



Hört auf, Innovationstheater zu spielen!

Wie etablierte Unternehmen wirklich radikal innovativ werden

Jean-Philippe Hagmann
Versus © 2018
317 Seiten
Buch: getab.li/35157

Bewertung

9 Umsetzbarkeit
8 Innovationsgrad
9 Stil

Fokus

Führung & Management

Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
IT, Produktion & Logistik
Karriere & Selbstmanagement
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen
Business weltweit
Verwandte Themen

Take-aways

- Inkrementelle Innovationen allein reichen nicht, um zukunftsfähig zu sein.
- Der Ausgangspunkt für eine Innovation ist ein Problem mit großer Kundenbasis oder eine neue Technologie.
- Effizienz und Kreativität schließen einander aus.
- Etablierte Unternehmen können wie Start-ups arbeiten, indem sie eine Avantgarde-Abteilung gründen.
- Fünf Rollen tragen den Innovationsprozess: Sponsor, Lead-Avantgardist, Avantgardisten, Brückenbauer und Know-how-Träger.
- Radikale Innovationen verlangen agile Prozesse.
- Radikale Innovationen durchlaufen auf dem Weg zur Markteinführung drei Phasen mit neun Schritten und drei Gates.
- Eine Firmenkultur wird gelebt, nicht gepredigt.

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) warum Sie radikale Innovationen brauchen, 2) wie Sie die nötigen Strukturen schaffen und 3) wie der Innovationsprozess abläuft.

Rezension

Mit inkrementellen Produktverbesserungen überleben Unternehmen nicht lange. Das ist nur „Innovationstheater“. Stattdessen braucht es radikal neue Produkte und Dienstleistungen. Für den Innovationsexperten Jean-Philippe Hagmann ist das nicht so schwer. In seinem Buch beschreibt er schlüssig und eloquent das Gesamtsystem, in dem radikale Innovationen gedeihen – von den Innovationsprozessen zur Organisation, von der Unternehmenskultur zum Recruiting.

Zusammenfassung

„Die Frage muss lauten: Wie können wir das Problem der schmutzigen Wäsche heute lösen? Und nicht: Wie muss die Waschmaschine der Zukunft aussehen?“

„Es ist besser, auf ein A-Team mit einer B-Idee zu setzen als auf ein B-Team mit einer A-Idee.“

Inkrementelle Innovationen allein reichen nicht, um zukunftsfähig zu sein.

Viele Firmen spielen Innovationstheater. Sie führen eine neue Software ein, fahren ins Silicon Valley, eröffnen ein Innovation Lab. Das sind aber oft nur Potemkinsche Dörfer. Hinter der Fassade bleibt alles, wie es war. Das Problem beginnt mit dem Begriffsverständnis: Ist Innovation ein Prozess oder ein Ergebnis? Ist es eine Idee plus Umsetzung plus Kommerzialisierung? Nein, denn zwischen Entdeckung (der Begriff „Idee“ greift zu kurz) und Umsetzung fehlt eine Brücke, über die die Entdeckung ins Unternehmen hineingetragen wird. Die richtige Formel lautet: Innovation gleich Entdeckung plus Brücke plus Umsetzung plus Kommerzialisierung.

Inkrementelle Innovationen machen ein bestehendes Produkt durch schrittweise Verbesserungen schneller, besser oder günstiger. Doch es sind radikale Innovationen, die Unternehmen zukunftsfähig machen: bislang unbekannte Lösungen, die ein Problem, einen Bedarf, ein Thema grundlegend neu anpacken. Nehmen Sie ein Fitnessstudio. Inkrementell könnte es mit ein bisschen Sparen um 5 Prozent billiger werden. Radikal wäre, das Thema Fitness neu zu denken: Muss das Studio ein fester Ort sein? Oder vielleicht ein rollender Truck? Sparen die Kunden, wenn sie ihre Gewichte selbst mitbringen? Die Kernfrage für eine radikale Innovation lautet: Was müssen wir tun, damit unser Fitnessstudio gleich zehnmal billiger oder besser ist? Dabei gilt die Maya-Formel (Most Advanced Yet Acceptable): So neuartig wie möglich, aber noch akzeptierbar.

Der Ausgangspunkt für eine Innovation ist ein Problem mit großer Kundenbasis oder eine neue Technologie.

Sind viele Menschen von einem Problem betroffen (Beispiel: Wäschewaschen), fragen Sie sich, ob es eine neue Technologie gibt, die das Problem lösen kann, ob die Masse sie akzeptieren würde und welche Lösung wirtschaftlich vertretbar wäre. Steht Ihnen hingegen eine neue Technologie offen, denken Sie darüber nach, welche Probleme sie radikal neu lösen kann. Deshalb sind gerade alle so verrückt nach der Digitalisierung.

Effizienz und Kreativität schließen einander aus.

Ist ein Ziel bekannt, ist es sinnvoll, es mit minimalem Aufwand und maximalem Output erreichen zu wollen. Kennt man hingegen das Ziel noch nicht, schadet solches Effizienz-

„Am besten ist es, wenn aus jedem Unternehmensbereich mindestens ein Know-how-Träger ernannt wird.“

„Eine Kulturveränderung wird viel weniger durch das Arbeiten am Menschen als durch das Arbeiten am System herbeigeführt.“

„Eine Innovation ist dann radikal, wenn sie nicht aus einer vorhergehenden Lösung abgeleitet werden kann.“

„Eine Avantgarde-Abteilung verlangt vom Topmanagement, dass es Geld in ein Vorhaben investiert, das entweder verloren geht oder sich erst in Jahren auszahlt.“

streben. Hier braucht es Freiraum, Platz für Zufall und Intuition. Deswegen schließen Tagesgeschäft und Innovation einander aus. Jedes braucht seine eigene Welt, um zu blühen und zu gedeihen. Genauso braucht es unterschiedliche Menschentypen:

- **Explorer** sind intrinsisch motiviert, wollen erforschen und erkunden und sind perfekt für die Entdeckungsphase.
- **Killer** sind extrinsisch motiviert, brauchen Wettbewerb, Konflikt und ein konkretes Ziel. In geringer Dosis sind auch Killer gut für die Entdeckungsphase – wenn sie nämlich die Konkurrenz ins Fadenkreuz nehmen.
- **Socializer** sind intrinsisch motiviert, suchen Kontakt, Interaktion und halten in der Entdeckungsphase den Teamgeist hoch. Sie braucht es in der Brückenphase.
- **Achiever** sind extrinsisch motiviert, wollen nach vorgegebenen Regeln so viel wie möglich erreichen. Ihre Stunde schlägt bei der Umsetzung und der Kommerzialisierung.

Etablierte Unternehmen können wie Start-ups arbeiten, indem sie eine Avantgarde-Abteilung gründen.

So machen es etablierte Unternehmen: Sie haben eine Idee, machen einen Plan und überwinden auf dem Weg zum Ziel das eine oder andere Hindernis. Start-ups beginnen ebenfalls mit einer Idee. Sie machen sich aber auch Gedanken über das Problem, das sie mit ihrer Idee lösen wollen. Erst wenn sie das klar sehen, legen sie los. Stoßen sie auf ein Hindernis, ändern sie oft den Kurs. Am Ende ähnelt ihr Produkt oft kaum noch demjenigen, mit dem sie gestartet sind. Viele etablierte Unternehmen reizt die Zusammenarbeit mit Start-ups. Man will vorn dabei sein, die Rohdiamanten erkennen, sie im richtigen Moment aufkaufen und tolle Publicity bekommen. In Wahrheit weiß man aber weder, wer die Rohdiamanten sind, noch weiß man, wann der richtige Moment ist. Der Ausweg ist eine Abteilung für radikale Innovation, abgelöst vom Tagesgeschäft und mit Unterstützung vom Topmanagement: eine „Avantgarde-Abteilung“. Hier stehen ein Problem oder ein Kundenbedürfnis am Anfang. Erst wenn man dieses wirklich aus allen Seiten beleuchtet hat, beginnt die Lösungssuche. So entstehen unzählige Lösungen. Von den nicht so guten trennt man sich augenblicklich, die zwei bis drei besten bekommen Projektteams, die wie Start-ups arbeiten.

Fünf Rollen tragen den Innovationsprozess: Sponsor, Lead-Avantgardist, Avantgardisten, Brückenbauer und Know-how-Träger.

Analog zu den Strukturen eines Fußballclubs mit Besitzer, Trainer und Spielern braucht radikale Innovation die Kombination aus Sponsor, Lead-Avantgardist und einfachen Avantgardisten. Der Sponsor sitzt im Topmanagement und will vor allem, dass sein Team gewinnt. Er finanziert die Abteilung, hält ihr den Rücken frei, steckt den Rahmen ab und verlangt keine unnötigen Reports. Der Lead-Avantgardist identifiziert Trends und Chancen im Markt. Nach innen coacht er seine „Spieler“ und spornt sie zu Kreativität an. Die meisten Ideen (auch gute) schießt er aber gleich wieder ab. Das Team besteht aus drei bis fünf Avantgardisten mit breitem Wissen (keine Experten!), Kreativität und Neugier. Sie sollten von außerhalb des Unternehmens kommen.

Zwei weitere Rollen sind Brückenbauer und Know-how-Träger. Die Brückenbauer sind das Bindeglied zwischen Avantgarde-Abteilung und dem Restunternehmen. Sie sind etablierte, gut vernetzte Mitarbeiter mit hohem Ansehen. Ihre Stunde schlägt, wenn die Innovation bis zum Prototyp (Minimum Viable Product, MVP) gediehen ist. Die Know-how-Träger schließlich sind Fachexperten. Sie bringen den Prototyp in Serie und setzen die Markteinführung um. Allerdings sollten auch sie schon in der Entwicklungsphase hinzugezogen werden, um das gefürchtete „Not Invented Here“-Syndrom zu vermeiden. Auch sie müssen sich mit der Lösung identifizieren.

„Findet eine Idee viele Anhänger, ist dies oft nur ein Zeichen für die Mittelmäßigkeit dieser Idee.“

„Neue Lösungen entstehen fast immer außerhalb der Komfortzone. Chaos, das Unangenehme und das Unbekannte haben die Kraft, uns da herauszuziehen.“

„Für die Umsetzungsphase ist das Ziel, sich mit so wenig Risiken und Unsicherheiten wie möglich abgeben zu müssen.“

„Sehr häufig setzen Unternehmen zu früh zu viel auf ein paar wenige Ideen.“

Radikale Innovationen verlangen agile Prozesse.

Der klassische Innovationsprozess ist der Wasserfallprozess. Er besteht aus einer Folge von Phasen und Gates, die durchschritten werden müssen. Darüber entscheiden Gatekeeper. Ist ein Tor durchschritten, gibt es kein Zurück. Die Gefahr hierbei ist, am Markt vorbei zu entwickeln. Radikale Innovationen sind so kaum möglich. Anders ist das bei agilen Prozessen. Hier steht am Anfang keine Idee, sondern ein Problem. Das Ziel ist offen, Kurskorrekturen sind erlaubt. Schritt für Schritt nähert man sich über Experimente der Lösung. Aktuell populär ist die Methode des Design Thinking, bei der in iterativen Zyklen und in enger Zusammenarbeit mit potenziellen Kunden möglichst schnell Prototypen entwickelt, getestet und verbessert werden. Eine weitere Methode ist Lean Start-up. Auch hier wird eine Idee rasch in MVPs umgesetzt und getestet. Der Schwerpunkt liegt aber weniger auf radikalen Neuerungen als auf der Feinjustierung bestehender Produkte. Die Methode Scrum wiederum besteht aus wenigen, aber festen Rollen und Regeln: Ein Product Owner ist Auftraggeber und führt den sich ständig weiterentwickelnden Product Backlog, die Liste aller Produktanforderungen. Er sagt, was in der nächsten Etappe („Sprint“) erledigt werden soll. Der Scrum Master hält seinem Team den Rücken frei und verteilt Aufgaben. Am Ende jedes Sprints präsentiert das Team seine Ergebnisse dem Product Owner.

Radikale Innovationen durchlaufen auf dem Weg zur Markteinführung drei Phasen mit neun Schritten und drei Gates.

Durchdachte Innovationen werden in drei Phasen bzw. neun Schritten entwickelt und müssen dabei drei Gates passieren:

Schritt 1 – ins Thema eintauchen: Sponsor und Avantgarde-Abteilung sammeln Informationen zum Thema. Die Gefahr ist, dass sie die Aufgabe zu eng fassen oder sich von historisch Gewachsenem bremsen lassen.

Schritt 2 – Problem definieren: Die Avantgarde-Abteilung sucht nach Problemen und nach Zielgruppen, die diese Probleme haben. Gegen Ende der Suche sollten Sie die Brückenbauer und Know-how-Träger einladen und ihnen das Problem erklären. Achtung: Wählen Sie keine überindividuellen Probleme wie „Welthunger bekämpfen“ oder „Minimierung des CO₂-Ausstoßes“. Üblicherweise sind Kunden nicht bereit, für Lösungen mit solchen Zielsetzungen zu zahlen. Als Zusatznutzen lassen sie sich aber durchaus verkaufen.

Schritt 3 – Lösungen suchen: Ohne jegliche Denkverbote werden möglichst viele Lösungen kreiert. Vorschnell bewerten ist verboten. Achtung: Sind alle Avantgardisten von einer Lösung begeistert, ist sie höchstwahrscheinlich nicht neu.

Schritt 4 – Hypothesen testen: Jetzt erst bewerten die Avantgardisten ihre Ideen und suchen Zielgruppen dafür. Vorsicht vor dem „Confirmation Bias“, der Neigung, Fakten zu ignorieren, die der eigenen Meinung zuwiderlaufen. Und Vorsicht vor überzogener Gründlichkeit beim Testen. Die kann schnell teuer werden. 10 bis 20 Testpersonen genügen meist.

Schritt 5 – MVP kreieren: Jetzt stoßen die Brückenbauer zu den Avantgardisten. Die gemeinsame Aufgabe ist es, herauszufinden, auf welchen Kern sich eine Lösung reduzieren lässt, um sie mit minimalem Aufwand zu testen.

Schritt 6 – Lösung konkretisieren: Die Brückenbauer übernehmen und planen, wie sie das Produkt fertigen können. Oft nehmen sie dazu das MVP wieder aus dem Markt und ersetzen es durch eine professionelle Ausführung.

„Da jedes Unternehmen und jedes Innovationsprojekt anders ist, kann man auch nicht schon zu Projektbeginn bestimmen, an welchen Kennzahlen der Erfolg festgemacht werden kann.“

„Es ist die Aufgabe der Lead-Avantgardistin, von ihrem Team Lösungen zu verlangen, die zehnmal besser sind als heutige Lösungen.“

- **Erstes Gate:** Hier findet eine kritische Revue durch Avantgardisten und Sponsor statt. Kleinere Korrekturen können vorgenommen, Zeitrahmen und Budget abgesteckt werden.

Schritt 7 – Projekt planen: Je nach Qualitätsanspruch an das Produkt planen Brückenbauer und Projektleiter (ein Know-how-Träger) mehr oder weniger detailliert die Umsetzung.

- **Zweites Gate:** Dies ist der letzte Moment, eine Innovationsidee einzustampfen. Von nun an muss das Unternehmen voll und ganz dahinterstehen, denn von hier an wird es teuer.

Schritt 8 – Projekt umsetzen: Das Projektteam (hauptsächlich Know-how-Träger) setzt das Projekt um, eventuell gemeinsam mit den Brückenbauern.

- **Drittes Gate:** Das fertige Produkt wird dem Sponsor und den Avantgardisten vorgestellt. Die prüfen, ob es wirklich exakt das ermittelte Kundenbedürfnis trifft. Falls nicht, darf noch geringfügig nachgebessert werden.

Schritt 9 – Ergebnis einführen: Die Know-how-Träger führen das Produkt im Markt ein. Achtung: Machen Sie bei geringem Erfolg nicht das Marketing verantwortlich. Fragen Sie sich lieber, ob der Kundennutzen wirklich groß genug ist.

Eine Firmenkultur wird gelebt, nicht gepredigt.

Der Homo sapiens wurde gemäß dem Historiker Yuval Noah Harari zur dominanten Spezies, weil er die Fähigkeit hat, Geschichten zu erzählen. Geschichten sind es, die unsere Gesellschaft zusammenhalten, indem sie Werte und Prinzipien kreieren und flexible Kollaboration, sprich Zusammenarbeit auch mit Fremden ermöglichen. Beispiele für solche Geschichten sind politische Konzepte wie Nationalstaaten, ökonomische Konzepte wie Kapitalismus oder Sozialismus sowie Philosophien und Religionen. Solche Geschichten definieren die Regeln von Gruppen. Auch Unternehmenskulturen gründen auf Geschichten. Sie sind die Summe dessen, was in einer Firma gelebt und weiter erzählt wird. Daher sind sie nicht durch isolierte Initiativen zu verändern oder durch „Arbeit am Menschen“, also durch Kurse, Coachings, Weiterbildungen. Der einzige Weg sind Veränderungen des Systems, Korrekturen an „Rahmenbedingungen, Regeln, Prozessen und Umgangsformen“.

Um eine innovationsfreundliche Kultur zu erzeugen, empfiehlt sich weitgehende Dezentralisierung, damit Selbstkorrekturkräfte geweckt werden. Das funktioniert, wenn die einzelnen Teilsysteme durch einen gemeinsamen Sinn verbunden sind. Diesen vorzugeben und vorzuleben ist Aufgabe des Topmanagements. Es geht um die Antwort auf die Frage: Warum tun wir, was wir tun? Beim Rekrutieren von Avantgardisten sollten Sie nicht nur auf Fachkompetenz, sondern auch auf Persönlichkeit achten; weniger auf kulturelle Passung als auf bereichernde Andersartigkeit. Zu diesem Zweck suchen Sie auch außerhalb Ihrer Branche nach Mitarbeitern und versuchen Sie, Kandidaten in möglichst natürlicher Umgebung und in lockerer Atmosphäre besser kennenzulernen. Auch sollten die anderen Avantgardisten bei der Auswahl beteiligt werden.

Über den Autor

Jean-Philippe Hagmann berät mit seiner Firma Innopunk Unternehmen zum Thema Innovation.