

Flaue Wirtschaft, lasche Innovation?

Volker Mayer, STRIMgroup AG

Das Wachstum der Weltwirtschaft ist zu gering. Schwellenländer wie etwa China gewinnen an Bedeutung. Der Druck der Märkte wächst. In zahlreichen Branchen findet momentan ein radikaler Paradigmenwechsel statt: Waren Innovationszyklen früher langsam, planbar und mit einer gewissen Sicherheit sogar vorhersehbar, so bietet sich heute ein komplett anderes Bild.

Der Artikel geht auf folgende Leitfragen ein:

- Warum ist ein integrierter Innovationsansatz so wichtig?
- Welche Grundprinzipien zur Organisationsgestaltung sind zu beachten?
- Warum ist die Innovationskultur essenziell für Innovationserfolg?

Für die nächsten Jahre wird ein durchschnittliches Wirtschaftswachstum unter drei Prozent prognostiziert. Langsam wachsende Umsätze und steigende Kosten werden zur Zerreißprobe für die Effizienzbemühungen der Unternehmen. Mit Blick nach Europa sind die finanzielle Instabilität (Euro-Abwertung, Grexit etc.), die politische Instabilität (Ukraine etc.) und Cyber-Security als zusätzliche Herausforderungen zu nennen.

Integrierter Innovationsansatz

In den vergangenen rund achtzehn Monaten haben Geschäftsführungen ihren Fokus verändert. War dieser davor sehr nach außen gerichtet, so konzentrieren sich die CEOs seither mehr auf Dinge, die innerhalb des Unternehmens stattfinden und die sie direkt beeinflussen und steuern können. Von mehr Innovation versprechen sie sich gleich mehrere Effekte. Eine externe Evidenz zeigt:

- Top-Quartal-Innovatoren erzielen im Durchschnitt dreizehn Prozentpunkte mehr Gewinn aus neuen Produkten und Dienstleistungen als durchschnittliche Innovatoren
- Sie benötigen eine um rund dreißig Prozent kürzere Zeit bis zur Kostendeckung

87 Prozent der von „The Conference Board“ in diesem Jahr befragten Hochleistungsorganisationen betrachten vor allem deshalb Innovation als „extrem wichtig“ oder „sehr wichtig“ für den Unternehmenserfolg. Nun

kommen zwei weitere Aspekte hinzu, die für das Verständnis eines integrierten Innovationsansatzes sehr wichtig sind:

- 97 Prozent der befragten CEOs sind der Meinung, dass Kreativität am Arbeitsplatz immer wichtiger wird. Gleichzeitig sind 85 Prozent der CEOs in Sorge, kreativ denkende und innovative Mitarbeitende zu finden. Es existiert also ein Kultur-beziehungsweise Personalproblem.
- Eine Innovation kommt nur dann zustande, wenn das entwickelte Produkt beziehungsweise die entwickelte Dienstleistung vom Markt angenommen wird, also Kundenbedürfnisse befriedigt und profitabel ist. Andernfalls sprechen wir von „Invention“. Die profitable Ausrichtung auf Kunden und deren Bedürfnisse ist also erfolgskritisch.

Ein integrierter Innovationsansatz beinhaltet daher zweierlei: Zum einen balancieren Geschäftsführungen den Geschäftsbetrieb im Sinne operativer Exzellenz („run the business“) mit Wachstum durch Innovation („change the business“) aus. Dies sollte unabhängig von der momentanen Wirtschaftslage gelingen; Innovation ist kein Schönwetterprogramm, genauso wenig wie stete Mitarbeiterentwicklung. Zum anderen sind alle Aktivitäten rund um Innovation auf Kunden und deren Bedürfnisse ausgerichtet; dies auf Basis einer innovationsfreundlichen Kultur mit dazu befähigten Führungskräften und Mitarbeitenden.

Technologie spielt bei einem solchen Ansatz nach wie vor eine wichtige Rolle; sie ist jedoch nicht als Herausforderung zu sehen, da sie leicht zugänglich ist. Die Herausforderung ist die Fähigkeit der Organisation, diese Technologie im Rahmen eines integrierten Ansatzes zu nutzen, um Innovationen voranzutreiben.

Der Erfolg des gewählten beziehungsweise zu wählenden Innovationsansatzes hängt, wie dargelegt, maßgeblich von dessen Integrationsgrad ab. Die STRIMgroup AG hat deshalb ein recht einfach zu handhabendes Vorgehensmodell entwickelt, das dies gewährleistet (siehe *Abbildung 1*). Zur Vertiefung und gerne auch zum Dialog sind folgende Blog-Beiträge empfohlen:

- Innovationsstrategien und Innovationskultur (siehe „<http://blog.strimgroup.com/?p=1369>“)
- Unternehmenswachstum durch Innovation (siehe „<http://blog.strimgroup.com/?p=681>“)

Grundprinzipien zur Organisationsgestaltung

Die Organisationsgestaltung schafft den Kontext für die Innovationstätigkeit und die Mittel zur Bereitstellung der Ergebnisse dieser Tätigkeit für Kunden. Eine Evidenz zeigt, wie Unternehmen Organisationsgestaltung erfolgreich dazu nutzen, um Innovationen zu fördern.

Organisationsgestaltung benötigt zunächst eine angemessene, umfassende Innovationsstrategie. Diese basiert auf realistischen Zielen und tatkräftiger Unterstützung der Geschäftsführung. Neben einer engen Verknüpfung der Innovationsstrategie mit der Unternehmensstrategie ist es wichtig, dass die Geschäftsführung die strategischen Eckpunkte unermüdlich zum Ausdruck bringt und diese in operativen Maßnahmen operationalisiert.

Mit einer visionären Strategie wird bereits die Grundlage einer Innovationskultur gelegt. Nach unseren Untersuchungen haben nur 38 Prozent der Unternehmen visionäre Ziele. Die Operationalisierung der Strategie zählt bereits zur Umsetzung. Die Organisationsgestaltung geht hierbei von einer Gesamtinnovations-Lebenszyklus-Perspektive

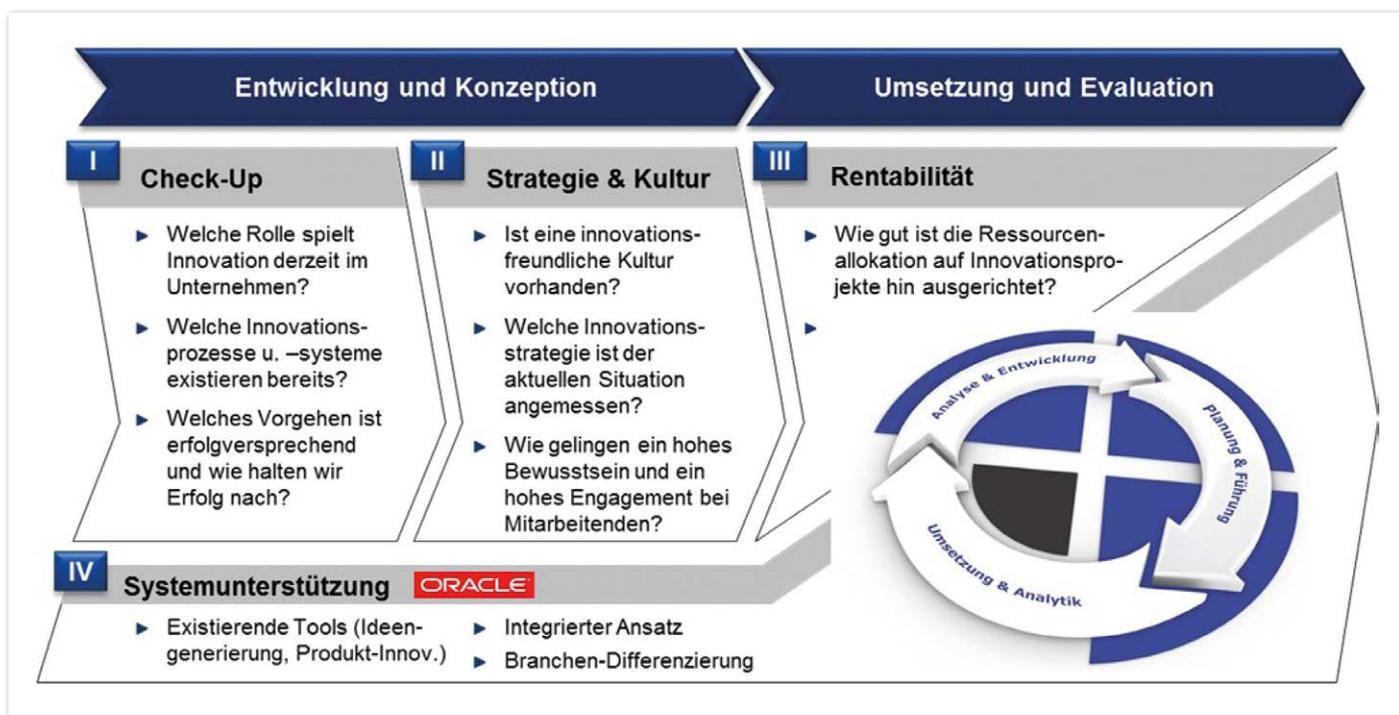


Abbildung 1: Innovation-Framework der STRIMgroup AG

aus, bei der verschiedene Prozessschritte effektiv eingebunden werden.

Abbildung 2 zeigt diese Lebenszyklus-Perspektive entlang von sieben Schritten. Aktuellen Erkenntnissen zufolge besteht häufige Unzufriedenheit bei der Sicherstellung der Anwendung einer gefundenen Lösung auch für andere Gelegenheiten und Situationen („Diffusing“) und bei einer Marktlösung, die die Möglichkeiten beziehungsweise Potenziale in vollem Umfang erfüllt („Delivering“). Mangelhafte Integration besteht häufig beim „Diffusing“, bei der Durchführung von Veränderungen, etwa am Funktionsumfang, sobald sich die Rahmenbedingungen verändern („Adapting“) sowie bei der Beurteilung mehrerer möglicher Lösungen bezüglich ihres Wertbeitrags („Screening“).

Organisationsgestaltung umfasst mehrere Formen der Innovation, bewertet und ausgerichtet an geschäftsorientierten Kennzahlen. Etwa drei Viertel der Unternehmen setzen derzeit auf die Produkt- und Dienstleistungs-Innovation. Mit deutlichem Abstand folgen die Prozess-Innovation, die Straffung der Lieferkette oder die Neugestaltung eines Produktions-Prozesses. Es ist davon auszugehen, dass künftig die Markt-Innovation und die organisatorische Innovation – letztere basiert auf organisatorischen Kompetenzen – an Bedeutung gewinnen werden.

Organisationsgestaltung akzeptiert die Notwendigkeit flexibler und vielfältiger Innovationsansätze, die zu unterschiedlichen Geschäftsbedingungen passen. Häufig wird die disruptive Innovation gegenüber der inkrementellen als deutlich vorteilhafter dargestellt. Dies deckt sich nicht mit den Erkenntnissen des Autors. Vielmehr sollte in einer VUCA-World (VUCA: volatile, uncertain, complex, ambiguous) situationsabhängig gehandelt werden. Den „one best way“-Ansatz gibt es nur eingeschränkt. Agilität und Flexibilität sind vielmehr die Grund-Tugenden, die es möglich machen, mithilfe breit angelegter Kompetenzen den jeweils passenden Ansatz anzuwenden.

Organisationsgestaltung baut auf einer Betriebs-Kernstruktur auf, in der Verantwortlichkeiten jenseits von Organisations-Charts zugewiesen werden, um globale und lokale Bedürfnisse auszugleichen. Diese Struktur muss flexibel genug sein – dies gilt im Speziellen für große und stark diversifizierte Unternehmen –, um schnelles Wachstum und Skaleneffekte zu unterstützen.

Was für die Struktur gilt, gilt auch für die Denkweise. Neben formalen Netzwerken und Allianzen treten immer häufiger weniger formalisierte, soziale Netze in den Vordergrund. Hierbei sind vier Ebenen zu unterscheiden: Einzelpersonen, Teams, das gesamte Unternehmen sowie das Ökosystem (Stichwort: „Open Innovation“).

Schließlich stützt sich die Organisationsgestaltung zunehmend auf ein ausgefeiltes, internes Change-Management-System, das Gestaltungs-Initiativen unterstützt.

Mit den letzten drei Punkten im Rahmen der Organisationsgestaltung – Kernstruktur, Denkweise und Change-Management-System – ist die Institutionalisierung der Strategie angesprochen; nach der genannten Operationalisierung ein zweiter, wesentlicher Bestandteil der Strategie-Umsetzung.

Die Organisationsgestaltung umfasst insgesamt sieben Aufgabenfelder, die es zu beachten gilt, bevor man in Ressourcen-intensive Innovationstätigkeiten einsteigt. Dazu einige Blog-Beiträge zur Vertiefung:

- War Beethoven innovativ? (siehe „<http://blog.strimgroup.com/?p=2018>“)
- Designing for Innovation – 7 auf einen Streich! (siehe „<http://blog.strimgroup.com/?p=1759>“)
- Innovationsmanagement: Der Weg zur Umsetzung (siehe „<http://blog.strimgroup.com/?p=1876>“)

Innovationskultur

Kulturelle Normen und Werte werden häufig als „weich“ bezeichnet und entsprechend im Unternehmensalltag häufig vernachlässigt. Dabei haben sie einen massiven Einfluss auf die innovative Leistungsfähigkeit eines Unternehmens.

Zu den Indikatoren, die auf eine ausgeprägte Innovationskultur hinweisen, zählen:

- Ausrichtung auf die Märkte der Zukunft
- Hohe Risiko-Toleranz
- Befähigung für und Belohnung von Innovationen
- Bereitschaft, bestehende Produkte durch innovativ-neuartige zu ersetzen
- „Meister“ in der Entwicklung marktreifer und profitabler Produkte
- Fähigkeit des organisationalen Lernens

Fast dreißig Prozent befragter Unternehmen sind der Auffassung, dass sich ihre Organisation im Thema „Innovationskultur“ deutlich verbessern könnte. Der Autor unterscheidet dabei drei Stoßrichtungen:

- Die Mitarbeiter zu innovativem Arbeiten befähigen
- Innovative Führungskräfte suchen und binden
- Kalkulierte Risiken eingehen und Ergebnisse evaluieren

Am Beispiel von Tencent Holdings wird auf alle drei Stoßrichtungen eingegangen. Mit einer Markt-Kapitalisierung von mehr als sechzig Milliarden US-Dollar ist Tencent das größte Internet-Unternehmen der Volksrepublik China. Mit einem Jahresumsatz von sieben Milliarden US-Dollar und einem Nettogewinn von 2,7 Milliarden US-Dollar ist Tencent außerdem der-

zeit das profitabelste Internet-Unternehmen Chinas.

Zunächst geht es vor allem um die Förderung neuer Ideen der Mitarbeiter. Tencent rekrutiert hierzu Hochschulabsolventen und markterfahrene Mitarbeiter unterschiedlicher Industrien und sichert sich damit einen breiten Erfahrungshintergrund. Quartalsweise prämiiert der CEO Mitarbeiter für innovative (kleine und große) Ideen.

Ein Mitarbeiter-Hilfsplan beinhaltet Seminare zur Gesundheit und „1:1“-Coaching. Außerdem fährt ein großes Shuttle-System mehr als hundert Knotenpunkte an und Mitarbeiter, die nach 20 Uhr noch arbeiten, erhalten ein kostenloses Abendessen. Die besten Möglichkeiten von Führungskräften, um eine Innovationskultur zu fördern, sind:

- Die aktive Sammlung von Kunden-Feedback und externen Trends fördern
- Ideen bis zur Umsetzung mit unterstützenden Prozessen pflegen
- Neue Ideen fördern und belohnen
- Risiko-Toleranz unterstützen, um anders zu denken beziehungsweise zu handeln

Führungskräfte bei Tencent nutzen eine Knowledge-Management-Plattform zum Austausch von Ideen und zum regen, kontinuierlichen Informationsaustausch. Zudem fördert Tencent jedes Jahr einen Innovationswettbewerb für Studenten auf der Suche nach den besten innovativen Ideen, Produk-

ten und Programmen. Die Führungsmannschaft bewertet die Ergebnisse, ermittelt die Gewinner und lädt diese zu einem Sommerprogramm ein. Nicht selten führt ein persönliches Kennenlernen im Rahmen eines solchen Programms direkt zu einer Festanstellung.

Die Einstellungs-Interviews drehen sich nicht um Erfahrungen aus der Vergangenheit, sondern um die Offenheit für das Erlernen neuer Fähigkeiten. Schließlich ist auch der externe Austausch sehr wichtig. So hat Tencent beispielsweise einen Professor von der Chinese Music Academy eingeladen sowie einen Hoteldirektor vom Ritz-Carlton, der über die Verbesserung angeregt durch Kundenerfahrungen gesprochen hat.

Bei der dritten Stoßrichtung geht es um das Eingehen von Risiken und um die Evaluierung von Ergebnissen. Diese beiden Dinge gehören zusammen und bedingen sich gegenseitig. Tencent unterstützt das Eingehen von Risiken, akzeptiert Fehler als Chance zum Lernen und nutzt selbst rare Ressourcen für inkrementelle und disruptive Pilotprojekte, die nicht sofort zum Erfolg führen. Erstere werden bei Tencent „micro-innovation“ genannt und genauso wertgeschätzt wie die nächste große Idee.

Mitarbeiter werden dazu ermutigt, Produkte der Konkurrenz zu nutzen, um diese mit den eigenen Produkten zu vergleichen. Schließlich werden neue Mitarbeiter dazu aufgefordert, aktuelle Produkte zu prüfen, um sie zu verbessern. Zusammengefasst ergeben sich zur Umsetzung einer

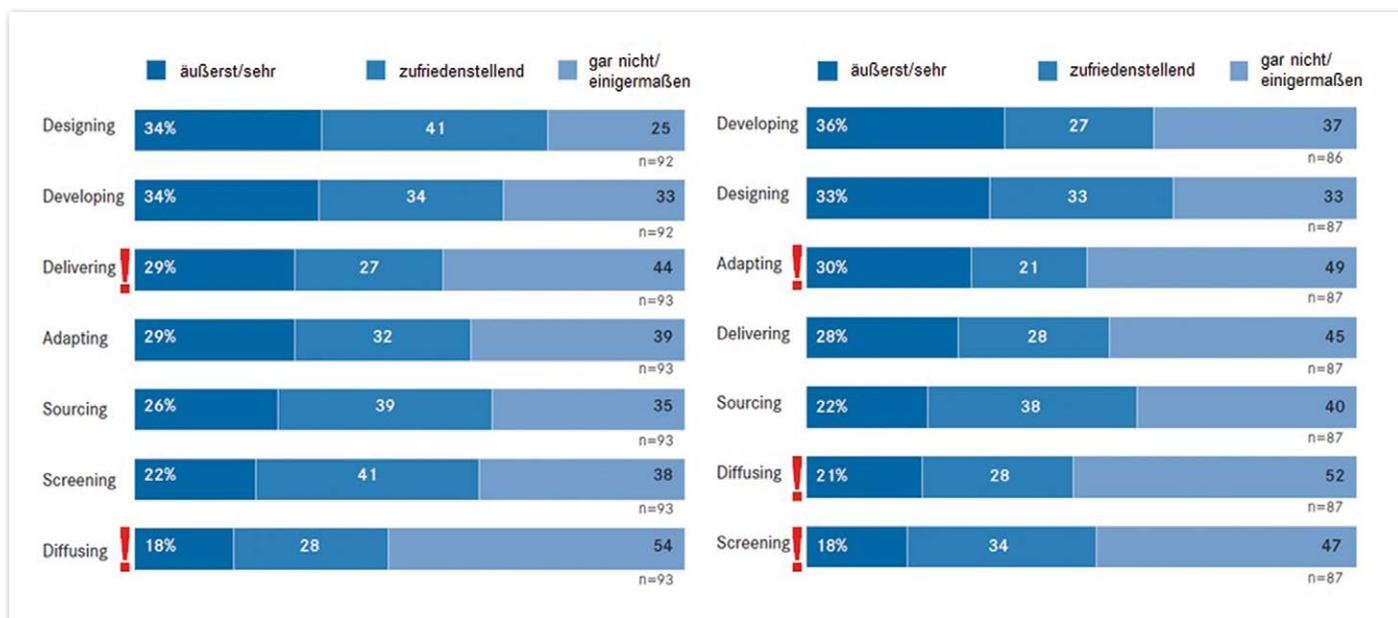


Abbildung 2: Zufriedenheit mit Prozess-Ergebnissen und Effektivität der Integration (Quelle: The Conference Board)

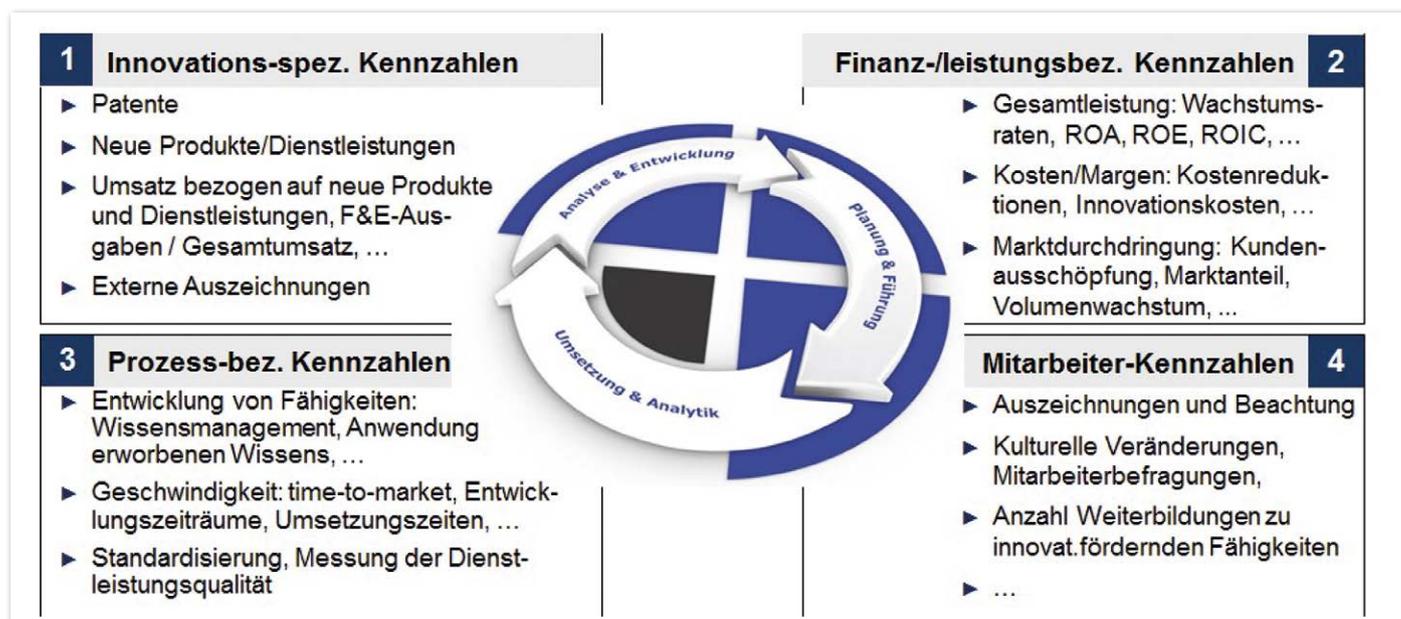


Abbildung 3: Innovations-Controlling

Innovationskultur die folgenden Handlungsempfehlungen:

- Sicherstellen, dass praktisches Lernen in der gesamten Organisation gefördert wird
- Schaffen einer Kultur, die Innovation und Veränderungen als Chance begreift
- Schaffen von Arbeitsplätzen, die die Teilnahme am Innovationsprozess unterstützen und die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit fördern
- Sich darum kümmern, Innovatoren und Schlüssel-Wissensarbeiter zu halten
- Die richtigen Leute mit den richtigen Fähigkeiten innovativen Aktivitäten zuordnen
- Guides und Mentoren für Beteiligte an Innovationsprozessen zur Verfügung stellen
- Lernmöglichkeiten schaffen, um Innovations-Kompetenzen zu entwickeln
- Im Rahmen der Leistungsbeurteilung die Erwartungen zum Thema „Innovation“ formulieren
- Neu zu rekrutierende Mitarbeiter mit Unternehmergeist und entsprechenden Erfahrungen einplanen

Bleibt noch ein Thema: das Innovations-Controlling. Es gibt eine klare Korrelation zwischen der Fähigkeit zur Innovations-Messung und dem Innovations-Erfolg. In Umfragen sind jedoch weniger als zwanzig Prozent der Unternehmen der Meinung, dass sie die Fähigkeit zur Evaluierung des Innovations-Erfolges besitzen (siehe Abbildung 3).

Vergleichsweise einfach zu messen sind quantitative Messgrößen wie etwa Höhe der Investitionen in Innovation, Anzahl eingeführter Innovationen, Anzahl generierter Patente oder Lizenzen sowie Zeit bis zur Markteinführung. Schwieriger zu evaluieren, aber gerade vor dem Hintergrund der Innovationskultur immens wichtig, sind häufig qualitative Indikatoren wie Vertrauen, Unterstützung der Führungskräfte und emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Auch dazu gibt es einige Blog-Beiträge zur Vertiefung:

- Innovationen in der Praxis (siehe „<http://blog.strimgroup.com/?p=2070>“)
- Innovationsfähigkeiten, von Gutenberg bis Zuckerberg (siehe „<http://blog.strimgroup.com/?p=1762>“)

Fazit

Top-Performer im Bereich „Innovation“ zeichnen sich im Wesentlichen durch folgende Merkmale aus, die man als Handlungsempfehlungen weitergeben kann:

- Eine kundenorientierte Kultur aufbauen
- Die Organisationsstruktur klar auf die Unterstützung der Geschäftsstrategie ausrichten
- Den Schwerpunkt der Prozesse und Produkte auf die Kundenbedürfnisse setzen
- Sicherstellen, dass die Führungskräfte messbare Ziele setzen und leistungsorientiert handeln

- Die Beweglichkeit und Flexibilität der Organisationsgestaltung fördern, um die sich rapide ändernden Geschäftsanforderungen widerzuspiegeln
- Eine Kultur der Verantwortlichkeit und der Eigenverantwortung schaffen beziehungsweise erhalten
- Eine Innovationskultur und einen Unternehmergeist unterstützen, bei dem man durch Fehler lernt
- Die Mitarbeiter befähigen, angemessene Entscheidungen zu treffen und diese auch effektiv umzusetzen
- Das Engagement der Mitarbeiter erhöhen, um die Produktivität zu steigern
- Sicherstellen, dass Führungskräfte effektive Teams zusammenstellen

Eine lasche Innovationsneigung kann also nicht die angemessene Antwort auf ein niedriges Wirtschaftswachstum und ein zunehmend unsicheres wirtschaftliches Umfeld sein. Stattdessen plädiert der Autor für einen integrierten Innovationsansatz unter Berücksichtigung der sieben Grundprinzipien zur Organisationsgestaltung und unter Einbindung der drei Stoßrichtungen einer innovationsfreundlichen Kultur. So gelingt Wachstum durch Innovation.

Volker Mayer
volker.mayer@strimgroup.com