



<http://www.report.at/artikel.asp?mid=1&kid=2&aid=13169>

[« zurück](#)

## "Es geht um Differenzierung"

30.10.2007

**Kai Engel, Vice President bei A.T. Kearney, kam anlässlich der A.T. Kearney Karriere Lounge nach Wien. Im Interview spricht Engel über Brand-DNA, Open Innovation und gutes und schlechtes Innovationsmanagement.**

Bernd Affenzeller

**Report:** Was sind die wichtigsten Aspekte eines erfolgreichen Innovationsmanagements?

**Kai Engel:** Eine Innovation ist immer eine Idee, die sich durch einen Markterfolg auszeichnet. Das Wichtigste am Innovationsmanagement ist die Schaffung eines Differenzierungsmerkmals. Diese Differenzierung kann sich in der Regel durch ein attraktiveres oder schnelleres Angebot oder durch einen kundenfreundlicheren Prozess auszeichnen und wird so zu einem echten Wettbewerbsvorteil. Am Beispiel Apple und iPod sieht man, dass Innovationen auch zu völlig neuen Geschäftsmodellen führen können.



Kai Engel: »Alles, was ein Innovationsmanager macht, muss der Brand-DNA eines Unternehmens entsprechen.«

**Report:** Ist nicht der iPod ein gutes Beispiel für eine vor allem vom Marketing getriebene Innovation?

**Engel:** Am Anfang einer jeden Innovation steht die Neuerung. Im Falle des iPod war dies vor allem die Kombination aus Musikplattform und Speichermedium. Natürlich spielt auch das transportierte Image eine große Rolle. In erster Linie geht es aber darum, viel Musik auf ein Abspielgerät mit hohem Komfort zu bekommen. Wenn das Gesamtpaket auch noch schick ist und man zur Community gehört, umso besser. Damit hat sich Apple einen enormen Wettbewerbsvorteil verschafft.

**Report:** Worauf muss man bei der Entwicklung von Innovationen besonders achten?

**Engel:** Ein ganz wichtiger Punkt ist die Brand-DNA einer Marke. Alles, was ein Innovationsmanager und damit ein Unternehmen macht, sollte im Kontext dieser DNA stehen. Das ist eminent wichtig für eine nachhaltige Markenpflege. Neue Fähigkeiten, Produkte oder Dienstleistungen müssen zum Image einer Marke oder eines Unternehmens passen. Ist das nicht der Fall, ist das Risiko, dass etwas schief geht, das heißt nicht profitabel am Markt platziert werden kann, enorm groß. Natürlich gibt es auch Gegenbeispiele zur Brand-DNA-Theorie. Nokia hat über Jahrzehnte Gummistiefel produziert, bevor man zu Handys wechselte. Allerdings war die Marke Nokia für Gummistiefel nicht nachhaltig verwurzelt und der Markt für mobile Telefonie noch sehr jung und wenig entwickelt. Der Markt hat sich erst entfaltet, was Nokia die Chance gab, eine eigene DNA zu entwickeln. Nokia konnte das machen, für BMW wäre ein solcher Weg sehr schwierig, weil man in einem sehr reifen Markt agiert.

**Report:** Hat BMW als Premiumanbieter mit dem Start des 1er BMW einen Fehler gemacht? Anders gefragt: Passt ein Kompaktwagen zur Brand-DNA einer Luxusmarke?

**Engel:** Die Frage an dieser Stelle ist zunächst, was die Brand-DNA der Marke BMW wirklich ist? Nehmen wir an, dass die Brand-DNA vor allem mit Begriffen wie Dynamik und Emotion beschrieben werden kann, so müssen wir davon ausgehen, dass diese Kundenwünsche in allen Fahrzeuggrößen und -segmenten auffindbar sind. So gesehen passt der 1er perfekt zur Brand-DNA von BMW. Das Unternehmen hat den Link zwischen Brand-DNA und Innovationsstrategie gut gemeistert.

**Report:** Können Sie ein Beispiel für einen schlechten oder zumindest fahrlässigen Umgang mit der Brand-DNA nennen?

**Engel:** Das offenkundige Scheitern der Fusion zwischen Daimler und Chrysler hängt meiner Meinung nach vor allem mit der Inkompatibilität der Brand-DNAs der beiden Unternehmen zusammen. Wenn eine ausreichende Kompatibilität vorhanden ist, zeigt sich dies in einer gemeinsamen Innovationsstrategie bestehend aus Produkt-, Ressourcen- und Fähigkeitssynergien, die man übergreifend nutzen kann. Hinzu kommt eine sich entwickelnde gemeinsame Innovationskultur. Im Nachhinein betrachtet würde ich behaupten, dass viele dieser Aspekte nicht ausreichend erfolgreich adressiert wurden oder werden konnten und die Integration auch aus diesem Grund scheiterte. Die beiden Unternehmensteile haben einfach nicht zusammengefunden.

**Report:** Kommen wir zurück zum Innovationsmanagement. Wodurch unterscheidet sich gutes von schlechtem Innovationsmanagement?

**Engel:** Wenn man heute die Frage stellt, ob in großen Unternehmen und Konzernen Innovationsmanagement betrieben wird, ist die Antwort in der Regel »ja«. Die Frage ist aber, wie Innovationsmanagement betrieben wird. Es reicht nicht, eine Abteilung zu installieren und vielleicht das eine oder andere Softwaretool anzuschaffen. Man muss das Thema ganzheitlich angehen. Dabei ist die Kernfrage sehr wichtig: Was passt zur Brand-DNA? Hierzu gehören auch die Fragen: Wie groß ist das Wachstum, wo liegen die richtigen Suchfelder, was ist der zukünftige Kundennutzen, welche Technologie brauche ich, welche Fähigkeiten muss ich aufbauen, wann will ich in den Markt gehen, welche Budgets brauche ich? Das sind die Fragen, die systematisch durchdacht und bearbeitet werden müssen. Das gibt es sehr selten.

**Report:** Das ist ein sehr weites Feld. Ist Innovationsmanagement für KMUs damit unleistbar?

**Engel:** Das glaube ich nicht. Aus meiner Sicht ist eine Stabstelle Innovation zuständig für die Rahmenbedingungen, nicht für den Prozess an sich. In einem Unternehmenskonstrukt hat jeder Mitarbeiter seine Rolle. Jede dieser Rollen hat am Ende einen Anteil an erfolgreichen Innovationen, das gilt für kleine wie für große Unternehmen. Anhand unseres Imp<sup>3</sup>rove-Projekts zur Bewertung der unternehmerischen Innovationsfähigkeit von KMU in Europa zeigt sich, dass Unternehmen, die auf Innovationsmanagement setzen, signifikant stärker wachsen als Unternehmen, die das nicht tun. Die Korrelation zwischen Perfektion des Innovationsmanagements und Wachstum ist sofort sichtbar.

**Report:** Welche Rolle wird Ihrer Meinung nach »Open Innovation« in Zukunft spielen?

**Engel:** Eine sehr große Rolle. Große Unternehmen können durch »Open Innovation« ihre Entwicklungsressourcen vervielfachen, die Entwicklungsleistung erhöhen und so ihr Risiko reduzieren. Für kleinere Unternehmen bietet sich die Möglichkeit, Projekte in Angriff zu nehmen, die alleine nicht machbar wären. Generell kann man sagen, dass man in der heutigen Marktdynamik mehr bewegen kann, wenn man kooperiert. Man muss sich öffnen und aufeinander zugehen, um Skaleneffekte zu realisieren.

**Report:** Ist der Innovationsmanager, das Innovationsmanagement eine Erscheinung des Zeitgeists oder stehen wir erst am Beginn einer Entwicklung?

**Engel:** Schwer zu sagen. Es ist Fakt, dass die Geschwindigkeit im globalen Wettbewerb immer wichtiger wird. Eine Innovation ist eine cross-funktionale Herausforderung, bei der sich Unternehmen auch durch Geschwindigkeit differenzieren können. Aber Geschwindigkeit alleine differenziert nur für kurze Zeit. Daher sollten Innovationsmanager immer den Kundennutzen im Auge haben, wenn sie mit innovativen Produkten oder Dienstleistungen den Markt bestimmen wollen. Eine erste Antwort auf diese Dynamiken ist vielleicht der Innovationsmanager. Ob es in 30 Jahren auch noch einen Innovationsmanager geben wird, kann ich nicht sagen. Die Aufgabe, Differenzierungsmöglichkeiten zu erkennen und zu realisieren, wird es auch in Zukunft geben. Und diese Aufgabe wird immer schwieriger werden. Die Prozesse werden sich im globalen Kontext weiter beschleunigen. Der Schnellste wird am meisten profitieren. Wird man diesen Wettbewerbsvorteil durch ein besseres Innovationsmanagement erreichen? Auf jeden Fall! Braucht es dafür einen Innovationsmanager? Vielleicht.

<http://www.report.at/artikel.asp?mid=1&kid=2&aid=13169>

© by Report Verlag