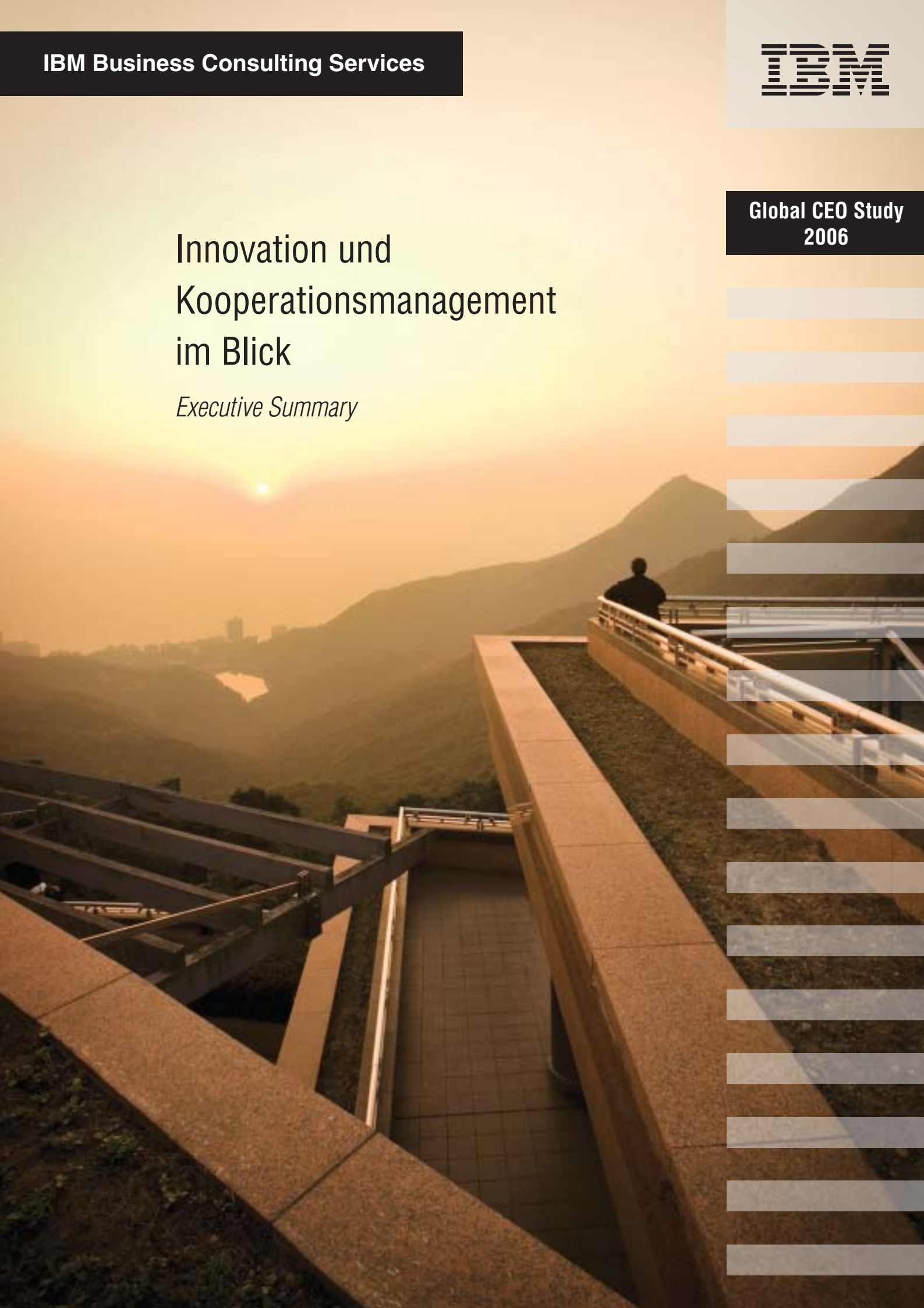


Innovation und Kooperationsmanagement im Blick

Executive Summary





Innovation und Kooperationsmanagement im Blick

„Wir werden unsere Schlachten nicht in den Niederungen der Massengüterherstellung, sondern auf den Höhen der Innovationsfähigkeit schlagen.“

– Howard Stringer, Chairman und CEO, Sony¹

Infolge der beschleunigten Globalisierung und des technologischen Fortschritts hat der Wettbewerb neue Dimensionen erreicht. Die Finanzmärkte fordern immer schnelleres Wachstum. Und Wachstum – vielleicht sogar das Überleben – eines Unternehmens hängt von Innovation ab.

Mit der diesjährigen Global CEO Study 2006 liefert IBM eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Thema Innovation. Zur statistischen Grundlage: In der Studie wurden 765 CEOs und Führungskräfte aus der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor befragt. Dabei wurden 20 Branchen aus allen Industrienationen und aufstrebenden Märkten abgedeckt.

In einer erstaunlich offenen Art und Weise teilten die Gesprächspartner ihre Ansichten zum Thema Innovation mit uns. Wir erfuhren, dass zwei Drittel von ihnen in den kommenden beiden Jahren grundlegende Veränderungen in ihren Organisationen anstreben und dass sie dies zum Anlass nehmen, ihren „Innovationshorizont zu erweitern“. Was sie uns mitteilten, könnte Ihr bestehendes Bild von Innovation verändern. Hier einige Beispiele:

- *Geschäftsmodell-Innovation* ist von maßgeblicher Bedeutung. Der Wettbewerbsdruck führt dazu, dass diese Form der Innovation auf der Prioritätenliste der CEOs sehr viel höher rangiert, als ursprünglich erwartet. Das ist aber kein Grund dafür, Innovationen bei Produkten, Services, Märkten und betrieblichen Abläufen zu vernachlässigen.

- *Die Zusammenarbeit mit der „Außenwelt“ ist unverzichtbar.* Die CEOs betonten, wie wichtig unternehmensübergreifende Innovationen sind. Geschäftspartner und Kunden wurden als wichtigste Quellen für innovative Ideen genannt, erst mit einigem Abstand folgten interne Funktionen wie Forschung und Entwicklung. Gleichzeitig räumten die CEOs aber auch Defizite im Bereich der Zusammenarbeit ein.
- *Innovation erfordert Steuerung von oben.* Die CEOs wissen, dass die Hauptverantwortung für die Förderung von Innovation bei ihnen liegt. Doch eine effektive Steuerung erfordert ein stärker teamorientiertes Arbeitsumfeld, eine individuelle Honorierung von Innovationsleistungen und eine bessere Integration von Betriebsabläufen und Technologie.

In unseren Gesprächen spürten wir eine durchgängige, weltweite Tendenz zu einem weiter gefassten Innovationsbegriff – einer stärkeren Mischung unterschiedlicher Innovationsformen, mehr Beteiligung von Außen und dem unbedingten Anspruch an die CEOs, dies zum Erfolg zu führen. Auf der Grundlage der kollektiven Erkenntnisse dieser CEOs möchten wir hier einige Anregungen für die Verbesserung Ihrer eigenen Innovationsagenda geben:

- *Denken Sie in großen Zusammenhängen, werden Sie selbst aktiv und gestalten Sie die Mischung der unterschiedlichen Innovationsformen* – Schaffen Sie einen Mix unterschiedlicher Innovationsformen und betonen Sie dabei die Innovation des Geschäftsmodells.
- *Differenzieren Sie Ihr Geschäftsmodell tief greifend* – Suchen Sie nach neuen Möglichkeiten, wie Sie in Ihrer aktuellen oder in einer anderen Branche Mehrwert schaffen können.

- *Bringen Sie die Integration von Geschäftsabläufen und Technologie in Gang* – Verknüpfen Sie Technologie mit Markt- und Geschäftswissen und schaffen Sie so einen Katalysator für Innovationen.
- *Überspringen Sie Barrieren in der Zusammenarbeit* – Arbeiten Sie intensiv und unabhängig von räumlichen Distanzen mit anderen zusammen, um sich neue Möglichkeiten zu erschließen.
- *Erzwingen Sie – zu jedem Zeitpunkt – den Blick über den eigenen Tellerrand hinaus* – Bringen Sie das Unternehmen dazu, mehr mit Außenstehenden zusammenzuarbeiten, zunächst durch gezielte Maßnahmen und später durch Schaffung der entsprechenden Unternehmenskultur.

Die IBM Global CEO Study 2006 analysiert darüber hinaus wie die Auswahl der CEOs bezüglich bestimmter Innovationsformen mit dem finanziellen Abschneiden des Unternehmens korreliert. In Anbetracht der Tatsache, dass es nur sehr wenige Messdaten zur Bewertung der Auswirkungen von Innovationen gibt, gehen wir davon aus, dass unsere Finanzanalyse bei den Lesern der Global CEO Study 2006 auf großes Interesse stoßen wird.

Wir verglichen das finanzielle Abschneiden eines Teils unserer Probanden (für die veröffentlichte Finanzdaten vorlagen) mit dem finanziellen Abschneiden einer von der Branche akzeptierten Liste von bis zu zehn Wettbewerbern mit ähnlichem Umsatz. Durch Betrachtung eines fünfjährigen Zeitraums konnten wir ermitteln, welche Unternehmen über oder unter dem durchschnittlichen Umsatzwachstum, der Wachstumsrate der Umsatzrendite, und der historischen Entwicklung der Umsatzrenditen ihrer schärfsten Wettbewerber lagen.

„Kontinuierliche Erneuerung ist von zentraler Bedeutung bei GE ... Wir sind alle nur einen Wimpernschlag von der Commodity-Falle entfernt.“

– Jeffrey Immelt, Chairman und CEO, GE²

Die Zusammenarbeit mit der „Außenwelt“ ist unverzichtbar

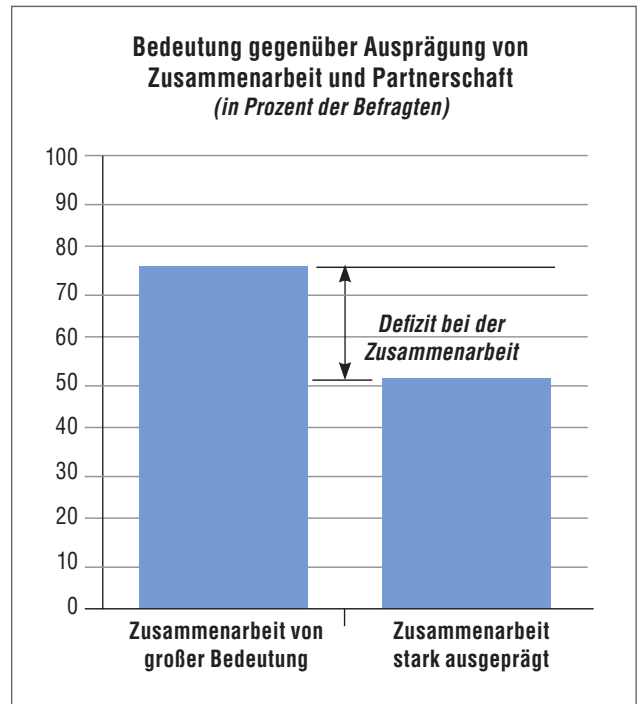
Ganz oben auf der Liste wichtiger Geschäftsmodell-Innovationen standen strategische Partnerschaften. Dank der globalen Vernetzung sinken die Kosten für Zusammenarbeit und Transaktionen, sodass Unternehmen Know-how und Größenvorteile jenseits ihrer Grenzen nutzen können. Sie bündeln „spezifische“ Kompetenzen, z. B. internes Know-how und Größenvorteile eines Shared-Service-Centers mit den Kompetenzen spezialisierter Partner, und verknüpfen sie zu Geschäftsmodellen, mit denen sie sich vom Wettbewerb abheben.

Die Antworten der CEOs auf die Frage, aus welchen Quellen sie die wichtigsten innovativen Ideen für ihr Unternehmen beziehen, hielten einige Überraschungen bereit. Geschäftspartner standen fast an erster Stelle, knapp hinter der Belegschaft. Externe Quellen wurden nicht nur als wichtigste Ideengeber genannt, sondern zeichnen auch für einen Großteil der Ideen verantwortlich. Dieser Trend war besonders deutlich bei finanziell überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen.

Die CEOs halten Zusammenarbeit für absolut entscheidend, aber es gibt auch ein Problem: Die Ansprüche an die Zusammenarbeit waren zwar hoch, aber die tatsächliche Umsetzung blieb weit dahinter zurück. Nur die Hälfte der befragten CEOs war der Ansicht, dass die Zusammenarbeit in ihrer Organisation mehr als nur mäßig sei. Viele CEOs beklagten einen Mangel an erforderlichem Know-how für externe Partnerschaften und bezeichneten die Bildung von Partnerschaften als „in der Theorie einfach“, aber „in der Praxis schwierig“. Daraus lässt sich der Schluss ziehen: Ob es sich nun um das Überschreiten der inneren oder der äußeren Grenzen eines Unternehmens handelt, jede Zusammenarbeit muss ernsthaft gewollt sein.

„Es kommt darauf an, in der Lage zu sein, orts- und länder- und sogar raumübergreifend zusammenzuarbeiten ... Globale Innovationsnetzwerke unterstützen dies.“

– Tony Affuso, Chairman, CEO und President³, UGS



Die Vorteile der Zusammenarbeit werden nicht nur aus den qualitativen Aussagen der CEOs deutlich, sondern auch vom finanziellen Erfolg jener Unternehmen belegt, die über umfangreiche Kompetenzen zur Zusammenarbeit verfügen. Aus der Global CEO Study 2006 geht hervor, in welchem Maß sich eine starke Zusammenarbeit positiv auf den Umsatz und die durchschnittliche Umsatzrendite auswirkt.

WEITERE WICHTIGE ERGEBNISSE

Die CEOs sprachen offen über die Notwendigkeit, nach neuen Differenzierungsmerkmalen gegenüber den Wettbewerbern zu suchen. Dies kann auch bedeuten, das eigene Geschäftsmodell in Frage zu stellen. Da der technologische Fortschritt und die Globalisierung vielfältige neue Chancen – und Gefahren – bergen, stellen die CEOs die Geschäftsmodell-Innovation in ihrer Agenda auf eine Stufe mit der Innovation von Produkten, Services, Märkten und betrieblichen Abläufen.

In der Global CEO Study 2006 wird aufgeschlüsselt, welcher Prozentsatz der Innovationsinitiativen eines CEO jeweils auf das Geschäftsmodell entfällt. Außerdem wird im Einzelnen darauf eingegangen, inwiefern die Unternehmen, die eine verstärkte Innovation ihres Geschäftsmodells betreiben, ein schnelleres Wachstum ihrer Umsatzrenditen erzielen als ihre Wettbewerber.

In vielen Fällen nannten die CEOs die gleichen betrieblichen Probleme und beschrieben ihre aktuelle Situation mit Begriffen wie teuer, nicht reaktionsfähig genug, ineffizient und veraltet. In der Studie werden die einzelnen Innovationsmaßnahmen der CEOs aufgeführt und das finanzielle Abschneiden der Unternehmen miteinander verglichen, die sich für verschiedene Kategorien der Innovation von Betriebsabläufen entschieden haben.

„Seit ich hier bin, habe ich mich nur mit einem beschäftigt: Innovation.“

– Ed Zander, Chairman und CEO, Motorola⁴.

In vielen Branchen stellten die CEOs fest, dass ein regelmäßiger Zustrom von Produkt-, Service- und Marktinnovationen die Grundlage für Strategien bildet. In der Studie wird auch das finanzielle Abschneiden von Unternehmen verglichen, die sich für unterschiedliche Kategorien von Produkt-, Service- und Marktinnovationen entschieden haben.

Außerdem wurde deutlich gemacht, dass die CEOs die Förderung von Innovationen als ihre eigene Pflicht ansehen. Bei der Zusammenstellung der zehn wichtigsten Hindernisse für Innovationen wurde ersichtlich, dass es sich überwiegend um interne Hindernisse handelt. Die Studie gibt Empfehlungen dazu, wie CEOs bessere Rahmenbedingungen für Innovationen schaffen können.

Fazit

Wir wissen, dass zwei Drittel der befragten CEOs in den kommenden beiden Jahren grundlegende Veränderungen in ihren Organisationen anstreben – in dem Bewusstsein, dass dafür Innovationen erforderlich sein werden. Die Global CEO Study 2006 zeigt in anschaulicher Weise, wie Führungskräfte Innovationen vorantreiben, welche Innovationen am wichtigsten sind, und dass die Themen Zusammenarbeit, Bildung von Partnerschaften sowie Integration von Fachseite und Technologie eng mit Innovation verbunden sind.

Dies und mehr finden Sie in der Global CEO Study 2006. Weitere Informationen dazu, wie IBM Organisationen weltweit dabei hilft, innovativer zu werden, finden Sie unter **ibm.com/innovation/de**

IBM Business Consulting Services

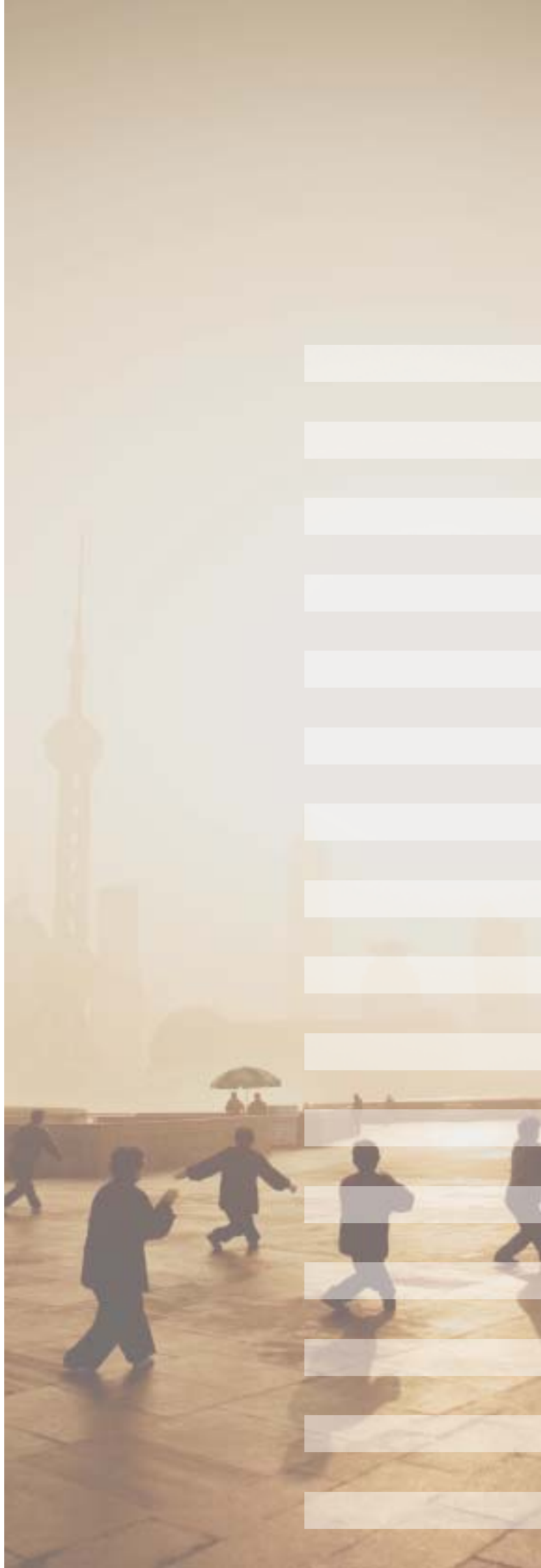
IBM Business Consulting Services ist in mehr als 160 Ländern präsent und bietet Kunden Geschäftsprozess- und Branchen-Know-how, ein breites Wissen in Bezug auf technologische Lösungen für branchenspezifische Probleme sowie die Fähigkeit, diese Lösungen so zu konzipieren, auszuarbeiten und umzusetzen, dass sie sich im Geschäftsergebnis niederschlagen.

IBM Business Consulting Services verfügt über eines der weltweit größten Teams im Bereich Strategy & Change. Bei Strategy & Change geht es um die Verschmelzung der Geschäftsstrategie mit technologischem Know-how, um Unternehmen dabei zu unterstützen, über vier strategische Dimensionen hinweg ein neues Geschäftsmodell zu entwickeln und auszurichten, das Ihnen das Überleben und zukünftiges Wachstum sichert. Diese Dimensionen sind Business Strategy, Operation Strategy, Organisation & Change Strategy sowie Technology Strategy.

Unser Institute for Business Value ist die Ideenschmiede von IBM Business Consulting Services. Hier werden regelmäßig Strategieberichte zu wichtigen branchenspezifischen sowie auch branchenübergreifenden Themen veröffentlicht, die sich an das gehobene Management richten.

Weitere Informationen

Wenn Sie mehr über diese Studie erfahren oder sich mit dem Strategy & Change Leader für Ihre Region oder Branche austauschen möchten, senden Sie eine E-Mail an GlobalCEOSTudy@us.ibm.com.





Quellen

- ¹ „Sony's Revitalization in the Changing CE World.“ Anmerkungen von Howard Stringer, CEATEC, Tokio, 4. Oktober 2005.
http://www.sony.com/SCA/speeches/051004_stringer.shtml
- ² Schonfeld, Erick. „GE Sees the light by learning to manage innovation: Jeffrey Immelt is remaking America's flagship industrial corporation into a technology and marketing powerhouse.“ *Business 2.0*. 1. Juli 2004.
- ³ „World's Best Innovators Are 'Six Times More Successful' in Getting Better Products to Market Faster, UGS Chairman, CEO and President Tony Affuso Tells Fellow Automotive Industry Leaders.“ *PR Newswire*. 12. Oktober 2005.
<http://sev.prnewswire.com/computer-electronics/20051012/DAW042121020051.html>
- ⁴ „At Motorola, 'a Hop in Everybody's Step.'“ *BusinessWeek Online*. 22. August 2005.
http://www.businessweek.com/magazine/content/05_32/b3946107_mz063.htm

IBM Deutschland GmbH
70548 Stuttgart
ibm.com/de

IBM Österreich
Obere Donaustraße 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz
Vulkanstrasse 106
8010 Zürich
ibm.com/ch

Die IBM Homepage finden Sie unter:
ibm.com

IBM, das IBM Logo und ibm.com sind eingetragene Marken der IBM Corporation.

Weitere Unternehmens-, Produkt- oder Servicenamen können Marken anderer Hersteller sein.

© Copyright IBM Corporation 2006
Alle Rechte vorbehalten.