

Arbeitswelt «Early Adopter»-Rolle allein ist kein Erfolgsgarant

Innovation als Teil der Firmenkultur begreifen

Ist der rasche Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien tatsächlich jener Werttreiber, als den ihn interessierte Anbieter darstellen und schmackhaft machen wollen? Können Unternehmen Wettbewerbsvorteile dadurch erreichen, dass sie als sogenannte «Early Adopter» agieren und veraltete Technik umgehend durch innovative Neuentwicklungen ersetzen? Glaubt man den Analyseresultaten eines renommierten US-Management-Magazins, erreichen solche Firmen tatsächlich spürbare Optimierungen, beispielsweise höhere Umsätze und eine stärkere Marktposition. «Early Adopter»-Unternehmen verdienen durchschnittlich gar 30 Prozent mehr, werden wir belehrt. Dies zeigt zumindest die erwähnte, weltweit durchgeführte Umfrage unter 672 führenden Mitarbeitenden aus verschiedenen Wirtschafts- und Technologiebetrieben. Der Fokus richtete sich insbesondere auf jene Technologien, die als «die grossen Fünf» umschrieben werden: Mobile, Social, Cloud-Computing, Advanced Analytics sowie Maschine-zu-Maschine-Kommunikation.

Asien als Spitzenreiter

Dass die zügige Adaptation neuer IT-Technologien die Spiesse länger macht, ist nicht weiter erstaunlich. Ein Fünftel der für Umsatzgenerierung und -wachstum Zuständigen gaben denn auch an, dank einer entsprechenden Strategie ein Plus von über 30 Prozent erzielt zu haben; das entspricht mehr als der doppelten Wachstumsrate jener, die als «Technologie-Follower» umschrieben werden. Selbstverständlich variieren die Anpassungsgeschwindigkeiten und -möglichkeiten von Branche zu Branche. So sind beispielsweise Firmen im Finanzsektor aufgrund strenger Regulierungsvorschriften und der ausgeprägten Sensibilität von Finanzdaten nolens volens gezwungen, abzuwarten und erst später als andere Wirtschaftszweige neue Technologien einzuführen, wenn diese bereits ihre Feuertaufe bestanden und ein allfällig notwendiges Fine Tuning hinter sich haben.

Wenig überraschend sind die geografischen Unterschiede. Laut der erwähnten Analyse ist Asien betreffend «Early Adoption» Spitzenreiter – vor Europa und Nordamerika. Die wirtschaftliche Dynamik der asiatischen Tiger dürfte sich zweifellos auch auf die rasche Einführung neuer IT-Technologien abstützen und deren zügige Implementierung und Weiterentwick-

lung vorantreiben. Andererseits geben Fachleute zu bedenken, dass allein die Leadrolle beim Einsatz neuer Technologien noch keinen Erfolg garantiert und auch nicht automatisch in mehr Umsatz und mehr Gewinn münde. Neue Prozesse und Geschäftsmodelle benötigten zwingend ein Bekenntnis des Unternehmens zu prononcierter Flexibilität und Innovation als Teil der Firmenkultur. Die Auswirkungen des technologischen Umstiegs sind ohnehin schwierig zu quantifizieren und entziehen sich dem holzschnittartigen Design vieler Umfragen und Analysen.

In einem allerdings herrscht Einigkeit bei der Auswertung und Deutung relevanter Umfragen. «Es braucht mehr als nur bessere IT zur Erlangung eines Wettbewerbsvorsprungs, es braucht dafür auch ein besseres Businessmodell», ist Karin Frick überzeugt. Als Head Research am GDI Rüşchlikon analysiert und hinterfragt sie die Benchmarks, die Erfolgskriterien und deren Interdependenzen. Technologiebasierte Dynamik zeige sich, so Frick, auch darin, dass die heute global führenden Firmen (Google, Facebook, Apple, Amazon, Microsoft) allesamt ICT-Unternehmen sind. Der Online-Versandhändler Amazon bildet dabei eine Referenzgrösse: «Amazon hat nicht nur mehr Computer als ein traditioneller Retailer, sondern verfolgt ein Businessmodell, das dem traditionellen Einzelhandel überlegen ist.»

Schnelle fressen Langsame

Frick beobachtet den Wandel der schweizerischen und der globalen Wirtschaft aus professioneller Warte. Ihre Bilanz fällt nüchtern aus: «Im Zeichen der anhaltenden, IT-gestützten Globalisierung gilt immer mehr, dass die Schnellen die Langsamen und die Grossen die Kleinen fressen.» Das bedeutet, dass grosse Unternehmen abwarten und dann innovative Startups kaufen. Eine Kleinfirma wiederum muss, um gegen Goliath nicht ins Hintertreffen zu geraten, kreativer und damit schneller agieren. Gemäss Global-Innovation-Index gehört die von KMU geprägte Schweiz zu den weltweit innovativsten.

Je nach Marktmacht variiert auch der Druck, sich als IT-Pionier zu positionieren. Denn wer den Markt beherrscht, kann aus einer Position der Stärke abwarten. Je höher indes der Wettbewerbsdruck ist, umso höher ist auch der Zwang zur Innovation. Und diese setzt fast zwangsläufig den Einsatz neuer und smarterer Technik voraus. Auf welchen Massnahmen schliesslich

Erfolg beruht, lässt sich nicht generell festhalten. Da viele Faktoren mitspielen – beispielsweise IT, Branding, Human Resources und so weiter –, sind die tatsächlichen Gründe ohnehin schwierig zu eruieren und ebenso schwierig in eine Gesamtschau einfließen zu lassen.

Follower contra Pioniere

Erstaunlich ist allerdings, dass es – immer laut erwähnter Umfrage des US-Management-Magazins – in Europa, Nordamerika und selbst im technologieaffinen und wachstumsstarken Asien unverändert grosse, weitverbreitete mentale Reserven und Hürden gibt, veraltete Technologie zugunsten neuer Prozesse und Geschäftsmodelle aufzugeben – also das typische Follower-Verhaltensmuster. Demgegenüber tummeln sich auf den Märkten in Lateinamerika, dem Nahen Osten und insbesondere in Asien sehr viele IT-Pioniere, die den Sprung auf das IT-Pferd wagen und dabei gut im Rennen liegen.

Bleibt die Frage nach der Nützlichkeit und Praxisrelevanz solcher Analysen. Verkörpern sie vor allem ein wohlfeiles, publikumswirksames Marketings- und Profilierungsinstrument des Auftraggebers, liefern aber nicht ausreichend wissenschaftlich fundiertes Zahlenmaterial für das Management? Laut GDI-Forscherin Frick «ist das Misstrauen berechtigt, darum stützen Unternehmen sich für grosse Investitionsentscheide auf verschiedene Studien und Experten. Denn in den letzten Jahren hat das Vertrauen in Experten und Expertisen eher abgenommen, und die Einholung von Zweit- und Drittgutachten ist die Regel.» Niemand bezweifelt allerdings den Grundtenor der erwähnten Analyse, dass Flexibilität und Innovation unabdingbar sind – nicht nur im IT-Bereich.

Werner Knecht