INSTITUTE FOR
GROWTH AND INNOVATION

„Innovate and Die“

Studie zur Innovations- und Wachstumsfähigkeit von Unternehmen

Short Editon

Dr. Hubert Weber
Petra Erhard

Institute for Growth and Innovation
Oktober 2004

>Inhalt<

Seite

Einleitung **3**

Kernaussagen der Studie – Executive Summary **4**

Das Innovations-Dilemma **5**

[1] Den strategischen Fokus in der Gesamtorganisation verankern 5
[2] Die Struktur bestimmt das Innovationsverhalten 6
[3] Innovation erfordert eine innovationsfördernde Unternehmenskultur 8
[4] Die einzelnen Phasen des Innovationsprozesses erfordern spezifische Kompetenzen 10

Fazit **12**

Vorgehen und Methodik **13**

Über das Institute for Growth and Innovation **14**

Impressum **15**

Einleitung

Innovation als Wachstumstreiber

Die europäische Wirtschaft befindet sich seit längerem in einer Stagnationsphase: Unternehmen stehen unter einem enormen Ergebnis- und Kostendruck. Bei nahezu allen Unternehmen standen in den letzten Jahren Maßnahmen zur Kostenreduktion („Cost Cutting") im Vordergrund. Für substantielle Ergebnissteigerungen und die Schaffung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen sind aber neue Impulse und Wachstumsfelder („Growth") erforderlich. Unternehmen können im Wesentlichen zwischen drei Wachstumsstrategien wählen: [1] Innovation (organisches Wachstum), [2] Strategische Allianzen/Joint Ventures und [3] Mergers & Acquisitions (M&A). Insbesondere der Faktor *Innovation* wird in den meisten Branchen und Unternehmen als *der* Werthebel angesehen, um Profitabilität, Wachstum und Unternehmenswert deutlich zu steigern. Durch kompetentes und intelligentes Management von Innovationsprozessen können Unternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile erwerben.

Die wenigsten Innovationen sind erfolgreich

Doch viele Innovationsaktivitäten führen nicht zum erhofften Ergebnis. „Die Deutschen sind Denker, keine Umsetzer".[1] Mit Innovationen *alleine* werden keine Spitzenresultate im Unternehmensergebnis erreicht. Nur eines von drei Unternehmen schafft es, mit Innovationen breite Kundensegmente neu zu erobern oder höhere Preise durchzusetzen. Für über die Hälfte der Unternehmen liegt der Umsatz- bzw. EBIT-Anteil der Innovationen am Gesamtumsatz bei maximal 10-15 Prozent.[2] Die Flop-Rate von neu in den Markt eingeführten Produkten liegt in Deutschland je nach Branche bei bis zu 80 Prozent.[3] In internationalen Vergleichen zur Innovationskraft liegt Deutschland hinter Schweden, den USA und Finnland auf Platz neun.[4] Die Ursachen hierfür liegen je nach Unternehmen im Markt- bzw. Wettbewerbsumfeld begründet.

Innovationserfolg gehorcht bestimmten Gesetzmäßigkeiten

Das Management von Innovationen wird zwar durch zahlreiche Formen von Unsicherheit erschwert. Dennoch ist Innovation kein reiner Zufallsprozess, sondern gehorcht bestimmten Gesetzmäßigkeiten bzw. Mustern. Die Studie des Institute for Growth and Innovation verdeutlicht, mit welchen Herausforderungen Unternehmen hinsichtlich Innovationen konfrontiert sind, und welche Lösungsansätze bzw. Handlungsoptionen relevant sind. Sie ist als Anleitung zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit zu verstehen. Für die Teilnahme an der Studie bedanken wir uns recht herzlich bei den Interviewteilnehmer(inne)n, insbesondere bei Herrn Prof. Dr.-Ing. Erich R. Reinhardt, Herrn Heinrich Fischer, Herrn Prof. Dr. Wolfgang Ketterle und Herrn Thomas P. Limberger die zusätzlich mit einem Zitat zu dieser Kurzfassung der Studie beigetragen haben.

Deisenhofen bei München, Oktober 2004

Dr. Hubert Weber
President and CEO
Institute for Growth and Innovation

[1] Zitat von Tom Groth, Trendscout bei Sun Microsystems (Handelsblatt v.30.6.2004, Nr. 124, S.C2)
[2] Vgl. Studie des Internationalen Management Institutes (IMI) der Universität Genf
[3] Vgl. Untersuchung von Steven, G.A., Burley, J., die zeigt, dass von 3.000 Ideen nur 1,7 zu Produkteinführungen führten und nur ein einziges Produkt kommerziell erfolgreich war.
[4] Die Ergebnisse der von der Europäischen Kommission durchgeführten Analyse sind veröffentlicht in Dürand und Kempkens (2001).

Kernaussagen der Studie
Executive Summary

Auf Basis der Studie lassen sich folgende Kernaussagen treffen:

- **Den Strategischen Fokus in der Gesamtorganisation verankern**
  Ein überzeugendes Zukunftsbild, das auf die Unternehmensstrategie hinführt, ist für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens wichtig, d.h. man muss eine Perspektive sich abzeichnender Technologieentwicklungen und eine klare Vorstellung von möglichen Zukunftszuständen und Kundenpräferenzen entwickeln sowie die Ziele der Innovation offen legen. Die befragten Unternehmen wiesen hier zum Teil Defizite bei der Vorgabe von Suchfeldern sowie im Falle der KMUs[5] bei der Nutzung von Plattformstrategien als Basis für Innovationen auf.

- **Die Struktur innerhalb des Operativen Geschäfts—modells bestimmt das Innovationsverhalten**
  Das operative Geschäftsmodell umfasst [a] Prozesse, [b] Organisation und Fähigkeiten, [c] Informationssysteme sowie [d] Management- und Entlohnungssysteme. Diese müssen aufeinander abgestimmt und konsequent auf Innovationen fokussiert sowie mit den anderen Unternehmenszielen abgestimmt werden. Laut Befragung besteht der größte Handlungsbedarf bei Unternehmen im Bereich Organisation und Fähigkeiten. Prozesse, Informationssysteme sowie Management- und Entlohnungssysteme – also vielfach die rein technischen Voraussetzungen – sind weitestgehend vorhanden.

- **Ein offener, fehlertoleranter und risikofreudiger Operating State (der beeinflussbare Teil der Unternehmenskultur) ist der Stellhebel für Innovationen**
  Kern für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen ist eine Unternehmenskultur, die Mitarbeiter zu Innovationen anregt. Dies erfordert, dass ein Unternehmen Innovationsfähigkeit in den vier Dimensionen des Operating States
  - der Identität des Unternehmens,
  - dem Umgang mit Macht,
  - der Ermöglichung von unternehmensweitem Lernen und
  - der Bewältigung mit Konflikten

  als einen wesentlichen Erfolgsfaktor berücksichtigt und entsprechend in den Werten und dem Verhalten der Organisation und Mitarbeiter verankert. Hier weisen – laut Studie – insbesondere Großunternehmen Defizite auf.

- **Der CEO und das Executive Team sind das „Rollenmodel" für Innovationen**
  Der *CEO* und das *Executive Team* haben für den Erfolg von Innovationen eine zentrale Bedeutung, denn ihr *Verhalten* ist *Richtschnur* und *Vorbild* für die Mitarbeiter. Sie sind sozusagen das „Rollenmodel" für Innovationen. Sie müssen daher die Verantwortung für den kulturellen Wandel übernehmen. Dies erfordert ein *Postheroisches Management*.

- **Die einzelnen Phasen des Innovationsprozesses erfordern spezifische Kompetenzen**
  Will man Innovationen fördern oder Innovationstätigkeiten effektiver und effizienter gestalten, muss man gezielt in den einzelnen Phasen des Innovationsprozesses tätig werden und diesen in seiner Gesamtheit steuern, d.h. den Anforderungen der [a] Ideengenerierungs- und -bewertungsphase („Conceiving a child"), [b] Entwicklungsphase („Giving birth to a child") und [c] Umsetzungsphase („Growing a child") gerecht werden. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Unternehmen hervorragende Fähigkeiten für die Umsetzungsphase entwickelt haben. Defizite bestehen allerdings vielfach in der [a] Ideengenerierungs- und -bewertungs- sowie [b] der Entwicklungsphase. Gerade bei [a] liegen aber oftmals die größten Innovationspotentiale und Stellhebel für erfolgreiche Innovationen.

[5] KMUs = Klein- und mittelständische Unternehmen

Prof. Dr.-Ing. Erich R. Reinhardt, Mitglied des Vorstands der Siemens AG und CEO Siemens Medical Solutions:
„Es braucht für Innovationen einen klaren strategischen Fokus, der den Mitarbeitern aber Freiräume lässt.“

Das Innovations-Dilemma

Innovationsaktivitäten benötigen einerseits kreative Freiräume und Phasen eines ungezwungenen Nachdenkens und Erprobens, andererseits setzt ihre Generierung aber klare Ziele, Planung, Ordnung, Disziplin und Präzision voraus. Die Kunst hierbei ist, die richtige Balance zwischen *kreativem Chaos* und *Ordnung* zu finden, d.h. einerseits das Unternehmen für innovative Aktivitäten zu öffnen, andererseits das Ganze in geordnete, überschaubare, zielorientierte und wirtschaftlich erfolgreiche Bahnen zu lenken („order out of chaos“).[6]

Ein Unternehmen muss also in seinen Anstrengungen die einzelnen *Elemente eines ganzheitlichen Geschäftsmodells:*

[1] Strategie
[2] Operatives Geschäftsmodell
(d.h. Prozesse, Organisation und Fähigkeiten, Informationssysteme, Management- und Entlohnungssysteme)
[3] Operating State
(d.h. der beeinflussbare Teil der Unternehmenskultur)

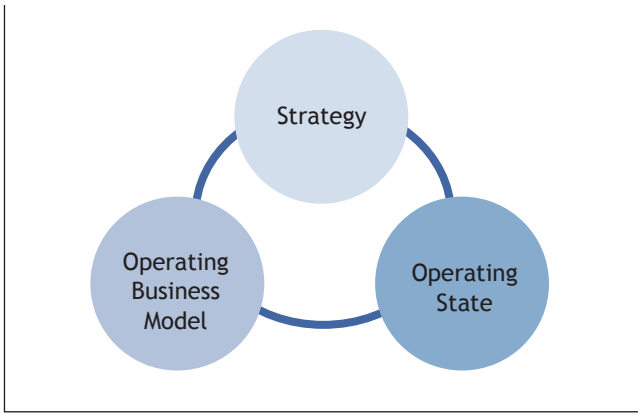


Abbildung 1: Ganzheitliches Geschäftsmodell

konsequent auf Innovation ausrichten und eine entsprechende Feinabstimmung vornehmen sowie [4] den einzelnen Innovationsphasen gerecht werden. Das heißt alle am Unternehmen Beteiligten und alle Unternehmensfunktionen müssen in das Innovationsprogramm einbezogen werden und sich ihm verpflichtet fühlen. Denn ein innovatives Unternehmen liegt letztendlich erst dann vor, wenn es als Ganzes, sowohl von Außen als auch von Innen, als „schöpferisch“ wahrgenommen wird.

[1] Den strategischen Fokus in der Gesamtorganisation verankern

Die Befragung zeigte, dass die meisten Unternehmen heute zwar ein Vision-Statement formuliert haben. Aber die wenigsten haben weder die nachvollziehbare Verbindung zur Unternehmensstrategie hergestellt noch ihre Vision im breiten Konsens entwickelt und sinnvoll kommuniziert, damit diese von einer Mehrheit der Beschäftigten getragen werden kann. Das Zukunftsbild darf aber keine hochtrabende Vision bleiben. Vision und strategische Zielsetzung sollten vielmehr so Top-down verankert werden, dass einzelne Abteilungen und Teams deren Bedeutung für ihre täglichen Pflichten und Aufgaben kennen und wissen, was mit welchen Mitteln in welchem Zeitraum bzgl. Innovationen erreicht werden soll. Denn nur so kann jeder Mitarbeiter auch entsprechende Ideen generieren und verfolgen. Das Zukunftsbild muss sich ferner in der Kunden- und Partnerbeziehung, in der Mittelverwendung sowie im Innovationsprozess wiederfinden.

Ein signifikanter Unterschied bestand zwischen den Verteilungen der Antworten der befragten Gruppen hinsichtlich der Vorgabe von Suchfeldern für Innovationsprojekte durch das Management. Fachkräfte aus Großunternehmen und KMUs sahen dies weniger gegeben als die befragten Manager. Hier könnten Großunternehmen und KMUs folglich zielgerichteter in ihren Innovationsbemühungen vorgehen und definieren, in welchen Bereichen Innovationen angestoßen werden sollen.

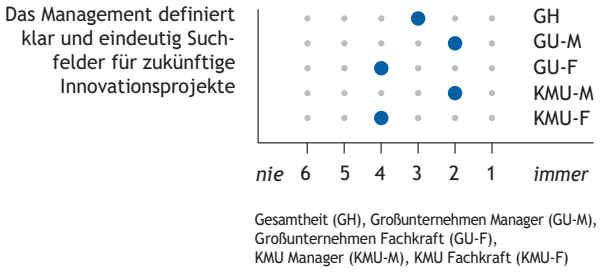


Abbildung 2: IGI-Studienergebnisse 2004
Strategische Aspekte bei der Innovationsfähigkeit

[6] Es gilt zwei gegenläufige Parameter auszubalancieren: Innovation versus Zuverlässigkeit des laufenden Betriebes; vgl. ferner Hesse, H. (1986): Die Einheit hinter den Gegensätzen

Ferner gab die Mehrheit der Interviewteilnehmer an, dass Plattformstrategien und Synergien das Fundament für Innovationen bilden. Diese Grundorientierung ist bei KMUs weniger stark ausgeprägt als bei Großunternehmen. Ein langfristiger Fokus bei Innovationsprojekten wurde von Interviewteilnehmern als wichtig eingestuft. Gleichzeitig zeigte die Befragung, dass eine Balance von kurz-, mittel- und langfristigen Zielen entscheidend ist, also nicht das „entweder oder“, sondern das „und“ eine Rolle spielt.

[2] Die Struktur bestimmt das Innovationsverhalten

Entscheidend für die Innovationsfähigkeit ist, dass die vier Elemente [a] Prozesse, [b] Organisation und Fähigkeiten, [c] Informationssysteme sowie [d] Management- und Entlohnungssysteme entsprechend den Anforderungen des Wirtschaftszeitalters, in dem sich das Unternehmen befindet, sowie des Organisationsentwicklungsstatus des Unternehmens auszugestalten sind.

[a] Prozesse: Prozesse sind für die Innovationsfähigkeit in zweierlei Weise von Bedeutung. Zum einen wird mit den einzelnen Innovationsprozessen festgelegt, was der einzelne Mitarbeiter zu tun hat, und wie er es tut. Zum anderen beeinflussen die Prozesse die Vernetzung und Kommunikation der Mitarbeiter untereinander sowie mit Kunden, Lieferanten und sonstigen Geschäftspartnern. Entscheidend dabei ist, wie schnell die Prozesse an veränderte Marktgegebenheiten angepasst werden können, wie aufnahmefähig die Prozesse für Innovationsideen von einer Vielzahl interner und externer Quellen sind, und wie viel Freiräume sie den Mitarbeitern bei der Ausführung ihrer Aufgaben überlassen. Letztendlich spielt dabei die Durchgängigkeit der Prozesse eine Rolle, denn nur dadurch werden eine abteilungs- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit möglich, sowie Mitarbeiter befähigt, ihre Kreativität und Innovationsfähigkeit einzubringen. Ebenso entscheidend ist es, die einzelnen Prozessschritte zu bestimmen und für jede Phase spezifische Kriterien („Go-/No Go-Kriterien“) festzulegen, die zur Projektweiterverfolgung zu erfüllen sind. Diese Erfolgsfaktoren sind laut Untersuchung bei den meisten Unternehmen gut entwickelt. Eine Ausnahme stellt die konsequente Anwendung von Go-/No Go-Kriterien dar, die vom Top-Management positiver beurteilt wurde als von den befragten Fachkräften.

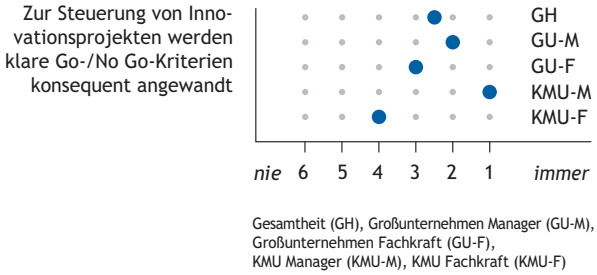


Abbildung 3: IGI-Studienergebnisse 2004
Prozessuale Aspekte bei der Innovationsfähigkeit

Heinrich Fischer, CEO, Saurer AG:
„Starke Unternehmen gestalten mit Innovationen Ihre Märkte.“

[b] Organisation und Fähigkeiten: Offene, mitarbeiter- und kundenorientierte Organisationsstrukturen, kreative und motivierte Mitarbeiter sowie ein partizipativer Führungsstil entscheiden über den Innovationserfolg. Ziel erfolgreicher Unternehmen ist es, eine nahtlose Zusammenarbeit im gesamten erweiterten Unternehmen zu schaffen. Dies bedeutet, Strukturen zu entwickeln, die Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden in die Herausforderungen von Innovationserfolg einbinden, sowie unternehmensweite interdisziplinäre Teams zu formen, die den Innovationsprozess quer durch das gesamte Unternehmen und in dessen Umfeld sicherstellen. Dies setzt das aktive Management von Netzwerken mit externen Partnern und Know-how-Quellen voraus, woran es vielen Unternehmen noch mangelt. Ferner gilt es, einerseits Innovation zur Führungsaufgabe ohne Anwendung von Politik und hierarchischer Macht zu machen und anderseits als Management den Mitarbeitern ein Vorbild („role model“) zu sein. D.h. das Top-Management muss Innovation gegen aufkommende Widerstände unterstützen und sichtbar fördern. Auf Machtausübung zur Durchsetzung des eigenen Standpunktes sollte verzichtet werden, da diese in der Regel die Suche nach dem besten Wissen und die gemeinsame Konsensbildung abbricht oder gar nicht erst sich entfalten lässt. Vielmehr ist ein partizipativer Führungsstil gefragt, der wechselnde Führung erlaubt, und der zulässt, dass auch die Führungskraft den Ideen eines Mitarbeiters folgt. Je nach Situation übernimmt mal der eine mal der andere entsprechend den notwendigen Kenntnissen und Kompetenzen die Führung. Laut Befragung besteht gerade in den beiden Punkten Innovation als Führungsaufgabe sowie Management als Vorbild Verbesserungspotential.

[c] Informationssysteme: Eine Idee zum Erfolg am Markt zu führen, erfordert System. Dem Bereich Informationssysteme kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Informationssysteme ermöglichen und erleichtern die effiziente und effektive Informationsgewinnung, -auswertung und -verbreitung. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Informationssysteme flexibel und anpassungsfähig sind, d.h. schnell neu konfiguriert, und neue Technologien problemlos eingebunden werden. Voraussetzung ist das Fördern der Motivation und die Bereitschaft der Mitarbeiter, diese Systeme auch zu nutzen. Innovative Informationssysteme unterstützen zudem die Kommunikation und den Informationsaustausch der Mitarbeiter und ermöglichen die Vernetzung mit Partnern. Für einen Großteil der Interviewteilnehmer sind Informationssysteme ein *Enabler* für Innovationen.

[d] Management- und Entlohnungssysteme: Kern für erfolgreiche Innovationsaktivitäten ist es, das Interesse der Mitarbeiter an ihrer Aufgabe zu wecken bzw. zu fördern. Managementsysteme von innovativen Unternehmen legen daher einen größeren Fokus auf die intrinsische als auf die extrinsische Motivation,[7] d.h. sie stellen sicher, dass Mitarbeiter mit in Entscheidungen einbezogen werden und ihnen der Freiraum zur Verfolgung und Verwirklichung einer Idee zur Verfügung steht. Denn keine Form der Anerkennung ist für den Mitarbeiter wichtiger, als seine Idee schnellst möglich verwirklicht zu sehen. Die direkte materielle Belohnung von Ideen sollte vermieden werden, da sie von der Kreativität eher ablenkt und zum Besitzstandsdenken führt. Innovationsfördernd ist vielmehr ein faires Entlohnungssystem, das Mitarbeiterleistungen insgesamt honoriert. Beim überwiegenden Teil der befragten Unternehmen besteht allerdings eine materielle Incentivierung von Innovationsaktivitäten.

[7] Nach Herzberg, F. et al (1959): The Motivation to Work, New York: John Wiley & Sons, sind die wichtigsten Motivatoren des Mitarbeiters: (a) Selbstbestätigung und Leistungserfolg, (b) Anerkennung durch Vorgesetzten, (c) Inhalt der Arbeit an sich, (d) Verantwortung und selbständiges Arbeiten. Eine Umfrage von Jobscout 24 in 2004 zeigt, dass es für viele Arbeitnehmer sehr wichtig ist, sich mit ihrer Arbeit zu identifizieren. So gaben 52,8 Prozent der Befragten an, für sie sei es am wichtigsten, persönliche Interessen und Fähigkeiten am Arbeitsplatz optimal einbringen zu können. Für lediglich ca. 11 Prozent spielt die Höhe des Arbeitslohnes eine Rolle (siehe Consultant 9/2004). Vgl. auch Eisenberger, R., Cameron, J. (1996): Detrimental effects of reward: Reality of myth?, American Psychologist, 51, S. 1153-1166; Birdi, K. (2004): Creativity and Innovation, Institute of Work Psychology/Department of Psychology, ESRC, University of Sheffield.

[3] Innovation erfordert eine innovationsfördernde Unternehmenskultur

Werte und Verhalten prägen die Handlungsweisen aller an Innovation Beteiligten und sind somit einer der Kernerfolgsfaktoren für Innovationen. Mitarbeiter und Geschäftspartner müssen spüren, dass Innovation gewollt ist.
Dies erfordert, dass ein Unternehmen Innovationsfähigkeit in den vier Dimensionen des Operating States (d.h. den *beeinflussbaren* Teil der Unternehmenskultur) als einen wesentlichen Erfolgsfaktor berücksichtigt, nämlich in:

[a] der Identität des Unternehmens

Die Identität des Unternehmens muss Innovationsstreben widerspiegeln. Entscheidend ist hier die Frage, mit welcher organisatorischen Einheit (Team, Sparte, Berufsgruppe, Gesamtunternehmen) sich die Mitarbeiter identifizieren. Denn für Innovationen braucht es Weltbilder, Normen und Regeln, die den Beteiligten Raum geben für individuelles und spontanes Handeln. Gemäß der Aussage "innovation can come from anyone, anywhere"[8] schlummern die Ideen oft schon irgendwo, in den Köpfen der Mitarbeiter, in einer Schublade, in der Vorstellung der Kunden oder Lieferanten, d.h. die Innovation ist schon da, man „sieht" sie nur nicht. Die Kunst ist es hier, dass das Neue wirklich ans Licht kommt und sich gegen das Alte durchsetzt. Dies wird nur der Fall sein, wenn die Kultur stimmt und vom Management wirklich vorgelebt wird.[9] Das heißt, es muss von diesem eine unternehmerische Einstellung an den Tag gelegt werden im Sinne einer ständigen Suche nach Verbesserung und andauerndem Fortschritt.

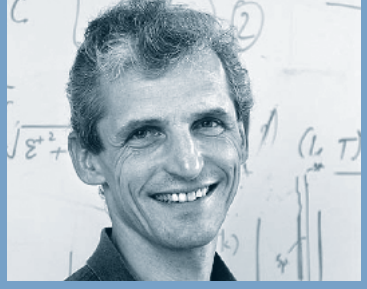
[b] dem Umgang mit Macht

In erfolgreichen Unternehmen schafft der Umgang mit Macht den Mitarbeitern Möglichkeiten. In den meisten Unternehmen ist die *Resignation* in Bezug auf den Status quo vielfach die vorherrschende Einstellung unter den Beschäftigten. Angesichts schier unüberwindlicher Hindernisse, einer als unzureichend empfundenen Unterstützung durch die Unternehmensführung und einer hierarchischen Struktur entsteht ein Gefühl der *Ohnmacht* und der *Resignation*. Innovative Unternehmen dagegen schaffen – getreu ihrem Grundsatz, eine Vorreiterrolle spielen zu wollen – eine Atmosphäre der *Ermöglichung („Empowerment"),* in der die Mitarbeiter davon überzeugt sind, dass sie die sich ihnen bietenden Chancen auch mit den nötigen Machtbefugnissen wahrnehmen können, und somit *jeder* entsprechend den vorliegenden Kompetenzen, einmal *Leader* und einmal *Follower* werden kann.

[c] der Ermöglichung von unternehmensweitem Lernen

Unternehmensweites Lernen und offene Kommunikation sind essentielle Rahmenbedingungen für Innovationen, d.h. wie geht ein Unternehmen mit neuen Ideen um? Häufig verstecken sich die Beschäftigten eilends hinter Altvertrautem, zum Beispiel bestimmten Firmentraditionen oder dem „Not-Invented-Here-Syndrom", oder sie leugnen die Existenz neuer Ideen völlig. Die Mitarbeiter erleben keine einheitliche Ausrichtung und keine Teamarbeit mehr. Arroganz und Abwehrreaktionen verstärken sich gegenseitig; Lernen wird unmöglich. Lernen ist aber die wesentliche Grundlage, Chancen zu erkennen, die andere gar nicht sehen, und diese Chancen schnell und umfassend auszuschöpfen.

[8] Vgl. Hamel, G., Getz, G. (2004): Funding Growth in an Age of Austerity, Harvard Business Review, July-August, S. 76-84
[9] Vgl. Zitat von Sommerlatte, T.: „Innovation ist kein einmaliges Projekt. Es gibt keinen Anfang und kein Ende. Es ist eine Kultur, eine Haltung, ein grundlegender und umfassender Wunsch, die Art zu verbessern, wie wir unsere Produkte und unser Geschäft weiterentwickeln.", in: Sommerlatte, T., Jonash, R.S. (2000): Innovation: Der Weg der Sieger, Landsberg: Moderne Industrie



Professor Dr. Wolfgang Ketterle, MIT Massachusetts Institute of Technology, John D. MacArthur Professor of Physics, Nobelpreis für Physik in 2001 zusammen mit Eric A. Cornell und Carl E. Wieman für das so genannte Bose-Einstein-Kondensat
„Es gibt mir als Gruppenleiter die grösste Befriedigung zu sehen, wie Mitarbeiter Freiräume mit Initiative und Kreativität füllen.“

[d] der Bewältigung mit Konflikten

Erfolgreiche Unternehmen stellen Konfliktfähigkeit, Risikobereitschaft und Fehlertoleranz sicher, d.h. sie klären, wie im Unternehmen mit Auseinandersetzungen umgegangen wird, dass Innovationen nicht planbar sind, und dass *Irren menschlich* ist und *Fehler Orientierungshilfen* sind. Somit braucht es eine Kultur, die zum Handeln ermutigt und Fehler erlaubt, denn als Unternehmer muss man unter Unsicherheit Entscheidungen treffen. Lernen durch *Versuch* und *Irrtum* ist die Basisvoraussetzung bei der Produktion neuen Wissens.[10]

Bei allen vier Dimensionen ist es essentiell, dass der CEO und das Executive Team das „Rollenmodel“ für Innovationen sind. Die Leitenden haben für den Erfolg von Innovationen eine zentrale Bedeutung, denn ihr *Verhalten* ist *Richtschnur* und *Vorbild* für die Mitarbeiter. Das wird jedoch sehr häufig von dem CEO (und dem Executive Team) weder erkannt noch so gesehen. Daher sind auch nur wenige Unternehmensführer (CEOs) bereit, sich mit ihrer eigenen Person auseinanderzusetzen und darüber nachzudenken, was sie persönlich anders machen müssen, wenn sie eine *innovationsfördernde Kultur* in ihrem Unternehmen etablieren wollen.

Oft erlebt man, dass sich CEOs darüber beklagen, dass sich ihre Führungsmannschaft nicht bewegt, oder ihre Mitarbeiter sich dem Wandel widersetzen, ohne dabei zu erkennen, welches Hindernis *sie selbst* in diesem Zusammenhang darstellen. Die Unternehmensführer (CEOs) müssen die Verantwortung für den kulturellen Wandel übernehmen und sich fragen, ob nicht vielleicht *ihre eigenen* Wertvorstellungen, Überzeugungen und Verhaltensweisen dem Wandel zu einem innovativen Unternehmen im Wege stehen.

Bei dieser Herausforderung (ebenso wie in turbulenten Zeiten) funktioniert ein *Command-and-Control-Führungsstil (Feldherren-Modell)* nicht. Erforderlich ist vielmehr ein Postheroisches Management. In Deutschland (wie übrigends auch in den USA) findet jedoch momentan das *Feldherren-Modell* verstärkt Zulauf. Dirk Baecker schreibt dazu in dem Vorwort zu seinem Buch „Postheroisches Management“[11]: „Management ist in seinen besten Momenten nichts anderes als die Fähigkeit, Irritationen in Ordnungen und Verfahren umzusetzen, die für weitere Irritationen empfänglich und empfindlich bleiben. Management ist die Fähigkeit, mit Ungewissheit auf eine Art und Weise umzugehen, die diese bearbeitbar macht, ohne das Ergebnis mit Gewissheit zu verwechseln. Postheroische Elemente des Managements setzen sich nur langsam in unseren Organisationen durch. Sie arbeiten gegenläufig zu deren Prinzip der Absorption von Ungewissheit, des Wegarbeitens des Zweifels. Oft stehen sie auf verlorenem Posten. Vielfach will man nichts von ihnen wissen. Und dennoch sind sie die andere Seite der Medaille, deren bekannte Seite einer „unentrinnbaren Bürokratisierung“ man seit Max Weber oft genug beschrieben hat.“

Abbildung 4: Das Feldherren-Modell
Hubert Gerhard und Peter Wagner: Kaiser Augustus
Maximilian Museum Augsburg

[10] Die Wissenschaftstheorie geht davon aus, dass ohne „Learning-by-doing“ relativ wenig gelernt und implizites Wissen nicht erworben wird. Vgl. Renkl, A. (1996): Träges Wissen: Wenn Erlerntes nicht genutzt wird, Psychologische Rundschau, Nr. 47, S. 78-92.

[11] Vgl. Baecker, D. (1994): Postheroisches Management – Ein Vademecum, Berlin: Merve

Laut Befragung scheint es in Großunternehmen größtenteils an einer innovationsfördernden Kultur zu fehlen: Lediglich 8 Prozent der Interviewpartner aus Großunternehmen gaben an, immer über eine risikofreudige und unternehmerische Unternehmenskultur zu verfügen, bei KMUs dagegen waren dies stolze 42 Prozent.

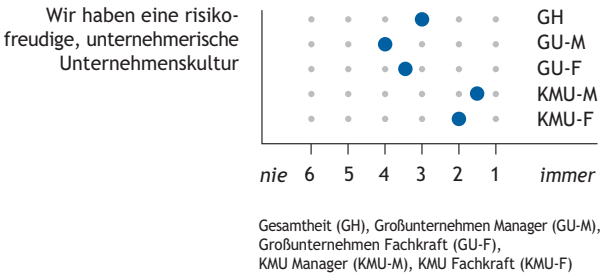


Abbildung 5: IGI-Studienergebnisse 2004 Unternehmenskultur

[4] Die einzelnen Phasen des Innovationsprozesses erfordern spezifische Kompetenzen

Will man Innovationen fördern oder Innovationstätigkeiten effektiver und effizienter gestalten, muss man gezielt in den einzelnen Phasen des Innovationsprozesses tätig werden und diesen in seiner Gesamtheit steuern:

[a] Ideengenerierungs- und -bewertungsphase („Conceiving a child")

In dieser Phase stehen zunächst die Generierung von Ideen und Konzepten im Vordergrund („Sourcing") sowie die Ideenbewertung, d.h. es wird darüber entschieden, welche der generierten Ideen weiterverfolgt werden. Nach West[12] sind in dieser Phase insbesondere die *Kommunikation klarer Oberziele* sowie ein *Klima partizipativer Sicherheit* entscheidend für den Innovationserfolg. Hierbei spielen insbesondere *Offenheit* und eine *Vernetzung* der Beteiligten eine wichtige Rolle, um eine möglichst große Anzahl an Ideen nutzen zu können. Die Untersuchung zeigte, dass die Kommunikation klarer Oberziele weitgehend erfolgt. Allerdings ist ein fehlertolerantes Klima nicht immer gegeben, dies beurteilten die Fachkräfte tendenziell schlechter als die Manager (s. Abbildung 6).

[12] Vgl. West, A. (1990): The social psychology of innovation in groups, in: M.A. West & J.L. Farr (Hrsg.): Innovation and Creativity at work, Chichester: Whiley 1990, S. 309-333

Thomas P. Limberger, CEO,
GE General Electric Deutschland, Österreich und Schweiz:
„Crossfunktionale Teams sind wichtig: Man muss Funktionen und Hierarchien in Teams zusammenbringen.“

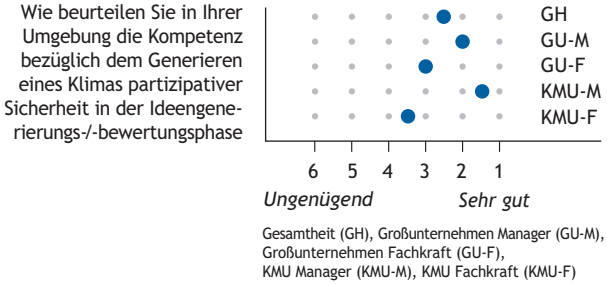


Abbildung 6: IGI-Studienergebnisse 2004
Erfolgsfaktoren in der Ideengenerierungs- und Bewertungsphase

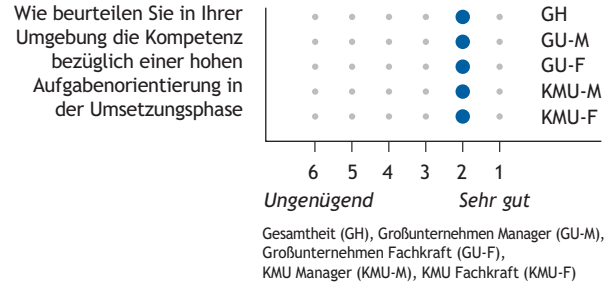


Abbildung 7: IGI-Studienergebnisse 2004
Erfolgsfaktoren in der Umsetzungsphase

[b] Entwicklungsphase („Giving birth to a child“)

Einhergehend mit dieser Phase sind Aktivitäten bzgl. der weiteren Ausarbeitung des Produktkonzeptes, der -spezifikation und der -architektur. Diese Phase verlangt vom Management, einerseits klare Entscheidungen und Aussagen im Sinne von „ja“ oder „nein“ zu treffen, und andererseits ein Klima von hoher Unterstützung zu schaffen. Ein unterstützendes Innovationsklima lag bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen allerdings nur bedingt vor. Fundamental für den Innovationserfolg ist ferner die Einbeziehung von Partnern, um Ideen möglichst schnell und kostengünstig umzusetzen. Dies ist vor allem der Fall, wenn es sich um Neuland für das Unternehmen handelt. Auch hier scheint es noch Verbesserungsmöglichkeiten zu geben.

[c] Umsetzungsphase („Growing a child“)

In der Umsetzungsphase steht die Integration der Idee in die Organisation sowie die Ausschöpfen des Ertragspotentials durch Lizenzverträge oder neue Vertriebswege im Mittelpunkt, d.h. die Idee wird der Kommerzialisierung zugeführt. West[13] spricht hier von der Kompetenz einer hohen Aufgabenorientierung, d.h. das Unternehmen besitzt die Fähigkeit, die Aufgaben auf Arbeitsebene herunterzudefinieren, so dass sich jeder Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt einbringen kann. In der Regel handelt es sich dabei zunehmend um Routinetätigkeiten und standardisierte Abläufe, über deren Know-how das Unternehmen verfügt. Die Phase der *Umsetzung* und damit der Übergang in den Regelbetrieb wurden von den Interviewpartnern ohne Ausnahme als „gut“ bewertet (s. Abbildung 7).

[13] Vgl. West, A. (1990): S. 309-333

Fazit

Eine (Basis-)Innovation ist kein Irrgarten, sondern kann eher mit den Labyrinthen französischer Kathedralen, wie z.B. in Chartres (bei Paris), verglichen werden. Diese verfügen an ihrem Eingang über ein in den Boden eingelassenes Labyrinth, als Sinnbild dafür, dass der Weg zu Gott nicht immer geradlinig ins Himmelreich verläuft, sondern, dass man vielmehr auf verschiedene Weise und erst nach vielen zunächst erfolglosen Wegen ans Ziel gelangt. Ähnlich wie in diesen Labyrinthen kann man den Prozess bei Innovationsvorhaben (und insbesondere bei diskontinuierlichen) nicht exakt gemäß dem Muster planen: Ausgangssituation „A“ beschreiben – Zielsituation „Z“ festlegen – exakten Weg von „A“ nach „Z“ skizzieren. Vielmehr bestehen folgende drei Grundprinzipien:

[1] Innovation beginnt mit „Chaos“ (= Optionsphase, d.h. Auswahl bzw. „Geburt“ eines Innovationsprojektes).

[2] Der Weg zur Innovation ist nicht gerade, sondern beschreibt mehrere Umwege, vergleichbar den Meandern von großen Flüssen (wie zum Beispiel dem Rhein).

[3] Die „Form“ bildet sich erst zum Schluss, d.h. es kommt immer etwas Anderes (und meist Besseres) als Ergebnis heraus, als was man zu Beginn eines Innovationsprojektes geplant hatte. So symbolisiert z.B. das Zentrum des Labyrinths von Chartres, und damit das Ende der „Reise“, das ewige Leben im Paradies. Vielfach ähnlich verliefen viele Entwicklungen: So hat man z.B. Penicilin ebenso wie Bier rein *zufällig* als „Abfallprodukt“ aus einem Fehler („Breakdown“) entdeckt.

Erfolgreiche Innovationen sind in erster Linie dadurch gekennzeichnet, dass sie generell auf *Fähigkeiten* basieren und *weniger* ein Bewahren der Gegenwart (Bereich des *Wissens*) als vielmehr ein Wettlauf um die Zukunft (Bereich des Nicht-Wissens) sind. Dies bedeutet, dass weniger „Management“, sondern vielmehr „Leadership“ als Kernfähigkeit gefragt ist. Der ehemalige kanadische Eishockey-Star Wayne Gretzky sagte einmal zu seinem Erfolg befragt: „Ich bin nicht da, wo der Puck ist, sondern da, wo er sein wird“. Verstärkt wird diese Notwendigkeit, aus der Zukunft her zu führen, durch die drei Mega-Trends Globalisierung, Verkleinerung und Virtualisierung.[14]

Abbildung 7: Das Labyrinth in dem Mittelschiff der Kathedrale von Chartres

In der Praxis werden die Begriffe „Management“ und „Leadership“ oft synonym verwendet. Allerdings besteht zwischen beiden ein fundamentaler Unterschied: *Managen* bezieht sich auf Ressourcen und *Führen* bezieht sich auf Menschen. Leader stehen vor der Herausforderung, mit Ihrem Unternehmen und ihren Mitarbeitern sowohl *kurzfristig* Geld zu verdienen als auch *langfristig* zu überleben. Dabei sind sie gefordert, immer neue Möglichkeiten zu identifizieren und Optionen abzuwägen, wie ihr Unternehmen langfristig überleben und nachhaltig profitabel wachsen kann. Kernfähigkeit ist dabei weniger „having the answer“ (Manager), als vielmehr „to live in the question“ (Leader).

[14] Nach Dr. Walter Kroy, dem ehemaligen Forschungs-Chef von MBB und Daimler-Benz

Vorgehen und Methodik

Ziel der Studie war es zu überprüfen, welche Faktoren für den Innovationserfolg entscheidend sind, und ob die Beurteilung dieser Erfolgsfaktoren abhängig ist von der Unternehmensgröße oder Funktion der Befragten. Dabei basierte das Design auf einer Befragung von 70 Top-Managern (Vorstand, Geschäftsführer, etc.), hochqualifizierten Fachkräften (Leiter F&E, Leiter Strategie, Leiter Produktmanagement, Leiter Controlling, etc.) und Wissenschaftlern (Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, etc.) aus 48 Organisationen verschiedener Industrien bzw. Forschungsinstitutionen. Diese setzen sich aus folgenden Industrien, Unternehmensgrößen und Funktionen zusammen:

- Ca. 60 Prozent der Unternehmen sind der produzierenden Industrie (Automobil, Maschinenbau, Elektronik, IT- und Telekommunikations-Branche) zuzurechnen, ca. 25 Prozent Banken/Versicherungen/Dienstleistung/Handel und ca. 15 Prozent Universitäten/Behörden/Stiftungen.
- Etwa 70 Prozent kommen aus Großunternehmen, 30 Prozent aus KMUs.[15]
- Etwa 50 Prozent kommen aus dem Top-Management, 40 Prozent haben eine Fachkarriere und 10 Prozent weisen eine wissenschaftliche Laufbahn auf.[16]

Die Interviews wurden im Zeitraum von Mai bis September 2004 durchgeführt, wobei in der ersten Phase mit Hilfe von Experten-Tiefeninterviews erfahrungsbasierte Daten erhoben wurden, um Kernthesen für einen Fragebogen zu verifizieren. In der zweiten Phase wurden die Teilnehmer anhand eines halbstrukturierten Fragebogens befragt, der auf den Ergebnissen der Experteninterviews basiert. Die Ebenen der Fragen bezogen sich einerseits auf strategische, prozessuale, organisatorische/personelle, systembezogene sowie kulturelle Bedingungen sowie andererseits auf die drei Phasen des Innovationsprozesses. Diesen Bereichen wurden Fragen zugeordnet, die die Ergebnisse der Experteninterviews und die Thesen der aktuellen Veröffentlichungen zum Thema Innovation widerspiegelten. Dabei konnten die Fragen offen kommentiert und/oder quantitativ bewertet werden, wobei der individuelle Kommentar der Experten besonders wichtig war. In den Fragebögen wurden überwiegend Beurteilungsskalen („rating scales“) verwendet, in denen die Befragten angeben konnten, wie häufig oder wie intensiv das jeweils Erfragte in ihrem Unternehmen vorkam. Aus den Häufigkeitsverteilungen der Antworten wurden die Mediane errechnet, und die Verteilungen der Antworten in den vier verschiedenen Teilnehmergruppen mit Chi-Quadrat-Tests verglichen. Zusätzlich flossen Statistiken und Daten aus anderen wissenschaftlichen Studien bzw. Beiträgen und aus der aktuellen Literatur zum Thema Innovation sowie Erfahrungen aus der Beratungstätigkeit des Institute for Growth and Innovation in die Studie ein.

Autoren

Dr. Hubert Weber
President and CEO
Institute for Growth and Innovation

Petra Erhard
Vice President
Institute for Growth and Innovation

[15] Als Basis zur Unterscheidung wurde die Mittelstandsdefinition des IfM Bonn zugrunde gelegt, die von KMUs bei Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von bis zu 500 Mitarbeitern und mit einem Umsatz von bis zu € 50 Millionen pro Jahr spricht.

[16] Die befragten Wissenschaftler wurden in den Auswertungen zu den Fachkräften gezählt.

Über das Institute for Growth and Innovation

Das Institute for Growth and Innovation („IGI“) wurde im Juni 2000 in München gegründet, um basierend auf dem Grundleitsatz „New Perspective, New Experience and Insight“ Unternehmen zu unterstützen, ihre Wettbewerbsfähigkeit, Leistungsfähigkeit und organisatorische Agilität zu steigern und sich als nachhaltig profitables Unternehmen zu etablieren. Wir sind überzeugt, dass Unternehmen sich in Bezug auf ihre Arbeitsweise einem grundlegend neuen Paradigma zuwenden müssen, wenn sie auf dem immer anspruchsvolleren und globalen Markt erfolgreich konkurrieren wollen. Dabei setzen wir uns insbesondere dafür ein, die Art und Weise zu verändern, ***wie*** Unternehmen ihre Arbeit und ihre Geschäfte erledigen.

Der Schwerpunkt der Tätigkeit liegt auf der erfolgreichen Implementierung von Wachstumsstrategien und Veränderungsprozessen. Dabei verknüpft das Institute for Growth and Innovation:

[1] Business-oriented Research

Das Institute for Growth and Innovation führt gemeinsam mit Partnerunternehmen aus der Industrie praxis-orientierte Forschungsprojekte im Rahmen von Studien (wie z.B. „Innovate and Die“) und Kompetenznetzwerken (z.B. wie **„Strategische Allianzen: Excellence in Co-opetition and Business Networking“**, Start: Frühjahr 2005) zu bestimmten ausgewählten Themen durch, deren Ziel es ist, Erfahrungen und Vorgehensweisen zwischen Industrie und Wissenschaft auszutauschen und gemeinsam neue Vorgehen zu entwickeln.

[2] Executive Education

Im Bereich Executive Education bietet das Institute for Growth and Innovation an:

- maßgeschneiderte, unternehmensspezifische Programme sowie
- offene Programme

Das Institute for Growth and Innovation arbeitet in einem engen Netzwerk nationaler und internationaler Experten/Top-Referenten mit den besten Universitäten und Business Schools, darunter die Harvard Business School, die University of California in Berkeley, die Stanford University, INSEAD, MIT und die Universitäten St.Gallen und Witten/Herdecke.

Alle Programme werden individuell zugeschnitten und sind umsetzungsorientiert. Der Fokus des Bereiches Executive Education liegt auf dem Aufbau von Fach- und Führungskompetenz, Projektfähigkeit und Sozialkompetenz sowie auf der Integration verschiedener Disziplinen.

[3] Consulting/„Resulting“

Im Bereich Consulting/„Resulting“ planen und realisieren wir mit unseren Klienten Wachstumsstrategien, wir begleiten Veränderungen bei und mit unseren Klienten, und wir schaffen in engem Schulterschluss substantielle Werte für die Klienten, d.h. wir entwickeln und implementieren gemeinsam Strategien, die

- ein nachhaltiges, profitables Wachstum sichern,
- die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit steigern sowie
- eine organisatorische Agilität und ein innovationsförderndes Unternehmensklima schaffen.

Der Beratungsansatz des Institutes for Growth and Innovation basiert auf dem Leitsatz „Consulting bedeutet Implementierung“ und damit „Consulting with the Client“. Unser Vorgehen basiert daher auf

- einem ganzheitlichem Vorgehen sowie
- maßgeschneiderten Konzepten, die wir in sichtbare Veränderungen umsetzen.

Impressum

Herausgeber
Institute for Growth and Innovation GmbH

Dr. Hubert Weber
(President and CEO)
hubert.weber@igi-munich.com

und

Petra Erhard
(Vice President and CFO)
petra.erhard@igi-munich.com

Ödenpullacher Strasse 10
D-82041 Deisenhofen bei München
phone +49-89-790 70 480
fax +49-89-790 70 490
www.igi-munich.com
Amtsgericht München HRB 131793
Steuer Nr. 143 814 34232

Gestaltung
Agentur an der Ruhr
up@aadr.de

Fotos
Institute for Growth and Innovation
(Kaiser Augustus, Maximilian Museum in Augsburg),
Sonia Hallida und Laura Lushington (Chartres)

Produktion
Druckerei Buschhausen (Herten)

10.2004

Institute for Growth and Innovation
Ödenpullacher Strasse 10
D-82041 Deisenhofen bei München, Germany
tel: + 49 (89) 790 704-80
fax: + 49 (89) 790 704-90
info@igi-munich.com
www.igi-munich.com

„The ability to lead innovation will be the primary management focus for this decade."

Jeffrey R. Immelt
(CEO, GE General Electric)