

Hungrig bleiben auf Neues



SERIE INNOVATION (1) – Wenn Unternehmen wachsen, werden Stabilität und Strukturierung wichtiger. Die Herausforderung ist, **dass aus Stabilität nicht Starre wird** – und der Hunger auf Innovation erhalten bleibt.

Innsbruck – Die erste Wachstumsphase eines Unternehmens ist oft verbunden mit einer hohen Innovationsfähigkeit: Irgendetwas macht man anders und besser als andere, sonst hätte man keine Berechtigung am Markt. Diese hohe Passion und Freude an Innovation ist oft sehr stark mit dem Gründerteam verbunden.

Meist wachsen Unternehmen gerade in dieser Phase sehr schnell mit noch wenigen Strukturen: Man kann sich rasch die „Bälle“ zuwerfen, Themen aufgreifen und somit Trends rasch umsetzen. Verbunden ist dies auch mit einer sehr engen Marktnähe. Die Gründer:innen haben das Ohr am Markt und kennen somit die Kundenbedürfnisse sehr gut.

Wenn Unternehmen nun wachsen, kommen sie in eine neue Phase der Unternehmenssteuerung. Strukturierung und Standardisierung von Abläufen, Herstellen von Aufgabenbereichen und vieles mehr sind relevante Fragestellungen, um die Phase des Wachstums zu steuern und den Erfolg zu stabilisieren. Es besteht ein Risiko, dass hierbei die Innovationskraft zu leiden beginnt.

Stabile Organisation und den Gründerspirit aufrechterhalten

Damit Unternehmen skalierbar sind, brauchen sie klare Strukturen, Prozesse und auch ein Mindestmaß an Spielregeln. Zur Steuerung werden oft (mehr oder weniger erfolgreich) Zielsysteme herangezogen. Alle diese Elemente sind nicht negativ zu verstehen – gerade in Phasen intensiven Wachstums rufen oft Mitarbeiter:innen nach diesen Elementen. Gelingt es nicht, stabile Prozesse aufzubauen, dann ist dies oft eine Quelle für sinkende Kundenzufriedenheit: fehlende Zuverlässigkeit, schlechte Auftragsabwicklung oder mangelhafte Serviceprozesse sind hier die bekannten Phänomene.

Die Krux dabei ist: Es gilt, einerseits „Stabilität“ und andererseits den Hunger nach Innovation und die Lust auf Neues im gleichen Maße hochzuhalten. Wir können beobachten: Aus stabilen Prozessen werden leicht „starre“ Prozesse. Es entstehen Absicherungsstendenzen bei Mitarbeitenden, dies hängt auch oft mit den Zielsystemen zusammen. Es ist paradox: Je größer die Firma wird, umso vorsichtiger wird man in den Entscheidungsprozessen. Man muss sich mehr erklären, bevor eine Entscheidung getroffen wird, das Risiko wird intensiver und stärker bewertet. Es braucht dann einen Kraftakt, um die Innovationskultur hochzuhalten.

Die herrschenden Prozesse und damit verbundene IT-Systeme machen es den handelnden Mitarbeitenden oft



Je größer ein Unternehmen wird, umso vorsichtiger wird es häufig in den Entscheidungsprozessen.

Arten von Innovation

	Herausforderung	Achten auf
Kundenwunsch / Produktnahe Entwicklung	Geschwindigkeit in der Produktentwicklung / Verbesserung hochhalten	Klarer Produktentwicklungsprozess
Radikale Entwicklung	Themen erkennen / Das Neue entsprechend schützen	Entwicklung der passenden Risikobereitschaft / „Schutzräume“ für neue Ideen aufbauen / Die Kultur des bewussten Regelbrechens hochhalten

Innovation ist oft ein verklärter und unscharfer Begriff. Dies führt dazu, dass ein „Innovationskonzept“ über alles drüber gestülpt wird. Eine Unterscheidung nach Innovationsarten macht aber durchaus Sinn. Generell steht Innovation für die effektive Lösung von zukünftigen Kundenanforderungen.

Kundenwunsch / Produktnahe Entwicklung: Hiermit sind Innovationsthemen gemeint, die sich direkt aus dem Kundenwunsch oder dem Marktumfeld ergeben. Diese Innovationsthemen sind oft nicht schwer zu entdecken. Es gilt, diese Themen rasch zu identifizieren und über stabile Produktentwicklungsprozesse und Markteinführungsprozesse rasch in den Markt zu bringen.

Radikale Entwicklung: Hier ist wirkliches Unternehmertum gefragt: das Gespür, Trends zu entdecken, sie aufzugreifen und entsprechend in den Markt zu bringen. Besonders spannend wird es, wenn man hier in Themenfelder hineinkommt, die immer weiter weg vom Kerngeschäft sind. Damit steigt die Verunsicherung, ob man das neue Geschäftsfeld in seiner Komplexität erfassen kann. Spannend ist zu beobachten, dass dies in der Tiefe nur wenigen Unternehmen gelingt. Sehr oft kann man auch bei innovativen Unternehmen beobachten, dass der Kernumsatz und auch das Wachstum aus dem etablierten Kerngeschäft kommen.

schwer, im Tagesgeschäft „Geschwindigkeit“ und „Qualität“ für Entscheidungen neben den Standardfällen hochzuhalten. Eine Auseinandersetzung mit Innovation wird dann oft leicht als Spinnerei abgetan. Bei neuen Ideen wird rasch ins Feld geführt, warum dies nicht geht oder nicht passt.

Auch zwischen den Hierarchie-Ebenen nimmt die Asynchronität zu: Die oberste Ebene denkt oft freier über Innovationen nach – hier werden sehr stark die Chancen und Möglichkeiten der Erschließung neuer Geschäftsfelder gesehen. Je näher man zu operativen Mitarbeitenden kommt, umso mehr steigt der Realitätssinn und damit auch eine Sorge vor neuen Initiativen.

Genauso oft ist aber auch der umgekehrte Fall zu beobachten: Durch die Marktnähe des Vertriebs entstehen hier

neue Ideen, die oft schwer den Gang zum Management überleben. Eine erfolgreiche Führungskraft im Vertrieb meinte hierzu einmal: „Ich muss jede Idee zweimal verkaufen!“ Einmal der Kundschaft und (mindestens) einmal intern.

Tüftler:innen aus der Entwicklung erreichen mit ihren Ideen nicht die Entscheidungsträger:innen: Zu vage ist der Gedanke, zu wenig vorstellbar am Anfang. Da besteht das Risiko, dass es keine Budgets gibt.

Gut gesteuert können aber ausge-rechnet diese Reibungen zwischen den Hierarchien die Quelle für Innovation sein: Durch Reibung entsteht Glanz!

Marktnähe halten

In der Startphase sind gerade die wesentlichsten Personen oft eng mit dem

Markt verbunden: Die Bedürfnisse der Kunden und Kundinnen sind bekannt, werden verstanden und antizipiert. Auch bei Firmen, die eher technologiegetrieben sind, trifft dies zu. Die meisten Tüftler:innen starten ja mit einem Problem, welches sie erlebt haben.

Wenn das Unternehmen wächst, dann besteht das Risiko, dass nur noch wenige Mitarbeiter:innen diesen direkten Marktkontakt haben – somit geht manchmal auch das Gespür für aktuelle Markttrends verloren. In manchen Unternehmen gibt es fast eine Mauer zwischen Kundschaft und Personen/Abteilungen der Produktentwicklung. Hier dürfen dann nur Vertriebs- und Servicemitarbeiter:innen direkten Kundenkontakt halten. Somit besteht das Risiko, dass man sich immer mehr am

Markt vorbei entwickelt. Offene Strategie- und Innovationsprozesse sind hier relevante Lösungselemente – ohne dass hier aber zu wenig auf interne Stimmen gehört wird.

Erfolgreiche Unternehmen sind oft sehr mit sich selbst und ihren Themen beschäftigt. Kommt der entsprechende Erfolg am Markt dazu, kann dies dazu führen, dass man sich wenig mit der Konkurrenz auseinandersetzt. Eine Kultur, welche die Neugierde hochhält und immer wieder darauf achtet, dass man den Markt kritisch beobachtet und analysiert, erscheint aber vielversprechender. Manchmal ist zu beobachten, dass zwar das Marketing regelmäßige Marktanalysen macht und die oberste Führungsebene stark das Marktgeschehen beobachtet, diese Lust auf den Blick nach außen aber auf der operativen Ebene versandet, wo neue Themen entstehen oder umgesetzt werden sollten – verbunden mit der Aussage: Das geht bei uns eh nicht!

Es lassen sich aber auch Firmen beobachten, in denen ein zu starkes Selbstbewusstsein von der obersten Führungsebene vorgelebt wird: „Wir sind die Besten! Was sollen wir von anderen lernen?“ Bei dieser Haltung ist es fast schon ein Sakrileg, wenn Mitarbeiter:innen Konkurrenzanalysen vorstellen und Sorge über die Einzigartigkeit äußern.

Offenheit, Selbstreflexionsfähigkeit und Neugierde sind Kernelemente der Unternehmenskultur, um Innovationsfähigkeit hochzuhalten (dazu mehr in Teil 3 dieser Serie).

Den Hunger hochhalten

Es gibt Unternehmen, die sich trotz ihres Erfolges die Passion für Weiterentwicklung und einen gewissen Hunger auf Neues erhalten. Die Organisation ist fit geblieben. Es ist eine Kultur, die sich immer wieder selbst infrage stellt, aber gleichzeitig auch den Zug zum Tor hat, sprich den Mut zum raschen Ausprobieren (Teil 2 der Serie zeigt hier Prozessmodelle in der Vorgehensweise auf, Teil 3 Elemente der Unternehmensgestaltung).

Clemens Schmall



DER AUTOR begleitet seit 20 Jahren Unternehmen in Phasen der Transformation (Wachstum, Strategie, Internationalisierung), am liebsten in der Form von Interimsmanagement oder langfristigen Projektpartnerschaften. Er ist Geschäftsführer von „Die Basis“ mit Sitz in Innsbruck.

DIE SERIE Wie kann es einem Unternehmen gelingen, auch nach der ersten Wachstumsphase, die von hoher Innovation geprägt ist, seine Innovationsfähigkeit aufrechtzuerhalten? Um Herausforderungen und Wege geht es in dieser dreiteiligen Artikelserie. Der vorliegende Teil 1 befasst sich mit den Herausforderungen, Teil 2 beleuchtet innovationsunterstützende Prozesse und Teil 3 geht auf Formen der radikalen Innovation ein.



Deine Zahlen im Griff!

wingx-software.eu

CONTROLLING 4 EVERYONE