

## Heute erfolgreich, morgen pleite?

### Die fünf größten Innovationsfallen

Wohl fast jeder hat schon einmal davon gehört: Ein Unternehmen, das als Markt- und Innovationsführer gilt, wird scheinbar über Nacht zum Sanierungsfall. Stellt sich die Frage, wie so etwas passieren kann.

Jens-Uwe Meyer, Innovationsberater, kennt die Gründe und erläutert die fünf gefährlichsten Innovationsfallen, in die erfolgreiche Unternehmen häufig tappen. Innovation ist »in« – verbal. Kaum eine Vorstandsrede, kaum ein Unternehmensprospekt, in

dem dieses Wort nicht in jedem dritten Satz auftaucht. Trotzdem tappen viele Firmen immer wieder in die gleichen »Fallen«. Mit Schlecker, Manroland und Kodak haben diese 2012 schon drei prominente Opfer erwischt.

### In diesem Heft

- III »Reiseleiter im Stadthotel« – Was macht ein Experience-Manager?
- IV Perfekt gemixt – Herstellung ausgewählter Cocktails
- VI Eine Frucht erobert die Welt – Fingerlimetten
- VIII Tierisch gut – Nur qualitativ hochwertiges Fleisch verwenden
- X Bierkunde für Kenner – Von Bierkultur und der deutschen Braukunst
- XIII Kleines Powerkorn – Reis – eine Klasse für sich
- XIV Testfragen für gastgewerbliche Berufe



FOTO: ÜBERKINGEN-TEINACHARCHIV



[www.facebook.com/  
gastronomiehotellerie](http://www.facebook.com/gastronomiehotellerie)



[twitter.com/  
gastrohotel](http://twitter.com/gastrohotel)



FOTO: IDEELOGEN

Jens-Uwe Meyer ist Geschäftsführer der Ideologen – Gesellschaft für neue Ideen GmbH, Baden-Baden. Im März 2012 erschien sein neues Buch »Radikale Innovation – das Handbuch für Marktrevolutionäre«.

Andere Unternehmen stecken tief in der Klemme – ohne es wirklich zu merken. Folgende fünf Innovationsfallen sorgen oft dafür, dass Unternehmen sich nur im Kreis drehen und irgendwann den Marktanschluss verlieren.

### 1. Die Hochglanzfalle

Schaut man sich die Hochglanzbroschüren der Unternehmen an, gewinnt man den Eindruck: Alle sind top-innovativ und stehen kurz davor, den Markt zu revolutionieren.

Blickt man jedoch hinter die Fassade, stellt man oft fest: Ihre Selbst-Aussagen haben die gleiche Substanz wie die Werbebotschaft, dass ein Waschmittel jetzt noch weißer und reiner wäscht. Je häufiger die Mitarbeiter und Manager eines Unternehmens solche Botschaften vernehmen, desto mehr glauben sie selbst, wir sind innovativ.

Die Folge: Das Unternehmen leidet zunehmend unter blinden Flecken und konzentriert sich auf die Innovationsfelder, die schnell und einfach Erfolge bringen. Wirklich radikale Erneuerungen hingegen unterbleiben. Die Märkte umgestalten, das tun Mitbewerber von außen. So geschehen in der Automobilindustrie: Ausgerechnet ein Branchen-Outsider – Shai Agassi, ein ehemaliger SAP-Vorstand – 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.

### 2. Die Erfahrungsfalle

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

Das Top-Management zahlreicher Unternehmen macht folgenden Fehler: Es beurteilt die Zukunft mit den Erfahrungen der Vergangenheit. Man geht zum Beispiel davon aus, Menschen lasen schon immer Zeitung, sie gingen schon immer in ein Reisebüro, 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 automatischen Buchungsassistenten mehr als einem Reisebüro vertrauen und sich personalisierte« Kleidung wünschen?

### 3. Die Trägheitsfalle

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

Das hat durchaus einen positiven Effekt. Die Unternehmen beherrschen ihr operatives Geschäft aus dem Effeff. Die Kehrseite der Medaille ist aber, dass kaum über neue Wege nachgedacht wird. Gerade Firmen, die durch starre Strukturen und feste Prozessabläufe sehr erfolgreich wurden, sind oft nicht in der Lage, sich außerhalb dieser Prozesse zu bewegen. Sie und ihre Mitarbeiter sind so flexibel wie Betonmauern.

### 4. Die Erfolgsfalle

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 Zuwächse bei der Neukundengewinnung. Im Kern ist das nicht verkehrt, denn viele schnelle Erfolge machen ein Unternehmen erfolgreich – aber nicht unbedingt innovativ. Denn die dafür so wichtige Investitionsphase erscheint nicht reizvoll, wenn man mit dem Bestehenden noch gut verdient. Der Erfolg von heute wird jedoch zum Problem von morgen. Die

Steigerung des Bewährten funktioniert nicht ewig. Wie viele Pizzas mehr kann man verkaufen? Ein durchschnittlicher Mensch schafft meist nicht mehr als eine pro Tag. Und kann man Menschen wirklich einreden, sie bräuchten einen Zweit-, Dritt- oder gar Viertstaubsauger? Einigen wenigen »Blöden« vielleicht!

### 5. Die Kannibalismusfalle

Kannibalismus – davor fürchten sich viele Firmen. 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 da-

vor zurück, in die digitale Fotografie einzusteigen – aus Angst, dies könne sein Geschäft mit analogen Apparaten gefährden. Was war die Folge? 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. Dabei sind Kannibalen besser als ihr Ruf. Ein Unternehmen, das sich selbst karnibalisiert, handelt proaktiv und gestaltet seinen künftigen Markt mit. Es wird zum Jäger statt zum Gejagten.

Jens-Uwe Meyer



ZEICHNUNG: LÖFFLER

## Neue Weiterbildungsmöglichkeit

Im Oktober 2012 startet erstmals die neue Weiterbildung »Social Media Tourismus« beim IST-Studieninstitut, Düsseldorf. Das fünf monatige Fernstudium vermittelt den Teilnehmern das erforderliche Fachwissen, um Social-Media-Konzepte für den Tourismus zu erstellen, diese richtig einzusetzen und fortlaufend zu optimieren. Sie lernen die wichtigsten Netzwerke, Chancen und Risiken, rechtlichen Aspekte sowie Do's and Don'ts kennen und erfahren unter anderem, wie sie Kommunikationsstrategien im Web 2.0 entwickeln, wie sie Social Media für ihre Marktforschung einsetzen und erhalten einen Überblick über presserechtliche Grenzen. Durch die auf die Tourismusbranche zugeschnittenen praxisorientierten Inhalte können Teilnehmer das Gelernte umgehend in ihren beruflichen Alltag integrieren.