

Wissen+Karriere

Magazin für Persönlichkeitsentwicklung, Motivation, Aus- und Weiterbildung

Wie verdoppeln Sie Ihren Unternehmenswert in wenigen Jahren?

Alexander Christiani und Frank M. Scheelen bieten Erfolgsstrategien zur Unternehmenswertsteigerung



Warum Frauen oft im Abseits stehen

Marianne Heiß: „Schwächen können dem Unternehmen schaden“



Ohne mentale und körperliche Fitness geht es nicht

Robert Beckenbauer: Die Führungskraft als Hochleistungssportler



Doch sie wissen nicht, dass sie irren ...

Nandine Meyden über die schlimmsten Benimmirtümer



Wie Menschen denken, deren Ideen unsere Welt verändern

Sven Gábor Jánosky über innovative Rulebreaker und wie jeder einer werden kann



Lassen Sie den Rulebreaker seine Mannschaft selbst zusammenstellen.

Was machen jene Menschen anders, die unsere Welt verändern? Sie denken anders! Sie suchen nach Regeln, die sie bewusst oder unbewusst, aber immer mit Leidenschaft verletzen. Diese Rulebreaker haben neue Märkte entdeckt, ganze Branchen an den Rand des Abgrunds gebracht, Millionen verdient und mit eigenen Händen unsere Welt verändert. Der deutsche Trendforscher und Strategie-Coach Sven Gábor Jánosky hat die zehn interessantesten deutschsprachigen Rulebreaker verschiedener Branchen beobachtet. In seinem neuen Buch „Rulebreaker – Wie Menschen denken, deren Ideen die Welt verändern“ beschreibt er deren Erfolgsstrategien der zerstörerischen Innovation. Im Folgenden erklärt er, wie jeder von uns zum Rulebreaker werden kann.

In den vergangenen fünf Jahren sind in Deutschland, Österreich und der Schweiz eine Vielzahl von Innovationsabteilungen, Ideenkongressen und Trendagenturen entstanden. Obwohl keine Statistiken dazu existieren, würde ich wetten, dass dieses spontane Wachstum von eigenen Abteilungen in Unternehmen, deren Aufgabe einzig und allein die Innovation ist, bislang einmalig ist. Warum? Weil die Unternehmen das Thema Innovation endlich als maßgeblichen Faktor für Wachstum und Marktpositionierung verstanden haben? Das könnte sein, doch wahrscheinlich scheint mir eher, dass die Unternehmen das Gefühl hatten, nicht genügend Innovationen zu produzieren und in unserer hektischen Welt der immer schneller drehenden Trends den Anschluss zu verpassen. Angst war schon immer ein stärkeres Argument als

Hoffnung. Aber hat dieses rasante Wachstum der Innovationsabteilungen, Events und Agenturen auch mehr Innovation gebracht? Nein. Denn in den meisten Unternehmen herrscht nach wie vor ein grundlegendes Missverständnis von Innovation.

Das Missverständnis der Innovatoren

Innovationen haben alle eine bestimmte Intensität, es gibt stärkere und schwächere. Schwache Innovationen sind die Optimierung oder der Facelift eines bestehenden Produkts. Starke Innovationen sind jene, die einen gänzlich neuen Markt erobern. Wer jedoch Top-Manager fragt, welche Innovationen sie besonders schätzen, der stellt fest, dass Unternehmens-Chefs eine besonders positive Einstellung zu den schwachen Arten der Innovation haben. Dagegen sind sie gegenüber

starken „Durchbruchinnovationen“, die den bisherigen Unternehmensauftrag in Frage stellen, sogar ablehnend eingestellt. Das hat zur direkten Folge, dass sich auch die Forschungsbudgets der Unternehmen auf jene schwachen Innovationen zur Verbesserung bestehender Produkte konzentrieren, nicht aber auf das Erobern oder Schaffen neuer Märkte.

Dies ist umso erstaunlicher, als doch die echten, messbaren Renditen von Innovationen ganz anders aussehen. Sie steigen mit der Innovationsintensität! Die Renditen auf die eingesetzten Forschungsmittel bei starken Innovationsarten „Durchbruchinnovation“ und „Geschäftsmodellinnovation“ sind mehr als doppelt so hoch wie die Renditen auf die schwachen Innovationsarten „Produktverbesserungen“ und „Weiterentwicklungen“. Die Mehrheit der Unternehmens-Chefs, denen Innovation besonders wichtig ist, macht einen gewaltigen Fehler

Rulebreaker denken anders

Nur durch die Fehleinschätzung und Innovationschwäche der Mehrheit im Top-Management bekommen Rulebreaker jene besondere Bedeutung: Sie sind die, die vor allem an Innovationen mit hoher Intensität arbeiten. Sie bringen neue Technologien und Produkte, neue Partner und Netzwerke. Es sind die strategischen, „zerstörerischen“ Innovatoren, die neue Geschäftsmodelle schaffen. Sie übertreten Grenzen, sie stören gewohnte Modelle, brechen mit bekannten Regeln und schaffen neue Märkte. Doch sie bringen nicht nur Neues, sie zerstören auch Altes. Wirkliche Innovation bedeutet die Störung funktionierender Geschäftsmodelle, verteilter Märkte, traditioneller Branchen und etablierter Netzwerke! Rulebreaking nennen wir Strategie-Coaches für starke Innovationen diese erste disruptive Phase der Entstehung neuer Märkte.

Das klingt leicht und ist doch so unendlich schwer. Denn die erste Regel des Rulebreakings heißt: Es sind keine Prozesse, die Innovationen heißen, sondern es sind Menschen. Genauer ge-

sagt: es sind „Rulebreaker“, die neue Märkte erobern, indem sie bewusst die Grundregeln ihrer Branche brechen und ihren Regelbruch gegen alle Widerstände im eigenen Unternehmen und in der Branche durchsetzen. Diese Rulebreaker sind besondere Charaktere. Einer von ihnen beschreibt das als „Häuptlings-Gen“, ein anderer wollte schon seit Jugendzeiten in einer Punkband die Welt stückchenweise verändern.

Das Rulebreaker-Manifest

Doch was auch die Gründe dafür sein mögen, dass Rulebreaker sind wie sie sind, wir alle können von ihren ungewöhnlichen Strategien und Denkwelten lernen. Wir alle können zu Regelbrechern werden und starke Innovationen hervorbringen. Wir müssen nur wissen wie. Und wir müssen uns trauen, über die simplen Regeln der Rulebreaker nachzudenken:

1. Wenn ich mein eigenes Geschäftsmodell nicht angreife, wird jemand anderes dies tun.
2. Wenn jemand anderes mein Geschäftsmodell angreift, dann wird dies radikaler und schädlicher sein, als wenn ich es selbst angreife.
3. Fortschritt von Geschäftsmodellen entsteht durch kreative Zerstörung und bisher unbekannte Re-Kombination von Geschäfts-Elementen.
4. Die meisten Regeln, die gebrochen werden müssen, sind mentale Regeln. Sie existieren nur durch meine Wahrnehmung und Kognition.
5. Die nicht-kodifizierten und die unausgesprochenen Regeln gehören zu den stärksten Regeln. Sie müssen zuerst gebrochen werden. Jene Regeln, die ich als allererstes brechen werde, sind die Tabus.
6. Digitalisierung und Internet-Technologie werden langfristig jedes Geschäft verändern. Sie beseitigen Informations-Asymmetrien. Ich versuche, mein Geschäft ohne Informations-Asymmetrien zu modellieren, da sie sowieso verschwinden werden.
7. Ich werde einen Markt immer aus der Nutzen-Perspektive definieren, inklusive aller funktionalen Äquivalente.
8. Wenn die Rulemaker ihren Markt ohne mich definieren, mache ich gute Fortschritte. Wenn die Rulemaker nervös werden, bin ich auf dem richtigen Weg. Wenn ich Widerstand von den Rulemakern bekomme, bin ich bald am Ziel. Wenn die Rulemaker gegen mich vor Gericht ziehen, habe ich fast gewonnen.
9. Ich werde Regelbrechen nicht nur im Geschäftsleben, sondern auch in meinem Privatleben üben. Und ich werde mit den Konsequenzen leben.
10. Ich werde jeden Tag versuchen, gefeuert zu werden.

Wie Unternehmen zu Regelbrechern werden

Es ist ein beliebtes Bild, das in der Managementliteratur immer wieder Verwendung findet: das Unternehmen als großes Schiff. Konzerne und multinationale Unternehmen halten sich sogar oft für Supertanker. Supertanker sind groß und sie sind schwerfällig. Sie haben viele fähige Experten an Bord, die in einer strengen Hierarchie arbeiten. Die Kapitäne von Supertankern sind gut ausgewählt, gut ausgebildet, lassen sich gut beraten

und treffen weise Entscheidungen. Wenn Sie als Manager eines Unternehmens glauben, dass Sie ein großes Schiff steuern, dann habe ich Verständnis dafür, dass Ihnen der Gedanke Unbehagen bereitet, einen Rulebreaker an Bord zu holen. Doch wer hat Ihnen eigentlich gesagt, dass Sie Tankerkapitän sind?

Sie brauchen einen Perspektivwechsel! Sind Sie nicht vielmehr Flottenadmiral? Haben Sie nicht ►

mehrere Schiffe unter Ihrer Flagge? Dann haben Sie die besten Voraussetzungen, es den erfolgreichen Rulebreakern nachzumachen.

„Sie müssen sich selbst kannibalisieren!“

Denn die Grundwahrheit aller Markteroberungen durch große Unternehmen ist: Sie müssen Ihr eigenes Geschäftsmodelle angreifen, Sie müssen sich selbst kannibalisieren! Dies geht niemals im eigenen Unternehmen. Also lautet Ihre Strategie: Finden Sie einen Rulebreaker! Geben Sie ihm eines Ihrer kleinen Schiffe in die Hand! Und lassen Sie ihn fahren! Versuchen Sie bitte nicht, ihm

aufnimmt. Er wird die Boote der anderen Flotten angreifen. Zuerst die kleinen, dann die mittleren. Freuen Sie sich, dass sein Schiff immer größer wird, denn es ist ja Ihres!

Wenn eines Tages all die kleinen und mittleren Schiffe vor Angst vor ihm zittern, dann wird er die großen angreifen wollen. „Kein Problem“, sagen Sie? Ich glaube: Sie werden ein Problem haben. Denn um die anderen großen Schiffe anzugreifen, braucht er Ihr größtes Schiff. Er wird Sie nicht fragen. Er wird es entern. Er wird die Brücke stürmen und einen neuen Kurs setzen. Wir empfehlen

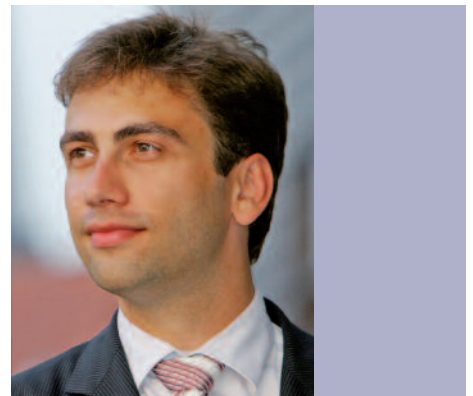


Um andere Schiffe anzugreifen braucht der Rulebreaker Ihr größtes Schiff – also Sie.

Aufträge oder Anweisungen zu geben! Lassen Sie ihn seine Mannschaft selbst zusammenstellen! Lassen Sie ihn auch seinen Heimathafen selbst wählen. Ärgern Sie sich nicht, wenn er sich nicht für Ihren Hafen entscheidet. Er hat seine Gründe dafür. Er denkt, dass seine Crew nicht schnell genug wäre, wenn Sie immer mit Ihren Mannschaften in der Hafenkneipe sitzen. Sie werden erleben, wie Ihr Pirat mit Ihrem Schnellboot Fahrt

Ihnen: Behalten Sie die Ruhe! Wenn es so weit kommt, wird sein neuer Kurs auch gut für Ihr größtes Schiff sein. Er wird Ihnen neue Wege über den Ozean zeigen. Dann allerdings wird es ihm zu langweilig. Lassen Sie ihn gehen!

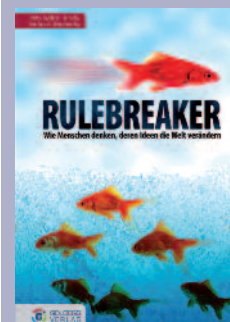
In der nächsten Ausgabe beschreibt Sven Gábor Jánzsky, wie Sie kommende Regelbrüche in Ihrer Branche voraussehen können und wie Sie darauf reagieren müssen. ■



Sven Gábor Jánzsky

ZUR PERSON

Sven Gábor Jánzsky (38) ist Deutschlands innovativster Trendforscher und Leiter des „2b AHEAD ThinkTanks“. Auf seine Einladung treffen sich bereits seit neun Jahren 250 CEOs und Innovationschefs der deutschen Wirtschaft. Unter seiner Leitung entwerfen sie Zukunfts-Szenarien und Strategieempfehlungen für die kommenden zehn Jahre. Jánzsky coacht Manager und Unternehmen in Prozessen des Trend- und Innovationsmanagements, führt Kreativprozesse zur Produktentwicklung und ist als 5-STERNE-REDNER gefragter Keynote Speaker auf Strategietagungen. Er bestieg den Kilimandscharo und lief zuletzt seinen 16. Marathon.



RULEBREAKER
Wie Menschen denken,
deren Ideen die Welt verändern

Goldegg-Verlag
ISBN: 9783902729095
24,90 EURO