



## Innovationen: Sechs Probleme und ihre Lösung - Teil 1

### Die Ausgangslage

Wie Innovationen Erfolg haben? Mangel an Ideen herrscht nicht; sie werden rund um die Uhr, sowie schnell und auf hohem Niveau entwickelt. Man könnte sogar von einem Überfluss einfach zugänglicher Ideen sprechen. Dennoch scheinen die wenigsten Unternehmen für radikale Innovationen, deren Schnittmenge mit dem Kernprodukt meist sehr klein ist, geeignet zu sein. Das Problem kann nur in der Umsetzung der Ideen liegen.

Die intensive, jahrelange Auseinandersetzung mit dieser Problematik durch Johann Füller und Volker Bilgram ergab: Radikale Neuerungen erzeugen massiven Widerstand. Im modernen, auf Stabilität getrimmten Unternehmen wird selbst erhaltende Innovation, also das Verbessern bestehender Produkte, nur mit Vorsicht durchgeführt.

Julian Birkinshaw (London School of Economics) und Jonas Ridderstråle (Autor und Managementberater) bezeichnen diesen Widerstand als "Immunsystem"; ein Mechanismus zum Schutz gegen Störfaktoren für die Wertschöpfungskette, der in exakt definierten Prozessen und Regeln des Unternehmens und sogar in der Unternehmenskultur verkörpert ist. Jedoch soll dieses Immunsystem nicht umgangen oder gar ausgeschaltet werden. Es ist lernfähig. Die Herausforderung besteht darin dem Unternehmen und dem Schutzmechanismus beizubringen, parallel das Erforschen von Neuem (Exploration) und das Verwerten von Bestehendem (Optimierung) zu beherrschen.

Nachfolgend werden Ihnen sechs Probleme bei der Bewältigung dieser Herausforderung und dem Bestehen gegen das Immunsystem aufgezeigt. Sie verteilen sich auf die drei Phasen der Innovation: Set-up (Vorbereitung), Value Creation (Erarbeiten des Produkts und Entwicklung des Werts) und Value Capture (Abschöpfen des Werts).

### Problem 1: Etappendenken und mangelnde Risikobereitschaft lähmen die Organisation

Das erste Problem erscheint bereits in der Set-up Phase des Innovationsprozesses. Es werden hier zwar fleißig Ideen entwickelt, diese werden jedoch häufig, weil sie für zu riskant erklärt werden, entweder vom Management wieder zurückgewiesen oder in ihrer Umsetzung frühzeitig gestoppt. Diesen Initiativen fehlt Rückhalt und starke Führung. Die folgenden drei Lösungsansätze schaffen Abhilfe.



## Drei Lösungsansätze:

### 1. Lösung: Initiativen passend zur Strategie wählen

Manager müssen die Ressourcen eines Unternehmens großzügiger, jedoch auf weniger Projekte verteilen. Um die Projekte zu identifizieren, die es wert sind mit Ressourcen ausgestattet zu werden, muss eine Zukunftsstrategie entwickelt werden. Es müssen konkrete Leitlinien für die Zukunft definiert, zu erwartende Probleme herausgearbeitet, und nur noch für diese Strategie relevante Ideen entwickelt werden. Markus Durstewitz, Leiter der Innovationsmanagementplattform von Airbus bestätigt dies und bezeichnet die Erkenntnis, klar definierte Themen bei der Entwicklung von Innovationen vorgeben zu müssen, als „für ihn größten Schritt nach vorn“.

### 2. Lösung: Die Vision zum Leben erwecken

Hat man seine Ziele und Strategien definiert, müssen diese im Unternehmen vermittelt werden, während Zeit und Ressourcen in das Projekt investiert werden. Klöckner-CEO Gisbert Rühl investierte, als er den digitalen Vertrieb für seine Firma neu erfinden wollte, nicht nur 30% seiner Zeit in das Projekt, sondern kommunizierte sein Ziel auf allen Ebenen, sowohl firmenintern als auch firmenextern, und signalisierte damit oberste Priorität für sein Projekt.

### 3. Lösung: Risiken akzeptieren

Radikale Innovationen sind mit Risiken verbunden. Oftmals werden solche Projekte daher mit unzureichenden Ressourcen ausgestattet um, im Falle eines Misserfolgs, den Schaden möglichst klein zu halten. Dies nimmt jedoch dem Projekt von Anfang an die Erfolgsaussichten. Sowohl Klöckner-CEO Gisbert Rühl als auch HILTI-Chef Pius Baschera, der sich dafür entschied, Werkzeuge und Maschinen an Kunden zu verleihen statt zu verkaufen, setzten ihr Stammgeschäft der Gefahr der Kannibalisierung aus, indem sich ihre Unternehmen mit Energie und Ressourcen auf die neue Richtung konzentrierten und nicht nur die ersten Etappen der Expedition durchdacht, sondern eine umfassende Transformation geplant und angestrebt wurde.