

Best Practice

# Innovationen gezielt entwickeln.

Vier Dimensionen für eine effektive Innovationsstrategie.

**CS**  
Campana  
Schott

Unternehmen fehlt häufig eine klare Strategie, um Innovationspotenziale voll auszuschöpfen. Dabei ist der Aufbau einer Innovationsstrategie kein Hexenwerk. Jedoch sind einige Punkte zu berücksichtigen. Open Innovation kann Unternehmen helfen die Innovationsleistung zu steigern, dabei gibt es verschiedene Kriterien zu beachten.

Innovationen sind die treibende Kraft für den wirtschaftlichen Erfolg. Doch die Innovationsentwicklung in Unternehmen ist oft schwerfällig. Was Unternehmen brauchen, ist eine definierte Innovationsstrategie, um aktuelle und künftige Herausforderungen zu bewältigen.

Die Innovationsstrategie beschreibt die langfristigen innovationsbezogenen Ziele des Unternehmens und bietet Mitarbeitern eine Orientierungshilfe hinsichtlich aller innovationsbezogener Entscheidungen. Führungskräfte haben zu berücksichtigen, dass

die Innovationsstrategie mit der Unternehmensstrategie abgeglichen werden muss. Je stärker sie darin eingebettet wird, desto leichter lässt sie sich umsetzen.

Zudem sollte die Innovationsstrategie an die Unternehmensumwelt angepasst und regelmäßig hinterfragt werden. Dies gilt insbesondere in dynamischen Märkten. Geschieht dies nicht, ist ein Unternehmen mit seinen Produkten und Ideen, seiner Philosophie für den jeweiligen Markt womöglich nicht mehr interessant.



## Vier Dimensionen

Wer eine Innovationsstrategie aufbauen oder die bestehende schnell überprüfen möchte, sollte die folgenden vier Dimensionen berücksichtigen:

- 1 Die Formalisierung** stellt die Integration der Strategie innerhalb der Organisation sicher. Sie beschreibt, ob eine schriftliche Innovationsstrategie verfasst wurde, wie präzise ihr Inhalt ist und inwieweit sie den Mitarbeitern der Organisation zur Verfügung steht.
- 2 Das Ambitionsniveau** zeigt, wie differenziert Inhalt und Zeitrahmen der Innovationsstrategie sind. Anspruchsvolle Innovationsstrategien streben einen höheren Innovationsgrad und eine schnelle Markteinführung an.
- 3 Die Implementierung** repräsentiert die Übereinstimmung mit der Unternehmensstrategie. Der langfristige Vorteil einer Innovation hängt stark von dieser Konformität ab. Ein hoher Implementierungsgrad spiegelt sich etwa durch innovationsbasierte Ressourcenverteilung und Anreizsysteme wider.
- 4 Die strategische Innovationskontrolle** definiert, wie systematisch und regelmäßig die Innovationsstrategie validiert und angepasst wird. Im Idealfall passt das Unternehmen seine Strategie fortlaufend und flexibel an äußere Einflüsse an.



## Wichtige Faktoren der Strategie

Der Inhalt der Innovationsstrategie ist ein Schlüsselkriterium für ihren Erfolg. Eine Strategie sollte mit unternehmensindividuellen Schwerpunkten zumindest die folgenden Punkte abdecken:

- 1 Timing:** Ist eine Pionierstrategie sinnvoll oder eine (schnelle/langsame) Follower-Strategie vielversprechender?
- 2 Leistung:** Strebt das Unternehmen die Leistungsführerschaft oder lediglich ein durchschnittliches Leistungsniveau an? Welche zukünftigen Kompetenzen und Fähigkeiten sind am wichtigsten?
- 3 Innovationsarten und technologischer Schwerpunkt:** Konzentriert sich das Unternehmen auf Produktinnovationen, auf Prozessinnovationen oder auf verschiedene Arten der Innovation? Auf welche Technologie bzw. Technologien fokussiert das Unternehmen?
- 4 Wertschöpfungsquelle:** Konzentriert sich das Unternehmen auf interne oder externe Forschung und Entwicklung? Strebt das Unternehmen besondere Kooperationen oder Akquisitionen an, um Zugang zu externem Wissen zu erhalten?
- 5 Nutzung:** Werden die Ideen und Erfindungen vorwiegend innerhalb des Unternehmens genutzt oder gelangen sie auch zu externen Marktteilnehmern? Verlassen sie das Unternehmen vielleicht durch Lizenzierung?



## Offener Ansatz für Innovationen

Die letzten beiden Aspekte – Wertschöpfungsquelle und Nutzung – spielen insbesondere in Bezug auf Open Innovation eine wichtige Rolle. Die Grundidee des Open-Innovation-Ansatzes lautet, dass ein geschlossener Innovationsansatz angesichts der rasanten Entwicklung und Verbreitung wertvollen Wissens heute nicht mehr tragfähig ist. Daher müssen Unternehmen, die ihre Innovationskapazität bewahren möchten, ihren Innovationsprozess für externe Marktteilnehmer öffnen.

Seit der Entstehung des Open-Innovation-Konzepts gibt es eine Unterteilung zwischen offenen und geschlossenen Strategien. Tatsächlich sollte aber mehr Wert auf den graduellen Charakter der Offenheit gelegt werden: Unternehmen bestimmen dazu den für sie optimalen Offenheitsgrad. Dies ist für Entscheidungsträger in hohem Maße relevant. Denn sie müssen erkennen, wann ihr Unternehmen beispielsweise von außen – etwa durch Kunden – zur Offenheit gedrängt und dadurch über den optimalen Grad der Offenheit hinausgetrieben wird.



## Achtung vor zu viel Offenheit

Selbst Verfechter von Open Innovation warnen Unternehmen daher vor zu viel Offenheit. Dann besteht das Risiko, dass andere Marktteilnehmer von den Möglichkeiten der Innovation profitieren, während der „Erfinder“ nur einen begrenzten Nutzen daraus ziehen kann. Aus diesem Grund sollten Unternehmen ihren optimalen Offenheitsgrad ermitteln und ihn in der Innovationsstrategie berücksichtigen. So können sie sich auch von ihrer Konkurrenz abheben, die lediglich dem andauernden Open-Innovation-Trend folgt.

Angesichts der komplexen Umgebung, der Unternehmen heute gegenüberstehen, sollten sie unterschiedliche Offenheitsgrade für verschiedene Kooperationspartner und Bereiche definieren. Überdies kann sich der optimale Offenheitsgrad im Laufe der Zeit verändern, zum Beispiel abhängig vom Produktlebenszyklus. Unternehmen sollten jedoch ihre Strategie nicht zu detailliert formulieren. Denn dies bereitet unverhältnismäßig viel Aufwand und erschwert ihre wichtige regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung.

### Fazit

Nur mit einer klaren Strategie können Unternehmen ihr Innovationspotenzial voll ausschöpfen. Sie bietet Mitarbeitern eine wichtige Orientierungshilfe für alle innovationsbezogenen Entscheidungen. Unternehmen sollten sich dabei intensiv mit dem optimalen Offenheitsgrad befassen. Hier

sind unterschiedliche Offenheitsgrade notwendig, etwa in Bezug auf verschiedene Kooperationspartner und Technologien. Eine zu detaillierte Formulierung der verschiedenen Offenheitsgrade sollte jedoch vermieden werden, da dann eine regelmäßige Überprüfung und Anpassung kaum mit vertretbarem Aufwand möglich ist.

### Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 400 Mitarbeitern an Standorten in Europa und den USA.

Seit mehr als 25 Jahren unterstützen wir Unternehmen ganzheitlich und mit Leidenschaft dabei, komplexe Veränderungsprozesse zu bewältigen – mit bewährten Methoden, Technologien oder schlicht den richtigen Menschen.

Die Leidenschaft für alle Facetten der Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen und Projekten treibt uns dabei seit jeher an.

Weitere Informationen:  
[www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)

**CS**  
Campana  
Schott