

# Innovationen im Innovationsmanagement

## Ein Plädoyer für neue, kreative Denkansätze

**Innovationsmanagement zählt heute zweifellos zu den erfolgskritischsten Faktoren für Unternehmen. Globalisierung, ökonomische Dynamik und eine zunehmend reduzierte Halbwertszeit von Wissen erfordern zur nachhaltigen Unternehmenssicherung die Etablierung eines systematischen und dynamisch adaptierbaren Innovationsmanagements. Nur wenn Unternehmen Innovationen hervorbringen, die dem Markt zeitlich und technologisch voraus sind, lassen sich gezielt Erfolgspotenziale erschließen und langfristig sichern. Unternehmen, die dem Thema aus vielerlei Gründen eher passiv begegnen, werden jedoch zunehmend an Wettbewerbsfähigkeit einbüßen, da dies zukünftig auch bei der Akquise neuer Kundenaufträge, aber auch in Audits eine Rolle spielen wird.**

Die Bedeutung des Themas zeigt sich einerseits in einer verstärkten Ideengenerierung, Kreativität und Innovationsfähigkeit, andererseits aber auch im Trend zu einer Art „Innovations-Aktionismus“ – und zwar über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg. Dieser Trend ist Chance und Risiko zugleich. Fraglich ist, ob ein Innovationsmanagement nach der bisherigen Methodik in der Lage ist, möglichst effektiv und effizient mit serienfähigen Innovationen maximalen Kundennutzen zu stiften, oder ob es nur dazu dient, ein Unternehmen als innovativ und fortschrittlich zu positionieren.

### Untaugliches Trichtermodell

Der klassische Innovationsprozess besteht aus Trend- und Marktforschungsprozessen, aus denen Ideen generiert und danach anhand definierter Kriterien verdichtet werden. Dabei kommt meist das klassische „Trichtermodell“ zum Einsatz, bei dem viele Ideen auf mögliche Erfolgspotenziale von langjährig erfahrenen Experten des Unternehmens nach „bewährten Kriterien“ gefiltert und bewertet werden. Aber ist das überhaupt Innovation? Es stellt sich die Frage, ob

die heute in den Unternehmen damit Beauftragten tatsächlich in der Lage sind, bahnbrechende Kombinationsmöglichkeiten aus den unterschiedlichsten Industriebereichen zu identifizieren und kurzfristig serienreif umzusetzen. Denn viele dieser Personen sind oft jahrelang in nur einer Fachdisziplin tätig und erhoffen sich neue Lösungen dadurch, dass sie immer komplexere Ideen in ein statisches Inertialsystem (wie das Trichtermodell) eingeben. Das ist insofern bemerkenswert, als durchaus globale Netzwerke, Plattformen und Technologien für einen zielführenden Ideenaustausch mit den kreativsten Köpfen existieren, diese aber offensichtlich nicht ausreichend genutzt werden.

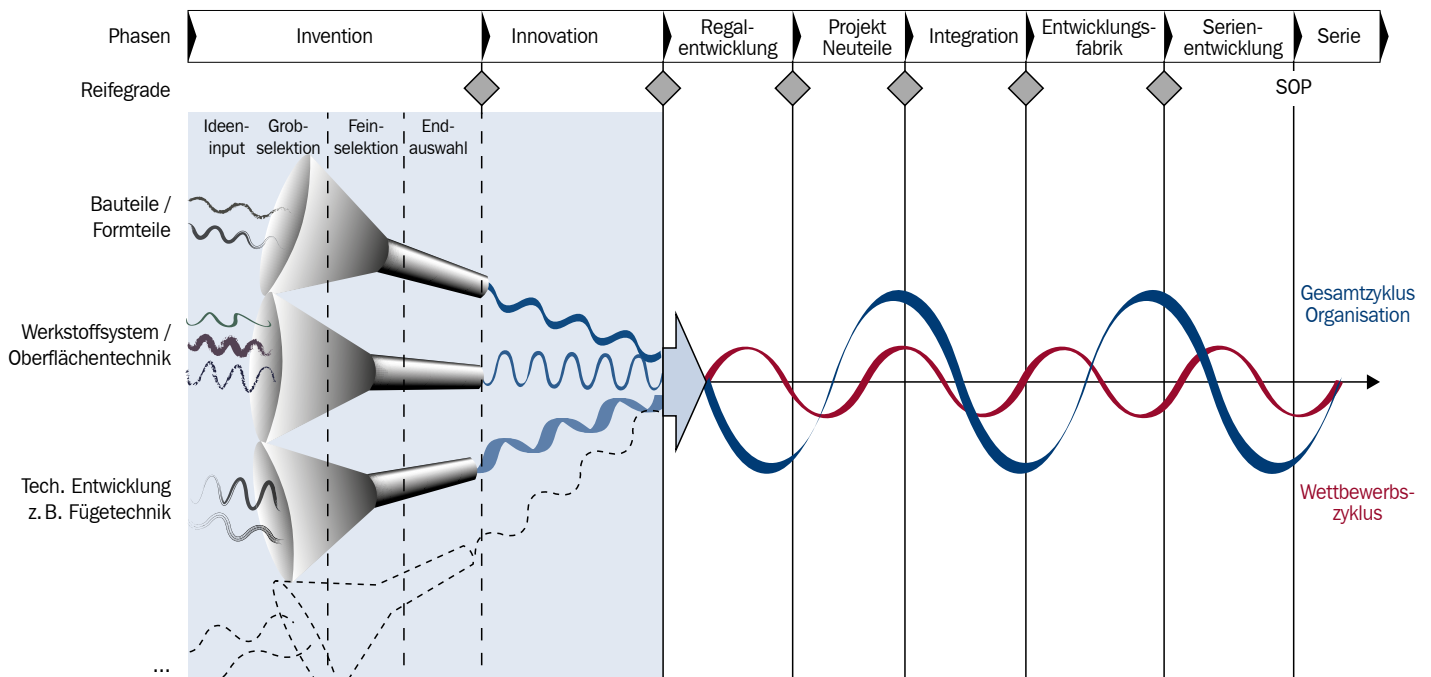
Die meisten der kleinen und mittelständischen Unternehmen arbeiten mit diesen starren Innovationsprozessen, die im Grunde verhindern, dass Experimentieren, Fantasie und kreatives Handeln die Grundlage für die Entwicklung von Innovationen bilden. Es wird geradezu vermieden, gängige Wahrheiten und Gepflogenheiten auf den Kopf zu stellen. Es fehlen Mut und Vision, neue Konzepte und Prozesse zu installieren und daraus neue Potenziale zu erschließen. Für die nach-

haltige Existenzsicherung von Unternehmen wird es in Zukunft aber ohnehin nicht mehr ausreichen, nur innovative Produkte auf den Markt zu bringen. Vielmehr sind Unternehmen einem internen und externen Wandel unterworfen, der nach neuen Innovationsmethoden und -strategien verlangt. Durch die zunehmende Komplexität von Produkten und Leistungen und Verknüpfung von technischen und sozialen Innovationen genügt es nicht mehr, das Bisherige einfach nur noch schneller und effektiver zu tun.

Gefragt ist also ein Verständnis, das einen ganzheitlichen und systematischen Blick auf Innovationen erlaubt, und zwar unter Berücksichtigung und frühzeitiger Antizipation von Wechselwirkungen technischer, organisatorischer und gesellschaftlicher Veränderungen. Der Engpass liegt daher eher nicht in der Verfügbarkeit guter Ideen oder neuer Technik, sondern in deren erfolgreicher Umsetzung in innovative, zeitlich exakt abgestimmte und marktgängige Produkte und Dienstleistungen.

### Innovation ist nicht kaufbar

Innovationsführerschaft durch Wissensvorsprung ist ein gängiges Dogma, das aber durch die allgegenwärtige Verfügbarkeit von Wissen durch das Internet und globale Kommunikationsmedien zunehmend an Bedeutung verliert. Es wird zukünftig nicht mehr entscheidend sein, wer im Einzelnen über Wissen mit Potenzial für Innovationen verfügt. Innovationsführerschaft durch immer höhere Ausgaben für Forschung und Entwicklung gilt – vielfach praktiziert – ebenfalls als erfolgversprechende Methode. Sie erweist sich neuesten Studien zufolge ebenfalls nicht als Schlüssel für eine herausragende Innovationskraft. Setzt man die F&E-Quote<sup>1</sup> von Unternehmen in Verbindung mit dem Innovationsgrad des Neuproduktportfolios, stellt man fest, dass Innovation nicht einfach kaufbar ist. Innovationen werden zwar durch monetäre Stellhebel in ihrer absoluten Anzahl erhöht sowie zeitlich durch größere Kapazitäten und Ressourcen beschleunigt, ihre Qualität und ihr späterer Erfolg wird dadurch jedoch nicht entscheidend beeinflusst.



Ein zielgerichteter Innovationsprozess glättet den gesamten Innovationszyklus durch Synchronisation der Einzelzyklen

Der Schlüssel zum Innovationserfolg liegt vielmehr darin, bestehende Kompetenzen und Informationen so zu managen und zu verbinden, dass daraus bisher ungeahnte, innovative Leistungs- und Produkterlebnisse für Kunden entstehen. Nicht der Einsatz von Experten mit einem fundierten Wissen in Einzeldisziplinen, sondern der von „Kompetenzmanagern“ mit einem generalistischen Überblick über bestehendes Wissen und der kreativen Fähigkeit, dieses Wissen miteinander zu kombinieren und umzusetzen, gilt als Erfolgsrezept für die Zukunft.

### Nicht neu, aber vielversprechend: Die Theorie der Langen Zyklen

Ein vielversprechender Ansatz ist es, zukünftige Entwicklungen auf der Basis vergangener, bekannter Produkt-, Technologie-, Markt- und Innovationszyklen zu antizipieren. Der Weiterentwicklung im sog. TM Modell<sup>2</sup> liegt die Theorie der Langen Zyklen<sup>3</sup> zugrunde, ein sozioökonomischer Ansatz, der die Wirklichkeit zwar als etwas Ganzes beschreibt, jedoch mit unterschiedlich schnellen Veränderungen in Subsystemen. Eine neue, problemlösende

Technik ist schneller entwickelt, als sich die Strukturen für die Umsetzung darauf einstellen. Diese Disharmonie zwischen dem technisch-ökonomischen und dem sozio-institutionellen System verursacht nach dieser Theorie den Innovations- und Produktivitätsstau, der Wirtschaftswachstum so lange behindert, bis sich ein gesellschaftlicher Konsens darüber herausbildet, wohin die Reise gehen soll.

Lange Zyklen lassen sich dabei nicht über historische Datenreihen umfassend beschreiben, sondern nur unter Berücksichtigung der Innovationsebene und Dynamik der unterschiedlichen Industriebereiche. Basisinnovationen, die den Produktivitätsfortschritt ermöglichen und für grundlegende gesellschaftliche Veränderungen verantwortlich sind, lassen sich am Markt verfolgen. Sie entwickeln sich über Jahrzehnte in der Form, wie wir sie von den klassischen Produktlebenszyklen kennen. So bildet auch ihr Lebenszyklus mit Markteinführung und starkem, dann langsamerem Wachstum und schließlich Sättigung eine langgezogene S-Kurve, die bei Kenntnis einiger Grundparameter mathematisch beschreibbar ist. Diese Erkenntnisse legen

eine gewisse Vorhersehbarkeit des Marktes nahe, sie werden in Deutschland bisher jedoch nur wenig beachtet.

### Fazit

Wirtschaftliche Entwicklung und Strukturwandel lassen sich nach dem TM Modell ganzheitlich betrachten. Die Harmonisierung der unterschiedlichen Innovationszyklen wird jedoch in der etablierten Wirtschaftswissenschaft mehr oder weniger vernachlässigt. Trotz der möglichen Vorhersehbarkeit zeigt sich in der Praxis, dass es Unternehmen große Schwierigkeit bereitet, Erfindungen und Innovationen zum richtigen Zeitpunkt zu kreieren und mit dem richtigen Innovationsgrad in Serie zu bringen. Dies äußert sich darin, dass viele scheinbar innovative Produkte nach ihrer Einführung im Markt scheitern. Zukünftig wird die Innovationsfähigkeit über den Erfolg von Unternehmen im Markt – neben den Kriterien „Kosten/Liefertreue/Qualität“ – entscheiden.

Dr.-Ing. Peter Klose  
CEO, GWP Technologies GmbH, Zorneding / München  
peter.klose@gwp.eu

<sup>1</sup> Anteil der Forschungs- und Entwicklungskosten an den Gesamtkosten einer Innovation

<sup>2</sup> TM Modell (triggered Mode Modell reg.)

<sup>3</sup> Die Theorie der Langen Zyklen wurde Anfang des 20. Jahrhunderts von Nikolai Kondratjew (auch: Kondratieff) entwickelt.