



Innovation for Future im Mittelstand

Wie Ideen für radikale Neuerungen eine Chance bekommen

Achim Walter/Barbara Röckl

Innovationsfähigkeit ist der Schlüssel zu langfristigem Erfolg. Im deutschen Mittelstand wird das Potenzial radikaler Innovationen jedoch oft nicht wahrgenommen. Der Beitrag erläutert, warum Ideen mit durchschlagendem Veränderungspotenzial nicht erkannt werden und beschreibt Wege, wie die Aufmerksamkeit für solche Ideen erhöht werden kann.

Der deutsche Mittelstand innoviert sehr effizient. Wir sind Meister im Weiterentwickeln und Verbessern von Produkten und Prozessen und stehen für qualitativ hochwertige Produkte. Diese Erfolgsgeschichte geht jedoch mit einem Rückgang an durchschlagenden **Produktinnovationen** einher. Unternehmenstradition, Kernkompetenzen, enge Kundenbindung und starkes Qualitätsdenken sind gut und wichtig. Die Erfolgsgaranten des Mittelstands haben aber einen *Kippunkt*: Ist die Bindung an sie zu stark, kann sich das nachteilig auf die Innovationsfähigkeit auswirken. Ein Übermaß solcher Grundhaltungen und der daraus resultierende Aufmerksamkeitsfokus in den Köpfen von Entscheidungsträgern verstärkt die Tendenz in

Produktinnovation

bezeichnet eine neue Problemlösungsidee oder Erfindung, die realisiert und zu ihrer ersten Verwendung oder ihrer erstmaligen Nutzung auf den Markt gebracht wurde.

Unternehmen, das Portfolio an Innovationsvorhaben unausgewogen in Richtung Verbesserungsinnovationen zu lenken.¹ Unternehmen vertrauen dann mehr auf die lineare Fortführung einer erfolgreichen Vergangenheit, als radikal neuartige Geschäftsmöglichkeiten zu suchen. Wer in Zeiten dynamischer Märkte und grundlegender Transformationen auf diese Art und Weise agiert, riskiert langfristig die Zukunft des Unternehmens.

Wer auf die lineare Fortführung erfolgreicher Geschäftsmodelle vertraut, statt nach radikal neuen zu suchen, riskiert langfristig die Zukunft des Unternehmens.

Die Presse stimmt hierzulande schon seit Jahren einen Schwangesang auf die Innovationsfähigkeit des Mittelstandes an und beruft sich dabei auf den Innovationsbericht der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), die im Rahmen einer Panelstudie jährlich bis zu 15.000 mittelständische Unternehmen repräsen-

Impulse für die Praxis

Damit radikale Innovationsideen zu attraktiven Geschäftsmöglichkeiten entwickelt werden, ist die Aufmerksamkeit des Topmanagements unerlässlich. Solche Ideen sind durch erhebliche Unsicherheiten hinsichtlich ihres Nutzens und ihrer Umsetzbarkeit gekennzeichnet. Das Topmanagement sollte sich bereits zu Anfang des Innovationsprozesses persönlich und möglichst unvoreingenommen mit neuartigen Ideen auseinandersetzen, um sicherzustellen, dass die Fortschrittlichkeit radikal neuartiger Problemlösungen professionell herausgearbeitet und anschließend als Geschäftsmöglichkeit bewertet wird.

tativ zu ihren Innovationsaktivitäten befragt. Laut KfW hat sich die Innovatorenquote im Mittelstand, d. h. der Anteil der Unternehmen, die für sie neue oder grundlegend modifizierte Produkte auf den Markt bringen, in den vergangenen 15 Jahren je nach Unternehmensgröße um rund 30% bis 60% verringert. Dieser Trend deutet darauf hin, dass radikale Innovationsideen in kleinen und mittelständischen Unternehmen zu selten ernsthaft geprüft werden. Die Wettbewerbsfähigkeit etablierter Unternehmen profitiert langfristig jedoch nachweislich davon, wenn diese sich neben Verbesserungsinnovationen engagiert neue Geschäftsgrundlagen schaffen.²

Ein tiefergehender Blick in mittelständische Unternehmen offenbart *Probleme zu Beginn des Innovationsprozesses*. Das Potenzial besonders innovativer Ideen wird häufig nicht wahrgenommen, wenn sie im Wettstreit mit risikoärmeren Produktverbesserungen betrachtet werden. Ein kritischer Punkt bei der Entwicklung grundlegender Innovationen liegt also schon in der Frühphase des Innovationsprozesses – zwischen der Entstehung einer neuen Idee und der Entscheidung, sie zu einem Geschäftsmodell auszuarbeiten. Sehr neuartige Ideen, selbst wenn sie aus dem eigenen Hause stammen, werden bereits früh aussortiert und nicht zu Geschäftsmodellen weiterentwickelt. Dieser Schritt ist aber notwendig, um ihre Umsetzbarkeit und ihr Potenzial für das Unternehmen seriös einschätzen zu können.

Unsere Falluntersuchung hat gezeigt: Erfolgreiche Innovatoren des Mittelstands, d. h. Unternehmen mit mindestens einer Marktneuheit innerhalb der letzten drei Jahre, sind von Anfang an auch für radikale Innovationsvorhaben offen. Innovationsideen, die Produktinnovationen mit einem hohen Mehrwert für neue Absatzmärkte erwarten lassen (z. B. aufgrund deutlich höherer oder neuer Funktionalitäten bei besserer Ökobilanz), werden in diesen Unternehmen gesondert betrachtet und bewertet. Die Entwicklung dieser Innovationsideen wird engagiert unterstützt, und zwar von ganz oben. Damit das gelingt, müssen CEOs oder andere relevante Führungspersönlichkeiten die neue Idee frühzeitig wahrnehmen und das Championing für sie übernehmen, d. h., sich persönlich engagiert für die Ausarbeitung der Ideen einsetzen. Die *knappe Ressource Aufmerksamkeit* sollte in Unternehmen deshalb strukturiert und konzentriert auf echte Innovationsvorhaben gelenkt werden.

Ohne Aufmerksamkeit des Topmanagements keine echte Innovation

Radikale Innovationsideen – Produktvorschläge mit durchschlagendem Veränderungspotenzial – verbinden neu entwickelte Technologien mit stark veränderten oder neu entstehenden Bedürfnissen.³ Ihr möglicher Nutzen erschließt sich Außenstehenden und oftmals auch den Erfindern selbst erst im Verlauf längerer Lern- und Entwicklungsprozesse. Diese laufen im Ergebnis darauf hinaus, alte Geschäftsmodelle völlig umzukrempeln oder neue zu entwerfen. Aber auch die mit ihrer Umsetzung verbundenen Risiken sind – wie bei einem Eisberg, dessen größter Teil sich unsichtbar unter Wasser befindet – anfangs nicht ersichtlich. Folglich ist zu beobachten, dass Entscheiderinnen und Entscheider in Unternehmen, selbst wenn sie Kreativität und Innovation grundsätzlich befürworten, äußerst neuartige Ideen routinemäßig ablehnen.⁴

Unsere Falluntersuchung hat ergeben, dass Entscheiderinnen und Entscheider das Potenzial radikaler Ideen besonders dann verkennen, wenn sie Denkmustern und Handlungsroutinen folgen, die sich im Umgang mit Verbesserungsinnovationen herausgebildet und bewährt haben. Typische Entscheidungskriterien, wie Vorstellungen zu Break-Even-Points und Bedarfsvolumina von etablierten Großkunden des Unternehmens, wirken im Frühstadium der Ideenauswahl als ungeeignete Entscheidungsfilter. Durch sie wird der mögliche Mehrwert einer Idee tendenziell unterschätzt und das mit ihrer Umsetzung verbundene Risiko erscheint unangemessen hoch. Eine solche Herangehensweise bei der Ideenbewertung verhindert eine eingehende Prüfung sehr neuartiger Ideen.

Entscheiderinnen und Entscheider verkennen das Potenzial radikaler Ideen vor allem dann, wenn sie bewährten Denkmustern und Handlungsroutinen folgen.

Die Kunst eine radikale Idee im Unternehmen voranzubringen, besteht darin, die *Aufmerksamkeit wichtiger Player* für sie zu gewinnen. Neben den kreativen Urhebern müssen (weitere) entscheidungsrelevante Personen die Idee aufgreifen, weil ihre Entwicklung finanzielle Mittel, Zeit und Energie erfordert, die in der Regel nicht ohne Rechtfertigung durch die Führungsebene zur Verfügung stehen. Wenn für die spätere Umsetzung radikaler Innovationsideen zudem neue Kompetenzen und veränderte Organisationsstrukturen erforderlich werden, ist

Aufmerksamkeit

Dem Verständnis von Ocasio folgend bedeutet Aufmerksamkeit, Sachverhalte und Handlungsalternativen wahrzunehmen, zu encodieren (d. h., im Gedächtnis aufzunehmen) und zu interpretieren sowie Zeit und Energie auf damit verbundene Entscheidungstätigkeiten zu fokussieren.

institutionelle Führung unerlässlich. Ohne einflussreiche und hartnäckige Managerinnen und Manager auf oberster Führungsebene verschwinden radikale Ideen schnell wieder in der Schublade.

Was aber hindert Entscheiderinnen und Entscheider auf Ebene des Topmanagements daran, radikalinnovative Ideen aufzugreifen und ihnen genügend Aufmerksamkeit für eine weitergehende Bearbeitung zu widmen?

Ursachen mangelnder Aufmerksamkeit für radikale Innovationen

Orientieren wir uns an Ocasio und dessen »Attention-based View« auf unternehmerisches Handeln,⁵ so kann die *mangelnde Aufmerksamkeit* der obersten Führungsebene für zukunftsweisende Innovationsideen auf drei wesentliche Ursachen zurückgeführt werden:

1. *Verfestigtes Erfahrungswissen und eingespielte Denkroutinen*: Das Topmanagement ist häufig sehr der Unternehmenstradition und seinen Stammkunden verpflichtet und bringt langjährige Berufserfahrung und Erfolgsrezepte der Industrie mit. Es richtet seine Aufmerksamkeit daher vorrangig auf Fragen und Lösungen, die vor dem Hintergrund dieses Erfahrungswissens plausibel erscheinen. Dass Veränderungen im Unternehmensumfeld, beispielsweise neue Entwicklungen am Markt und in relevanten Technologiefeldern oder neue gesellschaftliche Bedürfnisse, eventuell ganz neue Fragen aufwerfen und daher neuartige Lösungsideen verlangen, wird dann nicht gesehen.
2. *Enge Handlungsspielräume*: Das Management greift verstärkt auf vertraute Denkroutinen zurück, wenn es überlastet ist. Es richtet seine Aufmerksamkeit dann vor allem auf das Tagesgeschäft. Neue und unerwartete Informationen von innerhalb und außerhalb des Unternehmens werden tendenziell nicht aufgenommen. Innovationsentscheidungen werden unter diesen Bedingungen zu schnell zugunsten bereits getätigter Vorinvestitionen getroffen und das individuelle Bauchgefühl gewinnt die Oberhand. Die gedankliche Auseinandersetzung mit Expertenwissen, das über interne Quellen (z.B. Fachabteilungen) und externe Partner (z.B. Lieferanten und Forschungsinstitute) systematisch gewonnen werden kann, kommt zu kurz.
3. *Kein gemeinsamer Fokus*: Die hohe Neuartigkeit radikaler Innovationsideen macht es notwendig, viele unterschiedliche Perspektiven und Expertisen zusammenzuführen, damit die Ideen nicht vorschnell als unrealistisch eingestuft werden. Wenn Führungskräfte im Unternehmen zu wenig interagieren und sich nicht gemeinsam mit den sich stets wandelnden Umweltbedingungen auseinandersetzen (z. B. aufgrund räumlich, zeitlich oder prozessual bedingter Wahrnehmungsunterschiede), gelingt es ihnen kaum, ihre unterschiedlichen Perspektiven auf die Potenziale einer radikalen Innovationsidee zu fokussieren. Auf der obersten Führungsebene werden dann selbst deutliche Signale des Wandels nicht zu einem aktualisierten strategischen

Studiendesign

In dieser Studie geht es darum, wie in Unternehmen auf oberster Führungsebene bereits frühzeitig Aufmerksamkeit für radikale Produktinnovationsvorhaben geschaffen werden kann. Um dieses Themenfeld anzugehen, wurden folgende Informationen einbezogen: a) Eine sechsmonatige partizipative Fallstudie zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle für einen mittelständischen Software-Hersteller und IT-Dienstleister (2019), b) eine qualitative Fallbetrachtung zum Management der Innovationsfrühphase und strategischer Innovationsportfolios in zwölf mittelständischen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen (Interviews mit Innovationsverantwortlichen in den Jahren 2020 und 2021) sowie c) offene Fachgespräche mit fünf Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen zu ihrer Rolle bei der Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten (2018).

Gesamtbild zusammengefügt und derzeit dominierende Geschäftsmodelle nicht genug hinterfragt. Neuartige Geschäftsmöglichkeiten werden folglich zu wenig beachtet oder verkannt.

Aufmerksamkeit für radikale Innovationsideen schaffen

Innovationsstarke Unternehmen entwickeln ihre Ideen in aufeinander aufbauenden Prozessschritten, die der Vorbereitung von Investitions- und Entwicklungsentscheidungen dienen. Die Führung sollte ausgewogen sowohl in die Bestandspflege als auch in Gestaltungsoffensiven investieren.⁶ Mit inkrementellen Verbesserungen und der Optimierung von bereits im Markt eingeführten Produkten und Dienstleistungen, d. h. *exploitativen Geschäftschancen*, sichern Unternehmen ihre kurz- bis mittelfristige Überlebensfähigkeit. Mit *explorativen Geschäftschancen*, d. h. ambitionierten Innovationsideen für den Aufbau neuer Geschäftsmöglichkeiten, sichern mittelständische Unternehmen ihre langfristige Zukunftsfähigkeit.

Um sicherzustellen, dass die als radikal eingestuften Vorschläge bei einer vergleichenden Prüfung aller verfügbaren Innovationsideen nicht vorschnell verworfen werden, empfehlen wir, dem im Folgenden beschriebenen Prozess der Ideenbewertung zu folgen (vgl. Abb. 1). Dieser Prozess untergliedert sich in drei Hauptschritte, die sich an Erkenntnissen der Innovationsforschung⁷ und Ergebnissen unserer Untersuchung orientieren:

- Innovationsideen werden in einer Matrix erfasst, welche die Fortschrittlichkeit jeder Idee anzeigt.
- Radikale Ideen, die potenziell explorative Geschäftschancen bieten, werden nach ihrem Neuheitsgrad eingestuft, um herauszufinden, ob sie aus Sicht des Unternehmens realisierbar sind.
- Bei den als radikal fortschrittlich und umsetzbar eingestuften Ideen wird dann der strategische Mehrwert für das Unternehmen ermittelt.

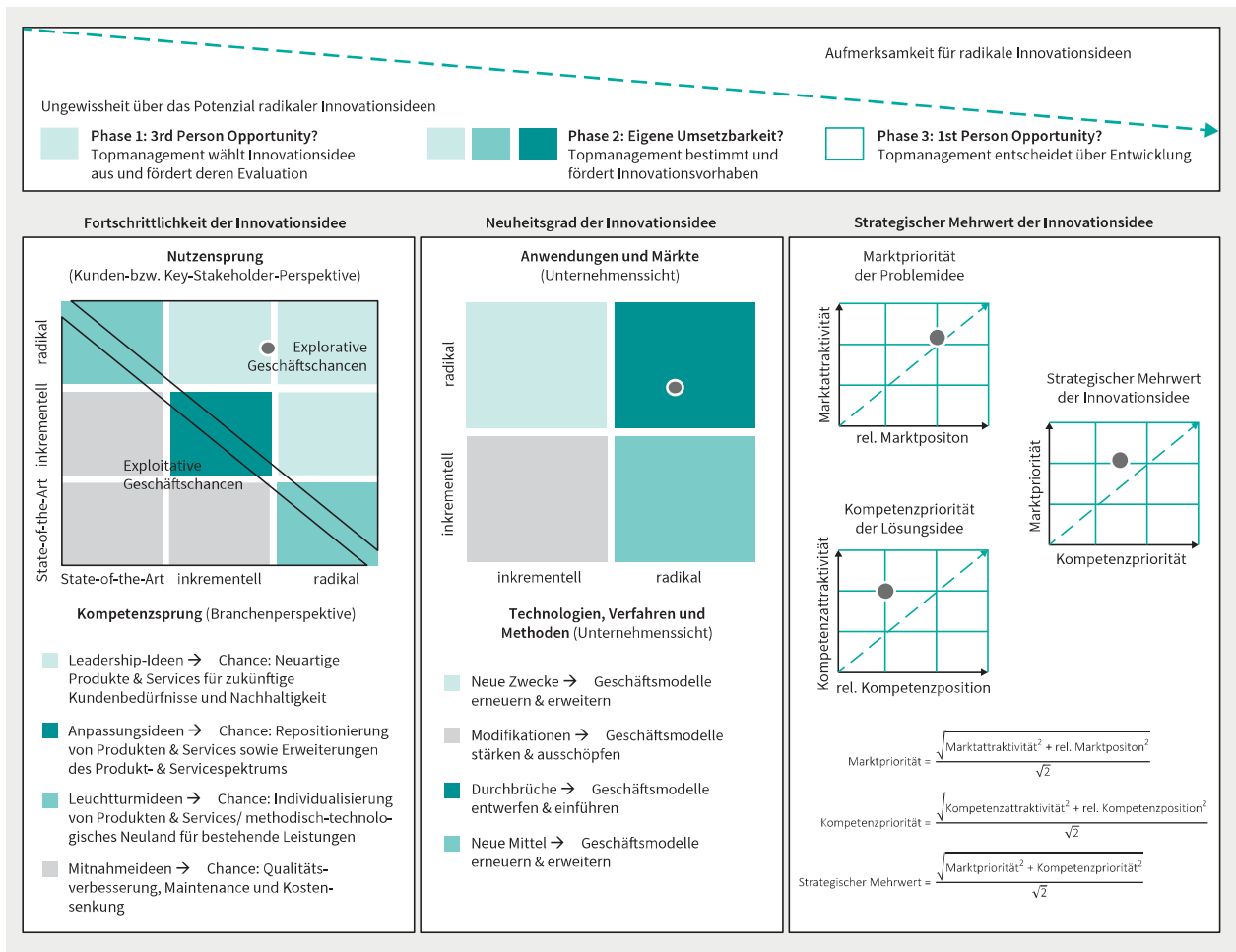


Abb. 1 Innovationsideen für die Zukunft erkennen und bewerten

Abbildung 1 zeigt, welche Informationen in der Innovationsfrühphase von einflussreichen Personen und (potenziellen) Idea Champions erfolgreich innovierender Unternehmen gesucht und sukzessive verarbeitet werden.

In den folgenden Abschnitten erläutern wir die drei Prozessschritte ausführlicher und zeigen, wie die Aufmerksamkeit des Topmanagements besser und anhaltender auf radikale Innovationsideen ausgerichtet werden kann.

Fortschrittlichkeit der Innovationsideen bewerten und erkennen

Damit radikale Innovationsideen vom Topmanagement bewusst wahrgenommen und nicht zu früh verworfen werden, muss ihre Fortschrittlichkeit in den Blick gerückt werden. Unter Fortschrittlichkeit verstehen wir ihr Potenzial, die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens neu auszurichten und zu stärken, sowohl durch einen *Kompetenzsprung* im Vergleich zu Branchenkonkurrenten als auch durch einen *Nutzensprung* für wichtige Stakeholder (Kunden, Unternehmensmitarbeitende, Lieferanten, Finanziere). Die Innovationsidee sollte dazu unvoreingenommen, mit Blick auf ihren höchstmöglichen Gesamtnutzen für ein *denkbares* Unternehmen betrachtet werden (»third-person opportunity«).⁸

Die *Erweiterung des persönlichen Blickwinkels* durch die *Einnahme der Interessensperspektiven* anderer Marktakteure (z. B. potenzielle Wettbewerber, Noch-Nicht-Kunden) und Stakeholder (z. B. Mitarbeitende, öffentliche Institutionen, Umweltverbände) bewirkt einen Wechsel vom intuitiven, auf Erfahrungen basierenden Entscheiden zu einer kognitiven, auf neuem Wissen basierenden Auseinandersetzung mit der Idee. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass der notwendige Handlungsspielraum und die Motivation für ein top-down Championing radikaler Ideen frühzeitig entsteht.

Entscheidungen über die Weiterentwicklung neuer Ideen sollten nicht intuitiv, sondern aufgrund einer systematischen Auseinandersetzung mit den Ideen getroffen werden.

Praktisch erwirkt man diesen Perspektivwechsel beispielsweise dadurch, dass man die Innovationsideen Fachleuten in Form eines Steckbriefs vorstellt, sie mit Blick auf ihre Fortschrittlichkeit einschätzen lässt und diese Einschätzung in der Projektgruppe zusammen mit dem Management diskutiert.⁹ Im Ideensteckbrief sollte dazu beschrieben werden, welches Problem

die Idee adressiert und welche Lösung sie für dieses Problem im Kontext der Zielmärkte bietet. Sowohl der Nutzensprung (Stakeholder-Perspektive) als auch der Kompetenzsprung (Branchenperspektive) sollten dann von den Expertinnen und Experten für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren nach der Umsetzung der Ideen eingeschätzt werden. Je höher sowohl der Nutzen- als auch der Kompetenzsprung für diesen Zeitraum eingeschätzt werden, desto höher ist die Fortschrittlichkeit der betrachteten Idee. Für den weiteren Entwicklungs- und Entscheidungsprozess empfehlen sich dann je nach Grad der Fortschrittlichkeit unterschiedliche Vorgehensweisen. Bei Ideen, die als sehr fortschrittlich eingestuft werden, sollte das Topmanagement bereits persönlich in die gezielte Überprüfung der Machbarkeit einbezogen werden.

Umsetzungsmöglichkeiten der Innovationsideen bewerten und erkennen

Die Wahrscheinlichkeit, dass Führungskräfte ihr Championing für radikale Ideen über einen längeren Evaluierungszeitraum aufrechterhalten, steigt jedoch nur dann entscheidend, wenn sie selbst davon überzeugt sind, dass die Ideen lohnende Geschäftschancen für das *eigene* Unternehmen bieten (»first-person opportunity«). Es empfiehlt sich deshalb für die mit der Entscheidung betrauten Führungskräfte, dass sie sich mit dem Innovationsvorschlag im Rahmen eines eingehenden Meinungsbildungsprozesses persönlich engagiert auseinandersetzen.¹⁰ Das gelingt häufig besser, wenn mithilfe systematischer Ideenaufbereitungstechniken ein *nachhaltiger Aufmerksamkeitsfokus* beim Topmanagement geschaffen wird.

Der für die Umsetzung im eigenen Unternehmen notwendige *Anpassungsbedarf* sollte durch ein motiviertes und hinreichend vernetztes Expertenteam nachvollziehbar ermittelt werden. Damit wird die Basis für einen partizipativen Veränderungsprozess geschaffen, der das Innovationsvorhaben im Falle einer späteren Realisierung, die das gesamte Geschäftsmodell des Unternehmens betreffen kann, arbeitsteilig vorantreibt. In den von uns untersuchten innovativen Unternehmen hatte mindestens eine Person aus dem Topmanagement in der Frühphase das Championing der Idee übernommen. Als »Champion« engagierte sich diese Person für eine bestmögliche Besetzung des Expertenteams im Unternehmen, in der Regel mit den Initiatoren des Projekts sowie weiteren internen und auch externen Experten.

Weist die Innovationsaufgabe einen sehr hohen *Neuheitsgrad (Innovativeness)* auf, empfiehlt sich die Unterstützung des Topmanagements durch engagierte Personen aus dem mittleren Management. Mit *Innovativeness* ist im Gegensatz zur oben beschriebenen Fortschrittlichkeit wertneutral der Grad der Veränderung gemeint, der für die Umsetzung der Ideen im spezifischen Unternehmen notwendig ist. *Innovativeness* ist damit ein Maß für die Komplexität und Schwierigkeit der zu bewältigenden Innovationsaufgabe. Um den Neuheitsgrad von radikalen Problemlösungsvorschlägen verlässlich zu ermitteln, empfiehlt es sich, den Innovationsgehalt der Ideen getrennt nach den Dimensionen »Anwendung und Märkte (Zwecke)« und »Technologien, Prozesse und Methoden (Mittel)« zu betrach-

ten.¹¹ Ist die so ermittelte *Innovativeness* hoch, sollten Personen aus dem mittleren Management als Prozesskoordinatoren (Prozesspromotoren) bei der Prozesssteuerung und Netzwerkbildung unterstützen, die funktionsübergreifend und unter Einbeziehung externer Partner (z. B. Kunden und Lieferanten) erfolgen muss. Unsere Befragungen haben zudem ergeben, dass Entscheidungsträger auf oberster Managementebene dazu prädestiniert sind, als Brückenbauer (Beziehungspromotoren) zu agieren und bei sehr radikalen Innovationsvorhaben Barrieren in der Zusammenarbeit mit externen Partnern zu überwinden. Es ist davon auszugehen, dass die so erreichte bessere Kontrolle über den Innovationserfolg sich positiv auf das weitere Innovation Championing im Unternehmen auswirkt.¹²

Strategischen Mehrwert der Innovationsideen bewerten und erkennen

Radikale Innovationsideen müssen nicht nur auf ihre Fortschrittlichkeit und Neuartigkeit (*Innovativeness*) hin überprüft werden. Es sollte auch analysiert werden, welchen *strategischen Mehrwert* die Ideen für das Unternehmen generieren können. Im Hinblick auf die kostenintensive und weitreichende Entscheidung, eine radikalfortschrittliche Problemlösung im eigenen Unternehmen zu entwickeln, sollten der Geschäftsleitung hierzu möglichst zuverlässig recherchierte Daten zur Verfügung stehen. Als ein fachübergreifend nutzbares Bewertungs- und Diskussionswerkzeug zur Ermittlung des strategischen Mehrwerts hat sich die Einstufung der Markt- und Kompetenzpriorität einer radikalen Innovationsidee bewährt.¹³

Zur Einstufung der *Marktpriorität* empfehlen wir die Beurteilung von zwei Unterkriterien heranzuziehen: (a) die Attraktivität des Zielmarktes (Segments) und (b) die potenzielle Geschäftsstärke des Unternehmens auf dem Zielmarkt. Die Bewertung der *Kompetenzpriorität* kann durch eine detailliertere Analyse (a) der Attraktivität der erforderlichen Kompetenzen und (b) der erwarteten Stärke des Unternehmens in den relevanten Kompetenzbereichen erfolgen. Die Kombination beider Perspektiven ermöglicht eine ganzheitliche Bewertung der radikalen Innovationsidee und der sich daraus ergebenden Geschäftsmöglichkeit.

Eine radikale Innovationsidee ist oft ein Anlass, die existierende Unternehmensstrategie zu hinterfragen.

Eine radikale Innovationsidee ist häufig ein Anlass, die existierende Unternehmensstrategie zu hinterfragen. Passt die radikal fortschrittliche Innovationsidee zur existierenden Unternehmensstrategie, sprechen wir von einer strategisch relevanten Innovationsidee. Diese strategische Relevanz kann allerdings auch gegeben sein, wenn die Innovationsidee sich nicht einfach in die existierende Unternehmensstrategie einfügt. Wenn die Projektgruppe zu der Überzeugung gelangt, dass die radikale Innovationsidee die Chance bietet, sich langfristig gegenüber neuen Wettbewerbern zu behaupten, obwohl sie nicht zur aktuellen Unternehmensstrategie passt, sollte dies gegebenenfalls

Zusammenfassung

Angesichts sich rapide wandelnder Umweltbedingungen, großer gesellschaftlicher Veränderungsbedarfe und zunehmender Rechenschaftspflicht müssen mittelständische Unternehmen vermehrt Innovationsimpulse aus neuen wissensbasierten und technologischen Möglichkeiten aufgreifen. Impulse in Form radikaler Innovationsideen werden jedoch häufig nicht so weit ausgearbeitet, dass ihr Potenzial und ihre Tragfähigkeit sichtbar werden. Echte Innovationen in KMU haben nur dann eine Chance auf Umsetzung, wenn diese bereits als unreife Ideen die Aufmerksamkeit des Topmanagements erhalten. Mithilfe einer systematischen Ideenaufbereitung und -auswahl lassen sich gute Voraussetzungen dafür schaffen, dass Vertreterinnen und Vertreter des Topmanagements auch sehr neuartige Problemlösungsvorschläge gedanklich aufgreifen und voranbringen, die erst langfristig ihr volles Marktpotenzial entfalten. Das hier vorgeschlagene Konzept zur Kommunikation, Bewertung und Auswahl von Innovationsideen fasst Vorgehensweisen und Methoden zusammen, die in den betrachteten Unternehmen zu einer schärferen Wahrnehmung der auf radikalen Ideen basierenden Geschäftsmöglichkeiten führten.

Abstract

In the face of rapidly changing environmental conditions, major societal needs for change, and greater responsibilities, medium-sized companies increasingly need to exploit innovation opportunities based on new knowledge and technologies. But radically new ideas are rarely developed to the point where their potential and feasibility can be reliably assessed. Radical innovations only have a chance if they receive the attention of the top management already as immature ideas, at the so-called fuzzy front end of innovation. At this early stage, roughly sketched innovation ideas should be prepared and communicated in such a way that they can be systematically analyzed, interpreted and evaluated by managers with notoriously busy schedules. With the help of systematic idea development and idea selection, an organization can create better conditions for taking up and promoting radically new ideas that will only develop their full market potential in the long term. The systematic approach to communicating, evaluating and selecting new ideas that we propose is based on practices that have improved the identification of business opportunities associated with radical ideas in the firms studied.

zum Anlass genommen werden, die Unternehmensstrategie neu auszurichten. Das Wissen, das bei der Bewertung der radikalen Innovationsidee neu erworben wurde, kann dann in die nachhaltige Neuausrichtung der Unternehmensstrategie einfließen.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

Aufmerksamkeit – Ocasio, W.: Towards an attention-based view of the firm. In: *Strategic Management Journal*, 18. Jg., 1997, Special Issue Summer, S. 187–206.

Produktinnovation – Erläuterung der Autoren.

Anmerkungen

- 1 Vgl. Kammerlander, N./Ganter, M.: An attention-based view of family adaption to discontinuous technological change. Exploring the role of family CEO's noneconomic goals. In: *Journal of Product Innovation Management*, 32. Jg., 2015, H. 3, S. 361–383.
- 2 Vgl. z. B. Mathias, B. D./McKenny, A. F./Crook, T. R.: Managing the tensions between exploration and exploitation. The role of time. In: *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12. Jg., 2018, H. 3, S. 316–334.
- 3 Vgl. Chandy, R. K./Tellis, G. J.: Organizing for radical product innovation. The overlooked role of willingness to cannibalize. In: *Journal of Marketing Research*, 35. Jg., 1998, H. 4, S. 474–487.
- 4 Vgl. Mueller, J. S./Melwani, S./Goncalo, J. A.: The bias against creativity. Why people desire but reject creative ideas. In: *Psychological Science* 23. Jg., 2012, H. 1, S. 13–17.
- 5 Ocasio, W.: Towards an attention-based view of the firm. In: *Strategic Management Journal*, 18. Jg., 1997, Special Issue Summer, S. 187–206.
- 6 Diese Empfehlung der Innovationsforschung deckt sich auch mit Angaben aus unseren Falluntersuchungen, nicht weniger als 40 % der zur Verfügung stehenden Mittel für die Entwicklung und Umsetzung radikaler Innovationsideen zu verwenden. Besonders innovative Unternehmen sehen für explorative Vorhaben sogar bis zu rund 60 % ihrer F&E-Budgets dauerhaft vor.
- 7 Siehe hierzu z. B. Reid, S. E./De Brentani, U.: The fuzzy front end of new product development for discontinuous innovations: A theoretical model. In: *Journal of Product Innovation Management*, 21. Jg., 2004, H. 3, S. 170–184; Teluk, P. E./Farr, J. L./Klein, S. R.: Influences of organizational culture and climate on individual creativity. In: *Journal of Creative Behavior*, 31. Jg., 1997, H. 1, S. 27–41.

- 8 Vgl. hierzu Cho, T. S./Hambrick, D. C.: Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. In: *Organization Science*, 17. Jg., 2006, H. 4, S. 453–469; Dutton, J. E./Ashford, S. J.: Selling issues to top management. In: *Academy of Management Review*, 18. Jg., 1993, H. 3, S. 397–428.
- 9 Vgl. Khurana, A./Rosenthal, S. R.: Towards holistic »front ends« in new product development. In: *Journal of Product Innovation Management*, 15. Jg., 1998, H. 1, S. 57–74.
- 10 Vgl. Verworn, B.: A structural equation model of the impact of the »fuzzy front end« on the success of new product development. In: *Research Policy*, 38. Jg., 2009, H. 10, S. 1571–1581; Shepherd, D. A./McMullen, J. S./Jennings, D. P.: The formation of opportunity beliefs. Overcoming ignorance and reducing doubt. In: *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1. Jg., 2007, H. 1–2, S. 75–95.
- 11 Vgl. Danneels, E./Kleinschmidt, E. J.: Product innovativeness from the firm's perspective. Its dimensions and their relation with project selection and performance. In: *Journal of Product Innovation Management*, 18. Jg., 2001, H. 6, S. 357–373.
- 12 Vgl. Alexiev, A. S. et al.: Top management team advice seeking and exploratory innovation. The moderating role of TMT heterogeneity. In: *Journal of Management Studies*, 47. Jg., 2010, H. 7, S. 1342–1364.
- 13 Die vergleichende Bewertung von Innovationsideen anhand der beiden Kriterien und ihrer Unterkriterien kann auf quantitativen und qualitativen Kenngrößen basieren. Ihre Auswahl und Verknüpfung sind nicht standardisiert, sollten aber auf das Unternehmen zugeschnitten sein. Die Marktpriorität leitet sich aus dem vorgeschlagenen Problem ab, die Kompetenzpriorität aus der Lösung.



Prof. Dr. Achim Walter
Direktor am Kiel Institute for Responsible Innovation,
Christian-Albrecht-Universität zu Kiel
walter@bwl.uni-kiel.de



Dr. Barbara Röckl
Projektmanagerin DenkRaum,
Christian-Albrecht-Universität zu Kiel
broeckl@uv.uni-kiel.de