



(Bild: Miredi – Fotolia)

Unternehmen zielgerichtet in die Zukunft führen:

Innovationsmanagement

Innovationen sind die Basis der Wettbewerbsfähigkeit. Für den anhaltenden Unternehmenserfolg gilt es, die Innovationsfähigkeit langfristig zu sichern und in der Unternehmensstrategie zu verankern. Eine systematische Methodik hierfür bietet das Innovationsmanagement.

Der Begriff des Innovationsmanagements verknüpft die Innovation mit dem Begriff des Managements. Es handelt sich hierbei um eine gesamtunternehmerische Funktion, die der Ausrichtung des Unternehmens auf die systematische Identifizierung und Umsetzung neuer Produkte, Prozesse und Geschäfte dient. Dietmar Vahs und Alexander Brem definieren Innovationsmanagement in ihrem Buch [1]: „Das Innovationsmanagement umfasst alle Planungs-, Entscheidungs-, Organisations- und Kontrollaufgaben im Hinblick auf die Generierung und die Umsetzung von neuen Ideen in marktfähige Leistungen.“ Des Weiteren werden einige unterstützende Funktionen und Prozesse der Wertschöpfungskette, wie bspw. Personalmanagement, Organisation, Rechnungswesen und Finanzierung, einbezogen [1]. Durch die von der Unternehmensführung festgelegten Strategien und Ziele sowie die Berücksichtigung der Maßnahmen (innerhalb eines Innovationsprozesses) im gesamten Unternehmen dient das Innovationsmanagement als Treiber für neue Produkte und Prozesse.

Die drei Ebenen des Innovationsmanagements

Um den Innovationsprozess mit Blick auf das gesamte Unternehmen integrieren zu können, sollte dieser auf drei Ebenen des Innovationsmanagements erfolgen: normativ, strategisch und operativ [3].

Das normative Innovationsmanagement bezieht aktiv Vision, Mission, Werte und Leitbilder der Unternehmung in den Innovationsprozess ein. Auf der strategischen Ebene steht das übergeordnete Ziel des Generierens von Wettbewerbsvorteilen im Vordergrund. Dabei ist das Innovationsmanagement die zentrale Quelle der Kostenreduktion und der Differenzierung. Insbesondere in Hochlohnländern ist die Differenzierung gegenüber der Kostenreduktion die wichtigere, da Einzigartigkeit der Produkte unempfindlich gegenüber dem Preiswettbewerb macht.

Im Gegensatz dazu hat die strategische Ebene u.a. zur Aufgabe, die Innovationsziele zu definieren, die Innovations-

strategie festzulegen sowie die benötigten Techniken bereitzustellen.

Die operative Ebene beschäftigt sich hingegen ausschließlich mit der Steuerung und Planung der Umsetzung der entwickelten Innovation. Dabei stehen die Durchführung des Innovationsprozesses sowie das Management der Innovationsprojekte im Mittelpunkt [1]. Mittels des optimalen Managements von Leistung, Qualität, Kosten und weiteren betriebswirtschaftlichen Faktoren soll eine optimale Wertschöpfung sichergestellt werden [2]. Die optimale Wertschöpfung kann nur dann langfristig sichergestellt werden, wenn das Unternehmen innovationsfähig ist [3].

Der Innovationsmanager

Beim Management von Innovationen steht der Manager vor der Herausforderung, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen. Aus der „Vogelperspektive“ hat er vorrangig die technischen, juristischen oder beispielsweise ökonomischen Entwicklungen im Blick. Zoomt der Innovationsmanager etwas näher heran, hat er primär das eigene Unternehmen im Blick. Auf der „normativen Ebene“ geht es um Themen wie Vision und Mission des Unternehmens. Konkreter wird es auf der strategischen Ebene des Innovationsmanagements, auf der Ziele definiert und Innovationsstrategien festgelegt werden. Der Innovationsmanager behandelt aber auch operative Themen, also Themen, die für die Umsetzung erforderlich sind.

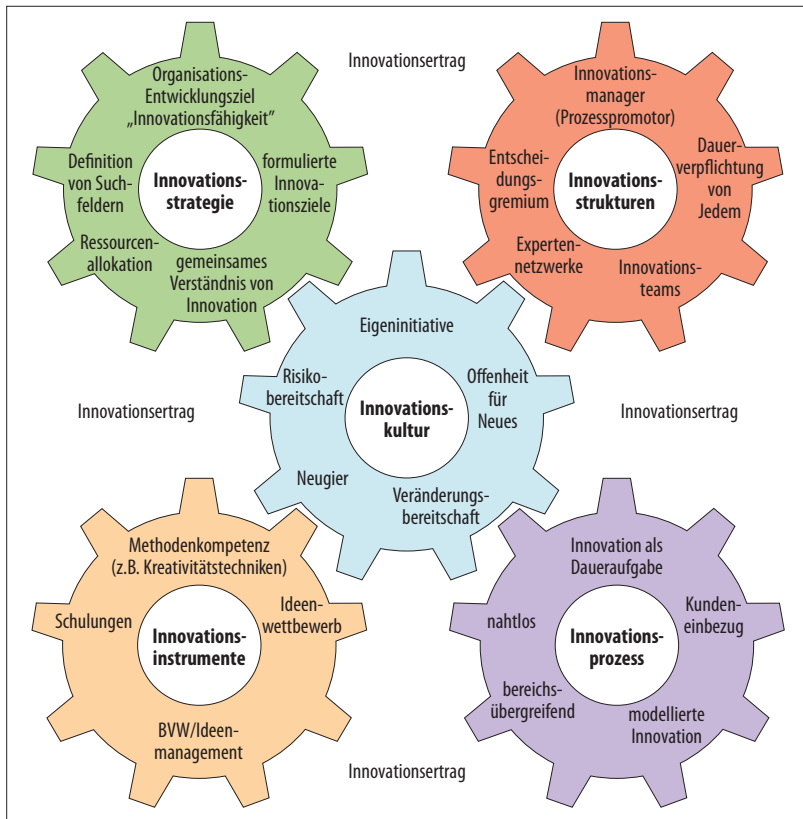


Bild 1. Damit ein Unternehmen innovativ sein kann, müssen alle Bereiche optimal aufeinander abgestimmt zum Innovationsertrag beitragen. Hier gilt es, Reibung in der internen Kommunikation zu vermeiden. (Quelle: [5])

Werden die normative, die strategische und die operative Ebene im Unternehmen im Blick behalten und zu einer ganzheitlichen Unternehmensperspektive geformt, kann sich der gewünschte Unternehmenserfolg einstellen.

Innovationssystem

Im betrieblichen Innovationssystem werden die verschiedenen Aufgaben des Managements für die Gestaltung und für die Bereitstellung von Innovationen konkretisiert. Diese umfassen u.a. Planung und Steuerung, Führung, Organisation und Führungskräfteentwicklung sowie Ethik. – In der Innovationsplanung und -steuerung sind da-

bei zwei wesentliche Ebenen zu betrachten:

- Auf der Unternehmensebene oder innerhalb eines Unternehmensbereiches wird z.B. ein langfristiges Innovationsportfolio, d.h. die Kombination der zu verfolgenden Innovationsprojekte, geplant und kontrolliert.
- Auf der Ebene einzelner Projekte muss der Verlauf der einzelnen Innovationsprojekte geplant und gesteuert werden. Im Rahmen der Innovationsplanung und -kontrolle müssen Absatz-, Produktions- und Personalplanung eines Unternehmens einbezogen werden [4].

Das Innovationssystem beinhaltet die verschiedenen Bestandteile und Ablä-

fe, die innerhalb einer Organisation zu berücksichtigen sind. Jeder Bereich trägt zum optimalen Innovationsertrag bei und muss in einer ganzheitlichen Betrachtungsweise mit den jeweils anderen abgestimmt werden (Bild 1). Die

interne Kommunikation im Unternehmen zwischen den einzelnen Bereichen sollte dabei möglichst reibungslos verlaufen, da eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen besteht. Es ist wichtig, nicht nur den Innovationsprozess als solchen vorzubereiten, sondern das gesamte Unternehmen und dessen Mitarbeiter. Alle Bereiche müssen auf die künftige Veränderung bzw. ihre Aufgabenbereiche vorbereitet und ggf. geschult werden.

Prozessmodelle im Innovationsmanagement

Um das Innovationssystem und die Integration von Prozessen zu verdeutlichen, werden häufig Innovationsprozessmodelle verwendet, welche den Innovationsprozess und damit den Ablauf des Innovationsmanagements darstellen. Diese prozessualen Abläufe (und Modelle) weisen hinsichtlich der Durchführung des Innovationsprozesses verschiedene Vorgehensweisen auf und legen differenzierte Schwerpunkte auf bestimmte Aspekte.

Ein allgemeingültiger Ansatz existiert leider nicht. Welches dieser Prozessmodelle sich für ein Unternehmen am besten eignet, kann nicht pauschal beantwortet werden, sondern muss anhand eines jeweils selbst festgelegten Kriterienkatalogs bewertet werden. Letztendlich müssen die einzelnen Phasen der Modelle den unternehmensinternen Abläufen zugeordnet bzw. in diese integriert werden.

Wichtig ist, dass folgende Aspekte in jedem Innovationsprozess Berücksichtigung finden:

- Einbeziehung von Kunden, Lieferanten, Partnern und ggf. externen Know-how-Trägern in den Innovationsprozess
- Frühestmögliche Einbindung von leitenden Mitarbeitern in die Innovationsprojektentscheidungen
- Prüfung von Projektfördermöglichkeiten und Partnerschaften
- Aufbau eines systematischen Prozessmanagements [6]

Innovationsmanagement-Prozesse

Um Innovationen als strategisch differenzierten Wettbewerbsfaktor zu nutzen, sind verschiedene Prozesse im Innovationsmanagement notwendig.

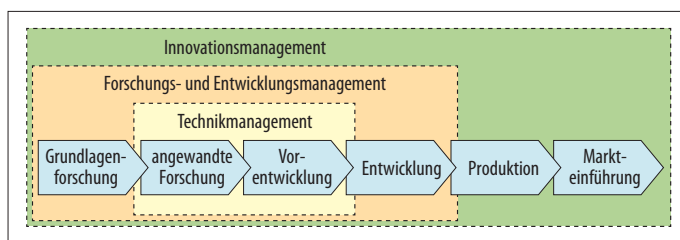


Bild 2. Damit aus einer Idee eine Innovation wird, muss sie erfolgreich vermarktet werden. Das Innovationsmanagement muss deshalb die Ideenschmiede (Forschung, Entwicklung) mit der Produktion und dem Verkauf verzahnen. (Quelle: [7])

Diese sind entsprechend zu gestalten, einzuführen und zu optimieren. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass das Unternehmen in der Lage ist, wiederholbar neue und auch neuartige Kundenerwartungen zu erfüllen. Zu diesen Prozessen gehören u.a. Ideenmanagement, Finanzierung von Innovationen, Marketing, Markteinführung, Schutzrechte und Patentmanagement.

Zusammenhang von Technik-, F&E- sowie Innovationsmanagement

Bild 2 verdeutlicht den Zusammenhang von Technik-, F&E- und Innovationsmanagement. Im Rahmen des Technikmanagement, das angewandte Forschung und die Vorentwicklung umfasst, werden neue Techniken und neue Produkte entwickelt. Das F&E-Management ergänzt diese beiden Bereiche um die Grundlagenforschung und die Entwicklung. Dem übergeordnet steht das Innovationsmanagement. Dieses schließt Technik- und F&E-Management ein und umfasst zusätzlich die Produktion sowie die anschließende Markteinführung. Das Innovationsmanagement enthält somit alle wesentlichen Prozesse im Unternehmen und zeigt auf, wie sich aus theoretischem Wissen schrittweise eine anwendungsorientierte Innovation entwickelt [1]. *hs*

Literatur

- [1] *Vahs, D.; Brem, A.*: Innovationsmanagement – Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. Schäffer-Poeschel Verlag, 4. Auflage, 2013, S. 27–30.
- [2] *Gassmann, O.; Sutter, Ph.*: Praxiswissen Innovationsmanagement – Von der Idee zum Markterfolg, Carl Hanser Verlag, 2. Auflage, 2010, S. 7ff.
- [3] *Kaschny, Prof.-Dr. M.; Hürth, N.*: Innovationsaudit: Chancen erkennen – Wettbewerbsvorteile sichern. Erich Schmidt Verlag, 2009, S. 32.
- [4] Gabler Wirtschaftslexikon: Innovationsmanagement, wirtschaftslexikon.gabler.de
- [5] *Herstatt, C.*: Skript Vorlesung „Innovationsmanagement“. Sommersemester 2009, S. 33.
- [6] *Rüggeberg, H.; Burmeister, K.*: Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen, Working Paper No. 41, Institute of Management Berlin, FHW Berlin, 2008, S. 32.
- [7] *Macharzina, K.; Wolf, J.*: Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen – Konzepte – Methoden – Praxis. Gabler Verlag, 6. Auflage, 2008, S. 752.

Buchtipps

Martin Kaschny, Matthias Nolden, Siegfried Schreuder: Innovationsmanagement im Mittelstand: Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele. Springer Gabler Verlag, 2015.



Prof. Dr. Martin Kaschny

ist seit 2002 Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Mittelstandsmanagement und Unternehmertum an der Hochschule Koblenz. Von 1999 bis 2002 war er Unternehmensberater bei der Handwerkskammer Düsseldorf.

kaschny@fh-koblenz.de



Matthias Nolden

war nach seinem Studium zum Diplom-Informatiker an der RWTH Aachen über 15 Jahre in Führungspositionen bei einem Konzern tätig. Seit 2007 beschäftigt er sich als Unternehmensberater mit Strategie-Implementierung, Vertriebsprozesse und Innovationsmanagement und verfasst Fachartikel zu diversen Innovationsthemen.

m.nolden@mncci.de

Flex-Prototypen & kleine Serien



Flexible Leiterplatten:
Günstige Preise dank Pool-Produktion
Online kalkulierbar • Made in Germany

PCB-POOL[®] ist eine eingetragene Marke der