



URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/das-klassische-innovationsmanagement-hat-ausgedient-a-1039258.html>

zuletzt aktualisiert: 18. Juni 2015, 08:42 Uhr

---

## FORSCHER FORDERN NEUE INNOVATIONSKULTUR

**Innovation Am Dienstag trafen sich 400 Forscher aus 30 Nationen in Budapest zur wichtigsten internationalen Innovationskonferenz. Kernthema: das klassische Innovationsmanagement hat aus wissenschaftlicher Sicht ausgedient. Ein Lagebericht. Von Jens-Uwe Meyer**

Kaum eine Disziplin verändert sich aktuell so sehr wie das Management von Innovation. Auf der ISPIIM Innovationskonferenz in Budapest trafen sich über 400 Forscher aus mehr als 30 Nationen. Bei dieser Konferenz war eine deutliche Trendwende zu spüren: Das klassische Innovationsmanagement spielt aus akademischer Sicht keine Rolle mehr. Von den mehr als 200 wissenschaftlichen Studien auf der 26. Konferenz der International Society for Professional Innovation Management (ISPIIM) widmete sich nicht eine einzige den Ansätzen, die bis heute in den meisten Unternehmen verankert sind. Die Art, wie Unternehmen neue Ideen generieren und Innovationen umsetzen, ist dabei, sich radikal zu verändern. Und ein weiterer Trend ist sichtbar: Europa und die USA verlieren zunehmend ihren Einfluss als die bedeutendsten Innovationsregionen der Welt.

### Das klassische und das neue Innovationsmanagement

"Das Verständnis von Innovationsmanagement ist bis heute stark von prozessorientierten Denkansätzen geprägt", heißt es in meinem neuen Buch über die **Innovationsfähigkeit von Unternehmen**. Leider ist die Vorstellung, dass Innovation einem klaren Ablauf von der Ideengenerierung bis zur Umsetzung folgt, ist in den Köpfen vieler Vorstände, Geschäftsführer und Innovationsverantwortlicher noch immer fest verankert. Wissenschaftlich ist diese Vorstellung jedoch seit knapp zehn Jahren überholt.

Das Innovationsmanagement der Zukunft prägen zwei wesentliche Richtungen:

- Die wachsende Bedeutung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen
- Die zunehmende Öffnung von Innovationsprozessen.

Diese beiden Richtungen werden auf der Konferenz durch eine Vielzahl wissenschaftlicher Studien repräsentiert.

### Innovationsfähigkeit wird zur Kernkompetenz von Unternehmen

Wie kann Innovationsfähigkeit gesteigert werden? Wie können Unternehmen aus ihrer Innovationskultur einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil generieren? Zu dieser Frage wurden verschiedene neue Ansätze diskutiert und vorgestellt: Der gerade veröffentlichte Innolytics-Ansatz, der Innovationsfähigkeit mess- und analysierbar macht, ein neues Modell von Ellen Drost (California State University, Los Angeles), das die Faktoren einer Entrepreneurial Culture untersucht oder das von Henning Breuer (Hochschule für Medien,

Kommunikation und Wirtschaft / Berlin) entwickelte Modell einer Innovationskultur, die die Unternehmenswerte in den Mittelpunkt stellt. All diese Modelle haben eines gemeinsam: Die Aussage, dass das Top Management künftig deutlich mehr Gewicht auf die Entwicklung einer innovationsfördernden Kultur legen muss.

Dabei müssen Unternehmen Widersprüche akzeptieren: David Cropley (University of South Australia) nennt einige davon: Mitarbeiter wünschen sich Kreativität, lehnen sie aber zugleich ab. Oder: Kunden wollen Innovationen, mögen aber keine Überraschungen. Marian Garcia (Kent Business School, Großbritannien) stellte die Frage: Wie viel Diversität in Teams nützt Kreativität und ab wann schadet es? Ihre Antwort: Bei der Zusammensetzung von Innovationsteams wirken unterschiedliche fachliche Hintergründe kreativitätsfördernd. Wenn die Teams zu unterschiedlich sind, kann es schaden.

### **Co-Creation wird zur ernstzunehmenden Managementdisziplin**

Customer Co-Creation - die Entwicklung von Innovationen gemeinsam mit Kunden - ist nicht neu. Unternehmen wie die DegussaBank, Nestlé oder die Deutsche Bahn haben in den vergangenen Jahren Erfahrungen gesammelt. Durch knapp 600 wissenschaftliche Studien ist Co-Creation mittlerweile stark professionalisiert worden und zu einer ernstzunehmenden Managementdisziplin herangereift: Mit klar definierten Faktoren, die dafür sorgen, dass Projekte erfolgreich durchgeführt werden.

Eine Studie von Christiane Rau / Fachhochschule Wels (Österreich) zeigt diese Erfolgsfaktoren auf: Häufig sorgen interne Interessenskonflikte zwischen den beteiligten Abteilungen für enttäuschte Erwartungen: Während beispielsweise das Marketing Co-Creation primär als Online-Kommunikation mit hohem Aufmerksamkeitsfaktor versteht, erwartet die Produktentwicklung umsetzbare Innovationsideen. Entsprechend ist es wichtig, die Ausrichtung eines Co-Creation Projekts (Marketing oder "echte" Innovation) von vornherein klar festzulegen. Auch für das Community-Management, die Integration interner Stakeholder und die Ergebnisauswertung gibt es klare Empfehlungen.

Die Öffnung von Innovationsprozessen macht es erforderlich, neue Kompetenzprofile von Mitarbeitern zu erarbeiten. Das von Daria Podmetina (Lappeenranta University of Technology / Finnland) entwickelte Open Innovation Competence Model umfasst 26 Kernkompetenzen, die Mitarbeiter und Teams entwickeln müssen. Dazu zählen gleichermaßen Collaboration Skills (z.B. Networking, Aufbau von Vertrauen) und Explorative Skills (z.B. Flexibilität, Fehlertoleranz) als auch sog. Exploitative Skills (Management von Schutzrechten, Verhandlungsgeschick).

Unternehmen, die diese Ansätze umsetzen, können stark von Co-Creation profitieren. Beispielsweise bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Value Co-Creation ist ein verhältnismäßig junger Ansatz. Albrecht Fritzsche von der Friedrich-Alexander Universität Nürnberg-Erlangen ging der Frage nach: Ist es sinnvoll, Kunden in die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle einzubinden? Die klare Antwort: Ja. Kunden haben ein holistisches Verständnis: Sie sehen Unternehmen und deren Angebote als Ganzes und haben klare Vorstellungen davon, wie sich Produkte und Dienstleistungen zu einem einzigartigen Kundenerlebnis kombinieren lassen.

### **Der Wettbewerb um Innovationen verschärft sich weiter**

Warum ist es für Unternehmen so wichtig, ihr Innovationsmanagement weiter zu entwickeln? Neben häufig genannten Faktoren wie steigender Wettbewerbsfähigkeit und höherem Wachstum machten die Konferenzteilnehmer einen übergeordneten Grund aus: Der Innovationsstandort Deutschland hat mit stark wachsender Konkurrenz zu kämpfen. Indien und China gewinnen zunehmend an Bedeutung als internationale Innovations-Standorte: Die Städte mit den meisten Forschungs- und Entwicklungszentren befinden sich heute nicht in Europa oder den USA - sondern in asiatischen Ländern. Das GLORAD-Institut hat auf der Budapester Konferenz neue Zahlen vorgestellt: Die Zahl der Forschungs- und Entwicklungszentren ist in Schwellenländern in den letzten 15 Jahren um 1.048 angestiegen, in den so genannten "entwickelten Ländern" waren es 813. China ist weltweit führend in der Zahl der

Patentanmeldungen: Die Anzahl ist in den letzten zehn Jahren um das Fünffache angestiegen. Der Wissenschaftler Chien-Che Chiu (National Chung Hsing University, Taiwan) hat mehr als 4,5 Millionen Patente weltweit analysiert und festgestellt: China setzt auf eine klare Internationalisierungsstrategie und hat mit deutlichem Abstand die höchste Anzahl internationaler Patente.

Hinweis: [Alle wissenschaftlichen Artikel sind hier bis zum 15. Juli 2015 kostenlos abrufbar.](#)

Die Studie "[Wie Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit nachhaltig steigern können](#)" von Jens-Uwe Meyer können Sie hier erwerben.

## MEHR ZUM THEMA

---

### **Innovation: Ein 90-Tage-Plan für Innovationen**

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-131732987.html>

### **Innovationsmanagement: Wie Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit nachhaltig steigern können**

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/studien/d-129128192.html>

### **Die Studie "Wie Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit nachhaltig steigern können" von Jens-Uwe Meyer können Sie hier erwerben.**

URL:

[http://www.harvardbusinessmanager.de/studien/d-129128192.html#utm\\_source=hbmo#utm\\_medium=meyer-budapest#utm\\_campaign=leseprobe-blog](http://www.harvardbusinessmanager.de/studien/d-129128192.html#utm_source=hbmo#utm_medium=meyer-budapest#utm_campaign=leseprobe-blog)

### **Innovation: Effizient statt kreativ**

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-133760003.html>

### **Psychologie: Gefangen in roten Ozeanen**

URL: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-133760010.html>

## MEHR IM INTERNET

---

### **ISPIM: papers and presentations 2015**

URL: [http://ispim.org/files/budapest\\_proceedings/index.html](http://ispim.org/files/budapest_proceedings/index.html)

### **Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen**

URL: <http://www.businessvillage.de/Die-Innovationsfaehigkeit-von-Unternehmen/eb-973.html>

HBM ist nicht verantwortlich für die Inhalte externer Internetseiten.

---

© Harvard Business Manager 2015

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der manager magazin Verlagsgesellschaft mbH