

Das perfekte Timing

Innovationsmanagement | Eine gute Idee reicht nicht aus – entscheidend ist ein systematischer Prozess



VON PROF. MARION A. WEISSENBERGER-EIBL

Zum richtigen Zeitpunkt auf die richtige Idee setzen und diese erfolgreich kommerzialisieren – das unterscheidet innovative Unternehmen von anderen. Eine gute Idee allein reicht heute aber oftmals nicht mehr aus. Angesichts der steigenden Komplexität von Technologien, Produkten und Dienstleistungen hat sich ein systematisches Innovationsmanagement als zentraler Erfolgsfaktor im Wettbewerb herausgestellt.

Eine wesentliche Voraussetzung für Innovationen ist Kreativität. Daher ist es wichtig, Freiräume für kreatives Arbeiten zu eröffnen und gleichzeitig in einen systematischen Prozess einzubinden. Ein ganzheitlich angelegtes Innovationsmanagement verfolgt das Ziel, Ideen zu generieren und nach objektiven Kriterien auszuwählen, um sie dann in einen strukturierten Prozess der Umsetzung zu überführen.

Mit einem ganzheitlichen Innovationsmanagement können Unternehmen optimal auf Veränderungen in ihrem Umfeld reagieren – sei es in Gesellschaft, Wirtschaft, Staat oder im Zusammenspiel mit technologischen Entwicklungen. Ausgefeilte Methoden der Vorausschau liefern Informationen, um relevante Entwicklungen frühzeitig zu identifizieren und in Handlungsoptionen für Unternehmen zu übersetzen. Mit Szenarien können mögliche Entwicklungen im Umfeld konsistent beschrieben und als Grundlage für die Strategie- und Produktentwicklung genutzt werden. Roadmaps helfen, konkrete Maßnahmen zu planen und im Dialog innerhalb des Unternehmens zu kommunizieren. Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI begleitet zahlreiche Unternehmen in unterschiedlichen Phasen des Innovationsprozesses. Die Erfahrung zeigt, dass schon eine zielgerichtete punktuelle Unterstützung neue Perspektiven für Entscheidungen eröffnet. Gerade KMU

In dieser Ausgabe startet der Wirtschaftskurier eine Serie über das Thema Innovation in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer ISI.



Fraunhofer
ISI
INNOVATION



verfügen oftmals nicht über die Kapazitäten für eigene Vorausschauprozesse, sodass insbesondere sie von methodischer und wissenschaftlicher Beratung profitieren.

Innovationen zielen heutzutage nicht mehr nur auf den kurzfristigen Erfolg. Ein ganzheitliches Innovationsmanagement, das auf Nachhaltigkeit ausgelegt ist, zielt vielmehr darauf ab, langfristig die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Daher gilt es, nicht nur Innovationsprozesse strukturell im Unternehmen zu verankern, sondern auch mit den Mitarbeitern gemeinsam eine Innovationskultur zu etablieren und zu pflegen, die offen ist für Neues und Anreize für Veränderungen setzt. Eine Unternehmenskultur, die Innovationsfähigkeit in den Mittelpunkt stellt, kann den entscheidenden Vorteil bieten, wenn es darum geht, die Unternehmensstrategie auch an kurzfristige Veränderungen anzupassen, ohne dabei die langfristigen Ziele aus den Augen zu verlieren.

Für die Einführung und Umsetzung eines Innovationsmanagements gibt es kein Patentrezept. Jedes Unternehmen ist mit seinen Produkten, Mitarbeitern und Rahmenbedingungen einzigartig. Bis aus einer Idee ein erfolgreiches

„Kreativität ist eine wichtige Voraussetzung für Innovationen“, meint Prof. Marion A. Weissenberger-Eibl, Leiterin des Fraunhofer ISI. FOTO: FRAUNHOFER ISI

Produkt am Markt und damit eine Innovation entstanden ist, bedarf es daher eines individuellen Zuschnitts der Methoden und Prozesse auf die jeweiligen Gegebenheiten vor Ort. Ein systematisches Innovationsmanagement berücksichtigt diese Faktoren und konzipiert einen maßgeschneiderten Prozess.

Innovative Unternehmen vereinen heute verschiedene Erfolgsfaktoren – eine Kultur, die Veränderungen wertschätzt, systematisches Vorgehen bei der Generierung von Ideen und Innovationen und auch den Mut, ungewöhnliche Wege zu gehen. Wer es kontinuierlich wagt, den Blick in die Zukunft zu werfen, und dabei auf die kreativen Ressourcen seiner Mitarbeiter und Umwelt zurückzugreifen, hat beste Chancen, im globalen Innovationswettbewerb dauerhaft erfolgreich zu sein.

*Prof. Marion A. Weissenberger-Eibl ist Leiterin des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung ISI

KURZPORTRÄT

Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI analysiert die Rahmenbedingungen von Innovationen. Die Einrichtung erforscht die kurz- und langfristigen Entwicklungen von Innovationsprozessen und die gesellschaftlichen Auswirkungen neuer Technologien und Dienstleistungen. Auf dieser Grundlage stellt das Institut seinen Auftraggebern aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft Handlungsempfehlungen und Perspektiven für wichtige Entscheidungen zur Verfügung. Die Expertise liegt dabei vor allem in der breiten wissenschaftlichen Kompetenz sowie einem interdisziplinären und systemischen Forschungsansatz.

Das Fraunhofer ISI prägt seit seiner Gründung im Jahr 1972 die deutsche und internationale Innovationslandschaft. „Mit momentan 190 Mitarbeitern in den Bereichen Wissenschaft, Technik und Verwaltung bieten wir ein kompetentes, hoch motiviertes Team, das den vielfältigen Anforderungen unserer Auftraggeber mit wissenschaftlicher Kompetenz und systemischem Forschungsansatz in derzeit 350 Projekten pro Jahr gerecht wird“, erläutert Prof. Marion A. Weissenberger-Eibl, Leiterin des Fraunhofer ISI. „Die Steigerung des Jahresbudgets auf fast 20 Mio. Euro ist Ausdruck dieser erfolgreichen Arbeit.“

Innovationen brauchen eine Lobby

Netzwerk | Die neue Academy des Deutschen Instituts für Erfindungswesen bündelt die Innovationskraft in Deutschland

VON ACHIM VON MICHEL

Deutschland kommt im internationalen Vergleich bisher noch zu guten bis sehr guten Ergebnissen bei der Innovationskraft. Dies ist eines der zentralen Ergebnisse des „Internationalen Benchmarks Innovationsysteme“, das kürzlich von der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften (acatech) in Vorbereitung des „Innovationsdialogs zwischen Bundesregierung, Wirtschaft und Wissenschaft“ erstellt wurde. Das von der Bundeskanzlerin ins Leben gerufene Gremium hat sich zum Ziel gesetzt, nachhaltiges Wachstum in Deutschland durch die Förderung von Innovation sicherzustellen. Auch dem Mittelstand bescheinigt die aktuelle acatech-Studie grundsätzlich eine hohe Innovationsorientierung. Bedrohungen identifiziert der Bericht vor allem im Bereich Humankapital – Stichworte Fachkräftemangel, Bildungssystem –, in der Innovationsfinanzierung und im Wissenstransfer von der Forschung in die Industrie.

Wie bedeutend kontinuierliche Innovationszyklen für ein an Rohstoffen armes Land sind, zeigt ein aktueller Blick auf die Wachstumsbranche Solartechnologie. „Im Bereich der Photovoltaik hat China im Jahr 2009 erstmals den bisherigen Weltmarktführer Deutschland bei den Stückzahlen für Solaranlagen überundet“, berichtet Lars Waldmann vom Technologiekonzern Schott Solar, der unter anderem

auf die Herstellung von Glaselementen für Solaranlagen spezialisiert ist. „Im Vergleich deutlich geringere Produktionskosten, eigene Rohstoffressourcen und eine hohe Preisaggressivität sichern China ständig steigende Marktanteile.“

Intensive Vernetzung führt zu höherer Innovationskraft

Eine detaillierte Analyse der Produktionsabläufe bei Schott Solar führte zu folgenden Kernergebnissen: Hohe Qualität und lange Lebensdauer sind nach wie vor zentrale Produktvorteile deutscher Solaranlagen gegenüber der chinesischen Konkurrenz. Darüber hin-

aus führt eine intensive Vernetzung mit anderen Marktpartnern zu einer deutlich höheren Innovationskraft. „In einer bisher einzigartigen Zusammenarbeit mit Technologiepartnern ist es uns gelungen, erstmals ein Solarprodukt mit dem unerreichten Wirkungsgrad von 17,6% herzustellen – ein klarer Wettbewerbsvorteil, mit dem wir sicherlich Marktanteile zurückgewinnen werden“, sagt Waldmann.

Innovationsförderung durch Vernetzung ist auch das Ziel der neuen Academy des Deutschen Instituts für Erfindungswesen (DIE). Das DIE verleiht in jährlichem Turnus die Dieselmedaillen für herausragende Innovationen und ihre erfolgreiche Markteinführung. Berühmte Preisträger der seit 1952 bestehenden Auszeichnung sind unter anderem Wernher von Braun, Gottlob Bauknecht, Arthur Fischer, Anton Kathrein, Walter Sennheiser sowie die SAP-Gründer Dietmar Hopp, Prof. Dr. h.c. Hasso Plattner und Dr. h.c. Klaus E. Tschira.

Ganz nach dem Vorbild der US-amerikanischen Academy of Motion Picture Arts and Sciences (AMPAS), deren rund 6000 Mitglieder an der jährlichen Oscar-Nominierung beteiligt sind, wurde im April 2011 in München die DIE-Academy gegründet. Möglichst viele „Macher“ mit engem Bezug zur deutschen Innovationslandschaft sollen als Mitglieder die Möglichkeit haben, den Nominierungsprozess für die Dieselmedaille aktiv zu unterstützen: Sie erhalten ein aktives Vorschlags-



Welche Idee auch immer in einem Kopf schlummert – ohne die entsprechende Förderung wird sie vielleicht nie Realität.

recht für die jährliche Verleihung der Dieselmedaillen in vier Kategorien. Überdies werden die DIE-Academy-Mitglieder regelmäßig über laufende Entwicklungen in der deutschen Innovationslandschaft informiert und haben schließlich auch die Möglichkeit, am jährlichen Festakt zur Preisverleihung in München teilzunehmen.

„Tausende Augen sehen einfach mehr als ein kleiner Kreis von Exper-

ten. Das Dieselkuratorium wünscht sich deshalb interessierte Patentanwälte, technologieaffine Unternehmer, Ingenieure, Hochschullehrer, mittelständische Technologieexperten, Gutachter, Fachjournalisten und sonstige überzeugte Innovationschaffende als Mitglieder für die DIE-Academy“, erklärt Prof. Alexander Wurzer, Vorsitzender des Dieselkuratoriums, das aus allen Nominierung-

gen die Preisträger auswählt, und ergänzt: „Durch ihr Nominierungsrecht können Mitglieder Innovationsleistungen aus ihrem geografischen oder beruflichen Umfeld zu erhöhter Bekanntheit und somit zu besseren Realisierungschancen verhelfen – dies ist ein klarer Vorteil sowohl für sie selbst, als auch für all diejenigen, die mit dem Thema am Innovationsstandort Deutschland zu tun haben.“

Auch Dr. Heiner Pollert, Vorsitzender der DIE, ist von der Durchschlagskraft der neuen Academy überzeugt: „Eine Gesellschaft kann sich im globalen Wettbewerb nicht mehr leisten, großartige Innovationen einfach liegen zu lassen.“ Aus diesem Grund spielen auch Kooperationen eine wichtige Rolle im Gesamtkonzept der DIE-Academy. Im ersten Schritt soll der Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) mit seinen rund 160.000 Mitgliedern die Möglichkeit erhalten, innovationsbegeisterte Unternehmer für die Academy zu werben. Ähnliche Maßnahmen sind mit dem Verband Deutscher Ingenieure, den Patentanwaltsverbänden, dem Europäischen und dem Deutschen Patentamt und Hochschulverbänden vorgesehen. Durch die Bildung einer Dachorganisation für Innovationsförderungsinitiativen will die DIE-Academy darüber hinaus in Zukunft eine zentrale Rolle bei der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Weiterentwicklung der Innovationskultur in Deutschland und Europa einnehmen.