

Innovation tut immer weh: Doch Jammern hilft nicht!

Auf den ersten Blick ist Innovation super einfach. Alles, was es dazu braucht, ist eine halbwegs gute Idee, und der Rest geht wie von alleine. Und wenn wir uns die herausragenden Innovationen der letzten 100 Jahre ansehen, dann fragen wir uns, warum diese eigentlich nicht schon viel früher erfunden wurden. So außergewöhnlich waren die doch gar nicht! Und überhaupt, die meisten Innovationen sind so naheliegend, da wären wir doch sicher auch draufgekommen. Strom durch einen Draht in einem Vakuumgefäß zu jagen, bis dieser glüht: Liegt doch auf der Hand! Und die Abnehmer sind von sowas natürlich sofort überzeugt und reißen sich darum. Eine supersimple Verbrennungskraftmaschine in eine Kutsche einbauen und das dann Automobil nennen? Ich bitte Sie, das kann doch jeder! Und verkaufen tut sich das von selbst. Arbeitsteilung und Fließbandarbeit erfinden und einführen? Was gibt es da zu erfinden? Das ist doch logisch! Kann man doch seit Urzeiten in jeder Küche beobachten!

Frage: Wenn das alles so einfach ist, warum erfindet dann nicht jeder dauernd was richtig Gutes und wird damit natürlich auch gleich reich? Aaaaah klar, die vielen einfachen Sachen sind ja jetzt alle schon erfunden, früher war es halt viel leichter, wenn wir früher gelebt hätten, dann wären wir reiche Pioniere gewesen! Aber aufgepasst: Das Heute ist das Gestern von morgen, und auch jetzt, gerade in diesem Moment, werden Innovationen entwickelt und auf den Markt gebracht, von denen wir morgen wieder denken könnten: „Mann, das war ja echt aufgelegt, da wär ich auch draufgekommen!“ Irgendwie ist Innovation immer nur rückblickend leicht und einfach. Wahre Innovationsarbeit sieht aber völlig anders aus!

In diesem Buch geht es um die ungeschminkte Wahrheit über Innovation. Zu diesem Thema sind zahlreiche Bücher, Kurse und Semi-

nare erhältlich, die den Innovationsprozess und alle damit verknüpften Aktivitäten ausführlichst beschreiben und auch zahlreiche Patentrezepte anbieten. Unzählige Studien untermauern eine riesige Anzahl an Methoden, Vorgehensweisen und Prozessen. Ganze Horden von Beratern leben davon, dass Unternehmen ihre Innovationskraft stärken müssen, das Wissen um die zu setzenden Schritte aber fehlt. Manche Firmen beginnen damit, in Hochglanzprospekten ihre vermeintliche Innovationskraft zu inszenieren. Andere holen sich Berater in die Firma, die dann – da sie die Unternehmenskultur ja so gut kennen – gegen Bauchschmerzen Augentropfen verordnen, und wieder andere Unternehmen beginnen brav damit, die eingehende Literatur zu studieren und vielversprechende Methoden auszuwählen, um dann in zahlreichen Fehlversuchen zu lernen, welche Vorgehensweisen für ihr Unternehmen funktionieren und welche nicht.

Wenn Sie auf der Suche nach neuen Patentlösungen sind, müssen wir Sie leider enttäuschen. Ein Kochrezept werden Sie in diesem Buch nicht finden. Oder doch, und zwar folgendes: Lesen Sie das Buch wie Sie möchten, in der Reihenfolge, die Ihnen Ihr Bauchgefühl vorgibt, nehmen Sie das mit, was Ihnen interessant vorkommt und für Sie als Entscheidungshilfe oder Gedankenanstoß dienlich sein kann. Innovation lebt auch davon, dass Sie die gängige Praxis hinterfragen und manchmal einfach durch neue Impulse stören.

Damit Sie uns nicht falsch verstehen, wir wollen nicht mit erhobenem Zeigefinger die ganze Innovationswelt belehren und nehmen auch nicht in Anspruch, die einzig wahre und universell gültige Wahrheit zum Thema Innovation zu besitzen. Wahrheit ist sowieso relativ und außerdem eine Funktion der Zeit, da häufig gängige Praxis oder der derzeitige Community-weite Konsens als Wahrheit verkauft werden. Wir möchten Ihnen einfach mitgeben, was wir schmerzhaft gelernt und erfahren haben und was unserer Meinung nach in vielen Fällen zutreffend ist. Da wir uns der etablierten Literatur und der Innovationscommunity (z.B. auf Innovationskonferenzen) nicht verschließen, kennen

wir natürlich gängige Meinungen und Kochrezepte zu vielen der von uns angesprochenen Themen und wissen damit auch, dass wir in manchen Punkten dazu widersprüchliche Aussagen machen. Einerseits könnte das natürlich daran liegen, dass wir uns grundlegend irren. Das wäre unseres Erachtens nicht mal so schlimm, der Mut zum Risiko (sich zu irren) kombiniert mit der Kühnheit oder Naivität, es trotzdem zu tun, sind ja wohl unbestritten wichtige Zutaten für erfolgreiche Innovationen. Es könnte andererseits aber auch damit zu tun haben, dass gerade beim Thema Innovation gewisse Thesen und Meinungen unendlich widergekäut, voneinander kopiert und abgeschrieben werden, ohne sie wirklich zu hinterfragen und einem jahrelangen Praxistest zu unterziehen. Hatten Sie nicht auch bei der Lektüre eines neuen How-to-innovate-Ratgebers manchmal das Gefühl: „Klingt ja recht nett, aber wie bitte soll das in der Realität funktionieren?“ Innovation ist kein Produkt, das am Ende einer menschenleeren automatisierten Fertigungsstraße zuverlässig in hoher Taktzahl rausfällt, sobald man den Einschaltknopf betätigt. Wie auch immer, machen Sie sich Ihr eigenes Bild! Zumindest schadet es keinem, auch mal eine abweichende Meinung zu lesen und darüber nachzudenken. Und bergen nicht der Widerspruch und die Provokation in sich bereits einen Keim der Innovation? Was Sie hier lesen, ist das pure Destillat aus jahrelanger Praxis, in der nicht nur vieles richtig, sondern auch einiges falsch gemacht wurde, was letztlich zu sehr einprägsamen und lehrreichen Erfahrungen führte.

Wir wissen, dass die Leserinnen und Leser, die aus diesem Buch Nutzen ziehen werden, keine Zeit haben, sich durch fünf Zentimeter dicke wissenschaftliche Abhandlungen zu quälen. Deshalb haben wir auch kein Buch mit 500 Seiten geschrieben, sondern uns bewusst möglichst kurz gehalten und versucht, das Wichtigste für Sie herauszuarbeiten.

Zwei Dinge möchten wir außerdem herausstreichen:

1. Wir sprechen zwar häufig über Produkte, aber viele in diesem Buch angeführte Regeln gelten genauso für andere Formen der Innova-

tion, z.B. neue Dienstleistungen, Geschäftsmodelle, Logistikinnovationen usw.

2. Unsere Sichtweise ist geprägt durch unsere Erfahrungen in einem technologieintensiven Konzern. Wir sind aber davon überzeugt, dass die meisten unserer Überlegungen und Empfehlungen für Unternehmen jeder Größenordnung und in den unterschiedlichsten Branchen Gültigkeit besitzen.

Uns ist klar, dass manche der Thesen in diesem Buch kompromisslos formuliert und etwas plakativ sind. Wir wollen mit der Illusion der Hochglanz-Innovation aufräumen, bei der alles leicht von der Hand geht, alle das Neue dankbar annehmen und mittragen und mit wenig Schweiß und Aufwand die Welt verändert wird.

Auf keinen Fall jedoch wollen wir Sie entmutigen, sich dem Thema Innovation zu stellen! Im Gegenteil wollen wir einerseits zum richtigen Mindset beitragen, indem wir Ihnen klarmachen, dass Sie sich auf den bevorstehenden Hindernislauf ausreichend körperlich und vor allem geistig vorbereiten müssen und auch können. Andererseits möchten wir Ihnen ein paar ganz konkrete Leitsätze mitgeben, die Ihnen als Leuchttürme auf der stürmischen See der Innovation dienen sollen. Würden wir die Quintessenz des Buches zusammenfassen, so bieten sich vier Zitate an, die zusammengestellt das Wesen der Innovationsarbeit trefflich unterstreichen:

„Innovate or die!“

(u.a. Bill Gates)

„The moment it starts, hell breaks loose. “

(Guy Kawasaki)

„If you are going through hell, keep going. “

(Winston Churchill)

„Innovation takes twice as long, costs twice as much, but finally pays off many times! “

(Peter Schwab)