

Es gibt derzeit wenige Begriffe, die so positiv aufgeladen sind und auf denen derart große Hoffnungen ruhen, wie den der Innovation. Der Druck ist groß, denn es steht viel auf dem Spiel, manchmal gar die Existenz. So verwundert es nicht, dass in vielen Unternehmen gerade eine Atmosphäre unruhiger, zuweilen fiebriger Getriebenheit auf der Suche nach dem „Next Big Thing“, der eigenen Zukunft als „Social Enterprise“, der zukunftsweisenden Führungsstruktur, dem attraktiven Portfolio für die „Industrie 4.0“ zu spüren ist.

Reinhard Schmitt

# Innovation!

# Innovation!

Mal geschieht es sanft, mal kaum merklich, mal orkanartig, aber es lässt sich kaum mehr übersehen: Die Folgen des epochalen Übergangs hin zur Computergesellschaft\* kommen in den Unternehmen an und rütteln an – vergleichsweise lange bestehenden – stabilen Geschäftsmodellen.

Verständlich, dass Verantwortliche nach Ansätzen suchen, das eigene Unternehmen fit zu machen für die Anforderungen an eine digitale Zukunft; an eine Zukunft, in der – so scheint es bisweilen – nichts mehr als gesichert gelten kann, was bislang Halt und Orientierung lieferte. Und so ist die Antwort auf die Frage, was die dringendste Aufgabe des Managements ist, immer öfter: Innovation!

\* Vergleiche Process One sechsseiten 4/2012.

REINHARD  
SCHMITT

fasziniert es immer, wenn Ungewöhnliches Mehrwert erzeugt. Er beschäftigt sich seit mehr als 20 Jahren mit Innovationen, zunächst als Leiter internationaler Forschungs- und Entwicklungsprojekte, später als Gründer von IT-Start-ups und seit nunmehr zehn Jahren als Organisationsberater. Menschen dabei zu unterstützen, aus gängigen Denkmustern auszustiegen und Neues zu wagen, findet er extrem spannend. Seine Empfehlung: Wer Innovationen hervorbringen will, sollte seine Kunden nicht nach ihren Bedürfnissen fragen, sondern sie in ihrem täglichen Verhalten beobachten.



Es gibt derzeit wenige Begriffe, die so positiv aufgeladen sind und auf denen derart große Hoffnungen ruhen, wie den der Innovation. Der Druck ist groß, denn es steht viel auf dem Spiel, manchmal gar die Existenz. So verwundert es nicht, dass in vielen Unternehmen gerade eine Atmosphäre unruhiger, zuweilen fiebriger Getriebenheit auf der Suche nach dem „Next Big Thing“, der eigenen Zukunft als „Social Enterprise“, der zukunftsweisenden Führungsstruktur, dem attraktiven Portfolio für die „Industrie 4.0“ zu spüren ist.

Doch über welche Art von Innovation reden wir eigentlich? Und warum sollte es falsch sein zu versuchen, mit bewährten Methoden (nehmen wir beispielsweise das betriebliche Vorschlagswesen) auch die derzeitigen Herausforderungen zu bewältigen? Oder sind heute doch ganz andere Formen des Managements gefragt? Wir wollen mit einigen Antworten zu diesem Diskurs beitragen.

„Die überwältigende Mehrheit der erfolgreichen Innovationen verwertet Veränderung.“

PETER F. DRUCKER,  
„INNOVATION  
AND ENTRE-  
PRENEURSHIP“,  
NEW YORK 1993

### Innovation – ein Prozess schöpferischer Zerstörung

Eine Innovation kann eine technische Neuerung sein, ein bisher so nicht gekanntes Geschäftsmodell, eine neuartige Methode oder beispielsweise ein neu entwickeltes Produktionsverfahren. Sie ist aber auf alle Fälle mehr als eine Erfindung, eine Idee, ein Geistesblitz. Schließlich wird aus einer Idee erst dann eine Innovation, wenn sie sich erfolgreich durchsetzt, wenn sie ein aktuelles Problem löst oder ein entstandenes Bedürfnis befriedigt.

Ein Beispiel: Leonardo da Vinci war einer der größten Vordenker der Geschichte. Doch der Großteil seiner Ideen war dem Zeitgeist um mehrere Jahrhunderte voraus. Es gab keine kritische Masse von Menschen, die das bahnbrechende, innovative Potenzial seiner Entwürfe erkannte und umsetzte – und vermutlich auch nicht die technischen Möglichkeiten dazu. Dementsprechend sehen wir da Vinci zwar als genialen Erfinder, aber eben nicht als Innovator. Erfindung plus Geschäftspotenzial plus erfolgreiche Markteinführung – so lässt sich vereinfacht „das Rezept für Innovation“ beschreiben.

Dies zeigt aber auch: Gäbe es auf der Seite der Nachfrager, der Markseite, nicht die Erwartung, dass etwas Neues besser ist als das Alte (was auch immer das im Einzelfall bedeutet) und dass dieses Neue ungestillte – bisweilen erst im Angesicht des Neuen entstehende – Bedürfnisse und Wünsche zu befriedigen vermag, so könnten wir alles beim Alten belassen.

#### REINHARD SCHMITT

fasziniert es immer, wenn Ungewöhnliches Mehrwert erzeugt. Er beschäftigt sich seit mehr als 20 Jahren mit Innovationen, zunächst als Leiter internationaler Forschungs- und Entwicklungsprojekte, später als Gründer von IT-Start-ups und seit nunmehr zehn Jahren als Organisationsberater. Menschen dabei zu unterstützen, aus gängigen Denkmustern auszustiegen und Neues zu wagen, findet er extrem spannend. Seine Empfehlung: Wer Innovationen hervorbringen will, sollte seine Kunden nicht nach ihren Bedürfnissen fragen, sondern sie in ihrem täglichen Verhalten beobachten.

Das Neue, anfangs „klein und unbedeutend“ (so die Meinung der am Markt Etablierten), hat zuweilen die Kraft des Samenkorns, das Beton zu sprengen vermag. Irgendwann entwickelt dieses Potenzial eine „zerstörerische Kraft“ (so die Vertreter des Althergebrachten), die alte Strukturen und etablierte Geschäftsmodelle verschwinden lässt. Der Ökonom Joseph Schumpeter (1883–1950) hat diese Dynamik lange vor der Erfindung des Digitalen nicht etwa als Webfehler moderner Wirtschaftssysteme, sondern als „Prozess schöpferischer Zerstörung“ beschrieben – einen Prozess, der jedem Fortschritt zugrunde liegt.

Wenn wir von Innovationen reden, denken wir meistens an das, was der MIT-Professor Clayton Christensen als „disruptive Innovation“ bezeichnet hat: Bahnbrechendes, völlig Neues, das bestehende Märkte und die ihnen innewohnenden Gesetzmäßigkeiten gänzlich umkrempelt und neue Märkte kreiert, häufig mit weitreichenden Auswirkungen auf die Gesellschaft. So zum Beispiel die Vernichtung des Marktes für Filmmaterial durch die Erfindung der digitalen Fotografie oder die Zerstörung des Geschäftsmodells „SMS“ für Mobilfunkanbieter durch die Erfindung der Smartphone-Anwendung „WhatsApp“.

Eher selten denken wir dagegen an die sogenannten deduktiven Innovationen, die auf Bestehendem aufbauen. Hier geht es um die Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen oder die Erschließung neuer Marktsegmente. Etablierte Marktteilnehmer fokussieren sich tendenziell auf deduktive Innovationen. Ihr Blick und die Möglichkeiten, das eigene Geschäftsmodell zu entwickeln, sind dabei allerdings meist durch die Erfolge der Vergangenheit begrenzt.

„Die überwältigende Mehrheit der erfolgreichen Innovationen verwertet Veränderung.“

PETER F. DRUCKER,  
„INNOVATION  
AND ENTRE-  
PRENEURSHIP“,  
NEW YORK 1993

### Das Dilemma etablierter Unternehmen

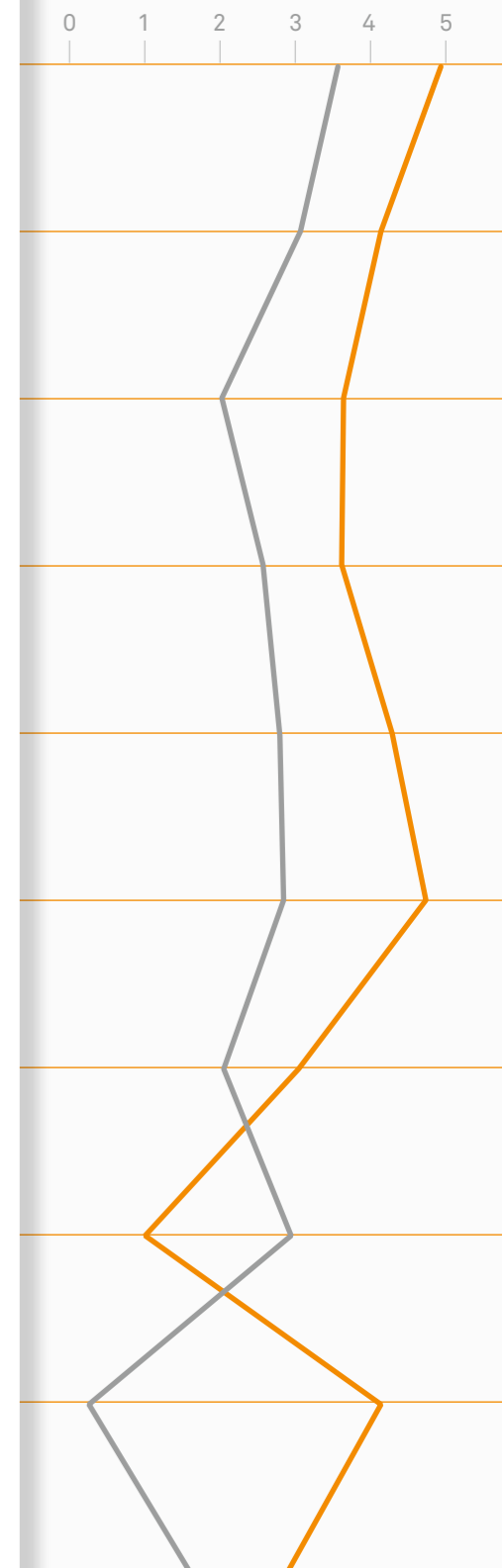
„Disruptive Innovationen“ schaffen neue Strukturen des Kommunizierens und Handelns und zerstören dabei bestehende Strukturen. Darin liegen Segen und Fluch zugleich: Zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit müssten Unternehmen ständig aktiv nach Neuem suchen, das ihre etablierten Strukturen gefährdet. Und wenn sie dieses Neue gefunden haben, dann müssten sie im Sinne „disruptiver Innovation“ proaktiv ihre etablierten Strukturen zerstören. Wenn sie es nicht selbst tun, dann tun es alsbald andere für sie.

Etablierte Unternehmen sehen sich demnach gezwungen, eine Entscheidung zu treffen zwischen der Verbesserung ihrer Produkte und Dienstleistungen innerhalb bewährter Strukturen und Märkte oder der Einführung neuer Produkte und Technologien mit Geschäftsmodellen, die sich zuweilen radikal von den bisherigen unterscheiden und bewährte Strukturen und Märkte gefährden. Christensen nennt dies das „Innovator’s Dilemma“.

Verschärft wird dieses Dilemma dadurch, dass sich disruptive Innovationen bei Markteintritt durch geringes Wachstum, kleine Zielmärkte, unausgereifte oder einfach anmutende Technologien auszeichnen. Damit sind sie für etablierte Unternehmen auf den ersten Blick wenig attraktiv, werden möglicherweise gar nicht erst erkannt. Sobald disruptive Innovationen jedoch die Schwelle des Anfangsstadiums überschreiten, entwickeln sie eine derartige Durchschlagskraft, dass bei den etablierten Unternehmen in den bekannten Märkten kein Stein auf dem anderen bleibt.

Mit dem Innovator’s Dilemma geht ein weiteres, weit seltener beschriebenes Dilemma einher. Dieses liegt darin begründet, dass disruptive Innovationen niemals nur aus ökonomischer Berechnung entstehen. Ihre Durchschlagskraft lässt sich nicht als Business Case kalkulieren. Disruptive Innovationen stehen damit der aktuellen Praxis im Controlling, in den Budgetprozessen und in der Erfolgsrechnung diametral gegenüber. Jeder, der schon mal eine echte disruptive Innovation aus der Nähe erlebt hat, kann davon ein Lied singen.

So gleicht das Hervorbringen von Innovationen eher einem Erkenntnisprozess. Jede Innovation kann demnach als Experiment betrachtet werden, das erst im Wettbewerb, am Markt neues Wissen entstehen lässt. Es scheint, dass derzeit kein anderes Unternehmen dieses Prinzip so gut verstanden hat wie der Internetkonzern Google, der ständige neue Dienste und Funktionen auf den Markt bringt, diese dann weiterentwickelt oder eben auch wieder verwirft.



### Innovationskultur erschaffen

Was bedeuten diese Überlegungen nun konkret für die Praxis? Was kann der Einzelne, was kann ein Unternehmen tun, um das ideale Umfeld für Innovationen zu erschaffen?

Es fängt damit an, dass Innovationen eine über das rein rationale Denken hinausgehende Form des Erkennens benötigen. Innovativ denken bedeutet mit dem Ökonomen Birger Priddat gesprochen, den „Alternativen-Raum“ mithilfe seiner Vorstellungskraft zu erweitern. Dafür muss die Fähigkeit entwickelt werden, Bekanntes immer wieder in neue Kontexte zu stellen und nicht einfach nur auf der Grundlage vorhandener Handlungsalternativen zu entscheiden. Wer innovativ sein will, muss sich selbst permanent wandeln, seine Sicht auf die Welt, seinen Bezug zu den Dingen „schöpferisch zerstören“. Peter Drucker sagt dazu: „Innovation beginnt mit Schauen, Fragen und Zuhören“.

Wie können Unternehmen mehr zu einem Ort werden, an dem Innovationen ihren Anfang nehmen? Vieles deutet darauf hin, dass disruptive Innovationen weniger eine Frage des Innovationsprozesses sind als vielmehr eine des Innovationsklimas, also innovationsförderlicher Kulturelemente. Dieser von den Organisationspsychologen Theo Wehner und Goran Ekvall entwickelte Ansatz hat seinen Ursprung in der Theorie des organisationalen Klimas von Kurt Lewin.

Ekvall/Wehner zufolge unterscheidet sich das Klima in innovativen Unternehmen signifikant von dem in eher stagnierenden Unternehmen. Dabei haben sie genau zehn entscheidende Dimensionen ausgemacht. Inzwischen steht ein Instrument zur Verfügung, das die entsprechende Erhebung und Entwicklung des Innovationsklimas in Organisationen ermöglicht. Dennoch ist diese Sicht auf Innovation bislang wenig verbreitet.

Wir vermuten, dass dies mit der – eingangs beschriebenen – zunehmenden Getriebenheit in Unternehmen zusammenhängt. Wer mag sich schon mit Fragen der Unternehmenskultur auseinandersetzen, wo doch vermeintlich leicht umzusetzende, schnell wirkende Managementtools raschen Erfolg versprechen?

Grundsätzlich spricht natürlich nichts gegen handwerklich gut gemachte, passgenaue Prozesse zur Förderung von Innovation. Doch entscheidend für die Menge und Qualität der Innovation ist das passende organisationale Umfeld. Hier liegt unseres Erachtens eine zentrale Herausforderung von Führung. Sie ist ihrem Wesen nach hochgradig kulturprägend und steht damit in der Verantwortung, besagte „Culture of Innovation“ zum Teil der DNA einer Organisation werden zu lassen.

KLIMAPROFILE  
STAGNIERENDER  
UND KREATIVER,  
INNOVATIVER  
ORGANISATIONEN  
Ekvall, 1996



### Praxisnahe Vorgehensweisen

Ist der Boden erst einmal auf diese Art vorbereitet, braucht es praktische Werkzeuge und Sehhilfen. Das von Alexander Osterwalder gemeinsam mit 470 (!) Co-Autoren entwickelte Business Model Canvas erlaubt eine einfache Darstellung des Geschäftsmodells, das der aktuellen Wertschöpfung eines Unternehmens zugrunde liegt.

Allein die Darstellung des eigenen Geschäftsmodells löst unserer Erfahrung nach kreative Diskussionen über mögliche Alternativen aus. Das weitere Vorgehen erlaubt, je nach Zielsetzung, eine punktuelle Veränderung, gezieltes Infragestellen bis hin zum Neuentwurf des Geschäftsmodells. Durch die komprimierte Darstellung bleiben Abhängigkeiten und Implikationen während des Prozesses gut im Blick der Beteiligten. Dabei muss man sich jedoch darüber im Klaren sein, dass das Business Model Canvas in dieser Anwendungsform eher der Entwicklung von deduktiven Innovationen dient.

Will man es als Instrument zur Hervorbringung disruptiver Innovationen nutzen, sollte man zusätzlich berücksichtigen, was Luke Williams, Autor des Buches „Disrupt“, über disruptives Denken schreibt. Dieses zeichnet sich ihm zufolge durch einen substanziellen Shift des Nachdenkens über den Wettbewerb und die Regeln des eigenen Geschäfts aus.

Einmal im Quartal berichten wir hier über Themen aus Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft, die wir in unserer Beratungsarbeit als relevant erleben. Dies sind Themen, die dazu geeignet sind, Zusammenhänge begreifbar zu machen; die sich zugleich jedoch dem einfachen Zugriff entziehen und daher unserer Erfahrung nach einer tieferen Auseinandersetzung bedürfen. Nicht zuletzt sagt die Art und Weise, wie wir die Themen aufbereiten, viel über unser Selbstverständnis als neugierige, absichtsarme, auf Wirksamkeit bedachte Berater aus.

Weiterführende Informationen finden Sie auf unserer Website-[www.process-one.de](http://www.process-one.de)

Lesen Sie auch unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen Leadership und Management unter [www.leadership-development.de](http://www.leadership-development.de)

## Praxisnahe Vorgehensweisen

Ist der Boden erst einmal auf diese Art vorbereitet, braucht es praktische Werkzeuge und Sehhilfen. Das von Alexander Osterwalder gemeinsam mit 470(!) Co-Autoren entwickelte Business Model Canvas erlaubt eine einfache Darstellung des Geschäftsmodells, das der aktuellen Wertschöpfung eines Unternehmens zugrunde liegt.

Allein die Darstellung des eigenen Geschäftsmodells löst unserer Erfahrung nach kreative Diskussionen über mögliche Alternativen aus. Das weitere Vorgehen erlaubt, je nach Zielsetzung, eine punktuelle Veränderung, gezieltes Infragestellen bis hin zum Neuentwurf des Geschäftsmodells. Durch die komprimierte Darstellung bleiben Abhängigkeiten und Implikationen während des Prozesses gut im Blick der Beteiligten. Dabei muss man sich jedoch darüber im Klaren sein, dass das Business Model Canvas in dieser Anwendungsform eher der Entwicklung von deduktiven Innovationen dient.

Angewendet auf das Business Model Canvas führt das zu folgendem Rezept: Erstellen Sie ein Bild Ihres aktuellen Geschäftsmodells und wenden Sie nun in jedem der neun Segmente eine „absichtlich unvernünftige“ Denkweise an. Möglicherweise führt Sie dies zum Wesen der Disruption – etwas zu tun, das bislang niemand vor Ihnen getan hat.

Unsere Empfehlung: Arbeiten Sie mit dem Business Model Canvas vorzugsweise in einer interdisziplinär zusammengesetzten Gruppe von Menschen. Sie werden viel Spaß haben. Vieles erscheint witzig bis

aberwitzig. Aber entstanden nicht viele bedeutende Innovationen aus scheinbar aberwitzigen Ideen? Immer dann, wenn Ihnen das Lachen im Halse stecken bleibt und ein „Moment mal ...!“ folgt, dann sind Sie einer potenziellen Innovation außerhalb gängiger Vorstellungsmuster auf der Spur. Und vielleicht verkaufen Sie dann nicht länger zueinander passende Socken im Paar, sondern stets drei Socken im Paket, von denen keine identisch mit den anderen beiden ist. Spinnerei? Nein, Disruption – und längst Realität, wie der Erfolg der Marke LittleMissMatched zeigt.

Process One Consulting GmbH  
Marienstraße 22  
36039 Fulda

Telefon 0661 2918 211  
info@process-one.de  
www.process-one.de