



Buch Erfolg durch Innovationskraft

Ein Ratgeber für Unternehmen mit zahlreichen Beispielen aus der Praxis und konkreten Handlungsempfehlungen

Wolf Zinkl
BILANZ, 2007

Rezension

In Hochlohnländern wie der Schweiz sind Innovationen überlebenswichtig für jedes Unternehmen – aber auch für die Wirtschaft als Ganzes. Wolf Zinkl erläutert, warum dies so ist und wie systematisches Innovationsmanagement dabei helfen kann, dauerhaft im globalen Wettbewerb zu bestehen. Das Buch gibt einen hilfreichen und sehr gut strukturierten systematischen Überblick über das Zusammenspiel der verschiedenen Aspekte (auch der sonst gern vernachlässigten wie z. B. der dauerhaften Finanzierung) und verdeutlicht, welche Faktoren für ein gelungenes Innovationsmanagement zu beachten sind. Das Ganze ist dank hervorragender grafischer Aufbereitung und zusammenfassender Handlungsempfehlungen am Schluss jedes Kapitels gut verständlich – auch wenn der Text bisweilen etwas spröde und theoretisch daherkommt. Weil sich das Buch in seinen spannenden Fallbeispielen stark auf die Situation in der Schweiz bezieht, empfiehlt es *BooksInShort* besonders den dort ansässigen Unternehmen, aber auch allen Führungskräften, die den Innovatoren der Branche nicht mehr hinterherhecheln, sondern davonlaufen wollen.

Take-aways

- In Hochlohnländern wie der Schweiz sind Innovationen ein zentraler Erfolgsfaktor.
- Besonders wichtig sind sie in den so genannten Schlüsseltechnologien: Hier können Innovationen der gesamten Wirtschaft einen Wachstumsschub verleihen.
- Je nach Radikalität der Neuerung kann man zwischen Basisinnovationen, Folgeinnovationen und inkrementalen Innovationen unterscheiden.
- Innovation wird in der Schweiz durch verschiedene politische Maßnahmen systematisch gefördert.
- Jedes Unternehmen kann innovativ sein.
- Um neue Ideen konsequent zu fördern und effizient zu vermarkten, braucht Ihr Unternehmen ein systematisches Innovationsmanagement.
- Starten Sie gezielte Innovationsprojekte und managen sie diese genauso wie andere Projekte.
- Die besonderen Merkmale solcher Innovationsprojekte sind: Es wird Neuland betreten, der Finanzbedarf ist hoch, sie dauern lange und der Erfolg ist unsicher.
- Wer Kosten senken will, sollte mit Mitbewerbern und Hochschulen kooperieren und sich an Förderprojekten beteiligen.
- Achtung: Innovative Ideen müssen durch Patente usw. ausreichend geschützt werden, damit sie auch rentieren.

Zusammenfassung

Warum Innovationen so wichtig sind

Der Wettbewerb in der globalen Wissensgesellschaft wird zunehmend härter. Um darin konkurrenzfähig zu bleiben, müssen Unternehmen mit immer neuen, noch besseren Produkten auf den Markt kommen. Im Erfolgsfall kommen sie so in eine positive Spirale: Das Unternehmen wächst und hat dadurch mehr Geld für Forschungszwecke, wird noch innovativer, gewinnt neue Kunden, wird dadurch wiederum größer usw. Gerade in Hochlohnländern wie der Schweiz ist der Innovationsvorsprung die einzige Möglichkeit, zu überleben produzieren können andere billiger als die Eidgenossen.

„An der Innovationskraft wird das Unternehmen der Zukunft gemessen.“

Innovationen sind nicht nur für das einzelne Unternehmen wichtig, sondern für die Wirtschaft als Ganzes. Wirtschaftliche Entwicklung findet nämlich in Wellen statt und grundlegende (revolutionäre) Erfindungen führen normalerweise zu wirtschaftlichen Wachstumsschüben, die das ganze Land nach vorne bringen. Allerdings ist dabei

nicht jede Neuerung gleich wichtig. Starke Effekte erhofft man sich mittelfristig vor allem von den so genannten Schlüsseltechnologien. Aktuell sind dies vier Branchen, nämlich Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), Umwelt- und Energietechnologie, Nanotechnologie und Biotechnologie. Diese vier Bereiche sind nicht unabhängig voneinander, im Gegenteil: Oft ist es erst der interdisziplinäre Austausch, der zu entscheidenden Durchbrüchen führt. So z. B. bei Motoren, die mit Treibstoff aus biotechnologisch veränderten Pflanzen laufen.

Innovationstypen

Doch was sind überhaupt Innovationen? Einerseits, das ist klar, neue Produkte, Verfahrensweisen und Prozesse. Andererseits aber auch deren erfolgreiche ökonomische Umsetzung schließlich nützt die tollste Idee nichts, wenn sie auf dem Markt floppt. Innovationen entstehen entweder intern, als neue Ideen aus der Entwicklungsabteilung bzw. aus den Hochschulen, und werden dann in marktfähige Produkte umgesetzt („innovation push“). Oder aber umgekehrt: Die Kunden verlangen nach dem neuen Angebot („market pull“). Oft genug entsteht die Innovation auch aus einer Wechselwirkung zwischen beiden Dynamiken. Je nach Auswirkung und Neuigkeitsgrad kann man zwischen unterschiedlich radikalen Innovationen unterscheiden:

- **Basisinnovationen:** sind geniale Erfindungen großer Tragweite, wie die Glühlampe, das Rad oder das Internet – naturgemäß sehr selten.
- **Folgeinnovationen:** sind weniger bedeutend als Basisinnovationen, aber immer noch grundlegend. Zu ihnen gehört beispielsweise der Chip als Weiterentwicklung des Transistors (Basisinnovation). Folgeinnovationen bergen große Chancen, aber auch hohes (finanzielles) Risiko.
- **Inkrementale Innovationen:** sind Produktverbesserungen in kleinen Schritten und mit rund 90 % aller Neuerungen die „Standardinnovationen“ der Unternehmen – mit geringeren Chancen, aber auch reduziertem Risiko im Vergleich zu Folgeinnovationen.

„Auslöser jeder Innovation ist eine Idee.“

Traditionell gehen Innovationsbemühungen in Richtung einer Produktdiversifizierung oder einer Produktneuentwicklung. Weniger beachtet, aber genauso erfolgversprechend sind dagegen Prozessinnovationen. Das sind entweder Veränderungen in der internen Organisation (Strukturinnovationen) oder in den Abläufen, die effizienter gestaltet werden (Verfahrensinnovationen), etwa bei der Einführung eines verbesserten Herstellungsverfahrens. In letzter Zeit werden außerdem Marketinginnovationen immer wichtiger, die an der Schnittstelle von Produkt- und Prozessinnovationen stehen. Ein Beispiel für eine Marketinginnovation ist das Onlineshopping.

Bedingungen und Risiken

Grundsätzlich kann jedes Unternehmen innovativ sein. Besonders erneuerungsfreudige Firmen haben oft die folgenden Merkmale: Sie wurden in den letzten 15 Jahren gegründet, haben gut ausgebildete, (innerlich) junge Mitarbeiter, einen engen Kontakt zum Kunden, eine internationale Ausrichtung, eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur sowie ein gezieltes, systematisches Innovationsmanagement. Je mehr dieser Faktoren gegeben sind, desto eher gelingt es einem Unternehmen, durch ständige Innovationen am Ball zu bleiben. Dabei ist die Entwicklung von Neuerungen eingebunden in das Gesamtsystem aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Auch die Schweizer Politik hat die Bedeutung der Innovationen erkannt und fördert sie durch gezielte Maßnahmen. Einerseits sorgt der Staat für wissenschaftliche Forschung und Ausbildung auf international sehr hohem Niveau, andererseits schafft er die richtigen Rahmenbedingungen für eine Kultur der Innovationen (z. B. Arbeitsmarkt, Finanzierungsförderung, Science Parks, Bürokratieabbau).

„Aus Beobachtungen im unternehmensexternen Umfeld holt sich eine Firma Impulse für Innovation.“

Natürlich gibt es, wie bei jeder unternehmerischen Entscheidung, auch bei Innovationen Risiken: Man kann auf falsche Pferd setzen, weil man die Bedeutung einer neuen Idee nicht richtig einschätzt das kann viel Geld für unnötige Forschung kosten (Strategiefälle). Oder man macht bei der Markteinschätzung bzw. Vermarktung der an sich richtigen Idee Fehler (Marktfälle). Außerdem kann es sein, dass man wichtige Entwicklungen schlicht verschläft und so den Anschluss auf dem Markt verliert (Wettbewerbsfällen).

Systematisches Innovationsmanagement

Um wirklich innovativ zu sein, reicht es nicht, ab und zu ein neues Produkt auf den Markt zu bringen. Vielmehr muss man durch ein systematisches Innovationsmanagement dafür sorgen, dass neue Ideen konsequent gefördert und effizient vermarktet werden. Wichtig dafür ist zunächst einmal die Innovationskultur im Unternehmen. Sie können sich nicht einfach auf die spontane Kreativität der Angestellten verlassen, sondern müssen ein Umfeld schaffen, in dem neue Ideen gedeihen können. Dazu gehören eine offene Kommunikationsstruktur und eine Kultur, die Eigenverantwortung erlaubt, Neugier belohnt, Risiken nicht scheut und aus Fehlern kein Drama macht sofern daraus gelernt wird.

„Innovationskraft kann jedes Unternehmen entwickeln, egal wie gut oder wie schlecht die Voraussetzungen sind.“

Ständige Veränderungen fallen den Angestellten nicht immer leicht, weil der Mensch eine natürliche Scheu vor Neuem hat. Deshalb sind die Vorbildfunktion und die Grundeinstellung der Chefetage wichtig. Und noch etwas: In ständiger Hektik kommt kaum jemand auf geniale Geistesblitze. Deshalb brauchen die Angestellten genügend Zeit, um kreative Ideen zu entwickeln so wie bei Google, wo die Mitarbeiter an einem Tag pro Woche an selbst gewählten Projekten arbeiten dürfen.

Innovationsstrategien

Die schönste Unternehmenskultur nützt wenig, wenn die neuen Ideen nicht planmäßig weiterentwickelt und vermarktet werden. Deshalb ist es sinnvoll, Innovationsprojekte zu starten, die genau wie andere Projekte systematisch gemanagt werden können. Zwei unterschiedliche Strategien kommen dafür infrage:

1. **Die offensive Strategie:** Das Unternehmen sucht permanent aktiv nach Innovationen und versucht neue Produkte als Erster auf den Markt zu bringen.
2. **Die defensive Strategie:** Das Unternehmen beobachtet den Markt und reagiert (als früher Nachahmer), wenn Neuerungen erste Markterfolge feiern.

„Die im Alltag bewährte Unternehmensstruktur ist in der Regel ungeeignet für die Durchführung von Innovationsprojekten.“

Keineswegs ist die defensive Strategie schlechter als die offensive eher im Gegenteil: Da viele neue Produkte ja erst einmal mit Kinderkrankheiten auf den Markt kommen und auch die Kunden ihre Gewohnheiten oft nur langsam ändern, gelingt es den defensiven Unternehmen häufig, sehr erfolgreich auf dem Markt zu agieren. Grundsätzlich sollten Sie sich bei Innovationsprojekten nicht nur auf die internen Ideen verlassen, sondern auch das externe Umfeld genau im Auge behalten: Die Marktentwicklung, die Wettbewerber und Lieferanten sowie die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Veränderungen geben wichtige Impulse für neue Ideen. Auch die technologische Weiterentwicklung ist ein zentraler Faktor. Um hier nicht den Überblick zu verlieren, erstellen Sie eine Technologielandkarte, die zeigt, welche Bereiche, Entwicklungen usw. mithilfe welcher Quellen beobachtet werden sollen.

Innovationsprojekte

Innovationsprojekte werden grundsätzlich genauso gemanagt wie andere Projekte auch, d. h. man bestimmt ein Ziel, eine Laufzeit und ein Budget, plant Termine, Liquidität, wirtschaftliche und technische Meilensteine. Spezifisch an Innovationsprojekten ist, dass Sie hier Neuland betreten müssen darin liegt ja gerade ihr Sinn. Statt in den alltäglichen Strukturen und Routinen zu verharren, sollten Sie eine eigenständige Projektorganisation aufbauen. Die Verantwortung dafür sollte in kleineren Unternehmen direkt bei der Geschäftsleitung liegen. Die Personalauswahl, insbesondere die Auswahl des Projektleiters, ist ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg des Projekts. Grundsätzlich sollten Sie Entscheidungskompetenz und Verantwortung niemals trennen. Sinnvoll ist wie bei anderen Projekten auch die Erstellung von Lastenheften (Marktbedürfnisse, Produkthanforderungen) und Pflichtenheften (konkrete technische und wirtschaftliche Kriterien). Aufgrund des innovativen Charakters des Projekts sind ein regelmäßiges Controlling sowie ggf. eine Anpassung der Planung an die neue Situation (rollierende Planung) ganz besonders wichtig. Und last but not least: Jedes Innovationsprojekt kann scheitern. Legen Sie bereits im Vorfeld fest, wann das Projekt abgebrochen werden soll, um den finanziellen Schaden in Grenzen zu halten.

„Das Controlling ist aufgrund der vielen Unsicherheitsfaktoren bei Innovationsprojekten ein wichtiger Teil des Projektmanagements.“

Überhaupt, das liebe Geld: Innovationsprojekte sind teuer. Deshalb ist es wichtig, dass Sie eine Finanzierungsform finden, die den Anforderungen des Projektes gerecht wird und gleichzeitig das Unternehmen nicht überlastet. Denn Innovationsprojekte dauern oft relativ lang – und das bei höchst unsicherem Erfolg. Folglich sind solche Projekte ähnlich wie Anlagevermögen zu finanzieren. Es empfiehlt sich die Anwendung der so genannten „goldenen Finanzierungsregel“, bei der man die Übereinstimmung von Kapitalüberlassungs- und Kapitalbindungsdauer beachtet. Normalerweise wird kein Fremdkapital aufgenommen, sondern das Eigenkapital erhöht, entweder durch die Einbehaltung von Gewinnen (Thesaurierung) oder mittels Beteiligungskapital. In der Praxis ist erstere die gängige Methode.

Forschungsallianzen und Schutzrechte

Die erfolgreiche Entwicklung von Innovationen hängt eng mit einer umfassenden Forschungstätigkeit zusammen. Vor allem kleinen und mittleren Unternehmen fehlt hierfür oft das Geld. Hilfreich können Allianzen mit den Mitbewerbern oder mit Hochschulen (Wissens- und Technologietransfer, WTT) sein oder aber die Einbindung in nationale oder internationale öffentliche Förderprojekte, die normalerweise in Zusammenarbeit mit den Hochschulen durchgeführt werden. In der Schweiz spielt von staatlicher Seite her die Förderagentur für Innovationen des Bundes (KTI) eine wichtige Rolle.

„Der Schutz des geistigen Eigentums ist immer nur so gut wie die Möglichkeit, diesen Schutz vor Gericht einzuklagen und durchzusetzen.“

Innovative Ideen müssen ausreichend geschützt werden, um sie wirtschaftlich nutzen zu können. Die Bedingungen für den Erwerb entsprechender Schutzrechte (in der Regel Patente) sollten von Anfang an mit egedacht werden. Wer dies verpasst, kann es später möglicherweise nicht mehr nachholen. Aber Achtung: Prüfen Sie umgekehrt auch, ob sich der teure Erwerb von Schutzrechten wirklich lohnt wenn man diese faktisch nicht gegen unfaire Konkurrenten durchsetzen kann, ist die Investition unnütz.

Über den Autor

Wolf Zinkl studierte Betriebs- und Volkswirtschaft in Basel. Er ist seit über 20 Jahren als Unternehmensberater selbstständig und Inhaber der Beratungsfirma COGIT AG. Das Unternehmen hat sich auf die Beratung zum Thema Innovation spezialisiert.
