

#### SMARTE WELT

Revolutionieren KI,  
Edge Computing und Co.  
die Industrie?

#### KLIMANEUTRALITÄT 2050

Mit Kreislaufwirtschaft  
und Dekarbonisierung  
zur Netto Null?

#### INNOVATIONSKULTUR

Wie radikal müssen wir  
umdenken?

# Handelsblatt **Journal**

Eine Sonderveröffentlichung von Euroforum Deutschland

DEZEMBER 2023 | WWW.HANDELSBLATT-JOURNAL.DE



**euroforum**

Medienpartner

**Handelsblatt**

Substanz entscheidet.

# Die 7 Todsünden im strategischen Innovationsmanagement

von Prof. Dr. Frank Piller

**W**ürde erfolgreiches Innovationsmanagement daran gemessen werden können, wie oft Führungskräfte die Worte Innovation oder Disruption verwenden, wären wir schon lange wieder Innovationsweltmeister. Genauso oft aber klagen wir darüber, wie schwer es ist, Innovation jenseits des Kerngeschäfts voranzubringen. Etablierte Unternehmen können Routine-Innovation, d.h. Produktpflege, Anpassung an regulatorische Anforderungen und die kontinuierliche Prozessverbesserung. Innovationen jedoch, die darüber hinaus gehen, scheitern aber allzu oft – oder kommen es gar nicht in Schwung. Beispiele sind erfolgreiche neue Geschäftsmodelle, die Ansprache neuer Märkte und Zielgruppen oder die Reaktion auf aktuelle politische wie Energiekrisen, die womöglich die Basis des bisherigen Geschäftsmodells gefährden.

Dass in disruptiven Zeiten wie heute ein strategisch ausgerichtetes Innovationsmanagement nochmals an Bedeutung gewonnen hat, bestreitet keine(r). Doch warum folgt auf Einsicht oft so wenig messbarer Erfolg? Dieser Frage bin ich in verschiedenen Studien mit den Studierenden unseres Executive MBA Technology Management an der RWTH Aachen nachgegangen, die alle selbst als Führungskräfte vor diesem Problem stehen. Zusammen haben wir die biblischen sieben Todsünden neu interpretiert, um die Faktoren zu erklären, die allzu oft verhindern, dass aus Innovationsambition Innovationswirklichkeit wird.

## 1. Trägheit

„Uns geht es gut, warum sollten wir unser Unternehmen jetzt verändern? Wir sind doch Weltmarktführer in unserem Segment.“ Diese häufig anzutreffende Sichtweise lässt Unternehmen träge und blind werden. Insbesondere Organisationen, die seit Langem erfolgreich sind, erweisen sich bei der Umsetzung von disruptiven Ideen oft als zu schwerfällig. Nicht umsonst fangen alle Change-Management-Modelle gleich an: „Create Urgency“ – erzeuge Dringlichkeit oder gar eine Krise. Dabei ist eine heutige Stärke doch eigentlich die beste Voraussetzung für radikale Veränderung für morgen – und es ist eine Tragödie erfolgreicher Organisationen, nicht



Professor Dr. Frank Piller,

Leiter Institut für Technologie- und Innovationsmanagement (TIM), RWTH Aachen

## Die heutige Stärke ist die beste Voraussetzung für die radikale Veränderung für morgen. „

aus eigener Einsicht, sondern nur auf akuten externen Druck (oder vielleicht zufällig aus Glück) erfolgreichen Wandel anzustoßen.

## 2. Hochmut

Trägheit ist besonders gefährlich in Verbindung mit der zweiten Todsünde: Hochmut. Ein Lackmusstest für mich, wenn ich in eine neue Organisation komme, ist eine einfache Frage: „2w = 1000 w“? Haben Menschen, die gerade mal zwei Wochen im Unternehmen sind, die gleichen Möglichkeiten, eine radikale Innovationsinitiative zu starten wie die, die schon seit (gefühlte) 1000 Wochen im Unternehmen sind? Brauche ich für radikale Innovation innere Seilschaften, Beziehungen, implizites Wissen, wann ich wo und wie mit welcher Vorgesetzten sprechen muss, um meine Idee zu platzieren? Oder gibt es Strukturen, dass diejenigen, die erst zwei Wochen zu einer Organisation gehören, genauso viel Einfluss ha-

ben, etwas neues anzustoßen wie langjährige Mitarbeitende (und die Lösung ist nicht eine Eingabebox in einer Online-Ideenmanagement-Software).

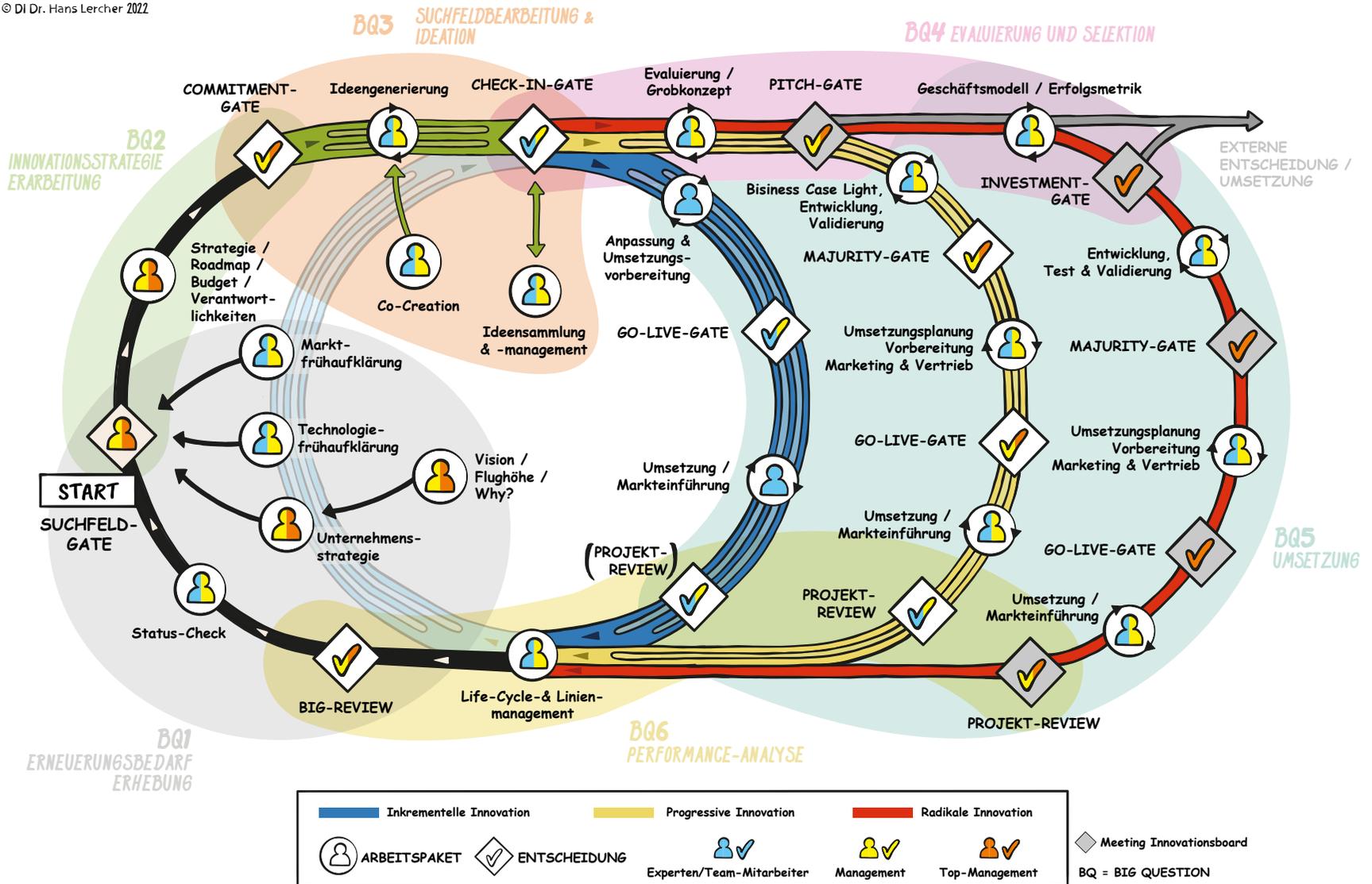
Während z.B. im Produktionsmanagement mit Zirkeln oder „lean six sigma“ feste Strukturen geschaffen werden, die auf intensive Partizipation und die Ideen von allen setzen, ist dies in Bezug auf strategisches Innovationsmanagement meist keine Selbstverständlichkeit. Es herrscht Hochmut, am besten ausgedrückt durch die Killerphrase: „Super Idee, aber diese hatten wir schon vor x Jahren mal, und wir sind grandios gescheitert.“ Vielleicht war die Idee aber eine andere, vielleicht die Umsetzung falsch, vielleicht hat sich der Markt weiterentwickelt? Ich sehe so viele verhinderte Chancen, das breite Wissen und die Schwarmkompetenz einer Organisation nicht in strategische Innovationsprozesse einzubinden. Hochmut herrscht oft auch in Bezug auf die Kunden: die wollen „genau das gleiche wie heute, nur billiger und besser“ – eine Einstellung, die Impulse be-

sonders fortschrittlicher (und damit häufig auch lästiger) Kunden ignorieren lässt.

## 3. Neid

Was uns selbst nicht eingefallen ist, kann einfach nicht gut sein. „Not invented here“ ist eine langdiskutierte Hürde, die sich dann zeigt, wenn eine erfolgreiche Innovation jenseits des Kerngeschäfts wichtige Informationen von „außen“ braucht – von den Kunden, von externen Experten, von einer anderen Abteilung oder Landesgesellschaft. Es gibt viele Gründe für dieses Syndrom, aber viele lassen sich auf Neid zurückzuführen. Wir sind ein Land der Tüftler und Problemlöser – Entwicklungschef wird die oder der mit dem größten Patentportfolio. Dabei entstehen gerade radikale Innovationen vielfach aus der Kombination vorhandenen Wissens aus verschiedenen Domänen, unterschiedlicher Funktionen und Eigenschaften. Dennoch tun sich viele Entscheider in

**BIG PICTURE™**  
DAS GRAZER INNOVATIONSMODELL  
© DI Dr. Hans Lercher 2022



V 1.6

Unternehmen mit einem „proudly adapted from elsewhere“ viel schwerer als mit einem „WIR haben es erfunden“.

Genauso, wie die meisten Menschen bestreiten, dass sie neidisch, rassistisch oder frauenfeindlich seien, genauso lehnen wir die Vorstellung ab, dass wir etwas gegen externes Wissen und Impulse von außen haben. Doch wissen wir durch unsere umfangreiche Forschung in diesem Gebiet, dass es implizite, d.h. unbewusste, aber sehr starke Einstellungen sind, die bei vielen Entscheidungen zu „not invented here“ führen. Deren Überwindung bedarf deshalb mehr als Apelle wie „seid offen“ oder „wir machen Open Innovation“.

**4. Zorn**

Wenn wir uns aber dieser Situation bewusstwerden, dass wir eine externe Opportunität nicht gesehen haben, dann folgt aus Neid schnell Zorn. So stehen sich Unternehmen selbst im Wege bei Innovationen. Zorn entsteht beispielsweise, wenn andere Organisationen wegweisende Impulse geben, die Produkte besser machen. Manche Unternehmer investieren lieber viel Geld in teure Patentstreits und Klagen, statt die Chancen zu nutzen, die offene Ecosysteme bieten. Das soll nicht heißen, dass Unternehmen IP-verletzungen der Konkurrenz immer akzeptieren sollen, aber wieviel Energie fließt in Ab-

wehmaßnahmen und Rechtstreite, die auch für das Schaffen von neuem genutzt werden könnte? Genauso wenig hilft Zorn über regulatorische Auflagen oder neue Gesetze – diese können auch als Quelle für Innovation jenseits der etablierten Prozesse gesehen werden.

**5. Habgier**

Eng damit verwandt ist Habgier, die sich in einer weitverbreiteten Denkweise zeigt: Unternehmen verwalten Wissen häufig lieber nur für sich selbst, statt es mit anderen zu teilen – und verhindern somit Innovationen. Ein gutes Beispiel sind Anwendungen des 3D-Drucks. Dieses Feld ist förmlich explodiert, als die Basispatente nach Ablauf von 20 Jahren wegfielen. Selbstverständlich haben Patente ihre Berechtigung, doch zeigt sich, dass es oft eher ums Besitzen statt ums Teilen und Weiterentwickeln geht. Gerade in den heute vorherrschenden Geschäftsmodell-Mustern, die in fast allen Branchen auf verschiedenen Formen der Plattformökonomie beruhen, ist diese Denkweise überholt. Paradoxerweise sind gerade deutsche mittelständische Unternehmen im vorwettbewerblichen Bereich stark in Industrieverbänden, Forschungsvereinigungen und Netzwerken organisiert und teilen hier gegenseitig Wissen und Ressourcen. Diese Praktiken auf branchenübergreifende Netzwerke und Geschäftsmodelle in der

**BIG PICTURE**

Erfolgreiches Innovationsmanagement ist kein temporäres Projekt, sondern ein System. Das „Big Picture“ von Hans Lercher, Professor an der FH Campus.02 in Graz, illustriert dies in einem ganzheitlichen, zyklischen Modell, das Innovationsprojekte nach Risiko und potenzieller Auswirkung gliedert. Drei Pfade (blau, gelb, rot) repräsentieren verschiedene Innovationsklassen (von inkrementell bis zu radikal) und die zugehörigen Entscheidungsschritte. Davor steht ein gemeinsames „Frontend“, welches systematisch Opportunitäten generiert und bewertet. Das Modell hilft, Innovationsmanagement pragmatisch zu organisieren, indem es Arbeitsphasen, Aufgaben, Rollen, Entscheidungskriterien und Entscheidungspunkte definiert.

Mehr dazu unter

<https://ssrn.com/abstract=2929258>

Kern-Wertschöpfung zu übertragen, ist eine ungenutzte Innovationschance.

## 6. Völlerei

Wenn alles nichts hilft, machen wir einen Innovationsworkshop. Am besten in anderer Umgebung (Berghütte oder Fabrikloft) – vielleicht auch mit einer generativen KI (ChatGPT) als Partner – und generieren viele neue Ideen und Konzepte. Doch Ideen sind das Fastfood der Innovation (wie es mein MIT-Kollege Michael Schrage einmal nannte). Sie schmecken gut (machen Spaß), führen zu kurzfristiger Zufriedenheit – aber machen uns langfristig krank. Ideen sind Kosten, aber keine Innovation (das ist eine erfolgreich umgesetzte Idee). Ideen-Völlerei führt häufig nur zu Frust: Eine Überzahl an Vorschlägen etwa aus einem unternehmensinternen Ideenmanagement lässt sich gar nicht umsetzen, sondern frustriert nur die Ideengebenden. Statt Fokus auf das Generieren von Ideen bedarf es Strukturen, um Ideen auf schnelle und unkonventionelle Weise zu screenen, erfolgsversprechende Ansätze herauszufiltern und umsetzungsorientiert zu denken.

## 7. Wollust

Sex für Innovationsmanager? Das Innovation Lab! Hier wird Innovationsmanagement leider oft zum Selbstzweck – ein Bällebad für Manager. Viele Unternehmen haben ein „Lab“ (oder, wenn richtig ambitioniert, eine „Factory“) für Innovation eingerichtet: bunte Räume (mit orangen Rollstühlen), viele Whiteboards, Berge an Post-Its, bevorzugt in einem Industriealtbau. Hier herrscht ein hohes Aktivitätsniveau, oft heraus kommt oft nicht viel. Viele Innovationlabs scheitern an unrealistischen Erwartungen, aber vor allem, da sie nicht richtig ins Unternehmen integriert wurden. Damit schaden sie langfristig nur echten Innovationsbemühungen (auch wenn sie als Marketingstatement gegenüber Kunden ihren Zweck haben können).

Anders als einen parallelen bunten Raum brauchen Unternehmen parallele Innovationsprozesse, die situativ für verschiedene Typen von Innovationsprojekten (Verbesserungen im Kerngeschäft über progressive neue Technologien bis hinzu zu radikalen Innovation) zur Anwendung kommen. Das „Big Picture“ (s. Graphik auf Seite 11) unseres Grazer Kollegen Hans Lercher ist hier ein bewährter Ansatz.

### Die Todsünden überwinden

Einfach beichten hilft leider nicht. Die „sieben Todsünden“ überwindet nur ein strategisches Innovationsmanagement. Das ist viel mehr als eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Im Mittelpunkt steht, was die Managementwissenschaft als organisationale Ambitextrie beschreibt: Prozesse und Strukturen, um „beidhändig“ zu werden, d.h. um kontinuierliche Verbesserungen des heutigen Kerngeschäfts mit Flexibilität für das Geschäft von Morgen zu verbinden. Dazu gibt es zeitliche, kontextuelle oder strukturelle Ansätze – die alle gut erforscht und beschrieben, aber oft schlecht implementiert und umgesetzt sind. Die Antworten sind da, aber ihre Umsetzung beginnt mit Selbstreflektion des Status-quo und der eigenen Verhaltensweisen und Vorstellungen: Welcher der sieben Sünden des Innovationsmanagement bekennen wir uns schuldig ... und was können wir dagegen machen? ■