

Strategie statt Zufall

An Ideen mangelt es nicht. Welche von ihnen zur Innovation taugt, müssen Unternehmen strukturiert und systematisch ermitteln. Dazu gehören Kontinuität und Interesse an der Zukunft.



Der Aufbruch in die Zukunft setzt Offenheit und Neugierde voraus – wie beim gezielten Flug. Unternehmen planen vor dem Start vorausschauend und auf Basis von technologischen wie gesellschaftlichen Trends. Management bringt Innovationen mit Struktur und Systematik zur Marktreife.

Als die Rügenwalder Mühle vegetarische Wurstsorten als erster traditioneller Fleisch- und Wurstwarenhersteller auf den Markt brachte, konnte niemand verlässlich einschätzen, wie viel Erfolg eine solche Neuerung haben würde. Doch die erweiterte Produktpalette verkaufte sich deutlich besser als erhofft. Es mussten sogar weitere Mitarbeiter eingestellt werden, um der hohen Nachfrage Herr zu werden. Der Rügenwalder Mühle war es gelungen, in einem gesättigten Markt eine neue Nische zu finden und diese zu bedienen – vor allem deshalb, weil die Entscheider eine zukünftige Entwicklung rechtzeitig antizipiert und daraufhin mutig das eigene Selbstverständnis infrage gestellt hatten: Die Vorlieben der Menschen verändern sich, auf Fleisch und Wurst wird immer öfter verzichtet. Für einen Metzger ist das auf den ersten Blick eher ein Problem als eine Chance. Neue Ernährungsgewohnheiten sind nur ein kleiner Hinweis auf die großen Veränderungen unserer Zeit: Dank des technischen Fortschritts, der uns eine weltweite Vernetzung und damit den Eintritt in das Informationszeitalter ermöglicht, verändert sich unsere Art zu denken, zu leben und zu arbeiten. Für manche Branchen oder Unternehmen kommt dieser Wandel sehr plötzlich. Wer aber weiterhin erfolgreich

sein will, muss sich etwas Neues einfallen lassen –, und das betrifft nicht nur Produkte und Prozesse, sondern auch Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen.

Aber Innovationen entstehen nicht nebenbei: Um neue Ideen in Produkte, Dienstleistungen und Prozesse umzusetzen, bedarf es eines strukturierten Innovations-Managements. Wer neue Ideen braucht, muss wissen, wo er suchen muss. Es gilt, zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und Suchfelder zu definieren. Erst dann sind Ideen zu entwickeln, zu bewerten, auszuwählen und umzusetzen. Das Ziel sollten Innovationen mit nachhaltigen Auswirkungen sein. Deshalb ist die Auseinandersetzung mit technologischen und gesellschaftlichen Trends so wichtig. Methoden der wissenschaftlichen Vorausschau, sogenanntes Foresight, helfen dabei.

Die Entwicklung von Innovationen sollte rekursiv verlaufen. Im Idealfall geht man immer wieder zur ursprünglichen Aufgabenstellung zurück – trial and error. Der Innovationsprozess ist systemisch zu betrachten und dabei unterschiedliches Wissen zu berücksichtigen. Denn nur so können Unsicherheiten verringert, Effizienz verbessert und Bedürfnissen unterschiedlicher Gruppen auch Rechnung getragen werden. Dabei gilt es, in allen Phasen eines Innovationsprozesses die

Trends auf sozialer, technologischer, ökonomischer, ökologischer und politischer Ebene im Blick zu behalten und auf mögliche Wechselwirkungen zu achten.

Große Unternehmen haben in der Regel eigene Abteilungen für solche Fragen. In kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) sieht es oft anders aus: Zeit und finanzielle Mittel sind begrenzt, das Innovations-Management ist häufig Chefsache und konkurriert daher ständig mit dem Alltagsgeschäft. Der Lehrstuhl Innovations- und Technologie-Management (iTM) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) und das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) haben gute Erfahrungen damit gemacht, KMU bei der Entwicklung von Innovationen zu begleiten. Mittels verschiedener Foresight-Methoden schauen wir in die Zukunft. Diese analysieren den gesellschaftlichen und technologischen Wandel und schaffen so die Basis für strategische Entscheidungen.

Wertvolle Informationen für strategische Entscheidungen

Kleine und mittlere Unternehmen haben andere Bedürfnisse und Kapazitäten als große. Deshalb ist es sinnvoll, mehrere KMU mit ähnlichen Interessen zusammenzubringen. Für verschiedene Branchen schon erarbeitete Trends und Entwicklungspfade liefern ebenfalls wertvolle Informationen für strategische Entscheidungen – zum Beispiel den Trendradar und die Trendkarten des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau VDMA. Das gilt auch für den Foresight-Prozess des Bundesministeriums für Forschung und Bildung, der sehr anschaulich zeigt, in welche Richtung man denken könnte – zumindest für die Bundesrepublik.

Je vielfältiger das Team, desto besser: Interdisziplinäre Netzwerke und ein funktionierender Wissensfluss sind

Fünf Empfehlungen für Mittelständler

- ▶ Der Markt bestimmt: Innovativ ist, was angenommen wird und Nutzen stiftet.
- ▶ Aufmerksam bleiben: Was verändert sich, sind Sie noch auf dem richtigen Weg?
- ▶ Kein Selbstläufer: Nachhaltiger Erfolg braucht ein strukturiertes, systemisches Innovations-Management, das Wechselwirkungen im Blick behält.
- ▶ Offenheit ist ein Muss: Um den Bedürfnissen Ihrer Kunden mit innovativen Lösungen zu begegnen, brauchen Sie Impulse von außen.
- ▶ Das Rad ist schon erfunden: Nutzen Sie schon entwickelte Methoden und Prozesse; lassen Sie sich dabei von Experten unterstützen.

entscheidende Erfolgsfaktoren für die Innovationsleistung einer Gruppe. In Zukunft wird es noch mehr darauf ankommen, interne und externe Impulsquellen besser aufeinander abzustimmen.

Unternehmen früh für Ideen öffnen

Für eine Studie zum Thema „Open Innovation“ hat das Fraunhofer ISI etwa 1.600 Unternehmen befragt und kam zu dem Schluss, dass bei der erfolgreichen Entwicklung von Neuheiten mit hohem Innovationsgrad vor allem interne Quellen und Ideen eine herausragende Rolle spielten. Dennoch sollten sich Unternehmen im Sinne der „Open Innovation“-Idee frühzeitig öffnen. Allerdings mit Augenmaß: Der Unternehmenserfolg nimmt nicht proportional mit der Zahl externer Impulsquellen zu. Im schlimmsten Fall können sich durch externes Innovationswissen entstandene positive Effekte sogar umkehren.

Unternehmen haben erkannt, dass sie ihre Ideen nicht mehr alleine erarbeiten können. Dies verdeutlichen Entwicklungen wie Open Innovation, welches die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und Forschungspartnern forciert, oder Co-Creation, was die durchgängige Integration der Kunden im Innovationsprozess vorsieht. Die vermehrte Zusammenarbeit mit Start-ups spricht auch dafür. Häufig herrscht an Ideen kein Mangel. Doch zur Bewertung werden verschiedene Methoden notwendig, um die „richtige Idee“ zu finden, auf die es sich zu konzentrieren lohnt. Auch hier können externe Experten einen wichtigen Beitrag leisten – bis ein Produkt sich auf dem Markt bewährt hat.

Nachhaltige Innovation braucht Kontinuität und ein stetiges Interesse daran, was die Zukunft bringen wird. Die Digitalisierung unterstützt uns dabei mit ihren Möglichkeiten zum Informationsaustausch und zum Dialog. Es kommt aber vor allem darauf an, eine positive Innovationskultur vorzuleben. Es liegt an den Führungskräften, Rahmenbedingungen zu schaffen und Experimentierräume, in denen Austausch und Vernetzung stattfinden können.

Kurzum: Wer Offenheit und Neugierde fördert, abteilungsübergreifend und für alle, der wird auch in Zukunft auf einen großen Schatz an Ideen zurückgreifen können, die das Potenzial haben, zur Marktreife gebracht und dort zu einer echten Innovation zu werden.



Univ.-Prof. Marion A. Weissenberger-Eibl leitet das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI. Die Diplom-Kauffrau und Diplom-Ingenieurin ist zudem Lehrstuhlinhaberin für Innovations- und Technologie-Management am Karlsruher Institut für Technologie (KIT).

Aussicht auf Erfolg

Wie Innovationen für Zukunftsmärkte gelingen

Team-Transformator

Wen die Headhunter von Egon Zehnder als Leader suchen

Licht-Gestalter

Wieso Osram jetzt mehr Wandel auf neuen Wege riskiert

Nerven-Schoner

Warum das Management heute müheloses Reisen fürs Geschäft ermöglicht



Vorschau 02/19

Die nächste Ausgabe von „return – Magazin für Transformation und Turnaround“ erscheint am 18. April 2019.

- ▶ Schwerpunkt Technologien für Transformation: Titelreport – Interview und Firmenprofil mit Vorbildern – Auslandsberichte – Anwendungen
- ▶ Ressort Start & Szene: Sanierungsmonitor – Die Story: KMU-Berater zur Digitalisierung – Wopps Kabarettisten-Kolumne
- ▶ Ressort Menschen & Unternehmen: Firmenprofil – Interview – Gründerszene – Digitales
- ▶ Ressort Hintergrund & Wissen: Werttreiber Nachhaltigkeit – Unternehmenssteuern – Maschinen-Markt – Wirtschaft und Recht

Schwerpunkt: Technologien für Transformation



© Bahadur Jambhwal / iStock / Getty Images

Impressum

„return – Magazin für Transformation und Turnaround“

www.springerprofessional.de
www.return-online.de
Ausgabe 1 | 2019, 6. Jahrgang
ISSN (Print) 2199-8841
ISSN (Online) 2520-8187

Verlag

Springer Gabler
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
Abraham-Lincoln-Str. 46
65189 Wiesbaden
Die Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Nature

Geschäftsführer

Stefanie Burgmaier |
Joachim Krieger | Juliane Ritt

Redaktion

Herausgeber:
Stefanie Burgmaier |
Prof. Dr. Hans Haarmeyer

Teamleitung Managementzeitschriften:
Anja Schiür-Langkau

Chefredakteur

(verantwortlich für den redaktionellen Inhalt):
Thorsten Garber
Am Stierkesken 18
59379 Selm-Cappenberg
Tel. +49 (0) 23 06 / 75 74 99
thorsten.garber@springernature.com

Redaktionelle Mitarbeiter dieser Ausgabe:

Alexander Busch, Kornelius Brunner, Dr. Volkhard Emmrich, Stefan Feindgen, Dr. Alexander Fink, Dr. Andreas Fröhlich, Raphael Gielgen, Gregor Hallmann, Peter Hanser, Dr. Mario Herger, Armin Hingst, Fabian Kretschmer, Anja Kühner, Rüdiger Mahnicke, Caroline Pluta, Steffen Schneider, Peter Stäuber, Christian Stoffel, Stefan Terliesner, Dr. Alexander Verhoeven, Univ.-Prof. Ma-

rian A. Weissenberger-Eibl, Prof. Dr. Manfred Winterheller, Alexander Welcher, Timo Wopp, Holger Zscheyge

Titelfoto

© nikkytok / stock.adobe.com

Anzeigen, Marketing und Produktion

Leiter Media Sales:
Volker Heselanz

Leiter Vertrieb + Marketing:
Jens Fischer

Gesamtleitung Produktion:
Ulrike Drechsler

Verkaufsleitung (verantwortlich für den Anzeigenteil):

Eva Hanenberg
Tel: +49(0)611 7878-226
Fax: +49(0)611 7878-430
E-Mail: eva.hanenberg@springer.com

Anzeigendisposition:

Leonida Fischer
Tel: +49 (0)611 7878 148
E-Mail: leonida.fischer@springer.com

Anzeigenpreise:

Es gelten die Mediadaten von Oktober 2018.

Produktmanagement:

Britta Rossbach
Tel: +49(0)611 7878-271
E-Mail: britta.rossbach@springer.com

Produktion

Kerstin Brüderlin

Satz

K&M Satz und Repro
Otto-von-Guericke-Ring 3
65205 Wiesbaden

Alle angegebenen Personen sind, soweit nicht ausdrücklich angegeben, postalisch unter der Adresse des Verlags erreichbar.

Sonderdrucke

Anja Trabusch
E-Mail: anja.trabusch@springernature.com
Tel: +49(0)611 7878 298

Leserservice

Springer Customer Service Center GmbH
Springer Gabler Service
Tiergartenstr 15, 69126 Heidelberg
Tel: +49(0)6221 345-4303
Fax: +49(0)6221 345-4229
Montag – Freitag 8.00 Uhr – 18.00 Uhr
E-Mail: springergabler-service@springer.com

Druck

Kliemo Printing AG,
Hütte 33,
B-4700 Eupen, Belgien

Fachbeirat

Dr. Utz Brömmekamp, Buchalik Brömmekamp Rechtsanwaltskanzlei; Udo Doetsch, Sparkasse Duisburg; Prof. Dr. Roland Eckert, FOM Hochschule für Oekonomie & Management im Hochschulzentrum Düsseldorf; Prof. Dr. Christian Gärtner, Quadriga Hochschule Berlin; Carl-Jan von der Goltz, Maturus Finance; Dr. Ulrich Hermann, Heidelberger Druckmaschinen AG; Prof. Dr. Michael Jünger, Technische Hochschule Ingolstadt; Michael Pluta, Pluta Rechtsanwalt; Uwe Rotermund, Noventum Consulting; Heinrich Fritz Stellmach, Stellmach & Bröckers Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater; Jan H. Wilhelm, hww Hermann Wienberg Wilhelm Insolvenzverwalter Partnerschaft

Bezugsmöglichkeiten

Das Heft erscheint sechsmal jährlich. Bezugsmöglichkeiten und Details zu den Abonnementbedingungen finden Sie unter www.mein-fachwissen.de/return. Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen Beiträge einschließlich sämtlicher Abbildungen, Grafiken und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Sofern eine Verwertung nicht ausnahmsweise ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf jedwede Verwertung eines Teils der Zeitschrift der vorherigen

schriftlichen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Nachdrucke, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, öffentliche Zugänglichmachung sowie die Einspeicherung in elektronischen Systemen und die Verbreitung oder Verwertung in elektronische Systeme. Die Artikel von Return sind mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Die Redaktion übernimmt jedoch keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der abgedruckten Inhalte. Für den Inhalt der Werbeanzeigen ist das jeweilige Unternehmen bzw. die jeweilige Gesellschaft verantwortlich. Jedes Jahresabonnement beinhaltet eine Freischaltung für das Online-Archiv auf SpringerProfessional.de sowie den Zugriff auf das E-Magazin (emag.springerprofessional.de). Der Zugang gilt ausschließlich für den Empfänger des Abonnements. Für unverlangt eingesandte Beiträge und Rezensionsexemplare wird nicht gehaftet. Gesellschafterin der Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist zu 100 % die Springer-Verlag GmbH. Deren 100%-ige Gesellschafterin ist die Springer Nature Three GmbH. Die alleinige Gesellschafterin (100% der Anteile) der Springer Nature Three GmbH ist die Springer Nature Deutschland GmbH. Die Springer Nature Deutschland GmbH ist eine 100%-ige Tochtergesellschaft der Springer Nature Two GmbH. Die Springer Nature Two GmbH ist eine 100%-ige Tochter der Springer Nature One GmbH. An der Springer Nature One GmbH halten die Springer Nature AG & Co. KGaA 73,116% der Anteile, die Springer Nature One GmbH selbst 0,284% der Anteile und die GvH Vermögensverwaltungsgesellschaft XXXIII mbH 26,6% der Anteile. An der Springer Nature AG & Co. KGaA halten die Springer Science+Business Media G.P. Acquisition S.C.A., Luxemburg, 47% der Anteile und die GvH Vermögensverwaltungsgesellschaft XXXIII mbH 53% der Anteile.