

Herausforderung Innovation

Klaus Sailer

1. Entwicklung des Innovationsverständnisses

Innovationen sind von jeher ein Haupttreiber für die Entwicklung unserer Gesellschaft. Auch in der heutigen Zeit gilt Innovation in fast allen Unternehmen als die große Herausforderung für eine gesicherte Zukunft. Dabei haben sich die gesellschaftlichen Anforderungen und damit auch das Verständnis von Innovation in den letzten Jahrzehnten stetig weiterentwickelt. Schumpeter sprach in den 1930er Jahren von einer kreativen Zerstörung eines Ausgangszustands, um in ein neues Gleichgewicht zu gelangen (Schumpeter 1942). Jedoch sieht er bereits zu dieser Zeit Innovation als einen zeitlichen Prozess an, dessen Entwicklung später als „S-Kurve“ beschrieben wird. Im Mittelpunkt der Neuerungen stehen vor allem Produkte, Dienste, Prozesse oder Märkte. Rogers geht einen Schritt weiter und sieht Innovation als eine Diffusion, bei der Ideen nach und nach von der Gesellschaft adaptiert werden (Rogers 1995). Neuere Entwicklungen spiegeln sich in Ansätzen, bei denen erfolgreiche Innovationen durch die Einbeziehung von Kunden in die Wertschöpfungskette, durch die Bildung von Netzwerken und durch Kooperationen (Chesbrough 2003) gefördert werden.

In der Praxis können – je nach Ausrichtung eines Unternehmens – die unterschiedlichsten Ausprägungen von Innovationsansätzen beobachtet werden. Das führt in der Praxis dazu, dass Innovationen sehr unterschiedlich diskutiert und gelebt werden. Dies hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass aufgrund der Pfadabhängigkeit – die die Verknüpfung von gelebter Innovation mit dem gewachsenen Umfeld in einem Unternehmen beschreibt – ein Umdenken schwerfällt (David 2007). Allerdings zeigt sich an vielen Beispielen, dass ein Verharren in der Vergangenheit sich nach einer mehr oder weniger langen Zeitverzögerung oft als schwerwiegendes Versäumnis herausstellt. Gerade in einer Zeit, in der Unternehmen großen Herausforderungen gegenüberstehen und die Verantwortung, einen Beitrag für eine lebenswerte Zukunft zu leisten wächst, sind ganzheitliche Innovationskonzepte notwendig. Studien zeigen, dass die Innovationsfähigkeit und das Wachstum eines Landes sich proportional zu der Anzahl der Neugründungen von Unternehmen verhalten (Bosma/Levie 2009). Daraus können wir ableiten, dass es in Zukunft die Kunst erfolgreicher Unternehmen sein wird, einen „entrepreneurial spirit“ im Unternehmen zu erzeugen und aufrechtzuhalten.

2. Zukünftige Herausforderungen

Die Zukunft vorherzusagen ist deshalb so schwer, weil wir meist die Vergangenheit nicht einfach weiterschreiben können. Nichtlineare Prozesse, also nichtvorhersehbare Wendungen, die oft durch eher unbedeutende Ereignisse hervorgerufen werden, führen oft zu ganz neuen Konstellationen (Taleb 2008). Und doch lassen sich wichtige Trends und Entwicklungen absehen, die dann mehr oder weniger schnell einen direkten Einfluss auf die erfolgreiche Unternehmensentwicklung haben – abhängig davon, wie ein Unternehmen diese Einflussfaktoren in ihrer Innovationsstrategie berücksichtigt hat.

Zukünftiger Wandel findet zum einen in der internen Struktur eines Unternehmens und zum anderen durch neue Anforderungen der Gesellschaft statt. Viel Aufmerksamkeit wird

dabei den Mitarbeiter mit ihren geänderten Lebenseinstellungen geschenkt, die ihren größer werdenden Einfluss auf die Innovationsfähigkeit einfordern. Vor allem die junge Generation wird ein anderes Verständnis für zukünftige Arbeitsbedingungen haben. Sie haben als „Digital Natives“ ein großes privates soziales Netzwerk, das sie in das Arbeitsleben hineinbringen, sie sind flexibler in der Arbeitszeitgestaltung und sie sind daran gewöhnt, in einer Projektumgebung und in einem interdisziplinären Netzwerk zu arbeiten (Stiftung Produktive Schweiz 2010). Damit einhergehend steigen allerdings auch die Erwartungen, das berufliche und private Leben miteinander verbinden und einer selbstbestimmten, sinnvollen Arbeit nachgehen zu können. Dies bedeutet für Unternehmen, dass sie in Zukunft Bedingungen schaffen müssen, die es ihnen erlauben, gute Mitarbeiter – die in Zukunft in Europa rar werden – zu gewinnen und diese für die eigenen unternehmerischen Ziele zu motivieren. Um flexiblere Arbeitnehmer, die an der Unternehmensentwicklung partizipieren möchten, aber gleichzeitig auch Kontakte über die Unternehmensgrenze hinaus pflegen, in das Unternehmen einzubinden, sind neue interne Organisationsstrukturen notwendig. Die Verantwortlichen müssen daher bestehende Arbeitsstrukturen im Unternehmen anpassen und die Organisation muss sich als Gesamtunternehmung nach außen hin öffnen. Gleichzeitig wird ein Unternehmen mehr und mehr daran gemessen, wie glaubwürdig es sich den gesellschaftlichen Herausforderungen der Zukunft stellt. Neben der bloßen Gewinnmaximierung erwartet die Gesellschaft auch, dass Unternehmen Verantwortung für die Zukunft tragen und einen gesellschaftlichen und ökologischen Beitrag leisten. Die rapide Zunahme von Non-Profit-Organisationen und Social-Entrepreneurship-Unternehmen (Bornstein 2004) zeigt den Wunsch der Gesellschaft nach einer Änderung der Werte und einer ganzheitlicheren Betrachtung wirtschaftlicher Zusammenhänge. Viele etablierte Unternehmen reagieren bereits und starten aktiv Corporate-Social-Responsibility-Programme, um diesen wachsenden Anforderungen gerecht zu werden.

3. Innovation als vielschichtiger Transformationsprozess – ein Innovationsmodell

In Zukunft wird es für eine nachhaltige Existenzsicherung eines Unternehmens nicht mehr reichen, „nur“ innovative Produkte oder Services an den Markt zu bringen. Vielmehr sind Unternehmen einem internen und externen Wandel unterworfen, der neue Innovationsstrategien verlangt und die Einbindung des Managements, der Mitarbeiter, der Stakeholder und der Gesellschaft gleichermaßen verlangt. Diese verschiedenen Gesellschaftsebenen haben ganz unterschiedliche Wahrnehmungen davon, welchen Beitrag ein Unternehmen für die Zukunftsentwicklung leisten sollte. Auch sind die Erwartungshaltungen, was Innovationen in einer Organisation zu leisten haben, sehr unterschiedlich. So braucht es normalerweise viel länger, eine bahnbrechende gesellschaftliche Veränderung beispielsweise durch ein bestimmtes Produkt in der Bevölkerung zu verfestigen, als dieses neue Produkt bei einer definierten Zielgruppe durchzusetzen. Die Länge eines Innovationszyklus bzw. die Transformationsgeschwindigkeit ist also sehr unterschiedlich und abhängig von der Gesellschaftsebene. Schumpeter hat dies schon früh erkannt und dafür unterschiedliche Innovationszyklen von wenigen Jahren („Kitchen-Zyklus“) über die Juglar- und Kuznet- bis hin zu den Kondratieff-Zyklen mit einer Dauer von ca. 50 Jahren beschrieben (Schumpeter 1934).

Favorisieren bisher viele Unternehmen noch immer klar beschriebene, definierte Innovationsmethoden – die eher dafür geeignet sind, im Bereich der kurzen Kitchen-Zyklen

neue Produkte oder Services hervorzubringen –, wird die Zukunft gerade das Gegenteil fordern, nämlich das Auffassen von Innovation als eine Reise des gesamten Unternehmens, deren Weg noch nicht bekannt ist. Diese Unsicherheit kann als Gefahr gesehen werden oder aber als große Chance, die Zukunft mitzugestalten.

Im Folgenden wird ein Innovationsmodell beschrieben, das die unterschiedlichen internen und externen Dimensionen eines Innovationsprozesses berücksichtigt. Dieses Modell möchte nicht auf bewährte Innovationsansätze verzichten, sondern vielmehr die Vielschichtigkeit des Innovationsprozesses und die damit zusammenhängenden Transformationen illustrieren.

Das Modell geht davon aus, dass der Innovationsprozess von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst wird. Diese lassen sich zum einen nach vier verschiedenen Gesellschaftsebenen kategorisieren: Zuerst bedarf es *einzelner Persönlichkeiten*, die Impulse für Innovationen geben und die Initiative ergreifen, diese Impulse voranzutreiben. Weitere Ebenen, die den Fortgang des Innovationsprozesses mitbestimmen, sind das *Unternehmen* und seine Mitglieder, das *direkte Umfeld*, also die Stakeholder, zu denen Kunden, Partner, Marktteilnehmer und die Wettbewerber gehören, sowie die *Gesellschaft*, in der das Unternehmen agiert. Der Innovationsprozess wird zum anderen in sechs unterschiedliche Bereiche eingeteilt, die den Innovationsprozess aus verschiedenen Perspektiven betrachten. Dazu gehören die *Fähigkeiten, Kernkompetenzen und Werte* einer Unternehmung, die *Kundenbedürfnisse*, der Stand der *Technik* und die technologischen Voraussetzungen im Unternehmen, *Gesetze, politische Vorgaben und die kulturellen Gegebenheiten, Trends und Zukunftsfelder* sowie *finanzielle Aspekte*, die die Unternehmensstrategie beeinflussen. Ziel des Innovationsmodells ist es, jeden der Bereiche zu berücksichtigen und ihn im Laufe des Innovationsprozesses durch eine Transformation in einen Ergebniszustand zu überführen. Die Entwicklung der einzelnen Bereiche während des Innovationsprozesses ist dabei für jede Gesellschaftsebene relevant. Die Fokussierung auf die Entwicklung marktfähiger Businessmodelle (z.B. Osterwalder 2009) anstatt auf reine Produktinnovationen zeigt bereits Möglichkeiten auf, mehrere Komponenten auf dem Weg an den Markt zu berücksichtigen. Unterschiedliche Ansätze im Bereich Open Innovation deuten auch darauf hin, dass die Einbeziehung externer Stakeholder erfolversprechende Ergebnisse erwarten lässt. Innovation wird in dem Modell als ein sich zeitlich entwickelnder Prozess verstanden, der die unterschiedlichen Phasen – von der Problemdefinierung über die Entwicklung bis hin zur Nutzung der Innovationsergebnisse – durchläuft. Die einzelnen Phasen eines Innovationsprozesses sind in der Literatur vielfach in unterschiedlichen Varianten beschrieben (z.B. Cooper/Kleinschmidt 1990; Herstatt 1999). Für die einzelnen Phasen werden unterschiedliche Ansätze und Methoden diskutiert, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. So stellt der Human-Centered-Innovation-Ansatz (Brown 2009) für die Phasen Bedarfsanalyse und Lösungssuche die Anforderungen der Menschen in den Vordergrund und konzentriert sich im ersten Schritt auf das Verstehen und Erkennen der Bedürfnisse potenzieller Kunden. Erst im zweiten Schritt werden Lösungen gesucht, bei denen die Stärken des Unternehmens berücksichtigt werden.

In dem hier diskutierten Modell beeinflussen die unterschiedlichen Gesellschaftsebenen und Bereiche einander in jeder Phase des Prozesses. Die Entwicklungen in den sechs Bereichen – die z.B. in eine Strategie für die Portfoliogestaltung, die Organisationsentwicklung und die Mitarbeiterzufriedenheit, die langfristige Positionierung des Unternehmens oder die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung münden – hängen unmittelbar

miteinander zusammen. Die Wechselbeziehungen der unterschiedlichen Bereiche und Gesellschaftsebenen während des Prozesses beeinflussen also die Ergebnisse des Transformationsprozesses in den unterschiedlichen Feldern und damit auch die Gesamtstrategie. Ähnlich wie sich vor Jahrzehnten der Qualitätsbegriff von der Produktqualität hin zum Total Quality Management (TQM) entwickelt hat (Dale 1999), wird in dem hier beschriebenen Modell Innovation als ein Thema angesehen, das das gesamte Unternehmen und dessen Umwelt betrifft. Während es jedoch beim TQM-Prozess vor allem darum geht, bestehende Zustände kontinuierlich zu verbessern, versucht der hier vorgestellte Innovationsprozess vor allem, durch Veränderungen und das Schaffen von Neuem eine nachhaltige Entwicklung zu garantieren.

Die Lösungen innerhalb der einzelnen Bereiche können zu einem ganzheitlichen Geschäftsmodell zusammengesetzt werden, das sich stetig weiterentwickelt. Dabei läuft der Transformationsprozess auf gesellschaftlicher Dimension in langsameren Schritten ab als auf der Unternehmensebene. Innerhalb des Unternehmens hängt die Innovationsfähigkeit wiederum maßgeblich vom Involvement der Mitarbeiter sowie deren Kooperationsfähigkeit mit Kollegen und dem Netzwerk ab. Die Herausforderung, ein Unternehmen nachhaltig zu entwickeln, besteht also darin, den komplexen Prozess von der Idee bis hin zur Marktdurchdringung in allen Bereichen und auf allen Gesellschaftsebenen erfolgreich zu durchlaufen und dabei stetig die vielfältigen Wechselwirkungen zu berücksichtigen. Die folgende Abbildung zeigt schematisch das hier vorgestellte Innovationsmodell.

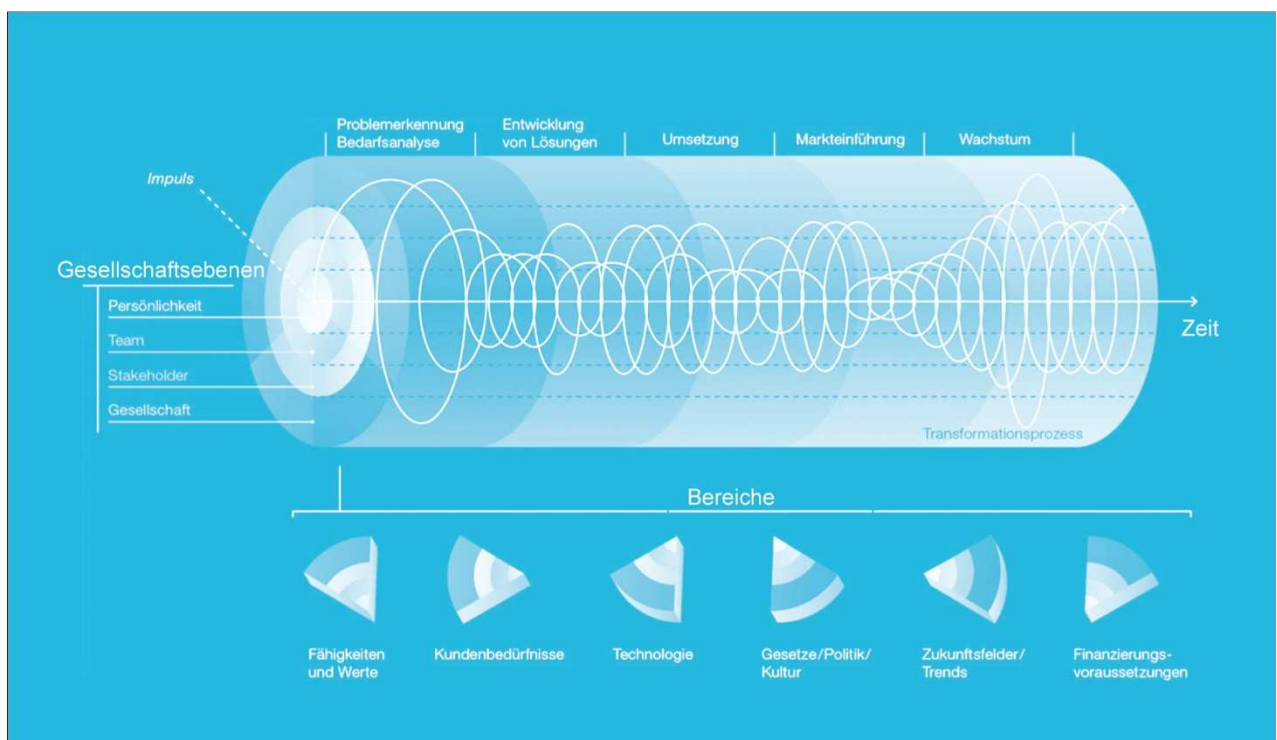


Abb. 1: Innovationsmodell nach Sailer (eigene Darstellung)

Mit Hilfe des hier beschriebenen Ansatzes können ganz konkret die Transformationen in den einzelnen Bereichen erarbeitet werden. Die Beeinflussung durch die anderen Bereiche und die unterschiedlichen Gesellschaftsebenen macht eine Nachjustierung in jeder Phase des Prozesses notwendig. Ausgehend von den Zukunftsfeldern und Trends, lässt sich die Unternehmensvision und, darauf aufbauend, die langfristige strategische Ausrichtung eines Unternehmens ableiten. Eine glaubwürdige Positionierung, die auch der Gesellschaft kommuniziert werden kann, ist nur dann möglich, wenn sich alle Ebenen – von den

Führungskräften über die Mitarbeiter bis hin zur Gesellschaft – in der Unternehmensausrichtung wiederfinden. Je besser ein Unternehmen die Zukunft antizipieren kann und dabei auch die allgemeinen Bedürfnisse und Ängste einer Gesellschaft berücksichtigt, umso glaubhafter wird es wahrgenommen. Vertrauter dürfte der bereits vielfach diskutierte Teil des Innovationsprozesses sein, bei dem es darum geht, die Bedürfnisse der potenziellen Kunden herauszufinden und daraus geeignete Lösungsansätze abzuleiten. Aber auch hier werden oft Stakeholder und langfristige gesellschaftliche Entwicklungen wenig berücksichtigt. Ergänzt man bestehende Ansätze, wie z.B. den oben beschriebenen Human-Centered-Innovation-Ansatz, um diese Komponenten und berücksichtigt man gleichzeitig die Felder „Fähigkeiten und Werte im Unternehmen“ und „Technologien“, lässt sich daraus eine für das Unternehmen passende Mission ableiten und tragfähige Businessmodelle können entwickelt werden. Diese beinhalten auch die Festlegung der internen Kompetenzen und Kernressourcen und die Etablierung geeigneter Kooperationen. Das Feld „Kultur“ bestimmt die formellen und informellen Strukturen im Unternehmen, den Umgang mit und zwischen den Mitarbeitern und deren Einbindung sowie die Bereitschaft zur Öffnung der Unternehmensgrenzen. Letztendlich hängt der Gesamterfolg eines Unternehmens von einem erfolgreichen Ertragsmodell und der Finanzierbarkeit der Innovationen ab. In Zukunft wird zudem ein positiver sozialer und ökologischer Impact eine wichtige Rolle spielen.

4 Folgerungen

Die Zukunft wird in jedem Fall spannend. Um davon zu profitieren, muss die Unternehmung offen für Veränderungen in allen Unternehmensbereichen sein. Sowohl unternehmensinterne Veränderungen als auch neue Wege im Umgang mit externen Stakeholdern sind gefragt. Dies fängt bei einem neuen Rollenverständnis der Mitarbeiter an, die als Individuen mehr Verantwortung übernehmen und dadurch einen größeren Einfluss auf die Unternehmensentwicklung haben. Dadurch verschieben sich die Machtkonstellationen im Unternehmen, was eine neue Unternehmenskultur mit sich bringt. Kooperationen und interdisziplinäre, multikulturelle Arbeitsformen in Netzwerken werden einen wichtigen Platz einnehmen. Zudem werden Unternehmen mehr und mehr daran gemessen, inwieweit sie neben ihren Kernaufgaben – nämlich ihrem Angebot, eine Unique Selling Proposition (USP) zu schaffen – ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen und glaubwürdig ihre gesellschaftlichen und ökologischen Verpflichtungen erfüllen. Damit bekommt Innovation eine umfassende Bedeutung in allen Unternehmensbereichen. Der Unternehmenserfolg wird davon abhängen, ob es gelingt, die einzelnen Teilbereiche miteinander zu verknüpfen und die daraus entwickelte Gesamtstrategie in die Tat umzusetzen.

Literatur

Bornstein, David (2004). How to Change the World – Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas. New York: Oxford University Press.
Bosma, Niels/Levie, Jonathan (2009): Global Entrepreneurship Monitor. 2009 Global report. London: GERA.
Brown, Tim (2009): Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York: Harper Business.

Chesbrough, Henry W. (2003): Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press.

Cooper, Robert G./Kleinschmidt, Elko J. (1990): New Products: The Key Factors in Success. Chicago: American Marketing Association.

Dale, Barrie G. (1999): Managing Quality. Oxford: Blackwell Publishing..

David, Paul A. (2007): Path dependence, its critics and quest for 'historical economics'. In: Hodgson 2007: 120–142.

Herstatt, Cornelius (1999): Theorie und Praxis der frühen Phasen des Innovationsprozesses. In: io Management, 68 (10): 72–81.

Hippel, Eric von (1986): Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. In: Management Science, 32 (7): 791–805.

Hoggson, Geoffrey M. (Hrsg.) (2007): The Evolution of Economic Institution: A Critical Reader. Northampton: Elgar Publishing.

Osterwalder, Alexander (2009): Business Model Generation. Lausanne: Osterwalder & Pigneur.

Rogers, Everett M. (1995): Diffusion of Innovations. New York: The Free Press.

Schumpeter, Joseph A. (1942): Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper & Brothers.

Schumpeter, Joseph A. (1934): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. 4. Auflage, Leipzig.

Stiftung Produktive Schweiz (Hrsg.) (2010): Die Zukunft des Arbeitens. Ein Trendreport. Basel: Job Factory.,

Taleb, Nassim N. (2008): Der schwarze Schwan. München: Hanser.