

Innovationen sind zu klein oder zu groß (Daily Dueck 355, Februar 2020)

Gunter Dueck, www.omnisophie.com

Die meisten Ideen landen im Shredder, das ist klar. Die meisten Fußballer schaffen es nicht bis zum Profi, und die meisten Gedichte werden nie gelesen, genauso geht es wissenschaftlichen Veröffentlichungen. Abgesehen davon: Gute Ideen setzen sich eben auch kaum durch. Ich gebe hier einige Gründe, warum in den Konzernen auch gute Ideen nicht so recht vorankommen.

Es gibt kleine gute Ideen und große gute Ideen.

Kleine Ideen sind oft sehr gut ausgereift und lassen sich gut umsetzen, wenn – ja, wenn – sie die Prozesse des Unternehmens nicht stören und wenn sie sich am besten noch in der eigenen Hauptabteilung umsetzen lassen. Der Hauptabteilungsleiter muss sich am besten dafür einsetzen, das Projekt fördern oder wenigstens wohlwollend dulden. Kleine Innovationen stehen aber auch unter solchen günstigen Umständen immer stärker vor der Hürde der „Finanzierung“, weil die umsetzenden Mitarbeiter, die früher Innovationen nebenbei betrieben haben (Torpedo, Keller, Hobby), heute so sehr viele Überstunden schieben, dass sie keine Energie mehr übrig haben! Sie werden auch nicht mehr gelobt, wenn sie etwas außer der Reihe hinbekommen, weil sie – so findet das Management – in dieser Zeit alternativ noch an den Quartalszielen hätten arbeiten können.

Die Quartalsziele sind wie ein Schwarzes Loch für Schaffensenergie. Das ist so gewollt.

Wenn kleine Ideen aber erfordern, andere Abteilungen oder gar Bereiche zum Mitmachen zu bewegen, setzt es Meetings ohne Ende, deren immense Kosten übrigens nie mitgezählt werden.

Wenn man einem Projektantrag die Meeting-Kosten, die bis zu seiner Ablehnung anfallen, als Anfangsinvestition gäbe, dann wäre schon viel für ein Unternehmen getan.

Wegen kleiner Innovationen werden nie und nimmer Prozesse geändert, außerdem schalten Manager nur das Gehirn ein, wenn die Ideen im Prinzip versprechen, in der Größenordnung zu helfen, in der sie selbst denken. Wenn man also für eine kleine Innovation die Genehmigung von weiter oben braucht, muss die Idee so groß sein, dass sie in einem vernünftigen Verhältnis zu den Umsatzvorstellungen derer da oben passt. „Leute, die Idee mag ja ganz gut sein, aber ich brauche nicht solchen Kleinklein, ich muss schließlich den ganzen Bereich weiterbringen. Bringt doch einmal etwas Größeres.“

Wir bringen also etwas Größeres, was unbedingt verspricht, dass dann das Business durch die Decke schießt.



Quelle: Adobe Stock

Die großen Ideen aber stoßen an die Unternehmenskultur, an vergessenen Grundannahmen und verfolgten Strategien. „Unsere Kunden wollen das nicht.“ – „Der Großhandel torpediert uns.“ – „Wir können nicht xy verprellen.“ – „So etwas liegt nicht in der DNA unseres Unternehmens.“ – „Das ist vernünftig, aber das können wir nicht, wir haben es schon versucht.“ – „Wir wollen uns nicht öffnen, wir leben gut von unseren proprietären Lösungen, mit denen wir unsere Kunden gefangen halten.“

Kleine Ideen verursachen Aufwand. Große brauchen Nerven, Mut, kosten Ärger, bedingen einiges an Risiko und gefährden Karrieren. Aus meiner ungeduldigen Drangzeit (so um 2000): Ich wollte mit Business Intelligence Firmen kooperieren. „So etwas machen wir grundsätzlich nicht.“ Ich wollte gerne so etwas machen wie Google Maps, als es noch nicht einmal Google gab – ich habe damals aus Protest gegen das Achselzucken ein Kapitel darüber in meinem ersten Buch publiziert (in „Wild Duck“). Kollegen hatten damals Software „wie SAP“ als Prototyp fertig..., aber der Vertrieb fand, das sei zu weit weg von Hardware... Ich will nicht jammern oder anklagen, aber es wäre gut, wenn große Unternehmen einmal als Liste formulieren, was sie absolut nicht wollen, damit Innovatoren nicht immer an dieselben Betonwände rennen und damit die Unternehmen einmal in Schriftform dokumentieren, wofür sie sich einige Jahre später schämen müssen. Vielleicht wird die Liste mit der Zeit kürzer. Zum Beispiel:

- Kein Fremdkapital aufnehmen!
- Alles selbst machen! Macht behalten!
- Investitionen absolut vorrangig in „mehr vom Gleichen“ als etwas in etwas Anderes
- Investitionen ja, aber der Gewinn muss trotzdem steigen!
- Niemanden verärgern, damit wir immer gut dastehen!
- Nur Innovationen, die sich an unseren vorhandenen Skills und den gesetzten Prozessen orientieren.
- Kunden sollen kaufen wollen, was wir gut können und gerne tun.
- Zuspätkommen bei Innovationen mit Not-Akquisitionen heilen (Aufkaufen drittklassiger Innovatoren, die sich willig wegen drohenden Scheiterns liebend gerne am Markt anbieten, um doch noch schnell an die große Kohle zu kommen).

Wenn diese Aversionsliste fertig ist, dann, liebe Top-Manager, schauen Sie sich an, welche Liste wohl zum Beispiel Elon Musk haben könnte. Fertigen Sie diese im Geiste stellvertretend für Musk an. Geht schnell. Und Sie erkennen, warum große Ideen bei Ihnen immer scheitern.