

Audit Committee Quarterly

I/2015

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee
Institute e.V.**

Gefördert durch



IN
NOVA
TION

Dr. Jens-Uwe Meyer

Willkommen auf dem Innovations-Friedhof!



Dr. Jens-Uwe Meyer

Willkommen auf dem Innovations-Friedhof!



Dr. Jens-Uwe Meyer ist renommierter Innovations-Vordenker im deutschsprachigen Raum. Der achtfache Buchautor ist Geschäftsführer der Innolytics GmbH, die sich mit Innovationsanalyse und Strategieentwicklung auseinandersetzt.

Die Unternehmensbilanz sieht solide aus, potenzielle Risiken sind prozessual abgesichert, das Management gibt einen fundierten Wachstumskurs vor. Auf den ersten Blick ist alles im grünen Bereich. Wirklich? Was passiert, wenn Sie die Perspektive wechseln? Wenn Sie sich nicht nach vermiedenen Risiken, sondern nach verpassten Chancen erkundigen? Wenn Sie fragen, wann das Unternehmen an seine Grenzen geht und mit mutigen Innovationen scheitert? Im Zeitalter von Digitalisierung, radikalen Marktumbrüchen und innovativen Geschäftsmodellen ist genau dieser Perspektivenwechsel wichtig für die künftige Performance!

Auf einer Sitzung erklärt Ihr Vorstand: »Mithilfe eines auf die Marktsituation unseres Unternehmens abgestimmten Prozesses haben wir die wichtigsten Schlüsselrends für die kommenden Jahre identifiziert, die potenzialträchtigsten Zukunftsfelder analysiert und Innovationsprojekte initiiert. Durch einen klar strukturierten

Prozess und eine kontinuierliche Risikoanalyse stellen wir sicher, dass die erfolgversprechendsten Innovationsprojekte systematisch zur Marktreife weiterentwickelt werden.« Was sagen Sie? Klingt gut, oder? Eine Aussage, der man fast bedingungslos zustimmen möchte. Solide. Durchdacht. Sicher.

Vorsicht! Trügerische Sicherheit!

Genau das wurde einem großen Telekommunikationskonzern zum Verhängnis: Das Unternehmen investierte Millionen in sein Forschungs- und Entwicklungszentrum und implementierte einen scheinbar perfekt abgestimmten Innovationsprozess: Für jedes Projekt gab es klar definierte Meilensteine und Entscheidungskriterien, für die jährlichen Abstimmungsrounds im Konzern existierten genaue Vorgaben dafür, wie Businesspläne zu kalkulieren und Präsentationen zu erstellen waren. Mit seinen Innovationen wollte das Unternehmen Vorreiter sein.

Doch nach mehreren Jahren und siebenstelligen Verlusten wurden die neu entwickelten Dienste »abgemagt«. Für Insider nicht überraschend: Intern wurde schon jahrelang darüber gesprochen, dass die Strukturen des Konzerns den Innovationsgeist erstickten. Es war ein Paradox: Genau die Prozesse, die entwickelt worden waren, um Risiken zu vermeiden, führten letztlich zum Scheitern.

Kein Einzelfall: In mehreren Jahren wissenschaftlicher Forschung an der HHL Leipzig School of Management wurden die Erfolgsprinzipien von Unternehmen, die Innovationen kontinuierlich erfolgreich vorantreiben, systematisch analysiert. Das Ergebnis: Nicht der Innovationsprozess ist ausschlaggebend, sondern die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Strategien, Strukturen und Kulturen, die dafür sorgen, dass aus neuen Ideen erfolgreiche Innovationen werden. Doch das erfordert ein Umdenken!

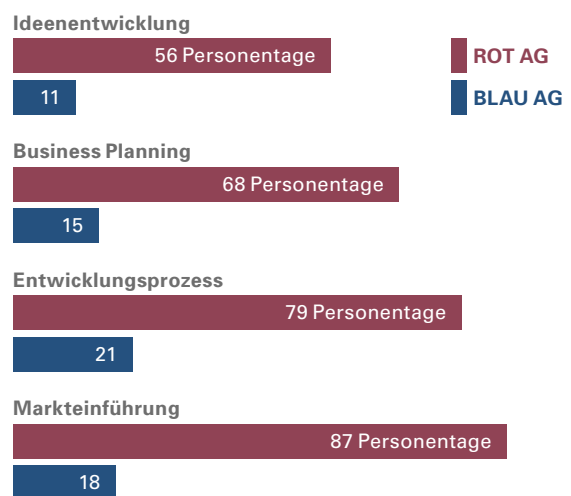
Paralyse durch Analyse: Wenn zu viel Sicherheit zur Lähmung führt

Stellen Sie sich einen Fußballverein vor, der einen Prozess zur Vermeidung von Fehlschüssen aufsetzt. Vor jedem Sturm auf das gegnerische Tor müssen Spieler einen Antrag schreiben und begründen, warum die gewählte Taktik mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Erfolg führt. Die Folgen sind absehbar: Während sich die Spieler in Abstimmungsprozessen aufhalten, spielt die gegnerische Mannschaft einfach weiter und zieht vorbei. Der gut gemeinte Prozess wird zur größten Barriere auf dem Weg zum Erfolg.

In Unternehmen existieren zahlreiche solcher Innovationsbarrieren: von strukturellen Barrieren – beispielsweise langsame Prozesse oder Entscheidungsmechanismen – über Anreizbarrieren – verkehrt ausgerichtete Anreizsysteme – bis hin zu Kommunikationsbarrieren – der mangelnden Vernetzung von Innovatoren im Unternehmen. Jede dieser Barrieren wirkt wie Sand im Getriebe des Innovationsprozesses und führt dazu, dass Unternehmen für jeden Schritt deutlich länger benötigen als ihre Mitbewerber.

Warum setzt die Blau AG Innovationen bis zu fünfmal schneller um?

Der beispielhafte Vergleich von zwei Unternehmen zeigt auf, welche Folgen versteckte Innovationsbarrieren haben: Die Rot AG verfolgt eine sicherheitsorientierte Innovationsstrategie. Sie braucht für die Ideenentwicklung, den Businessplan, den Entwicklungsprozess und die Markteinführung deutlich länger als der Mitbewerber, die Blau AG. Für sich genommen wäre jede Verzögerung kein Problem. In der Summe ergibt sich jedoch eine bedenkenswerte Bilanz: Die Rot AG braucht bis zu fünfmal länger für die Umsetzung einer Innovation.



In der Summe heißt das: Während die Blau AG ein Innovationsprojekt in 65 Arbeitstagen umsetzt, benötigt die Rot AG dafür 290 Arbeitstage. So schafft es die Blau AG, bis zu vier Innovationen im Jahr auf den Markt zu bringen, die Rot AG nur eine. Nimmt man eine Erfolgsquote von 25 Prozent an, schafft die Blau AG damit eine Durchbruchinnovation pro Jahr, die Rot AG nur alle vier Jahre.

Das Risiko der Risikovermeidung

Die scheinbar sichere Innovationsstrategie der Rot AG kann gefährlicher sein als die scheinbar risikoreiche der Blau AG. Ein vermiedener Fehlschlag der Rot AG kann schlechter sein als ein ehrlicher Misserfolg der Blau AG. In einem Strategiemeeting, das wir mit dem Vorstand der Thomas Cook AG durchgeführt haben, fragte CEO Peter Fankhauser: »Wo ist eigentlich unser Innovationsfriedhof? [...] Welche Innovationsprojekte haben wir, die gescheitert sind, weil wir zu mutig waren?« Eine kontroverse, aber wichtige Aussage, die Fankhauser in unserer Studie »Innolytics – Innovationsmanagement weiter denken« detailliert erläutert hat. Es geht nicht darum zu scheitern, sondern immer wieder die Grenzen des Machbaren auszuloten. »

Fragen Sie nach: Welche Ideen und Innovationen sind wirklich neu?

Gerade in innovationsgetriebenen Unternehmen wird die Frage nach KPIs wie der Innovationsrate und der Zahl von Patentanmeldungen häufig diskutiert. Gehen Sie einen Schritt weiter: Lassen Sie sich erläutern, welche Innovationen lediglich reine Weiterentwicklungen des Bestehenden sind. Erkundigen Sie sich, wie viele Projekte wirklich auf außergewöhnlichen, auf neuen Ideen beruhen. Und stellen Sie eine Frage, die in keiner Unternehmensbilanz beantwortet wird: Welche Zukunftschancen vergibt das Unternehmen gerade jetzt, weil es Risiken vermeidet und nicht handelt?

Analysieren Sie: Wie entstehen eigentlich Ideen und Innovationen?

Visionen klingen gut. Doch ist ein Unternehmen überhaupt in der Lage, sie umzusetzen? Dazu bedarf es einer Analyse der Innovationsfähigkeit. Sie zeichnet sich durch knapp 50 verschiedene Faktoren in zehn Kategorien aus: die Strategien und das Wertesystem, Strukturen, Führungsstile und Ressourcen, die Teamzusammensetzung und das Anreizsystem, die Kommunikationsstrukturen, die Risikokultur und das Arbeitsklima. Wer diese Analyse vergisst, riskiert teure Fehlinvestitionen, wie am Beispiel des Telekommunikationsunternehmens aufgezeigt.

Der Aufsichtsrat als Innovationstreiber

Das Problem an Innovationsstrategien ist: Man weiß leider immer erst hinterher, ob sie funktioniert haben. Gerade in dynamischen Märkten, die sich schnell ändern, stößt die klassische strategische Planung damit an ihre Grenzen. Ob eine Strategie wirklich die richtige ist, um den Marktanforderungen der Zukunft gerecht zu werden, können weder der Vorstand noch der Aufsichtsrat mit letzter Sicherheit beurteilen. Fragen Sie deshalb nicht nur, wie das Top-Management Risiken vermeiden möchte, sondern auch, ob genügend Risiken eingegangen werden. Fragen Sie

- nach außergewöhnlichen Ideen, an die das Top-Management glaubt und die es umsetzen möchte,
- nach Mitarbeitern, die anders denken, anders entscheiden und anders handeln, oder
- nach innovativen Projekten, die ihrer Zeit voraus oder schlichtweg zu mutig waren.

Als Aufsichtsrat können Sie zum Innovationstreiber eines Unternehmens werden. Sie haben einen tiefen Einblick in die strategischen und finanziellen Rahmenbedingungen eines Unternehmens. Zugleich sind Sie nicht in das operative Tagesgeschäft eingebunden. Das macht es möglich, in größeren Dimensionen zu denken. Und auch einmal ungewöhnliche Vorschläge zu machen: Beispielsweise gescheiterte Innovationen zu feiern und ehrenvoll auf dem Innovationsfriedhof beizusetzen. «

