

Sven Hischke, Peter Russo und Martin Lerch

## Angriff oder Verteidigung: Das Dilemma kompetenzbasierter Innovationen

Eine Studie der EBS Business School zeigt Herausforderungen und Lösungsansätze in der Kapazitäts- und Ressourcenpriorisierung im Innovationsprozess

**Manager vieler Unternehmen stehen vor einem Dilemma: Bestehende Märkte sind gesättigt oder rückläufig, und um mit vorhandenen Kompetenzen neue Märkte zu erschließen, fehlen oft die Ressourcen, da diese durch die Verteidigung der bestehenden Märkte gebunden sind.**

Zu viele Projekte für die verfügbaren Ressourcen, das ist die Herausforderung, vor der viele Unternehmen grundsätzlich stehen. Oftmals scheitern Innovationsprojekte nicht an mangelnden Ideen, sondern vielmehr an den Engpässen auf der Ressourcenseite. Mit anderen Worten: Von vielen guten Ideen zeichnen sich nur wenige durch tatsächlichen Markterfolg aus, weil Ressourcen wie Mitarbeiter, Laborkapazitäten oder auch Finanzmittel nicht unbegrenzt erweiterbar sind. Eine Ausweitung der bestehenden Ressourcen ist jedoch bei den meisten Unternehmen kein Thema. Entweder weil sie das Risiko scheuen oder weil sie schlicht nicht in der Lage sind, in kurzer Zeit das benötigte Know-how aufzubauen.

Diese Herausforderung knapper Ressourcen tritt immer deutlicher vor allem bei denjenigen Unternehmen zutage, deren Märkte mehr und mehr mit etablierten Produkten und Dienstleistungen gesättigt sind. Zwar sind in vielen Unternehmen Ansätze vorhanden, um auf Basis bestehender Kompetenzen Angebote für neue, bislang nicht bediente oder gerade entstehende Märkte zu entwickeln. Ein Patentrezept existiert jedoch nicht.

Inspiziert durch die gegenwärtigen Herausforderungen der Telekommunikationsindustrie hat die EBS Business School eine Studie erstellt, die aufzeigt, welche Wege Unternehmen gehen, um knappe Ressourcen nicht nur für die Verbesserung des bestehenden Produktportfolios einzusetzen, sondern die jeweils verantwortlichen Mitarbeiter zu motivieren und Ressourcen für die wesentlich risikobehaftetere Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen für neue Märkte und Anwendungsbereiche zur Verfügung zu stellen.

Fragen wie „Wie viele Projekte können mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen durchgeführt werden?“ oder „Wie löse ich das Dilemma des Wettbewerbs der Ressourcen zwischen der Weiterentwicklung bestehender und der Entwicklung neuer Produkte?“ beschäftigen die Innovationsmanager. Die Antworten hierauf wirken sich maßgeblich auf den Innovations- und



*Die Balance im Portfolio zu halten, stellt viele Unternehmen vor enorme Herausforderungen. Oder wie vergleicht man Äpfel mit Birnen?*

*Foto: duxschulz/pixelio*

damit den Unternehmenserfolg aus. In der Theorie ist häufig von formalisierten, sequenziell verlaufenden Innovationsprozessen zu lesen. Andererseits haben wir beobachtet, dass in der Realität auch Innovationsprojekte außerhalb des etablierten Innovationsprozesses vorzufinden sind. Gerade solche Innovationen, die zwar auf bestehenden Kompetenzen aufbauen, aber auf neue Märkte und Anwendungen gerichtet sind – sogenannte kompetenzbasierte Innovationen – sind dort auffallend häufig anzutreffen. Warum?

### Bestehende Kompetenzen nutzen

Neue Produkte oder Dienstleistungen für neue Märkte zu entwickeln und dabei auf vorhandene Kompetenzen aufzubauen, ist das erklärte Ziel vieler Unternehmen (s. Abb. 1). Dies ist insoweit nicht verwunderlich. Vor allem dann nicht, wenn die bestehenden Märkte gesättigt sind. Die Herausforderung ist jedoch, dass die Erschließung neuer Märkte unter Übertragung bestehender Ressourcen und damit Vernachlässigung bestehender Märkte mit vergleichsweise hohem Risiko behaftet ist, insbesondere bezüglich des Kunden- und Wettbewerbersverhaltens. Es gilt abzuwägen, ob die bestehenden Kompetenzen eines Unternehmens tatsächlich geeignet sind, um den neuen Markt adäquat adressieren zu können. So attraktiv diese Art von Innovationen auch erscheint, so viel Unsicherheit und Skepsis ist mit ihr in den Unternehmen verbunden. Wenn

etablierte Unternehmen jedoch diesen Weg gehen, treten sie damit in die Fußstapfen junger, gerade gegründeter Start-ups. Auch sie haben sich ein Kompetenzfeld erobert, auf Basis dessen sie nun neue Märkte erschließen müssen.

Insbesondere die Zuteilung von internen Entwicklungsressourcen auf derartige Projekte ist häufig schwierig, da nicht selten inkrementelle Innovationen in großen Unternehmen bevorzugt werden, wie wir in unserer Studie beobachten konnten. Intern bei Ressourcenzuteilung zu überzeugen und seinen Innovationsprozess so zu konzipieren, dass die Gestaltung neuer Märkte nicht vernachlässigt wird, sind die Haupt Herausforderungen, welche mit kompetenzbasierten Innovationen einhergehen. Gerade im Prozessschritt der Produktentwicklung treten Ressourcenengpässe dann jedoch besonders häufig auf.

### Drei unterschiedliche Managementansätze

Um Lösungsansätze in der Praxis zu identifizieren, hat die EBS Business School Interviews in Unternehmen unterschiedlichster Branchen durchgeführt. Im Mittelpunkt der Untersuchung stand die Identifikation von Methoden, Instrumenten und Maßnahmen zum Umgang mit vorhandenen Ressourcen bei kompetenzbasierten Innovationen. Als Stellhebel dienen den Verantwortlichen demnach vor allem Strategie, Kultur und Organisation zum Management kompetenzbasierter Innovationen.

Wir wissen, dass sich die Kultur in einem Unternehmen u.a. auf die Bereitschaft der Mitarbeiter auswirkt, teamorientiert zu denken und Risiken einzugehen. Die Definition der Innovationsstrategie und deren interne Kommunikation sind entscheidende Faktoren für die erfolgreiche Förderung kompetenzbasierter Innovationen und die Bereitstellung von Ressourcen. Ein weiterer zentraler Aspekt im Umgang mit kompetenzbasierten Innovationen ist die operative Umsetzung und Struktur im Sinne der organisationalen Verankerung der Innovationseinheiten. Diesem Stellhebel sind auch die Verantwortungsverteilung im Innovationsprozess und die Gestaltung der Prozesse und Entscheidungswege zuzuordnen.

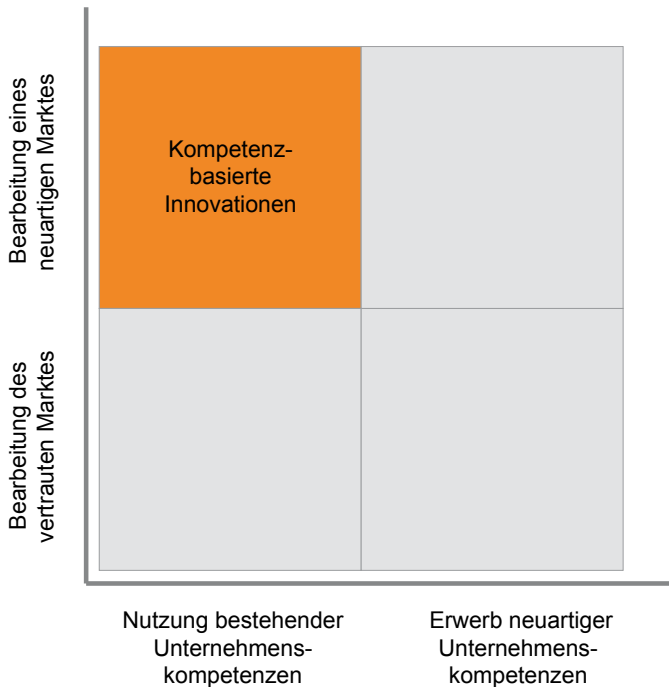


Abb. 1: Definitive Abgrenzung kompetenzbasierter Innovationen

Alle identifizierten Maßnahmen zielen auf einen der genannten Stellhebel ab. In den Interviews konnten wir bestimmte Muster identifizieren. Die Ansätze der interviewten Unternehmen haben wir mit Blick auf die erkennbaren Schwerpunkte beim Management kompetenzbasierter Innovationen geclustert und verdichtet. Auf diese Weise konnten drei unterschiedliche typische Managementansätze definiert werden (s. Abb. 2).

Solche Unternehmen, die den Promotorenansatz favorisieren, stellen das Individuum in den Vordergrund und fokussieren insbesondere auf kulturelle Stellhebel, wie z.B. Entrepreneurial Spirit, Risikobereitschaft, Überzeugungskraft und Leidenschaft. Bei diesem Ansatz greifen die Unternehmensbereiche auf einen „F&E-Pool“ zu, in dem unabhängig von den Geschäftseinheiten Innovationsprojekte vorangetrieben werden. Bei Projektübernahme werden die Kosten durch die jeweils „erwerbenden“ Unternehmensbereiche übernommen. Dieser Ansatz erfordert zum einen die Existenz von Promotoren, deren Aufgabe die aktive interne Vermarktung von Projekten ist, und zum anderen das Top-Management als Treiber, das vor allem auch die Entwicklung vermeintlich risikobehafteter Projekte fördert. Häufig gestaltet es sich in der Praxis als Herausforderung bei diesem Ansatz, die Balance im Portfolio sicherzustellen. Das Problem der Ressourcenengpässe wird oftmals entlang des Innovationsprozesses nach hinten verlagert.

Beim Gremienansatz steht der Teamentscheid im Vordergrund und fokussiert dabei insbesondere auf organisatorische Stellhebel wie die Ideenselektion durch Gremien, unabhängige Entwicklungsteams, heterogene Teamzusammenstellungen und Pooling-Konzepte. Eine zielorientierte Besetzung der Teams sowie die frühzeitige Einbindung der Entscheider und Ressourcenverantwortlichen sind bei diesem Ansatz besonders wichtig, um die Akzeptanz der Entwicklungsprojekte sicherzustellen.

Bei beiden bisher genannten Ansätzen wird es problematisch, wenn das Management sehr kurzfristig orientiert ist. Mittel- und langfristig orientierte kompetenzbasierte Innovationen haben dann häufig das Nachsehen.

Der Bucket-Ansatz lehnt an die von Cooper geprägte Methode der „Strategic Buckets“ an und stellt die strategische Ausrichtung als Stellhebel in den Vordergrund. Unternehmen, die diesen Ansatz verfolgen, zeichnen sich durch eine kompromisslose Verfolgung klar kommunizierter Innovationsziele aus. Diese Ziele spiegeln sich in einem „Soll-Portfolio“ von Innovationsprojekten wider. Die Transparenz des Stage-Gate-Prozesses und die klare Kommunikation der Innovationsstrategie sind dort entscheidende Erfolgsfaktoren. Bei diesem Ansatz ist die eindeutige Fokussierung auf dezidierte Innovationsarten in der Innovationsstrategie wichtig. In der praktischen Umsetzung hat sich vor allem die Institutionalisierung von formalisierten Prozesskontrollen und Kriterienkatalogen zur Ideenevaluation bewährt.

Die in unserer Studie identifizierten Ansätze sind zwar eigenständig ausgeprägt, allerdings konnten wir auch gemeinsame Elemente innerhalb dieser Ansätze identifizieren. Für uns stellen sie damit so etwas wie zentrale Stellhebel dar, nämlich Innovationskultur, klare strategische Vorgaben, Incentivierung.

### Identifikation von typischen Managementansätzen

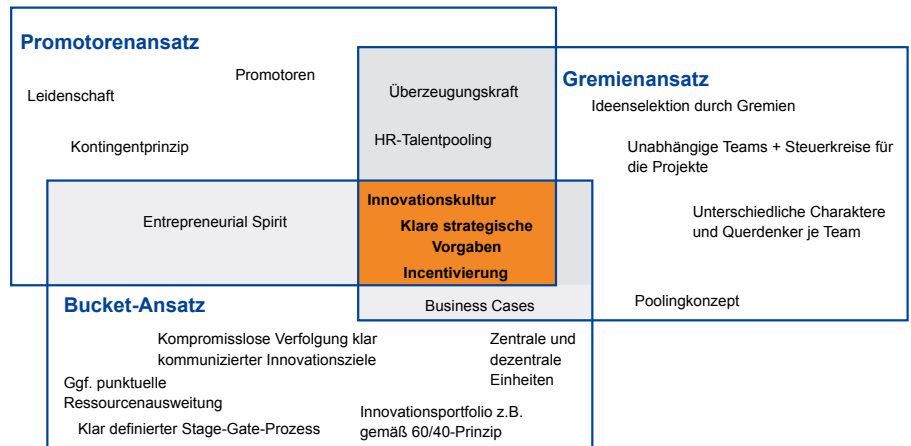


Abb. 2: Typische Managementansätze

**Stichwörter**  
**Innovationskultur**  
**Innovationsstrategie**  
**Incentivierung**



Prof. Dr. Peter Russo leitet das Center for Technology Management an der EBS Business School.



Dr. Sven Hischke ist Leiter Entwicklungsplanung Netze bei der Deutschen Telekom Netzproduktion GmbH.



Martin Lerch ist Research Assistant/Doctoral Candidate an der EBS Business School.

Die Innovationskultur ist mehr als nur ein Hygienefaktor. Unternehmerisches Denken, Risikofreude und Offenheit gegenüber Veränderungen sind Folge einer konsequenten Verankerung eines Wertesystems im Unternehmen, das Eigenverantwortung und Engagement in den Mittelpunkt stellt.

Eine klar und unmissverständlich formulierte und kommunizierte Innovationsstrategie leitet sich sinnvollerweise aus der Unternehmensstrategie ab und beschreibt Mittel und Wege, um die gesteckten Innovationsziele zu erreichen.

Zielorientierte Incentivierungssysteme stellen den dritten zentralen Stellhebel dar und dienen gleichzeitig als Unterstützung der beiden ersten zentralen Stellhebel, weil sie sowohl die Kultur des unternehmerischen Engagements der Mitarbeiter als auch die Erreichung der gesetzten Ziele unterstützen. Sie lenken die Aufmerksamkeit und den Ressourceneinsatz dorthin, wo das Unternehmensziel am effektivsten und effizientesten erreicht wird. Als Mittel zur Incentivierung können sowohl materielle als auch immaterielle Ansätze dienen.

### Zusammenfassung und Ausblick

Wir konnten im Rahmen unserer Studie bestätigen, dass das Management kompetenzbasierter Innovationen, also die Erschließung neuer Anwendungsfelder bzw. Märkte unter Ausnutzung der im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen einerseits immer mehr an Bedeutung gewinnt, andererseits aber viele Unternehmen noch vor enorme Herausforderungen stellt. Vielfach basiert der Erfolg von Unternehmen auf dem tiefen detaillierten Verständnis der bestehenden Märkte und Anwendungen, die mit immer besseren, aber im Grunde ähnlichen Produkten bedient werden. Wenn sich dieser Weg jedoch als Sackgasse herausstellt, weil die bestehenden Märkte stagnieren oder gar schrumpfen, gilt es, bestehende Kompetenzen zu nutzen und sie auf neue Märkte oder Anwendungen zu übertragen.

Wir konnten herausfinden, dass gerade die Beschäftigung mit kompetenzbasierten Innovationen viele Unternehmen vor enorme Herausforderungen stellt, weil Fähigkeiten und Fertigkeiten gefragt sind, über die die Unternehmen bisher ihren Erfolg nicht definiert haben: nämlich eine unternehmerisch geprägte Innovationskultur, eine klar definierte und kommunizierte Innovationsstrategie sowie ein zielorientiertes Incentivierungssystem. Diese drei Elemente konnten wir als Kern der derzeit verfolgten Ansätze identifizieren. Obgleich die Identifikation gerade dieser Elemente an sich nicht überraschen mag, ist die Erkenntnis, dass jeder der Befragten zugab, dass die drei Kernelemente Kultur, Strategie und Incentivierung bei Weitem noch nicht optimal ausgestaltet sind, für Praxis und Wissenschaft von besonderem Interesse. Werden doch gerade diese Aspekte in Wissenschaft und Praxis seit Jahren intensiv diskutiert. Die Erkenntnisse unserer Studie zeigen, wie wichtig kompetenzbasierte Innovationen für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sind und wie wenig – trotz bestehender erster Ansätze – fundierte Fähigkeiten und Fertigkeiten bei vielen heute grundsätzlich (noch) erfolgreichen Unternehmen zu finden sind.

#### Kontakt:

Martin Lerch, M.A.  
EBS Business School  
Rheingaustraße 1  
65375 Oestrich-Winkel  
Tel.: +49 611 71 02 13 53  
E-Mail: martin.lerch@ebs.edu  
www.ebs-siie.de