

KMU im Spannungsfeld zwischen Innovation und Tradition

Prof. PD Dr. Patricia Wolf, Leiterin Zukunftslabor CreaLab der Hochschule Luzern

4. SKO Leadership Circle Plus, 14.09.2017



Programm

- ✧ **Innovation** und Tradition
- ✧ **Innovationsprofile** von KMU
- ✧ **Trends**



Innovation und Tradition



Tra·di·ti·on

Substantiv [die]

/tradiˈtʃiːn/

etwas, das seit vielen Generationen überliefert ist und als kultureller Wert gilt.
"etwas ist irgendwo (so) Tradition"

✧ **Traditio** (lat.) =

- ✧ Übergabe
- ✧ Bericht
- ✧ Überlieferung
- ✧ Vortrag, Lehre

✧ **Tradere** = übergeben, überreichen



In·no·va·ti·on

Substantiv [die] **TECHNIK** **WIRTSCHAFT** *gehoben*

der Vorgang, dass durch Anwendung neuer Verfahren und die Einführung neuer Techniken ein Bereich erneuert und auf den neuesten Stand gebracht wird.

✧ **Novus** (lat.) =

- ✧ das Neue, Frische, Junge
- ✧ Ungewöhnliche, Unerwartete, Beispiellose
- ✧ Unerfahrene
- ✧ Andere [alter, alius]

✧ **INnovare** (lat.) = erneuern

Tradition

Übergabe



Vortrag



Bericht

Überlieferung



Innovation

Neu, frisch,
jung



Ungewöhnlich, unerwartet,
beispiellos



Unerfahren



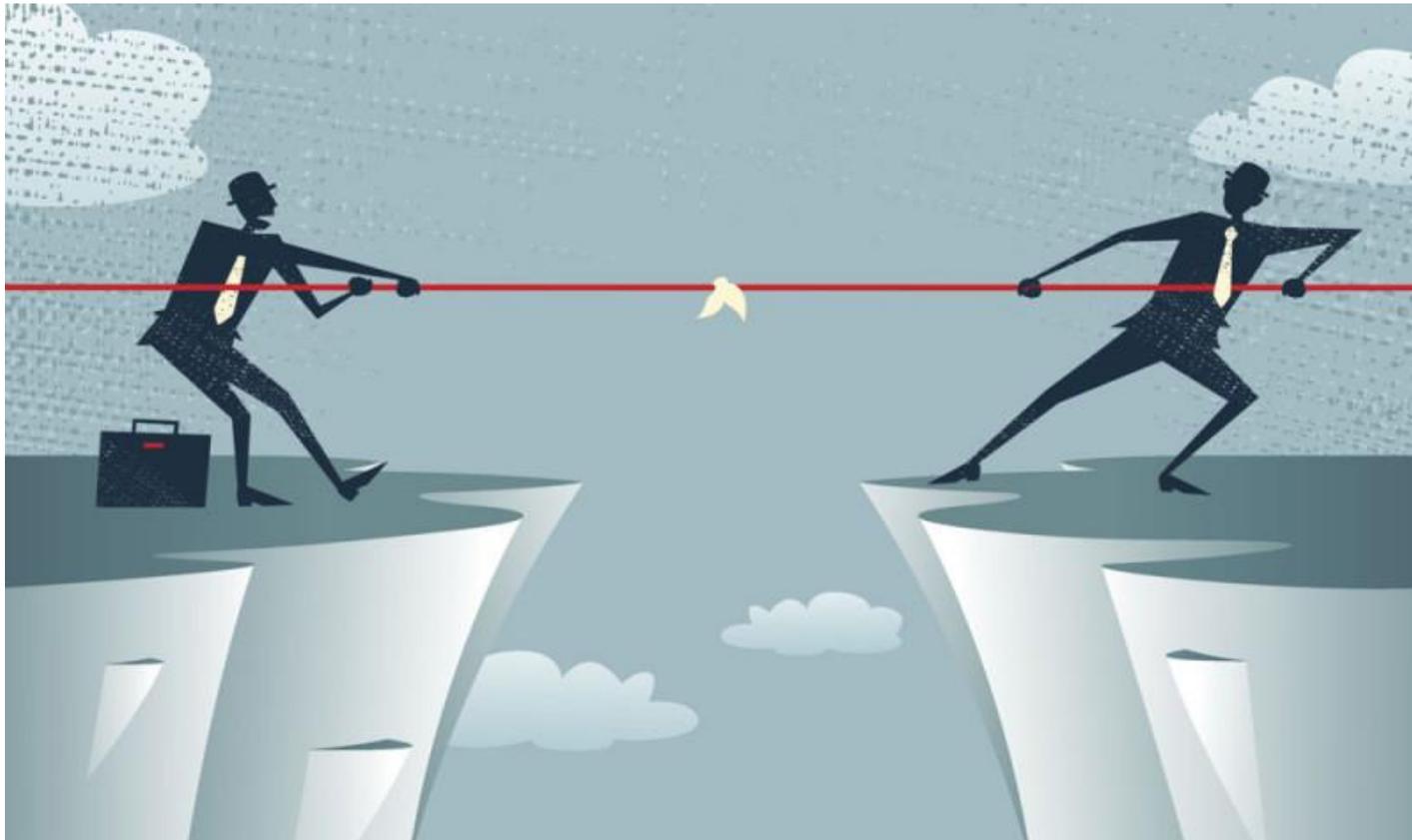
Andere



Entgegengesetztes



Seilziehen



Balanceakt

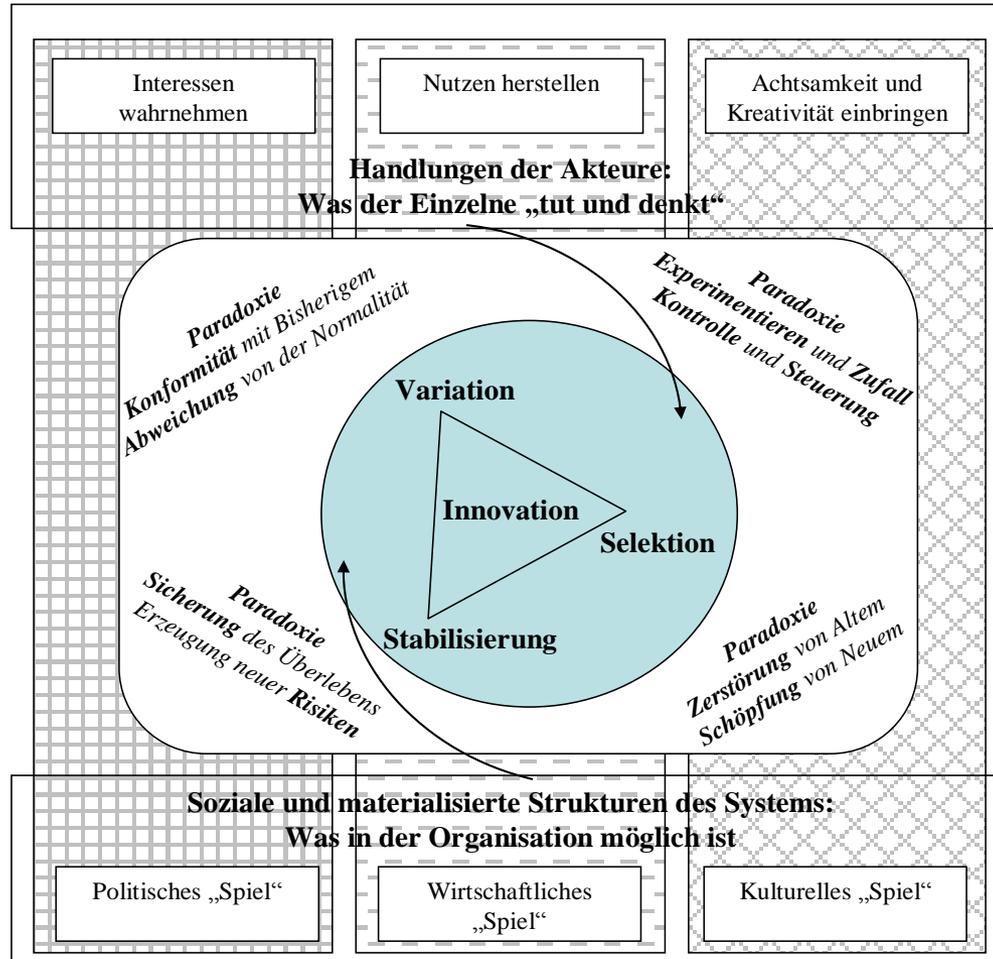




Integration



Systemische Innovationsparadoxien



(Kaudela-Baum, S., Kocher, P.Y., Wolf, P., Holzer, J. (2010). Führung und Innovation. IBR Arbeitsbericht. Luzern: Hochschule Luzern-Wirtschaft)



Innovationsprofile von KMU



Studie 2006-2012

85 Interviews mit Innovationsverantwortlichen Zentralschweizer KMU

Fragen:

- ✧ Was hat Ihr Unternehmen in den letzten Jahren Neues entwickelt?
- ✧ Was waren dabei die wichtigsten Erfolgsfaktoren?
- ✧ Was waren die wichtigsten Stolpersteine?
- ✧ Wie lernt Ihr Unternehmen?

Auswahlkriterien:

- ✧ breites Sample bezüglich Sektoren, Grössen und Zentralschweizer Regionen
- ✧ Innovationsgeschichte vorhanden
- ✧ Bereitschaft zur Mitarbeit



Sample

Sektoren		Regionen		Grösse	
Sektor	Anzahl KMU	Region	Anzahl KMU	Grösse	Anzahl KMU
Industrie	28	Luzern	40	1-9 MA	17
Bau	15	Schwyz	18	10-19 MA	12
		Obwalden	13	40- 49 MA	24
Konsum – DL (Handel, Reparatur, Gastgewerbe)	14	Uri	9	50- 499 MA	33
		Nidwalden	5	500- 999 MA	1
übrige DL (oft Infrastruktur - DL)	30	außerhalb ZCH (Solothurn)	1		



Ergebnisse I

4 Innovationstypen



1. Innovationskultur- führer (11 KMU)

Für KMU mit diesem Profil ist Innovationsmanagement zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur und -strategie. Alle Unternehmensmitglieder, vom Auszubildenden bis zum Chef, zeigen eine starke Leidenschaft, radikal neue Ideen zu verfolgen und auszuprobieren. Dies wird durch unternehmensinterne Strukturen und Prozesse sowie durch zielgerichtete Partnerschaften unterstützt.



2. Suchender Inno- vator (41 KMU)

Der suchende Innovator gewinnt innovative Ideen vor allem aus Gesprächen mit Forschenden, Kunden und Angehörigen von Unternehmen aus derselben Branche in Wirtschaftsverbänden. Zudem beobachtet er den Markt kontinuierlich. KMU mit diesem Profil sammeln vor allem externe Innovationsideen und konzentrieren sich weniger auf den Nutzen des unternehmensinternen Ideenpotenzials. Der Geschäftsführer und das Management sind die Hauptinnovationsquellen im Unternehmen. Innovation wird vor allem als kontinuierliche Verbesserung bestehender Produkte und Services verstanden.

Ergebnisse II



3a. Traditioneller Selbstinnovator (24 KMU)

KMU mit diesem Innovationsprofil verwenden vor allem eigene, interne Kompetenzen von Mitarbeitern zur Weiterentwicklung neuer Produkte und Services sowie für das Erfinden und Umsetzen von radikal neuen Produktionstechnologien und -verfahren. Der traditionelle Selbstinnovator ist überzeugt, dass er im Unternehmen das beste Wissen für Innovationen versammelt und externe Anstöße kaum braucht. Insofern konzentriert sich der traditionelle Selbstinnovator vor allem darauf, die internen Strukturen so einzurichten, dass Wissensaustausch und Ideenproduktion gefördert werden. Die starke Orientierung nach innen führt hin und wieder dazu, dass Produkte entwickelt werden, deren Vorteile den Kunden schwer kommunizierbar sind.



3b. Selbstinnovator Filiale (10 KMU)

Der Selbstinnovator Filiale ist eine Variation des traditionellen Selbstinnovators. Er gleicht Letzterem stark, ist aber in großem Maß abhängig von einem Mutterhaus. Das Mutterhaus gibt meist vor, welche Produkt- und Serviceinnovationen umgesetzt werden, sowie welches Budget dafür zur Verfügung steht. Prozessinnovationen, die das eigene Unternehmen betreffen, entwickelt der Selbstinnovator Filiale relativ unabhängig vom Mutterhaus.



4. Innovationsnovize (1 KMU)

Der Geschäftsführer eines KMU mit diesem Innovationsprofil glaubt nicht, dass er Innovationen nötig hat. Er führt seit langer Zeit ein erfolgreiches (Kleinst-) Familienunternehmen, das in einem Markt mit konstanter Nachfrage tätig ist. Insofern hat diese KMU das größte Innovationspotenzial von allen befragten Unternehmen. Es ist aber nicht sehr wahrscheinlich, dass sie diesen Vorteil in nächster Zeit nutzt.

«Korrelationen»

Profil und Sektor:

- Unternehmen mit radikalen Innovationen v.a. im Sektor Industrie

Profil und Grösse:

- 80% der Innovationskulturführer haben 50-499 MA
- 75% der Suchenden Innovatoren haben unter 50 MA

Profil, Umsatz und Alter:

- Innovationskulturführer haben einen Durchschnittsumsatz von 130'000 kCHF und sind im Schnitt 95 Jahre alt
- Suchende & Selbstinnovatoren haben einen Durchschnittsumsatz von 25'000 kCHF und sind im Schnitt 43 Jahre alt

→ **Unterschiedliche Voraussetzungen**

Innovationsförderliche Traditionen

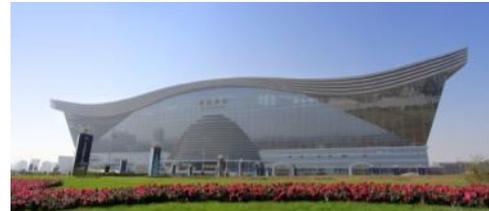
- **Schnelle und unbürokratische** Entscheide für Budget für Entwicklungsprojekte
- **Freiraum** für kreative Köpfe, weg von der «Es war schon immer so» – Kultur
- **Eigenverantwortung** für Ideen übernehmen lassen, Vertrauen
- **Langer Atem**, (Unterstützung beim) Durchhaltewillen, Agilität und Iterativität



Trends

Megatrends

Individualisierung
Konnektivität
Globalisierung
Urbanisierung
Mobilität



Gender Shift
Silver Society
New Work
Neues Lernen
Gesundheit
Neo-Ökologie
Sicherheit





...noch mehr Trends...

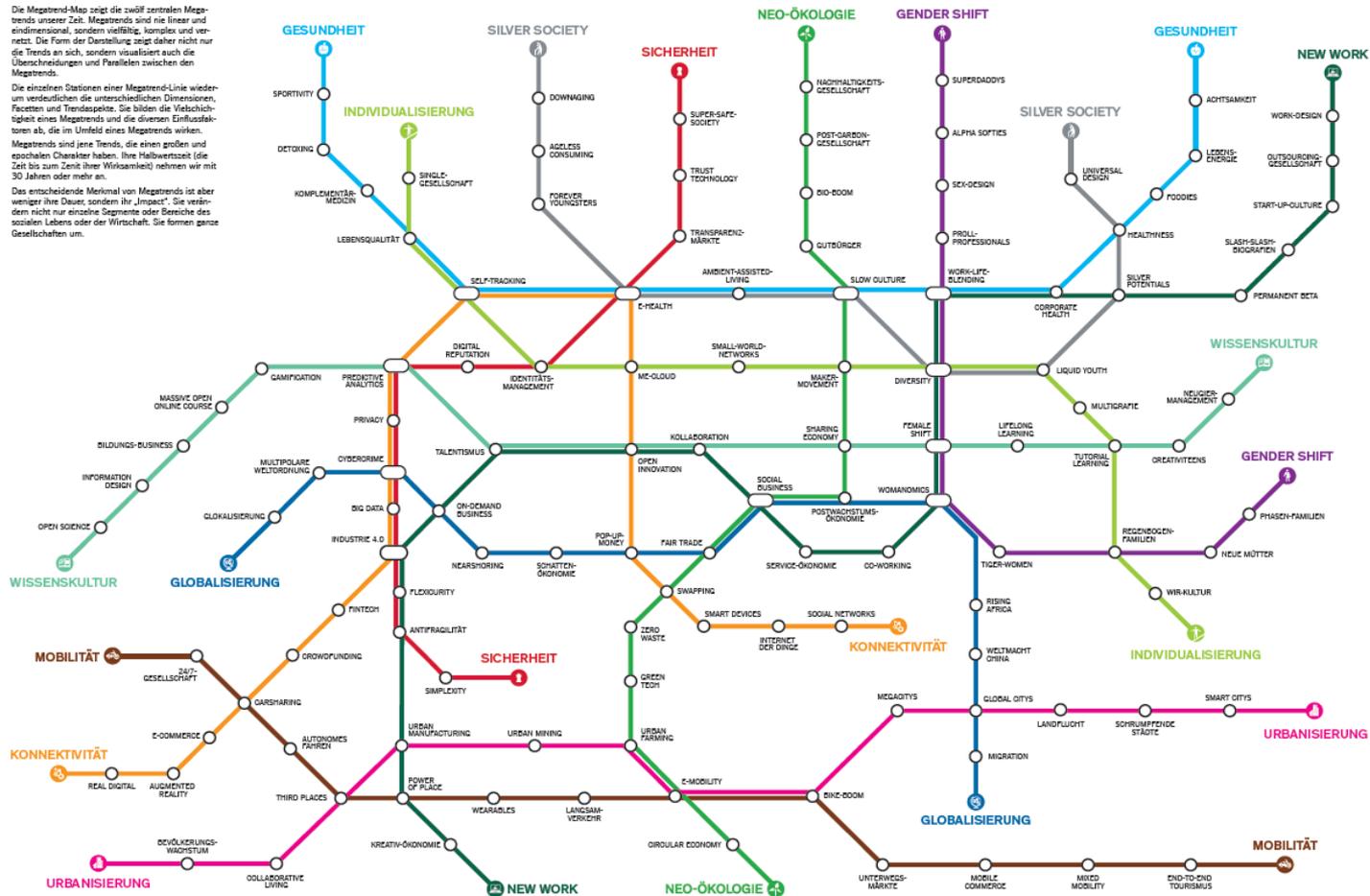
Megatrend-Map

Die Megatrend-Map zeigt die zwölf zentralen Megatrends unserer Zeit. Megatrends sind nie linear und eindimensional, sondern vielfältig, komplex und vernetzt. Die Form der Darstellung zeigt daher nicht nur die Trends an sich, sondern visualisiert auch die Überschneidungen und Parallelen zwischen den Megatrends.

Die einzelnen Stationen einer Megatrend-Linie wiederum verdeutlichen die unterschiedlichen Dimensionen, Facetten und Trendspekte. Sie bilden die Vielfältigkeit eines Megatrends und die diversen Einflussfaktoren ab, die im Umfeld eines Megatrends wirken. Megatrends sind jene Trends, die einen großen und epochalen Charakter haben. Ihre Halbwertszeit (die Zeit bis zum Zeit ihrer Wirksamkeit) nehmen wir mit 30 Jahren oder mehr an.

Das entscheidende Merkmal von Megatrends ist aber weniger ihre Dauer, sondern ihr „Impact“. Sie verändern nicht nur einzelne Segmente oder Bereiche des sozialen Lebens oder der Wirtschaft. Sie formen ganze Gesellschaften um.

zukunftsinstitut

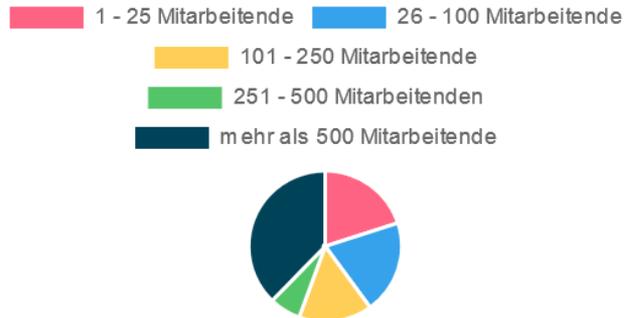


Quelle: www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map

Zukunftsfähigkeitstest



Die Grösse Ihres Unternehmens ist:



Wert	Anzahl	%
1 - 25 Mitarbeitende	9	20%
26 - 100 Mitarbeitende	9	20%
101 - 250 Mitarbeitende	7	16%
251 - 500 Mitarbeitenden	3	7%
mehr als 500 Mitarbeitende	17	38%

Haben Sie in Ihrem Unternehmen Führungsverantwortung?



Wert	Anzahl	%
Keine Führungsverantwortung	27	60%
Punktuelle Führungsverantwortung (bspw. Projektleitung)	11	24%
Teamleitung	1	2%
Abteilungsleitung	2	4%
Geschäftsleitungsmitglied	3	7%
Keine Antwort	1	2%

Aktuelle Chancen

Wissenskultur



Konnektivität



Globalisierung



Mobilität



Megatrends, die Unternehmen aktuell weniger betreffen



Neo-Ökologie



Individualisierung



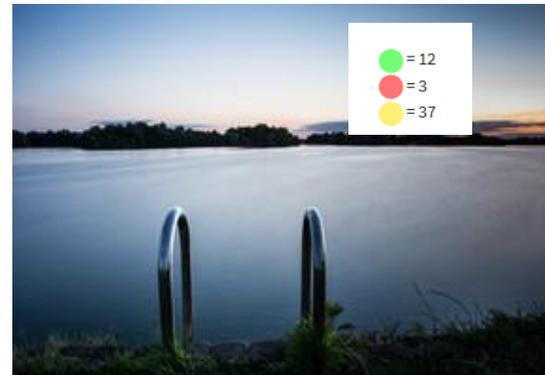
Gender Shifting



Urbanisierung



Gesundheit



New Work



Ambivalente Trends

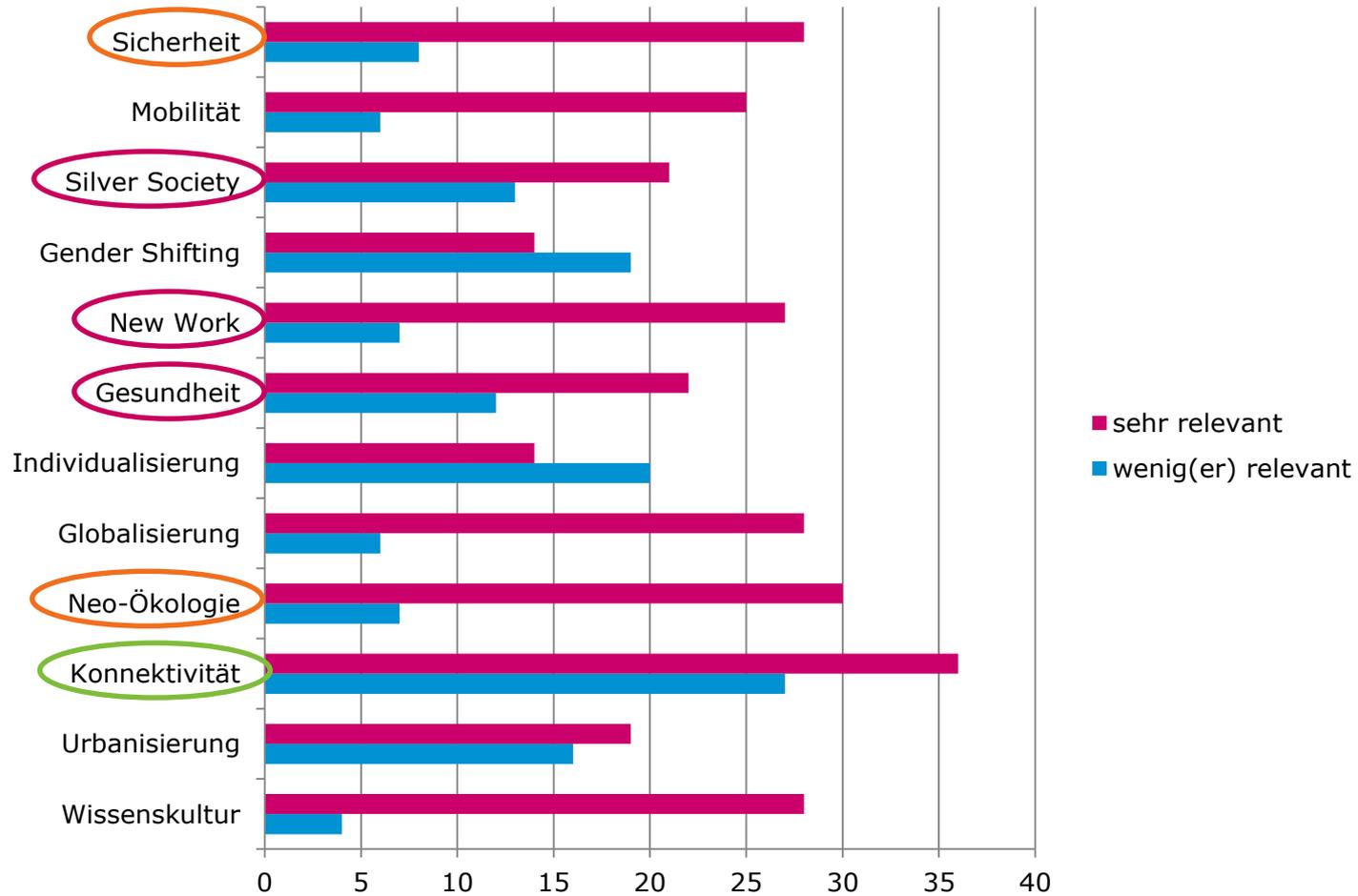
Sicherheit

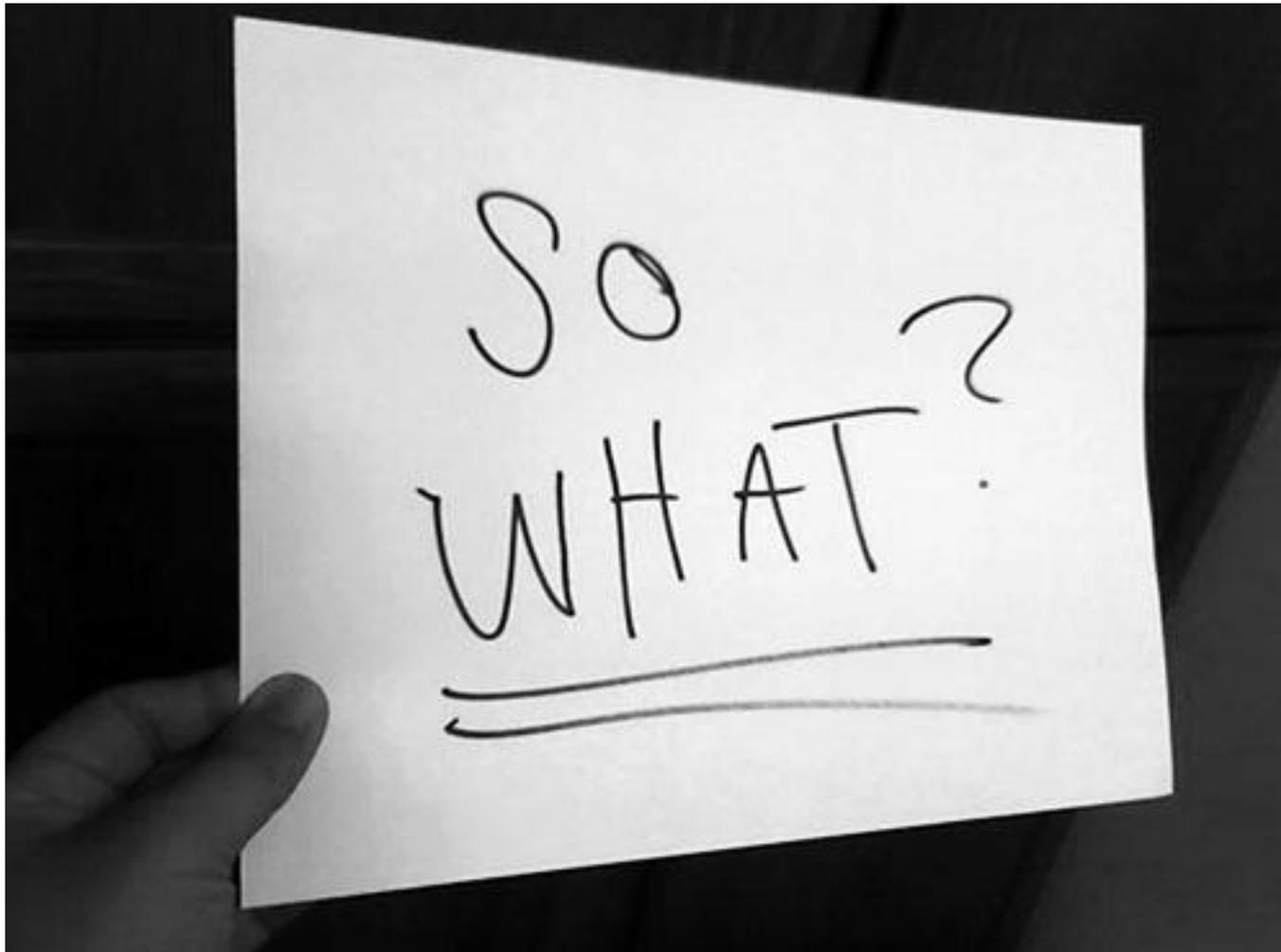


Silver Society



Zukünftig relevante Trends









Führungsherausforderungen

- ✧ Der **Mensch und der Sinn der Arbeit** stehen im Mittelpunkt:
 - ✧ Fördern und fordern von **Selbstkompetenz**
 - ✧ Zugang zu der **Energie** schaffen, die aus den Visionen, Fähigkeiten und Kompetenzen der Teammitglieder entsteht
 - ✧ Work-Life-**Blending**

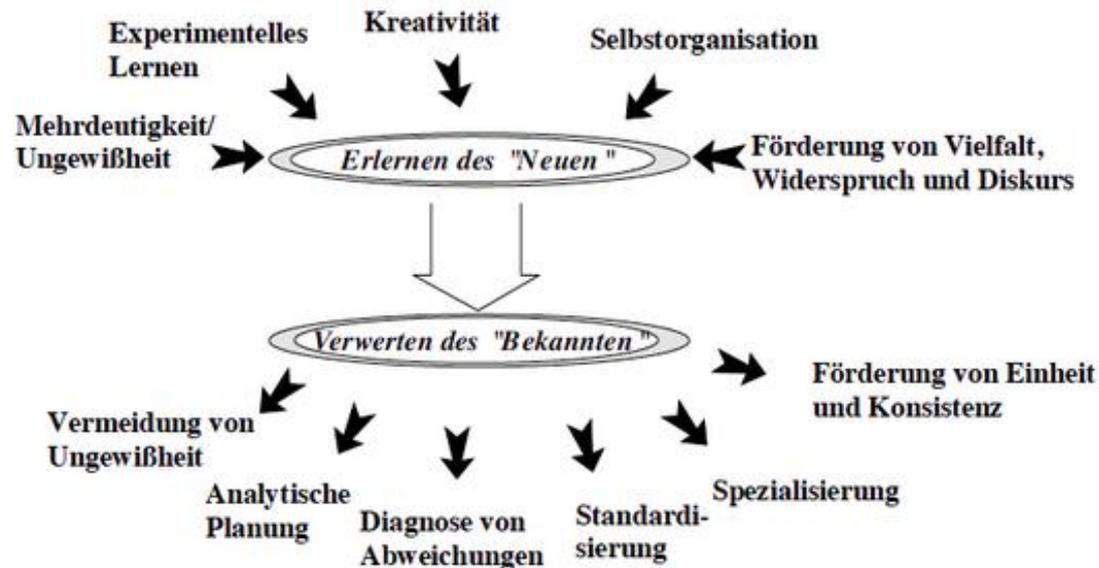
- ✧ **Es braucht keine Chefs mehr:**
 - ✧ Transformative Führung ist **un-bossing**
 - ✧ Organisationen und Personen werden durch **verteilten, selbstbestimmten Ressourceneinsatz** widerstandsfähig und flexibel

- ✧ **Ihr könnt am Computer arbeiten:**
 - ✧ Organisation von mobiler und von **Unterwegs-Arbeit**
 - ✧ Umgang mit **neuen Arbeitsformen** (virtuelle Arbeit, Community-Mitarbeiter)

Achtung Grundsatzfrage!

✧ Wie muss eine Organisation gestaltet sein, um unter sich ändernden Umweltbedingungen lebensfähig zu sein?

✧ Paradox:



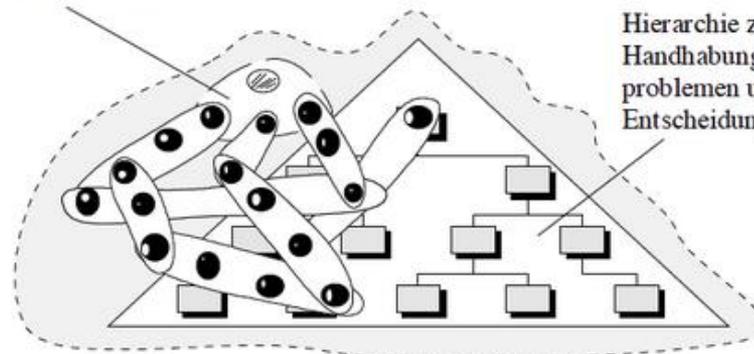
Vorschlag: Duales Führungssystem

✧ Gleichgewichtsmanagement:

- ✧ Management von Stabilität/Verwerten des Bekannten
- ✧ Management von Instabilität/ Erlernen des Neuen
- ✧ Creator (Erregung), Owner (Lösungsfindung), Broker (Bewertung)

✧ Hierarchie und Heterarchie (Reihlen, 1998):

Heterarchie zur Handhabung
innovativer Probleme, die
organisatorische Flexibilität
und Lernen erfordern



Hierarchie zur effizienten
Handhabung von Routine-
problemen und als ultimative
Entscheidungsstruktur



Holocracy als Variante: Hierarchie der Kreise

- ✧ Keine Hierarchie **im** Team, **Selbstorganisation** in demokratisch geführten Kreisen
- ✧ Hierarchie **zwischen** den Kreisen: Jeder Kreis erfüllt von höherem Kreis **vorgegebenen Zweck**
- ✧ Beispiel **Zappos (Amazon)**: nach Umstellung viele Abgänge
 - ✧ fehlende Karriereaussichten (Lebenslauf ohne Titel?!?)
 - ✧ Gehaltsgleichmacherei (keine Boni, Teamleistung)



Tradition oder Innovation?

Tradition **der** Innovation!

Lucerne University of Applied Sciences and Arts
**HOCHSCHULE
LUZERN**

FUTURE FORUM LUCERNE

Sei
dabei!

Zukunft denken
Zukunft machen

21. - 22. März 2018

Messe Luzern

www.hslu.ch/futureforum

FH Zentralschweiz



Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!