

Markus Berg | Valentin Nowotny |
Klaus Weissmann

Corporate Innovation Mindset

Das Redesign Ihrer Unternehmens-DNA

SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Corporate Innovation Mindset

Markus Berg/Valentin Nowotny/Klaus Weissmann

Corporate Innovation Mindset

Das Redesign Ihrer Unternehmens-DNA

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5158-1 Bestell-Nr. 10598-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-5159-8 Bestell-Nr. 10598-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-5160-4 Bestell-Nr. 10598-0150

Markus Berg/Valentin Nowotny/Klaus Weissmann

Corporate Innovation Mindset

1. Auflage, März 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Connect world, AdobeStock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Jana Fritz – TEXTECHT, Stuttgart

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Vorwort

Was machen Unternehmen, um innovativer zu werden? Auf einen einfachen Nenner gebracht: Es hängt von zwei Faktoren ab, so hört man. Vom Budget und der Größe der Organisation. Die Großen leisten sich Innovations-Units, initiieren Labs, betreiben Inkubatoren und Akzeleratoren oder »schlau« ihre Führungskräfte regelmäßig im Silicon Valley auf. Reichen die Ressourcen für Innovation nicht aus, werden agile Prinzipien gepredigt oder auf Poster gedruckt. Innovationstheater ist, wenn man so tut, als würde man wollen, es aber eigentlich nicht schafft. So weit, so haarsträubend – wenn es denn so wäre!

Für uns ist dieses Szenario eine Abwertung vieler Unternehmen, die seit Jahren versuchen, sich ernsthaft mit dem Thema Innovation auseinanderzusetzen. Die Realität ist, dass die Materie so einfach nicht ist! Denn: Es gibt wenig brauchbare Anleitungen dafür, wie Innovation tatsächlich gelingt.

Wir beobachten seit vielen Jahren die Innovationsszene in Deutschland, Österreich und der Schweiz, also in der D-A-CH-Region, aber auch die in den USA und in Asien. Und wir beobachten immer wieder: Viele Versuche, Innovation zu betreiben, sind geradezu naiv. Sie sind von dem Glauben getragen, dass es schon irgendwie klappen wird, wenn die richtige Idee über inspirative Fernreisen in die USA, nach Israel oder China, in kreativen Workshops oder auf illustrativen Postern in die Organisation getragen wird – auf dass sich der Funke entzünden möge!

In diesem Buch nehmen wir Sie mit auf eine anregende Reise, die Sie so schnell nicht vergessen werden, denn eigentlich ist es ein Tauchgang. Mit einem U-Boot ergründen wir die faszinierende Welt der Innovationsgene, die bisher noch niemand zu erforschen gewagt hat.

Dieses Buch verbindet sehr bewusst fiktionale Elemente wie die TEGULAR AG und ihre Protagonisten mit Realem, zum Beispiel die Innovation Hubs in Kapitel 4. Zur besseren Orientierung für unsere Leserinnen und Leser haben wir zu Beginn jeder Lernreise gekennzeichnet, welche Elemente real bzw. fiktional sind oder anonymisiert wurden.

Ob die Innovationsgene wirklich existieren, wissen wir nicht. Sie können jedoch überprüfen, ob sie bei Ihnen funktionieren! Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und viel Erfolg beim »Verpflanzen« der Gene in *Ihre* Unternehmens-DNA.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Einleitung: Setting, Protagonisten und Forschungsziel	15
1.1 Die TEGULAR AG als Forschungsziel	15
1.2 Auf Innovationssafaris Neues entdecken?	15
1.3 Die Genschere für Innovation neu gedacht	16
1.4 Die virulenten Abwehrkräfte einer Organisation	17
1.5 Es braucht ein System, um ein System zu verändern – nicht bloß Werkzeuge	17
1.6 Der Gründer und sein Innovationsteam – die sieben Protagonisten der TEGULAR AG	18
1.7 Die sechs Kernthesen dieses Buches	21
1.7.1 Innovationsreisen erlauben wertvolle Einblicke	21
1.7.2 Inspirationsfunken von außen reichen nicht aus, um selbst innovativ zu werden	22
1.7.3 Es braucht zunächst eine Bestandsaufnahme aller Innovationsgene	23
1.7.4 Die zentralen Abwehrmechanismen im Unternehmen müssen überwunden werden	24
1.7.5 Ein konkretes Anschauungsbeispiel ist erforderlich	24
1.7.6 Für das Redesign der Unternehmens-DNA ist ein Playbook unerlässlich	25
2 Geblendet vom Erfolg der Vergangenheit: Wie zukunftsfit ist die TEGULAR?	27
2.1 Ein erfolgreiches Mittelstandsunternehmen und sein patriarchischer Eigentümer	27
2.2 Das Management-Board präsentiert Vorschläge zur Zukunftsfitness der TEGULAR	30
2.3 »Raus mit euch!« – Der Auftrag an das Management-Board	32
3 Von Genen und Immunabwehr: Das Management-Board bereitet sich vor	37
3.1 Gene – das Stichwort aus dem Brief des Chefs	37
3.2 Ein Crashkurs zu Genen, Vererbung und DNA	37
3.3 Unspezifische und spezifische Immunabwehr – das lernende Immunsystem	40
3.3.1 Allgemeine Innovationswiderstände als unspezifische Immunabwehr eines Organismus	40
3.3.2 Erlernte Abwehrmechanismen – das spezifische Immunsystem eines Organismus	42
3.3.3 Übertriebene Innovationsabwehr – die Immunüberreaktion eines Organismus	42
3.3.4 Bürokratisierung, Angst und fehlender Mut – die Autoimmunerkrankung einer Organisation	43

4	Feldforschung in D-A-CH: Lernreisen zu acht Innovation Hotspots	45
4.1	Auf dem agilen Ozean mit Mut und ohne Rückfahrkarte – Lernreise zur metafinanz in München	45
4.1.1	Erfolg und Wachstum machen träge – die Ausgangssituation der metafinanz	45
4.1.2	Die Reise auf dem agilen Ozean – mit Mut und ohne Rückfahrkarte	46
4.1.3	Selbstorganisierte autonome Einheiten statt Umsetzungsinseln	46
4.1.4	Den agilen Wandel selbst in die Hand nehmen	47
4.1.5	Führungsrollen neu definieren – ein erster Schritt in die agile Welt	48
4.1.6	Zuerst war die Vision und dann hieß es: Stop perfecting and start doing!	48
4.1.7	Ins kalte Wasser springen – ohne Pilotprojekt oder vergleichbare Erfahrungen	49
4.1.8	Sechs Kilogramm weniger und viele Therapiestunden später – auch ein CEO wird transformiert	51
4.1.9	Selbstorganisation braucht Kritikfähigkeit statt Harmonie	51
4.1.10	Es gibt kein Patentrezept für den Wandel – aber einen klaren Fixpunkt	51
4.2	Das offene Innovationslabor – Lernreise zum JOSEPHS® in Nürnberg	53
4.2.1	Ich hoffe, die Zeit ist gut investiert!	54
4.2.2	In die Welt anderer eintauchen und staunen – vom Speed-Dating zum Aha-Erlebnis	54
4.2.3	Eine Forschungsinsel im Innovationslabor – die Pop-up-Lounge für Innovationen	54
4.2.4	Das Workshift-Modell – designt in Asien, erprobt und gedruckt in Nürnberg	55
4.2.5	Aktives Mitmachen – der Kunde als Prosument	56
4.2.6	Die Forschungsinseln – Wegbereiter für Innovation	57
4.2.7	Neugierige, Kritische und Kreative – das Unvoreingenommene ins Spiel bringen	58
4.3	Der Company Builder im Maschinenraum – Lernreise zu wattx	61
4.3.1	Der Maschinenraum – mehr Leistung durch echtes Unternehmertum	61
4.3.2	Auf der Walz vom Schwarzwald zum Berliner Company Builder	62
4.3.3	Exploit versus Explore – gut im Optimieren, nicht so gut im Ausprobieren	63
4.3.4	Domain-Knowledge plus digitale Geschäftsmodelle – Bausteine neuer Start-ups	64
4.3.5	Es dem Nutzer einfach machen – der Charme digitaler Services	65
4.3.6	Den Zentrifugalkräften entfliehen – ein Ortswechsel macht's möglich	65
4.3.7	Think Different! – Auch andere haben diese Herausforderung gemeistert	66
4.4	Das Tech-Start-up eines DAX-Konzerns – zu Besuch im hubraum in Berlin	68
4.4.1	Ein echter Pionier der Innovation – der hubraum steht für Informationstransfer	68
4.4.2	Hartnäckigkeit und Durchhaltevermögen – erste Gene werden sichtbar	69
4.4.3	Geballte Power von mehreren Dutzend Start-up-Teams	69
4.4.4	Unbegrenzte technische Möglichkeiten und Paten für Start-up-Teams	69

4.4.5	Psychologische Sicherheit und Brücke in den Konzern – der Spagat des hubraums	70
4.4.6	Ein architektonisches Statement – moderner Ziegelbau im Herzen Berlins	70
4.4.7	Lean Startup live – der hubraum als Spielwiese für Experimente	71
4.4.8	Drei Horizonte als Orientierungsrahmen	71
4.4.9	Das Zusammenspiel mit der »großen Mutter« – Learnings der letzten Jahre	72
4.4.10	Die Schere im Kopf verhindern – Don't ask for permission, ask for forgiveness!	74
4.5	Eine selbst gewählte Organisationstruktur – Lernreise zum Hörgeräte-spezialisten WIDMED	75
4.5.1	Klassische Führung findet nicht mehr statt – in St. Gallen beginnt's!	76
4.5.2	Validierte Einwände statt Glaubensdiskussionen – Entscheidungsfindung einmal anders	76
4.5.3	Give the power to where the know-how is! – Das neue Führungsmotto	78
4.5.4	Mitarbeiter wollen gute Arbeit leisten – wenn sie können und dürfen	80
4.5.5	Kein Meeting ohne Facilitator – das eiserne Grundprinzip	80
4.5.6	Wenn Sinn und Psychohygiene zusammenspielen – die Retro hilft weiter	81
4.6	Kuratierte Kollaboration in der »Tschickbude« – Lernreise zur Tabakfabrik in Linz	84
4.6.1	Wegen Umbau geöffnet!	85
4.6.2	Kuratierte Diversität in einem kollaborativen Konzern – der zentrale Unterschied	85
4.6.3	Experimentieren wie in einer Garage – nur sauberer und digitaler	86
4.6.4	Auf der »Strada del Start-up« in die digitale Zukunft	87
4.6.5	Arbeitswelt neu erdacht – Innovation entsteht durch Kollaboration vieler	87
4.6.6	»Was kannst Du für die Community tun?« statt umgekehrt – Rollen ersetzen Funktionen	88
4.6.7	Die Kraft der Kollaboration schafft ganzheitliche, innovative Lösungen	91
4.7	Dem glücklichen Zufall auf die Sprünge helfen – Lernreise zu La Werkstadt in Biel	94
4.7.1	Innovation und Entrepreneurship lernen	94
4.7.2	Auf dem Weg zur Innovation – zum Testen in den Coffeshop	95
4.7.3	Captain What und Captain Why	95
4.7.4	Den Zufall fördern und ermöglichen – dem Unplanbaren ein Zuhause geben	96
4.7.5	Feedback von verteilten Rollen – je mehr, desto bereichernder	97
4.8	Begegnung mit der Doppelhelix – die Leadership Principles von AWS	101
4.8.1	Das Finale bei einem internationalen IT-Tech-Corporate-Giganten	101
4.8.2	Auf dem Weg zum Heiligen Gral – Innovation wird großgeschrieben	101
4.8.3	»PowerPoint for presentations only« – mit Memos kommen auch Introvertierte zu Wort	102
4.8.4	Die Leadership-DNA – Zutaten für innovative Vielfalt	103
4.8.5	100 Prozent Kundenorientierung – eines der wichtigsten Gene der Leadership-DNA	103

4.8.6	PR-Meldung zum Launch – warum »Working backwards« für AWS ein Muss ist	104
4.8.7	»Backbone to disagree and commit« – Rückgrat zeigen und zur visionären Idee stehen	104
4.8.8	»Day 1 Spirit« – den Geist des ersten Tages beibehalten	105
4.8.9	Zwei-Pizza-Teams – eine einfache Regel für praktische Agilität	106
4.8.10	Visionär statt Feuerwehrmann – ein guter CEO arbeitet am statt im System	107
4.8.11	Blinde Methodengläubigkeit vermeiden – Agilität dort, wo es sinnvoll ist	107
4.8.12	Intelligente Dachziegel für smarte Hausbesitzer – was kann die TEGULAR von AWS lernen?	108
5	Low Hanging Fruits: Mit Abkürzungen aus der Feldforschung direkt zum Innovationserfolg?	111
5.1	Eine Post-its-Wolke voller Erkenntnisse über den Dächern Berlins	111
5.2	Die Komplexität der Erkenntnisse reduzieren – aber wie?	111
5.3	Handfeste Leuchtturmprojekte mit großer Sichtbarkeit	115
5.4	Die Leuchtturmprojekte starten – auch ohne das Go des Chefs	117
6	Leuchtturmprojekte und Immunreaktionen: Der Hindernislauf beginnt	119
6.1	Sechs Monate später – gut gedacht, schlecht gemacht	119
6.2	Die unspezifische Immunabwehr – allgemeine Widerstände	119
6.3	Die spezifische Immunabwehr – erlernte Abwehrmechanismen	120
6.4	Die Leuchtturmprojekte auf dem Prüfstand	121
6.4.1	Projekt 1: Doing Agile statt Being Agile	121
6.4.2	Projekt 2: Den Raum im Fokus, die Community vergessen	124
6.4.3	Projekt 3: Die Kunst, Brücken zu bauen, die tragen	125
6.4.4	Projekt 4: Diversität als Störung statt als Bereicherung	127
6.4.5	Projekt 5: Framework-Falle statt »Konsequent im Konsent«	128
6.4.6	Projekt 6: Mehr Show als Inhalt – wenn dem Roten Ballon die Luft ausgeht	130
6.4.7	Projekt 7: Innovativer Ideenwettbewerb mit dem Working-backwards-Ansatz	131
7	59 Innovationsgene: Die Basis für das Redesign der Unternehmens-DNA	135
7.1	Die Retrospektive beginnt – der mahnende Zeigefinger des Herrn von Brühl	135
7.2	Innovationsgene – die Analyse handlungsleitender Prinzipien beginnt	136
7.3	Transformative Thinking – die Diskussion beginnt	141
7.3.1	Irgendwo muss man anfangen – soll sich wirklich alles um den Kunden drehen?	141
7.3.2	Sorgen und Zukunftsängste – Innovationsschauplätze und Bedrohungen	144
7.4	Ein zweiter Crashkurs in verantwortungsvoller Gentechnik	145
7.5	Die Lizenz, dem Business as usual zu entkommen	147
7.6	Mit den richtigen Fragen ins Redesign einsteigen	147

8	Die U-Boot Strategie: In regelmäßigen Tauchgängen die DNA redesignen	151
8.1	Ein Blick nach vorn – die Transformation ist in vollem Gange	151
8.2	Die Magie der Metamorphose – drei Stufen der Veränderung	152
8.3	Kaizen als Schlüssel – langsame Veränderung zum Besseren	153
8.4	Perfektionismus und Druck stehen im Weg	154
8.5	Weiter mit der U-Boot Strategie – Tauchgänge ersetzen Diskussionsmarathon	154
8.6	Mit dem Stopp-and-Go-Prinzip den agilen Zyklus in Gang bringen	155
8.6.1	Die 15-10-15-Logik – funktioniert im Sport und bei der TEGULAR	156
8.6.2	Die Wirksamkeit von Gen-Kombinationen überprüfen	156
8.7	Das Redesign der Unternehmens-DNA – entscheidende Prinzipien	157
8.8	Handwerklich überzeugende Tauchgänge – die TEGULARIER lernen sprinten	159
8.9	Veränderungsgen und Stolperstein – Focus Fulltime	159
8.10	Freiraum versus Tagesgeschäft – warum der 80/20-Modus scheitert	160
8.11	Tauchgebiete, Tauchgänge und Abstimmungen	161
9	Das U-Boot taucht: Die Experimente zum Redesign der TEGULAR-DNA starten	163
9.1	Orientierungstauchen: Warum betreiben wir überhaupt Innovation?	165
9.1.1	PLAN-DO-CHECK zu Frage 1: Was ist Innovation für uns?	165
9.1.2	PLAN-DO-CHECK zu Frage 2: Warum betreiben wir Innovation?	166
9.1.3	PLAN-DO-CHECK zu Frage 3: Wie können wir Innovation von KVP abgrenzen?	167
9.1.4	ADAPT: Welche Innovationsgene sollten in die DNA der TEGULAR integriert werden?	167
9.2	Orientierungstauchen: Wie sieht unsere Innovationsstrategie aus?	168
9.2.1	PLAN-DO-CHECK zu Frage 1: Welche Innovationsstrategie sollen wir aus der Unternehmensstrategie ableiten?	168
9.2.2	PLAN-DO-CHECK zu Frage 2: Wie können wir unsere Innovationsstrategie nach dem Drei-Horizonte-Modell strukturieren?	168
9.2.3	PLAN-DO-CHECK zu Frage 3: Wie können wir unsere Innovationsstrategie anpassen und weiterentwickeln?	172
9.2.4	ADAPT: Welche Innovationsgene sollten in die DNA der TEGULAR integriert werden?	172
9.3	Sondierungstauchen: Was sind die entscheidenden Rollen?	174
9.3.1	PLAN-DO-CHECK zu Frage 1: Welche Rollen braucht die TEGULAR?	174
9.3.2	ADAPT: Welche Innovationsgene sollten in die DNA der TEGULAR integriert werden?	179
9.4	Sondierungstauchen: Welchen Rahmen brauchen wir für Innovation?	180
9.4.1	PLAN-DO-CHECK zu Frage 1: Welche Innovationsprozesse können wir definieren?	180
9.4.2	PLAN-DO-CHECK zu Frage 2: Wie können wir Innovationsmanagement definieren?	181

9.4.3	PLAN-DO-CHECK zu Frage 3: Welche Compliance-Regeln brauchen wir wirklich?	181
9.4.4	PLAN-DO-CHECK zu Frage 4: Welche Governance und Entscheidungsstrukturen brauchen wir?	182
9.4.5	PLAN-DO-CHECK zu Frage 5: Wie können wir ein Innovationsökosystem etablieren?	182
9.4.6	PLAN-DO-CHECK zu Frage 6: Wie können wir Kapital erhalten, um Innovationsprojekte zu finanzieren?	185
9.4.7	PLAN-DO-CHECK zu Frage 7: Wie können wir mit KPIs neue Wege ermöglichen?	185
9.4.8	ADAPT: Welche Innovationsgene sollten in die DNA der TEGULAR integriert werden?	187
9.5	Sondierungstauchen: Womit setzen wir Innovation um?	188
9.5.1	PLAN-DO-CHECK zu Frage 1: Wie können Design Thinking, Sprints und Scrum in der agilen Produktentwicklung zusammenwirken?	188
9.5.2	PLAN-DO-CHECK zu Frage 2: Wie können wir die Arbeitsfähigkeit agiler Teams ermöglichen?	193
9.5.3	PLAN-DO-CHECK zu Frage 3: Wie können wir innovationsfreundlich entscheiden?	197
9.5.4	PLAN-DO-CHECK zu Frage 4: Wie können wir mit dem Working-backwards-Ansatz eine Geschichte erzählen?	198
9.5.5	PLAN-DO-CHECK zu Frage 5: Wie können wir durch das Phänomen »Schatten-IT« lernen, über den eigenen Schatten zu springen	199
9.5.6	ADAPT: Welche Innovationsgene sollten in die DNA der TEGULAR integriert werden?	201
9.6	Auf-den-Grund-Tauchen: Wer sind die maßgeblichen Akteure?	202
9.6.1	PLAN-DO-CHECK zu Frage 1: Wie können wir eine Innovation Community mit Avantgardisten und Brückenbauern aufbauen?	202
9.6.2	PLAN-DO-CHECK zu Frage 2: Wie können wir unsere Kultur als Erfolgsfaktor für Innovation weiterentwickeln?	203
9.6.3	ADAPT: Welche Innovationsgene sollten in die DNA der TEGULAR integriert werden?	205
9.7	Auf-den-Grund-Tauchen: Was brauchen die Akteure dazu?	205
9.7.1	PLAN-DO-CHECK zu Frage 1: Wie können wir uns Inspiration holen?	205
9.7.2	PLAN-DO-CHECK zu Frage 2: Wie können wir Rahmenbedingungen zum Explorieren schaffen?	206
9.7.3	PLAN-DO-CHECK zu Frage 3: Wie können wir Erfahrungen austauschen?	207

9.7.4	PLAN-DO-CHECK zu Frage 4: Wie können wir Innovationskompetenz(en) erlernen?	207
9.7.5	PLAN-DO-CHECK zu Frage 5: Wie können wir Innovation erlebbar machen und ihr eine Bühne geben?	208
9.7.6	ADAPT: Welche Innovationsgene sollten in die DNA der TEGULAR integriert werden?	209
10	Fast forward: Ein Blick in die disruptierte Zukunft der TEGULAR	211
10.1	Ein Geschäftsmodell, mit dem niemand gerechnet hat	211
10.2	Climate Engineering – Hoffnung am Horizont	211
10.3	Der Groschen fällt im <i>Woodspace</i> -Denk-Workshop	212
10.4	Ein zarter Streifen am Horizont, der alles verändert	212
10.5	Unsere DNA macht's möglich	213
10.6	Wir bauen das Dach der Welt!	214
11	Das Playbook: Spielanleitung zum Redesign Ihrer Unternehmens-DNA	217
11.1	Die Veränderungslogik der U-Boot-Strategie	218
11.2	#1 Die Voraussetzungen schaffen	221
11.3	#2 Den Loop starten	221
11.4	#3 Verproben	221
11.5	#4 Optimieren	222
	Danksagung	223
	Über die drei Autoren aus der D-A-CH-Region	225
	Literaturverzeichnis	227
	Stichwortverzeichnis	229

1 Einleitung: Setting, Protagonisten und Forschungsziel

1.1 Die TEGULAR AG als Forschungsziel

Das Forschungsziel unserer Tauchgänge ist die TEGULAR AG. Das fiktive mittelständische Unternehmen aus dem Schwarzwald ist ein Hidden Champion, der vermeintlich langweilige Dachziegel herstellt. Ein Unternehmen mit großer Tradition und langer Geschichte, und doch erfindet sich »die TEGULAR«, wie wir sie in diesem Buch liebevoll nennen, im Laufe unserer Geschichte komplett neu.

Wie schafft es die TEGULAR, sich von einem Traditionsunternehmen, das einst mit schmalen Margen ums Überleben kämpfte, zum globalen Innovationsführer zu mausern? Wie gelingt die Entwicklung eines radikal überarbeiteten Geschäftsmodells, mit dem das Unternehmen erfolgreich auf neue Zukunftsmärkte vorstoßen kann? Die Geschichte der TEGULAR liest sich fast so unglaublich wie die Mission von Raumschiff Enterprise:

Der Weltraum, unendliche Weiten. Wir schreiben das Jahr 2200. Dies sind die Abenteuer des Raumschiffs Enterprise, das mit seiner 400 Mann starken Besatzung fünf Jahre unterwegs ist, um fremde Galaxien zu erforschen, neues Leben und neue Zivilisationen. Viele Lichtjahre von der Erde entfernt dringt die Enterprise in Galaxien vor, die nie ein Mensch zuvor gesehen hat.¹

Nun, wir bleiben mit der TEGULAR auf der Erde – und zunächst auch auf dem Boden der Realität. Sie werden dann jedoch Zeuge, welche tiefgreifenden Veränderungen durch das Redesign der Unternehmens-DNA möglich sind. Mehr als das: Sie werden live dabei sein, wenn Erkenntnisse aus Innovation Hotspots in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu einem großen Puzzle zusammengefügt werden. Und wir verraten an dieser Stelle schon: Ganz ohne Irrungen und Wirrungen hat sich das Ganze nicht abgespielt. Aber dazu später mehr ...

1.2 Auf Innovationssafaris Neues entdecken?

Viele sind skeptisch, wenn Reisen zu Innovation Hotspots unternommen werden, um zu sehen, wie Unternehmen in anderen Ländern Innovation betreiben – zu Recht. Häufig scheint das »Forscherinteresse« nur vorgeschoben zu sein, denn Sensation und Nervenkitzel stehen dabei im Vordergrund. Safari, das lässt an die »Big Five« in Afrika denken, also Elefant Nashorn, Büffel, Löwe und Leopard. Ist man wirklich »schlauer«, wenn man diese Tiere einmal selbst

1 <https://www.fernsehserien.de/raumschiff-enterprise>. Abrufdatum: 10.11.2020.

gesehen hat – fast hautnah – und dabei gleichzeitig sicher und behütet mit Jeep und Wildhüter durch die Gegend fährt?

Wie müsste eine Safari aussehen, die Ihnen wirkliche Erkenntnisse für die Arbeit zu Hause liefert? Vielleicht würde das Forscherteam die Tiere gemeinsam genauer unter die Lupe nehmen und dabei nicht nur mit einer Fotokamera, sondern mit hochwertigen Videokameras ausgestattet sein, die dann die Bewegungen der Tiere mit einer hohen Framerate aufzeichnen könnte? Ein Mensch kann rund 16 bis 18 Bilder pro Sekunde verarbeiten. In der Videotechnik hat sich ein Standard von 24 Bildern pro Sekunde (Frames per Second, kurz FPS) durchgesetzt; so erscheint ein Video dann als flüssiges Bewegtbild. Moderne Kinofilme hingegen nutzen bis zu 48 FPS.² Was wäre, wenn Sie 96 oder 192 FPS zur Verfügung hätten, um die Bewegungen der Tiere noch präziser aufzuzeichnen? Als fundierte Datengrundlage, um dann mit Sachverstand und Teamintelligenz anhand der Daten neue Erkenntnisse zu den Bewegungen der Big Five zu gewinnen.

In diesem Buch geht es nicht um die Big Five in Afrika, sondern eher um die Big Fifty. Die genaue Zahl der am Ende gefundenen Innovationsgene möchten wir an dieser Stelle noch geheim halten. Dennoch wird es eine echte Safari im Sinne Humboldts sein – ein echter Aufbruch ins Unbekannte. Verbunden mit echtem Forscherinteresse kann eine solche Reise durchaus zu ganz neuen Erkenntnissen führen. Dem humboldtschen Bildungsideal folgend – also die zentrale Idee einer Einheit von Forschung und Lehre aufgreifend – werden Sie echte Expeditionen und reale Experimente miterleben. Die sieben Akteure der TEGULAR AG, unserem fiktiven Unternehmen aus dem Schwarzwald, machen sich auf den Weg, Innovationsgene zu finden und zu erforschen mit dem Ziel, sie ins eigene Unternehmen zu verpflanzen.

1.3 Die Genschere für Innovation neu gedacht

Das, was landläufig als Genschere bezeichnet wird, und was Mitte der 1990er Jahre als CRISPR/Cas9-Methode bekannt geworden ist, hat in der Zwischenzeit die Medizin revolutioniert. Die Methode kommt heute bei der Behandlung von Krankheiten wie AIDS, Krebs oder verschiedenen Erbkrankheiten, für die es bislang noch keine wirksamen Therapien gibt, zum Einsatz.³

CRISPR/Cas9 ist ein revolutionäres Tool, entwickelt von Emmanuelle Charpentier und Jennifer Doudna, mit der die DNA von Pflanzen, Tieren und Menschen fast wie im Sinne eines Texteditors neu geschrieben werden kann. Das Redesign der DNA ist dadurch sehr einfach geworden, verbunden mit all den Chancen und Gefahren, die damit einhergehen.⁴

2 Vgl. https://praxistipps.chip.de/was-ist-fps-einfach-erklart_41847. Abrufdatum: 10.11.2020.

3 Vgl. <https://www.transgen.de/forschung/2564.crispr-genome-editing-pflanzen.html>. Abrufdatum: 10.11.2020.

4 Für weitere Informationen: https://www.youtube.com/watch?v=h0kB_tuB0Ek. Abrufdatum: 10.09.2020.

Dennoch gibt es einen Zustand, für den diese wirksame Therapie noch nicht funktioniert: die »Innovationsmüdigkeit« von Unternehmen. Bislang ist es nur wenigen Firmen erfolgreich gelungen, eine ernsthafte Expedition in Sachen Innovation zu unternehmen und danach zentrale Erkenntnisse in die eigene Unternehmens-DNA zu überführen.

Die »Genschere für Innovation« hat bislang noch nicht zuverlässig funktioniert. Zu schwierig erschien das Unterfangen, zu massiv waren die Abwehrreaktionen der Unternehmenskultur, zu unerprobt die Vorgehensweise. Genau diese Lücke schließen wir mit diesem Buch. Es geht um nichts weniger als um ein revolutionäres Tool, um die Genschere für Innovation. Und um die Frage, wie behäbige Tanker immer wieder neu ausgerichtet werden können – nein müssen –, um dann Fahrt aufzunehmen und sich umfassend neu zu erfinden.

1.4 Die virulenten Abwehrkräfte einer Organisation

Ein wesentlicher Fokus dieses Buches sind nicht nur die handlungsleitenden Prinzipien von Innovation, die wir in Form von mehr als 50 Innovationsgenen noch im Detail darstellen werden, sondern auch die Beschreibung dessen, was verhindert, dass genau diese Gene im Unternehmen wirksam werden können.

Sie haben richtig gelesen: Wir werden uns sehr intensiv und systematisch mit den »Abwehrkräften« einer Organisation gegen das Neue auseinandersetzen. Dabei handelt es sich um einen subtilen, aber nach unserer Beobachtung auf unterschiedlichen Ebenen dennoch sehr präsenten Effekt, der – und das macht die Sache keinesfalls einfacher – sich auch noch selbst verstärkt. Dieses in gewisser Weise geradezu listige Abwehrsystem zu identifizieren und es zu überwinden ist in der Realität eine echte Herausforderung, die es zu meistern gilt.

1.5 Es braucht ein System, um ein System zu verändern – nicht bloß Werkzeuge

Was Sie erwartet? Wir verfassen keine wissenschaftliche Abhandlung zum Themenfeld Innovationsmanagement, und Sie erhalten von uns auch keine eindimensionale Darstellung, kein simples Rezeptbuch, kein Malen nach Zahlen. Methodische Abhandlungen zum Thema Innovation wurden zahlreiche verfasst, sie zu lesen kann durchaus lehrreich sein.⁵

Macht allein die Anwendung von Methoden Unternehmen innovativer, auch wenn die Rahmenbedingungen oder das Mindset dafür fehlen? Was dieses Buch speist, sind Erfahrungswerte, die

5 Zum Beispiel *Digital Innovation Playbook* von Dark Horse Innovation oder *Das große Handbuch Innovation: 555 Methoden und Instrumente für mehr Kreativität und Innovation im Unternehmen* von Benno van Aerssen, Christian Buchholz et al.

wir in der Begleitung zahlreicher Unternehmen in den letzten Jahren gesammelt haben. So gab es viele Gespräche mit Innovationsmanagern sowie eine intensive Beschäftigung mit diversen Innovation Hotspots, die wir in der D-A-CH-Region unter die Lupe genommen haben. Zudem haben wir die neuralgischen Stellen in Unternehmen untersucht und auf die Mechanismen geblickt, die dafür verantwortlich sind, dass Innovation bewusst oder unbewusst blockiert wird. All das ist in die Geschichte der TEGULAR eingeflossen. Zu guter Letzt: In diesem Buch erfahren Sie auch, wie Sie die beschriebenen Mechanismen in Ihrer Organisation erfolgreich überwinden können.

Wir setzen mit diesem Buch neue Impulse, die Sie ab sofort über den eigenen Tellerrand blicken lassen. Reisen bildet bekanntlich, aber man hat nicht immer die Zeit und das Budget dazu – und überall hineingelassen wird man vielleicht auch nicht. Werden Sie also Zeuge, wie aus sehr präzisen Beobachtungen, dedizierten Experimenten und zielgerichteten Reflexionen ein hochwirksames Set an Innovationsgenen entsteht und wie der TEGULAR ein effektvolles Redesign der eigenen Unternehmens-DNA gelingt. Erfahren Sie, wie sich ein Unternehmen überzeugend neu ausrichtet und wie die Innovationsgene als echte interne Facilitatoren genutzt werden können, um die Kultur und das Mindset gezielt und methodisch gelenkt weiterzuentwickeln. Unsere zentrale Botschaft an dieser Stelle: Es braucht ein System, um ein System zu verändern!

1.6 Der Gründer und sein Innovationsteam – die sieben Protagonisten der TEGULAR AG

Doch vor dem System kommt der Mensch, und das ist auch in diesem Buch so. Lassen Sie uns deshalb an dieser Stelle die wichtigsten Protagonisten der Geschichte vorstellen. Nun, da ist zunächst **Gustav von Brühl**. Der Eigentümer und Nachfolger des Familiengründers in dritter Generation hat die TEGULAR AG aufgebaut und sich mittlerweile aus dem operativen Alltag zurückgezogen. Wie ein Patriarch führte er das Unternehmen in den letzten 40 Jahre durch alle Höhen und Tiefen. Innovation schien keine Rolle zu spielen; es geschah einfach das, was von Brühl anordnete.

Mit dieser Strategie mauserte sich die TEGULAR AG zum Marktführer in einer Nische. Das Unternehmen entstand aus einer kleinen Ziegelbrennerei im Schwarzwald, die der Großvater vor mehr als 60 Jahren gegründet hatte. Heute entwickelt und baut das Unternehmen intelligente, mobile Dächer für Stadien sowie lichtoptimierte und hochstabile Dachkonstruktionen für Industriehallen auf der ganzen Welt. Sogar das französische Kulturinstitut ist auf die TEGULAR aufmerksam geworden und hat das Unternehmen für die Rekonstruktion von Notre-Dame in Paris angefragt.

Die TEGULAR hat vor Kurzem begonnen, sich explizit mit dem Thema Innovation zu beschäftigen und hier vieles »neu zu denken«. Ein Kreis aus gestaltungswilligen und loyalen Führungskräften wurde geformt – das Innovationsteam war geboren. In der jüngeren Vergangenheit gab es immer wieder kleine und größere Fortschritte. Diese waren jedoch meist der Weitsicht und Hartnäckigkeit einzelner Personen zu verdanken, die die TEGULAR dorthin gebracht haben, wo sie heute steht. Das Unternehmen hat sich so in den letzten Jahren zu einer soliden, effizienten und profitablen Wertschöpfungsmaschine entwickelt.

»Es geht voran!«, lautete die Parole, die eigentlich eine Durchhalteparole war. Kurz – und vielleicht auch mittelfristig – sah es gar nicht so schlecht aus, wie die betriebswirtschaftlichen Prognosen, basierend auf dem in die Zukunft verlängerten Zahlenwerk des Controllings, zeigten. Und für die »wirkliche Zukunft«, da hatte man ja das Innovationsteam. Das »Team Hoffnung«, wie es die Kolleginnen und Kollegen aus den operativen Bereichen süffisant nannten, denn natürlich hatte es sich herumgesprochen, dass viele der scheinbar festgefügtten Steine im Unternehmen verrückt und vielleicht sogar komplett umgedreht werden sollten.

An einigen der Geschäftserfolgen der letzten Jahre hatte **Dr. Heinz Kainzbauer**, der **Leiter Forschung und Entwicklung** (FuE), einen substanziellen Anteil. Als kompetenter »Mitmacher« ist er jedoch eher ein nüchterner Typ, der – weil so gelernt – seit Jahren erfolgreich nach dem Wasserfallprinzip arbeitet – auch wenn viele seiner Projekte am Ende dann doch nicht »in time« und »in budget« waren. Er sieht Agilität und Open Innovation eher kritisch, legt vielmehr Wert auf klare Hierarchien, langfristige Planung und stringente Kontrolle. Genervt ist er vor allem von den vielen englischen Management-Buzzwords, die, wie er immer wieder betont, »wie wild gewordene Taranteln überall herumschwirren«.

Ganz anders tickt die **Innovationsmanagerin Svenja Illert**. Sie ist sattelfest, wenn es um die große weite Welt der Innovationstheorien geht und sagt von sich selbst, dass es keine Innovationsmethode gibt, von der sie noch nichts gehört habe. Wenngleich etwas unerfahren in der Praxis, macht sie stets einen professionellen Eindruck. Sie liebt die Wissenschaft über alles und könnte auf ihrem Gebiet fast als weiblicher Christian Drostens durchgehen.⁶

Der **Bereichsleiter Produktion, Daniel Resch**, ist ein patenter und kritischer Kopf. Als Macher hat er einen Sinn für die pragmatische Seite eines Problems. Der Impuls zu handeln kommt bei ihm schnell und unmittelbar, trotzdem ist er in der Lage, auch tieferliegende Ursachen von Problemen aufzuspüren und zu betrachten.

6 Zur Person Christian Drostens: <https://www.faz.net/aktuell/gesellschaft/gesundheit/coronavirus/christian-drosten-im-portrait-hoffnungstraeger-der-corona-krise-16690265.html>. Abrufdatum: 10.11.2020.

Meistens gut gelaunt und optimistisch kommt hingegen die **Leiterin der HR-Abteilung, Tanja Schmidtmüller**, daher. Sie krempelt gern die Ärmel hoch, packt an wo nötig und bildet sich häufig weiter.

Der erfahrene **IT-Leiter Peer-Oliver Janson** kennt sich bestens mit agilen Arbeitsweisen wie Scrum und Kanban aus. Diese Frameworks sind für ihn keine Fremdworte, wengleich sie bei der TEGULAR bislang nur in der IT zum Einsatz kamen.

Die **operativen Geschäfte** des Unternehmens werden aktuell von dem aufgeschlossenen Manager **Stefan Hoffmann** geführt. Mit seinem Chef Gustav von Brühl kommt er gut klar, wengleich er seinen Golfreunden einmal gestanden hat, dass er bei dem ein oder anderen Wutausbruch des Gründers rein theoretisch schon mal das Handtuch geworfen hätte.

»Von Brühl ist ein schwelender aktiver Vulkan«, soll Hoffmann vor Kurzem im Kreis einiger leitender Kolleginnen und Kollegen gesagt haben, und vielsagend hat er dann noch hinzugefügt: »Solange dieser Vulkan nicht unmittelbar vor unseren Augen ausbricht, ist die Welt hier bei uns im Schwarzwald in bester Ordnung.« Die anderen haben herzlich gelacht. Aber irgendwann – so viel ist sicher – bricht jeder aktive Vulkan wieder aus, und insgeheim wussten alle, dass es hier sicher nicht anders wäre.

Die sieben Protagonisten der TEGULAR AG

1. **Gustav von Brühl:** Eigentümer der TEGULAR AG in dritter Generation, führte wie ein Patriarch, hat sich aus operativem Alltag zurückgezogen
2. **Dr. Heinz Kainzbauer:** Bereichsleiter FuE, »kompetenter Mitmacher«, nüchterner Typ, arbeitet seit Jahren erfolgreich nach dem Wasserfallprinzip, sieht Agilität und Open Innovation eher kritisch
3. **Svenja Illert:** Innovationsmanagerin, sattelfest in Innovationstheorien, etwas unerfahren in der Praxis
4. **Daniel Resch:** Bereichsleiter Produktion, patenter und kritischer Kopf, pragmatischer Macher
5. **Tanja Schmidtmüller:** Bereichsleiterin HR, packt an, bildet sich gerne weiter
6. **Peer-Oliver Janson:** Bereichsleiter IT, kennt sich bestens mit agilen Arbeitsweisen wie Scrum und Kanban in der IT aus
7. **Stefan Hoffmann:** operativer Geschäftsführer der TEGULAR, kommt mit Gustav von Brühl gut klar

1.7 Die sechs Kernthesen dieses Buches

Bei der Erstellung dieses Buches haben wir uns von diesen sechs Kernthesen leiten lassen:



1.7.1 Innovationsreisen erlauben wertvolle Einblicke

Innovation zur Entwicklung von Produkten, Services sowie der eigenen Organisation ist ein Dauerbrenner – heute mehr denn je. Denn die Innovationstreiber Digitalisierung und die engen globalen Märkte zwingen viele Unternehmen, erfolgreiche Geschäftsmodelle in immer kürzerer Zeit zu überdenken, grundlegend zu adaptieren oder völlig neuartige Wege zu beschreiten und Altbewährtes damit radikal über Bord zu werfen.

Allerdings: Die »Not-Wendigkeit« hin zu mehr und tiefgehender Innovation bringt manche Organisationen deutlich an ihre Grenzen, wie Prof. Johann Füller feststellt: »Auf Ideen kommt es bei Innovation heute nicht mehr an. Und auch die verfügbaren Methoden erlauben es heute Unternehmen, Ideen für Produkte, Dienstleistungen und Prozesse schnell auf hohem Niveau zu entwickeln.«⁷ Und weiter: »Ideen gibt es im Überfluss, und der Zugang zu ihnen ist heutzutage

7 Bilgram/Füller/Leitl 2018.

leichter denn je. Und dennoch gelingt es nur wenigen Unternehmen, daraus Kapital zu schlagen. Die meisten Unternehmen scheinen nicht für radikale Innovationen geschaffen.«⁸

Andere Unternehmen wiederum werden hoch adaptiv und passen sich evolutionär den Erfordernissen an, wodurch es ihnen gelingt, die Gunst der Stunde zu nutzen. So verschiedenartig Entwicklungsszenarien sind, so mannigfaltig scheinen auch die Strategien von Organisationen zu sein, sich an die laufenden Entwicklungen anzupassen. Ein Schritt, der immer öfter gewagt wird, ist der Weg hinaus, um neue Ansätze und Impulse zu sammeln. Kurz: Inspiration von außen nutzen. Einer der Begründer des Lean-Startup-Ansatzes, Steve Blank, formulierte es einmal wie folgt: »There are no facts inside the building so get the hell outside.«⁹ Und so sollte man sich nicht wundern: Innovationsreisen sind angesagter denn je!

Dieses Buch zeigt anschaulich, wie sich die Art und Weise zu innovieren, aktuell ändert. Es gibt konkrete und atmosphärische Einblicke in die Funktions- und Arbeitsweise von Innovation Hotspots in Österreich, der Schweiz und Deutschland. Die acht Kurzgeschichten in Kapitel 4 ermöglichen den Leserinnen und Lesern einen echten »Deep Dive« in die bunte und schillernde Welt von Innovationsökosystemen im deutschen Sprachraum. Denn man muss nicht unbedingt auf einen anderen Kontinent reisen, um innovativ zu sein!

1.7.2 Inspirationsfunken von außen reichen nicht aus, um selbst innovativ zu werden

Kein Klischee, sondern Wirklichkeit: Der Innovationstourismus brummt international. Vieles wird im Silicon Valley, Singapur oder in Shanghai bestaunt. Und wer nicht selbst dort war, kennt jemanden, der es war. Das Interesse und die Sehnsucht nach dem Blick über den Tellerand sind groß. Der Wunsch nach Inspiration und der Blick hinter die Kulissen der GAFA-Unternehmen (= Google, Apple, Facebook und Amazon) lockt viele an die Wirkstätten der globalen Innovationsriesen. »Möge der Innovationsfunke auf uns überspringen!«, so die innständige, manchmal fast verzweifelte Hoffnung vieler Innovationsreisender.

Zu reisen und dabei neue Inspirationen zu sammeln ist zweifellos wichtig und richtig, doch was können die Reisenden nach ihrer Rückkehr tatsächlich bewirken? Lerneffekte verpuffen oft, denn was nutzen die besten Erkenntnisse, wenn es nicht gelingt, sie zu Hause im eigenen Unternehmen umzusetzen – dort, wo häufig der »normale Wahnsinn« weiterregiert und alles zu dominieren droht.

⁸ Ebd.

⁹ <https://99u.adobe.com/articles/7256/steve-blank-lessons-from-35-years-of-making-startups-fail-less>. Abrufdatum: 10.11.2020.