

Zukunftsfähige Geschäftsmodelle –

KVP und Innovationsprozesse alleine reichen nicht mehr

Roman P. Büchler, Master of Business Management / Informatiker mit eidg. Fachausweis

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse, kurz KVP, sind in Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Ganze Systeme wurden nach dem KAIZEN-Prinzip etabliert. Damit werden bestehende Produkte perfektioniert und laufend den Kundenwünschen angepasst. Gelegentlich haben Unternehmen auch Innovationsprozesse für neue Produkte definiert. Geht es dagegen um eine Produktrevolution, stossen etablierte Managementprozesse und Organisationsstrukturen an ihre Grenzen.

In seinem Standardwerk „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“ beschreibt Joseph A. Schumpeter bereits 1939 die „Schöpferische Zerstörung“. Darunter versteht er die permanente Neuerfindung des Kapitalismus als Erfolgsfaktor. Lässt man die politische Dimension seines Werks aussen vor, können seine fünf Thesen für moderne Unternehmen beinahe eins zu eins übernommen werden:

- Die permanente Selbsterfindung ist des Unternehmens Kraftquelle.
- Das Unternehmen wird an seinen eigenen Erfolgen und Leistungen zugrunde gehen.
- Innovationen – oder vielmehr Revolutionen (Anm. des Autors) – werden nicht mehr von Unternehmen beherrscht, sondern von Spezialistengruppen.
- Die Innovationskraft erstarrt und versandet in Bürokratie, da unternehmerische Impulse fehlen.

- Die Unternehmensführung läuft Gefahr, durch diese Entwicklungen überflüssig zu werden.

Diese Themen finden sich allerdings nicht in der aktuellen Managementliteratur. Wie also soll ein Unternehmen mit seinen Produktrevolutionen umgehen?

Die Grenzen des KVP und der klassischen Innovation

Eine klassische Situation: Der KVP ist definiert, ein internes Vorschlagswesen installiert, Innovationsprozesse festgeschrieben und Bewertungssysteme umgesetzt. Daran ist nichts auszusetzen. Diese Regeln braucht jedes Unternehmen, um Struktur und Ordnung zu schaffen. Indes: Sie behindern agiles und kreatives Vorgehen und helfen lediglich, die bestehenden Kunden und Märkte mit einer immer besseren Produktpalette zu bedienen. Das Problem dabei: Selten entsteht in diesem Rahmen etwas revolutionär Neues. Starre Strukturen und vordefinierte Prozesse unterbinden radikale Neuerungen. Kreativität wird in standardisierte Bahnen gelenkt. Zudem stehen fördernde Mittel und Strukturen für Revolutionen in etablierten Unternehmen meist gar nicht zur Verfügung. Zu gering sind das Kosten-Nutzen-Verhältnis und der Return on Investment.

Dies ist aber kein fruchtbarer Boden für kreative, unangepasste Freigeister¹. Diese nutzen ihre Arbeitszeit gerne, um neue Ideen zu verwirklichen. Dafür verwenden sie die Infrastruktur des Unternehmens, ohne ihre Eingebungen frühzeitig preiszugeben. Sie feilen an ihren Einfällen und wollen danach das Management von ihrer Innovation überzeugen. Sie wissen aber, dass sie damit kaum Erfolg haben werden. Denn: Die zukünftigen Märkte für ihre Produkte sind noch unbekannt, die Risiken zu gross. Auf dieser Basis ist eine echte Markt- oder Produktrevolution in angestammten Organisationen beinahe unmöglich.

Für eine erfolgreiche Produktrevolution müssen die bestehenden Hierarchien und Strukturen gesprengt werden. Dies erfordert neue Geschäftsmodelle und die Bereitschaft des Managements, sich auf die revolutionäre Reise und unangepasste Mitarbeitende einzulassen.

Gut aufgestellt für die Revolution

Was zeichnet die Unangepassten aus? Sie haben einen ausgeprägten Unternehmergeist und sind stets unzufrieden mit dem Status Quo. Ihre innere Unruhe treibt sie an, immer wieder Neues auszuprobieren. Sie wissen aus innerem Antrieb: Da muss es noch mehr geben! Die Unangepassten brauchen folgende Erfolgsfaktoren, damit ihre Stärken zur Geltung kommen:

- Flache Hierarchien

- Freies Teilen von Erfahrung und Information
- Flexible Arbeitsstrukturen und Arbeitsplätze
- Heterogene Teams
- Starke Kundennähe
- Wenig Standards und Normen
- Selbstverantwortung

Unangepasste brauchen also Start-up-ähnliche Strukturen, das heisst, ein kreativitätsförderndes Klima und sehr viel Freiraum für die Mitarbeitenden. Dies ist in der Stammorganisation des Unternehmens schwer umzusetzen. Die unterschiedlichen Unternehmenskulturen passen nicht zueinander. Deshalb gründet das Unternehmen ein eigenes Start-up, um die Revolutionen voranzutreiben. Oder es beteiligt sich an einem Start-up-Unternehmen, das die Produktrevolutionen übernimmt. Für diese Einheiten gelten andere Regeln als für die Stammorganisation. Sie brauchen austauschfördernde Infrastrukturen und Möglichkeiten für vernetztes Arbeiten. Die Start-up-Einheit muss ein Umfeld bieten, das kreative Köpfe anzieht. Sie muss den Mitarbeitenden mehr Eigeninitiative und mehr Entscheidungsfreiheit einräumen. Zudem sollte die Einheit ihre Entscheidung nahe am Markt fällen und nahe am potenziellen Kunden agieren.

Das Ziel einer solchen Einheit ist klar: Ein Brutschrank für neue, revolutionäre Produkte. Natürlich wird nicht aus jeder revolutionären Idee auch gleich ein Blockbuster – es braucht also mehrere Eier im Nest, damit daraus ein Huhn wird. Und es braucht einen Selektionsprozess, der über mehrere Stufen die guten von den schlechten Ideen trennt.

¹ *Vertreter einer Haltung, nach der das Denken nicht von den traditionellen Sitten oder durch offizielle Normen und Denkverbote beschränkt werden darf.*

Konsequenz

Solche Rahmenbedingungen erzeugen bei vielen Führungskräften eine Gänsehaut. Muss doch das Management alle herkömmlichen Führungsansätze und etablierten Controlling-Instrumente aus der Hand geben und sich auf kaum abschätzbare Risiken einlassen. Doch dies ist zwingend nötig, will ein Unternehmen zukunftsfähig bleiben. Die Risiken lassen sich durch überschaubare Budgets oder spezielle Auswahlverfahren für potenziell erfolgreiche Revolutionen einschränken. Doch Vorsicht: Hinter diesen einschränkenden Mitteln rollt schon die nächste Bürokratiewelle heran.

Literaturquellen

New Business Order, von Giesa und Schiller Clausen – ISBN 978-3-446-43874-3

Re-imagine, von Tom Peters – ISBN 978-3-86936-429-2

The Innovators Dilemma, von Clayton M. Christensen – ISBN 978-3-8006-3791-1

Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, von Joseph A. Schumpeter – gelesen bei getabstract.com

Das Neue und seine Feinde, von Gunter Dueck – gelesen bei getabstract.com