

Neue Geschäftsmodelle entstehen durch ein agiles Innovationsmanagement

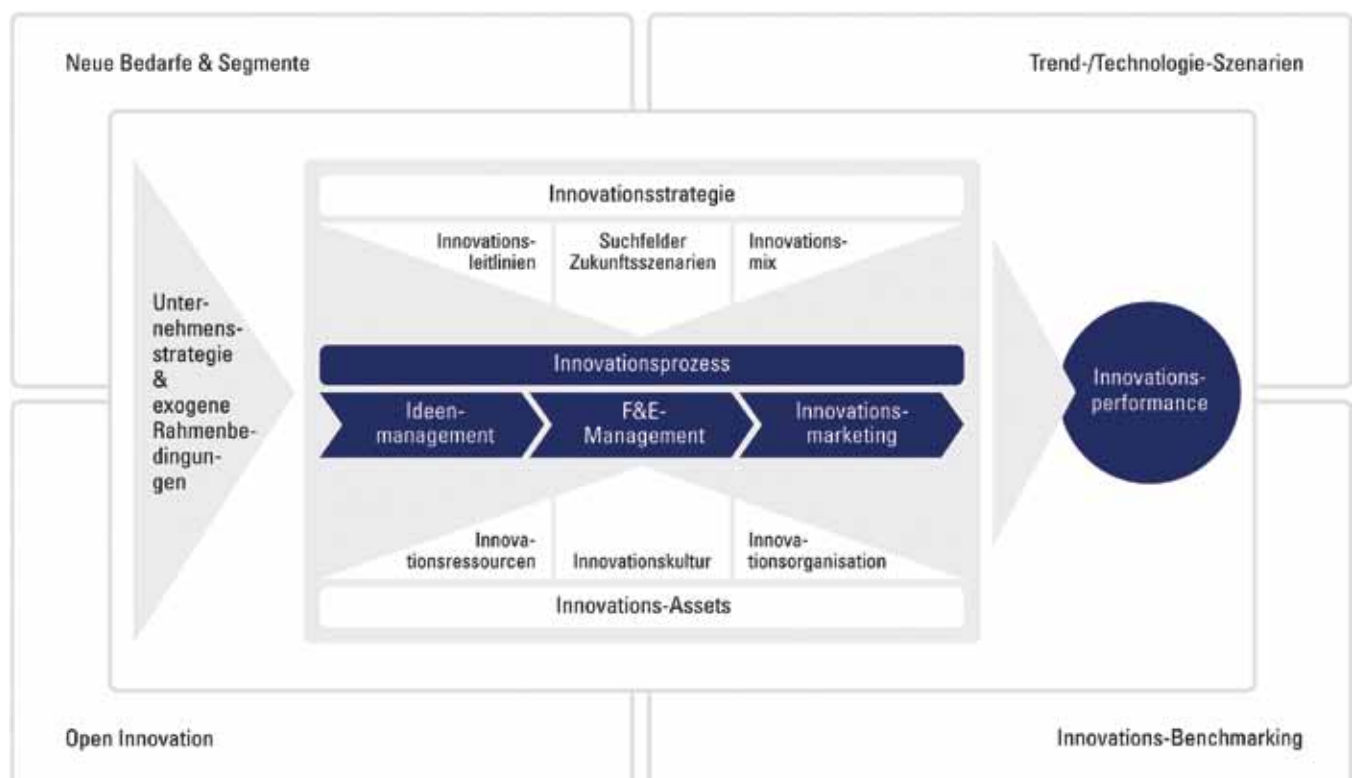
Der zunehmende Digitalisierungsdruck im Markt und ein immer knapperes Zeitfenster, in dem nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielt werden können, zwingen Unternehmen dazu, neue Wege in ihrem Innovationsmanagement zu gehen. Geschäftsmodell-Innovationen entstehen nicht durch „business as usual“, sondern verlangen nach neuen und unkonventionellen Vorgehensweisen. Dabei muss eine agile Organisation etabliert, eine konsequente Outside-in-Perspektive eingenommen und New Business-Ansätze, wie beispielsweise der Umgang mit Start-ups, genutzt werden. All das erfordert von Mitarbeitern und Führungskräften ein zutiefst unternehmerisches Verhalten, neue Fähigkeiten und eine offene Innovationskultur.

Die digitale Optimierung der Wertschöpfungskette zwischen Hersteller und Handel bedeutet für die Elektrowirtschaft sicher einen „großen Wurf“. Vor dem Hintergrund der drohenden disruptiven Veränderungen, ist dies allerdings nur ein erster Schritt der digitalen Transformation. Die Unternehmen kämpfen dabei vor allem mit folgenden Herausforderungen:

- Erhöhter Ressourcenbedarf (z.B. an Software-Ingenieuren) und unzureichende Kompetenzprofile

schränken die Entwicklungsmöglichkeiten bei der Digitalisierung erheblich ein

- Ein gering ausgeprägtes Digitalisierungsverständnis des Managements wirkt als Innovationsbarriere, ebenso eine unzureichende Innovations- und Fehlerkultur
- Digitalisierung zwingt zur absoluten Kundenzentrierung, End-to-End-Prozessen (Front end/Back end) sowie Klärung von Big Data-Ownership





- Der Umgang mit Geschäftsmodellinnovationen und Start-ups ist in der eigenen Organisation noch nicht „eingeübt“

Hinzu kommt: Die „Zukunftswelten“ sind geprägt von steigender Dynamik, zunehmender Vernetzung, mehrdeutigen Entwicklungen, hoher Komplexität und strukturellen Veränderungen. Wie sollen nun Unternehmen und deren Mitarbeiter mit dieser unsicheren Zukunft umgehen und ihr zukünftiges Geschäftsmodell darauf ausrichten? In der Praxis hat sich die Kombination von drei Ansätzen bewährt, um diesen Transformationsprozess zu meistern:

Die Einführung eines ganzheitlichen Innovationsmanagements

Ein ganzheitliches Innovationsmanagement bildet die Voraussetzung für eine erfolgreiche Innovationsarbeit und umfasst mehrere Aspekte (vgl. Abbildung). Der eigentliche Innovationsprozess, bestehend aus dem Ideenmanagement, F&E-Management und Innovationsmarketing bildet den Kern. Ein weiteres zentrales Element stellt die Entwicklung der Innovationsstrategie dar. Hier werden die Ziele, Suchfelder und das Innovations-Mix festgelegt. Die Innovations-Assets, also die Ressourcen (Mitarbeiter, Finanzmittel, etc.), die Innovationskultur sowie die organisatorische Verankerung des Innovationsmanagements bilden die Basis für den Innovationserfolg. Innovationen leben vor allem von externen Einflüssen und Impulsen, die Outside-in-Perspektive sorgt i.d.R. erst für den entscheidenden Input für Geschäftsmodell-Innovationen. Mit Hilfe von Umfeld-Analysen und Szenarien zu neuen Bedürfnissen der Zielgruppen und

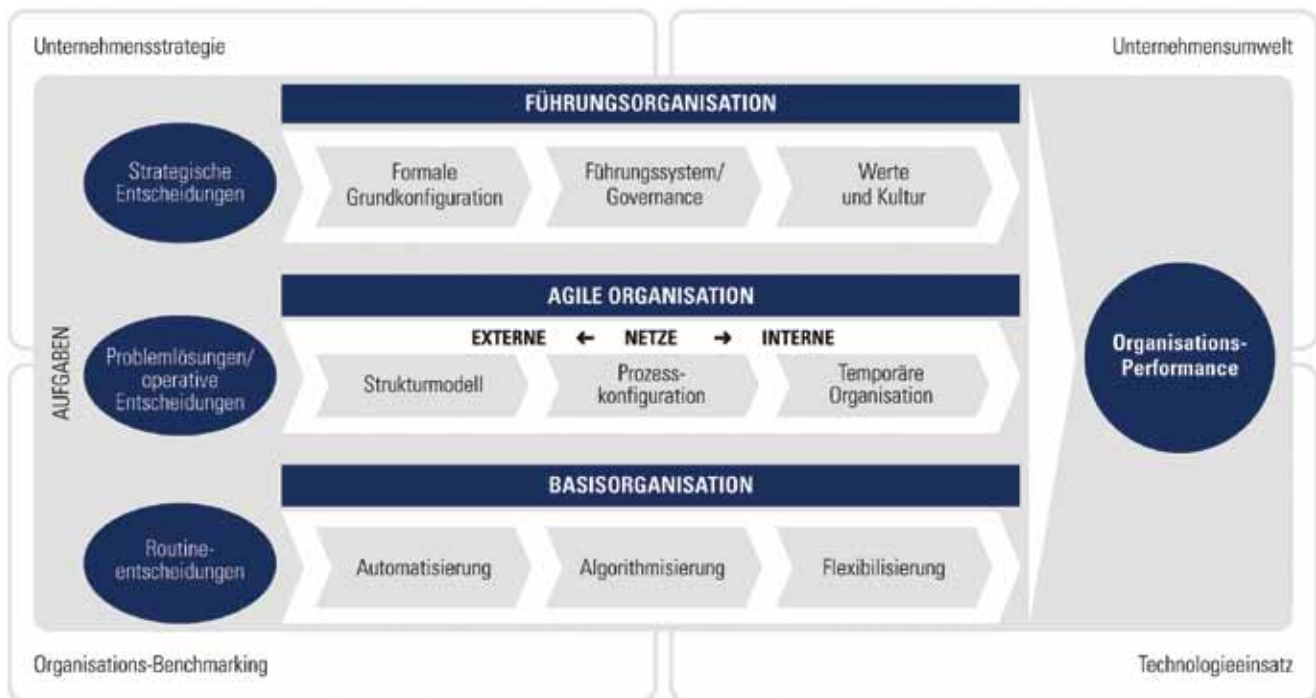
Technologietrends können exogene Innovationstreiber identifiziert und für das Unternehmen nutzbar gemacht werden.

Innovation ist Top-Management-Aufgabe

Das größte schlummernde Potenzial im Unternehmen ist die nicht ausgeschöpfte Kreativität der Mitarbeiter. Kreative Leistungen werden ausschließlich durch Menschen erzeugt, die entsprechend trainiert und durch einen offenen und neugierigen Führungsstil und Innovationskultur gefördert werden. Unternehmen, die ihr Ideenmanagement nicht aktiv gestalten, keine Emotionen zulassen und die schöpferische Leistung der Mitarbeiter nicht honorieren müssen sich über kurz oder lang einem „Ideen Burnout“ stellen. Das Top-Management sollte sich deshalb aktiv und nicht nur als Machtpromotor in diesen Prozess einbringen. Ohne ein ausgeprägtes Kommunikationsverhalten sind innovative Prozesse heute kaum mehr vorstellbar. Der einsame, introvertierte Erfinder hat in der komplexen und sich dynamisch verändernden Unternehmensumwelt immer weniger Wirkung.

Zukunftswerkstatt als Quelle für Ideen und Wachstum

Die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle gelingt nur, wenn auch „Out-of-the-box“-Denken jenseits des Kerngeschäfts erlaubt ist und die Kreativität der Beteiligten herausgefordert wird. Intelligente Suchpfade helfen, sich von den bestehenden Kompetenzfeldern und bekanntem Terrain in neue, weiter entfernte Geschäftsfelder vorzuwagen und radikaler zu denken. Entscheidend für die erfolgreiche Realisierung einer New Business-Strategie ist das professionelle Vorgehen. In der Praxis hat sich dabei die Zukunftswerkstatt bewährt:



- Kreativ-Phase: Identifikation von interessanten, unternehmensspezifischen Suchfeldern mittels radikaler Denkweisen und Entwicklung eines visionären Zukunftsbildes, d.h. bestehende Marktstrukturen und Rahmenbedingungen werden in Frage gestellt.
- Konzept-Phase: Die besten Geschäftsmodell-Ideen werden konkretisiert. Eine zu frühe Fokussierung auf wenige oder gar nur eine Geschäftsidee ist eher nicht zu empfehlen.
- Planungs-Phase: Business-Pläne werden erstellt und ggf. ein M&A-Prozess in Gang gesetzt.

Agile Organisation wird zum Standard

Bei der Zukunftsgestaltung der Organisation haben viele Unternehmen einen hohen Handlungsbedarf, das Verharren auf einer allenfalls „inkrementell“ angepassten Entwicklungsstufe ist aus folgenden Gründen nicht mehr zielführend:

- Structure follows Strategy gilt nicht mehr! Das Mitgestalten der Organisation als Transformationsriemen für die Strategie ist auf Grund der hohen Umweltdynamik nicht mehr sequentiell, sondern nur noch simultan machbar, da die Organisation selbst als strategisches Instrument eingesetzt wird und Umsetzungsergebnisse schneller erzielt werden müssen.
- Die Digitalisierung treibt Effizienz und Transparenz! Organisationsgrenzen werden durchlässiger und sind über einheitliche Systemstandards mit einem wechselseitigen Zugriff verbunden. Damit geht von der Digitalisierung ein Rationalisierungsdruck aus,

der sich sowohl im Effizienz-, Kostenniveau, als auch in der Transparenz der Organisation niederschlagen muss.

- Neues Selbstverständnis der Mitarbeiter muss sein! Strategie und Organisation sind keine Geheimsache mehr. Wer gute Mitarbeiter halten bzw. attraktiv für Talente sein will, muss Sinnvermittlung und Partizipation zu Schlüsselbegriffen der Zukunft machen.

Zusammengefasst heißt das: Agilität = Anpassungsfähigkeit x Selbstorganisation

Im Geschwindigkeitswettbewerb bleibt kaum Zeit für reaktive Anpassungen und lange hierarchische Instanzenzüge bei der Entscheidungsfindung – auch nicht in der Elektroindustrie. Das Können, Wollen und Dürfen der Mitarbeiter gewinnen in der Führung und an der operativen Basis an Stellenwert. Wer erfolgreich Organisationsentwicklung betreiben will, muss diese Veränderungen proaktiv berücksichtigen.

Johannes Spannagl, Geschäftsführender Gesellschafter
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

