

Innovationsmanagement: Was ist zu beachten?

Beim Management von Innovationen steht der „Manager“ vor der Herausforderung unterschiedliche Perspektiven einzunehmen. Aus der „Vogelperspektive“ hat er nicht nur das eigene Unternehmen, sondern auch die technischen, juristischen oder beispielsweise ökonomischen Entwicklungen im Blick. Zoomt der Innovationsmanager etwas näher ran, 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 bei 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.

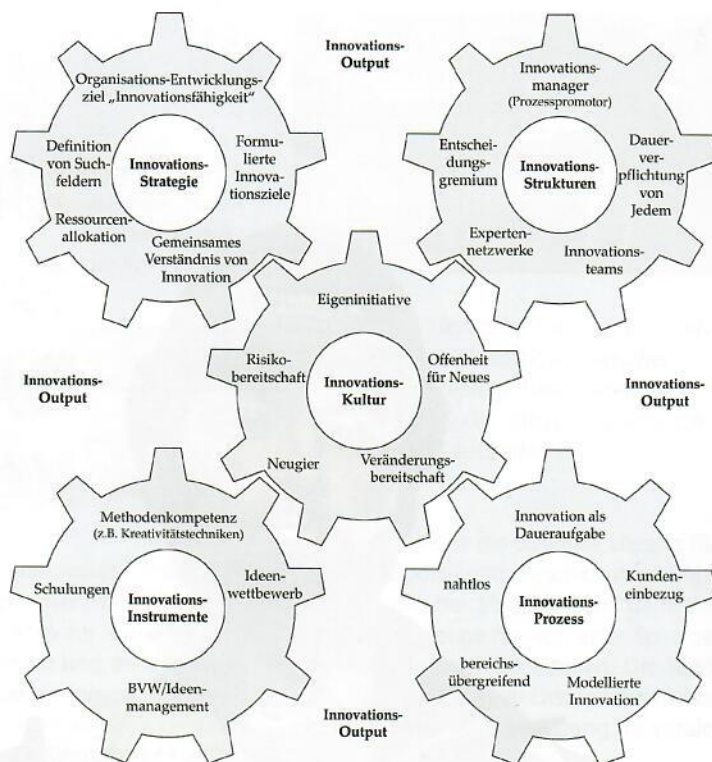
Der vorliegende Artikel hat zum Ziel, die Grundfunktionen und die Bedeutung eines Innovationsmanagements aufzuzeigen und Zusammenhänge herzustellen.

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. „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. 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

Abbildung 1: *Innovations-system, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an B'Results, zitiert in Herstatt: Skript Vorlesung „Innovationsmanagement“, Sommersemester 2009, S. 33.*



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 ggü. 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 Innovationsstrategie festzulegen sowie die benötigten Technologien 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. Mittels des optimalen Managements von Leistung, Qualität, Kosten und weiteren betriebswirtschaftlichen Faktoren soll eine optimale Wertschöpfung sichergestellt werden. Die optimale Wertschöpfung kann nur dann langfristig sichergestellt werden, wenn das Unternehmen innovationsfähig ist.

Werden die normative, strategische und 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 Bereitstellung von Innovationen konkretisiert. Diese umfassen u. a. Planung und Steuerung, Führung, Organisation und Führungskräfteentwicklung sowie Ethik.

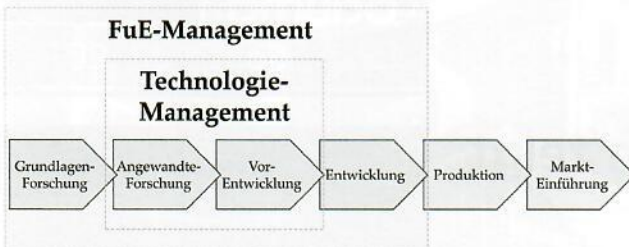
In der Innovationsplanung und -steuerung sind dabei zwei wesentliche Ebenen zu betrachten:

Auf der Unternehmensebene oder innerhalb eines Unternehmensbereiches wird bspw. 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 die Absatz-, Produktions- und Personalplanung eines Unternehmens einbezogen werden.

Das Innovationssystem beinhaltet die verschiedenen Bestandteile und Abläufe, die innerhalb einer Organisation zu berücksichtigen sind. Jeder Bereich trägt zum optimalen Innovationsoutput bei und muss in einer ganzheitlichen Betrachtungsweise mit den jeweils anderen abgestimmt werden. 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 vorzuberei-

Innovations-Management



ten, sondern das gesamte Unternehmen und dessen Mitarbeiter. Alle Bereiche müssen auf die künftige Veränderung bzw. ihre Aufgabenbereiche vorbereitet und ggf. geschult werden. In Abbildung 1 wird ein solches Innovationssystem skizziert.

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 allgemein gültiger 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:

- I Einbeziehung von Kunden, Lieferanten, Partnern und ggf. externen Know-how-Trägern in den Innovationsprozess
- I Frühestmögliche Einbindung von leitenden Mitarbeitern in die Innovationsprojektentscheidungen

- I Prüfung von Projektfördermöglichkeiten und Partnerschaften
- I Aufbau eines systematischen Prozessmanagements.⁸

Prozesse im Innovationsmanagement

Um Innovationen als strategisch differenzierten Wettbewerbsfaktor zu nutzen, sind die verschiedenen Prozesse im Innovationsmanagement notwendig. Diese sind entsprechend zu designen, 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.:

- I Ideenmanagement
- I Finanzierung von Innovationen
- I Marketing
- I Markteinführung
- I Schutzrechte und Patentmanagement

Zusammenhang von Technologie-, F&E- sowie Innovationsmanagement

Abschließend soll der Zusammenhang von Technologie-, F&E- sowie Innovationsmanagement dargestellt werden. Aus der Abbildung 2 wird ersichtlich, dass das Technologiemanagement die angewandte Forschung sowie die Vorentwicklung umfasst. Ziel ist es, neue Technologien und neue Produkte zu entwickeln. Das F&E-Management umfasst diese beiden Bereiche ebenso, ergänzt sie jedoch mit der Grundlagenforschung und der Entwicklung. Dem übergeordnet steht das Innovationsmanagement. Dieses schließt Technologie- und F&E-Management ein und umfasst zusätzlich die Produktion sowie die anschließende Markteinführung. Das

Abbildung 2: Reichweite von Innovations-, F&E- und Technologiemanagement.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Macharzina/Wolf: Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen – Konzepte – Methoden – Praxis, 2008, S. 752.



Innovationsmanagement enthält somit alle wesentlichen Prozesse im Unternehmen und zeigt auf, wie sich aus theoretischem Wissen schrittweise eine anwendungsorientierte Innovation entwickelt.⁹

Fazit

Auch innerhalb einer Branche unterscheiden sich Unternehmen oft sehr stark. Aufgrund ihrer Individualität benötigen sie deshalb ein individuelles Innovationsmanagement. Ziel des vorliegenden Artikels war es, unterschiedliche Bausteine eines Innovationsmanagements vorzustellen, mit dessen Hilfe ein unternehmensspezifisches Innovationssystem aufgebaut werden kann. Der Beitrag ist dem Fachbuch „Innovationsmanagement im Mittelstand (Kaschny, Nolden, Schreuder, Springer Gabler-Verlagsgruppe)“ entnommen.

1 Vahs/Brem: Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 2013, S. 28
2 Vgl. Vahs/Brem: Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 2013, S. 27
3 Vgl. Gassmann/Sutter: Praxiswissen Innovationsmanagement: Von der Idee zum Markterfolg, 2011, S. 7
4 Vgl. Vahs/Brem: Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 2013, S. 28
5 Vgl. Gassmann/Sutter: Praxiswissen Innovationsmanagement: Von der Idee zum Markterfolg, 2011, S. 7 ff.
6 Vgl. Kaschny/Hürth: Innovationsaudit: Chancen erkennen – Wettbewerbsvorteile sichern, 2009, S. 32
7 Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: Innovationsmanagement
8 Vgl. Rüggeberg / Burmeister: Innovationsprozess in kleinen und mittleren Unternehmen, 2008, S. 31
9 Vgl. Vahs/Brem: Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 2013, S. 30

CeMAT

CeMAT 2016,
31. Mai - 03. Juni

100
JAHRE
1914
2014

It's better to play it safe!

Sichelschmidt
material handling

