

Dodo-Portfolios vermeiden

Gestaltungsempfehlungen für Innovation in Krisenzeiten



Rezessionen führen in der Regel dazu, dass Ressourcen reduziert werden. „Lean Management“ wird zum Mantra der Unternehmensberater und Top-Manager. Dabei werden einige Unternehmen so „lean“ gemacht, dass sie langfristig an Magersucht eingehen. Die Krise selbst ist dabei für die wenigsten Unternehmen lebensbedrohlich. Die langfristige Wettbewerbsfähigkeit steht im Zentrum der erfolgreichen Unternehmenslenker. Dies zeigt auch die Natur.

Adaptivität wichtiger als Stärke

99,9% Prozent aller Lebewesen, die je auf der Erde gelebt haben, sind ausgestorben. Entgegen weit verbreiteter Meinung sind dabei nur 4% den fünf großen Massenaussterbeereignissen zum Opfer gefallen. Der überwiegende Teil aller Tierarten ging, losgelöst von diesen großen Krisen, gemächlich zugrunde, da keine Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen stattgefunden hatte. In der Evolution, wie auch der Wirtschaft, überlebt nicht der Stärkste, sondern der Adaptivste. Vielen Unternehmen fehlt es an dieser Adaptivität, sie sind zu langsam und damit für den Aufschwung schlecht aufgestellt. Das Management reagiert auf Krisen typischerweise mit dem Kürzen von Ressourcen, dem Streichen langfristiger Projekte und der Konzentration auf kleine, sichere Innovationsschritte. So

laufen viele Unternehmen in Krisenzeiten Gefahr, die Weichen für die eigene Zukunft falsch zu stellen und später in eine zweite, hausgemachte Krise zu steuern. Wer die ökonomische Dürrephase jedoch nutzt und sich strategisch geschickt positioniert, der kann in schweren Zeiten Marktanteile erhöhen und so die eigene Zukunft sichern. Der Pharma- und Chemiekonzern Lonza investiert in der aktuellen Rezession in Marketing und Innovation. Laut CEO Stefan Borgas kümmert sich Lonza um die vernachlässigten Kunden der Konkurrenten. Während die Konkurrenten sich intern verschlanken und mit sich selbst beschäftigt sind, konzentriert man sich bei Lonza auf den Ausbau der Vertriebsanstrengungen und investiert in Innovationen, um den langfristigen Erfolg zu sichern.

GEFÄHRLICHE INNOVATIONSPORTFOLIOS				
Portfolio	Dimensionierung	Folge	Gefahr	Gegenmaßnahme
Dodo	Ausschließlich risikoarme Innovationsprojekte.	Nur inkrementelle Innovationen.	Unvorbereitet auf neue Technologien oder innovative Geschäftsmodelle.	Risiken streuen, Innovationsportfolio nicht zu einseitig dimensionieren. Neue Technologien nicht vernachlässigen.
Säbelzahniger	Fokussierung auf Kerngeschäft.	Bisherige Stärke kann zu zukünftiger Gefahr werden.	Verdrängung durch eine neue Technologie. Technologischer Vorsprung ist nicht mehr aufzuholen.	Innovationsuchfelder breit aufstellen. Anschluss an neue Technologien nicht verpassen. Open Innovation.
Mammut	Keine neuen Innovationsprojekte beginnen.	Alte Innovationsprojekte werden weitergeführt.	Innovationspipeline versiegt.	Mut haben, auch alte Projekte zu stoppen, wenn sie nicht mehr viel versprechend aussehen. Kein radikaler Stopp neuer Projekte.
Dinosaurier	Krise ist zu groß, reaktives Handeln reicht nicht mehr aus.	Es wird intensiv in Forschung & Entwicklung investiert, aber zu spät.	Investitionen können nicht schnell genug wieder eingefahren werden. Unternehmen übernehmen sich.	Sich um Innovationen kümmern, wenn es dem Unternehmen gut geht. Orthodoxien überwinden. Eigene Situation objektiver bewerten.

Quelle: eigene Darstellung

Gefährliche Innovationsportfolios in der Weltwirtschaftskrise

Bei der Begleitung von einigen Unternehmen in der aktuellen Wirtschaftskrise stellen wir gefährliche Verhaltensstrategien von Unternehmen fest. Zu wenig Investition in die Zukunft und eine einseitige Dimensionierung des Innovationsportfolios gefährden die Unternehmen, später an den Folgen einzugehen. Vier pathologische Portfolios lassen sich identifizieren:

- **Das Dodo-Portfolio:**

Neuen Bedingungen schutzlos ausgeliefert

Der Dodo war ein etwa einen Meter großer, flugunfähiger Vogel, der ausschließlich auf Inseln im Indischen Ozean vorkam. Der letzte Dodo wurde 1681 von einem spanischen Seefahrer erschlagen. Dodos hatten keine natürlichen Feinde und daher keinerlei Abwehrmechanismen entwickelt. Eingeschleppte Ratten und verwilderte Haustiere, wie Schweine und Affen, sorgten dafür, dass der Dodo keine hundert Jahre nach seiner Entdeckung ausgestorben war.

Von der Weltwirtschaftskrise in Panik versetzt, werden in vielen Unternehmen nur noch Innovationsprojekte durchgeführt, deren Risiko gering ist. Das führt nur zu kleinen Verbesserungen, steuert die Unternehmen zwar durch die Krise, stellt sie anschließend jedoch vor das größere Hindernis mangelnder langfristiger Wettbewerbsfähigkeit. Wie Dodos laufen Unternehmen Gefahr, veränderten Marktsituationen, wie neuen Technologien oder innovativen Geschäftsmodellen anderer Anbieter, schutzlos gegenüberzustehen. Während einige Automobilzulieferer von der aktuellen Krise stark gebeutelt wurden, haben andere die Krise der Autoindustrie genutzt, um sich aus der ein-

seitigen Abhängigkeit zu befreien und in stabilere Industrien wie die Medizintechnik zu diversifizieren.

- **Das Säbelzähntiger-Portfolio:**
Fokussiert auf Kerngeschäft

Säbelzähntiger sind eine ausgestorbene Linie der Katzen, benannt nach ihren bis zu 28 cm langen Eckzähnen. Die Raubkatzen waren perfektionierte Jagdmaschinen, die ihren Kiefer bis zu einem Winkel von 95° aufreißen konnten. Säbelzähntiger starben aus, als durch klimatische Veränderungen ihre wenigen Beutetiere ver-



schwanden. Die Raubkatzen konnten ihre hoch spezialisierten Jagdfähigkeiten nicht mehr einsetzen.

Die Weltwirtschaftskrise stiftet einige Unternehmen dazu an, sich ausschließlich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren. Dadurch können zwar kurzfristig Marktanteile gewonnen werden, die Unternehmen laufen jedoch Gefahr, wie der Säbelzähntiger später auf sich veränderte äußere Bedingungen unvorbereitet zu sein. Wenn neue Technologien auf den Markt gebracht werden, so verpassen diese Unternehmen häufig den Anschluss. Beispiele aus der Vergangenheit sind Unternehmen wie Telefunken, AEG oder Grundig, die durch ihren Fokus auf ihre Kernkompetenz den Anschluss an Wettbewerber verloren. ▶

• **Das Mammut-Portfolio:
Alte unnütze Großprojekte**

Lange wurde angenommen, dass Mammuts vor 12.000 Jahren in der Weichsel-Eiszeit ausstarben. Neue Funde zeigen, dass die letzten Mammuts vor etwa 4.000 Jahren im heutigen Sibirien starben. Jagd durch den Menschen und Klimawandel rotteten die ehrwürdigen Tiere aus.



Durch die Krise zum Sparen gezwungen, wird in etlichen Unternehmen ein Investitionsstopp für neue Projekte verordnet. Zurück bleibt eine Vielzahl an Mammutprojekten, die – objektiv betrachtet – seit Jahren nicht viel versprechend aussehen. Neue und Erfolg versprechende Innovationsprojekte werden gestoppt oder erst gar nicht begonnen. Nur alte Projekte werden weitergeführt. Ursächlich ist dabei oft der Sunk Cost Effekt: „Wir haben hier ja schon zwei Millionen investiert, das können wir nicht stoppen.“ Investitionsreduktionen und Budgetrestriktionen treffen daher vor allem die neuen Vorhaben, alte Großprojekte werden nicht gestoppt. Der Mut hierzu fehlt in schwierigen Zeiten erst recht.

• **Das Dinosaurier-Portfolio:
Die Krise als Krise**

Vor ca. 65 Mio. Jahren starben die Dinosaurier, wie zahlreiche andere Tiere, vermutlich durch einen Meteoriteneinschlag aus.



Einige Unternehmen ignorieren die Krise zu lange. Erfolg in der Vergangenheit ist der größte Feind für Innovation und damit zukünftigen Erfolg.

Waren Unternehmen in der Vergangenheit strategisch falsch aufgestellt oder operativ schlecht geführt, kann die Krise existenzbedrohend werden. Hier kann in den schwierigen Zeiten nur noch reaktiv, mit wenig Spielraum, gehandelt werden. Die Firmenpleiten von Arcandor, General Motors, Qimonda oder Schiesser sind nicht das Resultat der aktuellen Krise, sondern das Resultat längerfristigen Missmanagements. Die Krise beschleunigte die Folgen des Missmanagements lediglich.

Der Krise entkommen

Unternehmertum erfordert nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit. Krisen stellen in der Regel eine Gefahr für Unternehmen dar, können aber auch Chancen bieten. Während aktuell bei Porsche Entwickler entlassen werden, investiert Audi massiv. Ob die deutschen Luxuswagen in Zukunft aus Ingolstadt kommen, wird sich zeigen. Folgende Gestaltungsempfehlungen können für Krisenzeiten gegeben werden:

• **Risiken streuen**

Ähnlich einer guten Investmentstrategie sind Risiken zu balancieren. Wer sich nur auf sichere Projekte und sein Kerngeschäft konzentriert, wird nach durchgestandener Weltwirtschaftskrise in eine zweite, selbstverschuldete Krise steuern und wie der Dodo oder der Säbelzahniger seiner eigenen Fokussierung zum Opfer fallen.

• **Fokus setzen**

Anstatt einen pauschalen Investitionsstopp für zukünftige Projekte zu beschließen, sind die laufenden Projekte kritisch zu untersuchen. Projektstopp ist ein Erfolgsfaktor für Innovation. Der Mut zu definieren, was liegen bleibt, muss höher werden. Trotz des psychologischen Sunk Cost Effekts muss gestoppt werden können. Die strategisch wichtigsten Projekte sind durchzuführen.

• **Teams energetisieren**

Krisensituationen sind auch Chancen, um die Lethargie im Unternehmen zu überwinden. Denkmuster werden aufgebrochen und Prioritäten werden leichter gesetzt. Statt Büropflanzen und Geschäftsautos rückt wieder das ureigentliche Unternehmensinteresse „Schaffung von Kundennutzen“ in den Vordergrund. Eine Krisensituation kann Führungskräfte zu drastischen Veränderungen befähigen.

• **Strategie ausbalancieren**

Weder die übereilte Konzentration auf Innovation noch das beherzte Zurückfahren der Ausgaben für Forschung und Entwicklung sind adäquate Mittel, um der Krise zu begegnen. Es ist wichtig, eine ausgewogene Strategie zu verfolgen, die das Unternehmen finanziell bewerkstelligen kann. Dabei sind innovative Maßnahmen, wie neue Vertriebskanäle oder Geschäftsmodelle, ebenso wichtig, wie die eigenen Mitarbeiter trotz Ressourcenengpässen zu motivieren.

• **Orthodoxien überwinden**

Schwierige Zeiten helfen gemeinsam geteilte Glaubensgrundsätze zu hinterfragen. Diese Orthodoxien fördern

Prof. Dr. Oliver Gassmann ist Referent auf dem Kongress „Innovation 2009“, der am 9. und 10. November 2009 in Düsseldorf stattfindet. Das VentureCapital Magazin ist Medienpartner der Veranstaltung. Mehr Infos unter: www.innovation-kongress.de/2009

zwar Effizienz und Ausrichtung, sind aber gefährlich bei Umfeldänderungen, wie Technologiesprünge, neue Wettbewerber oder neue Industriegrenzen.

- **Freie Kapazitäten nutzen**

Gerade kleine und mittelgroße Unternehmen haben in Boomzeiten keine Ressourcen für Innovationen, da die Auftragsspitzen alle Mitarbeiter benötigen. Erst in Rezessionen haben diese Unternehmen die Kapazitäten, auch Bestehendes zu überdenken und Innovationen anzustoßen. Erst in Krisen haben die Schlüsselmitarbeiter, die für Innovationen benötigt werden, freie Reserven, die für Innovationsaktivitäten genutzt werden sollten.

- **Verhaltensmuster verändern**

In großen Organisationen liegt enormes Kreativitäts- und Produktivitätspotenzial brach. Verhaltenspathologien im Einsatz von mobilen Technologien, wie Blackberrys oder E-Mails, machen oft den großen Produktivitätsfortschritt wieder zunichte. Endlose unstrukturierte Meetings mit Hidden Agendas verschärfen die Situation. Krisen können wachrütteln und Führungsverhalten fokussieren. Veränderungen sind leichter möglich, sie müssen jedoch auch angegangen werden. „Yes, we can“ reicht nicht, „Yes, we do“ macht den Unterschied. ■

Zu den Autoren



Prof. Dr. Oliver Gassmann (li.) (oliver.gassmann@unisg.ch) ist Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen und Vorsitzender der Direktion des Instituts für Technologiemanagement. 2009 wurde er von der „International Association for Management of Technology“ unter die 50 wichtigsten Forschenden der Welt gewählt. **Sascha Friesike** (sascha.friesike@unisg.ch) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Technologie- und Innovationsmanagement. Seine Forschungsschwerpunkte liegen auf Innovationsprozessen und geistigem Eigentum.

Anzeige