

**Wachstum der Zukunft**

# Radikale Innovationen

Von **Jens-Uwe Meyer**

*Wir sind innovativ – das dachten schon viele Unternehmen. Doch dann mussten sie Insolvenz anmelden. Denn ihre Innovationsbemühungen bewegten sich im Rahmen des Altbekanntes und -bewährten. Es gelang ihnen nicht, sich neu zu erfinden – eine Herausforderung, vor der viele Unternehmen stehen.*

In zahlreichen Branchen findet zurzeit ein radikaler Paradigmenwechsel statt. Denn die Unternehmen sind mittlerweile so sehr auf Effizienz getrimmt, dass kaum noch Luft für Kostensenkungen bleibt. Und ihre Märkte? Sie sind gesättigt. Also funktionieren die klassischen Wachstumsrezepte – wie Prozessoptimierungen, Produktverbesserungen sowie Erweiterungen der Produktlinien und -paletten – nicht mehr. Die «Low Hanging Fruits» sind abgeerntet.

Also müssen die Unternehmen neue Wege beschreiten. Doch welche? Diesbezüglich wächst in den Unternehmen die Unzufriedenheit. Denn ihre Topmanager spüren: Unsere Inno-

tionsbemühungen bringen – trotz der vielen Initiativen, aufwändigen Prozesse sowie hohen Investitionsan Zeit und Geld – nicht die ge-

## Kampf der Verkrustung

wünschten Ergebnisse. Das enttäuschte Fazit des Technologievorstands eines Automobilkonzerns: «Was immer wir tun, wir erhalten stets nur neue Varianten des Bestehenden.» Und der Geschäftsführer eines internationalen Baukonzerns stellt sarkastisch fest: «Wir sind gut in Innovation – solange wir von vornherein wissen, was am Ende dabei herauskommt.»

## Partielle Verbesserungen bringen wenig

Was den Unternehmen fehlt, sind wirklich innovative Ideen, mit denen sie Märkte umgestalten oder sogar ganz neue Märkte entwickeln können – also radikale

tionswettbewerb nicht mithalten können, werden abgehängt.

## (Denk-)Strukturen sprengen

Deshalb arbeiten zahlreiche (Gross-)Unternehmen mit Hochdruck daran, verkrustete Strukturen zu sprengen. So plant zum Beispiel die Telekom eine School of Transformation – einen Think-tank, der dem Unternehmen mithilfe kreativer Methoden einen Innovationsschub verleihen soll. Auch die Tourismusindustrie beschreitet neue Wege. «Denn die klassischen Methoden der Strate-

## Schwerfällige Tanker

gieentwicklung bringen uns immer wieder mehr vom Gleichen», betont Andreas Kurth, Head of New Business beim Reiseveranstalter TUI. «Die Kosten senken, die Prozesse weiter optimieren, ab und zu mal eine kleine Veränderung. Es entsteht aber nichts wirklich Neues.» Also beschloss TUI, stärker auf die eigene Kompetenz zu vertrauen. Das Unternehmen holte 30 Manager für drei Monate ins Hamburger Schanzenviertel und liess sie dort neue Geschäftsmodelle entwerfen. Das Ergebnis: radikal neue Ideen, die sukzessive umgesetzt werden und TUI in den nächsten Jahren Wachstum bringen sollen.

**Jens-Uwe Meyer** ist Geschäftsführer der Ideologen – Gesellschaft für neue Ideen mbH, Baden-Baden, Deutschlands erster Beratungsfirma für unternehmerische Kreativität. Im März 2012 erschien sein neuestes Buch «Radikale Innovation: Das Handbuch für Marktrevolutionäre» ([www.radikaleinnovation.de](http://www.radikaleinnovation.de)). Schwarzwaldstrasse 139, D-76532 Baden-Baden, T +49 (0)700 4333 6783, [meyer@ideologen.de](mailto:meyer@ideologen.de)

### Das Buch zum Thema

Die Lektüre des Buchs «Radikale Innovation – Das Handbuch für Marktrevolutionäre» ist nicht nur aufgrund der sehr einfachen und bildhaften Sprache sowie der zahlreichen Fallbeispiele und Handlungsempfehlungen ein Vergnügen. Hinzu kommt: Das Buch ist im Gegensatz zu den meisten Managementbüchern auch optisch ein Genuss. Nicht nur wegen des aufwändigen Vier-Farb-Drucks, sondern auch aufgrund der zahlreichen Fotos, Grafiken, Info-Kästen und Karikaturen, die zum Schmökern animieren.

**Radikale Innovation – Das Handbuch für Marktrevolutionäre.** Jens-Uwe Meyer, Verlag BusinessVillage Göttingen 2012, 256 Seiten, ISBN-10: 3869801344, CHF 35.50/24,80 Euro.



**Neues Wachstum braucht neue Methoden**

Das Gros der Unternehmen gleicht heute schwerfälligen Tankern: Sie sind langsam und behäbig. Sie können mit den bewährten Methoden zwar das Bestehende verbessern. Doch sie sind zumeist nicht fähig, wirklich neue Wege zu gehen. Die wichtigsten Fragen, die sich Unternehmen stellen müssen, lauten:

- Sind wir mit unseren Wachstumszielen zufrieden? Können wir diese ohne grosse Veränderungen erreichen?
- Können wir mit den bewährten Produkten und Dienstleistungen noch ein grosses Wachstum erzielen?
- Sind unsere Märkte stabil? Wird unser Unternehmen in den nächsten zehn Jahren von Veränderungen unberührt bleiben?

Wenn Unternehmen nur eine dieser Fragen mit «Nein» beantworten, dann ist es Zeit zum Umdenken. Dann muss das Unternehmen über radikale Innovationen nachdenken, die langfristig Märkte verändern und neues Wachstum schaffen.

**Radikale Innovation vorantreiben**

«Radikale Innovation verändert das Verhältnis zwischen Kunden und Lieferanten», schrieb der Ende 2011 verstorbene US-Pro-

---

*Kleine entschlossene Teams*

---

fessor Richard Leifer, der mit einem Team von Mitarbeitern mehrere Jahre lang radikale Innovationsprojekte untersuchte, «Märkte werden umgestaltet, aktuelle Produkte verdrängt und häufig komplett neue Produktkategorien geschaffen.»

Diese Art von Innovation muss anders gemanagt werden als inkrementelle Verbesserungen des Bestehenden. Radikale Innovationen erfordern kleine entschlossene Teams, die eine Art «Unternehmen im Unternehmen» bilden und in einem definierten Rahmen weitgehend autonom handeln. Diese Art des Managements ist den meisten Unternehmen fremd. Und genau hier liegt die Wurzel des Problems: Unternehmen streben zwar radikale Innovationen an, doch sie nutzen hierfür schwerfällige Prozesse. Und sie betrachten neue Ideen ausschliesslich mit der internen Brille – statt über den Tellerrand hinauszuschauen.

**Angreifen statt verteidigen**

Mit dramatischen Folgen: Hertie und Quelle mussten schliessen, während Amazon im Internet ein neues Handelsimperium aufbaute. Die Elektronikdiscounter der Media-Saturn-Kette brauchten 16 Jahre, um auf Amazon zu reagieren: Erst Anfang 2012 eröffnete auch der Media Markt einen Online-Shop. Manroland, einst der zweitgrösste Druckmaschinenhersteller weltweit, wurde 2012 zerschlagen. Und Kodak meldete Insolvenz an. Alle diese Unternehmen dachten, sie seien innovativ, doch sie waren unfähig zum radikalen Umdenken.

Unternehmen, die es schaffen, radikal neue Ansätze zu entwickeln und diese umzusetzen, können mittel- bis langfristig grosse Alleinstellungsmerkmale schaffen. Sie können in den Märkten das mitnehmen, was in der Managementlehre als der «First Movers Advantage» gilt – sprich die Vorteile der Pioniere. Und sie können neue Märkte entwickeln, statt aus alten verdrängt zu werden. Aus ihnen werden Angreifer statt Verteidiger. ■