

Innovation – die Basis für den zukünftigen Geschäftserfolg

von Dr. oec. HSG Arnold Kappler, Hedingen / CH

Innovation ist der treibende Faktor, der ganze Industrien und Volkswirtschaften grundlegend beeinflusst. Die Veränderungen in der Automobil und Telekommunikationsindustrie sind anschauliche Beispiele dafür. Unternehmen, die heute nicht in der Lage sind, in ausreichender Frequenz und zum richtigen Zeitpunkt neue, erfolgreiche Produkte auf den Markt zu bringen und dazu ihre Prozesse entsprechend zu gestalten, werden sich gegen ihre Konkurrenten mittel- und langfristig nicht durchsetzen können. Nur die Bereitstellung von innovativen und wettbewerbsfähigen Produkten gewährleistet eine langfristige Unternehmenssicherung.

Keywords: Innovation, Innovationsprozesse, Innovationskultur

In unserem Verständnis bedeutet Innovation weit mehr als neue Produkte und Dienstleistungen.

Was charakterisiert ein innovatives Unternehmen?

Ein innovatives Unternehmen verfügt über eine hohe Veränderungsbereitschaft. Es ist in der Lage, Veränderungssignale frühzeitig wahrzunehmen, Chancen rasch und proaktiv in Geschäftsideen und Projekte umzusetzen, die Führungs- und Organisationsstrukturen laufend anzupassen, Projekte diszipliniert zu realisieren und die beteiligten Mitarbeiter aller Stufen zu begeistern und zu involvieren. Erfolgreiche Unternehmen investieren viel Zeit in Change-Management bzw. Veränderungsmanagement.

Was heisst «innovativ»?

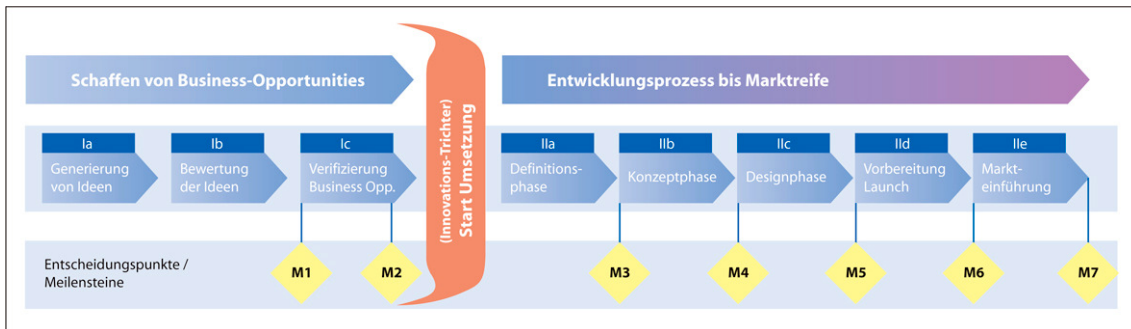
Die Frage ist auf den ersten Blick einfach, lautet aber in ihrem Kern für innovative Unternehmen: Wie können Veränderungsprozesse in Gang gesetzt und unterhalten werden, welche die Innovationsfähigkeit im positiven Sinne beeinflussen?

Markt und Technologie – die wichtigsten Treiber

Die wichtigsten Treiber für Innovationen sind Marktveränderungen und Technologiefortschritte.

Erfolgreiche Innovatoren zeichnen sich dadurch aus, dass sie solche Veränderungen im Unternehmensumfeld früh und klar erkennen und systematisch beurteilen. Sie verfügen über ein fein abgestimmtes, auf die eigenen Bedürfnisse angepasstes Instrumentarium zur Mobilisierung der betroffenen Unternehmensteile und zur Umsetzung von erkannten innovativen Ideen.

Bei der Mobilisierung ist ein systematisches Vorgehen bei der Identifikation von betroffenen Unternehmensteilen entscheidend. Denn nur wer die Betroffenen kennt, kann sie in den Veränderungsprozess integrieren und gemeinsam die Ziele formulieren. Identifikation, Integration und gemeinsame Zielformulierung sind die ersten Erfolgsfaktoren, um Schwung in die nachfolgende Umsetzungsphase zu bringen.



Der Innovationsprozess: Von der Idee bis zur Marketingführung

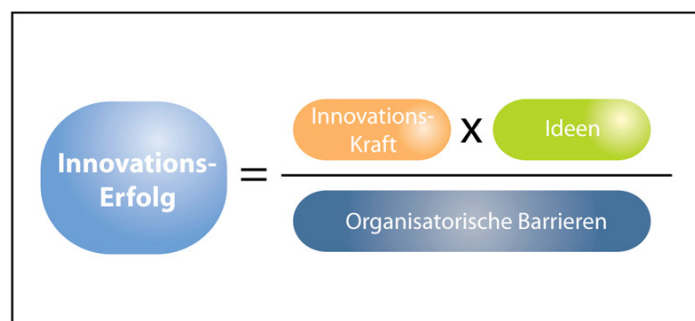
Eine Hauptaufgabe des Top Managements

Weitere Erfolgsfaktoren stellen die entsprechenden Unternehmensführer mit ihrer persönlichen Einbindung und ihrer Kommunikation dar. Wer sich nicht kontinuierlich mit Change Management beschäftigt, vergeudet seine Ressourcen oftmals in Feuerwehrrübungen. Ein Topmanager eines Branchenführers brachte es kürzlich auf den Punkt: «Ich setze 50% meiner Arbeitszeit für Change-Themen ein. Wenn wir mindestens so erfolgreich bleiben wollen wie wir sind, müssen wir ständig hart am Ball bleiben. Das wichtigste Instrument dabei ist die Kommunikation. Sie ist meine eigentliche Hauptaufgabe!»

Schlüsselfaktor Kommunikation – Widerstände abbauen

Die Integration der möglichen Beteiligten auf den verschiedenen Stufen und die damit verbundene notwendige Kommunikation stellen Schlüsselfaktoren im Innovations- Management dar.

Innovative Unternehmen nutzen die interne Kommunikation als Basis, um Ziele zu verdeutlichen, Akzeptanz und Vertrauen zu schaffen, Sicherheit zu geben und letztlich die Motivation zu erhöhen.



Abhängigkeit des Innovations-Erfolgs vom Schlüsselfaktor Kommunikation.

Bei der Umsetzung zeigt sich generell, dass Veränderungen auf unterschiedliche Formen von Widerstand stoßen: Angst, offene Ablehnung oder Beharrung auf dem Ist-Zustand. Offene oder versteckte Widerstände entstehen nicht nur auf den unteren Stufen, sondern auch im Topmanagement.

Elementar: Generieren von Business Opportunities

Das Schaffen von Business Opportunities stellt ein wesentliches Element des Innovationsprozesses dar. Der Innovationsprozess selbst checkt alle erforderlichen Schritte von der «Generierung einer Idee» bis hin zur «Markteinführung» ab. Mit der Schaffung von «Business Opportunities» wird der Innovationserfolg zu einem Zeitpunkt begründet, an dem im Hinblick auf eine optimierte Förderung der Geschäftsentwicklung die vorhandenen Freiheitsgrade innerhalb eines Unternehmens noch sehr hoch sind.



«Business Opportunities» - Teil des Innovationsprozesses

Professionelle Prozessgestaltung notwendig

Der Prozess zur Generierung von Business Opportunities bringt nur dann einen optimalen Nutzen, wenn er regelmässig und unter Einbezug möglichst aller relevanten internen und externen Informationsquellen durchgeführt wird. Nur durch eine klare organisatorische Verankerung und das systematische Vorgehen entstehen Voraussetzungen für eine konkrete Umsetzung der Unternehmens- und der Produktstrategie. Eine externe professionelle Begleitung kann die internen Prozesse beschleunigen:

- Produkte-Portfolios schaffen die notwendige Transparenz für rasche und konsequente Entscheidungen.
- Produkte-Roadmaps dokumentieren die strategischen Entscheidungen und sind eine wichtige Basis für das Multi-Projekt-Management sowie für die Steuerung von Ressourcen und Investitionen.
- Technologie-Roadmaps zeigen die mittelfristig notwendigen Arbeiten zur Schaffung technologischer Voraussetzungen für Innovationen.
- Die wirtschaftliche Betrachtung durch Businesspläne und Projektanträge bildet die Basis für fokussierte und damit erfolgreiche Projekte.
- Der Markterfolg von Innovationen wird damit planbarer und realer.

März 2007

© Arnold Kappler, Dr.oec. HSG CMC
Kappler Management AG, Hedingen/CH

Adresse Autor: Dr.oec. HSG Arnold Kappler
Kappler Management AG
Haldenstrasse 58
CH-8908 Hedingen ZH
Mail: info@kappler-management.ch
www.kappler-management.ch
