Innovation – was ist das überhaupt?

Skript zum BrainyBreakfast 26-02 mit Prof. Dr. Oliver Gassmann

Redaktioneller Hinweis
Dieses Skript wurde auf Grundlage der automatischen Transkription sprachlich geglättet und für die Veröffentlichung strukturiert. Füllwörter, Wiederholungen, technische Zwischenrufe und erkennbare Transkriptionsfehler wurden entfernt oder korrigiert. Inhalt, Argumentationslinie und persönlicher Sprachduktus der Beteiligten bleiben erhalten.

Begrüßung und Einordnung

18:08

Manuel Giese

Dann freue ich mich, Sie alle begrüßen zu dürfen. Zumindest in Teilen Deutschlands kann man um 8:45 Uhr noch „Guten Morgen“ sagen, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben, dass der erste Teil der Wertschöpfung bereits vorbei ist.

Wo stehen wir mit unserem BrainyBreakfast in der Themenserie „Innovation“? Beim letzten Mal haben wir uns mit der Frage beschäftigt, wo das eigentliche Problem liegt: Sind es Bürokratie, multiple Krisen und schwierige Rahmenbedingungen? Oder sollten wir weniger klagen und uns stärker fragen, womit Unternehmen eigentlich Geld verdienen? Mit cleveren Produkten und Dienstleistungen, deren Nutzen Kunden erkennen und für die sie bereit sind zu bezahlen, vielleicht gerade deshalb, weil sie innovativer sind als die Angebote des Wettbewerbs.

Heute wollen wir gemeinsam mit Professor Gassmann klären: Innovation, was ist das eigentlich für ein Tier? Im allgemeinen Sprachgebrauch ist inzwischen fast alles „innovativ“. Wir möchten genauer hinschauen und den Begriff fundiert einordnen.

Im nächsten BrainyBreakfast im März geht es anschließend um die Frage, wie und wodurch Innovation entsteht. Im April betrachten wir dann, wie sich Innovation als systematischer und wiederholbarer Prozess steuern lässt.

Herr Professor Gassmann, Sie sind im deutschsprachigen Raum kaum vorzustellen: Wer sich mit Innovation beschäftigt hat, ist Ihren Publikationen, Modellen oder Themen mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits begegnet. Besonders spannend ist, dass Sie nicht nur eine umfassende akademische Karriere vorweisen, sondern auch operative Industrieerfahrung mitbringen. Heute beschäftigen Sie sich an der Universität St. Gallen mit Technologie- und Innovationsmanagement.

Ich freue mich auf Ihren Impuls. An alle Teilnehmenden: Bitte stellen Sie Ihre Fragen während des Vortrags über das F&A-Modul. Im Anschluss nehmen wir uns ausreichend Zeit für die Diskussion.



21:26

Prof. Dr. Oliver Gassmann

Vielen Dank, Herr Giese, für die Einführung. Einen schönen guten Morgen aus der Schweiz. Bei uns ist es bereits schneebedeckt, für alle Skifahrerinnen und Skifahrer ein gutes Zeichen.

Ich wurde gebeten, über „Innovation decoded“ zu sprechen: Was steckt wirklich hinter diesem Begriff? Ist Innovation nur ein Buzzword oder steckt mehr dahinter? Das erinnert mich an mein erstes Radiointerview, kurz nachdem ich vor fast 25 Jahren an der Universität St. Gallen begonnen hatte. Als ich das Wort Innovation verwendete, sagte der Moderator: „Herr Gassmann, hören Sie doch auf mit diesem Buzzword.“ Innovation ist tatsächlich ein häufig benutzter Begriff. Für jemanden mit einer Professur für dieses „Buzzword“ ist das natürlich eine besondere Ausgangslage.

Ich möchte Ihnen einen Überblick geben und einige zentrale Thesen vorstellen. Fragen können Sie gerne in das F&A-Modul einstellen. Wir greifen sie am Ende gemeinsam auf.

Was Innovation wirklich bedeutet

23:18

Prof. Dr. Oliver Gassmann

Was ist Innovation? Ich erspare Ihnen eine rein akademische Definition und formuliere es einfach: Innovation ist eine Idee plus marktgerechte Umsetzung.

Nehmen wir Espresso als Beispiel. Innoviert werden kann am Produkt, am Herstellungsprozess und am Geschäftsmodell. Bei Kaffeekapseln steckt viel Prozessinnovation beispielsweise in der Beschichtung und Abdichtung. Gleichzeitig ist das Geschäftsmodell hinter dem Produkt entscheidend.

Innovation ist weder allein die Idee für ein Produkt noch nur ein neuer Prozess oder ein neues Geschäftsmodell. Innovation entsteht dann, wenn der Markt „Hurra“ schreit. Wir brauchen Ideen, die erfolgreich umgesetzt, skaliert und am Markt durchgesetzt werden.

Thomas Edison hat das Verhältnis von Inspiration und Transpiration beschrieben. Ideen haben wir in Deutschland und im DACH-Raum reichlich. Was uns häufig fehlt, ist die konsequente Umsetzung, das Skalieren und Durchsetzen.

> **„Innovation ist eine Idee plus marktgerechte Umsetzung. Innovation ist, wenn der Markt Hurra schreit.“**

Prof. Dr. Oliver Gassmann

Gleichzeitig arbeiten wir unter schwierigen Bedingungen. Disruption ist in vielen Bereichen zur neuen Normalität geworden: Krieg, Deglobalisierung, geopolitische Spannungen, fragile Lieferketten und die

Klimakrise verändern Märkte und Wertschöpfungssysteme. Hinzu kommt künstliche Intelligenz als möglicherweise größter aktueller Innovationstreiber.

Innovation braucht für Kommerzialisierung und Geschäftsmodelle ein Mindestmaß an Stabilität. In unsicheren Situationen ziehen sich Menschen und Organisationen verständlicherweise auf vermeintlich sichere Felder zurück. Das kann Innovation hemmen.

Krisen können Innovation aber auch beschleunigen. Unter begrenzten Ressourcen entstehen oft besonders gute Lösungen. Deshalb schätze ich Start-ups und kleine agile Organisationen. Sie verfügen über Freiraum, gleichzeitig zwingt sie ihre begrenzte Kapitalausstattung dazu, die schwierigsten Probleme zuerst zu lösen. Wenn eine Annahme nicht trägt, müssen sie schnell reagieren und pivotieren. In großen Unternehmen wird ein solcher Richtungswechsel dagegen noch zu häufig als Scheitern verstanden.

Zwei Thesen für Unternehmen

ca. 29:00

Prof. Dr. Oliver Gassmann

Meine erste These lautet: Mittelmaß ist in Phasen starker Disruption der gefährlichste Ort am Markt.

Das klingt zunächst selbstverständlich. Tatsächlich basiert ein großer Teil unserer Wirtschaft auf Angeboten im Mittelfeld. Durch digitale Transparenz und Plattformen können Kunden jedoch immer leichter zwischen der günstigsten und der besten Lösung wählen. Mittelmäßige Angebote verlieren an Attraktivität. Mit KI-Agenten, die Produkte und Dienstleistungen vergleichen und Kaufentscheidungen vorbereiten, wird sich dieser Effekt weiter verstärken.

Meine zweite These lautet: Innovation ist für unsere Region alternativlos.

Eine reine Kostenführerschaft wird für viele Unternehmen nicht erreichbar sein, sofern sie nicht mit Innovation und Automatisierung verbunden wird. Physical AI und Robotik eröffnen neue Möglichkeiten für Produktion und Dienstleistungen. Ohne Innovation werden wir unsere Wettbewerbsfähigkeit nicht sichern.

> **„Mittelmaß ist der gefährlichste Ort am Markt.“**

Geschäftsmodellinnovation als Königsdisziplin

31:01

Prof. Dr. Oliver Gassmann

Die größten Möglichkeiten liegen häufig in der Geschäftsmodellinnovation. Unternehmen starten typischerweise mit einer Produkt- oder Technologieinnovation. Mit zunehmender Reife einer Industrie folgen Prozessinnovationen, die Kosten senken. Dadurch steigt der Konsolidierungsdruck.

Die Königsdisziplin ist die Geschäftsmodellinnovation. In Harvard wird sie als „Story of how to create and capture value“ beschrieben: Wie schaffe ich Wert für den Kunden, und wie behalte ich einen Teil dieses Wertes als Unternehmen?

Wir betrachten dafür vier Elemente: Wer ist der Zielkunde? Welches Nutzenversprechen bieten wir ihm? Wie sieht die Wertschöpfungsarchitektur aus? Und wie funktioniert das Ertragsmodell? Erst wenn diese vier Fragen zusammenspielen, entsteht ein vollständiges Geschäftsmodell.

Prof. Dr. Oliver Gassmann

Ein Beispiel ist Holcim in Indonesien. Die Zementindustrie ist hoch investitionsintensiv und seit Jahrzehnten auf Prozessoptimierung ausgerichtet. Klassische Produkt- und Prozessideen wirkten zunächst weitgehend ausgereizt.

Der Durchbruch kam durch die Marktperspektive. Indonesien verfügt über ein großes, stark belastetes Straßennetz. Viele Reparaturen können nur nachts in sehr kurzen Zeitfenstern durchgeführt werden. Holcim hatte einen schnell härtenden Beton entwickelt. Als reines Produkt war dieser jedoch ungefähr dreimal so teuer wie herkömmlicher Beton und damit schwer zu verkaufen.

Erfolgreich wurde die Innovation erst durch ein neues Geschäftsmodell. Das Nutzenversprechen lautete sinngemäß: „In sieben Stunden fertig, sonst bezahlen Sie nichts.“ Holcim verkaufte nicht länger nur Beton, sondern übernahm die Verantwortung für die komplette nächtliche Straßenreparatur. Bisherige Kunden wurden als Subunternehmer in die Leistungserbringung eingebunden. Abgerechnet wurde nicht mehr allein nach Materialmenge, sondern nach reparierter Fläche.

Damit änderten sich Nutzenversprechen, Wertschöpfungsarchitektur und Ertragsmodell. Aus einem teuren Produkt wurde eine integrierte Lösung mit klarem Kundennutzen.

> **„Geschäftsmodellinnovation heißt: Wert für den Kunden schaffen und einen Teil dieses Wertes für das Unternehmen sichern.“**

Vertrauen, Daten und digitale Geschäftsmodelle

ca. 39:00

Prof. Dr. Oliver Gassmann

Digitale Geschäftsmodelle scheitern häufig nicht an der technischen Möglichkeit, sondern am Vertrauen. Nehmen wir eine vernetzte Laserschneideanlage von TRUMPF bei einem Automobilhersteller. Technisch sind Fernwartung, Parametrisierung und Systemoptimierung möglich. Der Kunde möchte jedoch seine Prozessdaten schützen und keinen unkontrollierten Echtzeitzugriff erlauben.

Das ist nachvollziehbar: Maschinenbauer bedienen mehrere Wettbewerber innerhalb einer Industrie. Kundinnen und Kunden müssen deshalb sicher sein, dass ihr Prozesswissen und ihre Daten geschützt bleiben. Ohne passende Governance, klare Zugriffsrechte und ein belastbares Vertrauensmodell lässt sich das technische Potenzial nicht vollständig nutzen.

Das KI-Paradox und das 93:7-Problem

ca. 42:00

Prof. Dr. Oliver Gassmann

Künstliche Intelligenz ist derzeit eines der größten Innovationsfelder. Gleichzeitig erleben wir eine Phase enormer Investitionen und hoher Unsicherheit. Die Technologie wird sehr erfolgreich sein. Unklar ist jedoch, welche Investitionen sich wirtschaftlich auszahlen und welche Anbieter langfristig bestehen.

Viele Unternehmen halten KI für strategisch wichtig, doch deutlich weniger realisieren bereits messbaren Wert. Der Kern des Problems ist aus meiner Sicht das 93:7-Verhältnis: Rund 93 Prozent der KI-Investitionen fließen in Technologie, Lizenzen und Tools. Nur etwa sieben Prozent fließen in Menschen, Prozesse, Workflows und Organisation.

Das ist zu wenig. Innovation entsteht nicht dadurch, dass jeder Mitarbeitende einen Copilot erhält. Menschen müssen befähigt und begleitet werden. Sie müssen die Werkzeuge nicht nur nutzen dürfen, sondern sie nutzen wollen und können.

> **„Das 93:7-Problem: Zu viel Investition in Technologie, zu wenig in Menschen, Prozesse und Organisation.“**

Prof. Dr. Oliver Gassmann

Häufig automatisieren Unternehmen zunächst einzelne Teilaufgaben. Präsentationen oder Berichte werden automatisch erstellt, ohne dass der zugrunde liegende Denkprozess besser wird. Wenn KI-generierte Berichte anschließend wieder von KI zusammengefasst werden, entsteht nicht automatisch mehr Wertschöpfung.

Wir müssen End-to-End-Prozesse neu denken. Genau darin liegt die Verbindung zur Innovation. Statt einzelne Schritte zu automatisieren, sollten wir Wertschöpfungsketten radikal neu gestalten. Das erinnert an Business Process Reengineering in den 1990er-Jahren.

Heute reicht es nicht mehr, beliebige Use Cases zu sammeln. Vor drei Jahren war Experimentieren richtig, um Zuversicht und Erfahrung aufzubauen. Inzwischen müssen Unternehmen priorisierte End-to-End-Prozesse definieren, in denen Wert geschaffen und abgeschöpft werden kann.

Vom Use Case zum datengetriebenen Unternehmen

ca. 47:00

Prof. Dr. Oliver Gassmann

Das Ziel ist ein datengetriebenes Unternehmen. Dafür gilt weiterhin: Garbage in, garbage out. Ohne ausreichende Datenqualität ist jede weitere Automatisierung begrenzt.

Unternehmen brauchen zuerst einen North Star: Wo wollen wir hin und wo entsteht der größte Wert? Daraus folgt eine Daten- und KI-Strategie. Erst danach werden ein Projektportfolio und konkrete Use Cases abgeleitet.

Besonders relevant werden agentische Unternehmen. In HR- und Sales-Prozessen, im Patentwesen und in vielen administrativen Abläufen entstehen große Potenziale. Dafür benötigen Unternehmen drei Dinge gleichzeitig: Kompetenzen bei den Mitarbeitenden, neu gestaltete Prozesse sowie passende Technologie und Infrastruktur. Hinzu kommt Governance, insbesondere in regulierten Branchen wie Banken oder bei sensiblen Kunden- und Produktionsdaten.

Führung und Veränderungsfähigkeit

ca. 50:00

Prof. Dr. Oliver Gassmann

Bei jeder Innovation stellen Mitarbeitende zwei Fragen. Erstens: Funktioniert die Technologie, der Prozess oder das Geschäftsmodell tatsächlich? Und zweitens: Was bedeutet die Veränderung für mich persönlich?

Eine Führungskraft kann befürchten, dass ihre Abteilung schrumpft oder ihre Rolle an Bedeutung verliert. Mitarbeitende können Sorge haben, dass ihnen Fähigkeiten fehlen oder dass das Veränderungstempo zu hoch ist. Wenn sich die Umwelt schneller verändert, als Menschen und Organisationen lernen können, entsteht eine Umsetzungslücke.

Deshalb braucht es Führung: Vorbild sein, die Veränderung erklären, geeignete Strukturen schaffen, Menschen befähigen und eine innovationsfreundliche Kultur entwickeln. Kleine, agile Einheiten oder „Schnellboote“ können helfen, außerhalb der Kernorganisation schneller zu lernen.

Fazit

ca. 53:00

Prof. Dr. Oliver Gassmann

Mein Fazit lautet: Think big, start small, fail cheap, move fast.

Wir sollten groß denken, beispielsweise komplette End-to-End-Prozesse oder neue Geschäftsmodelle. Gleichzeitig müssen wir klein anfangen und mit Business Experimentation sowie A/B-Tests lernen. Entscheidend ist, kostengünstig und schnell zu scheitern, um die Richtung frühzeitig anzupassen.

Innovation ist attraktiv wie ein gutes Stück Käse, aber sie kann auch eine Mausefalle sein. Solange es ausreichend andere Ertragsquellen gibt, gehen Unternehmen lieber den vertrauten Weg. Wenn Margen sinken, neue Wettbewerber eintreten oder Technologien das bestehende Geschäft bedrohen, wird Innovation alternativlos. Dann müssen Unternehmen aus dem Mittelmaß heraus.

> **„Think big, start small, fail cheap, move fast.“**

54:16

Prof. Dr. Oliver Gassmann

Innovation ist attraktiv, aber nicht ungefährlich. Sinkende Margen, neue Wettbewerber und disruptive Technologien sind Warnsignale. Wenn solche Signale auftreten, ist Innovation keine Option mehr, sondern eine Notwendigkeit.

.