

Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Wiedergabe aus der Verlagsbeilage „Innovationsoffensive“, S. B4,
Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 05. Mai 2009

Wenn der Widerstand bricht

Mit großer Geschwindigkeit hat sich die Krise auf dem US-Immobilienmarkt zu einer globalen Rezession entwickelt. Unternehmen reagieren mit kurzfristigen Sparprogrammen, um Kosten und Liquidität zu optimieren. Dabei vernachlässigen sie es allzu oft, ihr Innovationspotential im Rahmen einer „nachhaltigen Restrukturierung“ auszuschöpfen.

Von Kai Engel und Eva Diedrichs

Um gerade in der Krise Wettbewerbsvorteile auszubauen und profitables Wachstum nachhaltig zu sichern, sollten Unternehmen mit kurzfristig notwendigen Entscheidungen im Sinne einer nachhaltigen Restrukturierung stets einer langfristigen Strategie folgen und dabei vor allem ihre Innovationsaktivitäten systematisch nutzen. In der aktuellen Krisenphase wird der Stellenwert von Innovationsmanagement zur langfristigen Sicherung des Unternehmens oftmals verkannt. Dabei stammt gerade aus diesem Bereich eine Reihe von Werkzeugen, die die finanzielle Lage und die Wettbewerbsposition eines Unternehmens nachhaltig verbessern kann. So kann vor allem der zügige und systematische Transfer von Kompetenzen, Produkten oder Dienstleistungen in neue Märkte und deren Adaption auf neue Zielgruppen zur kurzfristigen Steigerung des Umsatzes und Gewinns beitragen. Dazu gehört auch, ausgewählte Innovationsprojekte, die kurz vor dem Launch stehen, konsequent zu beschleunigen und dafür gegebenenfalls andere Innovationsprojekte zurückzustellen, um die notwendigen Ressourcen für eine erfolgreiche Markteinführung zu sichern.

Zudem erhöht die Krise in vielen Unternehmen die Bereitschaft, alte Tabus aufzugeben – vor allem, wenn es mittels Innovationsmanagement gelingt,

entsprechende Umsatzpotentiale zu identifizieren und rechtzeitig auszuschöpfen. Waren in einem Unternehmen beispielsweise bisher die Entwicklungsingenieure nicht dazu zu bewegen, ein hochwertiges Messinstrument so zu vereinfachen, dass es nicht nur für einige wenige Großkunden im Premiumsegment geeignet ist, sondern auch für eine Vielzahl von Handwerkern erschwinglich und nutzbar wird, hat die Krise jetzt den Widerstand gebrochen, weil es zur Überlebensfrage des Unternehmens geworden ist.

Das Innovationsmanagement verfügt über erprobte Methoden der Trendanalysen und Szenarioentwicklung, die für die Einschätzung der aktuellen Krise und ihrer Auswirkungen auf das eigene Unternehmen erfolgreich eingesetzt werden können. Wer demographische Entwicklungen, Verbraucherverhalten und Kundenanforderungen zuverlässig ermitteln kann, kann damit die Implikationen von Auftragsrückgängen in Zielbranchen und entlang der Wertschöpfungsketten abschätzen und entsprechend reagieren.

Die aus herausragendem Innovationsmanagement hervorgehende Kreativität hilft gerade in Krisenzeiten, Produktionsprozesse kostengünstiger zu gestalten, Serviceangebote als Ergänzung zu den Produkten zügig am Markt zu platzieren oder aktuelle Innovationsvorhaben verstärkt gemeinsam mit Partner-

unternehmen zu entwickeln, um Kosten und Risiken zu teilen.

In dieser Hinsicht unterscheiden sich Unternehmen, die die Krise offensiv angehen, von jenen, die nur defensiv mit Kostensenkungsprogrammen reagieren. Sie besitzen eine klare Innovationsstrategie, an der sich die gesamte Organisation und alle Aktivitäten konsequent ausrichten. Auf dieser Basis ist es möglich, in einem krisengeschüttelten Wettbewerbsumfeld Lösungen zu entwickeln, die dem eigenen Unternehmen einen Wettbewerbsvorsprung ermöglichen.

Gerade angesichts schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen ist ein Höchstmaß an Flexibilität gefordert. Dabei gilt es, zwei Stoßrichtungen zu verfolgen: schnelle, kurzfristige Maßnahmen zur unmittelbaren Kosten- und Liquiditätsoptimierung sollten mit strategischen Entscheidungen zur langfristigen Erfolgssicherung verbunden werden. Dies bedeutet auch, die Zukunftsfähigkeit des eigenen Geschäftsmodells immer wieder in Frage zu stellen und die gesamte Organisation entsprechend zu transformieren.

Gut durchdachtes und effektives Innovationsmanagement ist ein wesentliches Element einer nachhaltigen Restrukturierung – auf lange Sicht sehr viel mehr noch als kurzfristig spürbare Kostensenkungen. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten kommt es für ein Unternehmen darauf an, besser als seine Wettbewerber erfolgreiche Innovationsinitiativen weiter voranzutreiben, um so gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Erst Innovation macht eine Restrukturierung zu einer nachhaltigen Restrukturierung.

Dr. Kai Engel ist Partner bei A. T. Kearney, Düsseldorf und Leiter der European Innovation and R&D Management Practice.

Dr. Eva Diedrichs ist Manager bei A. T. Kearney, Düsseldorf und Mitglied der European Innovation and R&D Management Practice.