



Synnovation als Zukunftsrendite

Oder die Frage, was nach Innovationen kommt

Der Begriff Innovationen wird ubiquitär und inflationär verwendet und dies, obwohl häufig nicht einmal ein gemeinsames Verständnis besteht. Nicht selten reden mehrere Personen über das vermeintlich Gleiche und meinen doch etwas völlig anderes – oder umgekehrt. Durch die unspezifische und zunehmend synonyme Verwendung der Begriffe Innovation und Digitalisierung sowie Transformation verstärkt sich dieses Problem. Der Beitrag erläutert die verschiedenen Ebenen und Erfolgsfaktoren und gibt einen Ausblick, was nach Innovationen kommen wird. Außerdem ist er ein Plädoyer für ein anderes Innovationsverständnis.

Frank Frössel

Wovon reden wir?

Innovationen sind in aller Munde und Unternehmen schmücken sich gerne damit, wenn es um die eigene Unternehmenspräsentation und vermeintliche Wettbewerbsstärke geht. Allerdings zeigt ein Blick hinter die Kulissen, dass häufig nur Optimierungen und Modifizierungen von Produkteigenschaften gerne als Innovation verkauft werden. In der Baustoffbranche ist das ganzheitliche Verständnis über Innovationen noch nicht etabliert. Denn Innovationen sind kein Prozess, sondern in erster Linie eine Geisteshaltung der Unternehmensführung und -ausrichtung. Erfolgreiche Innovationen nachhaltig am Markt zu etablieren ist die Königsdisziplin der unternehmerischen Wertschöpfungskette. Deshalb sind Innovationen kein Produkt des Zufalls (Innovations-Roulette), kein Ergebnis

einer Top-Down Anweisung (Befriedigung des Innovations-Ego) und auch keine Aufgabe einer Abteilung zum Beispiel Forschung und Entwicklung oder des Innovationsmanagements, sondern müssen Querschnittsfunktion über alle Unternehmensbereiche (horizontale und vertikale Hierarchien) sein und zum Selbstverständnis aller Mitarbeiter werden. Eine hohe Expertise und viel Know-how sind keine Garantie für erfolgreiche Innovationen, es bedarf auch einer organisatorischen, kulturellen und methodischen Ebene.

Um ein einheitliches Verständnis zu schaffen, kann folgende Definition helfen: „Innovation ist eine Neuerung in Bezug auf Denkhaltungen, Geschäftsmodelle, Märkte, Prozesse, Strukturen, Lösungen und/oder Produkte, die es in der Form bislang noch nicht gegeben hat und einen positiven und messbaren Effekt hat und einen Mehrwert für den externen und internen Kunden hat und bei diesen Akzeptanz findet und eine Differenzierung vom Marktumfeld

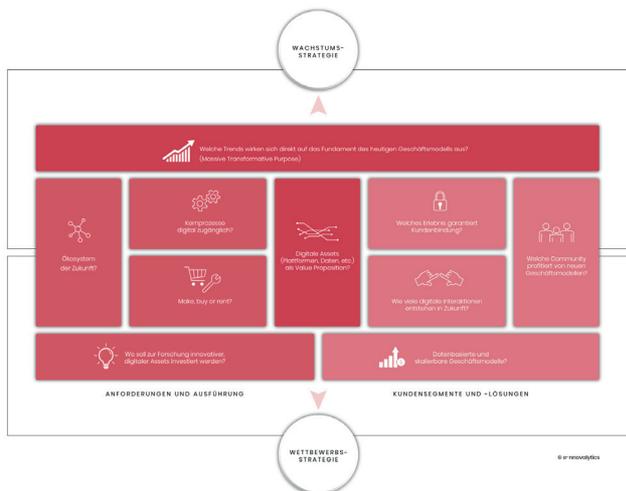


Abbildung 3: Digital Innovation Model

Innovation vs. Digitalisierung

Innovationen werden oft synonym in einen Kontext mit Digitalisierung gesetzt. Dies kann in vielen Fällen richtig sein, in anderen verwirren sie eher und treffen nicht zu. Schließlich gibt es zum Beispiel Produktinnovationen auf Basis von Rezepturen, die nichts mit Digitalisierung zu tun haben. Umgekehrt gibt es digitale Lösungen zur operativen Unterstützung von analogen und/oder digitalen Geschäftsprozessen, die nichts mit Innovationen zu tun haben. Hingegen können digitale Innovationen zum Beispiel im Servicedesign und/oder bei digitalen Geschäftsmodellinnovationen nicht voneinander getrennt werden. Entscheidend ist, ob digitale Innovationen eher markt- oder technologiegetrieben sind. Oder anders ausgedrückt: muss die Technologie entwickelt werden, um eine Idee umsetzen zu können oder bereitet die Technologie den Boden, um neue Ideen entwickeln zu können. Für die Entwicklung digitaler Innovationen hat sich in Anlehnung an das klassische Canvas-Modell das „Digital Innovation Model“ bewährt (siehe Abbildung 3). Neun von zehn aller befragten Führungskräfte gehen davon aus, dass ihr heutiges Geschäftsmodell die Digitalisierung nicht überleben oder zumindest nicht unbeschadet überstehen wird. Angesichts dieser alarmierenden Anzeichen ist erstaunlich, dass weniger als 5 Prozent der befragten Unternehmen angeben, eine Digitalisierungsstrategie zu haben und weniger als 30 Prozent die Notwendigkeit sehen, sich in den nächsten 24 Monaten damit auseinander zu setzen. Hierbei darf eine Digitalstrategie nicht mit einer IT-Strategie gleichgesetzt werden. Grundlage einer Digitalstrategie ist immer ein digitales Zielbild. Dieses muss in der Unternehmensstrategie verankert sein und kann entweder zur Effizienzsteigerung der Prozesse oder zum Wachstum des Geschäftsmodells dienen (siehe Abbildung 4).



Abbildung 4: the House of Digital Strategy

Die darauf ausgerichtete Digitalstrategie umfasst alle Maßnahmen, die ein Unternehmen treffen muss, um sich

- entlang der gesamten Wertschöpfungskette digital aufzustellen,
- Wachstum und Wettbewerbsvorteile in digitalen Märkten zu erzielen,
- das vorhandene in ein digitales Geschäftsmodell zu transformieren.

Die Digitalstrategie definiert Maßnahmen sowie Verhaltensweisen und liefert konkrete Handlungsoptionen, wie sich ein Unternehmen in digitalen Märkten nachhaltig positionieren und seine digitale Transformation erfolgreich gestalten muss. Hierzu gehört neben dem digitalen Befähigungsmodell für die eigene Organisation auch eine systemische Bewertung, ob und wie Technologien nachhaltig im Unternehmen genutzt werden können und ob diese eine wertschöpfende oder zerstörerische Wirkung auf das Geschäftsmodell haben.

Innovationsprozess vs. -kultur

Der Innovationsprozess ist nicht linear zu sehen. Während der Projektphase gibt es immer wieder Richtungsentscheidungen und verschiedene Optionen, die zum Erfolg führen können. Ein klassischer Stage-Gate-Prozess, der in vielen Unternehmen der Baustoffbranche erst implementiert wird, ist für die Entwicklung von echten Innovationen völlig überholt. Innovationsstarke Branchen setzen strategisch auf das Modell der Innovation Value Chain – der Innovationswertschöpfungskette – und operativ auf kollaboratives Innovieren. Dies geht deutlich über den bisherigen Ansatz der Open Innovation hinaus und integriert nicht nur fremde Experten in das offene Innovationsökosystem, sondern beteiligt diese am Erfolg (Co-Creation). Bisher wurden eigene Ideen zu einem bestimmten Entwicklungsgrad mit potenziellen Nutzern (in der Regel ausgewählten Kunden) auf deren Brauchbarkeit abgeklopft. Das Ergebnis nennt man das „Groupthink“-Phänomen: die Konformität des Denkens in homogenen Gruppen als Folge einer zentralistischen Organisationsstruktur. Zukünftig werden Experten aus Design und Technologie eine Idee zum marktreifen Prototyp entwickeln und diesen über eine Crowdsourcing-Kampagne (zum Beispiel Bau-Influencer) auf unterschiedliche Sichtweisen und spezifische Anforderungen validieren. Erst

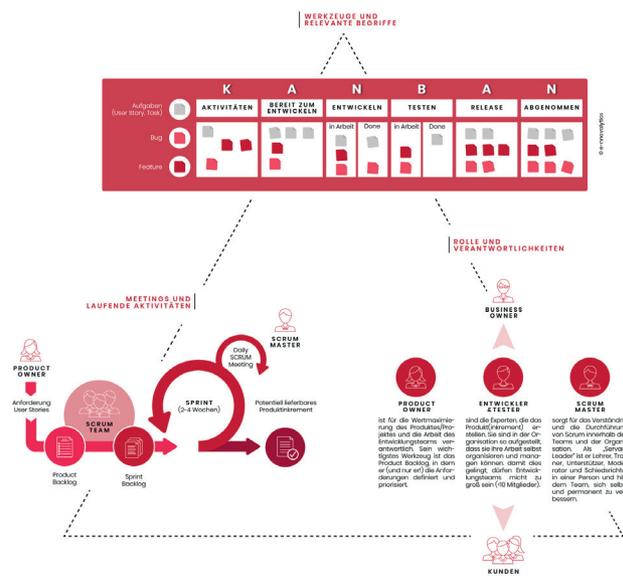


Abbildung 5: Dreiklang aus operativen Methoden, Zuständigkeiten und Tools

dann diskutieren Experten aus der Baustoffbranche die entstandenen Ideen und konkretisieren diese für ihre eigene Anwendung. Der bisherige Ansatz über einen Technology-Push hat nur in Ausnahmen wirkliche Innovationen hervorgerufen und hatte eher inkrementellen Charakter. Der neue Ansatz über einen Market-Pull wird dagegen zwangsläufig kundenzentrierte und somit erfolgreiche und nachhaltige Innovationen hervorbringen und gleichzeitig die größte Hürde schaffen: die Umstrukturierung der bestehenden statisch-konventionellen Matrix-Organisation („Silo’s“) in prozessorientierte Einheiten entlang der Customer Journey sowie den Aufbau einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur. Beide Prozesse gelten als Königsdisziplin in der Unternehmensentwicklung und beanspruchen einen mittelfristigen Zeitraum und eine Führung mit ruhiger Hand. Sie sind das Ziel und nicht der erste Schritt, ein Marathon und kein Sprint, so dass dieser Herausforderung der nötige Rahmen gegeben werden muss.

Innovationen sind nur in einer kreativitätsförderlichen und innovationsfreundlichen Unternehmenskultur möglich. Sie ist aber nicht nur der „Wohlfühlfaktor“ für erfolgreiches innovieren, sondern Spielgelbild für das Selbstverständnis von Unternehmen. Eine Innovationskultur definiert sich über drei Dimensionen:

- Innovationsfähigkeit („Können“),
- Innovationsbereitschaft („Wollen“),
- Innovationsmöglichkeit („Dürfen“).

Alle drei Dimensionen stehen in direkter Beziehung. Innovationen sind dann erfolgreich, wenn die Rahmenbedingungen für das Können, Wollen und Dürfen geschaffen wurden und alle drei Dimensionen ausgewogen sind.

Die Plattform der drei Ebenen stellt die Innovationskommunikation dar. Diese vermittelt Ziele, Strategie sowie Maßnahmen zur Umsetzung, schafft Transparenz über Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, informiert über Projekte und deren Erfolge, Ergebnisse oder den aktuellen Stand. Hierzu dienen unter anderem Informationskampagnen, Innovationstage, Innovation Contest, Innovation Base-camps, Hackathons und Ideenworkshops et cetera.

Außerdem muss Innovationen der nötige Raum gegeben werden. Hierzu gehören nicht nur der geometrische Raum (Innovation Lab), sondern auch der zeitliche und kulturelle Raum sowie der Freiraum (innovatives Mindset ohne Denkverbote oder Limitierung sowie Stress und Termindruck) und die Plattform für Lobby und Kommunikation. In dem Zusammenhang: Studien haben ergeben, dass Innovationen dann besonders schnell und erfolgreich umgesetzt werden, wenn alle Beteiligten in räumlicher Nähe zusammenarbeiten und direkt und miteinander interagieren. Mobile Office in Post-Corona-Zeiten sind somit eher innovationshemmend.

Eine offene Innovationskultur ist das Fundament erfolgreicher Unternehmen und das beste Argument gegen Ängste, Ablehnung und Widerstände, die bei Mitarbeitern häufig ausgelöst werden, wenn sie Innovation, Digitalisierung und Transformation hören. Innovationen werden nicht durch Ängste getrieben, sondern durch Visionen. Werden Betroffene zu Beteiligten gemacht und pro-aktiv in diesen Change-Prozess eingebunden – und nicht erst, wenn die Unternehmensberatung ins Haus kommt – dann werden intrinsische Motivation, ungeahnte Kreativität, hohe Empathie, Identität und Loyalität mit dem eigenen Unternehmen geschaffen – mehr als mit jeder Employer Branding Kampagne erreicht werden kann.

Methoden- und Werkzeugkoffer

Das wichtigste Werkzeug in der Operationalisierung von Innovationen sind Strukturen und Regeln. Hierzu gehören, dass Entscheidungen transparent sind, Handlungsfreiheiten definiert und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Wenn dieses Grundverständnis geschaffen wird, sondern nachhaltige Innovationen umgesetzt werden.

Die Ära von Brainstorming, Ideenmanagement sowie der Bewertung und Priorisierung in einem herkömmlichen Stage-Gate-Prozess sind vorbei. In einem dynamischen Umfeld voller Veränderungen, Unsicherheiten und Komplexität braucht es neue Ansätze, systemische Analysen und zeitgemäße Methoden sowie innovative Tools, um erfolgreich und nachhaltig innovieren zu können.

Zu den systemischen Analysen gehören zum Beispiel die GAP-Analyse zur Innovationsfähigkeit. Hierbei wird der Reifegrad des Befähigungsmodells ermittelt, differenziert in strategisches Management und Kultur, Organisation inklusive Struktur, Prozesse, Teams und Rollenverständnis sowie Technologie und Kompetenzen. Bei der Analyse der Innovationsbarrieren geht es darum, Passivität wie Ignoranz, leichte Ablehnung und starke Widerstände sichtbar zu machen und Lösungsansätze zu entwickeln. In der Innovationsportfolio-Analyse erfolgt ein Soll-Ist-Abgleich der laufenden Innovationsprojekte nach Machbarkeit, Performance und Erfolgsaussichten. Im Innovations-Assessment werden dagegen Innovationstalent und

-fähigkeit der Mitarbeiter analysiert, um den menschlichen Aspekt der Erfolgsquote von Innovationen nicht aus den Augen zu verlieren. Im operativen Projektmanagement werden agile Methoden wie zum Beispiel Crowdsourcing, Open Innovation und Co-Creation, Lead-User-Methode, Lean-Startup und Scrum, Pitching Contest, Design Thinking, Time-Boxing, MVP-Ansatz und dergleichen eingesetzt. Auf eine Beschreibung der verschiedenen Methoden wird an dieser Stelle verzichtet. Beispielhaft soll die Grafik (Abbildung 5) das Zusammenspiel agiler Methoden mit dem Rollenverständnis und den Zuständigkeiten der Beteiligten sowie mit Werkzeugen und Tools verdeutlichen.

Hinzu kommen bewährte Workshop-Formate wie zum Beispiel „Kill the Company“, bei der Stresssituationen simuliert werden, wenn zum Beispiel das bisherige Geschäftsmodell „über Nacht“ obsolet wird oder branchenfremde Unternehmen mit disruptiven Geschäftsmodellen den Marktmechanismus durcheinander wirbeln oder aushebeln und neue Standards setzen.

In letzter Zeit werden zunehmend Ansätze aus dem Gamification eingesetzt, um Organisationen und Teams auf neue Aufgaben und Herausforderungen vorzubereiten. Durch Serious Games werden Kreativität, Teamspirit oder Lösungsorientierung spielerisch vermittelt oder in Plan- und Strategiespielen die Umfeldbedingungen in der Transformation und in Change-Prozessen simuliert und verschiedene Optionen durchgespielt.

Was kommt nach den Innovationen?

Abschließend stellt sich die Frage, was nach Innovationen kommen wird, wenn diese in jedem Unternehmen zum Selbstverständnis geworden sind und sich als Positionierung und Differenzierung gegenüber Wettbewerb und Kunden nicht mehr eignen? Die multidimensionale Antwort auf diese Frage wird im Wesentlichen durch drei Aspekte bestimmt:

- einen Paradigmenwechsel zur bisher alternativlos scheinenden Wachstumsstrategie zu einer nachhaltigen Ertragsstrategie (Donner/ Reuschel: Studie „Wachstum neu denken“),
- die Lösung der limitierenden Faktoren und Ressourcen (Rohstoffe, Fachkräfte, Logistik), die durch Corona nicht verursacht, sondern nur verschärft, wurden (Wieselhuber & Partner: Studie „Corona in der Bauzulieferindustrie“),
- das konsequente Umdenken hin zu einem ganzheitlichen Innovationsmanagement als wichtigste Orientierung in der Unternehmensstrategie.

Über Jahrhunderte akkumulierte sich Wissen durch das Prinzip der Entdeckung. In den letzten Jahrzehnten wechselte die Wissensmethode zum Experiment. Experimentelle „Settings“ trieben gezielt und gesteuert die Wissensermittlung und -verbreitung voran. Heute erkennen wir, dass diese Methode erschöpft ist, weil die meisten Experimente nur noch dazu tendieren, Antworten auf längst bekannte Fragen zu formulieren. Die Herausforderung in der Zukunft wird darin bestehen, neue Fragestellungen zu generieren. In neuen agilen Methoden wie zum Beispiel Design Thinking oder Cross Innovation findet man bereits erste syntheseorientierte Innovationsmethoden.

Vor uns steht die Ära der Synthese und daraus abgeleitet die Synnovationen. Innovations- und Zukunftsforscher sind sich längst einig, dass Innovationen viel zu lange mit dem Tunnelblick der Experten betrachtet und bewertet und in vielen Fällen auch verhindert wurden. Wirkliche Innovationen entstehen in inhomogenen agilen Einheiten abseits zentralistischer Organisationsstrukturen an den Rändern der klassischen Märkte in kreativen Ökosystemen, in denen ein Infragestellen des Status Quo zur DNA gehört und ungeplante Innovationen nach dem Zufallsprinzip trotzdem einen systemischen Ansatz folgen.

Fazit und Empfehlung

Innovationen sind längst kein Ergebnis mehr aus Ideenmanagement und Planungsprozess alter Managementschule, sondern eine visionäre Geisteshaltung, wie Unternehmen in der Interaktion mit ihren Kunden Mehrwerte nachhaltig entwickeln und gemeinsam erfolgreich vermarkten. Hierfür braucht es neben einer konsequenten Kundenfokussierung vor allem ein klares Commitment des Top-Managements sowie einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur sowie Ressourcen und Struktur.

Eine Empfehlung soll den Beitrag abrunden: Unternehmen sollten einen Innovationsstrategen etablieren, der für die Entwicklung holistischer Innovationsstrategien inklusive der Validierung, dem Risikomanagement und der Implementierung (Umsetzungsstrategie) für Projekte mit unterschiedlichen Innovationsgraden verantwortlich ist. Herkömmliche Innovationsmanager können dies in der Regel nicht leisten und bringen die Kompetenzen nicht mit. Deren Fokus liegt auf dem Managen der Innovationsprojekte, also dem Koordinieren im Projektmanagement. Des Weiteren sollte der Innovationsmanager auch die Rolle des Innovationsmediators übernehmen oder bei größeren Unternehmen eine eigene Stelle hierfür geschaffen werden. Somit können rechtzeitig Ängste, Widerstände und Blockaden erkannt und abgebaut werden. ■

Zum Autor

Frank Frössel kann auf eine 35-jährige Berufs- und Branchenerfahrung in der Baustoffindustrie zurückgreifen und verfügt über umfangreiches Baustoffwissen und Marktexpertise. In den letzten 15 Jahren war er als Leiter Technik, Leiter Produktmanagement und Leiter Marketing bei verschiedenen Baustoffherstellern tätig. Mit der Gründung einer Innovationsagentur für digitale Innovationen und Geschäftsmodellinnovationen in der Baustoffindustrie und im Handwerk versucht der Autor seinen Beitrag zu leisten für Innovation, Digitalisierung und Transformation (www.e-nnoalytics.de).
