

Elon Musk und Jeff Bezos allein richten es nicht

Innovationen in Firmen entstehen sowohl durch die geniale Gründerpersönlichkeit als auch durch die Zusammenarbeit im Team

NICOLE RÜTTI

Innovativ zu sein, sei absolut lernbar, lautet das Credo von Elon Musk, einem der wohl kreativsten Unternehmer der Gegenwart. Drei Fragen gilt es hierbei zu beantworten, wie er in einem Interview darlegte. Erstens: «Haben Sie es versucht? Falls ja, dann strengen Sie sich mehr an.» Zweitens: «Wie können Sie eine Dienstleistung oder ein Produkt besser machen? Holen Sie negatives Feedback von allen Seiten ein, von Kunden und Nichtkunden.» Dritte Frage: «Verbringen Sie zu viel Zeit in Sitzungszimmern? Dann sind Sie auf der falschen Fährte.»

Der Gründer von rund einem Dutzend Unternehmen – darunter Paypal, Tesla und SpaceX – ist kein Freund von Sitzungen. Er befindet sich lieber in einer seiner Fabriken und übernachtet zur Not auch einmal dort, wenn es an allen Ecken und Enden brennt.

Schweizer Fintech-Pionierin

Viele Startups verdanken ihre Entstehung charismatischen, unkonventionellen Persönlichkeiten mit einer grossen Vorstellungskraft. Doch was zeichnet innovative Unternehmen abgesehen davon aus? Und wie schaffen sie es, ihren Gründergeist beizubehalten und sich immer wieder neu auszurichten?

Einfach sei der Spagat zwischen Innovation und Tradition nicht, sagt die Bankmanagerin und Fintech-Pionierin Marianne Wildi. Es brauche Leute, die über den Tellerrand hinausschauen, auf andere Länder und Branchen, sagt Wildi, die seit 2010 die Hypothekbank Lenzburg leitet. «Wir haben bereits vor längerer Zeit gesehen, dass sich das Banking in Europa öffnet und sich das Zahlungsverhalten verändert. Entsprechend haben wir die hauseigene Technologie genutzt, um mit Finanzpartnern zusammenzuarbeiten.»

Unter der Führung von Wildi hat das 1868 gegründete Institut die erste offene Bankenplattform der Schweiz entwickelt: Die Bankensoftware Finstar wurde 2017 mit offenen Schnittstellen ausgestattet. Seither haben sich verschiedene Fintechunternehmen und andere Serviceanbieter dem Bankensystem angeschlossen und tauschen Daten untereinander aus. Angepeilt wird nichts weniger als ein Fintech-Ökosystem.



Weg zur Startanlage des Raumfahrtunternehmens SpaceX: Elon Musk will Leben auf anderen Planeten verbreiten. MARK FELIX / BLOOMBERG

Zentral für Wildi ist die Zusammenarbeit mit Firmen, Instituten und Arbeitsgruppen. So gründete sie zusammen mit der Berner Kantonalbank die Firma Innofactory. Diese ermöglicht den Austausch mit anderen Banken und die Realisierung gemeinsamer Softwareprojekte. Dazu zählen etwa die Entwicklung eines kollaborativen Sprachassistenten für die Anlageberatung oder eine Lernplattform für die cloudbasierte Bank.

Gelungene Balance

Spricht man mit Innovationsforschern über kreative Familienunternehmen, so fällt oftmals der Name Hilti. Der liechtensteinische Werkzeughersteller mit Hauptsitz in Schaan bringe mit hoher Kadenz neue Produkte auf den Markt und sei in seiner DNA geprägt durch eine hohe Kundenzentriertheit, sagt Oliver Gassmann, Professor für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen. Rund drei Viertel der Hilti-

Belegschaft stünden im direkten Kundenkontakt, und die entsprechenden Rückmeldungen würden systematisch ausgewertet, was zu stetigen, inkrementellen Verbesserungen führe.

Der Hilti-Konzern hat grössere Innovationen vorgebracht – so das Flottenmanagement, das er als Erster innerhalb der Branche eingeführt hat. Das Neue daran ist, dass die Kunden die Geräte nicht kaufen müssen, sondern zu einem monatlichen Fixpreis mieten können. Zugleich ist Hilti erfolgreich mit einer Software, die Geräte sowie Werkzeuge verwaltet: Sie teilt den Kunden gleich mit, wo sich die Geräte befinden und ob sie beispielsweise gewartet werden müssen. «Das sind hochinnovative Konzepte, die die gesamte Branche beeinflusst und vorgebracht haben», sagt Gassmann. Dazu arbeite Hilti konsequent mit Kunden aus der Industrie zusammen.

Nicht immer gelingt die Balance zwischen Innovation und Tradition. Oftmals ist auch ein Bruch mit der Tradition an-

gezeigt, um das Fortbestehen des Unternehmens nicht zu gefährden. Denn viele bahnbrechenden Technologiesprünge, wie die Entwicklung von der Schreibmaschine zur Textverarbeitung am Computer oder vom Verbrennungsmotor zur E-Mobilität, sind von den Branchenführern verpasst worden – sei es aus Selbstzufriedenheit und Überschätzung des eigenen Erfolgs oder aus Angst vor der Kannibalisierung durch neue Geschäftsmodelle. Doch innovative Unternehmen sind bereit, dieses Risiko einzugehen und alte Strukturen aufzubrechen oder ganz zu zerstören – nicht zuletzt, um nicht selbst kannibalisiert zu werden.

Altes Geschäftsmodell zerstört

So war es die Angst vor Apples rasantem Zuwachs beim Verkauf von Musik über seinen iPod-Player und seinen iTunes-Store, die Jeff Bezos zur Entwicklung des Lesegerätes Kindle animierte. Er befürchtete, dass der Konkurrent Apple auf

ähnliche Art und Weise ins Buchgeschäft einsteigen könnte, und initiierte 2004 ein geheimes Projekt zur Entwicklung von Amazons eigenem E-Book-Reader, mit dem elektronische Bücher heruntergeladen und gelesen werden können. Die Leitung vertraute er Steve Kessel an, den er von seiner Verantwortung als Leiter des Amazons-Buchgeschäftes abzog. Die Anordnung an Kessel lautete, vorzugehen, «als wollten Sie den ganzen traditionellen Buchhandel arbeitslos machen». Seine Aufgabe war klar: «Zerstöre dein altes Geschäftsmodell.» Dreieinhalb Jahre später war der Kindle geboren.

Flache Hierarchien

Innovativen Unternehmen gelingt es, sich von innen heraus zu erneuern und agil zu werden. Sie lassen neues Denken jenseits hierarchischer Strukturen zu, binden Kunden aktiv in den Entwicklungsprozess ein und schaffen es, dass Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen an einem Thema zusammenarbeiten. So setzt man beispielsweise bei Roche auf flache Hierarchien und eine agile Arbeitsorganisation, um eine aktive Innovationskultur zu unterstützen. Mitarbeiter erhalten mehr Autonomie, und Führungskräfte sollen zu Coaches mutieren.

Dass Kooperationen hoch im Kurs sind, bestätigt die jüngste Befragung der Vereinigung von Verwaltungsratsmitgliedern SwissVR und des Beratungsunternehmens Deloitte. So ist die klassische Forschungsabteilung nicht die von den befragten Verwaltungsräten meistgenannte Form der Innovationstätigkeit. An erster Stelle rangieren Kooperationen mit anderen Unternehmen, Hochschulen oder der Kundschaft.

Investitionen in Startups oder Übernahmen sind immerhin für ein Fünftel der befragten gut 400 Verwaltungsräte relevant für die Innovationstätigkeit des Unternehmens. Knackpunkte sind gemäss ihrem Urteil oftmals das Fehlen von qualifiziertem Personal und Know-how sowie die Unternehmenskultur.

Die Verhaltensforscherin Linda Hill von der Harvard Business School untersucht seit Jahren, wie Menschen in innovativen Organisationen zusammenarbeiten. Ihre wichtigste Erkenntnis lautet: «Innovationsfähigkeit hängt nicht an dem einen genialen Menschen im Unternehmen. Innovationen entstehen in der Zusammenarbeit von Menschen.»

«Viele Jungfirmen in der Schweiz sind Walking Zombies»

Schweizer Startups seien zu wenig ambitioniert, sagt der Innovationsexperte Oliver Gassmann von der Universität St. Gallen

Herr Gassmann, was zeichnet innovative Unternehmen aus?

Sie haben hochkreative Ideen und sind in der Lage, diese auch am Markt durchzusetzen. Es braucht also den genialen Erfinder und den Unternehmer, der die Innovation umsetzt und am Markt einführt. Beide müssen im gleichen Team verankert sein. Eine gute Idee allein führt noch nicht zum Erfolg.

Können Sie Beispiele für die Schweiz nennen?

Mir fällt da die Firma Sportradar ein, die vor einem halben Jahr den Gang an die amerikanische Börse Nasdaq gemacht hat. Sie hat ein interessantes Geschäftsmodell und ist auf ihrem Gebiet Marktführerin. Sie bereitet Sportdaten in Echtzeit auf für Wettbüros, Medienunternehmen sowie Organisationen wie die Fifa. Das Unternehmen ist innovativ und erfolgreich, auch wenn Sportradar in keinem Innovations-Ranking auftaucht und nur einigen Experten in der Sportbranche ein Begriff ist. Aber auch bekannte Schweizer Traditionsfirmen wie Hilti, Schindler oder die Zühlke-Gruppe sind auf ihrem Gebiet Innovationsführer.

Wie kann man beurteilen, ob ein Unternehmen innovativ ist oder nicht?

Ein guter erster Indikator ist der Innovationsanteil: Wie gross ist der Umsatzanteil von Produkten oder Dienstleistungen,

die nicht älter als drei oder fünf Jahre alt sind? Besonders innovativ sind branchenübergreifende Geschäftsmodelle. Dazu zählen etwa Maschinenbauunternehmen, die ihren Kunden Softwareleistungen anbieten – sogenannte Software-as-a-Service-Lösungen. Solche Geschäftsmodelle sind, wenn richtig aufgesetzt, meist hochprofitabel und machen eine Firma krisenresistenter.

Wie innovativ sind Schweizer Firmen? Die Schweiz gilt zwar als Innovationsweltmeisterin, doch es gibt einen Haken: Es gibt zu viele Startups, die zu lange überleben.

Wie meinen Sie das?

Wenn wir uns in der Schweiz rühmen, dass unsere Startups, einschliesslich der ETH-Spin-offs, eine überdurchschnittlich hohe Überlebensquote haben, dann ist das nicht nur positiv. Viele Startups in der Schweiz sind Walking Zombies: Sie sind zu gut, um zu sterben, aber zu wenig ambitioniert, um wirklich stark zu wachsen. Sie tragen damit zu wenig zur Wertschöpfung unserer Volkswirtschaft bei. Es braucht mehr Wertschöpfungsweltmeister, also mehr Unternehmen, die nicht nur im Erfinden und Patentieren gut sind, sondern auch im Skalieren ihrer Geschäftsidee. Manchmal ist es auch besser, wenn ein Startup aufgibt und sich Neuem zuwendet.



Oliver Gassmann
Professor
Universität St. Gallen

Und wie gelingt es Traditionsfirmen, ihren Unternehmertegeist beizubehalten?

Es gibt immer wieder Phasen, in denen sie sich neu erfinden müssen. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Firma IBM, die sich mehrere Male neu ausgerichtet hat. Auch der Aufzughersteller Schindler hat sich mit grossem Tempo in den Bereich Internet der Dinge eingearbeitet. Er hat damit sein traditionelles Geschäft erfolgreich digitalisiert. Andere Firmen schaffen das nicht, weil sie zu stark an ihrer Tradition festhalten. Gerade für mittelständische Familienunternehmen ist es schwierig, das aufzugeben, was die Grosseltern und die Eltern aufgebaut haben, um auf attraktivere Geschäftsgebiete vorzustossen. Erfolgreiche Unternehmen erfinden sich neu, indem sie neugierig bleiben, immer wieder aktiv externe Perspektiven einnehmen und nicht in Regelwerken versinken. Andere Unternehmen kaufen Innovation ein, indem sie Firmen akquirieren.

Setzt nicht vor allem auch die Pharmabranche auf Zukäufe?

Ja, das ist so. Klassische Pharmaunternehmen haben grosse Schwächen, was die Digitalisierung angeht. Bei einer Analyse der Innovationskraft der Pharmaunternehmen in den letzten zwanzig Jahren haben wir festgestellt, dass Innovation überproportional über Zukauf erfolgt, vor allem in der präklinischen Forschung. Es kommt nicht von ungefähr, dass die Biotechfirma Biontech den Covid-19-Impfstoff entwickelt hat und sich für die letzte klinische Phase und die Vermarktung mit dem Grosskonzern Pfizer zusammengesetzt hat.

Was ist das Problem von Zukäufen?

Wenn Unternehmen zu sehr in der Einkaufsmentalität verhaftet sind, ist die Gefahr gross, dass sie damit längerfristig ihre Innovationskraft unterhöhlen. Wenn sie nicht mehr selbst in Forschung und Entwicklung involviert sind, können sie längerfristig auch ihre Akquisitionen nicht mehr beurteilen und schaffen es nicht mehr, neue Firmen zu integrieren.

Und was sind die Hauptgründe, dass Innovationen oftmals scheitern?

Oftmals ist die Ausdauer der Firmen nicht gross genug. Innovative Projekte werden unterdrückt und in die tradi-

tionellen Organisationsprozesse eingepreist. Der zentrale Faktor ist die Innovationskultur eines Unternehmens, die von oben vorgelebt werden muss. Vielen Firmen gelingt es nicht, Mitarbeiter hinreichend zu empowern, zu inspirieren und intellektuell zu stimulieren, damit sie sich entfalten und ihre Innovationskraft einbringen können.

Interview: Nicole Rütli

ANZEIGE

swa
Swiss Auditors

Kompetent, erfahren und kundenorientiert: die junge Prüfgesellschaft für Banken, Wertpapierhäuser und Vermögensverwalter. Mit Mehrwert.

SWA Swiss Auditors AG
8808 Pfäffikon SZ, T 055 415 54 70
info@swa-audit.ch, www.swa-audit.ch