

## **knowledge Seminar: Neue Innovationsgipfel 13.August 2009**

Zu hohen Zielen gehören im Unternehmertum immer auch Innovationen. Ab und zu innehalten, um Muße für neue Ideen zu haben, ist dafür unumgänglich. Für das Seminar „Mit Innovationen die Krise meistern“ der manager-lounge war der Tagungsort unter diesen Gesichtspunkten perfekt gewählt: das Hotel A-Rosa in Kitzbühel, ruhig gelegen mit einem famosen Blick auf die Berggipfel der Alpen - wie geschaffen, um den Berufsalltag in einer exklusiven Runde mit neuen Impulsen aufzufüllen.

Frische Produkte, neue Prozesse oder einfach nur eine Veränderung im Design - um damit langfristig Erfolg zu haben, müssen die Dinge manchmal komplett auf den Kopf gestellt werden. Dies hat Google in den vergangenen Jahren eindrucksvoll getan. Die weltweit führende Internetsuchmaschine ist neue, innovative Wege gegangen. Für Karl Pall, Country Manager von Google Austria, liegt das Erfolgsgeheimnis vor allem in dem Grundprinzip des Unternehmens: „User First“.

### **„Auf Leistung bauen und nicht nur auf Werbung!“**

Und diese Nutzer geben Google Recht. Beliebte Produkte neben der Internetsuche heißen Maps, Earth, Book Search oder Youtube und stehen für den profitablen Siegeszug des Konzerns aus Kalifornien auf den Rechnern der Menschen. „Wir wollen die Informationen der Welt organisieren und diese allgemein zugänglich machen“ lautet die Mission, die dahinter steht. Eine besondere Rolle spielen für Google dabei auch Allianzen, die das Unternehmen als Multiplikatoren sieht.

Zudem ist die Geschwindigkeit bei der Einführung neuer Produkte entscheidend: „Warten ist immer die falsche Lösung, denn das Geschäft mache ich ab jetzt - und ab dann in jedem Moment“, so Pall. Bei neuen Innovationen sei es zudem wichtig, dass die führenden Online-Marken auf Leistung bauen und nicht nur auf Werbung. „Wir setzen unseren Fokus gezielt auf die Performance. Das Marketing wird dabei zum Service“, so der Internetexperte.



Bei kleineren Unternehmen sind die finanziellen Möglichkeiten natürlich bescheidener. Doch gerade in diesen Firmen mangelt es häufig nicht an Ideen. Die Schwierigkeiten liegen dort eher in einer profitablen Umsetzung. Und oft erhöht sich mit steigenden Aufwendungen für Innovationen die Unzufriedenheit der Manager, da die Resultate nur schwer zu messen sind. Doch wie können Unternehmer Kreativität und Innovation gezielt fördern?

### **Das Urteil der Lego-Fans**

Dirk Röhrborn, Geschäftsführer Communardo Software, setzt auf Freiräume: „Es müssen immer Zeiten für Innovationsaktivitäten geschaffen werden.“ In seinem Betrieb sind das jeweils 5 Prozent „freie Zeit“ - sowohl auf individueller als auch auf organisatorischer Ebene. „Das wird bei uns als ein zwar kostspieliges, aber auch lohnenswertes Investment in die Zukunft der Firma angesehen“, berichtet Röhrborn.

Kontinuierlich auf Innovationen setzt auch der Gesundheitskonzern Roche Diagnostics. Jochen Hurlebaus verantwortet das Innovationsmanagement und hat mit interdisziplinären Workshops gute Erfahrungen gemacht: „Dort treffen die Vertreter aus dem Management auf unsere Forscher, hinzu kommen dann externe Experten und Kunden.“ So werde ein einheitliches Verständnis geschaffen, wie Kundenbedürfnisse am besten mittels neuer Produkte befriedigt werden können.

Auch der Spielzeughersteller Lego baut auf einen permanenten Kundendialog. „Über Tests werden Attraktivität und Spielwert der Produkte durch den Konsumenten bewertet und gegebenenfalls weiterentwickelt“, berichtet Dirk Engehausen, Geschäftsführer und Senior Vice President der Lego Group. Bei manchen Produktlinien werden sogar Lego-Fans an der Modellgestaltung beteiligt. Engehausen kennt aber auch die Schwierigkeiten: „Unsere Designabteilung hat viele kreative Ideen, die aber nicht immer marktfähig sind. Sie bedienen dann nicht das typische Spielverhalten, sind nicht zu einem akzeptablen Preis produzierbar oder zu komplex und daher schwierig zu kommunizieren.“

### **„Nutzen Sie systematisch die Stärken“**



Als Innovationsexpertin gilt auch Eva Diedrichs vom Beratungsunternehmen A.T. Kearney. Sie leitet ein Projekt auf Initiative der Europäischen Kommission zur Steigerung des Wachstums mittelständischer Unternehmen durch ein verbessertes Innovationsmanagement. Ihr Tipp für die Mitglieder der manager-lounge: „Kennen Sie die Stärken und Schwächen des Unternehmens genau, bauen Sie konsequent die Schwächen ab und nutzen systematisch die Stärken. Und

seien Sie offen für Ideen - unabhängig ob sie intern entwickelt wurden oder von außen kommen.“

Oft fahren Unternehmen in ihren Bestrebungen aber auch in eine Sackgasse. Für Siemens-Berater Alexander Lang sind Innovationen „per Definition finanziell erfolgreiche Produkte, denn sonst handelt es sich lediglich um Inventionen“. Als Beispiel nennt er die Automobilindustrie: „Diese bemüht sich mit aller Kraft, innovative Produkte zu finden, was enorme Summen verschlingt. Doch am Ende bringt sie nur Inventionen hervor - also Neuerungen ohne Kundennutzen und ohne echten Markterfolg.“