



BASLER

Die richtige Welle – wie Innovation gelingen kann

Die Basler AG hat vor vier Jahren mit anderen Unternehmen die „Zehn Gebote der Innovation“ entwickelt. Wichtigstes Gebot: Innovationen vorleben, einfordern und durchsetzen.

„Profitable Innovations-Chancen sind wie Wellen: Man findet sie nicht immer und nicht überall.“

Ingo Lewerendt
Basler

→ Innovation passiert ähnlich wie beim Wellenreiten: Der Wellenreiter schaut auf das Meer hinaus. Welle für Welle lässt er vorbeiziehen. Doch dann plötzlich kitzelt es in seinem Bauch. Eine Welle unterscheidet sich von den anderen. Er zögert noch und zweifelt, aber seine Emotionen veranlassen ihn, sich kurzentschlossen seinem Board zuzuwenden und vom Strand aus in Richtung Welle loszukraulen. Nach wenigen Metern erreicht ihn die Welle und er springt auf

das Board. Das Brett beginnt zu gleiten, und mit jeder Sekunde schwinden seine Zweifel. Ja, sie ist es, die richtige Welle. Und er reitet sie dem Strand entgegen.

So ähnlich ist es mit „Innovation im Berufsleben“:

1. Profitable Innovations-Chancen sind wie Wellen. Man findet sie nicht an jedem Strand und nicht bei jedem Wetter, und so bietet auch nicht jeder Markt jederzeit Potenzial, mit Neuheiten gute Geschäfte zu machen. Man braucht Geduld und Überblick, um zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu stehen.

2. Wer gut auf die richtige Welle vorbeireitet sein will, muss weit draußen vor dem Strand auf sie warten und Ausschau halten. Im Innovationsraum gleicht das Disziplinen wie dem Trendscouting und dem strategischen Generieren und Auswählen von Ideen. Der wichtigste Punkt ist wohl dieser:

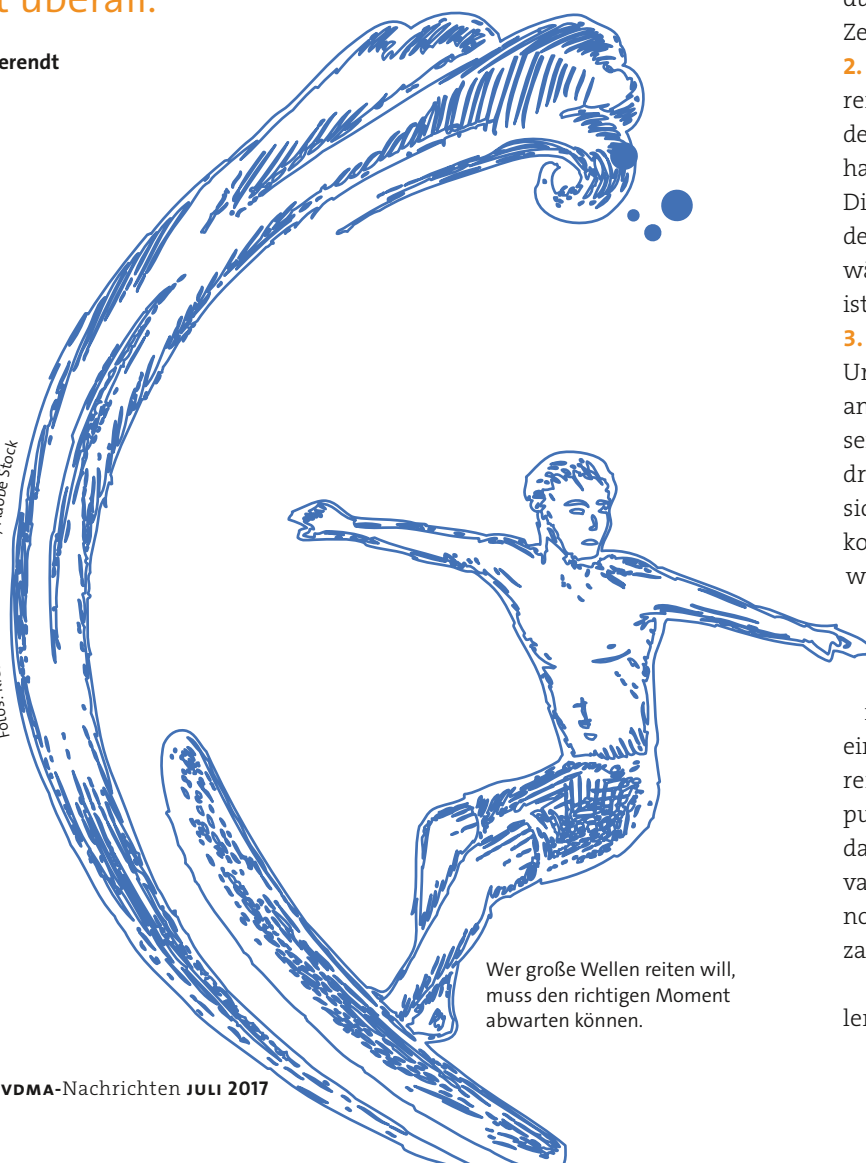
3. Wer große Wellen reiten will, muss Urlaub nehmen, eine lange, teure Reise antreten, zum Strand fahren und bei passendem Wetter rausschwimmen und da draußen auf die Welle warten – ohne sich dabei sicher sein zu können, ob sie kommt und wie gut der Ritt gelingen wird.

Innovation ernst nehmen

Strategische und systematische Innovation setzt zum einen voraus, dass ein Unternehmen Mitarbeiter dafür bereitstellt, die sich an diesem Arbeitspunkt wohlfühlen. Zum anderen darf das Budget nicht fehlen, das für die Innovationsarbeit notwendig ist, auch wenn noch unklar ist, ob und wie es sich auszahlen wird.

Damit ist auch schon das Kernproblem von Innovation erreicht: Welches

Fotos: Kreativ, Gesina Ottner / Adobe Stock



Wer große Wellen reiten will, muss den richtigen Moment abwarten können.



Unternehmen gibt Geld, das es im heutigen Kernmarkt dringend braucht, stattdessen als „Spielgeld“ für die Zukunft aus?

Die Basler AG nimmt Innovation und Zukunftssicherheit ernst – obwohl das Kerngeschäft derzeit sehr gut läuft und es keinen dringenden Anlass gibt, sich mit „dem Neuen danach“ zu beschäftigen. Vor rund vier Jahren haben Mitarbeiter der Basler AG mit mehreren großen und innovativen Unternehmen die „Zehn Gebote der Innovation“ entwickelt, zu denen sich der Vorstand bekannt hat. Das erste und gleichzeitig wichtigste Gebot nennt Basler „King’s Quest“. Dahinter verbirgt sich die Anforderung an die Köpfe des Unternehmens, Innovation nicht nur zu propagieren, sondern sie auch vorzuleben, einzufordern und zur Not auch gegen die inneren Kräfte des Unternehmens durchzusetzen.

Zwei Welten

Basler hat viel Kraft, Zeit und Geld investiert und sich eine Landschaft zur systematischen Innovation aufgebaut – mit kreativen Mitarbeitern, die Wissen über Innovationsmethoden mitbringen, mit vielen Freiheiten, festem Budget, einem speziell entwickelten Prozess samt Gates und Entscheidungsgremien sowie einer Innovationsstrategie.

„Einfach war das nicht“, sagt Ingo Lewerendt, Strategic Business Development Manager bei der Basler AG. „Immer wieder stießen wir auf Gegenwehr, und die war auch berechtigt.“ Denn während die Innovationsarbeit viel Freiraum und Risikofreude benötigt, werde im Kernge-

schäft deutlich mehr auf Investitionssicherheit und inkrementelle Optimierung geachtet. „Es gibt im Kerngeschäft sehr viele schützenswerte Errungenschaften“, sagt Lewerendt, „das Kerngeschäft ist ROI- und effizienzorientiert, während der Innovationsraum auf schnelles Lernen und Anpassen fokussiert. Das passt nicht zusammen. Nein, es ist schlimmer: Die beiden Welten stören sich gegenseitig so sehr, dass man sie voreinander schützen muss.“ Es sei wichtig für jede der beiden Welten, dass sie möglichst dicht am „lokalen Optimum“ arbeitet, damit sie auch Erfolg haben kann. Damit es beiden Welten gut geht.

„Wir sehen eine zu große Gefahr darin, dass sich eine Zwei-Klassen-Gesellschaft im Betrieb bildet.“

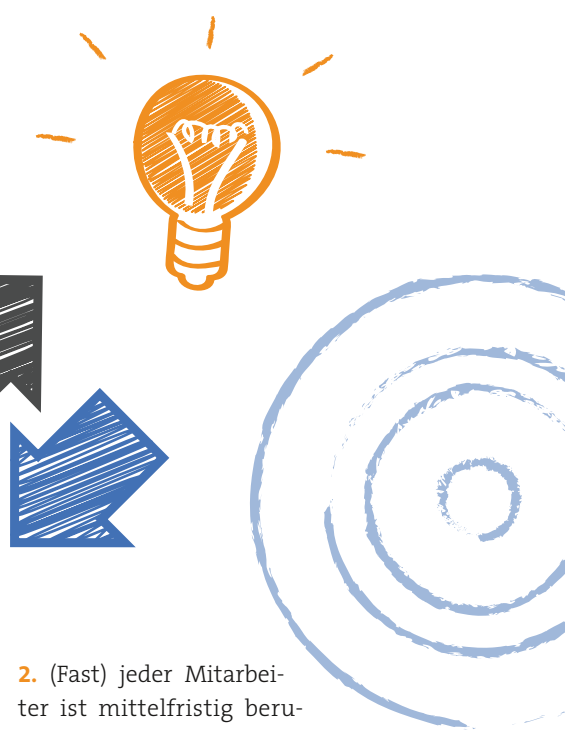
Ingo Lewerendt
Basler

Das Team um Lewerendt bei Basler hat sich aber dagegen entschieden, zwei komplett getrennte Welten aufzubauen. Welten, in der die eine Gruppe von Menschen das Kerngeschäft bedient und die andere über Innovationen nachdenkt. Warum? „Weil wir eine zu große Gefahr darin sehen, dass sich eine Zwei-Klassen-Gesellschaft im Unternehmen bildet“, erklärt Lewerendt. Das sei wie eine Art Religionskonflikt. Man kann sich vorstellen, wie schwierig es dort ist, eine Innovation in das Kerngeschäft zu überführen – insbesondere dann, wenn „King’s Quest“ nicht ernsthaft vorhanden ist.

Streben nach Ambidextrie

Die Basler AG strebt daher „Ambidextrie“ (Zweigleisigkeit) an, sprich:

1. Die beiden Welten Innovation und Kerngeschäft laufen separat in ihren idealen Arbeitspunkten. Auf diese Weise erhofft Basler einen idealen Vortrieb in beiden Disziplinen.



2. (Fast) jeder Mitarbeiter ist mittelfristig berufen, sich in beiden Welten passend zu den Arbeitspunkten zu bewegen. Durch die Vielfalt von möglichen Innovationen (wie Produkt, Service, Business-Modell) kann jeder in die Verlegenheit kommen, an Innovationsprojekten mitzuarbeiten. Mit jedem Projekt steigt die Anzahl der „Zweigleisigen“ und das Verständnis für unterschiedliche Arbeitspunkte.

Ambidextrie ist für Basler ähnlich wie eine Impfung gegen das Not-invented-here-Syndrom. Sie fängt an einer kleinen Stelle im Körper an und breitet sich systematisch aus. Das Verständnis und die gegenseitige Unterstützung der beiden Welten wachsen seitdem täglich an. „Wir hoffen, dass dieser Trend weiter anhält“, sagt Lewerendt.



Stolz blicken er und sein Team auf den Pfad zurück, den sie bereits zurückgelegt haben. Doch es ist auch noch ein weiter Weg zu gehen – der Weg zur Ambidextrie. Auch dieser Weg besteht daraus, Neues zu erobern und Erprobtes zu erhalten.

AUTOR

Ingo Lewerendt
Strategic Business Development Manager bei der Basler AG, Ahrensburg