

Mythen des Innovationserfolgs – Fünf Missverständnisse, die Innovationen verhindern

Innovationen sind der „Lebenssaft“ für deutsche Unternehmen im globalen Wettbewerb, denn sie schaffen Wettbewerbsvorteile und sichern dadurch nachhaltigen Markterfolg. Diese Erkenntnis scheinen deutsche Unternehmen insgesamt verinnerlicht zu haben und steigerten im Jahr 2014 ihre Innovationsausgaben auf ein Rekordniveau von 146,9 Mrd. € (+3,0% vs. VJ) (vgl. ZEW 2014). Ein Grund zum Zurücklehnen ist das allerdings nicht. Auf den zweiten Blick zeigt sich nämlich, dass sich die Innovationsbeteiligung sehr heterogen entwickelte; so sind es vor allem die großen Unternehmen und Konzerne, die ihre Innovationsbudgets überproportional erhöhten, während mittelständische Unternehmen ihre Anstrengungen zurücknahmen.

Dieser Befund ist für uns Anlass genug, das Innovationsverhalten und -verständnis der Unternehmen in unserer mittelständisch geprägten Region genauer zu untersuchen; hierzu haben wir die Ergebnisse des IHK-InnoMonitor sowie aus Experteninterviews herangezogen. Dabei haben wir eine Reihe von Missverständnissen und Mythen identifiziert, die den Innovationserfolg mit vermeintlichen Wahrheiten und Oberflächlichkeiten verhindern.

1. Mythos: Kundenorientierung ist die Grundlage für den Innovationserfolg

Kundenorientierung ist ohne Zweifel eine wesentliche Quelle für Innovationen, die bei allen Unternehmen in den Erhebungen des IHK-InnoMonitor eine vergleichsweise hohe Bedeutung hat (vgl. Büchler / Faix 2015, S. 34). Allerdings stellt sich die Frage, auf *welche Kunden* sich ein Unternehmen in seinen Innovationsanstrengungen konzentriert. *„Wenn die Kundenorientierung ausschließlich Bestandskunden in die Neuproduktentwicklung einbezieht, besteht ein hohes Risiko, dass sich der Innovationsfokus zu sehr verengt“*, erklärt Professor Büchler.



Natürlich sind Bestandskunden lebenswichtig und können wertvolle Partner und Impulsgeber für die Neuproduktentwicklung sein, dennoch darf der Fokus nicht nur auf diese Kunden gelegt werden. Vielmehr müssen Nicht- bzw. Neukunden für das Unternehmen in die Innovationsanstrengungen einbezogen werden, da diese einerseits ein kritisches Feedback geben und andererseits zukünftige Bestandskunden darstellen. Oftmals kommen Impulse für erfolgreiche Innovationsvorhaben aus neuen Kundenbeziehungen, die gedanklich nicht auf die unter Umständen seit vielen Jahren gehandelten Güter begrenzt, sondern offen für andersartige Problemlösungsansätze sind. Schafft es ein Unternehmen regelmäßig Neukunden zu gewinnen, geht dies mit einer starken Innovationsfähigkeit einher – beide Effekte schaukeln sich regelrecht auf.

2. Mythos: Innovationen mit hohem Neuheitsgrad sind erfolgreicher



Selbstverständlich sind Innovationen mit hohem Neuheitsgrad häufig besonders interessant und erhalten meist viel Aufmerksamkeit in den Medien und in der Öffentlichkeit. Sie stellen oft die Grundlage für die „Schwärme“ nachfolgender, kleinerer Innovationen dar, die den Charakter von Branchen insgesamt verändern können. Allerdings ist die Kundenakzeptanz bei diesen sog. inkrementellen Innovationen mit geringerem Neuheitsgrad häufig deutlich höher und befördert

dadurch meist eine schnellere Marktdurchdringung. *„Tatsächlich sind Durchbruchsinnovationen seltener Natur. Typische Ergebnisse von Innovationsanstrengungen sind zumeist kleine Produkt- oder Prozessverbesserungen, wobei die Unternehmen versuchen, die Leistung Schritt für Schritt zu perfektionieren und aus gemachten Erfahrungen zu lernen. Insofern ist ein kontinuierliches Innovationsmanagement, das eine Balance zwischen den unterschiedlichen Innovationsarten herzustellen sucht, in der Regel der Königsweg“* erläutert Professor Faix. Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung der Swarovski Optik beschreibt diesen Königsweg in ihrem Leitmotiv „Das Gute ständig verbessern“.

3. Mythos: Ohne Budgets kann kein Innovationserfolg gedeihen

„Für den Innovationserfolg von Unternehmen spielt das verfügbare Budget sicherlich eine Rolle, aber vielfach nur eine Nebenrolle“ resümiert Professor Büchler einen für manche überraschenden Befund des IHK-InnoMonitor. Diese Erkenntnis wird auch in qualitativen Studien zum Innovationsmanagement von Hidden Champions angeführt (vgl. Simon 2012, S. 292). Vielmehr sind eine innovationsfördernde Unternehmenskultur, ausgebildete Kompetenzen und Fähigkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die nicht in Silos, sondern funktionsübergreifend und marktorientiert denken und handeln, der wesentliche Schlüssel zum Innovationserfolg (vgl. Büchler / Faix 2015, S. 45 ff.). Um ständige Verbesserungen der Leistungen zu gewährleisten, wird zudem ein hoher Grad an Kontinuität im Innovationsprozess benötigt. *„Insofern sind die vom ZEW festgestellten Kürzungen der Innovationsbudgets im Mittelstand kein sofortiger Anlass zur Sorge, sofern andere Erfolgsfaktoren sorgfältig beachtet werden“*, empfiehlt Professor Faix.



4. Mythos: Technologieorientierte Strategien erhöhen die Innovationsfähigkeit

In zahlreichen Branchen beginnen erfolgreiche Innovationen tatsächlich häufig mit einer technologischen Neuheit, sodass Unternehmen vielfach eine technologieorientierte Innovationsstrategie verfolgen. Eine derartige strategische Fokussierung sollte allerdings nicht zur Vernachlässigung marktorientierter Strategien führen. *„In zahlreichen Gesprächen mit Unternehmen haben wir ein Entweder-oder-Denken in ihrer strategischen Ausrichtung festgestellt, indem sie entweder technologiegetrieben oder marktgetrieben handeln“*, berichtet

Professor Büchler. „Unsere Ergebnisse legen vielmehr eine Kombination in Form einer So-wohl-als-auch-Strategie nahe, indem Markt und Technik als gleichwertige Antriebskräfte verstanden werden – so können Unternehmen von Synergien, die sich aus dem Zusammen- spiel von internen Kompetenzen und externen Marktchancen ergeben, profitieren.“ Das Un-ternehmen GEA Farm Technologies aus Bönen hat spezifische Maßnahmen zur Kombination von Markt- und Technologieorientierung im Innovationsprozess umgesetzt wie z. B. den jährlich stattfindenden „Milk & More Day“, der sog. Lead User (Landwirte), Forscher unabhängiger For- schungseinrichtungen aus Hochschulen und Institutio- nen sowie Experten aus verwandten Branchen und Ab- nehmerindustrien wie z. B. Milchverarbeitung und Le- bensmittelindustrie in das Unternehmen integriert und einen intensiven Austausch zwischen allen Beteiligten und der Forschungs- und Entwicklungsabteilung von GEA FT fördert.



"Foto: fotolia"

5. Mythos: Innovationen entstehen nur im Unternehmen

Viele Unternehmen favorisieren Innovationen, die im Unternehmen entstehen, da diese viel- fach leichter zu kontrollieren sind und die Gefahr des Wissensverlusts geringer zu sein scheint. Innovationen von außen laufen häufig Gefahr, dem sog. „Not-Invented-Here- Syndrom“ zu unterliegen und auf eine geringe Akzeptanz im Unternehmen zu treffen. Natür- lich machen die unternehmensintern realisierten Innovationen nicht nur die Entwickler und Ingenieure stolz, sondern begeistern häufig auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vertrieb und Kundenservice in besonderem Maße.

Die erfolgreichsten Innovatoren setzen allerdings konsequent auf kooperative Innovations- strategien mit Zulieferern, Kunden und weiteren externen Partnern. Die Einbindung des Kunden in den Innovationsprozess des Unternehmens kann nicht nur dabei helfen, Folgekos- ten und Entwicklungszeiten zu reduzieren, sondern eine Quelle besonders schwer zu imitier- ender Wettbewerbsvorteile darstellen.

Die HUF Group aus Velbert produziert intelligente Schließsysteme, Reifendruckkontrollsysteme und Telematik-Systeme für die globale Automobilin- dustrie und ist eines weltweit der führenden Un- ternehmen in diesem Markt. Diese Marktstellung wird durch eine partnerschaftliche Zusammenar- beit mit den Kunden abgesichert. Viele der insge- samt 430 Ingenieure und Konstrukteure sind nicht nur regelmäßig in engem Kundenkontakt, sondern



"Foto: fotolia"

als sog. Resident Engineer dauerhaft vor Ort beim Automobilhersteller; dieses Privileg ge- wahren die Automobilhersteller nur wenigen Zulieferern. Hierdurch entstehen eine vertrau- ensvolle Zusammenarbeit mit weniger Brüchen und ein entscheidender Wissens- und Zeit- vorsprung gegenüber Wettbewerbern ohne Resident Engineers. Innovationen entstehen hier direkt beim Kunden vor Ort.



Mythen des Innovationserfolgs erkennen und entzaubern

Mythen sind meist einfacher als die komplexe Wirklichkeit und gerade aus diesem Grund ansprechend und langlebig; dies gilt auch und insbesondere im Innovationsmanagement. Nachhaltiger Innovationserfolg erfordert die systematische Gestaltung des Innovationsprozesses, den Aufbau von Innovationsfähigkeit auf der Basis von planvoll eingesetzten Unternehmensressourcen, einer Befähigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur sowie der Verzahnung betrieblicher Funktionen und externer Stakeholder – insgesamt eine komplexe und anspruchsvolle Aufgabe. Die Erfolgsaussichten sollten allerdings überzeugen: „Erfolgreiche Innovatoren sind profitabler“ wissen die Professor Büchler und Faix aus ihrem IHK-InnoMonitor 2014.

Viele Anregungen, Instrumente und Impulse für diese Aufgabe finden sich in dem Herausgeberwerk „Innovationserfolg – Management und Ressourcen systematisch gestalten“ von Professor Büchler und Professor Faix, das im Juni 2015 im Peter Lang Verlag erschienen ist. Das Werk verbindet aktuelle Erkenntnisse wissenschaftlicher Studien mit Erfahrungen der Unternehmenspraxis zur Steuerung des Innovationserfolges. Es gliedert sich nach den für Innovationserfolg bedeutsamen Prozessen und Ressourcen auf der Basis des von der Forschungsgruppe entwickelten House of Innovation Excellence, einem ganzheitlichen Forschungs- und Managementkonzept. In dem Werk sind Beiträge aus Wissenschaft (RWTH Aachen, Universität Leuphana, FH Dortmund, FH Köln u.a.), Unternehmenspraxis (Ritzenhoff AG, Innosquared GmbH, Lotse GmbH) und Institutionen (IHK) enthalten. Ausführliche Informationen finden sich auf der Webseite www.innovationsexzellenz.de.



Innovationserfolg – Management und Ressourcen systematisch gestalten

ISBN: 978-3-631-66177-2

Preis: 59,95€

Hrsg.: Büchler/Faix

Verlag: Peter Lang

Markt- und
Innovationsmanagement

Herausgegeben von Wolfgang Müller,
Jan-Philipp Büchler und Axel Faix



Jan-Philipp Büchler / Axel Faix (Hrsg.)

Innovationserfolg

Management und Ressourcen systematisch gestalten

Band 10

PL ACADEMIC
RESEARCH



Quellenverzeichnis

Büchler, Jan-Philipp / Faix, Axel (2015): Erfolgsfaktor Innovationsmanagement – Ergebnisse des IHK-InnoMonitor 2014; in: Büchler, Jan-Philipp / Faix, Axel (Hrsg.) Innovationserfolg – Management und Ressourcen systematisch gestalten, Reihe Markt- und Innovationsmanagement, Bd. 10, Frankfurt/Main: Peter Lang Verlag.

Simon, Hermann (2012): Hidden Champions - Aufbruch nach Globalia. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt/Main: Campus-Verl.

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW) Mannheim (2014): Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft. Innovationsausgaben 1992 bis 2014; URL: http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/mip/13/mip_2013.pdf [11.06.2015], S. 5.