

Worin uns Edison voraus war

Wenn Unternehmen kopieren, anstatt etwas Neues zu wagen, dann stecken sie in der Benchmark-Falle

•• „Benchmark“ - darunter können sich die meisten Deutschen nur sehr vage eine „Art von Vergleich“ vorstellen. Schlägt man in einem Wörterbuch nach, so werden wir belehrt, dass der Begriff aus dem Englischen kommt und nicht mehr und nicht weniger als „Maßstab“ heißt. Dass die freie Wirtschaft daraus einen Terminus technicus generiert hat, nimmt nicht wunder. Denn wer innovativ sein möchte, der muss nun mal Maßstäbe setzen und seine Tätigkeit - selbstverständlich angliedert - in ein schickes Fremdwort packen. Zumindest klingt der Begriff ja geradezu progressiv. Doch weit gefehlt. Was uns manch Unternehmer als „systematischen Prozess des Vergleichens von Produkten mit dem Ziel der Generierung höherer Qualitäten“ verkaufen möchte, ist im Prinzip nichts anderes als ein Abkupfern - böse Zungen würden von Plagiaten sprechen.

Ein Beispiel: Der 10-jährige Eric, ein angehender Topmanager, wird in der Schule beim Abschreiben in der Deutsch-Klausur erwischt. Entschuldigt er sich? Nein, denn: „Das war kein Abschreiben“, posaunt er heraus, „vielmehr ein heftübergreifendes Benchmarking, um die Wettbewerbsfähigkeit meines Deutsch-Aufsatzes zu erhöhen.“ Und ist es ihm peinlich? „Nein, denn die Manager in den Unternehmen machen es genauso“, weiß Eric von seinem Papa.

Ganze Heerscharen von Managern haben in Business-Schulen rund um die Welt die Kunst des Abschreibens gelernt. Mit fatalen Auswirkungen: Ganze Branchen stecken heute in der Benchmark-Falle. Jeder schaut auf die vermeintlich Besten und kopiert sie. Ein Unternehmen wagt etwas

Neues, der Rest schaut, ob es funktioniert. Und, wenn ja, kopiert es hemmungslos. Die Folge: Produkte, die sich beinahe wie ein Ei dem anderen gleichen.

Benchmarking führt zu Einheitsbrei

Bedarf es eines weiteren Beispiels? Man schalte nur mal sein Radio ein. Egal, welchen privaten Sender man hört, ständig werden die Superhits angepriesen. Fragt man sich, weshalb alle Sender annähernd das gleiche Programm von Garmisch bis Flensburg senden? Weil alle Sender Benchmarking betreiben und auf die gleichen Erfolgsrezepte setzen.

Man gehe doch nur in den Supermarkt: Das wenig verblüffende Resultat ist, dass sich Produkte kaum noch unterscheiden. So haben wir die Wahl zwischen Waschmittel Nummer 1, das die sauberste Sauberkeit verspricht, während Waschmittel Nummer 2 das weißeste

Weiß und Waschmittel Nummer 3 die farbigsten Farben für sich in Anspruch nehmen. Dasselbe Phänomen gibt es in der Automobilbranche. Man klebe einem Toyota ein Opel-Schild auf und fahre durch die Stadt. Wie lange dauert es, bis es jemandem auffällt, dass das kein Opel ist, was dort fährt? Wahrscheinlich ewig.

Also aufgepasst: Egal, für welches Produkt wir uns entscheiden, am Ende wartet ein Benchmark wie der kleine Eric auf uns. Seine Mündigkeit hat der Bürger damit längst verloren, denn eine wirkliche Auswahl

wahl gibt es im Einheits-sumpf, pardon Einheitsbrei, nicht.

„Opel baut tolle Autos.“ Diesen Satz konnte man in den vergangenen Monaten immer wieder hören. Das stimmt auch. Genauso tolle Autos wie die Konkurrenz. Aber welches Opel-Modell sticht aus der Masse heraus? Der Manta und der Kapitän waren einzigartig. Doch dann kamen die Benchmark.

Sitzt Ihr Unternehmen in der Bench-

mark-Falle? Haben Sie so viel Benchmarking betrieben, dass Ihnen die Kreativität und Originalität abhanden gegangen sind? Wenn Sie von den folgenden drei Aussagen zwei bejahen, könnte Ihr Betrieb tief in der Falle sitzen.

- Wir schauen auf die Konkurrenz und reagieren auf das, was dort passiert.
- Wenn man die Feinheiten beiseite lässt, unterscheiden wir uns kaum von unseren Mitbewerbern.
- Unsere Produkte werden häufig wie folgt beschrieben: „So wie das Produkt von ..., nur kleiner / größer / billiger / schneller.“

Ist Ihr Betrieb in der Falle? Wenn ja: keine Panik! Denn das Finden neuer Ideen kann ganz einfach sein. Das zeigt das Beispiel von Thomas Edison, der unter anderem die Glühbirne und die Filmkamera erfand. All seine Erfindungen waren Pionierleistungen - also das Gegenteil von Benchmarking. Edison würde Ihnen als Unternehmensführer heute folgende drei Empfehlungen geben.

1. Verhängen Sie ein Kopierverbot

Von Benchmarking-Fetischisten hört man oft Sätze wie: „Selbst Thomas Edison hat von anderen geklaut.“ Das stimmt! Einer seiner berühmtesten Sätze ist: „Die Idee muss nicht neu sein. Sie muss nur neu in Bezug auf das zu lösende Problem sein.“ Edison saugte fremde Ideen wie ein Schwamm auf. Doch er kopierte sie nicht einfach. So stammte zum Beispiel zwar das Konzept der Glühbirne vom deutschen Auswanderer Heinrich Göbel. Doch Edison entwickelte daraus ein Gesamtsystem - von der mark-

treifen Glühbirne über die Leitungen bis hin zu den Kraftwerken. Erlaubt ist: Ideen aufsaugen und daraus einzigartige Lösungen entwickeln. Verboten ist: Ideen und Lösungen mit marginalen Änderungen kopieren.

2. Mut zum Ungewöhnlichen

Wie erfindet man Micky Maus? Walt Disney würde antworten: mit Phantasie und visionärem Denken, mit Mut zum Ungewöhnlichen und Pioniergeist. Und ein Manager? Durch einen exakt definierten Innovationsprozess. In vielen (Groß-) Unternehmen kaschieren heute ausgefeilte Prozesse einen Mangel an Ideen. Und in ihrem Management herrscht vielfach das Credo: Gute Ideen sind Zufall. Dabei bewies Thomas Edison schon vor über 100 Jahren: Neue (Problemlösungs- und Produkt-) Ideen kann man gezielt entwickeln - wenn man bereit ist, auch mal ausgetretene (Denk-) Pfade zu verlassen und mit System sucht. Denn das Neue ist stets ungewöhnlich und ungewohnt.

3. Erlauben Sie Fehler

Lange und gründlich analysieren, einmal probieren und dann aufgeben. So kann man die Innovationsstrategie vieler Unternehmen beschreiben. Dass das nicht funktioniert, war Edison klar. Er erhob das Fehler-Machen und Scheitern zum Prinzip. Als ein Mitarbeiter nach dem tausendsten Versuch, eine marktreife Glühbirne zu entwickeln, sagte „Wir sind gescheitert“, erwiderte Edison: „Ich bin nicht gescheitert. Ich kenne jetzt 1000 Wege, wie man keine Glühbirne baut.“

•• Jens-Uwe Meyer



Ideen, wie etwa die Glühbirne, sind kein Wunderwerk
Foto: Pixello.de