

## Neun Erfolgsfaktoren Wie gut sind Sie auf die Zukunft vorbereitet?

Der Autor Mark Henry Sebell definiert Innovation als einen "Prozess, sich etwas Neues auszumalen und dann erfolgreich zu implementieren, so, dass ein Wertzuwachs für ein Unternehmen und dessen Kunden geschaffen wird".

### Neun kritische Erfolgsfaktoren sind dabei ausschlaggebend:

Diese Erfolgsfaktoren dienen als Selbsttest. Bewerten Sie sich auf einer Skala von 1 ‚sehr schlecht‘ bis 5 ‚hervorragend‘.

#### **1. Ein überwältigender Drang zum Handeln**

Solange Menschen nicht verstehen, warum Innovation notwendig ist, geht der Kampf um Ressourcen immer zugunsten des laufenden Geschäfts aus. Der Reformer hat darüber hinaus viele Feinde - all jene, die vom ‚alten Weg‘ profitieren - und oft nur schwache Mitstreiter, nämlich jene, die vom Neuen profitieren.

#### **2. Eine gemeinsame strategische Vision, die inspiriert**

Innovation ist eine Reise ins Ungewisse mit vielen möglichen Wegen. Das Unternehmen kann aber nur dann von Innovationen profitieren, wenn sie an der Vision anknüpfen und sie vorantreiben.

#### **3. Eine an der Strategie ausgerichtete Innovations-Agenda**

Sie zeigt wo es hingehen soll und welches Innovationslevel angestrebt wird. Der Reformer muss die Wertigkeit von Innovation in der Unternehmensstrategie kennen und sich an das gewünschte "Innovations-Ausmaß" halten. Hier ist es wichtig, zwischen radikalen und evolutionären Innovationsbedürfnissen zu unterscheiden.

#### **4. Sichtbare Mitwirkung des Top-Managements**

Aktive Unterstützung ist essentiell für den Erfolg weitreichender Innovationen. Hier führt Sichtbarkeit stets zu Glaubwürdigkeit. Stufenweise Innovation kann delegiert werden, Durchbrüche und grundlegende Innovationen nicht. Das Risiko muss an der Spitze geteilt getragen werden.

## 5. Ein separates Innovations-Entscheidungsmodell

Urteile richtig zu fällen erfordert ‚Patent‘ und ‚Champions‘ die die Bemühungen unterstützen und anleiten. Auf dem Teamlevel behindern autokratische Entscheidungen, wie auch Konsensentscheidungen, Innovation. Entscheidungsträger in Teams müssen verschiedene Meinungen begrüßen und fördern, genau zuhören und erst dann ihre Entscheidung treffen. Sebell nennt dies ‚Championed Teamwork‘.

## 6. Ein kreatives Team aus verschiedenen Funktionsträgern

Vielfältigkeit im Denken und im Fachwissen und Abteilungs-übergreifende Ressourcen sind Schlüsselfaktoren des Erfolgs.

## 7. Offene, vorurteilsfreie Untersuchung der vier Innovationstreiber am Markt

Nur wenige Führungskräfte wollen Innovationen von sich aus, denn sie bringen Risiken und Kosten mit sich. Sie fördern und implementieren sie, weil sie sich dazu gezwungen sehen: durch Kunden, unvorhergesehenen Wettbewerb, Gesetzesänderungen oder technologische Fortschritte.

## 8. Risikobereitschaft zeigen und den Wert der Absurdität erkennen

Was wirklich neu ist, hat keinen Referenzrahmen und lässt keinen Bezugspunkt zu. Unternehmen müssen ihre natürliche Risikoaversion überwinden und darauf vorbereitet sein, Fehler zu machen – aber die Kosten dieser Fehler zu minimieren und aus ihnen zu lernen.

Absurdität wird oft als lächerlich, unsinnig, unlogisch und irrelevant abgetan. Aber man sollte nicht Albert Einsteins Einwurf abtun: *„If at first an idea doesn't seem totally absurd, there's no hope for it“*. Innovatoren versuchen daher, durch absurde Ideen die Horizonte des Denkens zu erweitern und das "Unmögliche möglich zu machen".

## 9. Ein klarer, aber flexibler Implementierungsprozess

Durchbruchinnovationen brauchen Richtung und Unterstützung, müssen aber dennoch flexibel bleiben, um sich an neue Herausforderungen anpassen zu können.

→ Wenn Ihr persönliches Rating insgesamt mehr als 35 Punkte ergibt, so arbeiten Sie laut Sebell in einer innovativen Umgebung. Unter 35 Punkten sollten Sie darüber nachdenken, ob Sie wirklich gut auf die Zukunft vorbereitet sind.

**Quelle:** Sebell, Mark Henry (2004) *Nine Success Factors: How well prepared are you for the future?; Executive Excellence, November 2004, Vol 21/11, S.17.*