

Forsch für die Zukunft

30.01.2002, 15:04 Uhr

Nicht jede Innovation wird zwingend zum Markterfolg. Nur wer auf vorhandenen Stärken aufbaut, die Entwicklungsteams ausgliedert und sich nicht scheut, externe Partner mit ins Boot zu holen, kann seine Idee effektiv vermarkten. von **NADJA ENCKE**

"Als wir im vergangenen Jahr mit zehn wasserstoffbetriebenen Autos in Dubai eintrafen, dachten viele, wir hätten den Verstand verloren", erinnert sich Wolfgang Armbricht, Leiter Vorentwicklung Marketing und Vertrieb der [BMW](#) Group, schmunzelnd. Doch [BMW](#) hatte die Erdöl-Metropole mit Bedacht als erste Station der weltweiten Werbetour für das Clean-Energy-Auto gewählt. Denn in etwa zehn Jahren wird das Erdöl in den Vereinigten Arabischen Emiraten versiegt sein, und das Land am Sonnengürtel investiert bereits heute erhebliche Summen, um künftig via Sonnenenergie Wasserstoff erzeugen zu können. Was eher nach einer Vision der Grünen klingt, ist das zurzeit revolutionärste Innovationsprojekt von [BMW](#). "Das Clean-Energy-Auto gehört zu einer unserer Kerninnovationen und soll die Zukunft von [BMW](#) sichern", betont Armbricht. Fünf bis sechs Prozent des Umsatzes gibt das Unternehmen jährlich für Forschung und Entwicklung aus. Ähnlich verhält es sich bei der [Siemens](#) AG: Jährlich investiert sie acht bis zehn Prozent des Umsatzes in Forschung und Entwicklung. "Wir wollen nicht nur Trends frühzeitig erkennen, sondern Trendsetter sein", sagt Wolfgang Mildner, Leiter der Abteilung Innovative Businesses (IB) des Bereichs [Siemens](#) A&D. Die Carl Zeiss Gruppe gab im Jahr 2000 sieben Prozent ihres Umsatzes für Forschung und Entwicklung aus, sie erwirtschaftete gut die Hälfte ihres Umsatzes mit Produkten, die jünger als drei Jahre waren.

Viele innovative Projekte verlaufen im Sande

Das hört sich nach Aufbruch an, doch die Beispiele der drei Unternehmen sind nicht repräsentativ für die deutsche Wirtschaft. Im Gegenteil: Deutschland hat in den vergangenen zehn Jahren gegenüber den USA bei den forschungs- und entwicklungsintensiven Waren an Weltmarktanteilen deutlich verloren. Umso dramatischer ist diese Tatsache, weil gerade diese Waren Arbeitsplätze schaffen, hohe Löhne, Kapitalrenditen sowie die Wettbewerbsfähigkeit sichern.

Der Begriff Innovation ist zwar in aller Munde, aber zahlreiche Projekte verlaufen im Sande, weil viele Unternehmen die Grundregeln missachten, die für ein erfolgreiches Innovationsmanagement notwendig sind. Nach Erkenntnissen der Studie "Innovationskompass 2001" scheitern Firmen vor allem dann mit ihren Vorhaben, wenn sie nicht bei ihren Leisten bleiben, sondern sich auf fremdes Terrain begeben. Erfolgreich sind hingegen Unternehmen, die auf ihren Kernkompetenzen, auf vertrauten Technologien und Marktbereichen aufbauen.

Unter einem schlechten Stern stehen Innovationsvorhaben, die en passant entwickelt werden. Denn die Projekte durchlaufen sinnvollerweise drei Phasen: die Forschungsphase, die des Geschäftsaufbaus und der Vorentwicklung (Pilottest) und schließlich die der Markterschließung und Serienentwicklung. Risikoreich sind die Übergänge von einer Phase in die nächste, denn oft verhindert das Tagesgeschäft, dass Innovationen konsequent weiter entwickelt werden. Erfolgreiche Unternehmen sind deshalb dazu übergegangen, die Projektteams zeitweise aus dem laufenden Betrieb auszugliedern.

Ausgliederung erlaubt Konzentration auf das Projekt

Die Carl Zeiss Gruppe etwa hatte vor rund einem Jahr die Idee zu einem Display-Produkt entwickelt, die die Zusammenarbeit von Forschern aus unterschiedlichen Bereichen und ein Umdenken in Entwicklung, Produktion und Vermarktung erforderte. Kurz entschlossen gliederte der Vorstand das Projekt aus. Mit Erfolg: Das Team legte nach nur acht Wochen ein Konzept vor, das Technik und Markt beschrieb. "Hätten wir dezentral in den vielen Abteilungen gearbeitet, hätten wir das Projekt wahrscheinlich vor lauter dringlichen Tagesproblemen vergessen", meint Dr. Robert Brunner, Leiter des Labors Mikrostrukturierte Optik.

[Siemens](#) A&D gründete vor fünf Jahren die Abteilung IB, um geschäftsübergreifende Innovationsvorhaben besser koordinieren zu können, vor allem den Übergang von Phase zwei zu drei. Das Team besteht aus Spezialisten der einzelnen Geschäftsbereiche, die für das Ideen-Screening, die Businesspläne, Marketingkonzepte sowie den Bau von Prototypen und die Gespräche mit Pilotkunden zuständig sind. Erst wenn Serienproduktion und Massenvermarktung anstehen, werden Produkt und Team wieder ins operative Geschäft eingegliedert. Erfolgreiche Unternehmen beherbergen ihre Teams unter einem Dach und behalten Know-how-Träger in allen Phasen an Bord. Bei [BMW](#) haben bei jedem größeren Innovationsprojekt die drei Arbeitsgruppen Forschung und Entwicklung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit von Anfang an eine gemeinsame Projektleitung.

Kooperationen bei der Entwicklung steigern die Marktchancen

Dabei dürfen die Unternehmen nicht im eigenen Saft schmoren. Erfolgreich sind diejenigen, die in engem Kontakt mit Schlüsselkunden und Experten stehen. "Die Welt hat sich verändert in den vergangenen zehn Jahren", so Wolfgang Mildner. "Wir sind heute sehr darauf angewiesen, alle verfügbaren Kompetenzen mit einzubeziehen." Die Kooperation mit Partnern wird zusehends wichtiger. "Nur die Zusammenarbeit mit Dritten ermöglicht eine erfolgreiche Vermarktung", heißt es in der McKinsey-Studie. [BMW](#)-Mann Armbrrecht bestätigt diese Aussage: "Ein Unternehmen kann heute die großen Innovationsthemen nicht mehr alleine lösen. Wir brauchen Partner." Bestes Beispiel ist das Clean-Energy-Auto. [BMW](#) hat zwar technisch bewiesen, dass ein Fahrzeug mit Wasserstoff betrieben werden kann. Zur Massenvermarktung kann es allerdings erst kommen, wenn die Fragen nach der Wasserstoffherzeugung und Infrastruktur geklärt sind. Fragen, die ein Automobilhersteller nicht beantworten kann. Damit sie ihr Ziel schneller erreichen, unterstützt [BMW](#) diverse Wasserstoff-Initiativen und schließt sich mit Partnern aus Wirtschaft, Politik und Forschung zusammen, um unter anderem Vorschläge für eine europaweite Vereinheitlichung wasserstoffrelevanter Gesetze zu erarbeiten. "Diese Art von Partnerschaften", so Armbrrecht, "setzt eine neue Denkweise und neue Formen von sozialen Beziehungsgeflechten voraus."