

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft



Innovationen auf den Weg bringen

Erik Nagel
Stephanie Kaudela-Baum
Seraina Mohr
Christian Wunderlin

Titel:
Innovationen auf den Weg bringen

Herausgeberin:
Hochschule Luzern – Wirtschaft

**Leiter Forschungsprogramm
Business Development
and Promotion:**
Erik Nagel

Autorinnen und Autoren:
Erik Nagel, Stephanie Kaudela-Baum,
Seraina Mohr, Christian Wunderlin

Mitarbeit an der Publikation:
Michael Blankenagel, Ulrich Egle,
Jacqueline Holzer, Pierre-Yves Kocher,
Christine Larbig, Matthias Lips,
Jens O. Meissner, Dorothea Schaffner,
Adrienne Schäfer, Martin Sprenger,
Bruno Waser, Patricia Wolf

Illustrationen
Eva Rust, Bern

Grafik
Regula Fritz, Grafikbar Luzern

© 2011, Hochschule Luzern – Wirtschaft

ISBN: 978-3-906190-05-1

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
Geschichten zum Einstieg	11
1 Was ist Innovation?	15
2 Was ist der Nährboden für Innovation?	27
3 In welchen Spannungsfeldern finden Innovationen statt?	41
4 Wie kann der Innovationsprozess gestaltet werden?	49
Strategische Spurensuche	51
Einrichtung von Freiräumen	55
Teams bilden – und zwar die richtigen zur richtigen Zeit	56
Ressourcen zur Verfügung stellen	61
Kreativität fliessen lassen	63
Ideen gegenständlich machen	65
Kooperation mit Externen	66
Krisen durchstehen	70
Entscheiden	71
Ideen (nicht) verwirklichen	75
Vermarktungsüberlegungen rechtzeitig machen	77
Der Nutzen muss klar kommuniziert werden	78
Durch geeignete Kommunikationswege Vertrauen schaffen	81
Reflexion und Abschluss	83
5 Wer kommt als externer Geldgeber in Frage?	87
Zum Schluss	97
Literatur	99
Expertenverzeichnis	100

Einleitung

Die Geschichte kann wie ein Kreis überall und nirgends beginnen.

Stephen Fry, Geschichte machen

Eine geniale Idee ist erst dann genial, wenn sie am Markt erfolgreich ist

Zwei Astronauten sitzen an einem leicht geschwungenen Tisch nebeneinander, essen zu Mittag, schweigen. Auf dem Flachbildschirm läuft ein Interview, das die beiden verfolgen. Interviewpartner sind HAL, der Computer, der fähig war, Emotionen zu zeigen, und Dr. Poole, der eng mit HAL zusammenarbeitete – das war 1969, Space Odyssee von Stanley Kubrick. Das iPad war als Idee also längst erfunden, zumindest fiktional, als es 31 Jahre später «das» Symbol für Innovation geworden ist. Und in zehn Jahren wird es als technisch raffiniertes Spielzeug aus vergangenen Zeiten in die Geschichte eingegangen sein.

Die neue Idee war demnach gar nicht so neu. Sie entstand auch nicht als zündende Idee aus dem Nichts, sondern baute auf «alten Ideen» auf. Innovationen gehen zumeist auf langjährige Forschungs- und Entwicklungsarbeiten vieler Vorgänger zurück, knüpfen an diese an und verbessern häufig «nur» die bestehenden Technologien oder Dienstleistungen. Innovation heisst eben in wenigen Fällen, noch nie Dagewesenes zu erfinden, sondern eher Bestehendes weiter zu entwickeln und im Markt erfolgreich zu platzieren. Innovationen sind, etwas bildhaft gesprochen, lange Reisen oder Wanderungen mit vielen Stationen und Begegnungen, an die man sich häufig gar nicht mehr so genau erinnert.



Wenn wir über Innovation reden, denken wir in diesem Buch nicht an völlig bahnbrechende Neuerungen. Innovation verstehen wir vielmehr als etwas völlig Alltägliches und geht somit jedes Unternehmen etwas an. Jedes Unternehmen muss seine Produkte und Dienstleistungen anpassen, erneuern, ergänzen oder austauschen, neue Vertriebskanäle und Kooperationen suchen und aufbauen oder gar andere Unternehmen integrieren. Das wird auch in Zukunft so sein. Die Lösung kann nur sein: aktiv gestalten oder passiv irgendwann untergehen (oder mit viel Glück überleben).

Jene Unternehmen, die ihre Zukunft aktiv in die Hand nehmen, initiieren Innovationen und organisieren diese in Form von «Projekten», die sie neben dem tagtäglichen Kerngeschäft realisieren. Auch wenn Projektorganisationen heute selbstverständlich sind. Es braucht einen langen Atem, um eine bestechende Idee in die Tat umzusetzen und andere vom Potenzial einer Idee zu überzeugen. So fragte sich 1968 ein IBM-Ingenieur bei einem Microchip: «Wozu soll das gut sein?» Innovationsprozesse brauchen Zeit; und in dieser Zeit durchleben die Beteiligten ein Wechselbad der Gefühle: Begeisterung am Anfang, Flowphasen zwischendrin, aber auch harte Krisen, Unsicherheiten und Beinaheabstürze.

Dieses Buch ist eine praxisorientierte Anleitung und bietet eine Übersicht über die wichtigsten Handlungsfelder von Innovationsprozessen. Eines vorweg: Mit den richtigen Tools ist noch nichts erreicht, entsprechend soll das Buch keine Gebrauchsanleitung, sondern eine Denkhilfe sein. Es wird die gesamte Unternehmung in den Blick genommen. Führungskräfte und Manager wissen am Ende des Buches, woran sie denken sollten, wenn sie ihr Unternehmen innovativer machen wollen. «Den» Innovationsprozess gab es noch nie und wird es nie geben, auch wenn der Wunsch nach einer Blaupause für Innovation wahrscheinlich nie erlöschen wird. Unternehmen stehen in verschiedenen Entwicklungsphasen, pflegen unterschiedliche Kulturen, verkaufen unterschiedliche Leistungen oder sind mit sehr unterschiedlichen Markt- und Umfeldbedingungen konfrontiert: junge Start-Up-Firma versus etablierte Unternehmung; flache versus hierarchische Organisationsstrukturen; Dienstleistungen versus Investitionsgüter; behäbiger, konservativer versus dynamischer, unberechenbarer Markt.

Und dennoch gibt es Gemeinsamkeiten und Typisches, die dieses Buch herausarbeitet. Die folgende Erzählung einer Führungskraft zeigt eine solche Situation:

«Nun ja, der Agrarfreihandel steht vor der Haustüre und es ist klar, dass wir uns bewegen müssen. Wie oder wo fangen wir jetzt damit an? Sind unsere Leute und ganz besonders unsere Führungskräfte ausreichend darauf vorbereitet? Wir sind eben ein ziemlich behäbiges Unternehmen, das sich in einem ziemlich behäbigen Umfeld befindet. Wir sind aber auch nicht ausreichend neugierig und wissen nicht so genau, was der Markt will. Wir kennen die Wünsche unserer Kunden gar nicht mehr und stellen uns nicht die Frage, wie wir unsere Kunden noch besser abholen können. Und eine entscheidende Frage wird dann auch sein, was uns das Abenteuer – wenn wir es denn machen – überhaupt kostet und ob wir das aus eigener Kraft stemmen können.»

In dieser Aussage ist der gesamte Innovationsprozess angesprochen. Übersetzen lässt sich dies in **konkrete Leitfragen**, die die Struktur des Buches wiedergeben:

1. Was ist Innovation?
2. Was ist der Nährboden für Innovation?
3. In welchen Spannungsfeldern finden Innovationen statt?
4. Wie kann der Innovationsprozess gestaltet werden?
5. Wer kommt als externer Geldgeber in Frage?

Im **ersten Kapitel** wird der Begriff Innovation genauer beleuchtet. Das **zweite Kapitel** zeigt auf, weshalb die Kultur so wesentlich für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist. Im **dritten Kapitel** wird herausgearbeitet, dass Innovationsprozesse in Spannungsfeldern sehr unterschiedlicher Anforderungen stehen, aber auch dass Mitarbeitende diese Spannungsfelder aushalten müssen oder besser: aushalten sollten. Das **vierte Kapitel** ist der Hauptteil der Publikation; dort werden im Detail alle relevanten Handlungsfelder der Innovation aufgezeigt. Das **fünfte und letzte Kapitel** gibt schliesslich einen vertieften Überblick darüber, wie sich Innovationen finanzieren lassen, wenn keine ausreichenden internen Mittel vorhanden sind. Der Fokus liegt auf Pionierunternehmen, es werden aber ebenso Finanzierungen von Innovationen in Wachstumsunternehmen vorgestellt.

Doch noch ist nicht geklärt, von welchem Innovationsverständnis in diesem Buch ausgegangen wird. Wir gehen davon aus, dass Unternehmen mehr oder weniger fähig zu Innovationen sind. Oder anders

formuliert, Innovationen sind in Unternehmen eher oder eher weniger möglich. Diese Innovationsfähigkeit ist ein Grundmerkmal von Unternehmen. Damit aber beispielsweise neue Dienstleistungen oder Produktionsabläufe entwickelt werden können, wird für gewöhnlich ein Projekt definiert: Ein Plan gibt dem Management Auskunft über anstehende Aufgaben und Meilensteine, eine möglichst konkrete Vorstellung vom Ergebnis lässt Einschätzungen zum Markterfolg zu. Beides ist Voraussetzung, dass das Management überhaupt Ressourcen zur Verfügung stellt. So wird Innovation machbar oder steuerbar. Aber: Kommen Innovationen so zustande? Häufig eben nicht. Denn zum einen entspricht der Plan nicht unbedingt der Realität; Krisen stellen sich ein, Unvorhergesehenes tritt ein oder als gering eingeschätzte Risiken entpuppen sich als böse Überraschungen. Zum anderen entstehen neue Ideen nicht unbedingt «innerhalb» eines Projektes, sondern an deren Rand oder gar ganz ausserhalb. Diese Ideen werden normalerweise, weil das Projekt schon vorhanden ist, elegant in das Projekt integriert oder «einfach», sprich ohne explizites Projekt, realisiert. Das meiste entsteht fortlaufend und insbesondere, wenn es selbstverständlich und akzeptiert ist, gegen den Strich zu denken und neue Ideen direkt und auf gleicher Augenhöhe einzubringen. Das Management von Innovationsprojekten ist sicher wichtig, da es die Aufmerksamkeit auf Innovation lenkt. Aber dadurch wird nur ein Ausschnitt der Innovationsfähigkeit des Unternehmens abgebildet.

Der Innovationszirkel

«Innovation» verläuft eben in einem Zirkel oder einem Kreis – ähnlich, wie dies im Anfangszitat zum Ausdruck kommt. Wie in einem Zirkel sind die einzelnen Elemente eng miteinander verbunden und aufeinander abzustimmen. Innovation ist nicht als Aneinanderreihung von Einzelleistungen zu verstehen, sondern als Teamleistung. Dies ist eine anspruchsvolle Management- und Führungsaufgabe. Wird sie seriös wahrgenommen, entsteht eine innovationsförderliche Unternehmenskultur, kann den richtigen Ideen und Spuren nachgegangen werden. Wenn nicht, landet die Unternehmung in einer Negativ- oder Abwärtsspirale. Die Innovationskraft der Unternehmung wird langsam aber sicher verspielt.

Im **Innovationszirkel** werden alle innovationsrelevanten Dimensionen dargestellt, die in diesem Buch behandelt werden.

Die einzelnen Kapitel beginnen mit einer prototypischen Geschichte. Die **Merkmale** im Text bringen die wichtigsten Überlegungen im Text nochmals auf den Punkt: Woran ist zu denken? Innovieren heisst auch, über Bestehendes hinauszudenken und sich selber und die Unternehmung fit zu machen. Es ist wichtig, jenseits bestehender Gewissheiten zu denken und zu handeln. In diesem Sinne sind die **Prüfpunkte** gedacht. Sie fördern und unterstützen ein Nachdenken über sich und die eigene Unternehmenspraxis.

Die Erkenntnisse zu dieser Publikation entstanden zum grossen Teil im Rahmen eines mehrjährigen Entwicklungs- und Forschungsprogramms an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Die beteiligten Forscherinnen und Forscher sind am Ende der Publikation unter Experten aufgeführt. Wir wünschen Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, dass Sie mit diesem Buch hilfreiche Hinweise oder neue Einblicke erhalten.

Erik Nagel, Stephanie Kaudela-Baum, Seraina Mohr, Christian Wunderlin



Geschichten zum Einstieg

Es war einmal: «Hugo Zimmermann, Bereichsverantwortlicher und Mitglied der Geschäftsleitung von Ωmete, einem erfolgreichen High-tech-Medizinalprodukte-Hersteller. Diese Branche ist gekennzeichnet von fortwährenden Anpassungen, Neuerungen von Materialien, Produkten und Dienstleistungen. Es geht darum, die Aufmerksamkeit, die Gunst und das Vertrauen von Ärzten und Leitenden von Spitälern immer wieder neu zu gewinnen. Hugo Zimmermann ist begeistert von seinen Forschern und Entwicklern, von seinen Verantwortlichen der Vertriebsorganisation – eigentlich allen, die mit Engagement für das Unternehmen arbeiten. Er spürt im Alltag eine unglaubliche Dynamik. Alle wollen schneller sein als die Konkurrenz. Es findet eine gute Zusammenarbeit mit Ärzten statt, deren Erfahrungen aus dem OP und den Nachuntersuchungen berücksichtigt werden, und es fließen ebenfalls Rückmeldungen aus Reha-Kliniken ein. Die Mitarbeitenden von Ωmete legen nicht nur grossen Wert auf eine qualitativ hervorragende Produktion, sondern es ist für sie schlichtweg selbstverständlich, dass man sich immer wieder über neue Anforderungen, Erfahrungen – sei es extern oder intern – austauscht. «Wir sind die Nummer 1». Besser könnte es nicht laufen!

Die Geschichte könnte so weitergehen: «Plötzlich kommen Meldungen aus einem Spital, dass es Probleme mit einem neuen Produkt der Ωmete gibt. In der Ärzteschaft spricht sich dies rasch herum und es gelangen völlig unsortiert und hektisch Rückfragen an Ωmete. Die Mitarbeitenden im Vertrieb scheinen überfordert. Sie haben so etwas noch nicht erlebt. Die F&E-Abteilung reibt sich die Augen. Sie können sich gar nicht vorstellen, dass dies tatsächlich real ist. Es muss ein Gerücht sein. Hugo Zimmermann macht sich Gedanken: «Wir sind zwar innovativ, treiben die Dinge voran, aber sind wir zu erfolgsverwöhnt geworden? Sind wir uns zu sicher geworden? Was ist, wenn wir tatsächlich ein Problem bei uns übersehen haben?»

Oder so: «Hugo Zimmermann trifft sich in der Kaffeepause mit einer Forscherin aus der F&E-Abteilung. Sie lässt mit einem zynischen Kom-

mentar durchblicken, dass sie unzufrieden ist. Auf Nachfrage packt sie aus: Die Bürokratie nehme ständig zu. Dabei spricht sie nicht über die für die Branche typischen aufwändigen Test- und Bewilligungsphasen, sondern vielmehr darüber, dass für die einfachsten Vorgänge ein rechter Formulkrieg herrsche. Zudem spüren die Forscherinnen und Forscher einen subtilen Vorwurf seitens des Vertriebs, die Ansprüche der Kunden nicht rasch genug umzusetzen. Aber so einfach sei das nicht. Sie findet die Vorwürfe einfach kontraproduktiv. Hugo Zimmermann ist überrascht und er wundert sich, dass er darüber nicht schon vorher informiert worden ist. Für ihn ist klar, dass das in der Geschäftsleitung thematisiert werden muss. Hatte er eine rosarote Brille auf?»

Oder so: «Am Freitag um 17.35 Uhr stürmt der Projektleiter Peter Hablützel völlig aufgeregt in sein Büro. Er leitet ein Projekt zur Lancierung eines neuen Produkts, das für Herzoperationen eingesetzt wird. Da seitens der Spitäler ein klares Signal kommt, dieses Produkt einsetzen zu wollen und kein anderer Konkurrent aktuell in der Entwicklung so weit ist, hat das Unternehmen grosse Hoffnung in das Umsatzpotenzial des Produktes. Die Produktion ist darauf vorbereitet und hat Kapazitäten eingeplant, damit die Produktion in drei Monaten starten kann. Peter Hablützel berichtet, dass die Produktion eines technischen Teils bislang nicht als Problem angesehen wurde. Die ersten Prototypen und die ersten Tests liefen einwandfrei. Nun habe man die Tests nach vier Monaten wiederholt mit allen relevanten Teilen. Und nun mache das Gerät keinen «Piep» mehr. Es ist sofort klar, dass Rückverhandlungen mit dem Lieferanten anstehen, die Produktion sich verzögern wird und damit der erhoffte Return on Investment auf unbestimmte Zeit nicht kommt. Peter Hablützel ist zudem «stinksauer». Nachdem der Fehler entdeckt wurde, meinte ein Forscher, er hätte eh ein schlechtes Gefühl gehabt in Bezug auf die Funktionalität dieses technischen Teils. Doch wieso hat er es nicht schon vorher angemeldet? Hugo Zimmermann kommt ins Grübeln. Hektik ist nun sicher die schlechteste Antwort. Aber es braucht eine klare Entscheidung. Ist die Geschäftsleitung bereit, weiterhin in das Produkt zu investieren, das eh schon einiges an Mitteln in Anspruch genommen hat?»

Was sagen uns die verschiedenen Fortsetzungen der Geschichte?

Eine Lehre ist, dass es «so» oder «anders» kommen kann. Und das ist auch eine wesentliche Grundbotschaft dieses Buches. Wenn wir über Innovation sprechen, sprechen wir nicht nur vom Aufgleisen und Steuern von Innovationsprojekten. Wir haben die ganze Unternehmung im Blick. Innovation ist eine umfassende Herausforderung in Unternehmen und es betrifft die Kultur, die Ressourcen, das Managementverständnis, Entscheidungsprozesse und vieles mehr. Diese integrierte Sicht werden wir in diesem Buch aufzeigen.

Im folgenden ersten Kapitel wird nun der Begriff der Innovation etwas genauer geklärt.

1 Was ist Innovation?

Die Lucosa AG ist Marktführer in der Fertigung von Maschinen, um hochwertiges Speiseeis herzustellen. Kontinuierlich investiert das Unternehmen einen erheblichen Anteil seines Umsatzes in Forschung und Entwicklung, Design, die Auswahl hochwertiger Komponenten und die Sicherheit der Maschinen. Darüber hinaus zeichnen sich die Maschinen durch einfache Bedienung, Robustheit und höchste Hygienestandards aus. Eine Maschine der Lucosa AG ist praktisch eine Garantie für Speiseeis höchster Qualität. Die Lucosa AG besteht aus den Abteilungen Einkauf, Verkauf (Produkt-Manager), Produktion, Forschung/Entwicklung, Finanzen/Controlling und Administrations-/Geschäftsleitung. Als bedeutendstes Produkt vertreibt Lucosa die Eismaschine «Lucoexcellent», die knapp $\frac{1}{3}$ des Gesamtumsatzes des Unternehmens erwirtschaftet. Die «Lucoexcellent» ist das weltweit meistverkaufte Modell für kleine bis mittelgrosse Eisproduzenten. Erfolgreiche Innovationen sind in der Branche selten geworden. Es sieht so aus, als könnte das Modell «Lucoexcellent» (auf dem Markt seit 2004) noch bis 2014 im Markt bestehen. Doch wie soll man nun konkret vorgehen, um weitere Innovationen voranzutreiben? Neue Ideen sind gefragt. Aber geht es nur um eine neue Maschine oder um mehr? Ist die Unternehmung bereit, sich neu zu erfinden? Und wenn nicht, woran müsste die Unternehmensleitung arbeiten, um auch in Zukunft die Unternehmung innovativ und erneuerungsfähig zu machen?

Wird bei einer Umfrage die Frage gestellt: «Wie innovativ schätzen Sie sich ein» bezeichnen sich 80% bis 90% der befragten Personen als «innovativ» oder «sehr innovativ». Es ist erwünscht, fortschrittlich oder erfinderisch zu sein. Das heisst aber nun noch lange nicht, dass alle diese Personen diese Neigung tatsächlich verspüren, sie mitbringen oder ihr nachgehen.

Was für Personen gilt, gilt auch für Unternehmen. Denn Unternehmen müssen heute als Ganzes «innovativ» sein. Sie müssen aber auch ihre Routineprozesse und Standardleistungen im Griff haben. Sie sind also doppelt gefordert, denn die Märkte, Konsumgewohnheiten und Tech-

nologien ändern sich so schnell, dass Bestehendes teilweise sehr rasch zu überdenken und neu zu entwickeln ist. Viele Entwicklungen sind dafür verantwortlich – einige Beispiele:

- Die Märkte haben sich internationalisiert und damit sind sehr viele Unternehmen mit einer wesentlichen Zunahme an Wettbewerbern konfrontiert.
- Technologische Entwicklungen ermöglichen neue Anwendungen.
- Konsumenten wünschen frühzeitiger die Auswechslung eines Produktes.
- Ein Mitbewerber taucht plötzlich in einer Weltregion auf, in der man nicht mit ihm gerechnet hat.

Es gibt aber auch Firmen, die erfolgreich sind, weil ihre Produkte «dieselben» geblieben sind, denken wir nur an die Guetzi, die genauso gut schmecken wie vor zwanzig Jahren. Innovationen passieren bei solchen Firmen eher im Vertrieb und hinter den Kulissen, um mit den heutigen Anforderungen Schritt zu halten. Genauso finden sich Unternehmen, die sich zu lange auf die Erfolge von gestern verlassen und so markante Entwicklungen verschlafen. Dies passierte beispielsweise Kodak, eine Unternehmung, die bei der Fotografie zu lange auf Kleinbildformate setzte und die Digitalisierung der Fotografie ausblendete.

Wer oder was innovativ sein muss

Innovation weckt positive Gedanken: neu, zukunftsorientiert, modern, seiner Zeit voraus sein. Bei «Innovation» denken wir gerne an schillernde Beispiele. «Das iPad» fällt aktuell jedem ein. Ist denn nur «Solches» Innovation? Wenn es so wäre, dann wäre Innovation nur etwas für die ganz Grossen; Erfinder wie Johannes Gutenberg, Jethro Tull, Antoine Becquerel, Alfred Nobel, Alexander Fleming oder Steve Jobs. Unerreichbar, glorifiziert und ebenso mystifiziert. Wenn wir an Innovation denken, haben wir zumeist eine Person und einen ganz neuen Gegenstand oder ein revolutionäres Angebot vor Augen. Schaut man in Geschichtsbücher, sind es bis Mitte des 20. Jahrhunderts ausnahmslos einzelne Personen, die mit Innovationen assoziiert wurden. Danach werden kaum noch Personen, sondern Unternehmen als «Erfinder» genannt: ITT, Intel, Nasa, Xerox, US-Verteidigungsministerium, CERN. Innovation ist in unserer komplexen, globalisierten Welt (zunehmend) ein Merkmal einer ganzen Organisation und erhebt damit einen Anspruch an die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Menschen.

Innovation umfassend verstanden

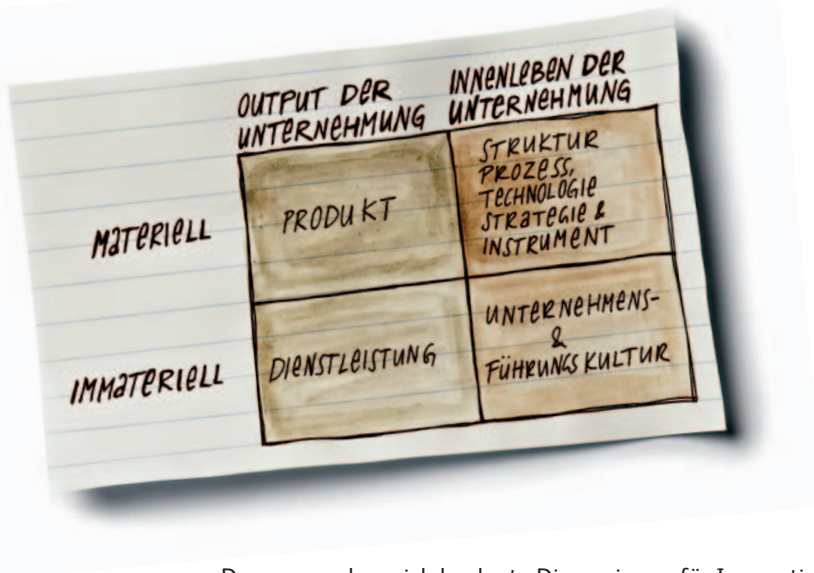
Innerhalb der Unternehmung wird das «Innovativ-Sein» gerne in einem Bereich untergebracht: Die F&E-Abteilung wird zum Ursprung aller (zumeist technischen) Innovationen. Neuerdings ist ein eigens definierter Innovationsmanager verantwortlich für eine innovationsfreundliche Unternehmung.

Innovation – so unsere Überzeugung – muss umfassender verstanden werden. Es kann nicht damit getan sein, dass einzelne Abteilungen oder Funktionsträger für Innovation zuständig sind und das Thema damit «versorgt» ist. Innovation ist vielmehr ein Kennzeichen der Unternehmung als Ganzes. Kultur und Führung sind zentral, aber auch die Finanzierung und Vermarktung von Innovation oder die erfolgreiche Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern. Denn von «Innovation» ist erst dann die Rede, wenn der gesamte Prozess von der Erfindung oder Entdeckung bis zur erfolgreichen Vermarktung einer neuen Idee stattgefunden hat. Dies wissen wir von Joseph Schumpeter schon seit 1939. Ein diese Vorstellung ergänzendes Innovationsverständnis ist, etwas schlicht und einfach «anders» zu machen. Innovation bedeutet dann, von Bestehendem abzuweichen und sich auf neue Wege zu begeben. Ein Innovationsprozess ist damit ein spannender und herausfordernder aber auch steiniger und anstrengender Weg mit einigen Höhen und Tiefen. Und meist ist die Vorstellung, der Plan nicht wirklich das, was sich effektiv ereignet und wie es abläuft.



Auf diesem Weg lassen sich insgesamt vier Innovationsdimensionen identifizieren. Zu deren Darstellung sind zwei Perspektiven zu unterscheiden:

- Erste Perspektive: «Innovatives» bezieht sich entweder auf Konkretes, Greifbares (materiell) oder auf etwas, das nicht greifbar ist, sich aber erfahren und beobachten lässt (immateriell).
- Zweite Perspektive: Zu unterscheiden ist zwischen dem konkreten Ergebnis, dem Leistungsangebot und der Art und Weise, wie es zustande kommt, der Leistungserstellung.



Daraus ergeben sich konkrete Dimensionen für Innovationen:

- **Produkt:** Das erste Buch, das erste Auto, der erste Laptop, der erste Herzkatheter, der erste Beamer, das erste Atomkraftwerk.
- **Dienstleistung:** Haarschneiden im Freibad, Hol- und Bring-Service einer Wäscherei, Online-Bewertungsplattform für Hotels, Beratung auf der Grundlage eines neuen Management-Modells, Kinderhütedienst bei kranken Kindern.

Was hier fein säuberlich getrennt ist, hat zahlreiche Berührungspunkte. Innovative Produkte und Dienstleistungen etwa werden häufig kombiniert wie beispielsweise bei einer zweijährigen Servicegarantie beim Neukauf eines Autos oder bei einer Einrichtungsberatung durch ein Möbelhaus im Mittel- bis Tiefpreissegment. Dabei handelt es sich um sogenannte produktbegleitende Dienstleistungen.

- **Struktur, Prozess, Technologie, Strategie, Instrumente:** Entscheidend ist, dass das Unternehmen so ausgestaltet ist, dass es sich von Konkurrenten unterscheidet, d.h. dass dank der Strukturen effizient und qualifiziert entschieden wird, dank marktorientierter Prozesse Impulse vom Markt rasch aufgenommen werden, dank einer bedienerfreundlichen Datenbank kundenspezifische Informationen sinnvoll genutzt werden oder aufgrund einer intelligenten Strategie ein effektives Alleinstellungsmerkmal besteht.
- **Unternehmens- und Führungskultur:** Hier ist der Anspruch, dass die Werte und Normen der Unternehmen so gelebt und vorgelebt werden, dass die Mitarbeitenden neue Ideen aufnehmen und diese trotz Rückschlägen und Widerständen realisiert werden (vgl. Kap. 3).
Die schematische Darstellung zeigt, dass es nicht genügt, nur ein Handlungsfeld zu betrachten oder nur die F&E-Abteilung oder den Innovations-Manager alleine für Innovation zuständig zu erklären. Innovation ist eine umfassende, ganzheitliche unternehmerische Herausforderung und Führungsaufgabe.
Für Unternehmen gilt es, sorgfältig auszuloten, in welcher dieser Dimensionen der grösste Beitrag liegt, um die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Unternehmung zu steigern, und in welchen Bereichen die grössten Entwicklungs- und Wachstumspotenziale liegen. Innovation umfassend zu verstehen bedeutet, sich nicht nur über neue Produkte oder Dienstleistungen Gedanken zu machen, sondern auch zu fragen, inwiefern die gelebten Werte und Normen (Kultur), die Kompetenzregelungen, die Prozessabläufe der Unternehmung (Struktur) oder die Arbeitstechnologien Innovationen fördern oder verhindern. Eine neue Dienstleistung an sich kann genial sein und einen echten Bedarf abdecken. Im Unternehmen muss aber auch geklärt werden: Sind die Mitarbeitenden geschult, auf spezifische Nachfragen präzise und freundlich Antwort zu geben? Werden Reklamationen ernst genommen? Wie rasch ist bei einem Störfall ein Techniker zur Stelle?

Innovation passiert – schrittweise oder abrupt

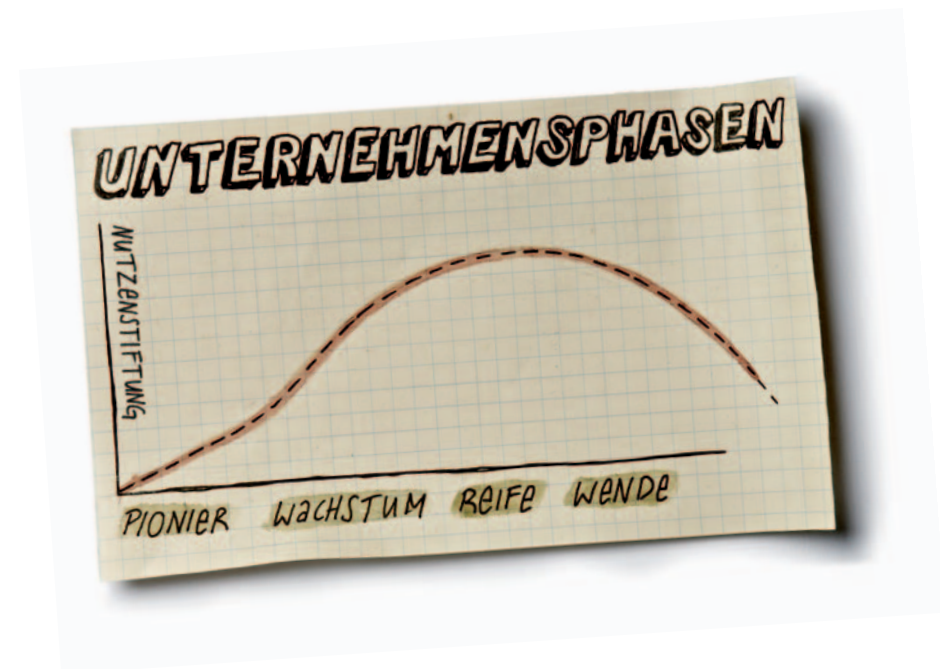
Neue Ideen stellen sich unterschiedlich ein. Manche kommen oder ereignen sich ungeplant. Andere Ideen wiederum entwickeln sich langsam und Schritt für Schritt. Zur Illustration dienen die folgenden Unterscheidungen:

- **Schrittweise:** Die meisten Innovationen passieren Schritt für Schritt, fortlaufend und zumindest für den Kunden beinahe unmerklich. Die Unternehmung integriert in ihr Produkt oder in ihre Dienstleistungen leichte, kleine Veränderungen aufgrund von eigenen Überzeugungen oder Ideen oder aufgrund von Kundenwünschen. Die Änderung ist eher als Verbesserung oder leichte, unmerkliche Erneuerung sicht- und spürbar: Das Produkt wird beispielsweise noch sicherer oder enthält umweltverträglichere Inhaltsstoffe. Bei einer Dienstleistung merkt der Kunde, dass er kürzer warten muss oder eine kompetentere Beratung erhält. Seit dem Vormarsch der mediterranen Küche im deutschsprachigen Raum finden wir z.B. Olivenbrote in unseren Bäckereien, die Toskana-Brotbackmischung im Supermarkt um die Ecke und immer mehr Döner Kebab-Buden werden durch Piadina-Bars ersetzt. Oder der anhaltende Gesundheitstrend veranlasst immer mehr Joghurthersteller, ihren Joghurts Aloe Vera oder Ballaststoffe beizufügen. Das sind kleine aber kontinuierliche Veränderungen, die keine radikalen Innovationssprünge ausmachen, aber sozusagen den «Innovationsalltag» darstellen.
- **Abrupt:** Diese Innovationen sorgen in der Regel für Aufmerksamkeit, da sie völlig neue Anwendungsmöglichkeiten (Blackberry), mehr Sicherheit (Airbag), mehr Funktionalität (Funktionsunterwäsche) oder mehr Komfort oder Exklusivität (VIP-Lounges) bieten. Diese Innovationen kommen aufgrund neuer Technologien zustande oder weil ein neuer Markt geschaffen wird. Es wird also kein nachgefragter Marktbedarf gestillt, sondern überhaupt erst ein Bedarf hervorgerufen. Doch auch wenn sich diese Änderungen «plötzlich» einstellen, sie kommen nicht aus dem Nichts und schliessen immer an Bestehendes an. So kann der Markt eine Neuheit als bahnbrechend wahrnehmen, technisch hingegen handelt es sich nicht um eine Innovation, sondern um eine Weiterentwicklung bestehender Technologien. Radikale Innovationen brauchen Zeit. So erklärt eine Führungskraft einer äusserst erfolgreichen Firma: «Und da muss man einfach Durchhaltewillen haben. Wichtig ist auch, dass man an die Zeitachse glaubt und länger daran festhält.» Um die Erwartungshaltung und Bedürfnisse von Millionen von Kunden zu verändern, braucht es eine starke Vision, Kapital und eben Durchhalte-

vermögen. Erwartungen ändern sich durch Mund-zu-Mund-Propaganda, also durch Kommunikation. Und bei einer grossen Anzahl von Menschen benötigt das eine gewisse Zeit. Heute kann sich kaum jemand mehr vorstellen, ohne Navigationstechnologie im Auto in den Urlaub zu fahren. Vor einigen Jahren hatten nur einige wenige «Technologie-Freaks» Navigationsgeräte in ihren Autos eingebaut. Erst als sich ein neuer Bedarf auf dem Markt ausdifferenzierte, konnte die bestehende Technologie an den Mann bzw. an die Frau gebracht werden. Seitdem wird die Technologie wieder schrittweise weiterentwickelt.

Innovation in Abhängigkeit der Entwicklungsphase eines Unternehmens – und anderem

Unternehmen befinden sich in unterschiedlichen Entwicklungsphasen und diese haben einen starken Einfluss auf den Innovationsprozess.



Nutzenstiftung in unterschiedlichen Entwicklungsphasen von Unternehmen

- In der **Pionierphase** werden die Gründer als prägende Figuren wahrgenommen. Die Experimentierfreude, Begeisterung für das Neue und der Einsatzwille dominieren, die Strukturen und Abläufe dagegen sind noch etwas unsortiert und zumeist ungeklärt. Die Zusammenarbeit zwischen Kunden, internen Entwicklern und Verkäufern ist eng. Es besteht eine hohe Abhängigkeit von einer Dienstleistung, einem Produkt, womit immer auch ein hohes Risiko besteht, zu scheitern. Die Unternehmensgründung ist selber schon als Innovationsprozess zu verstehen. Die Problematik besteht hier vor allem darin, sich nicht mit zu vielen neuen Ideen zu übernehmen und das Geplante auch effektiv umzusetzen. Denn die Erfahrung (im jeweiligen Markt) fehlt noch weitgehend.
- In der **Wachstumsphase** erleben die Mitarbeitenden den Aufbau und die Etablierung der Unternehmung, die mit einer fortschreitenden Strukturierung einhergeht. Spezialisierte Funktionen (Linie und Stab) werden geschaffen und es finden systematische Auseinandersetzungen mit der Strategie der Unternehmung statt. Der Erfolg kann zu Kopf steigen und überbordender Optimismus kann sich breit machen. Die besondere Herausforderung für Innovationsprozesse besteht darin, die Strukturen und Prozesse so zu etablieren, dass die guten und richtigen Ideen auch weiterhin aufgenommen und weiterverfolgt werden. Gegen den Strich zu denken ist entscheidend.
- In der **Reifephase** perfektioniert die Unternehmung ihre Managementstrukturen weiter und es stellt sich der Effekt ein, dass die Strukturen und Standards zum Selbstzweck und wichtiger als die Inhalte werden. Die Funktions- oder Arbeitsbereiche der Unternehmung sind aufgebaut und etabliert, es passieren nun Abgrenzungen und Abschottungen. Die wesentliche Herausforderung in Innovationsprozessen besteht darin, etablierte Überzeugungen in Frage zu stellen und unterschiedliche Bereiche auf die (Innovations-)Ziele der Unternehmung auszurichten.
- In einer **Wende- oder Krisenphase** wächst die Einsicht, bestimmte technologische oder marktbezogene Entwicklungen verpasst zu haben. Unsicherheit macht sich breit und das Management versucht, mit Hilfe von Rationalisierungen das Unternehmen überlebensfähig zu halten. Halten entscheidende Akteure im Unternehmen an überholten Vorstellungen über die Zukunft fest, werden auch die notwendigen organisatorischen und leistungsbezogenen Massnahmen nicht an die Hand ge-

nommen. Gerade in dieser Phase ist es wichtig, dass die Unternehmung sich zumindest in Teilen neu erfindet, um sich auch langfristig nachhaltig zu entwickeln.

Es wird deutlich: Je nach Unternehmensphase sind die Anforderungen an den Innovationsprozess unterschiedlich. Innovationsprozesse unterscheiden sich auch hinsichtlich anderer Faktoren, wie der Branche oder Grösse eines Unternehmens. In einem Bauunternehmen laufen Innovationsprozesse anders ab als in einem Spital oder einem IT-Unternehmen. Ein Unterschied macht auch, ob Innovationsprozesse in einer auf den nationalen Markt ausgerichteten Zehn-Personen-Firma ablaufen oder in einem international ausgerichteten oder multinationalen Unternehmen. Bei allen branchen- und grössenspezifischen Unterschieden gibt es aber auch Konstanten und grundlegende Merkmale von Innovationsprozessen, von denen in diesem Buch die Rede sein wird.

Innovation ist etwas völlig Alltägliches

Nicht nur Apple, Facebook oder Google sind innovativ. Sie gehen wohl in die Geschichtsbücher ein, aber das ist ja nicht das Ziel der «ganz normalen Unternehmen». Diese müssen im jeweiligen Markt aktiv sein und die Aufmerksamkeit der Kunden gewinnen, so dass die Leistung, das Angebot gekauft oder in Anspruch genommen werden. Innovation wird häufig mythologisiert – zu Unrecht. Ein Unternehmen kann «nur» innovativ oder innovativer werden. Innovation ist ein ständiges Bemühen; mit grossen und kleinen Erfolgen und mit Rückschlägen, die es produktiv und zuversichtlich zu meistern gilt. Innovation ist eine alltägliche Aufgabe und Herausforderung und nicht immer eine grosse Revolution. Innovation heisst schlicht und einfach, etwas «anders» zu machen. Innovation bedeutet, vom Bestehenden abzuweichen und sich auf neue Wege zu begeben.

Merkmale

- Unternehmen sind gefordert, innovativ zu sein, sie müssen aber gleichzeitig ihre Kern- oder Standardangebote routiniert und zuverlässig erbringen.
- Der Fokus auf «den Erfinder» ist irreführend. Eine innovative Unternehmung gestaltet nicht nur ihre Produkte oder Dienstleistungen innovativ, sondern auch das Innenleben der Organisation so, dass Neues oder Andersartiges zustande kommen kann.
- Es gibt sehr unterschiedliche Wege, wie sich Innovationen realisieren. Sie können abrupt eintreten oder sich schleichend, beinahe unmerklich einstellen.
- Innovation heisst, etwas «anders» zu machen und sich so im Markt, gegenüber Konkurrenten, einzigartig zu machen oder zumindest besser sichtbar und attraktiver zu werden. Damit geht Innovation jedes Unternehmen etwas an und wird für jedes Unternehmen möglich.

Prüfpunkte

- Welche Innovationen haben Sie in den letzten fünf Jahren hervor-gebracht? Wie haben Sie dies geschafft?
- Falls Sie während dieser Zeit nicht innovativ waren, was waren die Gründe?
- Ziehen Sie bei Ihren Innovationen alle Dimensionen – Produkte, Dienstleistungen, Strukturen, Unternehmens- und Führungskultur – mit ein?
- Welche Gründe machen Sie für ein Scheitern von Innovationen verantwortlich? Welche für einen Erfolg?
- Werden Sie als innovative Firma wahrgenommen?

2 Was ist der Nährboden für Innovation?

In der Kaffeepause steht Peter Bächler neben Regula Hofer: «Der neue CEO bringt's einfach nicht. Es kommen keine frischen Ideen. Er wirbelt keinen Staub auf und das hätten wir so bitter nötig. Jetzt kommen die vom Marketing wieder mit den schönen Folien und den tollen – wie nennen Sie es – «Segmentierungen». Das versteht doch keiner. Der CEO sollte denen mal klar machen, dass es so nicht geht.» Regula Hofer hört aufmerksam zu und entgegnet: «Ja, schon. Die vom Marketing versteht tatsächlich keiner so richtig. Aber – Hand aufs Herz – geben wir von der Produktion uns genug Mühe, damit sie verstehen, was geht und was nicht. Ich habe den Eindruck, dass es bei uns nicht darum geht, etwas gemeinsam zu machen, sondern die andere Abteilung so geschickt wie möglich vorzuführen oder gar in die Pfanne zu hauen. Der Patron ist abgetreten, hat die Firma verkauft und jetzt haben wir einen CEO, der einfach nicht mehr so ist wie der Patron.» «Ja, aber irgendeiner muss doch hier mal Ordnung reinbringen und den Tarif durchgeben». Regula Hofer ist etwas verdattert. Sie hat den Eindruck, dass Peter Bächler sie nicht verstanden hat oder nicht verstehen will. Sie wollte eh nur eine kurze Pause machen und dann weiterarbeiten. Sie verabschiedet sich mit den Worten: «Na ja. Du, ich muss wieder weiter.» Peter Bächler fragt noch: «Findest du nicht auch, dass der CEO den Tarif durchgeben sollte?» Regula Hofer antwortet nicht mehr, sie ist irritiert. Das Unternehmen braucht wohl noch einige Zeit, um die alten Zwistigkeiten zwischen den Abteilungen abzubauen. Die Frage ist nur, wie das gehen soll. Der CEO wird das alleine sicher nicht richten. Sie alle müssen sich wohl ändern, wenn die Unternehmung wieder zu neuen Ideen und Chancen kommen will.



Entscheidend für erfolgreiche Innovationen ist, dass der einzelne Mitarbeitende neue Ideen nennt, dass diese Ideen, genauso wie Hinweise von Kunden, aufgenommen werden, verschiedene (interdisziplinäre) Bereiche innerhalb der Unternehmung konstruktiv zusammenarbeiten und das Management die Innovationen auch wirklich unterstützt.

Natürlich, es kann auch ganz anders funktionieren. Manchmal reicht es tatsächlich, wenn ein kreativer Kopf, idealerweise der CEO, neue Ideen produziert und sich gegen Bedenken und Widerstände durchsetzt. Das ist eine durchaus gängige Praxis. Allerdings zahlt die Unternehmung dafür einen Preis. Die Mitglieder der Unternehmung lernen, Aufträge widerspruchsfrei umzusetzen und werden so bald zu passiven Befehlsempfängern. Dieser Gewöhnungseffekt wird der Unternehmung zum Verhängnis, wenn der «Kopf» auf einmal fehlt. Die Unternehmung wird im wahrsten Sinne des Wortes kopflos und auch ideenlos. Innovative Unternehmen nutzen hingegen das kreative Potenzial und das Wissen der Mitglieder des Unternehmens, um Verbesserungen zu erkennen und neue Marktchancen zu nutzen.

Die Kraft der Selbstorganisation

Doch lange nicht jede Organisation versteht sich darin, das kreative Potenzial aller Mitarbeitenden zu nutzen. Anhand eines Gedankenspiels aus dem (Ferien-)Alltag wird im Folgenden aufgezeigt, wie unterschiedlich Menschen zusammenarbeiten und wie sich dies auf die Problemlösung auswirkt: An einem warmen Strandtag auf der Insel Mallorca gehen viele Leute im Meer schwimmen. Plötzlich rennt ein Kind schreiend aus dem Wasser. Es hat sich an einer Feuerqualle empfindlich verbrannt. Dasselbe ereignet sich an fünf unterschiedlichen Stränden und die Menschen dort reagieren sehr verschieden:

- An der **Cala Roja** geniessen die Leute, die sich am Strand in der Nähe aufhalten, weiterhin die Sonne, da sie sich nicht um die Probleme anderer kümmern wollen. Das Schreien bei Kindern gehört einfach dazu. Sie mischen sich nicht in die Angelegenheiten anderer Eltern ein. Das würde die Privatsphäre verletzen.
- An der **Cala Millor** kommen Leute zum Kind, bedauern es, versuchen es zu trösten. Sie sagen, es tue ihnen leid, dass es sich wehgetan hat. Nach einer Weile kommen weitere Leute hinzu und erzählen, dass sie sich ebenfalls verbrannt haben. Sie zeigen ihre Wunden und weisen darauf hin, dass eine Kinderhaut wohl wesentlich dünner und empfindlicher ist.

- An der **Cala Figuera** suchen die Leute die Eltern und schreien diese an, weil sie das Kind an einem Tag im Wasser spielen lassen, an dem es – erkennbar an den gehissten roten Fahnen – Feuerqualen im Wasser gibt. Zudem streiten sie nun darum, was nun der beste Weg ist, um das Kind zu beruhigen: Ist die Verbrennung mit normalem Wasser, Salzwasser, Ammoniak zu behandeln oder ist es das Beste, gar nichts zu tun?
- Am **Platja de Palma** wird umgehend der Lifeguard eingeschaltet. Der Notdienst mit neuster Ausrüstung rückt an. Ein Kinderpsychologe kümmert sich nach der ersten Akutbehandlung um das Trauma des Kindes und der Eltern. Die Küstenwache verbietet umgehend das Baden.
- An der **Cala Sa Nau** stellen die Leute sofort fest, dass es sich um eine Verbrennung einer Feuerqualle handelt, die an diesem Tag schon häufiger vorkam; bislang wurde aber noch kein Kind verletzt. Eine Person tröstet das Kind, ein kundiger Strandgänger behandelt die Verbrennung schon mit Meerwasser und anschliessend mit mitgebrachtem Ammoniak und eine weitere Person bringt die Schmerzen lindernde Salbe, die sie als kundige Strandgängerin immer dabei hat. Als der Lifeguard zufällig vorbeikommt, hat sich das Kind schon wieder beruhigt.

Strandbesucher wollen sich sonnen, im Wasser abkühlen und entspannen. Das sind keine typischen Tätigkeiten von Mitarbeitenden und Führungskräften, dennoch lassen sich aus diesem Beispiel klare Parallelen zum Unternehmensalltag ziehen. Nur an der Cala Sa Nau wird das Problem selbstständig durch die anwesenden Personen gelöst. Hier greifen ungeschriebene und recht präzise Regelungen: Es ist sofort klar, wer was macht, denn die Fähigkeiten werden sofort erkannt und anerkannt. Zudem fühlen sich die Beteiligten zur Aufgabe verpflichtet. Selbstständigkeit hilft der Unternehmung, nicht nur um anstehende Probleme im Routineprozess zu beheben, sondern auch um «Neues» anzupacken und zu lösen.

Unter dieser kulturellen Voraussetzung kam IBM zum E-Business: Ein Programmierer überzeugte einen mittleren Manager, dass es sich um ein einträgliches Geschäftsfeld handle. Der Manager stellte ohne Budget ein Team zusammen und trieb die Idee voran. Als die Initiative bis zum CEO kam, segnete dieser das Vorhaben nur noch ab. Dies als Beispiel für eine selbstständige Unternehmung, eine Unternehmung, die das Wissen und das kreative Potenzial nutzt.

Innovationsförderliche Kultur

Die Kultur einer Unternehmung bezeichnet die grundsätzlichen Werte (z.B. Fairness, Leistungsbereitschaft) und Normen (z.B. neue Ideen sind willkommen), die weitgehend selbstverständlich sind und nicht mehr in Frage gestellt werden: «Es läuft, weil es schon immer so gelaufen ist und so schlecht ist es ja nicht gelaufen, oder?» Die Kultur ist nicht explizit – wie etwa in Leitbildern – vorhanden. Sie ist unsichtbar, aber dafür hochgradig wirksam. Strategien, Arbeitsinstrumente oder Verfahren können zum Beispiel geändert werden. Doch das heisst noch lange nicht, dass sich der kulturelle Unterbau automatisch anpasst. Im Gegenteil, die Kultur eines Unternehmens ist ausgesprochen beharrlich und es braucht Zeit, viele Gespräche, Erklärungen, Überzeugungsarbeit und Geduld, wenn eine Kulturveränderung, z.B. zu mehr Mitunternehmertum oder Kundenorientierung, angestrebt wird. Jede Unternehmung verfügt über spezifische kulturelle Ausprägungen.

Die Unternehmenskultur erkunden

Im Folgenden werden kulturelle Themen genannt, die in Bezug auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen relevant sind. Wie diese Themen unterschiedlich ausgeprägt sind, wird anhand von Aussagen von Führungskräften illustriert. Die folgende Darstellung kann dazu genutzt werden, den Grad der Innovationsfähigkeit einer Unternehmung zu überprüfen.



Dimensionen der Innovationskultur	Grad der Innovationsfähigkeit des Unternehmens		
			
Richtung	«Der Chef sagt sowieso, wohin die Reise geht. Unsere Meinung ist nicht (wirklich) gefragt.»	«Wir haben interne und externe Spezialisten und Experten, auf die wir uns verlassen. Auf das Urteil von Mitarbeitenden ist nicht zu vertrauen.»	«Wir können uns gemeinsam ein Bild davon machen, was die Chancen und Risiken am Markt sind. Wir beziehen verschiedene Leute mit ein.»
Sicherheit	«Alles ist ungewiss. Und das ist ganz schwer zu ertragen.»	«Es wird einfach nicht wirklich entschieden, wohin die Reise geht.»	«Die Dinge sind nicht sicher. Das ist schon mal sicher. Wir müssen halt in Szenarien und Alternativen denken und uns sagen, dass wir heute nach bestem Wissen und Gewissen entscheiden.»
Veränderung	«Veränderungen bringen Unruhe, Unordnung und Verunsicherung.»	«Veränderungen sind wünschbar, wenn sie uns in die richtige Richtung weiter bringen.»	«Veränderung hält uns wach, es ist eine willkommene Möglichkeit, unsere Kooperation und unsere Wirksamkeit zu optimieren.»
Steuerung	«Das wird permanent bis ins letzte Detail vorgeschrieben, was, wann, womit getan wird. Und wehe, man lässt sich dabei erwischen, es dann nicht so zu machen.»	«Da ist einfach wenig Flexibilität da. Manchmal ändern sich die Dinge und manchmal muss man auch einen neuen Weg einschlagen. Das muss dann immer ewig begründet und gerechtfertigt werden.»	«Es gibt klare Vereinbarungen, aber es darf auch anders herauskommen, als es ursprünglich gedacht war. Es muss einfach nachvollzogen werden können und gut begründet sein.»
Geduld	«Schon bevor man angefangen hat, muss man wissen, was genau dabei herauskommt.»	«Es entsteht schon eine gewisse Nervosität, wenn Deadlines nicht punktgenau eingehalten werden können.»	«Klar darf man das nicht überstrapazieren. Aber alle wissen, dass es manchmal halt gewisse Schlaufen braucht.»
Vertrauen	«Vertrauen. Was ist das?»	«Vertrauen ist gut, Kontrolle ist aber besser.»	«Wir können uns aufeinander verlassen.»
Fehler	«Fehler dürfen nicht passieren, sie deuten auf mein/unser Versagen hin.»	«Fehler können jedem passieren, aber möglichst nicht zweimal.»	«Fehler sind ein Hinweis auf Optimierungspotential.»
Wissen	«Man ist ja eh nicht daran interessiert, was ich meine, weiss und sehe. Was soll ich mich überhaupt hier äussern.»	«Man muss einfach so ziemlich aufpassen, wem man was sagt. Man schmückt sich dann gerne mit fremden Federn.»	«Wir teilen uns gegenseitig mit, was wir wissen. Das hilft dann auch, komplizierte Probleme gemeinsam zu lösen.»
Unterschiedlichkeit	«Die checken einfach nicht, was das wahre Problem ist. Sie werden es auch nie kapieren. Am liebsten hätte ich mit denen gar nichts mehr zu tun.»	«Nüchtern betrachtet, bringen sich durchaus wichtige Aspekte ein. Aber die Chemie stimmt einfach nicht.»	«Mit den anderen zusammen zu arbeiten ist schlichtweg inspirierend, gerade weil sie andere, wichtige Aspekte einbringen.»
Macht	«Das ist kein Geplänkel hier, das ist ein Hauen und Stechen um Geld und Einfluss.»	«Die Interessen werden einfach nicht auf den Tisch gelegt. Es ist unklar, ob's nun um die Sache geht oder um das Eigeninteresse. Das ist sehr mühsam.»	«Wissen und Können entscheiden, wer das Sagen hat; das ändert sich dann auch von Fall zu Fall.»
Gemeinsamkeit	«Hier schaut jeder für sich.»	«Gemeinsamkeit ... schon. Wir gehen ab und zu gemeinsam Mittagessen.»	«Wir sehen die Dinge zwar häufig unterschiedlich, aber wir raufen uns dann zusammen, weil wir etwas auf die Beine stellen und gemeinsam Erfolg haben wollen.»
Vernetzung	«Wir haben schon ohne unsere Kunden ausreichend zu tun.»	«Man muss schon sehr aufpassen, mit wem man worüber spricht.»	«Die Auseinandersetzung und Kooperation mit anderen macht uns stark.»

Wer versucht, in einer Abteilung oder im Kader die Kulturmerkmale einer Unternehmung zu erkunden, wird feststellen, dass bestimmte Themen besondere Bedeutung, andere eine geringere haben. Die vorgestellten Themen dienen als Orientierung, sind aber nicht abschliessend oder vollständig; dafür sind Organisationen schlicht zu vielfältig. Versuchen Sie, Ihre Unternehmung anhand der vorgestellten Dimensionen so genau wie möglich zu charakterisieren.

In einem zweiten Schritt können Sie sich die folgenden Fragen stellen:

- Was «kostet» beziehungsweise «nützt» uns unsere Unternehmenskultur?
- Wie wirkt sich unsere Kultur auf die Innovationsfähigkeit unserer Unternehmung aus?
- Was können wir tun, um kulturelle Hindernisse zu überwinden, damit wir unsere Innovationsfähigkeit steigern können?

Eine Innovationskultur entwickeln

Auch wenn der Wunsch nach einem Leitfaden besteht – es gibt nicht den richtigen Weg zur Innovationskultur. Wir wissen heute, dass sich eine Kultur nicht durch die Manipulation bestimmter Hebel in eine bestimmte Richtung steuern lässt. Zudem bedeutet «Innovationskultur» je nach Unternehmen etwas anderes. Die kulturellen Unterschiede zwischen einer KMU im Eisenhandel, einer Software-Start-Up-Firma, einer Medtech-Unternehmung oder einem etablierten Familienunternehmen der Nahrungsmittelindustrie liegen auf der Hand. Aber sie wirken sich auch auf die Art und Weise aus, wie Innovation stattfindet.

Dennoch gibt es Haltungen und Handlungen, die die Entstehung oder Vertiefung einer Innovationskultur fördern:

Wertschätzung und Interesse zeigen

Es «anders» zu machen oder «etwas anderes» zu machen hat zur Folge, dass das Bestehende an Wert verliert:

- Wird ein neues Produkt lanciert, ist die Frage, wie lange das bisherige Produkt noch hergestellt wird.
- Bei einer neuen Dienstleistung kann die Frage aufkommen, weshalb man so lange am Bestehenden festgehalten hat.
- Werden Prozesse mehr auf den Kunden und Kundenwünsche ausgerichtet, kann der Vorwurf entstehen, dass der Kunde bisher egal war.



Es ist ebenso möglich, dass etwas «Neues» keine Anerkennung findet, schlichtweg weil man es sich nicht vorstellen kann oder weil es keinen rechten Sinn ergibt. So nach dem Motto:

- «Das haben wir schon probiert, das klappt sicher nicht.»
- «Wie kommst du nur auf die Idee? Das ist ja echt gesponnen.»
- «Es läuft doch grad sehr gut für uns. Was sollen wir da nun einen Zusatzeffort leisten? Wir müssen ja schliesslich auch noch unser Tagesgeschäft machen».

Eine Voraussetzung für eine innovative Kultur ist, dass sowohl dem Bestehenden und Bisherigen als auch dem Neuen, noch Unbekannten Wertschätzung und Interesse entgegen gebracht wird:

- Werden bestehende Produkte, Dienstleistungen, Strukturen oder Prozesse abgelöst, ist zu beachten, dass sich die Mitarbeitenden in der

Regel stark damit identifizieren. Es gilt nicht nur, das Neue in den schillerndsten Farben zu schildern, sondern auch die Bedeutung und Wichtigkeit des Bestehenden zu betonen. Erst so wird es möglich, sich vom Bestehenden zu lösen und sich dem Neuen zuzuwenden.

- Wir Menschen tendieren dazu, Vorkommnisse, Beobachtungen, Ideen rasch zu bewerten. Ist diese Bewertung negativ, wie das etwa bei den oben genannten «Killerphrasen» der Fall ist, sterben Ideen rasch ab. Innovation bedeutet, genau zuzuhören, mitzudenken, etwas gemeinsam durchzudenken, auch und gerade dann, wenn eine Idee aufkommt, die (völlig) unmöglich zu sein scheint.

Vertrauen schenken

Vertrauen ist ein zerbrechliches Gut. Es braucht seine Zeit, bis es sich entwickelt hat, kann aber langsam wieder verspielt oder auch rasch zerstört werden. Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen Vertrauen in Personen (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeitende, Kunden, das Management etc.) und Vertrauen in das System (Lohnsystem, Arbeitsanforderungen, Zeiterfassung, Corporate Identity etc.).

Vertrauen zu Kollegen oder Vorgesetzten besteht dann, wenn

- sich die Personen respektiert fühlen
- Kompetenzen und Fähigkeiten, aber auch persönliche Grenzen anerkannt werden
- Ideen ernst- und aufgenommen werden
- man sich kritisch äussern kann und sich rechtzeitig informiert fühlt
- Arbeitsbeziehungen als zuverlässig empfunden werden
- man einem auch etwas verzeiht

Vertrauen in das System besteht dann, wenn

- dieses als gerecht und fair empfunden wird
- man sich damit identifizieren kann
- es genug Freiheitsgrade lässt
- längerfristig klar ist, was gefordert ist
- die Dinge verständlich und nachvollziehbar sind
- man die Dinge auch in Frage stellen und diese offen diskutieren kann

Beteiligen

Es wird häufig beklagt, dass Mitarbeitende keine Verantwortung übernehmen wollen. Daraus wird dann gerne geschlossen, dass sie sich für die Entwicklung der Unternehmung nicht einsetzen wollen. Dies ist ein Trugschluss. Die Arbeit nimmt einen zentralen Stellenwert in unserem Leben ein und ist heute nicht mehr einfach ein Mittel zum Zweck des Broterwerbs. Entsprechend ist der Wunsch da, einbezogen zu werden, Teil eines Ganzen zu sein.

Der Einwand, dass ja nicht «alle» immer berücksichtigt werden können, ist schnell zur Hand. Doch der Einbezug dient zum einen dazu, neue Ideen zu generieren. Zum anderen wird damit betont, dass es sich um einen gemeinsamen Weg handelt und man sich gemeinsam im Unternehmen weiterentwickelt. Zudem gibt es heute ausgereifte Grossgruppenverfahren, die es erlauben, grössere Abteilungen oder gar ganze Unternehmen dank einer gut moderierten Veranstaltung an der Ideenfindung oder Problemlösung aktiv zu beteiligen. Damit wird das Wissen der Unternehmung breit eingeholt. Diese Beteiligungsverfahren erhöhen die Chancen, dass sich die Mitarbeitenden mit Neuerungen identifizieren. Ein Unternehmer beschreibt dies wie folgt: «Wir sind zu klein, um eine Forschungsabteilung zu haben. Wir können uns kein Business-Development oder eine Forschungsabteilung leisten. Aber wir haben 150 Mitarbeiter, die mitforschen, wenn man ihnen zuhört. Wir legen sehr viel Wert auf die Führungsentwicklung. Und wir haben pro Jahr zwei grosse Workshops mit der ganzen Führungsmannschaft.»

Ein weiterer Kreis, der einzubeziehen ist, sind Kunden oder Geschäftspartner. Auf diese wird in Kapitel 3 ausführlich eingegangen.

Die richtigen Fragen stellen

Managen heisst handeln. Aufgaben erledigen heisst handeln. Ebenso wichtig ist es nachzudenken und die richtigen Fragen zu stellen. Der strenge, dichte Arbeitsalltag, der Druck des Marktes und des Alltagsgeschäfts verleiten jedoch oft dazu, sich nicht die wesentlichen Fragen zu stellen. Wesentliche Fragen sind jene, auf die man nicht sofort eine Antwort hat: Was haben wir bisher eigentlich genau gemacht? Was haben wir ausgelöst? Gibt es auch noch andere Wege? Woran haben wir noch nicht gedacht? Diese Fragen sind wichtig, weil sie es ermöglichen, Sackgassen zu erkennen. Für Innovationen ist es wichtig, gegen den Strich zu denken, zu argumentieren, sich überraschen zu lassen und Fragen zu stellen.

Merkmale

- Selbstständigkeit der Mitarbeitenden ist eine Grundvoraussetzung für Innovation in einer Unternehmung.
- Die systematische Analyse der Unternehmenskultur öffnet den Blick für die Aspekte, die Innovationen fördern und jene, die Innovationen behindern.
- Eine innovationsförderliche Kultur lässt sich nicht herstellen, sie lässt sich nur entwickeln. Schätzt man die Mitarbeitenden, vertraut man sich gegenseitig, ist man an entscheidenden Prozessen beteiligt und getraut sich auch, kritische Fragen zu stellen, sind bereits die wesentlichen Gestaltungsmerkmale für die Entwicklung einer Innovationskultur vorhanden.

Prüfpunkte

- Was zeichnet Ihr Unternehmen aus?
- Würden diese Beschreibung auch die Mitarbeitenden vornehmen?
- Falls Differenzen zwischen Ihrer Beschreibung und derjenigen Ihrer Mitarbeitenden bestehen, wie erklären Sie diese?
- Wenn jeder in der Unternehmung die Kultur mitprägt und das nicht zentral passiert, was hat jeder von Ihnen zu tun, damit sich eine erfolgreiche Innovationskultur entwickelt?
- Was sind gute Gründe dafür, die Dinge so zu belassen, wie sie sind?
- Leben Sie die Vorstellungen, die Sie von anderen verlangen?
Wie gelingt Ihnen das? Und falls nicht, wie gehen Sie mit diesem Spannungsfeld um?

3 In welchen Spannungsfeldern finden Innovationen statt?

«Ein traumatisches Szenario!» – Das neue Produkt «Vailla» – vor wenigen Tagen der Öffentlichkeit vorgestellt, die Massenproduktion bereits angelaufen – funktioniert nicht mehr einwandfrei nach zwei Wochen Lagerung. Können die versprochenen hohen Qualitätsanforderungen an das neue medizinische Hightech-Produkt nicht eingehalten werden, steht der Ruf der Firma Carmlod auf dem Spiel. «Ein größeres Problem», wie der Geschäftsleiter lakonisch die Situation auf den Punkt bringt. Das verantwortliche Team, Mitglieder aus verschiedenen Abteilungen, arbeitet Tag und Nacht zusammen. Sucht nach Lösungen, nach passenden Vorgehensweisen, um dem Problem auf die Spur zu kommen. Doch sämtliche bekannten Routinen greifen zu kurz. Der Entwickler zur wahrgenommenen Krisensituation: «Wir haben einfach kein Szenario mehr in der Schublade, das eine Alternative aufzeigt.» Die Teammitglieder versuchen es schliesslich mit einem «trial and error»-Verfahren. Leisten Überstunden, kämpfen. Doch auch zwei Monate, nachdem der Fehler entdeckt worden war, bekennt der Leiter der Forschung und Entwicklung: «Wir verstehen noch immer nicht die Gründe für dieses Problem.» Eines ist jetzt allen klar: Der letzte Meilenstein des in der Firma verankerten Innovationsprozesses ist nicht mehr termingerecht abzuschliessen. Finden die Teammitglieder keine Lösung, stehen drei Jahre Arbeit auf dem Spiel. Und dabei hat die Sache so gut begonnen. Die Mitarbeitenden hatten den Auftrag, ein gängiges Produkt mit einem neuen zu ersetzen, ausgestattet mit der besten Technologie und mit einem ansprechenden Design. Die Teammitglieder aus der Produktions-, Verkaufs-, Entwicklungs- und Marketingabteilung hatten bereits den Marketingprozess/Designprozess, die Pflichtenheftphase, die Variantenphase, die Konzeptphase, die Detaillierungsphase, die Produktrealisierungsphase und schliesslich die Nullserienphase erfolgreich durchlaufen. Und nun diese fundamentale Krise. Was ist passiert?

Beim Stichwort Innovation sind wir sehr rasch beim Innovationsmanagement. Die Empfehlung liegt nahe, dass der Innovationsprozess (wie auch andere Prozesse) einfach gut zu managen ist. Untersuchungen zeigen, dass in der Praxis die Tendenz zur Überstrukturierung und Übersteuerung von Innovationsprozessen besteht. Im Vordergrund steht, den Prozess im Zeit- und Kostenrahmen zu halten, wesentliche Fragen werden dagegen nicht (mehr) gestellt. Und – das zeigt die Fallschilderung zu Beginn dieses Kapitels – die Unternehmung ist dann mit der Krise überfordert, weil sie schlichtweg nicht damit gerechnet hat. Die Krise ist nicht Teil des Plans. Die folgende Schilderung einer Führungsperson zeigt dies:

«Es besteht die Gefahr, dass man etwas einfach abhakt, damit es weitergehen kann. Der Entwickler hat vielleicht noch etwas im Bauch und sagt: «Nein, dort haben wir noch ein Thema.» Und dann heisst es: «Nein, jetzt gehen wir weiter. Es geht schon irgendwie.» Und genau an dem hängen wir nachher. Genau an diesen Punkten. Dann haben wir danach einen wahnsinnigen Aufwand. Das passiert immer wieder. Ich finde, dass man sich nie nur aufs Papier verlassen darf.»

Das Festhalten an Zeitplänen kann die Umsetzung vielversprechender Innovationsinitiativen «abwürgen». Es benötigt offenbar noch ein anderes und erweitertes Verständnis von Management, um der Besonderheit von Innovationen gerecht zu werden.

Innovation ergibt sich unmerklich oder: Innovation ist von A bis Z durchzuplanen

Betrachtet man die bisherigen Ausführungen, wird deutlich, dass je nach kultureller Ausstattung der Unternehmung Innovation unterschiedlich abläuft.

Es lassen sich grundsätzlich zwei Zugänge unterscheiden:

- 1 Das Vorschlagswesen galt einmal als «best practice». Man ging davon aus, dass **Innovation eine direkte Anleitung (Steuerung)** braucht. Demnach werden neue Ideen mit einem Formular genau erfasst und zu vorher definierten Zeitpunkten in einem fixen Gremium diskutiert und bezüglich ihres Verbesserungspotenzials und ihrer Umsatzchancen etc. auf Herz und Nieren geprüft. Die definierte Budgetsumme für Innovationen wird auf die Projektideen mit der grössten Wirkung und Erfolgswahrscheinlichkeit verteilt. Oft erhalten die Ideengeber für ihre realisierte Idee eine Anerken-



nungsprämie. Die Führungsgremien überprüften die Erreichung der Etapenziele systematisch und bewerteten diese positiv oder negativ. Einige dieser Prinzipien zählen noch heute zur gängigen Praxis des Innovationsmanagements. Vor allem eine kompetitive Kultur und die Anerkennungsprämien spielen nach wie vor eine bedeutende Rolle im Rahmen der strategiegeleiteten Innovationssteuerung.

- 2 Heute wird zunehmend anerkannt, dass **Innovationen im ganz normalen Arbeitsalltag entstehen**, da neue Ideen überall im Unternehmen auftreten können (Emergenz). Diese Perspektive betont, dass sich neue Ideen entwickeln, wenn sich die Mitarbeitenden mit den Kunden oder ihren Kollegen auseinandersetzen, einkaufen gehen oder in den Bergen wandern. Im Unternehmen bestehen zeitliche und finanzielle Freiräume, die dies fördern. Häufig führen Zufälle zu Innovationen. Es gehört dazu, Neues anzudenken, mitzuteilen, genauer zu prüfen und dann – falls passend – umzusetzen. Es ist selbstverständlich, macht Spass und wird als Leistung und Beitrag explizit wertgeschätzt. Innovation ist gewissermassen in den Alltag eingebaut. Je nach Situation der Unternehmung ist es leichter oder weniger leicht, in Neues zu investieren.

Beide Varianten bergen potenzielle Probleme:

- **Stolpersteine der Emergenz:** Ideen gehen aufgrund fehlender Innovationsstrukturen unter oder verebben; es ist nicht nachvollziehbar, weshalb bestimmte Ideen weiterverfolgt werden und andere nicht; die Um-

setzung wird aufgrund unzureichender Kapazitätsplanung verschleppt oder sie scheitert.

- **Stolpersteine der Steuerung:** Der Einzelne findet es zu bürokratisch, seine Idee in einem Formular niederzuschreiben, denn er hat es seinem Vorgesetzten ja schon lange gesagt; man macht sich nur über dasjenige Gedanken, was (über Formulare) vorgegeben ist und es ist nicht in der eigenen Verantwortung über andere Aspekte, Gefahren, Möglichkeiten nachzudenken; es wird Klarheit gefordert, wo noch keine Klarheit vorhanden ist, so dass etwas vorgemacht werden muss; bei Unwägbarkeiten wird die strikte Projektkontrolle als Gängelung und damit demotivierend empfunden.

Aber sie beinhalten auch ein hohes Potenzial:

- **Potenzial der Emergenz:** Es fällt leicht und ist unkompliziert, sich zu äussern und Aufmerksamkeit für Ideen zu finden; der Einzelne merkt, dass er etwas mit den anderen zusammen bewirkt und kann sich somit auch gut mit dem Ganzen identifizieren.
- **Potenzial der Steuerung:** Es besteht punkto Zeit und Ressourcen Klarheit, wenn nicht sogar Eindeutigkeit, man weiss, woran man ist; die Führung übernimmt Verantwortung, indem sie sich für oder gegen etwas entscheidet, damit entlastet sich auch die Unternehmung.

Es ist also nicht verwunderlich, dass viele sehr innovative Unternehmen beide Formen vereinen: Einerseits sind sie darauf bedacht, dass emergente Prozesse ihre Wirkung entfalten, und andererseits sorgen sie für Strukturen, die diese Prozesse wieder an die strategischen Ziele der Organisation zurückbinden.

Innovationen, egal wie sie zustande kommen, sind nicht Selbstzweck, sondern leisten einen Beitrag, um den Zweck eines Unternehmens jetzt und in Zukunft zu erfüllen. Der Zweck eines Unternehmens ist dabei ganz allgemein, Nutzen für Anspruchsgruppen zu stiften. Zu den Anspruchsgruppen einer Unternehmung zählen die Kunden, Aktionäre, Mitarbeiter, Management, Staat, Öffentlichkeit, Lieferanten und die Konkurrenz. Jedes Unternehmen ist letztlich gefordert, seine eigene Konkretisierung von Nutzen zu finden, die seine Existenz rechtfertigt.

Dabei sind die Bedürfnisse der Kunden mindestens ebenso wichtig wie die der Kapitalgeber, die der Mitarbeitenden usw. Der minimale Nutzen ist teilweise gesetzlich fixiert wie beispielsweise die Lohnforderungen der Mitarbeitenden. Hinsichtlich der über die gesetzlichen Minimalforderun-

gen hinausgehenden Ansprüche besteht eine gewisse Wahlfreiheit. Ein Unternehmen muss sich überlegen, ob beispielsweise Mitarbeiter, die primär als Kostenfaktor betrachtet werden, ihre Kreativität und ihr Engagement wirklich in den Dienst des Unternehmens stellen. Das oberste Ziel vieler Unternehmen lässt sich als «maximaler Gewinn unter Einhaltung von Nebenbedingungen» beschreiben. Diese Konkretisierung der Nutzenstiftung ist zwar möglich, räumt den Kapitalgebern aber eine alleinige Vorrangstellung ein. Die Konzentration auf kurzfristige Erfolge kann dazu führen, dass erfolgversprechende Entwicklungspfade in die Zukunft nur schwer oder gar nicht beschrritten werden.

Selbstverständlich ist es nicht unwichtig, Gewinn zu erwirtschaften. Ganz im Gegenteil: Gewinn entsteht dann, wenn die Kunden bereit sind, für eine Leistung einen bestimmten Preis zu bezahlen – eben weil ihnen der Erwerb und die erwartete Verwendung dieser Leistung mehr Nutzen stiftet. Und das Unternehmen erwirtschaftet einen Gewinn, wenn die Leistung weniger kostet, als der Kunde bereit ist zu bezahlen. Gewinn ist damit erst einmal ein Gradmesser für eine bereits erfolgte effektive und effiziente Nutzenstiftung und weder ein Ziel an sich, noch ein Indikator für zukünftige Gewinne.

Doch – und nun kommt die Einschränkung – «der Nutzen» lässt sich nicht so einfach und eindeutig definieren. Ein IBM-Ingenieur der Advanced Computing Systems Division von IBM stellt 1968, wie einleitend schon bemerkt, die folgende Frage zum Microchip: «Aber wofür soll das gut sein?» Auch wenn der Nutzen von Beginn an nicht klar war, so forschte IBM in diesem Gebiet. Es lässt sich häufig gar nicht erahnen, was in Zukunft passiert, so ist denn auch das diffuse Gefühl häufig ausschlaggebend: «Da könnte etwas draus werden.»

Führung in Innovationsprozessen heisst: Spannungsfelder und Widersprüche aushalten

Die Frage ist berechtigt: «Ja, was ist nun notwendig für eine erfolgversprechende Innovationskultur? Ist es das eine oder das andere? Beides zusammen geht doch nicht!» Es entstehen Spannungsfelder, denen sich der Einzelne ausgesetzt sieht:

- «Ich muss etwas präzise definieren, was noch nicht da ist.»
- «Ich darf meine Freiräume nutzen, aber das Signal ist, dass keine Zeit verplempert werden darf.»

- «Ich darf und soll meine neuen Ideen verwirklichen, andere einbinden, aber das Alltagsgeschäft darf auf keinen Fall leiden.»

Spannungsfelder über Spannungsfelder. Und damit sind wir beim Kern der Innovation, denn Innovation bringt diese hervor. Sie sind schlichtweg anzuerkennen, sie lassen sich nicht wegreden. Und sie zwingen, immer wieder neu zu entscheiden, je nachdem was in der Situation Sinn macht. Insbesondere Führungskräfte sind in ihrer Tätigkeit diesen Spannungsfeldern ausgesetzt und müssen mit diesen ernsthaft-spielerisch umgehen. Ein erfolgreicher Schweizer Unternehmer beschreibt diese Herausforderung so: «Komplexität, das ist eine Disziplin, die ich seit 30 Jahren trainiere. Also ich habe mich seit 30 Jahren mit Menschen auseinandergesetzt. Das Erste ist, die Toleranz zu haben, dass ich zulasse, dass ich es nicht im Griff habe.» Hier ist die Rede von jahrelangem «Training», d.h. man muss diese Grundhaltung, «etwas nicht im Griff zu haben» erlernen.

In Innovationsprozessen treten auch harte Widersprüche hervor:

- Die Zukunft planen, voraussehen und die Gegenwart im Griff haben
- Alle möglichen Risiken genau voraussagen, vorgängig vermeiden und unternehmerisch-mutig sein
- Neue Möglichkeiten auskundschaften, ohne unzuverlässig oder beliebig zu werden



- Sicherheit vermitteln, auch wenn man sich unsicher fühlt
- Klare Vorgaben machen, ohne notwendige kreative Umwege abzuwürgen
- Kreativität zulassen und die Kosten nicht aus dem Ruder laufen lassen
- Überprüfen, herausfordern, ohne kleinlich und gängelnd zu wirken
- Widerstand gegen das Neue ernst nehmen, aber sich nicht davon vereinnahmen lassen
- Neue Ideen konsequent und über Krisen hinweg verfolgen, aber den Zeitpunkt nicht verpassen, wenn eine Idee abgebrochen werden muss
- Am Bestehenden festhalten, dieses anerkennen und den Blick nach vorne richten

Diese Widersprüche sind nicht Ausdruck eines schlecht funktionierenden Unternehmens. Es sind vielmehr Charakteristika innovativer Unternehmen. Diese Widersprüche gilt es anzunehmen, und im Wissen um ihre Unauflösbarkeit ist mit ihnen ernsthaft-spielerisch umzugehen.

Merkpunkte

- Es gibt nicht den richtigen Zugang zur Innovation. Man kommt auf unterschiedlichen Wegen zum Ziel. Egal, wie man vorgeht, gibt es Stolpersteine.
- In einem innovativen Unternehmen zu arbeiten oder Führung darin wahrzunehmen fordert eine Toleranz von Spannungsfeldern und Widersprüchen und einen ernsthaft-spielerischen Umgang mit denselben.

Prüfpunkte

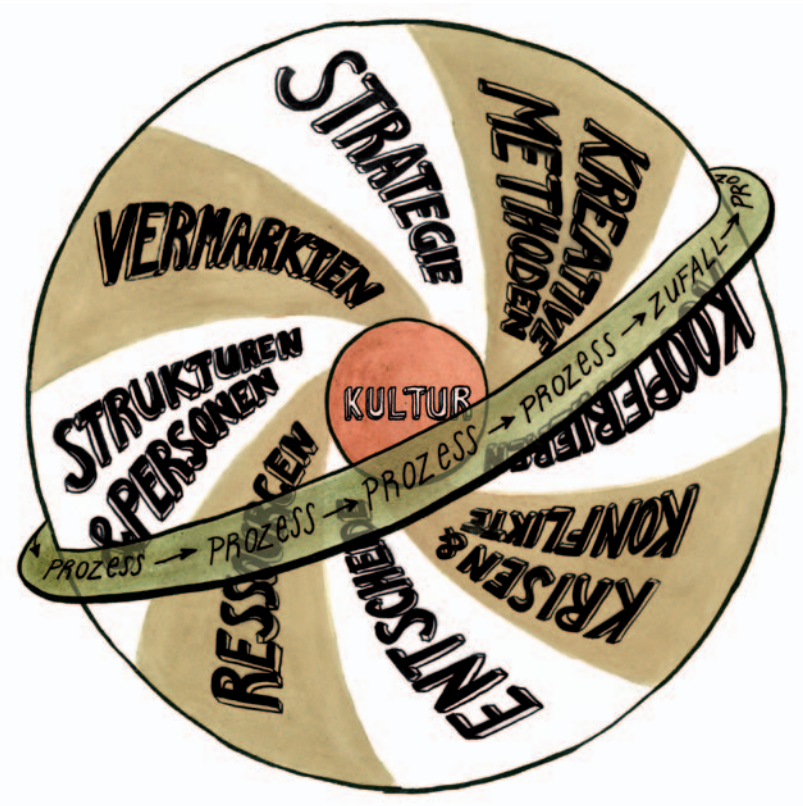
- Aus welchen Gründen möchten Sie die Innovationsprozesse in Ihrem Unternehmen kontrollieren? Und aus welchen Gründen kontrollieren Sie nicht?
- Haben Sie Vertrauen in Ihre Mitarbeitenden? Und wie äussert sich das konkret?
- Wie gehen Sie mit Spannungsfeldern und Widersprüchen um?

4 Wie kann der Innovationsprozess gestaltet werden?

An der zweiwöchentlichen Geschäftsleitungssitzung der Muster AG herrscht wieder dicke Luft: Produktionsleiter Huber will endlich das herstellerfreundliche Redesign des umsatzstärksten Produktes Trius Plus gestartet sehen, während Verkaufsleiter Schmid ohne neue Produkte mit zusätzlichen Funktionalitäten sowie zusätzlichen Messe-Teilnahmen düstere Absatzprognosen stellt. Entwicklungsleiterin Anderhub betont, dass sie die Entwicklung und nicht die Konstruktion leitet und sie und ihr Team sich jetzt endlich mal um ein wirklich innovatives Produkt kümmern wollen, das nicht nur ein «me-too» der Konkurrenzprodukte ist. Personalleiter Lötscher will ein Change-Projekt initiieren, um die Kommunikation im Unternehmen offener werden zu lassen und damit die guten Ideen der Belegschaft für Weiterentwicklungen zu nutzen. Geschäftsführer Kopp findet, wir sollten das eine tun und das andere nicht lassen und wendet sich an Finanzleiterin Frank mit der Frage: «Was können wir uns davon leisten?»

Wie eingangs formuliert: Innovationen fallen nicht vom Himmel. Es ist nun zu klären, worauf zu achten ist, damit Unternehmen «innovativ» werden oder bleiben. Ein wesentliches Ziel von Unternehmen ist es ja, dass Neues entsteht und zukunftsweisende und am Markt erfolgreiche Entwicklungen in Gang gesetzt und realisiert werden. Innovation und Innovationsfähigkeit ist somit nicht einfach eine Aneinanderreihung von Innovationsprojekten. Innovationsprojekte zu bezeichnen ist ohne Zweifel sinnvoll, zweckmässig und nötig in Unternehmen. Es besteht eine klare Erwartung von Mitarbeitenden, dass «gute Ideen» mit Ressourcen ausgestattet und mit Zeitplänen versorgt werden, damit man diese, vom Management explizit gewünscht und legitimiert, weiter verfolgen kann. Soll allerdings die Innovationsfähigkeit der Unternehmung weiterentwickelt werden, dann ist der Blick auf die Gestaltung der Unternehmung als Ganzes zu richten.

Beim Backen ist es wichtig, sich an das Rezept zu halten. Will man das Eiweiss schaumig schlagen, nachdem die flüssige Schokolade schon über das flüssige Eiweiss gezogen wurde, wird das wohl nicht mehr gelingen. Zurück bleibt ein eigenartiger, zu nichts mehr zu gebrauchender Klum-



pen. Beim Kuchenbacken ist die Reihenfolge genau definiert; hält man sich an die Abfolge und die genauen Angaben, gelingt der Kuchen. Unternehmen innovationsorientiert auszugestalten ist nicht wie Kuchenbacken. Auch wenn wir es uns innerlich sehnlichst wünschen, dass es ein Rezept, eine klare Abfolge an Handlungsschritten und vorhersehbaren Reaktionen gäbe. Mehl, Eiweiss, Zucker und Butter denken und handeln nicht. Unternehmen setzen sich aus Menschen zusammen und treten mit anderen Menschen (Kunden) in Kontakt. Doch auch wenn es diese klare, vorher definierte Abfolge von Managementinterventionen nicht gibt, so lassen sich doch gewisse Handlungsfelder der Innovation identifizieren. Diese Handlungsfelder werden im Folgenden ausführlich behandelt; damit ist dieses Kapitel, wie eingangs erwähnt, der Hauptteil dieses Buches. Die Handlungsfelder der Innovation sind im Folgenden als **Innovationszirkel** dargestellt.

Um das Zitat von Stephan Fry zu Beginn des Buches nochmals aufzunehmen – die Geschichte der Innovation kann an vielen Stellen einsetzen. Diese Handlungsfelder zeigen auf, woran bei der Gestaltung innovationsorientierter Unternehmen gedacht werden sollte. Sie identifizieren teilweise bekannte, teilweise unübliche Aspekte. Die Erneuerungsfähigkeit der Unternehmung wird gefördert, wenn man jenseits der üblichen Pfade etwas anderes ausprobiert. Die Handlungsfelder der Innovation sollen anregen, über die eigene Unternehmenspraxis nachzudenken und hier neue, überraschende Impulse zu setzen. Je nach Situation sind unterschiedliche Handlungsfelder relevant, wie die folgenden Schilderungen zeigen:

- Ein Mitarbeiter kommt mit einer vollständig ausgereiften Idee und es bietet sich an, diese umzusetzen.
- In einer Unternehmung entstehen keine überzeugenden Ideen, um neue Angebote zu entwickeln, obwohl ausreichend Geld dafür vorhanden wäre.
- Das Produkt ist fertig entwickelt, der Zeitpunkt der Lancierung ist den Kunden kommuniziert und es stellt sich ein grundlegendes Problem der Funktionalität des Produktes heraus.



Strategische Spurensuche

Innovationsprozesse sind ungewiss. Unklar ist auch, welches Resultat aus ihnen hervorgeht. In der Strategie und der Kultur der Unternehmung sollten der Innovation und der Erneuerung eine hohe Bedeutung zukommen. Mit der zentralen Verankerung in der Strategie erhalten Innovationsprozesse die nötige Unterstützung, um auch im Alltag Schwierigkeiten zu überwinden. Doch nur ankündigen, Innovation sei strategisch relevant, kann kontraproduktiv sein, wenn es nur bei der Ankündigung bleibt. Es müssen Taten folgen und möglichst solche, die Freiräume nicht einschränken oder zu stark reglementieren. Sich auf die Suche nach Marktentwicklungen, neuen Leistungsangeboten, unkonventionellen organisatorischen Lösungen zu begeben ist ein guter Anfangspunkt in einem Innovationsprozess. Aber die Spurensuche kann auch im Verlaufe eines Innovationsprozesses oder im ganz normalen Alltag notwendig und sinnvoll sein. Und zwar dann, wenn man den Eindruck hat, etwas noch nicht so genau erforscht, erfasst oder verstanden zu haben. Hier stehen Fragen an wie:

- Was machen unsere Konkurrenten?
- Wissen wir, was unsere Wertschöpfungspartner, also Kunden oder Lieferanten wollen?
- Wie wirkt sich die Veränderung der Rahmenbedingung (z.B. bilaterale Verträge) auf unser Kernbusiness aus?
- Was können wir besonders gut?

Bei der Spurensuche geht es darum, die Augen und Ohren offen zu halten, also möglichst genau und ohne vorformulierte Ziele und Einschränkungen zu beobachten. Diese Beobachtungen sind auch den Mitarbeitenden mitzuteilen. Auf deren Basis können dann weiterführende Diskussionen geführt werden:

- Was heisst Marktentwicklung für uns?
- Schränkt uns das ein? Gibt uns das neue Möglichkeiten?
- Fällt hier etwas auf, was uns bisher noch nicht aufgefallen ist?

Dies kann ein Teil eines Projektprozesses sein oder etwas, das im Unternehmen selbstverständlich und fortlaufend praktiziert wird. Viele Unternehmer «träumen» von Mitarbeitenden, die mit offenen Augen und Ohren durch die Welt laufen und immer – auch während Auslandsaufenthalten bzw. im Urlaub – nach neuen Ideen suchen. Und solche Mitarbeitende gibt es. Eine solche (nicht zufällig existierende, sondern durch die Führung gepflegte und wertgeschätzte) «Suchkultur» existiert in erfolgreichen Unternehmen. Engagierte Mitarbeitende bringen Konkurrenzprodukte von Messen oder Urlaubsreisen in die Firma mit. Diese werden dann gemeinsam geprüft und vor dem Hintergrund des Entwicklungsstandes der eigenen Produktpalette bewertet. Das kann eine «Pancake»-Mischung aus dem New Yorker Supermarkt sein, die nur mit Wasser angerührt wird und den Lebensmittelingenieur dazu bewegt, sich an eine neue Rezeptur zu setzen. Oder es kann sich um ein neues System zur Präsentation von Kleidern handeln, welches Ladenbauer inspiriert, das bisherige System zu überdenken und in ihren eigenen Showrooms auszustellen.

Neue Ideen und Trends können auch ausserhalb der eingespielten Quellen, des bekannten Netzwerkes oder der Strategieabteilung eines Unternehmens entstehen. Gerade das Web 2.0 oder Social Web ermöglicht neue Wege in der Innovation. Dieses Wissen und die Gespräche im Internet gilt es zu erfassen und zu systematisieren, sie können eine wertvolle Hilfe für die Spurensuche sein.



Einsatzmöglichkeiten von Social Software im Innovationsprozess sind die folgenden:

- **Monitoring von Themen und Gesprächen:** Themen werden auf dem Internet diskutiert, Produkte bewertet und Meinungen ausgetauscht. Unternehmen, denen es gelingt, sich diese Diskussionen nutzbar zu machen, haben einen grossen Vorteil. Nicht für alle Branchen und Produkte hat das Internet dieselbe Bedeutung, alle sollten aber herausfinden, ob es für Gespräche genutzt wird, die für das Unternehmen relevant sind.
- **Zuhören und Interessengruppen identifizieren:** Es geht darum, mehr über Bedürfnisse und Wünsche zu erfahren, die in Zusammenhang mit Produkten geäussert werden. Die Pharmabranche nutzt dies zum Beispiel, um in Patientenforen und auf Blogs herauszufinden, wie Patienten mit Krankheiten umgehen. Leute, die sich online über ein Produkt unterhalten, sich über Verbesserungen austauschen oder auch andere beraten, können für den Innovationsprozess wichtige Inputs liefern.
- **Initiierung von Diskussionen:** Neue Ideen werden auf unternehmens-eigenen Plattformen diskutiert, bewertet und die Mitarbeit auch honoriert. Einige Unternehmen binden die Kunden sehr erfolgreich in die Ideenfindung mit ein. Ein Beispiel ist die Handelskette Tchibo, die auf der eigenen Plattform die Kundinnen und Kunden über die Aufnahme von neuen Produkten und Themenwelten mitbestimmen lässt. Eine weitere Variante ist der spielerische Einsatz von Online-Tools, wie etwa die Möglichkeit, online Produkte zu gestalten und etwa die Farbkombination eines Nike-Turnschuhes selber zu bestimmen. Die Kooperation kann dabei in geschlossenen Gruppen erfolgen oder ganz geöffnet werden.

- **Nutzung im Sinne der Marktforschung:** Ideen rechtzeitig durch die Kunden und Nutzer bewerten zu lassen, ist eine Methode, die Unternehmen bereits gezielt einsetzen.
- **Beta-Versionen zur Verfügung stellen:** Test-Produkte können an stark Involvierte und Interessierte abgegeben werden, die gemeinsam über Vor- und Nachteile des Produktes diskutieren. Eine weitere Variante ist es, geschlossene Konsumentenblogs einzuführen und die Diskussionen im Sinne einer qualitativen Analyse in strategische Überlegungen einfließen zu lassen.

Nicht zu vergessen ist, dass alle Einsatzvarianten von Social Software mit kommunikativen Aktionen verbunden sein müssen und zu begleiten sind. Die Teilnehmenden erwarten Anerkennung für ihr Engagement, in Form von Lob, Dank oder schlichtweg Aufmerksamkeit.

Zum Schluss dieses Abschnitts sei noch darauf verwiesen, dass die Suche und die damit verbundene Datensammlung auch übertrieben werden kann. «Sieht man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr», ist die Spurensuche behindert. D.h. es muss der richtige Moment abgepasst werden, um die gefundenen Informationen zusammen zu binden, zu verdichten und die Erkenntnisse auf den Punkt zu bringen: «Worum geht es?» «Was sind die entscheidenden Erkenntnisse?»

Merkmale

- Innovationsprozesse sollen als wesentlicher Bestandteil der Strategie benannt sein. Das Management unterstützt deren Umsetzung.
- Neugierde ist eine wichtige Haltung im Innovationsprozess und ermöglicht, unvoreingenommen offene und strategisch relevante Fragen zu stellen.
- Die Unternehmung sollte neue Kommunikationsräume wie z.B. Social Media nutzen, um strategisch relevante Informationen zu erhalten.

Prüfpunkte

- Sind Ihnen Innovationen und Freiräume wichtig? Falls ja, wie setzen Sie diese konkret um?
- Stellen Sie relevante strategische Fragen zur Innovation und lassen Sie es auch zu, dass andere sie stellen? Falls nicht, was sind Ihre Gründe?
- Wie stehen Sie zu den Social Media? Setzen Sie diese bereits für Innovationen ein? Falls nicht, was sind Ihre Gründe?



Einrichtung von Freiräumen

Mitarbeitende benötigen Freiräume, um Ideen zu verfolgen und zu verwirklichen. Schule machte die Lösung von Google. Jeder Google-Ingenieur hat die Option, 20% seiner Arbeitszeit auf etwas zu verwenden, das einen Bezug zur Firma hat und ihn persönlich interessiert. Im Grundsatz geht es darum, die Unternehmen nicht zu schlanken Gebilden umzugestalten, sondern sie mit «Polstern» auszugestalten. Innovationen benötigen definierte und durchaus grosszügige Freiräume in Bezug auf die finanzielle, zeitliche und inhaltliche Ausgestaltung. Denn erst so wird geforscht, nachgedacht, gesucht, ausprobiert, verworfen. Ohne Experimente, Versuche, Irrtümer und Fehler gibt es auch keine Innovationen.

Doch Freiräume lassen sich nicht einfach so einrichten. Freiräume werden erst zur Verfügung gestellt, wenn Vertrauen herrscht. Vertrauen kann als Erwartung gegenüber einer anderen Person definiert werden, von der ausgegangen wird, dass sie das ihr entgegengesetzte Vertrauen nicht enttäuschen wird. Ein weiterer Grundwert in diesem Zusammenhang ist die Gerechtigkeit. Wenn Freiräume nicht in gleichem Masse oder ähnlich in der gesamten Unternehmung eingerichtet werden, kann dies zu Missgunst führen. Fehlt eine Identifikation mit der Aufgabe und mit der Institution, ist die Frage berechtigt, ob die Freiräume effektiv im Sinne der Unternehmung genutzt werden.

Merkmale

- Freiräume (finanzielle Mittel, Zeit) sind zwingend zuzugestehen, wenn die Unternehmung innovativ(er) sein will.
- Vertrauen ist eine Grundvoraussetzung für die Gewährung von Freiräumen.

Prüfpunkte

- Gewähren Sie Freiräume? Wenn nicht, was sind Ihre Gründe?
- Trauen Sie Ihren Mitarbeitenden zu, dass sie Freiräume produktiv und zum Wohl der Firma nutzen. Falls nicht, aus welchen Gründen?



Teams bilden – und zwar die richtigen zur richtigen Zeit

Der Weg von der Erfindung bis zu einem guten Absatz im Markt ist lang. Die Zusammensetzung des Teams ist bedeutend, denn unterschiedliche Bereiche und damit fachliche Perspektiven und Wissensgebiete bringen jeweils Aspekte in den Innovationsprozess, die für einen soliden Entwicklungsprozess und den Markterfolg relevant sind. Es ist nicht selbstverständlich, dass solche Teams reibungslos funktionieren und mit entstehenden Widersprüchen und Konflikten aktiv und produktiv im Sinne des Ganzen umgehen können, wie die folgende Schilderung einer Marketingleiterin zeigt:

«Manchmal fordern wir uns gegenseitig auch heraus. Wir haben schon Diskussionen. Wir fragen zurück, ob es wirklich so sei. Also wir akzeptieren nicht einfach jede Aussage. Ich denke, das ist normal. Das hat eine gute Dynamik, dass man sich gegenseitig Fragen stellt und herausfordert und auch wieder neue Ideen hereinbringt.»

Die Rollen und Funktionen in Teams sind dabei unterschiedlich verteilt, wie die folgenden Beispiele zeigen. Die Vertreter aus dem Bereich:

- **Forschung und Entwicklung** haben Freude am Tüfteln und Perfektionieren, sind jedoch relativ weit von den Kunden entfernt. Es besteht die Gefahr, dass sie sich in Details verlieren, deren Nutzen für die Kunden nicht ersichtlich sind. Sie treten auf als Experten, Inspiratoren und Kreative, aber auch als Phantasten, Mimosen und Perfektionisten.
- **Marketing und Verkauf** wissen viel über die Kunden, sind stark in der Analyse und der Kommunikation von Botschaften. Häufig sind sie jedoch sehr stark auf persuasive Kommunikation ausgerichtet: Sie wollen überzeugen, aber keinen Dialog führen. Das verhindert unter Umständen konstruktive Gespräche mit den Entwicklern. Sie treten auf als Kommunikatoren, Change Agents und Moderatoren, können aber auch als Simplifizierer, Unverständige und Schwätzer gelten.
- **Controlling** sichern die Einhaltung der finanziellen Rahmenbedingungen, sind interessiert an Rentabilität, Kostenorientierung und kalkulierbaren Interessen. Die Aufgabe des Controllings besteht darin, transparent zu machen, ob sich die Entwicklungskosten im geplanten Soll bewegen bzw. ob die vorgesehenen Kosten für ein Produkt auch eingehalten werden (target-costing). Das Controlling mag ungeplante Verzögerungen nicht. Die Steuerung erfolgt über Zahlen, was Konfliktpotential im Umgang mit den Entwicklern birgt. Sie sind wichtig als Planer, Bedenkenträger, gelten aber auch als Erbsenzähler und gelegentlich als Spielverderber.



- **Produktion** denken unmittelbar an die technische Umsetzung und stellen rasch die Frage nach der Machbarkeit. Sie werden gerne in die Ecke der Verhinderer gedrängt. Dabei nehmen sie ihre Rolle nur wahr und ernst. Die Produktion hat für den geordneten und effizienten Herstellungsprozess zu sorgen. Das Zitat eines Innovationsmanagers macht deutlich, wie eine Neuerung wahrgenommen wird: «Ich denke, Innovation ist für ein Unternehmen, für die Produktion und auch zum Teil für die Entwicklung schon irgendwie ein Störfaktor.» In der Produktion entscheidet sich (bei Produktionsunternehmen), ob eine Idee auch effektiv so umgesetzt wird, dass der gewünschte Effekt eintritt.

Die Zusammenarbeit zwischen Vertretern aus Forschung, Entwicklung, Produktion, Marketing und der Finanzabteilung ist nicht unproblematisch. Nicht jede Aussage wird akzeptiert, nicht alle Vorgaben verstanden, es werden Fragen gestellt und so entstehen neue Ideen. Ziel der Diskussionen ist es, ein gemeinsames Verständnis zu einem Produkt, das noch im Entstehen ist, herzustellen. Dabei ist jeder Mitdenkende auch Vertreter oder Vertreterin der eigenen Abteilung. Es entstehen Unklarheiten, Missverständnisse und allenfalls auch Machtspiele. Bei der Zusammensetzung eines Teams sind folgende Überlegungen wichtig:



- Ist das notwendige Fach- und Spezialistenwissen vorhanden?
- Sind Leute dabei, die den Markt und die Bedürfnisse der Kunden kennen und in der Lage sind, die auch zu formulieren?
- Ist das Team in der Lage, Konflikte konstruktiv auszuhandeln?
- Sind die einzelnen Mitglieder in der Lage, in einem Team zu arbeiten, sich auszutauschen und auch Kritik zu formulieren und zu akzeptieren?
- Sind die einzelnen Teamplayer in der Lage, die Interessen und Botschaften in ihren Abteilungen weiter zu tragen und damit die Akzeptanz der Innovationen betriebsintern zu unterstützen?

Die Zusammenarbeit im gesamten Innovationsprozess kann das Verständnis über die Abteilungsgrenzen hinweg fördern, denn das Team als Ganzes übernimmt die Verantwortung für den Erfolg. In der Praxis zeigt sich, dass etwa der Graben zwischen Controlling und Entwicklung in solchen Teams verkleinert wird und sich gemeinsam formulierte Ziele einfacher realisieren lassen. Das Spannungsfeld Kontrolle versus Kreativität wird damit nicht gelöst, sondern produktiv genutzt. Voraussetzungen dafür sind:

- **Die räumliche und organisatorische Nähe**, die durch moderne Kommunikationsmittel unterstützt werden kann. Wichtige Entwicklungsschritte werden häufig dank informellen Kontakten möglich, sei es im Büro, bei

der Kaffeepause oder dem gemeinsamen Mittagessen. Gemeinsame Arbeitsplätze erleichtern diese Kontakte.

- **Die inhaltliche und soziale Nähe**, die gemeinsame Orientierung an einem Ziel und auch die persönliche Wertschätzung und die Fähigkeit zur Pflege von sozialen Kontakten und persönlicher Kommunikation prägen das Innovationsklima innerhalb der Teams.

Gemischte Teams über alle Funktionsbereiche des Unternehmens hinweg sind gut und richtig. So können Problemstellungen umfassender betrachtet und unterschiedliche Perspektiven und vielfältiges Fachwissen direkt und gewinnbringend miteinander vernetzt werden. Aber gemischte Teams sind nicht immer und überall erfolgreich. Findet keine gute Verständigung und kooperative Zusammenarbeit statt, können Barrieren und Blockaden entstehen. Es muss von Fall zu Fall, von Branche zu Branche, von Unternehmenskultur zu Unternehmenskultur, von Situation zu Situation entschieden werden, was Sinn macht. Drei Beispiele:

- Es kann sein, dass in einem Produktbetrieb gemischte Teams gerade in der Ideenentwicklungsphase kontraproduktiv sind. Dies tritt dann ein, wenn die Erfahrung gemacht wird, dass Vertreter der Produktion bei der Ideenentwicklungsphase neue und auch unkonventionelle Vorschläge immer zerreden und sie damit aufweichen. Dann macht es eventuell Sinn, eine «Spinner-Gruppe» zu bilden, die eben nicht die Aufgabe hat, breit und differenziert abzuwägen, sondern «frisch von der Leber weg» Ideen zu spinnen.
- Bei der Auswahl von Ideen bietet es sich sehr wohl an, gemischte Teams zu bilden. Dann müssen diese Ideen auf «Herz und Nieren» geprüft werden.
- In Unternehmen, in denen die Zusammenarbeit in gemischten Teams nicht eingeübt und selbstverständlich ist, dürfen diese auch nicht überfordert werden, fortwährend in «gemischten Settings» zu arbeiten.

Die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams reduziert das leidige Schwarzpeterspiel, dass die Entwicklungsabteilung frustriert die Marketingkampagne für einen Misserfolg verantwortlich macht oder der Vorwurf auftaucht, dass an den Kundenwünschen vorbei innoviert wird. Das ganze Team muss Widerstände, Konflikte und Diskussionen als Teil des Innovationsprozesses akzeptieren. Geschieht dies bereits in der Phase der Ideensuche und Ideenfindung, kann bei den Diskussionen und Konflikten sehr viel Kreatives und Überraschendes geschehen. Die Kenntnisse von Methoden helfen, die Kreativität anzuregen und schließlich ein gemeinsames Verständnis zu finden.

Kommunikation stellt die Verbindung zwischen Teammitgliedern her. Die Bedeutung und der Nutzen von Innovationen oder die Vorstellung vom Vorgehen und vom Ergebnis werden häufig erst im wiederholten Austausch zwischen den unterschiedlichen Beteiligten deutlich. Durch Kommunikation gelingt es, Leute miteinander zu vernetzen, Bedürfnisse zu klären und Akzeptanz für neue Ideen zu schaffen. Auch wenn die elektronischen Medien (E-Mail, Blogs, Wiki) heute einen hohen Stellenwert in der Kommunikation einnehmen, so genießt die persönliche Kommunikation die höchste Akzeptanz. Insbesondere komplexe und dynamische Innovationsprozesse verlangen nach Kommunikatoren und Dolmetschern, die die Unterschiedlichkeit von Sichtweisen, fachlichen Überzeugungen und Interessen erkennen, benennen und zwischen diesen vermitteln.

Merkmale

- Innovationsteams sind – je nach Innovationsphase und Kontext – interdisziplinär zusammengesetzt. Die grösste Herausforderung besteht darin, dass die Teammitglieder lernen, eine gemeinsame Sprache zu sprechen.
- Die Zusammensetzung von Innovationsteams sollte anhand konkreter Kriterien erfolgen und sich – je nach Situation – auch wieder ändern.
- Innovationsteams sollen sich gegenseitig rasch erreichen und unkompliziert, spontan sehen und miteinander kommunizieren. Zu viel (räumliche, inhaltliche, organisatorische und soziale) Distanz führt unter Umständen dazu, dass kein gemeinsames Ziel vereinbart und angestrebt wird.

Prüfpunkte

- Wie sehen beispielsweise die Controller die Marketingleute, wie sehen die Vertrieb'ler die Einkäufer in Ihrem Unternehmen? Wie fördern oder verhindern diese gegenseitigen Sichtweisen Innovationsprozesse?
- Wie werden interdisziplinäre Teams unterstützt, damit sie arbeitsfähig sind? Was passiert, wenn Konflikte auftauchen? Welche Rolle spielen die Führungskräfte dabei?
- Wird die persönliche, direkte sowie informelle Kommunikation unterstützt? Oder gilt es als unproduktive Zeit? Besteht ein Interesse am Austausch? Falls nicht, was sind die Gründe? Und wie wäre der kommunikative Austausch zwischen den Mitarbeitenden zu verbessern?



Ressourcen zur Verfügung stellen

Innovationen brauchen ebenso ausreichende Ressourcen, und zwar finanzielle, personelle und infrastrukturelle. Eine Entwicklung ohne kompetente Personen, ohne Zugang zur notwendigen Infrastruktur oder ohne finanziellen Spielraum führt nicht zum Ziel. Denn was nützt die richtige Person, wenn sie keine Zeit investieren darf? Was nützt die Infrastruktur, wenn ich mir deren Einsatz nicht leisten kann? In Zeiten hohen Kostendrucks und permanenter Rechenschaft müssen Innovationen in Budgets abgebildet sein. Denn sonst laufen sie Gefahr, nicht realisiert zu werden. Entsprechend gilt es bei Entwicklungsprojekten, den benötigten Spielraum zu schaffen. Die Controlling-Abteilung begrüsst es sehr, wenn bei Projekten die benötigten Ressourcen von Anfang bis Ende errechnet werden und nicht in Scheibchen daherkommen. Damit haben vor allem Pionierunternehmen ein gewisses Problem; ihnen fehlt die Erfahrung, Entwicklungsprojekte zu planen. So mag es nicht erstaunen, dass jedes dritte Projekt scheitert, weil zu wenig Ressourcen vorhanden sind.

Die Ressourcenpläne sind idealerweise so anzulegen, dass über die gesamte Projektdauer die notwendigen Ausgaben, Einsätze und Belegungen erkennbar sind. Für die spätere Projektüberwachung macht es Sinn, dass bereits bei der Projektplanung Meilensteine vereinbart werden. Durch eine solche Etappierung werden Projekte auch aus Ressourcensicht besser plan- und steuerbar, da konkrete Messpunkte für die Dokumentation des Innovationsfortschritts existieren. Aus Erfahrung macht es auch Sinn, eine genügend grosse Reserve in die Ressourcenplanung einzuarbeiten. Gerade bei Innovationsprojekten ist davon auszugehen, dass Unbekanntes und Unerwartetes auftaucht und einen Teil des Budgets beansprucht.

Unabdingbar gehört zu einer Ressourcenplanung die Frage, wie sich ein Innovationsprojekt abbrechen lässt. Idealerweise wird es einfach eingestellt und die reservierten bzw. bereitgestellten Ressourcen werden wieder freigegeben. Da das Wirtschaftsleben aber nicht immer ideal ist, kann es durchaus vorkommen, dass es Momente gibt, in denen ein Abbruch nur noch mit grosser Kostenfolge möglich ist (z.B. wenn Produktionsmaschinen bereits umgebaut sind). Entsprechend macht es Sinn, die Meilensteinplanung nicht nur auf das Erreichen von Innovationsschritten, sondern auch auf das Erreichen von Abbruchpunkten auszurichten.

Merkmale

- Detaillierte Planung des Innovationsprojektes
- Aufteilung in die einzelnen Ressourcen (finanziell, personell, infrastrukturell)
- Etappierung der Projekte und Definition von Meilensteinen
- Nutzung der Meilensteine als Messpunkte für das spätere Projektcontrolling

Prüfpunkte

- Habe ich bei der Budgetierung an alle involvierten Personen und Abteilungen gedacht?
- Habe ich auch notwendige externe Experten berücksichtigt?
- Habe ich die notwendige Infrastruktur und, wenn nicht, was kostet es, diese zu beschaffen. Wann genau benötige ich diese?
- Habe ich die notwendigen Mittel, um die Personen und die Infrastruktur zu bezahlen?
- Was kostet mich der Abbruch des Projektes?



Kreativität fließen lassen und systematisch Ideenquellen erschliessen

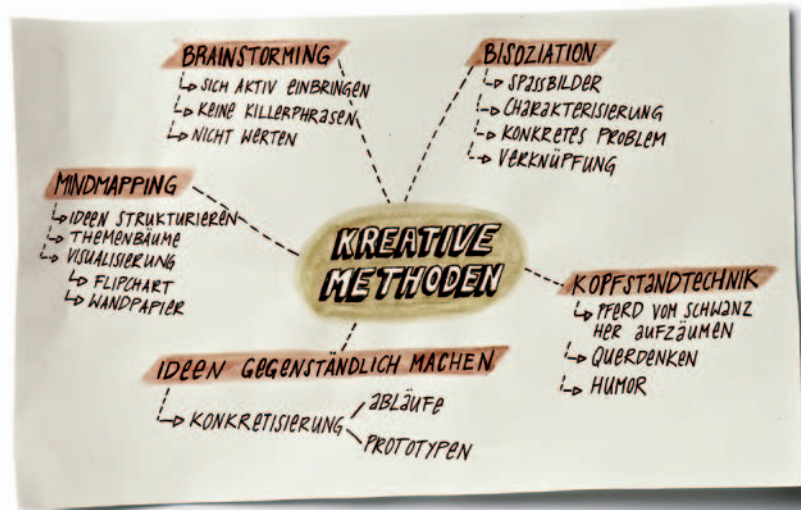
Ideen gedeihen am Besten in einer offenen, angstfreien und inspirierenden Atmosphäre. Ideen sollen, dürfen, müssen freien Lauf gelassen werden. Dabei ist grosser Wert darauf zu legen, dass Ideen nicht gleich taxiert, geordnet und bewertet werden und so an schon definierten Grenzen («Das können wir auf unserer Maschine nie laufen lassen» oder «Das können wir unseren Kunden niemals verkaufen») zunichte gemacht werden. Das rasche Fließen von Ideen lässt auch ziemlich schnell vergessen, von wem etwas stammt. Dies ist wichtig, denn die Bewertung der Idee hängt auch gerne mit der Bewertung einer Person zusammen. Ideen von Sympathieträgern haben es einfacher. Der Fokus muss also darauf liegen, das Innovationspotenzial der Gruppe und der Unternehmung zu erhöhen oder hoch zu halten. Kreativitätstechniken dienen dazu, mit üblichem Diskussionsverhalten zu brechen. Beispielsweise folgen auf Einzelaussagen häufig unmittelbar Gegenargumente oder es gehen bestimmte Aussagen schlichtweg unter.

Kreativitätstechniken dienen dazu, dass sich Menschen intuitiver verhalten, den Blick auf das Positive richten. Der Humor darf dabei nicht zu kurz kommen und es gilt, das Assoziative und Spielerische zu betonen. Bekanntere und mittlerweile weitgehend etablierte Verfahren sind:

- **Brainstorming:** Alle Beteiligten können assoziativ Punkte und Meinungen einbringen, ohne dass diese durch Gestik, Mimik oder Aussagen kommentiert werden.
- **Mindmapping:** Bei der Ideengenerierung, Analyse oder Planung kann mit Hilfe von Stichworten und strukturierten Themenbäumen das Wesentliche für alle Diskussionsteilnehmenden sichtbar festgehalten werden.

Weniger bekannte Verfahren sind:

- **Bisoziation:** Nach der Klärung der Problemstellung werden Bilder (Stuhl, Berggipfel, Cabriolet) genannt, an denen die Gruppe Spass oder Interesse hat. Nach der Auswahl eines Bildes wird dieses genau charakterisiert und dann werden Verknüpfungen zwischen dem Bild und dem konkreten Problem gesucht. Die Bilder dienen so als überraschende Inspirationsquelle.
- **Kopfstandtechnik:** Konkrete Problemstellungen («Wie lösen wir das technische Problem?») werden in ihr Gegenteil gewendet («Was muss getan werden, damit dieses Problem dauerhaft nicht gelöst wird?»). Da-



mit können eingeschliffene Sichtweisen und Diskussionsmuster humorvoll aufgelöst und einer Lösung zugeführt werden.

Diese Verfahren können auch beim Einbezug von Kunden, Kooperationspartnern, Mitarbeitenden aus anderen Bereichen angewendet werden. Wesentlich ist, dass die jeweiligen Spielregeln eingehalten werden, damit effektiv Ideen und Wissen frei und dynamisch aufgenommen werden und in den Prozess einfließen.

Merkmale

- Bei der Wahl von Kreativitätstechniken ist darauf zu achten, dass sie zum Unternehmen passen. Eine zu spielerische Form kann dazu führen, dass sich Mitarbeitende oder Führungskräfte darüber lustig machen und der Prozess nachhaltig an Ernsthaftigkeit verliert.

Prüfpunkte

- Haben Sie schon einmal Kreativitätstechniken ausprobiert?
- Setzen Sie allenfalls zu viele ein und machen aus den erarbeiteten Ideen zu wenig?
- Was würde Sie überzeugen?



Ideen gegenständlich machen

Eine Idee ist erst einmal abstrakt, insbesondere dann, wenn sie unkonventionell ist. Im technischen Bereich lässt sich ein konkreter Gegenstand, ein Prototyp, herstellen, an dem dann überprüft wird, ob verschiedene Anforderungen (Technik, Design, Kosten) erfüllt sind. Im Dienstleistungsbereich lässt sich kein Gegenstand herstellen. Aber man kann eine Idee im Einzelnen gedanklich oder in einem virtuell animierten Laboratorium durchspielen. Dabei wird erkennbar, ob es beispielsweise wirklich so ist, dass der Kunde am Flughafen die neuen Wegleitungen erkennt und besser durch die Gänge geführt wird.

Das Gegenständlichmachen dient zum einen dazu, Funktionalität und Designansprüche zu überprüfen (z.B. neu gestaltete Kaffeemaschine, neues Display eines Auto-Cockpits), aber es dient auch dazu, dass sich die Beteiligten über etwas Konkretes verständigen und zumindest annäherungsweise eine gemeinsame Vorstellung entwickeln. Sie streben das Gleiche oder zumindest etwas Ähnliches an und beginnen, sich damit zu identifizieren. Das macht es leichter, sich darüber zu unterhalten, das eigene Wissen einzubringen, sich bei Problemen oder gar auch in Krisensituationen zu verständigen und eine immer konkretere gemeinsam geteilte Vorstellung davon zu entwickeln, wie das Produkt oder die Dienstleistung am Schluss effektiv aussieht.

So stehen in vielen Besprechungsräumen, die von Innovationsteams genutzt werden, die eigenen Produkte und die der Konkurrenz im Regal. So kann im gedanklichen Ideenentwicklungsprozess immer wieder eine Verpackung oder ein Produkt in die Hand genommen werden. Die Verständigung über noch unfertige Gedanken kann so erleichtert und auf den Boden gebracht werden.

Eine Konkretisierung ist eine Entlastung: Endlich kann man sich etwas «darunter» vorstellen. Diese Entlastung kann aber auch dazu führen, dass die konkrete Idee zu einer fixen Idee wird, dass bestimmte unangenehme Fragen nicht gestellt werden, insbesondere, wenn man schon weit vorangeschritten ist und (einige) Vorinvestitionen getätigt worden sind. Also auch hier gilt: Gegen den Strich denken, auch wenn schon Vieles feststeht.

Merkmale

- Im Innovationsprozess ist es wichtig, dass klar ist oder immer klarer wird, worum es geht. Je besser es gelingt, eine Idee von einem Produkt oder einer Dienstleistung gegenständlich zu machen, desto höher ist auch die Chance, dass die Beteiligten auch an «der gleichen Sache» arbeiten.

Prüfpunkte

- Was verstehen die am Projekt Beteiligten jeweils unter dem gemeinsamen Projekt?
- Sind Differenzen vorhanden? Wenn ja, wofür stehen diese?
- Warum sind Sie von der Richtigkeit einer Produktionsidee überzeugt? Lassen Sie abweichende Auffassungen zu?



Kooperation mit Externen

Gute Ideen sind immer gefragt. Die Frage ist, woher diese Ideen kommen. Die Zusammensetzung von interdisziplinären Teams, die bereits für eine Vielfalt von Ideen und Denkmustern stehen, ist gut, bietet jedoch keine Gewähr, dass die Sicht der Kunden berücksichtigt wird. Kunden oder Lieferanten haben ein eigenes Interesse, sich einzubringen. Sinnvoll kann es auch sein, für Teilprojekte externe Partner einzubeziehen, die Wissen liefern und eine Kooperation eingehen wollen. Der Einbezug externer Akteure in den Innovationsprozess, um Ideen zu finden, diese zu beurteilen und schliesslich auszuwählen, ist wertvoll. So fliessen bereits in einem frühen Stadium der Entwicklung externe Anregungen, Rückmeldungen oder auch konkrete Ideen ein. Allerdings birgt die Innovation über die Grenzen des Unternehmens hinweg auch einige Risiken. Das Zusammenbringen von Innovatoren im Unternehmen und externen Innovatoren ist eine Herausforderung. Durch den Austausch in Netzwerken können die Möglichkeiten zur Ideenfindung vervielfacht und die Basis für die Entwicklung guter Lösungen verbreitert werden. Das Zusammengehen unterschiedlicher Unternehmen, die ähnlich gelagerte Ziele erreichen wollen, führt zu einer Ausweitung der Handlungsmöglichkeiten jedes einzelnen Netzwerkmitglieds. In komplexen und dynamischen Märkten ist es immer weniger möglich, alle wesentlichen Entwicklungen zu erkennen, geschweige denn zu überblicken. Starke Unternehmen setzen auf starke

externe Partnerschaften und stellen sich neuen, überraschenden Informationen, aber ebenso auch irritierenden bis negativen Einschätzungen über das Unternehmen und dessen Angebote.

Die Zusammenarbeit mit Externen kann vielfältige Formen annehmen:

- **Lead-User** sind wichtige oder fortschrittliche Geschäftskunden oder auch Endkonsumenten, die inskünftig zu erwartende Bedürfnisse eines Massenmarktes schon heute erkennen oder repräsentieren. Im B-to-B werden Lead-User heute schon häufig eingebunden. Diese Kunden machen sich selber viele Gedanken über die Verbesserung von Produkten oder Dienstleistungen, da sie von den Optimierungen selber profitieren. Diverse Erfahrungen mit Lead-Usern zeigen, dass erst aufgrund des engen Austausches neue Ideen oder Verbesserungen entstanden sind und auch umgesetzt wurden. Der Austausch mit Lead-Usern erweitert die Perspektive und Ideenvielfalt und leistet unerwartete Impulse zur Unternehmens- oder Angebotsentwicklung.
- **Open Innovation** bezeichnet nicht eine spezifische Kunden- oder Personengruppe, sondern vielmehr eine Haltung einer Unternehmung generell und in Innovationsprozessen. Der Innovationsprozess wird geöffnet. Das heisst, dass externe Partner wie Kunden, Berater, Anwender, Interessierte oder andere Unternehmen in die verschiedenen Phasen der Entwicklung einbezogen werden. Die Unternehmung verspricht sich davon ein umfassendes Verständnis von und einen frühzeitigen Einblick in Marktentwicklungen. Dieser Blick von aussen kann der Unternehmung wichtige Entwicklungsimpulse geben.
- **Netzwerke** sind stark personenbezogene Beziehungsgeflechte und entstehen meist aufgrund regionaler Nähe oder thematischer Überschneidungen («Cluster»). So können sich beispielsweise Unternehmen einer Wertschöpfungskette zu einem Netzwerk zusammentun, um sich als Problemlösungsgemeinschaft besser zu vermarkten. Oder es können sich Unternehmen aus einer Branche (Holz, Aviatik, Gesundheit) zu einem Netzwerk zusammenschliessen, um national und international besser vertreten und bekannt zu sein.

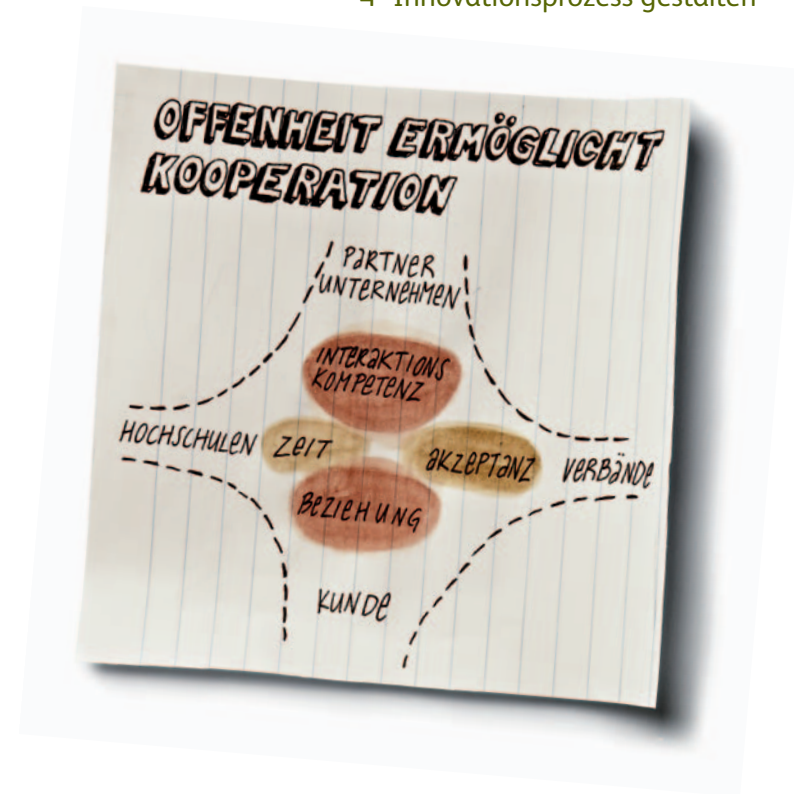
Die Zusammenarbeit mit Externen ist anspruchsvoll. Die Führung muss diese Form der Kooperationen auf gleicher Augenhöhe so gestalten, dass sich die Beteiligten verstehen, einander zuhören und dann – wie bei der Open Innovation oder beim Netzwerk – eine gemeinsame Sprache sprechen, um problem- und lösungsorientiert etwas zu ent-

wickeln. Es ist schon anspruchsvoll genug, das eigene Wissen zu teilen. Es wird noch anspruchsvoller, wenn es darum geht, darüber hinaus externe Einschätzungen anzunehmen und zu integrieren.

Innovative Unternehmen benötigen neue Kompetenzen:

- **Kompetenz zur Interaktion:** Unternehmen müssen sich die Interaktionskompetenz erarbeiten, die für die langfristige Pflege von Netzwerkbeziehungen unerlässlich ist. Die Mitarbeitenden müssen die kommunikativen Fähigkeiten erlangen, die es einerseits erlauben, aus den Erzählungen von Netzwerkpartnern potentielle Chancen für das eigene Unternehmen abzulesen und Lösungsvorschläge im Austausch zu gewinnen.
- **Zeit für die Pflege von Netzwerken:** Viele Unternehmen konzentrieren sich unter wirtschaftlichem Druck stark auf ihre Kernaufgaben und gestalten ihre internen Prozesse so schlank wie möglich. Diese Optimierungen entziehen der Organisation aber die nötigen Ressourcen, um sich zu vernetzen und neue Wege der Problemlösung in Betracht zu ziehen.
- **Akzeptanz externer Ideen:** Sowohl in Netzwerken als auch in Open Innovation Initiativen kann das «Not invented here-Syndrom» zu unproduktiven Verhaltensweisen führen. Damit meint man die Ablehnung (durchaus auch guter) Ideen, die nicht im eigenen Unternehmen entstanden sind. Innovationen bringen vielfach auch die herrschenden Machtkonstellationen in Unternehmen durcheinander. Schnell nehmen die Organisationsmitglieder sie deshalb als Bedrohung und nicht als Chance wahr.

Wissen findet nicht automatisch und ohne eigenes Zutun den Weg aus Netzwerken in die eigene Unternehmung. Wissen ist kein Gegenstand, der sich einfach von einem Punkt zum anderen transportieren lässt. Eine besondere Bedeutung kommt deshalb den Personen zu, die das Wissen aus externen Netzwerken den internen Mitarbeitenden so zur Verfügung stellen, dass es die internen Prozesse tatsächlich bereichert. Diese Dolmetscher haben die wichtige Funktion, Wissen von aussen zu filtern und gezielt weiterzuleiten. Diese Tätigkeit ist mit einer grossen Verantwortung verbunden. Denn je vielfältiger die entstehenden Möglichkeiten sind, umso stärker muss bereits im Vorfeld selektioniert werden, was tatsächlich in der eigenen Unternehmung kommuniziert wird.



Merkpunkte

- Die Kooperation mit Externen kann die Komplexität von Innovationsprozessen erhöhen. Es muss a priori klar sein, wie mit dem Wissen und den Anregungen «von aussen» umgegangen wird.
- Die Unternehmung kann sich unterschiedlich «weit» öffnen. Welche Form die richtige ist, hängt von vielem ab. Entscheidend ist jedoch die Bereitschaft, sich öffnen zu wollen.
- Die Unternehmen müssen heutzutage fit sein, Kooperationen fruchtbar zu gestalten (Interaktionskompetenz, Netzwerkpflege, Akzeptanz externer Ideen).

Prüfpunkte

- Beziehen Sie Externe in Ihre Innovationsprozesse ein? Falls ja, wie gehen Sie vor? Ist dieser Miteinbezug zweckmässig?
- Wie gehen Sie mit anderen Vorstellungen, die nicht mit den Ihren kompatibel sind, um?



Krisen durchstehen

Leider läuft es nicht immer wie geplant: Es kommen nicht die richtigen, packenden Ideen, eine technische Applikation funktioniert nicht, der mit Aufwand entwickelte Drink schmeckt scheusslich, Tests lassen vermuten, dass kein Kunde auf die neue Dienstleistung anspricht. Worauf deuten die Krisen hin? Sind sie ein Zeichen dafür, dass etwas abgebrochen werden muss? Oder ist das Produkt nur ein wenig zu verändern, damit es im Markt zum Erfolg wird?

Krisen lassen Zweifel aufkommen. In solchen Phasen beweist sich die Qualität der Zusammenarbeit: Beginnt die gegenseitige Schuldzuweisung oder die systematische, gemeinsame Suche nach Gründen und Auswegen? Wird massiv Druck aufgesetzt oder glaubt das Team bzw. die Geschäftsleitung weiterhin, dass das Produkt oder die Dienstleistung Erfolg haben wird? Unwägbarkeiten, Umwege, Unsicherheiten gehören zu Innovationsprozessen. In der Krise hilft es, sich schon vorher darauf eingestellt zu haben, dass sie eintreten kann – selbstverständlich ohne sich die Krise herbeizuwünschen. Ebenso ist es wichtig, gerade in schwierigen Phasen echte Unterstützung zu spüren und zu erhalten. Dort erweist es sich, ob bisherige Entscheide ernst genommen wurden oder nicht.

Merkmale

- Krisen sind normal. Sie gehören dazu, auch wenn sie nicht angenehm sind.

Prüfpunkte

- Wann erachten Sie eine Krise als fundamental?
- Ist bei Ihnen schnell mal ein Vorfall eine Krise oder verwenden Sie dieses Wort gar nicht in Ihrer Führungstätigkeit? Wie reflektieren Sie Ihre Rolle in einer Krisensituation?
- Wie gehen Sie mit einer Krise um?
- Wer ist an der Lösung einer Krise beteiligt?



Entscheiden

Entscheidungen sorgen für Klarheit – oder sollten es zumindest. Im Innovationsprozess ist es wichtig, dass die «guten Ideen» in einem qualifizierten Verfahren ausgewählt und durch einen hierarchisch abgesicherten Entscheid der Geschäftsleitung in ihrer Entwicklung gefördert oder bei der Umsetzung unterstützt werden. So erzählt eine innovationsverantwortliche Führungsperson in einem Interview: «Ich habe versucht, nicht eine kurzfristige Analyse zu machen, denn Innovation hat oft mit einem mittel- oder langfristigen Fokus zu tun. Das ist etwas ganz Wichtiges. Der Mensch generiert ja jeden Tag sehr viele Ideen. Also eigentlich ist nicht das Problem, dass wir kurzfristig zu wenig Ideen haben. Das Wichtige ist, neue Produktideen, die wir erkennen, richtig voranzutreiben.»

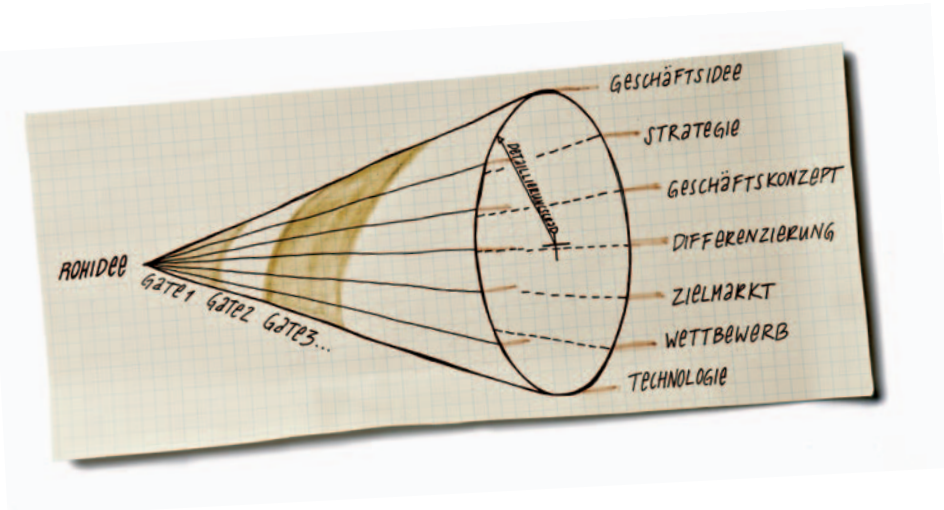
Es muss aber auch die Bereitschaft und Fähigkeit bestehen, eine Entwicklung abzubrechen.

Zur Beurteilung von Innovationen in Entscheidungsprozessen sind also zwei Bedingungen zu erfüllen:

1. Es muss eine Vorstellung darüber bestehen, wem und wie eine Neuerung oder Änderung etwas bringt.
2. Diese Nutzenstiftung muss zumindest ansatzweise messbar oder bewertbar sein und ihre Relation zum Ressourceneinsatz (finanziell, personell, infrastrukturell) muss abschätzbar sein. Dies gilt für geplante, aber auch für sich scheinbar beiläufig ergebende Strategien. Letztere entziehen sich naturgemäss zwar am Anfang der Planung. Sie sollten jedoch möglichst früh identifiziert und in dieselbe integriert werden. Eine Bewertung neuer Geschäftsmodelle, Produkte oder Dienstleistungen erfolgt spätestens dann, wenn es um deren Überführung in den «Normalbetrieb» geht und Ressourcen zugeteilt werden. Bei der Bewertung ist das Verhältnis von heutigem Nutzenverzicht und zukünftiger Nutzenstiftung zu berücksichtigen: Wenn Ressourcen eingesetzt werden, stehen sie für anderes nicht mehr zur Verfügung. Neben der Einschätzung, ob die zukünftige Nutzenstiftung die Innovation rechtfertigt, ist ausserdem zu berücksichtigen, ob über den gesamten voraussichtlichen Zeitraum ausreichende Ressourcen zur Verfügung stehen.

Jeder Entscheid birgt Risiken, denn jede neue Idee kann aus zahllosen Gründen scheitern. Nichts Neues auszuprobieren ist aber ebenso mit Risiken verbunden. Denn (fast) jedes Produkt oder jede Dienstleistung stiftet nur für einen begrenzten Zeitraum Nutzen.

Eine wesentliche Erwartung an Entscheidungen ist, dass Entscheidungskriterien, -anforderungen und -zeitpunkte klar sein müssen. Vor allem grössere Unternehmen definieren klare Entscheidungszeitpunkte oder «Stage Gates».



Bewilligt werden häufig Idee, Grobkonzept, Detailkonzept und Umsetzung. Es werden oder sind je nach Phase spezifische Kriterien zu definieren: Nutzung von Synergien, Marktpotenzial, Finanzierbarkeit, technische Machbarkeit etc. Diese Entscheidungen sind im kritisch-konstruktiven Dialog zu führen. Die gewissenhafte Prüfung einer Idee sollte immer durch unterschiedliche Bereiche des Unternehmens erfolgen, um möglichst alle Perspektiven, Potenziale, Risiken und Problemstellungen in den Entscheidungsprozess einfließen zu lassen.

Doch welche Argumente gelten in Entscheidungsprozessen? Soll «rational» und nicht «emotional» diskutiert werden, nach dem Motto: «Erst sorgfältig abwägen, dann mutig etwas wagen».

Schaut man sich Entscheidungsprozesse in der Praxis an, fällt auf, dass ein Entscheid fast immer rational begründet wird, aber immer auch «Abkürzungen» gewählt werden:

- **Bauchentscheidungen:** So wissen wir heute, dass intuitive Entscheide nicht nur ökonomischer und schneller, sondern oftmals auch einfach besser sind. Denn häufig ist es nicht ganz klar, was der Nutzen ist, der zu optimieren ist. Dazu eine schöne Anekdote von Gigerenzer (2008): Ein Professor konnte sich nicht entscheiden, ob er das Angebot einer anderen Universität annehmen sollte. Schliesslich riet ihm ein Kollege: «Ma-

ximiere doch einfach deinen erwarteten Nutzen – du schreibst doch immer darüber.» Darauf der Professor entnervt: «Hör auf damit – das ist jetzt ernst!» Es gilt nicht, so viele Informationen wie möglich zu sammeln, alle Alternativen zu erfassen und abzuwägen. Das Motto ist: «Informationen weglassen» und sich auf das Wesentliche konzentrieren. Für jeden Einzelnen heisst dies, nicht ewig nach neuen rationalen Fakten und schlagkräftigen Gründen zu suchen, sondern ebenso in sich hinein zu horchen. Bauchentscheidung heisst aber nicht, immer sofort, aus der momentanen Befindlichkeit heraus, überstürzt zu entscheiden oder entscheiden zu müssen, sondern die Faustregeln ernst zu nehmen: Nochmals darüber schlafen und dann entscheiden.



- **Überzeugen und Koalitionen bilden:** Entscheidungen in Unternehmen sind immer auch beeinflusst von konkreten, begründeten und legitimen Interessen: Ich will etwas Bestimmtes erreichen, weil ich davon überzeugt bin. So ist es auch wichtig, nicht nur persönlich überzeugt zu sein, sondern auch andere davon zu überzeugen. So kann es beispielsweise in einer Familienunternehmung ein entscheidendes Kriterium sein, ein Familienmitglied auf seiner Seite zu haben.

Entscheidungen zu fällen ist nie leicht, weil man schlichtweg nicht weiss und nur vermuten kann, was daraus resultiert. Diese Unsicherheit zeigt sich in Spannungsfeldern, denen Entscheidungen speziell in Innovationsprozessen ausgesetzt sind:

- Auch mal etwas abbrechen können, aber den Dingen auch lange genug eine Chance geben
- Die (alltäglichen) Restriktionen und Sachzwänge (z.B. der Produktion) benennen, ohne Neues abzuwürgen
- Optimistisch und mutig in die Zukunft schauen, ohne blauäugig zu sein
- Individuelle Verantwortung definieren und fördern, ohne Einzelne «für alles» verantwortlich zu machen
- Motivieren und unterstützen, ohne zu nett sein zu wollen

Ein guter Prozess, klare Kriterien und Strukturen geben Sicherheit, aber sie sind noch lange keine Garantie für gute und richtige Entscheide. Abkürzungen wie Bauchentscheide oder das Bilden von Koalitionen sind für Innovationsprozesse ebenso dienlich. Es geht nicht darum, das eine gegen das andere auszuspielen «Der will's wieder sehr genau wissen, das muss man doch im Bauch haben» oder «Da ist nicht einmal eine ordentliche Risikomatrix gemacht worden, das war mal wieder eine dieser unüberlegten Spontanentscheidungen»), sondern die Bedeutung aller drei Dimensionen in ausgewogener Art im Entscheidungsprozess zu berücksichtigen: abwägen, differenzieren, analysieren, aber auch spüren, es im Gefühl haben sowie Unterstützung aktiv einholen und geschickt vorgehen.



Merkmale

- Entscheidungen sollen für Klarheit darüber sorgen, ob eine Idee gut ist, weiter vorangetrieben, umgesetzt oder fallengelassen werden soll. Lavieren, sich durchwursteln ist nicht mit entscheiden zu verwechseln.
- Entscheiden ist ein intuitiver, politischer und rationaler Prozess. Häufig überstrahlen der intuitive und politische den rationalen Prozess. Das ist (fast) immer (und auch bei Innovationsprozessen) so. Und es ist auch gut so.

Prüfpunkte

- Was heisst «entscheiden» für Sie? Ist es ein Prozess, ist es die Durchsetzung einer Position, ist es der genau vorher terminierte Schlusspunkt einer Diskussion, ist es das Folgen der Vorstellungen einer Person? Usw.
- Welche Wirkung hat Ihr Verständnis auf Innovationsprozesse?



Ideen (nicht) verwirklichen

Nachdem die Innovationsziele definiert, technische, organisatorische, graphische usw. Probleme geklärt und passende Lösungen gefunden wurden, ist Sorge zu tragen, dass die geplante Änderung auch umgesetzt wird. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass das Gelingen in hohem Masse davon abhängt, wie der Innovationsprozess vorher abgelaufen ist, also ob beispielsweise alle betroffenen Bereiche des Unternehmens integriert worden sind, bestehende oder potentielle Kunden sowie die betroffenen Mitarbeiter an der Entwicklung der Innovation beteiligt sind. So ist es – wie in den folgenden Abschnitten gezeigt wird – beispielsweise wichtig, Marketingüberlegungen frühzeitig einzubeziehen. Schliesslich sind diese Situationen nur allzu gut bekannt: Ein neues Produkt wird mit grossem internen und externen Marketingaufwand eingeführt – und dann passiert nichts mehr. Vielleicht fehlt das Engagement, oder keiner fühlt sich zuständig, einen Beitrag zum Erfolg zu leisten. Ebenso kommt es häufig vor, dass neue Produkte oder Dienstleistungen Etabliertes im Unternehmen konkurrenzieren. Die (berechtigte) Befürchtung kann so entstehen, dass vorhandene Geschäftsbereiche karnibalisiert werden. Es lässt sich ebenso beobachten, dass sich wichtige interne Innovationspartner nach der anstrengenden Entwicklungsphase zurückziehen. Bei der Umsetzung ist es auch wichtig,

dass die entsprechenden Vorhaben mit der nötigen hierarchischen Unterstützung versehen sind, sprich, dass die Projektleitung den nötigen Rückhalt in der Geschäftsleitung hat. Spätestens bei der Umsetzung sind seriöse Risikoabschätzungen vorzunehmen und die aktuellen Investitionen in Innovationen mit der gesamten Innovationstätigkeit im Unternehmen abzustimmen. Abstimmungsgespräche zwischen den wichtigsten Entscheidungsträgern der unterschiedlichen Bereiche sind deshalb von höchster Bedeutung.

Doch darüber hinaus muss auch innerhalb des Unternehmens eine aktive und attraktive Vermarktung der Neuerung stattfinden, damit eine Identifikation mit dieser passiert. Es bietet sich an, eine Neuerung möglichst sichtbar (Poster aufhängen in Pausenräumen), greifbar (Ausstellung des Produktes in einer Vitrine) zu machen und mit guten Geschichten positive Emotionen dazu entstehen zu lassen.

Die grosse Begeisterung in die (eigene) Idee kann dazu führen, dass die mikropolitisch-taktische resp. machbezogene Dimension des Innovationsprozesses ausser Acht gerät. Doch ohne ausreichende Unterstützung wesentlicher Meinungsmacher, Sponsoren, einflussreicher Entscheidungsträger oder Machtkoalitionen sind die besten Ideen nichts wert.

Merkmale

- Neuigkeiten müssen mit der entsprechenden hierarchischen Unterstützung bei der Umsetzung gefördert werden.
Es muss auch unternehmensintern dafür geworben werden.

Prüfungspunkte

- Stehen Sie zur Neuigkeit voll und ganz? Können Sie sie authentisch unterstützen?



Vermarktungsüberlegungen rechtzeitig machen

Die Lancierung einer Innovation im Markt darf nicht vernachlässigt werden. Ein Produkt kann von atemberaubender Neuartigkeit sein. Wenn es nicht die nötige positive Aufmerksamkeit erhält, verpufft die Wirkung einer Erfindung. Das Unternehmen muss dafür sorgen, dass Kunden eine positive Assoziation zum Produkt oder zur Dienstleistung haben, sich daran erinnern und es so verstehen, wie es gemeint ist.

Doch auch die produkt- oder dienstleistungsbezogenen Überzeugungsarbeiten genügen nicht. Damit das Produkt oder die Dienstleistung keine Eintagsfliege wird, hat die Marktkommunikation dafür zu sorgen, dass Vertrauen in die Unternehmung oder die konkrete Leistung gepflegt oder entwickelt wird. Eine positive Reputation sorgt für eine langfristige Marktakzeptanz und für gute Verkaufszahlen.

Die Marktkommunikation steht vor der Schwierigkeit, dass sie als eine Aufgabe gesehen wird, die ganz am Ende ansteht – so nach dem Motto: «Mach jetzt was draus.» Die Entwickler sind stolz und überzeugt vom neuen Produkt und die Marketing-Abteilung hat es nun an den Kunden zu bringen. Viele relevante Entscheidungen, die den (Miss-)Erfolg massgeblich bestimmen, sind meistens lange vor den Vermarktungsüberlegungen gefällt worden. Eine erfolgreiche Vermarktung setzt voraus, dass rechtzeitig Marktüberlegungen mit in den Innovationsprozess einbezogen werden: Was spricht die Kunden an? Wie teuer darf das Produkt sein? Wie sollte es aussehen, damit es die Kunden anspricht? Durchaus Fragen, die schon vor der Entwicklung zu diskutieren sind. Das heisst, dass sich Entwicklung und Vermarktung zeitlich überlappen und somit ineinander greifen. Ein gutes Beispiel ist hier wieder das iPad, denn lange vor dem Verkaufsstart wurde in Foren über Erwartungen, Nutzen, Design diskutiert und zwar durchaus auch kritisch.

Merkmale

- Marktüberlegungen müssen frühzeitig im Innovationsprozess integriert werden.

Prüfungspunkte

- Wer ist vom neuen Produkt, von der neuen Dienstleistung überzeugt?
- Sind Sie sich sicher, dass Sie auch den Kunden überzeugen?



Der Nutzen muss klar kommuniziert werden

Der bedeutendste Erfolgsfaktor für die Markteinführung einer Innovation – darüber herrscht Einigkeit – ist der relative Vorteil eines neuen Produktes oder einer neuen Dienstleistung gegenüber bereits erhältlichen Konkurrenzprodukten oder der zusätzliche Nutzen eines Produktes, sollte es noch kein unmittelbares Konkurrenzprodukt geben. Eine Binsenwahrheit. Dennoch sind etliche gescheiterte Innovationen darauf zurück zu führen, dass dieser Punkt keine Beachtung fand. Manches Unternehmen konnte der Versuchung nicht widerstehen, eine bahnbrechende technische Erfindung aufzugreifen und sie im Markt zu lancieren, ohne dabei zu überprüfen, ob mit der Erfindung auch ein Kundenbedürfnis erfüllt oder geschaffen wird. Erschwerend kommt hinzu: Nicht in jedem Fall nimmt der Kunde der von der Erfinderin oder dem Erfinder vermutete (oder erhoffte) Nutzen auch so wahr. Der Nutzen kann vielfältig sein:

- **Funktional:** So kann eine IT-Lösung dazu führen, dass ein deutlich verbessertes Projektcontrolling realisiert wird. D.h. die neue IT-Lösung ist funktional zu einem bestehenden Problem.
- **Emotional:** Der Kauf und der anschliessende Besitz kann ein gutes Gefühl hervorrufen. So sagte Ferdinand Porsche einmal: «Wir bauen Autos, die keiner braucht, aber jeder haben will.»
- **Sozial:** Der Vergleich mit anderen kann ebenfalls zum Kauf animieren. So kann es sein, dass eine Yacht ½ Meter länger sein muss als jene des Nachbarn («den Wettkampf gewinnen») oder nur eine bestimmte Markenjeans gekauft werden kann, um von Freunden Anerkennung zu erhalten («im Trend sein»).
- **Bedürfnisorientiert:** Heute werden Fahrzeugtypen immer rascher neu entwickelt und verkauft. Ein Treiber dieser Entwicklung ist schlichtweg der Wunsch nach Abwechslung – mal wieder etwas Neues haben zu wollen.

Wird die Nutzenstiftung im Rahmen des Innovationsprozesses zu wenig beachtet oder nicht mit den Bedürfnissen des Marktes abgestimmt, ist dies spätestens bei der Kommunikation im Markt ein grosses Hindernis. Das gilt für alle Produkte, unabhängig davon, ob es sich um ein Mobiltelefon, ein neues Nahrungsmittel oder eine Dienstleistung handelt. Vor diesem Hintergrund wird klar, dass für einen neuen Energydrink eine noch so ansprechende und aufwändige Vermarktungsstrategie scheitern wird, wenn sich für die Zielgruppe nicht ein Vorteil und ein Nutzen

ergeben, die herkömmliche Energydrinks nicht bieten. Das kann die Verwendung von rein natürlichen Stoffen sein, die einen Nutzen in den Bezug auf die Gesundheit darstellen oder ein natürlicher und fruchtiger Geschmack, der sich von einem künstlichen Aroma der Konkurrenz klar unterscheidet. Dieser kann aber auch rein monetär sein, wie die erfolgreiche Lancierung von Budget-Energydrinks gezeigt hat.

Einige Innovationen haben einen Nutzen, der nicht direkt ins Auge sticht und erst durch die intensivere Auseinandersetzung klar wird. Dies zeigte sich bei der Einführung von CDs, deren Vorteile im Klang gegenüber Kassetten oder Schallplatten für viele nicht von Beginn an klar waren.

Dieser Kundennutzen ist bereits in der Ideenentwicklung zu berücksichtigen. Es lassen sich in diesem Zusammenhang Fragen wie die folgenden stellen:

- Ist der Nutzen eines neuen Produktes oder einer Dienstleistung klar?
- Trägt die Innovation bei den Kundinnen und Kunden zur Problemlösung bei? Befriedigt es deren Bedürfnisse?
- Sind die Bedürfnisse von Kunden, ihre Meinungen und Bedenken im Laufe des Innovationsprozesses thematisiert und formuliert worden?
- Machen wir gegenüber dem Kunden ein Versprechen, das wir auch halten können? Und lässt sich dies beweisen?
- Gibt es Early Adopters oder in den Prozess involvierte Kunden, die bereit sind, Botschafter für das Produkt oder die Dienstleistung zu sein?

Diese und ähnliche Fragen lassen sich frühzeitig klären, wenn die Kunden gleich zu Beginn des Prozesses – etwa durch die Open Innovation – miteinbezogen werden.

Neue Produkte sind oftmals voraussetzungsreich und der Nutzen ist gerade für Laien nicht einfach ersichtlich. Hier zeigt sich die Bedeutung einer klaren und verständlichen Kommunikation sehr deutlich.

Folgende Klärungsfragen sind entscheidend:

- Sehen wir die Innovation durch das Auge unserer Kundinnen und Kunden? Verstehen wir ihre Bedürfnisse und sprechen wir ihre Sprache?
- Formulieren wir die Botschaften für unsere Kunden oder aus unserer Sicht?
- Ist die Aussage verständlich und stimmt die Botschaft mit den identifizierten Kundenbedürfnissen überein?

Wie kommuniziert man beispielsweise ein «Produkt» der Strombranche. Strom ist nicht gegenständlich, nicht sichtbar und der Normalsterbliche versteht nicht wirklich genau, was Strom ist. Die Bezeichnung «Yellow» auf gelbem Grund verleiht dem Strom einen quasi sichtbaren und emotional positiv besetzten Wert. Eine weitere Differenzierung besteht in der Qualität der Herstellung von Strom. Strom aus erneuerbaren Energiequellen ist ein neues Produkt, doch wie kann es jenseits seines «moralischen Wertes» dargestellt, beworben, verkauft werden? Diverse Beispiele zeigen hier, wie anfällig die Versprechen der Werbung sind. So wurde in öffentlichen Foren immer wieder argumentiert, dass die Versprechen eines 100%-igen Ökostroms nicht eingehalten werden (können).

Merkmale

- Es muss überzeugende, zwingende Gründe dafür geben, weshalb das Neue konsumiert oder bezogen wird.

Prüfpunkte

- Konzentrieren Sie sich bei der Suche nach den guten Gründen nur auf das Funktionale und vernachlässigen Sie das Gefühl, das der Kunde erleben soll?
- Besteht die Gefahr, dass Sie, weil Sie sich auf die emotionale Botschaft konzentrieren, die Frage vernachlässigen, welcher konkrete, handfeste Nutzen beim Kunden entstehen soll?



Durch geeignete Kommunikationswege Vertrauen schaffen

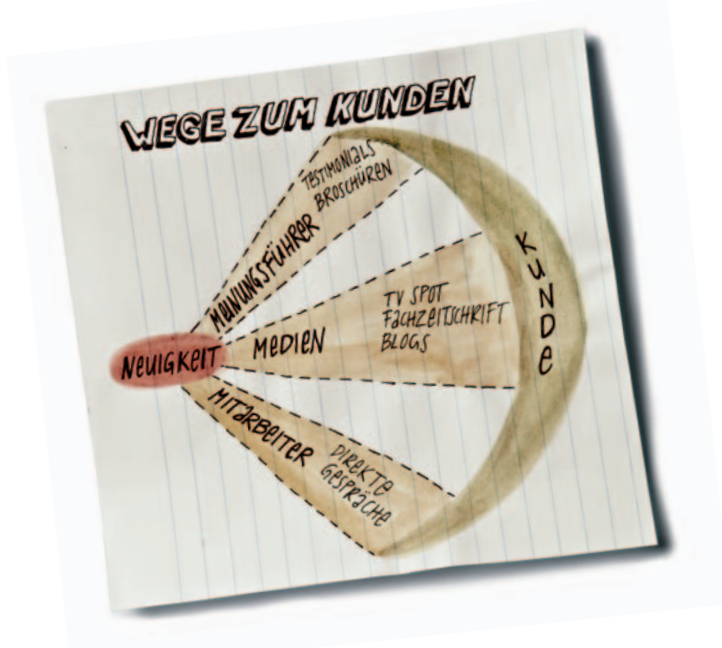
Probieren geht über Studieren. Die Erfahrung ist immer stärker als eine reine Botschaft. Ein Handwerker kann eine neue Dichtungsmasse ausprobieren. Oder man kann im Laden eine neue asiatische Tütensuppe degustieren. Es liegt auf der Hand, dass das Verteilen von Produktmustern den Zielgruppen die Möglichkeit gibt, das neue Produkt zu testen. Bei kostenintensiveren Innovationen wie beispielsweise einem eBook-Lesegerät, einer unmittelbar kostenpflichtigen Beratung oder einer neuen technischen Anlage im Investitionsgüterbereich ist es nicht so einfach oder gar unmöglich, die Produkte zu testen. Die Frage hier ist, wie der Kunde Vertrauen in die (nachhaltige) Qualität des Produktes gewinnen kann. Oft verläuft dieser Vorgang indirekt, indem andere über das Produkt oder die Dienstleistung sprechen. Auch wenn der Arzt bei der blind-a-med-Werbung vermutlich ein Schauspieler ist: Der Arztkittel wirkt.

Es sind also Erfahrungswerte glaubwürdig zu vermitteln. Erfolgversprechend ist dies nur, wenn authentisch aufgezeigt werden kann, in welcher Verwendungssituation die neue Marktleistung erfolgreich eingesetzt wird. Vertrauenswürdige Kommunikationsvermittler spielen hierbei eine wichtige Rolle.

- **Die Mitarbeitenden:** Eine oft vergessene Zielgruppe ist das Verkaufspersonal. Dabei sind Mitarbeitende im internen Verkauf genauso wichtig wie die Mitarbeitenden von externen Verkaufsstellen. Gerade in Fachgeschäften und insbesondere im Bereich der Investitionsgüter vermittelt das Verkaufspersonal Fachkompetenz und Vertrauen. Es ist sinnvoll, diese Zielgruppe bereits frühzeitig in den Innovationsprozess zu involvieren.
- **Die Meinungsführer:** Bereits zahlreiche Unternehmen benennen Meinungsführer als die wichtigste Zielgruppe. So kommt beispielsweise Ärztinnen und Ärzten bei Innovationen im Gesundheitsbereich eine wichtige Vermittlerrolle zu. Diese Meinungsführer gilt es frühzeitig anzusprechen. Häufig geschieht dies durch eine intensive persönliche Kommunikation, die bereits im Vorfeld des Markteintritts gepflegt und vorbereitet wurde. Wobei sich hier für Unternehmen die Herausforderung stellt, die für die Zielgruppe relevanten Personen zu identifizieren.
- **Die Medien:** Bedeutendste Zielgruppe für das Innovationsmarketing sind die Medien. In Fachzeitschriften sowie im Wissens- oder Technikteil von Tageszeitungen, oder insbesondere auch in der Sonntagspresse, wird über neue Marktleistungen und deren Vorteile informiert. Dies hat

die folgenden Gründe: Early adopters, die für die Verbreitung von Innovationen zentral sind, informieren sich überdurchschnittlich häufig und vertieft über Massenmedien. Diese Gruppe ist entsprechend über die Tages- und Fachpresse besonders gut zu erreichen. Zudem gelten Informationen, die aus der Feder einer Journalistin oder eines Journalisten stammen, als besonders glaubwürdig. Diese Glaubwürdigkeit ist wichtig, da die Person, die ein neues Produkt kauft, ein gewisses Risiko eingeht. Es ist unklar, ob das neue und unbekannte Produkt den erwarteten Nutzen effektiv bringt.

- **Die neuen Medien:** Zahlreiche Unternehmen setzen in der Marketingkommunikation vermehrt auf Social Media. Angesprochen sind mehr oder weniger neue interaktive Kommunikationskanäle wie Blogs, soziale Netzwerke oder Foren. Auch bei der Vermarktung von Innovationen gewinnen diese Kommunikationskanäle an Bedeutung. Vor dem Hintergrund des stärkeren Einbezugs der Kundschaft in den Innovationsprozess erscheint es sinnvoll, in der Vermarktung nicht auf eine einseitige Kommunikation von Unternehmen zur Kundschaft zu setzen, sondern den Austausch oder noch besser den Dialog zu suchen. Gerade Personen mit einem Interesse an innovativen Marktleistungen neigen auch dazu, sich über innovative Kommunikationskanäle zu informieren, sich einzubringen sowie sich mit ihresgleichen oder den Unternehmen auszutauschen. Doch ist die interaktive Kommunikation mit der Kund-



schaft auch eine heikle Sache. Nicht in jedem Fall gelingt es, eine fruchtbare Interaktion in Gang zu setzen, denn nicht jedes neue Produkt eignet sich für die Vermarktung über diese Kanäle. Es sind vor allem diejenigen Innovationen geeignet, die eine Zielgruppe stark einzu binden vermögen. Schliesslich kann der Einbezug rasch und für den Interessenten bequem über interaktive Medien realisiert werden. In der Praxis zeigt sich jedoch noch ein gewisses Misstrauen gegenüber diesen Kommunikationsformen. Dies insbesondere, wenn die Kommunikationsquelle und die Herkunft der Informationen nicht klar ersichtlich ist.

Merkpunkte

- Bei der Vermarktung ist eine systematische Vorgehensweise für die Rolle und Nutzung von Kommunikationsmitteln zu entwerfen und umzusetzen.
- Es sollten nicht nur die klassischen Medien und Akteure, sondern auch neue Medien (Social Media) in die Planung einbezogen werden. Die entsprechenden Kompetenzen müssen gegebenenfalls aufgebaut werden, um diese richtig zu nutzen.

Prüfpunkte

- Wie stellen Sie Vertrauen in das neue Produkt, die neue Dienstleistung her? Was versprechen Sie?
- Vertrauen Sie selbst diesen Versprechungen? Wenn nicht, was müsste passieren, dass auch Sie der Innovation gänzlich vertrauen?



Reflexion und Abschluss

Innovationsprozesse gelingen oder sie scheitern. Gerne passiert es, dass Organisationen sich

- im Erfolg sonnen und davon ausgehen, sie seien nun unbesiegbar («wir sind die Besten»)
- zu rasch an den Erfolg gewöhnen und ihn immer wieder «herbeimanagen» («wir wollen mehr»)
- im Misserfolg suhlen («ich wusste es ja schon von Anfang an»)
- darin perfektionieren, Misserfolg zu tabuisieren («war da was»).

Eine innovations- und lernfähige Organisation geht systematisch und

ohne grosses Pathos an die Aufarbeitung ihres Erfolges oder ihres Misserfolges, im Bewusstsein, dass die Reflexion ein integraler Bestandteil des Innovationsprozesses ist. Herauszuarbeiten ist, was gelungen und was misslungen ist und welche Muster des Gelingens oder Misslingens sich gegebenenfalls etabliert oder eingeschlichen haben.

Diese Reflexion sollte Bestandteil eines jeden Innovationsprozesses sein, ungeachtet der Tatsache, ob er gelungen oder misslungen ist. Auch wenn ein Projekt gescheitert ist, heisst dies noch lange nicht, dass schlechte Arbeit geleistet wurde. Ein Erfolg kann schlichtweg zufällig passieren. Mit einem Abschlussritual (Feierlichkeit, grössere Teamsitzung mit Dankesreden usw.) kann ein wertschätzender und je nach Ausgang versöhnlicher (Misserfolg) oder ausgelassener (Erfolg) Abschluss gefunden werden. Nur so ist es zu vermeiden, dass sich Misserfolge lähmend auf zukünftige Entwicklungen auswirken oder Erfolgsgeschichten das notwendige und rechtzeitige Nachdenken über Neuerungen behindern.

Jedes Muster (Erfolg oder Misserfolg) hat seine problematischen Kehrseiten. Bei Misserfolgen ereignen sich gerne Schuldzuweisungen («der war's») oder Verantwortungsdiffusionen («was ich, nein, ich bin nur dafür zuständig»). Aber auch Erfolge sind problematisch, denn diese haben bekanntlich viele Neider. Missgunst, Eifersucht und in der Folge Missachtung oder Ausgrenzung der Erfolgreichen sind die Folge. Von Vorteil ist es demnach, die Organisation und nicht einzelne Organisationsmitglieder zu «Helden» zu machen («wir haben es geschafft» statt «wir verdanken dir, nur Dir, dass ...»).

Merkpunkte

- Erfolg im Moment zu haben, ist keinerlei Garantie für zukünftigen Erfolg. Ein Misserfolg sollte als wichtiges Lehrstück gesehen werden.
- Rituale ermöglichen es, Erfolge zu feiern, aber auch einen versöhnlichen Abschluss mit Misserfolgen zu finden.

Prüfpunkte

- Wie wichtig ist Ihnen Erfolg? Wie gehen Sie mit Misserfolg um?
- Wie geht die Unternehmung mit Erfolgen bzw. Misserfolgen um?
- Besteht hier Handlungsbedarf?

Wenn man nochmals das gesamte vierte Kapitel Revue passieren lässt, fallen folgende Merk- und Prüfpunkte auf.

Merkpunkte

- Es lässt sich nicht «ein» linearer und für alle gültiger Innovationsprozess definieren, allerdings lassen sich typische Merkmale von Innovationsprozessen erkennen: Spurensuche, Einrichten von Freiräumen, Teams bilden, Kreativität fördern, Ideen gegenständig machen, Tiefen durchstehen, entscheiden, Ideen verwirklichen und Abschluss.

Prüfpunkte

- Gibt es Handlungsfelder, die bisher vernachlässigt wurden?
- Wie lässt sich dies erklären?
- Was war für mich das Erhellende und was mache ich damit konkret?



5 Wer kommt als externer Geldgeber in Frage?

«Es ist doch immer wieder dasselbe!» stöhnt Noah Kopp nach seinem Besuch bei der Bank. «Da hat man sämtliche Grundlagen für ein innovatives Produkt und die Bank will nichts von einer Finanzierung wissen. Die eine Bank sagt, wir seien zu wenig lang auf dem Markt und ohne zwei geprüfte Jahresabschlüsse sei da nichts machbar. Die andere Bank will ohne Sicherheiten nichts von einem Kredit wissen. Es ist immer dasselbe: Wenn man Geld braucht, steht die Bank nicht zur Verfügung. Dem der hat, dem wird gegeben.» Sein Kollege Hasso Lüthi pflichtet ihm bei: «Banken geben dir den Regenschirm nur bei Sonne, wenn es regnet, dann nehmen sie ihn dir wieder weg!»



Um die Frage der Finanzierung zu beantworten, ist auf die Phase im Lebenszyklus zurückzugreifen. Pionierunternehmen haben tendenziell eine sehr hohe Innovationskraft, aber auch sehr wenig Geld. Beginnt das Unternehmen zu wachsen und Gewinne zu erzielen, steht immer noch eine Finanzierung über Gewinne oder Bankkredite zur Verfügung, um die anstehenden Innovationen zu bezahlen. Die späteren Phasen des Lebenszyklus – die Reife und die Wende – zeichnen sich häufig durch geringere Innovationskraft aus, womit auch deren Finanzierung in den Hintergrund rückt.

Das grosse Finanzierungsproblem besteht also vor allem für Pionierunternehmen und wird in der Folge zuerst betrachtet. Am Ende dieses Beitrages wird auch die Finanzierung von Innovationen in Wachstumsunternehmen dargestellt.

Der Finanzierung von Pionierunternehmen stehen mehrere Wege offen. Zuoberst auf der Prioritätenliste steht die Klärung, welches der richtige Kapitalgeber ist. Es nützt schliesslich nichts, wenn mit guten Ideen die falsche Finanzierungsquelle angegangen wird und nur Absagen daraus resultieren. Einige Fragen helfen, die richtige Art des Geldgebers zu finden:

- **Wurde bereits eine Firma gegründet bzw. steht eine Gründung kurz bevor?** Wenn dies der Fall ist, dann stehen deutlich mehr Kapitalquellen zur Verfügung, als wenn sich die Innovation erst in der Phase der Grundlagenforschung einer Hochschule befindet.
- **Was wird vom Kapitalgeber erwartet?** Wenn nahezu ohne Verpflichtungen nur Kapital gewünscht ist, dann stehen andere Quellen zur Ver-

fügung, als wenn neben dem Kapital auch noch Know-How oder gar der Zugang zu Infrastruktur und Absatzmärkten benötigt wird.

- **In welcher Form ist das Kapital gewünscht?** Werden nur einmalige Zuschüsse ohne Rückzahlungsverpflichtung in überblickbarer Grössenordnung gesucht, so sind wiederum andere Kapitalquellen anzusprechen, als wenn grössere Summen als Aktienkapital oder Darlehen gesucht werden.

Die Fragen zeigen, dass vor einer ersten Kontaktaufnahme zu klären ist, welche Form von finanziellen Ressourcen und allfälliger Unterstützung gesucht wird. Danach kann der Kontakt zu einer der gängigen und im Anschluss beschriebenen Kapitalquellen für Innovation gesucht werden. Die jeweiligen Adressen sind im Swiss Equity Guide «Innovationsfinanzierung» ersichtlich.

Folgende vier Kapitalquellen stehen für Pionierunternehmer neben dem privaten Vermögen bzw. Geld von Familie und Freunden zur Verfügung (die Banken stehen, wie in der einleitenden Story richtig bemerkt, in der Pionierphase nicht zur Verfügung).

Stiftungen und Förderpreise

Wenn ein Pionier mit seiner Innovation noch kurz davor steht, eine Firma zu gründen bzw. diese gerade etabliert hat, stehen in der Schweiz diverse Stiftungen und Förderpreise zur Verfügung. Bei den Stiftungen können Gesuche um finanzielle Unterstützung platziert werden, während dem bei Förderpreisen Wettbewerbe stattfinden. Diese Wettbewerbe küren am Ende einen oder mehrere Gewinner, die mit Geldpreisen belohnt werden. Normalerweise werden Beträge von einigen Tausend bis 150'000 CHF gesprochen. Die Durchlaufzeit vom Antrag bis zur Auszahlung beträgt im Schnitt zwischen sechs und zwölf Monaten. Die Beiträge von Stiftungen werden meistens als zinslose Darlehen oder à fond perdu-Beiträge gesprochen, diejenigen der Förderpreise als reine à fond perdu-Beiträge. Die Auszahlung findet normalerweise in einer Tranche über den gesamten Betrag statt und ist dann abgeschlossen – eine weitere Betreuung ist nicht zu erwarten.

In einer ähnlichen Rolle wie die Stiftungen ist der Bund mit der Förderagentur für Innovation KTI aktiv. Bei Forschungs- und Entwicklungs-

Förderprojekten wird eine Brücke zwischen Entwicklung und Markt geschlagen. Entsprechend muss die Innovation von einer Hochschule (ETH, Universität, Fachhochschule) getrieben werden und ein Industriepartner bereit sein, mittels eigenem Zeit- und Geldbeitrag diese zu fördern. Ist dies gegeben, so kann die KTI bis zu 50 Prozent der Projektkosten übernehmen, wobei die Unterstützung der KTI ausschliesslich an die Hochschulen fliesst.

Business Angels

Business Angels sind erfahrene Unternehmer, die Pioniere mit Geld, Kontakten und Wissen unterstützen. In der Regel engagieren sich Business Angels in Gruppen und sprechen Beträge von rund 50'000 bis 2'000'000 CHF an Firmen, die sich in Gründung bzw. in den ersten Lebensjahren befinden. Die Kontaktaufnahme erfolgt meist über spezielle Netzwerke, die eine Durchlaufzeit von der Kontaktaufnahme bis zur Investition von drei bis zwölf Monaten benötigen. Selbstverständlich können die öffentlich bekannten Business Angels direkt angesprochen werden, womit sich die Durchlaufzeit auf ein bis zwei Monate verkürzen lässt. Business Angels stellen ihr Kapital normalerweise als Aktienkapital zur Verfügung, was aber andere Formen wie Darlehen oder Wandelanleihen nicht ausschliesst. Es ist auch üblich, dass das Geld in Abhängigkeit vom Innovationsfortschritt ausbezahlt wird, spricht: an das Erreichen von Meilensteinen gebunden ist. Die Einbindung der Business Angels in die Entwicklung des innovativen Unternehmens erfolgt meist über eine Vertretung im Verwaltungsrat.

Corporate Venture Kapital

Eine wenig bekannte aber in der Schweiz sehr aktive Kapitalquelle ist die Beteiligung von etablierten Unternehmen an Pionierunternehmen (Corporate Venture Kapital genannt). Die etablierten Unternehmen haben mehrere Gründe für solche Beteiligungen: Reifeunternehmen können ihre sinkende Innovationskraft überbrücken, Wachstumsunternehmen erkennen sehr früh neue Technologien oder sie bauen sich Markteintrittsoptionen für die Zukunft auf. Der Markt für Corporate Venture Kapital ist sehr intransparent und so ist es für Innovatoren am einfachsten, diejenigen Firmen zu suchen, für die ihre Innovation einen grossen Mehrwert bedeutet. Die Kontaktaufnahme erfolgt idealerweise

über die Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Normalerweise dauert es von der Kontaktaufnahme bis zur Investition rund drei bis zwölf Monate. Die bekannten Investitionssummen bewegen sich meistens in einer Bandbreite von 100'000 bis 2'000'000 CHF. Da das Ziel der etablierten Unternehmung die Sicherung von Innovation ist, wird das Kapital normalerweise als Aktienkapital oder Darlehen zur Verfügung gestellt und nicht selten an das Erreichen von Meilensteinen gekoppelt. Interessant an dieser Kapitalquelle ist, dass neben dem Geld einiges an Zusatznutzen durch das etablierte Unternehmen eingebracht wird: Zugang zu Infrastruktur, Nutzung von Absatzkanälen und Einbindung von Expertenwissen. Dieser Zusatznutzen – neben der üblichen Einsitznahme im Verwaltungsrat – spart dem kapitalsuchenden Unternehmen Zeit und Geld.

Private Equity Finanzierung (Venture Capital)

Die vierte und letzte Kapitalquelle neben dem privaten Vermögen und dem Geld von Familie und Freunden sind die professionellen Investoren, die Fonds. Während einer gewissen Dauer stellen sie ihr Kapital Pionierunternehmen zur Verfügung und steigen dann wieder aus. Typischerweise beträgt die Investitionsdauer eines Private Equity Fonds sieben bis zehn Jahre. In dieser Zeit stehen Vertreter dieser Fonds den innovativen Unternehmen mit Rat und Tat zur Seite. Vor allem in Bezug auf Technologie- und Marktwissen darf der Investor von dieser Form viel Mehrwert erwarten. Die üblicherweise gesprochenen Beträge belaufen sich auf 500'000 bis 2'000'000 CHF und werden vorwiegend in Aktienkapital und Wandeldarlehen eingebracht. Wie bei Business Angels und Corporate Venture Kapital ist die Kapitalzufuhr oft an das Erreichen von Meilensteinen gebunden. Im Vergleich zu anderen Kapitalquellen sind Private Equity Fonds mit einer Durchlaufzeit von zwei bis sechs Monaten aber relativ schnell in ihren Investitionsvorgängen. Einmal investiert, wird das innovative Unternehmen meist in der Rolle als Verwaltungsrat begleitet und in seiner Entwicklung gefordert und gefördert. Ähnlich wie Private Equity Fonds verhalten sich die Innovationsfonds der Banken. Es sind vor allem die Kantonalbanken, die volkswirtschaftlichen Überlegungen folgend Private Equity-artige Engagements zur Finanzierung von Innovation eingehen.

Richtiges Angehen von Kapitalgebern

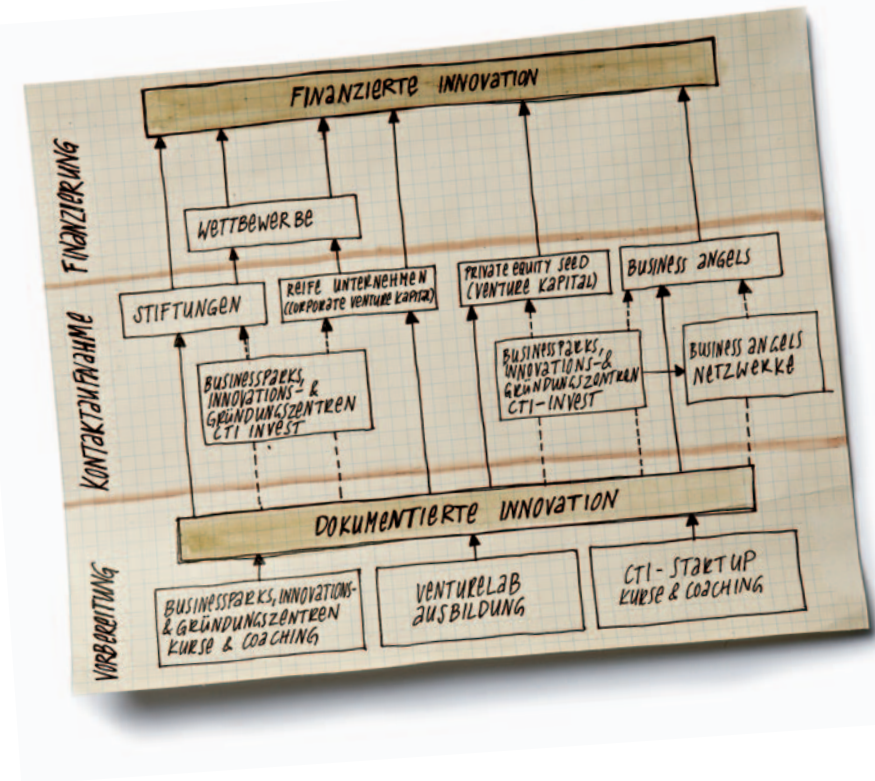
Obige vier Kapitalquellen zeigen, dass die Finanzierung von Innovation in Abhängigkeit vom Entwicklungs-Stadium und von den Bedürfnissen grundsätzlich möglich sein sollte:

	STIFTUNGEN/ FÖRDERPREISE	BUSINESS ANGELS	CORPORATE VENTURE KAPITAL	PRIVATE EQUITY
NOCH NICHT GEGRÜNDET	✓			
BEI GRÜNDUNG	✓	✓	✓	(✓)
NACH GRÜNDUNG	(✓)	✓	✓	✓
BEDARF AN WISSEN		✓	✓	✓
BEDARF AN INFRASTRUKTUR			✓	
BEDARF AN KUNDENZUGANG			✓	

Einleitend haben wir gesehen, dass es «die richtige Kapitalquelle» braucht, damit Innovationen finanziert werden. Ebenso benötigt es aber auch ein richtiges Angehen dieser Kapitalquellen. Im Wesentlichen geht es darum, durch eine gute Vorbereitung viele Leerläufe und Frustrationen zu vermeiden. Aus der grossen Zahl, die es von jeder Quelle gibt, gilt es, die richtigen Adressen zu wählen. Dies geschieht, indem für jede Adresse folgende Fragen beantwortet werden sollten:

- Passt das Profil zu den Förderbedingungen bzw. Finanzierungspräferenzen? Nahezu alle Kapitalquellen sind spezialisiert. Daher gilt es in einem ersten Schritt diejenigen Adressen auszugrenzen, zu denen die eigene Innovation gar nicht passt (sei es aufgrund der Technologie, Geographie, Entwicklungsphase etc.).
- Passt der zeitliche Rahmen? Vor allem Stiftungen und Förderpreise sprechen nur zu bestimmten Zeitpunkten Geld zu. Muss der Kapitalbedarf schneller gedeckt werden, bedarf es alternativer Adressen.
- Ist das Dossier professionell und gut? Der erste Eindruck hinterlässt auch bei Kapitalgebern einen wichtigen Eindruck. Da die Kapitalquellen sehr viele Gesuche bearbeiten müssen, ist ein gutes Dossier mit den wesentlichen und relevanten Informationen entscheidend für eine weitere Behandlung.

- Ist der Businessplan plausibel, klar und logisch? Mit Ausnahme von Stiftungen und Förderpreisen steht bei allen Kapitalquellen eine funktionierende Geschäftsidee im Vordergrund. Die Kapitalgeber wollen nicht spenden, sondern zu einem späteren Zeitpunkt mit einem Ertrag wieder aussteigen. Somit muss der Businessplan diesem Anliegen Rechnung tragen und das Geschäftsmodell der Innovation aufzeigen. Vor allem Aspekte wie Unique Selling Proposition, Technologievorsprung, Skalierbarkeit, Patentierbarkeit, Beständigkeit vor Substitution sowie die Time-to-Market stellen dabei wichtige zu adressierende Punkte dar.
- Es ist nicht allen Innovatoren gegeben, Kapitalgeber richtig anzugehen. Daher ist eine professionelle Unterstützung wichtig, die in der Schweiz auf breiter Basis gegeben ist. Einerseits stellt die Bundesagentur für Innovationsförderung (KTI) mit venturelab und CTI Start-up ein mehrstufiges Angebot zur Verfügung: In der ersten, rund drei Wochen dauernden Phase, wird die Geschäftsidee einer gründlichen Prüfung durch Experten unterzogen (Innovationsgehalt, Einfluss, Realisierbarkeit). In der zweiten Phase werden der Markt und die Machbarkeit sowie das Management professionell evaluiert. Im positiven Fall wird ein Coaching vereinbart. Schliesslich werden in der dritten Phase Pioniere während sechs bis achtzehn Monaten durch Fachleute beim Erstellen der Businesspläne und bei der Geschäftsentwicklung begleitet. Alternativ zu venturelab und CTI Start-up stehen die regionalen Business Parks, Gründungs- und Innovationszentren sowie private Anbieter mit ähnlichen Leistungen unterstützend zur Seite. Allesamt verfolgen sie das Ziel, dass Kapitalgeber richtig angesprochen werden.
- Das Thema Businessplan ist ebenfalls oft fremd und so macht die oben erwähnte professionelle Unterstützung durchaus Sinn. Ebenso stehen den Innovatoren viele Helfer bei der Suche nach der richtigen Geldgeberadresse bei (gestrichelte Linie auf nebenstehender Grafik).



Kapital für grosse Innovationen in gestandenen Unternehmen

Wie einleitend erwähnt, haben nicht nur Pionierunternehmen die Herausforderung, ihre Innovation zu finanzieren. Auch Wachstumsunternehmen sind in ihrer nachhaltigen Entwicklung immer wieder mit Innovation und deren Finanzierung konfrontiert. Oft können die nötigen Investitionsgelder aus den eigenen Cashflows generiert werden. Aber eben: oft und nicht immer. Vor allem grössere Innovationen übersteigen nicht selten die Möglichkeiten und so stellen sich die für Pionierunternehmen wichtigen Fragen auch gestandenen Wachstumsunternehmen: Welches ist die richtige Kapitalquelle und wie gehe ich sie an? Die genannten vier Kapitalquellen stehen gestandenen Unternehmen nur bedingt zur Verfügung:

- Stiftungen und Förderpreise sind meist an das Firmenalter gebunden. So ist kaum zu erwarten, dass über diese Quelle die nötigen Finanzierungen erreicht werden können. Zudem ist die mögliche Höhe einer Finanzierung mit maximal 150'000 CHF für gestandene Unternehmen eher bescheiden.

- Business Angels könnten schon eher als Geldgeber in Frage kommen. Sie sind zwar tendenziell auf Pionierunternehmen fokussiert, aber normalerweise einer zukunftssträchtigen Investition mit industrieller Logik nicht abgeneigt.
- Corporate Venture Kapital könnte eine weitere Kapitalquelle sein. Weniger aus der Optik Venture Kapital als vielmehr aus der Optik von Joint Ventures. Wachstums- und Reifeunternehmen sind permanent auf der Suche nach Innovation und wenn sie sich über ein anderes Unternehmen an Innovation beteiligen, ist dies immer eine prüfenswerte Chance. Die Kontaktaufnahme erfolgt wiederum am ehesten über die Forschungsabteilung des avisierten Unternehmens.
- Die Private Equity Branche als vierte Geldquelle für Pionierunternehmen stellt auf jeden Fall Kapital auch im Wachstum zur Verfügung. Es sind nicht mehr dieselben Fonds, aber da sich diese Branche am Lebenszyklus orientiert, gibt es auch für grosse Innovationen in Wachstumsunternehmen Spezialisten und entsprechend Kapital. Die Private Equity Branche ist in der Schweiz über einen Verband organisiert, auf dessen Homepage auch Adressen zu finden sind (www.seca.ch).

Bei Wachstumsunternehmen kommt nun aber eine ganz wichtige Kapitalquelle zusätzlich hinzu: die Banken. Über verschiedenartige Kredite können die Banken mithelfen, Unternehmen mit Kapital zu versorgen. Da die Banken im Vergleich zu den anderen Kapitalgebern aber weniger Risiko-Appetit haben, ist die Höhe des Geldzuflusses von der eigenen Kreditwürdigkeit und Kreditmöglichkeit (Kreditkapazität) abhängig. Grundlage eines Kreditantrages ist daher ein Businessplan, der neben der bisherigen Entwicklung auch die Auswirkungen der grossen Innovation sowie deren Chancen und Risiken darlegt. Der Bund hat auf seiner Homepage www.kmu.admin.ch Vorlagen für Businesspläne. Mit der Hilfe von Banken sind Kreditfinanzierungen innert 1–3 Monaten möglich, die einen Kapitalbedarf bis zu mehreren Millionen CHF abdecken.

Ob im Pionier- oder im Wachstumsunternehmen sollte eigentlich jede zukunftsfähige Innovation, deren Zeit gekommen ist, eine Finanzierung finden. Die richtige Quelle aus der Schweizer Landschaft der Innovationsförderung und -finanzierung zu finden ist von der Beantwortung der einleitenden drei Fragen abhängig.

Merkmale

- Es gibt mehrere Kapitalquellen, je nach Phase der Innovation bzw. Unternehmung und je nach zusätzlichen Anforderungen neben Kapital.
- Pionierunternehmen bzw. Unternehmen in Gründung können normalerweise nicht mit einer Kreditfinanzierung durch Banken rechnen.
- Als Alternative zu Banken und zu Geld aus dem Privatvermögen, aus der Familie bzw. von Freunden stehen solchen Pionierunternehmen vier Kapitalquellen zur Verfügung:
 1. Stiftungen und Förderpreise sprechen Kapital meist ohne zusätzliche Leistungen (0–150'000 CHF, 6–12 Monate Durchlaufzeit).
 2. Business Angels stellen neben dem Kapital auch ihr Wissen zur Verfügung (50'000–2'000'000 CHF, 3–12 Monate Durchlaufzeit).
 3. Corporate Venture Kapital Investoren sind etablierte Firmen und stellen neben dem Kapital und Wissen auch Infrastruktur oder Zugang zu Absatzmärkten zur Verfügung (100'000–2'000'000 CHF, 3–12 Monate Durchlaufzeit).
 4. Private Equity Investoren helfen ebenfalls mit Wissen und Netzwerk (500'000–2'000'000 CHF, 2–6 Monate Durchlaufzeit).
- Für Wachstumsunternehmen sieht die Finanzierung von Innovation anders aus:
 1. Es kommen als Finanzierungsquelle die erzielten Cashflows sowie die Bankfinanzierung dazu.
 2. Im Gegenzug fallen Stiftungen und Business Angels als Quelle weg.
 3. Corporate Venture Kapital bekommt im Sinne von Joint Ventures eine neue Bedeutung.

Prüfpunkte

- In welcher Phase befindet sich die Entwicklung Ihres Unternehmens?
- Benötigen Sie neben Kapital auch noch andere Ressourcen?
- Wie schnell benötigen Sie das Kapital, wie viel Kapital benötigen Sie?
- In welcher Form benötigen Sie das Kapital (Kredit, Aktienkapital, a fond perdu etc.)?

Geschätzte Leserinnen und Leser

Was hat dieses Buch mit Innovation zu tun, ausser dass es von Innovation handelt?

Innovation klingt zugegebenermassen etwas verbraucht. Supply Chain Management, Revenue Management oder gar Leaderment – all diese Begriffe klingen moderner, wenn nicht zu sagen «hipper».

Wir hatten uns an der Hochschule Luzern – Wirtschaft vor drei Jahren entschieden, ein Thema von zeitloser Wichtigkeit zu wählen. Die ständige Erneuerung von Unternehmen, deren Leistungsprozesse und -angebote schon vor 10 oder 20 Jahren relevant waren und auch in 20 Jahren grosse Wichtigkeit haben werden. Heute finden sich zwar in vielen Publikationen praktische Hinweise, Unternehmen geben sich Tools untereinander weiter und lernen voneinander. Unseres Erachtens gibt es aber zu wenig Bücher, die einen integrierenden Gesamtblick bieten: Worauf hat eine Managerin, eine Führungskraft zu achten, wenn sie oder er die Innovationskraft des Unternehmens steigern will? Und von welchem Bild der Unternehmen sollte er oder sie ausgehen? Wir hoffen, es ist uns gelungen, diese Sicht verständlich zu machen und Anregungen für den Management- und Führungsalltag zu geben.

Dieses Buch ist allerdings auch hinsichtlich der Entstehungsgeschichte und Inhalte neu oder anders. Es ist effektiv ein Gemeinschaftswerk. Auch wenn das Buch in einem kleinen Team verfasst wurde, haben die im Anschluss aufgeführten Dozierenden nebst den Autoren aus ihrer jeweiligen Perspektive wissenschaftliche und praktische Beiträge zu dieser Publikation geliefert: Verhaltensorientiertes Management, Marketing, Controlling, Rechnungswesen, Sprachwissenschaft, Wirtschaftsinformatik und so weiter.

Das Buch hätte ohne all die Erkenntnisse, die im Rahmen des dreijährigen Forschungsprogramms «Business Development and Promotion» gewonnen wurden, nicht so verfasst werden können. Die Autorinnen und Autoren danken unseren Kolleginnen und Kollegen für die spannenden Erkenntnisse aus den Forschungsprojekten, die regelmässig im Forschungsprogramm stattfindenden fruchtbaren und inspirierenden Diskussionen sowie die fachliche Unterstützung dieser Publikation. Auch

wenn es nicht immer gelungen ist, genau die gleiche Sprache zu sprechen, so kristallisierte sich hinsichtlich der Hauptbotschaften dieses Buches ein klarer Konsens heraus.

Besonderen Dank möchten wir diversen Kolleginnen und Kollegen aussprechen: Jacqueline Holzer hat in der Schlussredaktion die eine oder andere Kernaussage kraft ihrer Sprachgewandtheit verfeinert und präzisiert. Die Grafikerin Regula Fritz von der Grafikbar und die Illustratorin Eva Rust begeisterten uns von Beginn an mit ihren ansprechenden visuellen Umsetzungen. Lydia Hofstetter hat die Publikation organisatorisch unterstützt und vorangetrieben. Evi Wittinger hat sich zum Schluss auf die Suche nach den letzten Fehlerteufeln gemacht und denselben keine Freude bereitet.

Dieses Buch ist ein Gemeinschaftswerk, ein Werk der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Wir danken ebenfalls herzlich dem Direktor unseres Departements Wirtschaft, Xaver Büeler, für seine Unterstützung sowie Sabine Jaggy, heute Rektorin der Hochschule Luzern, aber damals in der Rolle als Departementsleiterin Wirtschaft, im Wesentlichen auch Mitinitiantin des Forschungsprogramms «Business Development and Promotion».

Erik Nagel, Stephanie Kaudela-Baum, Seraina Mohr, Christian Wunderlin

- Aderhold, J. / Meyer, M. / Wetzel, R. (Hrsg.) (2005): Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder. Wiesbaden: Gabler.
- Baitsch, Ch. / Nagel, E. (2008): Organisationskultur – das verborgene Skript der Organisation. In: Meissner, J. O. / Wimmer, R. / Wolf, P. (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft – eine systemtheoretische Einführung. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Chesbrough, H. W. (2003): Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston: Harvard Business School Press.
- Fry, S. (1997): Geschichte machen. Zürich: Haffmans.
- Gassmann, O. / Sutter, P. (2008): Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg. München: Hanser.
- Gigerenzer, G. (2008): Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München: Goldmann.
- Lippmann, E. / Angstmann, A. (2008): Kreativität und Kreativitätstechniken. In: Steiger, T. / Lippmann, E. (Hrsg.): Handbuch der angewandten Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Heidelberg: Springer, S. 376-397.
- Manger, D. (2009): Innovation und Kooperation. Zur Organisation eines regionalen Netzwerks. Bielefeld: transcript.
- March, J. G. (2005): Mundane organizations and heroic leaders. In: March, J. G. / Weil, T. (eds.): On Leadership. Malden, Oxford, Victoria: Blackwell.
- March, J. G. / Weil, T. (2005): On Leadership. Blackwell: Malden, Oxford, Victoria.
- Mintzberg, H. (2009): Führung neu definieren. In: Harvard Business Manager, Oktober 2009, S. 98.
- Nagel, E. / Hauser, Ch. (2010): Gute Organisationen – keine Helden braucht die Schweiz. Jubiläumsschrift IBR 30 Jahre. IBR.
- Nagel, E. / Kessler, O. (Hrsg.) (2005): Innovation zwischen Eigensinn und Gemeinsinn. Innovation im Bildungsbereich am Beispiel von Projekten des Lehrstellenbeschlusses 2. Bern: hep.
- Picot, A. / Reichwald, R. / Wigand, R. (1998): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Pümpin, C. / Wunderlin, C. (2005): Unternehmensentwicklung. Corporate Life Cycles: Metamorphose statt Kollaps. Bern: Haupt.
- Reichwald, R. / Piller, F. (2009). Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Schein, E.H. (2004): Organizational Culture and Leadership (3rd edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. A. (1961): Konjunkturzyklen. Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Waser, B. R. / Hanisch, Ch. (2005): Gestaltung der Wertschöpfungskette von Schweizer Produktionsunternehmen im internationalen Wettbewerb. Luzern: IBR Studienbericht, Hochschule Luzern – Wirtschaft.
- Waser, B. R. / Hanisch, Ch. (2008): Innovationspfade Schweizer Produktions-Unternehmen – Wachstumschancen mittels unterschiedlicher Strategien. Luzern: IBR Studienbericht, Hochschule Luzern – Wirtschaft.
- Wunderlin, C. & Banik, C. & Gayler L (Hrsg.) (2010): Swiss Equity guide Innovationsfinanzierung Zürich: Swiss Equity Medien.
- Zerfass, A. & Möslin, K. M. (Hrsg.) (2009): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Wiesbaden: Gabler.



Michael Blankenagel, Dr., studierte Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Bayreuth und St. Gallen, wo er auch promovierte. Danach sammelte er 17 Jahre lang Erfahrung in Industrie und Beratung, unter anderem als Geschäftsführer und Konzern-CFO. Seit 2007 lehrt, berät und forscht er am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft mit Schwerpunkt in den Bereichen Controlling und Planung.

- Blankenagel, M. / Fischer, T. (2011) Berücksichtigung der Innovation in der integrierten Unternehmens-Planung. In: Nagel, E. (Hrsg.): Innovationswerkstatt (in Druckvorbereitung).



Ulrich Egle, Dr., studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Stuttgart und promovierte am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern zum Thema «IT-Kostenmanagement». Seit 2008 ist er Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Seine Forschungs- und Beratungstätigkeit umfasst die Themengebiete Kostenmanagement, Innovationscontrolling und IT-Management.

- Egle, U. / Bühler, L. (2010). Einsatz von Target Costing im Produktentwicklungsprozess, IFZ Working Paper No. 0015/2010.
- Egle, U. (2010). Benchmarking der Kostensysteme, WEKA, Finanzen 2010.
- Egle, U. (2009). Kostenmanagement in der Schweiz: Studie zeigt Nachholbedarf, WEKA Finanzen 2009.



Jacqueline Holzer, Prof. Dr., unterrichtet Kommunikation, Wissenschaftstheorie und Organisationssoziologie an der Hochschule Luzern – Wirtschaft und leitet den Certificate of Advanced Studies Internal Communication. Sie studierte Germanistik, Volkswirtschaft und Philosophie in Zürich. Während ihrer Promotion arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Projekt «Kulturelle Grundlagen der Ökonomischen Rationalität» am Wissenschaftskolleg zu Berlin und als Kollegiatin am Collegium Helveticum der ETH Zürich. Es folgten Forschungsaufenthalte in London, Berlin, Chicago und Philadelphia. Ihre Dissertation zum Thema Linguistische Anthropologie – eine Rekonstruktion (eine Wissenschaftsgeschichte) erschien 2005 im Transkript Verlag Bielefeld.

Ihre Forschungsinteressen sind Innovation, Kommunikation und sozio-technische Netzwerke.

- Holzer, J. / Wolf, P. / Kocher, P.Y. (2010): Sinngenerierung in organisationalen Innovationsprozessen – die Funktion von gemeinsamen Symbolen und «Grenzobjekten». Arbeitsbericht IBR 002/2010. Luzern: Hochschule Luzern – Wirtschaft, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR.
- Holzer, J., / Stocker, Ch. (2004): Soziolinguistik. In: Linke, A. / Nussbaumer, M. / Portmann, P.: Studienbuch Linguistik. Tübingen: Niemeyer, S. 358-370.



Stephanie Kaudela-Baum, Prof. Dr., leitete das Forschungsprojekt Innovation Dynamics in Practice IDIP. Sie studierte Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Augsburg und Basel und promovierte am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel. Seit 2005 ist sie Dozentin an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Sie leitet das Competence Center General Management am Institut IBR. Sie forscht und berät zu den Themen Führung, Change Management, Innovation und Strategisches Personalmanagement und ist Mitgründerin des Innovation Lab Schweiz.

- Kocher, P.Y. / Kaudela-Baum, S. / Wolf, P. (2010): Enhancing Organisational Innovation Capability Through Systemic Action Research: A Case of a Swiss SME in the Food Industry. In: Systemic Practice and Action Research, Published online: 22 May 2010.
- Kaudela-Baum, S. / Kocher, P.Y. / Wolf P. (2009): Der Innovationsspiegel – Ein Management-Instrument zur Reflexion des Innovationsverhaltens in KMU. In: J.A. Meyer (Hrsg.): Jahrbuch der KMU-Forschung und – Praxis 2009, S. 347-357.
- Kaudela-Baum, S. / Wolf, P. / Scheiber, L. (2008): Innovation und Führung: Handlungsrealität(en) in schweizerischen KMU. Zeitschrift Führung und Organisation zfo, 06/2008, 77. Jg., S. 384-393.



Pierre-Yves Kocher studierte an der Universität Basel Geschichte und Linguistik, danach arbeitete er in der qualitativen Markt- und Sozialforschung. Seit 2007 arbeitet er als Dozent und Projektleiter am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Er forscht und lehrt zu den Themen Innovations- und Wissensmanagement, Netzwerkmanagement, Organisationsberatung, qualitative Forschungsmethoden und Unternehmensethik.

- Colurcio, M. / Kocher, P.-Y. / Wolf, P. / Russo Spena, T. (2011): Asymmetric Relationships in networked food innovation processes. In: British Food Journal (in revision)
- Kocher, P.-Y. / Kaudela-Baum, S. / Wolf, P. (2010): Enhancing organisational innovation capability through systemic action research: A case of a Swiss SME in the food industry. In: Systemic Practice and Action Research. Available online first from <http://www.springerlink.com/content/550283651qx64400/>.
- Kaudela-Baum, S. / Kocher, P.-Y. / Wolf, P. (2009): Der Innovationsspiegel – Ein Management-Instrument zur Reflexion des Innovationsverhaltens in KMU. In: J.A. Meyer (Hrsg.): Jahrbuch der KMU-Forschung und – Praxis 2009, S. 347-357.



Christine Larbig absolvierte ihr Doktorandenstudium an der Cass Business School der City University of London und ihr Masterstudium of Business Administration am Ashridge Management College in Berkhamsted/U.K. Sie unterrichtete 3 Jahre an der Academia Engiadina in Samedan und arbeitete 15 Jahre in verschiedenen Ressorts der Deutschen Lufthansa AG in Frankfurt. An der Hochschule Luzern – Wirtschaft arbeitet sie als Dozentin und Projektleiterin im Competence Center Dienstleistungsmanagement. Ihre Schwerpunkte liegen im Bereich Service Marketing.

- Dissertation über das Thema «Customer involvement in new service development»



Matthias Lips ist seit 2006 als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik IWI der Hochschule Luzern – Wirtschaft tätig. Er studierte Informatik an der Hochschule Luzern – Wirtschaft und hat sich in den Bereichen Unternehmensführung und Sozialwissenschaftlicher Forschungsmethodik weitergebildet. Matthias Lips forscht und berät zu den The-

men Business Process Management, Informationsmanagement, Social Media und Wissensmanagement.



Jens O. Meissner, Prof. Dr., ist Professor für Organisation und Innovation, Co-Leiter des Masterstudiengangs in Risk Management an der Hochschule Luzern – Wirtschaft sowie Gründer des Instituts für Wirtschaftsstudien Basel. Er promovierte an der Universität Basel über organisationale Kommunikation. Nach seiner Tätigkeit in der Personal- und Organisationsentwicklung eines deutschen Energieversorgers studierte er Ökonomie an der Privaten Universität Witten/Herdecke. Daneben war er als Berater für das Beratungsunternehmen ublico ne in Berlin und Washington, D. C. tätig.

- Wimmer, R. / Wolf, P. / Meissner, J.O. (Hrsg.) (2009): Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf. Heidelberg: Carl-Auer.
- Meissner, J.O. (2011): Einführung in das systemische Innovationsmanagement. Heidelberg: Carl-Auer.



Seraina Mohr ist Leiterin des CC Online-Kommunikation am Institut für Kommunikation an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Sie studierte Germanistik und Geschichte an der Universität Zürich und arbeitete anschliessend mehr als 10 Jahre in verschiedenen Funktionen in der Medienbranche. Seraina Mohr forscht, berät und unterrichtet v.a. in den Bereichen Online Kommunikation und Social Media.

- Schaffner, D. / Mohr, S. (2009). Kundinnen und Kunden Gehör verschaffen – Chancen und Herausforderungen für die Marktforschung im Web 2.0. In: Jahrbuch Markt- und Sozialforschung 2009, S. 43-45.



Erik Nagel, Prof. Dr., ist Co-Institutsleiter des Instituts für Betriebs- und Regionalökonomie IBR der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Er studierte Verwaltungswissenschaft an den Universitäten Konstanz, Leiden, Rotterdam und Grenoble.

Anschliessend war er Assistent am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel und promovierte dort. Seit 1999 ist er Dozent an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Er forscht zu den Themen Führung, Change Management, Kulturwandel, Organisationsberatung, Innovation und Netzwerke. Er leitet den Executive MBA Luzern und un-

terrichtet in diversen Nachdiplomstudiengängen. Erik Nagel begleitet Organisationen bei Veränderungsprozessen und coacht Führungspersonen. Er leitete das Forschungsprogramm Business Development and Promotion an der Hochschule über drei Jahre.

- Nagel, E. / Hauser, Ch. (2010): Gute Organisationen – keine Helden braucht die Schweiz. Jubiläumsschrift IBR 30 Jahre. Luzern: IBR.
- Nagel, E. (2006): Führungsentwicklung: Erzähl mir Deine Geschichte. In: Bergmann, A. / Giaque, D. / Lienhard, A. / Nagel, E. / Ritz, A. / Steiner, R. (Hrsg.): Managementleitfaden öffentliche Verwaltung. Zürich: WEKA.
- Nagel, E. / Kessler, O. (Hrsg.) (2005): Innovation zwischen Eigensinn und Gemeinsinn. Innovation im Bildungsbereich am Beispiel von Projekten des Lehrstellenbeschlusses 2. Bern: hep.



Dorothea Schaffner, Dr., leitete das Teilprojekt Kommunikation und Vermarktung von Innovationen des Forschungsprogrammes Business Development and Promotion BDP. Sie studierte Sozialpsychologie und Betriebswirtschaft an der Universität Zürich und promovierte an der Universität St. Gallen im Bereich Konsumentenverhalten. Sie ist Projektleiterin und Dozentin am Institut für Kommunikation und Marketing an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Dorothea Schaffner forscht und berät in den Bereichen der Kommunikationswirkung, Konsumentenpsychologie sowie der Marktforschung.

- Herrmann, A. / Schaffner, D. (2005). Planung der Produkteigenschaften – Neuprodukteentwicklung auf der Basis der Means-End-Analyse. In S. Albers und O. Gassmann (Hrsg.). Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement: Strategie – Umsetzung – Controlling (S. 379-397). Wiesbaden: Gabler.



Adrienne Schäfer, Prof. Dr., ist seit 2003 an der Hochschule Luzern – Wirtschaft tätig. Sie hat an der Universität Augsburg Wirtschafts- und Sozialwissenschaften studiert und promoviert. Anschliessend war sie in verschiedenen Positionen im DaimlerChrysler Konzern tätig. Heute ist Adrienne Schäfer Leiterin des Competence Centers Dienstleistungsmanagement, Dozentin und Projektleiterin an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. In der Forschung beschäftigt sie sich mit Dienstleistungsinnovationen. Weitere Fachgebiete in Beratung und Lehre sowie Weiterbildung sind Strategi-

sches Dienstleistungsmarketing und -management, Aftersales Marketing, Service Innovationen, Service Engineering und Strategisches Management.

- Schäfer, A. / Aebersold, R. (2009): Applying Storytelling in the Service Innovation Process – Findings from a Case Study in K. Abdul Samad (Ed.), KnowledgeBoard's third eBook, Supporting Service Innovation through Knowledge Management: Practical Insights and Case Studies, Espoo 2009
- Schäfer, A. / Berg, M. (2010): Applications of Business Theatre in New Service Development, Marketing Review St. Gallen, 5/2010, S. 54-60.



Martin Sprenger, M. A., Studium der Wirtschaftswissenschaften mit Fokus Marketing und Strategie sowie Human Ressource Management. Doktorand am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Zürich. Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Forschungsschwerpunkte: Leadership und Kundenorientierung.

- Meissner, J.O. / Sprenger, M. (2010): Mixing Methods in Innovation Research: Studying the Process-Culture-Link in Innovation Management. In: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 11(3), Art. 13.



Bruno Waser, Prof., ist seit 2002 Dozent an der Hochschule Luzern – Wirtschaft für Process- & Operationsmanagement (Bachelor) sowie Innovations- & Technologiemanagement (Master, EMBA). Projektleiter 'European Manufacturing Survey – Schweiz' (ProduktionsInnovation.ch). Mitglied Jury Innovationspreis Zentralschweizer Handelskammer. Delegierter VR Micro Center Central-Switzerland AG. 1992 bis 2002 InnovationsTransfer Zentralschweiz, vormals CIM-Zentrum Zentralschweiz, ab 1998 als Geschäftsführer. Bis 1992 Projektleiter in Industrie- und Dienstleistungs-Unternehmen in den Bereichen Organisation und Informatik.

- Waser, B.R. / Hanisch, Ch. (2008). Innovationspfade Schweizer Produktions-Unternehmen – Wachstumschancen mittels unterschiedlicher Strategien. Institut für Betriebs- und Regionalökonomie der Hochschule Luzern – Wirtschaft.
- Waser, B.R. / Hanisch, Ch. (2010). Internationalisierungsstrategien Schweizer Produktions-Unternehmen. Institut für Betriebs- und Regionalökonomie der Hochschule Luzern – Wirtschaft.



Christian Wunderlin, Prof. Dr. Dr., ist Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft und VR mehrerer KMUs. Er hat die letzten 20 Jahre in der IT Industrie in sanierenden Aufgaben verbracht, zuletzt als CFO einer börsenkotierten Gesellschaft. Seit 2007 widmet sich Herr Wunderlin seinen akademischen Aufgaben und betreut als Verwaltungsrat diverse KMUs aus IT und Finanz. Christian Wunderlin ist eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung & Controlling, eidg. dipl. Wirtschaftsinformatiker, MBA, Dr. of BA (Finanz) und Dr. rer. pol. (Wirtschaftsinformatik).

- Wunderlin, Ch. / Banik, Ch. / Gayler, L. (HRSRG): Swiss Equity Guide Innovationsfinanzierung (2010), Zürich: SE Medien;
- Pümpin, C. / Wunderlin, Ch.: Unternehmensentwicklung – Metamorphose statt Kollaps (2005), Bern: Haupt



Patricia Wolf, Prof. Dr. rer. pol., ist Professorin für Unternehmensentwicklung und Forschungskoordinatorin des Instituts für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR) an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Gleichzeitig arbeitet sie als Gastwissenschaftlerin am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich und hat die Gastprofessur ›Innovations- und Wissensmanagement‹ an der Universität Caxias dos Sul (Brasilien) inne. Sie forscht und berät mit Industriepartnern in den Themenbereichen Wissenstransformation und Innovationsmanagement in sozialen Systemen (Regionen, Unternehmen, Gruppierungen).

- Kaudela-Baum, S. / Wolf, P. (2010): Innovationsstrategien in KMU. Typologien und Handlungsempfehlungen für Führungskräfte. KMU-Magazin, 13(7), pp. 106-109.
- Wimmer, R. / Meissner, J.O. / Wolf, P. (2009): Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Wolf, P. (2007): Disruptive Innovation. Profile, Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog. 13, pp. 37-43.

Mit freundlicher Unterstützung:



ZENTRALSCHWEIZERISCHE
HANDELSKAMMER

Innovationen auf den Weg bringen

Hochschule Luzern – Wirtschaft

Nagel, Kaudela-Baum, Mohr, Wunderlin

Buchrücken:

Dunkelgrün und je nach Dicke des Buches
der Titel und Autor eingemittet