

## SYSTEMATISCHES INNOVATIONSMANAGEMENT

# Mit Ideen und Wissen das Unternehmen transformieren

Innovationen spielen für die Existenzsicherung von Unternehmen eine immer bedeutendere Rolle. Die Einführung und kontinuierliche Weiterentwicklung des Innovationsmanagements ist oftmals das beste Mittel, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Wie das gelingen kann, will dieser Beitrag vermitteln.

Die Anpassung eines Unternehmens und seiner Produkte an die Erfordernisse des Markts kann mittel- oder langfristige eine Unternehmenstransformation bzw. eine starke Umwandlung des Unternehmens zur Folge haben. Bekannte Beispiele dafür sind Nokia, IBM oder General Electric.

Beim Management von Innovationen sollten immer alle Unternehmensbereiche involviert sein, nicht nur die Abteilung Forschung und Entwicklung. Das Innovationsmanagement schafft dabei die notwendigen Rahmenbedingungen, um aus kreativen Ideen, Wissen und neuartigen Technologien Innovationen entstehen zu lassen.

## Systematischer Ansatz

Anhand eines sechsstufigen Transformationszyklus können erfolgsentscheidende Themen rund um das Innovationsmanagement in systematischer Reihenfolge angesprochen werden. ► 1 Themen, die sich stärker auf nachgelagerte Bereiche des Innovationsmanagements auswirken, sollten demzufolge zuerst behandelt werden. Die einzelnen Elemente des zugrunde liegenden Transformationszyklus bauen folglich aufeinander auf und bedingen einander.

Die nachträgliche Änderung grundlegender Entscheidungen könnte zahlreiche nachgelagerte Entscheidungen infrage stellen. Folglich führt die Organisation des Innovations-

managements entsprechend dem Transformationszyklus auf lange Sicht schneller ans Ziel.

## Strategie und Positionierung

Die Innovationsstrategie hat sich an der Unternehmensstrategie zu orientieren. Wichtig ist beispielsweise, dass das Unternehmen den Geschäftszweck, die Wettbewerbsstrategie, die strategische Positionierung und das eigene Geschäftsmodell definiert und dabei berücksichtigt, welche Vision und Mission verfolgt werden soll.

Die Strategie sowie die Positionierung legen die grundlegenden Rahmenbedingungen fest, woraus in Folge eindeutige Ziele für das Innovationsmanagement formuliert werden müssen. Die Ziele sind ständig zu überprüfen und gegebenenfalls an Änderungen im Unternehmensumfeld anzupassen.

Die Unternehmens- und die Innovationsstrategie sind wegweisend für die notwendigen Veränderungen von Prozessen im Unternehmen selbst, aber auch über die komplette Wertschöpfungskette hinweg.

## Prozesse und Rollen

Die Einführung oder Weiterentwicklung des Innovationsmanagements kann sich

auf das gesamte Unternehmen auswirken. Daher können auch alle Mitarbeiter des Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sein.

Das Innovationsmanagement hat dabei die Aufgabe, auch die Prozesse und Rollen im Unternehmen im Auge zu behalten, z. B. mit Blick auf Prozessinnovationen. Es gilt, Abläufe der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens zu hinterfragen. Die Prozesse tragen dazu bei, dass die Aufgaben systematisch und effizient durchgeführt werden. Durch klar definierte und optimierte Prozesse können Wettbewerbsvorteile herausgearbeitet werden, die die Qualität der Produkte und Dienstleistungen verbessern oder Kostenreduzierungen ermöglichen.

Innerhalb der festgelegten Prozesse bedarf es einer eindeutigen Zuweisung und Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten. Sowohl für die Unternehmensleitung als auch für alle weiteren Unternehmensfunktionen – wie beispielsweise Marketing, Produktion, Einkauf, Rechnungswesen oder HR-Management – müssen Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Dies ist eine gute

Basis dafür, dass Aufgaben und Prozesse effizient abgearbeitet werden.

Die Herausforderung hierbei ist, dass möglichst alle Unternehmensbereiche und Beteiligten transparent miteinander kommunizieren und sich gegenseitig unterstützen. Auf diese Weise können Reibungsverluste minimiert, Lösungen schneller gefunden und Synergien innerhalb der Organisationsstruktur genutzt werden.

Wenn die Prozesse und Rollen definiert wurden, können Entscheidungen über die entsprechenden Stellen getroffen werden. Damit sind die Voraussetzungen zur Bestimmung der Unternehmensstruktur gegeben.

### Organisationsstrukturen

Das Innovationsmanagement legt auch die Organisationsstrukturen als Rahmenbedingungen fest, die für die Erfüllung der Innovationsziele und somit auch der Unternehmensziele notwendig sind.

Diese Strukturen definieren das Zusammenwirken zwischen Mitarbeitern, Technologien und Unternehmensbereichen. Demnach entstehen Innovationen nicht rein zufällig, vielmehr sind sie das Ergebnis eines strukturierten und systematischen Managements von Prozessen.

Den Mitarbeitern wird durch eine definierte Aufbauorganisation, die sich an den vorher festgelegten Prozessen (siehe Phase „Prozesse und Rollen“) orientiert, deutlich, in welchen Gesamtkontext sie ihre Tätigkeit einordnen können, in welcher Hierarchie sie arbeiten und für welche Ergebnisse sie selbst bzw. ihre Abteilung oder ihr Bereich verantwortlich sind.

Innerhalb der Aufbauorganisation kann eine effizientere Durchführung der Prozesse durch Spezialisierung oder Arbeitsteilung erreicht werden. Hier wird deutlich, dass die Phase „Organisationsstrukturen“ des oben skizzierten Transformationszyklus auf der Phase „Prozesse und Rollen“ aufbaut. Durch eine klare Organisationsstruktur können Know-how gebündelt, Komplexität reduziert, die Anpassungsfähigkeit erhöht und die Prozesseffizienz gesteigert werden.

Bei der Gestaltung der Aufbauorganisation und Organisationsstruktur ist zu beachten, dass der Ablauf der Wertschöpfungsprozesse in Bezug auf Strategie, Geschäftsmodell und Prozesse optimal

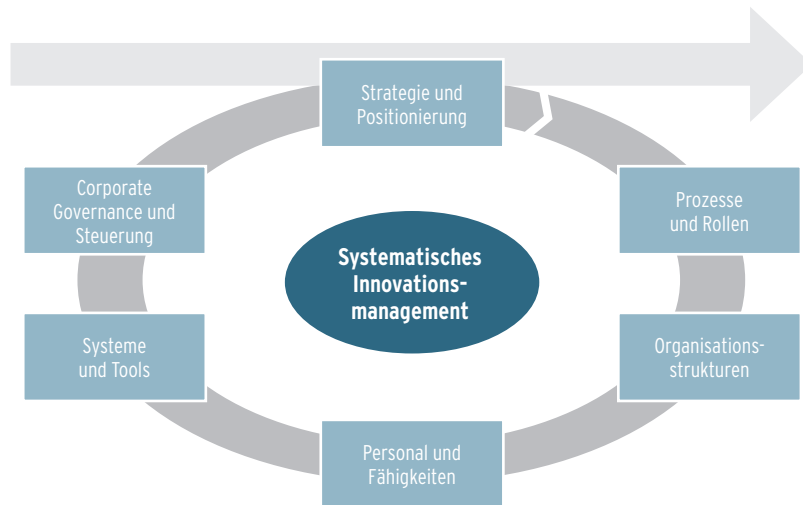
unterstützt wird und dadurch Effizienz in der Wertschöpfungskette des Unternehmens erreicht werden kann.

Wenn über die Aufbauorganisation festgelegt wurde, welche Stellen im Unternehmen wie zusammenhängen, können die erforderlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter klar definiert werden.

### Personal und Fähigkeiten

Innovationen entstehen heutzutage kaum noch durch Einzelleistungen, sondern zunehmend in Teamarbeit. Durch die voranschreitende Digitalisierung und die fortschreitende Globalisierung wird es immer wichtiger, Mitarbeiter mit unterschiedlichen Kompetenzen und Fähigkeiten zusammenzubringen. Dies setzt voraus, dass die erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen bekannt sind.

## 1 | Systematisches Innovationsmanagement



Sind die Organisationsstrukturen und die damit verbundenen Abteilungen festgelegt, muss die Auswahl beziehungsweise Einstellung von Mitarbeitern erfolgen, die über die benötigten Kompetenzen verfügen. Dies führt zu der oftmals sensibelsten Phase einer Transformation.

Damit sich die Vorteile der Ablauf- und Aufbauorganisation des Unternehmens entfalten können, empfiehlt es sich, für die festgelegten Organisationsstrukturen klar durchdachte und ausgearbeitete Stellenbeschreibungen für alle Mitarbeiter zu erstellen. Es macht erst dann Sinn, über benötigtes Personal und notwendige Fähigkeiten nachzudenken, wenn zuvor die Prozesse definiert und die Organisationsstruktur festgelegt wurden. Dabei sollte die Personalstrategie die Unternehmensstrategie berücksichtigen.

Die Fähigkeiten und das Know-how der Mitarbeiter müssen sich durch eine professionelle und zielgerichtete Personalentwicklung ständig weiterentwickeln und sich fortwährend an sich schnell verändernde Marktbedingungen anpassen können. Durch lernbereite, gut ausgebildete, motivierte, spezialisierte und in ausreichender Anzahl vorhandene Mitarbeiter können effiziente Prozesse, flexible Organisationsstrukturen, Kostenreduzierungen und damit auch Arbeitsplatzsicherheit entstehen.

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass fehlende Fähigkeiten und unzureichende Per-

sonalressourcen dazu beitragen können, dass ein Unternehmen sich nicht so entwickeln kann, wie es der Wettbewerbsdruck fordert. Hierdurch wird das Erreichen der selbst gesteckten Ziele gefährdet – und damit möglicherweise auch die Existenz des Unternehmens.

### Systeme und Tools

Vom Innovationsmanagement sind auch Systeme und Tools, die im Unternehmen eingesetzt werden, betroffen. Hier stellt sich die Frage, mit welchen Methoden und Werkzeugen die Entstehung von Innovationen systematisch unterstützt werden kann.

Diese sollen die Erreichung der strategischen Geschäftsziele, die effiziente Prozessumsetzung, das Arbeiten in der Organisationsstruktur, die Personalplanung sowie die Steuerung des Unternehmens fördern. Hieraus wird auch deutlich, dass sich Systeme und Tools an den Anforderungen des Unternehmens ausrichten sollen, und nicht – wie oft praktiziert – neu eingeführte Anwendungen eine Neu-

definition von Prozessen oder Strukturen erfordern.

Beispiele für solche Werkzeuge sind verschiedene Analyseverfahren, Buchhaltungssysteme oder vielfältige Tools, wie Informationssysteme oder ERP-Systeme, aber auch spezielle Branchenlösungen, wie zum Beispiel Produktionsplanungs- und Transportsysteme. Die richtige Auswahl bzw. der richtige Einsatz solcher Systeme und Tools kann eine Steigerung der Qualität und Effizienz bewirken, wodurch wiederum Wettbewerbsvorteile oder Alleinstellungsmerkmale entstehen können.

## Corporate Governance

Nicht zuletzt muss sich ein Unternehmen auch der gesellschaftlichen Verantwortung stellen, wenn es Innovationen in den Markt einführt. Nicht alles, was technologisch möglich ist, wird von der Bevölkerung oder der Politik akzeptiert, wie die Diskussionen um Atomenergie, Verbrennungsmotoren oder zur Gentechnologie belegen.

Soziale oder ökologische Nachhaltigkeit bestimmt heutzutage auch vermehrt die Kaufentscheidungen von Kunden. Im Unternehmen sollte daher neben der Corporate Governance auch ein Konzept zur Corporate Social Responsibility (CSR-Konzept) etabliert werden. Unternehmen mit einem klaren Konzept zur Unternehmerischen Sozialverantwortung und einem konkret definierten rechtlichen Ordnungsrahmen können große Risiken früher erkennen und sich auf Marktveränderungen schneller und flexibler einstellen. Auf diese Weise können Wettbewerbsvorteile erreicht oder verteidigt werden. Quantitative und qualitative Kennzahlen helfen, die Ist- und Soll-Situation des Unternehmens zu vergleichen und damit eine Erfolgsmessung, Überwachung und Steuerung des Unternehmens zu ermöglichen.

## FAZIT

Durch ein systematisches Innovationsmanagement sind nicht nur alle Bereiche im Unternehmen betroffen. Das Innovationsmanagement hat auch Einfluss auf vielzählige unternehmensübergreifende Prozesse und Abläufe, die aufgrund der Innovationsfähigkeit überarbeitet und angepasst werden müssen. Und genau das zeichnet eine Unternehmenstransformation aus.

Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist die regelmäßige Kontrolle der Inhalte aller Phasen. Ändern sich die Marktgegebenheiten oder wichtige Rahmenparameter, müssen unter Umständen einzelne oder mehrere Phasen überarbeitet werden. Dabei hängt es von der Problemstellung bzw. Ausgangssituation ab, in welchem Bereich man Anpassungen zuerst vornimmt. Hierbei ist zu beachten, dass Anpassungen einer Phase Auswirkungen auf die folgenden Phasen haben und diese nacheinander ebenfalls angepasst werden müssen.

### Autoren:



Dr. Martin Kaschny ist Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Mittelstandsmanagement und Unternehmertum, an der Hochschule Koblenz. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Innovations- und Ideenmanagement.



Matthias Nolden, Unternehmensberater, Dozent und Autor zum Thema Innovationsmanagement, hat viele Jahre in einem internationalen Technologieunternehmen gearbeitet. Seine Beratungsschwerpunkte liegen u. a. in den Bereichen Digitalisierung und Business Development.

## Neuerscheinung



Patrik Buchmüller  
und Andreas Igl (Hrsg.)

## Handbuch ICAAP/ILAAP

Das Handbuch erläutert praxisnah zentrale Aspekte der im November 2018 final veröffentlichten EZB-Leitfäden „für den bankinternen Prozess zur Sicherstellung einer angemessenen Kapitalausstattung (Internal Capital Adequacy Assessment Process – ICAAP)“ sowie „für den bankinternen Prozess zur Sicherstellung einer angemessenen Liquiditätsausstattung (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process – ILAAP)“.

ISBN 978-3-86556-511-1  
Artikel-Nr. 22.537-1900

69,00 €

Jetzt  
bestellen

[www.bank-verlag-shop.de](http://www.bank-verlag-shop.de)  
[medien@bank-verlag.de](mailto:medien@bank-verlag.de)