

Was im Unternehmen für Innovation zusammenpassen muss (Daily Dueck 95, August 2009)

Gunter Dueck, von www.omnisophie.com

Die tollsten Innovationen scheitern, weil irgendetwas nicht passt, nicht will oder auf Bedenken stößt. Es liegt daran, dass die bestehenden Strukturen nicht zur Innovation passen und sie aufhalten. Man sagt: „Systeme zeigen eine Immunreaktion auf Innovationen.“ Die wird fast immer unterschätzt. Es scheitert an der Umfeld-Kultur und den Strukturen, gar nicht so sehr am Geld.

Die Strukturen (besonders die außerhalb des Unternehmens) werden von den Innovatoren kaum wirklich durchdrungen, weil sie das gar nicht versuchen! Innovatoren sind zu sehr mit ihrer Idee oder ihrem Baby befasst. Sie glauben, dass das Verwirklichen einer Idee von einem Okay des Managements abhängt und dass sie schon die halbe Miete mit einem Kopfnicken von oben drin hätten.

Für solch ein Nicken arbeiten Innovatoren bereitwillig an dem üblicherweise geforderten Business Plan, bekommen eventuell ein Lob, dass er gut ist – und dann stirbt alles so langsam dahin, weil die Bedingungen nicht günstig sind. Dann jammern sie meistens über mangelndes Management-Commitment. „Das Management stand nicht voll dahinter, obwohl man das so gesagt hatte!“ In Wirklichkeit haben Innovatoren meist erwartet, dass das Management den Willen des Innovators mit Management-Macht durchsetzt, aber das war mit dem Nicken nicht gemeint. Ein Okay bedeutet, dass der Innovator nun selbst echt arbeiten DARF. Es ist damit nicht gesagt, dass das Management sehr viel hilft. Es erwartet, dass der Innovator etwas „unternimmt“. Wenn er das nicht alleine schafft, ist das Management vom Innovator enttäuscht. „Der bringt nichts.“ Damit zeigt das Management, dass es von Innovation wenig versteht. Damit muss der Innovator aber auch klarkommen. Wenn er also vom Management etwas wirklich will, muss er das Management dahin treiben, dass es das tut. Er muss es also von sich aus „prügeln“, aber er erwartet in der Regel leider, dass das Management für ihn prügelt.

Das tut das Management nur dann, wenn der Boss die Innovation selbst wirklich will, so wie ein mittelständischer Unternehmer oder ein Bill Gates oder ein Google- oder Amazon-Chef. Dann haben Innovatoren schon fast traumhafte Bedingungen – wenn das Management selbst die Idee durchsetzt. Meistens ist das nicht so. Wollen Sie dann als Innovator aufgeben?

Ich schlage vor, Sie fragen sich per Checkliste, ob Sie bereit für eine Innovation sind. Ich habe selbst bei Gifford Pinchot gelernt, der vor 25 Jahren das Buch *Intrapreneuring* geschrieben hat. I wie Intra oder Innerhalb eines Unternehmens. Ich musste damals eine hochnotpeinliche Befragung überstehen, als ich ihm meine Ideen zur Industrie-Optimierung erklärte.

- Sind Sie sicher, dass Ihre Idee real ist? Würden Sie die Idee mit eigenem Geld auch verwirklichen, also Ihr Haus verkaufen, um mit Ihrer Idee Millionen zu scheffeln? Oder ist Ihre Idee nur ein Traum? Stimmt Ihre Frau/ Ihr Mann zu? Blicken Sie in begeisterte Augen, wenn Sie davon erzählen – oder wollen Leute nichts davon hören? Haben Sie eine gute Story? Haben Sie einen Prototyp zum Vorzeigen? Wissen Sie, wer das kaufen will? Wer genau? Was will der bezahlen? Wer produziert, wer verkauft? Wessen Interessen werden berührt? Kannibalisiert Ihre Innovation jetziges Geschäft? Haben Sie alle überzeugt, dass das Kannibalisieren am Ende wirklich akzeptiert wird? Oder werden andere Unternehmensbereiche gegen Sie arbeiten?
- Traut man Ihnen persönlich zu, dass Sie das alles stemmen? Haben Sie das nötige Vertrauen? Helfen Ihnen genug Manager, die Sie persönlich kennen?
- Kann Ihr Unternehmen das überhaupt, was Sie verlangen? Ist das Unternehmen gut darin? Passt Ihre Idee zum Unternehmen? Passt die Größe Ihrer Idee zum Unternehmen? Sieht man sofort, dass es viel zu verdienen gibt, oder müssen Sie bei Profit-Fragen ungewiss über eine langfristige Zukunft schwafeln? Was in der Bürokratie wird Sie behindern? Schaffen Sie es trotzdem? Müssen neue Strukturen geschaffen werden? Können Sie die herbeischaffen?

- Ist das Unternehmen innovativ? Lässt es Sie selbst entscheiden – oder lässt es sich alles zur Genehmigung vorlegen, was den ganz sicheren Tod bedeutet? Verzichtet das Unternehmen bei Innovationen diszipliniert auf eine „homerun planning philosophy“, also einen Zehn-Jahres-Plan, den Sie ausführen müssen? Interessiert sich das Unternehmen dafür, aus nicht erwarteten Umständen zu lernen und oft tiefe Erkenntnisse zu ziehen? Werden Sie tendenziell von Scharmützeln mit verschiedenen Firmenbereichen verschont, die Einfluss nehmen wollen?
- Und Sie? Werden Sie brennen? Lieben Sie den Kampf im Dickicht? Werden Sie rund um die Uhr an Ihr Baby denken? Haben Sie genug Durchsetzungsvermögen? Sind Sie ein Unternehmertyp? Kommen richtig gute Leute aus der Firma zu Ihnen, um bei Ihnen mitzumachen? Bedeutet es für Leute Freude, gerade bei Ihnen die Zukunft zu stemmen? Oder werden Ihnen nach langem Drängen Leute zwangsweise zugeteilt, für die das Management keine besseren Pläne hat? Haben Sie verstanden, dass Sie selbst und Ihre Crew erstklassig sein müssen, um eine echte Innovation durchzusetzen?

Das waren ein paar Fragen... Sie betreffen hauptsächlich Faktoren im Unternehmen selbst, noch gar nicht so sehr den Markt, die Infrastrukturen draußen und die Kunden. (Fortsetzung dazu folgt.) Die Fragen sind todernst! Ich kommentiere ein paar:

Meist passt etwa die Größe der Innovation nicht zum Unternehmen. Ein kleines Unternehmen schafft selten etwas Titanisches gegen große Konkurrenz – oder es muss sich das gut überlegen und Mut haben. Wenn der nicht da ist – lassen Sie's! In großen Unternehmen sind die meisten Idee zu klein. Das Top-Management hat dann einfach keinen Nerv, wegen einer Idee, die nur ein Prozent des Umsatzes tangiert, selbst mit Macht aktiv zu werden. Ihre Idee muss zur Macht des Sponsors passen.

Meist fragen sich Leute mit einer tollen Idee nicht wirklich konsequent, ob sie selbst eigentlich Unternehmer sind. Sie hoffen, dass man ihnen hilft und sie trotzdem für die Idee am Ende ehrt und dekoriert. Nein! Die Idee stirbt ohne Tun! Oft nimmt sie ein Unternehmertyp dem Erfinder weg und hat Erfolg, dann schimpft der Erfinder. Zu Unrecht. Innovation ist Durchsetzen, nicht Erfinden.

Meist fragen sich Manager bei Innovationen nicht wirklich ernsthaft, ob das Unternehmen so etwas überhaupt kann. Es gibt total naive Unternehmen, die glauben, mal eben so etwas Neues anfangen zu können. (Eine bekannte Drogeriekette hat Shops mit dem gleichen deutschen Erfolgssortiment in Osteuropa eröffnet – und die Leute da kaufen seltsamerweise das Sortiment so nicht!) Es gibt noch mehr Unternehmen, die die Frage nach dem Können bewusst gar nicht stellen wollen, weil sie sich bei der Innovation hohe Profite versprechen. O-Ton: „Wir haben keine Wahl, wir müssen das zum Erfolg führen. Es geht um das Überleben. Was wir nicht können, müssen wir lernen.“ Liebe Leute, man muss gut sein, um einen neuen Markt zu stemmen! „Mal sehen, wir lernen dann schon“ ist viel zu lasch und stirbt fast immer. Und normalerweise wachsen einem Unternehmen keine Fähigkeiten zu, nur weil es ums Überleben kämpft. Es kämpft ja, weil es unfähig ist.

Viele Innovatoren stellen sich das Ganze nicht wie Kampf im Dickicht vor, wie ein Durchschlängeln durch zerkratzende Brombeerhecken. Sie erwarten Fanfaren, keine Prügel. Es gibt aber nur Widerstände zu überwinden – den ganzen Tag, immer. Wer das nicht mag, soll's sein lassen.

Fast alle Fragen oben müssen im Sinne der Innovation beantwortbar sein, sonst geht es nicht. Sagen Sie nicht, es werde schon nicht so aufreibend. Sagen Sie nicht, das Unternehmen würde doch noch von allein klug. Hoffen Sie nicht, dass Ihre zu kleine Innovation doch noch Gnade findet. Seien Sie einfach vollkommen ehrlich mit der Sache. Wenn Sie wirklich ganz ehrlich wollen und können – ja dann werden Sie meinetwegen schnell fanatisch und hypomanisch! Los, los!