

Einleitung

2010: Die Finanzkrise ist überstanden. Stimmt das? Die Experten sind sich nicht einig. Uneinigkeit herrscht auch darüber, ob die Krise absehbar war oder nicht. Viele Politiker, Unternehmensführer und Manager betonen, dass sie nicht vorausszusehen war. Spezialisten hingegen verneinen dies: Es hätte Zeichen genug gegeben, nicht nur schwache Signale und nicht nur in letzter Zeit. Sie wären nur nicht wahrgenommen, erkannt und richtig interpretiert worden. Der Blick in die Vergangenheit und die (zumeist lineare) Extrapolation in die Zukunft – das beliebte Standardwerkzeug der Analysten – reichen halt doch nicht.

Erfolgreiches Arbeiten setzt die richtigen Informationen voraus, die den Entscheidungsträgern in der passenden Form und rechtzeitig zur Verfügung stehen. Dies gilt für jede Art der Arbeit, von strategischer Bedeutung sind diese Anforderungen jedoch für die Unternehmensführung. Bei der Informationssuche, -aufbereitung und -bereitstellung wird großer Aufwand betrieben. Obwohl die Möglichkeiten der Datenverarbeitung in den letzten Jahrzehnten aufgrund der Informationstechnologie (exponentiell gestiegene Computerleistungen, Internet ...) explodiert sind, Informationen mit Lichtgeschwindigkeit über den ganzen Globus geschickt werden können, und damit praktisch für jeden überall und zu jeder Zeit verfügbar sind, hat sich das „Informationsproblem“ nicht gelöst. Es hat sich lediglich verschoben oder gar noch verschärft: Gab es früher zu wenig Informationen, und waren diese zu spät verfügbar, so liegt heute das Problem in der Informationsflut. Besonders betroffen sind Unternehmer, Führungskräfte und Manager. Sie wenden mehr als ein Drittel ihrer Arbeitszeit alleine für die Informationssuche auf. Eine weitere Unzulänglichkeit liegt immer noch darin, dass der überwiegende Teil dieser Informationen vergangenheitsbezogen ist. Dies gilt für die meisten Daten, insbesondere für gängige Finanzinformationen, die für die Planung und Steuerung von Organisationen überwiegend genutzt werden. Gerade diese Ergebnisgrößen sind aber für Entscheidungen nur bedingt verwendbar.

Die Problematik verschärft sich heute zunehmend. Wollen Unternehmen in einem schnelllebigen, turbulenten Markt existieren, müssen sie wettbewerbsstark sein. Dazu gehören neben geringen Kosten und hohen Leistungsqualitäten auch rasche Reaktionen und überzeugende, neue Produkte. Um diesen Anforderungen zu genügen, braucht es die Interaktion zwischen Unternehmen und Umwelt ohne Zeitverzögerung. Unternehmen sind erfolgreicher, wenn sie schnell und in der passenden Form auf Umweltsignale reagieren.

Veränderungen in den Umwelten geschehen verschieden schnell. Evolutionäre Entwicklungen erfolgen schleichend. Damit sind Reaktionen zeitlich nicht so kritisch. Allerdings kann es einem Unternehmen wie dem „berühmten lebenden Frosch“ ergehen, der sich im langsam erwärmenden Wasser gekocht wird, weil er die allmählich steigende Temperatur nicht wahrnimmt. Die Folgen können schwerwiegend sein, wenn Unternehmen die Zeichen kleiner (aber beständiger) Veränderungen nicht erkennen oder falsch einschätzen. Für die Unternehmensführung sind neben diesen evolutionären Entwicklungen besonders unvorhergesehene Umbrüche – plötzliche und starke Veränderungen – bedeutend. War es in der Vergangenheit oft ausreichend, reaktiv auf Veränderungen zu antworten, erweist sich diese Strategie in einer immer komplexer und unsicherer werdenden Umwelt als zu

abwartend. Obwohl diese Brüche und Diskontinuitäten für Organisationen entweder sehr kostenintensiv (wenn nicht existenzgefährdend) oder aber auch äußerst gewinnbringend sein könnten, ist es verwunderlich, dass Unternehmen diese bis heute nicht oder kaum beachten. Als Beispiel einer großen Veränderung erwähnt Ansoff die Ölkrise in den 70er Jahren. Die Manager der großen bekannten Unternehmen hatten damit nicht gerechnet. Waren diese Entwicklungen allerdings wirklich für die Unternehmen überraschend? Der Experte Igor Ansoff stellte fest, dass die Entwicklungen und Vorhersagen in Bezug auf die arabischen Aktionen, die zur Ölkrise führten, öffentlich erhältlich und den Managern der betroffenen Unternehmen zugänglich waren. Oder aus der jüngeren Vergangenheit: Kamen die Entwicklungen, die im Jahr 2000 zum Platzen der „.com-Blase“ und 2008/2009 zur Finanzkrise und im Anschluss zur Wirtschaftskrise führten, wirklich überraschend?

Der Blick in die Vergangenheit zeigt, dass große Umbrüche wiederkehrend auftreten. Unternehmen könnten auf diese vorbereitet sein. Dies ist die Hauptaufgabe der Strategischen Frühaufklärung (= SFA): das Erkennen schwacher Signale (als Vorboten großer Umbrüche) und das Reagieren darauf. Es gibt Unternehmen, die so in den letzten Jahren erfolgreich Risiken abgewehrt oder Chancen ergriffen haben. Jene Unternehmen, die Veränderungen antizipieren und bereits vor ihrem Eintreten agieren, können als „best-practice“ angesehen werden¹.

Die Ziele dieses Buches sind:

1. Die Sensibilisierung des Lesers für schwache Signale
2. Das (systematische) Aufspüren und Erkennen dieser Zeichen
3. Die Verarbeitung dieser Zeichen für die Einleitung von Innovationen

Der Fokus liegt vor allem auf dem Strategischen Frühaufklärungsprozess (= SFA-Prozess), der den eigentlichen Innovationsprozessen vorgelagert ist, was darin begründet liegt, dass diese Phasen bisher weder in der Theorie² noch in der Praxis thematisiert und genutzt

¹ Die meisten Unternehmen setzen heute allerdings die Strategische Frühaufklärung nicht ein. Es zeigt sich, dass bei vielen Managern bislang kein Bewusstsein für die Existenz und Bedeutung kritischer Signale vorliegt.

² So wird im Bereich des Innovations-, F&E-, Ideen- und Wissensmanagements als Startpunkt stets mit der Suchfeldfestlegung, der Ideenankündigung und Ideengenerierung begonnen, bevor es zur Ideenbewertung und -absicherung kommt (vgl. Weule, 2002). Wie diese frühen Aktivitäten jedoch initiiert werden – oder auch nicht, wird aber nicht behandelt. Auch Cooper (2002) stellt fest, dass die erste Schlüsselaktivität bei der Entwicklung neuer Produkte, das „Erste Screening“ zwar von der Mehrzahl der Unternehmen angeblich angegangen wird, jedoch überwiegend ohne formelle Kriterien meistens in informellen Diskussionsrunden. Anzumerken ist hier jedoch, dass der Autor damit den „ersten Entwurf eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung“ versteht – und dieser liegt zeitlich weit hinter dem SFA-Prozess. Dann wird der Innovationsprozess strukturiert. Ähnlich wird bei der „Ideenmaschine“ vorgegangen (Schnetzler, 2008). Auch Überlegungen, die Nachhaltigkeitsaspekte im Innovationsprozess bzw. die Produkt- und Dienstleistungsentstehungsprozesse zu berücksichtigen – z. B. im Rahmen der QFD-Methodik –, beziehen sich nicht auf die frühesten Phasen (SFA-Phasen) (vgl. Lasinger, 2010b).

werden. Die frühen Phasen von Prozessen – auch für Innovationsprojekte – sind für die Prozessergebnisse besonders bedeutsam³. Viele Chancen werden vergeben, da die meisten von diesen von den Entscheidern erst gar nicht erkannt werden!

Das Buch versucht diese Lücke zu schließen und bietet einen Handlungsleitfaden für Entscheidungsträger, mit dem sie schwache Signale in ihrer Umgebung wahrnehmen, bewerten und einordnen können, um darauf aufbauend die passenden Schritte für Innovationen zu setzen. Es wird ein Navigationssystem vorgestellt, das es ermöglicht, Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen, zu interpretieren und zu vermeiden oder zu nutzen. Die Gestaltungsempfehlungen bauen auf den Untersuchungsergebnissen einer empirischen Studie auf, die in zwölf erfolgreich agierenden Unternehmen durchgeführt wurde (Lasinger, 2010a). Diese Unternehmen können als Benchmarks herangezogen werden, da alle nachweislich innovative Produkte auf dem Markt platzieren. Die breite Streuung in den Unternehmensgrößen und Tätigkeitsfeldern dieser Unternehmen bildet eine umfassende Informationsbasis und lässt die entscheidenden Unterschiede und Gemeinsamkeiten sichtbar werden.

Die Beschäftigung mit dem Thema der Strategischen Frühaufklärung zeigt, dass selbst den Innovatoren die Zusammenhänge und die kritischen Faktoren von Innovationsprozessen häufig nicht bewusst sind. Viele der Entscheidungen werden vom Instinkt geleitet, aus dem Bauch heraus getroffen: Innovationen „geschehen“. Das Buch unterstützt Innovatoren, Führungskräfte, Unternehmer und Projektleiter, die Innovationen initiieren, begleiten oder von diesen betroffen sind. Sie erhalten die Möglichkeit, Innovationsvorhaben aktiver zu gestalten.

Auf folgende Fragen werden im Buch Antworten gegeben:

- **Wie erkennen und nutzen Unternehmen die Möglichkeiten für Innovationen?** Im Buch wird beschrieben, wie Unternehmen mit schwachen Signalen umgehen, daraus Risiken, Bedrohungen oder Möglichkeiten ableiten, Chancen aufgreifen, Innovationsprozesse initiieren und damit herausragende Produkte und Leistungen entwickeln und erfolgreich auf den Markt bringen.
- **Was können Organisationen aus „best-practice“-Beispielen im Zusammenhang mit Innovation lernen?** Die Innovationsprozesse in Unternehmen, die heute ihre entwickelten Produkte am Markt erfolgreich absetzen, sind die Lern- und Vergleichsobjekte in Bezug auf die Gestaltung der frühen Phasen von Innovationsprozessen.

³ Hier ist die Kenntnis des Unterschiedes von Effektivität (= Zielgerichtetheit, d. h. das Richtige tun) und Effizienz (= Wirtschaftlichkeit, Produktivität, d. h. etwas richtig tun) bedeutsam. Zudem ist es ratsam, sich der sogenannten 10er-Regel des Projekt- und Prozessmanagements bewusst zu werden, nach der die Bedeutsamkeit der Entscheidungen in Prozessen (Projekten) exponentiell abnimmt. Die Kosten nehmen hingegen im Ablauf entsprechend zu.

- **Welche Bedeutung haben Chancen für Neuentwicklungen?** Chancenmanagement wird – sowohl in Literatur als auch Praxis – im Gegensatz zu Risikomanagement selbst bei Neuentwicklungen vernachlässigt. Diese Lücke wird nun geschlossen, indem die rechtzeitige Wahrnehmung von Chancen (und nicht nur von Bedrohungen, Gefahren oder Risiken) behandelt wird.
- **Worin liegen die Unterschiede der SFA-Prozesse in Groß- und Mittelunternehmen?** Die Strategische Frühaufklärung wurde bisher hauptsächlich für Großunternehmen konzipiert. Erstmals werden die vorgelagerten Innovationsprozesse von erfolgreich innovativen Mittelunternehmen (= MU) und Großunternehmen (= GU) untersucht und die Unterschiede herausgearbeitet.
- **Welche Rolle spielt Intuition in – und vor allem vor den eigentlichen – Innovationsprozessen?** In der aktuellen Literatur gewinnt das Thema Intuition an Bedeutung. Die dem Buch zugrunde liegenden Analysen zeigen, dass Intuition einen hohen Stellenwert einnimmt und nicht alleine auf Zufall reduziert werden kann. Es wird herausgearbeitet, wie man sie fördern und nutzen kann.
- **Wie groß ist das Innovationspotenzial der Organisation?** Das Management von Unternehmen wird bei der Einschätzung der Rahmenbedingungen (organisationsintern/-extern) im Zusammenhang mit der Neuentwicklung von Produkten und Leistungen unterstützt.
- **Wie können die Erkenntnisse für die Organisation praktisch genutzt werden?** Ein Handlungsleitfaden mit Ausgestaltungshinweisen ermöglicht es dem Anwender/der Anwenderin, sein/ihr Innovationsprojekt wirksam zu gestalten. Er erlaubt, Signale (für Chancen und Risiken) frühzeitig, strukturiert und einfach zu erkennen und zu bewerten. Darauf aufbauend können die passenden Entscheidungen getroffen und gegebenenfalls neue Produkte und Leistungen systematisch entwickelt werden. Auf diese Weise werden in Organisationen mehr Innovationsvorhaben generiert und sicherer abgewickelt. Risiko- und Chancenmanagement kann wirksamer gestaltet und Krisenmanagement vermieden werden.

Das Buch führt den Leser gezielt durch das Thema:

Teil I „Signale und ihre Wirkung auf Innovationen – Grundlagen“ erläutert die Grundbegriffe, führt in die Theorie ein und startet bei der Erkennung schwacher Signale (Teil I auf Seite 13). Für jene Leser, die gleich mit der Analyse des eigenen Unternehmens beginnen möchten, ist der direkte Einstieg in Teil II auf Seite 33 möglich.

Teil II „Signalmanagement bei erfolgreichen Innovationen – Selbstdiagnose und Wettbewerbsvergleich“ unterstützt die Positionierung des Unternehmens anhand der entscheidenden Erfolgsfaktoren für Innovationen (Teil II auf Seite 33). Es werden die frühen Phasen der Innovationsprozesse und die wichtigen Einflussfaktoren auf diese von erfolgreich innovierenden Unternehmen dargestellt. Anhand der kritischen Merkmale können Unternehmen mit diesen „best-practice“-Beispielen verglichen werden. Das entwickelte Prozessmodell zeigt die typischen Innovationspfade und ermöglicht eine klare und syste-

matische Einordnung des eigenen Unternehmens. In Analyseboxen werden die Ergebnisse verdeutlicht und die wichtigen Fragen zum jeweiligen Thema gestellt.

Teil III „Signalnavigator – Profilauswertung und Umsetzung“ hilft bei der Anwendung der Analyseergebnisse von Teil II (Teil III beginnt auf Seite 111). Es werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der verschiedenen Innovationspfade aufgezeigt und Anleitungen und Werkzeuge für die erfolgreiche Umsetzung angeboten. Tippboxen fassen die Vorschläge zusammen und ermöglichen dem Leser die unmittelbare Anwendung.