

Lünendonk®-Studie 2019

Innovative Geschäftsmodelle, Produkte & Services

Wie Unternehmen neue Umsatzpotenziale im
Rahmen der Digitalisierung erschließen



Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH
in Zusammenarbeit mit

DETECON
CONSULTING

EY
Building a better
working world

ROI
MANAGEMENT CONSULTANTS

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| VORWORT..... | 3 |
| STATEMENTS DER STUDIENPARTNER..... | 5 |
| ZIELE UND MOTIVATION DER DIGITALEN TRANSFORMATION..... | 8 |
| VERUNSICHERUNG AUFGRUND DER DIGITALISIERUNG..... | 11 |
| AGILES ARBEITEN UND MANAGEMENT..... | 13 |
| ORGANISATION DER DIGITALEN TRANSFORMATION..... | 15 |
| DIE ROLLE DER FEHLERKULTUR UND DER BELOHNUNG VON INNOVATIVEN IDEEN..... | 17 |
| ERFOLG DURCH OPEN INNOVATION..... | 19 |
| KOMPETENZ, SKILLS UND METHODEN..... | 22 |
| EVALUATION, HERAUSFORDERUNGEN UND HINDERNISSE DER DIGITALEN TRANSFORMATION..... | 25 |
| BERATUNGSBEDARF NACH UNTERNEHMENSBEREICHEN..... | 27 |
| FAZIT UND AUSBLICK..... | 28 |
| DEMOGRAFIE..... | 30 |
| INTERVIEWS UND FACHBEITRÄGE..... | 31 |
| »Innovative Unternehmen agieren im Ökosystem aus Partnern«..... | 32 |
| »Innovation ist kein Selbstzweck«..... | 35 |
| »Innovationsmanagement – Ein Update für das digitale Zeitalter«..... | 38 |
| UNTERNEHMENSPROFILE..... | 42 |
| Detecon International GmbH..... | 43 |
| EY..... | 44 |
| ROI Management Consulting AG..... | 45 |
| Lünendonk & Hossenfelder GmbH..... | 46 |

Vorwort



Jonas Lünendonk,
Managing Director,
Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Veränderungen sind für den Menschen immer ein ambivalentes Thema. Auf der einen Seite führen Veränderungen zur erforderlichen Anpassung an neue Herausforderungen, auf der anderen Seite können sie Verunsicherung erzeugen. Das gesamte Themenfeld Innovation, das für viele Unternehmen die unerlässliche Quelle gegenwärtiger und künftiger Erfolge darstellt, ist von dieser Ambivalenz nicht ausgenommen. Während die einen Innovationen für überlebensnotwendig halten und aktiv betreiben, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern, lösen die mit Innovation verbundenen oder vermuteten Veränderungen bei anderen Abwehrverhalten oder Ängste aus.

Beide Verhaltensweisen sind im Menschen von der Natur angelegt. Auf der einen Seite verfügt das menschliche Gehirn über die großartige Fähigkeit, Veränderung zu gestalten und zu bewältigen. Auf der anderen Seite sorgen die archaischen Sicherheitsmechanismen des Gehirns dafür, dass Neues oder anderes in einem ersten Impuls häufig erst einmal abgelehnt wird. Innovation ist daher sowohl eine unternehmerische Herausforderung als auch eine menschliche und persönliche.

Diese Rahmenbedingungen für Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft galten schon immer. Innovation spielte stets eine zentrale Rolle für Erfolg oder Miss-

erfolg von Unternehmen und Organisationen. Doch die Bedeutung des Faktors Innovation hat sich in den vergangenen Jahrzehnten immer weiter gesteigert. Neue Technologien, neue Geschäftsmodelle und ein stetig zunehmendes Tempo der Veränderungszyklen sorgen für eine noch nie da gewesene Dynamik.

Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der Digitalisierung, die keine Einzeltechnologie darstellt, sondern mit ihren vielfältigen Ausprägungen alle Wirtschaftszweige – von der Rohstoffgewinnung über die Verarbeitung bis zu Distribution und den Services – durchzieht. Es verwundert daher nicht, dass sich nicht nur einzelne Menschen aufgrund dieser Veränderungen unter Druck sehen, sondern ganze Wirtschaftszweige und Unternehmen jeder Größenordnung.

In einem derart lebendigen und volatilen Umfeld bedarf es daher dringend der Orientierung und Beratung. Der Ruf nach Unterstützung bei den Herausforderungen der sogenannten digitalen Transformation erschallt mit Recht laut. Denn mit der Digitalisierung verändern sich nicht einzelne Produkte oder Dienstleistungen, sondern komplette Rahmenbedingungen und die Gewichtungen zentraler Parameter. Neuheiten sind nicht gleichzusetzen mit Innovationen. Eine Innovation kann durchaus die Kombination bereits bestehender Module zu einem



neuen Produkt oder einem neuen Leistungspaket sein. Und als entscheidend dafür, ob eine Neuheit eine Innovation ist, gilt letztlich nur der Markterfolg.

Wie begegnen Unternehmen den neuen Innovationsherausforderungen? Was erwarten sie von den Veränderungen in Technologie und Märkten? Welche Ziele streben sie konkret an? Wie wollen sie diese realisieren? Was müssen sie ändern, was bleibt? Diese und weitere Fragen haben wir in den vergangenen Monaten zahlreichen Entscheidern in Unternehmen jeder Größenkategorie und Branche gestellt. Die vorliegende Studie zeigt, dass es vielfältige Faktoren gibt, die dafür sprechen, die mit der Digitalisierung möglichen Innovationsfelder zügig anzugehen und sich die Chancen der digitalen Transformation mutig zu erschließen.

Wir danken unseren Studienpartnern Detecon Consulting, EY Consulting und ROI Management Consulting, dass sie uns dabei unterstützt haben, diese Studie einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen.

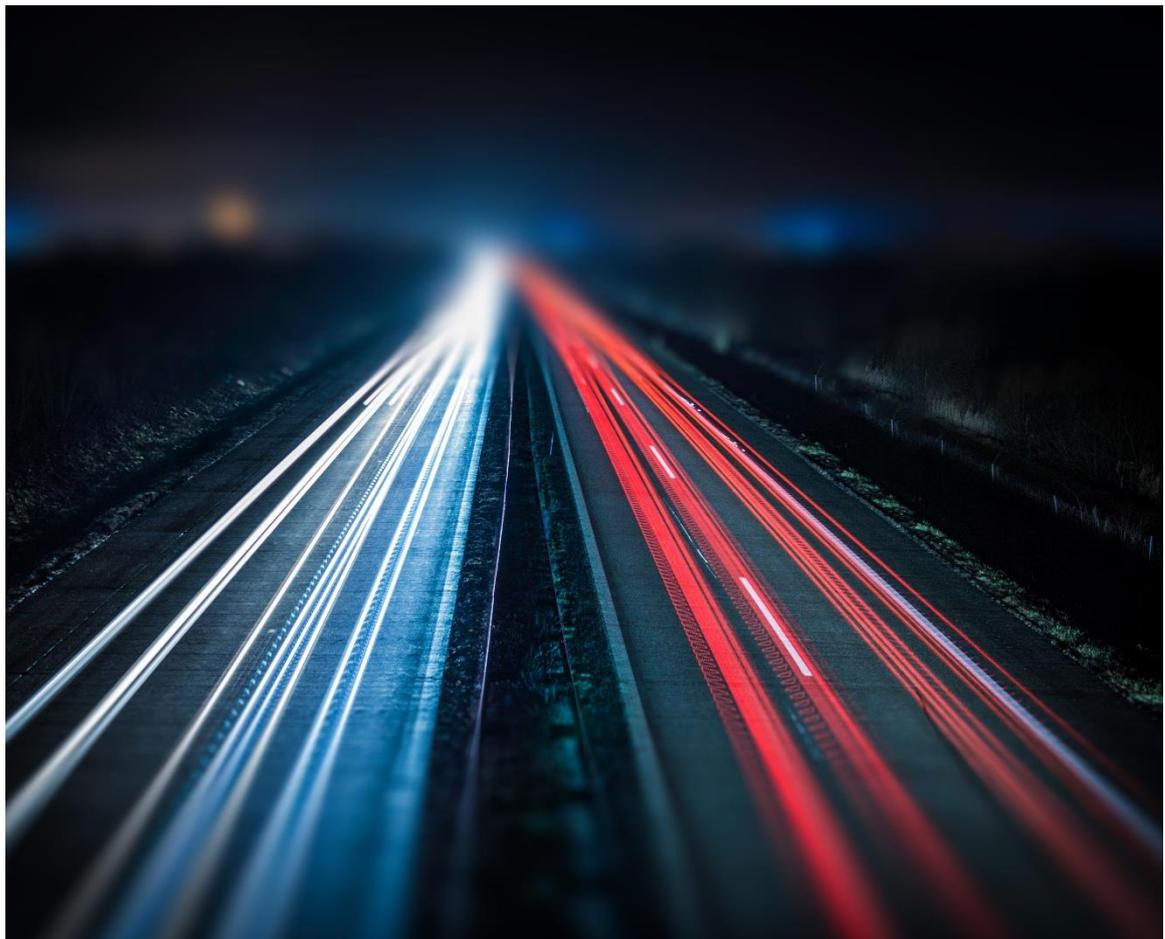
Wir wünschen Ihnen eine interessante und nützliche Lektüre.

Mit besten Grüßen



Jonas Lünendonk

Geschäftsführender Gesellschafter
Lünendonk & Hossenfelder GmbH



Statements der Studienpartner

STATEMENT DETECON



Marc Wagner,
Managing Partner bei der
Unternehmensberatung Detecon
und für den Bereich „New Work,
Ecosystems und Company
ReBuilding“ verantwortlich

DETECON
CONSULTING

INNOVATIONSKULTUR: AD-HOC UND FLEXIBEL IM ÖKOSystem AGIEREN

„Size doesn't matter“ – die Unternehmensgröße allein wird in naher und ferner Zukunft keinen Vorteil mehr beim Aufbau einer erfolgreichen Innovationskultur in neuen, digitalen Arbeitswelten bieten. Vielmehr werden diejenigen Unternehmen erfolgreich sein, deren Mitarbeiter agil und flexibel in Ad-hoc-Netzwerken im Rahmen unterschiedlichster Aufgabenstellungen agieren können. Typischerweise erfolgt die Wertschöpfung in derartigen Ökosystemen auch stets in enger, iterativer, aber auch wechselnder Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern.

Ermöglicht werden können solche Community-basierenden Arbeitswelten durch einen Ansatz, den wir bei Detecon „Company Rebuilding“ nennen: Hierunter verstehe ich eine Selbstorganisation des Unternehmens in kleinen Einheiten, die sich ähnlich wie biologische Zellen schnell an ihr jeweiliges Umfeld anpassen. Idealerweise wächst die jeweilige Zelle nur bis zu einer bestimmten Größe und teilt sich anschließend bzw. bildet eine neue

Zelle. Nur so können die in vielen Organisationen schwerfälligen Strukturen vermieden und eine maximale Kundenorientierung aller Mitarbeiter sichergestellt werden.

GIG LEADERSHIP ALS INNOVATIVES FÜHRUNGSKONZEPT FÜR DIGITALSTRATEGIEN

Die hohe Flexibilität schlägt sich aber auch in neuen Führungskonzepten nieder: Gig Leadership – Je nach Vorhaben werden Manager, Mitarbeiter und Partner abwechselnd die Führungsrollen übernehmen. Jeweils abhängig davon, welche spezifischen Ziele und Fähigkeiten im komplexen Wertschöpfungsprozess gerade im Vordergrund stehen. Eine Abfolge von Interim-Führungspositionen wäre damit bewusst als Dauerlösung eingerichtet.

Auf diese Weise beziehen entstehende Lösungen automatisch viele unterschiedliche Personen in den Entscheidungsprozess ein und auch der Ort dieser Entscheidungen wird stärker dorthin verlagert, wo tatsächlich die Expertise liegt.



STATEMENT EY



Univ.-Prof. Dr. Werner H. Hoffmann
Partner Strategy Consulting,
EY Österreich



EXPLOITATION UND EXPLORATION: KONTRÄRE PARADIGMEN IM MITEINANDER (ODER) SIND KEINE GEGENSPIELER

Digitale Technologien eröffnen zahlreiche neue Möglichkeiten und führen zu einer Transformation des Markts. Sogenannte „new entrants“ versuchen, mit neuen Geschäftsmodellen etablierte Akteure vom Markt zu verdrängen. Der Wettbewerb entwickelt sich immer mehr in Richtung eines Wettbewerbs der Ideen und erfordert von Unternehmen eine zweckmäßige Institutionalisierung des Innovationsmanagements sowie die Schaffung geeigneter Infrastrukturen zur Unterstützung der Innovationsaktivitäten und zur Sicherstellung des Transfers in die Stammorganisation.

Unternehmen sind aufgefordert, sich in der rapide verändernden Welt agile und somit flexiblere und schnellere Strukturen anzueignen. Um profitables Wachstum zu gewährleisten, braucht es neben dem bewährten Managementparadigma für „sicheres“ Geschäft bzw. Exploitation zusätzlich ein neues, ergänzendes Managementparadigma für „unsicheres“ Geschäft bzw. Exploration.

Eine der zentralen Managementherausforderungen unserer Zeit ist einerseits die Trennung zwischen Exploration und Exploitation aufgrund unterschiedlicher erforderlicher Rahmenbedingungen hinsichtlich Governance,

Compliance, Staffing etc. Andererseits auch die gleichzeitige soziale Integration dieser Digital- oder Innovations-einheiten in die Stammorganisation, um einen laufenden Austausch und eine Mobilität des Personals zwischen den beiden Welten zu ermöglichen.

OPEN INNOVATION ZUR SICHERSTELLUNG DES INNOVATIONSERFOLGS

Neue Blickwinkel sind im Innovationsprozess unerlässlich. Vor allem radikale Innovationen erfordern einen Austausch mit Akteuren von außerhalb des etablierten Wertschöpfungssystems, um den eigenen Horizont erweitern zu können. Die Kooperationsfähigkeit eines Unternehmens ist unter diesem Gesichtspunkt eine zentrale Schlüsselkompetenz, um kreative Ideen von externen Partnern einfließen lassen zu können und bahnbrechende Innovationen zu gewährleisten.

Zusätzlich stehen Unternehmen vor der Herausforderung, sich trotz des begrenzten Handlungsspielraums aufgrund von Compliance- und Policy-Vorgaben für innovative und Querdenker als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Die bestehenden Spielräume sollten bestmöglich im Sinne des gewünschten künftigen Anforderungsprofils an die Mitarbeiter von morgen genutzt werden.

STATEMENT ROI MANAGEMENT CONSULTING



Vincent Stüger,
Geschäftsführer
ROI Management Consulting
Ges.m.b.H., Wien.



**CHANCEN NUTZEN, RISIKEN BEHERRSCHEN:
INNOVATIONSMANAGEMENT DER ZUKUNFT**

Innovation ist heute keine Blackbox mehr. Zunehmend wandelt sie sich zu einer bereichs- und unternehmensübergreifenden, offenen Funktion. Die strategische Bedeutung von Innovationen ist kaum zu überschätzen. In Innovationsprozessen entstehen die Werte, die maßgeblich über Profitabilität, Konkurrenzfähigkeit und Krisenresistenz entscheiden. Zugleich birgt der Prozess der Innovationserzeugung aber auch Risiken: Fehlentwicklungen, Zeitverluste, Koordinations- und Qualitätsprobleme, fehlende Transparenz oder zögerliche Kooperationsbereitschaft können selbst globale Konzerne substanziell gefährden. Die strukturellen und kulturellen Parameter sowie die hohe Komplexität von Innovationsprozessen erfordern deshalb eine behutsame, fachlich und methodisch gestützte Herangehensweise. Genau dafür steht ROI: Mit praxiserprobten Ansätzen, Methoden und Instrumenten ermöglichen wir die Gestaltung schlanker und effektiver Innovationsprozesse.

Wir begleiten den gesamten Prozess von der Ideenentwicklung über die Pilotierung bis hin zum Rollout von F&E-Systemen oder Optimierungsprogrammen.

Dabei bilden F&E-Strategien die Brücke zwischen der Unternehmensstrategie und ihrer Umsetzung auf Ebene der Innovationen. Die hohe Komplexität und die oft hohen und langfristigen Kosten der Innovation erfordern eine umfassende und umsichtige Planung und eine effektive Koordination aller Elemente des unternehmensweiten Innovationsmanagements.

Im Vordergrund stehen dabei unter anderem die Fragen nach der Positionierung des Unternehmens im Hinblick auf Kosten- und Technologieführerschaft, den notwendigen – zunehmend digitalen – Technologien und Kompetenzen, den relevanten Systemelementen eines Produkt-Ökosystems, den Technologie- und Produktplattformen oder den strategischen Innovationspartnern.

Ausgehend von diesen Fragen gilt es, strategische Entscheidungen über die für die Erzeugung von Innovationen notwendigen Architekturen, Prozesse, Personal- und F&E-Portfolios zu treffen, zu kommunizieren und die Innovationslandschaft des Unternehmens aktiv zu steuern. Auf diese Weise kann das Innovationsmanagement zu einem langfristigen Werttreiber und Transformationsmotor in der Industrie werden.

Ziele und Motivation der digitalen Transformation

DIGITALE TRANSFORMATION: ZIELE UND MOTIVATION (TOP-3-BEWERTUNGEN)

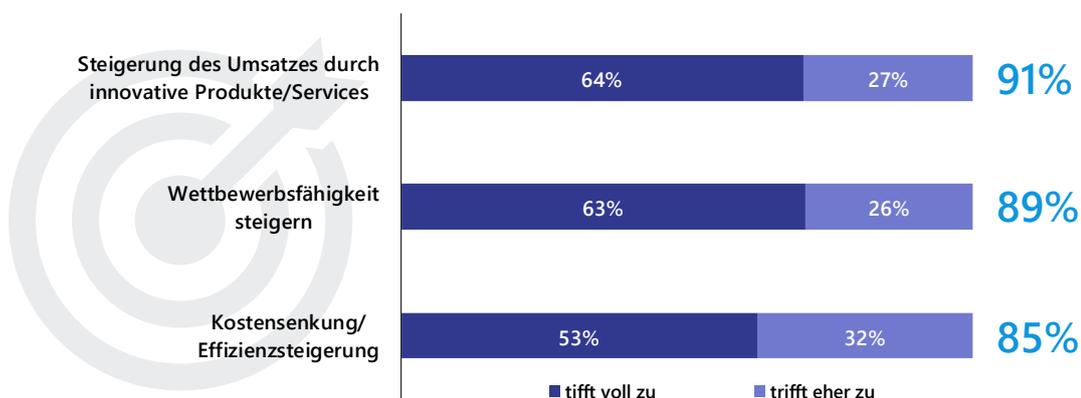


Abbildung 1: Die wichtigsten Ziele bei der Entwicklung von Innovationen

Frage: Welche Ziele verfolgen Sie, wenn es darum geht, innovative Ideen zu entwickeln und zu fördern?

Skala von -2 = „trifft nicht zu“ bis +2 = „trifft voll zu“, n = 77

ZIELE UND MOTIVATION

In den letzten zwei Jahrzehnten hat die Geschwindigkeit, mit der innovative Ideen entwickelt werden und sich anschließend verbreiten, stark zugenommen. Dauerte es früher mehrere Jahre, bis Kunden- oder Nutzerzahlen von mehreren Millionen erreicht wurden, so können sich digitale Innovationen heute innerhalb kürzester Zeit weltweit verbreiten. Beispiele hierfür gibt es viele. Angefangen bei Pokémon Go über Uber bis Airbnb oder Instagram, um nur einige wenige zu nennen.

Gleichzeitig hat die Digitalisierung Eintrittsbarrieren für neue Wettbewerber oftmals stark reduziert – gerade im Servicebereich. Innovative Unternehmen sind heute in der Lage, etablierte Wettbewerber mit einer disruptiven Idee in kürzester Zeit vom Markt zu verdrängen oder die Kundenschnittstelle so zu besetzen, dass das Unternehmen zu einem austauschbaren Lieferanten (etwa

von Content) degradiert wird. Darüber hinaus führt die Plattform-Ökonomie auf Basis von Netzeffekten (beispielsweise je mehr User, desto größer der Nutzen) dazu, dass in vielen Fällen nur ein Unternehmen den relevanten Markt besetzen kann (vgl. Google, Facebook, YouTube, Netflix etc.), da Kunden nicht auf zehn, sondern nur auf wenigen Plattformen angemeldet sind – getreu dem Motto: „The winner takes it all!“.

Heute hat die Mehrheit der Unternehmen die Gefahren oder besser gesagt die Chancen, die sich durch die Digitalisierung ergeben, erkannt. Die Ergebnisse der Studie machen deutlich, dass Digitalisierung nicht mehr nur als Mittel gesehen wird, um die Effizienz zu steigern und analoge Prozesse einfach eins zu eins zu digitalisieren. Vielmehr haben die Unternehmen verstanden, dass Vernetzung (Internet der Dinge), Cloud, Analytics und Social Media völlig neue Erlösmodelle ermöglichen –

weg vom reinen Verkauf von Produkten hin zu Servicemodellen, die eine kontinuierliche Interaktion mit dem Kunden und den Produkten, die dieser nutzt, ermöglichen. Daher ist es nicht überraschend, dass rund zwei Drittel der Unternehmen als Ziel ausgegeben haben, neue Produkte & Services zu entwickeln.

Waren früher Unternehmen daran interessiert, Produkte zu verkaufen und diese möglichst nie wieder zu sehen, wenn sie das Werkstor einmal verlassen hatten, ist der Anspruch heute, mit dem Kunden und dem Produkt möglichst über den gesamten Lebenszyklus hinweg in Kontakt zu bleiben. Ziel dabei ist es, datengetriebene Service- und Geschäftsmodelle zu entwickeln, um dadurch die Qualität des Produkts weiter zu verbessern und die Kundenbindung zu erhöhen. Bereits heute erzielen zahlreiche Industrieunternehmen einen hohen Anteil des Gewinns mit dem Servicegeschäft, das nach dem eigentlichen Produktverkauf stattfindet.

Daher wollten wir von den Unternehmen erfahren, welche Ziele sie konkret verfolgen, wenn es um die Entwicklung von Innovationen geht. Die Ergebnisse zeigen: Primär erhoffen sich die Unternehmen eine Steigerung ihres Umsatzes durch innovative Produkte oder Services. Gutes soll sich im Markt noch besser und schneller etablieren und verbreiten. Damit schlüssig einher geht eine gewünschte Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

Weitere mit der digitalen Transformation angestrebte, priorisierte Ziele sind die klassischen Aktionsfelder der Kostensenkung und Effizienzsteigerung sowie der Qualitätsverbesserung von Produkten und Services. Diese Ziele und Motivationsfaktoren überraschen nicht, aber es gibt eine interessante Gewichtung eines weiteren Faktors: Die Steigerung der Kundenorientierung und der Kundenbindung nimmt, wenn man einmal nur die Höchstbewertungen betrachtet, auf der Skala der Motivationsfaktoren Platz 3 ein. Dies zeigt, dass die Unternehmen bereits erkannt haben, welche Chancen ihnen die Digitalisierung in diesem zentralen Handlungssektor bietet, zumal dieses Element auch auf die beiden

Themen Umsatzsteigerung und Wettbewerbsfähigkeit einzahlt. Darüber hinaus sollen die Potenziale der Digitalisierung auch zur Erschließung neuer Märkte und zur Steigerung der Flexibilität genutzt werden.

Diesen generellen Ergebnissen stehen einige interessante Abweichungen in unterschiedlichen Branchen und Märkten sowie Unternehmensgrößenklassen gegenüber. So setzen Manufacturing-Unternehmen auf die Reihenfolge Wettbewerbsfähigkeit, Umsatzsteigerung und Qualitätsverbesserung. Energieversorgungsunternehmen wiederum stellen Kostensenkung und Kundenbindung auf Platz 1 und 2 ihrer Ziel- und Motivationsfaktoren. Gerade das produzierende Gewerbe nimmt bei der digitalen Transformation aufgrund seiner Erfahrungen mit Industrie 4.0 eine proaktive Vorreiterrolle ein, während sich beispielsweise die Energieversorgungsunternehmen eher in einer defensiven, reaktiven Rolle befinden. Ihr traditionelles Geschäft (beispielsweise Erzeugung) gerät unter Druck, gleichzeitig sehen sie sich vielen Regularien und Auflagen gegenüber.

Bei den Entscheidern aus befragten Unternehmen mit mehr als 5 Milliarden Euro Jahresumsatz dominieren als führende Ziele Umsatzsteigerung und Kostensenkung auf den ersten beiden Plätzen. Die ausführlichen Gespräche mit den unterschiedlichen Unternehmen machen aber auch deutlich, dass gerade die Steigerung des Umsatzes, beispielsweise durch digitale Innovationen, schwerfällt. Oftmals rücken Kosten- und Effizienzziele in den Vordergrund, da diese naheliegender sind und dabei helfen, das bestehende Geschäft so lange wie möglich zu verteidigen, zumal neue relevante Umsatzquellen nur vereinzelt in Sicht sind. Gerade wenn es um die Erschließung neuer Geschäftsmodelle geht, tun sich die Unternehmen schwer.

VERANTWORTUNG FÜR INNOVATIONEN

Um innovative Geschäftsmodelle und die Herausforderungen der Digitalisierung bewältigen zu können, bedarf es einer klaren Verantwortung und Zuordnung innerhalb der Unternehmen. Dies war in der Vergangen-



heit etwas einfacher, weil Veränderungen häufig nur wenige Bereiche und Felder in einem Unternehmen tangierten. Häufig konnten einzelne Bereiche Innovationen sehr isoliert vorantreiben. Mit der Digitalisierung und der Möglichkeit, neue Geschäftsfelder zu erschließen, verändert sich diese Situation. Dies spiegelt sich auch in der Antwort auf die Frage nach der Verantwortung für die digitale Transformation für innovative Prozess- und Geschäftsmodelle wider. Gerade digitale Prozesse und Geschäftsmodelle erfordern ein Aufbrechen von Bereichsgrenzen und ein abgestimmtes Handeln, um wirklich das gesamte Potenzial heben zu können. Dabei stellt sich natürlich die Frage, wer in den Unternehmen die Verantwortung dafür trägt, dass Innovationen konsequent angestoßen und umgesetzt werden. Laut Aussage der Teilnehmer gibt es im Durchschnitt jeweils drei Verantwortliche (in unterschiedlichen Funktionen) in einem Unternehmen, die die Gestaltung, Umsetzung und den Betrieb innovativer und digitaler Modelle vorantreiben. An der Spitze steht der operative Vorstand, gefolgt vom Leiter für Innovation und Strategie, der Geschäfts-

führung (CEO) sowie einem Verantwortlichen für Innovationsmanagement. Ebenfalls in den Verantwortungsprozess einbezogen sind die IT/Informationstechnik (CIO) sowie der Chief Digital Officer (nur in einigen Unternehmen etabliert) und der Bereich Human Resources. Natürlich spielt der CIO eine wichtige Rolle, wenn es um die Digitalisierung geht, allerdings sagte beispielsweise ein Teilnehmer zur Rolle des CIO: „Seit drei Jahrzehnten wollen die CIOs Partner des Business sein, aber erfolgreich gelungen ist das nur wenigen. Einen ebenfalls großen Block bilden die „sonstigen Verantwortlichen“, zu denen sowohl die Leiter von Fachbereichen als auch von spezifischen Business-Development-Abteilungen gezählt werden können.

Deutlich wird, dass die Verantwortung für Innovation und digitale Transformation heute auf mehreren Schultern ruhen muss, um zum Erfolg geführt zu werden, wobei das Commitment des CEOs sowie eine klare Vision mehrmals als zentraler Punkt genannt wurden.

VERANTWORTUNG FÜR DAS VORANTREIBEN VON INNOVATIVEN PROZESS- UND GESCHÄFTSMODELLEN

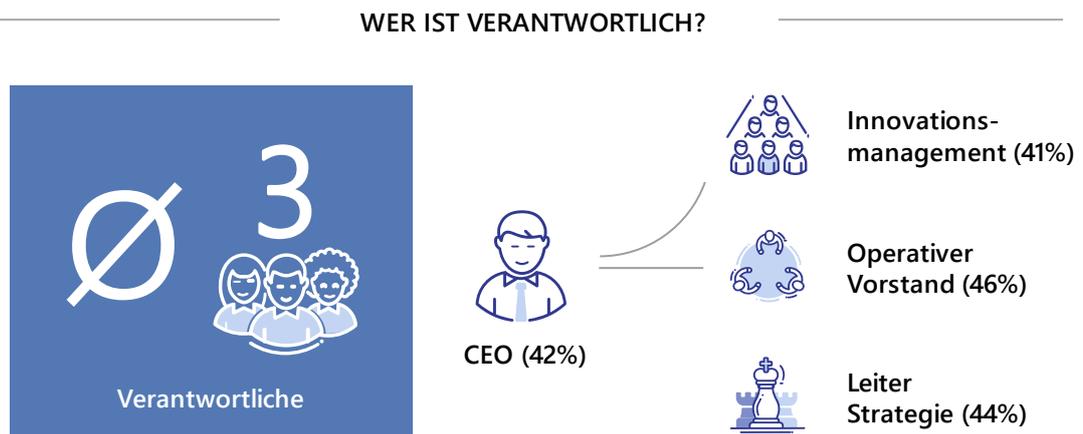
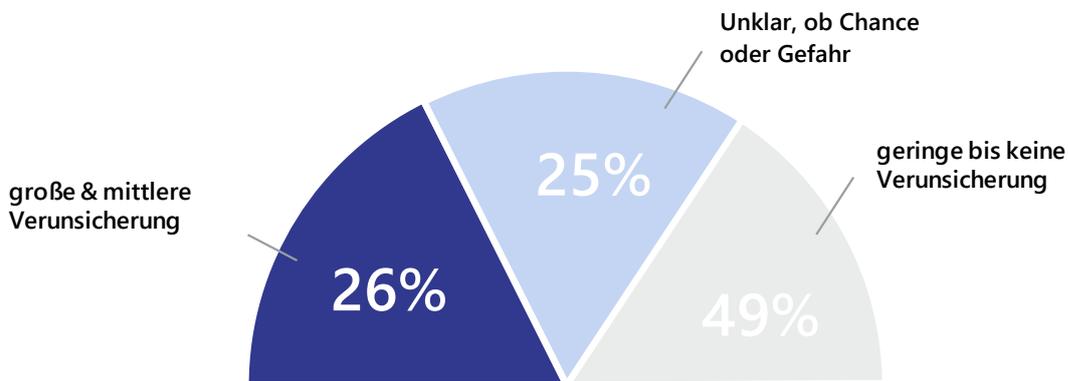


Abbildung 2: Organisation und Verantwortung für die Innovationsentwicklung
 Frage: Wer ist in Ihrem Unternehmen dafür verantwortlich, innovative Prozess- und Geschäftsmodelle voranzutreiben? n = 76

Verunsicherung aufgrund der Digitalisierung

DIE DIGITALISIERUNG VERÄNDERT ZAHLREICHE BERUFSBILDER

Wie hoch ist der Grad der Verunsicherung in Ihrem Unternehmen?



Geeignete Maßnahmen, um diese Verunsicherung zu reduzieren



1. Vision entwickeln und Mitarbeiter begeistern



2. Chancen der Digitalisierung aufzeigen



3. Weniger Hierarchien, mehr Flexibilität & Transparenz



4. Weiterbildung & Qualifikation

Abbildung 3: Verunsicherung durch Digitalisierung und Maßnahmen, um diese zu lindern

Frage 1: Wie hoch ist der Grad der Verunsicherung über diese Entwicklung in Ihrem Unternehmen?

Skala von -2 = „große Verunsicherung“ bis +2 = „keine Verunsicherung“, n = 79

Frage 2: Was wären aus Ihrer Sicht geeignete Maßnahmen, um diese Verunsicherung zu reduzieren? n = 60

VISION UND FLEXIBILITÄT STATT VERUNSICHERUNG

Wie bereits im Vorwort erwähnt, führen jegliche Veränderungen durchaus zu Verunsicherung. Bei der Frage, wie hoch der Grad der Verunsicherung aufgrund der technologischen Veränderungen in den Unternehmen ist, hat sich ein erstaunliches Bild gezeigt. Nur 26 Prozent der Befragten registrierten eine mittlere bzw. große

Verunsicherung. Nahezu die Hälfte der Befragten (49 %) sieht eine lediglich geringe bis keine Verunsicherung. Da der sogenannte neutrale Bereich (25 %) in der Regel am meisten vom dominierenden Klimafaktor beeinflusst wird, scheint sich die Lage in den Unternehmen hinsichtlich Verunsicherung also recht positiv darzustellen. Dazu mag allerdings auch die gute Konjunktur-



situation beitragen, aufgrund derer die Risiken nicht als allzu hoch eingeschätzt werden.

Warum ist die Verunsicherung relativ gering? Eine Vermutung: Die Digitalisierung wird heute stark von den Entwicklungen, die aus dem Consumer-Markt heraus entstehen, beeinflusst. Während Menschen früher im Unternehmen erstmals auf neue Technologie trafen, sind sie heute schon in der Schule und Ausbildung beziehungsweise in ihrem normalen privaten Alltag mit Hochtechnologie konfrontiert (Smartphones, Tablets etc.). Dadurch scheinen Akzeptanzhürden beziehungsweise Verunsicherungslevel deutlich niedriger zu liegen als in der Vergangenheit.

Trotz dieser positiven Ausgangssituation machen sich die Unternehmen darüber Gedanken, wie sie noch mehr Aufgeschlossenheit und weniger Verunsicherung für die digitale Transformation erzielen können, denn die Geschwindigkeit der Veränderungen darf nicht unterschätzt werden. In den kommenden Jahren werden sich Arbeits-, Entwicklungs- und Produktionsprozesse sowie das Nutzungsverhalten des Kunden in vielen Branchen (vgl. Einzelhandel, Taxi etc.) radikal verändern. In Zeiten dieses schnellen Wandels muss die Geschäftsleitung

eine klare Vision haben und die Mitarbeiter für diese begeistern. Gerade das Aufzeigen von Chancen und ihre stringente Kommunikation an die Mitarbeiter spielen laut den Aussagen der Teilnehmer eine zentrale Rolle, wenn die Digitalisierung gelingen soll. Denn Ängste vor einem möglichen Arbeitsplatzverlust und die Verunsicherung innerhalb der Organisation hemmen und bremsen die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen. Übereinstimmend gaben mehrere Studienteilnehmer an, dass die Digitalisierung oftmals zu stark als ein rein technologisches Thema wahrgenommen wurde, es sich nun aber zeige, dass Digitalisierung vor allem ein Kultur- und Organisationsthema ist.

Neben den genannten Maßnahmen benötigen Unternehmen aber zunehmend mehr Flexibilität, so betonen mehrere Teilnehmer gleichlautend. Hier können beispielsweise die Reduzierung von Hierarchien und die Erhöhung der Transparenz helfen, sodass Mitarbeiter frühzeitiger und stärker einbezogen werden, um die erforderliche Agilität zu erzielen.

Besonders auf die Punkte Agilität, Kulturveränderung und Weiterbildung/Skills gehen wir in den folgenden Kapiteln nochmals speziell ein.



Agiles Arbeiten und Management

AGILE METHODEN GEWINNEN STARK AN BEDEUTUNG

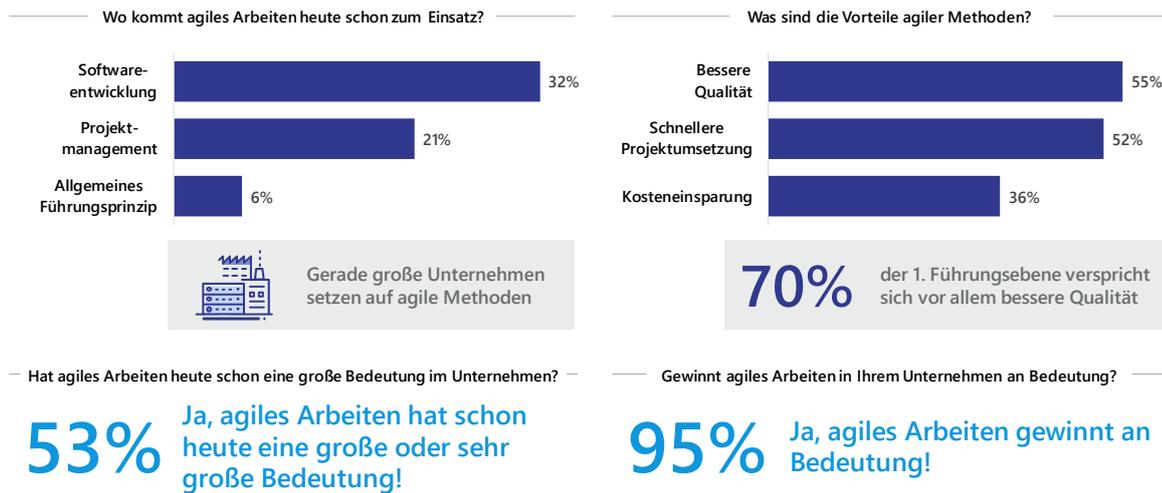


Abbildung 4: Einschätzungen in Bezug auf agiles Arbeiten

Frage 1: In welchen Bereichen werden agiles Arbeiten und agiles Management heute in Ihrem Unternehmen gelebt?

Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“, n = 79

Frage 2: Wie bewerten Sie den Einsatz agiler Methoden in Ihrem Unternehmen in Bezug auf Kosten, Qualität und Geschwindigkeit?

Frage 3: Agilität und Geschwindigkeit werden für Unternehmen immer wichtiger. Im Zuge dieser Entwicklung gewinnt agiles Arbeiten von Teams an Bedeutung. Stimmen Sie dieser Aussage zu?

Die Welt wandelt sich immer schneller. Die Frage, die sich für Unternehmen daher stellt, ist, ob ihre langjährig erprobten Organisationskonzepte noch in der Lage sind, der Geschwindigkeit, die maßgeblich durch die zunehmende Vernetzung der Gesellschaft und der Umwelt entsteht, standzuhalten. Oft ist dies nicht der Fall. Das bestätigen die Gespräche mit Führungskräften aus den verschiedensten Bereichen. Nicht zuletzt hegen die sehr großen Unternehmen die Hoffnung, dass die Methoden des agilen Arbeitens und des agilen Managements von Teams Abhilfe schaffen, um den Anforderungen im Hinblick auf Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität gerecht zu werden. In diesem Kontext wollten wir von den Unternehmen erfahren, in welchen Bereichen die Unternehmen Methoden wie beispielsweise Scrum einsetzen und was sie sich davon versprechen.

Natürlich ist es nicht überraschend, dass agile Methoden besonders im Bereich der Softwareentwicklung

zum Einsatz kommen, da sie hier auch ihren Ursprung haben. Bereits seit Jahren wird bei der Entwicklung von Software verstärkt auf die Umsetzung unter der Einbeziehung von agilen Methoden gesetzt. Rund ein Drittel der Unternehmen gab daher auch an, dass Methoden wie beispielsweise Scrum hier sehr oft zum Einsatz kommen. Beim Management von allgemeinen Projekten der unterschiedlichen Fachbereiche ist das agile Arbeiten aber noch nicht ganz so stark ausgeprägt. Lediglich etwas mehr als ein Fünftel der Unternehmen nutzt dies hier, allerdings zeigen die Ergebnisse, dass nahezu alle Unternehmen den Einsatz agiler Methoden deutlich ausweiten möchten.

Welche Verbesserungen erhoffen sich Unternehmen vom Einsatz agiler Vorgehensweisen? An der Spitze steht die Verbesserung von Qualität, gefolgt von Zeiteinsparung und Kostenreduzierung. Nur wenige Befragte registrieren bei diesen drei Faktoren eine



Verschlechterung der Situation, beispielsweise mehr Zeitbedarf oder Kostenerhöhung. Am deutlichsten erkannt wird der Mehrwert bei der Qualität und auch bei der Zeit. Hinsichtlich der Kosten ist die sogenannte neutrale Einschätzung – man ist sich nicht ganz sicher, ob es mehr oder weniger Kosten erzeugt – am höchsten ausgeprägt. Besonders die kurzen Abstimmungs- und Iterationsschleifen bei der Entwicklung von Software und Produkten helfen dabei, dass die Qualität der Arbeit oder besser gesagt der Nutzen für den Anwender, ob intern oder extern, bereits in der Entwicklung kontinuierlich geprüft wird. So kann verhindert werden, dass bei langwierigen und kostspieligen Entwicklungen erst am Ende festgestellt wird, dass diese eigentlich nicht den Anforderungen der Kunden gerecht werden. Vielmehr werden Feedbackschleifen bereits in den Entwicklungsprozess verlagert, um das große Scheitern am Ende zu vermeiden. Vergleicht man, wie in den verschiedenen Führungsebenen auf diese Fragen geantwortet wird, zeigen sich Abweichungen.

Während die erste Führungsebene mit 70 Prozent einen deutlichen Qualitätsmehrwert sieht, erkennen die zweite und dritte Führungsebene mehr Vorteile beim Thema Zeiteinsparung (52 %) im Vergleich zum Qualitätsmehrwert (48 %). Auch beim Thema Kosteneinsparungen ist die erste Führungsebene (39 %) etwas optimistischer als die zweite und die dritte Führungsebene (34 %). Grundsätzlich lässt sich jedoch festhalten, dass sich agiles Arbeiten und agiles Management aufgrund der positiven Wahrnehmungen und Ergebniserwartungen zunehmend unternehmensweit ausbreiten können. Gleichwohl ist Agilität kein Universalrezept. Funktionierende bestehende oder sich anpassende Strukturen und Prozesse bieten ebenfalls eine gute Basis für den erfolgreichen Umgang mit der digitalen Transformation.

DIE ZUKUNFT DES AGILEN ARBEITENS

Die Prognose, dass sich agiles Arbeiten in den Unternehmen zunehmend ausbreiten wird, stützen auch die weiteren Antworten zu diesem Themenfeld. Auf die Frage, ob agiles Arbeiten an Bedeutung gewinnen wird,

antworteten 95 Prozent der Befragten mit Ja. Dies ist ein eindeutiges Votum. Es lässt sich nicht zuletzt darauf zurückführen, dass aus Sicht von 53 Prozent der Befragten in ihren Unternehmen das agile Arbeiten bereits eine sehr hohe oder eher hohe Bedeutung einnimmt. Lediglich 23 Prozent der Befragten weisen dem agilen Arbeiten eher keine oder gar keine Bedeutung in ihrem Unternehmen zu. 24 Prozent sehen diese Form der Zusammenarbeit derzeit noch neutral. Dass im agilen Arbeiten für Unternehmen deutliche Potenziale stecken, die allerdings bislang überwiegend nur in Teilbereichen realisiert werden, zeigen die Ergebnisse und Erwartungen hinsichtlich Qualität sowie Kosten- und Zeiteinsparung.

Da flache Hierarchien, mehr Transparenz, mehr Flexibilität, Tempo und optimale Reaktionsfähigkeit jedoch zu den Grundanforderungen künftiger Erfolge zählen werden, ist hier in den nächsten Jahren mit einer Veränderung des Meinungsbildes hinsichtlich der unternehmensweiten Anwendung agiler Arbeit zu rechnen. Ob dies aber zu einem massiven Wandel zu ausschließlich agilem Management führen wird und ob das in jeder Situation und jedem Anwendungsfeld sinnvoll ist, wird erst die Zukunft zeigen. Agiles Arbeiten ist aber auch kein Allheilmittel, das alle Probleme innerhalb einer Organisation behebt. So gab beispielsweise ein CDO zu bedenken, dass die digitale Transformation nicht nur ein technologisches, sondern in erster Linie ein kulturelles Thema für die Gesamtorganisation ist. Agiles Arbeiten kann ein Hilfsmittel sein, um kleine Einheiten in die Lage zu versetzen, schnell gute Ergebnisse zu erzielen. Damit der digitale Wandel aber nachhaltig gelingt, bedarf es mehr als nur der Einführung agiler Methoden. Vielmehr muss die gesamte Organisation Hierarchien abbauen, um flexibler und schneller reagieren zu können.

Im Folgenden wollten wir daher von den befragten Unternehmen erfahren, wie sie Innovationen entwickeln. Findet dies innerhalb bestehender Strukturen statt oder wurden eine oder mehrere dezidierte „Digitaleinheiten“ gegründet?

Organisation der digitalen Transformation

FAST DIE HÄLFTE DER UNTERNEHMEN HAT SEPARATE DIGITALEINHEITEN GEGRÜNDET



Abbildung 5: Wo werden Innovationen entwickelt?

Frage 1: Um digitale Innovationen schneller entwickeln zu können, haben zahlreiche Unternehmen eigene Organisations- oder Digitaleinheiten gegründet. Wie ist dies in Ihrem Unternehmen? n = 80

Frage 2: Welche positiven oder negativen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der Digitaleinheit haben Sie bereits gesammelt?

Digitale Innovationen und die digitale Transformation bedürfen nicht nur der Motivation und des Einsatzes neuer Methoden und Instrumente, sondern stellen auch Organisationsstrukturen vor neue Herausforderungen. Kann die Zukunft erfolgreich mit bestehenden Strukturen gestaltet werden oder sind neue Strukturen und Wege sinnvoll und erforderlich? Auf diese Frage antworteten 50 Prozent der Befragten, dass sie die bisherigen digitalen Innovationen innerhalb der bestehenden Strukturen entwickelt haben beziehungsweise entwickeln. 41 Prozent jedoch haben für die neuen digitalen Aufgabenstellungen eine oder mehrere separate Organisations- oder Digitaleinheiten geschaffen, weitere 8 Prozent planen dies für die nächsten zwölf Monate. Grob gesagt setzt die Hälfte der Befragten auf die etablierten Strukturen, während die andere Hälfte neue oder andere Strukturen geschaffen hat oder dies plant.

Diese separaten Digitaleinheiten außerhalb der klassischen Stammorganisation weisen durchaus schon beachtliche Erfolge und Ergebnisse vor. Dazu gehören an der Spitze marktfähige Produkte und Services sowie nachweisliche Prozessverbesserungen und Prototypen neuer Produkte und Geschäftsmodelle. Positiv zu erwähnen ist auch, dass bereits zwei Drittel der Unternehmen die von diesen Einheiten entwickelten Innovationen auch wieder zurück in die Stammorganisation transferiert haben.

Bei separat agierenden Einheiten in etablierten Unternehmensorganisationen – Stichwort: „organisatorische Immunsysteme mit Abstoßungseffekten“ – taucht natürlich immer die Frage auf, wie die Integration und der Kommunikationsfluss zwischen neuen und alten Strukturen erfolgreich geregelt werden können. Oftmals beäugt die Stammorganisation die Aktivitäten der Digitaleinheit argwöhnisch, da der Informationsfluss und



Austausch häufig nicht klar geregelt ist. In den vorliegenden Fällen wird beispielsweise auf die Frage, wie der Austausch stattfindet, geantwortet, dass ein Intranet oder andere unternehmensweite Plattformen bestehen. Bei rund einem Viertel der Unternehmen ist dies die Austausch- und Kommunikationsplattform. Mit etwas Abstand folgt die „nicht spezifizierte Kommunikation auf unterschiedlichen Kanälen“. Einen ähnlichen Zustimmungswert erhalten persönliche Meetings von Stammorganisation und digitaler Einheit sowie ein regelmäßiger Austausch auf der Ebene von Geschäftsleitung und Führungskräften. Deutlich wird, dass sich hier noch kein Königsweg etabliert hat und sich hinsichtlich einer strukturierten Kommunikation zwischen separaten Einheiten und der Stammorganisation auch künftig weiter Handlungsbedarf abzeichnet. Nur wenn beide Einheiten auf eine klare Vision hinarbeiten und sich dahin gehend auch miteinander austauschen, kann die digitale Transformation gelingen.

Diese Einschätzung spiegelt sich auch ein wenig in den Antworten auf die Frage nach den positiven oder negativen Erfahrungen der Stammorganisationen mit den separaten Digitaleinheiten wider. Hier wird unter anderem moniert, dass die Integration und der Austausch mit der Stammorganisation schwierig sind, dass es zum

Teil eine schwache Akzeptanz und auch Skepsis seitens der Stammorganisation gegenüber der Digitaleinheit gibt und man dieser vielfach ein Arbeiten nach dem Trial-and-Error-Prinzip nachsagt – was man ja durchaus gleichermaßen positiv und negativ bewerten kann.

Allerdings überwiegt erfreulicherweise die positive Einschätzung der Stammorganisation hinsichtlich der separaten Digitaleinheiten. Man spricht ihnen neue und kreative Ideen zu, bewertet die Bündelung von Wissen und Kompetenzen sowie die interdisziplinäre Zusammenarbeit positiv, findet, dass Projekte schneller und flexibler umgesetzt werden und die Top-Management-Affention dem Vorantreiben von Innovationen und dem Unternehmen insgesamt hilft. Ebenfalls positiv bewertet wird der schnellere Austausch zwischen Fachbereichen und IT, den die separate Einheit moderiert oder in dem sie zumindest aktiv gestaltend mitwirkt. Ein Teilnehmer gab auch noch Folgendes zu bedenken: „Wenn die Digitaleinheit als der neue Stern am Himmel mit den Top-Talenten gehypt wird und die Stammorganisation als der alte Rest wahrgenommen wird, der bald keine Daseinsberechtigung mehr hat, kann die Transformation nur scheitern“. Beide Teile haben eine Berechtigung in der digitalen Welt und sollten daher auch entsprechend in eine Richtung miteinander zusammenarbeiten.

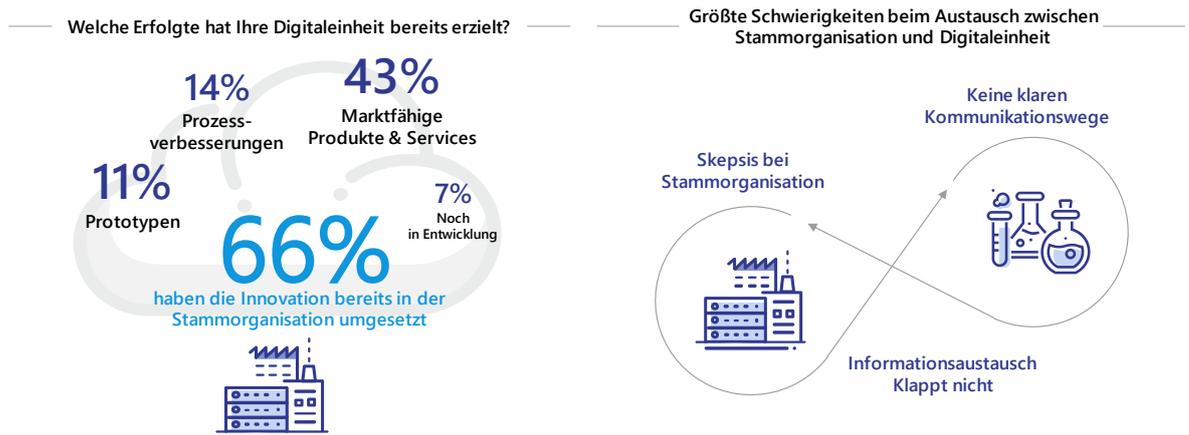


Abbildung 6: Bereits erzielte Erfolge von Digitaleinheiten und Ergebnisse
 Frage 1: Wenn eine Organisations- oder Digitaleinheit besteht, gibt es bereits erste Erfolge/Ergebnisse dieser Digitaleinheit (z. B. Prototypen/marktfähige Produkte)?
 Frage 2: Welche negativen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit der Digitaleinheit haben Sie bereits gesammelt? n = 32

Die Rolle der Fehlerkultur und der Belohnung von innovativen Ideen

EINSCHÄTZUNG DER FEHLERKULTUR IN DEN BEFRAGTEN UNTERNEHMEN

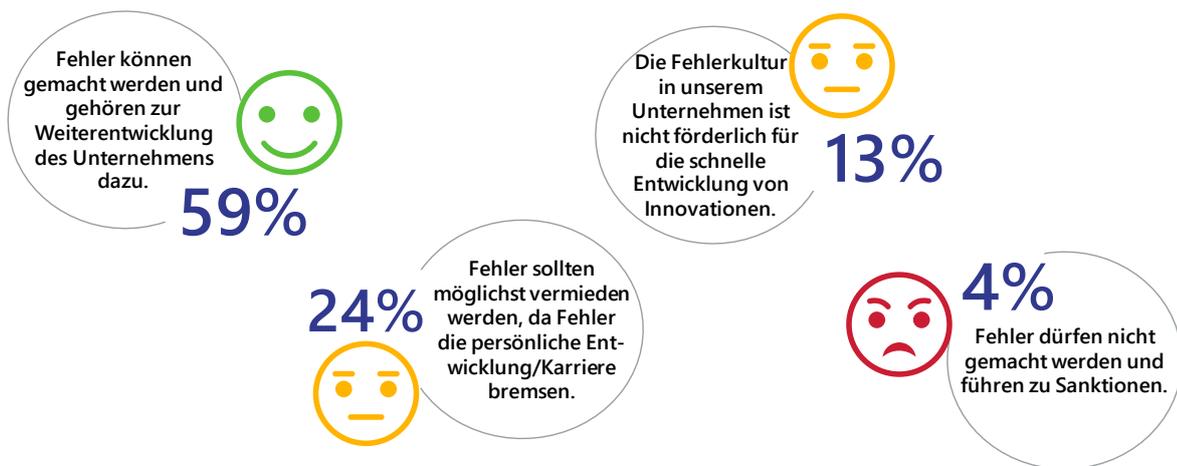


Abbildung 7: Fehlerkultur in den Unternehmen

Frage: Wenn Sie an die Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen denken, welcher der Aussagen stimmen Sie am ehesten zu?

Erfolgreiche Wissenschaft basiert immer auf dem Mut von Forschern, etwas Neues zu versuchen. Versuch und Irrtum gehören daher zu den Grundlagen wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Erfolgs. Während dem Versuch und dem Erfolg in der Regel der Applaus gehört, wird der Fehler aber – insbesondere in Deutschland – eher als Niederlage gesehen. Dies ist im Vergleich zu Ländern wie Japan und USA ein nicht zu vernachlässigender Behinderungsfaktor. Interessant war daher in diesem Zusammenhang die Frage, wie es um die Fehlerkultur in den Unternehmen steht. Dürfen im Zeitalter der digitalen Innovationen und der digitalen Transformation Fehler gemacht werden?

Die Beantwortung dieser Frage gibt Anlass zur Hoffnung: Immerhin 59 Prozent der Unternehmen sagen, dass Fehler gemacht werden können und zur Weiterentwicklung des Unternehmens dazugehören. Das ist erfreulich. Allerdings stehen dem auch noch 41 Prozent

der Unternehmen gegenüber, bei denen Fehler die persönliche Entwicklung oder Karriere bremsen, wo das Sicherheitsdenken dem Innovationsdenken vorangestellt oder sogar von Sanktionen gesprochen wird. Hier ist also durchaus noch Aufklärungsarbeit zu leisten. Ein Blick auf das aus Japan kommende Fehlerverständnis im Zusammenhang mit der Produktion, das inzwischen auch von vielen deutschen Produktionsunternehmen angewendet wird, kann hier nachhaltig weiterhelfen.

Die Weiterentwicklung von Unternehmen hat seine Quelle auch darin, dass innovative Ideen belohnt werden. Auch hier zeigt sich ein positives Bild, denn immerhin sagen 68 Prozent der befragten Unternehmen, dass sie ein Belohnungssystem für innovative Ideen etabliert haben, bei weiteren 4 Prozent ist ein solches System geplant. Lediglich – oder leider immer noch? – 28 Prozent der Unternehmen weisen kein solches System auf.



Mehr als die Hälfte der Unternehmen (53 %) sagt, dass dieses Belohnungssystem sehr oder eher erfolgreich ist. Die erste Führungsebene ist hier mit 67 Prozent der Nennungen sogar noch optimistischer als die zweite (40 %). Nachweislich erfolgreich wirken diese Belohnungssysteme in den Unternehmen der Größen-

ordnung 1 bis 5 Milliarden Euro Jahresumsatz (54 %) und über 5 Milliarden Euro Jahresumsatz (64 %). Bei großen Unternehmen ist der Glaube an eine individuelle Belohnung stärker ausgeprägt und verankert und es wird kleinteilig incentiviert, bei kleineren erfolgt die Incentivierung eher auf das Gesamtsystem.

BELOHNUNGSSYSTEME UND WIRKSAMKEIT/ERFOLGE DER SYSTEME

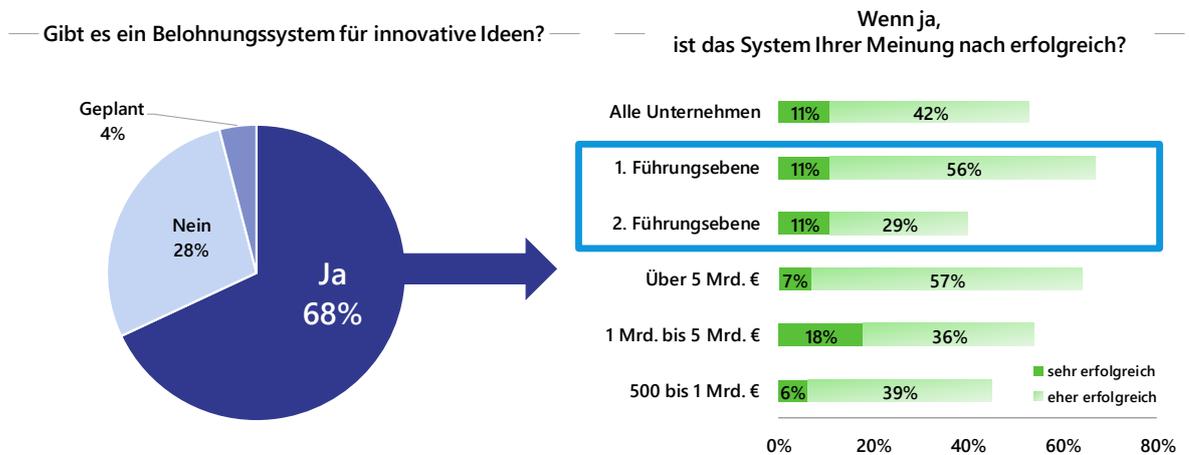


Abbildung 8: Belohnungssystem und Erfolge

Frage 1: Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Belohnungssystem für innovative Ideen?

Frage 2: Wenn „Ja“, wie erfolgreich ist dieses System?



Erfolg durch Open Innovation

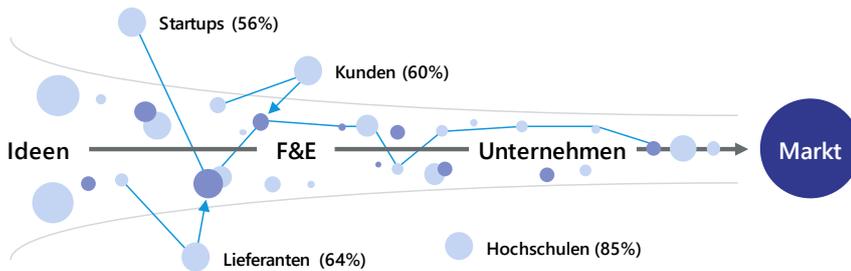
ERFAHRUNGEN AUS DER ZUSAMMENARBEIT MIT EXTERNEN PARTNERN

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Open-Innovation-Strategie?



Mit welchen externen Innovationspartnern waren Sie besonders zufrieden?

(Anteil der Befragten in %)



Welche drei Gründe sprechen für und gegen die Zusammenarbeit mit externen Partnern?

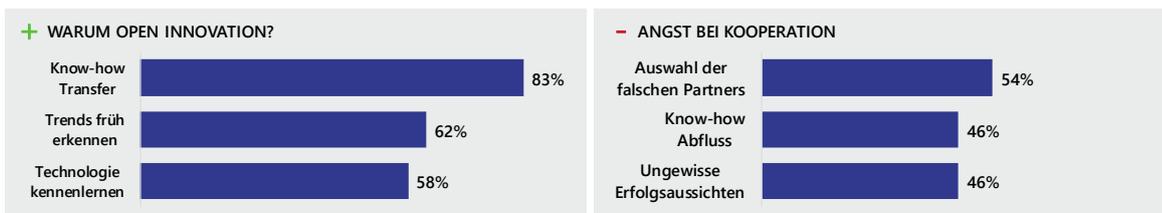


Abbildung 9: Open Innovation

Frage 1: Haben Sie in Ihrem Unternehmen bereits Erfahrung mit einer Open-Innovation-Strategie gemacht?

Frage 2: Gabe es bereits sichtbare Erfolge und würden Sie das Konzept Open Innovation weiterempfehlen?

Frage 3: Mit welchen Partnern waren Sie dabei „sehr zufrieden“ oder „eher zufrieden“?

Frage 4: Welche drei Gründe sprechen für und gegen die Zusammenarbeit mit externen Partnern? (n=80)

Zu den erfolgreich erprobten Methoden für innovatives Arbeiten zählt Open Innovation. Unternehmen haben erkannt, dass die Technologiezyklen in immer kürzeren Abständen verlaufen und die zu entwickelnden Produkte und Services zahlreiche Skills und Kompetenzen

erfordern, die oftmals nicht im Unternehmen zur Verfügung stehen. Darüber hinaus hilft in vielen Fällen auch der Impuls von außen, um neue Ideen und Technologien so einzusetzen, dass sie einen Mehrwert für die Organisation oder die Kunden stiften.

Lünendonk analysiert zahlreiche Märkte, unter anderem auch den IT- und Managementberatungsmarkt, und auch hier öffnen sich die Unternehmen immer mehr, um gemeinsam mit einem Partner-Ökosystem Projekte umsetzen zu können. Es ist daher auch nicht überraschend, dass nahezu die Hälfte der für diese Studie befragten Unternehmen bereits Erfahrungen im Bereich Open Innovation gesammelt hat. Zudem planen rund 14 Prozent, zukünftig Open Innovation im Unternehmen zu etablieren.

Natürlich stellt sich hier die Frage, mit wem kooperiert wird und wie erfolgreich die Unternehmen dabei waren. Vorrangig wurden und werden Kunden beziehungsweise sogenannte Lead User in den offenen Innovationsprozess mit einbezogen, aber auch interne Abteilungen, zum Beispiel Forschung & Entwicklung, Marketing und Schwesterunternehmen, sowie Lieferanten, Dienstleister und Universitäten. Aber auch externe Start-ups und sogar Wettbewerber werden als sinnvolle Gesprächspartner im Rahmen dieses Konzepts gesehen (siehe hierzu auch: Zusammenarbeit mit externen Partnern).

Es ist kein Wunder, dass Open Innovation eine solche hohe Akzeptanz genießt, denn immerhin 94 Prozent der Unternehmen, die die Methode eingesetzt haben, sagen, dass sie damit bereits Erfolg hatten. Und da nichts erfolgreicher ist als der Erfolg, empfehlen tatsächlich alle (100 %) Unternehmen, die Open Innovation bereits als Methode eingesetzt haben, sie auch weiter.

DIGITALE TRANSFORMATION IM ZUSAMMENSPIEL MIT EXTERNEN PARTNERN

Um innovative Geschäftsmodelle und Services erfolgreich zu entwickeln, greifen Unternehmen gerne auf externe Partner zurück. Nahezu drei Viertel aller Unternehmen (74 %) machen von dieser Option Gebrauch. Weitere 7 Prozent planen eine künftige Zusammenarbeit mit Partnern. Lediglich 18 Prozent der Unternehmen halten eine Zusammenarbeit mit externen Partnern für nicht relevant oder benötigen sie nicht. Diese

Unternehmen begründen das damit, dass sie die erforderlichen Funktionen auch intern abdecken oder in der jeweiligen Industrie aufgrund der konventionellen Produkte keine externen Kapazitäten benötigen. Einige Befragte halten eine solche Zusammenarbeit für durchaus relevant, finden dafür aber bei der Geschäftsführung noch kein offenes Ohr, da dort keine Priorität für eine solche Kooperation gesehen wird.

Welche inhaltlichen und thematischen Schwerpunkte und welche Zufriedenheitsgrade ergeben sich bei der Zusammenarbeit mit externen Partnern? Die Befragung zeigt, dass insbesondere die Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten und Universitäten sowie Start-ups als sehr zufriedenstellend angesehen wird. Diese Institutionen und Organisationen agieren außerhalb des üblichen Unternehmensnetzwerks und können gleichermaßen kompetent wie unbelastet radikale Innovationsideen einbringen. Dies unterscheidet sie von den externen Partnergruppen der Kunden und Lieferanten, die ebenfalls im Rahmen der Digitalisierung in Kooperationen einbezogen werden, aber aufgrund der gemeinsamen Historie und gewachsenen Zusammenarbeit eher für klassische inkrementelle Veränderungen stehen.

Beide Ansätze haben ihre Berechtigung und erfahren daher auch hohe Wertschätzung. Polarisierend wird übrigens die externe Gruppe der Start-ups im Kooperationsprozess für Innovationen beurteilt: Der oben geschilderten hohen Zufriedenheit steht auch ein hohes Maß an neutraler Bewertung und auch Unzufriedenheit gegenüber. Besonders hohe Zustimmungswerte erhalten sie bei Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über 5 Mrd. Euro, deutlich niedrigere bei den kleineren Unternehmen. Hintergrund ist, dass große Unternehmen mit einer Vielzahl von Start-ups kooperieren und somit die Wahrscheinlichkeit zunimmt, einen Partner zu finden, der innovative und umsetzbare Ideen mit einbringt. Kleinere Unternehmen kooperieren tendenziell mit weniger Start-ups, wodurch auch die Gefahr des Scheiterns steigt, da vielleicht keiner der Partner weiterführende innovative Ideen in die Kooperation einbringt.

Die grundsätzliche Offenheit für eine Zusammenarbeit mit Externen basiert nicht zuletzt auf den nachgewiesenen Erfolgen solcher Kooperationen. So geben 94 Prozent der Befragten an, dass aus der Zusammenarbeit bereits marktfähige Produkte und Services entstanden sind – eine überzeugende Quote. Die Gründe für eine Kooperation mit externen Partnern sind vielfältig. Allerdings rangieren hier die aktuellen Technologie- und Trendthemen ganz eindeutig als Motivationsfaktoren auf den vordersten Plätzen: Know-how-Transfer, frühzeitige Trenderkennung und das Kennenlernen neuer Technologien dominieren. Erst an vierter Stelle taucht der Engpass des fehlenden Personals als Faktor auf.

So wie es gute Gründe und Motivation für Kooperationen bei der digitalen Transformation gibt, so zeigen sich an dieser Stelle aber auch Bedenken und Ängste. Hier liegt die Gefahr der Auswahl des falschen Partners klar auf Platz 1, gefolgt von der Befürchtung, dass es in einer solchen Kooperation zu Know-how-Abfluss kommen kann. Auch die Unsicherheit, die Erfolgsaussichten sowie den Zeit- und Geldaufwand valide einschätzen zu können, hindert an mehr Kooperation. Die situative Einschätzung von Vor- und Nachteilen bleibt als Herausforderung bestehen.

Eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Externen erfordert selbstverständlich auch interne Managementfähigkeiten. Auf die Frage, wie sie ihre Fähigkeit einschätzen, mit externen, oftmals kleineren Unternehmen zusammenzuarbeiten, bewerten sich die Unternehmen überwiegend mit gut bis sehr gut (62 %), 27 Prozent sehen sich hier neutral, lediglich 11 Prozent meinen, dass sie diesbezüglich eher schlecht oder gar sehr schlecht aufgestellt sind. Die Formel lautet: Je kleiner das auftraggebende Unternehmen, als desto problemloser wird die Zusammenarbeit mit anderen bzw. kleineren Partnern angesehen. So sind beispielweise die Entscheidungszeiträume und die -geschwindigkeit von großen Unternehmen und Start-ups nur schwer zu synchronisieren, so die Aussage mehrerer Teilnehmer. „Bis wir eine Entscheidung getroffen haben, benötigt das Start-up bereits eine neue Finanzierungsrunde“.

Es gilt also auch im digitalen Zeitalter, dass Partnerschaften professionell gemanagt werden müssen und neben dem organisatorischen Rahmen auch die weichen Faktoren (Sozialkompetenz) eine wichtige Rolle bei Projekterfolgen und Kooperationen spielen.

ZUFRIEDENHEIT BEI DER KOOPERATION MIT DEN UNTERSCHIEDLICHEN PARTNERN

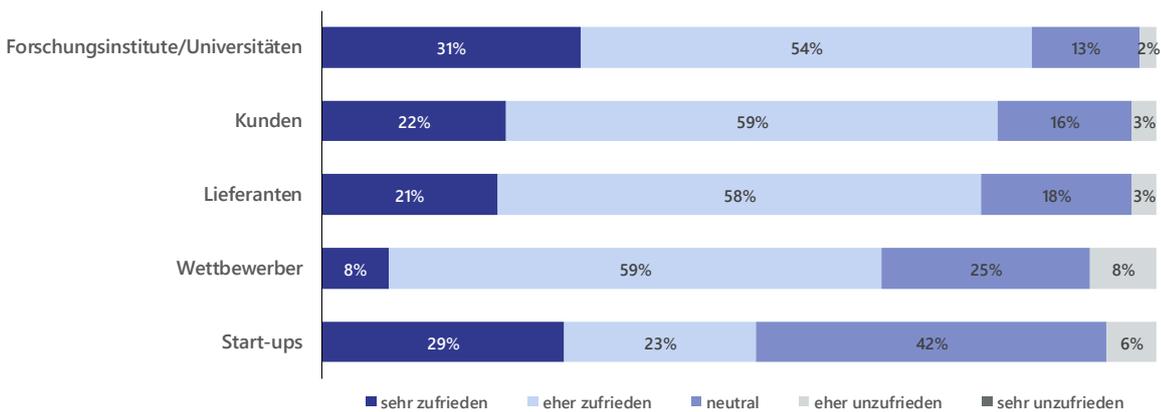


Abbildung 10: Zufriedenheit bei der Kooperation mit externen Partnern
 Frage: Wenn „Ja“, wie bewerten Sie die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Partnern? n = 78
 Skala von -2 = „sehr unzufrieden“ bis +2 = „sehr zufrieden“)

Kompetenz, Skills und Methoden

KOMPETENZEN UND SKILLS

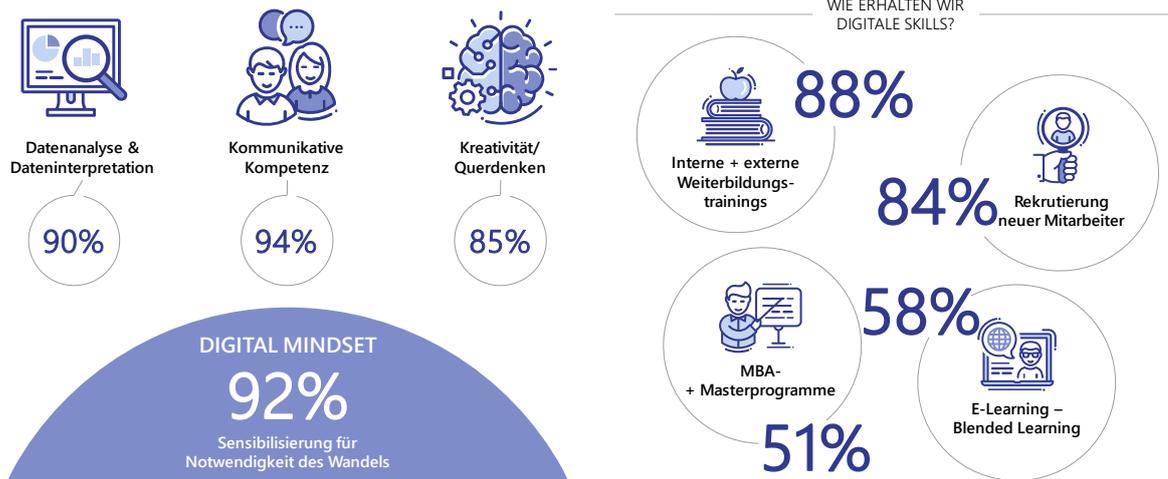


Abbildung 11: Kompetenzen für die digitale Transformation und Innovationsentwicklung

Frage 1: Welche Kompetenzen werden aus Sicht Ihres Unternehmens zukünftig wichtiger?

Frage 2: Damit Ihr Unternehmen zukünftig über genügend digitale Talente verfügt, gibt es mehrere Wege, diese zu erhalten. Bitte geben Sie an, welche Priorität die Maßnahmen in Ihrem Unternehmen haben (hier die drei wichtigsten).

Frage 3: Für wie wichtig halten Sie Vermittlung der folgenden Fähigkeiten, um Mitarbeiter fit für die Digitalisierung zu machen?

Die Bedeutung der weichen Kompetenzfaktoren sehen auch die Unternehmen selbst. Auf die Frage, welche Kompetenzen aus ihrer Sicht zukünftig wichtiger werden, setzen die Befragten die Kommunikationskompetenz eindeutig auf Platz 1. Sie wird von 94 Prozent der befragten Entscheider für sehr wichtig bis wichtig gehalten. Auf Platz 2 rangiert die Fähigkeit für Datenanalyse und Dateninterpretation mit 90 Prozent. Dies heißt jedoch nicht, dass hier primär klassische Informatik- und Programmierkenntnisse gefragt sind – diese folgen auf einem der hinteren Plätze. Es geht vielmehr um die Fähigkeit, aus der Fülle der Daten die richtigen zu extrapolieren und sie intelligent zu interpretieren, denn verschiedene Softwaretools ermöglichen es heute, schnell und einfach große Datenmengen zu visualisieren. Der Einsatz von Big Data und der Umgang mit Analytics-Werkzeugen stehen hier im Fokus. Als weitere wichtige Kompetenzfaktoren werden Selbstorganisation und Wissensmanagement angesehen. Dezentrale Organi-

sationsstrukturen, virtuelle Kommunikation, die Einbindung in klassische Funktionen sowie Projektmanagementfunktionen stellen neue Anforderungen an die Selbstorganisation eines Mitarbeiters und auch einer spezifischen Gruppe beziehungsweise Abteilung. Das Thema Wissensmanagement erklärt sich in einer Zeit, in der sich das Wissen Tag für Tag vervielfacht, von selbst.

Auch der Faktor Kreativität/Querdenken bekommt mit 85 Prozent eine hohe Bewertung. Dieser Kompetenzfaktor muss jedoch kritisch gesehen werden, gerade in Bezug auf große Unternehmen. Einerseits möchte man neue Ideen und anderes Handeln gewinnen, andererseits wurden Mitarbeiter und Organisationen jahrelang trainiert, entlang der definierten Strukturen und Prozesse analog zu Unternehmenskultur und -werten zu agieren. Und diese „Passform“ wird häufig auch schon beim Recruiting beachtet. Hier kann erst die Zukunft zeigen, inwieweit Unternehmen tatsächlich bereit und in

der Lage sind, Menschen zu gewinnen, die das Bestehende immer wieder infrage stellen und damit latente Störfaktoren in klassischen Aufbau- und Ablauforganisationen bilden. Weitere Kompetenzfaktoren bilden die „Mitarbeiterführung und Kritikfähigkeit“ sowie die drei Kompetenzen zum Einsatz von Tools und Technik: „Umgang mit Softwaretools“, „Umgang mit verschiedenen Methoden (Design Thinking, Scrum) zur Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle“ und „Programmierkenntnisse“. Wobei die Bedeutung von Programmierkenntnissen im Vergleich mit den anderen Kompetenzen deutlich unterdurchschnittlich eingestuft wurde.

Hinsichtlich der Bewertung der Kompetenzfaktoren zeigen sich Unterschiede je nach Unternehmensgröße. Bei den Unternehmen mit unter 1 Milliarden Euro Jahresumsatz rangieren Kommunikationskompetenz, Wissensmanagement sowie Mitarbeiterführung und Kritikfähigkeit auf den ersten drei Plätzen, bei den Unternehmen, deren Jahresumsatz sich zwischen 1 und 5 Milliarden Euro bewegt, sind es Kommunikationskompetenz, Selbstorganisation und Datenanalyse/-interpretation. Die großen Unternehmen jenseits der 5 Milliarden Euro Grenze setzen Wissensmanagement, Selbstorgani-

sation und Datenanalyse/-interpretation auf die ersten drei Plätze.

Da nicht alle Mitarbeiter, weder die vorhandenen noch die künftigen, über alle geforderten Kompetenzen verfügen, stellt sich die Frage, welche Maßnahmen die Unternehmen entwickeln, um dieses Kompetenzportfolio zu gewinnen. Hier liegt die interne und externe Weiterbildung mit 88 Prozent (sehr wichtig bzw. wichtig) auf Platz 1, gefolgt von der Rekrutierung neuer Mitarbeiter am externen Arbeitsmarkt (84 %) – und dies in einem zunehmend engeren Fachkräftemarkt, bei dem es sogar im Freelancermarkt immer weniger verfügbare Potenziale gibt.

Weitere Maßnahmen, jedoch bereits mit gehörigem Abstand hinsichtlich der bewerteten Wichtigkeit, sind Freistellungen von Mitarbeitern für E-Learning bzw. Blended Learning sowie für MBA-Programme. Die hinzugewinnung von erforderlichen Kernkompetenzen für die digitale Transformation via Mergers & Acquisitions wird als eher nachrangig angesehen, findet aber in der Realität derzeit mit zunehmender Dynamik statt.

DIE DIGITALISIERUNG VERÄNDERT DIE ANFORDERUNGEN AN DIE MITARBEITER

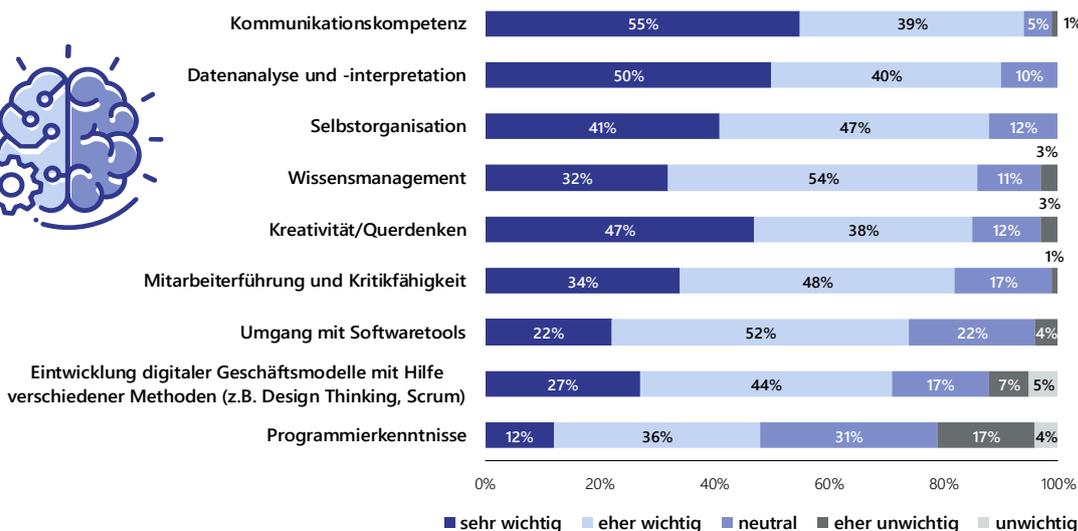
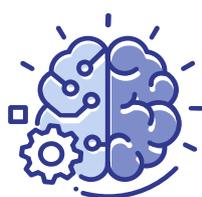


Abbildung 12: Welche Skills benötigen Mitarbeiter zukünftig?
 Frage: Welche Kompetenzen werden aus Sicht Ihres Unternehmens zukünftig wichtiger?
 Skala von -2 = „unwichtig“ bis +2 = „sehr wichtig“ n = 75

Interessant ist in diesem Kontext, wofür die Unternehmen primär Weiterbildung und M&A-Aktivitäten nutzen wollen. Eine Motivation für Weiterbildung ist, dass diese dauerhaft davor bewahren soll, Bedarf für M&A-Aktivitäten entwickeln zu müssen. Eine weitere Priorität hat Weiterbildung, wenn es um das Kerngeschäft oder um Kernkompetenzen des Unternehmens geht. Mergers & Acquisitions hingegen kommen insbesondere dann ins Spiel, wenn neue Geschäftsfelder erschlossen oder Aktivitäten entwickelt werden sollen, die nicht Teil des bisherigen Kerngeschäfts sind, sowie in der Situation, dass Spezial-Know-how intern nicht verfügbar ist.

Für die systematische Bewältigung dieser Herausforderung sind derzeit offensichtlich weniger als die Hälfte der Unternehmen gewappnet, denn auf die Frage, ob es eine gezielte Evaluierung dafür gibt, welche Technologien und welches Wissen künftig gebraucht werden, antworten nur 47 Prozent mit Ja. Je größer die Unternehmen sind, desto besser sind sie jedoch an dieser Stelle gewappnet (ja: 32 % bei kleinen Unternehmen, 56 % bei großen). Für die systematische Evaluation von Technologie und Wissen muss also noch etwas getan werden.

Es bedarf jedoch noch weiterer Maßnahmen, um Unternehmen und deren Mitarbeiter für die Digitalisierung fit zu machen. Hierzu gehören nach Meinung der befragten Entscheider die „allgemeine Sensibilisierung für die Notwendigkeit der digitalen Transformation“ und das „Erwerben technischer Skills“, um mit den gebotenen Softwarewerkzeugen im Betriebsalltag professionell umgehen zu können. Hinzu sollen Wissen und Anwendungskompetenz für agile Methoden und Werkzeuge für die Entwicklung neuer Produkte und Services bzw. Geschäftsmodelle kommen (Scrum, Design Thinking, Canvas, Business Model Navigator etc.).

FAZIT

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass für den Erfolg von digitaler Transformation aus Sicht der Befragten offensichtlich nicht primär Technologien, sondern menschliche Kompetenzen ausschlaggebend sind. Auch an dieser Stelle zeigt sich wieder, dass die Transformation der Organisation und der Kultur wohl die größte Herausforderung darstellt.

Evaluation, Herausforderungen und Hindernisse der digitalen Transformation

FACHKRÄFTEMANGEL, ZU VIEL BÜROKRATIE UND INTERNE WIDERSTÄNDE BREMSEN INNOVATIONEN

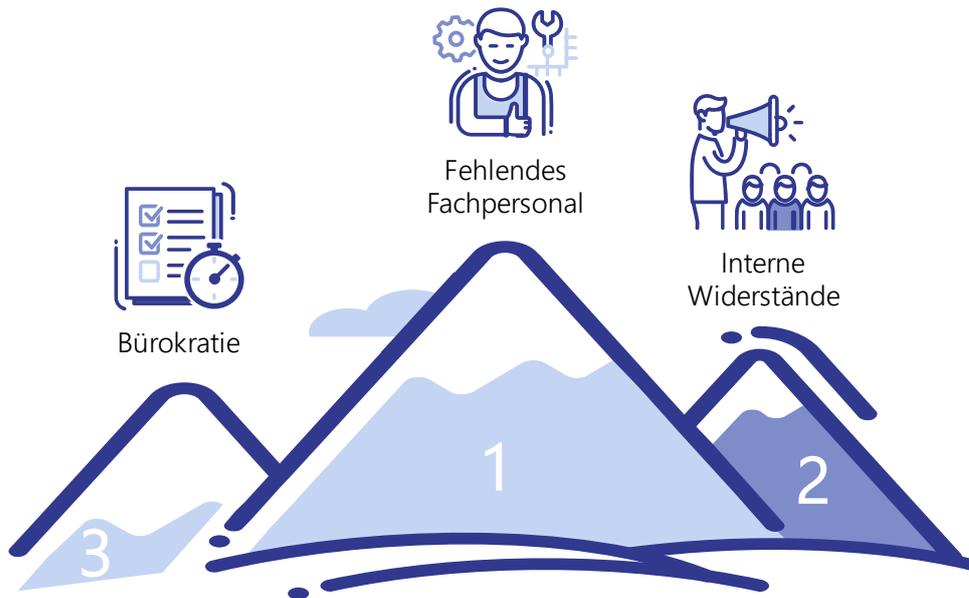


Abbildung 13: Hindernisse bei der digitalen Transformation

Frage: Aktuelle Studien und Gespräche mit Kunden zeigen, dass der digitale Wandel für Unternehmen nicht so einfach zu meistern ist. Bitte bewerten Sie, welche Herausforderungen für Sie derzeit am größten sind (Darstellung der drei größten Hindernisse).

Neue Produkte, neue Services, vor allem aber neue Geschäftsmodelle entziehen sich in ihren ersten Lebensphasen häufig den klassischen betriebswirtschaftlichen Messgrößen. Trotzdem müssen die verantwortlichen Entscheider in der Lage sein, ihre Entscheidung für oder gegen neue Wege begründen zu können. Aus diesem Grund kämpfen die Unternehmen auch darum, Innovationsprojekte und -aktivitäten messbar zu machen, getreu der Devise: „What you can't measure you can't manage.“ Kennziffern wie Return on Investment (RoI), Kosteneinsparungen, Qualitätssteigerungen, Umsatzanteile von Innovationsprojekten, Kundenzufriedenheit, reduzierte Prozesszeiten und weitere werden hier als Parameter herangezogen, in der Regel bis zu vier der

genannten Indikatoren. Interessant an dieser Stelle war, dass oftmals kein dezidiertes System zur Messung zur Verfügung steht und wenn, dann in erster Linie, um Kosteneinsparungen zu messen. Ob dies jedoch die richtige Messgröße ist, um Innovationen zu messen, sollte an dieser Stelle hinterfragt werden. Trotzdem wird es sich nicht vermeiden lassen, manche neuen Wege zunächst auf unsicherem Zahlentableau auszuprobieren, um die neuen innovativen Chancen nicht mit alten Controlling-Maßstäben zu behindern. Jeff Bezos von Amazon weiß hier, wovon zu sprechen ist. Hätte er seinen Weg mit klassischen Controlling-Werkzeugen begonnen, hätte er vermutlich heute noch einen Buchversand.



HERAUSFORDERUNGEN UND HINDERNISSE

Auf dem Weg in die Zukunft sehen sich Unternehmen heute durch Wettbewerber, die disruptive Entwicklungen vorantreiben, überwiegend nicht so stark herausgefordert. 41 Prozent der befragten Unternehmen sehen keine oder nur eine geringe Bedrohung durch den Wettbewerb, 25 Prozent sehen die Situation neutral. Diese Einschätzungen können von eindeutiger Stärke zeugen, aber eventuell auch daraus resultieren, dass kommende Veränderungen der jeweiligen Wettbewerbslandschaften noch nicht deutlich sichtbar sind.

Immerhin 34 Prozent der Unternehmen sehen jedoch durchaus eine mittlere oder große Bedrohung durch Disruption im Wettbewerb. Und hier sind es neben etablierten Wettbewerbern auch noch die großen Tech-Unternehmen (Apple, Google, Amazon, Tesla etc.), die quasi in kürzester Zeit ganze Industrie- und Wirtschaftszweige virtualisiert oder auf den Kopf gestellt haben. Hinzu kommen als Wettbewerbsgruppe Start-ups und neue Plattformanbieter, die mit rasender Geschwindigkeit und enormer Reichweite aus dem Nichts zu millionen- oder gar milliardenschweren Konkurrenten werden – Stichwort: Wirecard etc. Hier besteht die Gefahr, dass Plattformen die Kundenschnittstelle besetzen und das Unternehmen zu einem x-beliebigen Lieferanten degradieren. In diesen Kontext passt das Zitat eines

erfolgreichen mittelständischen Unternehmens: „Früher hatte ich fünf starke, direkte Wettbewerber, heute weiß ich nicht einmal mehr so genau, welche Unternehmen alle meine Wettbewerber sind – und außerdem kann sich die Situation in wenigen Wochen und Monaten ändern.“

Neben dem Wettbewerb stehen der erfolgreichen Zukunftsgestaltung der Unternehmen aber weitere Hindernisse im Wege. Auf den vorderen Plätzen rangieren dabei die bestehende Organisationsstruktur und die Bürokratie sowie das Dauerthema des Mangels an Fachwissen und Fachpersonal. Starre Hierarchien und interne Widerstände – besonders gegen Veränderungen – machen das Leben ebenfalls nicht leichter. Dagegen wirken unklare Verantwortlichkeiten und fehlende bzw. unklare Strategien – besonders im Mittelstand – und der Mangel an finanziellen Mitteln noch wie erträgliche Randthemen. Zusammengefasst stellt sich die Situation so dar: Es bedarf neuer Organisationsstrukturen, um die aktuellen und künftigen Herausforderungen bewältigen zu können. Womit wir wieder beim bereits im Vorwort erwähnten Thema der Veränderungsbereitschaft und ihrer Grenzen wären. Ohne Organisationsberatung wird es hier wohl nicht gehen – egal in welche Größenkategorie ein Unternehmen oder zu welcher Führungsebene der Entscheider gehört.

WETTBEWERB AUS ALLEN RICHTUNGEN – DIGITALISIERUNG MACHT ES MÖGLICH

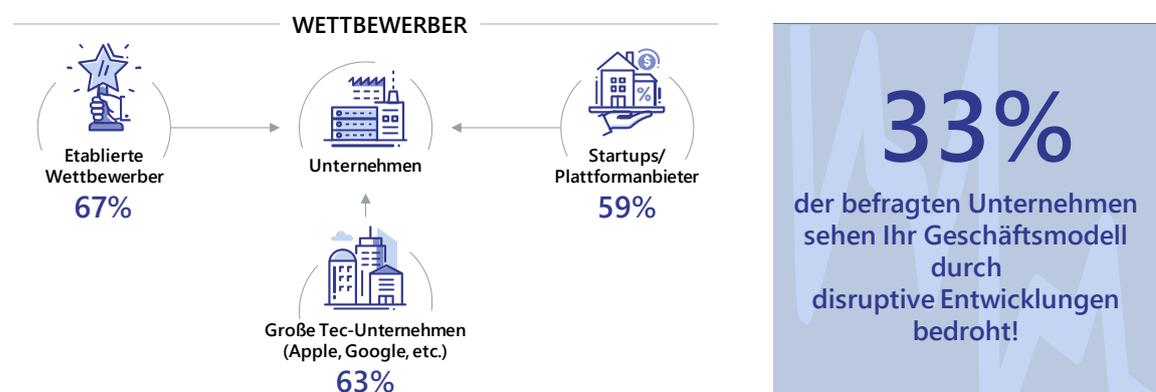


Abbildung 14 Bedrohung durch den Wettbewerb

Frage 1: Sehen Sie die Geschäftsmodelle Ihres Unternehmens von Wettbewerbern bedroht?

Frage 2: Wenn Sie +1 oder +2 angekreuzt haben: Wer sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Wettbewerber für Ihr Unternehmen?

Beratungsbedarf nach Unternehmensbereichen

IN WELCHEN UNTERNEHMENSBEREICHEN BESTEHT DER GRÖßTE BERATUNGSBEDARF?

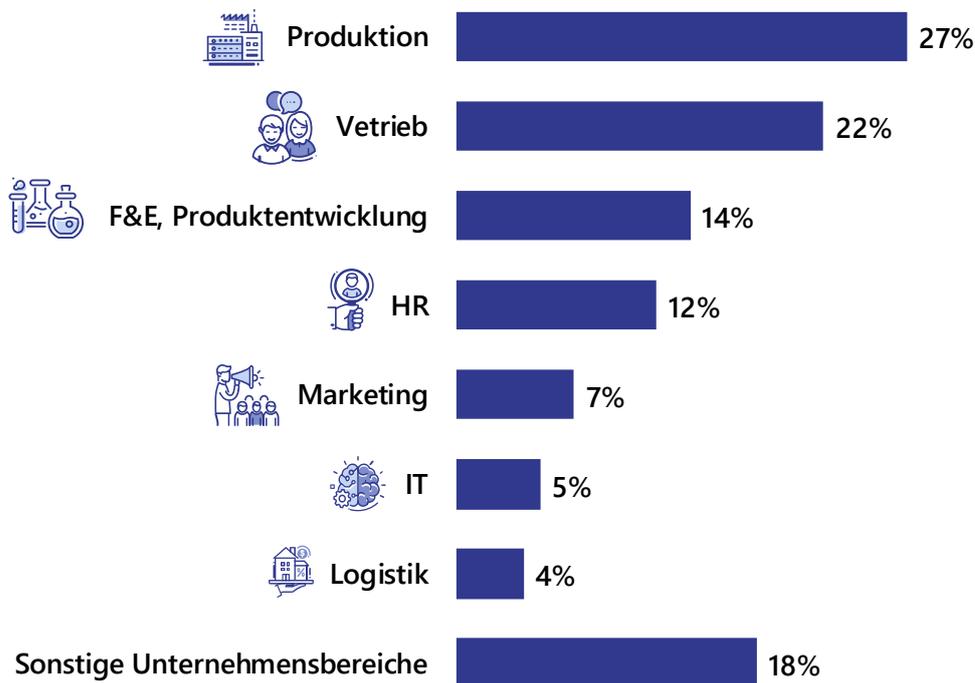


Abbildung 15: Beratungsbedarf in den einzelnen Unternehmensfunktionen

Frage: In welchen Unternehmensbereichen sehen Sie derzeit den größten Beratungsbedarf, wenn es um Innovationsprojekte geht?

Die Notwendigkeit, Beratung in Anspruch zu nehmen, sehen die befragten Unternehmen durchaus. Primär wird, wenn es um Innovationsprojekte geht, der Produktionsbereich in den Unternehmen gesehen. Hier zeigen sich auch erste Aktivitäten und Erfolge – Stichwort: Industrie 4.0. Auf Platz 2 positioniert sich der Vertrieb, der durch weltweite Netzwerke und die zunehmende Macht der Kunden vor gewaltige Herausforderungen

gestellt ist. Ebenfalls unter Druck stehen Forschung und Entwicklung sowie Produktentwicklung, denn die digitale Wirtschaft fordert hier schnelles Handeln – Stichwörter: Digitalisierung von Produkten, Vernetzung, das Produkt als Daten- und Komfortlieferant etc. Und da sich das alles nicht ohne Menschen realisieren lassen wird, signalisiert auch der HR-Bereich Beratungsbedarf. Es bleibt also viel zu tun.



Fazit und Ausblick

Die digitale Transformation ist gerade dabei, Wirtschaft und Gesellschaft in einer atemberaubenden Geschwindigkeit grundlegend zu verändern. Vor diesem Hintergrund stehen Unternehmen vor zahlreichen neuen Herausforderungen. So haben sie neue und unbekannte Wettbewerber, bei denen es sich beispielsweise um Start-ups oder auch etablierte Onlineanbieter, wie Amazon, Apple, Facebook oder Google, handeln kann. Die Fähigkeit, digitale Innovationen zu entwickeln, wird dabei zur zentralen Voraussetzung, um die eigene Zukunftsfähigkeit zu sichern.

Mithilfe dieser Studie wollen wir Führungskräften und Entscheidern Orientierung geben, wie Unternehmen mit diesen Herausforderungen umgehen können und welche Schlüsse daraus zu ziehen sind. Die Kernfrage besteht in den zu ergreifenden Strategien und Maßnahmen, um die digitale Transformation voranzutreiben. Die Ergebnisse der Studie haben wir in den nachfolgenden fünf zentralen Empfehlungen zusammengefasst:

1. **AGILES ARBEITEN** ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Dabei sollte ein agiler Arbeitsstil die Regel werden und nicht die Ausnahme sein – auch jenseits von Aufgaben wie Softwareentwicklung und Projektmanagement, bei denen agile Prinzipien wie Scrum schon seit längerer Zeit weit verbreitet sind. Die Vorteile des agilen Arbeitens sehen die Befragten insbesondere in Qualitätsverbesserungen und Zeiteinsparungen. Kostensenkungen werden als weniger wichtig eingeschätzt. 95 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass dieser Arbeitsstil zukünftig an Bedeutung gewinnen wird. Eine Einführung von agilem Arbeiten in Organisationen erfordert eine grundlegende Kulturänderung, die über die Einführung digitaler Tools weit hinausgeht.

2. **KOOPERATIONEN MIT PARTNERN** werden als wesentlicher Erfolgsfaktor gesehen. Als gut oder sehr gut werden insbesondere die Kooperationspartner Universitäten und Forschungsinstitute, Kunden, Lieferanten, Beratungsgesellschaften und Start-ups bewertet. Demgegenüber war die Zufriedenheit in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Wettbewerbern am geringsten.

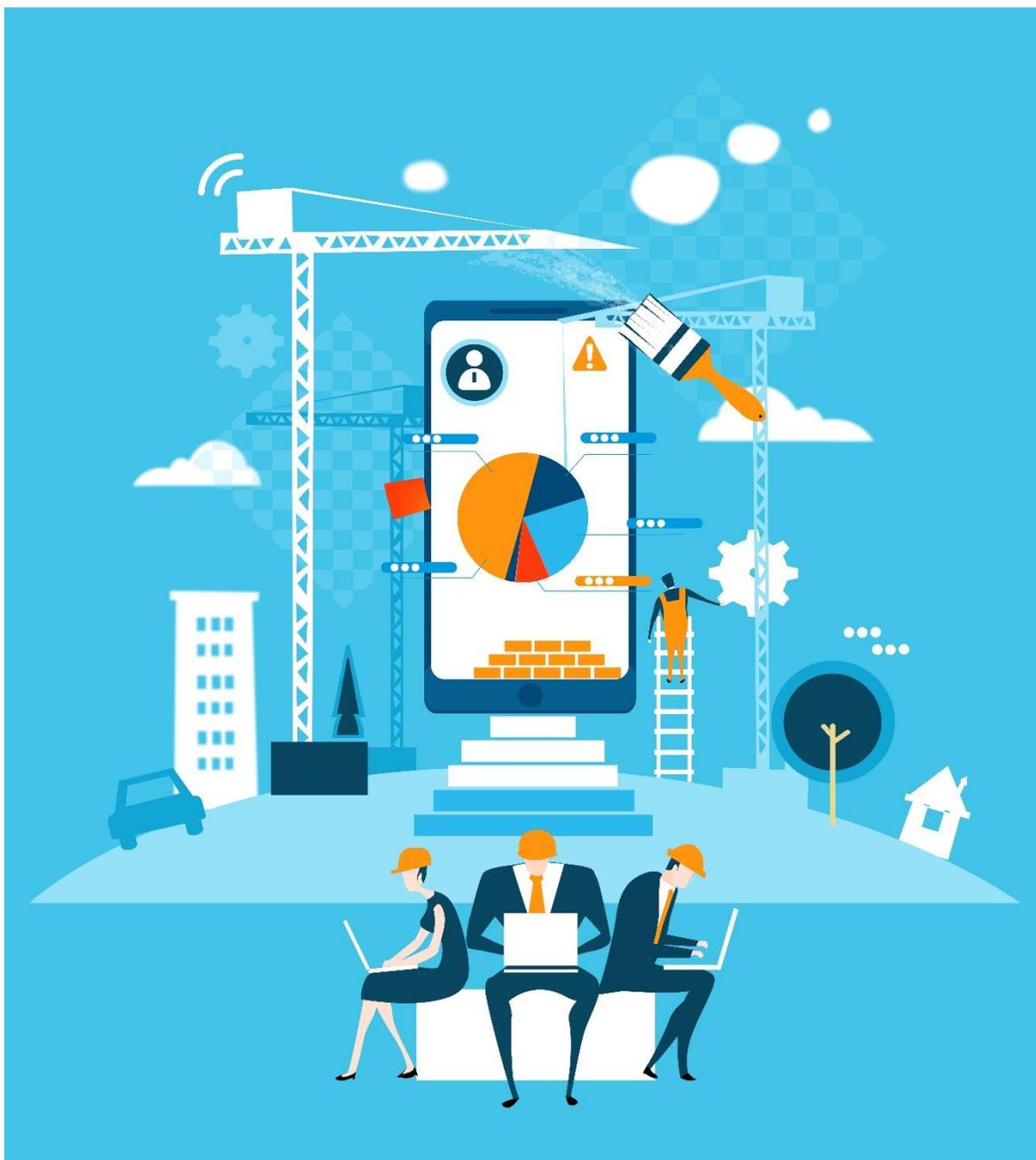
3. **OPEN INNOVATION** ist eine erfolgreiche Maßnahme, um die digitale Transformation voranzutreiben. 100 Prozent der Befragten, die mit dieser Methode bereits Erfahrung gesammelt haben, empfehlen sie weiter. Die Vorteile werden insbesondere auf den Gebieten des Know-how-Transfers und des Trend Scoutings gesehen.

4. **DIE KOMPETENZEN UND SKILLS** innerhalb von Unternehmen und darüber hinaus müssen auf- bzw. ausgebaut werden. Die wichtigsten Skills sehen die Befragten auf den Gebieten der Kommunikationskompetenz, der Methoden zur Datenanalyse sowie der Selbstorganisation (im Sinne von agilem Arbeiten). Als wichtigste Maßnahmen zum Auf- und Ausbau dieser Skills werden interne und externe Weiterbildungstrainings sowie die Rekrutierung neuer Mitarbeiter bewertet. Dagegen wird die Teilnahme an Masterprogrammen oder an E-Learning- bzw. Blended-Learning-Kursen als weniger relevant eingeschätzt.

5. Die **GRÜNDUNG VON DIGITALEINHEITEN** wird als wesentlicher Erfolgsfaktor genannt. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen ist diesen Schritt bereits gegangen. Die wesentlichen Vorteile liegen aus Sicht der Befragten insbesondere in der Bündelung von Wissen und dem besseren Austausch zwischen den Fachbereichen und der IT.

Die Umsetzung dieser Empfehlungen stellt eine große Herausforderung dar und darf von den Unternehmen nicht unterschätzt werden. Es sind vielmehr Maßnahmen, die ein komplettes Neudenken der Unternehmensorganisation und -kultur notwendig machen. Dabei handelt es sich um einen mittel- bis langfristigen

Prozess, der vor den Unternehmen liegt. Die digitale Transformation jetzt nicht voranzutreiben, ist keine Option. Die Welt ist im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung immer schneller geworden – und sie wird nie mehr so langsam sein wie heute.



Demografie

AUSWERTUNGSGRUPPEN DER 80 BEFRAGTEN STUDIENTEILNEHMER

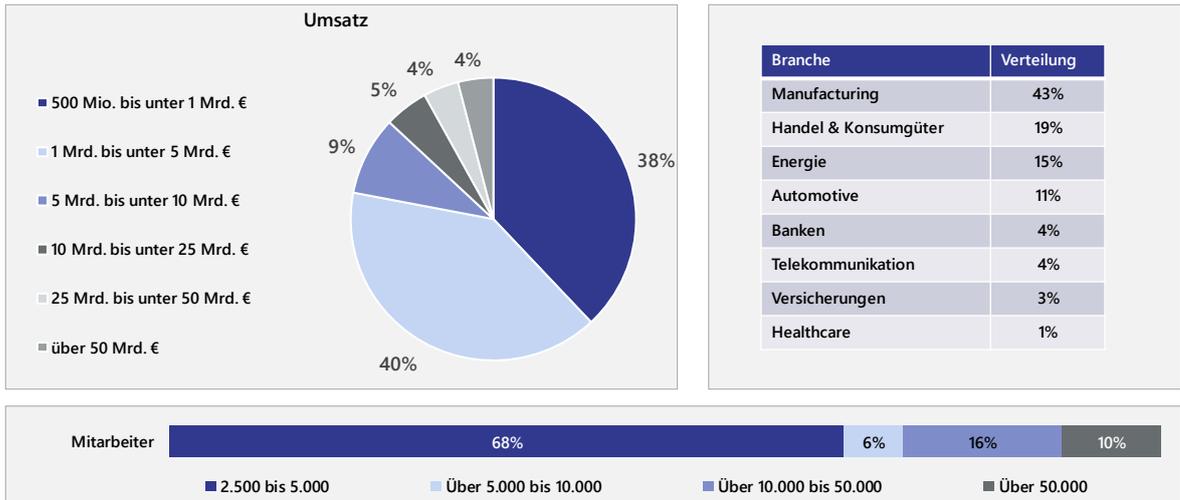


Abbildung 16: Auswertungsgruppen nach Gesamtumsatz, Branche und Mitarbeiterzahl
Frage: Gesamtumsatz, n = 80; Mitarbeiter insgesamt, n = 79; Branche, n = 79



Abbildung 17: Auswertungsgruppen nach Kundenfokus, Funktion und Führungsebene
Frage: Kundenfokus, n = 80; Funktion, n = 80

Interviews und Fachbeiträge

DETECON INTERNATIONAL

»Innovative Unternehmen agieren im Ökosystem aus Partnern«

EY

»Innovation ist kein Selbstzweck«

ROI MANAGEMENT CONSULTING

»Innovationsmanagement – Ein Update für das digitale Zeitalter«



DETECON

DETECON
CONSULTING

»Innovative Unternehmen agieren im Ökosystem aus Partnern«



Steffen Kuhn
Managing Partner und Gründer der
Digital Engineering Center



Philipp Schett
Managing Consultant
Innovation Institute San Francisco

LÜNENDONK: Innovationsfähigkeit gilt in Zeiten der Digitalisierung als überlebenswichtig. Warum aber scheitern immer noch die meisten Innovationsvorhaben?

SCHETT: Erst einmal: Ein Unternehmen, bei dem keine Innovationsvorhaben scheitern, ist ziemlich sicher nicht innovativ. Scheitern gehört dazu – dies passiert auch im Silicon Valley ständig. Entscheidend ist eher ein durchdachtes Innovationsportfolio. Ich erkenne bei deutschen Unternehmen allerdings zwei schädliche Muster: Die einen investieren viel zu viel Geld und Zeit, anstatt schnell mit kleinen Experimenten zu lernen und den Nutzen zu verfeinern. Die anderen investieren dagegen zu wenig und ziehen zu früh den Stecker.

LÜNENDONK: Welche Hürden lauern konkret beim Transfer von einer Idee in die Umsetzungspraxis?

KUHN: Viele Faktoren sind relevant: Ein elementarer Fehler ist die unklare übergreifende Governance darüber, wie der Gesamtprozess von der Idee zur Markteinführung samt Verantwortlichkeiten funktionieren soll. Diese Gefahr besteht immer dann, wenn eine Innovationsabteilung oder ein Innovation Hub für neue Geschäftsideen zuständig sein soll, die IT-Abteilung die

Umsetzung treiben soll und die Business Units die Services in den Markt bringen sollen. Besser ist, die jeweils relevanten Funktionen und Experten frühzeitig einzubinden.

Oftmals scheitert es aber gar nicht an unklaren Prozessen, sondern an der Kultur und der Frage, ob Akzeptanz für Geduld und Fehler vorhanden ist. Ist man agil genug, um iterativ Fortschritte zu machen? Und hat man überhaupt die richtigen Experten?

LÜNENDONK: Prototypen und Proof of Concepts gelten ja als wichtige Vorstufen im Innovationsprozess. Was müssen sie beinhalten, damit sie keine falschen Entscheidungsimpulse liefern?

KUHN: Digitale, wie auch Hardware-Prototypen müssen die Ergebnisse der vorangehenden Überlegungen sicht- und anfassbar machen. Das ermöglicht es, pragmatisch zu evaluieren und weiter zu verbessern. Hier sprechen wir von User Centered Design, wobei der Nutzer von Anfang an involviert sein sollte. Die Herausforderung besteht darin, den Prototypen in seiner Komplexität einfach zu halten und gleichzeitig alle relevanten Funktionen abzubilden. Die Anforderungen sind daher

so präzise wie möglich zu formulieren. Je besser das gelingt, umso aussagekräftiger wird der Prototyp.

LÜNENDONK: Meist lautet die Gretchenfrage: Müssen Innovationen in gesonderten Einheiten entstehen oder sollten sie in bestehende Strukturen eingebettet sein, damit sie nicht am langen Arm der Unternehmensrealität verhungern? Was raten Sie?

SCHETT: Platz sollte für beides im Innovationsportfolio sein. Aber wirklich disruptive Ideen müssen in externen Einheiten hervorgebracht werden. Einerseits um der meist irrationalen Angst, sich selbst zu kannibalisieren, entgegenzuwirken. Andererseits aber auch, weil Strukturen, die darauf ausgelegt sind, ein bestehendes Geschäftsmodell möglichst effizient auszuführen, eben nicht dafür geeignet sind, ein neues zu identifizieren: Mitarbeitern brauchen hierfür andere Freiheiten, aber auch andere Anreizsysteme – und eventuell sind auch andere Investoren notwendig.

LÜNENDONK: Ökosysteme aus Unternehmenspartnern, Hochschulen und Start-ups gelten mit Blick auf Cyber-Hochburgen wie das Silicon Valley oder Beerscheba in Israel als besonders erfolgversprechend. Wie können Unternehmen erkennen, welche Partner die richtigen für die eigenen Ziele sind?

SCHETT: Voraussetzung ist zunächst Klarheit bei eigenen Zielen: Gute Startups können sich gute Partner mittlerweile aussuchen, und viele Start-ups sind berechtigterweise vorsichtig geworden. Denn oft haben Großkonzerne nur ein Innovationstheater, also Innovation zum Marketingzweck, aufgeführt oder sind Partnerschaften ohne Plan eingegangen. Wenn die Ziele klar sind, ist weiterhin zu klären, ob Kultur, Planungshorizont und Geschwindigkeit zueinander passen.

KUHN: Zusätzlich ist es wichtig, mit konkreten Projekten, die beiden Seiten Vorteile bieten, auf Start-ups und Partner zuzugehen und den eigenen Modus Operandi in der Zusammenarbeit zu finden. Für etablierte

Unternehmen ist es natürlich sexy, mit Start-ups technologische Ideen zu realisieren. Aus Sicht des Start-ups, dessen „Margin for Error“ deutlich geringer ist, wird es aber komplexer – attraktiv ist nur, wer kurze Entscheidungszyklen, einfache Prozesse und klare Verantwortlichkeiten mitbringt. Hier mit offenen Karten zu spielen ist das A und O. Wir empfehlen, immer einen Mix aus Industrie-, Forschungsorganisationen und Start-ups im Ökosystem zu haben. Wie bei einem guten Menü zählt dann die richtige Dosis von Zutaten

LÜNENDONK: Wie lässt sich die Zusammenarbeit in Ökosystemen organisieren? Wie setze ich die richtigen Anreize, damit alle Partner profitieren?

KUHN: Um ein funktionierendes Ökosystem aufzubauen, ist die Definition der Partner und Rollen extrem wichtig. Welche Partner gehen mit der Lösung an den Markt und welche Partner liefern „nur“ Komponenten und Bausteine zu? Wie lässt sich ein Plattform-Geschäftsmodell realisieren? Wie sieht ein Revenue-Sharing-Modell aus, das für alle attraktiv ist? Wie lassen sich gemeinsame Produkte und Services im Rahmen von Co-Innovation entwickeln? All diese Fragen gilt es, individuell zu klären.

SCHETT: Wir definieren immer gemeinsam die Ziele für die Partnerschaft und klare Messgrößen hierfür. Diese Transparenz ist heute wichtiger denn je. Und es ist festzulegen, was geschehen soll, nachdem Ziele erreicht oder nicht erreicht worden sind.

LÜNENDONK: Schauen wir in die Zukunft. Warum ist es so wichtig, die nächste Welle wegweisender Entwicklungen früh zu erkennen? Wie kann man sich vorbereiten?

KUHN: Nun, Unternehmen, die das Thema nicht ernst nehmen, zerbrechen im schlimmsten Falle daran. Die schiere Menge täglich neuer Innovationen macht den Überblick sicher schwierig. Hinzu kommt eine immer komplexere Situation aus klassischen Wettbewerbern, disruptiven Start-ups und Ökosystem-Playern mit



großer Marktmacht. Um Technologieschocks zu vermeiden, empfehlen wir zur Trend- und Impact-Analyse ein dreistufiges Vorgehen:

Zunächst sind Trends frühzeitig zu beobachten und ihre Relevanz ist zu klären. Darauf aufbauend gilt es, die Trends untereinander in einen Zusammenhang zu bringen und über mehrere Anwendungsfelder hinweg (End-)nutzer miteinzubeziehen. Schließlich sind aus strategischem Blick heraus realistische Use Cases und Szenarien zu entwickeln, die nachhaltig erfolgreich sein können.

LÜNENDONK: Um Technologieschocks zu vermeiden, ist der Aufbau eigener Kompetenz wichtig. Wie lässt sich Weiterbildung unter den Zwängen des laufenden Geschäfts realisieren?

SCHETT: Hier sehe ich Arbeitnehmer und Arbeitgeber in der Pflicht. Arbeitgeber müssen Angebote schaffen, Führungskräfte sensibilisieren und dafür sorgen, dass sich Mitarbeiter auch die Zeit nehmen können. Aber diese dürfen nicht darauf warten, bis man vom Chef zum Seminar geschickt wird. Zahllose Onlineplattformen bieten günstige oder gar kostenlose Möglichkeiten an, auch nebenbei zu lernen.

KUHN: Klar ist, dass in Disziplinen wie AI, Data Science, Cybersecurity, Blockchain oder IoT, nicht so viele Hochschulabgänger vorhanden sein werden, wie der Markt benötigt. Dasselbe gilt für Entwickler. Um dem globalen War for Talents entgegen zu wirken, haben wir einen Digital Fitness Parcours entwickelt, der unser Team über unterschiedliche Formate wie Online-, Webinar- aber auch Präsenzs Schulungen in Digitalisierungsdisziplinen fit macht.

LÜNENDONK: Agilität als Voraussetzung für Innovation ist in aller Munde: Im Valley wurde die OKR-Methode als Managementansatz geboren. Was ermöglicht sie und kann sie auch bei Innovationsprozessen helfen?

SCHETT: Werkzeuge wie OKR (Objectives & Key Results), bieten jederzeit Transparenz über die Ziele und koordinieren somit Teammitglieder, Organisationseinheiten und Unternehmen in einer Partnerschaft. Wir nutzen OKRs, um die tägliche Arbeit von Mitarbeitern effektiv mit strategischen Zielen zu verknüpfen und der Führungsebene wiederum ein aktuelles Bild zu geben, wie es um die Zielerreichung im Unternehmen bestellt ist. Zusammen mit unserem Partner Workboard haben wir eine Methodik entwickelt, die agile Methoden wie Scrum zur Operationalisierung der Geschäftsstrategie übersetzt.

LÜNENDONK: Wenn Ökosysteme schon einen hohen Nutzen bringen, sollten Unternehmen nicht noch weitergehen und direkt die Crowd in Innovationsentwicklungen einbinden?

SCHETT: Natürlich kann die Crowd wunderbar bereichern! Und zwar sowohl die im Unternehmen vorhandene als auch die der existierenden und potenziellen Kunden kann hervorragend zur Validierung von Prototypen beitragen.

KUHN: Ganz genau. Gerade bei der Identifikation von Bedarfen werden wir noch viel mehr auf die Stimme der Nutzer hören müssen. Hier spielt auch der Open-Source-Gedanke mit: Bei der Entwicklung komplexer Anwendungsfälle unter Einsatz von Technologien wie etwa Machine Learning ist die Community an Entwicklern, die Code und Komponenten im Netz zur Verfügung stellen, schon jetzt riesig und wird weiter anwachsen. Unsere Data Scientists und Prototyper sind heute schon sehr aktiv in diesen Communities, ein Großteil ihrer Arbeit basiert auf Open-Source-Produkten.

Doch auch wenn die Crowd hilft, nimmt dies nicht die Verantwortung von den Unternehmen, sich über die notwendige, längerfristige Transformation von Mitarbeiterfähigkeiten klare Gedanken zu machen – ein wichtiges Thema für den CEO und den CHRO.

EY

»Innovation ist kein Selbstzweck«



Univ.-Prof. Dr. Werner H. Hoffmann
Partner,
Strategy Consulting;
EY Österreich

LÜNENDONK: Wenn Sie an Ihre aktuellen Projekte denken, worin liegen derzeit die größten Herausforderungen für Unternehmen im Innovationsmanagement?

DR. HOFFMANN: Meiner Erfahrung nach liegen die Herausforderungen in der zweckmäßigen Institutionalisierung des Innovationsmanagements sowie darin, geeignete Infrastrukturen zur Unterstützung der Innovationsaktivitäten zu schaffen und den Transfers in die Stammorganisation sicherzustellen.

LÜNENDONK: Die Studienergebnisse zeigen, dass die Innovationsverantwortlichen in erster Linie den Umsatz mit innovativen Produkten und Services steigern und die Wettbewerbsfähigkeit verbessern möchten. Entspricht dies Ihrer Erfahrung oder sind es andere Ziele, die im Vordergrund deutschsprachiger Unternehmen stehen?

DR. HOFFMANN: Das deckt sich mit meiner Beratungserfahrung! Innovation ist kein Selbstzweck, sondern muss sich mittel- bis längerfristig in einer stärkeren Wettbewerbsstellung auf für die Unternehmen wichtigen Produktmärkten niederschlagen – und diese wiederum in entsprechenden Umsätzen und Gewinnen. Letztendlich geht es also um profitables Wachstum!

LÜNENDONK: Der schnelle, durch die Digitalisierung ausgelöste, Wandel verunsichert Mitarbeiter und Unternehmen. Aktuell befinden wir uns auf dem konjunkturellen Höhepunkt. Glauben Sie, dass die Verunsicherung weiter steigen wird, wenn sich die wirtschaftliche Perspektive eintrübt und die Automatisierung weiter voranschreitet?

DR. HOFFMANN: Ja, davon ist auszugehen! Es ist derzeit wohl die wichtigste Aufgabe für Führungskräfte in Unternehmen und in der Politik, die Menschen auf diesem Weg „mitzunehmen“, ihnen Ängste zu nehmen und die weitreichenden Chancen, die für sie persönlich und die Gesellschaft in Summe damit verbunden sind, aufzuzeigen.

LÜNENDONK: Die Ergebnisse machen deutlich, dass die agile Zusammenarbeit in Teams immer mehr an Bedeutung gewinnt. Warum ist dies Ihrer Meinung nach der Fall, was versprechen sich vor allem große Unternehmen davon und worauf sollte man achten?

DR. HOFFMANN: Pragmatisch betrachtet bedeutet Agilität vor allem Schnelligkeit und Flexibilität. Beides wird in unserer unsicheren und sich rapide verändernden Welt offensichtlich immer wichtiger. Die traditionellen



Managementtechniken und -rituale, die in Zeiten guter Planbarkeit und Berechenbarkeit künftiger Entwicklungen entstanden sind, kommen da nicht mehr mit und sind immer öfter sogar dysfunktional. Wir brauchen meiner Überzeugung nach neben dem bewährten Managementparadigma für „sicheres“ Geschäft bzw. Exploitation zusätzlich ein neues, ergänzendes Managementparadigma für „unsicheres“ Geschäft bzw. Exploration.

LÜNENDONK: Um Innovationen schneller entwickeln zu können, haben zahlreiche Unternehmen separate Digitaleinheiten gegründet. Was sind Ihrer Meinung nach die Vor- und Nachteile dieser Einheiten, die außerhalb der Stammorganisation existieren? Wie lässt sich der Austausch und die Bindung verbessern?

DR. HOFFMANN: Auf diese Frage gibt es leider keine einfache Antwort. Es handelt sich dabei sicherlich um eine der zentralen Managementherausforderungen unserer Zeit. Ich denke, ein gewisses Maß an Aufgabendifferenzierung und Spezialisierung zwischen Exploration und Exploitation ist erforderlich, weil vor allem radikale Innovation offensichtlich andere Rahmenbedingungen hinsichtlich Governance, Compliance, Controlling, Staffing, etc. und vor allem eine andere Haltung und Einstellung der dort tätigen Mitarbeiter-(Kultur) erfordert.

Um ein Auseinanderdriften dieser Digital- oder Innovationseinheiten und der Stammorganisation zu vermeiden, müssen meines Erachtens vor allem soziale Integrationsmechanismen eingesetzt werden. Es sollte also ein laufender Austausch der in den beiden Bereichen in ähnlichen Domänen (Wissensgebieten, Märkten etc.) tätigen Menschen und eine Mobilität des Personals zwischen den beiden Welten ermöglicht werden. Dies ist aber leichter gesagt als erfolgreich getan!

LÜNENDONK: Neben agilen und digitalen Innovationseinheiten werden auch externe Kooperationspartner immer wichtiger. Warum glauben Sie, müssen sich

Unternehmen für externe Partner öffnen und worauf ist bei der Zusammenarbeit zu achten?

DR. HOFFMANN: Ich erachte Open Innovation für unverzichtbar, denn kaum ein Unternehmen verfügt heute über alle Ressourcen und Kompetenzen, um schnell genug und mit vertretbarem Risiko alleine den erforderlichen Innovationserfolg sicherzustellen. Vor allem Geschäftsmodellinnovationen erfordern fast immer die Etablierung von über die Grenzen eines Unternehmens weit hinausreichenden Wertschöpfungspartnerschaften und Ökosystemen. Und auf das kreative, unternehmerische Potenzial von Start-ups und jungen, rasch wachsenden Unternehmen möchte heute zu Recht kaum ein etabliertes Großunternehmen verzichten.

Großunternehmen tun sich meiner Beobachtung nach aber häufig immer noch schwer, derartige Partnerschaften nachhaltig erfolgreich zu managen. Kooperationsfähigkeit beziehungsweise Allianzmanagementkompetenz ist daher meiner Meinung nach zu einer Schlüsselkompetenz für Unternehmen in nahezu allen Branchen geworden.

LÜNENDONK: Die Auswertung der Daten zeigt, dass Unternehmen besonders Kooperationen mit Forschungsinstituten, Universitäten und Startups positiv gegenüberstehen. Bei Kunden und Lieferanten fielen die Bewertungen etwas zurückhaltender aus. Woran könnte diese Zurückhaltung Ihrer Meinung nach liegen und welche Erfahrungen haben Sie persönlich in Beratungsprojekten gesammelt?

DR. HOFFMANN: Meiner Erfahrung nach ist hier die Kernfrage, ob radikale oder inkrementelle Innovation angestrebt wird. Für inkrementelle Innovation (Produkt- oder Prozessverbesserungen) kann eine enge Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten durchaus wichtige Ansatzpunkte liefern. Aber für radikale Innovation braucht es den Austausch mit Akteuren von außerhalb des etablierten Wertschöpfungssystems! Hier gilt das Wort von Albert Einstein, der sinngemäß gesagt hat,

dass wenn immer die gleichen Menschen mit den gleichen Methoden über Problemstellungen nachdenken, man nicht überrascht sein darf, wenn dabei nichts bahnbrechend Neues herauskommt – und genau hier setzt ja Open Innovation an, indem neue Menschen und neue Methoden in den Innovationsprozess integriert werden.

LÜNENDONK: Die Digitalisierung verändert natürlich auch die Anforderungen an die eigenen Mitarbeiter. Fähigkeiten wie Kommunikations- und Datenanalysekompetenz werden deutlich wichtiger. Besonders Kreativität und die Fähigkeit zum Querdenken sind nach Einschätzung der Studienteilnehmer zukünftig stark gefragte Kompetenzen. Inwieweit passen diese Anforderungen an die Compliance-, Policy- und Rekrutierungsvorgaben der großen Unternehmen?

DR. HOFFMANN: Ich sehe tatsächlich einerseits ein wachsendes Spannungsfeld zwischen steigender Regulierungsdichte und dem daraus resultierenden Druck, sich unbedingt regelkonform zu verhalten, und andererseits dem Wunsch nach sprühender Kreativität und unkonventionellen Zugängen. Die einzelnen Unternehmen haben hier nur einen begrenzten Handlungsspielraum, dem gegenzusteuern, weil die Regulierungswut ja häufig von außen – also dem Gesetzgeber und anderen „regulatory bodies“ – vorgegeben wird. Aber die bestehenden Spielräume sollten jedenfalls bestmöglich im Sinne des gewünschten künftigen Anforderungsprofils an die Mitarbeiter von morgen genützt werden.

Als Universitätsprofessor und Leiter eines Masterprogramms auf dem Gebiet Strategy & Innovation weiß ich, wie anspruchsvoll Top-Absolventen heute bei der Wahl ihres Arbeitgebers sind.

LÜNENDONK: Die Entwicklung von innovativen Geschäftsmodellen stellt die Unternehmen vor große Herausforderungen. Besonders Fragen im Hinblick auf die Organisation beschäftigen die Befragten. Ist die Digitalisierung somit stärker eine organisatorische als eine technologische Herausforderung? Und was bedeutet dies für eine erfolgreiche digitale Transformation?

DR. HOFFMANN: Es wird sie nicht überraschen, dass ich als Strategieberater in der digitalen Transformation vor allem eine strategische Herausforderung sehe, bei der meiner Überzeugung nach, die damit verbundenen Chancen deutlich überwiegen. Digitale Technologien bieten zahlreiche neue Möglichkeiten, Produkte und Dienstleistungen gleichzeitig besser und günstiger zu machen – bekanntlich die zwei zentralen Quellen von Wettbewerbsvorteilen.

Für Strategen ist die digitale Transformation daher ein wahres Eldorado, weil viele der technologischen Limitationen der Vergangenheit in Zukunft wegfallen werden. Auf der anderen Seite eröffnet dies den sogenannten New Entrants viele Ansatzpunkte, etablierte Akteure mit neuen Geschäftsmodellen anzugreifen, was insgesamt zu der in vielen Branchen derzeit zu beobachtenden Dynamisierung des Wettbewerbs führt. Da dieser immer mehr zu einem Wettbewerb der Ideen wird, erlangt das Thema Innovationsmanagement eine entscheidende Bedeutung für die Zukunft unserer Unternehmen und des Wirtschaftsstandorts. Letztlich ist die digitale Transformation – für ein bestimmtes Unternehmen und den gesamten Wirtschaftsstandort – dann als gelungen zu betrachten, wenn die globale Wettbewerbsposition durch den strategiegeleiteten Einsatz digitaler Technologien nachhaltig gestärkt und in profitables Wachstum umgesetzt werden konnte.



ROI



»Innovationsmanagement – Ein Update für das digitale Zeitalter«



Vincent Stüger,
Geschäftsführer
ROI Management Consulting
Ges.m.b.H., Wien

Nachhaltiger Erfolg im Wettbewerb erfordert, dass permanent Innovationen erzeugt werden. Der Begriff kann jedoch leicht zu Fehlinterpretationen verleiten. Denn es geht natürlich nicht darum, ständig paradigmatische Erfindungen zu generieren, sondern Neuerungen zu erzeugen, die einen eindeutigen Kundennutzen bieten und dem Unternehmen gleichzeitig neue wirtschaftliche Potenziale eröffnen. Im Mittelpunkt des Innovationsmanagements stehen deshalb nicht geniale Ideen einzelner Erfinder, sondern die Gestaltung eines Managementsystems, das die Industrie in die Lage versetzt, einen kontinuierlichen Strom an Innovationen zu generieren. Besonders innovative Unternehmen zeichnen sich dabei vor allem durch fünf Eigenschaften aus:

- 1. Strategischer Fokus der Innovationen**
- 2. Aktive Steuerung des Innovationsportfolios**
- 3. Effiziente Organisation des Innovationsprozesses**
- 4. Weite Streuung der Innovationsquellen**
- 5. Nachhaltige Verankerung des Innovationsgeistes in der Unternehmenskultur**

STRATEGISCHER FOKUS DER INNOVATIONEN

Die Innovationsstrategie definiert die Suchfelder für neue Ideen, setzt den Rahmen für die Portfolioplanung und liefert die Grundlage für die Auswahl von Innovationsprojekten. Sie determiniert, in welchen Geschäftsfeldern und in welchem Umfang Innovationen strategische Revenue Gaps schließen sollen. Um diese Ausrichtung vorgeben zu können, bedarf es eines umfassenden Verständnisses der Branchendynamik und der wettbewerbsrelevanten Faktoren. Dabei muss insbesondere bestimmt werden, welche Bedeutung inkrementellen, radikalen, disruptiven und architekturellen Innovationen für die Entwicklung des Unternehmens zukommen soll.

Ein weiteres Element der Innovationsstrategie ist die Bestimmung der eigenen Rolle innerhalb der Innovationswertschöpfungskette: Welchen Innovationsbeitrag soll das eigene Unternehmen in Innovationsnetzwerken erbringen? Und nicht zuletzt muss heute die Digitalisierung beziehungsweise die Frage nach den Vernetzungsmöglichkeiten von Produkten und Prozessen im Internet der Dinge eine zentrale Rolle im Rahmen der strategischen Analyse spielen.

Voraussetzung dafür, dass eine valide und langfristig tragfähige Innovationsstrategie entwickelt werden kann, ist der Einsatz eines breiten Methodenportfolios. Strategie-Reviews, Innovations- und IoT-Audits, Analysen der Geschäftsfelder, Märkte und Technologien, Szenario- und Delphi-Techniken sollten dabei zum Instrumentarium gehören.

AKTIVE STEUERUNG DES INNOVATIONSPORTFOLIOS

Aktive Portfoliosteuerung fokussiert den effektiven Einsatz der verfügbaren Ressourcen in den durch die Innovationsstrategie definierten Feldern. Den Schwerpunkt bildet dabei ein agiles Portfoliomanagement, das den kontinuierlichen Strom neuer Ideen, deren Bewertung und Auswahl und schließlich eine effiziente Umsetzung ermöglicht. Ziel des Portfoliomanagements ist es, ein Projektportfolio aufzubauen, das im Hinblick auf Chancen, Risiken und Umsetzungszeiträume ausbalanciert ist. Es ermöglicht die Durchführung der Innovationsstrategie ohne negative Einflüsse auf die wirtschaftliche Performance des operativen Geschäfts des Unternehmens.

Die Steuerung des Innovationsportfolios erfolgt einerseits über agile Projektmanagementmethoden und Tools wie Innovationsinventur, Erstellung von Innovationsroadmaps und Portfoliomapping der Projekte. Andererseits sorgt sie für die gezielte Integration externer Partner und Stakeholder in den Innovationsprozess.

EFFIZIENTE ORGANISATION DES INNOVATIONSPROZESSES

Innovation bedeutet nicht, dass Wirtschaftlichkeitskriterien und Lean-Prinzipien außer Kraft gesetzt werden. Im Gegenteil: Um wirklich effizient zu sein, müssen Innovationsprozesse zwingend Verschwendung vermeiden. In frühen Innovationsphasen stehen kreative Ansätze zur Ideengenerierung und agile Prozessmodelle im Vordergrund, die auf schnelles Feedback zur Vermeidung von Verschwendung setzen. Dabei zählen Rapid Prototyping, Set-based Engineering und Minimum Viable Products zu den aktuell wichtigsten Ansätzen. In späteren Innovationsphasen liegt der Fokus dagegen auf

stringenteren und besser planbaren Prozessmodellen, etwa im Kontext von Industrialisierungsprozessen.

Eine besondere Herausforderung stellt die Entwicklung von intelligenten und zunehmend vernetzten Smart Products dar. In vielen Industrien werden die Innovationsprozesse von der Software geprägt – mit teils massiven Konsequenzen. Ein Beispiel ist der Abschied von der einmaligen Lieferung eines fertigen Produkts und die Hinwendung zu sich über Software-Releases laufend weiterentwickelnden Lösungspaketen.

Smarte Methoden und Technologien sorgen aber auch für eine Frischzellenkur in der F&E-Organisation und machen sie reaktionsfähiger, effizienter und schlagkräftiger. Sie ermöglichen eine umfassende und frühe Einbeziehung der Kunden in die Produktentwicklung, um durch schnelles Feedback Fehlentwicklungen zu vermeiden und Risiken zu reduzieren. Sie helfen dabei, Produkte zu entwickeln, deren Funktionen durch eine Kombination aus Hard-, Software und Vernetzung mit anderen Produkten erweitert und damit smart werden. Und sie erlauben eine schnellere und ressourcensparende Neu- und Weiterentwicklung von Produkten – mit oder ohne Softwareanteil.

Als besonders erfolgreich hat sich dabei einerseits der Aufbau agiler, vernetzter und kollaborativer Prozesse erwiesen. Exemplarisch stehen dafür Entwicklungsstrategien wie die bereits erwähnten Methoden Minimum Viable Product (MVP) und Minimum Viable Organization (MVO). Sie zielen darauf ab, den Einsatz von Ressourcen und Zeit – beides ist zur Entwicklung kundentfähiger Produkte notwendig – radikal zu reduzieren. Schnelles Feedback auf realisierte Produktideen und eine laufende, inkrementelle Produkterweiterung durch schlanke Entwicklungsschleifen ersetzen dabei die typisch hierarchischen F&E-Prozesse nach dem Wasserfallprinzip.

Einen zweiten wesentlichen Optimierungshebel bildet die Eliminierung sowie Zeit- und Kostenreduktion von



Prozessschritten durch den Einsatz digitaler Tools und Lösungen. Dazu zählen beispielsweise der Einsatz von Smart Data Analytics, Digital Twins oder Künstlicher Intelligenz (AI/KI), mit deren Hilfe auch historische Daten analysiert, Prognosen verbessert und physische Tests durch Simulationen ersetzt werden können. Darüber hinaus erlaubt der Einsatz von 3D-Printing und Rapid Prototyping deutlich schnellere und kostengünstigere Konzeptstudien und physische Tests als in klassischen Strukturen.

WEITE STREUUNG DER INNOVATIONSQUELLEN

Innovation ist schon lange keine geschlossene Veranstaltung mehr. Doch der Prozess der Öffnung beschleunigt sich in den letzten Jahren zusehends. In erfolgreichen globalen Unternehmen findet Innovation nicht mehr in zentralen Forschungseinrichtungen statt, sondern ist innerhalb des eigenen Unternehmens international verteilt (Stichwort: Innovation Footprint), multidisziplinär und offen für externe Innovationsquellen (Stichwort: Open Innovation). Anders ist das notwendige Tempo im globalen Wettbewerb nicht zu halten. Doch die Vielfalt der Innovationsquellen stellt die Organisation auch vor hohe Anforderungen an die Gestaltung und Steuerung der oft ungewohnten Prozesse.

Vor diesem Hintergrund ist eine tiefgreifende Evaluierung der Produkt- und Leistungsstrukturen erforderlich. So sind etwa integrale Produktkonzepte weniger für verteilte Innovationsansätze geeignet als modulare. Ferner ist für die Positionierung des eigenen Unternehmens in der Innovation Value Chain die Kenntnis und Verfügbarkeit der notwendigen Kompetenzen eine zentrale Voraussetzung. Typischerweise ist eine Reihe von Methoden und Instrumenten erforderlich, um Open Innovation sinnvoll zu nutzen und einen optimalen Innovation Footprint zu gestalten. Dazu zählen beispielsweise Produktstruktur- und Kompetenzanalysen, die Entwicklung von modularen Plattformkonzepten und verschiedenen Open-Innovation-Modellen, der Aufbau flexibler Partnerschaftsmodelle für Entwicklung und Fertigung (etwa Joint Development Manufacturing), sowie

eine klare Definition der Rollenmodelle für F&E-Standorte.

KULTUR DER INNOVATION

Egal wie effizient man Innovationsprozesse organisiert und wie präzise man relevante KPIs definiert und überwacht – der Beginn eines Innovationszyklus lässt sich nicht aus einer rein quantitativen betriebswirtschaftlichen Perspektive betrachten. Denn Innovationen werden immer von Menschen initiiert, die sich durch Neugierde, Risikobereitschaft, Geduld und Grenzgängertum auszeichnen. Sie betreten zwangsläufig ein nicht kartiertes Gelände, in dem Prognosen schwer möglich und die Risiken schwer kalkulierbar sind. Eine solche Ausgangslage erweist sich häufig als schwer kompatibel mit auf kurzfristige Profitabilität getrimmten Organisationen. Das ist der zentrale Grund, warum der Entwicklung innovativer Organisationsstrukturen maximale Beachtung geschenkt werden muss. Die Förderung einer Innovationskultur zieht sich durch die Gestaltung von organisatorischen Strukturen und Prozessen bis hin zu Anreizsystemen. Dabei geht es vor allem um vier zentrale Fragen:

- Werden Innovatoren bei der Entwicklung ihrer Ideen ausreichend unterstützt?
- Stehen ausreichend Zeit und Ressourcen für Kreativität zur Verfügung?
- Werden Ideen im Unternehmen sichtbar gemacht und aktiv kommuniziert?
- Wie konstruktiv und tolerant wird das Scheitern von Innovationsvorhaben im Unternehmen verarbeitet?

Die Entwicklung einer innovativen Organisationskultur ist ein langfristiger Prozess, der beim Top-Management beginnt, die einzelnen Innovationsrollen (beispielsweise Innovation Leaders / Innovation Champions) entwickelt und im Ergebnis die gesamte Organisation prägt und beeinflusst. Unterstützt wird dieser Prozess durch die Wahl einer Organisationsstruktur, die dem Grad der Radikalität der erforderlichen Innovationen angemessen ist. Auch diese Entwicklung kann auf bewährte

Instrumente gestützt werden – Kulturanalysen und Supportprogramme für Innovationsrollen zählen ebenso dazu wie konsequentes Change Management, Training und Coaching oder die Implementierung von innovationsfördernden Strukturen wie etwa Inkubatoren.

OFFENHEIT – DIE DNA DER INNOVATION

Je dynamischer, vernetzter und komplexer das Marktumfeld eines Unternehmens und je substituierbarer die Produkte und Leistungen im globalen Wettbewerb werden, desto wichtiger sind effektive und gut gemanagte

Innovationsprozesse. Zugleich darf das Innovationsmanagement nicht Opfer der eigenen Professionalität und einer Steuerungsillusion werden. Innovation bleibt im Kern ein ergebnisoffenes, nur in Teilen direkt beeinflussbares Geschäft, dem man mit Anpassungsfähigkeit und einer Portion Fatalismus begegnen muss. Eine innovationsaffine Organisation ist deshalb eine Organisation, die den Wandel aktiv und mutig vorantreibt – sich aber auch treiben lassen kann, wenn die Wellen hoch genug sind.



Unternehmensprofile

DETECON INTERNATIONAL

EY

ROI MANAGEMENT CONSULTING

LÜNENDONK & HOSSENFELDER

UNTERNEHMENSPROFIL



Detecon International GmbH

Detecon ist eine führende, weltweit agierende Management- und Technologieberatung mit Hauptsitz in Deutschland, die seit über 40 Jahren klassisches Management Consulting mit hoher Technologiekompetenz vereint. Ihr Leistungsschwerpunkt liegt im Bereich der digitalen Transformation: Detecon hilft Unternehmen aus allen Wirtschaftsbereichen, ihre Geschäftsmodelle und operativen Prozesse mit modernster Kommunikations- und Informationstechnologie an die Wettbewerbsbedingungen und Kundenanforderungen der digitalisierten, globalisierten Ökonomie anzupassen. Das Know-how der Detecon bündelt das Wissen aus erfolgreich abgeschlossenen Beratungsprojekten in über 160 Ländern.

Detecon ist ein Tochterunternehmen der T-Systems International, dem herstellerübergreifenden Digitaldienstleister der Deutschen Telekom. Gemeinsam mit der T-Systems Multimedia Solutions GmbH (MMS) und den digital ausgerichteten Bereichen der T-Systems Global Systems Integration (SI) bildet die Detecon International GmbH als Portfolio-Einheit „Digital Solutions“ einen der größten integrierten Digitalanbieter in Deutschland.

Mit dem neuen Bündnis forciert Detecon seinen Beratungsansatz „Beyond Consulting“, der klassische Beratungsmethoden deutlich weiterentwickelt und an heutige und künftige Digitalisierungsanforderungen anpasst. Dies beinhaltet etwa, dass Top-Beratung das Spektrum von Innovation zur Implementierung abdeckt. Zukunftsweisende Digitalberatung erfordert mehr und mehr Technologie-Expertise und ein hohes Maß an Agilität, das die flexible, aber passgenaue Vernetzung von Experten gerade für komplexe, digitale Ökosysteme miteinschließt. Gleichzeitig wird es in der digitalen Beratung zunehmend wichtiger, die Kunden von der Innovation über Prototyping bis hin zur Implementierung zu begleiten.

Daher gründete Detecon bereits 2017 in Berlin die Digital Engineering Center für Cyber Security, Analytical Intelligence, Co-Innovation und Industrial IoT, um die Wertschöpfungskette der Beratung zu erweitern und die Umsetzung von Digitalstrategien und -lösungen mittels Prototypen und Proof of Concepts zu beschleunigen.

KONTAKT

Detecon International GmbH
Sternengasse 14-16
50676 Köln
Telefon: +49 (0) 221 9161-0
E-Mail: info@detecon.com
Internet: www.detecon.com/de



UNTERNEHMENSPROFIL

EY



Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und in die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dynamischen Teams, einer ausgeprägten Kundenorientierung und individuell zugeschnittenen Dienstleistungen. Unser Ziel ist es, die Funktionsweise wirtschaftlich relevanter Prozesse in unserer Welt zu verbessern – für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unsere Kunden sowie die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch „Building a better working world“.

In Österreich ist EY mit rund 1.000 Mitarbeitern an vier Standorten präsent. Gemeinsam mit den insgesamt rund 270.000 Mitarbeitern der internationalen Prüfungs- und Beratungsorganisation unterstützt EY Kunden überall auf der Welt als ganzheitlicher Transformationspartner beim erfolgreichen Übergang in eine neue, digitalisierte Wirtschaft: von der Strategie über die technologische Umsetzung bis hin zur Organisations- und Kulturentwicklung.

Weitere Informationen finden Sie unter www.ey.com/at.

KONTAKT

EY

Strategy Consulting

Univ.-Prof. Dr. Werner Hoffmann

IZD Tower

Wagramer Straße 19

A-1220 Wien

Telefon: +43 (0) 1 211 70 0

E-Mail: ey@at.ey.com

Internet: www.at.ey.com

UNTERNEHMENSPROFIL



ROI Management Consulting AG

Als Experte für Forschung und Entwicklung, Produktion und Industrie 4.0 mit mehr als 3.000 erfolgreichen Projekten unterstützt ROI Industrieunternehmen darin, ihre Produkte, Technologien und Produktionsnetzwerke zu optimieren und die Potenziale der Digitalisierung für effizientere Prozesse und intelligente Produkte zu nutzen. Operative Exzellenz und quantitative, nachhaltig wirksame Ergebnisse sind die Ziele, an denen ROI sich messen lässt. Für seine stark umsetzungsorientierten Projekte erhielt die ROI Management Consulting AG mehrere wichtige Auszeichnungen wie die Siegel „Beste Berater“ von „brand eins“ sowie „Best of Consulting“ der „WirtschaftsWoche“ und belegt Top-Platzierungen in der Studie „Hidden Champions des Beratungsmarktes“ der WGMB.

Um den Themenkomplex Industrie 4.0 greifbar und in der Unternehmenspraxis effektiv nutzbar zu machen, betreibt ROI eine Industrie 4.0-Lernfabrik, in der technologische Grundlagen und Prinzipien der Digitalisierung mit dem Lean-Production-Ansatz kombiniert und praxisnah vermittelt werden. Mit dem „Industrie 4.0 Award“ zeichnet ROI darüber hinaus wegweisende Projekte aus der Industrie 4.0-Praxis aus. Der Preis wird in Deutschland seit 2013 vergeben, in China seit 2017.

1999 in München gegründet, beschäftigt die ROI Gruppe weltweit mehr als 150 Mitarbeiter an den Standorten München, Stuttgart, Peking, Prag, Wien und Zürich. Das Spektrum der Kunden reicht von renommierten mittelständischen Unternehmen bis hin zu DAX-Konzernen.

KONTAKT

ROI Management Consulting AG

Infanteriestraße 11

80797 München

Telefon: +49 (0) 89 1215 90-0

E-Mail: kontakt@roi.de

Internet: www.roi.de



Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH (Mindelheim) untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungsbranche. Mit dem Konzept Kompetenz³ bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk[®]-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünendonk[®]-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolioelementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Jonas Lünendonk

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 8261 73140-0

Telefax: +49 (0) 8261 73140-66

E-Mail: j.luenendonk@luenendonk.de

Internet: www.luenendonk.de

ÜBER LÜNENDONK

Seit 1983 ist die Lünendonk & Hossenfelder GmbH auf systematische Marktforschung, Branchen- und Unternehmensanalysen sowie Marktberatung für Informationstechnik-, Beratungs- und weitere hoch qualifizierte Dienstleistungsunternehmen spezialisiert. Der Geschäftsbereich Marktforschung betreut die seit Jahrzehnten als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolioelementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist die Lünendonk & Hossenfelder GmbH in der Lage, ihre Kunden von der Entwicklung strategischer Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

Wirtschaftsprüfung /
Steuerberatung

Managementberatung

Technologie-Beratung /
Engineering Services

Informations- und
Kommunikations-Technik

Facility Management /
Industrieservice

Zeitarbeit /
Personaldienstleistungen



IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 82 61 731 40 - 0
Telefax: +49 (0) 82 61 731 40 - 66
E-Mail: j.luenendonk@luenendonk.de
Internet: www.luenendonk.de

Erfahren Sie mehr unter
<http://www.luenendonk.de>

Autor:
Jonas Lünendonk, Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Bildquelle:
Adobe Stock

Copyright © 2019 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim
Alle Rechte vorbehalten

