

**Innovationsfähigkeit, Kernkompetenzen und Marktorientierung** sind zentrale Treiber. Letztendlich sind aber in der Innovationsorientierung des Top-Managements und dessen Leadership-Fähigkeiten die wahren Quellen von Wettbewerbsvorteilen und überdurchschnittlichem Erfolg zu orten.

Diese wirken sich vielfältig aus:

- auf die Ausprägung der Unternehmenskultur oder besser **Entrepreneurship-Kultur**, die wir als Kultur verstehen, die durch Werte wie Dynamik, Unternehmertum und Risikobereitschaft geprägt ist, in der sich Führungskräfte als Unternehmer und risikofreudige Innovatoren sehen und wo Wachstum und Innovation zentrale Prioritäten sind;
- auf die **Stärke der Unternehmenskultur**, das heisst die Identität, die sie stiftet, und die Werte, die sie den Mitarbeitern vermittelt,
- auf die **Innovationsfähigkeit** des Unternehmens auf **Ebene der Produkte, der Prozesse und der Geschäftsmodelle**,
- auf die Investition in und den Aufbau von einzigartigen Ressourcen und Fähigkeiten, die als **Kernkompetenzen** zentrale strategische Entscheidungen steuern und die Grundlage für Innovationen bilden.

Diese Erfolgstreiber stehen nicht unabhängig voneinander. Erst in ihrer Kombination entfalten sie ihre Wirkung. Ohne die entsprechenden **Einstellungen, Werte, Normen** und auch **Orientierungen** des Top-Managements entwickelt sich kaum eine innovationsfördernde Kultur. Dies allein reicht aber mit Sicherheit nicht aus. Es bedarf an **Methoden und Prozessen** der marktorientierten Unternehmensführung sowie der **Konzentration der Kräfte** auf das, worin das Unternehmen **einzigartig** ist und zu den Klassenbesten zählt.

Es wird Bezug genommen auf das **IMP-Managementmodell**. Für jeden Baustein in diesem Modell gibt es Methoden und Instrumente. Nachfolgend sind die zentralen Fragen aufgeführt, welche es jedem Unternehmen ermöglichen, sich zu positionieren.

## **1 Innovations-Orientierung des Top-Managements**

1	<b>Sind wir uns über den eigentlichen Kernauftrag des Unternehmens im Klaren und haben wir daraus wirklich visionäre Ziele für die nächsten zehn Jahre abgeleitet?</b>	<input type="radio"/>
2	<b>Sind wir auf Top-Entscheidungsebene tatsächlich dazu bereit, das Morgen zu gestalten, und denken wir dabei über die bekannten Paradigmen hinaus?</b>	<input type="radio"/>

3	<i>Verfügen wir auf Top-Entscheidungsebene über Wissensnetzwerke innerhalb und ausserhalb des Unternehmens und nutzen wir diese, um uns ein fundiertes Bild über die Veränderungen im Marktsystem, bei den Kundenproblemen und bei technologischen Entwicklungen machen zu können?</i>	<input type="radio"/>
4	<i>Suchen unsere Top-Führungskräfte permanent nach ungewöhnlichen und andersartigen Ansätzen, um wirklich innovative Lösungen für die Kernherausforderungen entwickeln zu können?</i>	<input type="radio"/>
5	<i>Sind wir tatsächlich bereit, in dem Sinn unternehmerisch zu denken, dass wir in die Entwicklung und den Aufbau neuer Kernkompetenzen investieren?</i>	<input type="radio"/>
6	<i>Sind unsere Mitarbeiter durch die Führungsarbeit der Top-Entscheider imstande, die Besonderheit des Unternehmens wahrzunehmen und emotional zu erfahren?</i>	<input type="radio"/>
7	<i>Verfügen wir in unserem Unternehmen über ausreichende Leadership-Fähigkeiten, um den Geist der Veränderung im gesamten Unternehmen verankern zu können?</i>	<input type="radio"/>

## **2 Entrepreneurship-Kultur**

1	<i>Zeichnet sich die Kultur des Unternehmens durch Unternehmertum, Dynamik und Risikobereitschaft anstatt durch Standardisierung, Formalisierung und Risikominimierung aus?</i>	<input type="radio"/>
2	<i>Sind die dominierenden Kräfte, die das Unternehmen massgeblich zusammenhalten und ausrichten, Innovationsfreudigkeit, Flexibilität und Veränderungswille und nicht Regeln, Verfahren und Vorgaben?</i>	<input type="radio"/>

## **3 Starke Identität und Werte**

1	<i>Sind unsere Mitarbeiter stolz darauf, für das Unternehmen und die Realisierung der Unternehmensziele zu arbeiten?</i>	<input type="radio"/>
2	<i>Vertrauen die Mitarbeiter in die Kompetenzen des Managements und ihrer Kollegen?</i>	<input type="radio"/>
3	<i>Fühlen und erfahren die Mitarbeiter, dass sie einen wichtigen Teil des Ganzen sind und dass ihr individueller Beitrag für die Erreichung der Ziele wichtig ist?</i>	<input type="radio"/>
4	<i>Schaffen die Kultur, die gelegten Werte und der tägliche Umgang untereinander individuelles Wohlbefinden?</i>	<input type="radio"/>
5	<i>Werden Fehler toleriert, solange sich Mitarbeiter an die Grundwerte des Unternehmens halten?</i>	<input type="radio"/>

## 4 Marktorientierung

1	Nutzen wir auf allen Ebenen des Unternehmens die Möglichkeit, zukunftsrelevantes Wissen über Märkte, deren Spielregeln und die Kundenprobleme zu generieren, weiterzugeben und zu diskutieren?	<input type="radio"/>
2	Verfügen wir über ein Netzwerk an Experten, Institutionen, Partnerunternehmen, Lead-Usern, um neues Wissen in das Unternehmen tragen zu können?	<input type="radio"/>
3	Verfügen wir über Diskussionsplattformen im Unternehmen, bei denen über das generierte Marktwissen mit den Top-Entscheidern diskutiert wird?	<input type="radio"/>
4	Sind wir in der Lage, dieses Wissen in zukunftsweisende Strategien, Produkte, Prozesse und neue Geschäftsmodelle zu transferieren?	<input type="radio"/>

## 5 Competence-based Management

1	Legen wir einen strategischen Focus im Top-Management auf die Weiterentwicklung und den Aufbau neuer Kernkompetenzen?	<input type="radio"/>
2	Verfügen wir über einen entsprechenden Plan für die Weiterentwicklung und den systematischen Aufbau von Kernkompetenzen?	<input type="radio"/>
3	Verfügen wir über einen Prozess, mit dem wir versuchen, neue Märkte / Chancen für die bestehenden Kernkompetenzen zu finden?	<input type="radio"/>
4	Schulen wir Mitarbeiter gezielt in Richtung der aktuellen oder erwünschten zukünftigen Kompetenzen	<input type="radio"/>

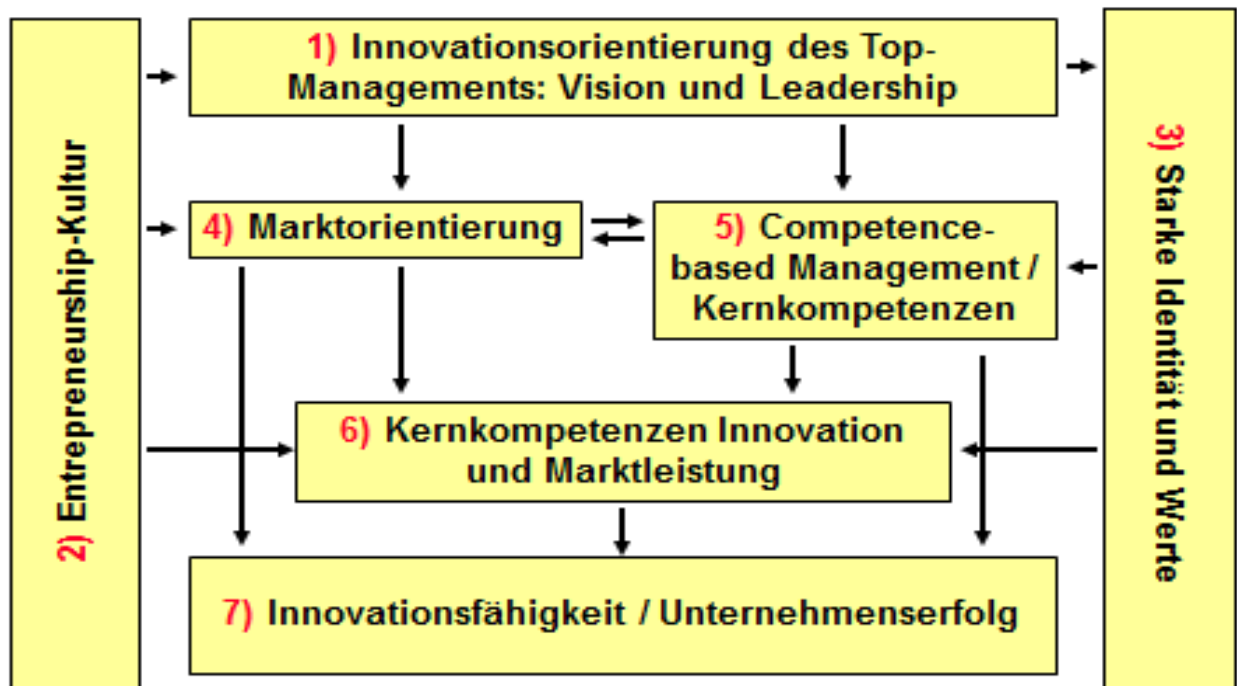
## 6 Kernkompetenzen

1	Verfügen wir über Fähigkeiten, Technologien, Ressourcen, Prozesse, Know-How usw., die: <ul style="list-style-type: none"><li>• am Markt wertvoll sind, da sie dem Kunden einen <b>besonderen Nutzen</b> bieten;</li><li>• <b>einzigartig</b> sind, das heisst, dass kein Konkurrent darüber verfügt;</li><li>• <b>nicht leicht imitiert werden können</b>, und</li><li>• auch <b>nicht durch andere Fähigkeiten, Technologien usw. ersetzt / substituiert werden können?</b></li></ul>	<input type="radio"/>
2	Sind wir in der Lage, diese Kernkompetenzen systematisch für Innovationen und die Erschliessung neuer Marktfelder zu nutzen?	<input type="radio"/>

## 7 Innovationsfähigkeit

1	Ist der Anteil innovativer Produkte und Dienstleistungen am Gesamtumsatz höher als bei der Konkurrenz?	○
2	Achten wir bei der Einführung neuer Produkte besonders darauf, dass der Produktlaunch auf Basis innovativer Einführungskonzepte erfolgt?	○
3	Erreichen wir durch permanente Prozessinnovationen einen höheren Kundennutzen und bessere Kostenstrukturen?	○
4	Haben wir ein innovatives Geschäftsmodell, das von den Konkurrenten nur schwer zu imitieren ist?	○

### IMP-Management-Modell



Herisau AR, 01. Januar 2013 / Arnold Bär

Quelle:

Summary aus dem gleichnamigen Buch einer grossen europäischen Strategie-Studie – Verlag Linde international)