

Andrew/Sirkin

Cashquelle Innovation

James P. Andrew
Harold L. Sirkin

mit John Butman

Cashquelle Innovation

Wie aus Ideen Gewinne sprudeln

Aus dem Amerikanischen von
Karsten Petersen

HANSER

Titel der Originalausgabe:
Payback. Reaping the Rewards of Innovation
Original Work Copyright © 2006 The Boston Consulting Group
Published by arrangement with Harvard Business School Press

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder von Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

1 2 3 4 5 11 10 09 08 07

Alle Rechte der deutschen Ausgabe:
© 2007 Carl Hanser Verlag München
Internet: <http://www.hanser.de>
Übersetzung und Satz: Karsten Petersen (<http://www.translibri.com>)
Lektorat: Martin Janik
Herstellung: Ursula Barche
Umschlaggestaltung: büro plan.it, München, unter Verwendung einer Fotografie von Hartmut Keitel
Druck und Bindung: Kösel, Krugzell
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-40991-0

Für unsere Familien

Carole, Nicholas und Christine

—*Jim*

Eileen, Jessica und David

—*Hal*

Vorwort

Dieses Buch soll dazu beitragen, das wichtigste Problem zu lösen, das sich Führungskräften heutzutage stellt: Eine bessere Rendite aus ihren Investitionen in Innovation zu erwirtschaften.

Wir haben mit Hunderten von Unternehmen zusammengearbeitet, in nahezu jeder Branche und in Ländern überall auf der Welt. Die meisten von ihnen sind in ihrem jeweiligen Geschäft sehr erfolgreich, viele sogar weltweit führend. Dennoch sind uns nur wenige begegnet, die ihre Möglichkeiten auch nur annähernd ausschöpfen, wenn es um Gewinne aus Innovationen geht. Das wirkt sich negativ auf den Shareholder-Value aus und beeinträchtigt Wachstum wie Wettbewerbsfähigkeit.

Nach mehr als einem Jahrzehnt, in dem Wachstum hauptsächlich durch Fusionen und Übernahmen, das Internet und auf anderen Wegen erreicht worden ist, setzen viele Unternehmen inzwischen wieder stärker auf organisches Wachstum. Und sie sind davon überzeugt, dass Innovation der Motor dieses Wachstums sein kann. Aber ein großer Teil der Unternehmen, die sich um Innovationen bemühen, verfolgt diesen Kurs nur halbherzig. Einer der Gründe dafür besteht darin, dass der Erfolg einer Innovation – im Gegensatz zu Kostensenkungen, Fusionen und Übernahmen oder geografischer Expansion – nur schwer zu definieren und zu messen ist. Daher vergeuden viele Unternehmen einen großen Teil ihrer Innovationsaufwendungen. Wären sie in der Lage, ihre Renditen um nur zehn oder 20 Prozent zu steigern, könnte sich ihre Unternehmensleistung in nahezu jedem Aspekt spürbar verbessern.

Einige Manager haben uns gesagt, sie könnten Innovationen nicht erfolgreich umsetzen, weil in ihrem Unternehmen nicht genug gute Ideen entstehen würden. Unserer Erfahrung nach ist jedoch ein Mangel an Ideen nur selten das Problem. Tausende guter Ideen existieren in jeder Organisation, selbst in solchen, die sich selbst nicht als innovativ ansehen. Das eigentliche Problem besteht darin, aus diesen Ideen Geld zu machen. Kaum ein Unternehmen hat Verfahren dafür entwickelt, Ideen zu sammeln, zu bewerten, zu fördern und sie dann so zu kommerzialisieren und zu realisieren, dass sie Gewinn bringen.

Wir meinen, dass jedes Unternehmen Innovationen umsetzen und daraus gesunde Renditen erwirtschaften kann, wenn es zielstrebig und konsequent klar definierte Ziele für seine Innovationsanstrengungen setzt, sie diszipliniert

umsetzt, das optimale Innovationsgeschäftsmodell für neue Produkte und Dienstleistungen wählt, die Organisation auf Innovationen ausrichtet und Führungsverfahren einsetzt, die die Mitarbeiter ermutigen, motivieren und in die Lage versetzen, Innovationen umzusetzen.

Wenn eine Firma mit Innovationen Gewinne macht, kann sie neue Ideen, Produkte, Dienstleistungen und Verfahren entwickeln und organisches Wachstum erreichen. So kann sie wiederum das Wachstum der Weltwirtschaft stimulieren und die Lebensqualität ihrer Beschäftigten und Kunden sowie der Menschen überall auf der Welt verbessern. Innovationen können neue Märkte schaffen und den einzelnen Wirtschaftsregionen dazu verhelfen, sich an wandelnde Bedingungen anzupassen – indem sie neue Ansätze für drängende Probleme wie eine nachhaltige Energieversorgung, ein zukunftsfähiges Gesundheits- und Bildungswesen sowie die Bekämpfung der Armut entwickeln.

Wir haben dieses Buch geschrieben, um denjenigen Lesern zu helfen, die zwar bereits Erfahrungen mit Innovationen haben, aber mit den entsprechenden Gewinnen noch nicht zufrieden sind – und auch für diejenigen, die sich erstmals mit dem Thema Innovation beschäftigen. Wir haben versucht, einen Mittelweg zwischen Theorie und Praxis zu finden: Das Buch verbindet Gedanken und Konzepte zu Innovation mit konkreten Vorschlägen und Beispielen zur Umsetzung. Sie werden durch Erfahrungsberichte und Erkenntnisse von Führungskräften illustriert, die wir in den unterschiedlichsten Unternehmen überall auf der Welt zusammengetragen haben.

Aus unserer Arbeit der vergangenen 25 Jahre haben wir sehr viel gelernt. Wir hatten das Privileg, mit einigen der besten Innovatoren und brillantesten Köpfe verschiedener Branchen zusammenzuarbeiten. Im Jahre 2003 haben wir beschlossen, diese Erfahrungen zu quantifizieren, und unsere erste, jährliche, sehr umfangreiche Studie über die Ansichten und Arbeitsweisen von Führungskräften durchgeführt, die mit Innovationen befasst sind. Im Jahr 2006 haben wir die Studie erweitert und sind für ihre Auswertung und Veröffentlichung eine Partnerschaft mit der Zeitschrift *BusinessWeek* eingegangen. Die Ergebnisse dieser BCG/*BusinessWeek* „Senior Management Survey on Innovation“ haben unser Wissen erheblich erweitert und die fachkundige Niederschrift dieses Buches maßgeblich inspiriert.

Durch unsere langjährige Erfahrung in Verbindung mit qualitativer und quantitativer Forschungsarbeit sind wir zu der Auffassung gelangt, dass es sich bei einer Innovation um viel mehr als ein bestimmtes Produkt, eine Dienstleistung oder eine Verbesserung handelt. Innovation ist ein ganzheitlicher Prozess – eine gemeinsame Reise der beteiligten Personen und des Unternehmens zum Erfolg.

Gewinnbringende Innovationen sind für Unternehmen ebenso wichtig wie für jeden Einzelnen und die Gesellschaft insgesamt. Deshalb können Sie die Reise gar nicht früh genug antreten.

Inhalt

KAPITEL 1: Einführung	1
Teil 1: Was ist Gewinn?	21
KAPITEL 2: Gewinn und Gewinnfallen	23
KAPITEL 3: Indirekte Vorteile	47
Teil 2: Wahl des optimalen Modells	71
KAPITEL 4: Integration	73
KAPITEL 5: Orchestrierung	95
KAPITEL 6: Lizenzvergabe	115
Teil 3: Ausrichtung und Führung	133
KAPITEL 7: Ausrichtung	135
KAPITEL 8: Führung	165
Nachwort: Praktische Schritte	185
Danksagungen	191
Quellen	195
Glossar	203
Personenregister	205
Stichwortregister	207
Über die Autoren	217
Stimmen zum Buch	219

KAPITEL 1

Einführung

Die größte Herausforderung einer Innovation besteht für die meisten Unternehmen nicht in einem Mangel an Ideen, sondern vielmehr im erfolgreichen Management von Innovation, damit das Unternehmen auf seine Investitionen in Form von Geld, Zeit und Manpower die erforderliche Rendite erzielen kann. Die meisten Innovationsanstrengungen können diese Rendite nicht liefern – sie werfen nicht genug Gewinn ab.

Gewinn bedeutet vor allem eines: Geld. Geld, das innerhalb des geplanten Zeitrahmens fließt. Wenn ein Unternehmen in eine Innovation investiert und etwas Neues entwickelt, das schnell und direkt einen Gewinn erzeugt, bringt das dem Unternehmen einen Vorteil – insbesondere, wenn der Gewinn die Erwartungen übersteigt: Das Unternehmen hat einen Hit gelandet. Und das gilt unabhängig davon, ob die Innovation ein Produkt, eine Dienstleistung, ein Verfahren, Geschäftsmodell, Kundenerlebnis oder irgendeine andere Neuerung ist.

Es liegt im Wesen von Innovationen jedweder Art, dass sie nicht immer Geld verdienen, und nur selten werfen sie sofort Gewinne ab. Zwischen einer Innovationsinvestition und der Realisierung von Gewinnen kann eine Zeitspanne liegen, die das Management nervös machen kann: Vielleicht wird sich nie ein Gewinn einstellen? Bei anderen Arten von Investitionen (insbesondere in Sachanlagen wie Fabriken, Maschinen oder neue Lkws) können Unternehmen ihren direkten Gewinn sehr viel sicherer berechnen. Die Rendite einer Innovationsinvestition kann hingegen, ähnlich wie bei Werbung und manchen anderen Aufwendungen, nicht so leicht vorhergesagt oder gemessen werden.

Die Lage wird manchmal noch komplizierter, wenn der Innovationsprozess zu indirekten Gewinnen führt – also nicht durch jeweils neu entwickelte Produkte oder Dienstleistungen, sondern durch einen Vorteil, der sich erst zu einem späteren Zeitpunkt auf das Gewinnpotenzial des Unternehmens auswirkt. Solche indirekten Vorteile sind real, aber schwierig zu erfassen. Es gibt vier Arten indirekter Vorteile:

- **Know-how.** Der Innovationsprozess führt stets zu neuem Wissen, das für gewöhnlich auf vielfältige Weise gewinnträchtig genutzt werden kann.
- **Image.** Innovationen können das Image eines Unternehmens verbessern und so neue Kunden anziehen und höhere Preise erzielen, was wiederum zu höheren Gewinnen führen kann.
- **Ökosystem.** Innovative Unternehmen können starke Ökosysteme von Partnern und verbundenen Organisationen aufbauen, was sie wiederum in die Lage versetzt, ihre Position in vielfältiger Weise zur Steigerung ihres Gewinns zu nutzen.
- **Attraktivität.** Menschen wollen für innovative Unternehmen arbeiten und zu ihrem Erfolg beitragen. Innovationsfreudigkeit ermöglicht es einem Unternehmen, Topmitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Bessere Mitarbeiter und niedrigere Fluktuation ergeben höhere Gewinne.

Für Führungskräfte liegt die fundamentale Herausforderung von Innovation darin, die erforderlichen Gewinne zu erzielen, indem sie den gesamten Innovationsprozess in dem Bewusstsein steuern, dass zwar einerseits Gewinne ganz direkt und schnell entstehen können – dass es aber andererseits auch sehr viel länger dauern und sehr viel unsicherer sein kann, oder dass möglicherweise ein Gewinn für das Unternehmen nur indirekt entstehen könnte, also auf dem Umweg über andere Produkte und Dienstleistungen.

Um Gewinne zu erzielen, muss ein Unternehmen den Innovationsprozess ganzheitlich betrachten und diszipliniert lenken. Es muss sorgsam abwägen, in welcher Höhe es in welche Projekte investieren will, es muss das Innovationsgeschäftsmodell klug auswählen, und es muss gezielt seine Strukturen auf Gewinn ausrichten und führen.

Es muss auch akzeptieren, dass jede Innovation – in höherem Maße als andere Geschäftsstrategien – ein signifikantes Risiko mit sich bringt. Es gibt drei Arten solcher Risiken: technische Risiken, Umsetzungsrisiken und Marktrisiken. Falls die Innovation – sei sie ein Produkt oder eine Dienstleistung – technische Schwächen hat, falls das Unternehmen sie nicht verwirklichen oder zur Marktreife bringen kann oder falls der Markt das Produkt nicht wie geplant annimmt, läuft das Unternehmen Gefahr, den erforderlichen oder erwünschten Gewinn nicht erzielen zu können.

Viele Unternehmen versuchen, solche Risiken weitestgehend auszuschließen – durch Einführung strikter Abläufe und in Stein gemeißelter Genehmigungsverfahren. Natürlich hat Kontrolle ihre Berechtigung, aber der Versuch, einer Innovation das Risiko zu nehmen, führt häufig zur übermäßigen Einnengung kreativer Prozesse oder veranlasst die Mitarbeiter, ihre Ziele zurückzustecken, sodass nichts Großartiges entstehen kann. Einige wenige Unterneh-

men sind – erstaunlicherweise – „risikofreudig“: Sie nehmen Risiken zu bereitwillig an und bezahlen am Ende für diese Haltung. Unternehmen müssen lernen, Risiken zu verstehen, sie zu analysieren, zu bewerten und zu steuern. Und sie müssen lernen, dass oft das größte Risiko für ein wachstumsorientiertes Unternehmen darin besteht, überhaupt kein Risiko einzugehen.

Wenn ein Unternehmen unter dem Eindruck dieser Einsichten Innovationen adäquat steuert, kann es neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln (nebst verbesserten Verfahren, neuen Kundenerlebnissen, Geschäftsmodellen und anderen Innovationen), die Gewinne abwerfen und das Wachstum des Unternehmens fördern. Falls ein Unternehmen diese Grundsätze missachtet, wird es im Wettbewerb zurückfallen – und es könnte ihm auch das Geld ausgehen.

Vielen Unternehmen gelingt es nicht, mit ihren Innovationen den erwünschten Gewinn zu erzielen. Das geht sowohl aus unseren Erfahrungen im Feld als auch aus den Ergebnissen unserer BCG/*BusinessWeek* „Senior Management Survey on Innovation“ von 2006 hervor. (Die erste Befragung dieser Art wurde 2003 von der Boston Consulting Group [BCG] durchgeführt.)

An der im April 2006 fertiggestellten Studie haben 1.070 Führungskräfte aus 63 Ländern und allen bedeutenden Branchen¹ teilgenommen und jeweils 19 Fragen beantwortet. Das wichtigste Ergebnis: 48 Prozent der Befragten sagten, sie seien mit der Rentabilität ihrer Innovationsinvestitionen nicht zufrieden. Sie führten einen faszinierenden Katalog von Gründen für ihre Unzufriedenheit an, darunter die folgenden:

- „Wir überschätzen die Vorteile eines neuen Produktes.“
- „Wir haben keine Erfolgskontrollen implementiert, die zeitlich vor- und nachgelagerte finanzielle Faktoren effektiv berücksichtigen.“
- „Wir verfolgen zu viele Sachen gleichzeitig und können sie nicht alle umsetzen.“
- „Wir haben nicht die richtigen Leute oder Ressourcen im Einsatz.“
- „Wir kommen nicht schnell genug auf den Markt.“
- „Der Vertrieb ist zu sehr auf unser traditionelles Geschäft fixiert.“
- „Das Management ist nicht bereit, neue Produkte zu finanzieren; es hält sie für zu riskant.“
- „Innovation hat für den Vorstand eine niedrige Priorität.“
- „Wir leiden unter einer Denkblockade.“

Alle diese Probleme – und fast alle anderen, die in unserer Erhebung angesprochen wurden – beziehen sich auf Fragen von Management, Kapazitäten,

Erfolgsermittlung, Motivation der Mitarbeiter, Entscheidungsfindung und Führung. Nur ganz vereinzelt gaben die Befragten an, dass ein Mangel an Ideen Innovationen verhindern würde. Dies ist wichtig, da in den vergangenen Jahren die mit der Ideenfindung einhergehenden Probleme im Mittelpunkt gestanden haben – zum Beispiel praktische Verfahren zur Förderung neuer Ideen, die Bedeutung von Kreativität und der Stellenwert von Erfindungen.

So wichtig Ideen auch sein mögen, sind sie doch nur ein kleiner Teil des Problems. Kreativität ist nicht gleichbedeutend mit Innovation. Gute, sogar großartige Ideen genügen nicht, um einen Gewinn zu garantieren. Innovation umfasst den gesamten Prozess der Entstehung neuer Ideen *mit dem Ziel, Gewinn zu machen*. Er besteht aus drei Phasen mit jeweils klar zu unterscheidenden Ergebnissen:

- **Ideenfindung.** In dieser Phase entstehen Ideen, werden entwickelt, geprüft, verfeinert und ausgewertet, aber das Unternehmen entscheidet noch nicht endgültig, tatsächlich neue Produkte oder Dienstleistungen auf der Basis dieser Ideen herzustellen (oder anderweitig tätig zu werden). Das Ergebnis dieser Phase ist ... eine Idee.
- **Kommerzialisierung.** Diese Phase beginnt mit der Entscheidung des Managements, aus einer vorgeschlagenen Idee ein Angebot zu entwickeln, das produziert und vermarktet werden kann – sei es intern oder extern –, und sie endet, wenn das Produkt auf den Markt gebracht wird.
An diesem Punkt hat der Prozess eine „Erfindung“ produziert – die Technologie, das Produkt, die Dienstleistung oder das neue Verfahren, das zwar greifbare Gestalt angenommen hat, aber noch nicht durch den externen (oder internen) Markt geprüft worden ist. Das Ding selbst ist die Erfindung, Innovation ist der Prozess.
- **Realisierung.** Diese Phase beginnt mit der Markteinführung und endet, wenn das Produkt oder die Dienstleistung das Ende ihres Lebenszyklus erreicht hat. Obwohl der wirkliche Gewinn erst in dieser Phase erzielt wird, sind doch viele wichtige Aspekte der Höhe und des zeitlichen Verlaufs des Gewinns in den vorhergehenden Phasen festgelegt worden.

Unsere Studie – und unsere Erfahrungen mit den meisten Firmen, mit denen wir gearbeitet haben – legen die Vermutung nahe, dass ein Mangel an Ideen keineswegs die größte Hürde auf dem Weg zu einer erfolgreichen Innovation ist.

Die entscheidende Herausforderung für Innovatoren (und das wichtigste Thema dieses Buches) ist die Phase der Kommerzialisierung – und zwar

unabhängig davon, ob sich die jeweilige Idee auf ein neues Produkt, eine Dienstleistung, ein Geschäftsmodell, ein Kundenerlebnis oder irgendeine andere Neuerung bezieht. In dieser Phase muss das Unternehmen das Gewinnpotenzial der verfügbaren Ideen abschätzen. Es muss die einer jeden Idee angemessene Investitionshöhe bestimmen. Es muss entscheiden, welches Geschäftsmodell für die jeweilige Innovation geeignet ist, um das Produkt zu entwickeln und herzustellen. Es muss ermitteln, wie das Unternehmen organisiert werden kann, um durch die Innovation einen Gewinn zu erzielen. Und sein Management muss den besten Weg finden, das Projekt zum Erfolg zu führen.

Dieses Buch ist in drei Teile gegliedert:

Was ist Gewinn? Die Kapitel 2 und 3 erläutern die vier Kostenfaktoren, die sich unmittelbar auf den direkten Gewinn auswirken, sowie die indirekten Innovationsvorteile, die ebenfalls Gewinn erbringen können.

Wahl des optimalen Modells. Die Kapitel 4 bis 6 untersuchen die jeweiligen Eigenschaften, Vorteile und Managementprobleme der drei Innovationsgeschäftsmodelle – Integration, Orchestrierung und Lizenzvergabe – und ihre Auswirkungen auf Risiko und Gewinn.

Ausrichtung und Führung. Die Kapitel 7 und 8 erörtern, wie die Organisation auf Innovation ausgerichtet werden kann und die Führungstechniken, die notwendig sind, um den Gewinn aus Innovation zu maximieren.

Die Eigenschaften direkter Gewinne

Wie wir bereits festgestellt haben, spielt der direkte Gewinn bei einer Innovation die wichtigste Rolle. Es gibt vier Faktoren, die unmittelbare Auswirkungen auf den direkten Gewinn haben:

- *Start-up-Kosten* oder Investitionen vor der Markteinführung,
- *Time-to-Market* oder Zeitbedarf bis zur Markteinführung,
- *Volumen* oder Zeitbedarf bis zum vollen Produktionsvolumen,
- *Folgekosten* oder Investitionen nach der Markteinführung; darunter versteht man laufende Kosten und Investitionen.

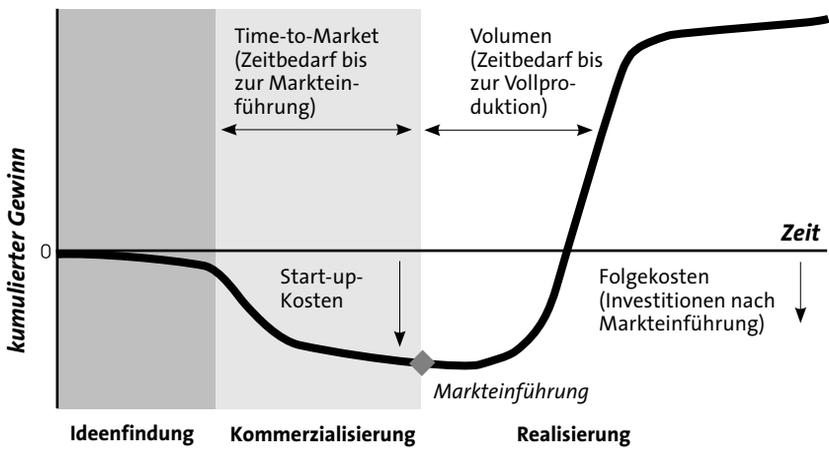
Diese Kostenfaktoren lassen sich anschaulich in der Gewinnkurve darstellen (siehe Bild 1-1). Die Kurve stellt den akkumulierten Cashflow über die Zeit dar. Sie veranschaulicht viele der Herausforderungen und Prämissen aus Sicht des Managements, die oft aus Zahlenkolonnen des jährlichen Cashflows und

den entsprechenden Projektionen nicht klar hervorgehen. Kapitalwerte, unterschiedliche Wertansätze und „Was-wäre-wenn“-Analysen sind nützlich (und wichtig), aber eine kritische Betrachtung des Verlaufs der Gewinnkurve wird solche Projektionen auf ein sehr viel solideres Fundament stellen.

Wie wir in Kapitel 2 sehen werden, ist die Gewinnkurve ein sehr nützliches Werkzeug für die Entscheidungsfindung, Planung, Analyse und Kommunikation. Aber vor allem können Führungskräfte durch konsequente Anwendung der Gewinnkurve direkte Innovationsgewinne effektiver steuern.

Bild 1-1

Die Gewinnkurve



Die vier Kostenfaktoren, die sich unmittelbar auf direkte Gewinne auswirken

Start-up-Kosten oder *Investitionen vor der Markteinführung*. Die Höhe der Investitionen vor Markteinführung wird umgangssprachlich auch als die „Tiefe des Lochs“ bezeichnet – damit ist gemeint, wie tief die Kurve unter die Nulllinie fällt. Viele Unternehmen versäumen es, die Höhe ihrer Investitionen in eine Innovation für jedes Projekt zu ermitteln und sind daher nicht in der Lage, den durch ein bestimmtes neues Produkt (oder eine neue Dienstleistung) erbrachten direkten Gewinn zu bestimmen. Eine hohe Start-up-Investition mag ein Unternehmen in die Lage versetzen, Aktiva und Know-how zu entwickeln, die zu hohen direkten Gewinnen führen, aber sie erfordert auch einen größeren Markterfolg, um die Gewinnzone zu erreichen. Und sie beein-

flusst, wie der Innovationsprozess gelenkt werden muss und welches Innovationsgeschäftsmodell gewählt werden sollte.

Ein Beispiel für ein Produkt mit einem sehr „tiefen Loch“ vor der Markteinführung ist Iridium, das von Motorola ins Leben gerufene Konsortium, das es sich zum Ziel gesetzt hatte, das erste global einsetzbare Mobiltelefon zu entwickeln. Die Start-up-Investition betrug etwa fünf Milliarden US-Dollar. Dieser Betrag hätte gerechtfertigt sein können, falls andere Komponenten der Gewinnkurve sich anders entwickelt hätten. Leider funktionierte das Iridium-System nicht richtig und es konnten kaum Kunden gewonnen werden; schließlich wurde das Projekt beendet und die Aktiva wurden für etwa 25 Millionen US-Dollar verkauft.

Time-to-Market. Es kann den Gewinn steigern, das Tempo zu erhöhen und den Zeitbedarf bis zur Markteinführung zu reduzieren, da das Unternehmen dann in die Lage versetzt wird, einen größeren Marktanteil bei einem höheren durchschnittlichen Verkaufspreis zu erzielen und so den Cashflow rasch in Gang zu setzen. Allerdings kann ein zu knapper Zeitrahmen bis zur Markteinführung die Entwicklungskosten überproportional erhöhen, die Qualität der Innovation beeinträchtigen oder negative Auswirkungen auf einen der indirekten Vorteile haben. (Zum Beispiel könnte eine zu hastige Markteinführung zwar den direkten Gewinn steigern, aber durch zu hohe Fluktuation im Projektteam höhere Kosten verursachen.)

Eine schnellere Markteinführung kann auch höhere Aufwendungen erfordern, um die Kundschaft über das neue Produkt zu informieren – und sollten diese Anstrengungen nicht erfolgreich sein, kann der Vorsprung des Marktpioniers zunichtegemacht werden. So war zum Beispiel die Firma TiVo ein Pionier auf dem Markt digitaler Videorekorder (DVR), hat sich aber jahrelang vergeblich bemüht, einer hinreichenden Anzahl von Kunden überzeugend zu erklären, was genau ihr Produkt leisten kann. Jetzt, da der DVR immer populärer wird, stellen die Elektronikgiganten eigene Modelle vor und es wird immer unwahrscheinlicher, dass TiVo jemals einen Gewinn erzielen wird.

Volumen. Der Zeitbedarf bis zum vollen Produktionsvolumen ist die Zeit zwischen der Markteinführung und dem Erreichen der geplanten Produktionskapazität; danach beginnt das neue Produkt, Gewinn abzuwerfen. Zwar kann ein Unternehmen seine Lieferfähigkeit steuern und die Marktnachfrage stimulieren, aber die Akzeptanz des Marktes kann es nicht diktieren. Im Idealfall ist der Volumenabschnitt der Gewinnkurve kurz und steil. Je schneller ein neues Produkt das geplante Volumen erreicht, desto schneller kann es direkte Gewinne abwerfen. Allerdings kann eine kurze Zeit bis zur Produktionsaus-

lastung auch die Organisation und die Zulieferkette belasten, dadurch die Kosten steigern und potenziell den direkten Gewinn reduzieren.

Microsofts Entwicklung und Kommerzialisierung seiner Xbox-Videospielkonsole liefert ein anschauliches Beispiel für solche Probleme. Als Microsoft im Jahr 2001 die Xbox der ersten Generation eingeführt hat, hinkte das Unternehmen mit großem Abstand hinter Sony her. Die Xbox musste nach ihrer Einführung schnell ein gewisses Verkaufsvolumen erreichen, um die Entwickler von Videospielen dazu zu motivieren, neue Spiele für die Xbox zu programmieren. Das beeinflusste Microsofts Wahl des Innovationsgeschäftsmodells, wie wir in Kapitel 5 sehen werden.

Folgekosten oder Investitionen nach Markteinführung. Um nach der Markteinführung den Gewinn einer Innovation zu maximieren, muss ein Unternehmen festlegen, in welcher Höhe, wie lange und in welchen Bereichen es in ein Produkt oder eine Dienstleistung investieren will. Diese Entscheidungen über die Produktunterstützung werden oft durch das Innovationsgeschäftsmodell und die Unternehmensstruktur beeinflusst.

Als zum Beispiel die Firma Whirlpool ihr Garagenorganisationssystem Gladiator GarageWorks eingeführt hat, wurde beschlossen, dem Konsumenten die Wandpaneele des Systems zu einem sehr niedrigen Preis anzubieten – so niedrig, dass die Firma damit kaum Gewinn machen würde. Die Wandpaneele waren allerdings so konstruiert, dass zahlreiche andere Komponenten des Gladiator-Systems an ihnen montiert werden konnten – zum Beispiel Regale, Fächer, Gitterkörbe, Behälter und Haken. Obwohl der Verbraucher kein Wandpaneel benötigte, um Gladiator-Komponenten zu erwerben, war er doch sehr viel eher geneigt, weitere Komponenten zu kaufen, wenn er ein solches Paneel bereits montiert hatte. Der Verkauf der Wandpaneele zu einem sehr niedrigen Preis war im Wesentlichen eine Investition nach Markteinführung mit dem Ziel, den direkten Gewinn der gesamten Gladiator-Produktlinie zu steigern.

Es gibt viele andere Arten von laufenden Kosten, zum Beispiel Marketing und Werbung, Produktverbesserungen und -modernisierungen sowie Verkaufs-, Distributions- und Vertriebskanalinitiativen.

Gewinnfallen

Immer wieder haben wir festgestellt, dass viele Firmen die vier Kostenfaktoren, die sich unmittelbar auf den Gewinn auswirken, nicht sorgfältig analysieren oder kontrollieren. Daher überschätzen sie eher das Gewinnpotenzial oder sind nicht in der Lage, es tatsächlich zu realisieren. In Wirklichkeit (und

das ist oft nicht ersichtlich) können viele neue Produkte und Dienstleistungen – selbst scheinbar erfolgreiche – während ihrer gesamten Lebensdauer keinen Gewinn abwerfen. Es kostet tatsächlich mehr, diese Produkte zu entwickeln und zu unterstützen, als sie an Rendite abwerfen – es sind *Gewinnfallen*.

Gelegentlich wird ein Unternehmen bewusst die Herstellung und Vermarktung eines Produkts aufrechterhalten, obwohl es sich dabei um eine Gewinnfalle handelt, da es einen wichtigen indirekten Innovationsvorteil liefert – aber das kommt nur selten vor. Die meisten Unternehmen behalten Gewinnfallen in ihrem Portfolio, ohne sich dessen bewusst zu sein. Gewinnfallen beanspruchen Ressourcen und können sogar so belastend werden, dass sie eine ganze Firma ruinieren können.

So war zum Beispiel Polavision, Polaroids Ausflug in das Gebiet sofort verfügbarer, zelluloidbasierter Filme, eine Gewinnfalle, die dazu beitrug, den Niedergang der Firma einzuleiten. Polavision war zum Zeitpunkt seiner Einführung im Jahr 1977 eine technische Glanzleistung, erforderte aber eine so hohe Start-up-Investition und erreichte den Markt erst so spät, dass es durch die Videotechnik aus dem Feld geschlagen wurde. Polavision war bereits kurz nach seiner Einführung tot; schließlich musste Polaroid sein Inventar im Wert von 197 Millionen US-Dollar abschreiben. Wir werden Gewinnfallen in Kapitel 2 ausführlicher erörtern.

Indirekte Vorteile, die zu Gewinnen führen können

Gewinn durch Innovation bedeutet Cash; aber Innovation liefert auch vier weitere, nicht in Cash messbare Vorteile, die wertvoll sein können, wenn sie ein Gewinnpotenzial haben – indirekt oder verzögert, aber mit einer gewissen Zuverlässigkeit.

Know-how

Bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen entsteht immer neues Know-how für ein Unternehmen, in Form von Patenten, Urheberrechten und anderen immateriellen Aktiva.

In Kapitel 3 werden wir erörtern, dass es Zeit und Geld kostet, Know-how zu erwerben, dass es aber auch Werte schafft und gewinnträchtig ist, auch über die spezifische und sofortige Anwendung hinaus. Know-how kann oft für andere neue Produkte und Dienstleistungen eingesetzt werden oder als eigenständiges Produkt verkauft oder lizenziert werden. Die Herausforderung für das Management liegt in der Entscheidung, wie viel in den Erwerb von

Know-how investiert werden soll, unter Berücksichtigung des gegenwärtigen und zukünftigen Gewinnbeitrags.

Viele Projekte werden von Unternehmen in erster Linie durchgeführt, um Know-how zu erwerben, und nicht etwa, um direkte Gewinne zu machen. So hat zum Beispiel Sony seinen berühmten elektronischen Hund AIBO hauptsächlich zu dem Zweck entwickelt, die Probleme der Robotik besser zu verstehen. Teruaki Aoki, stellvertretender geschäftsführender Direktor von Sony, hat uns gesagt: „Ich habe die Leute der AIBO-Gruppe gebeten, hart zu arbeiten, denn alle der im AIBO eingesetzten Basistechnologien – die Sensoren, Wandler etc. – könnten eines Tages in Sonys Kernprodukten zum Einsatz kommen.“⁴² AIBO funktioniert mittels Software und Elektronik, denen Sony über Jahre hinaus zunehmende Bedeutung für die Entwicklung flexibler und interaktiver Produkte der Unterhaltungselektronik beimisst und von denen einige bereits realisiert werden. Der Know-how-Vorteil kann im Laufe der Zeit in direkte Gewinne umgemünzt werden.

Image

Ist ein Unternehmen innovativ, kann dies sein Image erheblich fördern. Ein Unternehmen, das als innovativ wahrgenommen wird, stärkt die Beziehungen zu Partnern und Lieferanten, verbessert die Kundenakzeptanz für neue Produkte und Dienstleistungen und kann dadurch höhere Preise erzielen – dies alles steigert den Gewinn.

Im Jahr 2002 brachte die LG Electronics Digital Appliance Company den „Internetkühlschrank“ auf den US-Markt. Das Gerät hatte ein Volumen von 736 Litern, ein Finish aus Titan und einen Preis von 8.000 Dollar. Mit einem eingebauten Computer, einem Netzwerkanschluss und einem in die Tür eingelassenen 15-Zoll LC-Display konnte der Anwender E-Mails abrufen, im Internet surfen und fernsehen. Zu dieser Zeit war LG als Hersteller von Billigwaren bekannt, vorwiegend durch seine Marke Goldstar. Der neue Kühlschrank wurde gut angenommen, wenn auch der Markt für einen Computerkühlschrank winzig war. Aber darauf kam es LG nicht an. Young-Ha Lee, CEO der LGE Digital Appliance Company, hat uns erklärt, dass der Internetkühlschrank das Image von LG sehr verbessert hat. „Man war überrascht, als wir den High-End-Markt betreten haben“, sagte uns Lee. „Jetzt wird LG als ein jüngerer und innovativeres Unternehmen wahrgenommen.“⁴³ Auf diese Weise konnte LG nicht nur seinen Anteil am US-Markt erhöhen, sondern auch erfolgreich den High-End-Markt für sich erschließen. Das Image des Unternehmens wurde durch Innovation verbessert und das steigerte seinen direkten Gewinn.

Ökosystem

Häufig können innovative Unternehmen besondere Beziehungen zu den Mitgliedern ihres Ökosystems knüpfen, zu Kunden, Lieferanten und Partnern, Distributoren, Investoren und Aktionären, der Presse, Analysten und Aufsichtsbeamten.

Solche Beziehungen können eine Reihe von Vorteilen mit sich bringen, die sich auszahlen. So können zum Beispiel innovative Firmen von Lieferanten und Partnern bevorzugt werden und so Vorteile gegenüber Konkurrenten erlangen, indem sie günstigere Bedingungen für Aufträge und Abmachungen erhalten. Innovative Unternehmen können sich im Handel besser positionieren und so eine breitere Präsenz, bessere Platzierung und höhere Verkaufszahlen erreichen als Firmen, die nicht als innovativ gelten. Innerhalb ihres Ökosystems können innovative Unternehmen Beziehungen knüpfen, die sie in die Lage versetzen, Standards zu etablieren. So haben zum Beispiel die Dolby Laboratories eng mit professionellen Tonstudios zusammengearbeitet, um ein bahnbrechendes Rauschunterdrückungssystem zu entwickeln. Diese Beziehungen im professionellen Bereich haben Dolby geholfen, seine Technologie als Standard für Rauschunterdrückungssysteme im Konsumentenmarkt zu etablieren, was zu enormen direkten Gewinnen für das Unternehmen geführt hat.

Attraktivität

Innovative Unternehmen können besser als andere Firmen Mitarbeiter werben, binden und einsetzen, die für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen besonders qualifiziert sind – sei es als einzelne Mitarbeiter, Teams oder Manager. So können sie den Innovationsprozess effektiver gestalten und höhere Gewinne erzielen.

Gelegentlich entwickelt ein Unternehmen neue Produkte und Dienstleistungen in erster Linie zum Nutzen der eigenen Mitarbeiter. So hat zum Beispiel die Boston Beer Company, Hersteller des Samuel Adams Boston Lager, im Jahr 2002 ein Bier namens Utopias eingeführt – ein Bier mit dem weltweit höchsten Alkoholgehalt von beinahe unglaublichen 25 Prozent, im Vergleich zu den fünf oder sechs Prozent gängiger Biersorten. Das Produkt hat der Firma neue Energie verliehen und nach Aussage ihres Gründers Jim Koch dazu beigetragen, Innovation bei Boston Beer zu etablieren – und so zur Entwicklung anderer neuer Produkte geführt, die zu direkten Gewinnen geführt haben. „Dieses Produkt ist kaum profitabel“, hat Koch uns gesagt, „aber es hat andere Vorteile mit sich gebracht – den Stolz darauf, etwas entwickelt zu haben, was es bisher nicht gegeben hat. Für eine Firma, der es

auf Geduld, Stolz und die beharrliche Unzufriedenheit mit dem Status quo ankommt, ist das sehr wichtig.“⁴

Die Geschäftsmodelle für Innovation

Ein Innovationsgeschäftsmodell legt fest, wie eine Idee kommerzialisiert und verwirklicht werden kann. Die Modelle beschreiben unterschiedliche Ansätze für die Auswahl der Aktivitäten, die das Unternehmen und die Mitglieder seines Ökosystems vornehmen müssen, und für die Verteilung von direkten Gewinnen, indirekten Vorteilen und Risiken. Die drei Ansätze sind weder gleichbedeutend mit Strategien – wie zum Beispiel „first mover“ oder „fast follower“ –, noch sind damit Besitzstrukturen wie Joint Ventures oder strategische Allianzen gemeint, wenn sie auch neben diesen verwendet werden können. Und die Modelle umfassen wesentlich mehr als bestimmte Prozesse, etwa zur Entwicklung neuer Produkte oder dem Management von Produktzyklen, aber sie schließen diese mit ein.

Es gibt drei Innovationsgeschäftsmodelle:

- Integration
- Orchestrierung
- Lizenzvergabe

Die meisten großen innovativen Unternehmen setzen heutzutage alle drei Innovationsgeschäftsmodelle in verschiedenen Kombinationen ein, insbesondere, wenn sie verschiedene Produktlinien haben, die sie veränderlichen internen oder durch den Markt diktierten Anforderungen anpassen müssen.

Leider verwenden viele Unternehmen stets dasselbe Geschäftsmodell, anstatt sorgfältig dasjenige Modell auszuwählen, das für die jeweilige Erfindung am besten geeignet ist. Sie bleiben bei dem Modell, das sie von jeher verwendet haben, das andere einsetzen, oder das ihnen gerade am einfachsten erscheint. Das führt dazu, dass sie nicht die direkten Gewinne und indirekten Vorteile realisieren, die möglich wären, da ihr „Standard“-Modell für die jeweilige Innovation nicht geeignet ist, oder weil sie einfach die Umsetzung nicht erfolgreich managen können.

Es ist wichtig, das Geschäftsmodell bewusst auszuwählen, da diese Entscheidung fast immer erhebliche Auswirkungen auf drei Gewinnfaktoren hat:

- die Wahrscheinlichkeit, einen Gewinn zu erzielen,
- die Höhe des Gewinns,

- die Verteilung von Gewinn und Risiko zwischen den verschiedenen Partnern während der Kommerzialisierung und Realisierung.

Jedes Modell hat Vor- und Nachteile. Das Modell muss so gewählt werden, dass es optimal zur Idee selbst, den Möglichkeiten des Unternehmens und den verfügbaren Ressourcen passt, sowie danach, wie es sich auf die Gewinnkurve und die indirekten Vorteile auswirken wird. Jedes der Innovationsgeschäftsmodelle kann Gewinn liefern – aber jedes birgt auch Risiken und Kompromisse, die bewältigt werden müssen.

Integration

Integration ist das bekannteste und aus historischer Sicht dominierende Innovationsmodell. Wie wir in Kapitel 4 erörtern werden, „besitzt“ und bestimmt der Integrator den gesamten Innovationsprozess. Der wichtigste Grund für Integration ist, dass das Unternehmen die Kostenfaktoren, die sich auf den Gewinn oder die indirekten Vorteile auswirken, unter seiner strikten Kontrolle behalten oder von den Ergebnissen selbst profitieren will. Allerdings bringt die Aussicht auf höhere Gewinne oder größere indirekte Vorteile auch ein größeres Risiko mit sich.

Ein Unternehmen kann sich auch aus operativen Gründen für Integration entscheiden, zum Beispiel, wenn die Qualität strikt kontrolliert werden muss, wenn ein Produkt zügig auf den Markt kommen soll und man sich in Hinsicht auf wichtige Kompetenzen oder Termine nicht auf Kooperationspartner verlassen kann, oder wenn das Unternehmen das mit einem Produkt verbundene Know-how für sich schützen will.

Viele Unternehmen entscheiden sich für Integration, weil sie die größtmögliche Kontrolle über den Innovationsprozess anstreben. Integration erfordert jedoch Kompetenzen auf Weltniveau – etwa in Produktion, Marketing und Vertrieb – sowie eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Unternehmensteilen. Es kommt vor, dass ein Integrator die Kontrolle über Teilbereiche der eigenen Prozesse verliert oder gar völlig scheidert.

In Kapitel 4 werden wir sehen, wie die Firma Seagate, der weltgrößte Hersteller von Festplattenlaufwerken, sich im Wettbewerb differenziert, indem sie sich für Integration entschieden hat – in einem Umfeld, in dem die meisten Wettbewerber ein anderes Innovationsgeschäftsmodell gewählt haben.

Orchestrierung

Der orchestrierende Innovator kontrolliert und steuert jeden Aspekt einer Innovation, führt aber nicht alle Aktivitäten selbst durch, wie wir in Kapitel 5 sehen werden. Ein Unternehmen orchestriert, wenn ihm die Kompetenzen fehlen, ein neues Produkt zu entwickeln, und es diese Kompetenzen – aus welchen Gründen auch immer – nicht selbst erwerben will. Orchestrierung kann flexibler sein als Integration, da das Unternehmen sich nicht selbst an Personal, Investitionsgüter, Organisationsstrukturen oder Märkte binden muss, die eventuell während der Lebensdauer der Produkte oder Dienstleistungen geändert werden müssen. Orchestrierung ist auch ein Modell, das Unternehmen wählen, wenn sie ihren Horizont erweitern oder externe Ideen in den Prozess einbringen müssen. Offene Innovation ist eine Form der Orchestrierung, die Unternehmen vornehmlich in der Phase der Ideenfindung anwenden.

Orchestrierung erfordert für gewöhnlich niedrigere Investitionen als Integration. Ein orchestrierender Innovator kann die Aktiva oder Kompetenzen von Kooperationspartnern nutzen, während die eigenen Ressourcen nur teilweise in dem Prozess gebunden sind. So vergeben zum Beispiel viele Automobilhersteller Design- und Produktionsaufgaben an Karosseriebauer in Europa. Firmen wie Valmet in Finnland, Magna Steyr in Österreich, Pininfarina in Italien und Karmann in Deutschland senken die Kosten für den Hersteller und eliminieren Hierarchieebenen, indem sie verschiedene Design- und Produktionsleistungen im Paket anbieten. Solche Firmen sind Teil des Ökosystems, das Orchestrierung in der Automobilindustrie ermöglicht.

Die Herausforderungen für das Management sind bei Orchestrierung und Integration sehr unterschiedlich. Im Orchestrierungsmodell geht es eher um die Gestaltung kooperativer Beziehungen als um die Kontrolle hierarchischer Strukturen. In Kapitel 5 werden wir sehen, warum Microsoft sich für Orchestrierung entschieden hat, um den Tablet PC zu entwickeln.

Lizenzvergabe

Wenn auch Orchestrierung und Integration die am häufigsten eingesetzten Innovationsgeschäftsmodelle sind, wird doch die Lizenzvergabe immer beliebter, wie wir in Kapitel 6 erörtern werden. Ein Lizenzgeber ist der Haupteigentümer eines neuen Produktes und manchmal auch seiner Kommerzialisierung, ist aber nicht an seiner Realisierung beteiligt. Trotzdem spezifizieren manche Lizenzgeber genau, wie ihr geistiges Eigentum zu verwenden ist, um ihre Standards für Qualität, Leistung und gegebenenfalls eine stimmige Verwendung ihrer Marke sicherzustellen. In solchen Fällen sieht es fast so

aus, als ob der Lizenzgeber das Geschäft des Lizenznehmers „mietet“, um die Kosten und den Aufwand zu vermeiden, die eine Vermarktung seiner Idee verursachen würde. Manche Lizenzgeber knüpfen enge Beziehungen mit ihren Lizenznehmern und können so von dem Know-how profitieren, das durch die Realisierung entsteht, und es für weitere Produktverbesserungen nutzen.

Lizenzvergabe ist in Branchen wie Biotechnologie und Informationstechnologie weit verbreitet, in denen sich ein rasanter technischer Fortschritt vollzieht und die Risiken groß sind. Kluge Unternehmen betrachten Lizenzvergabe als einen Weg, die Gewinnkurve zu optimieren, knappe Ressourcen und die Kompetenzen von Partnerfirmen besser zu nutzen.

So haben sich zum Beispiel die Dolby Laboratories bewusst dafür entschieden, ihr Know-how als Lizenzen zu vergeben und in bestimmten Zielmärkten ein starkes Image aufzubauen, was zu enormen Gewinnen für das Unternehmen geführt hat. Der Börsengang im Jahr 2005 brachte am ersten Handelstag fast eine halbe Milliarde Dollar für Dolbys Gründer ein – ein Beleg dafür, wie außerordentlich lukrativ Lizenzvergabe sein kann.

Ausrichtung

Einer der Hauptgründe dafür, dass Unternehmen keinen Gewinn machen, liegt darin, dass sie Innovation als eine spontane Aktivität ansehen und durchführen, oder als etwas, das zwar gefördert, aber nicht institutionalisiert werden kann. Solche Anstrengungen können zwar gelegentlich erfolgreich sein, aber niemals ein Unternehmen dazu befähigen, einen Strom neuer Produkte und Dienstleistungen zu produzieren, der stetig Gewinn einbringt. Ausrichtung ist notwendig, um das zu erreichen.

Ausrichtung bedeutet, dass Geschäftsstrategie, Prozesse, Organisationsstruktur, Geschäftsmodell, Mitarbeiter, Erfolgsermittlung, Incentives und das Management eines Unternehmens allesamt auf Innovation ausgerichtet sind. Kein Unternehmen ist konsequenter auf Innovation ausgerichtet als BMW; wir werden den dreistufigen Ausrichtungsprozess, den der deutsche Automobilhersteller entwickelt hat und konsequent umsetzt, in Kapitel 7 beschreiben.

Die Ausrichtung auf Innovation kann in jeder Organisation umgesetzt werden. Es gibt kein ideales Modell, das Ebenen, Geschäftsbereiche und Zuständigkeiten beschreibt. Allerdings überwachen alle Unternehmen, mit denen wir gearbeitet und die wir untersucht haben, sehr genau die Aspekte ihrer Organisation, die ausgerichtet werden müssen (in Kapitel 7 werden wir darauf näher eingehen). Dazu zählen:

Individuelle Verantwortung

Wenn auch kein bestimmtes Arrangement von Kästchen und Linien zu einer verbesserten Innovationsfähigkeit führen wird, berücksichtigen doch die meisten innovativen Unternehmen die Verantwortlichkeiten für Innovationen in ihrem Berichtswesen. Entweder haben sie einen Innovationsmoderator, der Innovationen ermutigt und fördert, oder einen Innovationsmanager, der in führender Verantwortung direkt in den Innovationsprozess eingebunden ist. Wir werden erörtern, wie Unternehmen individuelle Verantwortung für Innovationen im Rahmen ihrer gesamten Geschäftsprozesse definieren.

Teamverantwortung

Häufig bilden Unternehmen kleine Abteilungen oder Teams mit einer jeweils sehr spezifischen Rolle im Innovationsprozess. Manchmal sind solche Teams für die Entwicklung bestimmter Produkte oder Dienstleistungen zuständig und operieren außerhalb des normalen Tagesgeschäfts, um der „Tyranei der GuV“ zu entkommen. Viele Projekte mit hohem Gewinnpotenzial werden von Managern eingestellt, die unmittelbar für die GuV verantwortlich sind, weil ihr Gewinn erst weit in der Zukunft entstehen würde (was für manchen bedeutet: nach Ende des laufenden Geschäftsjahrs). Legt man die Verantwortung für kleine Innovationsteams in die Hände von Managern, die nicht von Quartalsberichten getrieben werden, können neue Projekte leichter überleben und schließlich Gewinn abwerfen (und einem künftigen Geschäftsführer dazu verhelfen, seine Vorgaben zu erreichen). Manchmal sind solche Teams Brutkästen mit der Aufgabe, Ideen zu fördern, auszuwählen, zu bewerten und weiterzuentwickeln. Andere wiederum operieren wie interne Risikokapitalgeber oder Sponsoren, selektieren und finanzieren Ideen und begleiten sie durch die Kommerzialisierungsphase. Motorolas Early Stage Accelerator (ESA) ist nur ein Beispiel eines solchen kleinen, internen Innovationsteams.

Unternehmensweite Verantwortung

Innovationsmanager und innovationsorientierte Teams spielen eine wichtige Rolle – aber entscheidend ist, dass alle Mitarbeiter des Unternehmens die Wichtigkeit von Innovationen verstehen und in der Lage sind, dazu ihren Beitrag zu leisten. Dazu gehört weit mehr, als die Beschäftigten zu ermuntern, Verbesserungsvorschläge zu machen oder ihre Ideen einzubringen; es bedeutet, eine Sprache der Innovation zu entwickeln, die jeder Mitarbeiter beherrscht – wie Samsung es getan hat –, und sämtliche Prozesse auf Innovation auszurichten, wie es BMW und anderen Innovatoren gelungen ist.

Innovationsfreundliches Umfeld

Jedes Unternehmen kann organisatorische und atmosphärische Randbedingungen schaffen, die die Entstehung von Ideen fördern und die Mitarbeiter dazu motivieren, innovativ zu sein. In Kapitel 7 werden wir sehen, dass es sechs solcher Faktoren gibt, die das Management beeinflussen kann: Zeit zum Nachdenken, Freiraum für Experimente, profundes Fachwissen, Stimulation, stringente Testverfahren und Motivierung der Mitarbeiter.

Aufgeschlossenheit

In immer höherem Maße erkennen Unternehmen, dass sie in einem Netzwerk operieren, für gewöhnlich in einem Netzwerk von Netzwerken, und dass sie das Wissen und die Expertise nutzen müssen, die außerhalb der Grenzen ihrer Organisation existieren. Sie knüpfen Beziehungen, schaffen Strukturen und kultivieren Netzwerke, die die Vielfalt von Stimmen, Ideen, Einflüssen und Verfahren in ihrem Innovationsprozess steigern. In Kapitel 7 werden wir sehen, wie manche Firmen, zum Beispiel Schindler, der innovative Hersteller von Aufzügen, zu „Pfadfindern“ werden – stets auf der Suche nach neuen Ideen von außen. Und wie andere Firmen, zum Beispiel Procter & Gamble (P&G), zu Leuchtfeuern werden, die Menschen anziehen, die neue Ideen und Technologien mitbringen.

Erfolgsermittlung

Unternehmen verlassen sich oft auf eine Reihe herkömmlicher Parameter, zum Beispiel Forschungsetat im Verhältnis zu Verkaufserlösen, Anzahl eingereicherter Patente und Umsatzanteil neuer Produkte und Dienstleistungen (häufig definiert als Neuerungen, die innerhalb der vergangenen zwei oder drei Jahre eingeführt worden sind), um zu ermitteln oder nachzuweisen, wie innovativ sie sind. Aber keiner dieser Parameter sagt viel darüber aus, wie viel Gewinn mit Innovationen erzielt wird. Innovative und profitable Unternehmen messen dagegen sehr genau die vier Kostenfaktoren, die die Gewinnkurve und den direkten Gewinn unmittelbar beeinflussen (Start-up-Kosten, Time-to-Market, Volumen und Folgekosten) und beobachten fortlaufend die indirekten Vorteile, die zu künftigen Gewinnen führen können. Wir werden untersuchen, wie manche Firmen, zum Beispiel Philips, maßgeschneiderte Verfahren entwickelt haben, um ihren Gewinn aus Innovationen besser ermitteln zu können.

Führung

Innovation erfordert Führungsmethoden, die sich sehr von denjenigen unterscheiden, die gefragt sind, um Strategien von geografischer Expansion, Kostensenkungsprogrammen oder Übernahmen umzusetzen. Viele Manager, die wenig Erfahrung mit der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen haben, sind der Meinung, dass Innovationsmanagement delegiert werden kann, ja, delegiert werden muss, da es nicht zu ihren Fachkompetenzen zählt.

Aber Innovationen können weder delegiert noch verlagert werden; das Management muss eingebunden sein. Das bedeutet nicht notwendigerweise, dass ein Innovationsmanager bestimmte Aktivitäten persönlich leiten oder auch nur daran teilnehmen muss; vielmehr bedeutet es, dass er einen signifikanten Teil seiner Zeit dafür einsetzen muss, sich in allen Phasen des Prozesses zu engagieren, Innovationen in seinem Reden und Handeln genügend Gewicht verleihen und in jeder Phase die erforderlichen Ressourcen bereitstellen muss.

In Kapitel 8 werden wir sehen, dass einige wenige Maßnahmen und Entscheidungen einen erheblichen Einfluss auf den Gewinn haben und dass das Management diese Punkte aktiv gestalten muss:

- **Vermitteln der Wichtigkeit von Innovationen.** Der Manager muss die Mitarbeiter des Unternehmens davon überzeugen, dass Innovation fundamental wichtig ist – für die Firma, für sie selbst und auch für den Manager.
- **Zuteilung von Ressourcen.** Wenn mehrere Projekte – seien sie innovativ oder nicht – um knappe Ressourcen wie Zeit, Geld und qualifizierte Mitarbeiter konkurrieren, muss das Management entscheiden, wie diese Ressourcen zuteilt werden sollen.
- **Wahl des Innovationsgeschäftsmodells.** Das Management muss sicherstellen, dass das Modell bewusst mit dem Ziel gewählt wird, den Gewinn für die jeweiligen Produkte und Dienstleistungen zu optimieren – damit es nicht durch Unterlassung „gewählt“ wird.
- **Umgestaltung von Dynastien.** Wenn ein Produkt besonders erfolgreich ist, wird es häufig auch dann eine hohe Zuteilung von Ressourcen erhalten, wenn es sinkende Gewinne erwirtschaftet. Es wird zu einer „Dynastie“ und kann Innovationen in anderen Teilen des Unternehmens behindern. Um den negativen Einfluss einer Dynastie zu mindern, muss das Management gezielt handeln und die Verteilung von Ressourcen zwischen

der Dynastie und anderen Geschäftsbereichen neu regeln, was sich auf die Dynastie auswirken kann.

- **Fokussierung auf das Wesentliche.** Es ist Aufgabe des Managements, das Unternehmen zu Ideen und Aktivitäten zu führen, die gewinnträchtig sind. Häufig bedeutet das, die Ideen auszuwählen, die kommerzialisiert werden sollen, die Produktlinie zu konfigurieren und zu entscheiden, wann eine Idee aufgegeben oder ein bereits existierendes Produkt ausgeschlachtet werden soll.
- **Adäquate Besetzung von Schlüsselpositionen.** Das Management muss Verantwortung dafür übernehmen, Mitarbeiter einzustellen und so einzusetzen, dass sie dem Innovationsprozess optimal nützen. Es muss überdies die Menschen abziehen oder umsetzen, die unproduktiv sind oder im Wege stehen.
- **Bewältigung von Risiken.** Die Führungskräfte erfolgreicher Innovatoren wissen, dass „Funken fliegen“ und Risiken eingegangen werden müssen, um Gewinn zu erzielen und etwas Bleibendes zu schaffen. Anstatt nur Lippenbekenntnisse abzulegen oder die Innovationsanstrengung halbherzig zu unterstützen, müssen sie sie engagiert anführen.

Im Nachwort werden wir uns einem Thema widmen, das vor allem diejenigen Leser interessieren dürfte, die die in diesem Buch vorgestellten Ideen in ihrem Unternehmen in die Tat umsetzen wollen: die konkreten Schritte, die man gehen muss, um anzufangen.

Aber zunächst möchten wir Sie einladen, mit uns die Reise zum Gewinn anzutreten, indem Sie ein tieferes Verständnis der Schlüsselrolle gewinnen, die bei erfolgreichen Innovationen der Gewinn spielen muss.