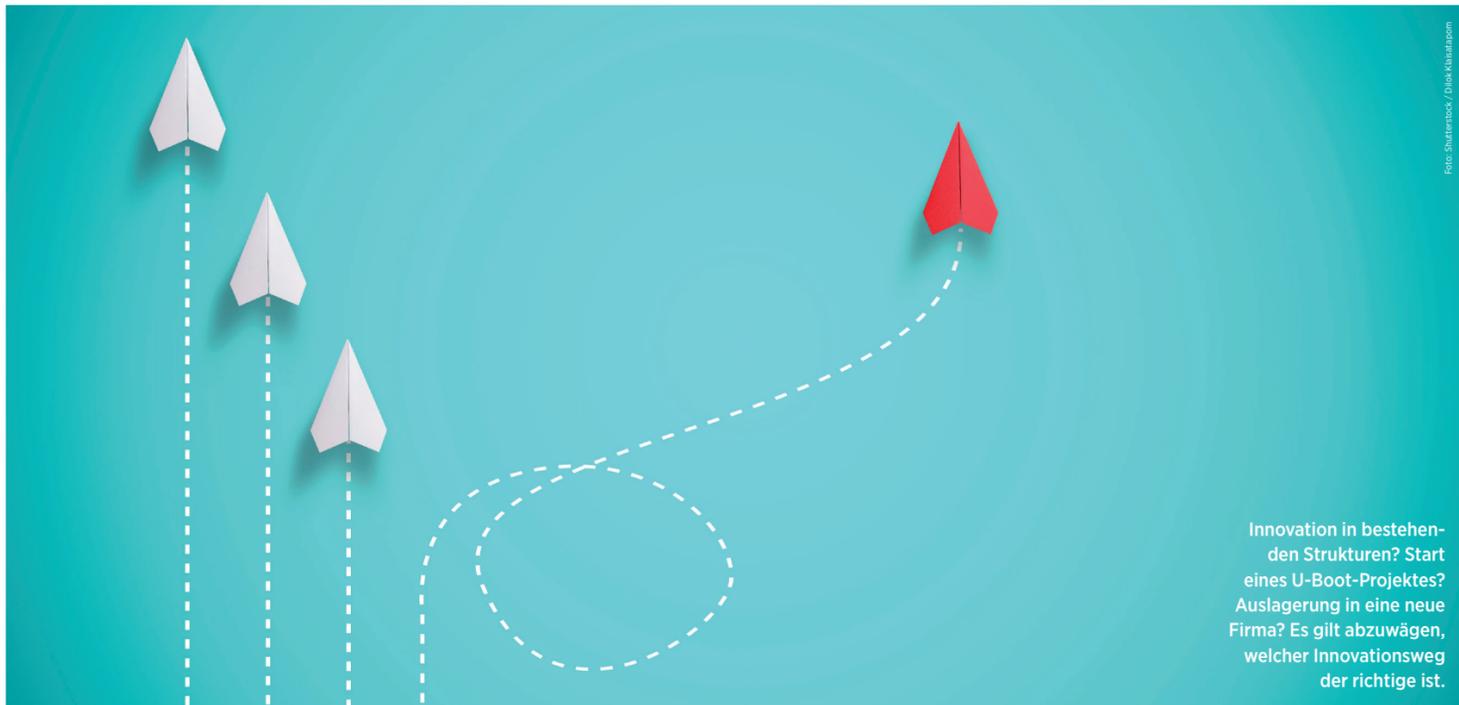


Radikal innovativ



SERIE INNOVATION (3) – Erfolg macht Hunger auf mehr! Viele erfolgreiche Unternehmen versuchen daher, ihre Erfolgsgeschichte in anderen Geschäftsbereichen zu wiederholen. Es existieren **mehrere Wege, um dem Neuen Raum zu geben.**



Innovation in bestehenden Strukturen? Start eines U-Boot-Projektes? Auslagerung in eine neue Firma? Es gilt abzuwägen, welcher Innovationsweg der richtige ist.

Innsbruck – Immer wieder probieren Unternehmen, sich über neue Produkte und Dienstleistungen zu diversifizieren – dies als Ergänzung zum bestehenden Portfolio oder durch den Aufbau von ganz neuen Produktfeldern.

Wenn es gut läuft, dann entsteht ein vielfältiges Unternehmen, welches auch für Risiken besser aufgestellt ist. Sprich: Die Organisation wird resilient. Gelingt es nicht, dann wurde viel Geld in den Sand gesetzt.

In der Praxis lässt sich beobachten, dass auch nach vielen Jahren das neue Geschäftsfeld nicht immer zum Fliegen kommt. Haupterlös und -umsatz kommen weiterhin aus dem Stammgeschäft. Dies führt dann in weiterer Konsequenz zu einer gewissen „Halbherzigkeit“ in der Behandlung des neuen Geschäftsfeldes. Wird diese Halbherzigkeit längere Zeit fortgeführt, dann entsteht folgende Situation: Das neue Thema ist zum Auflösen zu groß – so richtig zufrieden ist man damit aber nicht.

Warum fällt etablierten Firmen radikale Innovation oft so schwer? Und welche Wege gibt es, dass sie durch eine aktive Unternehmensgestaltung gelingen kann?

Die Herausforderungen der Innovation

Nachfolgend noch einmal eine Zusammenfassung der Herausforderungen, die sich bei der Innovation ergeben und die ausführlich im ersten Teil dieser Artikelserie beleuchtet wurden:

Prozessstabilität – Nach den ersten Phasen des Erfolges gilt es, die Effizienz sicherzustellen, weil sonst die Kosten davonlaufen. Die Unternehmenskultur wandelt sich Richtung Stabilität. Diese ist per se nicht schlecht – die Dosis macht das Gift. So der Geschäftsführer eines Pharmaunternehmens: „Wir können Innovation nicht mehr. Wir können Medikamente sicher und stabil produzieren und weltweit verkaufen. Wollen wir Innovation, dann müssen wir kaufen.“

Dominanz des Kerngeschäftes – In erfolgreichen Unternehmen dominiert das Kerngeschäft, zu groß ist die Abhängigkeit davon. Insbesondere das mittlere Management ist sehr stark davon betroffen: Es gilt, die Stolpersteine des Tagesgeschäftes in allen Bereichen (Ent-

wicklung, Produktion, Vertrieb) täglich zu managen. Die damit verbundenen Herausforderungen werden aufgrund des volatilen Umfeldes eher größer als kleiner. Das heißt: Mitarbeiter:innen und Management sind gefordert bis an ihre Belastungsgrenzen. Es ist verständlich, dass dann eine gewisse Müdigkeit bis Skepsis gegenüber neuen Themen herrscht, vor allem wenn sie radikal wirken.

Ausbleiben der radikalen Disruption – In den letzten Jahren wurde ein Begriff sehr stark strapaziert: die Macht der radikalen Disruption. Es wurde immer skizziert, dass die Disruption ganze Teile der Wirtschaft bis ins Mark erschüttern wird, und zwar von heute auf morgen. Viele haben gemerkt: Der Wandel ist da, aber nicht so rasch und radikal, wie die Disruption ihn darstellt. Somit ist der Zauber dieses Begriffes verlorengegangen. Natürlich haben sich Geschäftsmodelle radikal verändert, und es gibt Länder, welche dies konsequenter betreiben als typischerweise Europa (Stichwort Asien oder USA) – dies aber nicht über Nacht, sondern als Ausfluss einer konsequenten Suche nach Innovation.

Dem Neuen eine Heimat geben

Ist die Idee gefunden, die für das „Neue“ steht, dann gilt es, die passende Form der Steuerung zu finden, um die Idee zum Blühen zu bringen. Hier gilt es, gut abzuwägen zwischen Effizienz und dem Geben von Raum für das Neue.

Variante 1: bestehende Strukturen nützen – Im Sinne der Effizienz ist es schlau, bestehende Strukturen und Prozesse im Unternehmen zu nützen (keine Sonderveranstaltungen für das Neue). Es können bestehende Kompetenzen genutzt werden, um das Neue aufzubauen. Das Risiko ist, dass die neuen Ideen dann durch das bestehende Geschäft erdrückt werden. Dies nicht einmal bösartig, sondern aus plausiblen Gründen: Hier braucht ein bestehender Kunde eine rasche Antwort. Da ist eine Lieferung hängen geblieben. Dort müssen die Top-Vertriebsmitarbeiter:innen eine Kundin besänftigen. All diese Situationen führen dazu, dass die neuen Ideen immer hinten angereicht werden und die Quartale ins Land ziehen.

Sollen neue, radikale Ideen über die bestehenden „offiziellen“ Strukturen und Prozesse in das Unternehmen kommen, dann braucht es hier also sehr viel Konsequenz. Am ehesten entsteht diese Konsequenz durch:

- einen klaren Agendapunkt in den Geschäftsführermeetings;
- ein eindeutiges Kennzahlensystem, welches die neue Idee beachtet;
- klare Verantwortlichkeiten bei bestehenden Führungs- und Schlüsselkräften; ob eine Person oder ein Team verantwortlich ist, gehört in den Zielsystemen abgebildet;

Die neue Idee, welche aus einem exklusiven Zirkel entstanden ist, muss die neue Idee aller werden.

- eigene Berichtslinien und Kommunikationsformate, wo es nur um das neue Thema geht;
- eine Projektform: Oft ist es hilfreich, die ersten Jahre mit einer entsprechenden Projektstruktur zu steuern. So sind Fokus und Kommunikation sichergestellt.

Variante 2: der Start als U-Boot-Projekt – Immer wieder starten neue Ideen als U-Boot. Nur eine kleine Gruppe ist eingeweiht. Sehr oft sind diese Projekte direkt an die Geschäftsführung oder Eigentümerschaft angebunden. Dies gibt der neuen Idee einen gewissen Schutzraum, gerade in den ersten Schritten und Phasen. Kritisch wird dieses Vorgehen, wenn das U-Boot-Projekt auftaucht und Ressourcen von anderen Bereichen braucht, etwa Vertriebsressourcen. Dann entsteht sehr leicht ein Konflikt im Sinne des „Not-invented-here-Syndroms“. Die Reaktion „Zuerst habt ihr uns nicht gefragt, jetzt braucht ihr uns“ ist verständlich und meistens nicht vermeidbar, vor allem, wenn das neue Thema als Liebling der Eigentümer:innen/ Geschäftsführer:innen wahrgenommen wird.

Es gilt also genau diese Phase gut zu steuern: Zeit in Kommunikation zu investieren und betroffene Mitarbeiter:innen abzuholen und einzubinden, ist in dieser Phase eine gute

Investition. Die neue Idee, welche aus einem exklusiven Zirkel entstanden ist, muss die neue Idee aller werden. Gelingt dieser Schritt, kann dies wirklich Energien freisetzen. Wenn nicht, dann bleibt das Neue immer ein Fremdkörper – und klein.

Variante 3: Auslagerung in eine eigene Firma – Damit neue Ideen sich entfalten können, ist die Auslagerung in eine eigene Firma oft erfolgversprechend. Hier kann die notwendige Unternehmenskultur und die passende Prozesslogik leichter entstehen. Die neue Organisation hat nur

den einen Zweck und kann sich voll auf das neue Thema konzentrieren. Dies stellt die Aufmerksamkeit auf die neuen Themen sicher. Sehr oft ist das der passendste Weg, wenn es um eine radikale Innovation geht. Im gleichen Moment ist natürlich darauf zu achten, dass Synergieeffekte zwischen den Unternehmen gehoben werden. Es hat sich öfters als sinnvoll erwiesen, hier in Phasen vorzugehen: Im ersten Schritt wird das neue Geschäftsmodell am Markt etabliert, im zweiten Moment wird darauf geachtet, Synergien zwischen den Unternehmen zu nützen. Steht das Synergiethema gleich am Anfang im Vordergrund, dann wird das neue Unternehmen sehr leicht vom bestehenden Unternehmen erdrückt.

Eine Checkliste hilft bei der Auslagerung:

- Geschäftszweck: eindeutige Vision/ Strategie
- Vertriebs- und go2m-Strategie: Sollen gleiche Vertriebskanäle oder andere genutzt werden?
- Zusammenspiel mit der Mutter: Wem gehören Kundendaten und Markt-Eintrittspunkte? Wie wird mit Patenten umgegangen, die in der neuen Firma entstehen? Welche Ressourcen können und sollen genutzt werden? Wie sieht die Steuerung aus? Wie ist es mit der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Eigentümerschaft?
- Erwartungshaltung: Wie sieht der Business-Case aus? Ist die Anlauffinanzierung sichergestellt?

Innovation als Teil der Kultur

Selbstredend ist es relevant, Innovation als Teil der Unternehmenskultur zu etablieren. Den Baustein der Offenheit und des Sich-selbst-infrage-Stellens kann durch folgende Elemente gefördert werden:

Regelmäßige Resilienztests – Das bestehende Geschäftsmodell wird immer wieder überprüft: Wie viel Umsatzrückgang können wir uns erlauben, ohne dass es gefährdend wird? Hier zeigt sich rasch, ob es einen Druck in Richtung Ausdifferenzierung gibt.

Strategie-Stresstest – Im Rahmen der Strategie-Implementierung werden in größeren Runden die Basisannahmen der Strategie hinterfragt: Was ist eingetreten? Was anders als geplant? Was später? Sinnvoll ist es, diesen Stresstest mit internen Schlüsselkräften durchzuführen, aber auch mit Kundenstimmen und externen Fachleuten anzureichern.

Produktentwicklung zur Kundenschaft bringen – Eine einfache Maßnahme ist es, darauf zu achten, dass Produktentwickler:innen und Techniker:innen immer wieder zur Kundenschaft gehen – dies sowohl im Rahmen der Produktentwicklung als auch der Realisierung.

Ausprobieren und hinfallen; Lernen als Unternehmenskultur – Bei vielen Produkten zahlt es sich aus, rasch auf den Markt zu gehen, um mit der Markterfahrung zu lernen. Es ist Bestandteil der Unternehmens-DNA, dass hier auch Fehler passieren dürfen.

Ist Innovation Einzelarbeit oder eine Gruppenleistung?

Die Frage, ob Innovation Einzelarbeit oder eine Gruppenleistung ist, prägt sehr stark die Innovationskultur und die Vorgehensweise rund um Innovation. In den letzten Jahren gab es eher einen Trend Richtung Gruppenprozesse: Open-Space-Formate, Design-Thinking-Workshops und ähnliche Formate wurden stark genutzt, um Innovationsideen zu generieren.

Die Ergebnisqualität ist durchwachsen: Zum Teil gibt es das Feedback, dass hier wirklich Neues zugetragen worden ist, das die Firma nach vorne gebracht hat. Genauso ist aber zu hören, dass hier bereits bekannte Themen besprochen worden sind und der große Wurf ausgeblieben ist.

Es gibt auch die Strömung, welche sich auf Innovation im Rahmen von Kunst bezieht: Hier wurden die großen Werke und Gemälde meist als Einzelleistung erbracht. Getrieben von einer Person, die eine starke Enttäuschung oder Vision in sich trug.

Eine generelle Ableitung könnte sein: Gruppenveranstaltungen rund um Innovation können ein guter Katalysator sein, um Themen nach vorne zu bringen. Den Nukleus des Neuen zu finden, ist dann wohl doch eher eine Einzelaufgabe.

Clemens Schmall

DER AUTOR begleitet seit 20 Jahren



Unternehmen in Phasen der Transformation (Wachstum, Strategie, Internationalisierung), am liebsten in der Form von Interimmanagement oder langfristigen Projektpartnerschaften. Er ist Geschäftsführer von „Die Basis“ mit Sitz in Innsbruck.

DIE SERIE Wie kann es einem Unternehmen gelingen, auch nach der ersten Wachstumsphase, die von hoher Innovation geprägt ist, seine Innovationsfähigkeit aufrechtzuerhalten? Um Herausforderungen und Wege ging es in der dreiteiligen Artikelserie, die mit dem bestehenden Text zu Ende geht. Teil 1 befasste sich mit den Herausforderungen, Teil 2 beleuchtete innovationsunterstützende Prozesse und der vorliegende Teil 3 geht auf Formen der radikalen Innovation ein.