ZU INNOVATIONEN FÜHREN

Viele Manager/-innen führen sehr erfolgreich Unternehmen, die evolutionäre, oft auch inkrementelle Innovationen genannt, hervorbringen: Verbesserungen von Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen, die vom Kunden honoriert werden. Solange sich nur Elemente der verkaufbaren Leistung verändern, sind Marktführer nahezu unschlagbar. Die Gefahr dabei besteht darin, dass sich der Markt durch eine disruptive Innovation so verändert, dass alle Verbesserungen nicht mehr wert sind. Prominentes Beispiel: Nokia und die Entwicklung des Smartphones: im ersten Jahrzehnt unseres Jahrhunderts gaben die Nokia-Telefone den Takt vor. Sobald der Markt auf Smartphones umschwenkte, verlor diese Innovationskraft jegliche Bedeutung.

Radikale Innovationen brauchen eine andere Art von Führung
Laut Christensen sind bei disruptiven oder radikalen Innovationen sieben Aspekte wichtig:

1. Ein Unternehmen darf nicht blind auf die Bedürfnisse seiner Kunden achten. Die sind oft lange nicht an einer Veränderung interessiert.
2. Bahnbrechende Innovationen verfügen über hohe Ressourcen. Sie spiegeln wider, dass in die (ungewisse) Zukunft viel Geld und Manpower investiert werden. Umgekehrt: Wenn der Bereich Forschung und Entwicklung unterdotiert wird, darf man sich nicht viel davon erwarten.
3. Disruptive Innovationen dürfen nicht mit Blick auf bestehende Kunden entwickelt werden. Es empfiehlt sich, neue Zielgruppen in den Blick zu nehmen (siehe auch Punkt 1).
4. Die Gefahr, dass Unternehmen in „eingefahrenen Bahnen“ denken und handeln, muss kontinuierlich beobachtet werden. Das Beschreiten ausgetretener Pfade erbringt keine Neuerungen.
5. Hohe Fehlertoleranz ist Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit, insbesondere bei radikalen Innovationen.
6. Keine der beiden Innovationsstrategien ist besser als die andere und viele Unternehmen verfolgen beide Strategien parallel. Sowohl radikale als auch evolutionäre Innovationen haben ihre Berechtigung.
7. Bahnbrechende Innovationen machen aus der Sicht erfolgreicher Unternehmen häufig keinen Sinn. Das nützen Start-ups, die aufgrund einer ganz anderen Kultur auch scheinbar sinnlose Ideen verfolgen und damit oft sehr erfolgreich sind.

Diese Punkte sind nicht dazu da, umgesetzt und abgehakt zu werden. Vielmehr empfiehlt der Autor, sie ständig im Blick zu haben. Je besser das gelingt, desto eher können Top-Manager ihr Unternehmen auch in Bezug auf radikale Innovationen wettbewerbsfähig führen.