

## NZZ Online

### Durchbruchinnovationen, Gefahr und Chance zugleich – Jack Welch

Erschienen bei NZZ Online am 25.3.2013

---

**Frank Arnold** gilt als einer der anerkanntesten Managementberater Deutschlands und der Schweiz. Zu den Kunden seiner Unternehmensberatung ARNOLD Management gehören zahlreiche internationale Unternehmen des Mittelstands sowie börsennotierte Konzerne. Frank Arnold berät Vorstände zu den Themen Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. In der Unternehmensberatung ist der promovierte Wirtschaftswissenschaftler seit 1999 tätig. Darüber hinaus ist Dr. Frank Arnold weltweit als Bestsellerautor erfolgreich und international als Redner gefragt.

---

*„Die Schwierigkeit liegt nicht darin, die neuen Ideen zu finden, sondern darin, die alten loszuwerden.“ John Maynard Keynes (1883-1946)*

*Ein Freund von radikalen Innovationen, mit denen er sich oft nicht beliebt machte war Jack Welch, ehem. CEO von General Electric.*

*„Zuerst ignorieren sie dich, dann lachen sie über dich, dann bekämpfen sie dich, dann gewinnst du!“ Ghandi (1869-1948)*

Es war „nur“ eine einzelne Innovation. Niemand hätte gedacht, dass sie eine gesamte Branche revolutioniert: Die neue MP3-Technik, entwickelt von Karlheinz Brandenburg, wurde wegen ihrer anfänglichen Mängel von der Musikindustrie und Tonträgerbranche lange Zeit nicht ernst genommen. Kurze Zeit später war ein gesamter Industriezweig in arger Bedrängnis, weil das MP3-Verfahren Musikdaten so komprimieren kann, dass jeder die Möglichkeit hat, sie schnell aus dem Internet zu laden.

Dieses Phänomen, mit dem meistens etablierte Unternehmen konfrontiert werden, heisst Durchbruchinnovation, auch disruptive Innovation genannt. Es handelt sich dabei um Produkte und Technologien, die bisher übliches Konsum- und Nutzungsverhalten abrupt und meist überraschend ändern.

Solche Innovationen, die vor allem von kleinen Unternehmen, Neu- oder Quereinsteigern ausgehen, werden anfangs oft falsch eingeschätzt beziehungsweise unterschätzt. So winkten viele Musikfirmen ab, als es um die Produktion und Markteinführung der MP3-Player ging: „Wir haben ja unsere CDs!“ Sie glaubten, mit deren Umsatz ihre Geschäfte auf Jahrzehnte hinaus gesichert zu haben, und waren unfähig, die digitale Musikrevolution zu erkennen. 1998 kamen die ersten MP3-Player auf den Markt, und der CD-Umsatz brach massiv ein.

Da etablierte Unternehmen dazu neigen, sich bei der Jagd nach immer höherer technischer Perfektion und Leistungsfähigkeit zu verzetteln, übersehen sie häufig die Chancen solcher disruptiven Innovationen, die in der Regel einfacher,

# Umgesetzt – der Management-Blog von Frank Arnold

---

billiger und komfortabler sind. Oft bedeutet das eine Gefährdung der eigenen Position, wenn ein Massenprodukt den Vorgänger schlicht überrollt und ein bis dato bewährtes Geschäftsmodell plötzlich abgelöst wird.

Wirksame Manager wissen, wie wichtig die eigene Aufnahmebereitschaft für neue Ideen ist. Für sie ist es oberstes Gebot, im eigenen Umfeld eine offene und innovative Atmosphäre zu schaffen. Die Mitarbeiter dürfen vieles ausprobieren und dabei auch Fehler machen. Hans-Jörg Bullinger (\*1944) drückte das mit folgenden Worten

aus: „Zu einer guten Innovationskultur gehören Vertrauen, Freiheit und Offenheit.“ Das sind die Voraussetzungen für Innovationen, die ganz spezielle Kundenbedürfnisse in einer Nische befriedigen, die normalerweise keine Beachtung finden. Daher prüfen auch innovative Manager alle neuen Chancen auf ihre Potenziale. Kunden, Lieferanten und andere Unternehmen – sie alle werden genauestens unter die Lupe genommen, um zukünftige Trends zu erkennen, bevor es zu spät ist.

## **Aufgaben und Denkanstöße:**

- Behalten Sie neue Ideen und Entwicklungen sehr genau im Blick, selbst wenn Ihnen diese noch so unrealistisch und unbrauchbar erscheinen. Wenn Sie sich nicht rechtzeitig in einen Trend einklinken, droht die Innovation das Etablierte zu überrollen.
- Beobachten Sie, wo es besonders häufige Kundenbeschwerden gibt. Wo lässt sich zusätzlicher Kundennutzen schaffen: mehr Leistung, geringere Kosten, einfachere Bedienung? Oft sind Beschwerden wichtige Hinweise auf ein (meist einfaches) Bedürfnis, das noch durch kein Produkt oder keine Dienstleistung befriedigt wird. Die richtige Analyse von solchen Beschwerden versetzt Sie in die Lage, selbst früh erste Lösungen zu präsentieren.