Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Innovationen im Unternehmen kultivieren

Fallstudien international erfolgreicher Unternehmen

Verlag Bertelsmann**Stiftung**

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Innovationen im Unternehmen kultivieren

Fallstudien international erfolgreicher Unternehmen

Friedrich Kerka
Bernd Kriegesmann
Thomas Kley

Verlag Bertelsmann**Stiftung**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter http://dnb.d-nb.de abrufbar.

© 2010 E-Book-Ausgabe (PDF)
© 2008 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Verantwortlich: Gabriele Schöler
Lektorat: Sabine Stadtfeld, München
Herstellung: Christiane Raffel
Umschlaggestaltung: Nadine Humann
Umschlagabbildung: Fotolia/Rebel
Satz und Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld
ISBN 978-3-86793-224-0

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

Inhalt

Vorwort 7

Innovationen kultivieren –
drei Beispiele international erfolgreicher Unternehmen 11

Werteorientierte Führung:
Schlüssel zur nachhaltigen Innovationsführerschaft und
High-Performance-Kultur – Der Weg von Novartis 21

»Let's innovate«:
Henkels Weg zu einer neuen Innovationskultur 47

»Sharing Expertise« im Innovationsprozess:
B. Braun entdeckt Kundenprobleme und
Lösungen von morgen 77

Auf dem Weg zu einem differenzierteren Verständnis
von Innovationskultur 105

Die Autoren 111

Vorwort

»Es ist unser Ziel, innovative Produkte zu entdecken,
zu entwickeln und erfolgreich zu vermarkten,
um Krankheiten zu behandeln, Leiden zu lindern und
die Lebensqualität kranker Menschen zu verbessern.«
Novartis Mission

»Wir legen unseren Fokus auf Innovationen.
Wir bieten ein Arbeitsumfeld, das innovatives Denken fördert …
Unsere innovative Stärke und Dynamik basieren auf
Forschung und Entwicklung, unserem umfassenden
chemisch-technischen Know-how sowie unserem fundierten
Wissen über Kunden, Verbraucher, Lieferanten und Märkte.
Im Innovationsprozess berücksichtigen wir von Beginn an
die Anforderungen des nachhaltigen Wirtschaftens.«
Henkel, Vision & Values

»Innovation schaffen – Innovation bezieht sich auf Produkte,
Dienstleistungen und innerbetriebliche Prozesse –
vom Verbesserungsvorschlag für den Arbeitsalltag bis hin
zur Entwicklung eines neuen Produktes.«
B. Braun, Philosophie

»Innovation« ist in den letzten Jahren zu einem der meistverwendeten Begriffe in Unternehmenspraxis und Managementtheorie geworden. Es verstreicht kaum eine Gelegenheit, in der nicht eine Führungs-

kraft darauf verweist, welche Bedeutung die Attraktivität der Produkte und die Kreativität der Mitarbeiter für die Wettbewerbsfähigkeit haben. Gerade deshalb herrscht in der Wirtschaft Einigkeit darüber, dass Unternehmen kaum eine Alternative zur ständigen Innovationsförderung haben, wenn sie auf Dauer konkurrenz- und überlebensfähig bleiben wollen. So wundert es kaum, dass praktisch jedes Unternehmen heutzutage Innovationen bzw. Innovationsfähigkeit zu seinen öffentlich propagierten Kernwerten zählt.

Die drei an den Fallstudien beteiligten Unternehmen machen darin zunächst einmal keine Ausnahme. Um aber Innovationen erfolgreich zu schaffen und am Markt zu platzieren, bedarf es seit jeher nicht nur des propagierten Willens. Es bedarf zunächst natürlich neuer Ideen und besonders des Umfeldes, in dem sie entstehen und wachsen – vor allem aber dann auch umgesetzt werden können. Denn was nützt die beste Idee, wenn die Angst vor dem Scheitern und möglicher Strafe größer ist als der Mut, das »Neue zu wagen« und damit verbundene Risiken einzugehen? Und was nützen Ideen, wenn die Haltung überwiegt, die besagt: »Wir waren doch bisher immer erfolgreich. Warum sollten wir also etwas ändern oder Neues entwickeln?«

Die Fallstudien belegen, dass Unternehmen genau diese Haltung vermeiden müssen, genauer: Wege und Methoden entwickeln müssen, um Beharrungstendenzen und Status-quo-Denken gezielt entgegenzusteuern. Voraussetzung hierfür ist, die Mitarbeiter auf diesem Wege mitzunehmen, Transparenz über die Notwendigkeit von Innovation zu schaffen und ihnen in der Unternehmenskultur die Rahmenbedingungen für kreative, motivierte Leistungen zu schaffen.

Viele Unternehmen haben in der Zwischenzeit erkannt, dass dies am besten durch die Gewährung unternehmerischen Freiraums innerhalb möglichst dezentraler Strukturen, die Delegation von Verantwortung in Verbindung mit der Beteiligung am Erfolg und durch den partnerschaftlichen Dialog zwischen den Stakeholdern erreicht wird. So entsteht eine Identifikation mit dem Unternehmen und den Aufgaben, die bei den Mitarbeitern Leistungs- und Veränderungs-

bereitschaft und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens fördert.

Ziel solcher Unternehmen war und ist die Entstehung einer Unternehmenskultur, die den Wert »Innovationsbereitschaft und -fähigkeit« als Kernwert anerkennt und mit Leben füllt. Fallstudien der Unternehmen vermitteln aus unterschiedlichen Ausgangssituationen Möglichkeiten zur Gestaltung der Innovationsförderung:

- Die Fusion von Ciba-Geigy und Sandoz zum Unternehmen Novartis markierte den Startpunkt für eine strategische Initiative zur Definition und Umsetzung einer neuen, werteorientierten Unternehmensführung für High Performance und eine führende Rolle darin, bedürftige Patienten mit Innovationen zu versorgen.
- Die Innovationsinitiative »Year of Innovation 2006« des Hauses Henkel war eine groß angelegte und äußerst erfolgreiche, unternehmensweite Initiative, mit der alle Mitarbeiter noch stärker als zuvor mobilisiert werden sollten, um ein stärkeres Gefühl der Teilhabe in der Belegschaft zu verankern.
- Das Beispiel B. Braun schließlich zeigt, wie die Chancen der »open innovation«, also der Öffnung betrieblicher Innovationsprozesse nach außen, erschlossen und optimal genutzt werden können.

Alle drei Fallstudien gehen auf die aktive Rolle der Unternehmensführung bei der Gestaltung einer innovationsorientierten Unternehmenskultur und geeigneter Instrumente im Rahmen eines solcherart kulturgestützten Innovationsmanagements ein.

Die Novartis AG, die Henkel KGaA und die B. Braun Melsungen AG sind Mitglieder des von der Bertelsmann Stiftung initiierten »Internationalen Netzwerks Unternehmenskultur«. Sie fühlen sich der Weiterentwicklung und Verbreitung einer auf den Menschen ausgerichteten Unternehmenskultur sowie eines vorbildlichen Führungsverhaltens verpflichtet. Sie teilen die Überzeugung, dass Investitionen in Analyse, Gestaltung und Verbesserung der Unternehmenskultur gleichzeitig Investitionen in die Zukunft eines Unternehmens sind. Vor diesem Hintergrund entstanden die Fallstudien »Innovationsmanagement« im Rahmen der Netzwerkarbeit.

Gerade auch das konstruktive Miteinander, das konsensorientierte Arbeiten und der sachliche Dialog unterschiedlicher Akteure waren ein Beispiel dafür, wie innovative Gedanken entstehen und zu einem wertvollen Ergebnis führen. In diesem Zusammenhang danken wir zunächst den Autoren Professor Dr. Bernd Kriegesmann, Professor Dr. Friedrich Kerka und Thomas Kley vom Institut für angewandte Innovationsforschung an der Ruhr-Universität Bochum für die Durchführung der Recherchen und die Ergänzung um ihre Expertise auf dem Gebiet der Innovationsforschung. Wir danken auch den Mitarbeitern in unseren eigenen Unternehmen, ohne die diese Fallstudien nicht realisiert worden wären.

Prof. Dr. Ludwig Georg Braun
Vorsitzender des Vorstands, B. Braun Melsungen AG

Prof. Dr. Ulrich Lehner
Vorsitzender der Geschäftsführung, Henkel KGaA (bis April 2008)

Liz Mohn
Stellv. Vorsitzende der Bertelsmann Stiftung

Innovationen kultivieren – drei Beispiele international erfolgreicher Unternehmen

Auf der Suche nach den tieferen Ursachen des Innovationserfolgs

Mit dem Empfinden eines erhöhten Innovationsdrucks und der Erkenntnis, dass Innovationen für morgen nicht aus Rationalisierungsprogrammen von heute entstehen, sind die Innovationsbemühungen in vielen Unternehmen wieder intensiviert worden. Doch Reformen und die Ideen dafür fallen nicht vom Himmel. Ihnen liegen komplexe Prozesse zugrunde, an deren Anfang ein Impuls, eine Idee oder auch nur ein Zufall steht, in denen Bedenken auftreten und Barrieren wirksam werden, Lösungen erarbeitet und getestet, revidiert und erneut versucht werden, Bestehendes aktiv aufgegeben und Neues nur mühevoll etabliert wird. Die Hoffnung auf konfliktfreies Initialisieren und Umsetzen einer Neuerung erweist sich als Fiktion. Innovierende Unternehmen vollziehen vielmehr einen Entwicklungsprozess, der sowohl technologische Neuausrichtungen als auch individuelle Lernprozesse, organisatorische Rekonfigurationen und Neuordnungen der Zulieferer- und Kundenschnittstellen umfasst (Kriegesmann 2003).

Während es einer kleinen, entwicklungsdynamischen Gruppe von Unternehmen immer wieder gelingt, mit entsprechenden Entwicklungsprozessen und den daraus resultierenden innovatorischen Leistungen Maßstäbe zu setzen, bleibt das eingeforderte Engagement für Neues bei einer breiten Masse von Unternehmen aus, und gut gemeinte Initiativen zur Aktivierung der Belegschaft verpuffen. Das Schwarzer-Peter-Spiel im Misserfolgsfall geht dann zwischen beklag-

ter Risikoaversion der Entscheider, unzureichender Kreativität der Mitarbeiter oder innovationsfeindlichen Umgebungsbedingungen hin und her – Unternehmensalltag zwischen Innovationslust und Innovationsfrust.

Warum aber gelingt es einigen Unternehmen bei vergleichbarer Ressourcenstärke, ähnlichen Strukturen und Prozessen sowie gleichförmiger Strategieausrichtung mit Innovationen Wettbewerbsvorteile zu erzielen, während andere scheitern? Wovon hängt die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft von Organisationen ab? Was ist es, das die Entwicklung fördert oder hemmt, und damit erklärt, warum nur eine kleine Gruppe von Unternehmen den Aufbruch zu Neuem schafft?

In den letzten Jahren hat sich angesichts dieser Fragen eine intensive Diskussion zu den tieferen Ursachen von Erfolg und Misserfolg der Unternehmen entwickelt. Eine zentrale Rolle für die Entwicklung und Entfaltung innovatorischer Kompetenz wird dabei der Unternehmenskultur zugeschrieben (Sackmann und Bertelsmann Stiftung 2006; Ernst 2003; Lemon und Sahota 2004). Ob als »innovationsbewusste Unternehmenskultur« oder »innovations- und lernfreundliche Unternehmenskultur« oder kurz als »Innovations- bzw. Lernkultur« bezeichnet: Auf die Aufgabe des Innovierens bezogene Teildimensionen der allgemeinen Unternehmenskultur sind sowohl im Forschungskanon diverser wissenschaftlicher Disziplinen als auch auf der Gestaltungsagenda des Managements etabliert. Kulturwandelkampagnen werden lanciert in der Hoffnung, dem vielstimmig beschworenen Wandel einen kulturellen Boden zu bereiten – oder nach allzu forsch vollzogenem Wandel mit ungewollten Kulturbrüchen wieder an Boden zu gewinnen.

Unternehmenskultur – schillerndes Schlagwort der Managementdebatte

Die Breite des Themenspektrums aktueller Managementdebatten, die auf das Konzept der Unternehmenskultur rekurrieren – zu illustrieren durch die Begriffe *Vertrauenskultur* (Käslin 2004), *Wissenskultur* (Oliver und Kandadi 2006), *Fehlerkultur* (Baecker 2003), *Innovationskultur* (Schnyder 1992) und aktuell *Gesundheits-* (Klemens 2005) und *Lernkultur* (Wagner, Seisreiner und Surrey 2001) –, dokumentiert eine hohe Popularität und Faszination des schillernden Schlagwortes Unternehmenskultur (Horsmann, Nerdinger, Jahnke und Zschorlich 2006). Aus den unterschiedlichen Blickwinkeln werden unter dem »Mantel« Unternehmenskultur »weiche« Variablen – im Gegensatz zu vermeintlichen »hard facts« wie Technologie oder Struktur – als kritische Einflussgrößen der Kompetenz von Unternehmen und des nachhaltigen Unternehmenserfolgs in Rechnung getragen (Schneider 2000; Salomo, Kleinschmidt und de Brentani 2005; Claver, Llopis, Garcia und Molina 1998). Obschon der Kultur mit unterschiedlichen Labeln eine Schlüsselstellung für den Unternehmenserfolg zugewiesen wird, bleibt dessen Essenz schwer zugänglich, sind »Schein und Sein« (Scholz 1988; Schein 1985) des Konzepts Unternehmenskultur nicht leicht zu bestimmen.

Worum geht es eigentlich im Kern, wenn von Unternehmenskultur die Rede ist? Unstrittig ist, dass jedes Unternehmen – unabhängig von aufwendigen Synthetisierungsversuchen – eine Kultur hat. Ihr kommt eine ordnende Funktion als »kollektive Programmierung des menschlichen Denkens« zu (Hofstede 1980). Kultur ist dabei Ergebnis eines Lernprozesses im Umgang mit Problemen respektive ein Ensemble erfolgreicher Problemlösungen: »A pattern of basic assumptions – (…) developed by a group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems« (Schein 1985; Schein 1990). Jedes Unternehmen entwickelt mithin »a