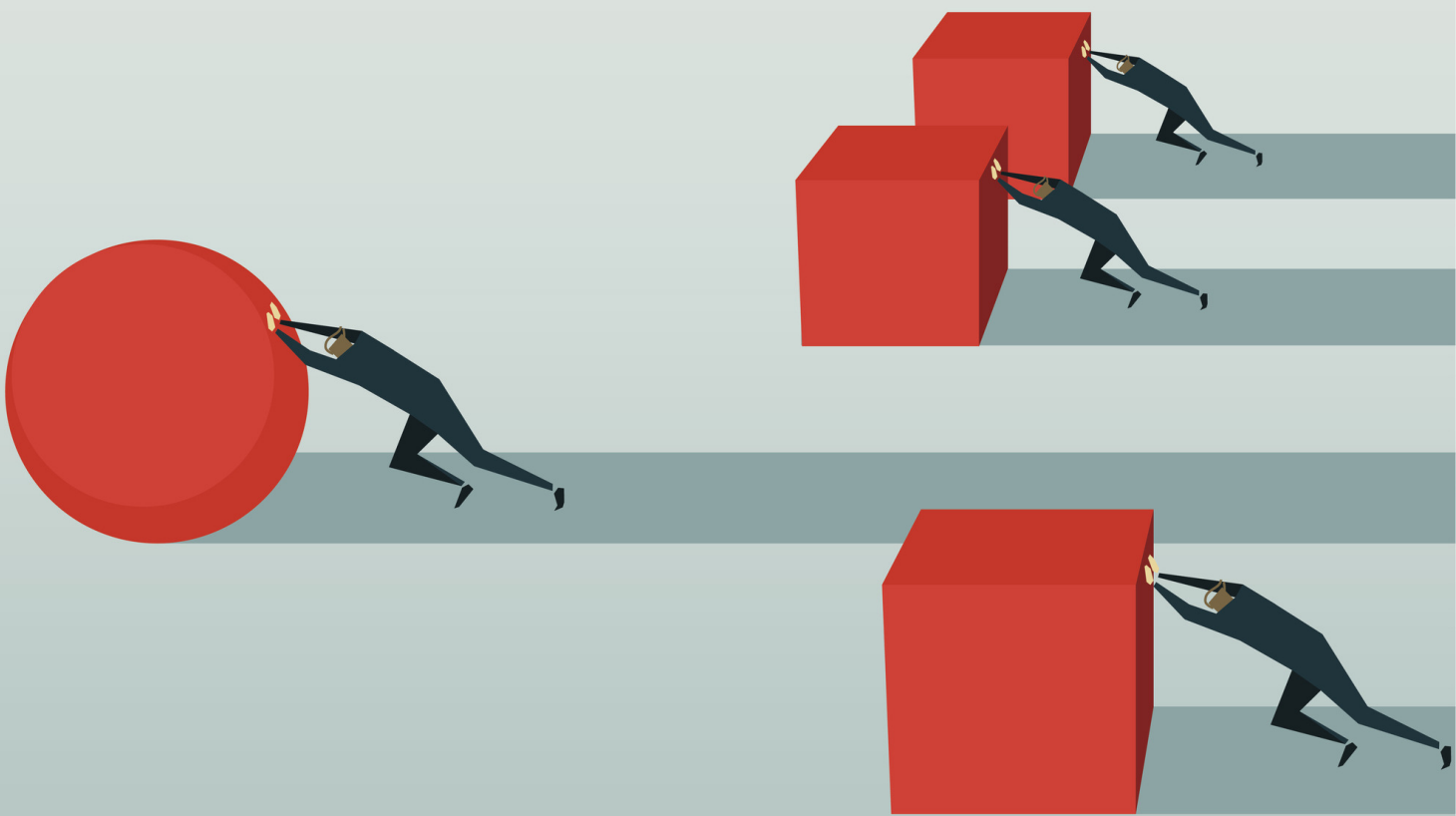


INNOVATION



Experten-Roundtable und Spiegelung
des Executive Panels 2017

INHALT

EINLEITUNG.....	2
INNOVATION: GROSSE HERAUSFORDERUNG UND ÜBERLEBENSSTRATEGIE IN EINEM	2
DIE UMFRAGERESULTATE IM SPIEGEL DER EXPERTENMEINUNGEN.....	3
INNOVATION.....	10
DEN GRÜNEN HUND ZUM SPRINGEN BRINGEN	10
WOVON SPRECHEN WIR EIGENTLICH?	11
WER IST ÜBERHAUPT INNOVATIONSFÄHIG?	12
KULTUR MACHT ERFINDERISCH	13
WAS MACHT GOOGLE ANDERS?	14
WER GEHÖRT IN EIN ERFOLGREICHES TEAM?	14
DIE EXPERTEN BERICHTEN AUS DER PRAXIS	16
ALICE ŠÁCHOVÁ-KLEISLI:	16
DER JOBS-TO-BE-DONE-ANSATZ	16
STEVEN NEUBAUER:	20
ZUERST DIE KÖPFE BEWEGEN.....	20
HERMANN ARNOLD:	22
VON DER SCHIENE AUF DIE STRASSE.....	22
JÜRGEN GALLER:	25
WER GUTE LEUTE WILL, MUSS GUT SEIN	25
PROF. OLIVER GASSMANN:	27
LERNGESCHWINDIGKEIT IM UNTERNEHMEN ERHÖHEN.....	27
FAZIT	30
DAS TEAM DER ROY C. HITCHMAN AG.....	33
RAYMOND HOFMANN.....	33
DAS HITCHMAN EXECUTIVE PANEL.....	33

EINLEITUNG

INNOVATION: GROSSE HERAUSFORDERUNG UND ÜBERLEBENSSTRATEGIE IN EINEM

Beinahe ist es schon zum Gemeinplatz geworden: Wer die vierte industrielle Revolution überstehen, wer den durch einen rasanten technologischen Wandel angestossenen disruptiven Umwälzungen standhalten will, der muss innovativ sein und Innovation nachhaltig in seinem Unternehmen verankern. Davon sind auch Schweizer Führungskräfte grundsätzlich überzeugt: Eine überwiegende Mehrheit betrachtet Innovation als den wichtigsten Erfolgsfaktor überhaupt.

Soweit die graue Theorie. Bei der Umsetzung dieser Erkenntnis sieht es hingegen eher mager aus, wie eine Umfrage der Roy C. Hitchman AG (in Zusammenarbeit mit Raymond Hofmann Management) eindrücklich aufzeigt: Nur gut die Hälfte der befragten Unternehmen packt Innovation in einem strukturierten Prozess systematisch an. Und nur bei wenigen ist Innovation auch Chefsache: Auf der Agenda von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, heisst das, sucht man sie meist vergebens.

Eine grosse Herausforderung, die man zwar erkennt, aber doch nur halbherzig anpackt: Dieser Widerspruch liefert den Grundton des 8. Hitchman Executive Panels zum Thema Innovation und zum Umgang damit. Durchgeführt wurde es zwischen Januar und März 2017 bei rund 280 Schweizer Führungskräften aus verschiedenen Branchen.

Woran liegt es? Wo drückt der Schuh? Um diesen Fragen auf den Grund zu gehen, haben die Initianten der Studie die Resultate der Umfrage einem Expertenpanel vorgelegt, in dem verschiedenste Kompetenzen und relevante Erfahrung vertreten waren.

Die Zusammensetzung der Expertenrunde war wie folgt: Alice Šachová-Kleisli, Partner Vendbridge und Präsidentin SMG; Hermann Arnold, Chairman von Haufe-umantis; Jürgen Galler, CEO von 1plusX und Dr. Steven Neubauer, Geschäftsführer NZZ Medien (detaillierte Angaben zu den vier Experten auf den folgenden Seiten). Moderiert wurde die Diskussion von Roman Huber und Claudia Nussberger, beide Partner bei Roy C. Hitchman AG, sowie von Raymond Hofmann, unabhängiger Managementberater. Das vorliegende Dokument fasst das Expertengespräch in seinen grossen Linien zusammen. Berücksichtigt wurde dabei auch der in einem separaten Gespräch eingeholte Input von Prof. Oliver Gassmann, Inhaber des Lehrstuhls für Innovationsmanagement der Universität St. Gallen.

DIE UMFRAGERESULTATE IM SPIEGEL DER EXPERTENMEINUNGEN

Für rund 85 Prozent der Befragten ist Innovation wichtiger als die meisten anderen Erfolgsfaktoren (48,3 Prozent) oder sogar DER Erfolgsfaktor (36,6 Prozent). 47,0 Prozent sind mit der Innovationsleistung ihres Unternehmens aber nicht zufrieden.

Vor dem Hintergrund der Digitalisierung wird Innovation als überdurchschnittlich wichtig oder gar als matchentscheidend gesehen. Bei einer vergleichbaren internationalen Studie von McKinsey aus dem Jahr 2012 wurde der Innovation ein ähnlich hoher Stellenwert zugeschrieben, gleichzeitig beurteilten die befragten Unternehmen ihre eigene Innovationsleistung aber weitaus selbstkritischer: Zufrieden waren nur 6 Prozent damit. Dass hierzulande mehr als die Hälfte der Befragten davon ausgehen, ihr Unternehmen sei der Herausforderung bestens gewachsen, erscheint der Expertenrunde beängstigend – so gut die Schweiz in verschiedenen Innovations-Rankings auch abschneiden möge: «Wer Innovation als einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren sieht, der kann sich per Definition nicht zufrieden zurücklehnen – das schliesst sich gegenseitig aus», sagt Alice Šáchová-Kleisli. Für Prof. Oliver Gassmann sind viele Schweizer Unternehmen zu wenig ambitiös, während z. B. im Silicon Valley die Ziele viel höher gesteckt werden. Dort gibt es kaum ein Unternehmen, welches nicht von Beginn weg den Weltmarkt im Visier hat. «KMUs bleiben KMUs, weil sie denken wie KMUs».

Insgesamt 54 Prozent der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen einen strukturierten Innovationsprozess verfolgt. Das Vorhandensein eines solchen Prozesses scheint die Zufriedenheit mit der Innovationsleistung allerdings nicht wesentlich zu beeinflussen. Deutlich hebt sich der Bereich Life Sciences & Chemie von den übrigen Branchen ab: Hier verfügen 78,3 Prozent der Unternehmen über einen strukturierten Prozess.

Zur übermässigen Zufriedenheit scheint es zu passen, dass nur gut die Hälfte der Befragten Innovation in einem strukturierten Prozess systematisch anpackt. Das sehen die Experten allerdings differenzierter: «Innovation ist kein maschinell beherrschbarer Prozess», gibt etwa Hermann Arnold zu bedenken. Für ihn geht es eher darum, die richtigen Umgebungen und Freiräume zu schaffen, damit Innovation entstehen kann. Jürgen Galler argumentiert ähnlich: «Wirklich innovative Unternehmen sind die, wo es keine Innovationsprozesse gibt, sondern wo Innovation gelebt wird», sagt er. Ähnlich sieht dies Prof. Oliver Gassmann. «Zwar kennen wir durchaus wirksame, systematische Innovationsmethoden, doch folgen diese keinem linearen Prozess. Dieser wird von der vorherrschenden Denkweise in der Führungsetage aber erwartet».

Diese Beobachtung trifft für die Experten den Kern der Problematik recht gut. Einen leistungsfähigen, linearen Innovationsprozess gibt es zwar nicht, aber die Antwort darauf kann nicht das Prinzip «Hoffnung» sein. Die richtigen Umgebungen, die Freiräume müssen und können aktiv gestaltet werden. Die Voraussetzungen, dass Innovation gelebt wird, können aktiv geschaffen werden, inklusive der entsprechenden Kultur.

Alice Šáchová-Kleisli hält die Unternehmenskultur ebenfalls für sehr wichtig, ausschlaggebend sind für sie daneben aber auch die Unternehmensgrösse und die Innovationsintensität des Wettbewerbs-Umfelds: «Darum geht z. B. der Life-Science-Bereich mit seinen Global Players den Innovationsprozess sehr viel strukturierter an.» Für Prof. Oliver Gassmann ist auch der Charakter der Industrie entscheidend: Je prozessorientierter, desto eher wird das Thema Innovation auch systematisch angegangen. Nicht bestätigt wird diese These allerdings in der Finanzindustrie. In den etablierten Unternehmen kommt dort Innovation regelmässig unter die Räder. Es scheint, dass der Druck bei Banken und Versicherungen immer noch nicht gross genug ist.

Für die Befragten ist Innovation in folgenden Bereichen besonders wichtig: An erster Stelle wird die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen genannt (89,8 Prozent), gefolgt von Kundenservice (55,9 Prozent), Verkauf und Marketing (49 Prozent), Management und Organisation (37,8 Prozent) und schliesslich Produktion (33 Prozent).

Interessant ist hier, dass die befragten weiblichen Führungskräfte Innovation in Verkauf und Marketing mit 60 Prozent sehr viel höher bewerten. In der Expertenrunde ist das genau so: Auch Alice Šáchová-Kleisli würde diesen Bereich weit vor dem Kundenservice ansiedeln. Im Übrigen hebt die Runde vor allem einen Punkt hervor, nämlich dass das Streben

nach Innovation in sich im Umbruch befindenden Märkten immer auch zu einem Wettkampf der Betriebssysteme werde. Und da erscheinen Legacy-Unternehmen gegenüber digital nativen Unternehmen klar benachteiligt.

Die Skills der Führungskräfte halten 71,6 Prozent für den wichtigsten Faktor für eine gute Innovationsleistung. Es folgen die Nähe zu Kunden und Markt, die Kultur, die Skills der Mitarbeitenden. Umgekehrt wird der Mangel an Ressourcen (Zeit, Geld) als Hauptgrund für eine unbefriedigende Innovationsleistung angegeben (62,2 Prozent).

Die spezifischen Skills von Führungskräften fallen für die Expertenrunde weniger ins Gewicht als ein gewisser Mindset: Risikobereitschaft, Neugierde, Offenheit, Führungsstärke gehören dort für sie oben auf die Liste. Noch spezifischer wünscht sich Jürgen Galler Führungskräfte mit der Fähigkeit, «Innovation zuzulassen», d. h. einen Rahmen und Freiräume zu schaffen, wo Eigeninitiative gefördert und mit Fehlern produktiv umgegangen wird und wo Teams sich leicht bilden können. Kritische Kommentare erntet, dass der Verwaltungsrat – in der Schweiz nota bene ein Gremium, das eine weitgehende strategische Verantwortung trägt – der Nähe zu Kunden und Markt offenbar so wenig Bedeutung zumesse und viel zu selbstbezogen funktioniere. Alice Šachová-Kleisli findet das fatal: «Innovation wird nämlich vor allem dann erfolgreich sein, wenn sie von Markt und Kunden angenommen wird, darum muss auch der VR immer wieder raus zum Kunden und zugleich sicherstellen, dass die Kundenrealität unverfälscht, d. h. ohne Biases, in die Produktentwicklung einfließt», moniert sie. Für eine bequeme Ausrede hält die Expertenrunde zudem den Mangel an Ressourcen als Begründung für unzureichende Innovationsleistung. Schliesslich entscheiden ja gerade die befragten Führungskräfte über die Prioritäten im Unternehmen und damit über die Ressourcen-Allokation.

Um die Innovationskraft ihres Unternehmens zu erhöhen, legen die Befragten bei Neueinstellungen besonders grossen Wert auf vernetztes Denken (69,9 Prozent), Neugier (64,5 Prozent), Kreativität, Agilität und die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen. Das spezifische Fach-Know-how steht mit 24,6 Prozent an vorletzter Stelle.

Aus der Umfrage geht hervor, dass mit ihrer Unternehmensleistung zufriedene Unternehmen bei Neuanstellungen auf die genau gleichen Fähigkeiten und Eigenschaften schauen wie die Unzufriedenen. Es genügt also offenbar nicht, die richtigen Leute ins Unternehmen zu holen, damit Innovation entsteht. Für Hermann Arnold hängt das damit zusammen, dass Unternehmen komplexe, durch dynamische Wirkungszusammenhänge beeinflusste soziale Netzwerke seien. Starre Vorgaben, mathematische Formeln oder stereotype Floskeln («Was, bitte, ist denn eigentlich vernetztes Denken?», hinterfragt Jürgen Galler in diesem Zusammenhang) könnten hier nicht zielführend sein. «Wer Innovation will, der muss über den Tellerrand hinausschauen können und fähig sein, in seinem Unternehmen ausreichend Diversität sicherzustellen», fasst Alice Šáchová-Kleisli zusammen. Prof. Oliver Gassmann gibt zudem zu bedenken, dass die meisten Unternehmen ein grosses, systemisch bedingtes Defizit an Agilität aufweisen. Und somit eine wichtige Zutat für den fruchtbaren Nährboden fehlt, auf dem gute Leute und ihre Ideen gedeihen können.

Über ein Drittel (37,3 Prozent) der Befragten geben an, dass Führungskräfte in ihrem Unternehmen in Innovationsmethoden geschult werden, bei einem Viertel erhalten auch die Mitarbeitenden eine entsprechende Ausbildung. Bei 60 Prozent wird Innovation im Unternehmen honoriert. Auf welcher Basis das geschieht, ist allerdings weniger klar: Nur 36 Prozent messen Innovation einigermaßen systematisch.

Die wenigsten werden dafür ausgebildet, sie wird nicht allzu oft gemessen, aber trotzdem honoriert: Innovation scheint vielfach noch ein eher «unscharfer KPI» zu sein. Ist messen nützlich, ist es nötig? Und wie lässt sich honorieren, was man gar nicht quantifizieren kann? Die Expertenmeinungen bewegen sich zwischen zwei Polen: Auf der einen Seite herrscht, frei nach dem Ökonomen Peter F. Drucker, die Auffassung vor, dass sich nur lenken lässt, was man auch messen kann. Auf der anderen die von Albert Einstein formulierte Erkenntnis, dass nicht alles, was zählt, zählbar ist: «Es ist extrem wichtig, Innovation zu honorieren – und zwar auch die kleinen Schritte, die inkrementellen Verbesserungen», sagt Jürgen Galler, «nur so kann man eine Kultur der Innovation im Unternehmen schaffen.»

44.3 Prozent der Befragten setzen keinerlei formale Methoden ein, um Innovation zu ermöglichen. 34,2 Prozent schwören auf Business Model Generation, gefolgt von Design Thinking, Value Proposition Design, Lean Startup und Jobs to be done.

Aus der Diskussion wird klar, dass phasenorientierte Projektmethoden, wie sie sich früher bewährt haben mögen, für eine innovative, von grossen Ungewissheiten behaftete Umwelt zu starr und nicht mehr geeignet sind. Die Experten plädieren dafür, Methoden nicht überzubewerten und je nach Ausgangslage und Projekt in unterschiedlichen Kombinationen einzusetzen. Eher kritisch wird gesehen, dass gewisse als Allheilmittel gepriesene Methoden zur Ideenentwicklung zu unkritisch angewandt werden: So sei Design Thinking nicht in jedem Kontext zielführend.

Auf der Agenda der Management-Meetings gehören Innovationsthemen nicht zu den Top-Rennern. Nur bei 27 Prozent machen sie mehr als ein Drittel der Agenda aus und bei knapp 4 Prozent mehr als die Hälfte. Dafür ist dort, wo dies der Fall ist, die Zufriedenheit mit der Innovationsleistung auch deutlich höher (71 Prozent versus 44 Prozent).

Zwar sehen die meisten Unternehmen die strategische Bedeutung von Innovation, doch solange das Management nicht wirklich muss, setzt es sich offenbar lieber mit Short-Term-Themen auseinander als mit diesem anspruchsvollen und vielfach ergebnisoffenen und damit ein Stück weit verunsichernden Thema. Prof. Oliver Gassmann vermutet, dass Innovation auf der Management-Agenda sogar noch weniger präsent ist als angegeben. Wohl nicht zufällig, bemerkt Alice Šáchová-Kleisli, sieht das Bild in der vom digitalen Wandel besonders früh und besonders hart betroffenen TIME-Branche (Telecom, Internet, Media, Entertainment) anders aus – dort stehen Innovationsthemen sehr viel stärker im Fokus: «Das würde die These stützen, dass Innovation ein Teil der Top-Management-Agenda sein muss, um sich im Unternehmen wirksam zu verankern.»

Innovation ist nicht Teil des Job-Verständnisses. Nur 7,7 Prozent der Befragten denken, dass für über drei Viertel der Belegschaft in ihrem Unternehmen Innovation ein selbstverständlicher Teil ihres Jobs sei, während knapp 45 Prozent der Befragten nicht einmal einem Viertel der Mitarbeitenden zutraut, sich über Innovation in ihrem beruflichen Umfeld überhaupt Gedanken zu machen.

In der DNA der meisten Unternehmen scheint Innovation noch nicht enthalten zu sein – am liebsten lagert man sie in eine «Innovationsabteilung» aus, oder eine Projektgruppe soll sich darum kümmern, während für alle andern der gewohnte, gut geregelte Unternehmensalltag weitergeht. Für Steven Neubauer ist dies genauso falsch, wie den digitalen Wandel ausschliesslich an einen Chief Digital Officer (CDO) zu delegieren. Ein Umfeld, in dem sich nicht alle dazu verpflichtet fühlen, sich gemeinsam vorwärts zu bewegen, ist für die Experten eines der grössten Innovationshemmnisse überhaupt: «Dort glaubt jeder immer, der andere müsse es machen», umschreibt es Jürgen Galler, in dessen Unternehmen das «ganz anders ist». Das führt er darauf zurück, dass, neben einer klaren Erwartungshaltung seitens des Managements und des gesamten Teams, eben insbesondere auch genügend Freiräume für Kreativität und Eigenverantwortung vorhanden seien. Ähnlich kritisch sieht Prof. Oliver Gassmann in diesem Zusammenhang die Strategie, Innovation mit einer Akquisition einzukaufen. «Oft verstehen Unternehmen gar nicht, was sie da erwerben». Man muss sich eben trotzdem selber mit Innovation beschäftigen. Nicht nur um zu verstehen, was man einkauft, sondern auch um zu wissen, wie mit der anschliessenden Integration tatsächlich Wert geschaffen und nicht vernichtet wird.

Um die Innovationsleistung im Unternehmen zu verbessern, weisen fast 70 Prozent der Befragten einer C-Level-Führungskraft die Rolle eines «Fragestellers» zu, gefolgt vom «Kultur-Architekten», «Ideenlieferanten» und «Entscheider».

Welche Rolle kommt der höchsten Führungsebene im Unternehmen dabei zu, Innovation zu fördern und ein Innovationsklima zu schaffen? Für die Experten genügt es jedenfalls nicht, wenn C-Level-Führungskräfte sich mit der Rolle des Fragestellers begnügen: Sie wünschen sich Entscheider, die gleichzeitig fähig sein sollten, ihre kontrollierenden Funktionen in partizipativen Organisationsmodellen und netzwerkartigen Strukturen zeitweise auch abzugeben, um Innovation nicht zu ersticken. Auch als

Ermutiger müssten solche Führungskräfte auftreten, denn Innovation beinhaltet immer auch die Möglichkeit, dass man Fehler mache und scheitere: «Wenn gute Leute scheitern und dafür intern oder extern Prügel einstecken, dann ist es meine Aufgabe, ihnen den Rücken zu stärken», sagt Steven Neubauer. In einer Null-Fehler-Kultur, da ist sich die Runde einig, gibt es keinen Raum für Innovation. Die Rolle der Führungskraft als Organisationsarchitekt sieht Prof. Oliver Gassmann als massiv unterbewertet. Vielen Führungskräften sei der Einfluss von Strukturen, Prozessen und Systemen gerade auch auf die Kultur nicht genügend bewusst.

INNOVATION

DEN GRÜNEN HUND ZUM SPRINGEN BRINGEN

In Zeiten der technologischen Umbrüche, wo vielen langbewährten Geschäftsmodellen plötzlich der Schnauf ausgeht und selbst erfolgsverwöhnte Unternehmen sich in die Enge getrieben sehen, tun neue Ideen not. Um weiterhin erfolgreich zu sein, um sich – insbesondere in einem Hochpreismarkt wie der Schweiz – entscheidend differenzieren zu können oder um vielleicht sogar zu den Gewinnern des Wandels zu gehören, müssen einfallsreiche Neu- oder Weiterentwicklungen her: Innovation.

Bewusst ist das den meisten Schweizer Unternehmen, wie das 8. Hitchman Executive Panel zeigt, durchaus. Doch nur wenige versuchen, Innovation mithilfe von strukturierten Prozessen in ihr Unternehmen zu bringen.

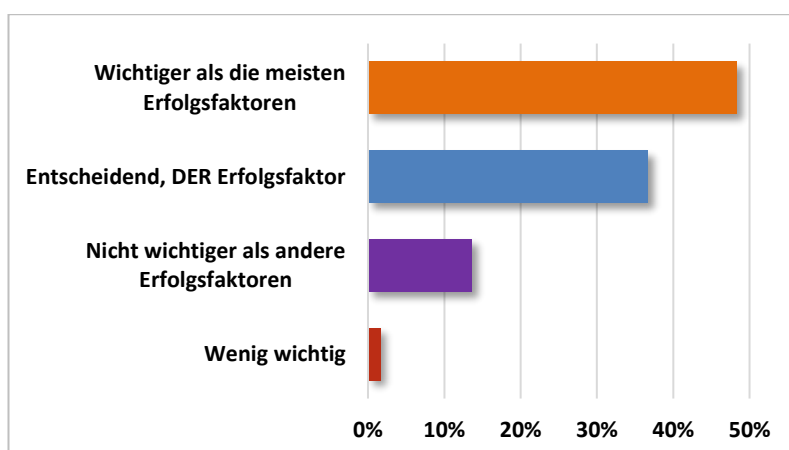


Abbildung 1: Stellenwert der Innovation

Wie aus der Diskussion der Resultate des Executive Panels in der Expertenrunde hervorgeht, hat das nicht zuletzt wohl damit zu tun, dass Innovation neben erfassbaren quantitativen Grössen (wirtschaftliche Effekte, Erfolg von neuen Produkten am Markt) auch eine ganze Menge von qualitativen Grössen (Unternehmenskultur, Mitarbeiterzufriedenheit u. a. m.) beinhaltet. Das macht es so schwierig, wie Hermann Arnold es sehr schön umschreibt, den Finger darauf zu legen, was genau es braucht, «damit der grüne Hund plötzlich springt».

Wer in einem Messsystem gefangen sei und nur auf KPIs schaue, meint Arnold weiter, der riskiere vielleicht sogar, das Aufkeimen von Innovation unbewusst kaputt zu machen. Das erinnert ein bisschen daran, was der Poet und Liedermacher Georg Danzer über die Freiheit singt: «Man sperrt sie ein, und augenblicklich ist sie weg.»

Im Folgenden eine Reihe von grundsätzlichen Betrachtungen der Expertenrunde zu einem schwer fassbaren Begriff und dazu, was ein Unternehmen tun kann, um seine Innovationsfähigkeit zu verbessern.

WOVON SPRECHEN WIR EIGENTLICH?

Fast die gesamte Expertenrunde bekundet eine gewisse Mühe mit dem «Allerweltsbegriff» Innovation. Denn damit kann, von der Produkte-, über die Service- und Prozessinnovation und die ständige, inkrementelle Produktverbesserung bis hin zur betrieblichen Innovation alles Mögliche gemeint sein. Ein Punkt wird rasch klar: Ideen zu haben allein genügt nicht – erst wenn eine Idee umgesetzt, skaliert und auch erfolgreich auf den Markt gebracht wurde, wird sie zur Innovation. Der Formel nach dem Motto «10 percent inspiration, 90 percent perspiration» misst die Expertenrunde eine entscheidende Bedeutung zu.

So wenig eine Idee allein nützt, so wenig nützt es unter Umständen, vor Jahren einmal eine tolle Idee gehabt und auch erfolgreich kommerzialisieren zu haben: «Wenn der Umsatz eines Unternehmens stark von Produkten abhängt, die vor mehr als 12 bis 24 Monaten gelauncht wurden, dann ist es nicht innovationskräftig genug», urteilt Jürgen Galler. Zumal, wie Hermann Arnold meint, «die Halbwertszeit traditioneller Geschäftsmodelle zurzeit massiv am Schrumpfen ist.»

Innovativ ist ein Unternehmen folglich, wenn es eine gute Idee überzeugend umsetzen konnte und damit auf dem Markt Erfolg hat. Doch auch das stimmt im Zuge der digitalen Revolution nur noch bedingt. In gewissen Branchen, insbesondere in der Finanzbranche, riskierten selbst superinnovative Unternehmen, von heute auf morgen weggefegt zu werden, meint Hermann Arnold: «Durch den Plattformwettbewerb verändert sich das Spielfeld für Innovation drastisch. Nehmen wir das Beispiel Internet-Reiseplattformen: Es hat Tausende von solchen, auf einer ähnlichen Idee basierenden Plattformen gegeben. Aber irgendwann hat sie booking.com alle plattgemacht – vor allem durch die ausgezeichnete Umsetzung.» Die Schweiz, die eigentlich als Anbieterin für innovative Finanzplattformen prädestiniert wäre, so wie Deutschland für Mobilitätsplattformen, müsse sich deshalb vor der Konkurrenz aus den USA und aus China sehr in Acht nehmen.

Hier fällt schon auf, was die Experten ebenfalls ansprechen: Innovation hat auch eine geographische und kulturelle Komponente. So verweist Steven Neubauer auf die generell höhere Risikobereitschaft in den USA und die damit zusammenhängende grössere Verfügbarkeit von Risikokapital sowie darauf, dass auf einem so grossen Markt selbst ein Produkt mit einem relativ geringen Marktanteil noch skalierbar sei. Jürgen Galler meint in Bezug auf die Fintech-Branche: «Es gibt in der Schweiz viele Start-ups von ehemaligen Google-Leuten, die ganz coole Sachen machen – wenn sich Finanzleute mit denen zusammentun würden, könnte auch in diesem Bereich in der Schweiz viel mehr Innovation entstehen.»

Und schliesslich können der eigene Erfolg, die Legacy-Reputation und das Gewicht von über Jahren gewachsenen Strukturen guten Ideen den Boden unter den Füßen wegziehen. Ob im Fintech-Bereich, in der Medienbranche (Watson) oder der Automobilindustrie (Tesla): Start-ups können Neues einfach ausprobieren und auch wieder sein lassen, während gestandene Unternehmen einen Ruf zu verteidigen haben und einen Kundenstamm, den es nicht zu verärgern gilt. Oder sie besitzen, wie die Lebensmittelindustrie, weltweit auf ein bestimmtes Geschäftsmodell gestützte Produktionsanlagen, die sie nicht von einem Tag auf den anderen abtosseln können oder wollen, nur weil bei den Konsumenten auf einmal nicht mehr Fertigprodukte, sondern Frischwaren im Trend liegen. Für HSG-Professor Oliver Gassmann ist eines der grössten Hindernisse für Innovation das Mindset von Unternehmen, die sich wegen ihres Brands oder ihrer Investoren das Risiko, Neues auszuprobieren, gar nicht leisten zu können glauben.

WER IST ÜBERHAUPT INNOVATIONSFÄHIG?

Für Alice Šachová-Kleisli ist die «Metafrage» der ganzen Diskussion deshalb, wer überhaupt seinen Weg durch den Dschungel findet, wer die Potenziale nutzt, die sich aus der Digitalisierung und dem sich veränderten Kundenverhalten ergeben. Was zum Beispiel wird aus dem Geschäftsmodell der Versicherungsbranche werden, sobald sich das autonome Fahren einbürgert? Beispiele wie das des Grossbuchhändlers Weltbild zeigen, wie die technologiegetriebene Disruption dazu führen kann, dass Unternehmen, die noch kurz zuvor scheinbar auf der Höhe ihres Erfolges standen, auf einmal Konkurs anmelden müssen. «Wenn Legacy-Unternehmen die Disruption spüren und versuchen, Gas zu geben, ist es meistens schon zu spät», sagt Hermann Arnold. Für Steven Neubauer gibt es nur einen gangbaren Weg: Unternehmen müssen den Mut aufbringen, sich selbst zu kannibalisieren – bevor es ein anderer für sie tut.

Neubauer verweist auf die klassische Theorie des «Innovator's Dilemma» von Clayton Christensen, die besagt, dass etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen mit ihrem angestammten Geschäftsmodell praktisch immer verlieren. Wer den disruptiven Wandel in seiner Branche überleben will, muss entweder das Geschäftsmodell ändern oder einen Teil der Produktion – wie es IBM mit ihrer PC-Sparte erfolgreich gelungen ist – als Spin-off auslagern und neu aufbauen. Ein ähnliches Votum hat Oliver Gassmann von der Universität St. Gallen abgegeben: «Innovation kommt meist nur von denjenigen, die nichts zu verlieren haben, d. h. von Start-ups oder dann von völlig vom Stammgeschäft getrennten, separat aufgesetzten Initiativen in bestehenden Organisationen wie GE Digital und Predix.

KULTUR MACHT ERFINDERISCH

Ein Spin-off gründen. Das Geschäftsmodell anpassen. Oder sich, wie es viele erfolgreiche Unternehmen aus dem Silicon Valley (und in der Schweiz Landis + Gyr für seine Smart-Grid-Lösungen) vormachen, nicht zu schade sein, Innovation einzukaufen. Gibt es weitere Voraussetzungen dafür, Innovation in einem Unternehmen zu verankern? Strukturierte Prozesse oder bestimmte Methoden können dabei helfen, das räumt die Expertenrunde gerne ein. Aber zuvor müssen andere Voraussetzungen erfüllt sein. Als erste und wichtigste wird die Kultur genannt. In ihr muss verankert sein, dass Unternehmensführung und Belegschaft an sich und an die Innovationskraft des Unternehmens glauben. «Belief to innovate», nennt das Jürgen Galler: «Es gibt Unternehmen, die haben die genau gleich qualifizierten Mitarbeiter wie Google, sie haben ETH-Absolventen, Leute mit Dokortiteln und anderen Superabschlüssen – und trotzdem die Einstellung: Wir sind eben nicht Google.»



Abbildung 2: Hauptfaktoren für die gute Innovationsleistung eines Unternehmens

Wie lässt sich das ändern? Dass Befehle bellende Vorgesetzte, rigide hierarchische Strukturen, aufs Tüpfelchen befolgte Managementmethoden und eine Kultur der Angst, die keinerlei Fehler und keine Experimente zulässt, der Innovation nicht förderlich sein können, das leuchtet ein. Das gleiche gilt für die Haltung, über Kundenbedürfnisse per definitionem immer besser Bescheid zu wissen als die Kunden selber.

Innovation lässt sich nicht dekretieren und nicht erzwingen. Angesagt sind stattdessen: Fehlerkultur. Freiräume und Möglichkeiten, dass Teams sich bilden und abschotten können. Crowd-Plattformen, wo Kunden ihre

Bedürfnisse anmelden können: «Solche Massnahmen ermöglichen inkrementelle Innovationen von unten – und das sind die, die uns am Ende des Tages am Leben halten, nicht die Ideen der Leute, die oben sitzen und sich für die schlaunen Strategen halten», sagt Hermann Arnold.

Von oben, das betonen sowohl Alice Šachová-Kleisli wie Jürgen Galler, muss hingegen der Innovationsimpuls kommen, muss, gerade bei kleinen Unternehmen, überzeugend vermittelt werden, welche Bedeutung die Unternehmensführung dem Thema Innovation beimisst: «Natürlich muss der CEO dann gute Leute haben, die mitdenken und mitmachen», sagt Šachová-Kleisli, «aber wenn die Person oben Innovation nicht auch tatsächlich relevant findet und entsprechend konsequent führt, dann passiert auch unten gar nichts.»

WAS MACHT GOOGLE ANDERS?

Nach seiner Google-Zeit hat Jürgen Galler die Innovationsabteilung bei Swisscom geleitet. Als grössten Unterschied hat er dabei das Betriebssystem erlebt: «Wie jedes andere über 100-jährige Unternehmen trägt Swisscom gewisse organisatorische Altlasten. Legacy, Strukturen, Regulierungen, das alles macht das Boot einfach viel behäbiger, während Google klar auf Effizienz getrimmt ist, aufs Weiterkommen um jeden Preis», sagt er. Bürokratische Strukturen würden bei Google periodisch überprüft und durch alle Mitarbeiter hinterfragt, Freiräume für Eigeninitiativen würden eingeräumt, Projekte gehegt und gepflegt und mit einem genügend grossen Zeitbudget versehen, um wachsen und reifen zu können: «Das kann sich ein traditionelles Unternehmen nicht leisten», sagt Galler, «da wird einem Projekt in der Buchhaltung von Anfang an so und so viel Zeit eingeräumt – und wenn es bis dann keine Resultate liefert, wird es eingestellt.»

Hermann Arnold sieht in solchen Unterschieden eine weitere disruptive Auswirkung der digitalen Revolution: «Sie verändert auch, wie wir Zusammenarbeit organisieren, das zeigt sich etwa beim Reise- oder auch beim Wissensmarkt, wo deutlich effizientere Organisationsformen zum Zug kommen», sagt er. Digital Natives seien dabei den Digital Immigrants gegenüber immer im Vorteil, das sei bei Unternehmen nicht anders als bei Menschen: «Weil für sie vernetztes Arbeiten, flache Hierarchien und Durchlässigkeit selbstverständlich sind, sind sie einfach um Faktoren schneller.»

WER GEHÖRT IN EIN ERFOLGREICHES TEAM?

Bei einem Unternehmen wie Google passiert Innovation, wie Jürgen Galler bemerkt, «überall und ständig». Ideen zu haben allein reiche also nicht aus, man müsse sie intern auch «verkaufen» können, andere davon überzeugen und mitziehen, sie in ein «richtiges Produkt reinpacken und in den Markt tragen». Erfolgreich sind bei Google deshalb die Leute, die es schaffen, ihre

Ideen aus einem ganzen Boost von Innovationen hervorzuheben und für alle sichtbar zu machen.

Das sind genau die Mitarbeitenden, die auch Steven Neubauer bei der NZZ sucht: «Menschen mit Drive, Leidenschaft und Disziplin. Menschen, die ergebnisorientiert handeln. Denn sonst nützt alle Kreativität und alles vernetzte Denken nichts.»

Für Hermann Arnold ist das Wichtigste Heterogenität: «Es sind heute weniger die Einzelleistungen, die zählen, sondern die Netzwerkeleistungen. Natürlich muss es einen gewissen Grundstock von gemeinsamen Werten geben. Das darf aber nicht dazu führen, dass ich Leute habe, die alle gleich sind. Denn dann lässt sich vernetztes Denken nicht mehr herstellen, dann sitzen meine Leute in ihrer Businessbubble und denken alle gleich.»

Prof. Oliver Gassmann gibt zu bedenken, dass kreative Köpfe allerdings meist auch etwas «schwierig» sind: Egozentriker, die sich nicht einfach allem anpassen. Und genau diese werden gerade von Grossunternehmen ja nicht gesucht.

Dem stimmt Alice Šáchová-Kleisli zu. Kreative Köpfe, Querdenker, interessante Leute mit untypischer Laufbahn gibt es durchaus. Doch fast genau so wie die meisten Unternehmen den Stellenwert von Innovation zwar kennen, sich aber offenbar nicht zutrauen, sie entsprechend prominent in ihrem Unternehmen zu fördern und zu verankern, so verzagen viele, wenn es darum geht, einen Posten neu zu besetzen. Das ist eine Erfahrung, die Alice Šáchová-Kleisli immer wieder macht: «Wenn die bewusst divers gesuchten Kandidaten und Profile auf dem Tisch liegen, dann möchten am Ende die meisten am liebsten doch einfach auf Nummer sicher gehen. Der erst so spannende Exot wird dann wieder nur maximal die Nummer zwei», erzählt sie, «dieser Rückzugsreflex ist phänomenal.» Sie führt das darauf zurück, dass viele Verwaltungsräte in der Schweiz letztlich für Innovation und innovative strategische Entscheide nicht mutig genug seien: «Da gibt es Compliance-Ausschüsse, Personalausschüsse, Budget-, Transparency- und Corporate-Social-Responsibility-Ausschüsse, aber mit Innovation oder mit dem Digitalen Wandel setzt sich kein Ausschuss gezielt auseinander.»

DIE EXPERTEN BERICHTEN AUS DER PRAXIS

ALICE ŠÁCHOVÁ-KLEISLI

DER JOBS-TO-BE-DONE-ANSATZ

«Erfolgreich ist Innovation erst dann, wenn sie vom Markt, also von den Kunden, angenommen wird.»

Erfolgreich ist Innovation für Alice Šáchová-Kleisli erst dann, wenn sie vom Markt, also von den Kunden, angenommen wird. Das bedeutet umgekehrt, dass der häufigste Grund für das Scheitern von Innovationen mangelnde Marktnachfrage oder die fehlende Kundennähe ist. Um eine für die Unternehmensstrategie nutzbare Kundensicht zu erhalten und durch sie relevante Innovationspotentiale aufzudecken, hat Vendbridge die CFI-Methodik entwickelt. CFI steht für Customer Focused Innovation und kombiniert verschiedene führende Ansätze aus dem Innovationsmanagement, der Verhaltenswissenschaft und der Marktforschung. Ein wichtiges Kernelement bildet dabei die Jobs-to-be-done-Logik. «Menschen wollen keinen Bohrer. Sie wollen ein Loch in der Wand», hat Ted Levitt erstmals in den 60-ern formuliert. Heute wird diese Logik von Prof. Clayton Christensen zur Lösung des von ihm aufgezeigten Innovator's Dilemma propagiert. Der Jobs-to-be-done-Ansatz beruht auf der Überlegung, dass Kunden ein neues Produkt dann nutzen, wenn es ihnen dabei hilft, eine bestimmte Aufgabe (= Job) schneller, günstiger oder bequemer als bis anhin zu erfüllen; also wenn es für den Nutzer relevanten Mehrwert bringt. Konkrete, objektive und messbare Erwartungen werden mittels Kundenexploration, unter Verwendung verschiedener Techniken, systematisch aufgedeckt. Welche dieser Erwartungen echte Pain Points sind und damit wertvolle Grundlagen für erfolgreiche Innovation bilden, wird über eine Validierung ermittelt.

Den Einwand, dass Kunden eigentlich am liebsten immer nur das möchten, was sie schon kennen, dass sie visionären Zukunftsentwicklungen eher misstrauisch gegenüberstehen und deshalb besser gar nicht gefragt werden sollten, lässt Šáchová-Kleisli nicht gelten. Dem viel zitierten Ausspruch von Henry Ford stimmt sie zwar zu: «Natürlich möchten Kunden, wenn sie danach gefragt werden, schnellere Pferde und nicht Autos, wenn sie diese gar nicht im eigenen Alltag kennen», sagt sie, «der Fehler ist aber nicht, sie überhaupt zu fragen, sondern sie gleich mit Lösungen zu konfrontieren». Ermittelt werden müssten vielmehr die grundlegenden Bedürfnisse und Antriebe der Menschen: Wo liegen sie? Wo sind sie noch nicht überzeugend adressiert? Wo sind die grössten Pain Points? Das ist wertvolles Kundenwissen. Damit wird klar, in welche Richtung es sich lohnt, an Lösungen zu arbeiten, wo echter Mehrwert geschaffen werden kann, welche Prioritäten die Innovationspipeline haben sollte. «Es ist ein ineffizientes Vorgehen, Kunden bereits im Frühstadium in die Entwicklung von innovativen Lösungen einzubeziehen. Besser ist es, früh zu verstehen, was Kunden nervt und stört.»

«Es ist ein ineffizientes Vorgehen, Kunden bereits im Frühstadium in die Entwicklung von innovativen Lösungen einzubeziehen. Besser ist es, möglichst früh zu verstehen, was Kunden nervt und stört.»

«Es existiert keine Situation, wo es keine Anwender-Needs gibt. Sich damit auseinanderzusetzen lohnt sich deshalb immer.»

Auf den Jobs-to-be-done-Ansatz bezogen bedeutet das: Erfolgreich ist die Methode für Šáchová-Kleisli dann, «wenn unsere Kunden es mit unserer Hilfe schaffen, sich nicht als Ausgangspunkt für Innovation von den eigenen Lösungen treiben zu lassen, sondern sich zuerst so unvoreingenommen wie möglich mit der Realität der jeweiligen Nutzer zu beschäftigen.»

Einen weiteren Erfolgsfaktor sieht sie in der extrem hohen Konkretheit der Methode: «Wir argumentieren über validierte Fakten und nicht, wie es etwa beim Design Thinking geschieht, über Anekdoten – das schafft Anschlussfähigkeit nach oben und in der Umsetzung.» Denn wo der Schuh wirklich drücke, wo echter Mehrwert für den Kunden geschaffen werden könne, das werde mit dem Jobs-to-be-done-basierten CFI-Ansatz bald einmal klar: Wo es wenig Interpretationsspielraum gebe, da fallen Führungskräften Steuerung und Entscheidungen leichter.

Hinderlich könne es sich auf ein Innovationsprojekt auswirken, wenn Kunden sich von eigenen Technologien, Erfolgen und Überzeugungen nicht lösen könnten. Oder wenn es mittendrin einen Personenwechsel gebe – was in der schnelllebigen Unternehmenswelt bei jedem vierten Projekt der Fall sei: «Aber das Anstossen von mehr Kundenfokussierung in der Innovationsstrategie und die Entwicklung neuer Produkte dauern gut und gerne 12 bis 18 Monate. Da braucht es auf Kundenseite einen <Überzeugungstäter>, der das wirklich mitträgt und fortführt. Sonst kann man auch gleich alles stoppen.»



ALICE ŠÁCHOVÁ-KLEISLI

ist seit Sommer 2013 Partnerin bei der Beratungsfirma Vendbridge AG in Zürich. Von 1994 bis 1998 war sie Unternehmensberaterin bei Boston Consulting Group in London und Zürich. Danach arbeitete sie 13 Jahre operativ als CEO in der Industrie: von 1998 bis 2001 für die Tela AG und von 2002 bis 2008 als Inhaberin und CEO der Favo Werbeagentur AG. 2008 wechselte sie zur de Sede AG, um das Unternehmen zu restrukturieren. ŠáCHOVÁ-Kleisli hat in Köln Betriebswirtschaft studiert.

STEVEN NEUBAUER

ZUERST DIE KÖPFE BEWEGEN

«Die Anpassung der Kultur war am Anfang eine der grössten Herausforderungen. Insbesondere gab es keine etablierte Fehlerkultur.»

Digitaler Wandel, technologiegetriebene Veränderungen in der Medien- und Informationsnutzung: In der schweizerischen Medienlandschaft befinden sich heute viele traditionelle Strukturen im Umbruch. Auch die NZZ – Schweizer Traditionstitel par excellence – hat sich im Laufe der vergangenen Jahre stark transformiert, experimentiert mit Produkteinnovationen und entwickelt die publizistische Produktpalette weiter.

Die Anpassung der Kultur war dabei am Anfang, laut Steven Neubauer, eine der grössten Herausforderungen, «es gab zu wenig Risikobereitschaft und keine etablierte Fehlerkultur.» Die NZZ profitierte über Jahrzehnte von einer relativ stabilen Industrie mit einer komfortablen Gewinnsituation. Innovation stand, bis auf wenige Ausnahmen wie die Einführung der NZZ am Sonntag, nicht im Vordergrund. Neuerungen waren vor allem darauf ausgerichtet, das bestehende System weiter zu perfektionieren und noch effizienter zu gestalten. In Zeiten des «digitalen Tsunami», der die Medienbranche als eine der ersten überhaupt überrollt hat, ist diese Vorgehensweise nicht mehr möglich.

«2014 haben wir einen intensiven Innovationsprozess gestartet», sagt Steven Neubauer, «wir haben viele neue Talente rekrutiert und vorwärts gemacht. Vieles hat funktioniert, manches auch nicht. Aber eines ist sicher: Inzwischen hat sich die Kultur verändert.»

Das zeige sich etwa darin, dass nun transparenter mit Fehlern umgegangen werde. In einer nächsten Phase gehe es nun darum, wegzukommen von der Innovation um der Innovation willen: «Das war in der ersten Phase wichtig, um mit alten Mustern zu brechen und die Köpfe zu bewegen. Jetzt

«In einer ersten Phase ging es darum, die Köpfe zu bewegen und die Basis-Infrastruktur zu erneuern.»

müssen wir mehr fokussieren und uns auf die Weiterentwicklung unserer Kernprodukte und Services konzentrieren.» Denn zu viel Innovationsdruck ins System hineinzupressen, überfordere letztlich die Organisation: «Dann hängt man die Organisation ab und bekommt nicht ausreichend Kraft hinter Ideen und Projekte.» Sicher werde auch weiterhin an grossen neuen Themen gearbeitet. Aber im Fokus stehe nun die kontinuierliche, agile Weiterentwicklung der Kernprodukte und Services. Das bedeute, dass der Stellenwert der Umsetzung zunehme.

«Jetzt müssen wir auf die kontinuierliche Weiterentwicklung unserer Produkte und Services fokussieren.»

«Ich mag den Begriff Innovation generell nicht und versuche ihn auch intern zu vermeiden, weil man Ideen damit schnell hemmen oder überbewerten kann.»

Für Neubauer hat die Umsetzung heute vielleicht sogar einen höheren Stellenwert als das Strategische oder Kreative, also das, was man allgemein mit «Innovation» assoziiert. «Ich mag den Begriff Innovation generell nicht», sagt er, «es ist ein abgenutzter Begriff, den ich auch intern zu vermeiden versuche. Zum einen kann er Projekt- und Produktideen hemmen, weil das Etikett «Innovation» auf Abwehr stösst. Oder das Gegenteil ist der Fall, und eine Idee wird damit überbewertet. Innovation um der Innovation willen können wir uns bei unserer Grösse nicht leisten.»



STEVEN NEUBAUER

ist Geschäftsführer NZZ Medien und seit Februar 2014 Mitglied der Unternehmensleitung der NZZ-Mediengruppe. Zuvor war er als Associate Partner im Zürcher Büro von McKinsey & Company in der Strategieberatung tätig. Aus seiner langjährigen Beratungstätigkeit verfügt Steven Neubauer über grosse Erfahrung im Umgang mit disruptiven Technologien und Produktinnovation in einem turbulenten Umfeld. Der gebürtige Deutsche studierte Betriebswirtschaft an der Universität Bayreuth und promovierte 2008 an der Universität Aachen im Bereich Innovationsmanagement.

HERMANN ARNOLD

VON DER SCHIENE AUF DIE STRASSE

«In vielen Unternehmen und in vielen Teams gibt es solche innovativen Formen der demokratischen Einbeziehung aller Mitarbeitenden. Wir sehen es nur nicht.»

Mindestens einmal im Jahr steht die Haufemantis AG in den Schlagzeilen. Dann nämlich, wenn die Mitarbeitenden in einer demokratischen und anonymen Wahl die Unternehmensführung wählen. Dabei hat die Stimme des Praktikanten, der erst seit drei Wochen dabei ist, genau so viel Gewicht wie die des Firmenmitgründers und Grossaktionärs Hermann Arnold. Der findet das nicht weiter bemerkenswert und verweist darauf, dass in unzähligen kleineren Firmen und in vielen Teams in grösseren Unternehmen, im Dienstleistungssektor und auch im universitären Bereich, solche innovativen Konzepte der demokratischen Einbeziehung bereits viel weiter verbreitet seien als allgemein angenommen werde: «Wir sehen es einfach nicht, weil es informell passiert. Vor allem aber sehen wir diese Schattenorganisationen nicht, weil wir ein gewisses mentales Modell von Führung haben und andere Formen gar nicht wahrnehmen.»

Warum nutzen so viele den technologischen und gesellschaftlichen Wandel, um mit innovativen Arten der Unternehmensorganisation und -führung zu experimentieren, mit einem neuen Selbstverständnis für Mitarbeitende und Führungskräfte? Weil solche Unternehmen erfolgreicher, effizienter und agiler sind. Weil die Dynamik der heutigen Märkte traditionell geführte Unternehmen zunehmend überfordert und kein Mensch – auch kein Chef – diese Herausforderung allein meistern kann. Weil dort, wo nicht Vorschriften und Kontrolle den Weg weisen, sondern alle Mitarbeitenden alle Entscheidungen mittragen, auch eher alle wirklich auf das gleiche Ziel hinarbeiten – und dabei erst noch zufriedener sind. Und weil Unternehmensdemokratie nicht etwa bedeutet, dass es keine Führung mehr gibt, sondern eine andere Art der Führung:

«Meine Stärke als Führungskraft hängt davon ab, ob mir die Leute freiwillig folgen oder nicht.»

«Ich weiss als Führungskraft, dass meine Stärke davon abhängt, ob mir die Leute freiwillig folgen oder nicht», erklärt Arnold, «ich muss führen, und wenn es angebracht ist, muss ich auch folgen.»

«Wir wechseln gerade vom Schienen- in den Individualverkehr. Bisher war alles vorgegeben, vorne die Lok, hinten, brav aufgereiht, die Wagons. Und nun gibt es plötzlich Autos.»

Hermann Arnold wünschte sich, dass die, die mit geteilter Führung experimentieren, dabei mehr Unterstützung hätten. Denn auch geteilte Führung benötigt klare Spielregeln, eine passende Infrastruktur und die erforderlichen Kompetenzen, um zu funktionieren.

Arnold findet ein sprechendes Bild dafür: «Im übertragenen Sinn wechseln wir gerade vom Schienen- in den Individualverkehr. Bisher war alles vorgegeben, vorne die Lok, hinten, brav aufgereiht, die Wagons. Und nun gibt es plötzlich Autos», sagt er, «obwohl noch immer alle in Schienen denken.»

Plötzlich gibt es also Autos, aber noch fehlen die Fahrschulen, Regeln, Verkehrsschilder – und Polizisten, die Verstösse sanktionieren. Das führt dazu, dass sich erst die ganz mutigen Unternehmen – oder die, die noch nicht so viel zu verlieren haben – auf die Strasse trauen. Gäbe es diese Regeln, dann könnten auch grosse traditionell geführte Unternehmen innovative Konzepte in ihre Organisation einbauen und möglichst vielen Mitarbeitenden zugänglich machen. Im Vergleich zu den Speedboats im Silicon Valley würden sie dann zwar noch immer wie Fischkutter daherkommen, meint Arnold, aber innovativer wären sie alleweil. Denn Innovation ist für ihn immer ein «Inside-out-Job.»

HERMANN ARNOLD



ist Mitgründer, aktiver Ermutiger und Verwaltungsratspräsident der Haufe-umantis AG. Bis Mai 2013 baute er als Geschäftsführer das Unternehmen von einem Universitätskeller-Start-up zu einem Unternehmen mit Hunderten von Unternehmenskunden, Millionen von Benutzern und einem Team von 120 Mitarbeitern und ebenso vielen Partnern auf. In Projekten mit führenden Unternehmen sowie in Forschung und Lehre beschäftigt sich Arnold seit Jahren mit konkreten Fragestellungen guten Mitarbeitermanagements und den Auswirkungen des Internets auf die Führungszusammenarbeit.

JÜRGEN GALLER

WER GUTE LEUTE WILL, MUSS GUT SEIN

«Es geht nicht immer nur darum, dass man ein Fachexperte ist. Leute folgen Leuten, mit denen sie gerne arbeiten.»

Die Data Management und Predictive Analytics Platform 1plusX unterstützt Unternehmen mit essentiellen Daten im Rahmen ihrer digitalen Sales- und Marketingaktivitäten. Bekannt ist sie insbesondere dafür, dank ihrer Kompetenz im Bereich Machine Learning soziodemographische Daten mit hoher Genauigkeit vorherzusagen. Das Team um den ehemaligen Google-Manager Jürgen Galler, Prof Dr. Thomas Hofmann von der ETH Zürich und Joachim Schoss, den Gründer von Scout24, vereint die Management-Expertise zahlreicher ehemaliger Google-Mitarbeiter und erfahrener Entwickler. «Young, high-caliber, creative and fast-moving» sollte laut firmeneigener Webseite sein, wer bei 1plusX arbeiten möchte. Wie findet man solche Leute? «Leute folgen Leuten, mit denen sie gerne arbeiten», sagt Jürgen Galler. Und: «Es geht nicht immer nur darum, dass man ein Fachexperte ist. Vielmehr zählt, dass man eine Atmosphäre erzeugt, in der Mitarbeiter gerne arbeiten. Und ein spannendes Projekt bietet, an das sie glauben und das sie fordert.»

Leute folgen Leuten. Das Rezept klingt einfach, doch dahinter verbirgt sich ein anspruchsvoller Ansatz: Wer gute Leute will, muss selber gut sein. Das setzt voraus, dass ein hochkompetentes Kernteam mit komplementären Fähigkeiten in allen unternehmensrelevanten Bereichen ein tragfähiges Netz aufbaut: in der Technologieentwicklung ebenso wie in Management, Verkauf und Marketing. Bei 1plusX trifft das zu: Die Gründer bringen nicht nur ein starkes Beziehungsnetz zu den grossen Playern im Hightech-Bereich mit – wie Google, Yahoo, Amazon, SpaceX, LinkedIn, Microsoft und Qualcomm –, sondern auch zur Hochschulforschung. Leute folgen Leuten, die sie inspirierend finden.

«Nur wenn es von oben vorgelebt wird, fühlen sich alle der Innovation verpflichtet.»

In Jürgen Gallers Ausführungen spricht immer wieder die Überzeugung, dass Innovation viel mit geteilter Leidenschaft zu tun hat, die die Kultur des ganzen Unternehmens durchdringt und der sich alle verpflichtet fühlen: «Das gibt es nur dort, wo es von oben gelebt wird», sagt er.

«Wir sind in unserem Bewerbungsverfahren und in unseren Interviews sehr fordernd.»

1plusX hat einen stark strukturierten Hiring-Prozess, der sich an das Einstellverfahren von Google anlehnt und bei dem Bewerber auf Herz und Nieren geprüft werden, insbesondere in Bezug auf ihre Kommunikationsfähigkeiten, ihr analytisches Denken, ihre Teamfähigkeit und ihr Kulturverständnis – und natürlich auf ihre fachlichen Kompetenzen. Ein Ingenieur wird «knallharte Engineeringaufgaben» lösen müssen, eine Salesperson anspruchsvolle Salespräsentationen machen: «Das dauert einen ganzen Tag, und am Abend verlassen Bewerber erschöpft unser Büro, sind aber gleichzeitig beeindruckt von der Intensität unserer Interviews und dem fachlichen Niveau ihrer Interview-Partner», erzählt Galler, «wir sind in unseren Interviews sehr fordernd, aber wir sind auch sehr schnell im Feedback und wir haben ein kompetentes Hiring-Committee, das seine Entscheide gut begründet.» Fachliches Können, analytisches Denken, Kommunikationsfähigkeit und Cultural fit sind die Kernpunkte bei diesen Entscheiden: Passt einer dieser Faktoren nicht, dann wird auf eine Einstellung verzichtet.



JÜRGEN GALLER

ist ein international tätiger Digital-Experte und widmet sich aktuell dem Aufbau von High-Tech-Unternehmen im Bereich der Software-, Internet- und Wireless-Technologien. Er ist Mitbegründer und CEO von 1plusX AG, einem Schweizer Daten-Technologie-Unternehmen, das eine Plattform für Daten-Management und Predictive Analytics anbietet. Zuvor war Galler Chief Strategy Officer und Mitglied der Konzernleitung von Swisscom und Produkt-Management-Direktor von Google in Europa. Er promovierte auf dem Gebiet der Wirtschaftsinformatik an der Universität des Saarlandes und hat einen Master in Wirtschaftsinformatik der Johannes Kepler Universität Linz.

PROF. OLIVER GASSMANN

LERNGESCHWINDIGKEIT IM UNTERNEHMEN ERHÖHEN

«Gerade Schweizer Unternehmen setzen sich, bspw. im Vergleich zum Silicon Valley, zu wenig ambitionöse Ziele.»

Produktinnovation ist anspruchsvoll. Innovation auf Ebene Geschäftsmodell hingegen fordert gerade etablierte Unternehmen ungleich stärker heraus. Kaum einer versteht das besser als Prof. Oliver Gassmann, der mit seinem Team an der Universität St. Gallen insbesondere im Bereich der Geschäftsmodell-Innovation forscht und lehrt. Dass er vor seiner akademischen Karriere selbst Praktiker war, spürt man nicht nur an der Praxisrelevanz seiner Forschungsergebnisse, sondern auch in jeder Minute des Gesprächs.

Gerade Schweizer Unternehmen sind seiner Ansicht nach vor allem eines: zu wenig ambitionös. Im Silicon Valley dagegen gibt man sich mit nichts Geringerem als der Weltmarktführerschaft zufrieden. «Den Anker weit zu werfen, würde uns ebenfalls guttun.»

Viele etablierte Unternehmen sind zudem geradezu besessen davon, kein Risiko einzugehen. Sie sind Gefangene eines Mindsets der Besitzstandswahrung, der in unzähligen selbstauferlegten Beschränkungen mündet: heutige Kunden dürfen nicht verärgert werden, die Marke darf nicht beschädigt werden, existierende Produkte dürfen nicht konkurrenziert werden oder Investoren dürfen nicht überrascht werden. So kommt Innovation sehr häufig von denjenigen, die nichts dergleichen zu verlieren haben: Start-ups.

«Innovation kommt sehr häufig von denjenigen, die nichts zu verlieren haben.»

«Die strategische Führung ist oft mangelhaft.»

Oft leiden Unternehmen nach Ansicht von Gassmann auch an mangelnder strategischer Führung. Dies äussere sich im geringen Fokus der Aktivitäten, mutmasslich weil zu wenig Klarheit darüber herrsche, wo denn die nächste «Geländekammer» sein könnte. Projekte würden dann ohne klares Ziel und ohne Bezug zur Strategie gestartet, lediglich mit der Vorgabe, «einmal richtig innovativ zu sein». Das sei natürlich zu wenig.

«Etablierte Unternehmen benötigen meistens einen <Greenfield>-Ansatz, um Innovation erfolgreich zu betreiben.»

Etablierte Unternehmen können trotzdem sehr innovativ sein. Als gutes Beispiel dafür zitiert Oliver Gassmann General Electric (GE) mit ihrer Predix-Plattform. Predix ist heute die führende IoT-Plattform im Industriebereich. Möglich war dies vor allem deshalb, weil GE mit GE Digital eine neue, von den existierenden Divisionen völlig unabhängige Geschäftseinheit «greenfield» aufgebaut hat. Weit weg vom Headquarter und praktisch ohne Restriktionen konnte so in Zusammenarbeit mit Kunden und Konkurrenten (!) eine offene, leistungsstarke Plattform entstehen. Siemens dagegen hat den traditionellen Weg gewählt. Die Entwicklung ihrer Plattform MindSphere als Konkurrent zu Predix wurde sehr viel stärker zentral gesteuert, verfolgte einen weniger offenen Ansatz und wurde v. a. durch die eigenen Ingenieure statt durch Kundenanforderungen getrieben. Siemens liegt heute im kommerziellen Erfolg ihrer IoT-Plattform meilenweit hinter GE zurück.

Nicht weniger innovationshemmend wirken Führungskräfte nach Meinung von Gassmann, wenn sie ihre Rolle als Organisationsarchitekten nicht bewusst wahrnehmen. Der Einfluss von Strukturen, Prozessen und Systemen auf Kultur und Innovationsfähigkeit (und damit deren Gestaltbarkeit) werde oft stark unterschätzt. Als Folge davon weisen die meisten Organisationen nicht nur ein systemisches Defizit an Agilität auf, sondern folgen im Bereich Innovation de facto dem Prinzip «Hoffnung auf einen Geniestreich», der in der klassischen top-down gesteuerten Organisation natürlich auch noch von oben kommen muss. Dieses Steve-Jobs-Prinzip setzt die Hürde viel zu hoch an. Die Rolle des Organisationsarchitekten wäre es aber genau, eine Organisation zu bauen, welche Innovation auch ohne Übermensen an der Spitze systematisch möglich macht.

«Die Rolle der Führungskraft als Organisationsarchitekt wird zu wenig verstanden.»

«Im Grunde genommen bedeutet nämlich Innovation nichts anderes, als die Lerngeschwindigkeit im Unternehmen zu erhöhen. Und dies ist nur mit der entsprechenden Architektur möglich», wie Oliver Gassmann abschliessend betont.

PROF. DR. OLIVER GASSMANN



ist Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen und Vorsitzender der Direktion des dortigen Instituts für Technologiemanagement. Er ist Präsident der HSG Forschungskommission und Hauptreferent im Executive-MBA-Programm, Mitglied in mehreren wirtschaftlichen und akademischen Boards, Autor und Herausgeber von 20 Büchern und über 350 Fachpublikationen. Er berät zahlreiche multinationale Unternehmen. Von 1996 bis 2002 leitete er die Forschung und Vorentwicklung bei Schindler. Gassmann hat in Hohenheim Wirtschaftswissenschaften studiert.

FAZIT

DER ROY C. HITCHMAN AG UND RAYMOND HOFMANN MANAGEMENT

Innovation ist unbestritten einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmen. Gerade in der heutigen Zeit, in der die Halbwertszeit von Produkten und ganzen Geschäftsmodellen rapide sinkt und damit auch die Lebensdauer von Unternehmen drastisch abnimmt. Noch 1958 lag die durchschnittliche Verweildauer eines Unternehmens im S&P 500 bei 61 Jahren. Heute sind es noch 17 Jahre. Im gleichen Tempo werden bis in 10 Jahren 50 Prozent aller S&P-500-Unternehmen aus dem Index verschwunden sein.

Dass Innovation auch von Schweizer Führungskräften als enorm wichtig eingestuft wird, bestätigt unsere Umfrage. Aber wie so oft, wenn etwas unbestritten ist, verkommt es schnell zum Gemeinplatz, mit dem wir uns nicht mehr bewusst und kritisch genug auseinandersetzen.

Auch das zeigt unsere Umfrage. Einerseits sind die Schweizer Führungskräfte erstaunlich zufrieden mit der Innovationsleistung ihrer Unternehmen: 53 Prozent zeigten sich zufrieden, verglichen mit lediglich 6 Prozent in einer ähnlichen, weltweiten Umfrage von McKinsey. Andererseits zeigt die Umfrage auch, dass den Worten nicht immer Taten folgen. Nur so lässt sich erklären, dass Innovationsthemen einen sehr geringen Anteil der Management-Agenda einnehmen, Innovation kaum systematisch betrieben wird und bezüglich der kausalen Zusammenhänge zwischen Inputs und Outputs zwar nicht vollständige, aber doch bemerkenswerte Ratlosigkeit herrscht.

Ob die hohe Zufriedenheit mit einer zu tief liegenden Messlatte begründet werden kann, wie unsere Experten vermuten? Oder sind wir gar etwas überheblich geworden, nachdem die Schweiz in internationalen Rankings zu Innovation und Wettbewerbsfähigkeit regelmässig Spitzenplätze belegt? Übersehen wir dabei, dass diese Rankings primär Standortfaktoren (z. B. politische Stabilität, Qualität der Hochschulen) bewerten, und weniger die Leistung einzelner Unternehmen?

Wie dem auch sei, es gibt genügend Gründe, das Thema Innovation in all seinen Ausprägungen sehr ernst zu nehmen. Erstens wird Innovation in den kommenden Jahrzehnten kaum an relativer Wichtigkeit einbüßen. Und zweitens ist die objektiv beobachtbare Innovationsleistung der meisten Unternehmen heute ungenügend. Gemäss einem der weltweit führenden Denker auf dem Gebiet der Innovation, Clayton Christensen, scheitern 75 Prozent aller Innovationsprojekte, d. h. sie führen nicht zu kommerziell erfolgreichen Produkten, Dienstleistungen und/oder Geschäftsmodellen.

Dass dies nicht so sein muss, davon ist nicht nur unsere Expertenrunde überzeugt. Was ist also zu tun? Welches sind die Erfolgsrezepte erfolgreicher Innovatoren?

Als Erstes benötigt ein Unternehmen natürlich gute Leute. Querdenker wie Macher, Generalisten wie Spezialisten, sowie Menschen, die sich durch Neugier, Empathie und Teamfähigkeit auszeichnen. Damit diese Leute ihre Wirkung aber auch voll entfalten können, benötigen sie Freiräume und Autonomie.

Darüber hinaus braucht ein Unternehmen eigentlich nur noch eine solide strategische Herangehensweise zum Thema Innovation. Diese beinhaltet Klarheit darüber, was mit Innovation eigentlich gemeint ist und welche Rolle(n) sie für das Unternehmen spielt: Wachstumsmotor, Beschützerin von Marktanteilen und Margen oder Quelle für Effizienzgewinne? Ebenso natürlich Klarheit über Ziele und Metriken, das Bereitstellen von Ressourcen sowie die Unterstützung durch geeignete Methoden, abgeleitet aus den mittlerweile doch recht umfangreichen Erkenntnissen aus Forschung und Praxis bezüglich dessen, was funktioniert und was nicht.

So weit, so einfach. Die weitaus schwierigere Aufgabe ist aber die nötige Anpassung des zugrundeliegenden Betriebssystems (Führung, Organisation, Prozesse, Kultur) eines Unternehmens. Das Betriebssystem der meisten Unternehmen ist immer noch nach dem industriellen Vorbild gestaltet und vor allem auf Effizienz, Skalierbarkeit und Risikominimierung ausgerichtet. Erreicht wird dies durch stark top-down getriebene Entscheidungsfindung, standardisierte Prozesse und hohe fachliche Spezialisierung.

Innovation benötigt aber genau das Gegenteil. Lernen statt Effizienz. Agilität statt Skalierbarkeit. Kreativität statt Risikominimierung.

Innovation benötigt also ein völlig anderes Betriebssystem. Beispielhaft sollen hier einige Merkmale eines solchen Betriebssystems genannt werden:

- Lässt ergebnisoffene Prozesse zu.
- Begeistert Menschen durch anspruchsvolle und sinnhafte Aufgaben.
- Richtet sich am Kundennutzen aus statt an Finanzkennzahlen.
- Verlässt sich auf Experimente statt auf Businesspläne.
- Überlässt Entscheidungen dem Markt statt der Unternehmenshierarchie.
- Baut auf fach- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit statt auf lokale Spezialisierung.
- Nutzt die gesamte Organisation als Quelle für Ideen und Impulse für Veränderung.

Um die Aufgabe noch etwas schwieriger zu machen, müssen zudem beide Betriebssysteme gleichzeitig unter ein und demselben Unternehmensdach

leben können. Denn das klassische, industrielle Betriebssystem ist nicht einfach obsolet - lediglich ungeeignet für Innovation.

Klar ist, dass wir hier von einer ungeheuer anspruchsvollen Aufgabe für Geschäftsleitung und Verwaltungsrat sprechen. Das neue Betriebssystem benötigt neue Strukturen, Prozesse und vor allem auch eine andere Kultur. Dazu ist auch ein neues Führungsverständnis nötig. Geschäftsleitung und Verwaltungsrat werden nach wie vor überproportionalen Einfluss auf den Erfolg ihres Unternehmens haben. Allerdings nicht mehr direkt als Lenker und Entscheider, sondern indirekt als Organisations- und Kulturarchitekt.

Stellen wir uns dieser Herausforderung. Kunden und Mitarbeiter - und als Konsequenz davon auch Aktionäre und Gesellschaft - werden es uns danken.

Redaktion und Zusammenfassung: Christine D'Anna-Huber, cdh Texte & Kommunikation, Burgdorf/Juli 2017

© Roy C. Hitchman AG & Raymond Hofmann Management - Alle Rechte vorbehalten

DAS TEAM DER ROY C. HITCHMAN AG



Die Roy C. Hitchman AG ist eine unabhängige, partnerschaftlich geführte, internationale Executive-Search-Boutique mit Sitz in Zürich und hat sich auf die systematische Direktsuche, Beurteilung, Gewinnung und Bindung von Führungspersönlichkeiten spezialisiert, welche in der digitalisierten Ökonomie einen Unterschied ausmachen.

Von rechts nach links: Patrick Dümmler, Knowledge-Partner; Claudia Nussberger, Partner; Roman Huber, Managing Partner; Sandro Rüegger, Partner; Roy C. Hitchman, Gründer und Knowledge-Partner; Irene Müller, Office Manager; Helene Notter, Office Manager

RAYMOND HOFMANN



Raymond Hofmann ist unabhängiger Management Designer und Berater. Er ist spezialisiert darauf, Management als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Management bestimmt, ob eine Organisation in der Lage ist, Kunden und Mitarbeiter zu begeistern, operative Ergebnisse laufend zu verbessern, gleichzeitig Innovation zu forcieren und sich als Ganzes mit dem im 21. Jahrhundert notwendigen Tempo erfolgreich zu verändern. Gemeinsam mit den Führungsteams seiner Klienten arbeitet Raymond Hofmann daran, Organisationen in diesem Sinne leistungsfähiger zu machen.

DAS HITCHMAN EXECUTIVE PANEL

Das Hitchman Executive Panel ist eine Plattform zur Meinungsbildung und zugleich ein Online-Tool zur Befragung von Top-Führungskräften in der Schweiz.

Die detaillierte Präsentation der Ergebnisse des 8. Hitchman Executive Panel zum Thema «Innovation» finden Sie auf unserer Website: www.roy-hitchman.ch

Roy C. Hitchman AG, Bellerivestrasse 3, CH-8008 Zürich
Telefon +41 43 499 12 50, info@hitchman.ch, www.roy-hitchman.ch

Raymond Hofmann Management
Telefon: +41 78 949 22 07, rh@raymondhofmann.com, www.raymondhofmann.com