

# Innovation

Eine Publikation der Thüga Aktiengesellschaft  
aus der Reihe Fokus Netzwerk  
Ausgabe 04 | Juni 2011

FOKUS NETZWERK



# Von den Besten lernen



STEVE JOBS  
APPLE CEO

Was haben erfolgreiche **Visionäre** und **Innovatoren** gemeinsam? Ist es eine besondere individuelle **Begabung**? Haben sie die **Zeichen ihrer Zeit** richtig interpretiert und die passenden Schlüsse daraus gezogen? Oder war es schlicht und einfach das **Glück**, zur richtigen Zeit die richtige Idee zu haben?

Der Autor und Unternehmensberater **Frank Arnold** hat in seinem Buch „Management – Von den Besten lernen“ die Leistungen von über 60 Persönlichkeiten aus allen Lebensbereichen analysiert. Drei davon hat er für Fokus Netzwerk herausgegriffen: Apple-CEO **Steven Jobs**, den Erfinder **Thomas Alva Edison** und **Ray Kroc**, den Gründer von McDonald's. Eine Analyse des Erfolgs.



Um es gleich vorwegzunehmen: Innovation gründet sich in den seltensten Fällen auf die geniale Idee oder eine geniale Erkenntnis. Kontinuierlich harte Arbeit ist viel häufiger die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg, als die meisten zunächst zu glauben bereit sind. Einige der wirklich Großen auf dem Gebiet der Innovation veranschaulichen uns auch ein paar weitere „Geheimnisse“: Steve Jobs ist der Meister der konsequenten Umsetzung von Ideen, Thomas Edison war der große Systematiker unter den Innovatoren und Ray Kroc der pragmatische Visionär. Gemeinsam ist allen dreien der klare und unverstellte Blick für das Wesentliche, die Ableitung einer tragfähigen Leitidee und der unbeugsame Wille, diese Idee auch gegen alle Widerstände zum Erfolg zu bringen.

### IDEEN UMSETZEN: STEVE JOBS

Steve Jobs war nicht deswegen innovativ, weil er als Erster die Idee hatte, den ersten erschwinglichen Computer für den Durchschnittshaushalt zu entwickeln und damit den Massenmarkt zu erschließen. Auch war er nicht wegen der Idee der speziellen Charakteristika seiner Apple-Rechner mit deren typischer Benutzerfreundlichkeit und trendigem Design innovativ und auch nicht, weil er die Idee hatte, mit iPod, iPhone und iPad einen gänzlich neuen Weltmarkt zu begründen. Und noch nicht einmal die Idee, den ersten komplett animierten digitalen Kinofilm zu erstellen und zu einem weltweiten Hit zu machen, machte ihn zum bahnbrechenden Innovator, als der er heute gesehen wird.

Steve Jobs war vielmehr deshalb innovativ, weil er als Erster all diese Ideen umsetzte! Apple 1, Apple 2, Apple Macintosh, Toy Story und A Bug's Life, iMac, iPod, iTunes, iPhone und iPad sind Meilensteine, was Umsetzungskraft angeht. Die Frage, was wirkliche Spitzenleute auszeichnet, hat eine klare Antwort: „They are getting the right things done.“ Die Umsetzung! Ideen zu haben ist relativ leicht, Ideen umzusetzen ist etwas ganz anderes.

Jede Organisation braucht Innovation als eine zentrale Kernkompetenz, egal ob Regierungsorganisation oder Nichtregierungsorganisation, Wirtschaftsunternehmen oder Non-Profit-Organisation. Damit eine Organisation diese Kernkompetenz entwickeln kann, muss an erster Stelle das richtige Verständnis von Innovation stehen, und dafür gibt es einen eindeutigen, kompromisslosen Maßstab: das Ausmaß, in dem Nutzen und Zufriedenheit am Markt und für die Kunden geschaffen werden. Die Bewertung der Innova-

tion kann also nicht innerhalb der Organisation stattfinden, sondern richtet sich ausschließlich danach, was der Kunde will und ob er bereit ist, dafür zu zahlen. Weder der technologische oder wissenschaftliche Wert einer Innovation ist ausschlaggebend noch ist es ihre Originalität, Schönheit oder Qualität oder gar die Meinung der Führungskräfte über die Innovation. Entscheidend ist das Urteil des Kunden im Markt – das ist der Test.

Gut geführte Organisationen messen ihre Innovationsleistung systematisch. Dabei sollte der Anfangspunkt nicht die Leistung des Unternehmens sein, sondern die Beobachtung des Marktes. Die entscheidenden Fragen sind:

- Welche Innovationen sind in der von uns definierten Periode auf unseren Markt gekommen?
- Wer hat diese Innovationen auf den Markt gebracht und welche waren besonders erfolgreich?
- Welche Innovationen in anderen Branchen können unseren Markt beeinflussen?
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für uns?

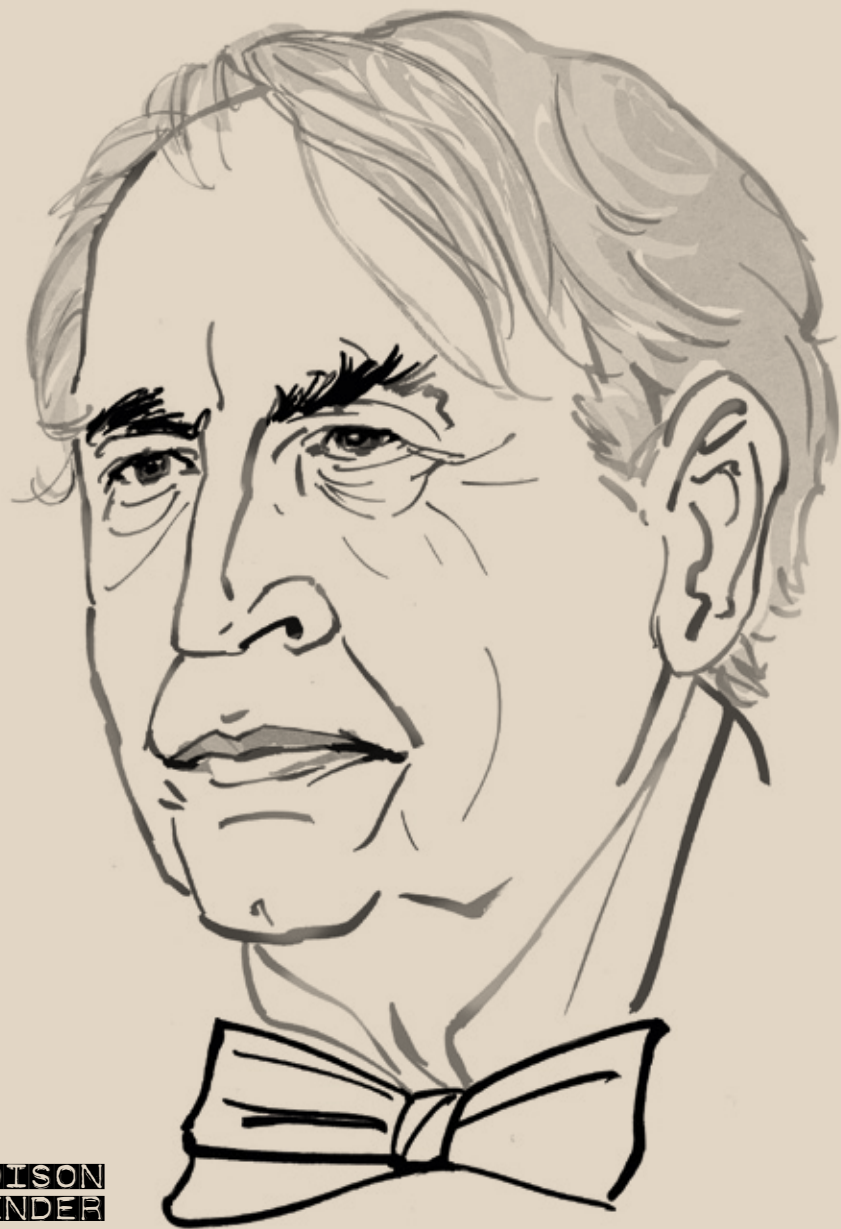
Es ist das profunde Verständnis des Umfelds, auf dessen Basis Innovationen zu diskutieren sind. Hierauf aufbauend wird dann die eigene Leistung erörtert:

- Wie viele und welche Innovationen haben wir erfolgreich eingeführt?
- Stärken diese Innovationen unsere Marktposition? Wenn ja, wo? In bestehenden Märkten, auf denen wir bereits etabliert sind, oder in Märkten mit großem Wachstum, die für uns vielleicht die Zukunft darstellen?
- Welchen Umsatzanteil erwirtschaften wir mit welchen Produkten? Wie lange gibt es diese Produkte bereits?
- Ergibt das insgesamt eine gesunde Struktur?

Zu diskutieren ist aber nicht nur die Leistung, sondern auch die Nicht-Leistung, die verpasste Chance, das Versagen und die Fehler, die Dinge, die wir übersehen haben, die Entwicklungen, auf die wir zu spät oder gar nicht reagiert haben. Und auch die Frage: Warum ist uns das passiert?

Die Antworten auf diese Fragen sind streng genommen keine Messung von Innovationsleistung, sondern eher eine Beurteilung. Nichtsdestoweniger sind es diese Einschätzungen, die die Basis guter Entscheidungen bilden. Sich in der Führung nur auf Dinge zu verlassen, die man messen und objektiv quantifizieren kann, wäre ein großer Fehler. Wer wie oben skizziert an das Thema Innovation herangeht, ruft zunächst mehr Fragen hervor als Antworten, aber es sind die richtigen und unbedingt notwendigen Fragen. Fragen,





**THOMAS ALVA EDISON**  
**ERFINDER**

dert zu haben. Er verdiente sein Geld viele Jahre erfolgreich als Verkäufer von Pappbechern und später von Milchmischgeräten. Als er selbst schon über 50 war, entschloss er sich für einen mutigen Karrierewechsel: Auf einer Verkaufstour im Jahre 1954 betrat er in San Bernardino in Kalifornien einen Hamburger-Schnellimbiss, den die Brüder McDonald führten. Ray Kroc war überrascht, wie viele Mixer die Brüder Richard und Maurice McDonald für ihr Restaurant bestellten. Noch mehr überrascht war er allerdings, als er sah, dass diese Geräte in acht Mixerbatterien zu je fünf Mixern aufgebaut waren und so 40 Milchmischgetränke gleichzeitig herstellen konnten. Damit aber nicht genug: Die ganze Gaststätte war so organisiert, dass sie ihn an Henry Fords Fließbandproduktion erinnerte. Alles war höchst effizient organisiert, so dass es nur etwa 60 Sekunden dauerte, bis die Kunden bedient wurden. Das Überzeugendste dürfte aber wohl gewesen sein, dass viele Kunden da waren! Ray Kroc leistete hier etwas Bemerkenswertes: Er erkannte die

Zukunft, die bereits geschehen ist. Kroc brachte die Brüder McDonald dazu, ihm die Lizenz dafür zu verkaufen, so dass er ihren Namen für eine Kette von Fast-Food-Restaurants auf Franchisebasis nutzen durfte. Die Brüder sollten als Gegenleistung einen gewissen Prozentsatz vom Umsatz jedes Franchisenehmers erhalten, den Ray Kroc gewinnen würde.

Noch im Jahr 1955 eröffnete er die erste Filiale von McDonald's in Des Plaines in Illinois. In kurzem Abstand folgten viele weitere Filialen, aber trotz des großen Erfolges in der Marktdurchdringung hatte das Unternehmen so starke finanzielle Probleme, dass es in der Startphase fast bankrottging. Das änderte sich schlagartig, als Kroc die Idee hatte, auch die Grundstücke zu erwerben und diese an Franchisenehmer zu vermieten, wodurch er nicht nur die Standorte steuern, sondern auch seinen Gewinn besser beeinflussen konnte.

Kroc feilte wie besessen an jedem Detail des Konzeptes: Qualität, Service, Sauberkeit und ein günstiger Preis





**RAY KROC**  
**GRÜNDER MCDONALDS**

standen bei seinen Innovationen und seinem Streben nach Standardisierung immer ganz oben auf der Prioritätenliste. Im Jahr 1961 gelang es ihm, die Brüder McDonald für einen Betrag von nur 2,7 Millionen Dollar ganz zum Ausscheiden aus dem Unternehmen zu bewegen. Unternehmerisch betrachtet eine Entscheidung mit großem Weitblick. Auch hier erkannte er wieder etwas, das den anderen verborgen blieb: das riesige Potential des Konzeptes, wenn es noch durch gutes Marketing ergänzt werden würde.

Er startete eine umfassende Werbekampagne, in deren Rahmen auch der Clown Ronald McDonald als Werbefigur geschaffen wurde und für einen flächendeckenden Marktdurchbruch sorgte. Im Jahr 1963 konnte Kroc bereits die 500. Filiale eröffnen; ab 1967 expandierte er ins Ausland. Der Pionier des Fast-Food-Geschäfts prägte die Welt mit seinem Restaurantkonzept.

Am Anfang stand, dass er das, was geschah, anders interpretierte als alle anderen zu jener Zeit. Er erkannte die

Zukunft, die bereits geschah. Was kann man daraus für das Vorgehen bei wirksamen Innovationen lernen?

Als Ray Kroc im Jahr 1954 das gut besuchte und hocheffiziente Hamburger-Restaurant betrat, erkannte er, dass das Konzept perfekt in die damalige Zeit passte. Die Vororte der Vereinigten Staaten wuchsen, die Menschen mussten immer mehr auf das Auto zurückgreifen, die Nation insgesamt wurde mobiler. Bequeme, zeitsparende und günstige Restaurants entsprachen perfekt den sich ändernden Gewohnheiten der Menschen. Kroc versuchte nicht, die Zukunft vorherzusagen, sondern er beobachtete die Gegenwart, das, was bereits vor seinen Augen geschah. Er zog dann die richtige Schlussfolgerung, nämlich dass sich dieses Verhalten aufgrund der bereits geschehenen Entwicklungen vermutlich fortsetzen würde.

Es gehört zu den wichtigen Aufgaben von Führungskräften, den Wandel zu erkennen, der bereits geschehen ist. Die Herausforderung liegt darin, diesen auch früh genug zu

## Von den Besten lernen ++++++

erkennen und die Veränderung dann als Chance zu nutzen. Genau das tat Ray Kroc, und zwar nicht einmal, sondern wiederholt: Das Erkennen des Potenzials im Konzept, der Aufbau eines Franchisesystems, die Perfektionierung der Standardisierung, der umfassende Ausbau des Marketings und die Internationalisierung ab 1967 sind nur einige Beispiele. Er wäre wohl stolz gewesen, zu sehen, was das Management nach seiner Zeit geleistet hat, an der innovativen Einführung von McCafé hätte er vermutlich besondere Freude. Das erste McCafé eröffnete im Jahr 1993 in Australien und entspricht genau dem Erkennen der Zukunft, die bereits geschehen ist. Das Erkennen des Wandels darf dabei nie dem Zufall überlassen werden. Vielmehr muss in der Organisation eine Methodik etabliert werden, die hilft, diese Veränderungen zu erkennen und für die Organisation zu nutzen.

So steil der Erfolg von McDonald's auch verlief, eines sollte nicht unerwähnt bleiben: Der Erfolg war vor allem auch harte Arbeit. Diese Ansicht vertrat auch Ray Kroc: „Glück ist eine Dividende des Schweißes. Je mehr man schwitzt, desto glücklicher wird man.“ So überraschte es vielleicht auch wenig, dass er bis zu seinem Tode im Alter von 82 Jahren für McDonald's arbeitete; selbst als er in den letzten Jahren seines Lebens an den Rollstuhl gebunden war, kam er fast täglich in sein Büro in San Diego und ging seiner Leidenschaft nach.

### WANDEL MITGESTALTEN

Ideen umsetzen wie Steve Jobs, systematisch vorgehen wie Thomas Alva Edison oder die Zukunft in der Gegenwart erkennen wie Ray Kroc – wo immer man seinen individuellen Schwerpunkt setzt, Innovation muss von Führungskräften als eine der wichtigsten Aufgaben gesehen und ernst genommen werden. Nur so lässt sich die Innovationskraft einer Organisation kontinuierlich steigern.

Die Biografien erfolgreicher Unternehmer zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie alle der Innovation eine hohe Priorität zugestehen. Hinzu kommt, dass sie den Sinn ihres Tuns immer und jederzeit klar vor Augen hatten, klare Maßnahmen definierten und eine hohe Konzentration auf die eine priorisierte Sache an den Tag legten.

Auch große Innovatoren haben einmal klein begonnen: meist mit der Veränderung des Blickwinkels auf bekannte Details. Wirtschaftslenker aus der jüngeren Wirtschaftsgeschichte können uns in dieser Hinsicht viele gewinnbringende Anregungen liefern. „Das einzig Stete ist der Wandel“ – dieser dem griechischen Philosophen Heraklit zugeschriebene Satz deutet auf die Dringlichkeit der Angelegenheit: Nur wer sich innovativ verhält, wird den Wandel mitgestalten können und nicht durch veränderte Rahmenbedingungen fremdbestimmt „verwandelt“.



### Zur Person

Dr. Frank Arnold ist promovierter Wirtschaftswissenschaftler und Geschäftsführer von Arnold Management mit Sitz in Zürich, spezialisiert auf das „Aktivieren der Intelligenz in Unternehmen“. Über fünf Jahre war Frank Arnold am Malik Management Zentrum in St. Gallen tätig. Sein Buch „Management – Von den Besten lernen“ ist im renommierten Hanser Verlag erschienen. Im Jahr 2010 wurde der Bestseller von [www.managementbuch.de](http://www.managementbuch.de) mit dem Buchpreis „Beste Bücher des Jahres“ ausgezeichnet. [www.arnoldmanagement.com](http://www.arnoldmanagement.com)

Frank Arnold:  
Management – Von den Besten lernen.  
Hanser Verlag, 431 Seiten, 24,90 Euro.

