



Für radikale Innovationen ausgetretene **Pfade verlassen**

Strategieplanung Schneller, höher, weiter, aber wie? Nur wer verkrustete Strukturen aufbricht und radikal anders denkt, kann Märkte umgestalten oder ganz neue Märkte entwickeln.

V Das Innovationstempo hat sich weltweit drastisch erhöht. Waren die Innovationszyklen früher lang, planbar und teilweise sogar vorhersehbar, so bietet sich heute vielfach ein radikal anderes Bild. Egal ob Automobil-, Energie- oder Chemiebranche, Elektro- oder Konsumgüterindustrie, Maschinen- oder Anlagenbau – in allen Branchen registriert das Top-Management ein wachsendes Innovationstempo.

Neue Mitbewerber drängen in den Markt – teils aus anderen Branchen. Neue Technologien machen ganz neue Problemlösungen möglich. Unternehmen, die in diesem Innovationswettbewerb nicht mithalten können, werden abgehängt.

Also müssen die Unternehmen neue Wege beschreiten. Doch welche? Top-Manager dieser Firmen spüren: Unsere Innovationsbemühungen bringen – trotz der vielen Initiativen, aufwendigen Prozesse sowie hohen Invests an Zeit und Geld – nicht die gewünschten Ergebnisse. Was fehlt, sind wirk-

ganz neue Märkte entwickeln können – also radikale Innovationen.

Deshalb arbeiten zahlreiche Unternehmen mit Hochdruck daran, verkrustete Strukturen zu sprengen. So plant die Telekom etwa eine School of Transformation – einen

»Die klassischen Methoden der Strategieentwicklung bringen uns immer mehr vom Gleichen.«

Andreas Kurth, TUI

Thinktank, der ihr mit Hilfe kreativer Methoden einen Innovationsschub verleihen soll. Auch die Tourismusindustrie beschreitet neue Wege. »Denn die klassischen Methoden der Strategieentwicklung bringen uns immer wieder mehr vom Gleichen«, betont Andreas Kurth, Head of New Business beim Reiseveranstalter TUI.

derung. Es entsteht aber nichts wirklich Neues.« Also beschloss das Unternehmen, stärker auf die eigene Kompetenz zu vertrauen. Es 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.

KLEINE AUTONOME TEAMS WICHTIG

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 sie sich 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?

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 und diese vorantreiben.

Radikale Innovation vorantreiben - was heißt das? »Radikale Innovation verändert das Verhältnis zwischen Kunden und Lieferanten«, schrieb der Ende 2011 verstorbene US-Professor 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. Sie erfordert 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: Sie streben zwar

radikale Innovationen an, nutzen hierfür aber schwerfällige Prozesse. Und sie betrachten neue Ideen ausschließlich mit der internen Brille - statt über den Tellerrand hinauszuschauen.

VORTEIL DER PIONIERE NUTZEN

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 Firmen 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 Ad-

AUF EINEN BLICK

Die fünf größten Innovationsfallen

- Hochglanzfalle: Es entsteht ein Eindruck von hoher Innovationskraft, das Unternehmen leidet unter blinden Flecken.
- Erfahrungsfalle: Das Unternehmen beurteilt die Zukunft mit Erfahrungen der Vergangenheit.
- Trägheitsfalle: Firmen, die durch starre Strukturen und Prozessabläufe erfolgreich wurden, können sich kaum außerhalb der Prozesse bewegen.
- Erfolgsfalle: Schnelle Erfolge werden belohnt, nur die Steigerung des Bewährten geht nicht ewig.
- Kannibalismusfalle: Zuviel Rücksichtnahme auf bestehende Geschäftsmodelle verhindern einen gesunden Kannibalismus (Beispiel Media-Saturn).

vantage< gilt - sprich die Vorteile der Pioniere. Und sie können neue Märkte entwickeln statt aus alten verdrängt zu werden. Aus ihnen werden Angreifer statt Verteidiger.

Jens-Uwe Meyer (Ideologen

- *Gesellschaft für neue Ideen)*

www.radikaleinnovation.de