



# Innovation: Sprung in die Zukunft

## Schritte zum erfolgreichen Aufbau einer Innovationskultur

Siegfried Gänßlen



Ist Innovation einfach Kreativität? Oder was steckt da sonst noch dahinter? Viele Unternehmen und Manager glauben, dass Ideen nur in einer großzügigen und experimentierfreudigen „Wellnesskultur“ gedeihen, in der jede und jeder große Freiheiten hat, das zu machen, was sie oder er will. Doch Kreativität, die brauchbare, innovative Ideen hervorbringt, entsteht so nicht. Auch die oft gepriesenen, wirklich innovativen Unternehmen zeichnen sich durch eine starke Führung und konsequente Regeln aus.

### Innovation ... aber wie?

Fehlertoleranz, Risikofreude, flache Hierarchien und Lust am Probieren sind eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite werden Spielregeln benötigt, die dem Spaß an der Arbeit nicht immer förderlich sind. Fehlertoleranz darf jedoch keine Inkompetenz dulden, die Mit-

arbeiter müssen klare Ansagen verstehen. An die Leistung der Mitarbeiter werden hohe Maßstäbe angelegt. Entsprechend müssen auch bei der Personalsuche und -einstellung diese Punkte berücksichtigt und möglichst passende Talente eingestellt werden. Hohes Verantwortungsbewusstsein der einzelnen Mitarbeiter muss in Balance sein mit selbständigem Denken, Arbeiten und Experimentierfreude. Das Management muss diesen Spagat beherrschen, sonst kann eine Innovationskultur im Chaos oder als kümmerliches Pflänzlein enden.

Generell kann man von zwei Hauptkategorien sprechen: Inkrementeller (evolutionärer) und Disruptiver (radikaler oder revolutionärer) Innovation. Erstere bezieht sich auf Verbesserung und Weiterentwicklung von bestehenden Produkten oder Dienstleistungen, wohingegen disruptive Innovation umwälzend neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle einführt. Letztere können exis-

tierende Märkte oder Branchen komplett umkrepeln oder sogar verdrängen. Worauf sollen Unternehmen setzen?

Soll man auf inkrementelle Innovation setzen mit steter Erneuerung von Produkten, Prozessen und Services („Produktpflege“) und Geschäftsmodell sowie Kostenreduzierung, was mit hoher Wahrscheinlichkeit kleine Gewinne bringen wird? Oder soll man versuchen, eine revolutionäre Idee zu finden, die potenziell Riesengewinne bringen kann, aber aller Voraussicht nach eher selten gelingt? Jede der Methoden hat Vor- und Nachteile, und viele Unternehmen verfolgen beide Strategien parallel.

Wo fängt man an, wenn die notwendigen Strukturen im Unternehmen nicht oder nur im ungenügenden Maße vorhanden sind?

**„Viele Erfolge, übersteigter Optimismus und das Festhalten am Status Quo führen oft zu schwacher Veränderungsbereitschaft.“**

Viele Erfolge, übersteigter Optimismus und das Festhalten am Status Quo führen oft zu schwacher Veränderungsbereitschaft. Das heißt interessanterweise also, dass gerade erfolgreiche Unternehmen – zumindest gelegentlich – in die Falle laufen können, Innovationskraft zu verlieren und

Trends zu verschlafen. Das wird auch als „Innovator's Dilemma“ beschrieben.

Aus der Unternehmenspraxis sehen wir den Weg zum Aufbau einer erfolgreichen Innovationskultur in drei Stufen unterteilt:

1. Entwicklung einer Innovationskultur
2. Herausforderungen
3. Lust auf Neues

Damit Unternehmen innovativ sein können, müssen sie ein entsprechendes „Ökosystem“ bieten, bereit sein, sich ständig zu erneuern und anstreben, überproportional und profitabler als der Wettbewerb zu wachsen.

### Wie entwickelt man eine Innovationskultur?

Erfolgreiche Unternehmen haben Innovation als Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie verankert. Wie bei allen anderen Strategiekomponenten, ist bei der Innovation wesentlich, dass die Innovationskultur einen Teil der Unternehmenskultur bildet und nicht isoliert betrachtet wird. Ohne Bestandteil der Unternehmenskultur zu sein, wird die Umsetzung nicht gelingen.

Eine gute Innovationskultur zeichnet sich durch viele Faktoren aus, wie Aufgeschlossenheit und Neugierde, Engagement und Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte, funktionsübergreifende Teamarbeit und die Offenheit, Ergebnisse zu teilen (sharing). Es muss Freiräume geben, um zu ex-

perimentieren, disruptive Ansätze zu erlauben und zu fördern. Und nicht vergessen: testen, testen, testen. Bei der Umsetzung muss man sicherstellen, dass Kreativität mit Disziplin ausbalanciert wird. Keine Angst vor Kontrollverlust! Man muss die Gratwanderung beherrschen, fehlertolerant zu sein, aber keinesfalls Inkompetenz zu erlauben. Kreative, neue Ideen sind wichtig, in einer ausgewogenen Mischung mit der Kompetenz erfahrener Mitarbeiter, die frühzeitig auch die Machbarkeit (gesetzlich, technisch, zulassungsmäßig) abklären.

**„Man muss die Gratwanderung beherrschen, fehlertolerant zu sein, aber keinesfalls Inkompetenz zu erlauben.“**

Die Innovationskultur bildet den Rahmen für Innovationsaktivitäten, daher müssen alle Bereiche des Unternehmens und die Stakeholder die Bedeutung der Innovation für das Unternehmen verstehen und mittragen. Innovation muss „Top-Down“ gefördert werden, lässt sich aber nicht anordnen.

Innovationskultur entwickelt sich über längere Zeiträume und muss sorgfältig als Kulturwandel und nicht als „Kulturrevolution“ im Unternehmen aufgebaut werden. Andernfalls bleibt sie ein oktroyierter Fremdkörper, und man riskiert, dass die Veränderung nicht nachhaltig ist.

## IBM Planning Analytics TM1

BI-Lösungen für den Mittelstand und globale Konzerne

**elKom**  
SOLUTIONS  
elKomSolutions GmbH  
Tel. +49(0)7461 / 96611-0

-  **BUSINESS INTELLIGENCE**
-  **UNTERNEHMENSPLANUNG**
-  **KONZERNKONSOLIDIERUNG**



weitere Informationen [www.elkomsolutions.de](http://www.elkomsolutions.de)



**Siegfried  
Gänßlen**

Executive Advisor,  
ICV-Fachkreis Innovations-  
steuerung – Schriftleitung.  
Davor viele Jahre Vorstandsvorsitzender des ICV und  
CEO der Hansgrohe SE.  
siggi.gaensslen@  
t-online.de

Für eine starke Innovationskultur müssen verschiedene Voraussetzungen im Unternehmen erfüllt sein:

Micro-Management und Scheu vor Risiko sind oft Bestandteile einer innovationshemmenden Unternehmenskultur. Entscheidend ist aber, ob es genügend **Freiräume für Experimente** und Risiken gibt, die eine erfolgreiche Innovationskultur als Voraussetzung benötigt. Eine Lernkultur muss etabliert werden, aber Entwickeln und Lernen können nicht verordnet werden. Innovative und kreative Teams müssen überzeugt sein von „ihrer Sache“. Ja, sie müssen sogar eine „Besessenheit“ mitbringen, die sie hart an der Idee arbeiten lässt: Nach vielen Fehlschlägen nochmal einen neuen Versuch starten und die Grundidee so lange modifizieren, bis sich eine Innovation ergibt.

Flexible Lernmöglichkeiten zu aktuellen Themen und Methoden motivieren die Mitarbeiter dazu, selbstverantwortlich zu agieren, und wirken sich positiv auf Kreativität sowie Zufriedenheit aus. Eine **aktive Lernkultur** erlaubt einen kontinuierlichen Wissensaustausch im Unternehmen. Dadurch kann das Potenzial für Innovation gesteigert werden und kreative Mitarbeiter bekommen den Freiraum, erfolgreiche und profitable Ideen zu entwickeln.

Neue Technologien und Geschäftsmodelle bieten nicht nur Chancen für Innovationen und für wirtschaftlichen Erfolg, sondern es sind damit auch für viele Unternehmen und Mitarbeiter Verunsicherung und Herausforderungen verbunden. Das Streben nach Innovation ist oftmals ein „**learning by doing**“.

Man muss schauen, ob die **notwendigen Skills** im gesamten Produktbereitstellungs- und Produktvermarktungsprozess vorhanden sind. In vielen Unternehmen verhindern noch immer lange Entscheidungswege, klassische Prozesse und hierarchische Hürden Innovationen. Das macht zu langsam für erfolgreiche neue Entwicklungen. Man hat nicht genug Tempo, um schnell auf Kundenwünsche und den Wettbewerb zu reagieren. Alle Unternehmensbereiche sowie alle Stakeholder müssen die Bedeutung der Innovation für das Unternehmen verstehen und mittragen.

### **„Angst und Bequemlichkeit sind Innovationskiller.“**

Sind die **Mitarbeiter motiviert**, sich auch mit Themen zu beschäftigen, die ein höheres Risikopotenzial in sich tragen und damit gleichzeitig eine mögliche Gefahr für den Mitarbeiter beinhalten? Wie verhält sich das Management bei Fehlern oder Scheitern? „Wer nichts macht, macht auch keine Fehler“. Stress, Angst und Bequemlichkeit sind Innovationskiller.

Geschäftsführung, Aufsichtsgremien, Gesellschafter und Aktionäre müssen die Innovationskultur fördern, und die **Spannung zwischen kurz- und langfristigen Zielen aushalten**. Und man muss sich dabei des Dilemmas bewusst sein, dass die traditionellen Strukturen heute das Geld erwirtschaften, während das Neue zunächst nur das Versprechen für die Zukunft mit sich bringt.

**Disruptive Ansätze** muss man erlauben, sogar fördern. Flexible Inkubationsstufen sind notwendig, die beispielsweise über Start-ups ermöglicht werden können, da sie größere Freiheiten haben als das traditionelle Headquarter. Eine weitere Möglichkeit sind Kooperationen oder Partnerschaften, in oder außerhalb des Unternehmens. Unbedingt beachten: Innovationen werden von Menschen gemacht, und nicht von Systemen und Prozessen.

Wenn Organisationen mit einer mangelhaften oder fehlenden Unternehmenskultur sich öffnen und alte Machtstrukturen überdenken, Prozesse hinterfragen und sich neu erfinden, kann sie das zukünftig erfolgreicher machen. Sie entscheiden, welche Art von Verhaltens- und Denkmustern weiter zu entwickeln sind und welche sie besser eliminieren.

### **Herausforderungen beim Schaffen einer Innovationskultur**

Auf welche Hemmnisse und Herausforderungen kann man beim Schaffen einer Innovationskultur stoßen?

Micro-Management killt durch fehlendes Vertrauen und engmaschige Kontrollen und Regeln sämtliche Motivation und Leidenschaft der Mitarbeiter. Widerstände kann es im Unternehmen nicht nur auf Seiten der Mitarbeiter geben, sondern auch an der Spitze, bei Unternehmensführung oder den anderen Stakeholdern.

Silo-Denke, also Orientierung nur an der eigenen Abteilung oder dem eigenen Bereich, und mangelnde Risikobereitschaft lähmen eine Innovationskultur und verhindern eine produktive Zusammenarbeit.

Unternehmenskultur muss gelebt werden. Man muss Werte vereinbaren und über Visionen motivieren. Management und Führungskräfte müssen dies vor allem vorleben und auf alle betroffenen Unternehmensbereiche ausrollen, damit diese Unternehmenskultur Bottom-up angenommen und gelebt wird. Nicht umsonst gehören Unternehmen mit einer ausgereiften Feedback- und Mitmachkultur zu den erfolgreichsten.

Neben Verankerung in Unternehmenskultur und -strategie sind weitere Voraussetzungen die Anpassung der Organisation und die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen, Strukturen und Räume. Um Mitarbeiter zu

Innovationen zu befähigen, müssen sie mit den notwendigen Informationen, Tools und Skills ausgestattet werden. Die Ansätze müssen also sowohl Bottom-up als auch Top-down erfolgen.

Fehlt das Commitment bei der Top-down-Strategie, dann wird der Veränderungsprozess auf der obersten Führungsebene nicht gesehen und nicht gefördert. Innovation muss ein Teil der Unternehmensvision und damit der Unternehmensstrategie werden.

Mehr experimentieren: Das Neue kommt nicht allein durch Kreativität. Wir benötigen eine Kultur des Ausprobierens. Das hängt eng damit zusammen, wie man eine positive Fehlerkultur in Unternehmen gestaltet. Fehlerkultur muss man ermöglichen und auch vorleben, und damit Mitarbeitern ein sicheres Feld zum Lernen und Ausprobieren geben.

Fehlertoleranz beinhaltet einen offenen und transparenten Umgang mit Fehlern und ein Umfeld, das Fehler als Lernchance erkennt. Eine echte und offene Feedbackkultur trägt dazu bei, Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden und künftigen Fehlern vorzubeugen. Klar ist aber auch, dass nicht jeder Fehler eine Lernchance ist. Wenn diese beispielsweise aus Sorglosigkeit oder dieselben Fehler mehrmals begangen werden, müssen auch entsprechende Konsequenzen folgen.

Auch muss sichergestellt sein, dass man sich im Rahmen „kontrollierter“ Ausnahmen bewegt, beispielsweise bei Policies, Erreichung von KPIs und formalen Prozessen, da schlussendlich die Mutterfirma haftet.

**„Ein hoher Prozentsatz an Innovationen scheitert an starren Strukturen.“**

Ein hoher Prozentsatz an Innovationen scheitert an starren Strukturen. Agile Innovationsmethoden unterstützen Unternehmen dabei, dynamischer und flexibler zu agieren. So könnte man beispielsweise Design mit Entwicklung und Markteinführung integrieren und damit Prozesse deutlich schneller und erfolgreicher gestalten.

Zentralisierte und lange Entscheidungswege sind ein Hemmnis für eine agile und innovative Organisation. Steuerung nach kurzfristigen Kennzahlen ohne Langzeitbe-

trachtung der Entwicklung des Unternehmenswerts, führt zu falscher Chancenbeurteilung.

Die mangelnde Fähigkeit, Kundenbedürfnisse zu erkennen bzw. den Kundennutzen zu vermarkten, führt oft zu Schein-Innovationen ohne wirtschaftlichen Erfolg. Damit schafft man Innovation um der Innovation willen. Auch zu große Produktvielfalt geht mit hoher Komplexität einher, ohne einen Mehrwert zu schaffen. Der Kunde und dessen Bedürfnisse müssen in einer erfolgreichen Innovationskultur fest verankert sein und im Mittelpunkt stehen.

Falsch geplante Ressourcen, z.B. finanzieller oder technologischer Art oder Human Talent, sind ein weiteres Hindernis. Neue kreative, innovative Mitarbeiter müssen sich schnell in eine Innovationskultur integrieren lassen, andernfalls werden sie von der bestehenden Organisation neutralisiert und verlieren Inspiration und Esprit.

Fehlende Leadership und unklare Regeln erzeugen eine schwache Innovationskultur. Erfolg führt zur Bequemlichkeit („Erfolg behindert Lernen“, „Innovator’s Dilemma“), da man seinen Erfolg ständig fortschreibt und dabei Umwälzungen nicht rechtzeitig bemerkt. Saturierte Unternehmen und nicht genügend herausgeforderte, zu selbstgefällige Mitarbeiter geben sich mit dem Status Quo oder extrapolierten Entwicklungsschritten zufrieden.

Veränderungen sind willkommen – „welcome change“! Wechseln aber Prioritäten zu häufig, dann kann man sich nicht mehr über einen längeren Zeitraum mit der nötigen Intensität mit Themen beschäftigen, und „pulverisiert“ so seine Ressourcen ohne nachhaltige Fortschritte.

Andererseits gilt es, die „Erfahrungsfalle“ zu vermeiden, und an neue Ideen nicht mit alten, eingefahrenen Strategien, Taktiken und Wissen heranzugehen, sondern neue Gedanken und Wege zuzulassen (experimentieren). Wenn man über den Tellerrand schaut, kann man Anregungen in anderen Industrien finden und übernehmen.

**Beispiele aus der Praxis**

Schauen wir uns einige Beispiele aus der Praxis an, bei denen jeweils ein Charakteristi-

kum beleuchtet wird, das entscheidend für die Innovation ist.

**Praxisbeispiel Nr. 1**

Eine gute und ordentliche Unternehmensführung als Governance Struktur fördert Innovationen.

Diese Situation beschreibt ein familiengeführtes Unternehmen, das als Personengesellschaft nicht am Kapitalmarkt gelistet ist. Dadurch liegt kein kurzfristiges Renditestreben aufgrund externen Investorendrucks vor. Investitionen in Innovationen sind nicht nur kurzfristig, sondern langfristig ausgelegt.

Die gesunde finanzielle Substanz des Unternehmens sorgt für die notwendige Finanzkraft, um Ressourcen für den Forschungs- und Entwicklungsbereich bereitzustellen. Das Produktportfolio ermöglicht die notwendige Risikobereitschaft, um in Entwicklungsprojekte zu investieren.

In diesem Unternehmen werden Innovationen sehr aktiv und großzügig unterstützt. Zu den erfolgskritischen Elementen gehören weitere Faktoren wie eine differenzierte Auswahl der Innovationsthemen mit Fokus auf die strategisch relevanten Innovationen (denn nicht jede begeisternde Idee darf unkritisch verfolgt werden). Wichtig ist, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit der laufenden Innovationsprojekte durch ein gutes, enges Controlling begleitet wird. Und gescheiterte



**Summary**

*Innovation ist für jedes Unternehmen überlebensnotwendig. Gleichzeitig kann sie nicht einfach angeordnet und geplant werden. Sie ist schwer greifbar und Erfolge sind nicht garantiert. Umso wichtiger ist es, eine Innovationskultur, die organisatorischen Voraussetzungen sowie Spielregeln zu schaffen, damit Innovation möglichst erfolgreich gelingen kann. Mit diesen Themen beschäftigt sich der ICV-Fachkreis Innovationssteuerung, der hiermit Ergebnisse seiner Arbeit vorstellt. Er stellt Schritte zum Aufbau einer Innovationskultur dar, auch anhand erfolgreicher Praxisbeispiele.*

Innovationen müssen ein offenes und ehrliches Feedback und Lernen nach sich ziehen (Lernkultur).

**Praxisbeispiel Nr. 2**

Hier ist die langfristige Unternehmensstrategie kombiniert mit einer schlanken operativen Umsetzung.

Die Strategie wird sowohl Top-down als auch Bottom-up erarbeitet und in Form von definierten Arbeitsprozessen, Aufgaben und Zielen (individuelle Zielvereinbarungen gekoppelt an Bonuszahlungen und Festlegung von Budgets) von der Unternehmensleitung auf die jeweiligen Abteilungen heruntergebrochen. Dies verhindert Silo-Denken und sorgt für Zielkonformität.

Das Produktmanagement ist organisatorisch unter einem Dach mit Forschung und Entwicklung angesiedelt und steht in direktem Austausch mit Marketing und Vertrieb. Diese organisatorische Eingliederung ermöglicht einen direkten Austausch zwischen Kunden- und Marktbedürfnissen (Produktmanagement, PM) und der Forschung und Entwicklung (F+E).

Neue Produktideen werden in abteilungsübergreifenden Entscheidungsgremien evaluiert, in denen auch Marketing und Vertrieb vertreten sind.

Das Projektportfolio wird durch eine von PM und F+E losgelöste Abteilung kontinuierlich

bewertet und optimiert. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Projekt- und Produktportfoliokomplexität in einem Controllinggerechten und wirtschaftlichen Rahmen bleibt.

**Praxisbeispiel Nr. 3**

Schwerpunkt ist in diesem Fall, wie „Neues Wissen“ in Innovation umgesetzt werden kann.

Das nachhaltige Umsatzwachstum bedeutet einen stetigen Personalbedarf, auch im Innovationsbereich. Neue Mitarbeiter durchlaufen im firmeneigenen Schulungszentrum ein verpflichtendes, nach Tätigkeitsgebieten differenziertes Schulungsprogramm.

Dessen Ziel ist es, neuen Mitarbeitern neben fachlichem Wissen auch die aktiv gelebte Unternehmens- und Innovationskultur zu vermitteln, Orientierung zu geben und ein Verwässern der Unternehmenskultur zu verhindern.

Gleichzeitig gibt es Freiräume – z.B. für den Ausbau der eigenen Stärken und Kompetenzen im Rahmen individueller Fortbildungsangebote –, um das mitgebrachte Wissen und die innovativen Herangehensweisen und Techniken neuer Mitarbeiter nicht zu verlieren. Neben Fortbildungsangeboten werden firmeninterne Wissensplattformen angeboten, beispielsweise zum Thema Fehlervermeidung und Best Practice.

Um an weiteres, externes, innovatives Wissen zu gelangen, beteiligt sich das Unternehmen an vielversprechenden Start-ups und Unternehmen. Um deren Innovationskraft nicht auszubremsen, wird die Integration in die bestehende Unternehmenskultur differenziert und mit Augenmaß vorgenommen.

Spezialisierte Verkaufsbereiche, wie z.B. Software Sales, wurden gegründet, um innovative Produkte, die sich vom bestehenden Produktprogramm wesentlich unterscheiden, erfolgreich verkaufen zu können.

**Praxisbeispiel Nr. 4**

Die Branche bei dem in dritter Generation geführten Familienunternehmen (Stichwort Kontinuität) erfordert ein tiefes und langjähriges Marktverständnis.

Dadurch ist gewährleistet, dass die Geschäftsführung über eine sehr gute Branchenerfahrung und -kenntnis verfügt sowie über wertvolle Kontakte, die Input geben in Bezug auf wesentliche Innovationstrends. Dies ist wesentlich, um geeignete Prioritäten zu setzen bei der Generierung von verkaufsfähigen, wirtschaftlichen Innovationen. Die Bedürfnisse der Kunden stehen dabei stets im Mittelpunkt. Folglich steht die angewandte Forschung im Fokus, und weniger eine reine Grundlagenforschung.

**ICV-Fachkreis Innovationssteuerung**

*Der ICV-Fachkreis Innovationssteuerung erarbeitet Best Practice-Ansätze aus der Praxis erfolgreicher, innovativer Unternehmen. Ausgangsvoraussetzung für die Umsetzung ist die Verankerung in der Unternehmenskultur. Die Grundlagen für diesen Artikel haben die Mitwirkenden im ICV-FK Innovationssteuerung erarbeitet: Dr. Stefan Caliz – Hilti AG, Siegfried Gänßlen – Executive Advisor, Dr. Lars Grünert – TRUMPF GmbH + Co. KG (Fachkreisleiter), Martin Köstner – KARL STORZ SE & Co. KG, Udo Kraus – Hansgrohe SE, Dr. Nicholas Matten – STIEBEL ELTRON GmbH & Co. KG, Dr. Benedikt Müller-Stewens – Hilti AG, Florian Schwendinger – KARL STORZ SE & Co. KG, Lukas Wagner – TRUMPF GmbH + Co. KG, Helmut Willmann – SICK AG.*



*Wir freuen uns über interessierte Mitglieder. Veranstaltungs-Infos und Anmeldung über die Homepage des ICV, Rubrik Fachkreis Innovationssteuerung: [www.icv-controlling.com](http://www.icv-controlling.com) oder per Mail an den Fachkreisleiter.*

## Lust auf Neues – Innovationsbremsen durch intelligentes Management lösen

Statt Innovations-Bürokratie sollten Organisationen schnelle und schlanke Entscheidungswege und -prozesse schaffen. Essenziell ist es, die Balance zwischen Kreativität, Systemen und Prozessen zu halten. Die Zuordnung von Kosten und Investitionen sollte nach Projektaufwand erfolgen, nicht nach Kostenstellen. Projekte muss man regelmäßig filtern und bewerten: Je größer der antizipierte Aufwand, desto höher muss die Erfolgswahrscheinlichkeit bzw. das Wachstumspotenzial sein. Dabei braucht es auch den Mut, wenig erfolgreiche Projekte rechtzeitig zu stoppen.

*„Essenziell ist es, die Balance zwischen Kreativität, Systemen und Prozessen zu halten.“*

Wichtig ist es, Querdenken zu erlauben, Kreativität zu fördern und Risikofreude zu unterstützen. Scheitern kann passieren, aber es ist wichtig, daraus zu lernen. Die Unternehmenserwartungen zur Innovation muss man klar an die Mitarbeiter kommunizieren, damit auch der Sinn einer notwendigen Innovationskultur verstanden wird.

Starke Leadership ist gefragt, bei gleichzeitig flachen Hierarchien. Erfolgversprechend ist es, aus der Hierarchie auszuweichen und interdisziplinäre, wechselnde und firmenübergreifende Teams zu formen, ergänzt durch Experten.

Dabei müssen Zielstellungen zur Innovationstätigkeit vereinbart werden. Erfüllte Leistungen durch Lob und Prämien anerkennen bedeutet eine gute Motivation für Mitarbeiter. Indem Mitarbeiter über Erfolge im Unternehmen berichten, wird die Innovationskultur im Unternehmen besser verankert, die Idee verbreitet und gleichzeitig werden einzelne erfolgreiche Protagonisten hervorgehoben. Im Idealfall entsteht ein Wettbewerb von Ideen! Jeder kann Ideen einbringen und Innovator sein, sonst bekommt man eine Elitkultur.

Disruptive Innovationen machen aus der Sicht erfolgreicher Unternehmen möglicherweise wenig Sinn. Hier lässt sich die Power von Start-ups und Start-up-Initiativen einsetzen. Diese können aufgrund ihrer ganz anderen Kultur völlig neue, auch scheinbar sinnlose Wege verfolgen und damit oft sehr erfolgreich sein. So erhält die Innovationskultur eine ganz andere Dynamik und trägt zum Erfolg des gesamten Unternehmens bei.

Unternehmen, die es schaffen, innovativ zu werden, werden am Markt belohnt, denn Innovationsführer beherrschen den Markt. ■

# Besuchen Sie uns auch online

Alle Magazine auf einen Klick!



Den Zugang zum Online-Bereich des Controller Magazins finden Sie unter [www.controllermagazin.de](http://www.controllermagazin.de)

Bei Fragen zum Online-Zugang sind wir unter der kostenlosen Rufnummer **0800 50 50 445** gerne für Sie da: Mo.-Fr. von 8-22 Uhr, Sa.-So. von 10-20 Uhr

Ihr Controller Magazin Team

Mitgliederzeitschrift des Internationalen Controller Vereins und der RMA Risk Management & Rating Association e.V.