

ANALYSE

Eckhard Apenburg

Innovation – wo ist das Problem?

Stolpersteine im Innovationsmanagement



Stolpersteine müssen erst aus dem Weg geräumt werden, dann kann es weitergehen im Innovationsprozess.

Foto: Photocase

„Creativity is an essential part of the innovation process, but metrics, discipline, focus, and leadership are just as crucial.“
(BusinessWeek 8/15, 2005)

Es liegt in der Natur der Sache, dass Innovationsprozesse einige Überraschungen zu bieten haben – auch unangenehme. Aber nur wenige Fallen und Stolpersteine, die den Weg zum erfolgreichen Neuprodukt erschweren, tauchen aus dem Nichts auf. Statt eines naiven Optimismus sollte man vorausschauend die möglichen Risiken bewerten. Erschwerend ist jedoch, dass etliche Probleme mit Psychologie und mit der Politik im Unternehmen zu tun haben – also mit Bereichen, in denen die Urteilsfähigkeit umso mehr leidet je tiefer man in das Geschehen involviert ist. Dazu gehören Themen wie die Selbstüberschätzung, die die Kompetenz- und Know-how-Grenzen des Unternehmens ignoriert; das Not-invented-here-Syndrom, das suggeriert, die brilliantesten Ideen kämen nur aus dem eigenen Hause; die Technik-Verliebtheit und das Over-Engineering, die den Kunden eine Statistenrolle zuweisen; der Wunsch, endlich mal der Erste auf dem Markt zu sein und den Wettbewerb zu beeindrucken; das Nicht-wahr-haben-Wollen eines sich abzeichnenden Misserfolgs und – last but not least – das Wunschdenken, wenn es um die Marktchancen des neuen Produktes geht.

Deutschland rangiert in der internationalen Patent-Statistik auf einem der vorderen Plätze und ist 2005 wieder Exportweltmeister geworden – wo also liegt das Problem? Innovationen sind erfolgreiche Vermarktungen von Erfindungen. An Ideen und Inventionen scheint es in Deutschland nicht zu fehlen, die Defizite liegen in der Umsetzung in marktfähige Produkte, siehe Fax, MP3-Player etc. Der Weltmeistertitel ist das Ergebnis einer eingeschränkten Sichtweise: Wir sind Waren-Weltmeister geworden, auch dank importierter Vorprodukte. Betrachtet man die Gesamtbilanz inklusive Dienstleistungen, geht der Titel an die USA. Die deutsche Wirtschaft ist im Bereich der „mittleren“ Technologien stark: Autos, Maschinen, Anlagen, Chemieprodukte. Und hier sind uns Wettbewerber wie China, derzeit auf Platz drei im Export-Ranking, auf den Fersen. Lügen unsere Stärken im High-Tech-Bereich sowie bei wissensintensiven Dienstleistungen, könnten wir unseren Vorsprung leichter verteidigen (u.a. Berger, 2004).

Schusters Leisten

Schon Peters und Waterman (1982) wiesen nach, dass Spitzenleistungen ihre Basis meist im „angestammten Geschäft“ haben. Das wurde auch im sogenannten InnovationsKompass (VDI, 2001) bestätigt. Danach entspringen erfolgreiche Innovationen meist einer soliden Kompetenzbasis und kreative Ausflüge in unbekanntes Terrain sind seltener erfolgreich. Diese Regel – hohe Bedeutung einer soliden Wissens- und Erfahrungsbasis für den zündenden Funken – gilt offenbar nicht nur auf der Ebene der Organisationen, sondern auch für Individuen. Weinert (1997)

meint dazu: „...kreative Lebensleistungen... bedürfen auch einer intelligent organisierten Wissensbasis... so gesehen wirkt auch das Genie wie ein Zwerg, der auf den Schultern von Riesen steht – um eine bekannte Metapher von Merton zu strapazieren.“ (S. 204) Allerdings wird das Neue in vielen Unternehmen als Bedrohung wahrgenommen – aus guten Gründen, denn die Kannibalisierung eigener Produkte ist eine reale Gefahr.

Govindarajan und Trimble (2005) schildern detailliert die Barrieren, die sich in etablierten Unternehmen für neue Produkte und Geschäftsfelder ergeben. Leider ist es nicht damit getan, das Neuprodukt in eine eigenständige Einheit auszugliedern. Vielmehr besteht die Kunst darin, drei Dinge auszubalancieren: die Nutzung der Ressourcen des Mutter-Unternehmens, das Über-Bord-Werfen hinderlicher Praktiken des Mutter-Unternehmens und das schnelle Lernen in ungewohntem Umfeld.

Die Diskussion um die organisatorischen Grundlagen der Innovation bleibt aber durchaus widersprüchlich. So argumentiert z. B. Schnaars (1994): „Innovation comes from the outside ... important innovations rarely come from firms that would seem the most likely sources.“

Auch wenn sich dieser Widerspruch nicht vollständig auflösen lässt: Viele Erfindungen und Innovationen stammen von ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern großer Unternehmen. Weil sie sich in ihrem „alten“ Unternehmen nicht haben durchsetzen können, versuchen sie es auf eigene Faust „from the outside“.

Bringt Geld Ideen – oder Ideen Geld?

Die Boston Consulting Group untersuchte in einer umfangreichen Studie eine repräsentative Gruppe von Unternehmen aus dem Anlagen- und Maschinenbau und stellte fest, dass die Höhe des F&E-Budgets und der Gesamterfolg eines Unternehmens nicht korrelieren (BCG, 2003). Die Autoren empfehlen, statt der Frage „Wie hoch muss das Budget sein?“ die Frage zu stellen „Welche Maßnahmen müssen wir ergreifen, um das Beste aus dem gegebenen Budget zu machen?“ Zu den Maßnahmen gehöre unbedingt die Formulierung einer klaren F&E-Strategie sowie ein auf ökonomischen Kennzahlen beruhendes Projektportfolio-Management.

Offenbar gelten diese Ergebnisse nicht nur für den Industriegüterbereich, sondern auch darüber hinaus, wie eine aktuelle Studie von Booz Allen Hamilton (BAH, 2005) zeigt. Die Berater verglichen die F&E-Ausgaben mit Daten zur finanziellen Performance von insgesamt 1.000 global agierenden Unternehmen für die letzten sechs Jahre. Es zeigte sich, dass nicht die Höhe der Investitionen in den Innovationsprozess die entscheidende Rolle spielt, sondern die Qualität der Management-Prozesse. Allerdings gelte auch „Geiz rächt sich“.

Als Beispiele für den lockeren Zusammenhang werden Apple und BMW genannt. Apples F&E-Ausgaben lagen in 2004 mit 5,9 % weit unter dem Durchschnitt der Computerindustrie. Apple hat die Entwicklungsressourcen rigoros auf einige wenige Projekte mit hohem Potenzial konzentriert. Resultat war eine wahre Innovationsmaschine, die den iMac, das iBook, den iPod und iTunes hervorbrachte. Auch BMW ist nach Meinung von BAH ein gutes Beispiel für effizienten Umgang mit F&E-Geldern. Das Unternehmen übertreffe bei Wachstum und Ertrag die meisten Wettbewerber, liege aber bei seinen anteiligen F&E-Ausgaben nur knapp über dem Branchendurchschnitt.

Das allgemeine Fazit könnte also lauten: Geld ist eine notwendige aber nicht hinreichende Bedingung für den Innovationserfolg. Den Unterschied macht offensichtlich die Qualität des Innovationsmanagements.



Dr. Eckhard W. Apenburg, Diplom-Psychologe, studierte Wirtschaftswissenschaften und Psychologie, arbeitete mehr als zehn Jahre in Forschung und Lehre und danach 20 Jahre in der Industrie im Personalwesen. Er ist derzeit als Berater tätig.

Auch wenn sich dieser Widerspruch nicht vollständig auflösen lässt: Viele Erfindungen und Innovationen stammen von ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern großer Unternehmen. Weil sie sich in ihrem „alten“ Unternehmen nicht haben durchsetzen können, versuchen sie es auf eigene Faust „from the outside“.

keywords

innovation management

creativity

research & development

project portfolio

lead user

Frösche und Kröten

Innovative Unternehmen wissen: „Du musst viele Frösche küssen, um einen Prinzen zu finden“. Man möchte hinzufügen „...und manchmal musst Du auch die eine oder andere Kröte schlucken“. Selbst vitalen Technologieführern wie Apple blieben bittere Erfahrungen dieser Art nicht erspart.

Die Schätzungen zur Misserfolgsquote von Neuprodukten variieren sehr stark. Das liegt womöglich daran, dass die als peinlich erlebten Flops unter den Teppich gekehrt werden und in den Zahlen von Hochglanz-Broschüren nicht auftauchen.

Disselkamp (2005, S. 57) berichtet über eine Untersuchung mit folgenden Ergebnissen: Von fast 2000 interessanten Produktideen überstanden etwa 500 die Grobanalyse, 369 erhielten vom jeweiligen Vorstand grünes Licht, 176 erreichten die Marktreife und nur elf – also weniger als 10 % der marktreifen Produkte – setzten sich am Markt durch und erwirtschafteten einen nennenswerten Gewinn. Reinhold Bauer, ein Technikhistoriker, der sich eingehend mit dem Innovationsprozess beschäftigt hat, plädiert dafür, Fehlschläge als normalen Bestandteil des Entwicklungsprozesses zu begreifen: „Wenn ich auf Teufel komm raus versuche, die zwei Drittel Fehlschläge zu vermeiden, verhindere ich auch den Erfolg.“ (McK Wissen 15, S. 117). Und BusinessWeek formuliert prägnant: „Everyone fears failure. But breakthroughs depend on it.“ (BusinessWeek online, July 10, 2006)

Not invented here

Viele Unternehmen setzen einseitig auf die Kreativität und Innovationskraft ihrer eigenen F&E-Abteilungen, ohne die Ideen von Mitarbeitern aus anderen Abteilungen, von Kunden und Partnern und die Erfindungen externer Forschungseinrichtungen oder der Wettbewerber zur Kenntnis zu nehmen. Mit dieser Strategie bleiben viele gute Möglichkeiten ungenutzt. Die Experten sind sich jedenfalls einig darin, dass ein erfolgreiches Innovationsmanagement auf die Komponente „Screening externer Ideen“ nicht verzichten kann und dass es wichtig ist, über den Zaun zu blicken und die Ideen-Pipeline aus vielen Quellen zu speisen. Einige Firmen erschließen sich neue Innovationsquellen, indem sie Kunden als Ideengeber in ihren Entwicklungsprozess integrieren, u.a. BMW, Sony und General Electric (von Krogh, 2006).

Ein wichtiges Konzept in diesem Zusammenhang ist das des „lead user“ von Eric von Hippel (z. B. 2005). Lead User sind Nutzer, die Vorreiter-Bedürfnisse haben und so als Schrittmacher im Ideen- und Entwicklungsprozess fungieren können. Hippel berichtet: „Die künftigen Umsätze aus Produktideen von Lead Usern werden bei 3M selbst nach konservativen Schätzungen fast achtmal höher sein als die aus intern entwickelten Innovationen.“ (McK Wissen, 15, S.43) Schrage (2006) berichtet, dass die Kooperation insbesondere im Bereich „Business-to-Business“ schon so weit fortgeschritten ist, dass man dazu übergeht, seinen Kunden die hausinternen Analyse-, Konfigurations- und Simulations-Tools zu überlassen, damit diese Kunden – sozusagen virtuell – „try before they buy“. Bislang sind es noch wenige Firmen, die derart offen kooperieren, aber das Vorgehen ist schon in verschiedenen Branchen zu beobachten: Telekommunikation (Cisco), Nahrungsmittelindustrie (Procter & Gamble) und Investmentbanken (Goldman Sachs). Natürlich hat diese Kooperation auch eine offene Flanke: Der Kunde erhält Einblicke, die seine Verhandlungsmacht bei der Preisgestaltung stärken könnte und die er bei Verhandlungen mit alternativen Anbietern zum Schaden des Kooperationspartners nutzen könnte. Schrage zitiert auch von Hippel, der darauf hinweist, dass dieses Vorgehen vielen firmeninternen Innovatoren suspekt erscheint, weil sie eine Schwächung der eigenen kreativen Rolle befürchten.

Viele Unternehmen setzen einseitig auf die Kreativität und Innovationskraft ihrer eigenen F&E-Abteilungen, ohne die Ideen von Mitarbeitern aus anderen Abteilungen, von Kunden und Partnern und die Erfindungen externer Forschungseinrichtungen oder der Wettbewerber zur Kenntnis zu nehmen. Mit dieser Strategie bleiben viele gute Möglichkeiten ungenutzt.

Inzwischen existieren auch überbetriebliche Kommunikationsplattformen zum Wissens- und Erfahrungsaustausch, z. B. die sogenannte Innovationsplattform (www.innovationsinitiative-deutschland.de), die vom Fraunhofer-Institut unter Beteiligung namhafter Unternehmen wie BASF, IBM, Lufthansa und Siemens ins Leben gerufen wurde. Aber nicht nur die Integration des Kunden, sondern auch der Blick über den Zaun in die Gesamtlandschaft von F&E kann entscheidende Anregungen bringen. Die kontinuierliche Analyse neu angemeldeter Patente könnte z. B. ein einfacher Weg sein, sich auf dem Laufenden zu halten. Wirksamer noch dürfte der enge Kontakt zur jeweiligen „scientific community“ sein, aber hier werden – etwa im Gegensatz zum angelsächsischen Wirtschaftsraum – immer wieder erhebliche Defizite für Deutschland konstatiert. In einer im Jahre 2000 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) veranlassten Befragung von 2.500 Unternehmen bezeichneten nur 8 % die öffentlichen Forschungseinrichtungen als wichtige Informationsquellen für Innovationen (zit. nach Walter, 2003, S. 2). Bedenklich stimmt auch ein Trend, wonach die Vergabe von Forschungsaufträgen an Hochschulen und außeruniversitäre Einrichtungen zwischen 1995 und 2001 von fast 22 % auf knapp 12 % abgesunken ist (Welsch, 2005, S. 135).

Das BMBF hat inzwischen angekündigt im Rahmen einer sogenannten Hightech-Strategie in dieser Legislaturperiode noch sechs Milliarden Euro investieren zu wollen, um die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu fördern. Da aber die bisherige Zusammenarbeit offensichtlich nicht an Geldmangel gescheitert ist, ist fraglich, ob die finanziellen Anreize die Situation ändern werden. Auch Walter (2003) diagnostiziert in seiner Habilitationsschrift zum Technologie-Transfer nicht primär finanzielle, sondern Wissens-, Kompetenz- und Motivationsdefizite.

Lange Leine?

Kann man sich darauf verlassen, dass kreative Mitarbeiter, denen man eine lange Leine lässt, regelmäßig mit marktfähigen Ideen zum Unternehmenserfolg beitragen? Die Erfahrung lehrt, dass es mit Laissez-faire nicht getan ist, vielmehr müssen einige Dinge unter einen Hut gebracht werden, die nach Gegensätzen klingen. Weinert (1997) fasst das so zusammen: „Charakteristisch für solche (hochinnovativen) Plätze sind ein hohes Anspruchsniveau, starke Aufgabenorientierung, öffentliche Aufmerksamkeit gegenüber neuen Ideen, eine offene Atmosphäre für Diskussionen und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen individuellem Wettbewerb und sozialer Gemeinsamkeit.“ (S. 206)

Zu ähnlichen Ergebnissen kamen auch Cummings & Oldham (1998) in ihrer viel zitierten Untersuchung zu individuellen und organisatorischen Voraussetzungen der Kreativität. Zum einen fanden sie, dass Kreativität eine Persönlichkeitseigenschaft ist, man also sinnvoll zwischen kreativen und weniger kreativen Mitarbeitern unterscheiden kann. Kreative zeichnen sich häufig durch Humor, Intelligenz, Selbstbewusstsein und Ungezwungenheit aus. Bei einfachen Aufgaben differierten die kreativen Leistungen hoch und niedrig Kreativer nicht. Die Überlegenheit der Kreativen zeigte sich erst bei komplexen Aufgabenstellungen. Günstig waren darüber hinaus ein unterstützender Führungsstil und ein Klima des Wettbewerbs unter Mitarbeitern. Dieses Ergebnis widerspricht u. a. der häufig gehörten Meinung, wonach ein Wettbewerbsklima unter Kollegen die Kreativität ersticke.

Technologiegetriebenes Denken

Viele Produkt-Flops sind – so wird häufig kolportiert – technisch hochinteressante Antworten auf Fragen, die der Markt nie gestellt hat. Produktinnovationen beinhalten zwei grundsätzlich verschiedene Risiken, ein technologisches und ein Marktrisiko. Dabei ist das Marktrisiko meist

summary

The process of innovation sometimes has surprising results – and they may be unpleasant. But rarely are traps and barriers totally unpredictable, usually risks can be evaluated in advance. One difficulty is that many of the problems are influenced by psychology and the politics in a corporation – areas in which judgment is diminished the deeper one is involved in the issues. These include subjects such as overestimation of one's own capabilities which lead one to ignore the limits of the corporation's expertise and know-how. The not invented here syndrome. The infatuation with technology and over engineering. The overwhelming desire to be the first to market for once. The unwillingness to accept a looming failure and – last but not least – wishful thinking about the market opportunities of the new product.

Stichwörter**Innovationsmanagement****Kreativität****Forschung und Entwicklung****Projektportfolio****Lead User**

höher und außerdem schwerer zu präzisieren. Theodore Levitt hat in seinem einflussreichen Artikel „Marketing Myopia“ (1960) die kurzsichtige Konzentration auf Produkte, Produktionsmethoden und Technologie kritisiert und geschildert, wie wichtig ein „Denken vom Markt her“ ist und welche Chancen es bietet. Apple brachte mit seinem Newton als erster ein interessantes Produkt in einer neuen Kategorie auf den Markt, beging aber offensichtlich den Fehler, allzu lange nur die Ingenieure Regie führen zu lassen. Palm ging einen anderen Weg und hat frühzeitig Kunden in den Entwicklungsprozess einbezogen. Die frühe Ausrichtung an den Kundenwünschen bescherte der Firma den Status des Marktführers.

Billing et al. (2005) berichten, dass erfolgreiche High-Tech-Unternehmen zwar meist den Ehrgeiz haben, Technologieführer zu sein, aber trotzdem Markt und Kunden intensiv beobachten und befragen. Sie wissen, dass technikverliebte Marktignoranz zum teuren Luxus werden kann. Dabei stützen sie sich in erster Linie auf qualitative Methoden der Marktforschung und weniger auf standardisierte, breit angelegte, quantitative Befragungen. Neben den vielen Möglichkeiten der Marktforschung gibt es wirksame systematische Ansätze zur kundenorientierten Entwicklung, darunter die erwähnte Lead-User-Methode, Quality Function Deployment, Rapid Prototyping und einige andere.

Auf der Suche nach dem großen Wurf

Manche Unternehmen haben in erster Linie den Ehrgeiz, den Wettbewerb mit spektakulären Neuerungen zu schockieren und den Markt zu überraschen. Aber schon Henry Ford wusste: „Nicht mit Erfindungen, sondern mit Verbesserungen macht man Vermögen.“ Konsequenz kann nur sein, ein ausgewogenes Innovationsportfolio zu schaffen, das auch inkrementelle, marktorientierte Verbesserungen vorsieht.

Ein Unternehmen, das teures Lehrgeld zahlen musste, ist z. B. Sun Microsystems: „Da sich das Unternehmen als größter Innovator seiner Branche betrachtete, verzichtete es auf jene schrittweisen Innovationen, mit denen es signifikantes Wachstum hätte erzielen können... Seit 2001 ist der Umsatz um fast 40 % gesunken, und die Verluste sind auf 5,1 Milliarden US-Dollar geklettert.“ (Treacy, 2005, S. 19)

Der frühe Vogel fängt den Wurm?

Manche Mythen sind zäh, so auch der vom Erst-Anbieter, der aufgrund seines Vorsprungs Kasse macht und sogar zum Marktführer aufsteigt – auch bekannt unter der Metapher „First Mover Advantage“.

Suarez & Lanzolla (2005) belegen, dass es zahlreiche Gegenbeispiele gibt und dass der Erfolg des Erst-Anbieters von der Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung, vom Tempo der Marktentwicklung und von den Ressourcen des Unternehmens abhängt. Wenn sich die Technologie schnell, der Markt aber langsam entwickelt, ist in erster Linie Finanzkraft gefordert. Im umgekehrten Fall – gemächliche Technologieentwicklung, aber rasant wachsender Markt – sind ein starker Markenname, „Marketing-Muskeln“ und Design-Fähigkeiten entscheidend. Wer die nötigen Ressourcen nicht mobilisieren kann, wird vom Wettbewerb überrollt, auch wenn er als Erster auf dem Markt war.

Manche Innovationen setzen sich nur quälend langsam durch und manches Unternehmen verbrennt viel Geld – oft nur um zuzusehen, wie Wettbewerber schließlich als „second mover“ den Markt erobern. Viele Produkte brauchten vom Markteintritt bis zum geschäftlichen Erfolg lange

Apple brachte mit seinem Newton als erster ein interessantes Produkt in einer neuen Kategorie auf den Markt, beging aber offensichtlich den Fehler, allzu lange nur die Ingenieure Regie führen zu lassen. Palm ging einen anderen Weg und hat frühzeitig Kunden in den Entwicklungsprozess einbezogen. Die frühe Ausrichtung an den Kundenwünschen bescherte der Firma den Status des Marktführers.

Jahre: Personalcomputer sechs Jahre, Kugelschreiber acht, Anrufbeantworter 15, Mikrowellenherd 20 etc. (zit. nach Schnaars, 1994, S. 197). Manchmal kann es in der Tat günstiger sein, Wettbewerber das Lehrgeld zahlen zu lassen, um als „fast follower“ einen günstigen Zeitpunkt für eigene Initiativen abzuwarten. Allerdings ist es in jedem Fall von Vorteil, über schnelle Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse zu verfügen und in Bezug auf „time to market“ mit dem Wettbewerb mithalten oder diesen sogar abhängen zu können.

Go or No-go?

Verzichtsentscheidungen sind immer schwierig. Daher haben viele Innovationsprojekte ein langes, und manche ein zu langes Leben. Nicht selten findet eine Art „commitment escalation“ statt nach dem Motto „Wir haben viel in dieses Projekt investiert, soll das alles umsonst gewesen sein?“ Dann wird dem verbrannten Geld noch gutes Geld hinterhergeworfen und die Abbruchentscheidung wird psychologisch noch schwieriger. Go/No-go-Entscheidungen wären leichter, verfügte man über treffsichere Prognose-Instrumente. Ob ein Neuprodukt am Markt zum Blindgänger, Strohfeuer oder Dauerbrenner wird, ist jedoch von vielen – häufig erst im Nachhinein identifizierbaren – Faktoren abhängig und daher im Einzelfall schwer vorhersehbar. Es existiert jedoch eine Reihe von Beurteilungsinstrumenten, die aus dem Lotteriespiel einen besser beherrschbaren Prozess machen und die Erfolgsquote verbessern können. Dazu gehört z. B. das sogenannte „Stage-Gate-Verfahren“ nach Cooper (1998), das den Markterfolg angeblich mit einer Trefferquote von 80 % vorherzusagen erlaubt – jedenfalls ergab sich diese Quote bei einer nachträglichen Anwendung des Verfahrens.

Die Boston Consulting Group (Andrew/King, 2003) hat festgestellt, dass insbesondere im Selektionsprozess erhebliche Schwächen zu diagnostizieren sind, auch in Firmen, die über einen definierten Innovationsprozess und ein sorgfältig komponiertes Innovationsportfolio verfügen: „In many companies the commercialization processes are riddled with problems. Often the criteria for approving projects at each stage of development are superficial, inconsistent, or politically subverted. In many cases, doomed, ‚walking dead‘ projects linger on, draining resources from other, more promising efforts.“ (S. 4)

Zuviel des Guten?

Kann man auch zu viel des Guten tun und zu viele neue Produkte auf den Markt bringen?

Definitiv ja, sagen Gottfredson & Aspinall (2005), Berater bei Bain & Co. Sie behaupten sogar, dass in den meisten Firmen das Portfolio der bestehenden Produkte unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu umfangreich ist. Zwar ist bekannt, dass Produktkomplexität und Variantenvielfalt Kostentreiber sind, aber in den meisten Fällen kennt eine Firma nicht den kritischen Punkt im Produktportfolio, ab dem sich kein Deckungsbeitrag mehr ergibt. Die richtige Balance zwischen sinnvoller Innovation und teurer Komplexität, sagen die Autoren, ist eine der Voraussetzungen für wirtschaftlichen Erfolg.

Wunschdenken

Im Innovationsprozess gibt es einige Gelegenheiten, sich in Wunschdenken zu üben. Ein riskantes Terrain ist die Beurteilung eigener Fähigkeiten. Ein Extrembeispiel für blinden Eifer und Selbstüberschätzung eines Frühstarters lieferte die Firma Quam, die zu den UMTS-Pionieren zählen wollte und von einem Konsortium dreier Telekommunikationsunternehmen gegründet wurde. Die Firma hatte eine Lebensdauer von zwei Jahren und „versenkte“ in dieser Zeit zehn Milliarden Euro.

Literatur:

- Andrew, J. P./King, K., *Boosting Innovation Productivity, The Boston Consulting Group*, 2003.
- BCG – The Boston Consulting Group, *Spitzenleistung in der Innovation: Erfolgsregeln für das F&E-Management in der fertigen Industrie*. BCG, 2003.
- Berger, R., *Mehr Innovation für Deutschland. In: Ganswindt (Hg.), Innovationen – Versprechen an die Zukunft*. Hoffmann und Campe, 2004, S. 41-56.
- Billing, F./Krieger, A./Langen, R./Stein, L., *Innovations-Kompass. Successfully Managing Radical Innovations*. McKinsey Brochures, 2005.
- BAH – Booz Allen Hamilton, *Global Innovation 1.000*. Pressemitteilung vom 18. Oktober 2005.
- Cooper, R. G./Edgett, S. J./Kleinschmidt, E. J., *Portfolio Management for New Products*. Perseus Books, 1998.
- Cummings, A./Oldham, G. R., *Wo Kreativität am besten gedeiht*. *Harvard Business Manager*, April 1998 (4), S. 32-43.
- Disselkamp, M., *Innovationsmanagement*. Gabler, 2005
- Gottfredson, M./Aspinall, K., *Innovation versus complexity: What is too much of a good thing?*, in: *Harvard Business Review*, October 2005, S. 17-23.
- Govindarajan, V./Trimble, C., *Neue Geschäfte in etablierten Unternehmen*, in: *Harvard Business Manager*, August 2005, S. 21-34.
- Hippel, E. von, *Democratizing Innovation*. MIT Press, 2005.
- Krogh, G. von, *Bezahlen Sie Ihre Kunden*, in: *managermagazin.de*, 24.03.2006.
- Levitt, T., *Marketing Myopia*, in: *Harvard Business Review*, July-August, 1960.
- Peters, T. J./Waterman, R. H., *In Search of Excellence*. Harper & Row, 1982.
- Schnaars, S. P., *Managing Imitation Strategies*, The Free Press, 1994.
- Schrage, M., *My customer, my co-innovator*, in: *strategy+business enews* 08/31/06
- Schwenker, B./Bötzel, S., *Auf Wachstumskurs*. Springer, 2006.
- Suarez, F./Lanzolla, G., *The Half-Truth of First-Mover Advantage*, in: *Harvard Business Review*, April 2005, S. 121-127.
- Treacy, M., *Nicht auf Biegen und Brechen*. *Harvard Business Manager*, Mai 2005, S. 18-20.
- VDI (Hg.), *InnovationsKompass: Radikale Innovationen erfolgreich managen*. VDI-Verlag, 2001.
- Walter, A., *Technologietransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft*. DUV und Gabler, 2003.
- Weinert, F. E., *Das Individuum*, in: *Pierer & Oetinger (Hrsg.), Wie kommt das Neue in die Welt?*, Hanser Verlag, 1997, S. 201-207.
- Welsch, J., *Innovationspolitik*, Gabler, 2005.

Selbstüberschätzung subtilerer Natur findet sich häufig im Innovationsportfolio eines Unternehmens: Jedes einzelne Projekt macht Sinn und erscheint realisierbar, in Summe aber sind oft die Fähigkeiten des Unternehmens heillos überfordert.

Wenn eine Produktidee die ersten Hürden genommen hat und die Berechnungen zum Businessplan anstehen, dann schlägt wiederum die Stunde der Optimisten. Insbesondere wenn das „Hebammen-Team“ über die Zahlen zu entscheiden hat, ist das Wunschdenken vorprogrammiert. Meist wird nicht nur der realisierbare Marktanteil, sondern auch das Marktvolumen im Ziel-Segment überschätzt und die Vergeltungsschläge des Wettbewerbs unterschätzt. Daher sollten die Zahlen, die eine Phasen-Entscheidung bestimmen, von unabhängigen Experten geprüft und nicht nur von „stakeholdern“ zusammengetragen werden.

Fazit

Das Innovationsmanagement scheint im Spiegel bisheriger Untersuchungen vielfach verbesserungswürdig. Der Weg zur erfolgreichen Innovation lässt sich zwar nicht technokratisch formalisieren, aber es gibt trotzdem eine Reihe von richtungweisenden Erfahrungen, Leitlinien und Empfehlungen, die sich unternehmensspezifisch umsetzen lassen. So z. B. möglichst viele Ideen-Quellen anzapfen; Kunden, Markt und Wettbewerb im Blick behalten; eine Kultur der Neugier, des internen Wettbewerbs und des kalkulierten Risikos schaffen; einen Selektionsprozess mit nachvollziehbaren Kriterien etablieren; Meilensteine und Abbruchkriterien für die verschiedenen Projekte festlegen; den Akteuren Ressourcen, Freiräume und Entscheidungskompetenzen zugestehen; ein Projektportfolio zusammenstellen, das regelmäßig kritisch überprüft wird und dessen Steuerungseingriffe nachvollziehbar kommuniziert werden. – Diese Ratschläge beinhalten keine Geheimnisse, die riskante und mühsame Arbeit liegt in der Umsetzung.

Kontakt:

Dr. Eckhard W. Apenburg
TRAINLAB
 Am Herterfeld 2
 85614 Kirchseeon
 Tel.: +49 (0)80 91/5 38 38 40
 E-Mail: ewa@trainlab.de
 www.trainlab.de

Anzeige



Ada Pellert (Hrsg.)

Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

Ein Leitfaden für Theorie und Praxis

2006, broschiert, 216 Seiten, 25,- Euro, ISBN 3-932306-80-5

Der Band liefert einen umfassenden Überblick über die unterschiedlichen Aspekte des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements, von Qualitätsmanagement über Organisationsentwicklung bis zu Gender-Kompetenz. Eine der Kernfragen ist die nach der Übertragbarkeit von Erfahrungen aus der Wirtschaft hinein die Wissenschaft.

www.lemmens.de

Neuerscheinung