



Jens-Uwe Meyer

ist einer der profiliertesten Vordenker für Innovation. Der achtfache Buchautor berät das Topmanagement zahlreicher deutscher und internationaler Konzerne bei der systematischen Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen sowie bei der Steigerung der Innovationsfähigkeit. 2011 führte er eine Corporate Creativity Studie mit knapp 200 Unternehmen durch, die unter dem Titel „Erfolgsfaktor Innovationskultur. Das Innovationsmanagement der Zukunft“ publiziert wurde. Jens-Uwe Meyer hat einen Lehrauftrag für Business Creativity im MBA-Curriculum der Handelshochschule Leipzig (HHL).

Radikale Innovation

TEXT: JENS-UWE MEYER

Wie viele Fernsehkanäle braucht ein Mensch? Hat es Sinn, Nudelsorte Nr. 47 zu entwickeln? Bringt der Sieben-Klingen-Nassrasierer mehr als der Sechsklingen-Nassrasierer? Und wie viel weißer als weiß kann ein Waschmittel noch waschen? In vielen Märkten haben Unternehmen das gleiche Problem: Sie produzieren neue - eigentlich überflüssige - Produkte für Märkte, die heute bereits mit überflüssigen Produkten gesättigt sind.

Innovation bedeutet für sie: das gleiche Produkt immer wieder replizieren - nur in etwas anderer Form. Mal mit abgerundeten Ecken, mal etwas glänzender als das Vorgängermodell, mal etwas leichter oder mit verbesserter Leistung. Inkrementelle Innovation, die hilft, im Wettbewerb in gesättigten Märkten zu bestehen. Was Sie nicht finden: wirklich Neues. Produkte, für die es noch keine Märkte gibt, Dienstleistungen, die in dieser Form neu sind, und Geschäftsmodelle, die die Regeln ganzer Branchen auf den Kopf stellen: radikale Innovation.

Zahlreiche kleine und große Unternehmen machen vor, wie es geht. Ob die Firma Paravan aus Baden-Württemberg, die mit innovativen Fahrzeugkonzepten und modernsten Technologien einen Markt für behindertenfreundliche Fahrzeuge geschaffen hat, DHL mit den Packstationen als innovative Form der Zustellung oder das israelische Unternehmen Better Place, das Batterien für Elektrofahrzeuge zum Mieten anbietet und in Israel ein Netzwerk von Austauschstationen aufgebaut hat. All diese Unternehmen haben Märkte und Angebote geschaffen, die es in dieser Form bislang noch nicht gab.

Allerdings ist diese Form von Innovation nicht mit den klassischen Methoden des Innovationsmanagements zu beherrschen. Innovationsprozesse wie die in zahlreichen Unternehmen etablierte

Klassische Wachstumsstrategien sind ausgeschöpft, die Märkte übersättigt. Unternehmen, die langfristig wachsen wollen, müssen beim Thema Innovation neue Pfade entdecken.

Stage-Gate-Methode sind schlichtweg ungeeignet, um radikale Innovationen voranzutreiben. Nach wie vor setzen viele Unternehmen auf diese Form des Innovationsmanagements. Das hat Folgen: Statt neue Märkte zu entwickeln, werden so weiter nur scheinbar innovative Produkte für bereits gesättigte Märkte entwickelt. Der Geschäftsführer eines Baukonzerns drückte es einmal so aus: „Wir sind gut in Innovation – solange wir genau wissen, was am Ende dabei herauskommt.“

Mehr und mehr Unternehmen erkennen mittlerweile, dass sie mit den klassischen Methoden des Innovationsmanagements nicht weiterkommen. So wie Vodafone: Statt Innovationen nach bewährten Mustern zu entwickeln, gründet das Unternehmen in Düsseldorf einen „Innovation Park“, in dem der Netzanbieter gemeinsam mit Start-ups, der Wissenschaft und Innovationspartnern aus anderen Branchen neue Services der digitalen Kommunikation entwickelt. Eins der Themen wird in den kommenden Jahren die Zukunft der Medizin sein.

Der Gedanke dahinter: Innovation entsteht vor allem an Schnittstellen zwischen bekannten Feldern. Bei DHL erfolgte die Etablierung der Packstationen durch ein internes Start-up-Team – Mitarbeiter, die innerhalb bestehender Konzernstrukturen weitgehend autonom, also wie ein eigenes Unternehmen, handeln konnten. Auch der Reiseveranstalter TUI ging neue Wege: Das Unternehmen nahm 30 Führungskräfte des mittleren Managements aus dem Tagesgeschäft heraus und ließ sie in einer Wohnung im Hamburger Schanzenviertel neue Geschäftsmodelle entwickeln. Und ein IT-Konzern lässt offiziell sogenannte U-Boot-Projekte zu – radikale Innovationsprojekte, von denen das Management erst etwas erfährt, wenn das zarte Innovations-Saatgut erste Blüten trägt.

Ein weiterer Grund für das Umdenken ist das rasant gestiegene Tempo der Veränderung: Waren Innovationszyklen früher langsam, planbar und mit einer gewissen Sicherheit sogar vorhersehbar, bietet sich heute ein radikal anderes Bild. Egal ob Automobilbranche, Haushaltsgeräte, Tourismus, Konsumgüterindustrie, Energie, Chemie, Maschinenbau oder Vertrieb: In allen Branchen registriert das Topmanagement ein wachsendes Innovationstempo. Neue Mitbewerber drängen in den Markt, teilweise aus Branchen, die bislang mit dem Geschäftsfeld wenig zu tun hatten.

Um gleichzeitig neue Wege zu gehen und schneller zu werden, richten Unternehmen ihren Fokus mehr und mehr auf die Innovationskultur. Denn Innovation wird von Menschen gemacht, nicht von Prozessen. Der Faktor der Kultur ist entscheidend für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Für das Innovationsmanagement ergibt sich dabei eine Herausforderung: Konflikte entstehen, wenn das Topmanagement versucht, in wirklich neue Richtungen zu denken, dem jedoch eine passive Unternehmenskultur im Weg steht. Oder wenn sich das Management wegweisende neue Innovationen vonseiten der Mitarbeiter erhofft, diese jedoch jahrelang dazu angehalten wurden, Regeln zu befolgen.

Unternehmen, die langfristig wachsen wollen, müssen raus aus der Falle des ewig Gleichen. Sie müssen Innovation auf eine vielfältigere Art und Weise managen als bislang. Ein einziger, fest definierter Prozess für alle Innovationen ist so sinnvoll wie ein Schraubenzieher als alleiniges Mittel für alle technischen Probleme. Unternehmen, die das verstehen, sind in der Lage, radikale Innovation auf den Markt zu bringen und damit neues Wachstum zu generieren. Die anderen werden Nudelsorte Nr. 47 auf den Markt bringen. Oder 48. Oder 49.



ZUM BUCH

„Radikale Innovation. Das Handbuch für Marktrevolutionäre“ ist ein Praxisratgeber, der anhand internationaler Fallstudien und der Erkenntnisse aus Hunderten von Innovationsprojekten zeigt, wie Unternehmen durch radikal neue Wege zu Innovationsgewinnern werden. Wege, die es erlauben, Innovation schneller voranzutreiben, flexibler und kreativer zu werden, und Perspektiven jenseits des derzeitigen Wachstumspotenzials zu entdecken.

BusinessVillage, 256 S., 24,80 EUR