

Jürgen Jaworski, Frank Zurlino

**INNOVATIONS-
KULTUR:
VOM LEIDENS-
DRUCK ZUR
LEIDENSCHAFT**

Innovationskultur: Vom Leidensdruck zur Leidenschaft

Jürgen Jaworski ist Geschäftsführer und Direktor Industrie- und Transportmärkte der 3M Deutschland GmbH, des größten Geschäftsbereiches von 3M. Während seiner 37 Jahre bei dem amerikanischen Multitechnologiekonzern hat er in verschiedenen nationalen und internationalen Führungspositionen die Innovationskultur von 3M aktiv mitgestaltet.

Dr. Frank Zurlino ist Geschäftsführender Partner der internationalen Unternehmer-Beratung Droege & Comp. Seit über 15 Jahren betreut er Technologieunternehmen in Wachstums- und Effizienzprogrammen. Bei Droege & Comp. führt er die globalen Competence Center »Management von Innovationen« und »Supply Chain Management«.

Jürgen Jaworski, Frank Zurlino

Innovationskultur: Vom Leidensdruck zur Leidenschaft

Wie Top-Unternehmen
ihre Organisation mobilisieren

Campus Verlag
Frankfurt/New York

campus
Frankfurt · New York

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile
ist urheberrechtlich geschützt. Alle deutsch-
sprachigen Rechte liegen bei Campus.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-593-38319-4

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2007 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main
Umschlaggestaltung: Init GmbH, Bielefeld
Satz: Fotosatz L. Huhn, Maintal-Bischofsheim
Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.campus.de

Inhalt

Vorwort	7
Das Zeitalter der Innovationskultur bricht gerade an	11
Das Wettbewerbskarussell dreht sich schneller	11
Innovieren: Selbstverständlich – aber anders	13
Innovationskultur: Der ungehobene Schatz	21
Leuchtfeuer für Innovationen entfachen –	
Die Kraft von Visionen	30
Visionen entfesseln Leidenschaft – oder auch nicht	30
Mitreißende Visionen sind gestaltbar	36
Leitbilder kraftvoll kommunizieren und verankern	43
Horizonte erweitern – Wissen vernetzen	50
»Zentralistische Kreativität« trägt nicht mehr	50
Die Zukunft gehört dem Innovationsnetzwerk	52
»Open Innovation« eröffnet neue Horizonte	73
5 Regeln, damit Innovationsnetzwerke funktionieren	86
Multiplikatoren schaffen –	
Innovation braucht Inspiration und Leadership	98
Die vielen Gesichter eines Innovation-Teams	99

Woran man einen echten Innovation-Leader erkennt	106
Top-Talente gewinnen und entwickeln	110
Freiräume erzeugen – Barrieren beseitigen	121
Wer Freiraum sagt, meint Eigeninitiative	121
Die »15-Prozent-Regel« – Mythos oder Realität?	124
Neue Freiräume durch Flexibilisierung	130
Die Zeitreserven liegen in den Innovationsprozessen	133
Kreativität stimulieren – Risikobereitschaft fördern	141
Neue Wege für »mehr und bessere Ideen«	142
»Kill early – kill cheap«	149
Die höchste Form der Anerkennung ist die Anerkennung	154
Keine Angst vor Fehlern	163
Momentum erzeugen –	
Agenda für eine neue Innovationskultur	166
»Cultivating Innovation« – Die Unternehmensinitiative	175
Mitwirkende Unternehmen	176
Register	185

Vorwort

Spät abends. Der Wachmann dreht seine Runde auf dem Unternehmensgelände. In vielen Büros brennt noch Licht. Wie jeden Abend. Mitarbeiter verschiedener Bereiche, Marketing-Experten, Entwickler, Produktionsleute, Vertriebler, sitzen und stehen um einen Tisch. Sie arbeiten an einem neuen Produkt, das das Unternehmen ganz nach vorne bringen kann. Zugeschaltet sind Kollegen aus Fernost, man hört sich konzentriert zu. Die Zeit drängt, der Einsatz ist enorm, aber das Innovations-Team ist zuversichtlich, dass die gemeinsam entwickelte Produktidee auch wirklich funktionieren kann.

Eine fiktive Szene, für manche Unternehmen etwas Normales, für viele ein Wunschtraum. Eine Szene, die in aller Verkürzung das verbildlichen soll, was eine gute Innovationskultur ausmacht: Ein gemeinsames Ziel, hohe Kreativität, außergewöhnliches Engagement, Grenzenlosigkeit, echtes Teamplay, große Leidenschaft für das Neue und Leidenschaft zur Umsetzung.

Diese Eigenschaften sichern die Zukunft von Unternehmen – vielleicht sogar ganz alleine: Erfolgreiche Produkte und Strategien werden immer schneller kopiert, Geschäftsprozesse weltweit standardisiert. Das Geschäftssystem von Unternehmen, deren Mechanik, wird zunehmend austauschbar.

Das Einzige, was nicht kopierbar ist und gleichzeitig den Nährboden für immer wieder neue erfolgreiche Produkte, Services und Geschäftsmodelle darstellt, ist die Innovationskultur eines Unternehmens. Und sie ist auch ein ganz wichtiger Differenzierungsfaktor im Kampf um die besten Köpfe. Eine anerkannte Innovationskultur ist der stärkste Magnet, wenn es darum geht, die echten Talente und High Potentials zu gewinnen und zu halten.

Eine starke Innovationskultur ist aber nicht nur in der Gegenwart entscheidend. Es zeichnet sich bereits deutlich ab, dass die Art und Weise des Miteinanderarbeitens sich zukünftig beschleunigt verändert: Der Trend geht klar in Richtung einer von festen Büros unabhängigen Zusammenarbeit. Teams arbeiten – unterstützt durch Informations- und Kommunikationstechnologien – zeitlich und räumlich hoch flexibel. Die Büros als Plattform des sozialen Unternehmensgefüges verlieren an Bedeutung. Die Qualität der Innovationskultur wird darüber entscheiden, inwieweit solche Arbeitsformen zielgerichtet und produktiv sein werden und nicht in einem großen Durcheinander enden.

Wenn wir von Innovationskultur sprechen, steht der Mensch im Mittelpunkt, und weniger die Mechanik des Innovierens. Innovationskultur ist ungleich Innovationsmanagement. Daher vermeiden wir Autoren ganz bewusst den Begriff Best Practice. Stattdessen geben wir Einblicke. Intime Einsichten von Managern erfolgreicher Unternehmen, die die Bedeutung einer leistungsfähigen Innovationskultur erkannt und ganz verschiedene Erfahrungen bei deren Entwicklung gemacht haben.

Innovationskultur ist daher nicht nur ein Mythos, der einige Unternehmen mit hohem »Innovationsimage« umweht. Erfolgreiche Unternehmen sehen Innovationskultur als etwas Gestaltbares, etwas Entwickelbares an.

Eine gute Innovationskultur kann man ausschalten wie das Licht, man denke nur an harte Sanierungen, an schwere Post-Merger-Integrationen, an dauerhaft risikoaverse und zögerliche Entscheidungsfindungen sowie auch schlicht an unterkritische Budgets. Innovationskultur lässt sich aber so schnell nicht wieder einschalten. Jeder, der es versucht hat, wird das bestätigen. Man braucht einen langen Atem. Und sicherlich gibt es kein Standardrezept für die beste und erfolgreichste Vorgehensweise. Wir sind gleichwohl der Auffassung, dass es eine Reihe »Gebote« gibt, die für sich zusammengekommen eine Agenda für eine neue Qualität der Innovationskultur im Unternehmen formen.

Liest man die Überschriften der Hauptkapitel dieses Buches hintereinander, wird eine gesamthafte Programmatik sichtbar, die wir den Innovationsverantwortlichen, den Managern und sonstigen Gestaltern von Unternehmen und Organisationen anbieten wollen. Das ist ein neuer Weg.

8 | Innovationskultur: Vom Leidensdruck zur Leidenschaft

Das Buch will dabei nicht nur eine allgemeine Agenda zur Erneuerung und Verbesserung der Innovationskultur aufzeigen. Es will darüber hinaus auch konkrete Ansätze zur Umsetzung darstellen, die sich in Unternehmen bewährt haben. Eines ist jedoch recht klar: Die Umsetzung lediglich einzelner »Bausteine«, beispielsweise der berühmten »15-Prozent-Regel«, *Customer Centric Innovation*, *Ideenplattformen*, *Raumkonzepte* oder *Awards*, bewirkt kaum etwas, wenn nicht die Voraussetzungen und das Gesamtbild stimmen, unter denen sie sich entfalten können. Unter diesem Aspekt möchten wir den Unternehmen mit diesem Buch auch eine Projektionsfläche anbieten, ihre eigene Situation zu spiegeln wie auch ein Gesamtverständnis von Treibern, Bedingungen und Wirkungen im Kontext von Innovationskultur zu entwickeln.

Es geht hier nicht nur um die »schönen Dinge« wie Kreativität, Ideen, Kommunikation, Netzwerke, Incentivierungen, Freiräume für Neues, um einige Stichworte zu nennen. Das Gegenteil von Freiräumen sind Beschränkungen. Das heißt, wer die Innovationskultur im Unternehmen fördern will, muss auch an den Fesseln, den Barrieren, den Kreativitäts- und Umsetzungshemmern im Unternehmen arbeiten.

Apple, 3M, Microsoft, Procter & Gamble oder Google: Wenn es um die Suche nach »Innovationsweltmeistern« geht, werden diese Namen schnell genannt. Nur ist nicht jedes Unternehmen so groß, sitzt wie Google im Silicon Valley und hat ein Durchschnittsalter der Mitarbeiter von 29 Jahren. Ansätze müssen passen. Welche Schwerpunkte ein interessierter Innovationsverantwortlicher nach der Lektüre des Buches setzen will, hängt bei dieser Thematik somit immer von der Konstellation des einzelnen Unternehmens ab: Ist es ein Großkonzern oder ein Mittelständler, schwimmt es seit Jahren auf einer Erfolgswelle oder hat es gerade eine harte Restrukturierung hinter sich, ist es ein diskretes Familienunternehmen oder ist es börsennotiert – das und vieles mehr sind wichtige Faktoren, die man berücksichtigen muss, wenn man Erfolgsansätze anderer anwenden und in das Gefüge einer gewachsenen Kultur einpassen will.

Wir sind der Auffassung, dass es sich für Unternehmen vielfach auszahlen wird, sich mehr mit dem Weg »vom Leidensdruck zur Leidenschaft«, zu beschäftigen, wenn die eigene Innovationskraft gesteigert

und dauerhaft geschützt werden soll. Also mit der Herausbildung einer Innovationskultur, die eine Entfesselung schöpferischer Kräfte fördert.

Wir danken allen 22 Unternehmen und den vielen Managern, die durch ihre offen gespiegelten Erfahrungen und Einsichten das Fundament für dieses Buch gelegt haben. Viele dieser am Ende des Buches einzeln vorgestellten Unternehmen und deren Repräsentanten haben sich zur unternehmensübergreifenden Initiative »Cultivating Innovation« zusammengeschlossen, die das Thema Innovationskultur in den Mittelpunkt des gemeinsamen branchenübergreifenden Austausches stellt. Daher gebührt unser Dank auch Stephan Rahn von der 3M Deutschland, der dieser Initiative vorsteht.

Schließlich gilt unser Dank Dr. Rainer Linnemann und dem ganzen Team des Campus Verlages für die ausgezeichnete Begleitung und Unterstützung bei der Erstellung dieses Werkes.

Neuss und Düsseldorf, im Oktober 2006

Jürgen Jaworski und Dr. Frank Zurlino

Das Zeitalter der Innovationskultur bricht gerade an

Das Wettbewerbskarussell dreht sich schneller

Der tägliche Kampf der Unternehmen um weiteres Wachstum und höheres Ergebnis wird zunehmend härter. Jede Führungskraft spürt es in ihren Verhandlungen mit Kunden und Lieferanten. Sie spürt es in hart umkämpften Margen und in der Gewinn- und Verlustrechnung. Die Räder drehen sich von Jahr zu Jahr schneller. Die Anforderungen der Kunden werden immer anspruchsvoller. Und deren Geduld, ihre Loyalität zum Geschäftspartner, nimmt ab. Das Unternehmen, das heute nicht richtig aufgestellt ist und nicht permanent nach Verbesserungen sucht, ist morgen nicht mehr im Spiel.

Namen wie Grundig, AEG, Standard Elektrik Lorenz und Hoechst klingen noch heute nach. Von den 300 führenden börsennotierten Unternehmen des Jahres 1996 sind 10 Jahre später 64 Prozent nicht mehr auf dieser Liste. Und von den Fortune-500-Unternehmen aus dem Jahr 1970 sind heute nicht einmal mehr 190 im Markt.

Die Liste der Unternehmen, die den Wandel nicht geschafft haben oder wegen der sich ständig verschlechternden Wettbewerbsposition die Aufgabe ihrer Identität und das Zusammengehen mit Wettbewerbern wählen mussten, wird täglich fortgeschrieben.

Die Gründe für den gestiegenen und weiter steigenden Wettbewerb liegen auf der Hand. Sie sind Teil des marktwirtschaftlichen Selbstverständnisses: So hat die Liberalisierung der Märkte zu scharfem Wettbewerb geführt. Wo früher Platzhirsche über Jahrzehnte ohne große Anstrengungen Traummargen einfahren konnten, lauert der Wettbewerb heute eine Straße weiter. Nicht nur Staatsmonopole bei Post, Telekom-

munikation, Energieversorgung und Transport wurden und werden dem rauen Wind des Wettbewerbs bezüglich neuer und besserer Produkte, besserem Service und besseren Kostenstrukturen ausgesetzt. Konsumentensouveränität ist die Speerspitze der Marktwirtschaft, die alle Produzenten zu neuen Höchstleistungen zwingt.

Und das alles in einem weiter zunehmenden Zeitwettbewerb. In einer Zeit, in der Wissen über das Internet in Sekunden transferiert werden kann, in einer Welt, in der Dienstleistungen und Waren in Stunden von einer Erdhalbkugel zur anderen gebracht werden können, gelten andere Regeln, als es früher üblich war. »Speed matters« – Tempo entscheidet.

Die internationale Vernetzung über den Welthandel tut ein übriges. Nationale Besonderheiten können schon lange nicht mehr als Begründung herhalten, Wettbewerb außen vor zu lassen und die eigenen Pfründe unangetastet. Was in der Europäischen Union mit dem Gerichtsurteil des »Cassis de Dijon« in die Bücher einging, ist zunehmend weltweit zu beobachten. Freiheit der Warenströme und der Dienstleistungen sind Treiber eines heute und zukünftig gnadenlos globalisierten Wettbewerbs.

Waren ausländische Märkte früher willkommen als Absatzmärkte für die qualitativ hochwertigen Produkte »Made in Germany«, so schlägt das Pendel schon längst zurück. Begriffe wie »Softwarehaus für die Welt« für Indien und »Werkbank für die Welt« für das Lohnkostenwunderland China sind Zeichen einer unwiederbringlich verschobenen globalen Produktionsstruktur. Das ehemalige regionale Gütesiegel »Made in« wird abgelöst durch das »Made by«, dem Qualitätsausdruck global agierender Unternehmen. Und wenn wir uns die Aufholjagd dieser Regionen bei Technologie und Bildung ansehen, wird deutlich, dass in naher Zukunft auch ein gewaltiger Innovationsdruck von hier ausgehen wird. Verschärfungen im Schutz geistigen Eigentums sind wünschenswert, realistischerweise werden sie die Aufholjagd aber nur etwas verlangsamen können. Die höhere Industriedynamik ist nicht überraschend gekommen. Aber sie hat viele Unternehmen überrascht. Und das ist vielleicht das eigentlich Überraschende daran.

In den letzten Jahren stand auf der Agenda der Unternehmen ganz oben, die Kostenkorsette schlank zu hungern, damit die Wettbewerbsfähigkeit wieder einigermaßen hergestellt war. Zu dem systematischen

Aufsuchen von Einsparpotenzialen in den eigenen Produktionsprozessen kam die Neudefinition der Beziehung zu den Lieferanten. Auch hier wurde viel Boden wieder gutgemacht. Outsourcing von Nebenleistungen war und ist ebenso eine Option, die Kosten in den Griff zu bekommen, wie die Verringerung komplexitätstreibender Produkttypen.

Eine Welle der Kostensenkungen um des Überlebens willen scheint aktuell vorbei zu sein. Sie konnten auch nur eine taktische Maßnahme sein, um die Wettbewerbsfähigkeit wieder herzustellen. Wer die Kosten im Griff hat, hat nur die Basis dafür geschaffen, im Rennen um die zukünftigen Kunden wieder teilnehmen zu dürfen. Die Leistungsfähigkeit, die Kunden für Produkte und Dienstleistungen begeistert, speist sich aus einer anderen Quelle: der Innovationsfähigkeit.

Innovieren: Selbstverständlich – aber anders

Wir stehen immer kurz vor der Commodity-Falle

Innovation ist die Triebfeder, der Motor, ja das Blut des Unternehmens. Neue Produkte sind der Wachstumstreiber Nummer eins. Unternehmen sind zur Innovation verdammt. So weit hinlänglich bekannt.

Die Strategie für eine prosperierende Zukunft der einzelnen Unternehmen im Besonderen wie der Volkswirtschaft im Allgemeinen ist es, in den Bereichen innovativer Produkte und Dienstleistungen die Nase vorn zu haben. Kostenmanagement ist Pflicht, Innovation ist Kür, diese Erkenntnis ist die Erfolgsformel für die Zukunft, wie unsere Studie und viele weitere Analysen ergeben haben. Die Steigerung der Innovationskraft genießt im Top-Management allerhöchste Priorität.

Es hängt von der Branche ab, wie sehr ein Unternehmen gezwungen ist, rasch und in schnellem Takt mit innovativen Produkten und Dienstleistungen an den Markt zu kommen. Was die Forderung nach »mehr Innovation« in Zahlen heißt, belegen vor allem Unternehmen, die eng in den Endkundenmärkten, also im Konsumentenmarkt, agieren. Bei 3M beispielsweise ist es das erklärte Ziel, 40 Prozent der Umsätze mit Pro-

dukten zu generieren, die weniger als vier Jahre am Markt sind. Bei rund 52 000 Produkten aus über 35 Technologien ist dies eine ständige Herausforderung. Dazu kommen pro Jahr rund 100 neue Produkte dazu. Das heißt, die Basis für die 40-Prozent-Regel steigt von Jahr zu Jahr. Viele Unternehmen haben ähnliche Zielsetzungen.

Und das alles vor dem Hintergrund des großen Risikos, dass sich die Anstrengungen nicht voll auszahlen werden: Studien beispielsweise aus der Konsumgüterindustrie zeigen, dass nur ein kleiner Prozentsatz aller Innovationsideen in einem Unternehmen später einmal als erfolgreiche Innovation im Markt platziert werden kann: Aus 2000 Ideen entstehen rund 400 Projekte. Aus diesen wiederum werden rund 200 Produktideen konzipiert. 150 davon werden aus unterschiedlichsten Gründen nicht weiterverfolgt und nur 50 Produkte erleben die Markteinführung. Und auch hier ist die Selektion gnadenlos. Von den 50 Markteinführungen fallen rund 40 beim Kunden durch. Nur 10 Produkte werden vom Markt angenommen und können als erfolgreiche Innovation gezählt werden. Im Allgemeinen: Aus 2000 Ideen werden im Durchschnitt nur 10 bis 40 erfolgreiche Innovationen. Andere Untersuchungen sind in ihren Ergebnissen etwas milder, die Aussage bleibt aber grundsätzlich die gleiche.

Eine hohe Forschungs-und-Entwicklungsquote drückt den Fleiß aus, sagt aber noch nichts über den Erfolg des Unternehmens. Wichtiger ist es, eine hohe Neuproduktrate mit »echten« Innovationen aufzuweisen.

»Unsere breiten Analysen im Konzern haben klar ergeben, dass die Geschäftsbereiche, die massiv innovieren, signifikant höhere Erträge – und diese auch nachhaltig – erwirtschaften.«

Siemens

Das bestätigt auch die von BCG veröffentlichte Analyse der weltweiten Top-25-Innovatoren: Wer wie Apple, 3M, Microsoft, General Electric, Google, Procter & Gamble oder Toyota hoch innovativ ist und die Kunden begeistert, spielt auch in puncto Geschäftserfolg und in den Kapitalmärkten ganz vorne mit.

Eine aktive Kommunikation der Innovationskraft wird damit zu einem wichtigen Faktor: Anteilseigner und Analysten bewerten die zukünftige Entwicklung von Wachstum und Ergebnis zunehmend an der Qualität der Innovations-Pipeline im Sinne eines »Blicks in die Zukunft«.

14 | Innovationskultur: Vom Leidensdruck zur Leidenschaft

Und es müssen nicht immer nur neue Produkte sein. Das Neue findet sich oft auch in der Art und Weise des Miteinander-Wirtschaftens wieder, sei es eine neue Supply Chain oder ein neues Vertriebskonzept.

Ganz klar: Der messbare Unternehmenserfolg, der sich in entsprechenden Zahlen in der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung niederschlägt, ist das Ziel. Und damit erübrigen sich auch theoretische Feingliederungen, was denn nun das Wesen von Innovationen sei. Erfindungen beweisen sich im Patentamt – Innovationen am Markt. Für Unternehmenslenker und Manager gehört der Markterfolg untrennbar zur Innovation hinzu. Eine neue technische Variante oder eine neuartige Dienstleistung, die zwar viel Entwicklungsarbeit und Schweiß gekostet hat, aber vor oder bei Markteinführung floppt, ist ein »nice try«, aber keine Innovation. Ein Flop ist beispielsweise ein Produkt im Übrigen nicht nur, wenn sich zu wenig Käufer finden oder die Durchdringung des Marktes zu langsam geht. Ein Flop ist es auch, wenn der Mehrwert sich nicht in einem höheren Preis und damit nicht in einer – zumindest kurzfristigen – »Mehr-Rendite« niederschlägt.

Dementsprechend bildet sich auch die Rangfolge der Ziele heraus, die sich CEOs gemäß unserer Studie für ihre Innovationsinitiativen gesetzt haben.

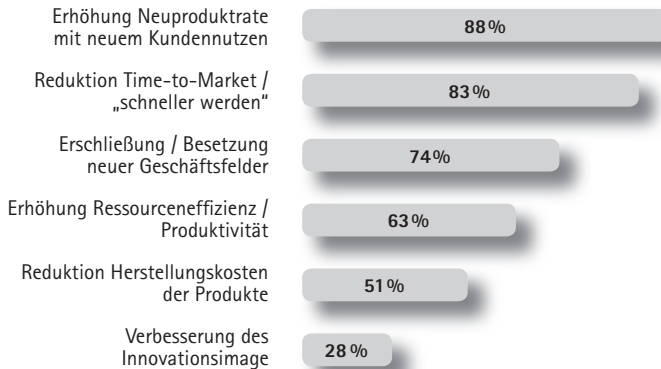
Dabei haben sich zwei als besonders wichtig herauskristallisiert: So wollen sie die Neuproduktrate mit »echtem« neuem Kundennutzen erhöhen. 88 Prozent der Befragten geben diesem Punkt die Top-Priorität. Und die Manager wollen dies auch mit Geschwindigkeit verknüpft wissen. Mit 83 Prozent Zustimmung liegt dieser Punkt »schneller werden« fast gleichauf. Mehr Kundennutzen schneller an den Markt bringen, so lautet die Devise für Innovationsoffensiven und damit für den langfristigen Unternehmenserfolg.

Innovieren wird komplexer

Die nachhaltige Erfolgsstrategie ist die der kontinuierlichen Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen, die den Mehrwert für den Kunden, den neuen Kundennutzen, als einzigen Maßstab kennen. Nur

Innovationsziele

CEOs: „Diese Ziele verfolgen wir mit unseren Innovationsinitiativen (Top-2-Prioritäten)“



„Agenda 2007“: Befragung von 274 Top-Führungskräften; Industrie / deutschsprachiger Raum; Quelle: Droege & Comp.

der Kunde ist wichtig. Das alles ist einfach gesagt, aber tatsächlich wird es immer komplexer, das auch in die Tat umzusetzen. Wir sehen aus der Betrachtung der letzten Jahre eine ganze Reihe von Veränderungen, die erfolgreiches Innovieren signifikant anders, teilweise aber auch erkennbar schwerer machen.

(1) Time-to-Market entscheidet. Eine Aussage, die vielen sicherlich wie ein alter Bekannter vorkommt. Die aber sicherlich auch weiterhin Gültigkeit hat. Der Schnellste erreicht die höchsten Margen. Wenn wir uns die Durchlaufzeiten in verschiedenen Industriesektoren im Vergleich der letzten zehn Jahre ansehen, erkennen wir die rasante Beschleunigung der Time-to-Market. Die Geschwindigkeit, mit neuen Produkten am Markt zu sein, ist dabei die eine Seite.

Die andere Dimension ist die Geschwindigkeit des Preisverfalls auch neuer Produkte. Was heute noch als echte Neuerung mit »Pioniergewinnen« honoriert wird, ist morgen Commodity. Aus der IT-Industrie und der Unterhaltungselektronik schon länger bekannt, erhöht sich diese Preisabwärtsgeschwindigkeit aktuell in nahezu jeder Industrie, von Au-

tomotivezulieferern über Konsumgüter bis hin zu High Tech. Konnte früher der Preisverfall durch Produktivitätsgewinne in der Lernkurve teilweise wieder aufgefangen werden, haben viele Unternehmen diese Luft zum Atmen nicht mehr.

(2) Wissen rast in Echtzeit um die Welt, Substitutionen kommen schneller. Zu schnell werden gute Ideen von Wettbewerbern aufgegriffen und aggressiv multipliziert. Beispiele hierfür gibt es genug, vom staubfilterlosen Staubsauger bis zu Telekommunikationsgeräten und Netzen. Das heißt, dass der Schutz vor schnellem Nachahmen im Zuge des globalen und zunehmend asiatischen Wettbewerbs geringer wird. Globale »Copy Cats« finden sich nicht nur bei Konsumgütern, sondern in steigendem Umfang auch bei Technologiesgütern und Software. Das »intellectual property« ist durch Ausschöpfen von Rechtsmitteln kaum noch zu schützen.

Es müssen aber nicht immer nur reine, oft einfachere, Kopien sein, die den »Return-on-Innovation« schmälern. Die sicherlich größere Herausforderung liegt in technologischen Substitutionen, die eine bestehende Technologie nahezu vollständig substituieren können. Der Ersatz der Vinyl-Schallplatte durch die CD und wiederum deren Ersatz durch mp3 ist ein klassisches Beispiel, aber auch die Bedrohung der Festnetz-Telefonie durch das Internet ist eine treffende Illustration solcher »disruptiven« Entwicklungen aus unserer aktuellen Alltagswelt.

Vergleicht man die Herkunft dieser Innovationen, wird deutlich, dass sie häufig gerade nicht von Großunternehmen »mit Macht« in die Märkte gedrückt werden. Zu groß ist oft die Furcht vor der Kannibalisierung des Bestehenden. Echte Innovationen kommen oft auf leisen Sohlen daher. Andrew S. Grove, ehemaliger Top-Manager von Intel, nennt das »Only the Paranoid survive«. Seine Kernaussage lautet: Es kann jederzeit ein Riesenumbruch im Markt kommen, eine neue Technologie, ein neues Produktionsverfahren, ein völlig verändertes Kundenverhalten. Aufgabe des Top-Managements ist es, jeden Tag und fast neurotisch, nach Anzeichen solcher beginnenden Umbrüche zu schauen.

(3) Innovationen werden kundenspezifischer. In der industriellen »Business-to-Business«-Welt zeichnet sich klar ab, dass der erforderliche Produkt- oder Leistungsmehrwert für den Kunden fast nur noch in enger

Zusammenarbeit, erzeugt werden kann. So wie die Automobilindustrie seit Jahren ihren Kunden ganz spezifische Varianten anbietet, erwarten auch industrielle Kunden heute auf sie zugeschnittene Lösungen. Die Begriffe »Customer Centric Innovation« oder »Customizing« bringen diese Entwicklung deutlich auf den Punkt.

(4) Nicht nur Produkte, auch Geschäftsmodelle müssen erneuert werden. Getrieben von der Anforderung, den Kunden einen echten Mehrwert zu liefern, besteht das Neue heute häufig aus einem ganzen Kranz an Produkten und Leistungen, die dann zu einer kundenspezifischen Lösung zusammengeschürt werden. Im Maschinenbau oder der Medizintechnik beispielsweise hat sich das alte Paket »Gerät plus Wartung« heute zu einem ganzen Bündel frei konfigurierbarer Leistungen, bestehend aus Planung, Finanzierung, Life-Cycle-Management, Rücknahme und auch Betrieb der Anlage erweitert. Integration heißt das Motto, das diese Tendenz zusammenfasst, die sich auch im iPod von Apple zeigt. Damit hat sich Apple von einem Computerhersteller zu einem integrierten Entertainment-Anbieter entwickelt. Die Belohnung am Kapitalmarkt hierfür: Anfang 2004 haben Sie für eine Apple-Computer-Aktie rund 10 Euro bezahlen müssen. Nach dem Innovationsschub mit dem iPod waren es bislang in der Spitze 70 Euro, die für einen Apple-Anteilsschein verlangt und bezahlt wurden.

(5) Innovationen entspringen immer weniger einem unternehmensspezifischen Vorgang, in dem das Unternehmen vornehmlich eigene Ideen entwickelt und kontrolliert zur Marktreife bringt. Wir bewegen uns zunehmend im Modell der »Open Innovation«, in dem vielfältige Bezugsgruppen – Kunden, Lieferanten, Wertschöpfungspartner – systematisch eingebunden werden müssen. Solche Entwicklungen lassen sich in zahlreichen Branchen finden. Ihnen ist gemeinsam, dass sie auf neuen Kooperationsformen zwischen Unternehmen basieren. Damit verschiebt sich die Rolle der Partner: Systemintegratoren haben den Kundenkontakt und tragen die Qualitätsverantwortung, Zulieferer stellen die erforderlichen Produkte und Leistungen bereit.

Geschäftsmodellinnovationen bedeuten jedoch nicht immer ein Mehr an Aufgaben. Es gibt auch den anderen Weg: Klassisch ist das Erfolgsrezept von IKEA, das die Montage der Möbel auf den Kunden verlagert.