

# GUNTER DUECK



## DAS NEUE UND SEINE FEINDE

WIE IDEEN VERHINDERT WERDEN UND  
WIE SIE SICH TROTZDEM DURCHSETZEN

**campus**

**DAS NEUE UND  
SEINE FEINDE**

A dark gray circle containing the text "E-Book inside" in white, bold, sans-serif font.

**E-Book  
inside**

Den Weg zu Ihrem persönlichen E-Book finden  
Sie am Ende des Buches.

**Gunter Dueck** war zunächst Mathematikprofessor und bis August 2011 Cheftechnologe bei IBM, genannt »Wild Duck«, Querdenker. Seitdem hat es ihn wegen Erreichens der 60-Jahre-Marke in den Unruhestand gezogen. Er ist derzeit freischaffend als Autor, Netzaktivist, Business-Angel und Speaker tätig und widmet sich weiterhin unverdrossen der Weltverbesserung. Mehr auf seiner Homepage **omnisophie.com**.

**GUNTER DUECK**



# **DAS NEUE UND SEINE FEINDE**

Wie Ideen verhindert werden und  
wie sie sich trotzdem durchsetzen

**Campus Verlag  
Frankfurt/New York**

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-39717-7

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.  
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung  
in elektronischen Systemen.

Copyright © 2013 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main 2013  
Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin  
Umschlagmotiv: © shutterstock

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht  
Gesetzt aus der Minion Pro und Myriad Pro  
Druck und Bindung: Beltz Druckpartner, Hemsbach  
Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.  
[www.campus.de](http://www.campus.de)

© Campus Verlag GmbH

# INHALT

Der Hindernislauf von der Erfindung bis zum Geschäft . . . . .	9
Über das Neue und seine vielen Erscheinungsformen . . . . .	15

## TEIL 1 KRAFTAKT FÜR DAS NEUE

Innovation erschließt Neuland . . . . .	21
Jede Idee hat große Tücken – unterschätzen Sie das nicht! . . . . .	21
Das Umland einer Idee genau erkunden! . . . . .	24
Die Professionalität der Innovation – der unterschätzte Anfang . . . . .	28
Heroischer Entrepreneur – oder Innovationsmanagement? . . . . .	30
Diffusion und »The Chasm of Innovation« . . . . .	33
Gartners Hype-Curve und das Tal der Tränen . . . . .	37
Tipping Points . . . . .	39
Disruptive Innovation . . . . .	41
Die Hybris-Curve oder »Wandel ist wie Müssen« . . . . .	47
Kurze Psychologie der Innovation und des Wandels . . . . .	51
Innovation trifft auf Resistenzen und Immunreaktionen . . . . .	55
Über Immunsysteme und »Never Change a Winning Team« . . . . .	55
Das Resistenzmodell . . . . .	57
Die zweite Hürde – von der Innovation zur Allgemeynkultur . . . . .	62
Die dritte Hürde – vom Standard zur verbindlichen Regel . . . . .	66
Mehrere Hürden gleichzeitig . . . . .	68
Vom Innovator selbst erzeugte Resistenzen . . . . .	71
»Der Thor hält Rat für Feindschaft« . . . . .	74

## TEIL 2 SPEZIELLE INNOVATIONSHINDERNISSE

Im Elfenbeinturm der Wissenschaft . . . . .	83
Immunsystem Wissenschaftlerkarriere . . . . .	83
Resistenzen im Wissenschaftlercharakter . . . . .	88
Die Resistenz der Forscher gegen »normale Arbeit« . . . . .	93
Die Realitätsferne der Forscher . . . . .	96
Das Verhältnis der Forscher zu Marketing und Vertrieb . . . . .	101
Zusammenfassung der Problemlage . . . . .	106
Blockaden durch Marketing und Vertriebsunterstützung . . . . .	108
Die Angst des Verkäufers vor dem Kundenbesuch des Erfinders . . . . .	108
Resistenzen von Marketing und Communication gegen Ungewöhnliches . . . . .	115
Der Irrlauf durch Schwarzer-Peter-Meetings – ein Flyer muss her! . . . . .	118
Konferenzbeiträge und Heiße-Luft-Resistenz . . . . .	123
Zusammenfassung der Problemlage . . . . .	128
Management schafft Ordnung und hemmt Innovation . . . . .	130
Nichts darf nicht gemanagt werden . . . . .	130
Der Vice President Innovation macht alles wie immer . . . . .	139
Zusammenfassung der Problemlage . . . . .	146
Sargnägel durch Beratungs- und Fördermethoden . . . . .	148
Nichts kann nicht erlernt werden . . . . .	148
Generelle Rezepte, Erfolgsstorys und Erfolgskriterien . . . . .	152
Issue Based Problem Solving and Consulting . . . . .	155
How to innovate – if you must . . . . .	160
Risk-Controlling, Kredite und Tools . . . . .	167
Innovationslehren als Verkaufsschlager und teure Hoffnung . . . . .	171
Der Staat muss einspringen und fördern! . . . . .	171
USA: Europa leidet an einer Innovationskrise . . . . .	176
Zusammenfassung der Problemlage . . . . .	180
Das Denkbabylon – die Hauptbarriere der Innovation . . . . .	182
Versuch zur Psychologie des Innovators und aller anderen Beteiligten . . . . .	182
Das omnisophische Dreieck . . . . .	189
Wildes Wunschkind Innovation . . . . .	193
Zusammenfassung der Großproblemlage . . . . .	195

## TEIL 3 INNOVATION UNTER GESTALTUNGSKRAFT

Agile Innovation . . . . .	201
Agil oder streng nach dem großen Plan? . . . . .	201
Zum Business-Case gehört auch die Meisterschaft . . . . .	207
Pre-Innovation – Aufbau eines Kräftenetzes . . . . .	211
Expertise in Innovation – was können wir denn überhaupt? . . . . .	211
Wille, Entrepreneurial Spirit und persönliche Risikobereitschaft . . . . .	213
Geschäftssinn . . . . .	215
Vertrauen und weiterreichende Netzwerke . . . . .	218
Passive und aktive Prozesskompetenz . . . . .	222
Sinn für Infrastrukturen und Integrationsprobleme . . . . .	226
Eine agile Freiwilligenarmee und das Management ehrenamtlicher Arbeit . . . . .	229
Agil sein – »schon vor aller Innovation« . . . . .	232
Chanceuation – das Erarbeiten von Chancen . . . . .	235
Chancen fallen nicht einfach vom Himmel . . . . .	235
Visionen, Hype, Trigger-Meme und Resonanz . . . . .	239
Storytelling und Attraktion – innen und außen . . . . .	246
Web 2.0, Innovation 2.0 und Jams . . . . .	249
Think and speak visionary, act evolutionary! . . . . .	252
Undercover Realization – im Verborgenen gleich alles richtig machen! . . . . .	258
Kairos und Energization – die Chance energisch ergreifen . . . . .	263
Der Goldene Zeitpunkt . . . . .	263
Energization – Strom! . . . . .	265
Das Alte hinter sich lassen – der Chance nach! . . . . .	268
Der Endgegner der Chance oder der Mega-Antagonist des »Do nothing« . . . . .	274
Ausgewogenere Menschen braucht das Land! . . . . .	276
Schlusseufzer: Lohnt sich Innovation? . . . . .	280



# DER HINDERNISLAUF VON DER ERFINDUNG BIS ZUM GESCHÄFT

Ideen liegen ja quasi überall herum, sie werden vor jedem Kaffeeautomaten diskutiert. Sie sind so zahlreich wie Häuser in einer Stadt. Aber »Idee + Herzblutenergie« im Gesamtpaket gibt es selten!

Man braucht sehr viel Energie für Innovationen, weil sie sich ja erst durchsetzen müssen – am Markt, gegen das Althergebrachte, gegen Anfeindungen und Zweifler, gegen anachronistische Bestimmungen und Bedenkenräger aller Art.

Deshalb sind große Innovationen meist viel enger mit den Namen der Innovatoren verbunden – und gar nicht so sehr mit den Namen der Erfinder, die die Idee ursprünglich hatten! US-Präsident Barack Obama erwähnte 2009 in einer Rede, dass die USA das Auto erfunden hätten – er meinte wohl Henry Ford und die Fließbandfertigung! Dabei haben doch Daimler und Benz schon 1886 die Motorkutsche vorgestellt! Und als Edison mit »seiner« Glühlampe die Welt erleuchtete, hatten viele vor ihm schon (leider unpraktikable) Prototypen erfunden, Lexika erwähnen den Deutschen Heinrich J. Goebel und noch frühere und unbekanntere Vorläufer. Für Amerikaner scheint Alexander Graham Bell das Telefon erfunden zu haben, es war aber doch Philipp Reis! Auch Reis hatte Vorgänger ... Die großen Ideen ziehen so langsam herauf – und irgendwann verwirklicht sie jemand, der die große Kraft dazu hat, der den Nerv der Kunden trifft, der das Feld glücklich in dem Moment beackert, als »der Markt reif wird« und die benötigten Infrastrukturen bereitstehen. Dieser erst ist für uns der wirklich berühmte Mensch, der »seiner« Erfindung zum Durchbruch verhalf! Der Durchbruch ist das Entscheidende, nicht die Idee an sich. Die hat buchstäblich jeder. »Es müsste eine

Maschine geben, die Geschirr abwaschen kann« oder »Man müsste alle Bücher und alle Musik der Welt im Handy haben« oder »Autos sollten selbst fahren können« ... Wünschen kann sich das jeder, aber wer setzt es um?

Energie, Herzblut, Durchsetzung, eine glückliche Hand, ein tolles Gründerteam, verständnisvolle Investoren, Geduld – das sind die Faktoren, auf die es ankommt!

Warum sind »Energie« und »Einfühlung in die Lage« so essenziell wichtig? Sehen Sie auf große Innovationen wie Elektrorasierer, Waschmaschinen, Geschirrspüler, Autos, Handys – zählen Sie alle auf, die Sie kennen! Haben Sie inzwischen vergessen, wie sehr unsere heute selbstverständlichen Lebensbegleiter damals unter Beschuss standen? »Die Wäsche wird nicht weiß.« – »Der Geschirrspüler schleudert Essensreste eine Stunde lang umher und funktioniert nur mit gesundheitsschädlichem Pulver – und alles wird milchig und stumpf.« – »Ich liebe nur nass rasierte Männer – Elektro-Struppel küsse ich nicht.« – »Handys machen abhängig, sie stören, kosten Unsummen, zerfunken das Gehirn und vernichten das soziale Leben.« Praktisch jede Innovation hat sich gegen solche oft berechtigten Widerstände und Anfeindungen zu bewähren. Haben Sie gelesen, dass das Unternehmen Kodak schon vor 1975 (!) eine Digitalkamera erfunden hat? Sie wurde lieber eingemottet in der Schublade gehalten, um dem berühmten Kodak-Film (wissen Sie noch, was das ist?) keine Konkurrenz zu machen – Anfang 2012 meldete Kodak Insolvenz an. Auf diese Art sterben viele große Ideen in großen Unternehmen – weil sie gefürchtet werden! Kann es sein, dass in großen Firmen nur winzig kleine Ideen erlaubt sind? Die großen verändern nämlich zu viel und stoßen dadurch auf viel zu viele Hindernisse.

Das alles ist Ihnen wahrscheinlich einigermaßen bekannt oder sogar vertraut. Sie wissen auch alle, dass Innovationen im Prinzip dringend erwünscht und gebraucht werden, damit die Wirtschaft floriert. Sie wissen alle, dass die meisten Ideen an den Umständen und Widernissen sterben, dass Ideen in Brainstorming-Meetings wie beim Brezelbacken erzeugt und fast niemals umgesetzt werden. Sie wissen, dass Ihre Ideen – Ihre! – meist unwirsch abgetan werden, man hört kaum zu.

Was ist da los? Warum will man etwas einerseits unbedingt und tut dann doch nichts?

Schauen wir in Lehrbücher. Sie präsentieren meist nur Techniken und Prozesse, wie man Ideen erzeugt, sammelt, schön in Datenbanken speichert und mit »Tools« administriert. Danach wird »Ideenmanagement« vorgeschlagen. Wie bewerten wir Ideen? Durch einen Evaluationsprozess wie für Eliteuniversitäten. Wie werden Ideen finanziert? Durch einen Geschäftsplanprozess und Markteinschätzungen. Welche Ideen sollen gefördert werden? Für welche gibt es staatliche Unterstützung?

Es ist zum Haareausraufen schlimm! Es wird alles auf Papier oder auf Computern hin und her geschoben. Tut denn jemand etwas? Alle befassen sich mit der Entscheidung, *was* man eigentlich tun will und wie, aber das Tun an sich »kommt nicht dran«. Haben Sie bei diesen Auswahlzeremonien neuer Ideen je gehört, dass man sich über Herzblutenergie Sorgen gemacht hätte? Nie!

- Innovationen sind wie die Erschließung einer unbekanntes Welt.
- Diese neue Welt muss »den Kunden« oder der alten Welt vertraut gemacht werden, was viel Einfühlung auch in das Alte erfordert.
- Innovationen stoßen auf Vorbehalte (die man vielleicht entkräften kann) und oft auf grundsätzliche Feindschaft (»Fernsehen macht dumm!«), die häufig den Durchbruch verhindern – damit müssen die Innovatoren umgehen können.

Diese großen Probleme werden in den schön strukturierten Lehrbüchern meist nicht thematisiert. Die Ideenfindung, -bewertung, und -finanzierung stehen im Vordergrund – ja, und wenn einmal ein Businessplan und ein Umsetzungsplan geschrieben sind, dann muss »alles nur noch umgesetzt werden«. Worauf aber kommt es bei Innovationen an? »Auf den, der sie mit Herzblutenergie vorantreibt.« Die wissenschaftlichen Theorien und die To-do-Listen der Innovationsberatungsfirmen sind aber personenkeimfrei! Sie gehen auch nicht darauf ein, wie mit Feinden der Innovation umgegangen wird und wie man Klippen im Unternehmen umschiffet, das Innovationen im Prinzip will, aber dann eigentlich doch wieder nicht. Lässt man Innovatoren denn wirklich einmal genug Zeit, das neue

Land wenigstens zu erkunden, bevor es erschlossen werden kann?  
Wie oft lesen wir: »Wir sind zu hastig eingestiegen und haben die Probleme unterschätzt.«

Diese unendlich(en) frustrierenden Fehlversuche, dazu das so oft oberflächliche Taktieren mit den Abhaketechniken des Innovationsmanagements und das fast gänzliche Fehlen der Beschäftigung mit den wirklichen Problemen haben mich dazu bewogen, nun das abertausendste Buch über Innovation zu schreiben. Es gibt einfach über das Thema noch viel mehr Wichtiges zu sagen!

Dieses Buch besteht aus drei Teilen und einem Schlusseuferzer.

*Der erste Teil* eröffnet die Problemstellung der Innovation. Wie entfaltet sich eine Idee? Welche neue Welt soll sie erschließen? Wie kann sie sich verbreiten – als »Mem«? Welche Kräfte und Gegenkräfte wirken auf die Ursprungsidee ein? Was muss für eine erfolgreiche Innovation alles angeschoben werden? Welche Tugenden muss man vom Innovator oder vom »Gründungsteam« erwarten? Auf welche Gegner trifft eine neue Businessidee? Welche Barrieren muss die Innovation überwinden? In Anlehnung an die klassische Idee von Everett Rogers und Geoffrey Moore möchte ich den »ideologischen Kampf« darstellen, und zwar zwischen den verschiedenen Gruppen der Protagonisten einer Innovation:

- *OpenMinds*, die eine Innovation gut fänden, wenn »sie so weit ist« (wenn!),
- *CloseMinds*, die mit »so etwas braucht kein Mensch« den Kopf schütteln,
- *Antagonisten*, die das Neue aktiv bekämpfen (»Unsicher! Gefährlich! Unmoralisch!«).

Die klassische Theorie denkt zu Unrecht fast nur über Kunden nach (und auch das nicht erfolgreich)! Wie schafft man es, so fragt sie, zuerst die OpenMinds zum Kauf zu bewegen? Aber dieses Ringen findet ja nicht nur um Kunden statt, sondern auch um das eigene Management, um Investoren und Mitarbeiter. Auch auf diesen Ebenen finden wir sie alle wieder, insbesondere die CloseMinds und Antagonisten. Es gibt Innovationen oder Neuregelungen, die alle gut finden (zum Beispiel

weibliche Priester oder Topmanager), außer die Antagonisten – und die haben oft die Macht, alles zu verhindern. Die CloseMinds und Antagonisten kommen in herkömmlichen Innovationsmodellen nicht vor, außer dass »Hindernisse« beklagt werden. In diesem Sinne will ich hier etliche bisher vernachlässigte beziehungsweise noch nicht behandelte Perspektiven aufzeigen.

*Der zweite Teil* befasst sich ausführlich mit den Barrieren, die sich typischerweise einer größeren Innovation in den Weg stellen. Antagonisten und CloseMinds überall! Es sind meist überzogene Erwartungen der verschiedenen »Player«. Die Wissenschaftler mögen eigentlich nur erfinden, und dann sagen sie: »Nun macht mal« und »Gebt mir den Ruhm«. Manager sind dafür da, dass alles reibungslos funktioniert, sie sehen Innovationen daher oft als Störung an und managen sie falsch. Mitarbeiter fürchten sich, dass sich ihr Arbeitsplatz verändert oder dass er gar verschwindet. Berater und Investoren pressen eine ungewisse Arbeit in Pläne und Zeitkorsetts. Marketingleute prahlen mit ungelegten Eiern, später wird die Presse deshalb alles als heiße Luft verhöhnern. Ja, und dann sind da noch die Kunden und die oft fehlende Infrastruktur, die viele Unternehmensprogramme, die am besten nach neuen Hype-Lehrbüchern implementiert werden. Staatliche Förderungsprogramme aller Art erzeugen auf Wunsch von Lobbys sehr oft schöne Doktorarbeiten, deren Ergebnisse dann nicht umgesetzt werden, weil die Verbände es lieber doch alles beim Alten belassen wollen. Innovation ist ein echtes Hindernisrennen!

*Im dritten Teil* träume ich von wirklicher Innovation, die in die »DNA des Unternehmens« integriert ist. Man müsste Konzepte wie »Agile Innovation« umsetzen können! Innovatoren müssten schon vor aller Innovation auf sie vorbereitet sein (»Pre-Innovation«), sie müssten viele persönliche Energiekompetenzen mitbringen ... Der dritte Teil ist kein eigenes Lehrbuch der Innovation, wie sie nun definitiv sein soll. Er versucht das nötige Rüstzeug darzustellen, um daran klarzumachen, wie weit wir von wirklich professioneller Innovation entfernt sind. Ich fühle mich außerstande, ein erfolgreiches Rezeptbuch für Innovation zu schreiben, weil Sie jetzt gleich sehen werden, wie feindlich

alles gegen das Neue wirkt. Und diese allgemeine Feindseligkeit ist nun einmal da und muss in jedem Einzelfall überwunden werden. Ja, wenn die Feindseligkeit nicht wäre! Dann ginge es mit den jetzigen Lehren vielleicht auch. Was brauchen wir? Allgemeine Lust am Neuen! So einfach. Solange wir die nicht haben, muss sich alles Neue gegen unsere allgemeine Unlust durchbeißen.

# ÜBER DAS NEUE UND SEINE VIELEN ERSCHEINUNGSFORMEN

Es gibt viele Arten des Neuen: Das sind technische Erfindungen, Geschäftsmodelle, neue Produktionsverfahren oder andere Servicemodelle (»jetzt in Selbstbedienung!«). Die Firma *Second Life* hat uns in künstliche Welten entführt, Google bietet alles online für den Preis, dass Unternehmen zahlen müssen, wenn wir deren Werbung im Netz anklicken. Die Energieexploration hat das neue Fracking-Verfahren bei der Erdgasgewinnung hervorgebracht, wobei man erst vertikal nach unten bohrt und dann von unten aus waagrecht verzweigt (man spült den Weg frei) – dabei findet man nun solche Mengen Erdgas, dass der Marktpreis in den USA kollabiert. Gesetze können zu Neuerungen zwingen, wenn sie erlaubte Grenzwerte verschieben, etwa für den Gasaustritt bei Autos. Wissenschaftliche Ideen erbringen Neues, die Neurologie erbringt gerade Erkenntnisse über Hirn und Mensch – wir könnten von neuen Lehr- und Lernverfahren profitieren. Ideen können sich auf neue Lebensformen beziehen (»Generationenhaus«), den Umgang mit unserem Glauben (»Internetkirche«) oder auf neue Lebensvorstellungen (»Turbokapitalismus«).

Das Neue tritt in vielen Varianten und Formen auf. Wenn ich in diesem Buch das Neue thematisiere, dann meine ich damit eigentlich das Neue im Allgemeinen. Die Beispiele, die ich hierzu anführe, sind dann eher »normal« und beziehen sich oft auf Produkte – bitte verstehen Sie, dass ich irgendwie an etwas anknüpfen möchte, was Sie schon kennen und woran ich gut erklären kann, ohne erst lange schildern zu müssen, worum es überhaupt geht. Das müsste ich wahrscheinlich bei »Second Life« für viele von Ihnen tun, um Ihnen zu erklären, warum das vir-

tuelle Leben dort erst groß in Mode kam und dann schnell langweilig wurde – solche Tendenzen gibt es heute auch wieder bei Facebook.

Ich habe mich für Klarheit und für Beispiele entschieden, die Ihnen bekannt sein müssten. Das sind natürlich oft Produktneuheiten wie früher Waschmaschinen und heute Tablets oder Ultrabooks. Dieses Buch ist aber überhaupt nicht produktlastig gemeint! Wenn ich also »das Neue« thematisiere, meine ich es im weitesten Sinne, auch als neue Werbeidee, als neuen Geruch oder als neue Managementmethode. Unter »Erfinder« verstehe ich den Menschen, der diese Idee als Erster hatte – bitte verbinden Sie den hier gebrauchten Erfinderbegriff nicht ausschließlich mit Maschinen, chemischen Substanzen oder Daniel Düsentrieb.

Es gibt große und kleine Neuheiten – große wie eCars, an denen ganze Nationalindustrien hängen mögen, kleinere, wie der jetzt stark auf den Markt kommende Zuckerersatz aus der Stevia-Pflanze, und ganz kleine wie neue Weinbelüftungsgießaufsätze für Flaschen, die das vorzeitige Entkorken guten Rotweins ersparen. Ob die Erfindung oder das Neue nun groß oder klein sein mögen, immer streiten die Menschen, ob sie das Neue nun mögen oder nicht. »Ich dekantiere! Weinbelüfter ruinieren kostbaren Wein!« – »Er wird in Restaurants immer ruiniert, weil die Flasche beim Essen banausig kurz vor dem Trinken entkorkt werden *muss*, da ist ein Weinbelüfter ein Segen!« Die Menschheit ist fast immer gespalten, ob es nun um Weinbelüfter oder eine Reichensteuer geht!

Es macht aber einen gewissen Unterschied, ob das Neue im Staat, in Großunternehmen oder bei kleineren Mittelstandsunternehmen durchgesetzt werden muss. Es gibt Unterschiede, in welcher Regierungsform ein Staat oder Unternehmen geführt wird. Der kürzlich verstorbene Steve Jobs, der für seine Neuerungen bei Apple fast für unsterblich erklärt wurde, konnte in »seinem« Unternehmen schalten und walten, wie er wollte. Das Neue wird dort nach der Auffassung des Herrschers beurteilt, ganz anders als bei großen deutschen Energieversorgern, deren Aktien zu gutem Teil bei staatlichen Institutionen liegen. Mittelstandsunternehmen sind oft vollständig vom Unternehmenschef geprägt, denken Sie an die Unternehmen (jetzt muss ich wieder große nehmen, damit wir sie alle kennen!) Oetker, Otto, dm,

Schlecker, Neckermann, Lidl oder Würth, deren Kultur von einem Einzelcharakter geprägt (worden) ist. Je nach Charakter setzt sich das Neue in solchen Unternehmen in verschiedener Weise durch.

Es ist für mich unmöglich, diese vielen besonderen Charakterfälle in einem Leitfaden über den Kampf um das Neue insgesamt gebührend zu würdigen. Ich habe mich an einen Normalfall von Unternehmen oder Institutionen gehalten, die sich um Neues bemühen, die gleichzeitig Angst haben, wo es Träumer gibt, die an Finanzabteilungen verzweifeln ... Diese Unterschiede der Abteilungen und Meinungen finden Sie in kleineren Unternehmen ja auch! Überall, wo es Meetings, Tabellen und Genehmigungsformulare gibt, kommen Probleme gegen das Neue auf! Und wo es all das nicht gibt, entstehen wieder andere Katastrophen ... Kleinere Unternehmen sind individueller, farbiger, wechsellvoller – große reagieren vorhersehbarer, berechenbarer, weil sie alle dieselben Berater holen, die dieselben Arbeitstechniken einüben. Erfahrungen mit Stereotypen lassen sich natürlich einfacher beschreiben, aber – wie gesagt – ich kenne sehr kleine Unternehmen, in denen die IT-Abteilung (eine Person), die Marketingabteilung (drei Personen) und der Vertrieb (auch sehr wenige) genau dieselben zereemoniellen Kämpfe um das Neue ausfechten wie bei Großbanken oder Chemie Giganten. Es sind Menschen – immer im Hin und Her, immer unsicher zwischen Begeisterung und Angst, immer in Sorge um ihren eigenen Weg.

Ja, und zum Schluss ist das Buch von meinen eigenen Erfahrungen bei Versuchen geprägt, immer einmal wieder etwas Neues auf die Beine zu stellen. Fast 25 Jahre bei IBM stecken in mir, davor die 12 Jahre an der Universität Bielefeld als Forscher – jetzt betreibe ich meine Projekte »in der Welt 2.0«, also im Netz. Ich habe bei IBM drei, vier Mal jeweils über Jahre neue Geschäftsfelder erschlossen, zum Schluss »Cloud Computing«, was inzwischen sehr groß geworden ist. Ich habe dabei Einblick in viele Unternehmen bekommen, die ich bei solchen Geschäftsneugründungen als Kunde besuchen durfte. Ich meine wirklich »durfte«, denn ich habe viele Welten kennenlernen dürfen, von fast hyperaktiven Unternehmen (IBM zum Beispiel) bis hin zu »Großstankern«. Im Rahmen meiner Vortragstätigkeit waren auch viele kleine Unternehmen darunter! Wenn ich irgendwo teilnehme, bin ich ja

immer ein paar Stunden vorher da und bekomme die internen Problemdiskussionen mit ... Diese authentischen Erfahrungen kann ich hier an Sie weitergeben, selbst wenn ich nicht jeden Winkel der Welt gesehen habe!

Immerhin, seit etwa 1990 habe ich mich in der Welt der Unternehmensoptimierung umsehen dürfen, um »alles besser zu machen«, ich habe den dot.com-Hype beziehungsweise -Niedergang und die Finanzkrise in den Knochen, mich begeistert die immer noch beginnende Internetrevolution. Von allen Büchern, die ich schrieb, steckt in diesem wohl die meiste eigene Erfahrung.

TEIL 1

# KRAFTAKT FÜR DAS NEUE





# INNOVATION ERSCHLIESST NEULAND

**Jede Idee hat große Tücken –  
unterschätzen Sie das nicht!**

Großartige Ideen, die wir bewundern, sind im Nachhinein vollkommen genial. Das spüren wir deutlich und bewundern Ideen in unangemessener Weise. Wir haben vergessen, dass wir dieselben Ideen zum Zeitpunkt ihrer Entstehung und Ausbreitung verrückt oder schlicht »doof« fanden.

Stellen Sie sich vor, jemand hatte als Erster die Idee, eine Waschmaschine, einen Geschirrspüler, einen Trockenrasierer oder ein Mobiltelefon zu bauen und an alle Leute zu verkaufen. Das ist solch ein großes bewunderungswürdiges Genie, denken Sie sich, das seiner Zeit weit voraus war und uns diese Wohltaten der Menschheit schenkte. Leider haben Sie vergessen, was wir alle damals von solchen Erfindungen hielten – nämlich gar nicht viel oder nichts. Wir sahen zuerst die offensichtlichen Nachteile.

Die Wäsche wurde ewig nicht weiß genug, sie hatte »Grauschleier«. Generationen von Waschmittelreklamen versuchten, uns in Werbeschlachten vom Gegenteil zu überzeugen. Alle paar Monate wurde die Wäsche noch 10 Prozent weißer – man müsste einmal die Prozente über die Jahrzehnte zusammenzählen und würde feststellen, dass heute alles um einige 1000 Prozent weißer wird als damals am Anfang. Die Wäsche lief außerdem zum Teil ein, andere Wäsche leierte aus – immer gerade, wie man es nicht brauchte: Zu kurze Hosen liefen ein, zu lange wurden länger. Das sahen die Oberbekleidungsverkäu-

ferinnen meist anders. Wenn die Hose bei der Anprobe zu kurz war, prognostizierten sie ein Ausleiern, bei zu langen Hosen das passgenaue Einlaufen. Damit nicht genug: Die Waschmittel passten nicht, sie waren zu mild oder zu scharf, die Stoffe waren nicht an Waschmaschinen angepasst und verfärbten alles andere, sodass die Wäsche oft einen rosa Schimmer bekam. Die Textilindustrie reagierte mit neuen Stoffen, entwickelte bügelfreie Konzepte, die Deodorantindustrie erfand Maßnahmen gegen feuchte Nylonachselhöhlen, die Waschmittelindustrie erfand Waschmittel für alles und jedes Stoffteil, die Waschmaschinen wurden technisch besser, mussten aber noch lange oft repariert werden – wie einstmals die Autos auch. Deshalb lehnte eine wirklich gute Hausfrau die Waschmaschine noch lange ab, sie wusch blütenreines Weiß für den Bürogatten und triumphierte über die faulen Maschinenehefrauen, die sich einen lauen Lenz machten und selbst verwirklichen wollten. Haben Sie denn ganz vergessen, wie es wirklich war?

Wir sind gegen die Waschmaschinen Sturm gelaufen, wir wollten sie nicht, wir waren gegen die fortschreitende Technisierung unseres Alltags. Wir hielten diese Idee keineswegs für genial!

Na, irgendwann haben wir uns daran gewöhnt. Dann erfand man den Trockner gegen die Wäscheleine. Wieder erhob sich ein Sturm! Wäsche muss in der frischen Aprilluft trocknen, sie duftet so fein! Trockner kosten viel Strom, die Sonne ist umsonst. Die Wäsche wird nach dem schon erwähnten Feindschaftsprinzip der Technik wieder länger, wenn sie zu lang ist, und kürzer, wenn sie zu kurz ist. Alles musste nun trocknergerecht werden. Die Stoffe wurden neu erfunden, die Aprilfrische chemisch zugefügt ... Dann kam der Geschirrspüler. Das teure Erbglas wurde milchig und musste verloren gegeben werden. Die Teller hatten harte Ei-Narben und Soßenverkrustungen, das Spülmittel schien hoch giftig zu sein. Das Geschirr passte nicht gut hinein, vieles durfte nicht hinein und musste mit der Hand gespült werden, kleine Haushalte sammelten eine Woche sparsam Geschirr und stellten die Maschine an, wenn es faktisch steinhart fleckig war. Nun wusch man vorher vor ... Es war ein Drama, bis alles endlich funktionierte.

Und so weiter! Die Trockenrasierer waren zuerst so schlecht, dass der deutsche Mann schon mittags wieder wie frisch aus dem Urlaub gekommen zu sein schien, die gute Ehefrau entließ ihn nur nass rasiert

und damit glatt zur Arbeit. Mobiltelefone hatten am Anfang kaum Empfang, die Batterie war immer gleich leer, die Gespräche waren unanständig teuer, sodass sich nur Protze in Restaurants oder in Zügen damit wichtigmachten.

Alle guten Ideen, auch die Computer, die Smartphones, die Tablets und Viagras, die Leggings, die Navis – standen ausnahmslos unter größter Kritik und brauchten lange Zeit, um einen festen Platz in unserem Leben zu erobern. Diese Ideen verformten sich während dieser Zeit, wurden besser, entwickelten sich und veränderten die sie umgebende Infrastruktur so lange, bis sich die Idee »eingebürgert« hatte. Dieses Einbürgern wird absolut unterschätzt, weil es gar nicht wirklich registriert wird. Wir alle erkennen die Idee in ihrer Konsequenz eigentlich erst, wenn sie uns lieb und teuer geworden ist. Die Zeit unserer Bedenken und unseres Dauermeckerns haben wir dann schon längst vergessen.

Über die *gegenwärtigen* Ideen aber meckern wir hemmungslos, heute über die Automatisierung der Verwaltung (»Ach die schönen Arbeitsplätze«), über das Internet im Smartphone (»Das macht süchtig«), über Facebook (»Alle wissen über mich Bescheid, ich habe keine Kontrolle mehr«).

Und dabei sind wir doch nur die Kunden, wenn es um die neuen Ideen geht! Schon wir Kunden lehnen das Neue ab. Aber da gibt es noch all die anderen, die daran mitarbeiten müssen!

- »Wissenschaftler, erfindet nun auch noch Waschpulver, nicht nur Maschinen!«
- »Bankiers, gebt Geld für große Montagehallen!«
- »Zulieferer, entwickelt perfekte Waschtrommeln!«
- »Verkäufer, macht Hausbesuche und schwatzt auf!«
- »Presseleute, schwelgt vor Bewunderung ob der neuen Technik!«

Diese haben allesamt große Bedenken und machen nicht so einfach mit. Da wird der Erfinder der Waschmaschine ganz kleinlaut. Wird er das stemmen? Alle Stoffe neu, Waschmittel neu, Maschinen neu, blendende Weiße, keine Reparaturen?

Was passiert? Jeder normale Mensch gibt einfach auf. Viele Jahre, manchmal Jahrzehnte später wird alles so gebaut, wie er es einst er-

träumt hatte. Irgendwer »setzt es um« und wird reich. »Es war *mein* Traum!«, erzählt er noch seinen Urenkeln, aber er hatte nie wirklich den Mumm, die Problematik selbst auf die Hörner zu nehmen.

### **Das Umland einer Idee genau erkunden!**

Die Erfindung der Waschmaschine ist nahezu unbedeutend gegenüber der sich anschließenden Revolution in den benachbarten Bereichen. Die Textilindustrie hat sich vollkommen umgestellt, die Häuser bekommen neue Wasseranschlüsse ...

Wer eine neue Erfindung in den Markt bringen will, sollte sich zunächst weiträumig umsehen, was alles in den Umkreis seiner Idee gehört. Wenn sich viel oder zu viel ändern muss, damit seine Idee überhaupt akzeptiert werden kann, sinken entsprechend die Chancen auf einen Erfolg.

Das Entwickeln einer Innovation hat deshalb sehr, sehr viel mit dem Lernen zu tun, wie sich die Verhältnisse durch die neue Idee verschieben. Eine bessere Antenne in einem Handy verändert fast nichts, dies ist eine normale Neuheit, aber eine Geschirrspülmaschine oder gar der Computer verschiebt viel, wenn nicht sogar fast alles. Das ist den meisten Beteiligten nicht so klar, wenn sie eine Innovation starten. Ein solcher Prozess läuft heute normalerweise eher so ab, dass sich alle auf die konkrete Idee konzentrieren und die Schwierigkeiten des Umfelds erst nach und nach wahrnehmen, nämlich dann, wenn es »unerwartete Probleme« gibt, wenn also Kredite fehlen, keine Ingenieure mit den richtigen Kenntnissen eingestellt werden können oder wenn der Kunde am Ende das neue Produkt »nicht annimmt«. Immer wieder gibt es diese unnötige Ratlosigkeit! Immer wieder das ungläubige Staunen beim so häufigen Scheitern an Klippen, die man vorher hätte erkennen und umschiffen können. Die Erfinder sind oft Spezialisten auf einem ganz neuen Gebiet und glauben naiv, alle anderen Menschen würden sich schnell in das Neue einfinden können. »Was? Das findest du zu kompliziert?« Sie haben kein Gefühl für den späteren Kunden. Das Management der Erfinder ist auf die traditionellen Managementmethoden

fixiert, mit denen alles ohne jeden Unterschied gemanagt wird. Managementmethoden sind in vielerlei Hinsicht universell, versagen aber, wenn sie angesichts von Neuem nicht mehr anwendbar sind.

Erfinder glauben, sie müssten nichts mehr dazulernen – auf ihrem eigenen Gebiet wissen sie alles, was man wissen kann. Das ist eher zu viel – und vom Rest der Welt wissen sie wenig. Manager glauben, sie müssten nichts mehr dazulernen, denn sie wissen alles, was sie glauben, wissen zu müssen. Das ist definitiv zu wenig für Innovation.

Darf ich das einmal mit einem Alltagsbeispiel illustrieren? Mir fällt dazu ein Ereignis aus dem letzten Dolomitenurlaub unserer Flachlandfamilie ein. Wir stehen unten im grünen Tal um eine Wanderkarte herum, und jemand von uns zeigt auf ein nahe gelegenes Wirtshaus. »Toll, das ist nur einen Kilometer Luftlinie entfernt. Da gehen wir jetzt hin und trinken ein halbes Maß Radler.« Alle nicken. Ich bin der Mathematiker bei uns und wende ein, dass unser Standort auf der Karte auf grünem Grund liegt und das Wirtshaus auf braungefärbtem Papier. Ich sehe mit Grauen, dass der Höhenunterschied bestimmt über 700 oder gar 1 000 Meter beträgt. Ich steige nicht so gern, die anderen schon eher, und sie sagen: »Na und?« Ich wende ein, dass das Wirtshaus wohl oben (»Da rechts, seht ihr?«) in der Steilwand hängen mag – ich zeige es ihnen in der realen Welt. Sie überlegen unwillig. »Oh ja, das könnte stimmen. Oh schade. Zu hoch. Mist. Du hast recht.« Wir verwerfen also die etwas zu hochfliegende Idee. Sofort kommt eine neue. »Da ist noch ein anderes Wirtshaus auf der Karte!« Sie jubeln. Ich schaue wieder hin und wende nun schon gemäßigt ärgerlich ein, dass es wieder »braun auf der Karte« ist. Da sagen sie tatsächlich zu mir: »Du Spielverderber.« Ich laufe innerlich Amok.

Dies erinnert mich an meinen Alltag als Innovator. Ich stelle mir das Tagesgeschäft der großen Unternehmen wie Flachlandarbeit vor. Alles ist eben, keine Hügel, kaum kurvige Strecken, alles ist gut bekannt, es gibt von jedem Punkt zu jedem anderen Punkt gut ausgebaute Straßen. Man kann jeden Punkt mit dem Auto erreichen, man weiß ziemlich genau, wie lange man fahren muss, weil fast jede Strecke gleich schnell gefahren werden kann. Wer im Flachland ein Ziel hat, weiß genau, wie er dorthin kommt, wie lange es dauert und wie viel es kostet. Weil alles gut bekannt ist, lässt sich jedes Vorhaben auch gut planen.

Innovation ist dagegen wie ein Umzug in ein unbekanntes Land! Innovation ist das Betreten von etwas Neuem, sagen wir, von einer Gebirgslandschaft durch einen Flachländer. Es gibt nur vereinzelt Straßen, fast kein Ziel ist mit dem Auto erreichbar, für viele Wege braucht man Seile, Steigeisen und wirkliches Können. Das Wetter überrascht Unkundige und auch Kundige, der Flachländer muss sich daran gewöhnen, Regenkleidung und Wasser selbst bei himmlischem Wetter mitzunehmen ...

Stellen Sie sich einen Innovator im Gebirge vor, der seine Fortschritte an Flachländer im Management über Handy berichten muss. »Chef, es geht nicht voran – eine unpassierbare Steilwand. Ich muss eine Umgehung suchen. Das Projekt verzögert sich jetzt unbestimmt.« – »Ja, was ist das denn? Eine Steilwand? Was ist das? Das ist doch eine Ausrede! Wir bitten um eine exakte, uns verständliche Beschreibung dieser Steilwand und dazu um eine Begründung für die avisierte Verzögerung. Wir bestehen zudem nachdrücklich auf dem Erarbeiten eines neuen Zeitplans. Wir verlangen außerdem einen Plan, wie die entstehende Zeitverzögerung wieder aufgeholt werden kann, damit der ursprüngliche Zeitplan in Kraft bleiben kann.« – »Ich kann nicht mehr lange telefonieren, der Akku ist alle. Auf dem Berg ist keine Steckdose.« – »Wieso ist da keine? Kann doch nicht sein. Es liegt mitten im zivilisierten Europa.« – »Ich mache jetzt Pause, ich bin vom Mitschleppen der Ausrüstung müde.« – »Wozu hast du die denn mitgenommen? Im Sinne von Lean Management musst du effizient wandern.«

Innovation ist wie ein unbekanntes Wesen, wie eine andere Welt. Der Erfinder kennt diese Welt oft besser als der Flachländer, aber er stellt sich die Besiedelung dieser neuen Welt in aller Regel viel zu einfach vor. Er träumt meist sehr schlicht so: »Ich erbaue ein Wirtshaus oben auf diesem noch unbekanntem Berg, dann kommen Touristen in großen Massen vorbei und geben hier viel Geld aus. Das ist meine Idee. Ich werde jetzt steinreich.« – »Und wie soll das gehen?«, so frage ich dann oft die Erfinder. »Woher wissen Touristen, dass da ein neues Wirtshaus ist? Ist es auf Wanderkarten drauf? Kann man mit dem Auto in seine Nähe kommen? Gibt es dort Shops, Anziehungspunkte, Skilifte? Sind die Wanderwege zum Wirtshaus attraktiv und gut beschildert? Sind sie so schön, dass sie weiterempfohlen werden? Wie wird der Plan von den anderen Wirtshäusern gesehen, die es schon gibt?«

Da sagen die Erfinder: »Das kann ich natürlich nicht allein machen. Da müssten doch die Umlandgemeinden und Hotels in der Gegend mithelfen, weil mein Wirtshaus so viele Touristen anzieht. Die verdienen doch mehr an meiner Idee als ich selbst. Also, ich baue das Wirtshaus und die anderen sorgen für alles andere, zum Beispiel für eine Bahnstation und die Skipisten. Jetzt brauche ich nur noch einen Kredit für den Bau, eine Garantie für das Mindestaufkommen an Touristen und dann muss mir jemand sagen, wie ich die Baumaterialien auf den Berg hinaufbekomme. Die Gemeinden müssen erst einmal eine Straße bauen, das ist klar, daran müssen sie doch ein so großes Eigeninteresse haben, dass sie schnell anfangen.« Und ich frage die Erfinder: »Kann es nicht sein, dass die Wirtshäuser unten im Ort, die ja im Gemeinderat vertreten sind, gegen diese Idee opponieren?« – Der Erfinder zeigt sich erstaunt: »Warum sollten sie das?« Et cetera.

Wie gesagt: Erfinder kaprizieren sich zu sehr auf die Kernidee (»Wirtshaus betreiben«), und beachten das Umfeld und die Interessen anderer zu wenig. Das Management denkt sich dagegen zu wenig in die Besonderheiten einer neuen Idee ein und glaubt, alles mit den herkömmlichen und lange geübten »Flachlandmethoden« lösen zu können. Seltsamerweise erscheint es dem Management oft unnötig, das Neue überhaupt anzuschauen, geschweige denn zu verstehen. »Flachlandmanagement besucht nicht einmal die Berglandschaft.« Es sagt sich: »Diese fachlichen Feinheiten sind Sache der Experten – dafür haben wir sie ja.« Ich habe viele Manager kennengelernt, die ihre eigenen Produkte nicht benutzen – zum Beispiel einen Vorstand einer Direktbank, der kein Online-Konto hatte. Er zeigte sich sehr überrascht, welche Kundenwünsche ich ihm aufzählte. »Ist es nicht dasselbe wie eine Bank, nur im Internet?«

Zwischen dem naiven Glauben an die Idee und dem unbedarften Flachlandbewusstsein gegenüber dem Höherdimensionalen scheitern deshalb die Innovationen reihenweise, wenn sich nicht wirklich wetterfeste Unternehmer auf den wirklichen Weg machen. Man muss erfahren, explorieren, verstehen, Wege suchen, den neuen Charakter des Umfelds erkunden und auch für später gestalten. Dabei stehen sich Manager und Erfinder oft selbst und natürlich gegenseitig im Wege. Dabei ginge es noch einigermaßen, wenn sie die einzigen Parteien im großen Spiel der Innovation wären! Da kommen aber noch die Investoren, die Verkäu-

fer, die Marketingfachleute dazu, die die Innovation auf wieder andere Weise nicht gut verstehen. Alle prallen aufeinander und verderben wie die sprichwörtlich zu vielen Köche den Brei, den der Kunde dann nicht runterwürgen will. Ach der Kunde! An den hat kaum jemand gedacht ... Heutzutage versuchen Tausende Berater und Beratungsunternehmen teure Kurse und Methoden zu verkaufen, wie man Kunden versteht. »Mach es wie Apple mit den iPhones, iPads, iMacs!« Das ist leicht gesagt. Aber es bestehen so unendlich viele Hindernisse für Innovationen im Vorfeld, dass »man kaum zur Erkundung des Kunden kommt«.

### **Die Professionalität der Innovation – der unterschätzte Anfang**

Alle einigermaßen verändernden Innovationen werden heute weitgehend unprofessionell betrieben. Das stelle ich hier einmal unverblümt in den Raum. Für Produktweiterentwicklungen und Innovationen der Form »Jetzt 10 Prozent weißer« sind die Unternehmen gut eingespielt. Wenn es aber um tiefgreifendere Veränderungen oder Neugründungen geht, kann oft nur mit dem Kopf geschüttelt werden. Das werde ich im Verlauf dieses Buches noch klarer herausarbeiten. Aber Sie selbst lesen ja sicher immer wieder, dass die meisten Innovationsprojekte scheitern. Es gibt viele Studien von Beratungshäusern, die alle paar Jahre wieder per Umfrage erheben, warum Innovationen misslingen. Die Antworten sind stets ewige Abwandlungen weniger Grundfehler. Ich liste hier einmal das Typische auf:

- Nichterkennen der allerwichtigsten Ideen (»leider verschlafen«),
- Langsamkeit oder Hast oder beides gleichzeitig,
- viel zu wenig Zeit für Innovation im Management,
- mangelnde Koordination im Projekt,
- zu wenig Kooperation verschiedener Unternehmensbereiche,
- Angst zu scheitern als sich selbsterfüllende Prognose,
- kaum Arbeit an der gründlichen Erschließung der Idee,