



innovativer ■



Ausgabe 06

Impressum

Nr. 06, März 2012

Herausgeber

Dr. Stefan Wenzel und Dr. Armin Schulz  
Geschäftsführer 3DSE Management Consultants GmbH

Verantwortlich für den Inhalt im Sinne des Pressegesetzes  
Dr. Armin Schulz, Geschäftsführer 3DSE Management  
Consultants GmbH

Koordination

Antje Halfter  
3DSE Management Consultants GmbH

Redaktionsleitung

Oliver Hoffmann  
3DSE Management Consultants GmbH

Grafische Gestaltung, Artdirection

Nath.Communication, Agentur für Werbung & Kommunikation,  
München

Gesamtherstellung

Offsetdruck Schachtlbauer, München

Kontakt, Presse und PR

Antje Halfter  
3DSE Management Consultants GmbH  
Seidlstrasse 18 a  
80335 München

Telefon +49 (89) 2060 298-25

Telefax +49 (89) 2060 298-21

E-Mail Kontakt@3DSE.de

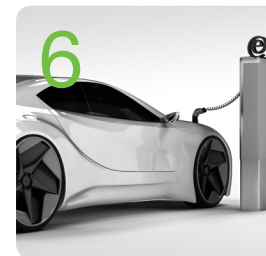
Alle Rechte vorbehalten

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des  
Herausgebers.

Bildnachweis

3M Deutschland GmbH (4), Vaclav Volrab@Shutterstock,  
nonicztego/Taiga/Gunnar Assmy@Fotolia.com

## Inhalt



### **Profitable Innovationen – Kein Zufall.**

Innovation wird in vielen Unternehmen falsch verstanden und geht daher oft am Geschäftsmodell oder am Kunden vorbei. Dies zu verhindern, ist Ziel eines zukunftsfähigen Innovationsmanagements.



### **Innovation Cell – „High Risk - High Impact“-Projekte in einem Drittel der Zeit meistern.**

3DSE führt bereits bei mehreren namhaften Unternehmen Innovation Cells durch. Was ist eine Innovation Cell? Worin liegen die Besonderheiten und was macht sie so erfolgreich?



### **Innovation als Wachstumsstrategie!**

Thomas Andrae, Director der 3M New Ventures, im Gespräch mit Dr. Armin Schulz über die Bedeutung von Technologieplattformen und echten Top Innovationen innerhalb des 3M-Konzerns.



### **Aufschlauern? Innovazione! Vorsprung durch Lesen ...**

Erfolgreich innovieren – aber wie umsetzen? Literatur, Seminare und Internetplattformen zeigen Grundlagen, Methoden und Erfolgsfaktoren rund um das Thema Innovationsmanagement.



### **Zur Sache, Schätzchen!**

Was hat ein Schaufenster- und Bummelmannomat, ein Schweigebrecher oder eine Kraul- und Sorgenschaukel mit Innovation zu tun? Eva Schatz über ihre ganz eigene Vorstellung zum Thema Innovation.

# Innovation als Wachstumsstrategie!

Interview mit Thomas Andrae über Rahmenbedingungen und Praktiken für Innovationserfolg

**Innovationen sind ein Pfeiler erfolgreicher Unternehmen. Doch was macht diese Innovationsführer so erfolgreich? Wie definieren sie überhaupt Top Innovationen? Und was ist kennzeichnend für ein gesundes Innovationsportfolio?**

**Dr. Armin Schulz im Gespräch mit Thomas Andrae über die Bedeutung von Netzwerk, Technologieplattformen und disruptive Ideen**



**im Innovationsprozess bei 3M sowie die Herangehensweise zum innovativeren Unternehmen. Thomas Andrae, Director der 3M New Ventures, war zuvor Vice President im**

**Bereich Global Procurement bei der Siemens AG. Er blickt auf 20 Jahre Erfahrung in der Beratung, im strategischen Vertrieb und im Marketing zurück und hatte Schlüsselpositionen bei Andersen Consulting, PwC, Ariba, Emptoris und CombineNet inne.**

## **Herr Andrae, was macht die 3M New Ventures?**

Die 3M New Ventures erhielt vor etwa vier Jahren vom CEO das Mandat, externe Innovation zu identifizieren und diese über Minderheitsinvestments an den 3M-Konzern zu binden. Wir wollen die Unternehmer an Bord lassen und über Investments Kapital für die nächste Wachstumsstufe geben.

## **Was sind typische Investmentfelder der 3M New Ventures?**

3M als Konzern ist sehr breit aufgestellt. Es gibt Focus Areas, wie z. B. Display-Technologien oder Nachhaltigkeit, in die wir die letzten Jahre besonders investiert haben. Wir suchen nach neuen Technologien, die möglichst breite Anwendung im 3M Konzern und bei unseren Kunden finden, und nicht nach einer bestimmten technischen Problemlösung. Uns interessieren Technologieplattformen, die z. B. komplett neue Materialfelder aufreißen.

Ein Beispiel hierzu: Ein US Unternehmen, das bereits in erheblichem Ausmaß für Kunden wie z. B. Dell tätig ist, entwickelte ein Verfahren, das Pilze in bestimmte Formen wachsen lassen kann, um damit Polystyrol zu substituieren. Wenn Sie in den USA bei Dell einen Computer kaufen, ist es sehr wahrscheinlich, dass dieser nicht in vier Ecken aus Polystyrol, sondern in vier Ecken aus Pilzmaterial im Karton verpackt ist. Das Pilzmaterial ist ein Biosubstrat, über das ein Pilz wuchert. Dieser wächst kontrolliert wenige Tage, wird geerntet und getrocknet, ist ohne künstliche Additive und somit vollständig nachhaltig.

Die Entsorgungsproblematik stellt sich nicht, der Pilz kann sogar gegessen werden. Zudem ist die Performance des Pilzmaterials, d.h. die Dämpfung und mechanische Stabilität noch besser als Polystyrol.

## **Was verstehen Sie unter Technologieplattformen und wie finden diese bei 3M Anwendung?**

Eine Plattform findet bei uns immer breite Anwendung. Wir sind in der Lage, die Idee nicht nur in einem Bereich, sondern in mehreren Bereichen anzuwenden. Das eben genannte Beispiel mit den Pilzen sehen wir nicht nur als Anwendung im Bereich Verpackungsmaterial. Diese Idee öffnet ein neues Materialfeld zwischen Kunststoff und Holz. Damit wird es zukünftig die Möglichkeit geben, durch eine entsprechende Modifikation und Weiterentwicklung am Material, zum Beispiel das Gehäuse für Telefon oder Computer zu substituieren oder Isolationsmaterial für den Bereich Gebäudetechnik zu schaffen.

Für die Automobilindustrie könnte beispielsweise darüber nachgedacht werden, den Motorraum eines Fahrzeuges komplett mit einer großen Pilzmatte zu isolieren, da das Material nicht brennbar ist. Weil die Performance des Materials bereits jetzt schon extrem gut ist, lassen sich damit sehr viele neue Anwendungen denken. Für uns heißt Plattform demnach Weiteranwendung über verschiedene Bereiche bei 3M und somit auch über verschiedene Kunden von 3M.

## Warum brauchen Unternehmen überhaupt Innovation?

Um weiter zu existieren! Wer keine Innovation betreibt, wird früher oder später marginalisiert und vom Markt verdrängt. Über interne Strukturen müssen die richtigen Voraussetzungen geschaffen werden, um Innovation im Unternehmen überhaupt stattfinden zu lassen. Wir bei 3M sind diesbezüglich sehr gut aufgestellt. Mehr als 10.000 Entwickler weltweit erdenken täglich neue Lösungen für unsere Kunden, teilweise im Kundenauftrag, teilweise in freier Forschung. Andererseits sind wir aber aus uns heraus dennoch oft nicht in der Lage, komplett neue Felder anzugehen und einen wirklich großen Schritt zu machen. Wir machen viele, gute kleine Schritte, kombinieren diese auch sehr intelligent, bringen sie in die richtige Reihenfolge und erzielen dadurch hohen Kundennutzen.

Wir wären aber vermutlich nicht selbst auf die Idee gekommen, Pilze über Biosubstrate wachsen zu lassen, weil dies einfach nicht unser Thema ist. Plötzlich kommt ein Unternehmen und zeigt uns, dass es geht und wir merken, dass wir die technischen Anforderungen, die der Kunde uns stellt, erfüllen können. Wir können das Produkt sogar noch verbessern, indem wir in unseren Materialschränken mit mehr als 70.000 Produkten greifen und diese Produkte in Kombination mit diesem neuen Werkstoff zu komplett neuen Lösungen bringen können.

„ Wir nennen das Replikation von einem Feld in das andere. Genau an diesen Schnittstellen sehen wir Wandel, Erneuerung und Innovation. “

## Was macht für Sie den Kern einer Innovation aus, was ist für Sie eine echte Top Innovation?

Ihr Charakter. Wir benutzen sehr gerne das Wort disruptiv. Wenn eine Innovation disruptiv ist, d.h. Dinge komplett anders macht, komplett neu erfindet und in einen ganz anderen Kontext rückt, kann diese vielleicht auch auf einen anderen Bereich übertragen werden. Das heißt, wenn z. B. etwas im Bereich Automotive funktioniert, kann dies vielleicht auch im Bereich Home Appliances funktionieren. Wir nennen das Replikation von einem Feld in das andere. Genau an diesen Schnittstellen sehen wir Wandel, Erneuerung und Innovation. Wir suchen Ideen, die von diesem disruptiven Charakter geprägt sind. Das heißt, nicht zu überlegen, wie kann Polystyrol noch leichter und besser gemacht werden, sondern darüber nachzudenken, ob nicht ein Pilz stattdessen genommen werden kann. Dieser enorme Quantensprung bedeutet für uns echte Innovation.



EcoCradle™ Corner Black Sample

## Wie verstehen Sie bei sich grundsätzlich Innovation, unterscheiden Sie bestimmte Arten und fokussieren Sie sich stark auf bestimmte Arten?

Bei New Ventures konzentrieren wir uns auf disruptive Innovation. Wir suchen nach denen mit „Paradigmen-Wechsel-Charakter“, die einen großen Sprung darstellen, Dinge neu erfinden, neu definieren, neu aufsetzen. 3M selbst betreibt auf ganz unterschiedliche Art und Weise Innovation. Seit mehr als 60 Jahren gibt es bei uns die Regel, dass jeder Entwickler 15 Prozent seiner Arbeitszeit dafür verwenden kann, an eigenen Ideen zu arbeiten. Dies wird ganz intensiv bei 3M gelebt. Dabei entstehen Dinge, die außerhalb des normalen Spektrums liegen. Die 15 Prozent bedeuten, einfach einmal an einer Sache zu forschen, bei der zum Beispiel festgestellt wurde, dass ein Klebstoff ganz besondere Eigenschaften aufweist und dazu führt, dass die Verbindungen wieder gelöst werden können. Die Rede ist vom Post-it. Als dieser Kleber vor 30 Jahren erfunden wurde, sollte er zunächst eine ganz andere Aufgabe erfüllen. Plötzlich fiel auf, dass er immer wieder funktioniert.

Wir betreiben Innovation einerseits kundengetrieben, d.h. wir entwickeln auf ein bestimmtes Ziel hin, was wir erreichen wollen. Andererseits lassen wir aber auch unseren Entwicklern freien Lauf, in der 15 Prozent-Zeit Dinge zu entwickeln, die geprägt sind von ihrem ganz eigenen Charakter und Erfindergeist.

## Wie definieren Sie den Innovationsbegriff zeitlich bei sich? Liegt der Fokus in der ganz frühen Phase oder sehen Sie das gesamte Spektrum von der Idee bis zur erfolgreichen Markteinführung?

Bei uns geht es um das gesamte Spektrum, was auch mit Operational Excellence und innovativen Prozessen zu tun hat. D.h., wie schnell bringe ich dieses gerade erfundene Produkt auf den Markt, in welchen Bereichen positioniere ich es am Markt und wie viele Gedanken mache ich mir über die Anwendung bzw. Einsetzbarkeit des Produktes.

**Bedeutet für Sie, dass innovativer automatisch auch immer gleich besser ist?**

Wir mögen Innovation, wir lieben Innovation, wir leben Innovation. Wir schauen auf alles, was den Stempel „innovativ“ erhalten hat oder wenn wir selbst erkennen, dass etwas innovativ ist, fördern wir es. Wir sind aber auch der Meinung, dass sich Dinge nicht nur über innovative Sprünge, sondern auch organisch weiterentwickeln. Sei es eine einfache Kundenanforderung, die hinzukommt oder eine Erfindung in einem anderen Materialfeld, die, kombiniert mit einer älteren Erfindung, wiederum ein neues Produkt generiert. Es gibt hier viele Wege, die wir einschlagen.



**Innovative optische Vikuiti Spezialfolien von 3M sorgen für mehr Helligkeit und Kontrast von Displays im Fahrzeug, mit dem Ergebnis einer verbesserten Ablesbarkeit ohne zusätzlichen Energieeinsatz.**

**Wie platziere ich Innovation richtig im Spannungsfeld zwischen dem ganz frühen Suchen nach neuen Ideen, neuen Ansätzen und der im späteren Prozess angesiedelten sehr kostenorientierten Herangehensweise?**

Hier kommt unsere Organisation ins Spiel. Corporate M&A hat die Aufgabe, Unternehmen komplett zu akquirieren, zu integrieren und schnell für Synergie- und Skaleneffekte zu sorgen. 3M ist dadurch in der Lage, mehr als organisch zu wachsen. Die Aufgabe der 3M New Ventures ist nicht, für das Unternehmen kurz- oder mittelfristig Geld zu verdienen. Wir haben die Aufgabe, dem Unternehmen zu zeigen, dass Innovation nicht nur bei uns, sondern überall auf der Welt passiert und dass es Märkte gibt, in denen momentan enorm viel Innovation betrieben wird. Beispielsweise Taiwan im Bereich Display-Technologie oder Süd-Korea im Bereich Multitouch-Technologie.

Es gibt genügend Beispiele, die zeigen, dass Innovation an anderen Orten auf ganz bestimmte Art und Weise betrieben wird. Wir haben die Aufgabe, genau an diesen Spannungspunkten, an denen durch Reibung neue Dinge geschehen, präsent zu sein. Wir schauen aktiv in den Markt hinein und beurteilen, ob bestimmte Technologien, die wir sehen, relevant für uns sind und ob wir heute schon einen Anteil daran haben wollen. Die Beweggründe sind fast immer die gleichen: externe Innovationen zu sammeln, zu assoziieren und zu binden.

**Wie finden Sie die wirklichen zukünftigen Top Innovationen? Welche Praktiken, welche Mechanismen setzen Sie dazu ein?**

Das ist nicht einfach, denn wirklich viele disruptive Ideen gibt es nicht. Diese müssen Sie finden. Sie finden sie nicht in der FAZ, im Manager Magazin oder der Wirtschaftswoche, vielleicht eher in Brand1 oder monocle oder in bestimmten Blogs. Wir setzen für Montag und Dienstag Termine am MIT in Cambridge an und werden dann über das dortige Netzwerk weitergereicht. D.h. plötzlich sind wir am Mittwoch in Harvard und führen dort Gespräche mit dem Center for Entrepreneurship.

Am Donnerstag sind wir plötzlich wieder am MIT und sprechen mit dem Robotic-Lehrstuhl oder mit dem Materials-Science-Lehrstuhl. Dann sitzen wir am Freitag bei einem Unternehmen, das uns seine Idee präsentiert und der Meinung ist, dass es gut zu uns passen würde. Es steckt wenig Struktur dahinter. Es ist ein chaotischer Prozess, ein sehr komplexer Prozess. Man muss wissen, wo man anfängt zu suchen. Dann muss man in der Lage sein, das eine oder andere lose Ende miteinander zu verbinden. Wenn man dann am Seil zieht, kommt vielleicht mit ein bisschen Glück und noch mehr Zeiteinsatz etwas dabei heraus, das wirklich gültig ist.

Wir kommunizieren sehr viel mit Unternehmen wie der Doen Foundation, wir reden mit Stiftungen, mit MIT, Stanford, Berkeley, Harvard, Lund, Uppsala, Fontainebleau, mit Universitäten in verschiedenen Ländern. Dadurch kommen wir sehr frühzeitig an die Teams heran, die mit brillanten Ideen kommen. Unsere Devise: frühzeitig an den richtigen Orten sein und vor allem die richtige Mentalität mitbringen!

**„ Auf jeden Fall muss es lösungsorientiert sein. Es muss etwas adressieren, das über eine erkennbare Lösung dem Kunden einen echten Mehrwert bringt. “**

**Was kennzeichnet aus Ihrer Sicht ein gesundes Innovations-Portfolio?**

Ein gesundes Innovations-Portfolio ist meines Erachtens ein recht aggressiver Mix aus neuen frischen Ideen. Aggressiver Mix heißt, dass sie wirklich eine Kante haben müssen, nicht glatt geschliffen, überall passen und beliebiger Natur sind. Es muss etwas sein, was sich abgrenzt, was Änderung erzeugt und neues Denken erfordert und durch das Engagement in verschiedenen Bereichen über ein Portfolio hinweg ausbalanciert. Sei es im Bereich Materials Science, also Material-Wissenschaft, sei es Software, Services oder auch eine gute Mischung daraus.

Auf jeden Fall muss es lösungsorientiert sein. Es muss etwas adressieren, das über eine erkennbare Lösung dem Kunden einen echten Mehrwert bringt. Wir investieren nicht in „Enabler“, die erst aufwändig mit anderen „Enablern“ zusammengebracht werden müssen, bis irgendwann ein Produkt und noch viel später eine Lösung daraus entsteht.

**Existieren Frühindikatoren in irgendeiner Art und Weise, die Ihnen zeigen, dass Sie auf dem richtigen Weg sind?**

Was wir tun, ist mehr Kunst als Wissenschaft. Wir orientieren uns nicht nur an Zahlen, Modellen, Balance-Score-Cards und Excel-Tabellen. Das ist sicherlich auch ein Faktor, aber Businesspläne, die wir so früh von Unternehmen erhalten, lassen sich sowieso nur sehr selten umsetzen. Dinge verändern sich und dadurch fließen immer wieder neue Faktoren mit ein. In der Phase, in der wir unterwegs sind, funktioniert das nicht. Wir suchen vielmehr Menschen, die diese „ability to execute-Mentalität“ – Begeisterung und Herzblut mitbringen. Ist ein fast bedingungsloser Einsatz zu spüren, um aus der Idee etwas zu machen? Wenn wir das nicht sehen, dann ist es für uns nicht von Interesse. Wenn wir aber merken, dass eine geniale Idee länger braucht, dann bringen wir die nötige Geduld auch mit, die ein VC vielleicht nicht hätte. Wir sind bereits über 100 Jahre alt, blicken auf eine tolle Historie zurück und wir haben auch Zeit.

„ Das heißt, Innovation ist auch dann wiederum begrenzt, weil es sinnfällige Ziele gibt, auf die man hinarbeiten kann und die sich heute bereits schon herauskristallisieren. “

**Sie haben bereits angedeutet, dass Innovationserfolg aus der richtigen Kombination aus Kundenverständnis, Technologieverständnis und auch dem Timing kommt. Gibt es hierzu Instrumente, die Sie einsetzen, um diese richtige Kombination auch sicherzustellen?**

Das ist eine große Herausforderung, wenn Sie über Technologien und Materialien sprechen, die in fünf Jahren erst überhaupt Relevanz haben. Die Menschen wissen heute noch gar nicht, welche Materialien es morgen geben wird, um daraus funktionale Anforderungen abzuleiten.

Wir sind von unserem Mandat her zu weit in die Zukunft ausgerichtet, als dass ich tatsächlich etwas dazu sagen kann. Wir können eins und eins zusammenzählen. Wir wissen, dass wir mit einem Projektor und einer hocheffektiven Folie vielleicht



**3M Littmann Elektronisches Stethoskop 4000WS**  
Mit Hilfe der neuen Software können die an einen IBM-kompatiblen Computer übermittelten Herz- oder Lungengeräusche abgespielt und gleichzeitig auf dem Bildschirm angezeigt werden. Auf diese Weise lassen sich auch Herztöne geringer Intensität darstellen, die sonst nur mit Mühe wahrnehmbar sind und daher häufig überhört werden.

ein tolles Rearseat-Entertainment-System in ein Auto einbauen können und dass all diese Komponenten heute sogar schon existieren. Das können wir extrapolieren. Aber was könnte passieren, wenn die eben genannten Pilze plötzlich über ein Spritzgussverfahren oder über Extrusionen bearbeitet werden? Was dann alles möglich wäre, lässt sich nicht so leicht ableiten.

Wir haben uns z. B. vor einer Weile mit einem Automotive-Zulieferer unterhalten, welches Betriebssystem in Zukunft ein Auto auf der Nutzenseite haben wird. Die Kollegen berichteten von x proprietären Entwicklungen und einer enormen Geldsumme, die in die Forschung fließt. Wir haben uns Gedanken darüber gemacht und glauben, dass es in Zukunft ein iOS von Apple bzw. Android für das Auto geben wird. Die Menschen sind daran gewöhnt, damit umzugehen. Es ist zuverlässig und hat eine nahezu spielerische Anmutung. Deshalb sehen wir nicht viel Raum, dass der Apfel noch einmal erfunden wird, sondern dass man eher auf bewährte und bereits adoptierte Technologien zurückgreift. Das heißt, Innovation ist auch dann wiederum begrenzt, weil es sinnfällige Ziele gibt, auf die man hinarbeiten kann und die sich heute bereits schon herauskristallisieren.

**Wie wichtig sind für Sie die von Ihnen bereits genannten Rahmenbedingungen Kultur, Mindset und auch Freiraum?**

Extrem wichtig. Wie bereits erwähnt, betreiben wir mehr Kunst als Wissenschaft. Wir führen viele Diskussionen eher philosophischer Natur. Das heißt, wir überlegen, ob der Mensch 2016 mit dem, was hier auf dem Papier steht und als Produkt, Lösung oder Dienstleistung umgesetzt wurde, etwas anfangen kann. Wir denken heute bereits sehr stark darüber nach, wie sich die Gesellschaft weiterentwickelt, wie die globalen Trends aussehen und welche Folgen diese haben. Auch in den Bereichen Urbanisierung, Web 3.0 oder Social Communities tut sich momentan sehr viel. Wie werden wir in Zukunft unsere Produkte verkaufen? Sind wir bei 3M heute überhaupt in der Lage, auf diese Trends im Bereich Social Media zu reagieren? Kommunizieren wir richtig mit unseren Kunden aus dem Industriebereich und als Endverbraucher über Social Media? Wahrscheinlich nicht. Wir sind ein großer Industriekonzern, der noch nicht alle Glocken vernommen hat, die bereits läuten. Deshalb versuchen wir, über unsere Investments frisches Denken in diesem Umfeld zu generieren, was sehr von Vorteil für uns ist.



**3M™ Solar Mirror Film kann dazu beitragen, Solarstrom wirtschaftlicher zu machen.**

**Woran scheitern Ihrer Erfahrung nach Innovationen, was sind die größten „showstopper“?**

Am Faktor Mensch. Gerade in der frühen Phase und aufgrund von Managementdefiziten, persönlichen wie auch technischen Defiziten ist der Mensch oft nicht in der Lage, die Vision, die entwickelt wurde, auch umzusetzen. Wir investieren nicht in eine Idee, bei der auch nur der geringste Zweifel am Gründer oder am Gründerteam besteht, sei die Idee auch noch so brilliant. Ohne die nachgewiesene „ability to execute“ auf allen Ebenen sind wir der Meinung, dass es so nicht funktionieren kann. Bisher bestätigt dies unsere Erfahrung. Allerdings lagen wir natürlich auch ab und zu falsch mit unserem Bauchgefühl.

„ Auf Grund der zunehmenden Konkurrenz und Marginalisierung sowie der extrem umkämpften Märkte sollte der New Product Vitality Index so hoch sein, dass ich immer viele frische neue Produkte im Markt platziere. “

**In der Presse wird aktuell sehr viel von der Unsicherheit der Märkte gesprochen, dass man nicht vorhersagen kann, wo die Reise hingeht. Denken Sie, dass aufgrund dieser Unvorhersagbarkeit von gewissen Entwicklungen sich die Herangehensweise an Innovation auch verändern muss?**

Sie muss sich meines Erachtens dahingehend verändern, dass das Thema noch aggressiver angegangen und vielleicht noch mehr Budget für z. B. Corporate Venturing zur Verfügung gestellt werden muss. Je mehr Unsicherheit ich über die Entwicklung meines aktuellen Portfolios habe, umso höher sollte mein „New Product Vitality Index“, wie wir das nennen, sein, um uns von der Konkurrenz abzusetzen und zu differenzieren. D.h. auf Grund der zunehmenden Konkurrenz und Marginalisierung sowie der stark umkämpften Märkte sollte mein New Product Vitality Index so hoch sein, dass ich immer viele frische neue Produkte im Markt platziere. Dafür brauche ich die richtigen Personen mit der richtigen Brille, die noch mehr Innovation betreiben, noch härter am Markt kämpfen, um wirklich die Dinge aufzugreifen, die von Relevanz sind.

**In drei Schritten zum innovativeren Unternehmen: Wo würden Sie anfangen?**

Aus New Ventures-Sicht identifizieren wir genau diese komplett anders gepolten, neuen disruptiven Unternehmen. Der erste Schritt ist die Identifikation, der zweite Schritt das Anfeuern von Synergien, gemeinsamen Potenzialen und Wachstum und der dritte Schritt die Nachhaltigkeit, indem das Unternehmen entweder komplett akquiriert oder die Kooperation weiter intensiviert wird. Aus Corporate-Sicht ist darüber nachzudenken, ein Corporate Venture zu gründen, das im ersten Schritt dabei hilft, diese frischen Ideen zu finden und zu sammeln, im zweiten Schritt diesem Corporate Venture ein hohes Maß an Handlungsfähigkeit sowie im dritten Schritt ein sehr hohes Maß an Awareness über die Sinnhaftigkeit der Operation im Unternehmen zugesteht, was ausschließlich durch die Vorstände erfolgt. Das heißt, jeder muss wissen und verstehen, dass das, was passiert, sinnvoll ist und einen wichtigen Zweck erfüllt.

**Herr Andrae, ich bedanke mich sehr für das Gespräch. ■**



**Management Consultants**

3DSE Management Consultants GmbH  
Seidlstrasse 18 a  
80335 München, Germany

Fon +49 (89) 2060 298-20  
Kontakt@3DSE.de  
[www.3DSE.de](http://www.3DSE.de)