

Die fünf grössten Innovationsfallen

Weshalb aus Marktführern zuweilen scheinbar über Nacht Sanierungsfälle werden

Von Jens-Uwe Meyer*

Innovation ist «in» – verbal. Kaum eine Vorstandsrede, kaum ein Unternehmensprospekt, in dem dieses Wort nicht in jedem dritten Satz auftaucht.

Trotzdem tappen Unternehmen immer wieder in dieselben Innovationsfallen. Mit Schlecker, Manroland und Kodak haben diese 2012 schon drei prominente Opfer erwischt. Andere Unternehmen stecken tief in den Fallen – ohne es zu merken. Denn innovativ sind sie nur im Rahmen des Bestehenden. Fünf Fallen sorgen dafür, dass sich Unternehmen im Kreis drehen:

Die Hochglanzfalle

Schaut man sich die Hochglanzbrochüren der Unternehmen an, gewinnt man den Eindruck, alle seien hoch innovativ und stünden kurz davor, ihren Markt zu revolutionieren. Blickt man hinter die Fassade, so stellt man oft fest: Ihre Aussagen sind von derselben Substanz wie die Werbebotschaft, dass nämlich ein Waschmittel jetzt noch weisser wäscht.

Je häufiger Mitarbeitende einer Firma solche Botschaften vernehmen, desto mehr glauben sie selbst: Wir sind innovativ. Die Folge: Das Unternehmen leidet zunehmend unter blinden Flecken und konzentriert sich auf Innovationsfelder, die schnell und einfach Erfolge bringen. Radikale Innovationen hingegen bleiben aus. Umgestaltet werden die Märkte durch Mitbewerber. So geschehen in der Automobilindustrie: Ausgerechnet ein Branchenoutsider, Shai Agassi, entwickelt ein vollkommen neues Modell zur Elektromobilität. Während die klassischen Automobilfirmen weiter daran arbeiten, ihre Batterien zu verbessern, entwarf Agassi mit dem «Project Better World» ein Mietsystem für aufgeladene Elektrobatterien.

Die Erfahrungsfalle

Insider, die auf den Managementtagungen des ehemaligen Druckmaschinenherstellers Manroland waren, erinnern sich: Der Vorstand sagte Zeitungen eine grosse Zukunft voraus. Immer wieder wurde die Solidarität zur Druckrolle beschworen, während die meisten Verlage bereits ihr Wachstum in anderen Feldern suchten.

Das Topmanagement zahlreicher Unternehmen macht den Fehler: Es beurteilt die Zukunft mit den Erfahrungen der Vergangenheit. Es geht zum Beispiel davon aus, dass Menschen schon immer Zeitung lasen und schon immer in ein Reisebüro gingen, um ihren Urlaub zu buchen. Und sie kauften schon immer Kleidung von der Stange. Doch ist es wirklich unvorstellbar, dass sie morgen Zeitungen als totes Holz verspotten, einem Buchungsassistenten im Netz mehr vertrauen als einem Reisebüro und sich individuelle Kleidung wünschen?

Die Trägheitsfalle

Prozess und Kostenoptimierung, Lean-Management – das sind in vielen Unternehmen beliebte Schlagworte. Arbeitsabläufe werden systematisch scannt, überflüssige Handbewegungen verboten und jede Tätigkeit in definierte Prozesse gezwängt. Das hat



Obergrenze. Wie viele Pizzas kann man verkaufen? Im Durchschnitt schafft ein Mensch nicht mehr als eine pro Tag.

Foto istockphoto

durchaus einen positiven Effekt: Die Unternehmen beherrschen ihr operatives Geschäft aus dem Effeff. Die Kehrseite der Medaille: Es wird kaum über neue Wege nachgedacht.

Gerade Unternehmen, die durch starre Strukturen und feste Prozessabläufe sehr erfolgreich wurden, sind oft kaum in der Lage, sich ausserhalb dieser Prozesse zu bewegen. Sie und ihre Mitarbeiter sind so flexibel wie Betonmauern.

Die Erfolgswelle

Erfolg fühlt sich gut an und macht zufrieden. Genau das ist das Problem. In sehr vielen Unternehmen werden schnelle Erfolge belohnt: ein Quartalsplus bei den Verkaufszahlen, ein grosser Deal, kurzfristige Erfolge bei der Neukundengewinnung. Im Kern ist das nicht verkehrt, denn: Viele schnelle Erfolge machen ein Unternehmen erfolgreich – aber nicht unbedingt innovativ. Denn die für Innovation so wichtige In-

vestitionsphase erscheint nicht reizvoll, wenn man mit dem Bestehenden noch gut verdient.

Der Erfolg von heute wird jedoch zum Problem von morgen. Denn die Steigerung des Bewährten funktioniert nicht ewig. Wie viele Pizzas mehr kann man verkaufen? Ein durchschnittlicher Mensch schafft nicht mehr als eine pro Tag. Und kann man Menschen wirklich einreden, sie bräuchten einen Zweit-, Dritt- oder gar Viertstaubsauger? Eini-gen wenigen «Blöden» vielleicht.

Die Kannibalismusfalle

Kannibalismus – davor fürchten sich viele Unternehmen. Wenn Konkurrenten angreifen, ist das schlimm. Schlimmer ist es aber, wenn sich das Unternehmen selbst Marktanteile wegnimmt. Aus diesem Grund weigerten sich die Elektronikhändler Saturn und Media Markt jahrelang, Onlineshops zu eröffnen – aus Angst, die Kunden könnten online, statt in den Geschäften, kaufen.

Und der Fotohersteller Leica? Er schreckte davor zurück, in die digitale Fotografie einzusteigen – aus Angst, dies könne sein Geschäft mit analogen Apparaten gefährden.

Die Folge davon: Von den Marktveränderungen und vom technischen Fortschritt profitierten andere. Amazon nahm Media Markt eine grosse Zahl von Kunden weg. Und die digitale Fotografie? Sie fand weitgehend ohne Leica statt.

Zu viel Rücksichtnahme auf das bestehende Geschäftsmodell und die Hoffnung «Es kommt schon niemand anders auf die Idee...» verhindern einen gesunden Kannibalismus. Ein Unternehmen, das sich selbst kannibalisiert, handelt proaktiv und gestaltet seinen künftigen Markt mit. Es wird zum Jäger statt Gejagten.

* Jens-Uwe Meyer ist Geschäftsführer der Ideeologen – der Gesellschaft für neue Ideen GmbH in Baden-Baden.

www.ideeologen.de