Mitarbeiter zu finden oder an das Unternehmen zu binden. Gerade Unternehmen außerhalb der interessanten Metropolen müssen besonders intensiv über innovative Mitarbeiter-Konzepte nachdenken.

- Entwicklungs- und Produktionsprozesse

Die Konzeption einer modell- und baureihenübergreifenden Plattform in der Automobilbranche gilt als Vorzeigebispiel für kostenoptimierte Entwicklung und Produktion. Aber auch in kleineren Unternehmen haben sich innovative Prozesse durchgesetzt. Immer wieder wird darüber nachgedacht, wie sich Prozesse weiter optimieren lassen.

Technische Innovation

So ist die Firma Putzmeister groß geworden, indem der Gipsputz nicht mehr von Hand, sondern mittels Mörteldüsen angebracht wurde und auf diese Weise mehrere aufwändige Prozesse entfielen.

Da die Gefahr groß ist, dass sich die Organisation mit erreichten Zwischenergebnissen bereits zufrieden gibt, sind die zu erreichenden Ziele „sportlich ambitioniert“ zu setzen und die Zielerreichung sollte kontrolliert werden. Ständige Verbesserungsprozesse wie innovatives Re-Engineering, z. B. durch die Veränderung des Produktionsprozesses, sichern den Vorsprung vor der Konkurrenz.

- Einkauf und Logistik

Im Bereich des Einkaufs haben sich die Prozesse in den letzten Jahren stark verändert. Galten in früheren Zeiten langjährige Kunden-Lieferantenbeziehungen als erstrebenswert, werden sie heute stark in Frage gestellt. In immer kürzeren Abständen werden die Einkäufer in der Lieferantenbeziehung ausgewechselt. Auf diese Weise

sind sie unbelastet von persönlichen Beziehungen und es fällt ihnen leichter, innovative Vorgehensweisen in den Beschaffungsprozessen gegenüber dem verkaufenden Unternehmen umzusetzen.

Darüber hinaus werden die Einkaufsstrategien und -prozesse neu erarbeitet, neue Märkte werden erschlossen. Weltweiter Einkauf und Bündelung von Einkaufsvolumen sind in vielen Unternehmen zur Selbstverständlichkeit geworden. Doch gerade die Umsetzung einer globalen Einkaufssicht fällt vielen Einkäufern schwer, weil unterschiedliche Zeitzonen, Mentalitäten, Kulturen und Sprachbarrieren die gewohnte Tätigkeit verändern.

Kosten lassen sich ebenfalls durch innovative Logistik-Konzepte senken. Vor UPS oder DHL hatten viele Firmen in der Vergangenheit teure Lager verteilt auf ihre Liefergebiete.

- Qualitätssysteme

Qualitätsmanagementsysteme können dazu beitragen, Qualitätskosten zu senken. Sie zwingen die Unternehmen, über innovative Prozesse im Gesamtunternehmen nachzudenken. Qualität wird nicht nur durch die QS geprüft, Qualität wird in allen Unternehmensbereichen operativ gelebt und praktiziert. Qualitätsmanagement- und Peripheriesysteme, die alle Unternehmensbereiche erfassen, unterstützen diesen Prozess.

Durch die exakte Strukturierung und Offenlegung der Prozesse besteht allerdings die Gefahr, dass durch die notwendigen Audits unternehmensfremde Personen Einblick in die innovativen Strategien des Unternehmens bekommen, und dadurch wichtige Informationen in unkontrollierte Kanäle geraten.

- Strategische Partnerschaften

In vielen Fällen kann es sinnvoll sein, innovative Prozesse durch strategische Partnerschaften mit anderen Unternehmen zu generieren. Gemeinsame Einkaufsorganisationen, Marketingoffensiven und Personalrecruiting sind Beispiele, Kostenstrukturen zu optimieren.

Erfolgreiche Kooperationen und Fusionen

Miele Professional und die DRAN Group, Mainz, praktizieren eine erfolgreiche Kooperation: Miele bietet nicht nur eigene Hausgeräte an, sondern hat in Zusammenarbeit mit dem Partnerunternehmen Reinigungs- und Desinfektionsautomaten für die Medizintechnik in sein Programm aufgenommen, um die Produktpalette zu erweitern.

M&A-Aktionen eröffnen Unternehmen Chancen, innovative Elemente zuzukaufen. Auch für diese Vorgehensweise hat sich gezeigt, dass bestehende analytische und vorausschauende Change Management-Prozesse unverzichtbar für eine erfolgreiche Umsetzung sind, um ein Scheitern wie bei Daimler/Chrysler oder BMW/Rover zu vermeiden.

7.3.2.2 Nachfrage erweitern

Um die Nachfragekurve zu erhöhen, bieten sich folgende Möglichkeiten an:

- Bestehende Produkte weiterentwickeln
Produkte, die seit Jahren unverändert vermarktet werden und dennoch Gewinne abwerfen, sind die Ausnahme. Produkte und Dienstleistungen müssen dem Kunden innovativ erscheinen, auch wenn sie nur marginal verändert werden.

Nicht einfach nur Milch

So ist die kleine Firma Hemme Milch aus der Wedemark mit einem neuen Verpackungsdesign auf den Markt gegangen. Mit einer schwarz-weißen, standfesten und umweltfreundlichen Tüte aus Stärke hat Hemme das substituierbare Produkt „Milch“ für den Kunden so interessant gemacht, dass mittlerweile sogar Delegationen aus China den Produzenten besuchen.

Aber auch für technische Produkte sind Weiterentwicklungen unumgänglich. So verbrauchen Waschmaschinen immer weniger Strom, weniger Wasser und wesentlich weniger Zeit für den Waschvorgang.

Geräte der Smart Grid Generation (intelligentes Stromnetz), die z. B. das Smart Phone und die häusliche Photovoltaik-Anlage kombinieren, zeigen auf, in welche Richtung die Innovationen zukünftig in diesem Bereich gehen werden.

- Neue Produkte schaffen
Ein Beispiel für neue Produkte ist zurzeit in aller Munde: Elektromobilität. Hieran erkennt man, wie frühzeitig in einem noch nicht gesättigten Markt – bis 2020 wird weltweit eine Verdopplung des Fahrzeugbestandes gegenüber 2010 erwartet – innovative Konzepte entwickelt und umgesetzt werden müssen, um fossile Treibstoffe zu ersetzen. Aber bis dahin explodieren die Automobilhersteller in Nischen, die bisher nur bedingt im Fokus der großen Hersteller stan-

den: Die Produktpalette des Volkswagenkonzern erstreckt sich mittlerweile über zehn Marken vom Kleinstwagen up! bis zum Bentley. VW kann aus diesem Bestand alle Kundenwünsche befriedigen.

- Neue Geschäftsmodelle
Innovative Konzepte für neue Geschäftsmodelle stärken die Unternehmensposition durch Diversifizierung.

Erfolgreiche Geschäftsmodelle

- Der Konzern ARAL verkauft neben Treibstoff und Autozubehör zunehmend auch Lebensmittel des täglichen Bedarfs. Daneben etabliert sich in Tankstellen eine Fast Food Systemgastronomie. Nach Mc Donalds, Burger King und Nordsee nimmt ARAL im Bereich Fast Food heute bereits Platz 4 ein.
- Mieten statt kaufen wird immer attraktiver: Das Unternehmen Hilti verkauft nicht nur seine Produkte, sondern vermietet/verleaset Maschinen und Werkzeuge auf Baustellen.
- Aber nicht nur die Ausweitung, sondern auch die Konzentration auf das Kerngeschäft - wie bei den Discountern Aldi und Lidl - gehört zu den erfolgreichen Geschäftsmodellen, wenn das System stringent und prozessorientiert eingesetzt wird: Relativ wenige Produkte zu niedrigstem Preis bringen hohen Umsatz.
- Flatrates wie bei Telefonverträgen, Musicload-Anbietern oder All-Inclusive-Reiseangeboten werden immer häufiger angeboten. Sogar Amazon bietet demnächst Flatrates für e-books an.
- Bei den immer mehr werdenden Lock-in-Angeboten liegt dem Geschäftsmodell eine erzwungene Kundenbindung zugrunde, die durch hohe mit dem Wechsel verbundene Kosten Kunden vom Anbieterwechsel abhält. Gewinn wird nicht durch das Produkt erzielt, sondern durch Wartungsverträge bzw. Ersatzteile. Jeder ärgert sich z. B. über die Kosten der Ersatzpatronen für Drucker oder wundert sich über den Kilo-Preis von derzeit 70 EUR für den Kapselkaffee der Nespresso-Maschinen.
- Zunehmend wird das Geschäftsmodell „Freemium“ eingesetzt: Hier ist die Standard-Version kostenlos, Zusatzleistungen werden jedoch berechnet. Skype und Xing basieren mit ihrer Geschäftsidee auf dieser Innovation.

7.4 Wie sich Innovationskultur etabliert

Erfolgreiche Produkte, Dienstleistungen, Strategien und standardisierte Prozesse können kopiert werden und sind damit zunehmend austauschbar. Das, was schwer zu kopieren und zu übernehmen ist, ist die

Innovationskultur eines Unternehmens, denn hierbei steht der Mensch im Mittelpunkt. Viele Manager haben mittlerweile erkannt, dass die Innovationskultur nicht nur Nährboden für das weitere Wachstum ist, sondern zudem ein interessanter Aspekt, um High Potentials für das Unternehmen zu gewinnen bzw. im Unternehmen zu halten. Unterstützung von eigenverantwortlichem Handeln, großzügige Handlungsspielräume und deren klare Definition, Regeln für den toleranten Umgang der Mitarbeiter untereinander, der faire, lösungsorientierte Umgang mit Fehlern, das „vorbildliche“ Verhalten der Hauptentscheider sind u.a. Voraussetzungen für eine innovationskräftige Unternehmenskultur.

Eine positive Innovationskultur lässt sich nicht nachhaltig in wenigen Wochen in einem Unternehmen installieren, hierzu bedarf es des Vorhandenseins gewisser Werte und Grundeinstellungen, die sich durch alle Abteilungen ziehen und in einer längeren Zeitperiode gewachsen sind.

7.4.1 Innovationsfördernde Faktoren

Die Innovationskultur ist in DAX-Unternehmen sicherlich anders zu beurteilen als in einem Familienunternehmen. Bei Familienunternehmen steht nicht das Interesse des Eigenkapitalgebers, sondern das des Kunden an erster Stelle. Innovation ist heute nicht mehr nur der Forschungs- und Entwicklungsabteilung vorbehalten. Ein Zusammenwirken verschiedener Funktionsbereiche ist Grundlage für wachstumsfördernde Prozesse: Eine offene Kommunikationskultur über Hierarchiegrenzen und Kompetenzbereiche hinweg, Austausch von Informationen auf Augenhöhe und gemeinsame Generierung von Ideen.

„Innovation entsteht nur in einer Innovationskultur. Entscheidend ist die Offenheit, Wissen zu teilen.“ (Jürgen Schrempp, 2000). Hier hat Deutschland einen großen Vorteil gegenüber den asiatischen Ländern: Dort wird stark in Hierarchien und Kompetenzstrukturen gedacht und gearbeitet. Nur, was der Vorgesetzte vorgibt, wird umgesetzt, eigenes Denken der Mitarbeiter wird in den meisten Fällen (noch) als störend empfunden. So sind die Denk- und Arbeitsweisen der Mitarbeiter seit Generationen auf effiziente Aufgabenerfüllung ausgerichtet und nicht auf Ideen, die sich mit zukünftigen, unstrukturierten und nicht realen Zuständen beschäftigen, die Kundenbedürfnisse befriedi-

gen. Überdies ist die mögliche Performance einer Organisationseinheit auf das Wissensniveau des Vorgesetzten beschränkt.

Für mitteleuropäische Firmen besteht daher die Chance, auch in Zukunft Vorsprung durch innovative Produkte und Dienstleistungen zu generieren und diesen zu halten. Mitarbeiter sollten mit großen Freiräumen ausgestattet werden, um einen ständigen Innovationsprozess zu ermöglichen. Querdenken darf nicht unterdrückt werden, sondern muss in den Alltag einfließen, um Denkrinnen und Denkblockaden aufzulösen und das Denken in neuen Dimensionen zu ermöglichen. Eine Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens muss in den Abteilungen herrschen. Zur offenen Kommunikationskultur gehört eine Fehlerkultur, die Fehler zulässt und auch die Kommunikation darüber fördert, damit aus ihnen –innovativ – gelernt werden kann.

Je größer der Freiraum ist, umso stärker müssen Ziele vorgegeben und kontrolliert werden. Kostenbewusstsein und entsprechende Kontrollmechanismen müssen parallel zum Innovationsbewusstsein vorhanden sein, sonst besteht die Gefahr des Verzettelns und des unstrukturierten Vorgehens und damit der finanziellen Instabilität.

Zudem müssen sich die betroffenen Mitarbeiter sehr mit dem Unternehmen identifizieren können. Damit schützt sich das Unternehmen vor Verlusten von produktiven innovativen Ideen an unternehmensfremde Personen, bevor die Ideen durch Patente geschützt sind.

- Kundenbeziehungen

Zu einer zukunftsweisenden Innovationskultur gehört es, in neuen Beziehungsmustern zu denken. Auf diese Weise können auch die Kunden mit in den Innovationsprozess einbezogen werden. Bei der Kundenintegration arbeiten die Entwickler des Unternehmens mit Mitarbeitern des Kundenunternehmens zusammen in Projekten. So fließt deren qualifiziertes Wissen bereits zu Beginn des Prozesses mit ein und der Prozess richtet sich konkret nach den Kundenwünschen (zu den Methoden siehe auch Gassmann, S. 127 ff.).

Die Kundenintegration erfordert eine stringente Prozessbegleitung, denn neben den Chancen müssen auch die Risiken beleuchtet werden, um u.a. nicht in zu große Abhängigkeiten zu geraten. So besteht die Gefahr, dass der Kunde die Kosten seiner Entwicklung auf den Lieferanten überträgt und durch den Einblick in dessen Kostenstruktur den Preis für sein Produkt bestimmen kann.

- **Einbezug von Lieferanten**

Viele Unternehmen betreiben in ihren Entwicklungsabteilungen sehr hohen Aufwand, um Chancen und Risiken von Zulieferteilen in dem neuen Produkt auszutesten. Sie lassen bisweilen unberücksichtigt, dass der Zulieferer sein Produkt und dessen Risiken und Chancen unter konkreten Einsatzbedingungen bestens kennt. Also ist es nach genauer Prüfung aller Aspekte sinnvoll, den Zulieferer aufzufordern, dieses Wissen in den Prozess mit einzubringen. Hiermit sind allerdings Geheimhaltungsnotwendigkeiten abzuwägen.
- **Cross-industry-innovation**

Bei dieser Strategie werden das Know-how und die Lösungsansätze aus anderen Branchen in den Innovationsprozess mit einbezogen, so z. B. Rohstofflisten, DIN-Normen oder Patentrecherchen (vgl. Gassmann, O.; Sutter, Ph., S. 215 ff.).
Der Austausch von Innovationsteams zwischen Unternehmen verschiedener Branchen gehört zu den produktivsten Methoden in diesem Bereich, allerdings sind im Prozess von Anfang an die Urheberrechte zu beachten.
- **Crowdsourcing**

Durch Social Media Marketing wie „Crowdsourcing“ (Schwarmintelligenz) werden die Kunden direkt an der Produktentstehung beteiligt. Tchibo betreibt z. B. Crowdsourcing mit seinem Portal „tchibo-ideas.de“. Durch die Einbeziehung der Kunden in die Produktentwicklung per Befragung oder per Internet werden nicht nur neue Produkte generiert, sondern es wird eine stabile Kundenbindung bis hin zur Kundenloyalität aufgebaut (vgl. Interview mit Miguel Helfrich, der Erfinder hinter Tchibo-Ideas, auf www.socialnetworkstrategien.de, 2010; siehe hierzu auch Gassmann, Oliver, Crowdsourcing, Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz, 1. Auflage, München 2010).
- **Hinzuziehung von Innovationsexperten**

Bei der Lead-User-Methode werden innovative Vertrauenskunden, Lieferanten oder auch Experten von Universitäten, Instituten, Verlagen, Beratungsunternehmen u.a. in den Innovationsprozess mit einbezogen. Dieses Verfahren zielt darauf, aktuelles Wissen und Trends in die Produktentwicklung mit einfließen zu lassen.

- **Einbezug der Mitarbeiter**
Der Erfolg des Unternehmens hängt entscheidend davon ab, ob es gelingt, die Mitarbeiter mit in den Innovationsprozess einzubeziehen. So installierte W.L. Gore, der Erfinder und Hersteller von Gore-Tex, in seinem Unternehmen eine „Innovationsdemokratie“. Bei dieser Vorgehensweise wird das Innovationspotenzial der Mitarbeiter in den Prozess eingebracht. Jeder Mitarbeiter ist dazu angehalten, zehn Prozent seiner Zeit damit zu verbringen, über neue Einsatzbereiche für die Produkte nachzudenken (vgl. Gilbert, D.U.; Kleinfeld, A., Sieben Innovationsmythen, www.marketing-site.de/content).
- **Betriebliches Vorschlagswesen**
Im Betrieblichen Vorschlagswesen als Teil des Innovationsprozesses liegt ein großes Potenzial für kreative Ideen. Sowohl Unternehmen als auch die Mitarbeiter profitieren von diesem Instrument: Fast sieben von zehn Verbesserungsvorschlägen können realisiert werden, die ausgezahlten Prämien reichen von kleineren Eurobeträgen bis hin zu mehreren 100.000 Euro, die Firmen sparen Milliarden an Entwicklungskosten (vgl. Betriebliches Vorschlagswesen, Gewinn für Firmen und Mitarbeiter, Argumente zu Unternehmensfragen aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 9/2011).
Die kreativen Potenziale der Mitarbeiter, auch der in den unteren Hierarchien, werden in den meisten Unternehmen viel zu wenig erkannt und strukturiert gefördert.

7.4.2 Innovationsblockaden

- **Bürokratische Strukturen**
Bürokratische Strukturen, wie sie in großen Konzernen und sehr konservativ geführten Unternehmen zu finden sind, behindern den freien Fluss der Kommunikation und damit den interaktiven Austausch von Mitarbeitern und innovativen Ideen. Gerade ehemals öffentlich-rechtliche Unternehmen, die sich zunehmend der Konkurrenz des freien Marktes stellen müssen - beispielhaft seien hier viele Versorgungsunternehmen genannt - leiden unter verkrusteten und starren Hierarchien.

- **Autoritärer Führungsstil**
Ein Führungsstil, der genau und starr Aufgaben und Prozesse vorgibt, wenig Freiräume lässt und Unsicherheit mit Kontrolle zu kompensieren versucht, verbreitet kein kreatives Klima, sondern Furcht und Demotivation. Eine Führungskraft, die sich als Mentor eines jeden Mitarbeiters und als Moderator bzw. Coach seines Teams versteht, verbreitet dagegen ein Klima der Ungezwungenheit und fördert damit freie Kommunikation und kreativen Ideenaustausch.
- **Zeit- und Ressourcenmangel**
Gerade in Zeiten starken Wachstums besteht die Gefahr, dass das Unternehmen vom operativen Geschäft völlig eingenommen wird. Mangel an Zeit und Ressourcen sowie die Konzentration auf kurzfristig wichtiger erscheinende Ziele führen dazu, den Zeitpunkt zu verpassen, innovativ zu sein, die Produkte weiterzuentwickeln bzw. neue Produkte zu generieren, bevor sich das Wachstum wieder abschwächt.
- **Keine produktbezogene Kostenkalkulation**
Wachstum ist für ein Unternehmen besonders sinnvoll, wenn die innovativen Produkte nicht nur zum kurzfristig realisierten Umsatzwachstum, sondern auch langfristig zum Ertrag des Unternehmens beitragen. Eine stringente Kostenkalkulation muss möglichst belastbar aufzeigen, welche der zukünftigen Produkte in welchem Umfang zum Unternehmenserfolg beitragen werden. Fehlt diese Kalkulation, besteht bei Liquiditätsengpässen die Gefahr, „bewährte“ Produkte im Sortiment zu halten und in den innovativen Entwicklungen den Grund für sinkende Erträge zu sehen.
- **Kein Leidensdruck**
Leidensdruck zwingt Systeme, sich zu verändern. Auch in der Natur treten erst Veränderungen ein, wenn die Umweltbedingungen sich so verändern, dass das System ohne Veränderung nicht überleben würde. Um als Unternehmen einen Vorsprung vor der Konkurrenz zu haben, ist es notwendig, proaktiv zu handeln und erst gar keinen Druck aufkommen zu lassen. Standardisierte Marktbeobachtungen und Analysen sind erforderlich, um rechtzeitig auf veränderte Kundenbedürfnisse reagieren zu können.

- Keine Risikobereitschaft

Innovationen sind Entwicklungen, die Kundenbedürfnisse von morgen befriedigen sollen. Niemand weiß jedoch, welche Parameter die Wirtschaft in der Zukunft beeinflussen. Die Folgen der Lehman-Pleite und die fatale Wirtschaftsentwicklung in europäischen Ländern wie Griechenland hat niemand voraus sehen können. Und dennoch müssen die Entscheider in den Unternehmen auch in Krisenzeiten die Angst vor Misserfolgen überwinden und den Mut und das Vertrauen in die Zukunft haben, um zu investieren und durch innovative Produkte ihr Unternehmen auch morgen für die Kunden interessant zu gestalten.

- Ablehnung von Veränderungen

Das Verhalten der Mitarbeiter in einem Change-Prozess unterliegt einem bestimmten Verlauf. Zunächst führt die Konfrontation mit der neuen Situation bei den Mitarbeitern zu großer Verunsicherung bis hin zu einem schockähnlichen Zustand. Es folgt eine Phase der Ablehnung, die Realität wird ignoriert, Sicherheit wird in den eigenen Fähigkeiten gesucht. Viele Mitarbeiter setzen oft irrationale Mittel ein, um zu beweisen, dass der eingeleitete Wandel nicht funktionieren kann. Nur, wenn der Druck anhält, wird schließlich die Unwiderruflichkeit der Veränderung erkannt, was mit großer Unsicherheit, sinkendem Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Existenzängsten einhergeht. Häufig bringt diese Situation die Mitarbeiter dazu, das Unternehmen zu verlassen.

Mitarbeiter, die den Weg im Unternehmen weitergehen, lernen nach temporären Rückschlägen die neuen Verhaltensweisen, bis das neue Verhalten erfolgreich integriert wird und sich ein neues Selbstwertgefühl aufbaut (vgl. Gassmann O., Sutter, Ph., S. 92 ff.).

Bei der Einführung von Innovationen ist es erforderlich, sich dieses Prozesses bewusst zu sein, um in den entsprechenden Situationen mit gezielten Maßnahmen reagieren zu können und so den Mitarbeitern die Angst vor Veränderungen zu nehmen.

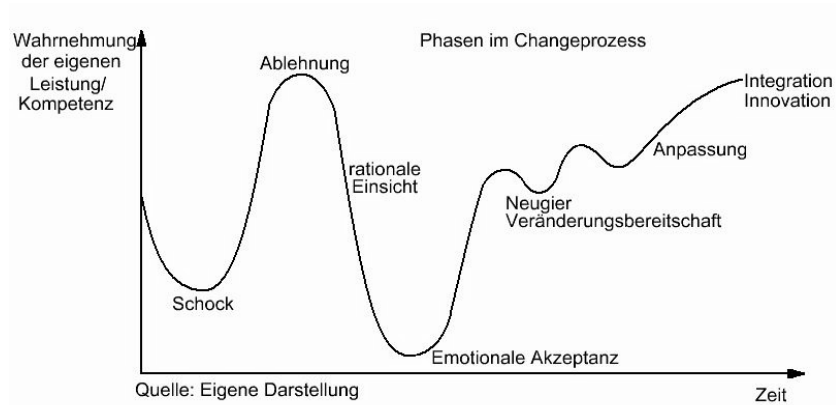


Abb. 4: Phasen im Change-Prozess

7.5 Innovation als strukturierter Prozess

Die meisten bedeutenden Innovationen in der Vergangenheit sind aus Zufall entstanden. Doch der zunehmende Innovationsdruck erfordert für die Weiterentwicklung von Produkten bzw. für die Entwicklung neuer Produkte einen strukturierten Prozess, den jedes Unternehmen speziell für die eigenen Belange (schriftlich) erarbeiten sollte. Gerade in der mittelständisch geprägten Industrie existieren Konzepte und Strategien - wenn überhaupt - häufig nur in den Köpfen der Unternehmensleiter. Selten sind sie in schriftlicher Form für diejenigen Mitarbeiter visualisiert, die für das innovative Wachstum des Unternehmens mit verantwortlich sind.

Die Ideenfabrik

Um diesen Zustand zu verhindern, hat Procter & Gamble eine Ideenfabrik entwickelt und sein Innovationsprogramm „Connect + Develop“ derart systematisiert, dass sich der Umsatz des Produktes Tide (Ariel) innerhalb von zehn Jahren fast verdoppelt hat (vgl. Brown, Bruce, Anthony, Scott D., Die Ideenfabrik, Harvard Business Manager August 2011, S. 20).

7.5.1 Innovationsteam formieren

Kollektive Kreativität ist individueller Kreativität überlegen. Wenn ein Unternehmen über Innovationsteams nachdenkt, sollte es folgende

Punkte beachten: Je nach Größe des Unternehmens sind die Mitarbeiter der Teams ausschließlich für Innovationen zuständig oder aber sie sind Projektteams in wechselnder Zusammensetzung, die regelmäßig zusammenkommen. Wichtig ist ein kontinuierlicher Prozess und nicht eine zeitlich begrenzte Zusammenarbeit. Das Team darf nicht zu groß sein, um flexibel arbeiten zu können. Die Gruppen sollten weder zu homogen noch zu heterogen sein. Fachkompetenz, Prozesskompetenz und kreative Kompetenz sollten die Mitglieder auszeichnen, aber auch Verantwortungskompetenz sollte vorhanden sein, damit Ideen auch umgesetzt werden können.

7.5.2 Unternehmensvision / Mission / Leitbild / Corporate Identity

Jeglicher Innovation geht eine Vision voraus: Man muss in die Zukunft schauen und ein klares Bild davon haben, was genau erreicht werden soll. Die Vorgabe, einen Marktanteil von x-Prozent oder eine Umsatzrendite von x erreichen zu wollen ist keine Vision, sondern ein Ziel. Und „irgendein neues Produkt haben zu wollen“ setzt keinen kreativen Prozess in Gang.

Bei kreativen Prozessen wird neben der linken auch die rechte Gehirnhälfte stimuliert. Die meisten Menschen benötigen dazu Unterstützung. In professionellen Workshops wird je nach Aufgabenstellung und Teilnehmern mit unterschiedlichen Methoden gearbeitet: Die Zukunft malen, kneten oder bauen mit Playmobil, Holz- und Lego-Steinen. Zukünftige Welten durch Tierfiguren reden lassen, durch Organisationsaufstellungen in völlig andere Denkwelten gebracht werden, durch das Betreten von Bodenankern (dieses sind auf dem Boden ausgelegte Moderationskarten) unterschiedliche Positionen beziehen, durch das Legen von Zeitlinien der Vergangenheit und Zukunft neue Perspektiven einnehmen oder durch „Wunderfragen“ sämtliche Denkblockaden durchbrechen. Dies sind einige Beispiele, um zu einem „sichtbaren“ Ergebnis des kreativen Prozesses und letztlich zu einer Vision zu kommen.

7.5.3 Zielformulierung

Die Formulierung eines klaren Ziels ist erforderlich, um dem Prozess eine Struktur zu geben. Weiterhin sind Grundsatzfragen wie „First-to-

market“ oder „Innovationsfolger“ zu klären (z. B. war das Produkt des heutigen Marktführers Clausthaler nicht das erste alkoholfreie Bier). Eine Anforderungsmatrix mit Muss- und Kann-Kriterien, die Vorgabe von Kosten- und Zeitrahmen sind Beispiele, die je nach Aufgabenstellung abgestimmt werden sollten

7.5.4 Methoden zur Ideengewinnung

Zur Überwindung von eingefahrenen Denkschemata und zur Ideengewinnung gibt es eine Fülle von Kreativitäts- und Innovationsmethoden, die je nach Unternehmenskultur, Produkt bzw. Aufgabenstellung, der Anzahl und Persönlichkeit der beteiligten Personen und sonstigen Parametern eingesetzt werden können.

Die Ideenfindung wird dabei z. B. durch Hinzuziehung von externen und internen Netzwerken, Marktanalysen, Wettbewerbsanalysen, Trendanalysen, Technologieentwicklungen, Umfeldszenarien, Publikationsanalysen, z. B. das große Feld der Bionik, oder auch den Einsatz von Grundprinzipien wie bei der „TRIZ-Methode“ unterstützt. Hilfreich ist je nach Zielsetzung der Einsatz weiterer analytischer Methoden zur Ideengewinnung, die zur Entwicklung technischer Produkte, wie z. B. Leuchten oder Küchengeräte, eingesetzt werden.

Methoden, die mit der Intuition der Beteiligten arbeiten, liefern in kurzer Zeit sehr viele Ideen. Sie sind - wie z. B. die Arbeit mit Bodenankern oder auch Organisationsaufstellungen - sehr viel diffiziler durchzuführen und bedürfen der Ausrichtung von Workshops mit geschulten Moderatoren.

7.5.5 Ideenbewertung

Bei der Bewertung der erarbeiteten Ideen und Produktlösungen sollte nicht hochgerechnet oder mit Prognosen gearbeitet werden. Wenn ein Produkt in der Vergangenheit zum Gewinn beitrug, folgt für die Zukunft nicht das Gleiche. Aus den gewonnenen Ideen und Entwicklungen muss analytisch abgeleitet werden. Mittels Screening wird die beste Lösung aus Alternativen ausgewählt, Wirtschaftlichkeitsanalysen und Realisierbarkeit, geeignete Produktionsverfahren, Beschaffungsquellen, Umsetzungsbarrieren u.a. werden in den Entscheidungsprozess mit einbezogen.

Für die letzte Entscheidung, also die Umsetzung, allerdings bleibt je nach Produkt ein Restrisiko, das der für die Innovation Verantwortliche eingehen muss.

7.5.6 Umsetzung – Aktivitätsplan

Die Umsetzung von Ideen ist produktabhängig. Markttests, Industrial Design, Critical Design Review zur Planungskontrolle, Prototypenbau und -test, Fertigungsvorbereitung, die Fertigung selbst und schließlich Markteinführung und Produktpflege müssen prozessorientiert geplant werden. Wichtig ist, dass alle Aufgaben zugeordnet werden und dass jeder Beteiligte in den Aktivitätenplan mit einbezogen wird, um die Umsetzung sicherzustellen.

7.5.7 Innovationscontrolling

Ein standardisiertes Informationscontrolling dient dazu, durch Planung und Kontrolle den Innovationsprozess zu steuern. Aspekte wie Budgetüberwachung, strategische Zielplanung, Meilenstein- und Projektfortschrittsplanung, Rentabilität, Technologie Roadmaps und Innovation Scorecards sind Instrumente, die bei allem Konfliktpotenzial zum Erfolg des Innovationsprozesses beitragen können.

7.6 Ein Fazit

Um Wachstum und damit den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens zu sichern, ist ein auf das Unternehmen abgestimmter Innovationsprozess Voraussetzung. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die sich verändernden Kundenbedürfnisse mit dem richtigen Produkt zum richtigen Zeitpunkt erfüllt werden und der Vorsprung vor dem Wettbewerb bewahrt bleibt.

Darüber hinaus bleibt zu hoffen, dass die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen den Unternehmen weiterhin ermöglichen, Gewinne zu erwirtschaften, die maßvoll besteuert werden, damit sowohl genügend Liquidität als auch der Mut für die Entwicklung notwendiger Innovationen erhalten bleiben.

7.7 Literaturverzeichnis

Betriebliches Vorschlagswesen, Gewinn für Firmen und Mitarbeiter, Argumente zu Unternehmensfragen aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 9/2011.

Gassmann, O.: Crowdsourcing, Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz, 1. Auflage, München 2010.

Gassmann, O.; Sutter, Ph.: Praxiswissen Innovationsmanagement, Von der Idee zum Markterfolg, 2. Auflage, München 2011.

Gilbert, D. U.; Kleinfeld, A.: Sieben Innovationsmythen, www.marketing-site.de/content.

Heuzeroth, Th.: Apple tauscht den Chef aus, in: Die Welt, 26. August 2011, S. 9.