



# Innovieren in Zeiten schnellen Wachstums

Wir fragen unsere potenziellen Klienten, die mit uns über Wachstum sprechen möchten, häufig: „Wann, meinen Sie, ist die beste Zeit für Innovationen?“ – und wir meinen damit natürlich sowohl Produkt- als auch Dienstleistungsinnovationen aber auch Innovationen zur internen Prozessverbesserung. Die Antworten fallen unterschiedlich aus, hier ist eine Auswahl:

- „Eigentlich immer.“
- „Wenn man merkt, dass etwas Neues an der Reihe ist.“
- „Wenn der Wettbewerb einem zu nahe kommt.“
- „Wenn der Kunde uns eine Idee anträgt.“
- „Wenn das Wachstum nachlässt.“

Nur äußerst selten – ich kann die Anzahl dieser Antworten sicher an den Fingern einer Hand abzählen, kommt die Antwort: „In den Zeiten, in denen man am stärksten wächst.“ Aber genau hier liegt der Hebel für künftiges Wachstum verborgen: Genau dann, wenn Unternehmen am stärksten wachsen, gilt es, direkt die nächsten Innovationen zu zünden.

Was zunächst bemerkenswert uneinleuchtend klingt, wird bei näherer Betrachtung klarer: Natürlich ist das System bei starkem Wachstum schon hinreichend unter Druck und muss möglicherweise schon Aufträge abwehren, wie soll es dann noch dafür Sorge tragen, dass an weiteren Innovationen gearbeitet wird? Ich sage nicht, dass dies einfach ist, aber unsere besten, erfolgreichsten Klientenunternehmen beherrschen genau

das und nicht selten haben wir sie dabei unterstützt: Die Dynamik des rapiden Wachstums zu nutzen, um für künftiges Wachstum zu sorgen. Schließlich kommt das aktuelle, rapide Wachstum auch nicht von ungefähr, sondern es ist das Resultat des vergangenen richtigen Handelns.

Wir müssen im Auge behalten, dass Innovationen nicht sofort präsent sind, sondern dass sie einer Zeit des Entwickelns, des Testens, des Reifens benötigen. Die Saat, die wir heute legen, geht nicht morgen auf, sondern vielleicht erst im nächsten Monat oder noch später. Hinzu kommt, dass der Erfolg, den wir heute verbuchen mitnichten ein Erfolgs-garant für die Zukunft ist, also müssen wir irgendwann auf jeden Fall für einen neuen Nachfrageschub sorgen. Beginnen wir also besser heute damit.

Ich spreche auch ausdrücklich nicht von Innovationsinitiativen, sondern ich spreche an dieser Stelle von einer „Verselbstverständlichung“ von Innovationen. Wohlgermerkt: Dies können auch Innovationen sein, die nicht direkt marktwirksam sind, die es dem Unternehmen aber erlauben, marktwirksamer zu agieren, die also interne Prozesse und die Art und Weise betreffen, wie das Unternehmen intern zusammenarbeitet und wie die Leistungserstellung erfolgt – dies ist im Übrigen ein Innovationsfeld, das noch sehr stiefmütterlich behandelt wird.

Selbst dann, wenn meine Forderung nach Innovation in den Zeiten starken Wachstums intellektuell als richtig anerkannt wird, sehe ich immer wieder Fragezeichen auf der Stirn meiner Gesprächspartner, wenn sie an das WIE denken.





Schließlich sind in diesen Phasen in der Regel alle stark gefordert, manch einer ist schon überfordert, das System droht gelegentlich, aus den Nähten zu platzen und jetzt kommt noch die Forderung nach Innovation. Sie brauchen an dieser Stelle Geduld, denn zunächst gilt es, die Mannschaft grundsätzlich davon zu überzeugen, dass es der permanenten Innovation bedarf und dass jede unnötige Pause vom Wettbewerb gnadenlos genutzt werden wird. Wenn diese Überzeugung gereift ist, brauchen Sie ein wenig Zeit, um dem System ein wenig Luft zu verschaffen, durch Glätten von Abläufen und durch ebensolches Glätten kritischer Schnittstellen. Erst dann macht es Sinn, mit Ihren Leistungsträgern über die nächste Rakete zu sprechen, die Sie zünden wollen. Anderenfalls werden Sie ständig mit der (vermeintlichen) Vollauslastung konfrontiert. Wenn Sie dies aber in dieser Reihenfolge tun, wird die Haltung, dass Innovationen in Zeiten rapiden

Wachstums am sinnvollsten sind, zunehmend zur Selbstverständlichkeit und Sie haben Ihrem Unternehmen einen großen Dienst erwiesen.

#### Zusammengefasst

1. Bewusstsein schaffen: Das aktuelle Wachstum ist der Lohn vergangener Mühen.
2. Den Tatsachen ins Auge sehen: Wenn wir künftig wachsen wollen, muss heute wieder gesät werden.
3. Klarheit schaffen: Wachstum ist unentbehrlich für unser Unternehmen, das „OB“ des Wachstums ist also keine Option.
4. Abläufe glätten, die aktuell Chaos verursachen.
5. Schnittstellen glätten, an denen aktuell Millionen (oder zig-Tausende) Euro verschwendet werden.
6. Innovationsfeld finden.
7. Innovationsentwicklung starten

#### Kontakt

##### Prof. Dr. Guido Quelle

Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Autor von  
„Profitabel wachsen“



##### Mandat Managementberatung GmbH

Emil-Figge-Strasse 80  
D - 44227 Dortmund

Tel. +49 (0)231 9742 390  
Fax +49 (0)231 9742 389  
guido.quelle@mandat.de  
www.mandat.de

Beachten Sie dabei, dass insbesondere die Punkte 4 und 5 wichtig sind, um leistungsfähige Mitarbeiter auch langfristig zu halten, denn nicht selten ist eine Phase rapiden Wachstums, insbesondere wenn sie länger andauert, mit einer extrem hohen Arbeitsbelastung verbunden, die manch ein Mitarbeiter nicht lange zu tragen willens oder in der Lage ist. Das Glätten der Abläufe und Schnittstellen zahlt genau darauf ein, denn auf diese Weise werden Reibungen und unnötige Schleifen drastisch reduziert – wenn man es richtig macht.

Diejenigen Unternehmen, die Innovationen als Selbstverständlichkeit verstehen und die vor allem verstehen, diese in Zeiten rapiden Wachstums zu initiieren, um sie später zu zünden und die Früchte zu ernten, haben sich einen riesigen Zeitvorteil erarbeitet und Zeit ist etwas, das wir – im Gegensatz zu Geld – nicht wieder zurückgewinnen können.

