

**Innovationsmanagement in der Praxis**

# Der Ruf nach echter Innovation bei Dienstleistungen bleibt laut

Von **Barbara Rüttimann**

*Das Schlagwort Innovation ist in aller Munde. Der Schlüssel zur erfolgreichen Innovation ist letztendlich oft schwer eruierbar. Liegt das Geheimnis in der Anzahl Produktinnovationen, neuer Verfahren, genialer Lösungen und kreativer Ideen? Sind grosse Mittel zur Erreichung einzusetzen oder einfach nur die richtigen Mitarbeitenden zu finden?*

Die Antworten erscheinen mehrschichtig und vielfältig. Von eigentlichen Innovationsprozessen wird dann gesprochen, wenn es darum geht, das schlummernde Innovationspotenzial abzurufen. Andere sehen es als prioritär an, mit den Netzwerkpartnern in enger Zusammenarbeit zu stehen. Es wird nach offenen Unternehmenskulturen gesucht, die den Nährboden schaffen, auf dem die Innovationskraft gedeihen kann.

**Umfassendes Innovationsmanagement**

Schnell wird klar, dass sich alle diese Teile zu einem Ganzen fügen müssen: dem umfassenden und systematischen Innovations-

management. Darunter versteht man die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle von Innovationen in Organisationen. Beim eigentlichen Innovationsmanagement ist die volle Kraft auf Ideen ausgerichtet, deren Umsetzung auch effektiv in wirtschaftlich erfolgreiche Produkte oder Leistungen überführt werden kann. Das Management von Innovationen bewegt sich somit vom Ansatz her nicht bloss auf Produktebene, sondern ist Teil der Unternehmensstrategie. Integriert in jeder «Faser» des Unternehmens kann es zum Image- und Brandingelement Nr. 1 der Firma werden.

**Phasen**

Je nach theoretischem Ansatz beinhaltet das Innovationsmanagement verschiedene Phasen auf dem Weg von der Entstehung einer Idee bis hin zur Umsetzung. Nach Christian Homburg sind es die Ideengewinnung und -konkretisierung, die Konzeptdefinition sowie Konzeptbewertung und –

selektion und abschliessend die Markteinführung.

**Innovationsgeist im Dienstleistungsunternehmen**

Durch die Immaterialität von Serviceleistungen und die vielen Abhängigkeiten und Einflussfaktoren bei der Umsetzung (wie Serviceort, Zeitfenster, Personen, Technik) sind effektive Innovationen im Dienstleistungssektor weit kleiner gestreut. So entstehen oft nur wenig, echte Innovationen, denn die kleinen Veränderungen bei bereits bestehenden Dienstleistungen wirken mehr kosmetisch. Der Ruf nach echter Innovation bei Dienstleistungen bleibt laut.

**Der Innovation verpflichtet**

Das Unternehmen Namics zählt zu den führenden Dienstleistern für E-Commerce und Online-Kommunikation. Seit 1995 entwickelt Namics für Unternehmen intelligente und innovative Lösungen von Strategie, Konzeption über die Umsetzung bis zum Betrieb und der Vermarktung in diesem Bereich. Das Unternehmen ist im Besitz einer Partnerschaft von Mitarbeitern mit dem gemeinsamen Interesse einer langfristig erfolgreichen Firma. Namics belegt Platz 1 Best of Swiss Web Webagentur-Ranking 2013, einer Rangliste der Bestenliste der Schweizer Webagenturen. Und im BVDW Internetagentur-Ranking zählt die Firma mit Rang 19 zu den führenden deut-



**Jürg Stuker, CEO von Namics:**  
«Wir suchen nicht primär nach Skaleneffekten bei der Beratung.» *Foto: Namics*

schen Digitalagenturen. Im Bereich des digitalen Marketings gehört sie gar zu den besten zehn Agenturen der Branche und ist die Nummer vier im deutschsprachigen Europa. Jürg Stuker, CEO von Namics, erklärt im Interview, woran sich die Verpflichtung zu Innovation zeigt:

**MQ: Als digitale Kommunikationsfirma ist Ihre Firma der Innovation verpflichtet. Wie haben Sie das intern umgesetzt?**

Jürg Stuker: In einer Dienstleistungs-firma wird Innovation durch Menschen geprägt. Als ursprünglicher Spin-off der Universität St.Gallen ist diese Innovationskraft bei uns zudem auch methodisch tief verwurzelt. Basis legt auch unsere Struktur. Denn das Unternehmen ist in einer Partnerschaft von Mitarbeitern entstanden. Das heisst, dass sich das gesamte Aktienkapital zu gleichen Teilen auf 26 operativ tätige Partner verteilt. Die Besonderheit liegt vor allem darin, dass diese Partner nicht – wie das in den gängigen Manage-



**Eine in alle Richtungen offene Kommunikation lässt die Innovationen fließen.** *Foto: Namics*

**Barbara Rüttimann**, lic. oec. publ., ist seit zwölf Jahren selbstständige Beraterin und coacht Unternehmen und Persönlichkeiten in der Kommunikation, in der Platzierung von Themen in den Medien und der Schaffung und Pflege mit ihren Anspruchsgruppen. Sie schreibt zudem regelmässig für verschiedene Fachzeitschriften. [www.rbconsulting.info](http://www.rbconsulting.info)

mentstrukturen gelebt wird – aus der Managementführung heraus als Partner fungieren, sondern weil sie als Person für Namics zentral wichtig sind. So kann ein Softwareingenieur wegen seiner fachlichen Rolle und ohne klassische Führungsfunktion Partner werden. Ein Partner von Namics ist ein zentraler Innovationsträger. Partner wird nicht einfach nur, wer eine Funktion im Management hat und einen Teil der Organisation führt, sondern wer wirklich «Namics-verantwortung» übernimmt. Dies prägt unsere Leistung und ist in einem kompetitiven Umfeld wie dem unseren die direkte Innovationsverpflichtung auf höchster Ebene.

**Ein konsequentes Innovationsmanagement wird systematisch betrieben und ist in der Unternehmenskultur verwurzelt, wie sieht das bei Namics aus?**

Bei Namics leben wir eine offene und partnerschaftliche Unternehmenskultur. Dies ermöglicht eine offene Kommunikation in alle Richtungen und lässt die Innovationen fließen. Der Innovation sehen wir uns nicht einfach nur verpflichtet, sondern sie ist für uns zwingend und unerlässlich. Unser Anspruch ist und muss es sein, geschäftliche Ziele unserer Kunden zu erreichen und deren Wertschöpfung im Internet nachhaltig zu prägen. Jeder Auftrag und jede Lösung sind in der Ausprägung einzigartig und somit Innovation pur. Die Kunden arbeiten mit uns zusammen, weil sie innovieren wollen und müssen, was unsere Projekte einem hohen Innovationsanspruch verpflichtet. So dürfen wir in der Konsequenz auch nur Aufträge annehmen, bei denen wir einen echten Mehrwert und Innovationsfortschritt gemeinsam erreichen können. Wir suchen nicht primär nach Skaleneffekten bei der Beratung, denn wir sehen uns nicht in einem Preiswettbewerb, sondern im Innovations- und Qualitätswettbewerb mit anderen Anbietern.

**Ein Unternehmen ist so innovativ wie seine Mitarbeitenden, sagt**

**man. Welche Arten von Mitarbeitenden sind denn nun bei Namics tätig?**

Verantwortung, Selbstständigkeit, Ehrgeiz und Engagement zeichnen Namics-Mitarbeitende aus. Ganz klar, dass auch wir immer auf der Suche nach Talenten auf dem Arbeitsmarkt sind. Online als Kern unserer Leistung und die Tätigkeiten, die bei uns verübt werden, sind innovativ; anders geht es gar nicht. Ein potenzieller Kandidat für Namics bringt das bereits als Samen mit; wir können dann dabei helfen, diesen Samen zum Wachsen und Blühen zu bringen. D.h. dass wir keinen Kulturtransfer oder gar einen «Brainwash» vornehmen wollen. Damit dies in der Praxis auch funktioniert, kommt ein Mitarbeitender vor einer Anstellung unter anderem einem Schnuppertag in sein Team. So sehen beide Seiten, ob es passt oder nicht.

**Gibt es eine Art Rezept oder Methode, wie Sie Innovation generieren?**

Ein wichtiges Innovationsinstrument sind unsere Labs. Jeder bzw. jede Business Unit nimmt sich an zwei Tagen Zeit, um neue Ideen in Gruppen ausarbeiten. Hier geht es vor allem um Themen und Dinge, für die man sich im Namics-Alltag keine Zeit nimmt, Dinge, die nerven, auffallen oder die speziell sind. Nach den zwei Tagen werden diese Labs der Firma und den Mitarbeitenden präsentiert und zur Verfügung gestellt. Entstanden sind so schon über 200 Projekte, wie z.B. eine Food-App, die einem vom Standpunkt anzeigt, welche kantonalen traditionellen Gerichte in wie vielen Kilometern erreichbar sind. Oder Handyhüllen aus allen möglichen Büromaterialien, ein Namics-Grossraumlärmmesser, der anfängt zu twittern, sobald ein gewisser Lärmpegel überstiegen wird usw. Durch dieses Instrument werden beim Mitarbeitenden echte Innovationsfreiräume geschaffen, von denen wir als Firma profitieren, und letztendlich haben wir Mitarbeitende, die zufrieden und motiviert Innovation leben. ■



**Seminare zum QM.**

**2. Konferenz Praxisforum Qualität am 15.10.2014 in Köln**  
Qualitätsmanagement nachhaltig gestalten.

Das komplette Programm sowie die Anmeldung finden Sie unter: [www.tuv.com/konferenzen](http://www.tuv.com/konferenzen)

**Profitieren Sie von einem zertifizierten Abschluss!**

- **Qualitätsbeauftragte/-r (TÜV)**  
Dauer: 8 Tage in 2 Kursblöcken, Start:  
17.03.2014 in Frankfurt/M.      05.05.2014 in Chemnitz  
17.03.2014 in Köln                19.05.2014 in Köln  
24.03.2014 in München
- **Qualitätsmanager/-in (TÜV)**  
Dauer: 8 Tage in 2 Kursblöcken, Start:  
24.02.2014 in Stuttgart            05.05.2014 in Dortmund  
07.04.2014 in Berlin-Spandau    12.05.2014 in Köln
- **Qualitätsauditor/-in (TÜV)**  
Dauer: 4 Tage zzgl. Prüfungstag, Start:  
31.03.2014 in Köln                02.06.2014 in Köln
- **Qualitätsassistent/-in (TÜV)**  
Dauer: 3 Tage, Start:  
24.02.2014 in Köln                03.03.2014 in Frankfurt/M.
- **MSA (Messsystemanalyse) für Einsteiger**  
26.-27.02.2014 in Stuttgart      21.-22.05.2014 in Köln
- **SPC (Statistische Prozesskontrolle) für Einsteiger**  
24.-25.02.2014 in Stuttgart      19.-20.05.2014 in Köln

Ausführliche Informationen senden wir Ihnen gerne zu:  
Tel. 0800 8484006 · [servicecenter@de.tuv.com](mailto:servicecenter@de.tuv.com)

Weitere Informationen unter [www.tuv.com/seminare-qm](http://www.tuv.com/seminare-qm)

TÜV Rheinland Akademie  
Am Grauen Stein  
51105 Köln

