

EIN IDEEN- BRIEFKASTEN ALLEIN GENÜGT NICHT

Was braucht es, damit ein Unternehmen innovativ wird? Druck von aussen, Chefs als Vorbilder oder ganz einfach motivierte Mitarbeitende? Bei der Diskussionsrunde am C-Level Roundtable stellte sich heraus, dass es kein einheitliches Rezept gibt. Sehr wohl gibt es aber innovationsfördernde Rahmenbedingungen – und solche, die bremsen.

Ohne Entwicklung herrscht Stillstand. Entwicklung wiederum ist ohne Innovation nicht möglich. Angesichts des sich weltweit verschärfenden globalen Wettbewerbsdrucks und der zunehmenden Geschwindigkeit von gesellschaftlichen Veränderungen wird das aktive Management von Innovationen für Unternehmen deshalb zur eigentlichen Überlebensfrage.

Dabei muss der Innovations-Begriff umfassend verstanden werden. Innovation im engeren Sinn (aus lat. innovatio = Erneuerung; Neuheit) bedeutet die erfolgreiche Umsetzung von Neuerungen am Markt. Die Panel-Teilnehmer des C-Level Roundtables vom 24. September 2012 im Zürcher Park Hyatt gehen dagegen von einer pragmatischen und weiter gefassten Betrachtungsweise aus. Innovationen sind in ihren Augen alle positiven und positiv wahrgenommenen Veränderungen in einem Betrieb; sei es auf Produkt-, Prozess- oder Organisationsebene, seien es radikale oder evolutionäre Vorkommnisse, seien es Basisneuerungen, Anpassungen oder auch nur Imitationen.

RISIKEN ERKENNEN UND MANAGEN So positiv Innovationen sich auf den Unternehmensgang auswirken können, so risikoreich ist aber auch der Innovationsprozess. Nicht zuletzt für das Topmanagement selber: „Am sichersten fährt man als Unternehmen, wenn man nicht nah am Kunden ist, keine Freiräume schafft, sondern zielorientiert ist und nicht kreativ. Ansonsten könnte der Markt das Unternehmen abstrafen“, provoziert Günter Pfeiffer, Head of Reorganisation Programme beim Energiekonzern Alpiq.



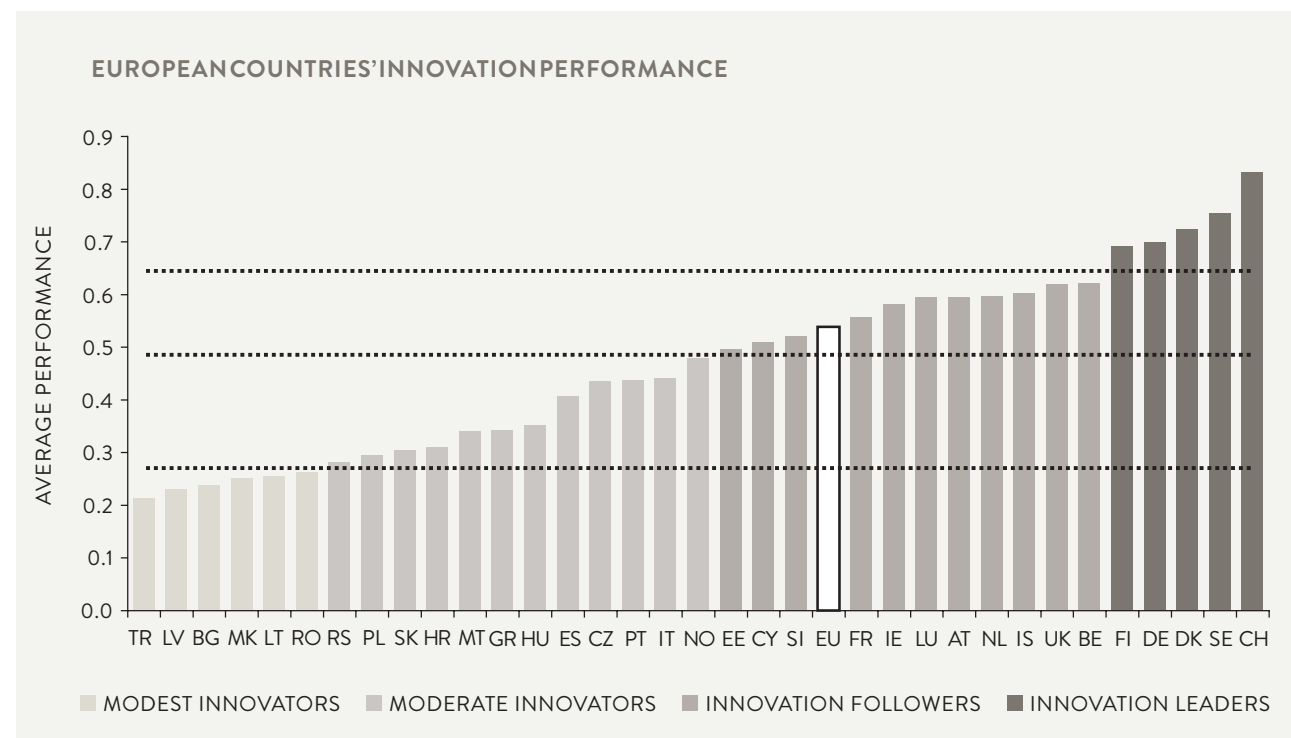
Damit bringt er einen zentralen Punkt zur Sprache: Tatsächlich gefährden nicht bloss Vorgesetzte ihre eigene Position, wenn sie zu hohe Risiken eingehen. Viel eher drohen bei einem Scheitern der Innovationseinführung ein finanzieller und mitunter auch ein Imageverlust für den Betrieb. Der Grat zwischen Scheitern und notwendiger Weiterentwicklung ist schmal.

Kommt hinzu: Je grösser ein Betrieb ist, desto gravierender sind die Konsequenzen. Das zeigt etwa das Beispiel von Robert Blass, Mitglied der Konzernleitung und Leiter Informatik beim Krankenkassenmarktführer Helsana: „Einen systematischen Fehler bei der Leistungsabrechnung kann man telefonisch korrigieren, wenn man bloss fünf Versicherte hat. Bei 1,9 Millionen Versicherten ist das viel schwieriger.“

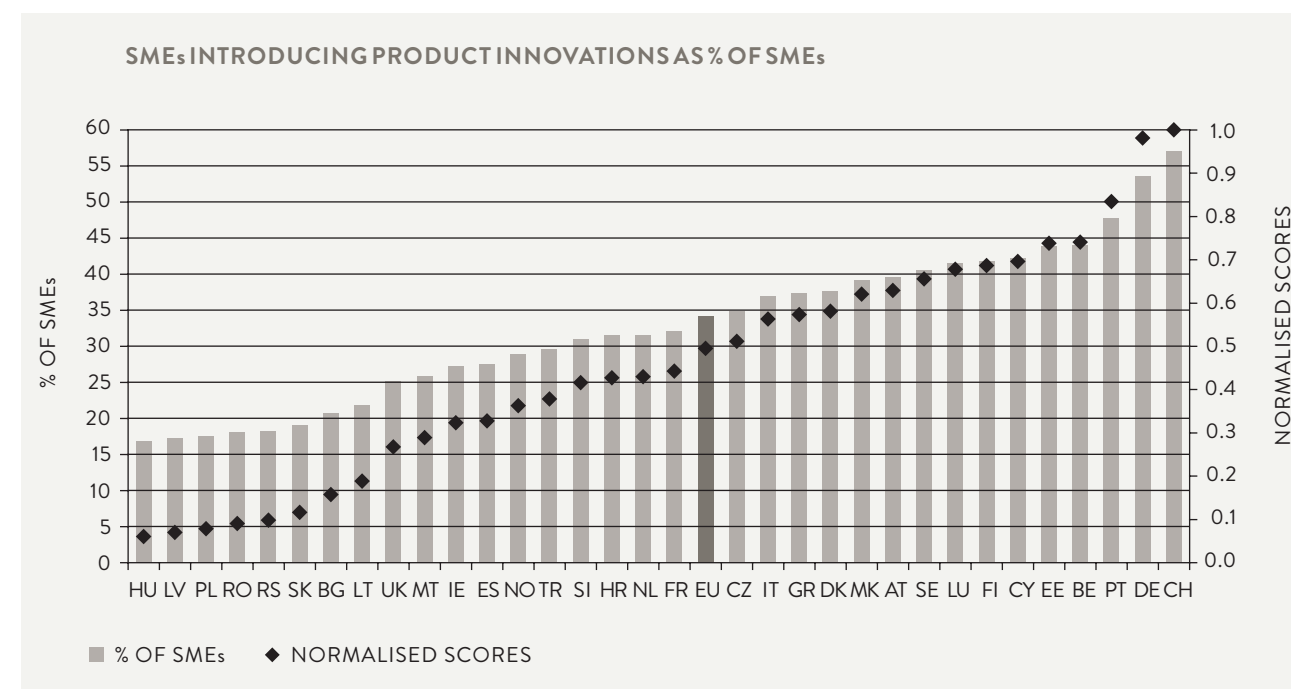
Swisscanto, das Gemeinschaftsunternehmen der Kantonalbanken, hat zu organisatorischen Massnahmen gegriffen, um das Innovationsrisiko zu beschränken. So führt der Fondsverwalter laut Reto

Tarregghetta, Mitglied der Geschäftsleitung der Swisscanto Gruppe und der Swisscanto Asset Management AG, sein junges internationales Geschäft mit der Swisscanto Asset Management International S.A. in Luxemburg organisatorisch und rechtlich getrennt von den Aktivitäten in der Schweiz.

HOHE KOSTEN HEMMEN Doch welche Voraussetzungen braucht es im Unternehmen überhaupt, damit Innovationen entstehen? Druck von aussen, so war man sich am C-Level Roundtable mehrheitlich einig, ist und bleibt der wichtigste Treiber für Innovation. Denn wenn die Umsätze nicht gerade wegbrechen, werden neue Ideen eher unterdrückt aus Angst vor einer Kannibalisierung gut laufender Geschäfte. Selbst Apple hat unter Steve Jobs erst zum Innovationsfeldzug ausgeholt als man mit dem Rücken zur Wand stand. Ein weiteres Beispiel ist die kriselnde Uhrenindustrie der Schweiz in den Achtzigerjahren, die letztlich den Weg zum Swatch-Konzept eröffnete.



Innovativste Nationen in Europa. Quelle: Innovation Union Scoreboard 2011, Europäische Kommission



Anteil KMUs, die Produkt- und Prozessinnovationen einführen in Prozent der KMUs. Quelle: Innovation Union Scoreboard 2011, Europäische Kommission

Günter Pfeiffer ist überzeugt, dass Krisenmanagement zu Innovation führen kann, wenn Massnahmen in einem Korridor kanalisiert und an Leitplanken ausgerichtet werden. Für ihn ist das Swissair-Grounding das Paradebeispiel, wie aus einer Krise ein hochinnovatives Unternehmen hervorgehen kann.

Vor einer ähnlichen Herausforderung steht derzeit wohl auch die Finanzindustrie. So führte die Krise nicht nur zum Margenschwund, sondern auch zum Vertrauensverlust der Kunden. Damit bleibt den Banken nichts anderes mehr übrig als der Sprung nach vorne. Sie müssen sich an die neuen Gegebenheiten wie die Weissgeldstrategie oder die Abgeltungssteuer sowie neue Regulierungen anpassen. Das bedeutet auch, sich ein Stück weit neu zu erfinden.

Allerdings befinden sich Unternehmen auch in einem ständigen Spannungsfeld. So nimmt zwar allgemein die Volatilität der Märkte zu, die Unsicherheit steigt. Gleichzeitig jedoch will der Mensch am Bestehenden festhalten. Dieser Sachverhalt ist in der Wissenschaft unter dem Begriff des „Status Quo Bias“ bekannt und hat damit zu tun, dass Menschen von

Verlust- und Existenzängsten getrieben sind. Günter Pfeiffer gibt zu bedenken, dass die Unsicherheit angesichts der aktuellen Unwägbarkeiten gegenüber künftigen Regulierungen sogar noch steigt.

Dies kann Unternehmen davor zurückschrecken lassen, Innovationen mit voller Kraft voran zu treiben. Darüber hinaus nennen sowohl Grossunternehmen als auch KMU in Befragungen nebst dem hohen Marktrisiko die hohen Investitionskosten als wichtigstes Innovationshemmnis. Günter Pfeiffer wendet denn auch ein: „Wenn ein Haus brennt, beschäftigt man sich zuerst mit der finanziellen Stabilität und nicht mit Innovation.“

INNOVATIONSGESÄTTIGTE SCHWEIZ? Als weiteres wichtiges Hemmnis für ein innovatives Klima nennt die Wissenschaft staatliche Verwaltungen mit langwierigen Genehmigungsverfahren, komplizierten Rechtsnormen und aufwändigem Bürokratismus. Da die Schweiz laut dem Innovation Union Scoreboard (IUS) 2011 der EU-Kommission zum vierten Mal in Folge an der Spitze der Innovationsnationen in Eu-

TIPPS FÜR INNOVATION IM UNTERNEHMEN

- Führen Sie informelle Diskussionsrunden mit unterschiedlichen Gruppen von Beschäftigten, etwa Lernenden, Trainees und Mitarbeitenden in speziellen Fördergruppen, die noch nicht verlernt haben, Bestehendes in Frage zu stellen.
- Führen Sie Diskussionen zwischen Topmanagern und der Basis bei „Kaminfeuergesprächen“.
- Informieren Sie die Mitarbeitenden gezielt über Unternehmensziele, -abläufe und laufende Projekte.
- Bilden Sie schlagkräftige, funktionsübergreifende Arbeitsgruppen, die sich systematisch und ehrlich mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens auseinandersetzen und die Ergebnisse an die Unternehmensführung rapportieren.
- Schaffen Sie informelle Begegnungszonen wie Pausenecken oder Stammtische, wo sich Mitarbeitende ungezwungen austauschen können.
- Delegieren Sie Verantwortung, befähigen sie talentierte Mitarbeitende, mehr zu gestalten.
- Lassen Sie Fehler zu, strafen Sie nicht jeden gescheiterten Versuch, etwas zu ändern gleich ab.
- Fördern Sie aktiv die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Funktionen und Bereichen im Unternehmen, fordern sie diese auch konsequent von Führungskräften ein.
- Nutzen sie Innovationsnetzwerke und Wissensplattformen, um auch über den Tellerand des eigenen Unternehmens zu schauen.
- Denken Sie daran: Druck fördert Innovation. Aber zu viel Druck paralyisiert.

ropa steht, scheint zumindest letzteres auf unser Land nicht zuzutreffen. Das hiesige Polit- und Verwaltungsklima ist sogar so gut, dass anteilmässig in keinem anderen europäischen Land mehr KMU Produkt- und Prozessinnovationen eingeführt werden.

„Doch reichen dieses Klima und die positiven Rahmenbedingungen aus, um für den Schweizer Wirtschaftsstandort optimistisch in die Zukunft zu blicken“, fragte C-Level-Diskussionsmoderator Selçuk Boydak, Gründer von Boydak Management Consulting, und ergänzte bewusst provokativ: „Sind insbesondere die jungen Menschen noch hungrig genug nach Erfolg und Innovation? Oder geht es uns zu gut und macht uns das nach vorne blickend träge?“

Der globale Wettbewerb wird künftig auch durch qualifizierte und engagierte junge Talente entscheiden. Die Relevanz dieser Aussage betonte Reto Tarregghetta. Er beschrieb seine Beobachtungen auf beruflichen Reisen nach Asien, welch enormes Talentpotenzial dort vorhanden ist und mit welchem Engagement und Hunger die jungen Leute in die Wirtschaft strömen.

KANN MAN INNOVATION KAUFEN? Die anwesenden Managerinnen und Manager diskutierten während des C-Level Roundtables auch über die Frage, inwieweit sich Innovation von aussen zukaufen lässt. Innovationen könnten zwar eingekauft werden, so der übergreifende Konsens. So leben etwa Pharma-Konzerne davon, kleine Spin-offs zu kaufen und deren innovative Produkte in ihre Vermarktungs- und Vertriebsmaschinerie zu integrieren.

Die grundsätzliche Fähigkeit eines Betriebs zur Veränderung lässt sich demgegenüber nicht zukaufen. Sie muss über Jahre intern aufgebaut und gepflegt werden. Die Wissenschaft spricht von sechs bis 15 Jahren. Ein zentrales und immer wieder in diesem Zusammenhang aufgebrachtes Stichwort ist die Unternehmenskultur.

So wendet Robert Blass ein: „Ein Unternehmen kann gar nicht innovativ sein. Es sind die Menschen im Betrieb, die innovativ sind.“ Würde man jeden Tag eine neue Erfindung wie das iPhone von Helsinki erwarten, so wäre das nicht möglich. Indem die Mitarbeiter täglich an kleinen Verbesserungen ar-

beiteten, sei der Krankenversicherer aber dennoch innovativ. „Innovation ist gut, wenn sie freiwillig ist und einfach vor sich hin sprudelt“, so seine Konklusion. Hier stellt Moderator Selçuk Boydak zu Recht die zentrale Frage: „Wie kann man denn unbequeme Mitarbeitende suchen, deren Freiheiten fördern, sie anspornen, Bestehendes in Frage zu stellen, und all das, ohne dass Chaos entsteht?“ Ein Spannungsfeld, das viele Unternehmen nicht erfolgreich gelöst bekommen. Geeignete Mitarbeitende zu finden, ist tatsächlich nicht ganz einfach. Sie in ein geeignetes Umfeld zu pflanzen, ist noch schwieriger. So verwelkt der Selbstentfaltungsgestalt des kreativsten Mitarbeitenden in Unternehmen, die sich stark an einzelnen Abteilungs- und Bereichszielen orientieren und so eine Vielzahl von unterschiedlichen Subkulturen im Betrieb aufweisen.

Genauso tötet ausgeprägtes Hierarchiedenken die Freiräume. Robert Blass beobachtet: „Die grössten Fehler beim Innovationsmanagement passieren wohl, weil wir Chefs Angst haben, Mitarbeitende anzustellen, die wissen, was sie wollen und innovativer

sind als wir.“ Im Umkehrschluss grassiere unter den Mitarbeitenden nicht selten die Angst: „Mach bloss nichts. Der Chef könnte damit unzufrieden sein.“

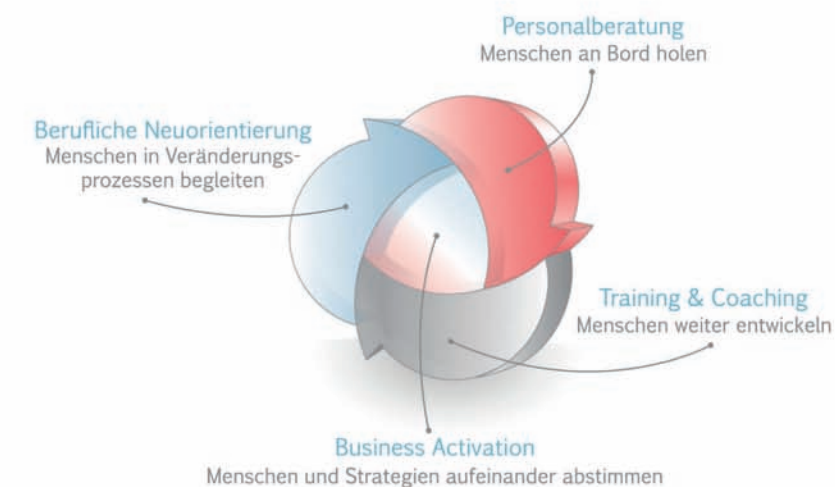
LANGFRISTIGE PFLEGE Innovative Unternehmenskulturen zeichnen sich demgegenüber aus, indem Innovation als Grundwert fest verankert ist. Will heissen: Vorbilder werden hochgehalten, die innovative Leistungen vollbracht haben. Und die Unternehmensleitung würdigt für alle sichtbar innovative Leistungen. Es genügt nicht, das Bekenntnis zur Innovation bloss im Unternehmensleitbild festzuschreiben.

Eine wichtige Voraussetzung sind Mut, Handlungsspielraum sowie auch eine gewisse Fehlerkultur und -toleranz. Denn nicht alle Innovationsvorhaben können mit einem unmittelbaren Markterfolg enden. Für Reto Tarregghetta ist deshalb klar: „Die Geschäftsleitung muss unbedingt im Verwaltungsrat verankert sein. Nur so kann sie agieren, Risiken eingehen und auch einmal etwas in den Sand setzen.“ Ein Fehlschlag in einem innovationsfreudigen Unternehmen dürfe nicht bloss als Misserfolg gesehen werden, son-

Hager & Partner
UNTERNEHMENSBERATUNG

Die Hager Unternehmensberatung wurde mit dem Ziel gegründet, bestehende Vorgehensweisen bei der Besetzung von Fach- und Führungskräften weiterzuentwickeln und zu verbessern. Durch die kontinuierliche Weiterentwicklung von Ansätzen und Methoden ist im Laufe der Jahre ein einzigartiges und umfassendes Leistungsportfolio rund um den Arbeitslebenszyklus entstanden.

EMPLOYMENT LIFECYCLE SOLUTIONS®



Sie möchten wissen, wie auch Sie Ihren Erfolg mit Employment Lifecycle Solutions steigern können?
– Sprechen Sie mit uns.

Hager Unternehmensberatung Schweiz GmbH
Dreikönigstrasse 31a · 8002 Zürich

Telefon: +41 44 208 37 27
Fax: +41 44 208 35 00

info@hager-partner.ch
www.hager-partner.ch

dern auch als Chance, daraus etwas zu lernen. Reto Terregghetta nennt in diesem Zusammenhang Respekt als Schlüsselwort. „Die Beschäftigung mit Innovation ist kein Wohlfühlklub, sondern eine intensive Auseinandersetzung. Aber nicht jeder der Beteiligten ist selbst Experte für jedes Fachthema. Deshalb müssen alle akzeptieren, dass die anderen auch professionelle Fähigkeiten haben und sich ausserhalb ihres eigenen Fachressorts einbringen dürfen und sollen.“ Schliesslich sei es wichtig, die richtigen Leute mit einem grossen Fähigkeitspool zusammen zu bringen.

Wer Innovation im Betrieb fördern will, muss grosses Augenmerk auf eine geeignete Führungstechnik legen. Denn Vertrauen (nicht Kontrolle) ist Basis für die Innovationskultur. Der Grund: Mitarbeitende müssen Freiräume haben und umfassend informiert sein, von den übergeordneten Zielen wissen und angespornt sein, einen eigenen Beitrag zu leisten. Partizipative Führung sowie ein Klima der Kooperation erleichtern strukturell das Einbringen der eigenen Meinung.

Bei Swisscanto etwa finden Innovationsdiskussionen losgelöst vom operativen Führungsrhythmus statt. „Das sind keine Workshops in den Bergen, aber regelmässige durchstrukturierte Zusammenkünfte, die nichts mit der Agenda des Tagesgeschäfts zu tun haben“, erklärt Reto Terregghetta. Hierbei nehmen Personen teil, die sich mit dem Fachgebiet Innovation beschäftigen und nicht mit Führung. Von Zeit zu Zeit geht Swisscanto auch an die Front, um herauszuspüren, ob die Partner der Kunden gegen eine Neuerung Widerstand entwickeln. „Das Problem ist ja immer: Innovation kann Ängste wecken.“

Kurzum: Ein Ideenbriefkasten allein genügt nicht, damit Innovation in alle Ritzen eines Unternehmens vordringt. Und so versteht es sich auch von selbst, dass Unternehmen mit zielstrebigem Innovationshunger es vermeiden, Mitarbeitende als Folge von Innovationen (insbesondere nach Prozess- und Organisationsverbesserungen) zu entlassen, weil dadurch die Kosten noch weiter gesenkt werden könnten. Denn niemand rationalisiert sich gerne selbst mit guten Ideen weg. ELISABETH RIZZI ■■

AUS DER SCHWEIZ INNOVATIONEN

Die Schweiz ist nicht nur das Ursprungsland von weltbekannten Erfindungen wie dem Sackmesser, dem Stewi, dem Robidog oder der Nespresso-Kapsel. Viele Dinge, die uns täglich begleiten, stammen von innovativen Schweizer Unternehmen.

1875 Daniel Peter erfindet die Milkschokolade

1923 Der Reissverschluss erobert unter dem Namen Riri die Welt

1930 Thomy ist der erste Senf, der in Alu-Tuben verkauft wird

1938 Pierre Castan entwickelt für Ciba-Geigy den wasserfesten Kleber Araldit

1949 Heinrich Kuhn bringt den Dampfkochtopf in die Küchen

1951 Georges de Mestral erfindet den Klettverschluss

1955 An der ETH Zürich wird die erste elektronische Rechenmaschine in Betrieb genommen

1960 Maurice Edmond Müller entwickelt das erste künstliche Hüftgelenk

1961 Logitech erfindet die Computermaus

1968 Niklaus Wirth erweckt die Programmiersprache „Pascal“ zum Leben

1983 Nicolas Hayek revolutioniert den Uhrenmarkt mit der günstigen, aus Kunststoff gefertigten, Swatch-Uhr

1986 Die Schweizer Karl Alexander Müller und Johannes Georg Bednorz entwickeln für IBM die Hochtemperatur-Supraleitung

1986 Das von Ingenieur Eric Favre erfundene Nespresso-System wird auf dem Markt eingeführt.

1991 Das Cern in Genf wird zur Wiege des World Wide Web

2007 Das Webtool Doodle erleichtert die Abmachung von Terminen

2012 Am Cern in Genf wird das Higgs-Boson entdeckt

2012 Das Swiss Space Center der ETH Lausanne stellt den Reinigungssatelliten Clean Space One vor