



10 Thesen zum erfolgreichen New Business Development

So gelingt das Innovationsmanagement als Teil
strategischer Unternehmensführung

Innovationskraft

„Innovationskraft“ – alleine das Wort strotzt nur so vor Mut und Kreativität. Innovationen zu schaffen und mit ihnen das eigene Geschäft neu zu drehen, gilt als die hohe Kunst der Unternehmensführung. Dabei ist die Dynamik, die ein Unternehmen an den Tag legt, eine empfindsame Stellschraube: Zu viele unterschiedliche Neuheiten können die Positionierung am Markt aufweichen, die Organisation und die Mitarbeiter überfordern. Zu wenige wirken uninteressant und rückständig und können gar den wirtschaftlichen Fortbestand des Unternehmens gefährden.

Fest steht: Die Abstände zwischen neuen Entwicklungen werden kürzer. Das liegt

zum einen an der enormen Beschleunigung in Entwicklung und Technologien. Zum anderen – und das ist nicht gänzlich vom ersten zu trennen – erwarten Kunden und Verbraucher immer schneller die nächste Neuheit. Die Aufmerksamkeits- und Konzentrationsspanne verkürzt sich deutlich, immer schneller muss mit Neuem aufgewartet werden. Dem Innovationsmanagement kommt somit eine entscheidende Rolle in der strategischen Unternehmensführung zu. Es wird zum kritischen Erfolgsfaktor für die Mehrzahl der Unternehmen in nahezu allen Branchen. Um Innovationen erfolgreich managen zu können, braucht es Mut und Verstand. Doch das allein reicht nicht!

Zehn Thesen zum Erfolg mit New Business:

1. Auch bei Ideen geht es um Qualität, nicht um Quantität.

„Machen wir schon.“ Das ist eine häufige Reaktion von Unternehmen, wenn sie auf Innovationsmanagement angesprochen werden. Daraufhin führen die Verantwortlichen die große Anzahl von Ideen an, die regelmäßig durch das Vorschlagswesen oder Ideenwettbewerbe generiert werden. Doch die Quantität der Ideen ist kein Beweis für ein effizientes Innovationsmanagement. Denn in der Regel treten zwei Probleme auf: Es werden viele sehr unspezifische Gedanken eingebracht,

und zu viele Ideen finden ihren Weg in den Innovationsprozess. Beides führt dazu, dass nur wenig am Ende wirklich brauchbar ist. Um effektiv relevante Ideen zu generieren, sollten die Ziele aus der Unternehmensstrategie in konkrete Erwartungen übersetzt und formuliert werden. Mitarbeiter und Innovationsmanager müssen wissen, was gesucht wird. Diese Eingrenzung des Suchfelds schränkt nicht etwa Kreativität ein, sondern lenkt sie auf definierte Korridore.

2. Der größte Gegner für Innovationen ist das Kerngeschäft.

Neue Geschäftsfelder, Produktkategorien oder gar Branchen zu erobern, dazu braucht es vor allem eine Befreiung von den auf Effizienz getrimmten Prozessen und Logiken des Kerngeschäfts. Denn das New Business will seine eigenen Regeln schreiben, um zu funktionieren. Es braucht ein Umfeld, das Veränderungen, aber auch Synergien und die Koexistenz mit dem Kerngeschäft zulässt. Vor allem benötigen neue Ideen Zeit, um sich zu entwickeln. Denn während das Kerngeschäft etabliert ist und

eine monatliche Performance aufweist, brauchen Innovationen unter Umständen Jahre, um einen zufriedenstellenden Return on Investment einzufahren. Das ist unumgänglich und sollte dem Kerngeschäft nicht als Argument dienen können, die Neuerung zu behindern. Erwartungen klar zu formulieren und die eindeutige strategische Ausrichtung im Innovationsmanagement helfen, die interne Konkurrenz zwischen Kerngeschäft und New Business zu entschärfen.

3. Menschen mit Ideen brauchen einen Spielplatz.

In vielen Organisationen schlummern Hunderte von Ideen. Einmal haben wir bei einem mittelständischen Konzern für Stahlprodukte und -veredelungen mehr als 100 Vorschläge in nur einer Woche generiert. Diesen Ideen einen Raum zu geben, in dem sie diskutiert, verworfen, neu erdacht und getestet werden, ist der Start in den Innovationsprozess. So sorgte Google, eines der innovativsten und attraktivsten Unternehmen der Welt, mit diesem Konzept für Aufsehen und

Anerkennung: Jeder Mitarbeiter sollte sich 20 Prozent seiner Arbeitszeit mit neuen, eigenen Ideen befassen. Das Unternehmen hat dieses Konzept mittlerweile relativiert, die ursprüngliche Idee bleibt visionär. Dort, wo solche konkreten Konzepte nicht existieren, brauchen Innovationen engagierte Mitarbeiter und mutige Manager. Neue Ideen zu verfolgen ist riskant, die Bereitschaft, Fehler zuzulassen, essentiell.

4. Ohne die richtigen Typen und Kompetenzen gelingt keine Neuentwicklung.

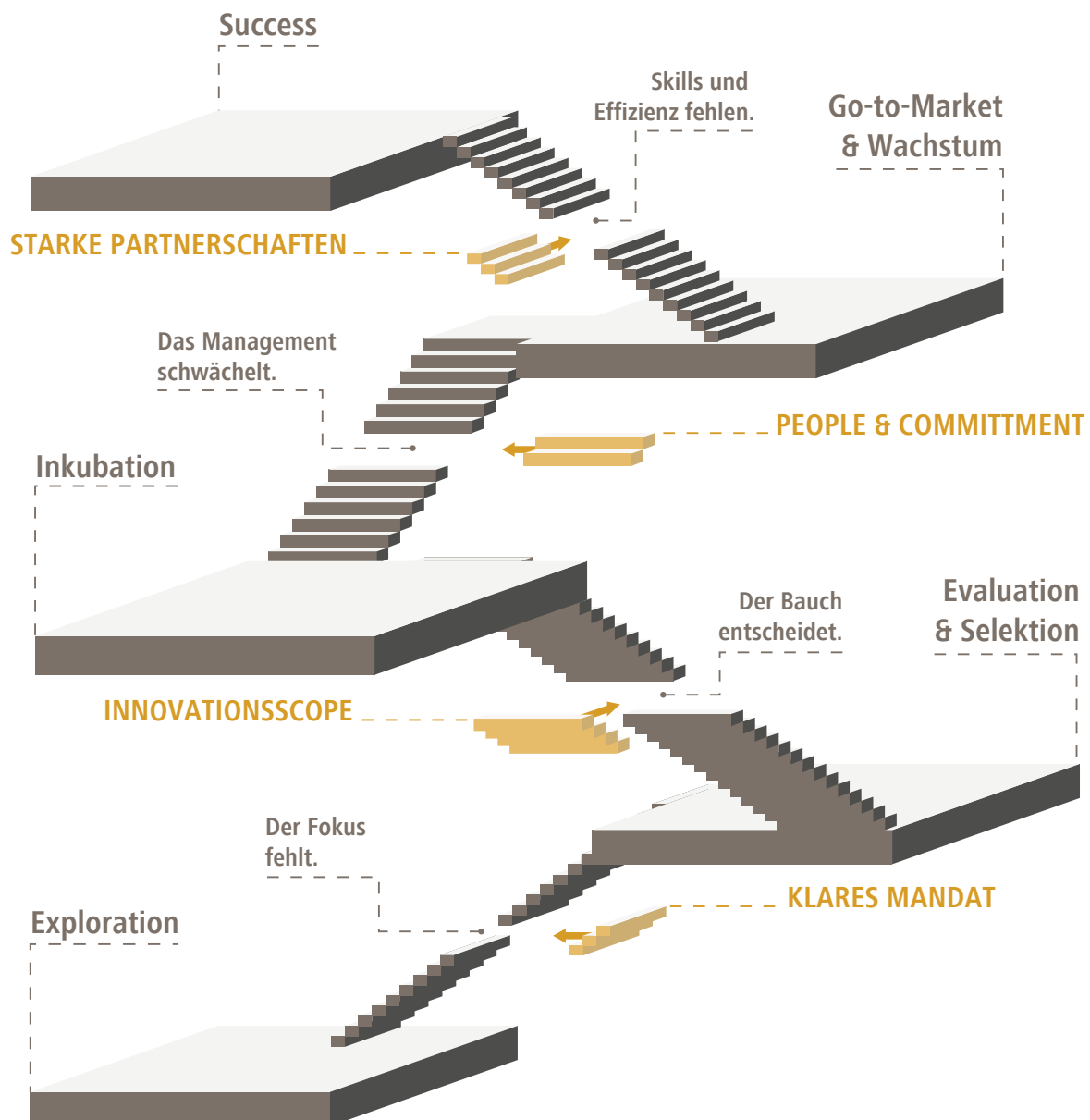
Engagiert, neugierig, mutig, kreativ, risikobereit, agil: So lassen sich Innovatoren wohl beschreiben. Die Entdecker aus der Entwicklungsabteilung – wenn es denn eine gibt – sind ohne mutige und motivierende Manager nur

wenig innovativ. Möchte ein Unternehmen seine Innovationskraft steigern, muss es nicht zuletzt in innovationsfördernde und entscheidungskompetente Führungskräfte sowie kongeniale Mitarbeiter investieren.

5. Innovationspotenzial schlummert, es braucht konkrete Anreize.

Mitarbeiter gehen mit ihren Ideen nicht zu einem Chef, der Innovationen grundsätzlich ablehnt. Sie gehen zur Konkurrenz. Innovatives Denken nicht nur mit Anerkennung zu belohnen, sondern durch Anreize konkret zu fördern und sogar einzufordern, bietet die Chance, schlummerndes Innovationspotenzial zu heben. Dabei muss es nicht das 20-Prozent-Konzept von Google sein. Für viele Mitarbeiter ist allein die

betriebsklimatische Öffnung für Ideen und die Bereitschaft, in ihre Entwicklung zu investieren, der ausschlaggebende Anreiz. Eine essentielle Form der Wertschätzung – und gleichzeitig Motivation – ist es dann eben auch, qualifiziert und transparent mit den eingereichten Vorschlägen umzugehen. Hört der Ideengeber monatelang nichts vom Management, wird er wahrscheinlich keine zweite Idee einreichen.



6. Irgendeine Idee findet sich immer. Doch die reicht nicht aus.

Innovationen sind riskant, die nötigen Investitionen nicht zu unterschätzen. Umso wichtiger ist es, den Entscheidungsprozess darüber, welche Idee zur Innovation umgesetzt werden soll, nicht dem tagesaktuellen Befinden eines einzelnen Entscheidungsträgers zu überlassen. Ein schrittweises Auswahl- und Entwicklungsverfahren mit

abwechselnden Phasen der Weiterentwicklung und steter Relevanzkontrolle sind die Basis, um mit Innovationen zu wachsen – anstatt abzustürzen. Dabei ist auch die Bedeutung, die Mitarbeiter und Investoren der Transparenz solcher Prozesse zumessen, nicht zu unterschätzen.

7. Vor dem Sprung kommt die Trockenübung, vor dem Markteintritt der Prototyp.

Zum Entwicklungsverfahren gehört, dass in einer fortgeschrittenen Phase mit Prototypen reale Marktsituationen getestet werden. Wie reagieren Abteilungen, Branchenexperten, Geschäftspartner und Kunden auf die

Entwicklung? Was kommt an, was nicht? Was sind die Anwendungsszenarien und was fordern sie vom Prototyp? Alle Reaktionen werden dokumentiert, alle Erkenntnisse in der Weiterentwicklung einbezogen.

8. Kneifen gilt nicht! Ohne Rückschläge ist Innovation nicht machbar.

Innovationen sind das Resultat einer guten Idee und harter Entwicklungs- und Umsetzungsarbeit. Etwas Neues zu gestalten bedeutet auch, das Vorhandene zu ergänzen und gegebenenfalls zu ersetzen. Natürlich geht da nicht immer alles reibungslos. Doch Rückschläge, Fehlentwicklungen, kleine Turnarounds sind kein Zeugnis fürs Scheitern, sondern fürs Versuchen. Um durch

die unbekannte See zu kommen, helfen klar definierte Prozesse. Die regelmäßigen Reportings, in denen ein offen angesprochenes Problem nicht gleich zur Beendigung des Projekts führt, gehören ebenso dazu wie die Begleitung durch ein Steering Committee. Ziel ist es, Offenheit und Diskussion aufrechtzuerhalten sowie Panikreaktionen zu vermeiden.

9. Top Level Management muss mit an den Tisch.

Innovationen sind ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolg. Da gilt: Das Top Level Management muss in alle strategischen Entscheidungen zum Innovationsmanagement einbezogen werden. Innovationen sind richtungsweisend für Marken und Unternehmen.

Sie sind riskant, ihre Prozesse bedürfen der stetigen Überprüfung. Genauso ist die Beteiligung des obersten Managements wichtig, um die Bedeutung von Innovationen und den daran arbeitenden Mitarbeiter – auch intern – zu unterstreichen.

10. Am Ende gilt: Nur was umgesetzt wird, kann Erfolg haben.

Es klingt einfach, doch es ist die eigentliche Herausforderung, an der viele Innovationen scheitern: die Umsetzung in der eigenen Organisation. Innovativ wird ein Unternehmen nicht per Beschluss des Managements. Auch nicht dadurch, dass neue Verfahrensanweisungen in Umlauf gebracht werden. Alle Beteiligten und Betroffenen im Unternehmen müssen sich der Innovationsstrategie bewusst sein und ihre Ziele

kennen. Und sie sollten alle davon überzeugt sein, dass die erreichte Innovationkraft für das Unternehmen, die einzelnen Unternehmensbereiche und jedem Mitarbeiter persönlich Nutzen bringt. Dass jeder seine Aufgabe innerhalb der Innovationsstrategie dann auch ausführen kann, erreichen Organisationen durch Prozesse, die individuell auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Phase	Aufgaben	Methoden	Pitfalls	Success Factors
Exploration: Ideen gewinnen	Suche nach Ideen, intern wie extern Identifizieren von Chancen	MAFO & Research Ideation Open Innovation Brainstorming Brainswarming Ideenwettbewerb	Fehlender Fokus Zu viele Ideen Quantität vor Qualität Lange Reaktionszeiten führen zu Frustration bei Mitarbeitern/Ideengebern	Klares Mandat von der Führung Innovationsscope formulieren mit klaren Vorgaben Anreize für das Einbringen von Ideen schaffen
Evaluation und Selektion: Ideen bewerten	Analysieren der Ideen Bewerten der Ideen Go für Umsetzung	Potenzialanalyse Relevanz Analyse Innovations-DNA Nutzwertanalyse	Zu viele Ideen Fehlendes Raster Bauchentscheidungen	Gemeinsame Sprache entwickeln Bewertungskriterien und –prozess auf Basis des Innovationsscope definieren Management einbinden
Inkubation: Ideen umsetzen	Umsetzungsplanung Definieren der erforderlichen Ressourcen und des Frameworks Projektierung Staffing Entwicklung Test Go für Markteintritt	Scrum Rapid Prototyping User Experience Modeling Demonstratoren Use Cases Resonanz Analyse Marktakzeptanz	Kerngeschäft opponiert Management verliert die Nerven, sucht schnellere Erfolge Mitarbeiter des Teams werden abgezogen Ressourcen werden entzogen Budgets werden gestrichen Lost in PowerPoint	Die richtigen Mitarbeiter: Innovatoren Schutzzone für Innovationen abstecken Klare Commitments seitens Top-Management Separates Reporting außerhalb Kerngeschäft Prototyping „get visible“
Go-to-Market und Wachstum	Vorbereitung Definition aller Unterlagen und Prozesse für Markteintritt Rollout Planung Set-Up Go Live Pilot Rollout	Gap-Analyse Agiles Projektmanagement	Fehlende Skills Ausbleibende Erfolgsmeldungen Fehlende Effizienz	Starke Partnerschaften etablieren Erfolge planen (bspw. durch Gewinnen von Key-Accounts) und kommunizieren Übergabe an neue Verantwortliche sobald „Normalbetrieb“ möglich