

# Das Berner Innovationsmodell für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung



**Daniel Huber**  
Leiter Managementprogramme  
Professor für Innovationsmanagement  
Studienleiter EMBA in Innovation  
Management, dipl. El.-Ing. ETH, MTE  
IMD

Das Berner Innovationsmodell stellt den Unternehmen ein für die Praxis geeignetes Framework zur Verfügung. Dieses erlaubt es ihnen erstmals, systematisch zu innovieren. Sie sind dadurch in der Lage, sich auch in einem schnelllebigen wirtschaftlichen Umfeld nachhaltig zu entwickeln.

Die heutige Wirtschaftswelt ist geprägt von immer schnelleren Veränderungen, kürzeren Produktlebenszyklen und komplexeren Abhängigkeiten. In einem sich derart rasch verändernden Umfeld ist es keineswegs selbstverständlich, dass ein erfolgreiches Geschäft stabil bleibt. Vielmehr wird es zunehmend normal, dass sich Firmen in regelmässigen Abständen neu erfinden müssen. Kurz: Um nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen sie innovieren.

Innovation ist jedoch ein schwieriger Prozess. Henry Chesbrough von der Universität Berkeley drückt das treffend so aus:

«Most innovations fail. But companies that don't innovate die.»<sup>1</sup>

Ein grosser Teil der Innovationsversuche geht tatsächlich schief. Und eine systematisch erfolgreiche Innovationspraxis ist nicht erkennbar. Hingegen zeigen die trotzdem vorkommenden Erfolgsgeschichten wiederkehrende Muster: Erfolgreiche Innovationen wurden im Projektstadium häufig offiziell abgebrochen, oft sogar mehrmals. Der letztendliche Erfolg ist normalerweise einer oder ein paar wenigen Personen zu verdanken, welche sich nicht an die geltenden Vorgaben gehalten haben.

Eine nachhaltige Unternehmensentwicklung erfordert heute zwingend eine systematische Innovationstätigkeit. Der Blick in die Praxis zeigt jedoch, dass eine solche nicht erkennbar ist.

Im Buch «Bridging the Innovation Gap – Bauplan des innovativen Unternehmens»<sup>2</sup> gehen die Autoren auf diese Problematik ein. Sie führen die beschriebenen Schwierigkeiten auf unternehmenskulturelle Inkompatibilitäten zurück und schlagen eine neue Lösung vor: das Berner Innovationsmodell.

## Was ist das Berner Innovationsmodell?

Das Berner Innovationsmodell umfasst sechs Elemente: eine «duale Strategie», ein erweitertes Unter-

nehmensmodell, einen vervollständigten Innovationsprozess, einen Explorationsprozess, eine innovationsfähige Unternehmensorganisation und eine zentrale Innovationseinheit mit speziellen Arbeitsbedingungen. Die wichtigsten drei Elemente seien im Folgenden kurz erklärt.

## Die duale Strategie

Derek Abell<sup>3</sup> hat gezeigt, dass Unternehmen nicht nur eine, sondern zwei Strategien gleichzeitig haben müssen: die Unternehmensstrategie («today for today») und die Innovationsstrategie («today for tomorrow»), die neu auf die gleiche Stufe gestellt werden.

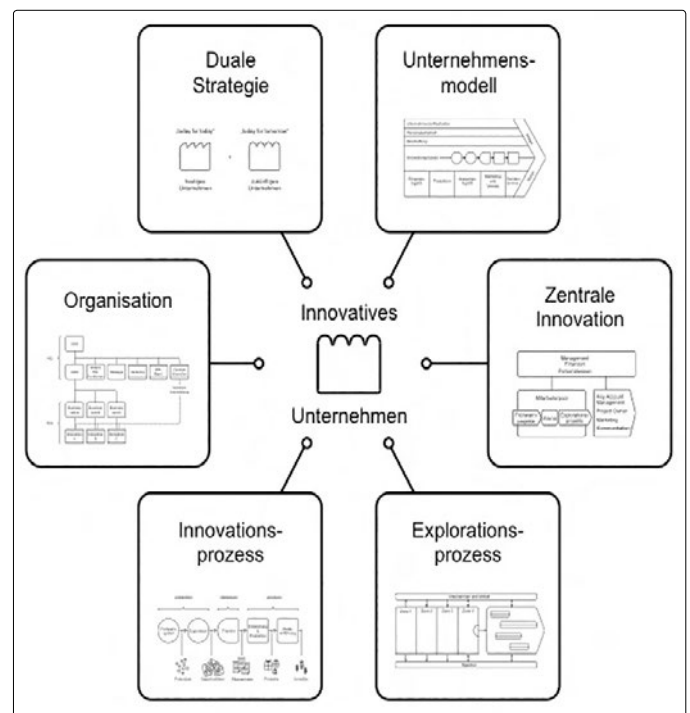


Abb. 1: Das innovative Unternehmen gemäss dem Berner Innovationsmodell

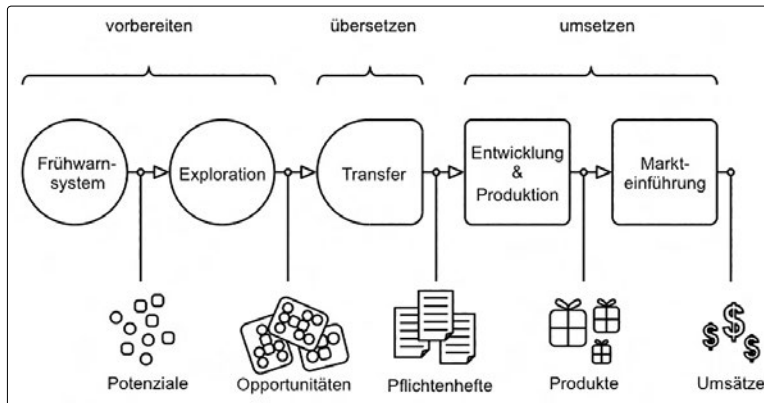


Abb. 2: Vollständiger Innovationsprozess mit fünf Phasen

### Der vervollständigte Innovationsprozess

Viele Innovationsanstrengungen verliefen bisher so enttäuschend, weil der Innovationsprozesses nur unvollständig bekannt war. In der Literatur zum Innovationsmanagement können wir eine Lücke zwischen der frühen Forschungsphase und den Umsetzungsphasen feststellen.

In der Folge sind die meisten Innovationsvorhaben völlig ungenügend vorbereitet, weil im bisher bekannten Innovationsprozess ein wesentlicher Teil fehlte: die solide Abklärung der Geschäftsmöglichkeiten, die sogenannte (Business-)Exploration. Dieser Mangel wird im vervollständigten Modell mit der neuen Explorationsphase korrigiert.

Zudem müssen die Phasen der Innovation, welche vor der eigentlichen Entwicklung ablaufen, mit grundlegend anderen Persönlichkeitstypen realisiert werden als die Phasen der Entwicklung und der Markteinführung: In der Explorationsphase sind eher kreative, konzeptorientierte Menschen gefragt, während es für die Umsetzung vorwiegend wohlorganisierte und detailtreue Mitarbeitende braucht. Damit sind Missverständnisse bei der Weiterverfolgung des Innovationsvorhabens geradezu programmiert. Diese führen zu einem fast systematischen Scheitern der entsprechenden Projekte – dem «Innovation Gap». Dieser muss mit einer zusätzlichen Phase «Transfer» überbrückt werden, welche es den Entwicklern ermöglicht, das Innovationsvorhaben auf eine für sie geeignete Weise zu übernehmen.

### Die innovationsfähige Unternehmensorganisation

Die Untersuchungen zeigten, dass bei der Unternehmensorganisation nur geringe Anpassungen nötig sind. Diese widersprechen aber den gängigen Organisationsprinzipien! Die frühen Phasen des Innovationsprozesses (Frühwarnsystem, Exploration und Transfer) müssen zentral in einer eigenen Organisationseinheit angeordnet werden. Diese wird dem CEO direkt unterstellt und

soll mit der Strategieeinheit in gutem informellem Kontakt stehen. Diese zentrale Explorationseinheit muss jedoch nach vollständig andersartigen Grundsätzen geführt werden als der Rest des Unternehmens! Sie stellt eigentlich ein Unternehmen im Unternehmen dar, was gemäss gängiger Organisationslehre nicht sein darf. Es ist aber gerade dieser Punkt, welcher über die Innovationsfähigkeit des Unternehmens entscheidet.

### Die Umsetzung des Berner Innovationsmodells

Das Berner Innovationsmodell kann wie folgt umgesetzt werden: Zuerst müssen die Grundsätze zur Innovation geklärt werden. Insbesondere muss ein einheitlicher Innovationsbegriff festgelegt werden. Anschliessend muss, aufbauend auf der Unternehmensstrategie, die zugehörige Innovationsstrategie erarbeitet werden. In einem dritten Schritt wird der Innovationsprozess angepasst, anschliessend die Organisation den Erkenntnissen entsprechend auf- bzw. umgebaut, die erforderlichen finanziellen und personellen Ressourcen werden bereitgestellt und die Führungsgrundsätze für die zentrale Innovationseinheit festgelegt.

### Fazit

Mit dem Berner Innovationsmodell steht den Unternehmen erstmals ein in sich geschlossenes Organisationsmodell zur Verfügung, welches ihnen erlaubt, auf systematische Art und Weise Innovation zu betreiben. Natürlich bleibt Innovation auch so riskant. Aber wir können erstmals sicherstellen, dass die Innovationstätigkeit nicht durch systematische Unzulänglichkeiten verunmöglicht wird. Die beschriebenen neuen Ergebnisse haben an der Berner Fachhochschule Eingang in die Lehre gefunden und sind Bestandteil der Innovationsstudiengänge.

### Quellen

- <sup>1</sup> CHESBROUGH, Henry William. Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business Press, 2006, p. xvii.
- <sup>2</sup> HUBER, Daniel; KAUFMANN, Heiner; STEINMANN, Martin. Bridging the Innovation Gap – Bauplan des innovativen Unternehmens. Springer-Verlag, 2015.
- <sup>3</sup> ABELL, Derek F. Managing with Dual Strategies: Mastering the Present – Preempting the Future. Free Press, 1993.

### Kontakt

– daniel.huber@bfh.ch  
– Infos: ti.bfh.ch/weiterbildung

### Weiterbildung BFH-TI

- CAS Innovation
- CAS Business Creation
- EMBA Innovation Management