

Wachstum durch Wertschöpfung, Teil 3/4

Der Unternehmer als Realisierer

Um Wachstum im anspruchsvollen Marktumfeld auf längere Sicht zu erzielen, braucht es kontinuierliche Innovation. Und diese lässt sich nur mit radikal neuem Denken erzielen. Meistens gegen den Widerstand von innen und von aussen. Und dazu braucht es Unternehmer oder unternehmerisch handelnde Manager.

› Christoph Grosser, Norbert Zeller

Schlechte Zeiten sind gute Zeiten für neue Durchbrüche. Hier eröffnet sich das Fenster für Innovationen. Um ersten Markterfolg zu erzielen, sollten zwei Bedingungen erfüllt sein:

1. Neue Produkte oder Dienstleistungen müssen etwas können, was bisherige Produkte nicht können.
2. Was bisherige Produkte können, darf einem Teil der Kunden nicht wichtig sein. Oder anders formuliert: Funktionen und Eigenschaften, die nicht benötigt werden.

Gerade der zweite Punkt ist bei weit entwickelten Produkten aber häufig der Fall: Mit hohem Aufwand wird der Qualitätsstandard noch weiter entwickelt. Doch meistens bemerken und honorieren die Kunden diese Verbesserungen überhaupt nicht mehr.

Dazu kommt ein zweiter Faktor: Viele Firmen unterschätzen die Bedrohung aus dem Nischenmarkt und erkennen zu spät die Dynamik, mit der sich neue Produkte aus der Nische ins Zentrum bewegen. Viele setzen so lange auf ihre alten Produkte, dass die Umstellung auf die neuen

Marktbedingungen nicht mehr oder höchstens mit enormem Aufwand zu schaffen ist. Stellvertretend dafür sind an dieser Stelle die Musikindustrie und die Analogfotografie erwähnt.

kurz & bündig

- › Führung in Veränderungsprozessen bedeutet, Voraussetzungen zu schaffen, den Mitarbeitenden ein fortwährendes Experimentieren zu gestatten und die Entrepreneurship-Kultur zu fördern.
- › Erfolgreiche Innovationen oder Geschäftsmodelle entstehen vermehrt in einem Umfeld, wo Fehler begehen erlaubt ist.
- › Während des Veränderungsprozesses ist es wichtig, frühzeitig die dafür nötigen Schlüsselpersonen und Wandeltreiber aufzubauen. Es kann durchaus sinnvoll sein, gerade denjenigen Mitarbeitenden eine Kernverantwortung zu übertragen, die sich gegen Innovationen oder Veränderungen starkmachen.

Ist es in schwierigen Zeiten nicht besser, die Kosten zu senken, als in Innovation zu investieren? Sicher lässt sich mit Kostensenkungen kurzfristig beim Ebita einiges erreichen. Und trotz des Kostendrucks sollten Wege gefunden werden, um die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in strategisch wichtige Produkte oder Projekte sicherzustellen.

Erfolgsfaktor Kultur

Ob eine Innovation schlussendlich Erfolg im Markt hat, hängt nicht allein von den neuen Produkten ab, sondern auch von der Art, wie das Unternehmen mit seinen Kunden umgeht und welches Ansehen es im Markt genießt. Ob ein Unternehmen als innovativ oder ideenlos wahrgenommen wird, ob pragmatisch oder bürokratisch, ob die Mitarbeiter Risikobereitschaft zeigen oder das Vermeiden von Fehlern Priorität hat, dies alles ist auch die Folge aus der Kultur und den Rahmenbedingungen, welche die Spielregeln für die Mitarbeitenden definieren.

Führungskräfte prägen die gesamte Unternehmenskultur, weil ihr Verhalten auf die Belegschaft abfärbt. Gründe für die

Differenz zwischen den erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen gehen immerhin zu 15 Prozent auf das Verhalten der Chefs zurück (Bob Sutton, Stanford University). Daraus lassen sich in der Praxis drei Tipps für Führungskräfte ableiten:

1. Sorgen Sie für die psychische Sicherheit der Mitarbeitenden. Erfolgreiche Innovationen oder Geschäftsmodelle entstehen in einem Umfeld, wo auch Fehler begehen erlaubt ist. Unausgereifte Ideen müssen getestet werden können, Mitarbeitende müssen experimentieren dürfen, ohne im Fall eines Scheiterns weitreichende Konsequenzen befürchten zu müssen. Schaffen Sie ein Testumfeld, wo Sie Neues ausprobieren können. Gutes gilt es in iterativen Schritten kontinuierlich und in enger Zusammenarbeit mit den Zielkunden zu verbessern.
2. Stellen Sie sich vor Ihre Leute. Gute Leistungen werden jeweils dann erbracht, wenn das Gefühl vorherrscht, dass die eigene Arbeit von Bedeutung ist. Die Mitarbeitenden sollten die jeweilige Führungskraft als eine von ihnen wahrnehmen, ohne die Autorität infrage zu stellen.
3. Nutzen Sie die grosse Macht der kleinen Gesten. Ein einfaches «Danke schön» oder ein «gut – mach weiter so!» reicht aus, man trifft es aber im Geschäftsleben meistens nicht mehr an. Entwickeln Sie eine eigentliche Kultur der Dankbarkeit für ausserordentliche Leistungen – nicht nur nach Abschluss eines Projektes, sondern auch mal ganz überraschend. Eine gute Führungskraft sollte sich auch ab und zu die Frage stellen: «Wie ist es wohl für mich zu arbeiten?».

Das Leistungsteam

Motivierte und wandelbereite Mitarbeitende müssen in die Gestaltung der Zukunft einer Unternehmung möglichst aktiv involviert werden. Sie müssen bei der

Architektur der Prozesse und in der Ausfüllung neuer Aufgaben mitwirken und eine Rolle übernehmen. Das Vorhaben scheitert, wenn der Chef oder die Chefin alleine bestimmt, in welche Richtung der Bus (Unternehmen) fährt und die Mitarbeitenden vor der Entscheidung stehen, in diesem Bus weiterzufahren oder auf einen anderen Bus umzusteigen.

In der Praxis zeigt sich häufig, dass in diesem Fall die Widerstände und begründeten Bedenken nicht mehr offen kommuniziert werden. Stattdessen werden im Hintergrund ständig Barrieren und Fakten gefunden und die Lösungen behindert. Umgekehrt wird es sich auszahlen, wenn Mitarbeitende verschiedener Hierarchie-Stufen aktiv in die Ausgestaltung der Innovation eingebunden werden.

Schlüsselpersonen aufbauen

Im Veränderungsprozess ist es wichtig, frühzeitig Schlüsselpersonen und Wandeltreiber aufzubauen. Ihnen kommt die Rolle zu, den Veränderungsprozess durch die Organisation zu tragen und in der Breite und Tiefe der Organisation die Mitarbeitenden zu mobilisieren. Schlüsselpersonen können Vordenker sein, die sich durch proaktive Leistungen in vorangegangenen Innovationsprozessen ausgezeichnet haben oder sich innerhalb der Organisation eine Akzeptanz durch ihre Kompetenz geschaffen haben.

Es kann aber sinnvoll sein, denjenigen Mitarbeitenden eine Kernverantwortung zu übertragen, die sich mit allen Kräften gegen Innovationen oder Veränderungen starkmachen. Diese Personen fühlen sich nicht mehr in der Oppositionsrolle, sondern in der Verantwortung, den Wandel aktiv zu beeinflussen und zu gestalten. Damit steigt die Motivation der Person selber und von ihren Anhängern, und Betroffene werden zu Beteiligten.

Nach anfänglichen Schwierigkeiten oder längeren Diskussionen funktioniert diese Strategie meistens überraschend gut. Der Zeitverlust in der Konzeptionsphase wird

in der Umsetzungsphase schon rasch wieder kompensiert.

In den meisten Veränderungsprojekten gibt es ungefähr 15 Prozent Gegner, fünf Prozent Befürworter und 80 Prozent Unentschiedene oder nicht direkt Betroffene. Es ist immer einzuschätzen, wie viel Zeit zur Überzeugung der Gegner eingesetzt werden muss und was der Nutzen davon ist. Einen Produktionsleiter wird man kaum für ein Innovationsprojekt gewinnen, wenn die Folge daraus die Auslagerung der Produktion ist.

Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt in Innovationsprozessen ist die extreme Veränderung in der Berufswelt durch die Erschliessung neuer Märkte und der darauf folgenden Globalisierung. Immer mehr Fachkräfte nutzen die Chancen, die sich aus wechselnden Anforderungen ergeben und bieten darum ihre diesbezüglichen Kompetenzen als Portfolio auf dem Markt an. Gezielt, situativ, projektbezogen und zeitlich befristet.

Diese Fachkräfte werden am liebsten immer wieder vor neue Herausforderungen gestellt und wechseln häufiger die Unternehmen. Dies kann durchaus als ein Ausweis für Flexibilität, Agilität und einen bereiten Erfahrungsschatz gewertet werden. Solche Mitarbeitende treiben den Wandel voran und suchen aussergewöhnliche Problemstellungen. Sie zeichnen sich im Wesentlichen durch folgende Eigenschaften aus:

- › Hohe Identifikation mit der anstehenden Aufgabe
- › Authentizität
- › Eigene Qualitäten kennen und diese gezielt einsetzen
- › Spuren hinterlassen, etwas bewegen können
- › Verantwortung übernehmen und mitentscheiden

Navigation mit Ziellandkarte

Damit die eigene Motivation und die der Mitarbeitenden nicht abhandenkommen,

ist es zunächst für die Umsetzung von Innovationen wichtig, detaillierte und realistische Ziele zu entwickeln und transparent zu kommunizieren. Das Ergebnis ist eine Art Landkarte, auf der jederzeit ablesbar ist, welche strategischen Teilschritte erforderlich sind, in welchem Stadium sich das Projekt befindet und ob man sich auf dem Weg zum anvisierten Ziel befindet.

Unsere Erfahrung zeigt, dass sich die Strategy Map (Robert S. Kaplan/ David P. Norton) in den meisten Fällen als effektives Instrument dazu eignet. Zusammen mit der Balanced Scorecard kann der Erfolg eines Innovationsprojektes auf dem ganzen Weg der Realisierung gemessen werden.

Lernprozesse als Gradmesser

Innovationen und Veränderungen sind grundlegende Ziele unternehmerischen Denkens und Handelns. Sie bewegen sich häufig in einem extrem ungewissen Umfeld zum Beispiel der Märkte oder der Mitbewerber. Lernprozesse in der Realisierungsphase übernehmen dabei eine zentrale Funktion und geben zusätzliche Sicherheit, um zu erkennen, welche Elemente in unserem Geschäftsmodell funktionieren und von welchen wir uns sofort verabschieden müssen. Sie zeigen uns auf, was die Kunden wirklich wollen und wie viel sie bereit sind, dafür zu bezahlen. Sie zeigen uns in der Konsequenz ebenfalls auf, ob wir uns auf dem richtigen Weg befinden und ob wir mit unserer Innovation ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell aufbauen.

In der Praxis hat sich dazu die Lean-Start-up-Methode (Eric Ries, Lean Start-up) mehrfach bewährt. Sie erhalten mit dem Lernprozess: Bauen-Testen-Lernen-Erkenntnisse ein Steuerungsinstrument in die Hand, mit dem fortlaufend Anpassungen vorgenommen werden können. Dieser Lern- und Steuerprozess vermittelt das Wissen, wann Korrekturen notwendig sind oder wann der Kurs beibehalten werden kann. Werden in der Balanced Scorecard Veränderungen oder Abweichungen

vom Zielweg gemessen, so kann aktiv eingegriffen und rasch Gegensteuer gegeben werden. Sobald sich dieser Prozess ein wenig eingespielt hat, also auf Touren kommt, ermöglicht es die Lean-Start-up-Methode, dieses Geschäftsmodell mitunter in rasanter Geschwindigkeit in grössere Dimensionen zu treiben und zu heben.

Zusammengefasst sind folgende Punkte die Beschleuniger für eine rasche Realisierung (John Kotter, Harvard Business School):

- › Bauen und pflegen Sie eine lenkende Koalition.
- › Kommunizieren Sie immerwährend die erarbeitete strategische Vision und auch die erbrachten Fortschritte und deren Umsetzung.
- › Beseitigen Sie sämtliche Hindernisse und Stolpersteine auf Ihrem Weg so schnell wie es Ihnen möglich ist.
- › Feiern Sie auch die erbrachten Teilerfolge.
- › Lernen Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitenden kontinuierlich und setzen Sie gemeinsam das Gelernte in der täglichen Arbeit um. ‹‹
- › Schaffen Sie ein Gefühl der Dringlichkeit für einen bedeutenden anstehenden Change. (Sie müssen dafür mitunter ganz neue Wege gehen und die alten Pfade verlassen.)



Porträt



Christoph Grosser

Strategie- und Unternehmensberater, Coach

Christoph Grosser ist geschäftsführender Partner bei der Crinera GmbH. Der Unternehmer, Strategieberater und Sparringspartner entwickelt seit mehr als 20 Jahren Wachstumsstrategien und treibt Innovations- und Wachstumsprozesse in Unternehmen vorwärts. Er entwickelt und konkretisiert ertragsstarke Geschäftsmodelle für die Zukunft und sorgt für deren erfolgreiche Umsetzung.



Norbert Zeller

Unternehmensberater, Coach, Dozent

Norbert Zeller ist seit über 20 Jahren in verschiedenen Managementfunktionen tätig. Als Unternehmerberater, Coach, Dozent, Business Angel, Verwaltungsrat begleitet er Führungskräfte in der Entwicklung robuster Strategien, im Aufbau neuer Geschäftsfelder, bei Fusionen und Sanierungen. Er unterstützt Führungskräfte, lebensfähige Organisationen und Systeme zu bauen und zu entwickeln.



Kontakt

c.grosser@crinera.ch
 norbert.zeller@comzell.ch
 www.crinera.ch
 www.comzell.ch