

FOKUS-THEMA 03/2025:

EXNOVATION

INHALT

Einstiegsartikel: Exnovation

Exnovation & Ambidextrie

Risiken von Exnovation

Checkliste: Strategisch für oder gegen Exnovation entscheiden

Interview mit Fränzi Kühne der edding GmbH

Inhaltsverzeichnis:

Einstiegsartikel: Exnovation _____	2
Exnovation & Ambidextrie – warum bewusstes Beenden zum Kern zukunftsfähiger Unternehmen gehört _____	4
Exnovation: Risiken und Chancen _____	6
Exnovation: Wann ist es Zeit loszulassen? _____	8
Einstellung eines Produkts (Interview mit Fränzi Kühne) _____	10

Transparency Disclaimer:

Alle Artikel des Fokus-Thema Exnovation basieren auf dem Fachbuch „*Innovation und Exnovation*“ (Bils, Töpfer, 2024) und dienen als kompakter Einstieg in das Thema Exnovation. Das Interview ist Teil des Buches und veranschaulicht einen konkreten Anwendungsfall.

Zitierhinweis: Die Artikel werden vom Thinktank Team (hier: Almut Meyer zu Schwabedissen & Elena Pruchniewski) recherchiert und verfasst.

Meyer zu Schwabedissen, A., Pruchniewski, E. (2025, März). Fokus-Thema: Exnovation. Thinktank Ambidextrie. <https://www.thinktank-ambidextrie.com/fokus-themen>

Einstiegsartikel: Exnovation

Was ist mit Exnovation gemeint?

Der Begriff Exnovation beschreibt den bewussten Prozess des Aufhörens und Abbaus von veralteten Praktiken, Produkten oder Strukturen, die nicht mehr zeitgemäß sind. Diese Praxis ist ein essenzieller Teil von Veränderungsprozessen, da sie es ermöglicht, veraltete Innovationen gezielt aus dem System zu entfernen und Platz für Neues zu schaffen. Der Begriff selbst leitet sich aus dem lateinischen novare (erneuern, verändern) ab, kombiniert mit der Vorsilbe ex (heraus), was darauf hindeutet, dass etwas Neues wieder entfernt wird. Exnovation entstand in den 1970er Jahren und wird seither vor allem in Diskussionen über Transformationsprozesse verwendet, da er das bewusste Loslassen von Innovationen beschreibt. Eine der ältesten Definitionen stammt aus dem Jahr 1981, als Kimberly und Evanisko Exnovation als den Prozess beschrieben, bei dem Organisationen sich von Innovationen trennen, die sie zuvor eingeführt hatten.

Relevanz von Exnovation

Exnovation gewinnt in einer Welt endlicher Ressourcen immer mehr an Bedeutung. Denn durch den bewussten Abbau veralteter Praktiken können wertvolle Ressourcen wie Rohstoffe und Energie freigesetzt werden, die dann für neue, innovative Lösungen genutzt werden können. Diese Sichtweise wird besonders relevant, wenn man den sogenannten Rebound-Effekt betrachtet – ein Phänomen, bei dem Innovationen, die eigentlich auf mehr Nachhaltigkeit abzielen, paradoxerweise zu einem höheren Ressourcenverbrauch führen. Exnovation könnte hier einen Lösungsansatz bieten, indem sie nicht nur Neues schafft, sondern auch Altes gezielt beendet. Angesichts der tiefgreifenden Transformationen, die in Bereichen wie Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt notwendig sind, wird Exnovation zu einem entscheidenden Hebel.

Exnovation als alltägliches Phänomen

Der Begriff Exnovation beeinflusst bereits unseren Alltag und verschiedene gesellschaftliche Diskurse:

#Aufgeräumter: Ein bekanntes Beispiel ist Marie Kondos „KonMari-Methode“, die auf Minimalismus basiert und das Behalten von Gegenständen auf das Wesentliche reduziert. Diese Methode spiegelt eine exnovative Denkweise wider, da sie sich darauf konzentriert, das Überflüssige bewusst loszulassen.

#Weniger: Ein weiteres Beispiel ist die Bewegung des Frugalismus, die auf ein Leben mit weniger Besitz abzielt und durch Reparieren und Second-Hand-Käufe nachhaltige Alternativen fördert. Dieser Ansatz steht im Gegensatz zur Konsumgesellschaft, in der Besitz eine zentrale Rolle spielt.

#Langsamer: Auch in der „Slow“-Bewegung zeigt sich Exnovation: Ob Slow Food,

Slow Fashion oder das Cittàslow-Netzwerk – diese Initiativen betonen bewusstes Verlangsamten und fördern nachhaltige, regionale Entwicklung.

#Dosierte: Zudem reflektieren digitale Phänomene wie „Digital Detox“ oder „Declutter Your Mind“ den Wunsch, sich von einer übermäßigen Nutzung von Technologie zu lösen und eine gesunde Balance zwischen Konsum und Verzicht zu finden.

#Verzicht: Auch der vollständige Verzicht auf bestimmte Produkte oder Praktiken, etwa aus ethischen oder umweltbezogenen Gründen, ist eine Form der Exnovation. Soziale Medien können diesen Trend verstärken, indem sie Informationen verbreiten, die zu bewussteren Entscheidungen führen können.

Exnovation als Ergänzung zu Innovation

Exnovation und Innovation stehen in einem dynamischen Wechselspiel, das für nachhaltige Veränderungen unerlässlich ist. Während Innovation als der Prozess der Erneuerung und Entwicklung neuer Lösungen betrachtet wird, zeigt sich, dass Innovation allein oft nicht ausreicht, um komplexe Probleme zu lösen. Exnovation übernimmt hier die Rolle des notwendigen Gegenstücks zur Innovation, da sie das aktive Beenden nicht mehr funktionierender Ansätze ermöglicht.

Dieser Zusammenhang wird besonders deutlich, wenn man den „Pro-Innovation Bias“ betrachtet, also die Tendenz, Innovationen immer positiv zu bewerten und ihre möglichen negativen Konsequenzen (siehe oben genannten Rebound-Effekt) zu ignorieren. Die Notwendigkeit von Exnovation wird oft erst deutlich, wenn Innovationen scheitern, weil bestehende Praktiken nicht rechtzeitig abgebaut wurden. Deshalb wird zukünftig neben der Förderung von Innovationen auch das gezielte Beenden bestehender Strukturen eine entscheidende Rolle spielen – die Zeit der Exnovation hat begonnen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Exnovation ein wichtiger Prozess ist, der in einer Welt knapper Ressourcen und zunehmender Nachhaltigkeitsanforderungen immer relevanter wird. Sie ergänzt Innovation: sie schafft Platz für Neues durch das bewusste Beenden alter, überholter Praktiken. Indem wir lernen, Innovation und Exnovation im Gleichgewicht zu halten, können wir den Herausforderungen der Zukunft besser begegnen und nachhaltige Veränderungen bewirken.

(vgl. *Bils, S. & Töpfer, G. (2024). Innovation & Exnovation, Synergien von Ende und Anfang (1. Aufl.). Nomos. <https://doi.org/10.34156/978-3-7910-6150-4> - Kapitel 1: S.11-25*)

Exnovation & Ambidextrie – warum bewusstes Beenden zum Kern zukunftsfähiger Unternehmen gehört

Ambidextrie 2.0? Innovation und Effizienz sind nicht genug – Organisationen benötigen zusätzliche Prozesse zum Rückbau veralteter Strukturen. Der Artikel skizziert, wie das Ambidextrie-Konzept durch Exnovation ergänzt wird.

Ambidextrie

Ambidextrie meint wörtlich "Beidhändigkeit" und beschreibt die Fähigkeit von Organisationen, sowohl ihr Kerngeschäft effizient zu betreiben als auch innovativ auf Veränderungen zu reagieren. Diese Dualität wird oft als zwei "Hände" einer Organisation dargestellt: Eine Hand ist für das Kerngeschäft zuständig (Exploit-Modus), während die andere Hand neue Möglichkeiten erkundet (Explore-Modus).

Exnovation

Exnovation beschreibt den Prozess des bewussten Aufhörens oder Abbauens von nicht mehr benötigten Strukturen oder Praktiken. Bei knappen Ressourcen und der ständigen Notwendigkeit zur Erneuerung gewinnt das regelmäßige Ausphasen dessen, was nicht mehr benötigt wird, an Bedeutung. Nicht zuletzt, um Kräfte für das Wesentliche zu bündeln, sondern auch um den Raum zu haben, Entwicklungen zu erkennen und darauf angemessen 'explorig' reagieren zu können.

Insofern ergänzt die Exnovation das Konzept der Ambidextrie auf sinnvolle Weise, weil es eine weniger beachtete Option darstellt, die Exploit-Seite weiter zu optimieren und auf der Explore-Seite Impulse für Erneuerung gibt, ohne dabei notwendigerweise Neues hinzuzufügen. Töpfer und Bils (2024) argumentieren, dass Exnovation somit als "fehlendes Puzzleteil" in das Ambidextriekonzept eingefügt werden kann.

Drei Facetten der Exnovation:

Exnovation ergänzt die Ambidextrie um drei entscheidende Facetten:

1. Auslösefacette

Erkennen, dass bestehende Lösungen nicht mehr tragen. In diesem Zuge entsteht ein Commitment zur absichtsvollen Beendigung. Durch das Beenden von Prozessen, etc. werden Räume und Ressourcen frei. Das eröffnet neue Möglichkeiten für den Explore Modus und kann in diesem Zuge Innovation auslösen.

2. Selektionsfacette

Exnovation geht einher mit der Reflexion von angemessenen Gründen für das Ausphasen bestimmter Prozesse/Produkte. Im Explore-Modus der Ambidextrie werden verschiedene Lösungen, die das Exnovationsobjekt ersetzen könnten,

skizziert. Aus diesen Lösungsskizzen wird dann eine Lösung herausgehoben und umgesetzt. Alle anderen werden wieder exnoviert. Das Nachdenken über Exnovation spielt eine wichtige Rolle bei der Auswahl und dem Verwerfen von Ideen.

Praxis-Tipp: Erkenntnisse aus gescheiterten Innovationen systematisch dokumentieren – sie können ggf. für zukünftige Lösungsansätze relevant sein.

3. Vollzugsfacette

Im Exploit-Modus geht es darum, das Ausgewählte zu etablieren. Hier kann Exnovation helfen, alte Strukturen abzubauen, um Platz für das Neue zu schaffen.

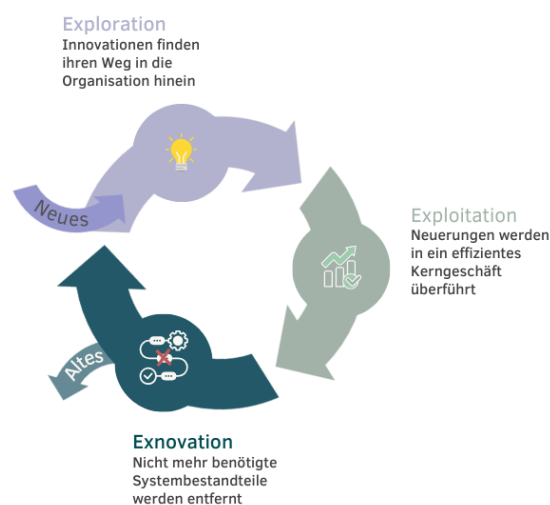
Praxis-Tipp: Abschiedsrituale (wie eine symbolische Beerdigung) können helfen, Widerstände zu reduzieren.

Der Kreislauf der Erneuerung

Die Berücksichtigung von Exnovation in dem Ambidextriekonzept, macht einen Kreislauf sichtbar, der die kontinuierliche Anpassung und Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen fördert:

Innovationen finden ihren Weg in die Organisation (Explore-Modus), werden in ein effizientes Kerngeschäft überführt (Exploit-Modus), und nicht mehr benötigte Systembestandteile werden entfernt (Exnovation). Diese Verbindung von Ambidextrie und Exnovation bietet Organisationen einen strategischen Rahmen zur Steuerung von Veränderungsprozessen. Sie ermöglicht es, sowohl neue Ideen zu fördern als auch gezielt alte Strukturen abzubauen. Dadurch können Organisationen flexibler auf Veränderungen reagieren und ihre Ressourcen effektiver einsetzen:

1. **Explore:** Innovationen finden ihren Weg in die Organisation
2. **Exploit:** Überführen in effizientes Kerngeschäft und Bewährtes optimieren
3. **Exnovation:** Entfernung nicht mehr benötigter Systembestandteile



Dieser Zyklus ist kein linearer Prozess, sondern ein dynamischer Prozess aus Rückkopplung und Parallelhandeln. Exnovation ist demnach kein Gegensatz zur Innovation, sondern ihr notwendiger Partner. Die Integration von Exnovation in das Ambidextriekonzept stellt demnach einen vielversprechenden Ansatz für Organisationen dar, um sich in einer sich schnell verändernden Umwelt anzupassen und zu entwickeln. Es ermöglicht einen ausgewogenen Blick auf Innovation und Abbau, der für die langfristige Überlebensfähigkeit von Organisationen entscheidend sein kann.

(vgl. Bils, S. & Töpfer, G. (2024). *Innovation & Exnovation, Synergien von Ende und Anfang* (1. Aufl.). Nomos. <https://doi.org/10.34156/978-3-7910-6150-4> - Kapitel 3.3: S.84-93)

Exnovation: Risiken und Chancen

Exnovation meint den Prozess des gezielten Ausphasens überholter Technologien, Strukturen oder Praktiken. Um ein allumfassendes Bild dieses Prozesses zu zeichnen und den Pro-Exnovation-Bias zu vermeiden, soll in diesem Beitrag auch die Risikoseite der Exnovation beleuchtet werden.

Warum birgt Exnovation Risikopotenzial?

Exnovation ist ein technischer oder organisatorischer Prozess, der auch tiefgreifenden kulturellen Wandel und psychologische Reaktionen auslöst. Dabei spielen drei konkrete Risikofaktoren eine zentrale Rolle:

- **Unvorhersehbarkeit in komplexen Systemen:** Entscheidungen zur Exnovation sind oft riskant, da die langfristigen Auswirkungen schwer abschätzbar sind. Beispiele wie der Kohleausstieg zeigen, dass selbst gut gemeinte Veränderungen Konflikte und Unsicherheiten hervorrufen können
- **Widerstände und Verlustaversion:** Menschen neigen dazu, am Status quo festzuhalten, da Verluste emotional stärker wiegen als gleichwertige Gewinne. Dieser Endowment- und Status-quo-Effekt erschwert es, bestehende Systeme loszulassen, selbst wenn es bessere Alternativen gibt
- **Fehlende Vorbilder und positive Narrative:** Während Innovation von Heldenfiguren und Erfolgsgeschichten geprägt ist, fehlt Exnovation diese inspirierende Kraft. Das "Aufhören" erscheint oftmals deutlich weniger attraktiv und motivierend

Warum birgt das “Sein-Lassen” von Exnovation auch Risiken?

Auf der anderen Seite kann aber auch das Ignorieren notwendiger Exnovationen Konsequenzen haben:

- **Beibehaltung schädlicher Praktiken:** Überholte Technologien oder Strukturen bleiben bestehen und verursachen weiterhin Schäden – beispielsweise durch Umweltbelastungen oder ineffiziente Prozesse
- **Systemüberlastung:** Das kontinuierliche Hinzufügen neuer Lösungen ohne das Entfernen alter führt zu einer Überforderung der Beteiligten und einer Verwirrung hinsichtlich der Ziele und Prioritäten. Dies kann im schlimmsten Fall zu Handlungsunfähigkeit führen
- **Kippunkte und Systemkrisen:** Ohne rechtzeitige Anpassungen können sich negative Effekte sprunghaft verstärken und dazu führen, dass Systeme kollabieren (Stichwort: Ressourcenerschöpfung oder soziale Spannungen). Solche Kippunkte sind schwer vorhersehbar und oft unumkehrbar

Was heißt das für die Praxis?

Exnovation ist mehr als das bloße Abschalten alter Systeme – sie erfordert eine strategische Herangehensweise auf technischer, organisatorischer, kultureller und kommunikativer Ebene. Kommunikation nimmt dabei eine Schlüsselrolle ein: Die Akzeptanz von Veränderungen hängt maßgeblich davon ab, wie der Wandel vermittelt wird. Erfolgversprechend ist ein Fokus auf greifbare Vorteile – etwa Effizienzgewinne oder zukunftsfähige Strukturen – kombiniert mit einer ehrlichen Darstellung möglicher Nachteile. Diese Transparenz schafft Vertrauen und reduziert Ängste.

Ebenso entscheidend ist der konstruktive Umgang mit Widerständen. Statt Konflikte zu unterdrücken, lassen sich diese als diagnostisches Werkzeug nutzen: Sie offenbaren blinde Flecken im Prozessdesign und zeigen Anpassungsbedarfe auf, die eine gezielte Optimierung ermöglichen.

Darüber hinaus verlangen tiefgreifende Transformationen eine ganzheitliche Planungsperspektive. Makroökonomische Strategien müssen soziale Folgenabschätzung, wirtschaftliche Resilienz und ökologische Tragfähigkeit synchron betrachten – und dabei durch transparente Meilensteine und adaptive Steuerungssysteme flexibel bleiben.

- **Kommunikation ist entscheidend:** Die Art und Weise, wie Exnovationsprozesse präsentiert werden, beeinflusst deren Akzeptanz erheblich. Ein Fokus auf die Vorteile der Veränderung sowie transparente Kommunikation über mögliche Verluste sind essenziell
- **Widerstände als Indikatoren nutzen:** Anstatt Konflikte zu bekämpfen, sollten sie als Hinweise auf Schwachstellen im Prozess betrachtet werden. Dies hilft, Lösungen gezielt zu optimieren

- **Methodische Planung:** Große Veränderungen erfordern eine umfassende makroökonomische Planung, die soziale, wirtschaftliche und ökologische Aspekte berücksichtigt. Transparenz und Flexibilität sind dabei unerlässlich
- **Subtraktive Lösungsansätze fördern:** Menschen tendieren dazu, Probleme durch Addition zu lösen. Es ist wichtig, den Nutzen von Reduktion explizit hervorzuheben. Das könnte zum Beispiel Kostenersparnisse oder Effizienzsteigerung sein

Fazit

Exnovation ist eine unverzichtbare und unterbeleuchtete Disziplin unserer Zeit, die uns hilft (u.a. in der Energiewende, der Digitalisierung oder der Kreislaufwirtschaft) bedachte Entscheidungen zu fällen und Herausforderungen aufmerksam und rücksichtsvoll zu begegnen. Widerstände, Unsicherheiten in komplexen Systemen und fehlende Erfolgsgeschichten sind erwartbare Begleiterscheinungen der Exnovation.

Aktuelle politische Entwicklungen wie z.B. der Trump-Administration zeigen, wie wichtig es ist, nicht mit der sprichwörtlichen Kettensäge zu agieren, sondern Widerstände auch als wichtige Rückmeldung und Reflexionshinweise zu verstehen.

Gleichzeitig zeigt sich jedoch: Ohne Exnovation drohen langfristige Schäden durch veraltete Strukturen sowie Überlastung von Menschen und Systemen.

(vgl. *Bils, S. & Töpfer, G. (2024). Innovation & Exnovation, Synergien von Ende und Anfang (1. Aufl.). Nomos. <https://doi.org/10.34156/978-3-7910-6150-4> - Kapitel 3.4: S. 93-102*)

Exnovation: Wann ist es Zeit loszulassen?

Exnovation erfordert Mut und klare Entscheidungen. Doch oft kann das Beenden eines Produkts oder Prozesses der notwendige Schritt sein, um Raum für Neues zu schaffen und das Unternehmen zukunftsfähig zu machen.

Um zu beurteilen, ob ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Prozess im organisationalen Kontext zur Abschaffung ansteht, ist eine mehrdimensionale Betrachtung erforderlich. Die verschiedenen Aspekte reichen von Effektivitätsfragen über wirtschaftliche und rechtliche Überlegungen bis hin zu ethischen und zukunftsorientierten Dimensionen. Eine systematische Prüfung dieser Aspekte hilft, informierte Entscheidungen zu treffen und den richtigen Zeitpunkt für eine mögliche Exnovation zu erkennen.

Entscheidungshilfe: Die Exnovations-Checkliste

Aspekt	Schlüsselfrage
Effektivität	Hat das Objekt seinen ursprünglichen Zweck verloren?
Strategie	Blockiert es wichtigere Entwicklungen oder Ressourcen?
Schädlichkeit	Schadet es Umwelt, Gesundheit oder birgt es Risiken?
Wirtschaftlichkeit	Ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis noch vertretbar?
Regulatorik	Steht es im Konflikt mit aktuellen oder kommenden Gesetzen?
Ethik	Verursacht es soziale Probleme? Gibt es ethische Bedenken?
Ressourcen	Sind notwendige Materialien oder Fachkräfte noch verfügbar?
Sicherheit	Bestehen Risiken für Mensch und Umwelt?
Markt	Verändern sich Kundenbedürfnisse oder droht Obsoleszenz?
Lebenszyklus	Basiert es auf veraltender oder veralteter Technologie?

Wann ist der richtige Zeitpunkt?

Die Faustregel lautet: Je mehr Problembereiche in der Checkliste identifiziert werden, desto "unrettbarer" ist das Exnovationsobjekt. Besonders kritisch wird es, wenn es:

1. Mehr schadet als nützt
2. Nicht mehr mit der zukünftigen Strategie vereinbar ist
3. Ressourcen bindet, die für strategisch wichtigere Projekte benötigt werden

Alternativen zur Exnovation

Nicht immer ist die vollständige Abschaffung notwendig. Je nach Situation können auch andere Strategien sinnvoll sein:

- **Verändern:** Anpassung des Bestehenden
- **Erneuern:** Grundlegende Modernisierung
- **Ausdehnen:** Erweiterung des Anwendungsbereichs
- **Ersetzen:** Austausch durch eine bessere Alternative
- **Neugestalten:** Komplette Neukonzeption

Exnovation fungiert als strategisches Steuerungsinstrument, das durch gezieltes Ausphasen oder transformative Alternativen wie Modernisierung, Ressourcenumwidmung oder adaptive Weiterentwicklung nachhaltige Anpassung ermöglicht.

Die multiperspektivische Checkliste dient nicht nur zur Exit-Identifikation, sondern auch zur Ableitung alternativer Lösungen – vom Optimieren bis zum kompletten Replacements.

(vgl. Bils, S. & Töpfer, G. (2024). *Innovation & Exnovation, Synergien von Ende und Anfang* (1. Aufl.). Nomos. <https://doi.org/10.34156/978-3-7910-6150-4> - Kapitel 5.4: S. 163-164)

Einstellung eines Produkts (Interview mit Fränzi Kühne)

Vorüberlegungen:

Der Organisationsforscher Peter Drucker hat sich im Kontext mit Innovationsförderung mit der Frage befasst, wie man die vorhandenen Ressourcen sinnvoll auf das lenken kann, was wirklich wertschöpfend ist. Schon 1985 hat Drucker folgenden Ratschlag formuliert:

“There is only one way to make innovation attractive to managers: a systematic policy of abandoning whatever is outworn, obsolete, no longer productive, as well as the mistakes, failures, and misdirections of effort. Every three years or so, the enterprise must put every single product, process, technology, market, distributive channel, not to mention every single internal staff activity, on trial for its life. It must ask: Would we now go into this product, this market, this distributive channel, this technology today? If the answer is “No,” one does not respond with, “Let’s make another study.” One asks, “What do we have to do to stop wasting resources on this product, this market, this distributive channel, this staff activity?” (Drucker, 1985, S. 151f.)

Das Einstellen von Produkten ist im Unternehmenskontext wohl einer der bekanntesten und auch eindeutigsten Exnovationsvorgänge: Produkte, die am Ende des Produktlebenszyklus angekommen sind und vom Markt nicht mehr abgenommen werden, werden eingestellt. Diese Art von Exnovation ist durch Gewinn- und Effizienz motive geleitet und steht damit im Einklang mit dem übergeordneten Zweck von Firmen, Gewinn zu erwirtschaften. Üblicherweise geht eine Einstellung mit einer längeren Planung einher und es gibt entweder bereits ein Nachfolgeprodukt oder der Geschäftszweig wird inklusive aller Infrastruktur völlig aufgegeben/rückgebaut. Dies ließ sich beispielsweise an Apples „iPod“ beobachten. Der zu seiner Zeit revolutionäre MP3-Player war viele Jahre lang in Sachen Design und Funktion der Platzhirsch auf dem Markt und ebnete durch die Verknüpfung mit iTunes den digitalen Streamingdiensten den Weg. Durch die Verbreitung von Smartphones wurde die

Funktion des schließlich iPod überflüssig. Schon um 2010 überstiegen die Verkaufszahlen von iPhones die der iPods (Merkel-Gyger, 2022). Dennoch hielt Apple bis 2022 am ikonischen Produkt fest, bis es schließlich mit einem emotionalen Statement verabschiedet wurde. Solche „Ablöseprozesse“ finden sich vielfach, wobei das Verhältnis zwischen dem „Alten“ und dem „Neuen“ sowie die Frage, ob und wie lange man an etwas festhalten sollte, oft erst im Nachgang wirklich beantwortet werden kann. Das viel gescholtene Beispiel Kodak hat deutlich gemacht, wie man das Prinzip vom Kopf auf die Füße stellen kann: Obwohl das neue Produkt – die digitale Fotografie – schon verfügbar war, entschied Kodak, den analogen „Vorgänger“ eben nicht zu exnovieren, sondern an der analogen Fotografie festzuhalten, nur um wenig später recht hilflos dabei zusehen zu müssen, wie andere Anbieter an Kodak vorbeizogen. Dass sich die analoge Fotografie zumindest für die Masse anschließend von selbst „exnoviert“ hat, ist uns allen aus dem Alltag bekannt. Das Prinzip der „Kannibalisierung“ eigener Marktanteile wird oft als wichtige Disziplin für Wachstum und Erneuerung angesehen (Merunka, 2010).

Lassen wir nun Fränzi Kühne, Chief Digital Officer der edding AG, zu Wort kommen. Sie berichtet uns über ein eingestelltes Produkt (Nagellack), das im Frühling 2023 nach etwa acht Jahren im Rahmen eines gezielten und bewussten Prozesses eingestellt wurde.

Wo in deinem Arbeitskontext sind dir schon Spuren von Exnovation begegnet?

Ich arbeite bei Edding, einem Familienunternehmen mit 60 Jahre Historie. Das trägt natürlich kulturell viele Dinge aus der Vergangenheit in sich, die irgendwann überholt und nicht mehr zeitgemäß sind. Wir kennen alle den Satz „haben wir schon immer so gemacht“ und den hört man an vielen Stellen. Das heißt, dass wenig hinterfragt wird, obwohl man sich absolut die Frage stellen soll und muss, was noch richtig und zeitgemäß ist.

Bei uns haben sich unterschiedlichste Projekte rund um das Thema „Aufräumen“ gebildet, jeweils mit einer konkreten Zielstellung. Ein aktuelles Projekt beschäftigt sich z. B. mit der Effizienz von Prozessen. Der Hintergrund ist, dass innerhalb eines Konzerns mit der Zeit immer Ineffizienzen entstehen. Wir haben uns dafür im Rahmen eines Projekts den Raum genommen, weil man im Alltag auch viel zu selten dazu kommt, gelebte Praxis zu hinterfragen.

Im gleichen Zug geht es aber auch um das Hinterfragen von Arbeitsweisen, was weit über das rein akademische Wissen hinausgeht – wir wollen den Transfer in konkretes Arbeitshandeln fördern, was auch einen kulturellen Aspekt beinhaltet, der leider meist übersprungen wird.

Hast Du ein konkretes Beispiel für eine gelungene Exnovation?

Ja, bei unseren Edding Nagellacken. Wir haben uns die Frage gestellt, welche Produkte wir überhaupt haben und wo es „Leichen im Keller“ gibt, wie eben z. B. bei den Edding Nagellacken. Der Schnitt war dann aber doch schwer, weil es für viele Personen ein Herzensprojekt war, bei dem mal wirklich was komplett anderes gemacht wurde. Am Ende haben die Zahlen leider dafür gesprochen, dass es nicht mehr funktioniert. Gerade weil so viel Herzblut drin steckte, hat man das vorher nicht so genau hinterfragt. Vielleicht spielt auch ein kultureller Aspekt mit, denn der Vorstand war bei diesem Projekt stark involviert. Damit herrschte Unsicherheit, ob man – trotz Zweifel – an diesem Thema rütteln durfte.

Wie ist denn das Nagellack-Produkt bei Edding überhaupt entstanden?

Es gibt unterschiedliche Formate bei Edding, wo immer wieder divers zusammengesetzte Gruppen gemeinsam überlegen, was neue Produkte oder neue Geschäftsfelder sein könnten. Das Ergebnis können auch Investments sein oder der Zukauf von Produkten oder Dienstleistungen. Im Fall der Nagellacke war es eben eine Eigenentwicklung. Der Hintergrund: Edding steht für Tintenkompetenz und eine Kernfrage in einem dieser Formate war: Was kann man eigentlich alles bemalen? In der Grundschulzeit war es mal in, sich mit Edding die Fingernägel zu bemalen und so war die Nagellack-Idee geboren. Natürlich wurde eine Marktstudie durchgeführt und mit der Bestätigung, dass es dafür einen Markt gibt, fiel 2015 der Startschuss.

Am Ende hat das Produkt dann doch nicht funktioniert – wie kam das?

Ich denke nicht, dass es am Produkt selbst lag, denn das Produkt ist von der Qualität her super gewesen. Auch die Markteinschätzung war nicht verkehrt. In der Gesamtbetrachtung wurde aber der Aufwand unterschätzt, der eingebracht werden muss, um einen komplett anderen Markt zu erschließen. Es ist eben nicht die Schreibwaren-Branche, sondern wir sind in der Kosmetikbranche, die nach anderen Gesetzmäßigkeiten funktioniert. Hier muss Budget in Medien, Marketing, ins Netzwerk und eine andere Art von Vertrieb fließen. Das wurde zu Beginn so nicht gesehen.

Was kannst du über diesen Ausstiegsprozess sagen? Wie fing er an, wie hat er sich entwickelt?

Zwischen den Zeilen und hinter vorgehaltener Hand haben schon relativ zeitig Menschen den Verdacht geäußert, dass es nicht funktioniert oder zumindest nicht so anläuft, wie man erwartet hat. Allerdings wurde auch kein richtiger Business Case draus entwickelt, der auf einer tragfähigen Zahlenbasis gründet. So blieb es eher bei Vermutungen und aus dem bereits beschriebenen Aspekt heraus, dass Per Ledermann als CEO das Thema vorangetrieben hatte, hat man das Thema Nagellacke nicht so deutlich kritisiert.

Wir haben ab 2022 z.B. in Gesprächen mit Externen gehört, dass sie gar nicht wussten, dass Edding Nagellacke herstellt – ein weiteres Indiz für uns, dass wir nicht

die benötigte Reichweite hatten mit dem Produkt. Mit der Zeit war auch das Team, das anfänglich die Nagellacke vorangetrieben hatte, gar nicht mehr zusammen, so dass wir uns irgendwann entschieden haben, das Projekt als gescheitert zu erklären und zu beenden. Es lief immerhin acht Jahre, das war ja doch eine respektable Zeit.

Welche internen Reaktionen gab es auf diese Entscheidung?

Da war natürlich ein buntes Potpourri. Es gab Menschen, die dieses Produkt geliebt und jahrelang daran mitgearbeitet haben. Für die war das traurig, ihnen ist was weggebrochen, womit sie sich stark identifiziert haben. Auf der anderen Seite gab es Menschen aus der Logistik, die die ganze Zeit palettenweise die Bestände herumschieben mussten, ohne dass ausreichend viel davon verkauft worden wäre. Die haben sich eher gefreut und waren erleichtert, dass endlich die Entscheidung getroffen wurde. Es gab also die ganze Bandbreite an Meinungen, die wir auch entsprechend adressieren wollten. Wir haben alle, die wollten, in die Kommunikation mit eingebunden und ein internes Projekt daraus gemacht. Es gab z. B. ein Video, bei dem besonders diejenigen, die viel Arbeitszeit und auch Leidenschaft in das Produkt gesteckt haben, geäußert haben, wie schade sie das Ende finden und warum sie trauern. Es ist ja ein Aspekt des Scheiterns damit verbunden, den wir ganz offen adressieren wollten.

Was wäre passiert, wenn Ihr nicht aus dem Produkt in dieser aktiven Form ausgestiegen wärt?

Ich glaube, das würde heute noch so mitlaufen. Es war schon eine sehr bewusste, klare und forcierte Entscheidung, mit der auch aus Richtung des Vorstands gezeigt werden sollte: Wir handeln konsequent, wir treffen Entscheidungen – auch dann, wenn es schwierige sind. Wir verfolgen eine bestimmte Strategie und schneiden alte Zöpfe ab, wenn es nötig ist. Wir haben mit diesem Schritt die allseits bekannte Marschrichtung „haben wir schon immer so gemacht“ gleich mitbeerdigt und einer neuen innovativen Kultur den Weg bereitet.

Wie wurde die Exnovations-Entscheidung umgesetzt?

Wir waren dann relativ schnell. Innerhalb von ein, zwei Monaten war die Entscheidung klar und wir haben uns eine Kampagnenrahmen überlegt, innerhalb dessen wir zu diesem Thema in die Kommunikation gehen wollten. Außerdem haben wir uns Gedanken über die restlichen Bestände und den Abverkauf gemacht, damit auf keinen Fall was weggeworfen werden musste.

Gleichzeitig haben wir sehr konkret einen „Sink or Sail“-Modus für die restliche Firma angestrebt: Was nicht lossegelt, das versenken wir aktiv. Und der Erfolg musste ab diesem Zeitpunkt einigermaßen deutlich erkennbar sein und nicht nach Bauchgefühl beurteilt werden. Gemäß dem schönen Satz „Die Hoffnung ist des Kaufmanns Tod“ haben wir uns stark dafür eingesetzt, passende KPI und eine hilfreiche Zahlenbasis

zu entwickeln, die uns gute Entscheidungen ermöglicht. Der Nagellack war der Auftakt für diesen Richtungswechsel, aber im Anschluss wurden noch weitere Produkte und Initiativen nach diesem Muster beleuchtet. Wir sind bestrebt, das Zahlenwerk nicht zu übertreiben, denn neue Ideen und innovative Produkte leben von Fantasie – die kann man gerade zu Beginn des Prozesses nicht mit einem Zahlenwerk messen. Ab einem bestimmten Zeitpunkt dann aber sehr wohl. Dann muss es fliegen, oder wir trennen uns davon.

Würdest du sagen, Ihr seid für den nächsten Exnovations-Fall besser aufgestellt?

Auf jeden Fall! Wir hatten schon den nächsten Fall, nämlich unsere Compact-Printer-Sparte. Wir haben relativ geräuschlos zum Anfang des Jahres den kompletten internationalen Vertrieb an einen Partner übergeben und somit die Abteilung bei uns intern eingestellt. Das ist noch nicht lange her. Der Fall war anders gelagert als die Nagellacke, weil es eine bestehende Business Unit betraf, die abgebaut werden musste. Auch hier war die gute interne Kommunikation wichtig, und zu erklären, warum wir diese Entscheidung treffen. Es kam aber auch nicht überraschend. Denn nachdem wir schon ein Jahr „Sink or Sail“ hinter uns hatten, wussten alle Beteiligten, dass das Thema auf dem Prüfstand steht. Außerdem haben wir versierte Leute zur Unterstützung der Kommunikation eingebunden, was sich als sehr hilfreich herausgestellt hat.

Wenn Du mal an „weichere“ Themen wie kulturelle Aspekte oder Kooperationsgewohnheiten denkst: Würdest Du einschätzen, dass man die „Sink or Sail“-Logik darauf auch anwenden kann?

Das ist ein Riesenkomplex, weil in der gesamten Arbeitswelt gerade so viel im Umbruch ist und die Frage berührt, wie wir zusammenarbeiten, wie wir Arbeit organisieren. Ein Beispiel dafür ist die bei uns anstehende Ablösung des Intranets und damit verbunden die Umstellung auf Teams. Wir bearbeiten das Thema ähnlich, wieder mit einer Kampagnenlogik, in der Kommunikation im Zentrum steht. In dem Zuge müssen viele Fragen ge- und erklärt werden: Warum machen wir das eigentlich? Wer ist davon wie betroffen, wen holt man zuerst ab, welche Gruppen können die neue Lösung als erstes übernehmen und vorleben? Bei Edding gibt es Menschen, die teilweise schon 20 oder 30 Jahren dabei sind. Es ist nur fair, auch diese Personen ordentlich abzuholen und in alles einzubinden, was so passiert. Und natürlich darf und soll die Ansprache sich von der unterscheiden, die man an Azubis Anfang 20 richtet, die die ganze Zeit schon mit Teams gearbeitet haben und es eigentlich gar nicht anders kennen. Diese kommunikative Meile muss man gehen, man kann das nicht verschulen. Klar kann man Trainings machen, aber die Übernahme und das aktive Leben einer neuen Lösung sind etwas komplexer und das Befassen damit erfordert von allen Beteiligten ständige Anpassungsfähigkeit und die Bereitschaft, sich auf

Neues einzulassen. Da reichen ein paar Wandtattoos mit neuen Werten einfach nicht aus.

Bonusfrage: Was hält du von der Idee, an Dinge (Produkte, Prozesse, etc...) ein vorläufiges Ablaufdatum zu heften? Wenn dieses Datum gekommen ist, wird das Ding wieder abgeschafft, es sei denn, man hat wirklich sehr gute Gründe, es zu behalten.

Finde ich total super. Das würde das Verständnis erleichtern, dass nichts für die Ewigkeit ist. Man hat ja jederzeit die Option, etwas länger laufen zu lassen, aber man hat den Anlass schon eingebaut, einen kritischen Blick auf die Lage zu werfen.

(Das Interview ist ein Auszug aus dem Buch Innovation & Exnovation, Bils, Töpfer, 2024, Kapitel 5.2.1: S. 149-253).