

## Hans-Gerd Servatius

### **Fitnessprogramme für ein ganzheitliches Innovationsmanagement\***

Ein ganzheitliches Innovationsmanagement, z.B. für neue Mobilitätslösungen, erfordert unternehmensspezifische Fitnessprogramme. Ausgehend von den zu bewältigenden Herausforderungen und dem vorhandenen Leistungsniveau entwickeln wir gemeinsam mit unseren Klienten deren Innovationsmanagementsystem gezielt weiter. Verbesserungsmöglichkeiten gibt es häufig beim Thema Geschäftsmodellinnovation. Business Model Innovation Labs haben das Potenzial, zu virtuellen Fitness-Räumen zu werden. Eine häufig gestellte Frage ist, was wir beim Innovationsmanagement unter „ganzheitlich“ verstehen.

#### **Umfeldanalyse als Anstoß für ein Fitnessprogramm**

Ebenso wie Menschen brauchen Organisationen häufig einen Anstoß, um mit einem Fitnessprogramm zu beginnen. Für ein Automobilunternehmen bildete eine Umfeldanalyse den Auslöser, um mit einer Verbesserung des 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 standen 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.

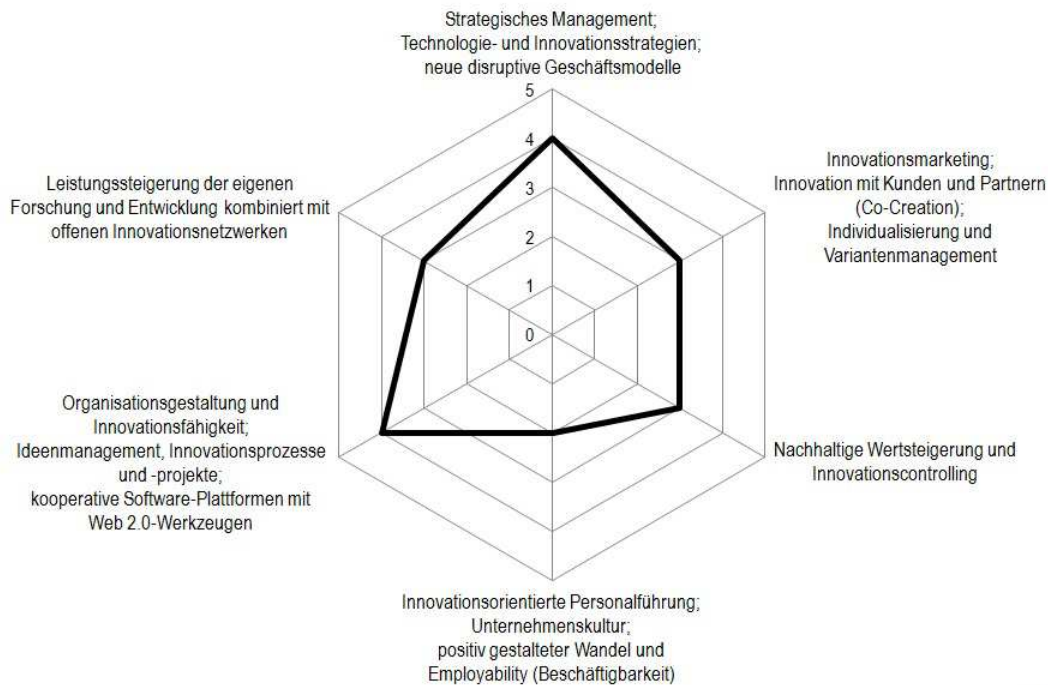
Diese Analyseergebnisse lieferten der Organisation die Energie für den Start eines entsprechenden Projekts.

#### **Wie gut ist das Innovationsmanagementsystem Ihres Unternehmens?**

Ein Fitnessprogramm für das ganzheitliche Innovationsmanagement gleicht einem Mehrkampf-Training. Den Ausgangspunkt bilden eine Analyse und Bewertung der verschiedenen Leistungsbausteine, die wir in unserem Beitrag am 7. Februar skizziert haben [1]. Dieser Test erfolgt mit Hilfe einer von uns entwickelten detaillierten Methodik. Die Ergebnisse werden in einem Fitness-Profil zusammen gefasst. Aus diesem Ist-Profil wird dann ein Soll-Profil abgeleitet.

## Ein Fitness-Profil veranschaulicht die Performance bei den einzelnen Bausteinen des Innovationsmanagements

### Fitness-Ist-Profil zum Innovationsmanagement



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 begrenzen [2].

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.

### Systematischer Workout in virtuellen Geschäftsmodell-Laboren

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 [3]. 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. Daher arbeiten in erfolgreichen Unternehmen Business Innovation Labs eng mit der eigenen Forschungs- und Entwicklungsorganisation und dem Corporate Venture Management zusammen.

### **Fitness ganzheitlich interpretieren**

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 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 [4].

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 m.E. 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.

## Literatur

- [1] Servatius HG (2012) Brauchen Energieunternehmen einen Chief Innovation Officer? SMART ENERGY platform, 07.02.2012
- [2] Hansen MT, Birkinshaw J (2007) The innovation value chain, Harvard Business Review, Juni, Sonderdruck, S 1-12
- [3] Sinfield JV, Calder E, McConnell B, Colson S (2012) How to identify new business models, MIT Sloan Management Review, Vol 53, Winter, S 85-90
- [4] Bertram GW, Liptow J (Hrsg) (2002) Holismus in der Philosophie – Ein zentrales Phänomen der Gegenwartsphilosophie, Weilerswist