

# Führung und Innovation bei „Hidden Champions“

Prof. Dr. Waldemar Pelz

Bericht über das Forschungssemester

---

Nr. 1

## Inhalt

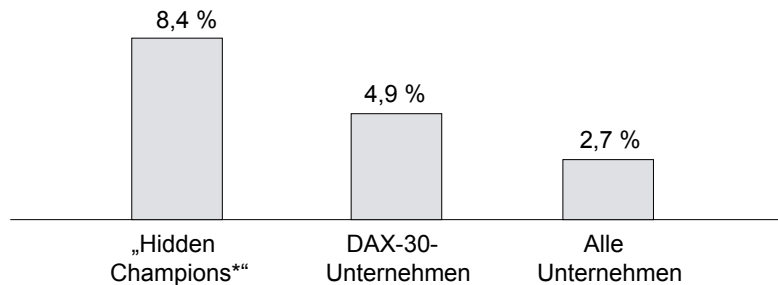
- Ziele
- Methodik
- Ergebnisse
  - ▶ Lehre
  - ▶ Forschung
  - ▶ Praxis
  
- Hintergrund
  - ▶ Anlass
  - ▶ Praxisbedarf
  - ▶ Innovationsfähigkeit

---

Nr. 2

## Umsatzwachstum „Hidden Champions“ im Vergleich

(Durchschnitt p. a. 1995 – 2005)



**\*Merkmale**

- Weniger als 500 Mitarbeiter
- Rang 1 oder 2 beim Marktanteil weltweit oder 1 in Europa
- Weniger als 800 Mio. € Umsatz (über 50 Mio.)
- Exportanteil am Umsatz über 50 %

Quelle: Bernd Venohr (2007), *The German Miracle Keeps Running*, Working Paper No. 30/2007

## Führung: Vier Prinzipien (1)

■ **Vorbild sein und Vertrauen aufbauen**

- ▶ „Unternehmerische Haltung fördern sie nicht durch Weiterbildung... Sie müssen die Leute durch beispielhaftes Verhalten, durch Führung und klare Ziele dazu bringen. Das geht nicht von heute auf morgen, aber es geht,“
- ▶ „Wenn Sie so weit kommen, dass der Mitarbeiter Ihnen vertraut ..., dann haben Sie es eigentlich ganz gut gemacht“

■ **Durch anspruchsvolle Ziele motivieren**

- ▶ „Wir haben eine ausgeprägte Vision, die auf Werten basiert, die wir auch gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet haben“
- ▶ „Und wenn Sie es schaffen, die Leute einzubinden, dann schauen sie weder auf die Uhr noch auf die Entlohnung“

## Führung: Vier Prinzipien (2)

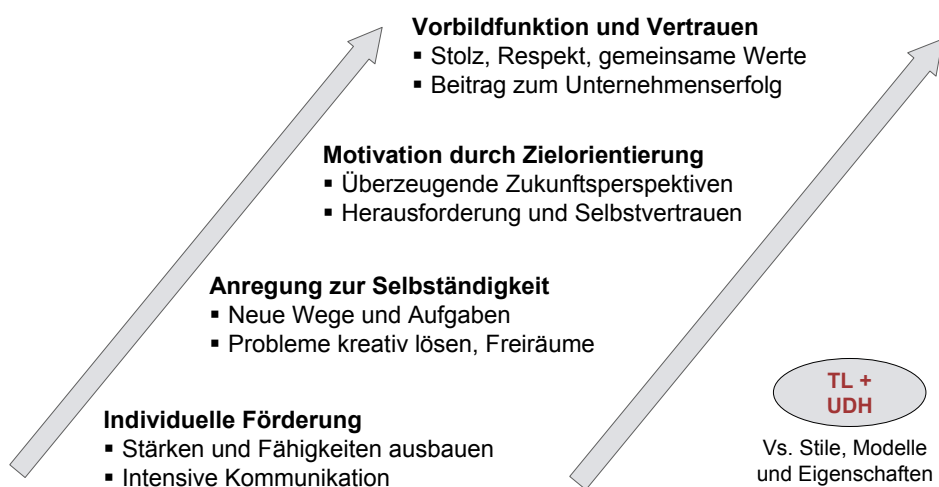
### ■ Selbstständigkeit anregen

- ▶ „Ich hinterfrage sehr viel ... ich will immer wissen warum... und dann kommt doch die Idee, man könnte es doch irgendwie anders tun“
- ▶ Wenn man Neuerungen von oben drüberstülpt, hat man natürlich genau das, was Innovationen hemmt“

### ■ Individuell fördern und intensiv kommunizieren

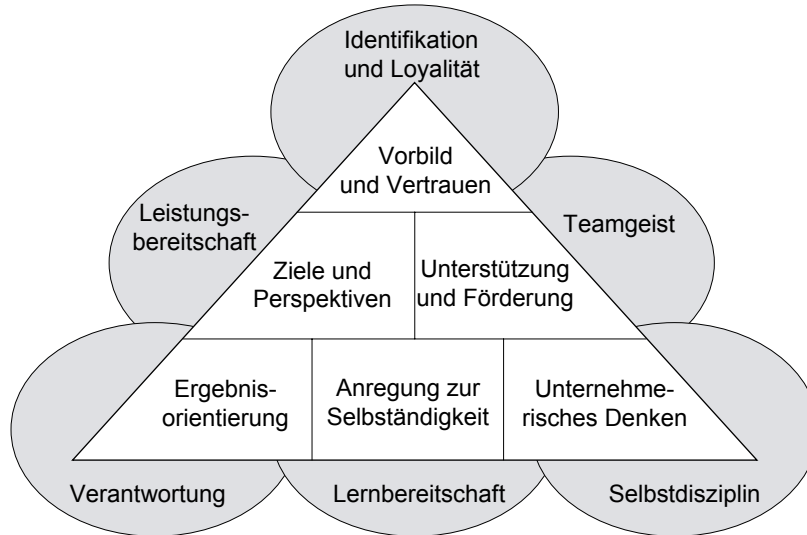
- ▶ „Meine Aufgabe ist es, einfach: fördern, unterstützen, entwickeln, schauen, wer hat etwas drauf“
- ▶ „Für jeden Mitarbeiter haben wir Kompetenzmodelle und Entwicklungspläne, und die werden mit dem Mitarbeiter diskutiert“

## Ergebnis: Führung bei „Hidden Champions“



## Fazit für die Führungskräfteentwicklung / Nachwuchs

Dieses Verhalten der Führungskraft  $\triangle$  bewirkt dieses Verhalten der Mitarbeiter  $\circ$



Nr. 7

## Innovation: Die 7+1 Gebote (1)

### 1. Kundenorientierung fördern

„Wenn wir eng mit dem Kunden zusammenarbeiten, und das in Lösungen umsetzen, entstehen innovative Produkte“ (1 % Kreativitätstechniken)

### 2. Grundlegende Vorarbeiten erledigen

„Es gibt ein Kochrezept (Business-Plan), da wird dann definiert, wie ist der Wettbewerb, wie sind die Preise und so weiter ...“

### 3. Für frühes Feedback sorgen

„Wir leben von neuen Produkten ... meistens gibt es noch keinen Bedarf, weil der noch nicht weiß, dass man in dieser Richtung denken kann“

### 4. Funktionsübergreifende Zusammenarbeit fördern

„Im Innovationsteam sind Entwickler, Produktmanager und Vertriebsmitarbeiter dabei, also die Schlüsselpersonen... Dann kommen noch Einkäufer, Produktion und Arbeitsvorbereitung dazu“

Nr. 8

## Innovation: Die 7+1 Gebote (2)

### 5. Für konsequente Erfolgskontrolle sorgen

„Eine Entwicklung für ein Produkt oder einen neuen Prozess ist eine Investition ... und da macht man eine Investitionsrechnung – ganz klar“

### 6. Portfolio langfristig planen

„Wir haben Produkt-Portfolios für alle Märkte“

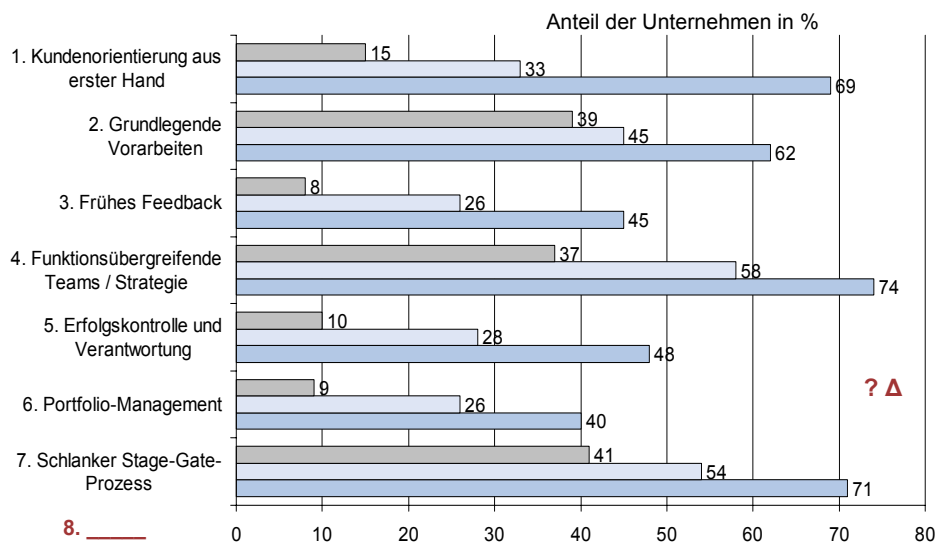
### 7. Stage-Gate-Prozess schlank halten

„Unsere F&E-Abteilung ist eine One-Man-Show. Den Prozess von der Idee bis zum fertigen Gerät wollen wir noch besser machen“

### 8. Initiative und unternehmerisches Verhalten (und 3.)

„In ganz seltenen Fällen stehen wir unter tierischem Preisdruck und sind gezwungen, uns etwas Anderes zu überlegen. Genau genommen war das noch nie der Auslöser von Innovationen“

## Bezug zu Best-Practice-Unternehmen\* (vs. Fraunhofer)



\* nach Cooper, Kahn, Kleinschmidt

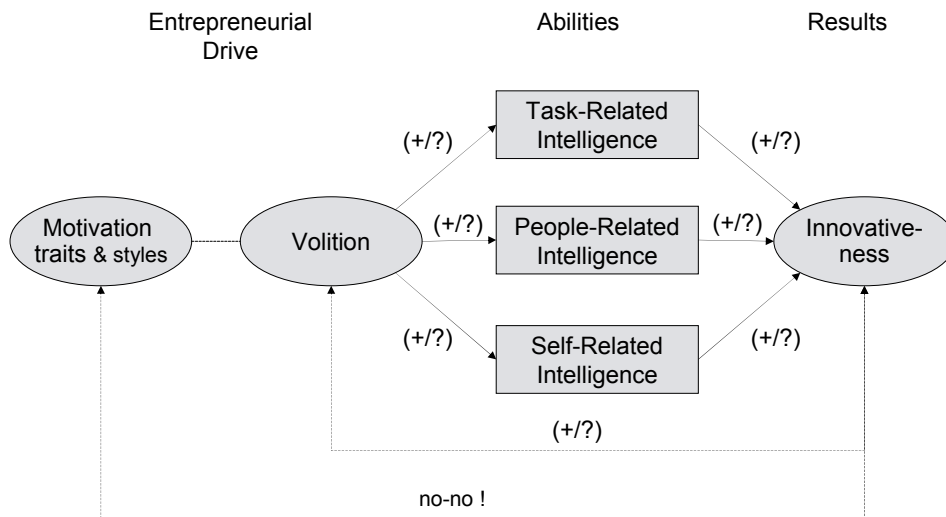
■ Die Besten □ Durchschnitt ■ Der Rest

## Wie geht es weiter?

## Findings from exploratory study

- Confirmed correlations
  - ▶ Innovativeness ist positively associated with *transformatinal leadership* practices (Elenkov): „Direct Leadership“ (Yukl)
  - ▶ Innovativeness is positively associated with *7 key organizational practices* (Cooper): „Indirect Leadership“ (Yukl)
- New insight: there are **key success factors** (driving forces) **beyond** traditional practices - **hypotheses**
  - ▶ **Volition** (not motivation) as key element of entrepreneurial leadership (Bruch/Ghoshal, Haunschild, Kehr) } „Willpower“
  - ▶ **Task-related Executive Intelligence** (Menkes, Yukl) }
  - ▶ **People-related Executive Intelligence** (Gardner) } „Skills“
  - ▶ **Self-related Executive Intelligence** (Mayer/Gross/Williams) }

## Model to be empirically tested



## Measurements (to be adapted and modified)

- Volition → The Volitional Components Inventory (VCI) by Kuhl & Fuhrmann und Bruch/Kehr
- Task-related Intelligence → Indirect Leadership Competencies (Flexible Leadership Model by Yukl) – Beh. Int.
- People-related → The Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Intelligence Test (MSCEIT)
- Self-related → The Cognitive Emotion Regulation Questionnaire (CERQ) by Garnefski, Gross et. al.
- Innovativeness → Self-rating based on profitability and impact model (Cooper et. al.)