
Zusammenfassung

In den vergangenen Jahren wurde zunehmend erkannt, dass Innovation für den Erfolg von Unternehmen von großer Bedeutung ist. Dementsprechend entstanden gerade in den letzten Jahren viele Werke zu diesem Thema. Die sich im vorliegenden Buch erarbeiteten Ergebnisse sollen in diesem Vorspann für den eiligen Leser kurz zusammengefasst werden.

In den vergangenen Jahren wurde zunehmend erkannt, dass Innovation für den Erfolg von Unternehmen von großer Bedeutung ist. Dementsprechend entstanden gerade in den letzten Jahren viele Werke zu diesem Thema. Trotzdem tun sich die Unternehmen nach wie vor ausgesprochen schwer mit dem Innovieren. Innovation scheint für die Unternehmen offensichtlich ein Dilemma zu sein. Henry Chesbrough hat dies treffend formuliert: „Most innovations fail. And companies that don’t innovate die.“ (Chesbrough, *Open innovation*, 2003, S. xvii). Dieses Dilemmas nehmen wir uns in diesem Buch, basierend auf unserer umfangreichen Praxiserfahrung, an. Wir stützen uns dabei auf eine Periode praktischen Innovierens, während der systematische Innovationsanstrengungen über mehrere Jahre von Erfolg gekrönt waren. Es zeigte sich, dass derartige Erfahrungen außerordentlich selten gemacht werden können. Aus diesem Grund ist es aufschlussreich, diese Ausnahmeerfahrung im Detail zu untersuchen. Die sich aus dieser Analyse ergebenden Erkenntnisse sind im vorliegenden Buch dargestellt. Für den eiligen Leser sollen die wichtigsten Erkenntnisse in diesem Vorspann kurz zusammengefasst werden.

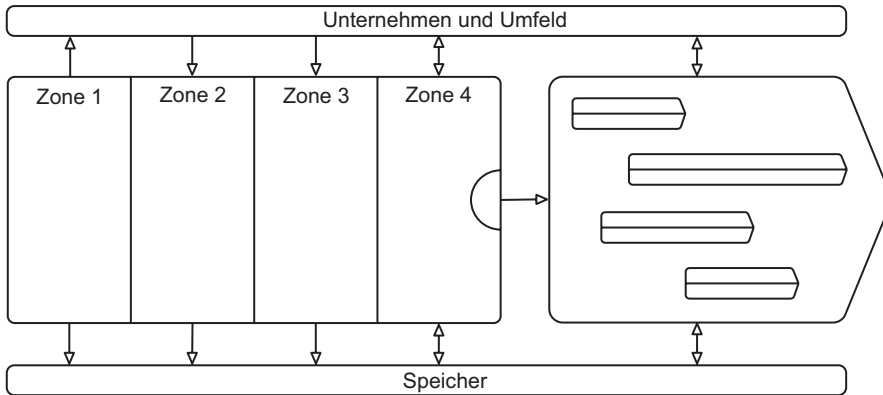


Abb. 2.1 Exploration

Es hat sich gezeigt, dass der Innovationsprozess, wie er bis heute dargestellt wird, unvollständig ist. Nicht Ideengenerierung und Ideenauswahl gehen der Entwicklungsphase voraus, sondern die neuen und komplexeren Phasen **Frühwarnsystem** und **Exploration**. Insbesondere hat sich gezeigt, dass die Vorstellung von einer „Auswahl der besten Idee“ für eine anschließende Umsetzung wesentlich zu kurz greift.

Die Phase Frühwarnsystem umfasst die bisher dargestellte Funktion Ideengenerierung und ergänzt diese mit einer systematischen Informationsbeschaffung.

Die Phase Exploration ist demgegenüber vollständig neu. Es handelt sich hierbei um einen komplexen Vorgang, in dem die identifizierten neuen Ideen als Konzeptbausteine mit weiteren – größtenteils bereits vorexistierenden – Bausteinen zu einem neuartigen Gesamtsystem verbunden werden. Dabei werden neben technologischen Bausteinen ebenfalls die kommerziellen Bausteine, wie beispielsweise die Elemente des Geschäftsmodells und der zugeordnete Geschäftskontext, mit berücksichtigt. Dadurch gelingt es, den kommerziellen Wert einer potenziellen Innovation bereits vor der teuren Entwicklungsphase einigermaßen zuverlässig zu bestimmen. Wie schon andere Autoren beschrieben haben, bestimmt der Geschäftskontext den Wert einer Innovation. Der Idee alleine kann hingegen kein kommerzieller Wert zugeordnet werden.

Wie die Phase Exploration grafisch dargestellt werden kann, zeigt Abb. 2.1.

In der **Explorationsarena** (links in der Grafik) werden dabei die in der Frühphase identifizierten Konzeptbausteine eingebracht und in den vier Schritten Charakterisieren, Kombinieren, Optimieren und Komplettieren (Zonen 1–4) zu Geschäftsoportunitäten veredelt. Diese werden anschließend im Rahmen von **Explorationsprojekten** (rechts) zur Entscheidung vorbereitet. Erst in dieser Phase kann dem Innovationsvorhaben zum ersten Mal ein unternehmerischer Wert zugeordnet werden.

Ein weiteres Resultat der Untersuchungen ist die Erkenntnis, dass für die zwei frühen Phasen des Innovationsprozesses, Frühwarnsystem und Exploration, andere Persönlichkeitstypen eingesetzt werden müssen als in den im Unternehmen üblichen operativen

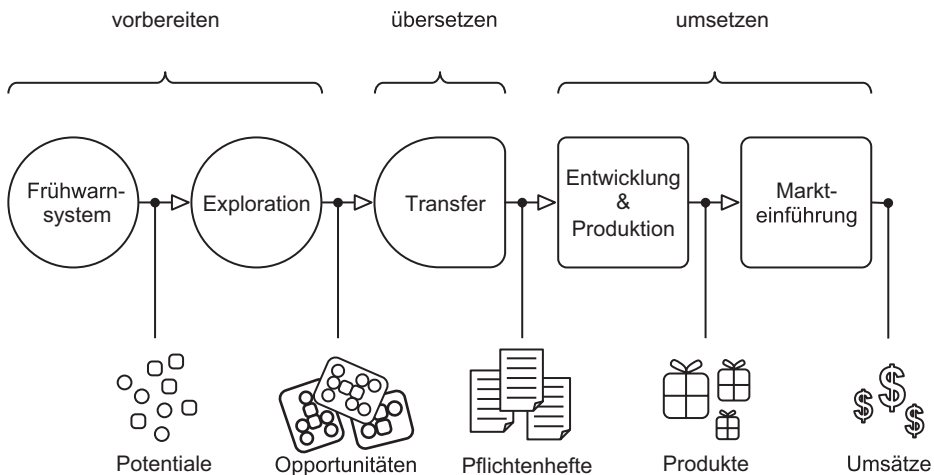


Abb. 2.2 Der Innovationsprozess

Aktivitäten. Dies führt zur Notwendigkeit, dass ein Unternehmen, wenn es denn innovieren will, zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen in sich vereinen muss. Dieser Anspruch steht in diametralem Widerspruch zu bisher breit anerkannten Organisationsprinzipien. Die Notwendigkeit zweier Unternehmenskulturen ist die vermutlich wichtigste Erkenntnis in diesem Buch. Sie hat eine Vielzahl von Folgen. Sie ist ebenfalls der Grund, weshalb Innovation Unternehmen vor ein Dilemma stellt.

An der Berührungszone der zwei Unternehmenskulturen kommt es zu den beim Kontakt unterschiedlicher Kulturen unvermeidlichen Missverständnissen. An diesen Missverständnissen scheitern Innovationsvorhaben systematisch. Wir bezeichnen diesen heiklen Bereich mit dem Ausdruck **Innovation Gap**. Zur Überbrückung dieses Innovation Gap führen wir eine zusätzliche Phase im Innovationsprozess ein: die Transferphase.

Der vollständige Innovationsprozess sieht damit aus wie in Abb. 2.2 beschrieben.

Ebenfalls als Folge der Notwendigkeit, im innovativen Unternehmen zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen gleichzeitig zu pflegen, ergeben sich auch organisatorische Konsequenzen. Die zwei frühen Innovationsphasen Frühwarnsystem und Exploration müssen zentral angeordnet werden und sollen direkt dem CEO berichten. Sie sollen in engem Kontakt mit der Strategieabteilung stehen. Zudem werden noch zwei neue Funktionen notwendig: Venturing und IPR-Management.

Die neue Modellorganisation des Unternehmens sieht damit aus wie in Abb. 2.3 dargestellt.

Eine weitere Folge ergibt sich hinsichtlich der Führung und Incentivierung der neu erforderlichen zwei Typen von Mitarbeitern. Hier ist zu beachten, dass die Mitarbeiter der Phasen Frühwarnsystem und Exploration nach völlig anderen Prinzipien geführt werden müssen als sonst in Unternehmen üblich. Hier gilt es besonders, das **Führungsdreieck** (vgl. Abb. 2.4) zu berücksichtigen.

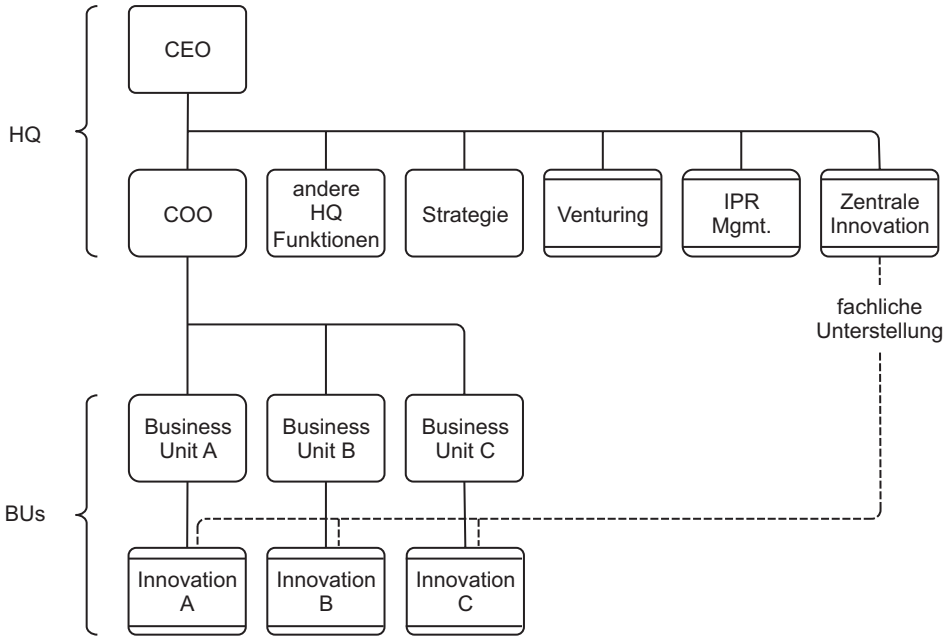
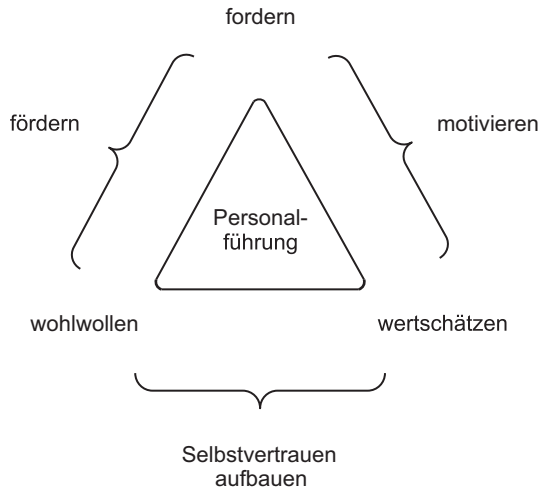


Abb. 2.3 Die Modellorganisation

Abb. 2.4 Das Führungsdreieck



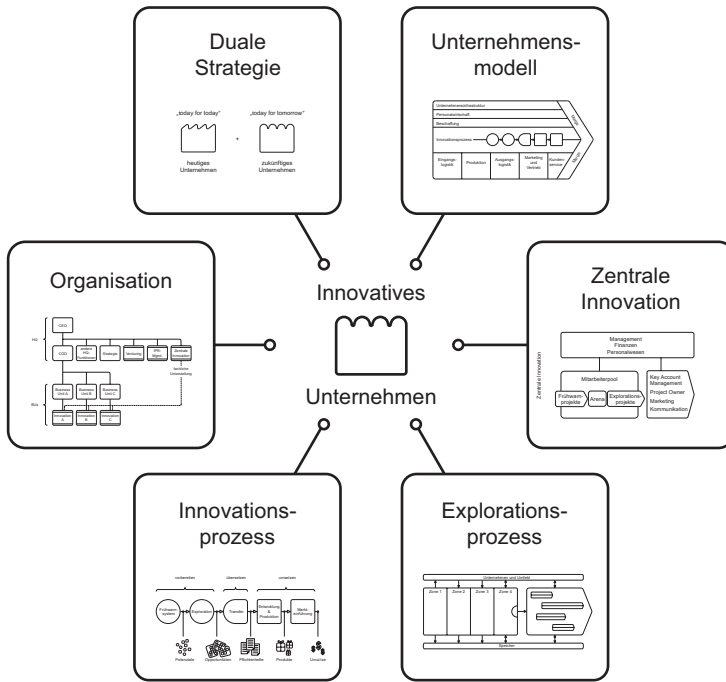


Abb. 2.5 Das Berner Innovationsmodell

Zu guter Letzt müssen für eine erfolgreiche Innovation ebenfalls geeignete strategische Vorgaben vorliegen. Es hat sich gezeigt, dass hierzu der **duale Strategieansatz** von Derek Abell geeignet ist. Dieser postuliert neben der klassischen Unternehmensstrategie, welche regelt, was heute gemacht werden muss, damit das heutige Geschäft blüht, einen zweiten gleichberechtigten Strategieteil. Dieser regelt, was heute getan werden muss, damit morgen das Geschäft immer noch blüht. Abell nennt diesen zweiten Strategieteil „Today-for-Tomorrow-Strategie“. Er umfasst im Wesentlichen die Inhalte der Innovationsstrategie. Diese wird damit von einer funktionellen Teilstrategie zu einem vollwertigen Teil der neuen, nun dualen Gesamtstrategie.

Wir fassen am Schluss des Buches all diese Erkenntnisse und Vorschläge zum **Berner Innovationsmodell** (vgl. Abb. 2.5) zusammen und stellen dar, wie und in welcher Abfolge diese in der Praxis umgesetzt werden können.

Damit wird das bestehende Unternehmen zum Innovativen Unternehmen. Diese Umwandlung erfolgt in sechs Schritten, wie Abb. 2.6 zeigt.

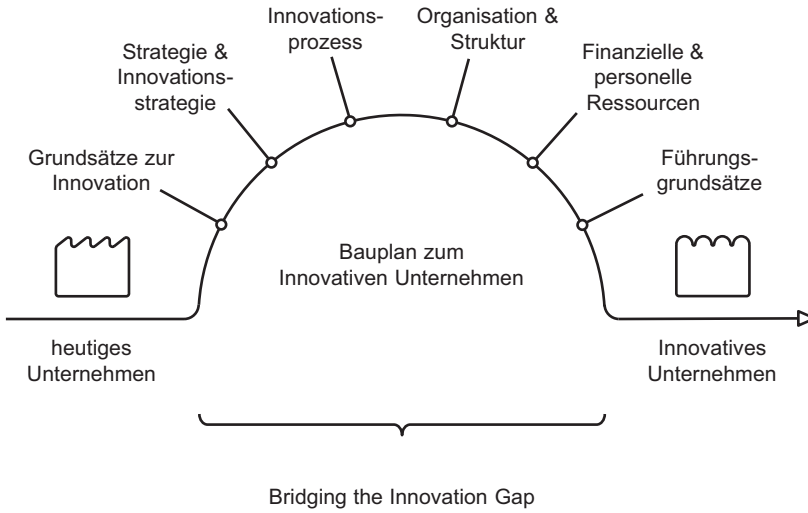


Abb. 2.6 Bauplan des Innovativen Unternehmens

Innovation ist also in systematischer Art machbar. Innovation folgt jedoch anderen, für das Unternehmen neuen Regeln. Aber es bleibt dabei: Innovationen werden auch weiterhin grundsätzlich riskante Vorhaben sein.

Literatur

Chesbrough H (2003) Open innovation. Harvard Business School Press, Boston



<http://www.springer.com/978-3-662-43924-1>

Bridging the Innovation Gap - Bauplan des innovativen Unternehmens

Huber, D.; Kaufmann, H.; Steinmann, M.

2014, XXI, 183 S. 60 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-43924-1