

Titelthema

Internationalisierung

Erfolgsstrategien der »Hidden Champions«

Special

Unternehmer- nachfolge

Titelthema

Wachstum in Globalia
Prof. Dr. Hermann Simon

Titelthema

Zweiter Sitz in Asien
Prof. Dr. Bernd Venohr

Special

Leitbegriff der »Mâze«
Kardinaltugend im Mittelalter

Luft nach oben

Studie | Innovationen, Ideen, »Change Management«

Das Innovationsmanagement erfährt durch aktuelle Trends wie die digitale Transformation Rückenwind. Dabei ist sich jeder Unternehmer und jeder Manager theoretisch darüber klar, dass der Ansatz der Stellhebel

ist, der die Wettbewerbsfähigkeit und die Ertragskraft in der Zukunft ganz wesentlich prägt. In der Praxis wird das Thema allerdings oft nur auf Ideenmanagement, auf neue Produkte oder auf perfekte Prozesse in F&E reduziert. Dies zeigen die Resultate unseres aktuellen Innovationspanels, das über 100 Entscheider marktführender Unternehmen im gehobenen Mittelstand und in Konzernen bundesweit befragte. Die Teilnehmer im B-to-B (64 %) und im B-to-C (36 %) gaben detailliert Auskunft über ihr Zukunftsmanagement, ihr Innovationsmanagement, ihr Ideenmanagement, ihr »Change Management« und ihre Aktivitäten in der »Digitalen Transformation«.

Übergeordnetes Ziel war, die komplexen Zusammenhänge zwischen den Erfolgskomponenten und ihrer Nutzung zu ermitteln:

- ▶ Zukunft als Leitlinie und als »Pull«-Faktor für Innovationen
- ▶ Kreativität als Quelle von Ideen und Input für Innovationen
- ▶ Professionalität der Strategien, Ressourcen und Prozesse im Innovationsmanagement
- ▶ Veränderung als Voraussetzung und Vehikel zur Umsetzung von Innovationen.



Prof. Dr. Norbert Wieselhuber

Zukunftsmanagement ▶ Viele Entscheider setzen sich mit unternehmensrelevanten Zukunftsthemen nicht genug auseinander und das, obwohl 52,7 % der Befragten die weitere Entwicklung für ihr Unternehmen zum

Teil als bedrohlich empfinden. Die Studie zeigt hier, dass der bloße Rückgriff auf Expertenmeinungen zur Zukunftsbewertung (53,7 %) sowie Instrumente wie die Szenario-Technik, »Strategic Foresight« und Trendforschung, die auch nur von einem Drittel der Unternehmen mit zunehmender Umsatzgröße genutzt werden, nicht für professionelles Zukunftsmanagement reicht.

Insofern zeigt die Gesamtbetrachtung erhebliche Verbesserungspotenziale. Auch wenn Zukunft allgegenwärtig ist, ist sie offenbar noch nicht ins Bewusstsein der meisten Unternehmen gedrungen. Nachdem die Zukunft auf vielen Feldern jedoch bereits begonnen hat und Realität ist, wobei aus den Anfangstrends schon massive, stabile Entwicklungen geworden sind, ist es höchste Zeit, sich nachhaltig mit den entsprechenden Möglichkeiten zu beschäftigen.

Innovationsmanagement: Lippenbekenntnisse statt Erfolgsfaktor ▶ Aus den folgenden Merkmalen ergibt sich keine vorbildliche Aufstellung: Durchschnittliche Innovationshöhe, diffuser Innovationsfokus, unregelmäßiger Innovationszyklus, mittleres Innovati-

onstempo und eine nur geringe Verknüpfung mit der Unternehmens- und der F&E-Strategie. In diesem Sinne zeigt das Innovationsmanagement der Befragten erhebliche Strategiedefizite, die zu einer Fehlallokation der Innovationsressourcen und zu einer nur sehr reduzierten Wirksamkeit der Innovationsaktivitäten führen. Zwar stellt die Studie auch dar, dass strategische Innovationen sowie Innovationen des Geschäftsmodells am meisten an Relevanz gewinnen (Gegenwart: 31,5 %; Zukunft: 62,2 %), wobei hier vor allem Unternehmen im B-to-B ihre Prioritäten setzen (38,2 %), doch die Frage bleibt, wie diese Ziele ohne die als weniger bedeutsam eingeschätzte Organisations- und Führungsinnovation (Gegenwart: 25,9 %; Zukunft: 39,6 %) und ohne entsprechende Prozessinnovationen (Gegenwart: 22,2 %; Zukunft: 35,8 %) realisiert werden können. Zudem ist kaum verwunderlich, dass die Innovations-Performance schwach ausfällt, da viele Befragte keine oder nur unscharfe Ziele und Strategien besitzen. Ohne personelle und organisatorische Verankerung aber bleibt Innovation jedoch nur ein Lippenbekenntnis und wird nicht zum Erfolgsfaktor.

Ideenmanagement: Klein-klein statt disruptiv ▶ Ohne Kreativität keine Ideen und ohne Ideen keine Innovationen! Die Kunden (69,8 %) werden am meisten als Ideenquelle genutzt, während Lieferanten (34 %), der Wettbewerb (30,2 %) und »Open Innovation«-Plattformen (13,7 %) deutlich weniger wichtig sind. Dies belegt, dass die Ideen eher inkrementelle und weniger disruptive Innovationen bewirken. Dabei verdankt sich das kreative Potenzial immer noch sehr dem Ideenreichtum der Führungsebene. Die interne Bewertung der Vorschläge sorgt dafür, dass firmen- und marktadäquate Themen verfolgt, unpassende Ideen hingegen aussortiert oder geparkt werden. Die vielen Bewertungskriterien und die komplexe, bereichsübergreifende Bedeutung favorisieren Teamentscheidungen. Am besten wurden interne Experten bewertet (sehr gut und gut: 73 %), gefolgt vom Vorstand und der Geschäftsführung (70 %). Mit der Umsatzgröße nehmen die Ideen auf allen Innovationsfeldern zu.



Weltmarktführer Uhlmann • Vorbildliche Verpackungssysteme für die Pharmaindustrie

»Change Management« vor großen Hürden ▶ Fehlertoleranz fördert Veränderungen und die Veränderungsbereitschaft. Die Unternehmenskultur fördert kreative Arbeit und die Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter. Die Position als kreativer Marktteilnehmer und der daraus resultierende Anspruch an innovative Leistungen sowie die digitale Transformation sind weitere Veränderungstreiber. Einschränkend bzw. negativ für Veränderungen wirken sich die fehlende Aus- und Fortbildung hinsichtlich von Fähigkeiten im »Change Management« und die mangelnde Förderung von »Intrapreneurship«-Programmen aus. Bemerkenswert also, dass 52,8 % der Führungskräfte sich nur »zum Teil« in der Verantwortung sehen, Veränderungsprozesse zu initiieren und zu managen.

Daher knirscht es im Getriebe, da viele Innovationsvorhaben in der Organisation versanden, wobei wertvolle Ideen, Ressourcen und Zeit verschwendet werden. Die größte Hürde besteht in der operativen Überlastung der beteiligten Mitarbeiter (71,7 %) sowie im Beharrungsvermögen der Entscheidungsträger (58 %). Als starker »versteckter Bremsen« im »Change Management« fällt vor allem in Unternehmen im B-to-B das Karriererisiko der Führungskräfte auf (55,8 %).

Digitale Transformation noch in den Kinderschuhen ▶ Dieser wichtigste Zukunftstrend wird als Veränderungstreiber erkannt (61,1 %). Ein Drittel der Befragten rechnet mit der Verschiebung ganzer Branchengrenzen. Umso erstaunlicher ist, wie wenig pro-

fessionell die Unternehmen mit dem Thema umgehen: Nur 20,8 % beschreiben das Bedrohungs- und das Chancenpotential der Digitalisierung unternehmensspezifisch. Interne und externe Know-how-Träger sind lediglich bei 28,3 % definiert. Erst 15,1 % der Befragten haben schon Wettbewerbsvorteile durch die digitale Transformation. Hier warten also noch enorme Innovationspotentiale, da viele Unternehmen noch in einem sehr frühen Stadium der Digitalisierung sind.

Fazit: Positionsbestimmung mit Innovations-Audit ▶ Die Studie unterstreicht einmal mehr: Radikale, disruptive Innovationen entspringen Zukunftswissen, der eigenen Kreativität und dem Drang, neue Wege mit neuen Lösungen zu beschreiten. Dies alles erfordert nicht nur Mut, sondern auch Ressourcenstärke und Risikopotenzial im Rahmen eines professionellen Innovationsmanagements, das in vielen Unternehmen noch deutlich Luft nach oben hat. Ein Innovations-Audit prüft die Stärken und Schwächen des Innovationsmanagements, zeichnet ein objektives Bild der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und zeigt umfassende Optimierungsansätze auf. Dabei sollten in einem ganzheitlichen Modell alle Aspekte moderner Innovationsarbeit untersucht werden. Die neun Bausteine sind so konfiguriert, dass

- ▶ strategische Defizite und Herausforderungen identifiziert werden
- ▶ Schwachstellen in den Prozessen und Effizienzprobleme aufgezeigt werden
- ▶ Optimierungsmöglichkeiten der Kreativität und der Kultur im Unternehmen, also der »Soft Facts«, erkennbar werden
- ▶ die eigene Innovations-Performance im Benchmark transparent wird und
- ▶ vorhandene Ressourcen hinsichtlich ihrer Zukunftsfähigkeit überprüft werden.

Außerdem sollte jedes Innovations-Audit die betriebswirtschaftlichen Input-Output-Relationen analysieren und die Ressourcenverwendung im F&E-/Innovationsmanagement transparent machen. Jedes Audit ist jedoch nur so gut wie die aus ihm abgeleiteten Erkenntnisse und Maßnahmen. Die Optimierungen müssen von den Führungskräften und Mitarbeitern akzeptiert sowie überzeugt und engagiert umgesetzt werden. ■

*Prof. Dr. Norbert Wieselhuber,
Geschäftsführender Gesellschafter
Wieselhuber & Partner GmbH, München*

Anzeige