

Haben Sie in als Führungskraft in Ihrem Unternehmen Klarheit darüber,

- ob Ihre Innovationsprojekte den strategischen Zielen des Unternehmens entsprechen?
- wie viel Innovation Sie wirklich benötigen?
- ob die laufenden Innovationsprojekte ausreichen, um die Unternehmensexistenz zu sichern?
- wie Sie die Innovationschancen jenseits Ihrer Märkte erkennen?
- wie Sie die knappen Ressourcen auf erfolgreiche Innovationsprojekte konzentrieren?
- wie Sie zielsicher die falschen Innovationsvorhaben stoppen?

Haben Ihre Mitarbeiter Klarheit darüber,

- in welchen Bereichen sie nach Innovationen suchen sollen – und wo nicht?
- welcher Anspruch an das, was „innovativ“ ist, im Unternehmen besteht?
- Was überhaupt eine „Innovation“ bei uns ist?

Nein? Trösten Sie sich: Sie sind nicht allein! In den meisten Unternehmen sind die Entwicklung der Unternehmensstrategie und das Innovationsmanagement separiert, finden zu unterschiedlichen Zeitpunkten in unterschiedlichen Abteilungen statt und sind bestenfalls koordiniert, jedoch selten tatsächlich integriert und fest miteinander verknüpft.

An dieser Stelle ist es bedeutend, den Begriff „Strategie“ und „Innovation“ untereinander in Bezug zu setzen.

► Strategie bedeutet, bewusst und langfristig daran zu arbeiten, Strukturen zu verändern – im Dialog zwischen Innen- und Außensicht und in Orientierung an einer gewählten Vision. Strukturen können dabei sowohl organisatorischer als auch inhaltlicher Art sein, beispielsweise das Kunden- und Leistungsportfolio oder die Finanzstruktur. Pragmatisch definiert

sind Strategien „vorweggenommene Entscheidungen für die langfristige Ausrichtung des Unternehmens“.

Innovation im Sinne dieses Buches sind erfolgreich umgesetzte maßgebliche Veränderungen im Unternehmen. Dabei variiert das Verständnis von „erfolgreich umgesetzt“ und „maßgeblich“ unternehmensindividuell.

Aus dieser Definition erkennt man den engen Zusammenhang: In der Strategiearbeit definieren wir das Veränderungsziel, die Innovation ist die erfolgreich umgesetzte Veränderung.

Der Schlüssel zur Verknüpfung von Strategie und Innovation liegt in der zielgerichteten Erarbeitung einer Innovationsstrategie – der Beschreibung eines Innovationsrahmens, der das Feld geeignet absteckt, aber die Kreativität nicht beschneidet, sondern beflügelt. Die Innovationsstrategie ist das Bindeglied zwischen der Unternehmensstrategie und den eigentlichen Innovationsaktivitäten. Sie verschafft Klarheit über die langfristigen Ziele und die grundsätzliche Richtung der Innovationstätigkeit des Unternehmens.

Erfolgreiche Unternehmen verankern in der Unternehmensstrategie ausdrücklich, dass und wie sie Wachstums- und Ertragsziele durch Innovationen erreichen wollen. Sie bewerten und steuern ihre Innovationsvorhaben strikt nach deren Beitrag zur Innovationsstrategie und legen verbindliche Ziele für den Anteil neu eingeführter Produkte und Dienstleistungen am Umsatz fest. Sie kommunizieren ihre Innovationsstrategie an den Kapitalmärkten umfassend.

Ohne Wissen darüber, welche Innovationsziele bestehen, in welchen Bereichen sich das „Innovationsspiel“ Ihres Unternehmens ereignen soll und vor allem, wo nicht gespielt wird, ist die Verzettelung vorprogrammiert.

2.1 Innovation ohne Strategie – und die fatalen Folgen

Nicht nur im Fußball gilt: „Wir wollen Weltmeister werden!“

Portfolio-Darstellungen sind ein äußerst beliebtes Instrument im Rahmen des strategischen Managements. Dabei handelt es sich um eine zweidimensionale Visualisierungsform für Ergebnisse einer Situationsanalyse im Rahmen einer Strategie-Erarbeitung. Über den Einsatz unterschiedlicher Modelle mit spezifischen entscheidungsrelevanten Kriterien lassen sich mit dieser Methode objektive Empfehlungen für die Strategiefindung generieren.

Aus wettbewerbsstrategischer Sicht haben sich insbesondere die Überlegungen von Michael Porter etabliert. Wie in Abb. 2.1 ersichtlich wird, hebt er hervor, dass Unternehmen eine einzigartige Position im Wettbewerb einnehmen müssen, um anhaltende Wettbewerbsvorteile erzielen zu können.

Unternehmen können demnach folgende Typen von Geschäften betreiben (Beispiel Maschinen- und Anlagenbauer):

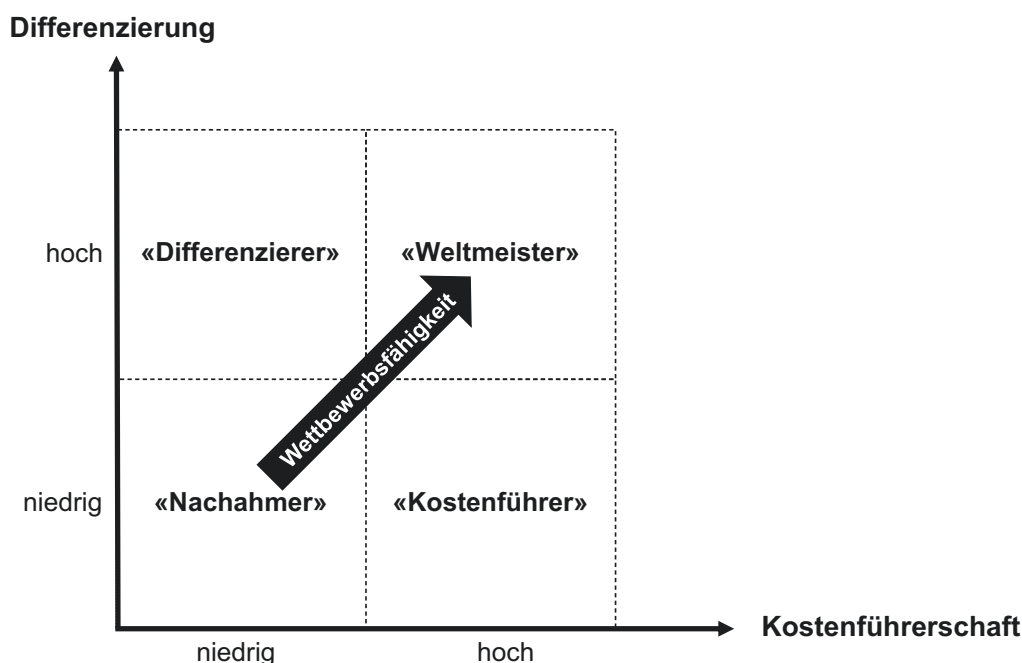


Abb. 2.1 Portfolio möglicher Wettbewerbsstrategien nach Porter [4]

- **„Differenzierer“** – Spezialisierungsgeschäfte: Diese Geschäfte zeichnen sich durch ein hohes Differenzierungspotenzial bei Produkten und/oder Dienstleistungen aus. Höherer Absatz führt hier nicht oder kaum zu Größenvorteilen (hoher Anteil an Sonderteilen).
- **„Kostenführer“** – Volumengeschäfte: Sie sind gekennzeichnet durch Produktverkäufe mit Wiederholcharakter, über die die Komplexität der Geschäfte reduziert wird, sodass die Marktführerschaft das Potenzial für die Nutzung von Größenvorteilen nach sich zieht. Diese Geschäfte bieten kaum Möglichkeiten der Differenzierung vom Wettbewerb.
- **„Weltmeister“** – Kombinationsgeschäfte: Diese bieten sowohl Vorteile über die Differenzierung als auch über die Mengen. Sie sind demnach gekennzeichnet von Produktverkäufen mit Wiederholcharakter und höchsten technischen Anforderungen.
- **„Me too“** – Fragmentierte oder Pattgeschäfte: Sie bieten weder Vorteile über die Differenzierung noch über die Größe der Geschäfte – eine Sackgasse, da nur „me too“ mit folglich enormen Preiskämpfen.

Die maximale Wettbewerbsfähigkeit erreichen Unternehmen folglich über „Kombinationsgeschäfte“, um mittels Differenzierung *und* Kostenführerschaft eine dauerhafte profitable Wettbewerbsposition in den bedienten Märkten aufzubauen und zu verteidigen.

Selbstverständlich wird Ihnen jeder Unternehmenslenker bestätigen, dass „Innovation“ einen der ganz großen Hebel zur Erreichung des „Weltmeister“-Status darstellt – Innovation gehört daher wohl auch zu den am häufigsten verwendeten Managementbegriffen heutzutage. In der unternehmerischen Praxis sind dabei zwei „Innovationsstrategien“ weit verbreitet, die wir im Folgenden unter der Fragestellung „Segen oder Fluch?“ und den damit verbundenen Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit diskutieren werden.