

## Wachstumsfaktoren

# Innovationen – Voraussetzungen und Stolpersteine

Innovationen sind der Kern des Wachstums. Wer Wachstum auf «Mehr des Gleichen» reduziert, springt (und denkt) wesentlich zu kurz; bei Wachstum geht es stets um Erneuerung. Intellektuell, verstandesgemäss, ist die Tatsache, dass nachhaltiges Wachstum nur durch Innovationen erzielt werden kann, auch ganz offensichtlich, aber das Handeln lässt in zahlreichen Unternehmen doch zu wünschen übrig. Dies ist kein erhobener Zeigefinger, sondern eher eine Beobachtung.

Die Tatsache, dass Innovationen in vielen Unternehmen eher stiefmütterlich behandelt werden, ist mehrerlei Aspekten geschuldet: Erstens sorgt bereits das Wort «Innovation» in manchen Unternehmen für eine defensive Grundhaltung, denn man weiss natürlich, dass es geboten wäre, das Produkt- und/oder das Leistungsspektrum zu erneuern, aber das «Wie» ist fraglich. Zweitens bedeutet eine Innovation auch immer eine Veränderung, und Veränderungen sind nicht unbedingt geliebt – zumindest nicht von jedem. Drittens wird Innovation oft mit einem hohen organisatorischen Input bei unklarem Ausgang gleichgesetzt. Das Geschäft läuft doch, warum also innovieren?

## Die Handlungsfelder

Eine Innovation ist nur dann ein Erfolg, wenn sie vom Markt gut aufgenommen wird. Der Kunde entscheidet also über die

Qualität der Innovation. Der Prozess des Innovierens ist eine Tätigkeit, es zählt aber das Resultat, denn schliesslich ist es wenig hilfreich, wenn ein Unternehmen nach einer Innovation über ein vermeintlich grossartiges Produkt verfügt, das aber bedauerlicherweise keine Abnehmer findet. Der Tenor vieler Untersuchungen ist, dass die Anzahl der am Markt erfolgreichen Innovationen im Vergleich zur Anzahl der gestarteten Innovationsprojekte ausgesprochen niedrig ist.

Drei Dimensionen müssen berücksichtigt werden, wenn die Erfolgsquote von Innovationen gesteigert werden soll:

- 1: Die Qualität der Information
- 2: Die Struktur des Innovationsprojektes
- 3: Die typischen Hürden

## Die Qualität der Information

Häufig stammen die Informationen, die zu einer Innovation führen sollen, aus dem Vertrieb. Bedauerlicherweise entsteht bei unstrukturierten Vertriebsinformationen rasch eine «Wünsch-Dir-Was»-Liste, mit der die Einheiten, die sich im Unternehmen um Innovationen kümmern sollen und wollen, nicht ausserordentlich viel anfangen können. Der Vertrieb steht schlicht in vielen Fällen unter hohem Druck seitens der Kunden, irgendetwas Neues zu liefern und gibt dies ungefiltert in das Unternehmen. Wird die Inadäquanz

Obwohl Innovationen unbestritten nachhaltige Wachstumstreiber sind, haben sie in vielen Unternehmen nicht den entsprechenden Stellenwert. Dieser Beitrag führt die typischen Innovationshemmnisse auf und zeigt, was Unternehmen beachten sollten, um die Erfolgsquote von Innovationen zu steigern.

---

Guido Quelle

dieser Informationen nicht rechtzeitig erkannt, droht ein Fiasko.

Auch Marktforschungen haben ihre Grenzen, denn die zugrunde liegenden Untersuchungen beschäftigen sich regelhaft mit den falschen Fragen, nämlich denen, die dazu führen, zu beantworten, was Kunden derzeit wollen, anstatt sich damit fundiert auseinanderzusetzen, was Kunden tatsächlich brauchen. Bei der Inanspruchnahme interner oder externer Marktforschungseinheiten ist zwingend darauf Wert zu legen, die Frageliste durch den Vertrieb, durch das Marketing, durch die F&E-Abteilung sowie durch die Unternehmensführung zu definieren, denn die Effektivität von Kundenbefragungen wird dramatisch verbessert, wenn die richtigen Fragen gestellt werden.

So intuitiv dies auch klingt, so überraschend ist doch, wie sehr manche Kundenbefragungen am Markt vorbeigehen. Im Übrigen kann gar nicht oft genug betont werden, wie wichtig es ist, zwecks Erhöhung der Innovationsrate mit Kunden zu sprechen – wenn man bedenkt, dass Kunden möglicherweise noch gar nicht wissen, was sie wollen. Man muss eben genau hinhören und auch zwischen den Zeilen Informationen aufspüren.

Wettbewerbsanalysen werden ebenfalls zu Rate gezogen, wenn es darum geht, das Produkt- oder Leistungsspektrum zu erneuern. Der Haken dabei ist, dass häu-



fig nicht fokussiert wird, was genau das eigene Unternehmen über «den» Wettbewerb wissen möchte. Es darf nicht zugelassen werden, dass alle möglichen Informationen über alle möglichen Wettbewerber gesammelt werden. Die Qualität der Information ist entscheidend, nicht die Quantität. Um aber qualitativ hochwertige Informationen vom Markt zu erhalten, ist eine Richtung erforderlich. Das eigene Unternehmen muss wissen, in welche Richtung es sich entwickeln möchte, sonst ist die Informationsqualität dem Zufall geschuldet. Man nehme sich ein Beispiel an Apple, an Danone oder an Dyson. Natürlich haben diese Unternehmen ihre Ohren am Markt, aber sie wissen vor allem, in welche Richtung sie sich entwickeln möchten – zum Wohle der Kunden.

## Die Projektstruktur

Es ist überraschend, dass sich die Projektorganisationen und -abwicklungen unterschiedlicher Innovationsprojekte in demselben Unternehmen regelhaft signifikant voneinander unterscheiden. Es lässt sich die These aufstellen und belegen, dass viel Zeit mit der Erfindung einer geeigneten Projektorganisation und Projektstruktur vergeudet wird, anstatt ein erfolgreiches Innovationsprojekt als Basis zu nehmen und das neue Innovationsprojekt darauf aufbauen zu lassen. Der Haken: Meist macht sich niemand die Mühe, Innovationsprojekte hinsichtlich ihrer Strukturen, Organisationen, zeitlichen Abläufe, Engpässe und Erfolge zu dokumentieren und unternehmensweit zur Verfügung zu stellen.

Da «Zeit» mit Recht als limitierender Faktor angesehen werden muss, ist dies höchst fahrlässig und hier werden regelhaft Wettbewerbsvorteile vergeben. Projektwissen nicht zu speichern und nicht

im Unternehmen verfügbar zu machen, ist eine vergebene Chance. Dabei muss gar nicht über Wissensmanagement-Systeme gesprochen werden, die in der Regel keinen Nutzen bringen, weil sie nicht akzeptiert werden. Es ist also nicht die Rede von dem Versuch, das Unternehmenswissen allumfassend zu speichern, sei es in Unternehmens-Wikis oder anderen nicht akzeptierten Formaten.

Eine simple Innovationsprojekt-Datenbank ist hier völlig hinreichend: Welches waren Zweck, Ziele, Messgrößen, Annahmen des jeweiligen Projektes, was war der Gegenstand, welches war die Projektorganisation, wie war der Ist- und Soll-Zeitplan, welche Erfolge wurden möglich und welche Engpässe wurden auf welche Weise gemeistert? Es geht nicht um das Aufblähen von Informationen, sondern um das sorgsame, strukturierte Dokumentieren der Fakten, die in einem Projekt ohnehin dokumentiert werden sollten. Der Unterschied ist nur, dass dieses Wissen im Rahmen einer Innovationsprojekt-Datenbank gespeichert wird und nicht mit Abschluss eines Projektes – und gegebenenfalls mit dem Weggang von Mitarbeitern – verloren geht.

Aus dem Wissen kann mit zunehmender Zahl dokumentierter Projekte ein Standard werden, der die produkt- oder leistungsunabhängigen Projektelemente eines Innovationsprojektes ausweist. Unserer Beratungserfahrung zufolge bieten sich vor allem folgende Teilprojekte eines Innovationsprojektes zur Standardisierung an:

- Markt
- Angebot
- Wirtschaftlichkeit
- Systeme, Prozesse, Organisation
- Vermarktung
- Schnittstellen
- Training

Hier können weitere Standard-Teilprojekte ergänzt werden. Es würde zu weit führen, die Teilprojekte an dieser Stelle zu detaillieren, aber es mag genügen, sich bei dem nächsten anstehenden Innovationsprojekt dieses Standards zu bedienen und die individuellen Teilprojekte hinzuzufügen. Entscheidend ist, dass mittels eines unternehmensweiten Standards wertvolle Zeit gespart wird, damit der Wettbewerb nicht plötzlich mit vergleichbaren Innovationen am Markt ist, leider aber früher als man selbst.

## Die typischen Hürden

Jeder, der bereits einmal – oder mehrere Male – ein Innovationsprojekt geführt hat, weiss, dass es typische Hürden gibt, die es zu meistern gilt. Wir haben in der Begleitung zahlreicher Innovationsprojekte die Erfahrung gemacht, dass im Wesentlichen diese neuen Hürden auf das Projekt warten:

### Unklare Zuständigkeiten

Man sollte annehmen, dass bei so wichtigen Projekten wie Innovationsprojekten die Zuständigkeiten von Beginn an klar sind. Dem ist aber mitnichten immer so. Vielmehr ist festzustellen, dass häufig eine Vielzahl von Mitarbeitern sich verantwortlich fühlt, vielfach sogar weniger aus egozentrierter Sicht, sondern, weil sie sich in den Dienst der Sache stellen will. Nun ist «gut gemeint» aber noch lange nicht gleichzusetzen mit «gut gemacht». Es bedarf zwingend eines Projektverantwortlichen, der die Verantwortlichkeiten im Projekte regelt und dabei sicherstellt, dass das Unternehmens-Know-how gebündelt und kanalisiert wird – und möglichst niemand der Hilfsbereiten frustriert wird.

### Doppelarbeit

Nicht genug damit, dass das Rad häufig neu erfunden und immer eine neue Projektstruktur und -vorgehensweise gewählt wird, vielfach wird ab einer gewissen Unternehmensgrösse regelhaft an unterschiedlichen Stellen an den gleichen Innovationen gearbeitet. Abhilfe schafft hier eine unternehmensweite Kommunikation über die anstehenden Innovationen. Vor-

aussetzung ist allerdings, dass kein Informationsleck entsteht. Dieser internen Kommunikation ist also ein hohes Augenmerk zu widmen.

### **Mangelnde Anbindung an die Unternehmensführung**

Soll eine Innovation in die Unternehmensstrategie passen, muss mindestens ein Mitglied der Unternehmensführung Pate eines Innovationsprojektes sein. Die Annahme, dass sich die Unternehmensführung dem Innovationsprozess entziehen könne, ist irrig.

### **Wunsch statt Wirklichkeit**

Dies korrespondiert mit der oben beschriebenen Qualität der Informationen: Stellt ein Unternehmen keine geeignete Faktenbasis zur Verfügung, auf deren Basis fundiert (dies meint ausdrücklich nicht, mit 100%-iger Sicherheit!) entschieden werden kann, ob eine bestimmte Innovation Sinn ergeben würde oder nicht, handelt es fahrlässig. Innovationen, die auf scheinbar sicheren Informationen fussen, sind zum Scheitern verurteilt. Die Faustregel: Lieber ein fundiertes Bauchgefühl als halbgare Fakten.

### **Mangelndes Messsystem**

Innovationen lediglich an harten Fakten zu messen, schlägt fehl. Es bedarf eines Messsystems, das es erlaubt, auch qualitativen Fortschritt und qualitative Erfolge nachzuvollziehen. Natürlich zählt am Ende der Markterfolg, aber im Prozess der Entstehung einer Innovation bedarf es mehrerer Sensoren, die es ermöglichen, auch die qualitative Ebene zu erfassen. Daran mangelt es nahezu stets.

### **Zu strenge Rentabilitätsregeln**

Um es auszusprechen: Ja, eine Innovation muss sich rechnen. Aber: Wir beobachten, dass die Rentabilitätsvorgaben, die an Innovationen gerichtet werden, häufig wesentlich zu streng – und, mit Verlaub, aus der Luft gegriffen – sind. Nicht alle Innovationen können über einen Kamm geschert werden.

Manche Themen benötigen mehr Zeit und manche Themen können schneller am Markt prosperieren. Bei aller Neigung zu profitablen Wachstum gehört dazu auch ein gewisses Augenmass. Wie häufig ha-

ben Innovationen schon vor zu strengen Rentabilitätsregeln kapitulieren müssen? Die Liste der Innovationen, die von Unternehmen A eingestellt und von Unternehmen B – typischerweise einem Wettbewerber – mit längerem Atem dankbar aufgegriffen und zum Erfolg geführt wurden, ist lang.

### **Übersteuerung durch das Tagesgeschäft**

Innovationsprojekte müssen strikt geführt werden, wollen sie nicht durch das allfällige Tagesgeschäft übersteuert werden. Ein wesentlicher Hebel dazu ist eine überschaubare Anzahl von Innovationsprojekten. Insbesondere nach Abklingen der Anfangseuphorie gelangen manche Innovationsprojekte in eine Frustrationsphase. Wird diese nicht mittels einer vernünftigen Projektorganisation antizipiert, droht eine deutliche Geschwindigkeitsreduzierung. Dies ist einer der Gründe dafür, dass wir empfehlen, dass Innovationsprojekte stets auf der Agenda der Unternehmensführung stehen und mindestens ein Mitglied der Unternehmensführung Pate eines Innovationsprojektes sein muss.

### **Nicht abbrechen können**

Manche Innovationen wären wirklich nicht nötig gewesen, frei nach dem Motto: «Für jede Lösung ein Problem». Die Kunst des Abbrechens ist vergleichbar mit der Kunst des Weglassens. Wenn erkannt wird, dass eine Innovation nicht funktioniert, dürfen Egoisten dem Abbrechen nicht im Wege stehen.

### **Zeitverschwendung**

Dies wiederum korrespondiert mit dem oben beschriebenen Standard-Projektplan: Zeit ist die kostbarste Ressource, die nicht mit dem unnötigen Wieder-Erfinden von administrativen Details wie zum Beispiel der Erarbeitung der x-ten Basis-Projektstruktur für Innovationsprojekte verschwendet werden darf.

Innovationen können einfacher sein, als sie auf den ersten Augenblick scheinen. Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Innovation liegt darin, die Kraft und Zeit auf das zu konzentrieren, was wesentlich ist: Den Bedarf der Kunden. Dies ist keine magische Erkenntnis und gerade deshalb ist es erstaunlich, dass diese simple Maxime

so häufig dem operativen Einerlei zum Opfer fällt. 

## **Porträt**

Professor Dr. Guido Quelle ist als Unternehmer, Berater, Autor und Redner seit über 20 Jahren Experte für profitables Wachstum. Als geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung in Dortmund hat Quelle bisher mehr als 120 Unternehmen und Organisationen dabei unterstützt, den Erfolg zu steigern und Wachstum voranzutreiben. Als Honorarprofessor lehrt Quelle an der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm/Westfalen. Er ist Autor und Herausgeber von mehr als 100 Fachartikeln und acht Büchern.

Die Mandat Managementberatung GmbH, Dortmund, unterstützt ihre Klienten seit über 20 Jahren dabei, profitabel zu wachsen. Bisher wurden über 350 Strategie- und Organisationsprojekte betreut. Zu den mehr als 120 Klienten gehören sowohl grosse, börsennotierte als auch zahlreiche mittelständische Unternehmen.

## **Literatur**



Guido Quelle  
«Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben»  
Gabler-Verlag, Wiesbaden  
240 Seiten  
ISBN 978-3-8349-2981-5  
39,95€

## **Kontakt**

**Prof. Dr. Guido Quelle**  
Geschäftsführender Gesellschafter



Mandat Managementberatung GmbH  
Emil-Figge-Strasse 80, D-44227 Dortmund  
Tel. +49 231 9742-390  
guido.quelle@mandat.de  
www.mandat.de