

Hans-Gerd Servatius

Der Chief Innovation Officer als Orchestrierer - Wie Innovationsmanager einen Mehrwert schaffen (Teil 1)*

Der Mehrwert, den Chief Innovation Officer schaffen, liegt in der Realisierung von Innovationsprämien. Wir beschreiben in zwei Teilen die Hauptaufgaben, die die Verankerung eines solchen Ressorts auf der ersten Führungsebene sinnvoll erscheinen lässt. In diesem ersten Teil beschäftigen wir uns mit der Gestaltung von Fitnessprogrammen für ein ganzheitliches Innovationsmanagement, bei dem das Unternehmen die relevanten Bausteine und deren Zusammenwirken verbessert. Die Aufgaben eines Chief Innovation Officers haben einen orchestrierenden Charakter. Der oberste Innovationsmanager sollte daher über die Kompetenz verfügen, die Fähigkeiten verschiedener Akteure zusammen zu führen.

1. Auf dem Weg zum Chief Innovation Officer?

Insbesondere in Wachstumssektoren, wie Informations-, Kommunikations- und Bildungssystemen hängt der Unternehmenserfolg entscheidend von der Innovationsfähigkeit ab. Bei der Organisation des Innovationsmanagements verfolgen Unternehmen allerdings unterschiedliche Grundrichtungen. Häufig ordnet man das Thema Innovation einem vorhandenen Führungsressort, wie der Forschung und Entwicklung (F&E) zu. Eine zweite Möglichkeit ist, das Innovationsmanagement auf Stabs- oder Projektmanagementebene zu verankern. Neuere Entwicklungen weisen ihm eine koordinierende Rolle zu und setzen dabei verstärkt Web 2.0-Werkzeuge ein. Eine vierte Möglichkeit ist, dass der Chef selbst die Verantwortung für das Innovationsmanagement inne hat oder man die Position eines Chief Innovation Officers (CINO) schafft, der das primär Effizienz orientierte Management bei der Verbesserung der Innovationsfähigkeit unterstützt.

Der Begriff Chief Innovation Officer wurde 1999 in einem Buch zum Forschungs- und Entwicklungsmanagement geprägt [1]. Er beschreibt eine im Vergleich zum Chief Technology Officer (CTO) oder Leiter Forschung und Entwicklung erweiterte Führungsaufgabe, in deren Mittelpunkt die Technologie- und Innovationsstrategien, der Innovationsprozess und die Innovationskultur des Unternehmens stehen. Eine Studie aus dem Jahr 2008 kommt zu dem Ergebnis, dass sich in 26% der untersuchten deutschen Unternehmen ein Mitglied der obersten Führungsebene um das Innovationsmanagement kümmert (USA 35%). In 54% der Unternehmen ist diese Aufgabe auf eine Reihe von Organisationseinheiten verteilt [2]. Bislang hat sich für die Rolle des Chief Innovation Officers allerdings noch kein einheitliches Verständnis heraus gebildet.

Aktuell fordert August-Wilhelm Scheer, der Chief Information Officer (CIO) müsse das „I“ stärker in Richtung Innovation interpretieren und das Potenzial von Web 2.0-Werkzeugen nutzen, um Produkte und Prozesse weiter zu entwickeln [3].

Das Aufgabenspektrum eines Chief Innovation Officers verknüpft innovationsorientierte Teilaufgaben aus einer Reihe klassischer Funktionen, wie Forschung und Entwicklung (F&E), Strategie, Finanzen, Marketing, Personal, Organisation und Informationstechnik. Im Mittelpunkt steht dabei ein ganzheitlich verstandenes Innovationsmanagement, das verschiedene Bausteine integriert.

Im Folgenden beschreiben wir, welche Hauptaufgaben sich für das Ressort eines Chief Innovation Officers abzeichnen. Dies gilt eingeschränkt auch, wenn diese Funktion nicht auf der ersten Führungsebene angesiedelt ist.

2. Hauptaufgaben eines Chief Innovation Officers

Beim Innovationsmanagement gibt es eine Reihe von Spannungsfeldern, die zu bewältigen sind, z.B. zwischen [4]

- individuell und kooperativ
- radikal und inkrementell
- geschlossen und offen sowie zwischen
- lokal und global.

Eine Bewältigung dieser Spannungsfelder erfordert eine orchestrierende Führung [5]. Darunter verstehen wir einen Managementstil, der die Fähigkeiten verschiedener Akteure und Einheiten mobilisiert und durch ihre Zusammenführung einen Mehrwert für alle Bezugsgruppen schafft. Diesen Mehrwert bezeichnen wir als Innovationsprämie. Wie ein guter Dirigent muss der Orchestrator die Individualität der verschiedenen Teilnehmer berücksichtigen, die den Aufgabenfeldern innewohnenden Spannungsfelder harmonisieren und die Akteure in diesem Prozess zu Leistungen führen, die über die Möglichkeiten des Einzelnen weit hinaus gehen.

Mittels einer solchen orchestrierenden Führung schafft der Chief Innovation Officer Innovationsprämien, die messbar sind. Diese Prämien ergeben sich vereinfacht ausgedrückt aus der Differenz zwischen dem Marktwert des Unternehmens und dem Wert, der sich für das vorhandene Geschäft ermitteln lässt.

Die vier Hauptaufgaben eines Chief Innovation Officers haben alle einen orchestrierenden Charakter. Hierzu zählen wir:

1. Die Gestaltung von Fitnessprogrammen für ein ganzheitliches Innovationsmanagement
2. die Verankerung der Fähigkeiten zur Ideengenerierung in der Unternehmenskultur
3. die Umsetzung von Innovationsinitiativen gemeinsam mit einer primär Effizienz orientierten Organisation sowie
4. das Finden der richtigen Balance zwischen Hierarchie und Enterprise 2.0.

Ein Design von leistungsfähigen Innovationsmanagementsystemen, die bislang erst in Ansätzen existieren, sollte an den genannten Hauptaufgaben ansetzen. Mit diesen Ausführungen wollen wir einen Beitrag zur Schärfung des Aufgabenprofils der Verantwortlichen leisten. Eine solche größere Klarheit kann bei zukünftigen Zertifizierungen eine wichtige Rolle spielen.

3. Gestaltung von Fitnessprogrammen für ein ganzheitliches Innovationsmanagement

Ein erstes Aufgabenfeld ist die Verbesserung der Fitness des Unternehmens beim Innovationsmanagement. Interessant in diesem Zusammenhang sind Studienergebnisse, nach denen sechs der zehn innovativsten Unternehmen der Welt, nämlich Apple, 3M, General Electric, IBM, Procter & Gamble und Facebook, Bedürfnissucher sind. Prägend für die Kultur dieser Bedürfnissucher ist eine große Offenheit gegenüber neuen Ideen von außen [6]. Es scheint also bei der Fitness für Innovationen nicht primär auf die Höhe der F&E-Ausgaben anzukommen.

Ein weiteres interessantes Ergebnis ist, dass in nur 44% der untersuchten Unternehmen

- die Unternehmens- und die Innovationsstrategie gut harmonisiert sind und gleichzeitig
- die Unternehmenskultur die Innovationsstrategie in hohem Maße unterstützt.

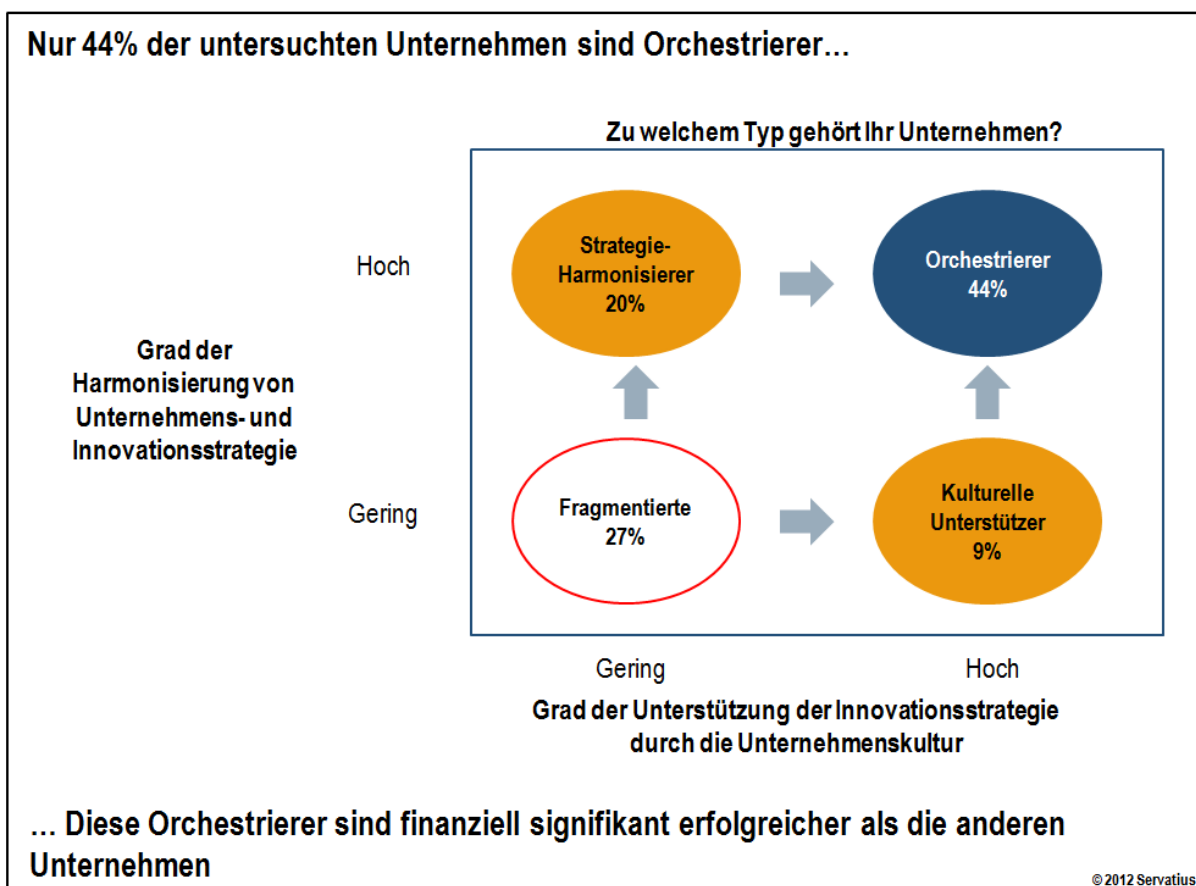


Abbildung 1: Strategieharmonisierung und Unterstützung durch die Kultur

Dieser Unternehmenstyp des „Orchestrierers“ ist finanziell signifikant erfolgreicher als die anderen Unternehmen. So waren in 20% der Unternehmen die Unternehmens- und Innovationsstrategie gut harmonisiert. Weder diese „Strategie-Harmonisierer“ noch die „kulturellen Unterstützer“, die rund 9% ausmachten, sind so erfolgreich, wie die „Orchestrierer“. Dieser empirische Befund legt die Vermutung nahe, dass es eben auf die Kombination von Strategieharmonisierung und kultureller Unterstützung ankommt. Immerhin 27% der Unternehmen sind „Fragmentierte“, in denen weder der eine noch der andere Erfolgsfaktor erfüllt ist.

3.1 Bausteine der Innovationsfitness

Aus welchen Bausteinen könnte nun ein Fitnessprogramm bestehen, das darauf abzielt, das Innovationsmanagement zu verbessern? Angesichts einer durch zunehmende Komplexität und Dynamik gekennzeichneten Turbulenz des Umfelds stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, ihr strategisches Management weiter zu entwickeln. Von entscheidender Bedeutung ist in diesem Kontext, erfolgreiche Technologie- und Innovationsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. In vielen Branchen steht die Abwehr oder aktive Gestaltung neuer disruptiver Geschäftsmodelle im Mittelpunkt des Interesses.



Abbildung 2: Bausteine eines ganzheitlichen Innovationsmanagements

Neben diesem ersten Baustein gilt es im Zeitalter von Open Innovation, die Leistungssteigerung der eigenen Forschung und Entwicklung mit der Gestaltung von offenen Innovationsnetzwerken zu kombinieren. Dabei kommt es auf die richtige Mischung aus traditionellen und neuen Formen von Open Innovation an, z.B. externen Ideenwettbewerben, an denen dem Unternehmen bislang nicht bekannte Akteure mitwirken [7].

Eng damit verknüpft ist ein verbessertes Innovationsmarketing von der Kommunikation im eigenen Unternehmen über ein Vorfeld-Marketing mit Lead Usern und ein Marketing in Pilot-Projekten bis zur Einführung von neuen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen in den Breitenmarkt. So erproben Energieunternehmen beim Thema Smart Energy neue Wege zur Co-Creation von Innovationen gemeinsam mit Kunden und Partnern [8]. Von der Automobilindustrie können sie einiges darüber lernen, wie Individualisierung und Variantenmanagement funktionieren.

Bei der Organisationsgestaltung ist der Spagat zwischen Kostensenkung und einer Verbesserung der Innovationsfähigkeit zu meistern. Das Ideenmanagement – bei Krupp erstmals in Deutschland 1872 konzipiert und 1888 eingeführt – erlebt gegenwärtig eine Neuinterpretation und Weiterentwicklung. Ausgehend von der Gestaltung dieses „Fuzzy Front Ends“ stellt sich die Aufgabe, die Innovationsprozesse zu verbessern und das Management von Innovationsprojekten zu optimieren. Auf dem Weg zum Enterprise 2.0 kommen verstärkt Software-Plattformen für die Kooperation zum Einsatz.

Dies alles gelingt nur mit einer innovationsorientierten Personalführung, die kreative Mitarbeiter für das Unternehmen gewinnt, sie fördert und dazu beiträgt, dass innovative Führungskräfte die Unternehmenskultur prägen. Eine solche Vorbildfunktion funktioniert in der Regel besser als mechanistische Veränderungsprogramme. Gleichwohl gehört ein positiv gestalteter Wandel zu den zentralen Aufgaben des Innovationsmanagements. Dieser Wandel ist umso glaubwürdiger, je mehr er dazu beiträgt, die Beschäftigbarkeit (Employability) der Mitarbeiter zu fördern.

Das Ziel eines solchen ganzheitlichen Innovationsmanagements ist die nachhaltige Wertsteigerung für das Unternehmen und seine Bezugsgruppen. Hierzu zählen neben den Kapitalgebern, Mitarbeitern und Kunden auch Lieferanten und die Öffentlichkeit insgesamt. Eine wichtige Rolle im Rahmen dieser offenen Führung spielt ein Innovationscontrolling, das nicht nur Rationalität sichert, sondern auch verstärkt verhaltensorientierte Aspekte, wie Motivation, Neugierde und Begeisterung, berücksichtigt.

3.2 Praktisches Vorgehen

Ebenso wie Menschen brauchen Organisationen häufig einen Anstoß zum Start eines Fitnessprogramms. Für ein Automobilunternehmen bildete eine Umfeldanalyse den Auslöser, um mit einer systematischen Verbesserung seines Innovationsmanagements zu beginnen. Im Rahmen dieser Analyse haben wir gemeinsam Möglichkeiten, aber auch Bedrohungen aufgezeigt. Zu den Bedrohungen zählten u.a.:

- Politische Restriktionen in vielen Ländern, die versuchen die innerstädtische Mobilität in veränderte Bahnen zu lenken
- neue Geschäftsmodelle von Wettbewerbern für Mobilitätsdienstleistungen sowie

- Aktivitäten von Konkurrenten zur Schaffung von neuen, stärker interaktiven Kundenerlebnissen.

Diesen Bedrohungen stand jedoch auch eine Reihe von Möglichkeiten gegenüber, z.B.:

- Die Chance, mit neuen Fahrzeugkonzepten jüngere Zielgruppen zu erschließen
- ein verstärkter Einsatz von Web 2.0-Werkzeugen zur Steigerung der Effizienz und Verbesserung der Innovationsfähigkeit sowie
- die Erprobung neuer Formen von Open Innovation, wie beispielsweise Ideenwettbewerben mit Kunden.

Diese Analyseergebnisse lieferten der Organisation die Aktivierungsenergie für ein entsprechendes Projekt.

Ein Fitnessprogramm für das ganzheitliche Innovationsmanagement gleicht einem Mehrkampf-Training. Den Ausgangspunkt bilden eine Analyse und Bewertung der verschiedenen Leistungsbausteine, die wir skizziert haben. Dieser Test erfolgt mit Hilfe einer von uns entwickelten detaillierten Methodik. Die Ergebnisse fassen wir in einem Fitness-Profil zusammen. Aus diesem Ist-Profil wird dann ein Soll-Profil abgeleitet.

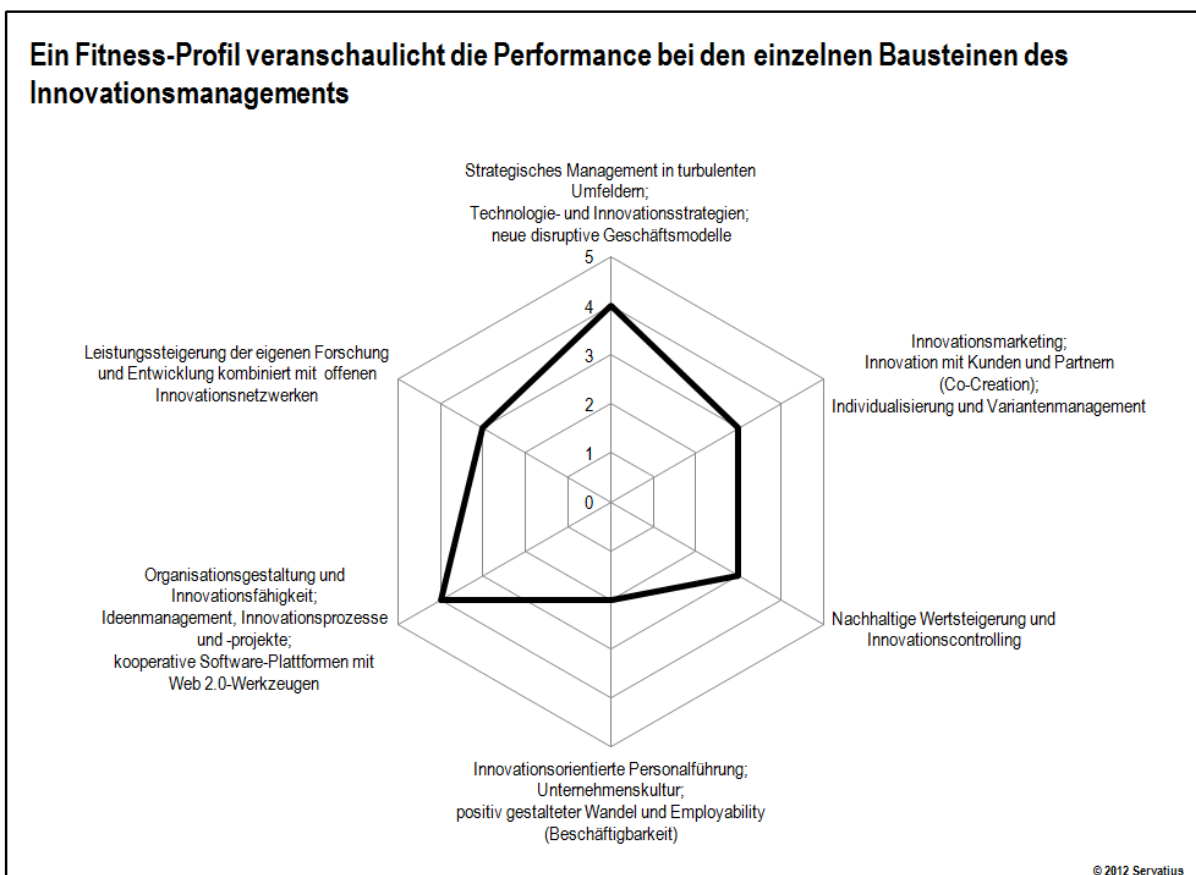


Abbildung 3: Fitness-Profil

Die spannende Frage ist, welche Bausteine und Elemente seiner Innovation Value Chain das Unternehmen verbessern möchte. Dabei fassen wir den Begriff „Innovationswertschöpfung“ weiter als andere Autoren, die ihn auf das Ideenmanagement beschränken [9].

Häufig stehen verschiedene Elemente in einem engen Zusammenhang. Gleichwohl empfiehlt es sich, Schwerpunkte zu setzen. Anregungen – aber auch nicht mehr – liefern Best Practice-Analysen von Unternehmen der gleichen und auch anderer Branchen. So hat z.B. BMW in den letzten Jahren systematisch ein Customer Innovation Lab aufgebaut, sein Project i für Megacity Vehicles gestartet und mit der Arbeit an neuen Mobility Services begonnen.

Immer mehr Unternehmen erkennen die Notwendigkeit zu einer gezielten Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells und richten hierzu „Business Model Innovation Labs“ ein, in denen verschiedene Optionen erprobt werden [10]. Ein solches Labor ermöglicht einen koordinierten Workout-Prozess, ähnlich wie Sie ihn von ihrem Fitness-Trainer kennen, nur dass es in diesem Fall nicht um körperliche Leistungsfähigkeit geht, sondern um die Erarbeitung von neuen Geschäftsmodellen gemeinsam mit Kunden und Partnern.

Ein bewährtes methodisches Hilfsmittel ist das Business Model Roadmapping. Dabei helfen Mehrebenen-Darstellungen u.a. bei der Beantwortung der Frage, welche Technologien und Kompetenzen aus dem eigenem Hause kommen sollten, wo eine Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern sinnvoll erscheint und in welchen Bereichen man Beteiligungen an Unternehmen anstreben möchte, z.B. um seine Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Erfolgreiche Unternehmen arbeiten in Business Innovation Labs eng mit der eigenen Forschungs- und Entwicklungsorganisation und dem Corporate Venture Management zusammen.

3.3 Was heißt eigentlich ganzheitlich?

Eine Verwendung der Begriffe „ganzheitlich“ oder „holistisch“ ist aus zwei Gründen nicht ganz unproblematisch. Erstens besteht die Gefahr, in eine „esoterische Ecke“ eingeordnet zu werden. Und zweitens drohen die Begriffe aufgrund ihres inflationären Gebrauchs zur Leerformel zu werden. Wir möchten daher kurz skizzieren, was mit „ganzheitlich“ gemeint ist und warum es durchaus Sinn macht, von einem ganzheitlichen Innovationsmanagement zu sprechen.

Eine holistische Sichtweise betrachtet im Unterschied zu einer reduktionistischen oder atomistischen Perspektive einen einzelnen Baustein aufgrund seines Zusammenhangs mit anderen Bausteinen in einem gemeinsamen Ganzen. Diese Sichtweise hat sich in verschiedenen Disziplinen als fruchtbar erwiesen, u.a. in der Philosophie, wo sie eine Grundhaltung beschreibt, die sich in einer Vielzahl philosophischer Fragestellungen äußert [11]. Mit der Integration der Bausteine zu einem ganzheitlichen Muster entsteht etwas Neues auf einem höheren Niveau, was schon Aristoteles auf die Formel brachte: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“

Die Relevanz einer solchen ganzheitlichen Sichtweise für das Innovationsmanagement liegt darin, dass Fitnessprogramme suboptimal sind, die nur an einem oder wenigen Bausteinen ansetzen. Jeder Sportlehrer weiß das, aber in der Managementwissenschaft geben sich viele der Illusion hin, man könne aus einer Zerlegung in immer kleinere Analyseobjekte sinnvolle Gestaltungsempfehlungen ableiten. Wir halten das für naiv. Die praktische Erfahrung zeigt, dass entsprechende Interventionen häufig nicht die gewünschte Wirkung erzielen. So ist auch ein ganzheitliches Innovationsmanagement eingebettet in das größere Ganze des Unternehmens mit seiner spezifischen Geschichte und Kultur.

Die Wissenschaft steht bei der Gestaltung von ganzheitlichen Fitnessprogrammen für das Innovationsmanagement relativ am Anfang. Aus einer intensiveren Beschäftigung mit den verschiedenen Formen des Holismus in der Philosophie ergeben sich möglicherweise interessante neue Impulse für eine anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre.

Anknüpfend an den Begriff Innovationsprämie kann man sagen: Ein ganzheitliches Innovationsmanagement schafft Werte, die sich nicht aus den Eigenschaften der einzelnen Bausteine erklären lassen, sondern aus deren Zusammenwirken resultieren. Es handelt sich also um eine Art von Emergenz, die allerdings durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen einer orchestrierenden Führung beeinflussbar ist. Durch die Einbettung in diesen Rahmen entfaltet die Emergenz ihre Wirkung.

4. Ausblick

Ausgehend von der These, dass sich die Entwicklung des neuen Berufsbildes eines Chief Innovation Officers abzeichnet, haben wir eine der vier Hauptaufgaben beschrieben, die Führungskräfte in einer solchen Funktion zu erfüllen haben. Wir werden diese Beschreibung im nächsten IM-Heft fortsetzen.

Wenn man dieser These folgt, bleibt zu fragen, welche vorhandenen oder neuen Organe für die Wahrnehmung dieser Aufgabe in Frage kommen. In jungen Unternehmen und solchen, die stark durch ihre Gründer geprägt sind, übernimmt der Vorstandsvorsitzende bzw. Vorsitzende der Geschäftsführung häufig selbst die Rolle eines Chief Innovation Officers. In vielen F&E-getriebenen Organisationen wird der Leiter Forschung und Entwicklung in das erweiterte Aufgabenfeld eines obersten Innovationsmanagers hinein wachsen. Interessant ist, ob es in stark Marketing-getriebenen Organisationen zu einer Aufgabenteilung zwischen einem Verantwortlichen für das vorhandene Geschäft und einem für neue Geschäftsmöglichkeiten kommen wird. Auch das Aufgabenfeld des Chief Information Officers sich stärker in Richtung Innovation verlagern.

Darüber hinaus ist mit der Entstehung einer Vielzahl von neuen Positionen unterhalb der ersten Führungsebene zu rechnen, die koordinierende Aufgaben wahrnehmen, z.B. im Hinblick auf die Themen Open Innovation und Enterprise 2.0. In jedem Fall ergibt sich für die meisten Akteure und vor allem für diejenigen mit einem rein naturwissenschaftlich-technischen Hintergrund ein erheblicher Weiterbildungsbedarf, um ihre lebenslange Employability zu sichern.

Abzuwarten bleibt, inwieweit und wann die Bestrebungen zu einer Zertifizierung von Innovationsmanagementsystemen von Erfolg gekrönt sind. Die Bemühungen des Europäischen

Komitees für Normung gehen zumindest in die Richtung, eine Harmonisierung der nationalen Normen zu erreichen.

Literatur

[1] Miller, W.L.; Morris, L.: Fourth Generation R&D - Managing Knowledge, Technology, and Innovation. New York. 1999.

[2] Economist Intelligence Unit: Innovation - The Next Wave. London. 2008

[3] Scheer, A.W.: Der CIO muss das "I" neu interpretieren. <http://www.august-wilhelm-scheer.com/2011/12/06/der-cio-muss-das-%E2%80%9Ei%E2%80%9C-neu-interpretieren/>. 06.12.2011

[4] Möslein, K.M.: Innovation als Treiber des Innovationserfolgs - Herausforderungen im Zeitalter von Open Innovation. In: Zerfaß, A.; Möslein, K.M. (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement - Strategien im Zeitalter von Open Innovation, 2009. S. 3-21.

[5] Wallin, J.: Business Orchestration - Strategic Leadership in the Era of Digital Convergence. Chichester. 2006.

[6] Jaruzelski, B.; Loehr, J.; Holman, R.: Why Culture is Key. In: Strategy and Business, Winter 2011. S. 30-45.

[7] Reichwald, R.; Piller, F.: Interaktive Wertschöpfung - Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung, 2. Aufl., Wiesbaden. 2009.

[8] Servatius, H.G.; Schneidewind, U.; Rohlfing, D.: Smart Energy - Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem. Berlin. 2012.

[9] Hansen, M.T.; Birkinshaw, J.: The Innovation Value Chain. In: Harvard Business Review, Juni 2007. Sonderdruck. S. 1-12.

[10] Sinfield, J.V.; Calder, E.; McConnell, B.; Colson, S.: How to Identify New Business Models. In: MIT Sloan Management Review. Winter 2012. S. 85-90.

[11] Bertram, G.W.; Liptow, J. (Hrsg.): Holismus in der Philosophie, Ein zentrales Phänomen der Gegenwartsphilosophie. Wielerswist. 2002.

Summary

The Chief Innovation Officer as Orchestrator (Part 1) – How Innovation Managers Create Value

An important task for a chief innovation officer is the design of fitness programs for a holistic innovation management. We have outlined the building blocks, which should interact in these programs. The successful planning and execution requires an orchestrating leadership style that integrates the capabilities of different actors. Such a holistic approach, which sees a single building block within the context of others, favors the realization of an innovation premium.

Based of our research and our consulting assignments we will continue to describe important tasks of chief innovation officers.

Keywords: Chief innovation officer, main tasks, orchestrating leadership, innovation premium, fitness programs, holistic innovation management, innovation value chain

Service

AUTOR

**Prof. Dr. rer. pol. habil. Dipl.-Ing. Hans-Gerd Servatius,
Gründer Management Systems Network,
Geschäftsführender Gesellschafter Competivation,
Honorar-Professor Universität Stuttgart**

Vor seiner unternehmerischen Tätigkeit hatte Herr Servatius Führungspositionen in internationalen Consulting-Unternehmen inne. Zu seinen Klienten zählen zahlreiche DAX-Unternehmen, internationale Organisationen und namhafte Mittelständler. Sein jüngstes Buch Smart Energy beschäftigt sich mit dem Wandel des Energie- und Mobilitätssektors.

KONTAKT

Email: servatius@competivation.de

Competivation
Am Gentenberg 96b
40489 Düsseldorf-Kaiserswerth

Tel.: +49 (0)211-454 3731
Fax.: +49 (0)211-454 3732

www.competivation.de
www.servatius-managementsystems.de

KURZ UND BÜNDIG

Ein wichtiges Aufgabenfeld für einen Chief Innovation Officer ist die Gestaltung von Fitnessprogrammen für ein ganzheitliches Innovationsmanagement. Wir haben die Bausteine skizziert die dabei zusammen wirken. Deren Bearbeitung erfordert einen orchestrierenden Führungsstil, der die Fähigkeiten verschiedener Akteure und Einheiten integriert.

Ein solcher ganzheitlicher Ansatz, der einen einzelnen Baustein im Zusammenhang mit anderen Bausteinen betrachtet, ermöglicht die Realisierung von Innovationsprämien.

Stichworte: Innovationsmanager, Hauptaufgaben, orchestrierende Führung, Innovationsprämie, Fitnessprogramme, ganzheitliches Innovationsmanagement, Innovationswertschöpfung