

Business Innovation: «Mehr Kampfgeist wäre gut»

INNOVATIVE PROZESSE Interview mit Dr. David Griesbach*, Inhaber und geschäftsführender Berater der Griesbach Consulting GmbH und Autor des Buches «Lean Innovation Guide»

VON DORIS GOTTSTEIN

MK Herr Griesbach, wie kamen Sie auf die Idee, ein Buch über Lean Innovation zu verfassen?

DAVID GRIESBACH Mit diesem Thema befasste ich mich schon in meiner Dissertation. Die Motivation dazu entstand aber, als ich vor sechs Jahren an der Hochschule Luzern den ersten Lean-Start-up-Kurs der Schweiz aufbauen durfte. Dabei wurde mir klar, dass schlanke Innovationsprozesse gar nicht so einfach zu meistern sind. Ich selbst war vom Lean-Ansatz überzeugt, während die Studierenden in der alten Denkweise verhaftet blieben. Mit dem Buch versuche ich, die Philosophie und die Methodik hinter dem Lean-Gedanken aufzuzeigen.

MK Daraus wurde dann ein Guide, der durch innovative Prozesse führt?

GRIESBACH Durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen, Start-up-Gründern und Studierenden wurde mir bewusst, wo die Herausforderungen liegen: Zum einen kann man bei den vielen Lean-Management-Ansätzen leicht den Überblick verlieren. Zum anderen ist es gar nicht so einfach, systematisch vorzugehen. Also entwickelte ich das Lean-Progress-Modell, das es erlaubt, den Projektfortschritt zu visualisieren und den Gesamtprozess nachvollziehbar zu steuern. Und weil man das ja nicht predigen und selbst anders vorgehen kann, entstand auch das Modell nach dieser Philosophie: In Kooperation mit Firmen und Studierenden wurde es getestet, vereinfacht und optimiert. So entstand aus der ersten Idee, den Prozessablauf besser zu erklären, eine Strukturierungs- und Navigationshilfe für dessen Planung, Realisierung und Steuerung. Das Modell besteht aus sechs Erfolgsfaktoren, einem dreifarbigem Ampelsystem und einem Katalog an Leitfragen, über die der Prozess geführt wird. Die Nutzer sehen auf einen Blick, wo ihr Projekt aktuell steht. Damit bietet es die nötige Transparenz, um Prioritäten richtig zu setzen und Führungskräfte wie auch Investoren stärker miteinzubeziehen.»

MK Es handelt sich also um eine Weiterentwicklung der Lean-Ansätze?

GRIESBACH Wie bei Lean Production geht es darum, Verschwendung zu vermeiden und den Mehrwert für Kunden zu erhöhen. Auch bei Innovationsprozessen sollte man nur in die Richtung investieren, die Wert verspricht. Während das Ergebnis eines Produktionsprozesses jedoch bekannt ist, weiss man bei Innovationen nicht,

was am Ende herauskommt. Es ist ein offener Prozess mit vielen Fragen und vielen Veränderungen. Für den Erfolg ist es zentral zu wissen, was Kunden wollen, und immer wieder zu fragen, was im Prozess zu viel, zu aufwendig oder falsch gemacht werden könnte.


MK Reicht ein guter Businessplan dafür nicht auch?

GRIESBACH Ein einfacher Businessplan mag als Übung gut sein, um ein erstes Mal mögliche Zahlen durchzudenken. Es soll jedoch als theoretische Übung und nicht als Plan dienen. Denn einerseits sind

die Zahlen fiktiv und oft viel zu optimistisch. Andererseits wird sich die Projektausrichtung mit grosser Wahrscheinlichkeit noch stark verändern. Es ist wichtig, sich einzugestehen, dass das, was am Anfang als erfolgreich angesehen wurde, sich markant verändern wird. Und zu überlegen, wie man mit dieser Tatsache am besten umgehen kann.

MK Welche Optionen gibt es, den Lean-Gedanken im Unternehmen zu verankern?

GRIESBACH Man kann intern oder als Spin-off selbst ein Innova-



***David Griesbach**, Dr. rer. soc. HSG, ist Experte für Lean Innovation und Lean Start-up. Seit 20 Jahren berät und begleitet er Unternehmen und Organisationen an der Schnittstelle zwischen Strategie und Innovation. Der Buchautor lehrt zudem an der Hochschule Luzern, unter anderem im MBA- und EMBA-Lehrgang, und hält Impulsreferate und Key Notes an Veranstaltungen. Weitere Informationen sind unter www.leaninnovationguide.com, www.davidgriesbach.com und www.griesbachconsulting.com abrufbar.



Auch das Buchkonzept entstand «lean». Für das Design kooperierte David Griesbach mit Equipo, dem Büro für visuelle Kommunikation und Grafik in Basel (www.equipo.ch).

tionsteam aufbauen, ein Start-up kaufen oder in eines investieren. Alle diese Optionen weisen Vor- und Nachteile auf. Wenn man es mit eigenen Leuten machen will, besteht die Gefahr, dass zu kleine Ideen gewählt werden, die nicht disruptiv genug sind. Wenn man ein Start-up kauft, dann ist dessen Kultur anders, und man muss darauf achten, dass es im Grossunternehmen überlebt. Wenn man in ein Start-up investiert und mit ihm zusammenarbeitet, dann hat man einen Fuss im Thema, jedoch einen geringen Einfluss. Das Schlimmste ist, nichts zu tun, zuzuschauen und die anderen vorausgehen-zulassen.

MK *Mit Ihrer Consulting-Firma beraten Sie auch grössere Unternehmen. Wie gehen diese mit Lean Innovation um?*

GRIESBACH Bei Grossunternehmen hat der Lean-Ansatz schon Einzug genommen. Sie erkannten, dass sie viel mehr mit Kunden reden müssen, bevor sie über Monate hinweg im stillen Kämmerchen Neues entwickeln, das im schlimmsten Fall dann niemand will. Es gibt Unternehmen wie die Swisscom, die diesen Kulturwandel angenommen und aus ihren Innovationsteams heraus stark verbreitet haben. Sie verfolgen einen Ökosystem-Ansatz, bei dem, ohne im Voraus klar zu wissen, was dabei herauskommt, versucht wird, mit möglichst vielen Ak-

teuren zu interagieren, Wissen auszutauschen und Partnerschaften einzugehen. Auch bei Twint entschlossen sich die Banken früh, zu kooperieren: Je mehr Akteure die Bezahl-App auf Online-Handelsplattformen oder im Laden anbieten, desto wertvoller wird sie. So ein Ökosystem ist wie ein gemeinsam geschaffener Nährboden, auf dem Interaktionen stattfinden und neue Kombinationen entstehen können. So sucht etwa die Swisscom in Coworking Spaces oder an Veranstaltungen neue Impulse. Und die SIX Group schuf mit ihrem F10 Fin Tech Incubator & Accelerator einen Ort, an dem ausgewählte Start-ups während einer gewissen Zeit auf die SIX-Ressourcen zugreifen können. Mit solchen Aktivitäten kann man austesten, wie Innovationen funktionieren, und auch, wo es sich zu investieren lohnt.

MK *Wie ist die Akzeptanz von Lean Innovation?*

GRIESBACH Bei den Firmen, die darauf setzen, kommt wirklich etwas in Gang: Das Thema wird zu einem Trend, der die Kultur auch generell in eine flexiblere Richtung verändert. Wenn auch noch nicht aus allen Innovationsvorhaben riesige neue Umsatztreiber entstehen. Aber viele Unternehmen halten das Thema für wichtig, gehen es strategisch an oder lassen wenigstens ein Team daran arbeiten. In jedem Fall bereitet Lean Innovation die Organisation auf



neue Produkte und Geschäftsmodelle vor, die relevant werden könnten.

MK *Was können grössere Unternehmen denn von den Start-ups lernen?*

GRIESBACH Zum einen die grosse Offenheit für Neues. Zum anderen die Flexibilität. Und auch die Tatsache, dass sie ständig mit Kunden und Partnern in Kontakt bleiben. Auch gegenüber dem Risiko haben Start-ups eine andere Mentalität. Sie experimentieren viel angstfreier mit neuen Ideen. Dagegen herrscht in grösseren Unternehmen oft eine Angstkultur vor. Angst, gegenüber Vorgesetzten schlecht dazustehen, mit Innovationen zu scheitern, die eigenen Ziele des laufenden Geschäfts nicht mehr zu erreichen, bestehende Produkte oder die eigene Position zu kannibalisieren und dadurch an Einfluss zu verlieren. Solche Ängste kann sich ein Start-up gar nicht leisten. Daher holen Unternehmen oft Ex-Start-up-Gründer ins Team. Ich rate meinen Studierenden deshalb immer, sich an ein Start-up-Projekt zu wagen, auch wenn es scheitern kann. Das ist viel besser als jedes Praktikum. Leider wählen viele den sicheren Weg. Mit guten Löhnen hat man eben auch viel zu verlieren. Das ist die Schweizer Mentalität. Ein bisschen mehr Kampfgeist wäre gut.»

MK *Welche Hürden hindern etablierte Firmen, es den Start-ups nachzumachen?*

GRIESBACH Bis im Detail klar ist, in welche Richtung ein Projekt sich verändern kann, wirkt der Lean-Ansatz zunächst langsamer und aufwendiger. Das kann abschrecken. Dafür werden die Innovationen für Kunden relevanter und man spart Entwicklungszeit, die keinen Wert bringt. Je früher man zudem merkt, dass aus einem Vorhaben nichts wird, desto schneller kann man andere Themen aufgreifen und die Ressourcen für bessere Lösungen aufwenden. Diese Kunden- und Nutzerorientierung ist aber nicht nur für Innovationen wichtig. Grundsätzlich ist das Lean Progress Model so adaptierbar, dass man es für jede Veränderung einsetzen kann, die einen Mehrwert für Kunden oder Nutzer bewirken soll.

MK *Der Lean-Ansatz ist also auch für Marketing sinnvoll?*

GRIESBACH Genau. Neben der Produktentwicklung kann zum Bei-

spiel auch das Pricing vom Lean-Prinzip profitieren. Die meisten Start-ups scheuen sich nicht, Umsatzmodelle zu testen oder auf unterschiedlichen Webseiten auszuprobieren, welchen Preis man verlangen kann – und diesen auch mal zu erhöhen. Auch im Entwicklungsprozess der Kommunikation könnte öfters mit Kunden geredet, experimentiert und getestet werden. Es braucht zwar noch immer die kreative Kampagnenidee, mit der Agenturen brillieren können, aber wie und über welche Kanäle man sie dann verbreitet, verändert sich laufend. Bei schlanken Prozessen sollte zudem nicht alles im stillen Kämmerchen passieren. Deshalb muss die Kommunikationsabteilung intern aktiv über die innovativen Vorhaben informieren. Andere Mitarbeitende sollten nicht vor einer Black Box stehen, sondern wissen, wie sich das Unternehmen mittels Innovationen am Weiterentwickeln ist.

MK *Was empfehlen Sie Unternehmen, die Lean Innovation betreiben wollen?*

GRIESBACH Offenes Denken und die Bereitschaft, auch mal Regeln zu brechen, sind zwei Grundvoraussetzungen. Unternehmen sollten aber auch anerkennen, dass der Prozessverlauf nach dem Lean-Ansatz nicht planbar ist. Sein Ergebnis lässt sich nicht voraus-sagen, kann aber durchaus gesteuert werden. Für Unternehmen heisst das: Ja sagen zum Unbekannten und Innovation als Prozess des Vorwärtsexperimentierens und Vorwärtslernens verstehen. Dabei muss nicht jeder Schritt bis ins letzte Detail durchdacht sein, «quick and dirty» reicht durchaus. Zudem sollte mehr als eine Idee ins Rennen geschickt werden. Am Schreibtisch lässt sich nämlich nicht herausfinden, welche erfolgreich sein könnte. Ein weiterer Ratschlag ist, die finanziellen Investitionen entlang des Lernprozesses zu staffeln, damit sich die Projekte immer wieder beweisen müssen. Darüber hinaus lohnt es sich, Mitarbeitende stärker in den Innovationsprozess einzubinden. So könnte man Teammitgliedern Anteile, etwa an Spin-offs, geben. Was auf jeden Fall gilt: Wer heute einen Innovationsprozess anstösst, muss schlank und agil vorgehen. Mit dem Lean Progress Model ist dieser Ansatz relativ einfach zu handhaben. Damit bleibt man transparent, arbeitet fokussiert und kommt schneller zum Erfolg. ■