

Strategische Innovation:

Womit verdienen wir in zehn Jahren unser Geld?

von Dr. Georg Kraus

Einige Unternehmen haben die Wirtschaftskrise im vergangenen Jahr gut gemeistert, andere nicht. Die zentrale Ursache hierfür: Während in manchen Organisationen Innovation das Schlüsselthema ist, verstehen sich andere primär als Hüter der Tradition. Entsprechend lange halten sie an nicht mehr tragfähigen Geschäftsmodellen fest.

Viele Unternehmen stecken aktuell in Schwierigkeiten. Manche haben den Kampf gegen die Wirtschaftsflaute schon verloren und gingen in die Insolvenz, andere versuchen sie mit harten Sanierungs- oder Kostensparmaßnahmen zu meistern. Doch wie immer gibt es auch in der aktuellen Situation „Leuchttürme“ – Unternehmen also, die auch in schwierigen Zeiten eine hohe Profitabilität haben und in eine rosige Zukunft sehen. Zufall? Glück gehabt, im richtigen Markt zu sein? Auch das gibt es! Aber selten! In der Regel haben diese Unternehmen innovative und für ihre Kunden spannende Produkte. Das macht den Unterschied.

„Re-invent yourself“ – so sollte das Motto jedes Unternehmens lauten! Denn nur durch eine permanente Erneuerung ihres Geschäftsmodells und ihrer Produktpalette bleiben sie für ihre Kunden attraktiv. Jedes Unternehmen sollte deshalb Innovation als Leitmaxime haben. Die Realität sieht leider anders aus. In vielen Unternehmen konzentriert sich das Augenmerk der

Unternehmensführung auf das Optimieren des bisherigen Geschäftsmodells. Es wird geschaut: Wie können wir noch günstiger produzieren? Und: Wie können wir unseren Kunden noch mehr von dem, was wir haben, verkaufen? Nur wenig Zeit und Geld wird in das Entwickeln neuer Produkte und das Austüfteln neuer Dienstleistungen investiert. Aus oft nachvollziehbaren Gründen.

Im Betriebsalltag gibt es stets so viel zu regeln und zu tun, dass den Unternehmensführern oft kaum Zeit zum Beschäftigen mit der Zukunft bleibt. Und so passiert es schnell, dass sie zu Verwaltern ihrer Organisation werden, die ihre Hauptaufgabe nur wahrnehmen, wenn gerade mal Zeit ist. Also fast nie! Diese Hauptaufgabe lautet: Das Unternehmen auf die Zukunft vorbereiten!

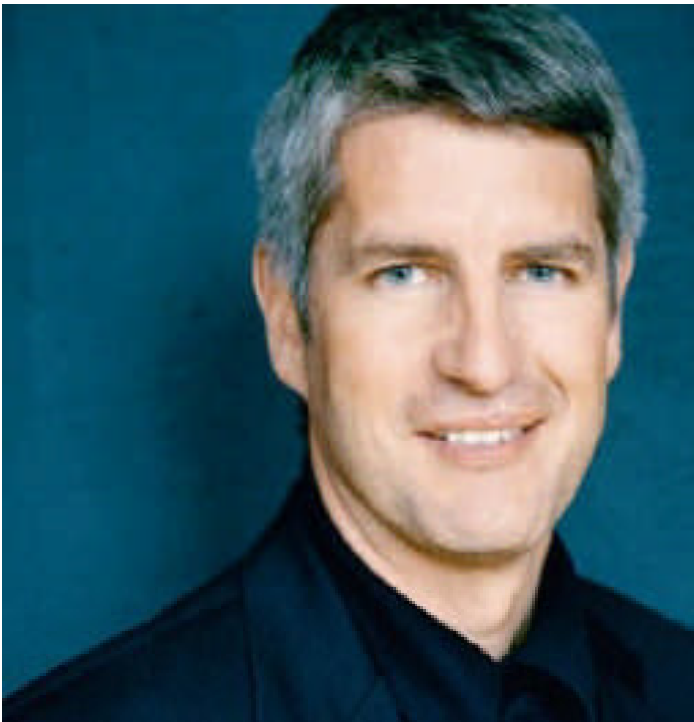
Generell gilt: Visionäre sind in den obersten Etagen der Unternehmen eher selten. Denn im „Ausbildungsplan“ von Unternehmensführern steht zwar stets das Fach „Unternehmen managen“, aber nie das Fach „Unternehmen neu erfinden“.

Also machen sie auch bevorzugt das, was sie am Besten können, ihre Unternehmen „managen“, also „verwalten“. Ihr Augenmerk liegt selten auf deren Erneuerung.

Sind Unternehmen von innen heraus überhaupt erneuerbar? Hierüber kann man streiten. Fakt ist jedoch: Als Externer bekommt man oft eine Gänsehaut, wenn man erlebt, wie zuweilen selbst die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Unternehmen sich dem Thema Innovation nähern. Oft herrscht in ihnen eine Kultur der Rechtfertigung, Risikoscheu und Innovation der „kleinen Schritte“ – also einer Optimierung dessen was man schon kennt. Die Unternehmen haben zwar häufig beeindruckende F&E-Budgets. Bewegen tut sich in ihnen aber wenig. Denn die Mitarbeiter der F&E-Bereiche verstehen sich wie die gesamte Organisation primär als Bewahrer der Tradition und Hüter des Geschäftsmodells, mit dem man bisher erfolgreich war. Sich auf die Unbekannte „Zukunft“ einzulassen, fällt ihnen schwer.

Diese Kultur gilt es zu durchbrechen. Denn wenn Innovation nicht zu einem Teil Ihres Tagesgeschäfts als Unternehmensführer und des Tagesgeschäfts Ihrer Organisation wird, kann Ihr Unternehmen auf Dauer in den

Fortsetzung umseitig



DVVA-Autor **Dr. Georg Kraus** ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, für die fast 50 Trainer und Berater arbeiten. Der **diplomierte Wirtschaftsingenieur promovierte an der TH Karlsruhe zum Thema Projektmanagement**. Er ist Autor des „Change Management Handbuch“ (Cornelsen Verlag, 2004) sowie zahlreicher Projektmanagement-Bücher. **Seit 1994 ist er zudem Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence und der technischen Universität Clausthal.**

immer dynamischer werden. Und nehmen Sie zu diesen „Ausflügen in die Zukunft“ auch Ihren Betriebsrat mit. Denn sie setzen auch bei ihm einen Erkenntnisprozess in Gang.

1. Scheuen Sie sich als Unternehmensführer nicht, unkonventionelle Wege zu gehen – selbst wenn alle Zahlen, Daten und Fakten Ihrem Vorhaben (scheinbar) widersprechen. Denn Zahlen spiegeln nur die Vergangenheit wider. Ihre Aufgabe als Unternehmensführer ist es aber, neue Richtungen einzuschlagen.

2. Geben Sie Ihr operatives Geschäfts, selbst wenn es Ihnen Spaß macht, an die nächste Ebene ab! Denn Ihre Kernaufgabe als Unternehmensführer ist es nicht, Ihr Unternehmen zu managen, sondern dessen Entwicklung zu steuern.

3. Bringen Sie Ihre Mitarbeiter in Situationen, in denen sie erleben, was wirklich in den Märkten „abgeht“ – zum Beispiel in den Schwellenländern. Deren Entwicklungsdynamik ist faszinierend und erschreckend zugleich. Setzen Sie Ihre Führungskräfte diesen Realitäten aus, denn Menschen ruhen sich gerne aus Erfolgen aus.

Und nehmen Sie zu diesen „Ausflügen in die Zukunft“ auch Ihren Betriebsrat mit. Denn sie setzen auch bei ihm einen Erkenntnisprozess in Gang.

4. Belohnen Sie mutige Mitarbeiter – selbst wenn sich ihre Ideen als nicht tragfähig oder umsetzbar erweisen. Ihre Mitarbeiter inklusive Führungskräfte müssen spüren: Das Suchen nach neuen Lösungen und Wegen ist von unseren Vorgesetzten erwünscht und wird (mit Anerkennung) belohnt.

5. Richten Sie in Ihrer Organisation „Kreativ-Inseln“ ein, wo sich zum Beispiel Ihre High-Potentials als Unternehmer betätigen können. „Start-Ups“ generieren oft großartige Ideen und Business-Modelle.

6. Stampfen Sie Ihr betriebliches Vorschlagswesen ein. Installieren Sie stattdessen ein „Unternehmer-Budget“. Stellen Sie Ihren Mitarbeiter ohne große Bürokratie Geld zum Ausfeilen, Austesten und Umsetzen neuer Ideen zur Verfügung – zum Beispiel 3.000 Euro. Und wenn die Mitarbeiter ihre individuellen Budgets zusammenlegen? Dann können Sie auch größere Ideen realisieren.

7. Pushen Sie Ihr Management permanent, sich über die

künftigen Entwicklungen in Ihrem Markt sowie im Unternehmensumfeld Gedanken zu machen! Haken Sie in Meetings nicht nur die Agenda ab, sondern fragen Sie zum Beispiel auch mal: Was bedeutet diese technologische Entwicklung für uns? Wie könnte sie weiter gehen? Welche Chancen/Gefährdungen ergeben sich hieraus für uns? Nehmen Sie sich Zeit für solche Gespräche. Laden Sie zuweilen Quer- oder Vordenker aus anderen Branchen/Wissensgebieten hierzu ein.

8. Stellen Sie sicher, dass Sie ausreichend Menschen um sich haben, die Trendsetter sind oder über Trendscoutfähigkeiten verfü-

gen. Regelmäßige Workshops mit diesen Menschen und Ihrem Management helfen Ihnen, Marktentwicklungen und Technologiesprünge zu antizipieren.

9. Stellen Sie Mitarbeiter ohne klare Funktion ein. Bitten Sie diese Mitarbeiter, sich umzuschauen und nach sechs oder zwölf Monaten mit einer Idee für ein neues Geschäfts- oder Businessmodell zurückzukommen.

Sie sehen, Möglichkeiten, die Innovationskraft von Unternehmen zu erhöhen, gibt es viele. Entscheidend ist der Wille, einen solchen Geist oder eine solche Kultur im Unternehmen zu schaffen. Packen Sie es an!