

# Andreas Volek: Positionspapier Innovation 2.0

---



## Die Geschichte des Innovationsmanagements

Der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter definiert 1934 Innovation als neues Material oder Komponente, die Einführung von neuen Prozessen, die Eröffnung neuer Märkte oder die Einführung von neuen Organisationsformen. Innovation muss generell einen neuen oder zusätzlichen Wert generieren. Man spricht heute deshalb im Zusammenhang mit Innovation häufig von der Umsetzung von Inventionen (Ideen / Erfindungen) in marktfähige Neuprodukte oder neue Dienstleistungen. Mehr und mehr in den Fokus rückt auch der Begriff der Geschäftsmodellinnovation. Geschäftsmodellinnovationen verändern substantiell die Wettbewerbsregeln innerhalb einer Branche, bzw. schaffen sogar ganz neue Branchen (Beispiel iTunes). Grundlage ist, dass mit einem neuen Geschäftsmodell Kundenbedürfnisse besser befriedigt werden, als mit einem bestehenden.

Innovationsmanagement ist in diesem Kontext ein Managementsystem, um in einer stetig komplexer werdenden Welt Chancen und Risiken, die in der Zukunft liegen, frühzeitig zu erkennen, die für eine Organisation relevanten Neuerungen zu definieren und diese bis zum Markterfolg zu begleiten.

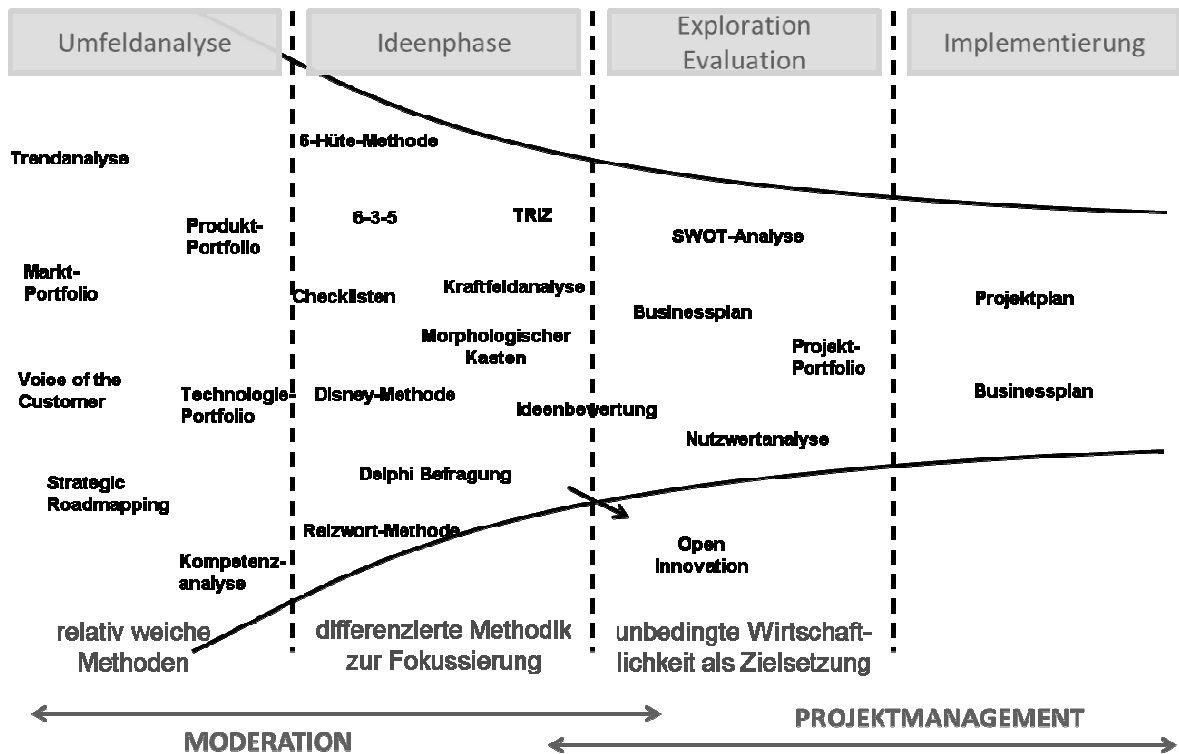
Generell können die folgenden drei Dimensionen des Innovationsmanagements mit ihren jeweiligen Komponenten unterschieden werden:

<i>Strategisch</i>	<i>Normativ</i>	<i>Operativ</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ressourcenallokation</li><li>• Controlling</li><li>• Festlegung der künftigen Innovationsstrategie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vision</li><li>• Mission</li><li>• Werte</li><li>• Schaffung einer Innovationskultur</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifikation schwacher Signale</li><li>• Auswahl der Methoden und Werkzeuge</li><li>• Organisation der Kommunikation zwischen Partnern</li><li>• Planung, Durchführung und Kontrolle des Prozesses</li></ul>

## Aktuelle Situation, Herausforderungen und Handlungsfelder

In einer unternehmerischen Organisation stellt Innovationsmanagement folglich das Bindeglied zwischen der Unternehmensstrategie und dem operativen Produktentwicklungsprozess dar. Die folgende Grafik zeigt eine generische Darstellung eines Innovationsprozesses. Aufgabe des

Innovationsmanagers ist es, den Innovationsprozess entsprechend des geschäftlichen Umfelds seiner Organisation zu strukturieren.



Dabei muss in der Praxis einer arbeitsteiligen Industriegesellschaft die Balance gefunden werden, zwischen dem auf Produktivität sowie Effizienz ausgerichteten Tagesgeschäft und dem für Innovationen notwendigen kreativen Freiraum. Unabdingbare Erfolgsvoraussetzung dafür ist das Vorhandensein einer soliden Innovationskultur. Erfolgsfaktoren einer Innovationskultur sind in der folgenden tabellarischen Darstellung zusammengefasst (Ergebnisse des Benchmarkingzirkels Zukunftsmanagement, September 2013):



## Innovative Prinzipien und Werkzeuge

Im Rahmen der oben beschriebenen Herausforderungen ist der Mehrwert eines Innovationsmanagements 2.0 im Wesentlichen in den folgenden drei Perspektiven zu sehen:

- Hebung des kreativen Potenzials der Mitarbeiter und der Akteure im Umfeld der Organisation (Kunden, Lieferanten, Entwicklungspartnern) durch soziale Vernetzung.
- Umsetzung von Ideen in effizienten Innovationsteams, die von Managern eher moderiert als geführt werden.
- Vermittlung der Veränderungen / Neuerungen über die hierarchischen Ebenen hinweg.

Folgende Tools kommen dabei zum Einsatz:

Nr.	Werkzeug	Kurzbeschreibung	Beispiele
1	<i>(Internes) Soziales Netzwerk</i>	Ein (virtuelles) soziales Netzwerk ist ein Informationssystem, in dem Nutzer durch Profile repräsentiert sind, sich gegenseitig kontaktieren sowie Nachrichten mit Microblogs austauschen können.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adidas</li> <li>• Audi</li> <li>• Deutsche Bank</li> <li>• Diehl</li> </ul>
2	<i>Trendanalyse</i>	Intranetbasierte Tools zur strukturierten Erfassung, Beschreibung und Bewertung von Trends (ggf. Link zum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freudenberg</li> <li>• Schaeffler</li> <li>• Diehl</li> </ul>

		Sozialen Netzwerk)	
3	<i>Unternehmenswiki</i>	Wiki, in dem Mitarbeiter ihr Wissen teilen und damit implizites Wissen des einzelnen Mitarbeiters zu explizitem Gruppen- oder Unternehmenswissen wird.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaeffler</li> </ul>
4	<i>Ideenmanagement</i>	Work-Flows zur Erfassung und Umsetzung des Ideenpotentials der Mitarbeiter (abgeleitet aus dem Betrieblichen Vorschlagswesen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voith</li> <li>• Schaeffler</li> <li>• Diehl</li> </ul>
4	<i>Open Innovation</i>	Online-Plattformen bzw. Expertennetzwerke (z.B. Deutscher Technologiedienst) zur Bearbeitung von Fragestellungen durch externe Experten	
5	<i>Innovationsportfolios</i>	Bewertung von Innovationsprojekten aus verschiedenen Perspektiven	

## Über den Autor

Andreas Volek promovierte 2002 am Institut für Werkstoffwissenschaften der Universität Erlangen-Nürnberg auf dem Gebiet der Hochtemperaturlegierungen. Danach war er Geschäftsführer des Zentralinstituts für neue Materialien und Prozesstechnik in Fürth. Seit März 2007 leitet er das strategische Innovationsmanagement bei der Diehl Stiftung & Co. KG in Nürnberg. Er ist Vorstandsmitglied im Innovationsverein quer.kraft und Beiratsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Materialkunde.