



Schaffung einer funktionsübergreifenden Innovationsabteilung

Februar 2010

1. Einleitung	- 2 -
2. Hauptakteure der funktionsübergreifenden Innovation	- 4 -
F&E	- 4 -
Marketing	- 5 -
Geschäftsentwicklung	- 6 -
3. Innovation wurzelt in gemeinschaftlicher Ideengenerierung	- 7 -
4. Metamorphose in eine funktionsübergreifende Innovationsabteilung	- 9 -
Unerwartete Hilfe durch Geschäftsführer	- 9 -
Natürliche Entwicklung	- 11 -
5. Schlussfolgerung	- 13 -

I-Nova Deutschland GmbH www.i-novasoftware.de
Lebacherstrasse 4 – 66113 Saarbrücken
HRB-Nr 17892

Büro in : Karlstrasse 35 - 80333 München
T : + 49 89 452 352 127 – F : + 49 89 452 352 110
info@i-novasoftware.de

Schaffung einer funktionsübergreifenden Innovationsabteilung

1. Einleitung

I-Nova Software wurde 2001 mit dem Ziel gegründet, Lösungen zum „Innovationsmanagement“ für große Unternehmen bereitzustellen. Diese Lösungen umfassen sowohl Software wie auch weitere Dienste. Im Laufe der Jahre haben wir die Entwicklung eines interessanten Schemas bei unseren Kunden beobachtet: Die Migration der „Innovation“ von einem metrischen System innerhalb bestimmter Abteilungen zu einer eigenständigen Innovationsfunktion auf Unternehmensebene.

Während der ersten Jahre unseres Bestehens haben wir bemerkt, dass die „Innovation“ in der Geschäftswelt immer noch ein äußerst unklares Konzept war. Sie hatte einen fast mythischen Status – ein Schlagwort ohne klare Vorgangsdefinitionen. Tatsächlich hatte jede Abteilung eine eigene Definition der „Innovation“: Ingenieure stellten sie mit „Erfindung“ gleich, Vertriebsmitarbeiter mit „Kundenbedarfsermittlung“, Produktionsleiter mit „ständiger Verbesserung“ und Geschäftsleiter mit „Zusammenarbeit“. Jede einzelne dieser Vorstellungen war natürlich zutreffend, aber auch begrenzt. Die Innovation schließt natürlich alle dieser Gedankengänge ein, geht jedoch über jeden einzelnen hinaus. Erst die Summe dieser Überlegungen zeichnet echtes Innovationsmanagement aus.

Gegenwärtig beobachten wir die ersten Anzeichen dafür, dass die fortschrittlichsten Unternehmen begonnen haben, die einzelnen Elemente zu einer zweckbestimmten und funktionsübergreifenden Innovationsabteilung auf Unternehmensebene zusammenzufassen. Diese Abteilung wird von einem Innovationsdirektor geleitet, der gewöhnlich einem Manager auf Geschäftsleitungs- oder sogar Vorstandsebene unterstellt ist, wie z. B. einem Geschäftsbereichsleiter, dem Geschäftsführer (COO, Chief Operating Officer) oder Vorstandsvorsitzenden (CEO, Chief Executive Officer). Die Aufgabe eines Innovationsdirektors besteht in der Koordination der Innovationsaktivitäten im ganzen Unternehmen. So fördert er den Innovationsaspekt der „Erfindung“ in der F&E, der „Kundenbedarfsermittlung“ im Marketing und Vertrieb sowie der unternehmensweiten ständigen Verbesserung, Kostensenkung und Zusammenarbeit. Oftmals hilft er auch bei der Planung von Unternehmensstrategien, Beteiligungen/Inkubationen/Joint Ventures sowie bei Prospektprüfungen von Fusionen und Übernahmen.

Auf diese Weise koordiniert und nutzt die Innovationsabteilung analog zur Finanzabteilung und deren Umgang mit Finanzkapital nun auch intellektuelles Kapital. Neben der Bilanzierung des Innovationspotenzials eines Unternehmens gibt es auch die strategische Planung für die Nutzung dieser Ressourcen. Innovationsressourcen kommen dann - genau wie Geld - bei jedem geschäftlichen Aspekt ins Spiel. Moderne Innovationsabteilungen koordinieren die Planung und Zuordnung von Innovationsressourcen unter Berücksichtigung der langfristigen Planung von neuen Geschäftsmodellen sowie den Zukunftsaussichten der Branche. Somit verfügt jede Abteilung im Unternehmen über eine eigene und spezifische Innovationsagenda, genauso wie jede Abteilung über ein eigenes, von der Finanzabteilung koordiniertes Budget verfügt.

Bei den Aktivitäten der Innovationsabteilung stellen Ideen die „gemeinsame Währung“, die Bausteine zukünftiger Innovationen dar. Bevor eine Innovation verwirklicht wird, zeichnet sie sich zunächst in Form einer Idee ab. Mit der Zeit werden die Ideengeber ihre Vorstellungen zu einem Konzept vereinen, um im Falle des Erfolgs letztendlich den Konzeptentwurf einer Innovation auf Treu und Glauben zu realisieren. Die Innovation ist somit das Produkt einer gemeinschaftliche Leistung, was nicht vergessen werden darf, bei der Menschen bereichsübergreifend und über organisatorische Grenzen hinweg zusammenarbeiten müssen, um ihre Ideen zu kombinieren und neu zu formen, bis das Ergebnis die individuellen Ansätze übertrifft.

2. Hauptakteure der funktionsübergreifenden Innovation

Innerhalb eines Unternehmens entwickeln und/oder bearbeiten diverse Organisationseinheiten Ideen für eigene Zwecke und bilden somit die Basis für den Aufbau einer funktionsübergreifenden Innovationsabteilung.

F&E

Ideen bilden in vielerlei Hinsicht die Eckpfeiler der F&E-Arbeit. Forschung an sich steht für die Ausarbeitung von Ideen aus der Theorie, wobei es bei der Entwicklung um die Umsetzung dieser Ideen in praktikable Technologien geht. Nichtsdestoweniger wurde die F&E in der Vergangenheit durch strikte Verfahren eingeengt, die ihre Fähigkeiten zur Umsetzung von Ideen oft auf punktuelle Erfindungen anstatt von grundlegenden Innovationen beschränkt hat. Glücklicherweise erhält die F&E und ihr Potenzial zum Hervorbringen eigener Innovationen durch die jüngsten interdisziplinären Funktionen zur Freigabe und gemeinsamen Nutzung von Ideen wieder neuen Aufschwung.

Zunächst sind Forscher nunmehr in der Lage, Web-Software zum Aufbau von gemeinsamen Wissensdatenbanken über wissenschaftliche Disziplinen und Fachgebiete hinweg zu nutzen. Durch die Nachverfolgung von Forschungsplänen und Laboraufzeichnungen in gemeinsam genutzten Repositories haben Forscher begonnen, einen umfassenden Einblick in die Aktivitäten und Kompetenzen ihrer Kollegen zu bekommen. Dadurch ist die Wahrscheinlichkeit um ein Vielfaches größer, zum rechten Zeitpunkt zur Stelle zu sein, wovon die Innovation abhängt.

Außerdem ermöglicht Web-Software verschiedenen Forscher- und Technikerguppen einen intensiveren Austausch. Traditionell waren „reine“ Forscherteams oft ziemlich losgelöst von sowohl Plattform- wie auch Produkttechnikern. Sie hatten nicht nur sehr unterschiedliche Leistungsziele, sondern verwendeten häufig auch völlig andere Sprachen und Abläufe zur Erfüllung ihrer Aufgaben. In den letzten Jahren haben große Forschungsorganisationen jedoch begonnen zu verstehen, dass viele Qualitäten und grundlegende Kenntnisse dieser F&E-Gruppen ähnlich sind – und somit auf produktive Weise gemeinsam genutzt werden können. Daher kann eine Technik, die von einem Ingenieur entwickelt wurde, der für die Entwicklung und Wartung eines

Produktionsbetriebs für Traktoren zuständig ist, auch einen Forscher inspirieren, der an zukünftigen Anwendungen der Strömungslehre arbeitet (und umgekehrt).

Marketing

Es gab eine Zeit, in der das Marketing hauptsächlich auf den Offensivmodus beschränkt war. Es galt kreative Wege zu finden, um Verbraucher zum Kauf eines Produkts oder Dienstes zu bewegen. Dies ist inzwischen überholt. Progressive Vertriebsmitarbeiter sind heute gleichermaßen darum besorgt zu erfahren, was in Zukunft vorangetrieben werden soll. Das Marketing wurde somit zu einem Dialog, bei dem Fachleute in diesem Bereich versuchen, der so genannten „Kundenmeinung“ in gleichem Maße zu folgen, wie sie sich selbst an die Verbraucher wenden.

Es gibt gegenwärtig viele Methoden zur Erhebung von Rohdaten, die später vom Marketing in Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen verwandelt werden können. Einige Jahre lang bestimmte der Trend zur Befolgung der „Kundenmeinung“ die Datenerhebung durch die Befragung von Verbrauchergruppen, die Aufschluss über ein geplantes Produktdesign gaben. Die Umfrageergebnisse wurden dann von den Produktentwicklern zur Verbesserung des Designs vor der endgültigen Markteinführung genutzt. In letzter Zeit expandierten die Marketingaktivitäten. Es ist nunmehr allgemein üblich, sich über Fokusgruppen und Verbraucherumfragen hinaus eingehender mit der Materie zu befassen – sogar bis hin zu breit angelegten und von Anthropologenteams durchgeführten ethnografischen Studien. Anhand dieser Studien ermittelt das Marketing das gesamte Spektrum der Kundenbedürfnisse, die neue oder bessere Produkte und Dienstleistungen erfordern.

Zukunftsweisende Unternehmen können diese Ergebnisse am vorteilhaftesten nutzen, indem Sie eine umfassende Datenbank zur Erforschung der Kundenbedürfnisse anlegen, die alle hervorgebrachten Ideen zu Verbraucherwünschen in Bezug auf zukünftige Produkte und Dienste enthält. Wird diese Datenbank in korrekter Weise mit der F&E gemeinsam genutzt, kann dies zu einer produktiven gegenseitigen Anregung zwischen den Marketing- und F&E-Abteilungen führen. Techniker können die Einblicke ins Marketing bei Entscheidungen über die Entwicklung von Forschungsplänen und Technologien nutzen, und Marketing-Mitarbeiter können besser sehen, welche Verbraucher sie im Hinblick auf die nächste Ideenrunde für den Markt in Zukunft studieren sollten.

Geschäftsentwicklung

In einigen Unternehmen gibt es eine eigene Abteilung für die Geschäftsentwicklung, in anderen Unternehmen ist dafür eher ein Verbund bestimmter Einzelpersonen und Einheiten in verschiedenen Betriebsgruppen verantwortlich. Wie dem auch sei, die Geschäftsentwicklung hat als wichtiger Beitrag zum kommerziellen Erfolg eines Unternehmens in den letzten Jahren an Bedeutung hinzugewonnen. Auf andere Art und Weise – jedoch nicht weniger wichtig – wie F&E und Marketing, braucht auch die Geschäftsentwicklungsgruppe Ideen, um erfolgreich zu sein.

Die Geschäftsentwicklungsgruppe ist in eine Reihe von Aktivitäten im kommerziellen Ökosystem involviert. Das reicht von der Umsatzentwicklung über die Entwicklung von Partnerschaften bis hin zu Fusionen und Übernahmen. Jede dieser Aktivitäten bedingt die Koordination vieler Ideen über die geschäftlichen Interessen des Unternehmens. Zum Beispiel müssen Mitarbeiter in der Geschäftsentwicklung bei der Bewertung potenzieller Partnerschaften die jeweils im Marketing und der F&E entwickelten Ideen berücksichtigen. Eine anvisierte Partnerschaft oder Übernahme kann zunächst interessant erscheinen, weil sie ein technisches Element bereitstellen kann, das intern nicht ausreichend entwickelt ist. Der technologische Zuwachs muss aber auch die anderen Produkte ergänzen, wodurch bisher nicht ausreichend bediente oder latente Kundenbedürfnisse befriedigt werden können. Deshalb sind die Ideen aus dem Marketing ebenfalls wichtig.

In letzter Zeit waren in der Geschäftsentwicklung Beschäftigte auch zunehmend bei der Ein- und Auslizenzierung aktiv. Diese Lizenzaktivitäten sind fokussierter und transaktionaler als verbindlichere Aktivitäten wie Partnerschaften oder Fusionen und Übernahmen. Bei der Auslizenzierung nimmt ein Unternehmen ein intern entwickeltes Technikelement und verkauft es an ein anderes Glied in der Wertkette, z. B. ein Unternehmen, das besser für den Vertrieb der Technologie als Produkt oder Dienstleistung für Endkunden positioniert ist. Bei der Einlizenzierung bemüht sich ein Unternehmen, bestimmte Lücken in seinen Entwicklungskapazitäten zu füllen, indem es Lizenzen für bestimmte Techniken oder Kenntnisse von externen Unternehmen erwirbt, die diese Technologie nicht selber vertreiben. In beiden Fällen muss die Geschäftsentwicklung das Lizenzierungspotenzial mit einem soliden Verständnis der Ideen und Kompetenzen bewerten, die in den F&E- und Marketingabteilungen vorhanden sind.

3. Innovation wurzelt in gemeinschaftlicher Ideengenerierung

Da jede der genannten Gruppen ihre Aktivitäten zur Generierung, gemeinsamen Nutzung und Verfolgung von Ideen mit der Zeit steigert, steigt auch ihr Bedürfnis, Verbindungen mit anderen Gruppen aufzubauen, wodurch produktive Synergien entstehen. I-Nova stellt dazu Bereiche zur funktionsübergreifenden Ideengenerierung und Zusammenarbeit bereit, dank denen die Abteilungen F&E, Marketing und Geschäftsentwicklung Ideen nicht nur teilen, sondern auch gemeinsam entwickeln können, und von daraus resultierenden Einblicken und gegenseitigen Anregungen profitieren.

Der erste Ideentyp, der in einem Ideengenerierungssystem gemeinsam genutzt werden kann, sind einfache und vage Ideen. Zum Beispiel kann ein Kundenberater diverse Gespräche mit Kunden geführt haben, in denen er ein fortwährendes Problem in einem Teil der Standardverkaufsargumentation des Unternehmens entdeckt hat. Er gibt seine Idee in das Ideenverwaltungssystem des Unternehmens ein und die darauf folgende Diskussion zeigt, dass es ein Problem mit dem Auftritt des Unternehmens auf dem Markt gibt. Nach einer kurzen Besprechung bei einer Vorstandssitzung wird das Problem behoben und der Umsatz steigt im nächsten Quartal erheblich.

Der zweite Ideentyp bezieht sich auf komplett ausgearbeitete und relativ komplizierte Ideen. Sie existieren auf der Ebene von Projektvorschlägen oder Geschäftsmodellideen. Beispielsweise könnte ein Ingenieur an einer bestimmten Elektrotechnologie gearbeitet haben, die in Umschaltstationen von Kernkraftwerken angewendet werden soll. Nach einer kurzen Unterredung mit einem Kollegen wird ihm jedoch klar, dass diese Technologie eine viel bessere und direktere Anwendung in einem effizienten Energieverteilungssystem für Windenergieparks hätte. Die beiden Ingenieure schlagen gemeinsam ein neues Projekt zur Entwicklung dieses elektrischen Systems für Windtechnik vor. Die Geschäfts- und F&E-Leiter untersuchen diese Idee, beschließen die Finanzierung des Projekts und verhelfen so einer Idee zum Durchbruch, die zu profitablen Entwicklungen auf einem neuen Markt führen könnte.

Der dritte Ideentyp bezieht sich auf komplexe und von Natur aus bereichsübergreifende Ideen. Dazu zählen Ideen zu grundlegenden Veränderungen von Märkten und

Technologien – strategische Ideen, die zu neuen Vorbildern in der Branche, neuen Geschäftsmodellen usw. führen. Sie werden normalerweise weder von Einzelpersonen unterbreitet, noch kommen sie durch glückliche Zufälle zustande. Sie sind einfach zu komplex, als dass eine Person allein sich damit „auskennt“. Stattdessen bauen bewährte Verfahren auf Projektgruppen und hochentwickelte „Futuristenkomitees“, die Szenarien für die Zukunft entwickeln. Diese Aufgabe wird durch sich wiederholende Forschungsprojekte bewältigt, die durch kollektive Ideenfindungsrunden unterbrochen werden. Bei den Mitgliedern eines Projektkomitees handelt es sich meist um aufgrund ihrer besonderen Eignung für dieses „Futuristenkomitee“ handverlesene Mitarbeiter des Unternehmens.

4. Metamorphose in eine funktionsübergreifende Innovationsabteilung

Die bedeutendste Auswirkung der erfolgreichen Implementierung eines Ideenverwaltungssystems ist die Entstehung einer echten Innovationsabteilung auf Unternehmensebene, welche die Ideengenerierungsaktivitäten verwaltet und koordiniert. Jedes der weiter oben genannten Beispiele beinhaltet die Koordination über verschiedene Abteilungen hinweg: Vertrieb und Marketing im ersten Fall, verschiedene Gruppen in der technischen Abteilung sowie Geschäftsentwicklung im zweiten Fall und Mitarbeiter aus allen Bereichen des Unternehmens im dritten Fall. Dieser Grad an Zusammenspiel übersteigt normale Geschäftsvorgänge mit einer vertikalen Ablauforganisation und erfordert eine horizontale sowie funktionsübergreifende Struktur, die von einem standardmäßigen web-basierten Informationssystem unterstützt wird.

Ganz egal, wo die Entwicklung ihren Anfang nimmt, es gibt einen kritischen Punkt, an dem die sich abzeichnende Ideenverwaltung in eine funktionsübergreifende Unternehmenseinheit übergehen muss, d. h. die Innovationsabteilung. Wichtig ist dabei, dass der Übergang auf verschiedene Arten und Weisen erfolgen kann. Die tatsächliche Migrationsmethode hängt in hohem Maß von der in einem Unternehmen gepflegten Kultur, dessen Organisation und geschäftlichen Terminvorgaben ab. Normalerweise ist der Übergang mit einem entscheidungsrelevanten Auslöseereignis verbunden. Der Übergang zu einer funktionsübergreifenden Koordinationsgruppe ist in jedem Fall maßgeblich für die Sicherung der Vorteile der Ideengenerierung, die anhand von Beispielen im vorigen Abschnitt veranschaulicht wurden.

Unerwartete Hilfe durch Geschäftsführer

Das klassische Ereignis, das die Entwicklung vorantreibt, ist eine Anordnung von höchster Ebene, d. h. meist vom Geschäftsführer selber Innerhalb der letzten Jahre hat sich die Geschichte bereits unzählige Male wiederholt: Ein progressiver Geschäftsführer hat die neuesten wirtschaftlichen Publikationen gelesen und sich mit führenden Wirtschaftsakademikern ausgetauscht. Ihm wird klar, dass die Schaffung einer funktionsübergreifenden Innovationsabteilung entscheidend für das langfristige Wachstum

seines Unternehmens sein wird. Daraufhin entschließt er sich, die Bildung dieser Abteilung von oben anzuordnen.

In diesem Stadium ernennt der Geschäftsführer im Allgemeinen einen vertrauten Verbündeten zum Innovationsdirektor. Manchmal erhält diese Person einen kleinen Mitarbeiterstab und ein maßvolles Budget, manchmal nicht. Unabhängig davon, muss der Innovationsdirektor ein erfahrener Mitarbeiter aus den Reihen des mittleren oder höheren Managements sein, um in dieser Rolle erfolgreich zu sein. Der Aufbau einer Innovationsabteilung aus dem Nichts besteht zu einem hohen Grad aus Förderung, Querkoordination und politischen Zügen.

Von der Gründung dauert es etwa 12 bis 18 Monate, bevor die Innovationsabteilung in Eigenregie eine permanente und solide Sammlung von Innovationsprozessen anlegen kann. Während der ersten Monate ist der Innovationsdirektor in erster Linie mit dem Erforschen, Testen und Sondieren der besten „Ansatzpunkte“ zur Anregung von funktionsübergreifenden Innovationsprozessen beschäftigt. Junge Innovationsabteilungen bemühen sich, bewährte und neue Verfahren zu verstehen, und suchen dabei häufig massiv Unterstützung bei Experten, Beratern und Akademikern. In dieser frühen „Gründungsphase“ wird der Innovationsdirektor ebenfalls diverse Pilotprojekte einführen, die als Tests für den dauerhaften Aufbau von funktionsübergreifenden Innovationsprozessen im Unternehmen dienen. Diese Pilotprojekte, die letzten Endes immer in irgendeiner Form „greifen“, verankern sich im Bewusstsein der Mitarbeiter des Unternehmens.

1 bis 2 Jahre nach der Gründung der Innovationsabteilung beginnt die eigentliche „Aufbauphase“. In diesem Entwicklungsstadium werden Standard-Tools und Softwareplattformen zur unternehmensweiten Nutzung bereitgestellt. Oft kamen diese Tools und Plattformen bereits während der „Gründungsphase“ in verschiedenen Pilotprojekten zur Anwendung. In der jetzigen „Aufbauphase“ beschränkt der Innovationsdirektor die Liste der Standard-Tools und Plattformen auf die wenigen, die sich wiederholt in verschiedenen Szenarien und bei unterschiedlichen Gruppen bewährt haben. Daraus ergibt sich, dass der Innovationsdirektor seinen Einsatz bei den entsprechenden Anbietern aus der Liste der Pilot- und Testprojekte „verdoppeln“ wird.

Neben der Standardisierung der Tools und Plattformen wird die Innovationsabteilung die Zusammenstellung bewährter Verfahren für die funktionsübergreifenden Innovationsprozesse in Angriff nehmen, die als Richtlinien für die Benutzer dienen. Beispielsweise stellen heute viele Innovationsabteilungen ein unternehmensweites Intranetportal zur Ideengenerierung und Zusammenarbeit zur Verfügung. In Verbindung mit der Bereitstellung dieser Plattform wird die Innovationsabteilung Dokumentationen,

Handbücher, Anleitungen und andere Hilfen für Innovationsnovizen sowie neue Mitarbeiter erstellen. Mit der Zeit wird die Innovationsabteilung auch die Unternehmenspolitik dahingehend prägen, wie bzw. wann einzelne Gruppen und Mitarbeiter in den unternehmensweiten Innovationsprozess eingebunden werden sollen. Gewöhnlicherweise erstellt die Innovationsabteilung auch eine Reihe von Materialien, die für die Innovation im ganzen Unternehmen werben. Das Spektrum kann dabei von E-Mails, die Mitarbeiter über neue Initiativen informieren, über Anzeigen und via unternehmenseigene TV-Kanäle gesendete Werbung sowie Versammlungen und Ereignisse für die gesamte Belegschaft bis hin zu Prämienprogrammen für „Top-Innovatoren“ reichen.

Natürliche Entwicklung

In vielen anderen Fällen stammt der Antrieb zur Schaffung einer funktionsübergreifenden Innovationsabteilung nicht von der Geschäftsführung. Es handelt sich vielmehr um eine Eigenschaft, die sich innerhalb bestimmter Unternehmensbereiche wie F&E, Marketing und Geschäftsentwicklung herauskristallisiert.

In solchen Fällen beruht die Voraussetzung auf einem lokalen Innovationsteam, das über seine ursprüngliche Aufgaben hinauswuchs. Die Abteilung Produktmarketing könnte zum Beispiel eine eigene Innovationseinrichtung zur Sammlung und Auswertung von Daten entwickeln, die anhand von ethnografischen Feldstudien erfasst wurden, wie Umfragen zur Ermittlung von Kundenmeinungen, Entwicklungsbesprechungen mit Leitbenutzern usw. Nachdem diese Gruppe die Erfassung und Synthetisierung externer Daten über Kundenbedürfnisse beherrscht, wird sie zunehmend bei der Produktplanung und strategischen Optimierung des Portfolios involviert.

Diese Aktivitäten erfordern jedoch auch die Mitwirkung anderer Gruppen. Die Eingaben der F&E sind zum Beispiel entscheidend, wenn eine Idee in ein real existierendes Endprodukt umgesetzt werden soll. Wenn das Marketing ohne vorherige Rücksprache Produktkonzepte erstellt, dümpeln diese Projekte oft unvollendet vor sich hin, da sie von skeptischen Technikern hinausgezögert werden, die sich (vielleicht unbewusst) dagegen sträuben. Daher wäre es für die Innovationsgruppe innerhalb der Marketingabteilung am besten, geeignete Wege zur direkten Einbindung der F&E bei der Produktplanung zu finden. Wenn sich solche funktionsübergreifenden Bemühungen nachhaltig entwickeln, wurde der Grundstein zu einer zweckbestimmten und funktionsübergreifende Innovationsabteilung auf Unternehmensebene gelegt. Ähnliches ist mit einem Ausgangspunkt bei der F&E oder Geschäftsentwicklung bekannt.

Der entscheidende Moment bei einer aus der Basis hervorgehenden Innovationsabteilung ist erreicht, wenn sie solide Unterstützung und Ressourcen auf einer höheren Ebene erhält. Früher oder später muss ein Mitglied der Führungsebene die strategische Bedeutung dieser impliziten Einrichtungsbildung erkennen und gewillt sein, sich für die Sache einzusetzen. Andererseits wird die sich entwickelnde Innovationsabteilung in einer Art Fegefeuer darben. Dem vertikalen Silo, in dem sie entstand, potenziell entwachsen, findet sie aber auch keinen Platz in einer zentralisierteren Struktur.

Angenommen, dass die von unten herausgebildete Innovationsabteilung diesen Scheidepunkt überwindet, wird sie mit einigen Problemen der von oben oktroyierten Innovationsabteilung zu kämpfen haben. Sie muss die Unterstützung von anderen Betriebsabteilungen erlangen und auf die Konsolidierung von funktionsübergreifenden Verarbeitungstools, Schulungshandbüchern und Werbeaktivitäten hinarbeiten. Glücklicherweise ist eine von unten gewachsene Innovationsabteilung zum Zeitpunkt ihres Ausbruchs aus dem ursprünglichen Silo diesen ersten Zielen bereits ein gutes Stück näher gekommen. Daher kann sie nach der eigentlichen Gründung oft schon recht bald die „Aufbauphase“ einläuten und so die sonst 12 bis 18 Monate dauernden „Gründungsphase“ zum größten Teil überspringen.

5. Schlussfolgerung

Vor allem ist zu beachten, dass das Aufkommen von funktionsübergreifenden Innovationsabteilungen ein neues Phänomen der letzten 5 bis 10 Jahre ist. Daher forschen und experimentieren selbst die am weitesten entwickelten Innovationsabteilungen noch mit Methoden, Verfahren und Ansätzen zur Unterstützung der Innovation in ihrem Unternehmen.

Ferner führen viele Unternehmen erst jetzt echte Innovationsabteilungen ein. Sie haben die einzelnen Mosaiksteine vielleicht schon in der F&E zusammengesetzt, aber im Marketing (zum Beispiel) noch nicht. Oder sie haben vielleicht einen Geschäftsführer, der einen strengen „Innovationskurs“ von hoher strategischer Priorität verordnet hat, wo die Innovationsabteilung an der Basis jedoch noch um angemessene und durchführbare Rahmenbedingungen für Methodik und Verarbeitung ringt. Abgesehen von diesen Unternehmen, wundern sich die meisten Firmen auf der ganzen Welt heute noch, wie systematische Innovation überhaupt für ihren Betrieb funktionieren kann. Sie haben gerade erst angefangen, über eine Teilnahme an dieser wichtigen Entwicklung nachzudenken.

Wir bei I-Nova Software sind davon überzeugt, dass der Entwicklung von Innovationsabteilungen auf der ganzen Welt in den kommenden Jahren zunehmende Aufmerksamkeit gewidmet wird. Wir stehen momentan erst am Anfang eines Trends, der sich in den Unternehmen abzeichnet und über die Jahre hinweg weiterentwickeln und ausbreiten wird.