



RISE Lab Executive Circle 6.0: Lab Notes

Strategisches Management von (disruptiven) Innovationen

Grundidee: Die vorliegenden Lab Notes verdichten Erkenntnisse aus dem RISE Lab Executive Circle 6.0 des RISE Management Innovation Lab.

Diese Verdichtung geschieht mit Blick auf grundlegende und zugleich aktuelle Fragestellungen der wissenschaftlichen Forschung und unternehmerischen Praxis. Es werden keine Aussagen zu Firmen-Cases aufgenommen, der Fokus liegt auf verallgemeinerbaren Erkenntnissen. Die Übersetzung für die Praxis einzelner Firmen ist case-spezifisch und ausserhalb des Scope der Lab Notes.

Die Lab Notes haben eine Form, dass sie an Dritte weitergegeben bzw. öffentlich gemacht werden können. Sie enthalten keine vertraulichen Informationen.

Einleitung:

Innovationen sind zentral für die erfolgreiche Weiterentwicklung relevanter und wettbewerbsfähiger Wertschöpfung. Ob sich eine Firma in Zukunft erfolgreich gegenüber der Konkurrenz behaupten kann, entscheiden das heutige Innovationverständnis und die damit zusammenhängenden Aktivitäten und Initiativen wesentlich mit. Das macht das Strategische Management von (technologischen) Innovationen zu einem zentralen Fokus jeder unternehmerischen Management-Praxis. Zugleich ergeben sich zentrale Herausforderungen: Wie sind kreative Initiativen und Innovationsprozesse heute zu gestalten – wenn die Ergebnisse in Zukunft erfolgreich sein sollen. Wie lässt sich sicherstellen, dass Experimente zu erfolgreichen Produkten oder Dienstleistungen werden und zur zukünftigen organisationalen Wertschöpfung relevant beitragen?

Diese Herausforderungen bringt die Formel: «Innovation = Kreation x erfolgreiche Durchsetzung» auf den Punkt. Die Aufgabe des Strategischen Managements ist es

entsprechend, immer wieder die Voraussetzungen zu schaffen, dass Neues, Unkonventionelles und Überraschendes entstehen kann, durchaus auch im Gegensatz zu etablierten und bewährten Produkten, Lösungen und Geschäftsmodellen. Zugleich muss dieses Neue aber auch erfolgreich realisiert und durchgesetzt werden können: in der bestehenden Organisation und in einem etablierten Markt, mit Bezug zu etablierten Prozessen und bewährten Vorstellungen.

Daraus ergibt sich die erste Frage für den RISE Lab Executive Circle 6.0: **Welche Voraussetzungen kann und muss eine Strategische Management-Praxis schaffen, damit sich Innovationen erfolgreich realisieren können?**

Das heutige Marktumfeld ist geprägt von Volatilität, Unsicherheit und Komplexität. Etablierte, erfolgreiche Unternehmungen, Geschäftsmodelle und Industrien werden von neuen Akteuren, Quereinsteigern und Ventures mit innovativen Produkten und Methoden fundamental herausgefordert. Der Begriff der «disruptiven Innovation» bringt das medienwirksam auf den Punkt. Für das Strategische Management etablierter Unternehmungen stellt sich die Frage, wie das eigene Geschäft vor disruptiven Innovationen geschützt werden kann. Zugleich wird argumentiert, dass das aufgrund von Pfadabhängigkeiten und eingespielter Ressourcenallokation kaum möglich ist.

Entsprechend beschäftigt uns eine zweite Frage: **Welche Möglichkeiten bestehen für das Strategische Management etablierter, erfolgreicher Unternehmungen, selbst disruptive Innovationen zu realisieren?**

Dies gestaltet sich aus zwei Gründen sehr schwierig. Erstens besteht die Gefahr, dass eine potentiell disruptive Innovation von der etablierten Organisation nicht in ihrer Bedeutung wahrgenommen oder vereinnahmt wird. Dadurch verliert sie ihren disruptiven Charakter und wird «yet another innovation». Zweitens kann die disruptive Innovation die bestehende Organisation zu stark irritieren. Sie ist nicht anschlussfähig und unvereinbar mit der eingespielten Praxis.

Im Executive Circle 6.0 nähern wir uns diesen zwei Fragen aus drei Perspektiven: (1) auf Basis der Erfahrungen aus unserer Unternehmer- und Executive-Community; (2) anhand eines konkreten unternehmerischen Cases; (3) ausgehend von Erkenntnissen aus unserer eigenen Forschung zu disruptiven Innovationen. So schaffen wir eine wissenschaftlich fundierte und zugleich praktisch relevante Basis, um die Praxis des Strategischen Managements (disruptiver) Innovationen zu diskutieren, zu reflektieren und mit Blick auf die eigene Praxis zu konkretisieren.

Die Vielzahl der möglichen Antworten auf diese zwei Fragen, sowie die diversen Themen und Erkenntnisse aus der Diskussion im Workshop des Executive Circle, fassen wir hier in Form weniger pointierter Thesen zusammen.

Kernthesen:

Innovation, Wertschöpfung und Strategie:

- 1. Innovation muss technologische Neuerungen und strategische Neuerungen zusammendenken.** Wie wird ein neues Produkt, eine neue Lösung, ein neues Geschäftsmodell, ... unsere unternehmerische Wertschöpfung weiterbringen, erweitern und verändern, und wie wird dies die Art und Weise verändern, wie wir Wertschöpfung in Zukunft gestalten können?
- 2. Strategie bildet einen wesentlichen Rahmen für die Reflexion, Diskussion und Bewertung von neuen Ideen und potentiellen Innovationen.** Der fortlaufende Dialog zwischen Strategie und Innovation ermöglicht die konsequente Verbindung von unternehmerischer Flexibilität und langfristigen Setzungen, und verhindert Beliebigkeit in der Exploration und Beurteilung von Innovationsmöglichkeiten.
- 3. Wirksame Innovationen entstehen in der routinisierten Auseinandersetzung mit zukünftigen Möglichkeiten.** Innovationen folgen keiner einfachen und linearen kausalen Logik (die sich formalisieren lässt), sondern müssen in einem dynamischen Prozess immer wieder neu verhandelt, iterativ bearbeitet und kontrovers diskutiert werden können, im Zusammenspiel mit dem Prozess der Strategieentwicklung.

Innovation, Organisation und Umwelt:

- 4. Innovationen entstehen nicht aus der eingespielten Wertschöpfung einer Organisation, sondern aus dem Zusammenspiel mit heterogenen Umwelten.** Überzeugende Innovation entsteht insbesondere im Zusammenspiel von (potentiellen) Kundenbedürfnissen, unkonventionellen Ideen und konsequenten Experimenten, und deren neuartige Verbindungen mit Kernfähigkeiten einer Organisation.
- 5. Das etablierte Selbstverständnis einer Organisation schafft und limitiert zugleich den unternehmerischen Möglichkeitsraum für Innovationen.** In was für einem Business ist unsere Organisation tätig, wie lässt sich dieses allenfalls neu interpretieren? Welchen Erwartungen, Perspektiven, Herausforderungen begegnet unsere Organisation, und wie lassen sich diese produktiv nutzen?
- 6. Die aktuellen Re-Interpretationen und Umnutzungen („mis-uses“) von Produkten simulieren potentiell attraktive zukünftige Alternativen.** Die Um- oder Anders-Interpretation von Wertversprechen aktueller Produkte und Lösungen sind wichtige Hinweise für alternative Produkte und Lösungen. In der Praxis von heute werden mögliche zukünftige Möglichkeiten immer schon simuliert und getestet.

Neue Perspektiven auf disruptive Innovationen:

7. **Disruptive Innovationen sind in einer Organisation nur realisierbar, wenn diese die Möglichkeit schafft, sich selbst radikal anders und neu zu sehen.** Der Wechsel der eigenen Perspektiven und das Experimentieren mit alternativen Interpretationen der eigenen Wertschöpfung sind wichtige Grundvoraussetzungen, um für die Möglichkeit disruptiver Innovationen den nötigen Raum zu schaffen.
8. **Disruptive Innovation erfordern die Vermittlung von zwei Praktiken: das radikal Neue zu schützen, und die aktuelle Wertschöpfung zu stabilisieren.** Entsprechend stellt sich für das Management immer wieder die Frage, wie Räume geschaffen werden können, die mit Blick auf die Zukunft selbstverständliche Annahmen ausser Kraft setzen, ohne dadurch das aktuelle operative Geschäft zu schwächen?
9. **Das Innovationsverständnis und die damit verbundene Sprache definieren die organisationale Fähigkeit zu disruptiven Innovationen wesentlich mit.** Die Begrifflichkeiten, Vorstellungen und Geschichten, in denen in einer Organisation über das „Neue“ gesprochen wird, sind wesentliche Indikatoren dafür, wie sich die Organisation mit Zukunft auseinandersetzt und wie radikal das „Neue“ gedacht und adressiert wird.

Offene Fragen:

In der gemeinsamen Arbeit der RISE Lab Executive Circles und den abschließenden Diskussionen wurden viele gemeinsam identifizierte Fragen bearbeitet und vertieft (siehe jeweils die entsprechenden Hinweise in den früheren RISE Lab Notes). Andere Fragestellungen sind noch offen oder wurden als relevant für zukünftige Diskussionen identifiziert:

_ Welche Rollen spielen Provokation und Dissidenz in einer Organisation? Ins Besondere für die Kreation von Neuem und interne Erneuerung der eigenen Prozesse und Praktiken?

_ Wie steht Design als gestalterischer Prozess und Entwurfsprozess in Beziehung zu Prozessen der Strategieentwicklung? Was bedeuten Begriffe wie strategic prototyping in der Praxis?

_ Wie lässt sich die Balance zwischen der aktuellen Wertschöpfung und Investitionen in zukünftige Wertschöpfung gestalten? Wie geht man mit den darin impliziten Konflikten um?

_ Was ist der Beitrag von Executives und Unternehmern zum Erfolg der Organisation? Wie schafft die Management-Praxis die Voraussetzungen, um die eigene Wirksamkeit sicherzustellen?

St. Gallen & Zürich, im Januar 2020