

## Themenspezial

## AINÖDER



Innovationen entstehen heute in Teams.

Foto: Wavebreak MediaMicro - adobe.stock.com

## Set-up für Innovationen

Innovationen sind keine Glücksfälle, sondern das Ergebnis eines systematischen und langfristigen Prozesses. Die Ainöder GmbH begleitet Unternehmen dabei.

Von Stephanie Burger

**REGENSBURG.** Die Digitalisierung bietet ungeahnte Möglichkeiten für Wirtschaft und Gesellschaft – und sie ist der zentrale Innovationstreiber des 21. Jahrhunderts. Doch wie entstehen Innovationen und wie lassen sie sich im Unternehmen erfolgreich einführen? Antworten auf diese Fragen weiß Gründer und Geschäftsführer der Ainöder GmbH Andreas Ainöder. Sein Unternehmen berät Kunden aus allen Branchen zum Thema Digitalisierung.

Eine zentrale Rolle spielt dabei das Innovationsmanagement. „Fast jedes Unternehmen bezeichnet sich als innovativ. Aber es wirklich zu sein, ist eine echte Herausforderung und oft ein mühsamer Prozess“, sagt Ainöder. Denn das ständige Suchen nach neuen Potenzialen, das Hinterfragen aktueller Methoden und das Identifizieren von Verbesserungschancen gehe zwangsläufig mit einer Änderung im Denken und in der Unternehmenskultur einher.

## Ideenpotenzial nutzen

Der Innovationsbegriff wird nach Ainöders Ansicht oft zu sehr auf das kreative, neue Produkt reduziert. „Wir müssen den Begriff viel weiter denken. Auch Prozesse, Fertigungstechniken und Führungsmethoden können innovativ sein“, sagt Andreas Ainöder. Wichtigste Ressource für die Ideengenerierung seien die Mitarbeiter. „Ideenpotenzial ist in jedem Unternehmen vorhanden. Es liegt jedoch oft brach, Innovationen blei-

ben dem Zufall überlassen. Innovationsmanagement ist der Versuch, die Entdeckung kreativer Ideen zu systematisieren.“

Die Ainöder GmbH unterstützt Kunden dabei, eine solche Systematik zu implementieren. Diese kann sich auf einzelne oder auch auf sämtliche Unternehmensbereiche beziehen. Ausgangspunkt ist dabei stets die Analyse des Ist-Zustandes. „Es gilt, ein Unternehmen maximal innovativ zu machen, ohne es dabei zu überfordern“, betont Ainöder und verdeutlicht sein Vorgehen anhand einer „Roadmap“, wie man sie kürzlich für einen Kunden entworfen habe. Zunächst habe man den Digitalisierungsgrad der internen Kommunikationsprozesse erhoben. „Dabei haben wir festgestellt, dass bestimmte Softwaretools erforderlich sind, um überhaupt kooperativ an Ideen arbeiten zu können.“ Im zweiten Schritt habe man Rollen im Innovationsmanagement definiert, um seine dauerhafte Verankerung zu gewährleisten. „Wir haben uns überlegt, wie Innovationsteams in verschiedenen Phasen idealerweise zusammengesetzt sein sollten“, erklärt Ainöder. In den weiteren Schritten sei ermittelt worden, welches Know-how noch aufgebaut werden muss. Schließlich sei das Ziel des Innovationsmanagements formuliert worden. „Hier hatten wir es mit der maximalen Herausforderung zu tun, alle Bereiche des Unternehmens in das Konzept einzubeziehen.“

Angesetzt hat das Beratungsteam beim Grundproblem des Unternehmens: Entscheidungen zu verzögern.

Dazu wurden mehrere Führungskräfteworkshops durchgeführt, in denen mithilfe kreativer Methoden wie zum Beispiel Design Thinking, einem auf Design-Methoden beruhenden Konzept zur Problemlösung, versucht wurde, den Entscheidungsfindungsprozess zu beschleunigen.

## Agile Ideenentwicklung üben

„Die Aufgabe lautete beispielsweise, in drei Stunden zehn Entscheidungen zu treffen“, erklärt Ainöder. Ziel der kreativen Sitzungen sei es, sich in der agilen Ideenentwicklung zu üben. „Diese Fähigkeit ist elementar für das Innovationsmanagement und muss deshalb gelernt und trainiert werden. Es geht darum, Dinge in kurzer Zeit zu realisieren und es auszuhalten, dass sie noch nicht perfekt sind, sondern schrittweise verbessert werden.“ Das widerspreche oft der gewohnten Arbeits- und Verhaltensweise. „In der nicht-agilen Welt lautete die Vorgabe, keine Fehler zu machen. Heute hingegen besteht die Anforderung darin, erste Entwicklungen schnell zur Testreife zu bringen, um ebenso schnell über die Möglichkeit der Weiterentwicklung entscheiden zu können.“ 100-Prozent-Anspruch und Null-Fehler-Toleranz behinderten Innovationsfähigkeit. „Es sind nicht die Fehler, die Geld kosten, sondern die Fehlerverhinderungskultur“, sagt Ainöder.

Für die Firma aus dem geschilderten Beispiel hätten sich schließlich drei Geschäftsmodelle herauskristallisiert, die weiterverfolgt werden sollten. „An diesem Punkt muss das Unternehmen die Entscheidung treffen ‚Venture Capacity‘, also Risikozeit, zu investieren, da sie Mitarbeiter dafür freistellen muss.“ Damit solche Ideenfindungszyklen immer wieder stattfinden können, sollte ein Unternehmen ein Innovationsmanagementkonzept entwickeln. „Damit gibt es sich selbst eine verbindliche Zusicherung, an Innovationen arbeiten zu wollen. Innovationsmanagement tritt dann als anerkannter Bereich neben das Tagesgeschäft.“

Ein Patentrezept oder gar eine Garantie für Innovationen gibt es nicht, meint Ainöder. „Aber eines ist ziemlich sicher – einmal eine große Idee zu haben, reicht nicht aus. Zudem beschleunigt der digitale Wandel die Innovationszyklen. Deshalb braucht jedes Unternehmen ein Set-up, das Innovativität ermöglicht.“

## INTERVIEW

Gespräch mit Andreas Ainöder, Geschäftsführer der Ainöder GmbH

## Gewohntes Denken und Verhalten hinterfragen

*Herr Ainöder, dass man innovativer werden muss, um am Markt zu bleiben, gilt fast schon als Binsenweisheit. In der Realität scheitern jedoch Innovationsbemühungen oft. Woran liegt das?*

Andreas Ainöder: Dahinter liegt ein Geflecht an Ursachen. Am wichtigsten erscheint mir allerdings ein Dilemma, in das etablierte Unternehmen geraten: Das, was sie groß gemacht hat, behindert sie gleichzeitig in ihrer Innovationsfähigkeit. Sie sind perfekt darin, ihr Tagesgeschäft nach bestimmten Routinen abzuwickeln, also ihr Geschäftsmodell stets zu wiederholen. Die Kehrseite ist, dass man sich nur noch auf gewohntem Terrain bewegt und Experimente meidet.

*Welchen Ausweg aus diesem Dilemma gibt es?*

Große Unternehmen versuchen ihm seit einiger Zeit dadurch zu entkommen, indem sie eigene Start-ups gründen. Ein anderer Weg ist die Etablierung eines Innovationsmanagements. Auch dieses sollte ähnlich wie ein Start-up agieren, also Gewohntes hinterfragen, neue Bereiche betreten, agil und risikoaffin sein.

*Wie verbreitet ist ein solches systematisches Innovationsmanagement?*

Die meisten Unternehmen beanspruchen für sich, ein Innovationsmanagement zu haben. Aber in der Realität kommt oft nicht viel dabei heraus, weil zum Beispiel Entscheidungen verschleppt werden und dadurch Innovationsprojekte auf der Stelle treten. Es funktioniert nur, wenn das Innovationsmanagement auf einem Konzept basiert, das jede Phase definiert und mit Verantwortlichkeiten hinterlegt.

*Welche weiteren Hürden gibt es?*

Eines der größten Probleme des Innovationsmanagements ist die Unternehmenskultur. Sie ist oft eher innovationsfeindlich, indem sie das immer bessere Ausführen des Gewohnten fördert, das Hinterfragen bestehender Geschäftsmodelle und -prozesse hingegen als Störfaktor begriffen. Damit geht eine Fehlervermeidungskultur einher. Doch ohne bewusst das Risiko von Fehlern einzugehen, gibt es keine Innovation. Innovation braucht eine bestimmte Geisteshaltung.

*Wie kann die Unternehmenskultur innovationsfreundlicher werden?*

Das Wichtigste ist, mit dem Change-Prozess anzufangen. Begleitung von außen ist dabei sehr hilfreich. Und tatsächlich ist diese neue Denkweise auch trainierbar, es gibt dazu eine Vielzahl an kreativen Methoden. Man kann sich beispielsweise eine Idee herausgreifen und sie innerhalb eines Jah-



„Ohne bewusst das Risiko von Fehlern einzugehen, gibt es keine Innovation.“

Andreas Ainöder

res durchzuerzieren, bis ein Konzept steht. Dabei kann man sehr gut agile Methoden einüben.

*Wie groß ist die Herausforderung, die Mitarbeiter dabei mitzunehmen?*

Die Mitarbeiter sind natürlich ein wesentlicher Schlüsselfaktor. Man kann nicht erwarten, dass jeder zum Innovationsmitarbeiter wird. Aber das muss auch nicht sein. Ein Unternehmen braucht auch Mitarbeiter, die vertraute Aufgaben maximal gut ausführen. Dennoch hat fast jeder Potenzial für kreative Ideen. Ob es genutzt werden kann, hängt ganz entscheidend von der Führung ab. Sie muss signalisieren, dass es erlaubt ist, Ideen zu äußern und Arbeitszeit dafür aufzuwenden. Mit einem Innovationsmanagement sendet man genau diese Botschaft.

*Welche Vorteile hat es, beim Innovationsmanagement Berater hinzuzuziehen?*

Innovationsmanagement betrifft alle Instanzen – Menschen, Methoden, Prozesse und Tools. Eine Agentur kann dabei eine Art Bauleiterrolle übernehmen, indem sie alle Bereiche verzahnt. Eine Besonderheit unseres Ansatzes ist, dass wir sowohl am Anfang und am Ende der Einführung eines Innovationsmanagements Andockstellen bieten: Mit dem „Ainöder-Alarm“ unterstützen wir Kunden dabei, Trends aufzuspüren und Ideen daraus zu generieren. Und bei uns endet ein Projekt nicht mit dem Konzept, wir begleiten die ersten Realisierungsschritte – und gerne auch darüber hinaus.

Interview: Stephanie Burger  
Foto: Oliver Jäckel

## BAUSTEINE DES INNOVATIONSMANAGEMENTS

Auch wenn Innovationsmanagement (IM)-Konzepte individuell entwickelt werden, gibt es zentrale Bausteine, die ein gutes Innovationsmanagement ausmachen. Die fünf wichtigsten Bausteine sorgen dafür, dass der Innovationsprozess systematisch verläuft und die Zuständigkeiten klar geregelt sind. Je unternehmensindividueller die Bausteine angepasst werden, desto höher ist die Qualität eines Konzeptes.

- ▶ Baustein „Abläufe & Prozesse“: Das Konzept erhält seine Struktur, indem alle Schritte des IM in kausale und zeitliche Relation gebracht werden.

- ▶ Baustein „Rollen & Aufgaben“: Exakte Rollen- und Aufgabenbeschreibungen garantieren, dass Kompetenzen und Charaktere im Innovationsteam optimal verteilt sind.

- ▶ Baustein „Ressourcen“: Identifikation und Bereitstellung der notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen.

- ▶ Baustein „Methoden“: Je nach Innovationsziel und -art werden die passenden Methoden ausgewählt.

- ▶ Baustein „Ziele“: Innovationsziele können Produkte, Prozesse und Führungsmethoden sein.

## KONTAKT

**Ainöder GmbH**  
Franz-Mayer-Straße 1 c/o TechBase  
93053 Regensburg  
Telefon: +49 (0) 941 / 599531-01  
ainoeder@ainoeder.de  
www.ainoeder.de

