

# Wie sollte der Innovationsmanager im Unternehmen ticken?

Erfolgreiche Produktinnovationen sind durch zwei Schlüsselfaktoren gekennzeichnet: erstens durch Invention (Erfindung), die grundsätzlich auf die Generierung und Umsetzung neuartiger Ideen ausgerichtet ist, zweitens durch deren erfolgreiche Umsetzung am Markt. Beides verlangt unterschiedliche Talente und unterschiedliches Wissen.

Hieran wird deutlich, dass für die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen – je nach Aufgabenstellung – oftmals unterschiedliche Menschen erforderlich sind. Grob gesagt, braucht es den „Erfinder und Umsetzer“ sowie den „Vermarkter“. Darüber hinaus werden fast immer noch weitere Mitglieder eines Netzwerkes benötigt, die im Innovationsprozess auf die eine oder andere Weise mitwirken.

Im Folgenden sollen mit Blick auf das Innovationsmanagement die Rolle des Innovationsmanagers besonders hervorgehoben werden. Dieser organisiert viele Aufgaben rund um das Thema Innovationen.

## Der Innovationsmanager

Zunehmend werden in Unternehmen Innovationsmanager eingesetzt. Allerdings ist diese Funktion manchmal auch umstritten. Die entsprechenden Erwartungen an den Inhaber der Stelle sollten daher detailliert durchdacht und in einer Stellenbeschreibung zum Ausdruck gebracht werden. Oft wird der Innovationsmanager als eine Person beschrieben, die alle Aufgaben von der Entwicklung über die Auswahl bis zur Realisierung neuer Ideen übernimmt. In der Realität werden diese aber oft als „Leih-“Projektmanager eingesetzt. Oder sie sind verantwortlich für das Ideenmanagement im Betrieblichen Vorschlagswesen, allerdings ohne Entscheidungs- und Budgetverantwortung. Dies führt dazu, dass diese Position im Unternehmen kaum wahrgenommen wird.

Somit existieren in der Praxis sehr unterschiedliche Ausprägungen von Innovationsmanagern. In der Theorie wird diese Position dagegen klarer definiert: Mit Innovationsmanager wird eine Stelle definiert, die sich schwerpunktmäßig mit der Innovationsförderung und der unterstützenden Aufgabe des Innovationsmanagements im Unternehmen befasst (vgl. [1], S. 187).

Die Aufgaben eines Innovationsmanagers sind vielfältig. Er muss neben dem notwendigen Fachwissen in Bereichen wie Projektmanagement, Technik u. a. auch Kenntnisse über Ziele, Strategien, Interaktionspartner und Kooperationsbeziehungen, über Ressourcen und Potenziale besitzen. Zudem sollte er mit den allgegenwärtigen Widerständen gegen Innovationen um-

gehen können (vgl. [2], S. 97). Seine Eingliederung in eine bestehende Organisationsstruktur sollte daher wohl durchdacht werden. Es hat sich als sinnvoll erwiesen, die Position des Innovationsmanagers hierarchisch möglichst nahe bei wichtigen Entscheidungsträgern anzusiedeln (vgl. [3], S. 111).

Je unmittelbarer das Reporting zwischen dem Innovationsmanager und der Unternehmensleitung gestaltet werden kann, umso wahrscheinlicher ist eine erfolgversprechende Umsetzung der Ideen und Ziele im Innovationsprozess. So wird die Position des Innovationsmanagers in der Organisationsstruktur häufig als Stabsstelle eingegliedert. Die mögliche Einführung einer eigenständigen Abteilung „Innovation“ führt hingegen eher zu unerwünschten Konsequenzen, da allein der Begriff „Abteilung“ eine Abgrenzung im Unternehmen impliziert. Bei der Schaffung einer Stabsstelle steht dagegen die Integration interner und externer innovativer Quellen im Vordergrund (vgl. [4], S. 58 f.).

Eine der wichtigsten Kompetenzen eines Innovationsmanagers dürfte die Sozialkompetenz sein. Erfahrungsgemäß benötigen Innovationsmanager die Befähigung, mit anderen Menschen effektiv und zielgerichtet arbeiten zu können. Bei der Umsetzung ihrer Hauptaufgabe, dem Vorantreiben von Innovationen, sind sie auf diese Fähigkeit besonders angewiesen. Nur durch ausgeprägten Teamgeist, besondere Kommunikationsfähigkeit und Flexibilität im Umgang mit neuen Situationen können sie diese Aufgabe bewältigen (vgl. [1], S. 188).

Des Weiteren müssen Innovationsmanager weitreichende Methodenkompetenzen vorweisen, wie beispielsweise hinsichtlich Kreativitätstechniken und Methoden zur Bewertung von Ideen. Zusätzlich sind Branchen-Know-how und Praxiserfahrung von Vorteil.

Auch Innovationsplanung zählt zu den Aufgabengebieten eines Innovationsmanagers. Im Rahmen seiner Tätigkeit muss er durch die Identifikation von Investitionspotenzialen, die Entwicklung einer Innovationsstrategie oder auch die Bewertung eventueller Innovationsalternativen das Top-Management überzeugen. Letztlich ist ein Innovationsmanager auch bei der Umsetzung der entsprechenden Innovationen gefragt. Seine Zuständigkeit umfasst i. d. R. die Eingliederung von Innovationen in das Unternehmen und dessen Umfeld sowie die Optimierung von Innovationsprozessen. Er ist die Schnittstelle zwischen Funktions- und Produktbereichen im Unternehmen. Die stetige Erfolgskontrolle sowie das Erstellen von Problemlösungsansätzen, die mit einer Innovation verbunden sind, zählen ebenso zu seinen Verantwortungsbereichen (vgl. [1], S. 188).

Der Verantwortungsbereich eines Innovationsmanagers zeichnet sich durch Planung, Organisation, Führung und Kontrolle von Aktivitäten im Innovationsprozess aus. Darüber hinaus gewährleistet er die stetige Weiterentwicklung und Überwachung des Innovationsmanagements. Durch den Innovationsmanager werden Prozesse aktiv gestaltet und bestmöglich gesteuert.

### **Aufgaben von Innovationsmanagern im Rahmen des Innovationsprozesses**

- Entwicklung und Abstimmung einer Innovationsstrategie
- Planung von Innovationen und einer Innovations-Roadmap
- Vorantreiben von Innovationen
- Schnittstelle zwischen Funktions- und Produktbereichen
- Identifikation von Innovationspotenzialen
- Bewertung eventueller Innovationsalternativen und Erstellung von Entscheidungsvorlagen für das Top-Management
- Optimierung von Innovationsprozessen
- Mitarbeit bei der Erfolgskontrolle von Innovationen

### **Fazit**

Neben der Rolle des Innovationsmanagers stellt das Einbeziehen möglichst vieler Mitarbeiter aus unterschiedlichen Aufgabenbereichen im Unternehmen einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Längst ist nicht mehr nur die Abteilung Forschung und Entwicklung an einem Innovationsprozess beteiligt, vielmehr wird der Innovationsprozess durch die Unternehmensorganisation als Ganzes gelenkt. Jeder Mitarbeiter des Unternehmens sollte – in irgendeiner Form – beim Thema „Innovationen“ beteiligt sein.

### **Quellen:**

- [1] Vahs, Dietmar, und Alexander Brem. 2013. Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- [2] Hauschildt, Jürgen, und Sören Salomo. 2007. Innovationsmanagement. München: Vahlen.
- [3] Jaberg, Helmut, und Thomas Stern. 2010. Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele. Wiesbaden: Gabler.
- [4] Boldt, Günther 2010. Der Innovationsmanager. In Die frühere Innovationsphase – Methoden und Strategien für die Vorentwicklung. Hrsg. Carsten Gundlach, Axel Glanz, Jens Gutsche. Düsseldorf: Symposion Publishing.



Autor:

**PROF. DR. KASCHNY** ist an der Hochschule Koblenz Inhaber der Professur Allgemeine BWL, insbesondere Unternehmertum und Mittelstandsmanagement. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Innovations- und Ideenmanagement.



Autor:

**MATTHIAS NOLDEN** ist Unternehmensberater, Dozent und Buchautor. Seine Beratungsschwerpunkte liegen u.a. in den Bereichen Innovationsmanagement und Business Development.