



Foto: McKinsey

**Florian Weig**

## Agile Innovation

Der Elefant im Windhundenrennen. Dieses Bild beschreibt sehr eindrucksvoll das „Innovator’s Dilemma“. Dieser Begriff, 1997 von Clayton Christensen geprägt, besagt, dass sich gerade erfolgreiche Großunternehmen mit Innovationen schwertun, weil der historische Erfolg und die damit verbundenen Überzeugungen über Erfolgsfaktoren in der Organisation, neuem Denken und Veränderungen am Geschäftsmodell entgegenwirkt, ja sie oft unterdrückt. Damit wird das Großunternehmen angreifbar gegenüber Innovatoren von außen. Wie kann ein erfolgreiches Unternehmen dies verhindern? Die zentrale Botschaft dieses Artikels ist, dass es für ein Großunternehmen nicht darum geht, Startups zu kopieren. Vielmehr geht es darum, von ihnen zu lernen und die eigenen Stärken auszuspielen: In den Worten von Klaus Fröhlich, Entwicklungsvorstand von BMW: „Innovate like a startup, deliver like a grownup!“

### Einleitung

Wir haben Unternehmen gefragt: Was sind eigentlich die größten Barrieren für Innovation? Aus einer Liste von insgesamt 15 Faktoren waren Mehrfachnennungen möglich. Das Spannende ist, dass die Unternehmen bis zu einer Größe von ungefähr einer Milliarde Euro Umsatz geantwortet haben, wir hätten gerne mehr Talente, wir bräuchten mehr Leute. Diese Unternehmen haben anscheinend viele Ideen, aber es fehlt an den Talenten. Jedoch ab einer Größe von ungefähr einer Milliarde Euro Umsatz waren die Talente nicht mehr das primäre Problem, sondern die Strukturen, die Einstellungen der Mitarbeiter und die Prozesse. Diese Unternehmen fühlen sich nicht agil genug. Andererseits gibt es Großunternehmen wie etwa Haier, ursprünglich aus dem Joint Venture mit Liebherr entstanden, die auch heute noch extrem agil auftre-

ten. Jedes einzelne neue Produkt wird quasi von einem eigenen kleinen unabhängigen cross-funktionalen Team entwickelt – sozusagen von Anfang bis Ende durchgedacht – und dann am Markt platziert. Komplett unabhängig von einer Gesamtstruktur eines Konzerns, und das mit sehr großem Erfolg.

Mittlerweile lehren Startups auch in absoluten High-Tech Branchen den Großen richtig das Fürchten. Denn diese jungen Unternehmen schaffen es, Technologien zu einem Bruchteil der aktuellen Kosten zu entwickeln, und man ist oft überrascht, wie gut diese funktionieren. Bekannt wurden ja die Worte von Herrn Winterkorn, dem ehemaligen CEO von Volkswagen, nach der ersten Testfahrt des Tesla Model S: „So ein Auto hätte ich eigentlich von Ihnen erwartet, meine Herren!“. Oder SpaceX: ein Startup entwickelt die erste wirklich neue Flüssigrakete seit dem

Original von Wernher von Braun und lehrt die NASA fürchten.

### Best Practices

McKinsey&Company besitzt eine enorme Datenbasis über Kultur und Erfolgsfaktoren in Unternehmen: den Organizational Health Index mit über 2 Millionen ausgefüllten Fragebögen. Auf Basis dieser Daten lassen sich mit extrem hoher Korrelation fünf erfolgreiche Eigenschaften feststellen, die erfolgreiche Innovatoren besitzen. Der entscheidendste Faktor ist, dass Innovation vom Top-Management als Prioritätsthema gesetzt und vorgelebt wird. Ohne die Unterstützung durch die Spitze des Unternehmens passiert im Bereich Innovation nichts. Zweitens, diese Unternehmen sind offen für Ideen von außen. Drittens, sie haben eine Kultur der Kollaboration und des Teilens von Wissen im Unternehmen.

Viertens, sie belohnen Mitarbeiter und sie stellen auch Mitarbeiter frei, um innovative Projekte zu treiben. Hierzu eine Anekdote: Knut Einar Olsen ist ein erfahrener Mitarbeiter von Statoil. Wie viele Ingenieure klagte er darüber, dass er einen wirklichen Durchbruch erzielen könnte, „...wenn ich mal richtig Zeit hätte“. Statoil nahm ihn beim Wort und stellte ihn für sein Projekt frei.

Knut Einar Olsen ging dann buchstäblich in seine Garage. Er baute ein kleines Team auf und kam mit einer Neukonzeption für unterirdische Öl- und Gasförderung zurück, welche aktuell als neue Plattform für Statoil ausgerollt wird. Diese Neuentwicklung übertrifft die bisherigen Ansätze um dreißig Prozent in der Leistung, während gleichzeitig die Kosten um dreißig Prozent reduziert werden können. Das Gesamtentwicklungsbudget bis zum fertigen Prototyp war unter einer Million Dollar, ein spektakulärer Erfolg für Statoil.

Der fünfte und letzte Erfolgsfaktor ist es, zu wissen, was am Markt und was bei den Wettbewerbern passiert. Von diesen fünf Faktoren hängt der Innovationserfolg von großen Unternehmen maßgeblich ab.

## Strategie

Bei der Innovationsstrategie können die großen Unternehmen ihre Vorteile ausspielen: Erstens, große Unternehmen können es sich leisten – im Unterschied zu Startups – in einem Portfolio zu denken, das Chancen, Risiken und strategische Alternativen balanciert. Leider denken sie oft nicht im Portfolio, sondern agieren in einzelnen Initiativen ohne Zusammenhang.

Das resultiert dann oft in einem Portfolio, das Risiko scheut und Fokus vermissen lässt. Sinnvoll ist es hingegen, das Innovationsportfolio entlang von zwei Achsen aufzuspannen - einerseits wie nah ist eine Initiative am Kerngeschäft und andererseits wie weit in der Zukunft liegt die Umsetzung. Es geht darum eine gesunde Balance im Initiativenportfolio zu finden. Die Balance zwischen Themen, die kurzfristig sind und dann auch in der Nähe des existierenden Geschäfts liegen, und Themen, die weit in der Zukunft lie-

gen, dafür aber ein höheres Risikopotenzial haben.

Der zweite strategische Vorteil von großen Unternehmen ist, dass sie existierende Assets haben. Das haben Startups nicht und diese Assets müssen die großen Unternehmen in den Kern ihrer Innovation stellen. Jede Innovation kann sich auf die bisherigen Stärken stützen, das kann etwa ein Vertriebsnetz sein, das können Kundenbeziehungen sein, oder das kann Technologie- und Produktionskompetenz sein. Am Beispiel Disney kann man sehen wie ausgehend von der kleinen Kernkompetenz „Zeichnungen und Comics“, ein Weltunternehmen entstanden ist. Im Grunde wurde bei jedem Schritt gesagt: Was können wir und wie können wir dieses Wissen, diese Differenzierung in einen anderen Kontext bringen? Am Ende ist der Konzern irgendwo zwischen Fernsehern, Kreuzfahrtlinien und Entertainmentsparks gelandet und damit einer der größten Unterhaltungskonzerne der Welt geworden.

Der dritte Vorteil für die großen Unternehmen ist, dass sie es sich leisten können, nicht der Erste zu sein. Ein Startup versucht immer, Pionier zu sein. In vielen Bereichen ist es jedoch noch völlig offen, ob die Startups tatsächlich gewinnen werden oder ob es nicht smarter ist, die sogenannte Stellung eines „Early Leaders“ einzunehmen. Das ist etwas anderes als ein „Fast Follower“: Ein Early Leader ist jemand, der den Markt sehr gut kennt, der die Startups genau beobachtet, und im entscheidenden Moment zuschlägt. Viele Beispiele belegen, dass man von den Fehlern, die Pioniere machen, lernen kann. Das macht es möglich, dass man mit einem fokussierten und qualitativ hochwertigeren Produkt in den Markt geht und gleichzeitig die Erstinvestitionen vermeidet. Ein Beispiel dafür ist etwa Procter & Gamble mit Swiffer: In einer sehr frühen Phase wurde ein japanisches Startup entdeckt, welches Putztücher mit einer besonderen Oberflächenstruktur entwickelt hat.

Procter & Gamble nutzte diese Chance, hat die Technologie lizenziert und mittels ihrer gesamten Marketingpower die Weltmarke „Swiffer“ aufgebaut, welche innerhalb kürzester Zeit für das Unternehmen zu einem Milliardengeschäft in verschiedensten

Teilmärkten geworden ist. Das ist der Vorteil, den die großen Unternehmen nutzen können.

## Finanzierung

Belegbar ist auch, dass Unternehmen, die sehr bewusst Innovation im Budget-Prozess berücksichtigen, bis zu sechsfach höheren Erfolg beim Return-on-Investment auf diese Innovationsausgaben haben als Unternehmen, die Innovationen eher bottom-up aus dem laufenden Geschäft heraus finanzieren. Des Weiteren zeigen unsere Analysen, dass Unternehmen, die über die Zeit substantiell ihre Ressourcen in Richtung neuer Themen und strategischer Prioritäten umschichten, deutlich höhere Erträge erzielen als Unternehmen, die ihre Budgets im Wesentlichen fort-schreiben.

## Entwicklungsprozess

Immer wieder taucht die Frage auf: Worauf muss ich mich eigentlich im Entwicklungsprozess fokussieren? Wir sehen, dass Unternehmen, die relativ früh in Prototyping- und in Testphasen Kundenfeedback einholen, dazu tendieren, höheren Erfolg zu haben. Das Schlagwort von der Wichtigkeit des „minimum viable product“, das durch Kundenfeedback reift und besser wird, hat also einen wahren Kern. Sicherlich gibt es auch Produkte mit genau dem umgekehrten Ansatz, doch da geht es meistens darum, ob von Anfang an System und Architektur sauber entwickelt worden sind, aber auch hier auf einzigartigem Kundenverständnis basiert sind. In zunehmendem Maße sind es quer durch die Industrien vor allem Software-Themen, die die Innovationen tragen. Gerade hier ist frühes Testen und frühes Kundenfeedback entscheidend.

## Organisationsstruktur

Interessanterweise bestimmt die Aufstellung und Positionierung der Innovationseinheit im Unternehmen nicht den Erfolg dieser Innovationseinheit. Es gibt in unseren Daten keine Korrelation zwischen einer bestimmten Organisationsstruktur für Innovationen und dem Erfolg dieser Struktur. Es gibt hier kein Erfolgsrezept, sondern nur individuell passende Lösungen: So gibt es