



RISE Lab Executive Circle 4.0: Lab Notes

Unternehmerische Opportunitäten entwickeln

Grundidee: Die vorliegenden Lab Notes verdichten Erkenntnisse aus dem RISE Lab Executive Circle 4.0 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 fallspezifisch und außerhalb des Scopes 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:

Die Businesswelt ist charakterisiert durch eine unübersehbare Vielfalt und Heterogenität aktueller Entwicklungen, Trends und Hypes, welche das Potential haben, sich für eine Organisation zu einer unternehmerischen Opportunität zu entwickeln. Dabei ist die Relevanz dieser Entwicklungen und Hypes nicht ex ante als solche gegeben. Vielmehr braucht es eine sorgfältige organisationspezifische Übersetzung solcher Trends in konkrete Möglichkeiten, Initiativen und Projekte. Erst durch diese Übersetzung können sie ihre Relevanz und ihr Potential für die zukünftige Wertschöpfung eines Unternehmens entwickeln.

Dabei bleiben die Prozesse und Praktiken dieser Übersetzungsleistung oft unklar. Vor diesem Hintergrund fokussierte der RISE Lab Executive Circle 4.0 auf diese Gestaltung von Prozessen und Praktiken der Identifikation, Bewertung und Übersetzung von potentiellen Opportunitäten in die unternehmerische Praxis. Durch die Integration unternehmerischer Erfahrungen und wissenschaftlicher Perspektiven hat der Executive Circle versucht, solche Prozesse und Praktiken genauer zu verstehen und in ihrer Wirkung zu reflektieren. Es sind drei grundlegende Fragen, welche die Inhalte und Diskussionen maßgeblich geprägt haben:

- Wie werden in unternehmerischen Kontexten externe Trends und Entwicklungen in konkrete Opportunitäten übersetzt?

- Welche Praktiken sind in diesem Übersetzungsprozess besonders wichtig? Welche Herausforderungen müssen besonders adressiert werden?
- Inwieweit kann diese Übersetzung strukturiert und „programmiert“ werden bzw. inwieweit ist diese Übersetzung ein inhärent offener Prozess?

Grundlagen der Opportunitätskreation: Eine einleitende Diskussion nahm dabei die grundsätzlichen Elemente der opportunity creation in den Fokus:

1. **Opportunitäten werden nicht gefunden oder entdeckt, sondern sie werden kreiert und entwickelt:** Diese Erkenntnis ist eng verknüpft mit der Überzeugung, dass Unternehmen ihre Zukunft proaktiv schaffen und gestalten.

Dabei spielt nicht nur ‚die Welt, wie sie ist‘ eine wesentliche Rolle, sondern die Fähigkeit, sich ‚die Welt, wie sie sein könnte‘ möglichst konkret vorstellen zu können, d.h. in Möglichkeiten und Potentialen zu denken und diese für die Wertschöpfung einer Organisation konkret zu machen. Denken und Handeln mit Blick auf mögliche Zukünfte hat dabei immer eine imaginativ-projektive Entwurfsdimension. Es geht darum, Szenarien und Hypothesen zu bilden, welche eine mögliche und idealerweise auch wünschenswerte Zukunft darstellen.

In diesem Prozess der *opportunity creation* bewegen sich Unternehmer*innen und Executives an der Grenze zwischen Wissen und Nicht-Wissen, zwischen dem Möglichen und dem Noch-Nicht-Möglichen. Sie operieren oft im Modus des „als ob“ (Günther Ortman), also mit einer «operativen Fiktion» (Siegfried J. Schmidt), die zukünftige Entwürfe und Möglichkeiten so behandelt, *als wären sie heute schon Wirklichkeit*. Genau hierdurch werden die Chancen ihrer tatsächlichen Realisierung signifikant erhöht.

2. **Die Kreation von Opportunitäten hat immer auch eine kommunikative Dimension:** Während jedes Kurations- und Innovationsprozesses spielen das organisationsspezifische Innovationsnarrativ sowie die etablierten Plattformen und Praktiken von organisationaler Kommunikation (als kollektiver Möglichkeitsraum von kreativer Imagination) eine wichtige Rolle.

Das kommunikative Verständnis und das dominierende Narrativ, wie Innovation und Unternehmertum innerhalb einer Organisation sich entwickeln und durchsetzen, bilden einen fundamentalen Bezugsrahmen für die kommunikative Legitimierung bestimmter Initiativen. Dabei können abhängig vom spezifischen Kontext durchaus auch mehrere Innovationsverständnisse (bottom up & top down, strategisch & unternehmerisch, iterativ & gezielt, experimentell & systematisch, ...) parallel in Form eines Ökosystems von Innovationsvorstellungen existieren. Die Interaktion verschiedener Verständnisse ist dabei fundamental, aber bisher noch nicht in der Tiefe verstanden.

Eine weitere Komponente der kommunikativen Legitimierung liegt darin, dass Innovation nicht neutral ist, sondern immer auch eine Bewertung impliziert, die das Aktuelle, das Bestehende, das Selbstverständliche und damit den Status quo, hinterfragt oder sogar kritisiert. Jeder Formulierung und Realisierung einer attraktiven Alternative zum heute Möglichen ist nicht nur ein Entwurf mit Blick auf die Zukunft, sondern zugleich eine

implizite oder auch explizite (mehr oder weniger kritische) Infragestellung der Gegenwart.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der kommunikativen Dimension von Innovation und Unternehmertum ist die Sichtbarkeit und Resonanz, welche durch das „Neue“ entstehen kann. Dabei entsteht eine Sichtbarkeit gleichermaßen nach innen, wie nach außen. Die innere Sichtbarkeit von Opportunitäten zeigt sich beispielsweise durch die Identifikation und das Engagement von Akteuren für eine spezifische unternehmerische Opportunität. Die äußere Sichtbarkeit entsteht etwa in Sales- oder Business Development-Prozessen, wo Fähigkeiten oder Möglichkeiten behauptet werden, die nur teilweise oder gar nicht vorhanden sind. Aber gerade dadurch gewinnen sie an Aktualität und Relevanz im Markt und innerhalb der Organisation.

3. **Die Kreation von Opportunitäten ist eingebettet in spezifische Kontexte und unterliegt einer Pfadabhängigkeit:** Die Kreation von Opportunitäten geschieht immer eingebettet in einen historischen Kontext, der sich durch ein gewachsenes Repertoire an Routinen und Setzungen auszeichnet, ‚wie Dinge funktionieren‘. Entsprechend rahmen diese Anfangsbedingungen ein, was als möglich gedacht, artikuliert und somit realisiert werden kann.

Voraussetzungen für Opportunitätskreation: Eine zweite Diskussion fokussierte auf die wesentlichen Voraussetzungen, um mögliche Trends auch zu konkreten Opportunitäten für eine Organisation und ihr Management entwickeln zu können:

4. **Die Entwicklung neuer Opportunitäten verlangt einen proaktiven Umgang mit und die Akzeptanz von Ungewissheit und Ambiguität:** Verschiedene unternehmerische Beispiele zeigen einen trade-off zwischen Ungewissheits-sowie Ambiguitätstoleranz und Innovationsfähigkeit.

Nur wenn die Voraussetzungen geschaffen werden, in denen verschiedene Formen von Ungewissheit produktiv bearbeitet werden können, entstehen und entwickeln sich auch tatsächlich neue Opportunitäten. Hierbei spielt Vertrauen eine entscheidende Rolle: Akteure benötigen das Vertrauen, dass sie Entscheidungen unter Unsicherheit treffen dürfen bzw. sollen – mit ungewissem Ausgang und den damit verbundenen Risiken.

Diese Ungewissheit wird dabei von Unternehmern und Executives als Möglichkeitsraum für Neues gesehen. Hierbei ist die Schlüsselfrage nicht, ob Unsicherheit über Zeit und in der aktuellen Welt zu- oder abnimmt, sondern welche Arten von Unsicherheit gesehen werden und zulässig sind. Dabei kann Ungewissheit unterschiedliche Bezugspunkte und Ebenen haben. So unterscheidet sich zum Beispiel die Qualität der Unsicherheit in einer einmaligen, singulären, situativen Entscheidung im operativen Aufgabenbereich im Vergleich zu einer organisationalen, strategischen, langfristigen Entscheidung. Das bewusste und geschützte Experimentieren mit Unsicherheiten kann dabei ein fruchtbarer Nährboden für die Opportunitätsentwicklung sein.

5. **Das Personalisieren und Repräsentieren einer Opportunität ist eine wichtige Voraussetzung für deren Durchsetzung:** Für die Weiterentwicklung und Skalierung einer Opportunität oder Initiative kann die persönliche Identifikation der Initiative mit zentralen Akteuren oder einer profilierten Persönlichkeit wichtig sein.

Unternehmerische Persönlichkeiten entwickeln die Initiative aktiv weiter, arbeiten an deren Interpretation, und agieren als Identifikationsfiguren und Repräsentanten bei der Verankerung innerhalb und außerhalb der Organisation. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass es nicht primär um die individuellen Eigenschaften oder Fähigkeiten solcher Persönlichkeiten geht, sondern um Aktivitäten, Interaktionen und Zurechnungsprozesse der beobachtenden «Mitunternehmer». Bei der Übersetzung einer Opportunität oder Initiative für relevante Adressaten können solche personenzentrierten Repräsentationen und dabei mitlaufenden Zurechnungsprozesse von Vertrauen, Erfahrung und Kompetenz wichtig sein.

6. **Die Unterstützung durch den unternehmerischen Handlungskern ist eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von Opportunitäten:** Die Forschung des RISE Management Innovation Lab zeigt immer wieder, dass der unternehmerische Handlungskern einer Organisation eine zentrale Rolle spielt für die Entwicklung und Durchsetzung von Opportunitäten und strategischen Initiativen.

Der unternehmerische Handlungskern bestimmt sich empirisch als diejenige Community von Unternehmern und Executives, denen im Rahmen einer gewachsenen strategischen Entscheidungspraxis zugestanden und auch zugerechnet wird, dass sie dafür verantwortlich sind, die Weiterentwicklung der Gesamtorganisation oder wichtiger Opportunitäten und strategischer Initiativen im Wesentlichen zu *definieren*, zu *bestimmen* und *tatsächlich durchzusetzen*. Dabei machen wir die empirische Beobachtung, dass die Unterstützung eines solchen unternehmerischen Handlungskerns oft wichtiger ist als die Mitwirkung des Top Managements oder eines bestimmten formalen Gremiums wie des Verwaltungsrates oder der Geschäftsleitung.

Unterstützung kann in vielfältigen Ausprägungen realisiert werden. ‚Nicht verhindern‘, ‚Zulassen‘ oder ‚Übersehen‘ können wirksame Formen der Unterstützung sein. Weiter wichtig ist das ‚Schützen‘ einer unkonventionellen Opportunität oder einer ganz jungen Initiative gegenüber etablierten und selbstverständlichen Vorstellungen und Strukturen. Dabei können ‚Widerstand‘, ‚Zurückweisung‘ und ‚Kritik‘ durchaus wichtige Quellen für die Weiterentwicklung und Schärfung einer Opportunität sein. Des Weiteren können knappe Ressourcen (bewusst breit verstanden, neben finanziellen Mitteln etwa Kompetenzen, Reputation oder Aufmerksamkeit) zu einem produktiven Wettbewerb führen. Deshalb beobachten wir oft einen trade-off zwischen Unterstützung, damit die Initiative nicht zusammenbricht und Widerstand, damit sich die Initiative weiterentwickeln kann.

Konsequenzen der Kreation von Opportunitäten: Die wirksame und erfolgreiche Kreation, Entwicklung, Realisierung und Durchsetzung von Opportunitäten hat immer Konsequenzen für eine Organisation und ihre Management-Praxis.

7. **Jede wirkungsvolle Kreation einer Opportunität bringt oft eine organisationale Neuerung oder Veränderung mit sich:** Jede wirksame unternehmerische Initiative wird in der bestehenden Organisation verankert oder führt zu Veränderungen in der Organisation.

Diese Verankerung ist entsprechend nicht möglich, ohne dass sich eine Organisation und ihre organisationale Wertschöpfung selbst weiterentwickeln und immer wieder auch erneuern. Jede neue Opportunität oder sich daraus entwickelnde Innovation wird, damit sie Wertschöpfungs- und Entwicklungspotentiale entfalten kann, irgendwann zu einer neuen Selbstverständlichkeit. Dies bedeutet, dass sie fest in den Prozessen, Praktiken und Routinen einer Organisation verankert werden muss. Dies ist zugleich die Voraussetzung, um eine weitere Skalierung zu ermöglichen. Weil Veränderungen der eigenen Praxis ein komplexes, unsicheres und dynamisches Vorhaben sind, erklärt das auch, warum solche (destabilisierenden) Veränderungen immer wieder auf Widerstand stoßen.

8. **In der Praxis spielen oft zugleich bottom-up (underground) und systematisch strukturierte Innovationen eine wichtige Rolle:** Am Anfang dieser Lab Notes und der Diskussionen des Executive Circles 4.0 stand die Frage, ob die Kreation von Opportunitäten aktiv gemanaged werden kann, oder ob dies letztlich ein inhärent freier, offener und vielfach auch ungerichteter Prozess ist.

Neue Opportunitäten sind oft überraschend oder sogar provokant, gleichzeitig geht es aber auch immer wieder darum, Anschlussfähigkeit an die bestehende Organisation und ihre Prozesse zu gewährleisten. Daraus können wir schließen, dass im organisationalen Alltag sowohl formale Initiativen als auch bottom-up Initiativen wichtig sind und in vielen Fällen sogar gleichzeitig eine Rolle spielen. Es liegt auf der Hand, dass systematisch formalisierte Initiativen zumindest auf den ersten Blick oft eine höhere Anschlussfähigkeit erzeugen, gleichzeitig jedoch auch stärker inkrementellen Innovationscharakter haben, weil sie die etablierten Verhältnisse selten radikal in Frage stellen. Freie bottom-up Initiativen haben dagegen oft einen stärker dissidenten und provokativen Charakter, oder zumindest das Potential dazu. Das kann sich negativ auf die Anschlussfähigkeit auswirken, aber gleichzeitig das Potential für radikalere, unkonventionellere, und gelegentlich auch disruptive Opportunitäten, Innovationen und Veränderungsprozesse eröffnen.

Feedback:

... zu den RISE Lab Notes 3.0: Es gab keine Anmerkungen oder Ergänzungen zu den Lab Notes 3.0. Diese werden analog zu den RISE Lab Notes 1.0 und 2.0 auf der RISE Lab Website veröffentlicht und können für die Kommunikation innerhalb und außerhalb der RISE Lab Community verwendet werden.

... zu den neuen Einträgen im RISE Lab Glossar: Es gab keine Anmerkungen oder Ergänzungen zu den neuen Einträgen im RISE Glossar. Das Glossar wird entsprechend vom RISE Lab Team weiterentwickelt, die nächsten möglichen Begriffe sind identifiziert und werden von der RISE Lab Community so gutgeheißen.

... zum Reader: Einige Teilnehmenden wünschen sich eine stärkere Kuratierung der Vorbereitungsliteratur. Eine Unterscheidung zwischen Schlüsselpositionen und tiefergehenden Positionen scheint hier sinnvoll und wird in Vorbereitung des RISE Lab Executive Circle 5.0 umgesetzt.

Offene Fragen: In der gemeinsamen Arbeit der ersten beiden RISE Lab Executive Circles sowie in den abschließenden Diskussionen wurden gewisse offene Fragen in der Zwischenzeit bearbeitet und vertieft (siehe jeweils die entsprechenden Hinweise in den RISE Lab Notes). Andere Fragestellungen sind noch offen oder wurden als relevant für einen zukünftigen Workshop identifiziert.

Die nächsten RISE Lab Executive Circles werden diese offenen Fragen aufgreifen und adressieren (die Liste ist nicht vollständig und soll laufend erweitert werden):

- _ Welche Rollen spielen Provokation und Dissidenz in einer Organisation? Insbesondere für die Kreation von Neuem und die 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?
- _ Was ist das Verhältnis von Management-Tools und wissenschaftlichen Konzepten? Welche Instrumente benutzen Firmen? Welche Tools sind etabliert (SWOT, BCG Matrix, usw.), welche kommen neu dazu? Was müsste eine *State-of-the-art Strategy-Toolbox* leisten? Mit welchen Tools arbeiten die Partnerfirmen des RISE Management Innovation Lab?
- _ Mit welchen Arten von Unsicherheiten sind die Partnerfirmen des RISE Management Innovation Labs konfrontiert? Wie wirken diese sich auf die Entscheidungspraxis (*individual vs. kollektiv, einmalig vs. prozessual*) aus?
- _ Was lernen wir von *High Reliability Organisations*? Wie experimentieren und lernen diese, wenn sie keine Fehler machen dürfen, wie lassen sich Experimente dennoch realisieren?
- _ Was bedeutet das zunehmende Aufbrechen der eigenen Firmengrenzen und die zunehmende Verschmelzung in Ökosystemen und Netzwerken für die eigene Management-Praxis?
- _ Wie können wir *Innovationsverständnisse* und *Innovationsnarrative* besser verstehen? Wie entstehen sie, und wie entwickeln sie sich innerhalb einer Organisation und innerhalb einer Industrie? Gibt es systematische Unterschiede zwischen bestimmten Industrien?
- _ Welche fundamentalen Veränderungen und *Disruptionen* können unsere aktuellen Organisationen und ihre Management-Praxis grundlegend in Frage stellen? Wie sieht ggf. ein „*pre-mortem*“ Szenario aus, in dem durchgespielt wird, was passiert wenn alle Firmen in 10 Jahren nicht mehr existieren?
- _ Welche neueren Alternativen gibt es zu traditionellen Organisationsformen, und wie werden diese in der Praxis, auch aus einem bestehenden Kontext heraus, entwickelt und umgesetzt?

St. Gallen & Zürich, im Januar 2019