



enable

PORTAL FÜR UNTERNEHMER

enable.de finden Sie vom 15. Mai an unter folgender Adresse:
<http://www.ftd.de/gruendung>

  
Kommentieren Senden Drucken

Wie sich Unternehmen vor der Innovationsfalle schützen

von Sebastian Theopold

Es gibt in unserem Sprachgebrauch Begriffe, mit denen kann man viel mehr sagen als sie bedeuten. Das Wort Innovation gehört zweifelsohne dazu. Wer sich dieses Wortes bedient, zeigt, dass er die Zeichen der Zeit verstanden hat. Die Flut der Innovations- und Excellence Initiativen verstärkt diese Vermutung und vermittelt allen das Gefühl "hier dreht sich was!"

Eigentlich ist dem auch nichts entgegenzusetzen. Denn Innovation ist erstens positiv, zweitens dringend nötig und deshalb drittens etwas, das mit allen Mitteln gefördert werden muss.

Aber geht die aktuelle Diskussion in die richtige Richtung und verstehen wir unter Innovation alle das Gleiche?



Betrachten wir den Jahresbericht des Europäischen Patentamtes für das Jahr 2006. Darin ist Deutschland mit 24.867 angemeldeten Patenten Spitzenreiter in der EU. Sogar weltweit kommt Deutschland damit – hinter den USA – auf den 2. Rang. Unsere Innovationsfreude scheint keine Grenzen zu kennen. Allerdings ist die blanke Zahl der Patentanmeldungen meiner Auffassung nach nur eine Teilchenwahrheit, die bei genauerem Hinsehen kein Ganzes ergibt. Aufschlussreicher ist da eher die Patentbilanz. In ihr wird festgehalten, wie viele Patente und Lizenzen deutsche Firmen im Ausland einkaufen und diese Zahl wird verrechnet mit jenen Patenten und Lizenzen, die sie ihrerseits exportieren. Der Saldo dieser Bilanz ist seit einigen Jahren negativ. Ohne die Innovationen der anderen – so der Rückschluss – wäre unser Wachstum nicht zu bewerkstelligen. Beim einem der wichtigsten Rohstoffe unserer Zeit sind wir also nicht Export-, sondern Importweltmeister.

Diese Missstände können wir auch in einigen Unternehmen feststellen. Das Ergebnis einer aktuellen Unternehmerbefragung der [Munich Strategy Group](#) stützt die Vermutung. Nahezu 80 Prozent der Unternehmen bezeichnen sich selbst als innovativ. Allerdings schaffen es nur 22 Prozent mit neuen Produkten mindestens 1/3 des Gesamtumsatzes zu erzielen. Obwohl die Unternehmen sich mit der Erneuerung ihrer Produktpalette intensiv beschäftigen, gelingt es nicht allen ausreichend Kapital daraus zu schlagen.

Sie befinden sich auf dem Weg in die Innovationsfalle. Dort angekommen hilft es auch nicht, dass von den befragten Unternehmen rund 75 Prozent ihre Ausgaben für Innovationen jährlich erhöhen. Denn zusätzlicher Kapitaleinsatz bringt in diesen Fällen

kaum mehr Ertrag. Ganz im Gegenteil, sie beginnen zu sinken. Weil sich die Anzahl der neuen, jedoch kaum marktfähigen Produkte im Portfolio weiter erhöht. Die Sortimentsbreite nimmt zu, während die relative Anzahl der Cash-Cows abnimmt – die F&E Ausgaben jedoch weiter zunehmen. Das bindet Kapital und Ressourcen. Die unternehmerische Mobilität wird Stück für Stück begrenzt und ein Entkommen aus der Innovationsfalle immer schwieriger. In diesen Fällen kann ein "weiter so" fatale Auswirkung haben.

Jedes Unternehmen tut gut daran, sein Produktportfolio regelmäßig nach den "wertvernichtenden" Produkten zu durchforsten. Dabei ist es immer wichtig sich ehrlich zu fragen ob die letzten Innovationen den gewünschten Erfolg gebracht haben. Die Entscheidung ob eine Neueinführung erfolgreich war, trifft allerdings immer der Markt und nicht das Management. Es ist zwar schön, wenn die Führungskräfte eines Unternehmens hinter ihren Erfindungen stehen, doch allzu narzistische Züge können schnell dazu führen das Gespür für die Realität zu verlieren. Erst wenn die Planzahlen erreicht wurden und die Input – Output Relationen der Neueinführungen stimmen, dann kann eine Innovation als Erfolg bezeichnet werden. Alles andere ist Augenwischerei und macht sich mittelfristig in den Leistungskennzahlen bemerkbar.

Um nicht in der Innovationsfalle zu landen, benötigen Unternehmen heute eine weitaus differenziertere Betrachtung ihrer Innovationsanstrengungen. Denn es ist zweierlei, innovativ zu sein oder ein innovatives Unternehmen zu sein – ersteres produziert viele neue Ideen, letzteres erwirtschaftet aus seinen Ideen Erträge. Ich bin der Überzeugung, dass nicht das Innovationsvermögen an sich die größte Herausforderung darstellt, sondern vielmehr die Fähigkeit, richtig mit diesem umzugehen.

Erschienen am 1. April 2008

> [Bookmarken bei ...](#)



 [Kommentieren](#)  [Senden](#)  [Drucken](#)