



Wer kennt ihn nicht – den Sinnspruch, dass jedem Anfang ein Zauber inne-
wohnt? Vom Ende behauptet das hingegen (bisher) niemand. Mit etwas auf-
zuhören, auf etwas zu verzichten, hat auch in Unternehmen einen schweren
Stand. Denn aufhören und aufgeben – wissenschaftlich „exnovieren“ genannt –
ist negativ konnotiert. Es erscheint als Zeichen des Scheiterns und wenig
zukunftsorientiert. Dabei ist Exnovation im Kontext zukunftsorientierter Organi-
sationsentwicklung mindestens ebenso wichtig wie Innovation.

Exnovation

Aufhören als Zukunftsstrategie

Preview

- **Pro-Innovation-Dilemma:** Warum der einseitige Hype ums Neue in die Irre führt
- **Folgenreicher Verzicht aufs Verzichten:** Die Konsequenzen fehlender Exnovation
- **Exnovator's Dilemma:** Warum Aufhören in Organisationen so schwerfällt
- **Achtsame Abschiede:** Beispiele erfolgreicher Exnovation in Organisationen
- **Aufhören mit System:** Worauf es beim Exnovieren ankommt



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:
managerseminare.de/podcast

Keine Frage, die Bühne gehört heute der Innovation. Innovativ zu sein, gilt als der Weg in eine erfolgreiche organisationale Zukunft. Der Managementdiskurs und der Führungsalltag sind dementsprechend voll von Innovationsmethoden und -modellen, Innovationswerkzeugen, Innovationsprojekten, Innovationsforschung, Innovationsliteratur, Innovationsworkshops, Innovationsplattformen und -foren. Dabei ist der Innovationsbegriff durchweg positiv besetzt: Neu gleich gut, so das verbreitete Verständnis. Besonders eindrückliche Beispiele dafür finden sich in der Medizin: Als neu gelabelte Medikamente und Behandlungsmethoden wurden in verschiedenen Vergleichsstudien auch dann als wirksamer beschrieben, wenn in Wahrheit weiterhin die alten Medikamente und Behandlungsmethoden eingesetzt wurden.

Doch gibt es bei aller Freude an Fortschritt und Zukunft eine Kehrseite: Die unreflektiert positive Sicht auf Innovationen wird in der Forschung als Pro-Innovation Bias bezeichnet. Besonders bedenklich ist diese Verzerrung, wenn eine Innovation Kollateralschäden mit sich bringt, die in der Begeisterung für das Neue nicht deutlich wahrgenommen werden. So bringen manche Innovationen zwar einem kleinen Kreis von Menschen Nutzen, während sie an anderer Stelle großen Schaden verursachen. Davon abgesehen führen viele Innovationsprozesse noch nicht einmal zu den konkret erwarteten positiven Veränderungen. Gerade bei komplexen Problemlagen ist immer wieder festzustellen, dass diese trotz neuer Produkte oder neuer Vorgehensweisen nicht in den Griff zu bekommen sind. Und das liegt nicht etwa daran, dass nicht intensiv genug

an neuen Ansätzen gearbeitet würde. Es liegt daran, dass Innovationen zwar wichtig sind, aber gerade bei großen, komplexen Themen als Lösungsstrategie nicht ausreichen. Um solche Probleme zu lösen, bedarf es neben der Innovation einer weiteren komplementären Strategie: der Exnovation.

Exnovation ist der wissenschaftliche Begriff dafür, absichtlich mit etwas aufzuhören, etwas aufzugeben, ein Muster zu verlassen. Der US-amerikanische Managementprofessor John Kimberly, der den Fachterminus Anfang der 1980er-Jahre einführte, verstand Exnovation als finalen Schritt im Innovation Lifecycle: Eine ehemalige Innovation wird eingestellt, um Raum für neue Innovation(en) zu schaffen. Für diesen ewigen Kreislauf gibt es viele Vorbilder in der Natur – etwa das Ökosystem Wald, dessen Fortbestand auf Prozessen von Zersetzung und Wachstum beruht. Die ökologische Erkenntnis, dass Werden Vergehen voraussetzt, lässt sich auch für den Fortbestand anderer Systeme nutzen. Dafür aber ist die Akzeptanz der Exnovation als elementarer Schritt wichtig; Innovation allein reicht nicht.

Innovation allein reicht nicht

Lange Zeit herrschte allerdings die Überzeugung, dass genau das der Fall ist. Dass es also eines gezielten Eingriffes zur Abschaffung von Bestehendem gar nicht bedürfen würde, weil Innovationen früher oder später ihre veralteten Vorgänger einfach ersetzen. Dass dem mitnichten so ist, zeigt ein Beispiel aus dem Umweltbereich: E-Scooter sollten im städtischen Verkehr eine nachhaltigere Alternative zum Auto sein. Doch werden sie eher

on top genutzt, weil sie nicht etwa Strecken ersetzen, die die Menschen bislang mit dem Auto zurückgelegt haben, sondern solche, die sie zuvor noch zu Fuß gegangen sind.

Damit Innovationen wirklich zur Entfaltung kommen und die Weiterentwicklung eines Systems positiv beeinflussen können, ist es oft wichtig, dass in ihrem Fahrwasser ergänzend auf bestimmte bisherige Prakti-

ken, Prozesse, Produkte, Werte oder auch Denkweisen bewusst verzichtet wird. In anderen Fällen findet Exnovation auch ganz ohne vorherige Innovation statt. Dann nämlich, wenn sich abzeichnet, dass eine bisherige Lösung nicht mehr funktioniert oder noch nie funktioniert hat und daher aufgegeben werden sollte. Mitunter wird durch die Aufgabe des Alten dann schon eine positive

Das Exnovator's Dilemma

Innovation ist nicht die einzige – und auch keine hinreichende – Möglichkeit, Zukunft zu gestalten. In Kombination damit müssen sich Unternehmen ebenso darauf verstehen, bisherige Praktiken aufzugeben, Produkte einzustellen, Werte ad acta zu legen. Kurz: Sie müssen exnovieren. Damit allerdings tun sich, ähnlich wie beim Thema Innovation, grundlegende Zielkonflikte auf. Neben dem Innovator's Dilemma kann man daher von einem Exnovator's Dilemma sprechen. Es geht vor allem mit fünf Kernkonflikten einher.

1. Tradition versus Transformation

In Organisationen gibt es zahlreiche Pfadabhängigkeiten, die es tendenziell unwahrscheinlich machen, dass eine Entscheidung pro Exnovation getroffen wird. Beim Bestehenden zu bleiben, wird oft durch finanzielle Aspekte begünstigt, durch (veraltete) Regelwerke, durch liebgewonnene Gewohnheiten. Neue Wege zu beschreiten, sei es durch Innovation oder Exnovation, birgt immer ein gewisses Risiko – das häufig dafür sorgt, dass bei dem Dilemma die Transformation ins Hintertreffen gerät und man eine bestehende Lösung einfach beibehält.

2. Verlustaversion versus Gewinnfreude

Im Menschen ist beides angelegt: Gewinnfreude und Verlustaversion. Allerdings neigen Menschen – wie die psychologische Forschung zeigt – dazu, Verluste stärker zu gewichten als gleichwertige Gewinne. Auch deswegen neigt man in Organisationen stark dazu, etwas nicht zu verwerfen, um das Risiko des Verlusts nicht eingehen zu müssen. Schließlich kann es sein, dass man etwas zu Unrecht/verfrüht verwirft. Da scheint „weiter so“ die einfachere Gangart zu sein. Darüber hinaus ist in die meisten Dinge viel Energie geflossen (z.B. Anschaffungskosten), die mit der Exnovation gleich mit „verloren geht“.

3. Kurzfristiger Erfolg versus Nachhaltigkeit

In unserer schnelllebigen Welt werden sofortige Ergebnisse und kurzfristige Gewinne höher gewertet als langfristiges Wohl und

nachhaltiger Erfolg. Auch daraus ergibt sich ein Dilemma, das Verantwortliche bislang oft insofern ignorieren oder negieren, indem sie sich nur auf den kurzfristigen Erfolg konzentrieren. Exnovationen, die (wie auch Innovationen) oft erst nach einer gewissen Zeit ihren Erfolg offenbaren, geraten auch deswegen ins Hintertreffen.

4. Komfortzone versus Endlichkeit von Ressourcen

Verschwenderischer Ressourceneinsatz hat einen (scheinbaren) Vorteil: Man kann ihn relativ gedankenlos betreiben. Wer dagegen im Bewusstsein der Begrenztheit und Endlichkeit von Ressourcen klare Entscheidungen über Projekte, Produkte und Co. fällen will, die erhalten bleiben sollen, und solche, die am besten aufgegeben werden, muss viel Zeit, Aufmerksamkeit und Energie investieren, Gespräche führen und den Gegenwind aushalten. Auch dieses Dilemma schreckt viele davon ab, notwendige Exnovationsentscheidungen zu treffen.

5. Identitätswahrung versus Veränderungsdruck

Wenn bestehende Praktiken, Produkte oder Überzeugungen im Zuge von Veränderungsprojekten aufgegeben werden müssen, ist das auch deswegen problematisch, weil sie für Identifikation sorgen. Unbestreitbar ebenso wichtig ist jedoch Veränderung. Für Individuen und Organisationen stellt sich somit die Frage, wie sie ihre Identität bewahren können, während sie sich von veralteten Praktiken, Produkten oder Überzeugungen trennen. Das Dilemma liegt in der Unsicherheit, wer man ohne diese gewohnten Elemente ist oder sein wird.

Quelle: managerseminare.de; Gudrun L. Töpfer, Sandra Bils: Exnovation und Innovation – Synergie von Anfang und Ende in Veränderungen. Schäffer-Poeschel 2024.

Veränderung erreicht (Beispiel: Verbot von Einmalplastik wie Plastikstrohhalm). Oder man bemerkt, dass das Exnovierte doch eine wichtige Funktion hatte und dass es eines Ersatzes dafür bedarf. In diesem Fall steht nachgelagert die Suche nach einer neuen Lösung an. Gemeint ist, dass man aus einer Vielzahl möglicher Innovationsideen eine als verfolgenswert auswählt und die restlichen bewusst verwirft. So hat sich unter der Vielzahl der Alternativlösungen zum Plastikstrohhalm mittlerweile durchgesetzt, Strohhalme aus Glas oder Metall anzubieten, während Makkaroni-Nudeln als Ersatz mittlerweile fast verschwunden sind.

Um es auf den Punkt zu bringen: Jeder Exnovationsprozess benötigt ein auslösendes Moment (Auslösefacette) sowie die Umsetzung der Exnovation (Vollzugsfacette). Und wenn eine Innovation mit ins Spiel kommt, findet außerdem im Innovationsprozess eine Selektion guter Lösungen statt, was notwendig die schlechteren Innovationen exnoviert (Selektionsfacette).

Der Verzicht aufs Verzichten hat ernste Folgen

Die drei Facetten von Exnovation stehen in einem engen Wechselspiel zueinander – wie auch die Exnovation zur Innovation in einer engen Beziehung steht. Innovation und Exnovation müssen daher stets zusammengedacht werden. Unterlassen Unternehmen dies, kann der „Verzicht aufs Verzichten“ ernste Folgen haben:

- Ohne Exnovation ballen sich alte und neue Strukturen, Prozesse oder Produkte in Organisationen. Das führt leicht dazu, dass eine Organisation ihren klaren strategischen Fokus verliert.
- Ohne Exnovation laufen Organisationen Gefahr, Zeit, Geld und Personal auf zu viele Projekte zu verteilen, was die Durchschlagskraft einzelner Initiativen stark verringern kann.
- Ohne Exnovation fließen Ressourcen, die anderswo sinnvoller eingesetzt wären, weiterhin in unwichtige, überflüssige Strukturen, Prozesse und Produkte.
- Ohne Exnovation werden sogar Verfahrensweisen am Leben erhalten, die eine schädliche Wirkung haben oder den Erfolg von Innovationen torpedieren.

Wie kann man sich am besten auf die Zukunft VORBEREITEN?

Ergebnisse des MeinungsMonitors mS322

n= 244 Leserinnen und Leser, die sich am Meinungs-Monitor zum Thema „Wie geht Zukunftscompetenz?“ in managerSeminare 322, Januar 2025, beteiligt haben. Grafik: Patricia Zart; © managerseminare.de

80%

Indem man Offenheit und Neugier kultiviert, um positiv auf Änderungen zu reagieren.

79%

Indem man die organisationale Beweglichkeit fördert, um kurzfristige Anpassungen zu ermöglichen.

29%

Durch das Sammeln von Informationen, die Beobachtung von Trends etc.

29%

Indem man den Umgang mit Ambidextrie und Disruptionen übt.

23%

Durch parallele Planung für verschiedene Szenarien.

Neben dem Innovator's Dilemma gibt es heute auch ein Exnovator's Dilemma

In Unternehmen ist man, auch wenn man den Begriff selten nutzt, schon in vielerlei Hinsicht mit exnovativen Handlungsmustern vertraut. Etwa, weil man seit jeher mit knappen Ressourcen haushalten und seine Kräfte konzentrieren muss. Und auch, weil man externen politischen, gesellschaftlichen und makroökonomischen Ansprüchen entsprechen muss, die zum Exnovieren zwingen; man denke beispielsweise an das Ende von Kohlekraftwerken oder das Verbot von FCKW, ein Beispiel für eine gelungene Exnovation auf globaler Ebene.

Dennoch ist der Wert des Aufhörens als Instrument zielgerichteter Organisationsentwicklung in vielen Unternehmen unbekannt. Und man geht eher unsystematisch mit dem Thema um, ohne sich die oben beschriebenen ineinandergreifenden Logiken des komplexen Zusammenspiels von Alt und Neu bewusst zu machen. Die Freude am Neuen, gepaart mit der Abneigung gegen das Beenden könnte man als Exnovator's Dilemma



Mehr zum Thema



Gudrun L. Töpfer, Sandra Bils: Exnovation und Innovation – Synergie von Anfang und Ende in Veränderungen.

Schäffer-Poeschel 2024, 49,99 Euro.

Warum bringen viele Innovationsprojekte nicht die erhoffte positive Veränderung? Woran scheitern Initiativen der Organisationsentwicklung? Aus Sicht von Gudrun L. Töpfer und Sandra Bils gibt es dafür eine bislang zu selten beachtete Ursache: Unternehmen unterschätzen, wie wichtig es neben dem Innovieren ist, auch bisherige Produkte, Prozesse, Strukturen und Werte aufzugeben. Im Buch zeigen die beiden Autorinnen auch anhand konkreter Fallbeispiele, warum es eines Wechselspiels von Innovation und dem Aufhören und Aufgeben, Exnovation genannt, braucht und wie Unternehmen das Exnovieren systematisch angehen können.



Torsten Groth: Aufräumen mit Verstand – Systemisches Denken für den Wandel.

managerseminare.de/MS232AR06

In den meisten Unternehmen stehen die Zeichen derzeit auf Veränderung. Sie wollen innovativer, digitaler, agiler werden. Praktiken und Strukturen, die jahrzehntelang ihre Gültigkeit hatten, gelten plötzlich als verzichtbar. Doch bei dem großen Reinemachen besteht die Gefahr, dass auch Wertvolles verloren geht. Der Text zeigt, wie ein systemischer Blick auf die Organisation Führungskräften helfen kann, das Kind nicht mit dem Bade auszuschütten.

bewussten Anstrengung und entspricht nicht unserer natürlichen Tendenz. Vor allem, wenn sich in einer Organisation betont positive und motivierende Sprachregelungen breitgemacht haben, wird allein schon die Erwähnung des Beendens und Aufhörens zum Tabu, erscheint es doch (fälschlicherweise) als wenig zukunftsorientiert.

Noch schwieriger wird es, wenn einzelne Personen oder Personengruppen bislang von dem profitieren, was zukünftig beendet oder aufgegeben werden soll. Daher wird auch in der Politik ein explizit exnovativer – sprich: unpopulärer – Diskurs meist vermieden. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Aussage der Politikerin Elke Van den Brandt aus Brüssel im Hinblick auf die Verkehrswende in ihrer Stadt: „I am not against the car, I am pro-people!“

Explizit gegen etwas zu sein und dessen Abschaffung zu betreiben, ist viel schwieriger, als „für etwas“ zu sein und erhöht dementsprechend auch den Entscheidungsdruck erheblich. Das gilt insbesondere dann, wenn zugunsten der Firmenstrategie nicht nur auf offensichtlich Schädliches, Hinderliches, sondern auch eigentlich Wertvolles, Funktionierendes verzichtet werden soll – zugunsten von anderem Wertvollem, Funktionierendem. Dem Bestehenden einfach eine weitere Innovation hinzuzufügen, erscheint demgegenüber risikoärmer. Obendrein wird es meist auch mit mehr Applaus bedacht.

Exnovation kennt keine Helden, aber Vorbilder gibt es

Der Punkt mag banal wirken, seine Konsequenzen können jedoch gar nicht hoch genug eingeschätzt werden: Es gibt schlicht und ergreifend keine Heldinnen und Helden der Exnovation. Es gibt kaum Geschichten, die von spektakulären Ereignissen erzählen, bei denen jemand etwas weggelassen oder mit etwas aufgehört hat. Auch Best Practices, die man sich zum Vorbild nehmen könnte, sind rar – wenngleich vorhanden. Beispiel: Edding. In dem Familienunternehmen hatte eine Arbeitsgruppe in einem kreativen Prozess vor Jahren – ausgehend von der Frage, was Edding mit seiner Tintenkompetenz

Zu exnovieren, also mit etwas aufzuhören, erscheint wenig zukunftsorientiert. Doch das ist ein Irrtum. Exnovation kann ein sehr wirksames Instrument organisationaler Weiterentwicklung sein.

bezeichnen: Analog zur Innovation kämpft auch die Exnovation mit Beharrungskräften und Pfadabhängigkeiten im System (siehe dazu Kasten „Das Exnovator's Dilemma“).

Im Vergleich zur Innovation hat es die Exnovation allerdings noch um einiges schwerer, weil sie negativ konnotiert ist. Während im Innovationsbegriff eine verheißungsvolle Zukunft mitschwingt, gilt das Aufgeben von etwas tendenziell als Ausdruck von Rückschritt, Niederlage und Scheitern. Auch die psychologische Forschung zeigt, dass Individuen bevorzugt zu Lösungsstrategien greifen, die auf Addition basieren, also darauf, einer vorhandenen Situation etwas hinzuzufügen, um sie zu verbessern. Dass eine gute Lösung auch im Weglassen liegen kann, bedarf einer



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
managerseminare.de/MS325AR02

Tutorial Tools fürs Exnovieren



Für die Begleitung von Exnovationsprozessen ist in der Regel das Handwerkszeug hilfreich, das sich generell bei Veränderungsprozessen bewährt hat. Es gibt aber auch Ansätze, die expliziter aufs Exnovieren ausgerichtet sind – wie folgende drei Beispiele.

TRIZ-Methode

Ziel: Beendigung kontraproduktiver Verhaltensweisen und Aktivitäten

Herkunft: Aus der Methodensammlung Liberating Structures (liberatingstructures.de/liberating-structures-menu)

Hintergrund und Beschreibung: Die TRIZ-Methode richtet den Fokus auf kreative Zerstörung und Loslösung von Faktoren, die Erfolg behindern. Durch sie können auch schwierige Themen bearbeitet werden („Schlachten heiliger Kühe“). Die durchgehende Leitfrage der Methode ist: „Was müssen wir aufhören zu tun, um unserem wichtigsten Ziel näher zu kommen?“

So geht's: Im ersten Schritt soll (allein oder in einer Kleingruppe) ein möglichst unerwünschter Verlauf von Ereignissen (Worst Case) beschrieben werden, der die Erreichung eines wünschenswerten Ziels unmöglich macht. Leitfrage: Wie können wir/kann ich folgenden Worst Case „...“ zuverlässig erzeugen? In der nächsten Phase werden alle möglichen Aktivitäten aufgelistet, die diesen schlimmstmöglichen Verlauf fördern könnten und die momentan schon gemacht werden. Die etwas ungewöhnliche Fragestellung ermöglicht es, offen zu sein und wirklich alles zusammenzutragen. Im dritten Schritt wird für jeden identifizierten Punkt überlegt, was man tun könnte, um ihn zu stoppen. So kommt man über einen Dreischritt zur Exnovation ungünstiger Prozesse, Haltungen und Handlungen.

Appreciative Exnovation

Ziel: Wissensschaffung, Wissensmanagement und Empowerment der Exnovierenden

Herkunft: Nach E. D. November (2018): *Axe of kindness: Introducing appreciative exnovation. Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 32(4)

Hintergrund und Beschreibung: Die Methodik wurde aus der Methode „Appreciative Inquiry“ abgeleitet, bei der es darum geht, hilfreiche Praktiken und Prozesse zu identifizieren und in die Zukunft fortzuschreiben. Mit der Fokusschiebung in der Appreciative Exnovation (die gut auch als Ergänzung zum ursprünglichen Modell gesehen werden kann) wird der Schwerpunkt auf das gelegt, was „no longer good“ ist.

So geht's: Zunächst werden Personen aktiv, die als „Obituary Writers“ (Verfassende eines Nachrufs) betitelt werden und sich in der *Nominate*-Phase offen mit der Frage befassen, welche Dinge in der Vergangenheit gut geklappt haben, nun aber nicht mehr gleich gut funktionieren. In der folgenden *Inquire*-Phase werden Interviews mit den „Obituary Writers“ geführt, aber auch mit „Eulogizers“ – Personen, die entweder stark an der zu exnovierenden Thematik beteiligt waren, sie eingebracht oder in besonderer Form von ihr profitiert haben. Die beiden Gruppen bilden das Spannungsfeld zwischen „Verwerfen“ und „Bewahren“ und tragen ihre Aspekte, Argumente und Bedenken zusammen. In der *Exnovate*-Phase werden die gesammelten Punkte aufgewogen und gewichtet. Orientiert an den übergeordneten Zielen wird dann entschieden, was exnoviert wird. Diese Phase beinhaltet außerdem eine Wissenstransfer-Komponente, in der die Exnovation genau beschrieben wird (warum sie ehemals als Innovation überhaupt ins Spiel kam, was sie geleistet hat, wie sie verwendet wurde, unter welchen Bedingungen und warum sie exnoviert wurde). In der abschließenden *Iterate*-Phase werden Szenarien betrachtet, die eine wiederholte Verwendung des Exnovierten nötig machen – in diesem Fall kann auf die Dokumentation aus dem vorangegangenen Schritt zurückgegriffen werden.



Best-Before-Logik

Ziel: Exnovationshemmnisse abbauen, indem Exnovation institutionalisiert wird

Herkunft: Nach einer Verfahrensweise im Unternehmen Edding

Hintergrund und Beschreibung:

Werden neue Lösungen für ein Problem entwickelt, geht es darum, unpassende auszusortieren und die erfolgversprechendsten Kandidaten weiterzuentwickeln. Um eine spätere Exnovation zu ermöglichen, ist es in dieser Phase sinnvoll, Lösungen, die sich zu etablieren beginnen, grundsätzlich ein „Ablaufdatum“ (engl. Best-Before Date) anzuheften, ob nun einige Wochen oder Monate. Nach dieser Zeit wird geschaut, ob ein Projekt, ein Prozess, ein Produkt erfolgreich ist oder nicht. Wenn nicht, ist das Ende kein überraschendes und schockierendes Ereignis, sondern ein eingeplanter unspektakulärer Schritt.

Quelle: managerseminare.de; Gudrun L. Töpfer, Sandra Bils: Exnovation und Innovation – Synergie von Anfang und Ende in Veränderungen. Schäffer-Poeschel 2024; Grafik: Stefanie Diers; © trainerkoffer.de

Exnovationsentscheidungen systematisch treffen

Kann das weg?

Was soll exnoviert, also eingestellt oder aufgegeben werden? Was sollte besser bestehen bleiben? Die folgende Checkliste hilft dabei, systematisch über Exnovation nachzudenken. Der Kürze halber werden die zur Disposition stehenden Prozesse, Werte, Strukturen oder Produkte hier kurz EO (Exnovationsobjekt) genannt.

Exnovationsaspekt	Reflexionsfragen
Effektivität	Funktioniert das EO grundsätzlich? Erfüllt das EO (noch) die Funktion, für die es ursprünglich eingeführt wurde?
Strategie	Entspricht das EO einer geplanten Zukunft und ist es kompatibel mit bestehenden Plänen? Hält uns die Anwesenheit des EO zurück, obwohl wir eigentlich schon längst in eine andere Richtung aufbrechen wollten? Befindet sich das EO im Ressourcenkampf mit etwas Wichtigerem?
Schädlichkeit	Ist das EO umweltschädlich? Ist das EO schädlich für die Gesundheit von Personen oder Personengruppen? Geht vom EO ein Risiko, möglicherweise auch erst in der Zukunft, aus? Ist eine Phase der Wertschöpfungskette kritisch für Mensch oder Umwelt?
Kosten-Nutzen-Betrachtung	Wie stellt sich die Rentabilität dar? Ist das EO teuer in Instandhaltung oder Wartung? Ist bei Beschaffung/Fertigung/Erbringen der Dienstleistung demnächst eine Preissteigerung zu erwarten?
Rechtliche/regulatorische Aspekte	Gibt es Gesetze, Vorgaben etc., die das EO verbieten oder Teile davon? Oder stehen entsprechende gesetzliche Regelungen voraussichtlich an? Gibt es rechtliche Bedenken in der Beschaffung, der Herstellung, dem Vertrieb oder in der Entsorgung?
Soziale und ethische Aspekte	Gibt es negative soziale Aspekte, die auch nur in einer Phase der Wertschöpfungskette des EO entstehen? Haben soziale und ethische Aspekte außerdem einen Effekt auf die Reputation oder steht dies zu befürchten?
Verfügbarkeit von Ressourcen	Ist absehbar, dass das EO nicht mehr hergestellt/erbracht werden kann, weil Ressourcen dazu nicht mehr verfügbar sind? Sind ausreichend Fachkräfte verfügbar, die das Produkt/den Service herstellen oder erbringen können?
Sicherheitsbetrachtung	Wie sicher ist die Supply Chain, die Bestandteile des EO zuliefert? Gehen vom EO Sicherheitsrisiken für Mensch und/oder Umwelt aus? Gibt es Sicherheitsrisiken während der Herstellung des Produkts/der Erbringung einer Dienstleistung?
Marktveränderungen	Sind Veränderungen bei den Konsumierenden des Produkts/der Dienstleistung erkennbar? Kommen neue Lösungen auf, die das eigene Produkt/die Dienstleistung demnächst obsolet machen könnten?
Life Cycle	Baut das EO auf Prozessen oder Technologien auf, die absehbar veralten oder bereits veraltet sind? Ist die Infrastruktur absehbar noch lange genug verfügbar, um das EO weiter zu verfolgen?

Quelle: managerseminare.de; Gudrun L. Töpfer, Sandra Bils: Exnovation und Innovation – Synergie von Anfang und Ende in Veränderungen. Schäffer-Poeschel 2024.

alles bemalen könnte – die erfrischende Idee, eine Nagellackreihe anzubieten. Hatte man sich als Grundschulkind die Fingernägel nicht auch oft begeistert mit Edding angemalt? Das Projekt war vielen eine Herzensangelegenheit. Allein: Es funktionierte nicht. Wohl weniger, weil das Produkt nicht gut gewesen wäre und es keinen Markt dafür gegeben hätte, sondern vielmehr, weil der Aufwand, einen völlig neuen Markt zu erschließen, zu groß war. Wie in vielen Unternehmen in solchen Fällen, ignorierte man die Schwierigkeiten jedoch eine Zeit lang, zumal auch der Vorstand stark in das Projekt involviert war. Erst nach acht Jahren, als immer deutlicher wurde, dass Edding am Markt einfach nicht als Nagellackanbieter wahrgenommen wurde, zog man einen Schlussstrich und entschied sich, das Projekt zu beenden. Allerdings nicht sang- und klanglos, sondern – im Wissen darum, dass das Ende nicht nur Erleichterung, sondern auch Trauer auslöste – flankiert durch eine umfangreiche Kommunikationsstrategie. Es wurde sogar ein Video gedreht, in dem sich diejenigen, die viel Arbeitszeit und auch Leidenschaft in das Produkt gesteckt hatten, dazu äußern konnten, wie schade sie das Ende finden und warum sie trauern. Dem Abschied vom Produkt wurde ein würdiger Rahmen gegeben. Laut Fränzi Kühne, Chief Digital Officer bei Edding, trug das Nagellack-Exnovationsprojekt dazu bei, das Beenden als normalen Prozess in einem innovationsgetriebenen Geschäft zu verankern. Seither strebe man im Unternehmen, so Kühne, einen „Sink or Sail“-Modus an: „Was nicht lossegelt, wird aktiv versenkt“. Der Erfolg eines Projektes muss ab einem bestimmten Zeitpunkt erkennbar und an einer passenden Zahlenbasis messbar sein, soll also nicht mehr nach Bauchgefühl beurteilt werden. Dass bei vielen neuen Ideen und Innovationen regelmäßig etwas exnoviert werden muss, ist Teil der Unternehmenskultur geworden.

Strategisches Exnovieren kann auch bedeuten, auf Erfolgreiches zu verzichten

Dass Exnovation auch in Bezug auf Dinge nützlich sein kann, die keineswegs erfolglos, schädlich, überflüssig, veraltet, oder unnötig sind, zeigt das Beispiel der österreichischen Firma Zotter Schokolade. Hier geht man schon länger einen besonders mutigen Weg:

Man verzichtet – aus strategischen Gründen – immer wieder auch auf Funktionierendes. Zotter nutzt regelmäßige Exnovation als Instrument zur Ressourcenallokation und Fokussierung von Kräften auf jene Dinge, die in Übereinstimmung mit dem strategischen Ziel stehen: stetig neue und kreative Schokoladensorten anbieten, neue Zutaten, neue Herstellungsverfahren.

Konkret heißt das, das Unternehmen nimmt immer wieder auch gut laufende Schokoladensorten aus dem Sortiment, um Platz für neue zu schaffen. Der Grund: Man will auf aktuelle Trends reagieren können, gleichzeitig aber verhindern, dass es eine Unmenge an Sorten gibt, die keiner mehr überblicken kann. Dabei legt auch Zotter großen Wert darauf, das Exnovieren mit Wertschätzung zu betreiben. So werden die ausgemusterten Schokoladen symbolisch auf einem „Ideenfriedhof“ auf dem Firmengelände bestattet, auf dem auch Sorten ruhen, die während der Planungsphase aussortiert wurden und es nie auf den Markt geschafft haben. Das Unternehmen erreicht auf diese Weise einen Kreislauf aus Alt und Neu.

Exnovation muss man systematisch angehen

Beispiele erfolgreicher Exnovation wie die von Edding oder Zotter demonstrieren, worauf es im Umgang mit der Herausforderung, zu exnovieren, ankommt. Wichtig sind vor allem fünf Zutaten:

1. Kritische Selbstreflexion: Es ist entscheidend, eine Kultur im Unternehmen zu fördern, in der die kontinuierliche Selbstreflexion an der Tagesordnung ist und in der es normal ist, dass bestehende Praktiken, Produkte oder auch Werte regelmäßig hinterfragt und gegebenenfalls aufgegeben werden. Dazu braucht es Mechanismen und Formate, die eine solche Reflexion ermöglichen. Ein Hilfsmittel ist beispielsweise eine Checkliste (siehe auch Kasten „Kann das weg?“), die dabei hilft, bestehende Projekte, Produkte, Prozesse und Co. systematisch daraufhin abzuchecken, ob sie erhaltenswert sind oder nicht.

2. Zielfokus: Kluges, zukunftsorientiertes Exnovieren setzt eine hohe Klarheit in Bezug auf die Strategie und die Ziele der Organisation voraus. Ohne diese Klarheit ist es unmöglich, sich auf Kernkompetenzen zu

Im Gegensatz zu vielen Heldenstories, die sich um Innovation drehen, gibt es kaum Geschichten, die von Ereignissen erzählen, bei denen jemand etwas mit Erfolg aufgegeben oder beendet hat.

fokussieren und somit gut entscheiden zu können, in welche Projekte und Produkte Ressourcen fließen sollen und in welche nicht (mehr). Exnovation hilft Unternehmen insofern, sich auf Kernwerte zu konzentrieren und verbessert die Wahrnehmbarkeit am Markt, indem ein einzigartiges und profilscharfes Produktportfolio angeboten werden kann.

3. Nutzung einer guten Datenbasis zur Entscheidungsfindung: Die Entscheidung, beispielsweise ein Produkt vom Markt zu nehmen oder auf einen Prozess zu verzichten, bedarf einer möglichst soliden Datenbasis. Das Ziel dabei muss sein, Messlatten zu schaffen, die einerseits verhindern, dass eine Organisation ihre „Lieblingsprojekte“ jahrelang durchschleppt, auch wenn diese nicht die erhofften Ergebnisse bringen, die es andererseits aber auch zulassen, gerade in der Anfangsphase einer Innovation eine (noch) nicht zufriedenstellende Entwicklung geduldig zu beobachten. Es gilt also, genau abzuwägen zwischen „Es funktioniert nicht“ und „Es funktioniert *noch*

nicht“ beziehungsweise je nach Zeitpunkt unterschiedlich „streng“ auf das Projekt, Produkt, den Prozess zu blicken.

4. Momente des Abschieds schaffen: Exnovation hat – ähnlich wie Innovation – soziale und individualpsychologische Effekte. Gefühle wie Stolz auf das Erreichte, Trauer wegen des Abschieds und Ängste gegenüber der Zeit „danach“ müssen adressiert und ernst genommen werden. Bei der Einstellung von Produkten ist es üblich, Kundinnen und Kunden zu informieren. Dass interne Stakeholderinnen und Stakeholder ebenso betroffen sind, weil sie ein Produkt mitentwickelt oder über Jahre begleitet haben, sollte genauso ernst genommen werden. Besonders unternehmensinterne Aspekte (wie Strukturen, Werte oder Prozesse) sind oft Bausteine der geteilten Identität und ihre Exnovation ist mit entsprechenden Emotionen verknüpft. Das gemeinsame Trauern ist deshalb für den Gesamtprozess von großer Bedeutung. Ein offener, transparenter und klarer Umgang mit Beendigungsprozessen öffnet einen Raum für Abschied. Wenn dieser Raum durchschritten ist, kann man sich neuen Themen zuwenden.

5. Verstetigung einer fortlaufenden „Kultur des Abschieds“: Die regelmäßige Überprüfung auf Exnovation sollte Teil der Unternehmensroutine werden. Die Fähigkeit, frühzeitig zu erkennen, wann es Zeit ist, „alte Zöpfe abzuschneiden“ und dies konsequent umzusetzen, ist für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit wesentlich. Dies impliziert auch, neue Ideen und Projekte stets von vornherein mit einer klaren Erwartungshaltung hinsichtlich Leistung und Ergebnissen zu starten (siehe Punkt 3) – und sie wieder zu kappen, wenn sie nicht zu einem abgesprochenen Zeitpunkt gewisse Zwischenergebnisse erreicht haben.

Durch Weglassen, Reduzieren und Rückbau katapultieren sich Organisationen nicht etwa zurück in die Steinzeit. Sie können sich vielmehr einen neuen, bisher weitgehend unbeachteten Lösungsraum erschließen. Sie handeln zukunftsorientiert. In einer Ära, in der Ressourcenknappheit zum immer wichtigeren Thema wird, ist es daher längst an der Zeit, dem additiven Denken als komplementäre Strategie subtraktives Denken an die Seite zu stellen.

Gudrun L. Töpfer und Sandra Bills

Foto: Judith Ziegenthaler



Die Autorinnen: **Professor Dr. Sandra Bills** (GFU) ist Theologin und arbeitet als Organisationsentwicklerin seit vielen Jahren im strategisch-innovativen Bereich. Sie begleitet deutschland- und europaweit Transformationsprozesse, besonders im kirchlichen Feld. Als Honorarprofessorin für Kirchenentwicklung an der CVJM-Hochschule in Kassel und als Lehrende an der Friedrich-Schiller-Universität Jena beschäftigt sie sich mit Transformation, Innovation und Exnovation. Kontakt: mi-di.de/team/dr-sandra-bils

Fotos: Wechselwerk GmbH



Dr. Gudrun L. Töpfer ist Wirtschaftspsychologin und Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Wechselwerk. Sie befasst sich mit Fragen der Organisationsentwicklung, mit Führung, Wissensmanagement und Strategieentwicklung. Im Rahmen ihrer Promotion hat sich Töpfer mit der Frage der Strategieentwicklung durch Ambidextrie befasst und leitet den Thinktank Ambidextrie. Kontakt: gudrun-toepfer.de.