

ARIADNE Position Paper: Turn of the Tide – Warum deutsche Un- ternehmen in einen radikal neuen Innovationsmodus schalten müssen

Von

Peter Russo

Managing Director ARIADNE Center for the Future of the Firm



Executive Summary

Einerseits ist Innovationsfähigkeit einer der wichtigsten Treiber für langfristiges Wachstum – und deutsche Unternehmen zählen zu den innovativsten der Welt (Karberg, S. 2018). Andererseits hat, laut zahlreicher Forschungsinstitute, nun auch die Bundesregierung ihre Wachstumsprognose revidiert. Der ifo-Geschäftsklimaindex geht kontinuierlich zurück, deutsche Unternehmen verlieren zunehmend Marktanteile, zum Beispiel an aufstrebende chinesische Firmen oder an neue Player, die sich mit disruptiven Lösungen in bestehende Industrien und Wertschöpfungsketten drängen. Wie ist es also wirklich um die Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft bestellt?

Tatsächlich sind deutsche Unternehmen Weltspitze in der ständigen Weiterentwicklung bestehender, erfolgreicher Produkte. Präzision, Zuverlässigkeit und höchste Qualität zeichnen sie aus. Würden wir heute in einer Welt leben, in der alleine das „Besser, Schneller, Weiter“ neue Wettbewerbsvorteile schafft, wäre alles in bester Ordnung. Genau das ist aber nicht der Fall: Von uns selbst geschaffene Ereignisse wie aufkommende Handelskriege, wegbrechende Märkte, der anstehende, immer noch ungelöste Brexit oder die Digitalisierung lassen in uns zunehmend die Erkenntnis wachsen, dass das geübte und in unseren Unternehmenskulturen fest verankerte „Besser, Schneller, Weiter“ nicht mehr funktioniert.

Die Frage nach der Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft muss also präzisiert werden: „Wie steht es um die Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft in Zeiten von Disruptionen und Systembrüchen?“. Neues verlangt auch radikal neues Denken und damit einen grundlegend neuen Innovationsmodus. Aus der Innovationsforschung wissen wir aber, dass Unternehmenskulturen, die jahrzehntelang auf inkrementelle Verbesserung ausgelegt waren, nur sehr eingeschränkt in der Lage sind, sich dermaßen radikal zu verändern. Die für inkrementelle Innovationen notwendigen, klaren Strukturen und Prozesse, genau definierte Zuständigkeiten und ein auf den bestehenden Kunden ausgerichtetes Marketing und einen ebensolchen Vertrieb also ins Gegenteil zu verkehren.

Eine Maschine zum Beispiel folgt präzise vorgegebenen Richtlinien und verträgt keine Störungen. Radikal zu innovieren ist eine solche Störung, ja sogar eine gravierende! Und ganz schnell kommt man zum Ergebnis, dass eine neue Maschine geschaffen werden muss, die nach ganz anderen Richtlinien funktioniert. Und ebenso schnell wird klar, diese Maschine muss nicht nur eingebettet sein in ein völlig anders funktionierendes Unternehmen, sondern auch in ein gänzlich neues Umfeld aus gesellschaftlichen Einstellungen und politischen Rahmenbedingungen. Alle drei Spieler, Unternehmen, Gesellschaft und Politik brauchen einen Systemwechsel. Alle drei müssen sich darüber im Klaren sein, wie ernst die

gegenwärtigen Herausforderungen sind. Und dass diese nur bewältigt werden können, wenn sich alle Akteure auf einen gemeinsamen Zukunftsplan einigen können, der am Ende bedeutet, dass sie heute auf Gewohntes verzichten, um langfristig leistungsfähig sein zu können. Nur eines scheint sicher: Ohne das Verlassen unserer Komfortzone wird es in Zukunft keinen Komfort geben.

Inhaltsverzeichnis

1. Was sich um uns herum verändert	1
2. Warum wir uns Gedanken um unsere Innovationsführerschaft machen müssen	2
3. Wie wir die Herausforderungen lösen können	4
4. Aber: Der Teufel liegt im Detail	7
Literaturverzeichnis	8

1. Was sich um uns herum verändert

Wir leben in einer Zeit großer Veränderungen. Im Unterschied zu früher stellen wir heute aber fest, dass die Geschwindigkeit, das Ausmaß, die Intensität und auch die Vielfalt der Veränderungen um ein Vielfaches größer geworden sind. Eine erstaunliche Bandbreite neuer Technologien (Künstliche Intelligenz, Vernetzung, Robotik, Big Data) trifft auf zahlreiche gleichzeitig stattfindende geopolitische Verschiebungen (Protektionismus, Brexit, Handelskriege), erstarkende und wieder schwächelnde Schwellenländer (China), zusätzliche geografische Märkte (Afrika), und neue digitale Superstars und Datenmonopolisten (Facebook, Tencent, Alibaba, Amazon, Google).

Jeder dieser Aspekte würde für sich alleine betrachtet viele unserer Unternehmen bereits vor große Herausforderungen stellen. Alle zusammen genommen jedoch haben das Potenzial, die Zukunftsfähigkeit der deutschen Wirtschaft insgesamt in Frage zu stellen. Zumal wir diese Herausforderungen heute bereits schmerzlich spüren: Digitale Technologien haben die Art und Weise, wie wir arbeiten, dramatisch verändert. Der Mangel an Fachkräften stellt heute für viele Unternehmen eine der größten Innovationsbarrieren dar (Rettig, 2018). Es bildet sich eine immer stärker polarisierte Gesellschaft, weil der Wohlstand nicht allen zugutekommt (Precht, 2018, S. 22 ff.).

Auch die Unternehmen selbst kennen Polarisierungen, vor allem in erfolgreich und nicht erfolgreich. Vor einigen Jahren noch war eine unternehmerische Fehlentscheidung relativ leicht zu verkräften. Heute aber, in einer Zeit, in der die profitabelsten 10% der Unternehmen 80% aller Unternehmensüberschüsse produzieren (Woetzel & Bughin, 2019, S. 6), droht bei unklugen Managemententscheidungen die ernsthafte Gefahr, dass ein Unternehmen ausgelöscht werden kann. Alle diese Entwicklungen und Gefahren zusammen genommen machen es nachvollziehbar, warum sich Angst in unseren Unternehmen breit macht: Die Generation der heutigen Unternehmensverantwortlichen ist die Präsenz von disruptiven Elementen und Strömungen in großem Ausmaß schlicht nicht gewohnt.

Verständlich wird dies bei näherer Betrachtung der Treiber des bisherigen Erfolgs der deutschen Wirtschaft. Von wenigen Ausnahmen abgesehen bestehen ihre Erfolgsfaktoren in der Fähigkeit, kontinuierlich inkrementelle Neuerungen und Verbesserungen zu produzieren und damit führend bei Innovationen zu sein. Perfektion im Produkt und dessen serieller Replizierbarkeit trieb die Unternehmen in der Vergangenheit an. Dies gelang, weil hiesige Firmen immer wussten, wer ihre Kunden sind und was sie erwarten. So wie die deutsche Gesellschaft und ihre politischen Vertreter Veränderungen oft bewusst vermieden oder aufgeschoben haben (Krall, 2018, S. 22 ff.), so haben deutsche Unternehmen bewusst neue Kundenbedarf oder -anforderungen verdrängt und sich stattdessen darauf konzentriert, bestehende Technologien weiter zu optimieren, statt diese durch radikal neue zu ersetzen. Die Innovations-

strategie des „First Mover“ und damit oft des radikalen Innovators wurde von vielen als zu riskant und zu kapital- und ressourcenintensiv angesehen. „First Follower“ zu sein, erschien lohnender. In Zeiten der langsamen, beständigen Veränderung mag das verständlich erscheinen. Aber gilt diese Strategie auch in Zeiten grundlegender Umbrüche?

Zusammengefasst lauteten die Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements deutscher Unternehmen in der Vergangenheit:

- Klare, sequentielle Prozesse und Strukturen
- Präzise definierte Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Klar definierte Teams mit dezidierten Aufgaben
- Zuverlässigkeit und Präzision an erster Stelle

2. Warum wir uns Gedanken um unsere Innovationsführerschaft machen müssen

Der Druck von außen auf die deutschen Unternehmen nimmt beständig zu, in jüngerer Zeit geradezu exponentiell. Viele Märkte wachsen nicht mehr in dem Maße, wie die Unternehmen es aus der Vergangenheit gewohnt waren, manche Märkte brechen sogar – zum Teil über Nacht – weg, etwa wenn spontan Handelsschranken entstehen, globalisierte Wertschöpfungsketten aufbrechen oder sich ein Ereignis wie der Brexit ankündigt. Angestammte, ehemals treue Kunden werden unberechenbar und sprunghaft, die gewohnte Loyalität bricht weg. Gleichzeitig beobachten wir ein kontinuierlich wachsendes Start-up-Umfeld, das es jungen Unternehmen erlaubt, schneller an Finanzmittel zu gelangen (Wirtschaftswoche, 2018). Dies ermöglicht ihnen, rasch zu wachsen und etablierte Unternehmen mit zunächst einfachen Lösungen anzugreifen und bestehende Wertschöpfungsketten zu zerstören (Eßer & Rumsch, 2018). Die zunehmende Verbreitung neuer Technologien – insbesondere der digitalen – bringt etablierte Unternehmen in Zugzwang. Gleichzeitig bieten diese eine Reihe von Möglichkeiten, bestehende Geschäftsmodelle zu überdenken und neu zu gestalten.

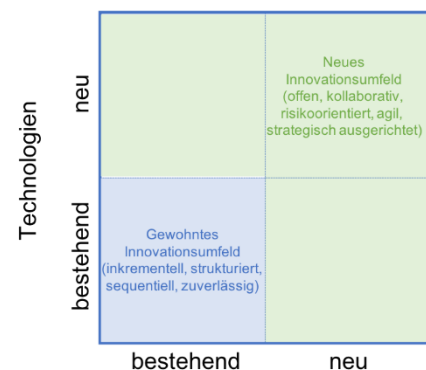


Abb. 1: Handlungsfelder

Gleichzeitig bieten diese eine Reihe von Möglichkeiten, bestehende Geschäftsmodelle zu überdenken und neu zu gestalten.

All diese Herausforderungen stellen die bisher gewohnte Art und Weise zu innovieren in höchstem Maße in Frage: Je weiter sich Unternehmen aus ihrem gewohnten Innovationsumfeld heraus wagen, je höher also der Neuigkeitsgrad der künftigen Lösungen ist, umso mehr neue Fähigkeiten und Fertig-

keiten müssen die Unternehmen aufbauen und umso mehr müssen sie ihren Innovationsmodus verändern. Hierzu sind drei Ansatzpunkte wesentlich:

1. Unternehmen müssen Kollaborationen zulassen, wenn sie erkennen, dass – wenn sie in neue Technologien und Anwendungsfelder vordringen – Dritte eventuell eine umfangreichere Expertise haben als sie selber. Die Zusammenarbeit mit Partnern kann sehr vielfältig sein: von Freelancern, die eine App programmieren, über Partnerschaften mit etablierten Unternehmen oder Startups anderer Branchen, die Kooperation mit bisherigen Wettbewerbern oder das Investment in bestehende Start-ups bis hin zur Gründung eigener Start-ups. Die Palette ist vielfältig und in jeder Art der Zusammenarbeit liegen Chancen und Risiken.
2. Sie müssen ihre Unternehmenskultur auf radikale Innovationen und die damit verbundenen Anforderungen ausrichten, was erfahrungsgemäß auf großen Widerstand stößt.
3. Sie müssen eine Führungskultur etablieren, die die Organisation befähigt, mit dem neuen Innovationsumfeld umzugehen, wozu es Erfahrungen aufzubauen gilt.

Alles das muss zusätzlich zu einem ohnehin bereits fordernden Alltagsgeschäft geschehen. So verständlich und einfach diese Ansatzpunkte auch klingen mögen: längst nicht alle Unternehmen sind in der Lage, die Entwicklung zum radikalen Innovator erfolgreich zu durchlaufen. In der Praxis dominieren drei Reifegrade:

1. Diejenigen, die sich noch im Anfangsstadium befinden und sich generell mit großen Veränderungen schwertun. Oft fehlt es sowohl an den notwendigen finanziellen Mitteln als auch an einer Kultur, die radikalen Wandel fördert.

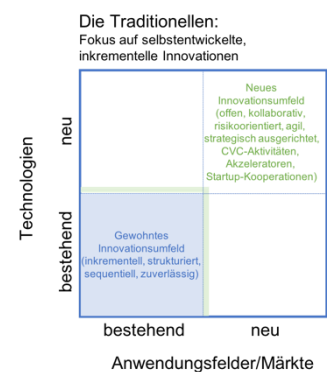


Abb. 2: Die Traditionellen

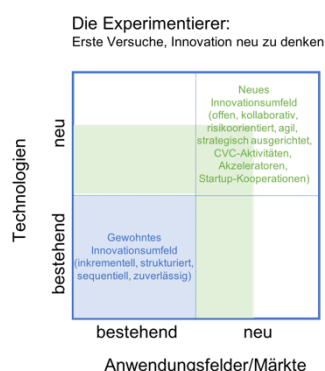


Abb. 3: Die Experimentierer

2. Diejenigen, die zwar erkannt haben, dass sie sich radikal verändern müssen, die aber über einzelne – allzu oft missglückte - Versuche nicht hinausgekommen sind. Die meisten Unternehmen stoppen Veränderungen, sobald erste ernsthafte Herausforderungen entstehen, wie die Illiquidität eines ihrer Start-ups, unterschiedliche Auffassungen bezüglich der strategischen Ausrichtung oder signifikante Investments.

- Diejenigen, die kontinuierlich und in großen Schritten ihren Innovationsansatz weiterentwickelt haben, heute bereits so aufgestellt sind, dass sie eine Bedrohung von außen nicht fürchten müssen und erste signifikante Erfolge messen können.

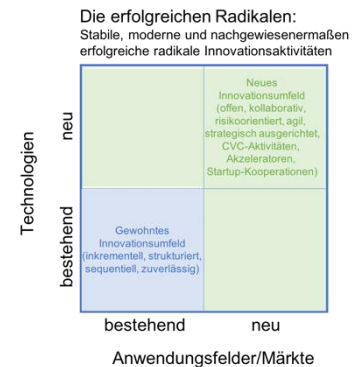


Abb. 4: Die erfolgreichen Radikalen

3. Wie wir die Herausforderungen lösen können

Um diese Herausforderungen zu lösen, müssen Unternehmen bereit sein, ihren Innovationsmodus radikal zu ändern. Da Innovation in disruptiven Zeiten eng verzahnt sein muss mit allen produktiven und unterstützenden Einheiten des Gesamtunternehmens, setzt die Veränderung des Innovationsmodus eine Reihe grundsätzlicher unternehmerischer Maßnahmen voraus. Dazu zählt insbesondere die Neuausrichtung der Unternehmensstrategie, der Unternehmenskultur, des Leadership und der relevanten organisatorischen und strukturellen Gestaltung.

Folgende fünf Schritte helfen Unternehmen, ihr Innovationsmanagement an die oben beschriebenen Herausforderungen anzupassen:

- Die (quantitativen) Wachstumsziele definieren.**

Unternehmen müssen sich eingehend damit beschäftigen, welche Wachstumsziele sie verfolgen wollen und welche Rolle unterschiedliche Innovationsansätze spielen (vgl. Abb. 5). Es gilt, die Innovationslücke zu schließen, die entsteht,

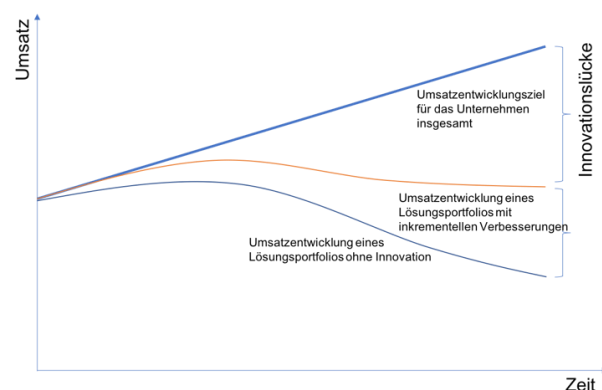


Abb. 5: Die Innovationslücke

wenn das Unternehmen nicht bzw. nur in inkrementelle Innovationen investiert. Die Lücke re-

präsentiert den notwendigen Umsatz, der nötig ist, um mit radikalen Innovationen das definierte Wachstumsziel zu erreichen. Sie spiegelt auch wider, in welchem Zeitraum dieser erzielt werden muss. Legt ein Unternehmen an dieser Stelle die zu erwartenden Entwicklungszeiten zu Grunde, ergibt sich der Zeitpunkt, an dem mit der Entwicklung von radikalen Innovationen gestartet werden muss.

2. Die Zielfelder bestimmen.

Im Anschluss an die Definition der Wachstumsziele gilt es, die Zielfelder der Innovationsaktivitäten zu definieren. Damit legt das Unternehmen fest, wie viele Ressourcen in inkrementelle, technologische, marktliche und geschäftsmodellverändernde Innovationen investiert werden sollen, um die oben definierte Wachstumslücke zu schließen. Sinnvoll ist es, die genannten Ressourcen näher zu spezifizieren in zum Beispiel finanzielle Ressourcen, Mitarbeiterfähigkeiten und -fertigkeiten oder Infrastruktur, und diese den jeweiligen Feldern zuzuordnen.

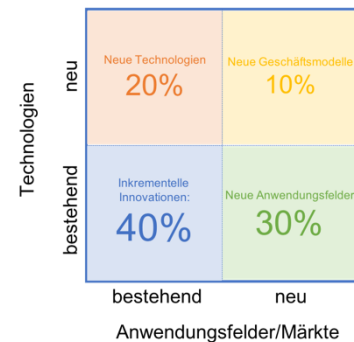


Abb. 6: Der Ressourceneinsatz

3. Die Eintrittsstrategie in die einzelnen Felder definieren.

In den vergangenen Jahren hat sich eine breite Palette alternativer Eintrittsstrategien etabliert. Welche sich im Einzelnen für ein Unternehmen eignen, hängt vom Neuigkeitsgrad der zu erarbeitenden Lösungen, der Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Organisation sowie dem Branchenumfeld ab. Folgende Alternativen stehen zur Auswahl:

1. **Eigenständige Erschließung:** Das Unternehmen baut alle Ressourcen sowie die notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Hause auf und etabliert sie eigenständig.
2. **Kollaborative Erschließung:** Der Eintritt in neue Technologiefelder oder neue Anwendungsgebiete erfolgt in Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen mit Markt- und/oder Technologiezugang. Im Zweifel auch in Form eines Zusammenschlusses mit Wettbewerbern.
3. **Gemeinschaftliche Erschließung zusammen mit Start-ups:** Das Unternehmen kooperiert mit Startups, die über den notwendigen Technologie- oder Marktzugang verfügen, es beteiligt sich an ihnen oder investiert in Corporate-Funds, die ihrerseits in solche Start-ups investieren, oder baut eine eigene Corporate-Venture-Einheit auf.

Während die Entwicklung inkrementeller Verbesserungen in der Regel vom Unternehmen alleine verantwortet wird, können die Eintrittsstrategien in die übrigen drei Felder unterschiedlich gestaltet sein.

4. Die bestehende Kultur ausrichten

Im nächsten Schritt gilt es sicherzustellen, dass der neue Innovationsmodus von der Organisation anerkannt und unterstützt wird. Im Kern bedeutet das, den Mitarbeitern zu verdeutlichen, wie wesentlich der neue Innovationsmodus für die Zukunft des Unternehmens ist und wie sie diesen unterstützen können und müssen. Unter Umständen fördert das einen signifikanten Veränderungsprozess zu Tage, der nicht unterschätzt werden darf (Institut für Mittelstandsforschung, 2017). Deshalb muss er vom Top-Management proaktiv angestoßen und im weiteren Verlauf tatkräftig unterstützt werden. Begleitet werden muss dieser Prozess von entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen, um sicher zu stellen, dass sowohl Management als auch Mitarbeiter willens und befähigt sind, den neuen Innovationsmodus anzuwenden, zu steuern und ausreichend Zeit dafür zu haben.

5. Die entsprechenden Erfolgskennzahlen definieren

So wie die oben genannten Schritte inhaltlich definiert werden, müssen im gleichen Zug entsprechende Erfolgskennzahlen (KPIs) entwickelt und nachverfolgt werden. Sie stellen nicht nur ein Instrument der Risikokontrolle dar, sondern dienen auch der Messung der kulturellen Neuausrichtung der Organisation.

4. Aber: Der Teufel liegt im Detail

Zunächst mögen diese Aspekte nicht wirklich herausfordernd klingen. Viele Unternehmen behaupten, dass sie all diese Schritte bereits durchlaufen haben. Bei näherer Analyse stellt sich jedoch schnell heraus, dass die meisten Unternehmen mit dem Erfolg ihres neuen Innovationsmodus' nicht wirklich zufrieden sind. Was ist die Ursache hierfür? Im Wesentlichen liegt der mangelnde Erfolg darin begründet, dass der Grad der notwendigen Veränderung vom heutigen, traditionellen Modus zu einem radikal neuen Innovationsmodus dramatisch unterschätzt wird. Geht man diese Transformation richtig an, führt das zu intensiven Auseinandersetzungen innerhalb der Organisation. In aller Regel müssen zahlreiche Mitarbeiter, insbesondere im Management, das Unternehmen verlassen, weil sie die Veränderung nicht mittragen wollen oder können. Neue Mitarbeiter müssen gewonnen werden und neue Fähigkeiten und Fertigkeiten mitbringen (soweit diese am Arbeitsmarkt zu den angebotenen Konditionen zu finden sind). Wesentliche Teile der Organisation werden nicht wiederzuerkennen sein.

Vielen Unternehmen fehlt es jedoch an Mut, diese radikalen Veränderungen durchzusetzen. Sie befürchten, bestehende Kunden zu verlieren und Mitarbeiter und Partner zu verärgern. Sie kennen zwar das notwendige Budget sowohl für die Veränderung als auch für den Aufbau des neuen Innovationsmodus. Sie wissen aber nicht, ob die Veränderungen erfolgreich sein und Nutzen stiften werden und erst recht nicht, zu welchem Zeitpunkt. Somit halten viele das „Weiter so“ für die bessere und kurzfristig sichere Alternative. Zweifel sind angebracht, ob diese Ausrichtung auch langfristig Wachstum oder überhaupt das Überleben sichert.

Literaturverzeichnis

- Eßer, G., Rumsch, W.-D. (2018)., Disruptive Veränderungen erfordern agileres Innovationsmanagement. Abgerufen von: <https://www.vdi-wissensforum.de/news/innovationsmanagement-in-unsicheren-zeiten/disruptive-veraenderungen-erfordern-agileres-innovationsmanagement-wie-man-im-zeitalter-der-digitalisierung-erfolgreich-bleibt/>
- Institut für Mittelstandsforschung (2017). Wie geht es dem deutschen Mittelstand? - Mittelstandspanel 2016. Abgerufen von: https://bdi.eu/media/themenfelder/mittelstand_familienunternehmen/publikationen/MittelstandsBericht_11a.pdf
- Karberg, S. (2018). Weltwirtschaftsforum: Deutschland Weltspitze bei Innovationen. Abgerufen unter: <https://www.tagesspiegel.de/politik/weltwirtschaftsforum-deutschland-weltspitze-bei-innovationen/23199722.html>
- Krall, M. (2018). Wenn schwarze Schwäne Jungen kriegen, FBV Verlag, München
- Precht, R. D. (2018). Jäger, Hirten, Kritiker, Goldmann Verlag, München
- Rettig, D. (2018). Innovationen sind planbar. Wirtschaftswoche (6.12.2018). Abgerufen von: <https://www.wiwo.de/erfolg/management/unternehmenskultur-innovationen-sind-planbar/23720268.html>
- Wirtschaftswoche (2018). Nicht ohne Risiko, aber manchmal der einzige Weg. Abgerufen von: https://www.wiwo.de/adv/oliverwyman/disruption-nicht-ohne-risiko-aber-manchmal-der-einzige-weg/v_adv/22886926.html
- Woetzel, J. und Bughin, J. (2019). Navigating the World of Disruption. Abgerufen von: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Innovation/Navigating%20a%20world%20of%20disruption/MGI-Briefing-note-Navigating-a-world-of-disruption-Jan-2019.ashx>