

„ECHTE INNOVATION BRAUCHT GESCHÜTZTE RÄUME“

Interview mit Ralph Landolt, Partner und CEO von Boydak

Etablierte Unternehmen haben grosse Chancen in der digitalen Welt, sagt Boydak-CEO Ralph Landolt. Sie müssten aber das bestehende Geschäft konsequent End-to-End vereinfachen und parallel neue Geschäftsmodelle erfinden, die nah am Kunden und dessen Bedürfnissen seien.

CLM: *Traditionsunternehmen werden zunehmend von Start-ups angegriffen. Warum?*

Ralph Landolt: Mit der Digitalisierung hat ein Paradigmenwechsel stattgefunden. Früher waren etablierte Unternehmen vor den Attacken junger Firmen aufgrund ihrer Assets wie Filialnetz, grosser Kundenbasis, bestehenden Kundendaten und Finanzkraft geschützt. In der digitalen Welt werden die Karten neu gemischt. Markteintrittshürden haben sich durch technologische Innovationen radikal verkleinert.

„Einfachheit hinzuzufügen, statt Komplexität rauszunehmen, ist ein neuer Ansatz“

Inwiefern?

Agile Internet-Davide drängen sich zwischen etablierte Goliathe und ihre Kunden. Durch gezielte Vereinfachung und ihre Agilität besetzen sie die erfolgskritische Kundenschnittstelle. Dazu benötigen sie nicht einmal mehr eigene, kostenintensive Assets, wie Uber ohne eigene Autoflotte und Airbnb ohne eigene Immobilien zeigen. Dennoch ist das für etablierte Player kein Grund zu resignieren. Sie sollten und können aus einer Position der Stärke heraus agieren, denn die bereits erwähnten Assets stellen Vorteile gegenüber Start-ups dar.

Dennoch fällt es etablierten Unternehmen schwer, sich zu verändern und zu positionieren. Warum?

Traditionelle Branchengrenzen verschwimmen immer mehr. Start-ups ohne Track Record in der entsprechenden Branche besetzen die Schnittstelle zum Kunden. Darum denken wir bei Boydak nicht in klassischen Branchen sondern in User Spaces. Eine ganzheitliche, kundenorientierte Betrachtungsweise, um die Gesamtheit aller Kundenbedürfnisse in einem User Space wie Finance – also Banking und Insurance – oder Health zu berücksichtigen. Das zwingt uns immer wieder, die Endkundenbrille aufzusetzen. Nur so können wir die richtigen Wachstums- und Vereinfachungsbereiche identifizieren.

Bahnbrechende Geschäftsmodell-Innovationen werden aber eben durch Digital Champions lanciert. Können Traditionsunternehmen da mithalten?

Absolut. Ihre Ausgangslage ist jedoch eine andere. Etablierte Unternehmen stehen vor einer zweifachen Herausforderung. Sie müssen das bestehende Geschäft konsequent End-to-End vereinfachen und auf Effizienz trimmen. Und parallel müssen sie neue, innovative Geschäftsmodelle erfinden, die nah am Kunden und dessen Bedürfnissen sind. Gerade der Aufbau neuer Geschäftsmodelle kann eine immense Tragweite haben. Langfristig überleben nur die Unternehmen, die sich immer wieder neu erfinden. Der Erfolg neuer Geschäftsmodelle ist allerdings schwerer vorhersagbar denn je. Umso wichtiger ist es, als Unternehmen agil zu bleiben bzw. zu werden. Auch beim Aufbau von Neuem. Dass gerade dies etablierten Unternehmen häufig schwerfällt, ist paradox.

Wie meinen Sie das?

Etwa die Hälfte der Unternehmen digitalisiert ihr bestehendes Geschäft bereits. Allerdings fehlt auch noch

häufig die Radikalität. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass das Potenzial der End-to-End-Digitalisierung zur Vereinfachung erst richtig genutzt werden kann, wenn drei Faktoren zusammenkommen: auf Einfachheit geschulte digitale Talente, Branchenexperten und agile Methoden. Unternehmen, die solche gemischten Teams in geschützten Räumen zusammenarbeiten lassen, erreichen wirklich beeindruckende Resultate in der End-to-End-Digitalisierung: Kostenreduktionen über 50 Prozent oder radikale Steigerungen der Dunkelverarbeitungsziffern sind so möglich. Punkto Lancierung neuer Geschäftsmodelle zeigt sich leider ein etwas düsteres Bild. Eine von Boydak durchgeführte Studie zeigt, dass in Schweizer Firmen nur 10 bis 20 Prozent der Zeit und Ressourcen im Projektportfolio für die Kreation von Neuem eingesetzt wird. Übertragen auf eine Fussballmannschaft: Neun Spieler verteidigen, einer steht im Tor und nur einer greift an. Gewinnen kann man mit einer derart reaktiven Verteidigungshaltung kaum. Für mich ist das paradox, denn die etablierten Unternehmen sind ja

gerade deshalb so stark, weil sie erfolgreich ein neues Geschäftsmodell aufgebaut haben.

Steve Jobs sagte einst: «Innovation macht den Unterschied zwischen Followern und Leadern.» Fehlt es also einfach an mehr Steve Jobs?

Vermutlich würde ein Jobs vielen Unternehmen weiterhelfen. Aber die Hoffnung auf ein marktveränderndes Genie kann doch kein ernsthafter Ansatz sein. Deshalb gilt es, das kreative Potenzial aus internen und externen Ressourcen zu bündeln und diese zu fördern. Ich habe mich intensiv damit beschäftigt, was es so schwierig macht, sich von den bestehenden Denkmustern zu lösen und Neues konsequent anzugehen und durchzuziehen. Ideen zu generieren ist für die meisten Unternehmen gar nicht das grosse Problem. Aber wenn man Innovationskultur gleichsetzt mit Whiteboards, auf denen Mitarbeitende Ideen notieren oder das Next Big Thing gebrainstormt wird, greift das zu kurz. Der wahre Wert von Innovation ist, mit einer Idee Mehrwert zu generieren – aus Kundensicht. Erst die Kombination einer Idee und deren Umsetzung führt zu Innovation. Das fällt vielen schwer.

Warum?

Was fehlt, sind unternehmerische, agile Einheiten, die mit Vollgas etwas entwickeln und vermarkten können, mit voller Profit-and-Loss-Verantwortung. Ich höre Top-Manager immer wieder sagen, dass „geschützte Räume“ fehlen, in denen sich Innovationsvorhaben frei entfalten können, ohne durch das dominante Kerngeschäft und mächtige Stabseinheiten ausgebremst zu werden. Denn für die Entwicklung von radikalen neuen Ideen sind ganz andere Methoden und Kulturen notwendig, als die oft über Jahrzehnte eingeübten Ansätze. Tools wie Design Thinking, Rapid Prototyping und Weekly Sprints vertragen sich oft nicht mit den bestehenden Kulturen. Daher braucht es diese geschützten Räume, um ausserhalb gewohnter Denk- und Arbeitsweisen agieren zu können. Entkoppelt vom Stammgeschäft, aber nah am Markt. Um auch lernen zu können, was wirklich funktioniert.



Ralph Landolt, Partner und CEO von Boydak

Kann man sich diese Herangehensweise denn leisten? Klingt nach einem kostspieligen Lernprozess.

Es geht nicht um das eine grosse Projekt, sondern darum, das Gesamtbild zu erfassen. Niemand will Investitionsruinen. Auch hier kann man von Start-ups lernen, die mit hoher Adaptionsfähigkeit schnell Dinge ausprobieren und ebenso schnell den eingeschlagenen Weg adjustieren oder verlassen. Das ist der digitale Spirit. In unseren 100-Tage-Challenges mit etablierten Unternehmen sehen wir, dass es erst wirklich klick macht, wenn die neuen Modelle oder Prozesse mit Endkunden getestet und funktionierende Prototypen gezeigt werden können. Das ist innerhalb von wenigen Wochen möglich. Aber nur, wenn man mit Start-up-Methoden arbeitet. Diese greifen übrigens auch für radikale E2E-Vereinfachung des existierenden Geschäfts. Was es braucht, ist nicht, Komplexität rauszunehmen, sondern Einfachheit in das bestehende Geschäft hineinzubringen. Das geht radikal genug nur mit einer Start-up-Herangehensweise.

Braucht es für diese neuen Denkweisen aber nicht auch zwingend neue Mitarbeitende?

Jein. Mitarbeitertypen in Innovationsteams unterscheiden sich durchaus. Aber etablierte Unternehmen sollten auch auf ihre bestehenden Mitarbeiter zurückgreifen. Das ist ein gewichtiges Asset. Diese Leute bringen schliesslich wertvolle Branchen- und Prozessenerfahrung mit. Man muss die besten Leute der bestehenden Organisation in einen geschützten Raum „packen“, und diese von aussen ergänzen mit Start-up-erfahrenen Entrepreneurs, mit jungen Mitarbeitenden, die Unternehmergeist mitbringen. Wenn man diesem A-Team dann noch ein Netzwerk von Experten geben kann, dann ist schon viel erreicht und man wird sehen, dass Transformation mit Spass und Erfolg vonstatten gehen kann.

Spass? Kann das bei so grossen Veränderungsvorhaben überhaupt funktionieren?

Natürlich ist Veränderung auch ein steiniger Weg. Unternehmenskulturen ändern sich nicht nur, weil man ein paar Millennials und iBrains ins Unternehmen holt. Aber diese Leute können den Unterschied

machen. Dafür ist entscheidend, dass sie die Unterstützung des gesamten Top-Managements haben und einer klar definierten Strategie für das digitale Zeitalter folgen. Trotz interner Widerstände kann es, intelligent aufgesetzt, schnell gehen.

„Langfristig überleben nur Unternehmen, die sich immer wieder neu erfinden“

Also auch in Grossunternehmen?

Absolut. Die Geschwindigkeit der Digitalisierung und der Marktentwicklung muss ins Unternehmen hineingetragen werden. Schlüsselprojekte müssen zügig vorangetrieben werden. Durch Quick Wins können selbst Bedenkenträger überzeugt werden. Aber das ist wie bei allen Change-Projekten nur möglich, wenn offen kommuniziert wird, um alle Mitarbeitenden mitzunehmen. ELISABETH RIZZI ■■

ZUR PERSON

Ralph Landolt ist Partner und CEO von Boydak. Er hat einen Abschluss in Engineering der ETH Zürich und einen MBA vom INSEAD. Ralph Landolt hat über 15 Jahre Erfahrung in der Top-Management-Beratung bei führenden globalen Strategieberatungen (u.a. Mitglied des Leadership Teams bei The Boston Consulting Group Schweiz) und konzentriert sich auf die Herausforderungen der digitalen Transformation.

BOYDAK

Boydak verknüpft die Stärken klassischer Top-Management-Beratung mit denen der Digital-Beratung der nächsten Generation, um führende Unternehmen unternehmerisch und praxisnah bei ihrer digitalen Transformation zu begleiten. Das geschieht mittels einer Kombination von jungen, hochtalentierten und unternehmerischen Start-up-Talenten, hochehrfahrenen Branchenexperten sowie agilen Vorgehensweisen und Methoden. Dabei arbeiten drei Teams eng zusammen, um den massgeschneiderten Mix an Fähigkeiten für die Kunden bereitzustellen: Boydak Digital Lab, Boydak Simplification Factory und Boydak Strategy Consulting.