



INNOVATION
MANAGEMENT

THE
NUNATAK
GROUP

WILLKOMMEN

“ WENN WIR
ALLES TÄTEN,
WOZU WIR
IMSTANDE
SIND, WÜRDEN
WIR UNS
WAHRSCHEINLICH
IN ERSTAUNEN
VERSETZEN”

THOMAS A. EDISON

Wie können Unternehmen Innovationskultur lernen? Welche Rolle spielen dabei Nein-Sagen und Urlaubstage? Eine kleine Starthilfe.

Der US-Amerikaner Thomas Alva Edison war einer der größten Innovatoren der modernen Geschichte. Auf sein Denker-Konto gehen der Telegraf, der Phonograf, die Verbreitung der Glühlampe. Aber Edison bereicherte die Welt mit noch viel mehr Ideen. Im Laufe seines 84-jährigen Lebens meldete er 1093 Patente an, 1884 waren es beinahe 70, alle fünf Tage eine neue Erfindung. Wurden sie alle umgesetzt? Nein. Machte er Fehler? Reichlich. Und doch: Edison ließ sich nie beirren. Arbeitete unermüdlich. Hochmotiviert. Vielseitig interessiert.

Das Edison-Prinzip gilt auch heute. Innovation ist selten ein Zufallsergebnis, sie beruht auf harter Arbeit und Durchhaltevermögen. Was Steve Jobs sich selbst und seinen Entwicklerteams abverlangte, ist längst Legende: »Innovation ist ›Nein‹ zu sagen zu 1000 Dingen.« Genau darin besteht die Herausforderung für Unternehmen. Nie war Innovation wichtiger – und nie komplexer. Digitalisierung, Industrie 4.0, künstliche Intelligenz, aber auch die Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen brauchen Orte, an denen mutige Ideen entstehen können. Datenanalyse ist wichtig, ebenso eine passende Unternehmenskultur, Vertrauen in die Mitarbeiter, Raum für Glück und Genialität,

für Inspiration von außen – nur so kann man seine Wettbewerbsfähigkeit sichern.

Als Strategieberater mit Fokus auf Digitalisierung und Sitz in München lebt The Nunatak Group das Thema Innovation seit der Gründung vor acht Jahren zu 100 Prozent. Das zeigt sich auch in unseren Unternehmensregeln: Wir tauschen unser Wissen untereinander in regelmäßigen Best-Practice-Präsentationen aus. Sogenannte »Circles« setzen sich selbst ihre Ziele, Hierarchien sind reduziert, ein Urlaub etwa muss nicht genehmigt werden, denn jeder nimmt sich dann frei, wenn er es in seinem Projekt verantworten kann.

Innovationsprozesse sind nicht immer bequem, sie erfordern Energie und Ausdauer. Aber wer ausreichend Ressourcen in den Prozess steckt, wird echte Erfolge sehen. In diesem Booklet finden Sie Erfolgsrezepte und -beispiele – viele davon aus unserer täglichen Arbeit. Ganz im Sinne unseres Namens, denn Nunatak bedeutet »Wegweiser«, und zu solchen wollen wir unsere Kunden entwickeln. Viel Vergnügen bei der Lektüre!

Das Team von The Nunatak Group
www.nunatak.com

“INNOVATION
ENTSTEHT
ERST, WENN
MAN ZU 1000
IDEEN NEIN
GESAGT HAT”

STEVE JOBS

In|no|va|ti|on inova'tsjo:n, Innovación
Substantiv, feminin [die]

Bildungssprachlich: Einführung von etwas Neuem; Neuerung; Reform.

Soziologie: Geplante und kontrollierte Veränderung, Neuerung in einem sozialen System durch Anwendung neuer Ideen und Techniken.

Wirtschaft: Realisierung einer neuartigen, fortschrittlichen Lösung für ein bestimmtes Problem, besonders die Einführung eines neuen Produkts oder die Anwendung eines neuen Verfahrens.

PERSPEKTIVEN

1.

Platz im Ranking in der Einschätzung der Innovationsfähigkeit globaler Länder

Deutsche Innovationsfähigkeit

4.

Platz im Ranking in der Anzahl der Anmeldungen von Patenten in Europa

Deutschland wird in einer Umfrage des World Economic Forum unter 12.200 Managern weltweit als Land mit der höchsten Innovationsfähigkeit gesehen, ist allerdings bei der Anmeldung von Patenten in Europa hinter USA, Japan und China platziert.

Quelle: World Economic Forum (2018), Europäische Patentorganisation (2018)

Investitionsziele für Innovation

Stellt man den Zielwert der OECD für Investitionen in Innovation mit den aktuellen Zielen der Großen Koalition bis 2025 gegenüber, ergibt sich noch eine Lücke in Höhe von 0,5 % des BIP. Im aktuellen Erhebungszeitraum 2017 waren es in Deutschland übrigens 3,02 %.

Quelle: OECD (2018), Eurostat (2019), Koalitionsvertrag der dt. Bundesregierung (2018)

3.0%

Zielwert der Investitionen in Innovation in % des gesamten BIP nach Maßgabe der OECD für das Jahr 2030

3.5%

Zielwert der Großen Koalition für 2025

Investition in Zukunftstechnologien

8%

Anteil der globalen Investitionen in Artificial-Intelligence-Start-ups, die in die EU geflossen sind

49%

Anteil der globalen Investitionen in Artificial-Intelligence-Start-ups, die in die USA geflossen sind

Nur ein geringer Teil der globalen Investitionen in Start-ups für Artificial Intelligence gingen in die EU, insgesamt 1,1 % gingen nach Deutschland. Währenddessen vereinen die USA (49 %) und China (36 %) mehr als 85 % der Investitionen in diese Zukunftstechnologien.

Quelle: OECD (2018)

Forschungsintensität

Die Pharmabranche ist und bleibt global die Branche mit dem höchsten Investitionsbedarf für die Forschung und Entwicklung von Innovationen. Gefolgt wird sie von der Informations- und Digitalwirtschaft, die anteilig gerade halb so viel investiert. Die Automobilindustrie steckt global knapp 4 % ihres Umsatzes in Innovation.

Quelle: Capital IQ (2018), Finanzberichte der Unternehmen

16%

Anteil des Umsatzes, der in der Pharmabranche für Forschung und Entwicklung ausgegeben wird

8%

Anteil des Umsatzes, der in der Informations- und Digitalwirtschaft für Forschung und Entwicklung ausgegeben wird

10 FEHLER, DIE EINEN GUTEN INNOVATIONS- PROZESS VERHINDERN

Großkonzern und Innovation – ein Wortpaar, das in Zeiten der Digitalisierung und des Start-up-Booms schlecht zu passen scheint. Storys von Firmen, die ihr eigenes Geschäft verschlafen haben, erfreuen sich großer Beliebtheit. Aber das Bild ändert sich gerade.

_____ Immer mehr vermeintliche Dinosaurier wachen auf und erfinden sich neu. Das aber gelingt nicht – oder nur in Ansätzen – mit einem schicken Digital-Lab auf der grünen Wiese. Ein konsequenter Innovationsprozess, der nahe am Kerngeschäft angesiedelt ist und Ideen aus den eigenen Reihen nutzt, ist oft der bessere Weg zu dauerhafter Veränderung.

Folglich ist es nur konsequent, dass viele Unternehmen in den vergangenen Jahren ihren eigenen Innovationsfunnel aufgesetzt haben – also einen mehrstufigen Prozess von der Ideenfindung (je mehr Ideen, desto besser!) bis zur Umsetzung, mit regelmäßigen Checkpoints, an denen über die Umsetzung entschieden wird.

Ein guter Ansatz, doch wenn die erhofften Innovationen zu lange auf sich warten lassen, ist auch dieser Prozess schnell diskreditiert. Warum geschieht das? In den meisten Fällen liegt das Scheitern des Innovationsgedankens an einem der folgenden zehn hausgemachten Fehler, die sich einfach vermeiden ließen:

1 _____ Der strategische Rahmen fehlt

Vielen Unternehmen fehlt eine strategische Antwort auf die nicht nur, aber häufig stark digital geprägte Umbruchphase, in der sie stecken. Die Führung wäre gefordert, diesen Rahmen zu setzen und in der Organisation zu verankern. Die Mitarbeiter können dann Ideen entwickeln, die dazu passen und folglich auch eine hohe Wahrscheinlichkeit der Umsetzung haben – am besten übrigens in funktionsübergreifenden Teams.

2 _____ Der Prozess wird für anderweitige Hausaufgaben missbraucht

Statt wirklich neue Ansätze zu entwickeln, wird der Innovationsprozess häufig dazu eingesetzt, längst bekannte, anderweitig drängende Themen anzugehen. Beispiele hierfür sind eine Software-Umstellung oder die bloße Weiterentwicklung eines vorhandenen Produkts. Echte Innovation ist etwas anderes: Sie sollte das Potenzial

haben, ein Geschäftsmodell grundlegend zu verändern, und Bedürfnisse von Kunden auf neue Weise befriedigen.

3 _____ Die Bestandskunden stehen zu sehr im Fokus

Innovation muss einen echten Mehrwert für Kunden und Unternehmen schaffen. Dabei steht die Frage nach den zu lösenden Kundenproblemen im Vordergrund. Hierbei fokussieren viele Unternehmen zu sehr auf die Bedürfnisse ihrer Bestandskunden und lassen andere Kundengruppen, denen eine Innovation auf bestehenden oder neuen Gebieten nutzen könnte, außen vor. Es ist absolut möglich, mit einer Produktinnovation einen ganz neuen Markt zu erschließen.

4 _____ Es gibt keine übergreifende Innovationskultur

Der Klassiker bei Innovationsprozessen und dazugehörigen Brainstormings und Workshop-Formaten: Die Chefs finden sie gut, die Mitarbeiter auch – aber die Ebene dazwischen nicht. Das mittlere Management fürchtet um die eigenen Ziele, insbesondere wenn kreative und leistungsstarke Mitarbeiter zeitweise abgestellt werden. Der Ausweg: eine Innovationskultur mit passenden Werten im gesamten Unternehmen fördern.

5 _____ Die Innovatoren verzichten auf externen Sachverstand

Wer Neues wagt, profitiert immer davon, jemanden zu fragen, der Ähnliches schon einmal gemacht hat. Ehemalige Gründer oder Experten frühzeitig in Innovationsprozesse einzubringen kann einen echten Mehrwert für die Organisation liefern, da sie unternehmerisches Denken und Marktexpertise mitbringen. Sie entwickeln Intrapreneure, vermitteln Methoden wie Design Thinking oder schulen agiles Denken. Das Fachwissen ist unverzichtbar, wenn Fähigkeiten oder Technologien relevant werden, die im Unternehmen bisher nicht verankert sind. Dabei gilt: Die Ideen selbst sollten von innen kommen!

6 _____ Digitale Tools werden vorschnell eingeführt

»A fool with a tool is still a fool.« Kein Sprichwort fasst die aktuelle Situation in vielen Unternehmen treffender zusammen. Noch bevor der interne Innovationsprozess feststeht, wird bereits in neue digitale Tools beispielsweise für das Ideenmanagement investiert. Manche Firmen sind mit einer ganz banalen Technologie erfolgreich – einem (auch virtuellen) Briefkasten. Für das Management des Prozesses kann ein Software-Tool dann durchaus helfen.

Jede Innovation braucht die Erfolgskriterien, die zu ihr passen.

7 _____ Die falschen Leute entscheiden

Wichtig sind nachvollziehbare Kriterien und Entscheidungswege, wenn es darum geht, eine Idee der Umsetzung nahezu bringen. Studien zeigen, dass es nicht die Topmanager, die Ideengeber selbst oder die externen Coaches sind, die über die Umsetzung entscheiden sollten, sondern Kollegen auf der gleichen Ebene. Sie können unvoreingenommen und präzise beurteilen, ob eine Idee wirklich so gut ist, wie sie auf den ersten Blick wirkt.

8 _____ Ideengeber werden bei der Umsetzung nicht involviert

Häufig werden die Ideengeber nicht in die Umsetzung ihrer Innovation eingebunden. Zwar ist es richtig, neue Produkte oder Services nicht in der Linie zu entwickeln. Sie brauchen einen Sonderstatus, um nicht gleich wieder unterzugehen. Wenn der Ideengeber dadurch aber aus dem Prozess verschwindet, geht die berühmte »Ownership« verloren. Genau diese aber ist wichtig, um die Innovationskultur wirklich zu verankern und interne Multiplikatoren

ren zu etablieren, die sowohl den Prozess als auch die konkrete Idee nach innen und außen vertreten.

9 _____ Die Erfolgskriterien passen nicht

Es ist naheliegend, Innovationen an ihrem potenziellen Umsatz- und Ergebnisbeitrag zu messen und zu bewerten. Messen an und für sich ist gut, aber jede Innovation braucht die Erfolgskriterien, die zu ihr passen. Das können auch weiche Faktoren sein, die nicht direkt mit dem Gewinn zu tun haben. Hauptsache, sie messen das, was die Innovation beim Kunden, am Markt oder auch im Unternehmen erreichen soll.

10 _____ Die Energie geht zu früh aus

Es gibt kaum etwas Frustrierenderes für ein Innovationsteam als ein abruptes Ende des Innovationsprozesses. Wenn dies auch noch kurz vor Abschluss wichtiger Entwicklungsstufen und womöglich ohne einen stichhaltigen inhaltlichen Grund stattfindet, ist die Demotivation groß. Oftmals waren Hintergrundfaktoren nicht richtig bemessen, etwa die Budgets zu knapp kalkuliert, oder die Ideengeber wurden zurück in die Organisationslinie gerufen. Eine gute Übergabe kann Letzteres mildern. Andernfalls geht die Glaubwürdigkeit des Innovationsprozesses sofort verloren.

Newcomer genau wie etablierte Unternehmen sollten Prozesse für Innovationsmanagement einführen. Denn jedes Produkt, jede Dienstleistung, jedes Geschäftsmodell steht vom Moment der Geburt an durch Konkurrenzprodukte, neue Spieler auf dem Markt oder flexibel organisierte Geschäftsmodelle in Disruptionsgefahr.

Innovationen zu belohnen lohnt sich auch auf anderer Ebene. Es geht schließlich um etwas, das Menschen auch in Zeiten künstlicher Intelligenz besser können als Maschinen und Algorithmen: kreative Ansätze finden, um Bedürfnisse zu befriedigen oder Probleme zu lösen. Und genau das steht bei vielen Absolventen auf der Wunschliste für ihr Berufsleben ganz oben. Wer also zum Andersdenken ermutigt und Standardfehler vermeidet, wird nicht nur beim Innovationswettbewerb, sondern auch beim Kampf um die Talente belohnt.

*Der komplette Artikel von Robert Jacobi erschien am 20.05.2019 auf www.manager-magazin.de:
»Diese sieben Fehler verhindern echte Innovation«.*



Robert Jacobi weiß als Management-Strategieberater und Gründer von The Nunatak Group, wo die häufigsten Fehler im Innovationsprozess lauern.
robert.jacobi@nunatak.com

Diese Fragen sollte sich jedes Unternehmen mindestens einmal, besser sogar regelmäßig stellen, um die eigene Innovationsfähigkeit einzuschätzen – auch wenn die Antworten eventuell unangenehm sind.

1

STRATEGIE

Wie oft beschäftigen sich die Geschäftsleitung und das mittlere Management mit dem Thema Innovation? Reicht dies aus?

2

VISION

Worum geht es Ihnen beim Thema Innovation? Geht es um ein neues Bewusstsein, Kostensenkung, Produktqualität, Umsatzsteigerung oder um etwas ganz anderes?

3

KÖPFE

Gibt es jemanden, der in Ihrem Unternehmen für Innovation zuständig ist? Wissen dies auch Ihre Mitarbeiter?

4

IDEEN

Wer hat in Ihrem Unternehmen vermutlich die besten Ideen und wer setzt sie um? Sind die zwei die gleiche(n) Person(en)?

5

BEWERTUNG

Wer beurteilt, ob Ideen gut und Projekte lohnenswert sind? Ist diese Person die richtige?

6

DIVERSITÄT

Neue Ideen entstehen dort, wo unterschiedliche Perspektiven und Denkweisen aufeinandertreffen, ist dies bei Ihrem Unternehmen der Fall?

7

FREIRAUM

Haben Sie und Ihre Mitarbeiter genügend Freiraum, um neue Ideen zu generieren? Wenden Sie dabei kreative Methoden an?

8

VERÄNDERUNG

Ändert sich für Mitarbeiter etwas, wenn sie an einer Innovationsentwicklung teilnehmen oder ist dies Teil des täglichen Geschäfts?

9

ANREIZE

Werden Mitarbeiter für ihren Einsatz belohnt?

10

ERFOLG

Ist allen Beteiligten klar, wann ein Projekt als Erfolg gilt und wann nicht? Wann wird ein Projekt abgebrochen?

11

FEHLERKULTUR

Gelten Fehler als vermeidbar oder unvermeidbar? (Wie) werden gemachte Fehler reflektiert?

12

PROZESS

Gibt es in Ihrem Unternehmen einen klar definierten Innovationsprozess? *Wenn nicht, bitte umblättern ...*

ENTWICKLUNGSPHASEN

Kann es einen festgelegten Prozess für Innovation geben? Wie soll so ein Prozess ablaufen? Die Antwort ist: Ähnlich wie eine Wanderung – es gibt immer wieder Hindernisse zu überwinden und neue Wege zu beschreiten.

Merke: Anders als bei einer Bergwanderung in den Alpen darf man hier auch abseits ausgetretener Pfade unterwegs sein. Denn nur so gewinnt man neue Erkenntnisse und trifft auf neue Weggefährten, mit denen man am Ende des Weges vielleicht sogar eine weitere Reise plant.

Gate 1

Ideenfilter

Nach der Ideensammlung werden hier bestehende Initiativen kombiniert, Wissen und Erkenntnisse aus Vorprojekten verwendet und letztendlich eine Auswahl getroffen, um die richtigen Ideen in die Konzeptionsphase zu schicken.

Phase 1: Ideenfindung/-sammlung

_____ Am Anfang steht die Idee. Doch woher kommt diese überhaupt? Im Optimalfall von Mitarbeitern, manchmal angeregt durch Experten wie Wissenschaftler, Trendscouts, Designer, Marktforscher, Unternehmensberater und weitere externe Quellen. Ideen entstehen dabei im Alltag der Mitarbeiter, in Innovation-Labs oder durch Ideenwettbewerbe. Wichtig: Die Ideen und Erkenntnisse aus dem weiteren Prozess sollten in diesem »Backlog« zentral gesammelt werden.

Phase 2: Konzeption

_____ Ideen werden zu Projekten: Ideengeber bilden agile, divers besetzte Teams, um ein Wertversprechen zu definieren, erste Hypothesen zu bilden und potenzielle Risiken zu identifizieren. Folgende Fragen sollten beantwortet werden können: _____ Welches (Kunden-) Problem wird hier gelöst? _____ Wie wird es aktuell gelöst, wenn überhaupt? _____ Warum ist der Ansatz anders und neu? _____ Warum sollten Investoren Geld und Zeit investieren?

Gate 2

Pitching

Die Teams stellen ihre Konzepte in kurzen Pitching-Sessions einer Jury aus internen und externen Experten vor. Sind diese überzeugt, bekommt das Konzept eine Anschubfinanzierung für die Pilotierungsphase.



Ausstieg

Nicht jede Idee schafft es, die Tests zu bestehen und den Fragen standzuhalten. Ein Ausstieg muss jederzeit möglich sein und bedeutet dabei nicht zwangsläufig Scheitern. Wertvolles Wissen für den nächsten Innovationsprozess wird im Backlog der Ideen gesammelt.



Gate 3

Proof-of-Concept

Wenn erste Kunden Kaufabsicht bekundet haben und interne sowie externe Experten überzeugt wurden, wird der Proof-of-Concept erteilt.

Operating Business

Spin-Off

Internal Start-up



Phase 3: Pilotierung

_____ Nach Finanzierung wird das Konzept Teil eines iterativen Lean Start-up-Prozesses. Ein »Minimum Viable Product« wird design, entwickelt und mit ersten potenziellen Kunden getestet (Build, Measure, Learn). Um zu beweisen, dass das Produkt Marktpotenzial besitzt und ein real existierendes Kundenproblem löst, sollte dieser Prozess mindestens zwei- bis sechsmal durchlaufen werden.

Phase 4: Go-to-Market

_____ Das weitere Vorgehen wird entwickelt: Wird die Innovation als interne Sparte (»Operating Business«) weitergeführt, als internes Start-up im noch geheimen »Stealth-Modus« oder wird die Innovation als Spin-off ausgegründet? Genauso wichtig ist die Entscheidung, wer den Prozess fortführen wird. Denn unter Umständen möchte nicht jeder Mitarbeiter des Projektteams auch ein Gründer oder Geschäftsführer sein.

LICHT AN FÜR INNOVATIONEN

Verändernde Außenbedingungen zwingen Unternehmen heute mehr denn je, sich regelmäßig neu zu erfinden und über innovative Prozesse und Produkte weiteres Wachstum sicherzustellen. Innerhalb der Organisation kann dabei eine oft vernachlässigte Ressource aktiviert werden: der Mitarbeiter.

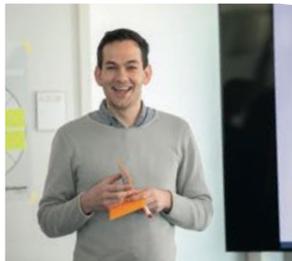
OSRAM, eines der führenden Lichttechnik-Unternehmen weltweit, hat bereits frühzeitig einen eigenen Innovationsprozess etabliert. Das sogenannte Digital Launchpad – kurz DLP – soll Mitarbeiter dazu anregen, eigene Ideen einzureichen und diese mit erhöhter Geschwindigkeit fernab der Konzernstrukturen voranzutreiben. Innovation und Erneuerungsfähigkeit geraten so in den Fokus. Bei Einreichung der Idee ist unerheblich, ob ein einzelner Mitarbeiter oder ein internes Team auf Basis generierter Daten im Tagesgeschäft Chancen für einen neuen Service identifiziert.

Zwei jüngste Projektbeispiele sind hier Digital Art Lighting, eine Softwarelösung zur intelligenten Steuerung von Museumsbeleuchtung, und Smart Textile Illumination, intelligente situative Beleuchtung für Arbeitskleidung, ein Projekt, das **The Nunatak Group** begleitet

hat. »Innovation passiert nicht mal eben nebenbei. Das DLP fungiert als Schmierstoff zwischen vorhandenem ausführendem Geschäft und der Validierung neuer Geschäftsmodelle. Es leitet das Thema Innovation entlang eines strategischen Rahmens und eines strukturierten sowie agilen Prozesses«, sagt Michael Jacobi, Leiter des DLP bei OSRAM.

Das DLP hat drei klar definierte Phasen, abgegrenzt durch sogenannte Gates. Diese sollen Ideen und Konzepte auf Kundennutzen, Kompatibilität und Umsetzbarkeit hin überprüfen. Auf Basis der andauernden Ideensammlung werden in dreitägigen Bootcamps und dem Bestehen des Initial-Gates

in der ersten Phase – Exploration – die Ideen auf ihr Marktpotenzial hin überprüft. Erste Konzepte werden entworfen und Experteninterviews geführt sowie bei potenziellen Kunden



Michael Jacobi, Leiter des Digital Launchpad bei OSRAM.

nachgeforscht, ob Bedarf besteht und wie eine Lösung für den Kunden aussehen könnte.

Dass Ideen ein bestehendes Problem im Markt bedienen, konnte so bei zahlreichen DLP-Projekten, wie bei Digital Art Lighting und Smart Textile Illumination, gezeigt werden. Dafür wurden in dieser Phase weit über 20 Kundeninterviews mit renommierten Industrieunternehmen sowie nationalen und internationalen Museen geführt. In der zweiten Phase – Definition – werden darauf aufbauend erste Prototypen entwickelt und getestet, bis letztendlich in der dritten Phase – Concept – eine dezidierte Produktstrategie und eine Empfehlung für das zweite Gate, das Empowering Gate, ausgearbeitet werden. An dieser Stelle entscheidet eine Jury, ob in einer direkt folgenden dreimonatigen Anschlussphase das Produkt zur Marktreife getrieben werden soll.

Während Smart Textile Illumination mit einer prototypischen intelligenten Arbeitsschutzweste die Concept-Phase bereits abgeschlossen hat und aktuell zur Marktreife entwickelt wird, befindet sich Digital Art Lighting im Juni 2019 in der Vorbereitung auf das Rollout-Gate. Hier konnten entsprechend dem großen Marktbedarf schon erste Kunden akquiriert werden.

»OSRAM gelingt es mit dieser Mischung aus Lean-Startup-Methoden, regelmäßigen Check-ins, klar definierten Gates und dem Einbinden von externen Coaches und Experten schnell zu validieren. Das Feedback potenzieller Kunden steht bei jedem Projekt im Mittelpunkt«, unterstreicht Jacobi. Ein perfekter Prozess schützt jedoch nicht vor

Rückschlägen, etwa wenn das Marktpotenzial nicht so groß ist wie erhofft, Kunden die Innovation nicht wirklich benötigen oder die technische Umsetzbarkeit sich komplexer darstellt als anfänglich angenommen.

An solchen Punkten müssen Team und Management bereit sein, ein Projekt zu stoppen und aus den gewonnenen Erkenntnissen zu lernen. Das Projekt Car2Car-Kommunikation auf Basis von LED-Fahrzeuglampen ist ein solches Beispiel. Nach vier Wochen Exploration wurde dieses Projekt mangels Nachfrage gestoppt.

Dass der iterative Prozess bei OSRAM funktioniert, zeigt die Bilanz knapp zwei Jahre nach Gründung des DLP. Seitdem wurden bereits mehr als 25 vielversprechende Ideen eingereicht, aktuell wird der zweite Schwung Ideen für dieses Jahr geprüft. Auch wenn es nicht alle Projekte bis zur Marktreife geschafft haben oder schaffen werden, etabliert sich das DLP zunehmend als zentrale Anlaufstelle für innovative Mitarbeiterideen und zeitnahe Umsetzung.

»Damit Prototypen oder fertige Produkte nach Durchlauf nicht doch in einer Schublade verschwinden, ist es essenziell, bereits im Prozess eine klare Übergabe in die Linienorganisation definiert zu haben«, so Jacobi. Im Fall von OSRAM entscheiden im finalen Rollout-Gate alle relevanten Bereichsvorstände über die Fortführung des Projekts und geben idealerweise noch am selben Tag ein Budget frei. An dieser Stelle gilt der Prozess im DLP als abgeschlossen und aus vormaligen Product Ownern werden bestenfalls Gründer im Unternehmen.

NUR WER WAGT, KANN AUCH GEWINNEN

Die Medien sind so stark von der Digitalisierung betroffen wie kaum eine andere Branche. Wie der Nachrichtensender n-tv die Herausforderungen aktiv angeht.

_____ Wie kann man im Internet mit Nachrichten Geld verdienen, und wie bleibt man bei der Vielzahl an Konkurrenz die bevorzugte Plattform der Nutzer? An der Antwort arbeitet Eva Messerschmidt, Leiterin des Bereichs Sales & Digital Products bei dem Nachrichtensender n-tv. Gemeinsam mit ihrem Team beschäftigt sie sich mit der Verbreitung und der Monetisierung der n-tv.de-Inhalte auf allen relevanten digitalen Plattformen. Dabei verfolgt Messerschmidt eine konsequente First-Mover-Strategie: n-tv will immer da sein, wo auch die Nutzer sind.

Welchen Herausforderungen steht ein Nachrichtensender wie n-tv in Sachen Innovation gegenüber?

Wir sind als kleiner Sender schmal aufgestellt, weshalb unser Budget im Rahmen bleiben muss. Fehler sind wichtig, um



daraus zu lernen, dürfen aber keine Unsummen verschlingen. Dabei muss der Innovation immer eine Relevanz für Nachrichten zugrunde liegen. So stellt uns beispielsweise die Personalisierung vor die Herausforderung, wie viel denn überhaupt Sinn macht, ohne unseren Anspruch zu verlieren, ein vollumfassendes Nachrichtenangebot zu sein und keine Filterblasen zu erzeugen.

Warum liegt Ihnen persönlich das Thema Innovationen am Herzen?

Wer nicht wagt, der nicht gewinnt: Wäre n-tv nicht so früh so mutig gewesen, wären wir nicht die Ersten mit einer App gewesen. Wir möchten unsere Produkte und ihren Markt mitgestalten können, die User und Zielgruppen dort erreichen, wo sie sind,

Eva Messerschmidt
*leitet den Bereich
Sales & Digital Products
bei n-tv.*

und weiter ausbauen. In Zeiten des rasanten Wandels möchten wir unsere Wettbewerbsfähigkeit und die Zukunftsfähigkeit sichern sowie Nutzer und Kunden begeistern.

Ihr Schlagwort ist also »Mut« – was wollen Sie mit auf den Weg geben?

Dass Mut auch mal bedeuten kann, Dinge aufzugeben, wenn sie nicht funktionieren.

Was ist Ihrer Meinung der größte Fehler, den ein Unternehmen in Sachen Innovation machen kann?

Angst zu haben, Abläufe zu verkomplizieren, die eigene Position wichtiger als den gesamten Innovationsprozess anzusehen und deshalb auf Hoheitswissen und hierarchischen Prozessen zu bestehen.

VERÄNDERUNG

AKTIV

MITGESTALTEN

Der Technologiekonzern The Linde Group gilt als ein weltweiter Marktführer für Industrie-, Prozess- und Spezialgase – mit 600 Konzerngesellschaften in mehr als 100 Ländern. Wie können Innovationen in dieser Größenordnung entstehen, ja: sinnvoll genutzt und vorangetrieben werden? Um diese Aufgabe zu bewältigen, hat das Unternehmen ein internes Team zusammengestellt: »Linde.Digital«. Am Standort München widmen sich Sandy Brückner, Susanne Engler und Henning Tomforde dem Thema Digitale Transformation.

Wie sind Sie das Thema Digitalisierung in Ihrem Konzern angegangen?

Wir sind in einem Pilot- und Sprintsansatz Anfang letzten Jahres mit der Frage gestartet, wie wir Digitalisierung – also neue Technologien, aber auch Arbeitsweisen, Denkweisen, Perspektiven und Ansätze – bestmöglich ins Unternehmen integrieren können. Parallel zu unseren Pilotprojekten haben wir natürlich recherchiert und nachgefragt, was andere Unternehmen und große Player in diesem Bereich machen.

Ein eingespieltes Team

(v.l.n.r.): Sandy Brückner, Henning Tomforde und Susanne Engler treiben die digitale Transformation im Technologie-Unternehmen The Linde Group voran.



Was ist dabei herausgekommen?

Es gibt keinen Lösungsansatz von der Stange, den man kauft, und das Thema ist erledigt. Wir haben gelernt: Ein Ergebnis wird stark, wenn es organisch aus sich heraus wachsen kann.

Wie setzen Sie diese Erfahrung im Unternehmen um?

Aus unseren Piloten ist ein Herzstück entstanden: die »digitale Lernreise«. Eine Fortbildung, bei der wir immer 20 bis 25 Mitarbeiter, idealerweise aus gemischten Organisationseinheiten, auf ein Dreimonatsprogramm mitnehmen. Darin lernen die Teilnehmer neue Fähigkeiten zu Technologien und Methoden und wenden diese praktisch an.

Worum geht es bei diesen Lernreisen?

Vor allem geht es um digitale Technologien sowie agile Arbeitsweisen. Das Wichtigste dabei ist, dass wir alles konkret an reelle Fragestellungen des Unternehmens knüpfen. Auch für die Mitarbeiter entsteht da-

durch ein Riesenvorteil – sie bilden sich weiter, lernen Linde besser kennen und knüpfen Kontakte.

Wo wird die Reise noch hingehen?

Wir sind mittlerweile ein festes Kernteam in der Digitalisierung. Und auch in den einzelnen Geschäftsbereichen und Regionen entstehen gerade Stellen dafür. Die Bereiche sehen: Wenn sie Digitalisierung voranbringen wollen, sind gewisse Funktionen im Unternehmen nötig, die sich darum kümmern.

Ihr Tipp, um als Unternehmen erfolgreich auf den digitalen Wandel zu reagieren?

Definitiv ein starkes Engagement der Führungskräfte. Es braucht Leute, die das Thema als wichtig erachten. Vorgesetzte und Mitarbeiter müssen daran arbeiten. Unternehmen können auf Dauer nur erfolgreich sein, wenn sie erkennen, dass etwas Neues einen nicht überrollen muss. Veränderung kann aktiv mitgestaltet werden. Es geht dabei nicht darum, überall Profi zu werden. Viel wichtiger ist es, Grundprinzipien zu verstehen und sie anzuwenden.

Das möchten wir noch sagen:

Wir glauben, Innovationen müssen richtig verstanden werden, und das nicht nur durch ein Innovationsteam oder mit Ideen-Plattformen. Ein wichtiger Faktor ist die Arbeitskultur. Im Idealfall helfen wir Menschen in unserem Unternehmen dabei, Veränderungen voranzutreiben.



INTERVIEW

“SIE KÖNNEN
BEI UNS



SEHEN,

WIE DIE
NÄCHSTE

GENERATION AUF
INNOVATIONEN
REAGIERT”

_____ Warum ist es für Unternehmen spannend, mit Universitäten zusammenzuarbeiten?

Claudia Linnhoff-Popien: Universitäten bieten zwei entscheidende Vorteile: Einerseits sind die Studierenden und Doktoranden mit der Digitalisierung groß geworden und beherrschen die Technik. Zum anderen bilden sie selbst die perfekte Zielgruppe.

Inwiefern?

Junge Menschen sind neugierig und aufgeschlossen gegenüber neuen Technologien. Künstliche Intelligenz (KI) oder das Internet der Dinge (IoT) sind für sie selbstverständlich. In unseren Lehrveranstaltungen, in Seminaren und Praktika kann man sehen, wie die nächste Generation auf eine Innovation reagiert. Technik muss einfach sein und einen Mehrwert bieten, dann wird sie akzeptiert.

Welchen Vorteil hat es für Sie, wenn die Industrie auf Sie zukommt?

Mein Ziel ist die angewandte Forschung: exzellente Studierende mit einem hohen Marktwert auszubilden. In der Kooperation mit einem Praxispartner profitieren beide Seiten.

Wer ist zum Beispiel Praxispartner?

Mit Daten vom Kreisverwaltungsreferat München und von BMW haben wir eine Software entwickelt, die errechnet, wie schnell ein Auto für eine grüne Welle fahren muss. Testfahrzeuge von BMW zeigen die empfohlene Geschwindigkeit bereits

auf dem Tacho an. Mit Siemens arbeiten wir an Konzepten für die autonome Fabrik der Zukunft.

Wie würden Sie die Rolle Ihres Lehrstuhls und Ihrer Studierenden für die Industrie beschreiben?

Wir sind ein brillanter Ideengeber in der Frühphase von technischen Innovationen. In einem strukturierten Kreativitäts- und Innovationsprozess entwickeln wir neue Produkte und setzen sie bis zum Demonstrator um. Wir wissen, was technisch machbar ist, und testen iterativ, was vom Markt angenommen wird. Wissenschaftlich sind wir immer auf dem neuesten Stand: Wir reisen zu Partnerunternehmen und renommierten Konferenzen weltweit. Wir tragen Forschungsergebnisse vor und beobachten, was technisch in der Welt passiert.

Wie schaffen Sie es, immer wieder innovativ zu denken?

Wir arbeiten an der Schnittstelle von Technik und Anwendung, bilden heterogene Teams und bringen unterschiedliche Skills zusammen. Wichtig ist allein, dass alle Beteiligten über eine große Experimentierfreude verfügen!

Prof. Dr. Claudia Linnhoff-Popien
ist Inhaberin des Lehrstuhls »Mobile und Verteilte Systeme« an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und seit 2017 Mitglied im »Advisory Board« der Nunatak Group.

THE NUNATAK GROUP

Wir entwickeln digitale Wachstumsstrategien und Geschäftsmodelle für Unternehmen aus diversen Branchen – von Medien über Finanzdienstleistern bis hin zu Konsumgüterherstellern, Industrie-konzernen und Handels-unternehmen, die global tätig sind.

The Nunatak Group wurde 2011 von Unternehmern mit Digital- und Medienfokus als Strategie-Beratung gegründet. Unsere Gründer Robert Jacobi und Rupert Schäfer haben in ihren vorherigen Jobs den Umbruch in der Medien-industrie direkt miterlebt – eine der ersten Branchen, die durch die wachsende Internet-Wirtschaft unter Druck geraten ist.

Mit der Ausrichtung auf digitales Wachstum, Transformation und Innovationsmanagement, digitales Marketing und Advertising, Mergers & Acquisitions im Digitalbereich, Data Analytics und Strategy sowie Change Management und digitales Coaching (»Nunatak Academy«) unterstützen wir unsere Kunden beim Ausschöpfen des vollen Potenzials einer fortlaufenden Revolution.*

Ziel ist, dass sich unsere Kunden wie Nunataks aus der Masse und dem Wettbewerb hervorheben. Statt auf standardisierte Ansätze und Strukturen zurückzugreifen, nutzen

wir unser Wissen und unsere Fähigkeiten aus zahlreichen Transformationsprojekten, um hochindividuelle Lösungen zu entwickeln. Dabei begleiten wir den Kunden von der Konzeption bis hin zur Implementierung der Strategien.

Nu|na|tak ('nʌnə,tæk), der

Ein Nunatak ist ein freistehender ↗Berggipfel, der aus einem Eisfeld oder Gletscher herausragt. Durch den Druck des ewigen Eises wächst ein Nunatak jedes Jahr weiter empor.

Wortherkunft: Nunataks gelten als leicht identifizierbares ↗Wahrzeichen und bedeuten in der Sprache der Inuit deshalb ↗Wegweiser.

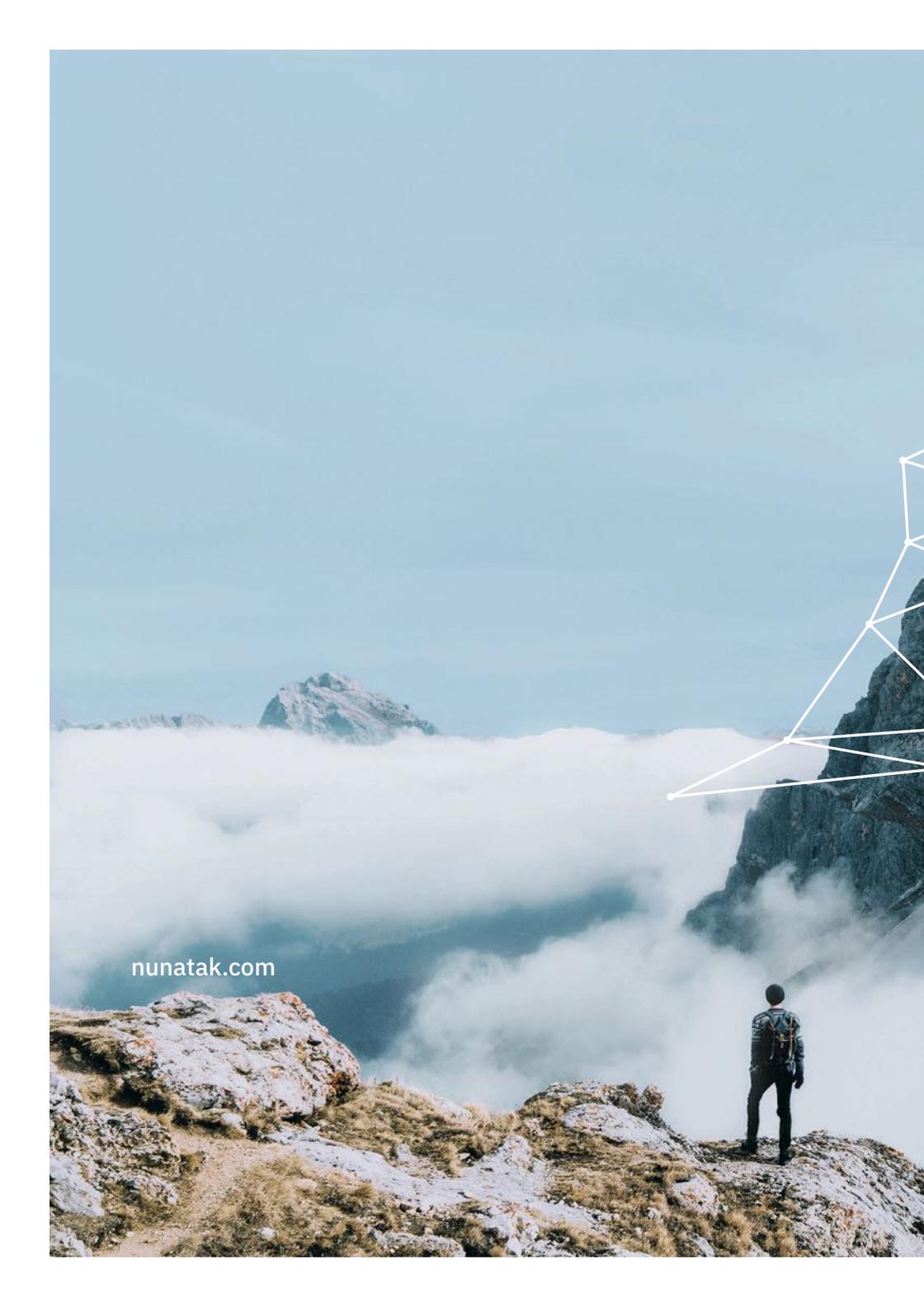
Kontakt

Wir freuen uns, von Ihnen zu hören. Rufen Sie uns einfach an oder schreiben Sie uns eine E-Mail.

Für News und Updates folgen Sie uns auf Facebook, Twitter oder LinkedIn.

Unser Büro in München:
The Nunatak Group GmbH
Schackstraße 3
80539 München, Germany
Tel: +49 89/997 436 700
E-Mail: info@nunatak.com





nunatak.com