

INNOVATION STRATEGISCH MANAGEN

Im Rahmen des Konjunkturpaketes II wird die Bundesregierung in den nächsten 2 Jahren 900 Millionen Euro zur Innovationsförderung bereitstellen. Von 530 als besonders innovativ geltenden Unternehmen gaben in einer aktuellen Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) ganze 47 Prozent an, dass sie ihre R&D-Aktivitäten in 2009 ausbauen werden. Darüber hinaus wurde unter der Schirmherrschaft von Bayerns Wirtschaftsminister Zeil Anfang Januar anlässlich des 2. Innovationsgipfels gerade ein unabhängiges, überregionales Innovatoren-Netzwerk gegründet.

„Mit Innovation aus der Krise?“ fragen Publizisten von FAZ bis FTD. Und die Antwort ist eindeutig. „Auf jeden Fall“, behauptet Nikolaus Franke, Professor für Entrepreneurship und Innovation an der Wirtschaftsuniversität Wien. „In Krisenzeiten ist es prinzipiell leichter, sich zu profilieren als im allgemeinen Boom. Auch die Kosten der Innovation sind dann oftmals niedriger.“ Und der DIHK stellt ebenfalls fest: „Die innovativen Unternehmen nutzen die aktuelle Wirtschaftskrise, um ihre Wettbewerbsposition mittel- bis langfristig behaupten oder ausbauen zu können.“

Aber auch Unternehmen, die nicht an der vordersten Innovationsfront kämpfen, dürfen in Krisenzeiten ihre Investitionen in R&D nicht zurückfahren: denn wer nicht in Neues investiert, dessen Angebot veraltet schlicht; wer keine „New News“ zu erzählen hat, der wird für die Konsumenten schnell uninteressant und

bietet keinen Mehrwert gegenüber Eigenmarken. Unternehmen, die in schlechten Zeiten aus Kostengründen die Ausgaben für Innovationen zurückfahren, vergleicht Franke mit Bauern, die angesichts einer schlechten Ernte mit dem Säen aufhören. Und das gilt natürlich nicht nur für die Entwicklung neuer Produkte, sondern vor allem auch für die Bewerbung derselben: woher soll der Verbraucher schließlich wissen, dass es etwas Neues gibt, wenn es ihm keiner sagt. Der PR-Weisheit „Tue Gutes und rede darüber“ könnte man also eine Werbe-Weisheit hinzufügen: „Schaffe Neues und rede darüber.“

Gut gebrüllt Löwe. Denn wenn man sich umschaute in „diesem unserem Lande“, wie weiland der alte Oggersheimer Aussitzer zu sagen pflegte, dann muss man sich schon fragen, warum es in Deutschland oft so quälend lange dauert, bis neue Produkte marktreife erlangen; warum in Innovationsberufen dramatischer Nachwuchsmangel herrscht; und warum bei uns neue Ideen oft so lange weichgekocht werden, bis von echter Innovation nicht mehr viel zu spüren ist.

Eine Antwort liegt auf der Hand: mit 54 Prozent empfanden mehr als die Hälfte der vom DIHK befragten Unternehmen die deutsche Bürokratie-Mentalität als klares Innovationshemmnis. Aber das ist nur die halbe Wahrheit. Denn mindestens genauso wichtig ist es, dass man Innovationen gezielt und systematisch managt. Dazu gehört eine vernünftige Ressourcenplanung ebenso wie der richtige Nährboden, auf dem

neue Ideen gedeihen können. Innovationsmanagement muss zielgerichtet und strategisch betrieben werden – sonst ist Erfolg bloß Zufall, ist ein Return on Investment nicht planbar.

Natürlich ist das Thema Innovation auch für die Kommunikationsbranche von zentraler Bedeutung. Einerseits geht es darum, permanent innovative Lösungen für die Kommunikations-Probleme der Kunden sowie neue Media-Ideen zu entwickeln. Viel wichtiger ist aber: Kommunikationsberater sind Spezialisten für Verbraucher-Bedürfnisse und Konsumenten-Insights und können – mit und für ihre Kunden – tatsächlich auch neue Produkt-Ideen und Service-Konzepte entwickeln. Das geht allerdings nur, wenn in den Agenturen spezielle Ressourcen für ein professionelles, strategisch ausgerichtetes Innovations-Management bereitgestellt werden.

Darüber hinaus gibt es 7 Goldene Regeln für professionelles Innovations-Management:

1. Schaffe eine Innovationskultur! Sorge dafür, dass in Deinem Unternehmen ein Klima entsteht, das Veränderung zulässt und vor allem belohnt.
2. Schaffe ein Innovations-Management! Sorge dafür, dass Deine Topmanager neue Ideen fordern und fördern und die richtigen Leute zusammenbringen.
3. Innovationen müssen auf Insights basieren! Beobachte Deine Verbraucher sehr genau und generiere Insights in Bezug auf ihre Bedürfnisse.

4. Manage Deine Ideen! Sorge dafür, dass aus guten Ideen brillante Ideen werden und dass unterwegs keine Ideen verloren gehen.
5. Initiere einen internen Change-Prozess! Sorge dafür, dass Deine Organisation bei allen Veränderungen, die Du anstößt, tatsächlich mitgeht.
6. Professionalisiere Deine Kommunikation! Sorge dafür, dass neue Ideen tatsächlich gewürdigt werden – intern und extern – aber versprich nicht zu viel.
7. Achte auf die Kosten! Unterscheide zwischen strategischen Innovationen und Quick Wins und stelle Ressourcen entsprechend zur Verfügung.

„Man kann natürlich auch auf ein Wunder hoffen. Besser ist es aber, durch gezieltes Innovationsmanagement systematisch vorzusorgen“, empfiehlt Professor Franke. Für ihn ist Innovation Chefsache. Gerade der deutsche Mittelstand mit seinen eher flachen Strukturen und kurzen Wegen könnte hier die Nase vorn haben.

Ein professionalisiertes Ideen-Management mit klar etablierten Zyklen, eindeutigen Zuständigkeiten und direkten Entscheidungswegen erlaubt es, die „Time to market“ deutlich zu verkürzen und verspricht schnellere Rendite.

Das gilt übrigens nicht nur für die Entwicklung neuer Dienstleistungen, Line Extensions für bestehende Marken oder neuer Produkte für den Endverbraucher. Auch die Kommunikationsbranche – Medien, Agen-

turen und Spezialdienstleister – täten gut daran, das Thema Innovation sehr viel professioneller zu betreiben.

Einerseits, weil Kunden – die Werbung treibende Industrie – darauf angewiesen sind, dass durch immer wieder neue Kommunikationslösungen die Verbraucher für ihre Innovationen begeistert werden. Viel wichtiger ist aber, dass Innovationen für die Agenturen ebenfalls der Schlüssel zu einer höheren Rendite ist. Denn genau wie der Kunde können Agenturen einen Pre-

mium-Preis nur für diejenigen Produkte verlangen, die nicht „me-too“ sind. Nur wer als Ideen-Agentur Innovation strategisch managt und dadurch permanent Neues schafft, kann die Zukunft und damit auch die Kommunikations-Landschaft aktiv mitgestalten und deshalb auch herausfordernde Zeiten als Chance nutzen.



Dr. Peter Petermann
Geschäftsführer Carat Hamburg. Zuständig
für Strategische Planung und Innovation.