

# Metaplan® Newsletter



## Schwerpunkt: Innovation

### Inhalt dieser Ausgabe:

#### „Ich hab's!“

Gute Ideen sind das eine. Aber wie sie durchsetzen? **Seite 1/2**

#### Was gute von überzeugenden Innovationen unterscheidet

Thomas Schnelle über Innovationshürden inner- und außerhalb der Firma **Seite 3**

#### Open Innovation

Wie externe und interne Innovatoren kooperieren können, beleuchten zwei Experten **Seite 4**

#### Maximen der Innovation

Wie muss ein Unternehmen strukturiert sein, um kontinuierlich innovativ zu sein? **Seite 5**

#### Strukturfaktor Social Media

Trendforscher Peter Wippermann über Social Media und warum es die Unternehmen umkrempeln wird **Seite 6/7**

#### Weitere Themen

Curriculum 2011 der Metaplan-Akademie und Metaplan-Wörterbuch „Innovation“ **Seite 8**

## „Ich hab's!“

**Ökonomen, Wirtschaftspolitiker und Führungskräfte sind sich einig: Wir müssen innovativer werden! Aber es reicht nicht, gute Ideen zu haben: Vor der Durchsetzung am Markt steht die Durchsetzung im Unternehmen.**

Wickie macht immer alles richtig. Er hat die guten Ideen, die seinem Stamm immer wieder aus der Klemme helfen. Das schafft er aber nur, weil es die starken Männer gibt.

Auch Halvar von Flake macht es richtig. Er zählt auf Wickie, traut ihm etwas zu, lässt ihm Freiraum und hält sich mit vermeintlich besseren Ideen zurück. Er setzt seine Macht ein und bringt damit Wickies Ideen mit seinen „starken Männern“ zur Umsetzung.

Auf Organisationen übertragen heißt das: Wer Ideen hat, muss auch Zugang zu machtvollen Akteuren und Ihren Ressourcen erlangen, sonst geht die mögliche Innovation unter. Auch Führungskräfte in Organisationen müssen eher die richtigen Leute haben als die besten Ideen. Erst wenn sie dafür sorgen, dass Ideen auch mit Macht verbunden werden, können sie zur Innovation reifen.

Wer sich aber mit Ideen und deren Durchsetzung beschäftigt, muss zunächst ein paar Missverständnisse beiseite räumen.

**Missverständnis Nr. 1: Innovation ist ein Ziel an sich** Was neu ist, ist nicht für sich genommen gut, sondern nur in Bezug auf relevante Themen

und Fragestellungen: Wo braucht es Neuerungen? Wo genau will man vorankommen? Welche Produkte, aber auch Herangehensweisen oder Prozesse gilt es zu überprüfen?

**Missverständnis Nr. 2: Innovation heißt, etwas völlig neu zu denken** Oded Shenkar, Professor am Fisher College of Business in Columbus, Ohio, hat kürzlich 48 Produktinnovationen untersucht, wobei sich 34 von ihnen bei näherem Hinsehen als Kopien entpuppten. Viel wichtiger aber: Fast 98 Prozent der mit den Neuheiten erzielten Wertschöpfung strichen nicht die Erfinder einer Neuheit, sondern deren erfolgreiche Nachahmer ein. Wobei Nachahmung nicht billiges Kopieren, sondern intelligentes Weiter-Denken, Übersetzen, Anpassen und Weitertreiben von Ideen Anderer meint – genau jene Fähigkeiten also, die Unternehmen wie JVC, Sony, Sharp oder McDonald's groß gemacht haben.

**Missverständnis Nr. 3: Innovation ist eine Art genialer Geistesblitz** Innovativ erfolgreiche Organisationen unterscheiden sich von den weniger erfolgreichen nicht durch das Genie ihrer Ingenieure und Tüftler. Sie zeichnen sich vielmehr durch einen Rahmen aus, in dem neuartige Produkte und Prozesse als ein Resultat von vielen Einzelaktivitäten entstehen. Innovation ist ein Produkt innovationsfördernder Bedingungen und der darin handelnden Akteure.

**Missverständnis Nr. 4: Innovation ist eine Frage der Ressourcen** Auch wenn es so schön einfach wäre: Üppige R&D-Etats übersetzen sich nicht in wirtschaftlich erfolgreiche Produkte. Nach Studien von Booz &

Company besteht zwischen der Profitabilität eines Unternehmens und der Höhe seines Entwicklungsbudgets keine nachweisbare Verbindung. Innovation ist also keine Frage der Mittel, sondern der Wege, denen eine Organisation folgt.

## Die Durchsetzung von Innovationen ist immer auch ein mikropolitisch Spiel.“ Bennet van Well

Dennoch liegt in der Innovationsbeschwörung, die manche Unternehmen betreiben, eine echte Chance. Denn die gemeinsame Verständigung auf Innovation als Wert liefert die Legitimation, um Dinge anders zu tun, als man sie bisher gemacht hat, um blinde Flecken im Unternehmen auszuleuchten und Fiktionen „kreativ zu zerstören“ (Schumpeter). Die Managementparole „Innovation, jetzt!“ hilft Organisationen, subversiv innovativ zu sein – auch auf Gebieten, die das Management möglicherweise gar nicht im Fokus hatte.

Innovation ist damit keine Sache der Entwicklungsabteilung, des Forschungsvorstands oder der eggheads im Unternehmen, sondern zunächst einmal der Führung. Sie muss jene zwei Kernaufgaben leisten, die jede Organisation braucht, um kontinuierlich innovativ zu sein:

### 1. Freiräume schaffen

Innovationen sind keine Big Bangs, die wie ein plötzliches Sommergewitter über einem Unternehmen niedergehen. Sie ähneln vielmehr zarten Pflänzchen, die an vielen Stellen in der Organisation sprießen, die gehegt und beschützt werden müssen – und zwar nicht nur vor der Konkurrenz, sondern auch den Kollegen, die häufig gute Argumente haben, warum eine Idee angeblich nichts taugt. „Menschen sind sehr offen für neue Dinge – solange sie nur genau den alten gleichen“, wusste schon Charles Kettering, Entwicklungschef bei General Motors. Aufgabe der Führung ist es daher, ihr Unternehmen als ein innovationsfreundliches Gewächshaus zu gestalten. Wie ein leidenschaftlicher Gärtner müssen sie einen geschützten Garten anlegen, in dem sich Ideen entfalten und vermehren können, in dem aber auch systematisch gejätet und geerntet wird. Für diese Aufgabe gibt es kein Patentrezept, aber einige zentrale Maximen (siehe Seite 5).

Eine der wichtigsten ist es, die Signale des Marktes frühzeitig aufzunehmen und in den Entwicklungsprozess zu integrieren. Das ist weitaus diffiziler, als es zunächst klingen mag. Bei Konsumgütern fallen rund 90 Prozent aller Produktneuheiten am Markt durch. Warum viele Innovationen es jedoch nicht einmal bis dahin schaffen, sondern bereits im firmeninternen Innovation Funnel steckenbleiben, erklärt Thomas Schnelle in diesem Newsletter auf Seite 3. Der Trendforscher Peter Wippermann wiederum beschreibt, wie Social Media Unternehmen und ihre Innovationskraft verändern wird (Seite 6).

## Die wichtigsten Innovationsaufgaben eines Managers: Freiräume schaffen und Neuerungsprozesse orchestrieren.“ Antje Gardyan

### 2. Innovation orchestrieren.

Dass künftig Kunden verstärkt zu Innovatoren werden und externe Experten die hauseigene Entwicklungsabteilung verstärken oder sogar ablösen können, ist eine vielversprechende Aussicht. Open Innovation dürfte die Flopraten von Produkten spürbar senken helfen, gleichzeitig aber ein zentrales Hemmnis jedes Innovationsprozesses noch verstärken: Interessenkonflikte.

Denn ganz anders, als es die zahlreichen Bekenntnisse vermuten lassen, werden Innovationen nicht per se willkommen geheißen. Innovation heißt Veränderung und Veränderung bedeutet für jene Akteure, die mit dem Status Quo ganz zufrieden sein konnten, immer einen – vermuteten oder tatsächlichen – Nachteil. Aus ihrer lokalen Rationalität heraus haben

diese „Bedenkenträger“ oder „Bremser“, wie sie auch genannt werden, häufig sogar Recht. Wenn zum Beispiel Ressourcen, die dem neuen Projekt zugeteilt werden, anderen Projekten eben nicht mehr zur Verfügung stehen. Wenn Erfolge, die ein anderer Bereich mit seiner Innovation feiern könnte, die Aufmerksamkeit für den eigenen Bereich zu schmälern drohen. Und mehr noch: Während die einen (typischerweise Forschung und Entwicklung, Design oder Marketing) die Anerkennung für eine Innovation ernten, zahlen andere (beispielsweise Personal, Materialeinkauf oder Produktion) meist die Kosten für ihre Implementierung.

Eine Innovation, die ihren Namen verdient, provoziert daher fast automatisch Widerstände.

Und weil das so ist, ist die Durchsetzung von Innovationen immer auch ein mikropolitisch Spiel. Führung muss deshalb dabei die Fähigkeiten des Dirigierens entwickeln, um die Parteien zu orchestrieren, zu koordinieren und für Verständigung zu sorgen. Sie muss die Spannung zwischen Autonomie und Vorgaben, Nonkonformisten und Teamplayern, externen und internen Innovatoren managen.

Organisationen, die innovativ erfolgreich sein wollen, sollten sich daher weniger ihre Entwicklungsetats anschauen. Sie dürfen weder allein auf die hochspezialisierten „Wickies“ in ihren Entwicklungsabteilungen setzen, noch von „Wikis“ erhoffen, also jenen Plattformen und Werkzeugen, die vermeintlich Vernetzung, Wissensaustausch und damit Ideen generieren. Wer seine Organisation mit Innovationen voranbringen will, muss vielmehr Rahmenbedingungen schaffen, unter denen Ideen nicht nur entstehen, sondern auch durchgesetzt werden.



[AntjeGardyan@metaplan.com](mailto:AntjeGardyan@metaplan.com)

[BennetvanWell@metaplan.com](mailto:BennetvanWell@metaplan.com)



# Was gute von überzeugenden Innovationen unterscheidet

**Revolutionäre Neuentwicklungen sind das Eine. Ob Zielgruppen sie aber als revolutionär empfinden, ist etwas ganz Anderes. Warum Innovationen nicht nur am Markt, sondern häufig bereits auf dem Weg dorthin scheitern, erklärt Thomas Schnelle**

Die Entwicklungsabteilung hatte im Prinzip alles richtig gemacht. Das hochwirksame Antibiotikum, das sie in jahrelanger Arbeit erforscht, getestet und durch den Zulassungsprozess gesteuert hatte, wirkte effektiv gegen eine spezielle Spezies von Bakterien. Es versprach daher eine zuverlässige Therapie bei jener Art von Entzündungen, wie sie beispielsweise für Patienten mit eingeschränkter Lungenfunktion lebensgefährlich sein können. Als es auf den Markt kam, verfügte es nach menschlichem Ermessen über alle Voraussetzungen für einen pharmazeutischen Blockbuster.

Theoretisch jedenfalls. Praktisch blieb sein Erfolg weit hinter den Erwartungen seiner Entwickler zurück. Zu ihrem Erstaunen verschrieben Fachärzte das Präparat weitaus seltener, als es seine überzeugenden Eigenschaften hatten erwarten lassen.

**„Rund die Hälfte medizinischer Innovationen bleibt hinter den Umsatzerwartungen zurück“**

Derartige Misserfolge von Innovationen sind in allen Branchen Alltag. In der Pharmabranche indes sind sie besonders kostspielig. Im Schnitt verschlingt ein neues Medikament von seinen ersten Entwicklungsschritten bis zur Marktzulassung rund 500 Millionen US-Dollar. Und von diesen Halbe-Milliarde-Babies bleibt schätzungsweise die Hälfte hinter den Erwartungen ihrer Eltern zurück.

Warum ist das so? Die Muster des Scheiterns, so scheint mir, sind vielen Innovationsprozessen quasi mit eingebaut.

Eines der wesentlichen besteht darin, dass Entwickler und Innovatoren ihr Projekt naturgemäß aus der eigenen Logik heraus beurteilen. Was sie für richtig halten, muss – so ihre Vorstellung – zwangsläufig auch Andere begeistern. Ziele, Logik und Rationalitäten ihrer Zielgruppen fallen jedoch ganz anders aus.

Diese Regel der divergierenden und verdeckten Rationalitäten wird in vielen Innovation Funnels jedoch nicht ausreichend berücksichtig.

Das oben beschriebene Medikament beispielsweise wurde von Ärzten unter Anderem deshalb nicht verschrieben, weil nach ihrer Ansicht fast die Hälfte ihrer Patienten über keine bakterielle, sondern virale Lungenentzündungen verfügt, bei denen Antibiotika schlicht das falsche Mittel sind. Eine weitere knappe Hälfte der in Frage kommenden Patienten leidet zwar unter bakteriellen Entzündungen, die jedoch so schwach sind, dass den behandelnden Ärzten mildere Antibiotika ausreichend scheinen. Lediglich für einen Rest von circa zehn Prozent Kranken ist das innovative Präparat ihrer Meinung nach genau das Richtige.

Das neue Präparat wurde, mit anderen Worten, weitgehend an den realen Bedürfnissen und Zwängen des Marktes vorbei entwickelt. Was nach einem Anfängerfehler klingt, berührt in Wirklichkeit eine extrem komplexe und mitunter unlösbare Aufgabe. „Die Leute wissen nicht, was sie wollen, bis man es ihnen anbietet“, wusste schon Terence Conran, der Designer und „Habitat“-Gründer, und tatsächlich ist es enorm schwierig, herauszufinden, was Zielgruppen bewegt. Oder, noch schwieriger: Zu wissen, was sie bewegen würde, wenn man ihnen entsprechende Produkte, Services oder Lösungen anböte. Denn das wissen die Adressaten einer Innovation häufig selbst nicht.

In Wirklichkeit aber scheitern Innovationen nicht erst an den unberechenbaren „Leuten“ draußen, sondern mindestens genauso häufig bereits an Stakeholdern im Unternehmen selbst. Innovation bedeutet eine andere Verwendung von Ressourcen, und daher löst jedes neue Produkt, jede neue Technologie und jeder neue Unternehmensprozess fast zwangsläufig den mikropolitischen Kampf zwischen Fraktionen und Interessen in der Organisation aus.

Welche der Fraktionen im Sinne des Unternehmens recht hat, lässt sich selbst in der Rückschau kaum bewerten (allerdings kann, wer eine Entscheidung durchsetzen kann, meist auch dafür sorgen, dass sie im Nachhinein als richtig bewertet wird). Der Lohn einer Innovation stellt sich – wenn überhaupt – erst Monate oder Jahre später ein. Die Kosten fallen jedoch definitiv und umgehend an. Dazu zählen Arbeitslöhne, Werkzeugkosten, Prozessumstellung und Material, die häufig zu Lasten anderer Vorhaben bereitgestellt werden müssen. Nicht selten zahlen Einzelne im Unternehmen zudem einen Preis in Form von Verlust an Gestaltungsmöglichkeiten und Karriereoptionen

– oder fürchten jedenfalls, ein solcher Preis fiel an. Diese adjustment costs sind ein wichtiger Faktor, warum es Novitäten entgegen allgegenwärtiger Bekenntnisse zu „Innovationskraft als Wirtschaftsfaktor“ in Unternehmen häufig sehr schwer haben. Werden Neuentwicklungen dauerhaft ausgebremst, stellt sich eine Wir-haben-ja-Ideen-aber-die-kommen-nicht-durch-Haltung ein, die in innovationsgetriebenen Branchen wie Pharma, Medien oder Maschinenbau toxisch wirkt. Werden Innovationen hingegen unreflektiert durchgewunken, verschwendet das Unternehmen Manpower, Ressourcen und Profit.

**„Innovationen werden primär aus Entwicklerlogik – und das heißt einseitig – beurteilt“**

Was also tun? Zunächst einmal gilt es zu akzeptieren, dass Innovationen scheitern können und werden (auch das eine schwer zu schluckende Binse). Um die Zahl der Abstürze möglichst gering zu halten, muss das Innovationsmanagement die Logiken der internen wie externen Rezipienten möglichst früh antizipieren. Klassische Marktforschung oder Fokusgruppenbefragungen greifen dabei viel zu kurz. Stattdessen können diskursiv angelegte Marktexplorationen helfen, die Logik und Denkkategorien der jeweiligen Stakeholder substanziell zu ergründen. Außerdem gilt es zu überlegen, ob und wie sich diese Logik möglicherweise im Sinne der Innovation verändern lässt. Beim oben beschriebenen Antibiotikum beispielsweise konnte den Ärzten mit wirksameren Analysemethoden geholfen werden, den genauen Typus von Lungenentzündungen zu analysieren. Auf diese Weise konnte die Zielgruppe verlässlich herausfinden, in welchen Fällen das innovative Medikament angebracht war. Entsprechend häufiger wurde es verschrieben.

**Thomas Schnelle**, Metaplan-Geschäftsführer, berät unter anderem führende Pharma-Unternehmen beim Innovationsmanagement



**Thomas Schnelle**@metaplan.com

# Eine Idee von Gemeinsamkeit

**Wie können externe und interne Innovatoren kooperieren? Wo macht die Zusammenarbeit Sinn, wo stößt sie an Grenzen? Zwei Antworten aus der Innen- und Außensicht**

## Die Sicht der Externen

Es gibt vieles, was Unternehmen Sorgen macht, aber nichts fürchten sie so sehr wie Innovationsflops. Wir beobachten das in vielen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, wo heute aus Angst vor Fehl-Entwicklungen die Innovationsprozesse immer kontrollierter, hierarchischer, und gebremster verlaufen. Das ist die schlechte Nachricht.

Die gute lautet, dass schnelle, marktnahe und hochkompetente Entwickler bereits überall bereitstehen: Es sind die Kunden selbst. Für alle, die unter Kundenkontakt bislang vor allem Fokusgruppen und Mafo-Befragungen verstanden, mag das überraschend klingen, aber tatsächlich reagieren Konsumenten begeistert, wenn man sie ernsthaft und ehrlich bei ihren Wünschen, Vorlieben und Problemen abholt. Für Unternehmen heisst das, dass sie nicht mehr große R&D-Abteilungen am Leben halten, sondern vielmehr zur richtigen Zeit die richtigen Verbindungen zwischen den richtigen Leuten am Markt herstellen müssen. Wir nennen das Customer Centric Innovation.

Damit solche Innovationsprozesse abheben können, müssen Communities intensiv betreut, organisiert und moderiert werden. Das ist unternehmensintern kaum zu leisten, zumal Marken häufig die notwendige Glaubwürdigkeit fehlt. Customer Centric Innovation ist daher eine Kernaufgabe für unabhängige, externe Innovationsforscher wie uns.

Eine andere besteht darin, die Innovationsansätze und Feedbacks des Marktes unternehmensintern zu vermitteln. Bevor wir mit unserer Markterforschung beginnen, definieren wir mit Unternehmen zunächst die Suchfelder, in denen wir uns mit unseren Communities bewegen werden. Und während des Innovationsprozesses selbst befinden wir uns in einer ständigen Pendelbewegung zwischen Communities am Markt und den Entwicklern auf Auftraggeberseite. Denn auch die beste Idee von außen scheitert, wenn sie im Unternehmen nicht entsprechend verkauft wird.



*Europa Bendig und Stefan Baumann sind Forscher der Innovationsberatung „Sturm und Drang“ in Hamburg, die Marken wie Procter & Gamble, Allianz, HUGO BOSS und BMW beim Trend- und Innovationsresearch unterstützt.*

## Die Unternehmenssicht

Wer mit externen Ideengebern und Innovationspartnern kooperieren will, muss es zunächst einmal intern tun. Wir haben deshalb in den letzten Jahren unsere eigenen Innovationsprozesse vollständig umgekrempelt. Mit der „i-flash Ideencommunity“ verfügen wir heute über eine Web 2.0-basierte, zentrale Anlaufstelle für den weltweiten Ideenaustausch im Unternehmen. Das Swarovski „i-LAB“ mit dem Vice President Innovation an der Spitze fördert und implementiert neue Innovationssysteme und -methoden, greift Ideen in der Frühphase ihrer Entwicklung auf und begleitet sie bis in die Überleitung zur Serienentwicklung. Wir fungieren sozusagen als Netzwerkservers und Unterstützer für alle Innovationsbeteiligten.

Neben der Zusammenarbeit mit externen Innovatoren wie Forschungsinstituten und Universitäten betrauen wir externe Trendbüros mit der Erfassung von Markttrends. Für das Testen unserer Prototypen in Communities bliebe uns indes gar keine Zeit. In den extrem schnell getriebenen Modemärkten müssen wir die Pacemaker sein und selbst die Trends setzen.

Natürlich stellt sich auch für uns die Frage nach der Kontrolle von Informationsverbreitung und intellectual property. Sie lässt sich aber weder durch globale Regeln noch durch Vorgesetzte, sondern nur innerhalb des Netzwerks beantworten. Nach unserer Erfahrung können Netzwerkpartner sehr gut selbst einschätzen, welche Informationen als Insiderwissen zu behandeln sind und welche mit Partnern geteilt werden können. Das „weiche Steuern“ des Innovationsprozesses, wie wir es verstehen, stärkt ihre Fähigkeit zur Selbstführung und Selbstverantwortung.

Die größte Aufgabe für unser Netzwerk besteht denn auch nicht in Kommunikationskontrolle, sondern in höherer Steuerbarkeit und Effizienz. Wir müssen lernen, relevante Themen schneller aufzunehmen und in kürzerer Zeit in verwertbare Lösungen umzumünzen. Anders gesagt: Wir müssen überzeugend beweisen, welchen Wertschöpfungsbeitrag offene Innovationsprozesse fürs Unternehmen leisten können.

Die kompletten Beiträge von Europa Bendig, Stefan Baumann und Hannes Erler finden Sie unter [www.metaplan.com/Gemeinsamkeit](http://www.metaplan.com/Gemeinsamkeit)



**Hannes Erler** ist Vice President Innovation bei der D. Swarovski KG im österreichischen Wattens, dem weltweit führenden Hersteller von Kristallkomponenten, Kristallschmuck, -accessoires und -objekten, optischen Präzisionsgeräten, Schleifwerkzeugen und Reflektorsystemen.

### Begreife den Wandel als politischen Prozess

Keine Innovation ist per se „gut“, sondern wird aus unterschiedlichen Rationalitäten und Interessen unterschiedlich bewertet. Soll sie Erfolg haben, muss Macht geschickt eingesetzt werden.

### Gestalte den Innovationsprozess kontingent

Es gibt nicht den einen Königsweg zu guten Ideen. Ein kontingenter Innovationsprozess erlaubt immer mehrere gute Wege, die zu mehreren guten (und vor allem: häufig unerwarteten) Ideen führen.

### Flexibilisiere die Projektstrukturen

Vermeide „Steering Committees“ (sie reflektieren nur die bestehenden Machtstrukturen) und fest gefügte Projektteams (sie verlieren schnell den Kontakt zur Realität). Setze auf flexible, adaptive, weiche Strukturen.

### Lasse Piloten fliegen

Versuchsläufe und Prototypen helfen, frühzeitig Nachbesserungsbedarf zu erkennen. Trial and error-Läufe sollten Bestandteil jedes Innovationsprozesses sein.

## Maximen der Innovation

**Wie sieht ein Unternehmen aus, das maximalen Freiraum für Ideen schafft? Welche Rahmenbedingungen muss es setzen? Wie kann eine Organisation kontinuierlich Innovationen hervorbringen, fördern und zum Markterfolg bringen?**

### Akzeptiere das Risiko

Wer einen echten Schritt wagt, geht zwangsläufig echte Risiken ein. Wer hingegen vor allem seine Risiken verringern will, wird selten weit kommen.

### Lasse viele Ideen wachsen

Wer sich auf wenige Ideen seines strategischen Portfolios konzentriert, steht schnell ganz ohne Projekte da. Ein klar definiertes Set an Projektkriterien ermöglicht es, im Unternehmen eine große Bandbreite an Ideen gleichzeitig heranreifen zu lassen.

### Wähle sorgfältig Deine Kompetenzen

Mitarbeiter für neue Aufgaben „fit“ zu machen, ist eine gute Idee, aber manchmal nicht gut genug. Analysiere schonungslos, welche Kompetenzen vorhanden und wirklich entwicklungsfähig sind – und welche neu verpflichtet werden müssen.

### Erlaube Übergangslösungen für die Übergangszeit

Es muss nicht von Anfang an die endgültige Struktur sein. Ein Wandel von der Top-Down-Hierarchie zum Netzwerk verlangt Zeit, die sich mit hybriden Lösungen überbrücken lässt.

### Involvierte handverlesene Mitstreiter

Ideen sind zarte Pflänzchen, die im Frühstadium leicht von zuvielen Beteiligten zertrampelt werden. Gib' ihnen Zeit und eine Fläche, auf der sie wachsen und gedeihen können.

### Arbeite mit Stückwerk

Pläne sind gut, aber mit neuen Erkenntnissen, anderen Ideen und veränderten Rahmenbedingungen müssen sie sich ebenfalls verändern. Adaption ist eine realistische Strategie, nicht ein Zeichen von Planlosigkeit.

### Schätze die unpassenden Ideen

Eine Idee, die heute unpassend erscheint, kann schon morgen perfekt in die sich verändernde Strategie passen. Gib' dem Ideenfluss Raum.

### Verschweige nicht die Kosten

Wo Gewinner sind, sind immer auch Verlierer. Dies gilt es aufrichtig zu kommunizieren. Wenn möglich, sind die Verlierer des Prozesses zu kompensieren.

**F**ragen wie diese haben wir kürzlich auf einer Klausurtagung mit 50 Top-Managern der Schweizer PubliGroupe diskutiert. Die PubliGroupe, eine international führende Marketing-, Verkaufs- und Dienstleistungsgruppe für Medien und Werbetreibende, befindet sich derzeit in einer interessanten – manche würden sagen: herausfordernden – Situation. Einerseits muss sie wie alle Medienunternehmen beständig neue, innovative Formate hervorbringen und den Markt nach ihren Bedingungen zu formen versuchen. Andererseits verändert sich dieser Markt gerade selbst in Lichtgeschwindigkeit. Innovationen wie Datendigitalisierung, Social Media, iPad, Kindle und Smartphones zwingen Medienschaffende, sich fortwährend auf neue Bedingungen einzustellen. Schwierige Zeiten also, um innovativ zu sein. Oder auch großartige – je nachdem, wie man es begreift.

# „Social Media wird nahezu jedes Unternehmen verändern“

**Wie Facebook, Twitter, Wikis und Blogs bestehende Unternehmensstrukturen in Frage stellen, diskutieren der Trendforscher Peter Wippermann und Metaplan-Beraterin Antje Gardyan**

**Gardyan: Dass Social Media ein vielseitiges Kommunikationstool mit all seinen Vor- und Nachteilen ist, haben mittlerweile viele erfasst. Ist es auch mehr als das?** Wippermann: Selbstverständlich, und zwar in einer Bandbreite und Konsequenz, die die meisten noch nicht einmal erahnen. Social Media verändert nicht nur die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Kunden, sondern auch ihre firmeninternen Prozesse und -strukturen. Nehmen Sie das Thema Produktinnovationen: Früher galt der Kunde als König, den man durch Marktforschung zu entziffern und mit hinter verschlossenen Türen ausgetüftelten Produktneheiten gnädig zu stimmen versuchte. Weil das nur selten gelang, versuchte man, seine Abneigung durch allerlei Werbemaßnahmen zu überwinden.

**Was ist heute anders?** Heute werden Produkte von Kunden selbst gestaltet. Heute kann jeder Konsument ein Stück weit zum Mitarbeiter werden, indem er Innovationen direkt mitentwickelt.

**Nennen Sie mal ein Beispiel, wo ich heute bereits mitentwickeln könnte.** Indirekt, indem Sie auf Websites wie blippy.com Produktfeatures in den Himmel heben oder in Grund und Boden kritisieren. Direkt, indem Sie auf [www.mymuesli.de](http://www.mymuesli.de) Ihre persönliche Frühstücksmischung oder bei Nike ID ([www.nikeid.nike.com](http://www.nikeid.nike.com)) Ihren individualisierten Turnschuh designen. Für die Anbieter bedeutet die Entwicklerleistung ihrer Kunden übrigens nicht nur bessere, weil passgenauere Produkte und eine stärkere Markenbindung, sondern auch einen enormen betriebswirtschaftlichen Vorteil: Individualisierte Produkte sind in dem Moment, in dem sie hergestellt werden, bereits bezahlt. Außerdem sind sie natürlich vom Umtausch ausgeschlossen. Das heißt: Für die Anbieter entfallen Vorfinanzierung, Ausfallrisiko und außerdem noch der After-Sales-Aufwand mit Reklamationen und Umtausch.

**Für welche Branchen oder Unternehmensgrößen ist Social Media besonders relevant?** Gegenfrage: Was bedeutet es denn, ein Unternehmen zu führen? Im Kern geht es doch darum, Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern zu organisieren, und genau darin besteht die Stärke von Social Media. Es fällt mir daher schwer, mir Branchen oder Unternehmen vorzustellen, für die die Möglichkeiten von Social Media nicht relevant sind.



Wie können Organisationen Social Media für sich nutzen? Antje Gardyan und Peter Wippermann im Gespräch.

**Wenn das so ist: Warum hat es sich unternehmensseitig nicht längst weiter durchgesetzt?** Weil es die angestammten Fürstentümer und Besitzstände gefährdet. Und weil es damit automatisch Angst und Abwehr auslöst.

**Nennen Sie mal ein Beispiel.** Wenn heute eine klassische Handelskette einen Online-Shop eröffnet, können deren stationäre Händler keine lokal unterschiedlichen Preispunkte mehr setzen, oder sie müssen sich gegenüber ihren Kunden für unterschiedliche Preise rechtfertigen. Denn online ist jeder Preis transparent. Für klassische Handelsstrukturen mit



einer zentralen Holding und lokalen Händlern bedeutet das ein Infragestellen ihres Geschäftsmodells. Um dieses Dilemma aufzulösen, haben beispielsweise die „Media Markt“-Händler kürzlich eine gemeinsame Dachgesellschaft gegründet, die in ihrem Auftrag das Onlinegeschäft übernimmt.

**Damit machen sie sich also im Netz selbst Konkurrenz.** Richtig, was aber immer noch wesentlich besser ist, als wenn ein Konkurrent es täte. Und diese Konkurrenz wird kommen.

**Was bedeutet Social Media für Innovationen?** Zunächst muss man verstehen, dass Innovationen heute nicht mehr nur aus dem B2B-Sektor stammen, sondern verstärkt von den Kunden getrieben werden. Smartphones beispielsweise haben sich zuerst in Privathaushalten und bei Geschäftsleuten durchgesetzt, die viel unterwegs waren und Tablet Computer haben ihren Siegeszug in Wohnzimmern begonnen. Genau diese Geräte sind die geeignetsten Oberflächen, um Kundenbeziehungen neu zu denken und Konsumenten viel enger mit ihren Marken zu verbinden als früher.

**Was müssen Unternehmen intern ändern, um die Möglichkeiten von Social Media zu nutzen?**

Eine Menge. Sie müssen das alte Silodenken der Abteilungen und Fachbereiche auflösen, denn einen Kunden interessiert es nicht, ob Abteilung A oder B für sein Anliegen zuständig ist. Sie müssen besser zuhören, denn die meisten Anregungen für neue Produkte, verbesserte Services und verringerte Fehlerraten im B2B-Bereich kommen heute von Kunden. Wenn Unternehmen es schaffen, dieses Zuhören über Social Media zu automatisieren und zu professionalisieren, können sie ihre Effizienz steigern, Kosten senken und gleichzeitig schneller innovieren, denn alle Verbesserungsvorschläge landen ganz automatisch in Ihrer Inbox.

**Für Führungskräfte bedeutet das zwangsläufig einen Verlust jener Kontrolle, wie sie bislang praktiziert wurde. Wie können sie die notwendige Steuerung neu organisieren?** Ihre Frage berührt eine typisch deutsche Angst vor Freiheit. Ein Vorgesetzter hat aber nun einmal die Aufgabe, Prozesse effektiver zu organisieren und innerhalb seines Verantwortungsbereichs für eine höhere Wertschöpfung zu sorgen. Und das funktioniert unter Social Media-Bedingungen völlig anders als früher.

**Theoretisch ja. Praktisch werden Führungskräfte unter Anderem auch an sauber definierten Informationsprozessen gemessen, die von ihnen gesteuert und kontrolliert werden sollen.** Völlig richtig, doch das Konzept des „Informationsprozesses“ ist ein Konzept der Vergangenheit, als Informationen linear von A nach B und von B nach A transportiert wurden. Heute jedoch organisieren wir keine Monologe mehr, sondern die schnellen, effektiven Dialoge zwischen kompetenten Mitarbeitern und Kunden, egal auf welcher Hierarchiestufe die nun gerade stehen. Die Managementleistung, die damit für Unternehmen entsteht, ist gar nicht zu überschätzen. Möglicherweise müssen sie sich für eine Übergangszeit in Hybride verwandeln, die in der virtuellen Welt bereits jene Netzwerkstrukturen und Prozesse leben, die sie in der realen noch nicht gestemmt bekommen.

**Die Frage ist doch: Wann ist ein Manager heute ein guter Manager? Und wie muss er Kommunikation organisieren? Man kann**

**von Führungskräften nicht verlangen, dass sie neuen Gesetzmäßigkeiten folgen, so lange man sie an alten Kriterien misst.** Sicher. Nur was ist die Alternative? Jener Rationalisierungsprozess, den wir in den Produktionshallen hinter uns haben, findet momentan in den Verwaltungen und Unternehmenszentralen statt. Nur dass hier nicht Roboter die menschliche Arbeit übernehmen, sondern Algorithmen und Datenbanken es tun. Und natürlich wird damit Macht anders verteilt, als wir es in Top-Down-Organisationen gewohnt waren.

**Kann man sich der Entwicklung entziehen?** Eine Zeitlang sicherlich. Führungskräfte können sich auf ihren Kontroll- und Machtfunktionen ausruhen und eine „Nach mir die Sintflut“-Haltung pflegen. Firmen können so tun, als ginge sie der globale Wettbewerb nichts an. Forschungsabteilungen können ihre Innovationen nach wie vor in geschlossenen Zirkeln entwickeln. Aber die Wahrscheinlichkeit, dass heute irgendein Chinese ihr Produkt zu einem Zehntel des Preises anbietet, ist gefährlich groß. Der Druck der Konkurrenz, die genauso gut, aber schneller und billiger ist, wächst ungemein. Auch die Finanzmärkte werden effizientere Unternehmensstrukturen einfordern und die alten Führungsspitzen austauschen wollen.

**Peter Wippermann**, 61, ist Professor für Kommunikationsdesign an der Folkwang Universität Essen, Gründer des Hamburger Trendbüros und Ausrichter des Trendtages. Das Leitthema des 15. Trendtages im vergangenen September hieß „Flow. Control.“ und damit die Frage, wie Unternehmen im Datenfluss schwimmen können, ohne in ihm zu ertrinken. Der anschließende Workshop zum Thema wurde von Metaplan moderiert. Die Vorträge von Referenten wie Manuell Castells und Douglas Rushkoff finden Sie hier <http://www.trendtag.de/15-deutscher-trendtag-videos/>

Das komplette Gespräch mit Peter Wippermann finden Sie unter [www.metaplan.com/socialmedia](http://www.metaplan.com/socialmedia)

## Die Rückkehr der Macht

Unternehmen verlieren die Kontrolle über ihre Kommunikation, Politiker die Kontrolle über die Wirtschaft, Konsumenten über ihr Budget. Während allerorten die Gelder knapp werden, schwindet die Wirkung sanfter Machtmittel und die Verteilungskämpfe kehren zurück. Neu ist, dass sie auch über Twitter, Social Shopping und Online-Propaganda ausgetragen werden. Um Macht und ihre künftige Verteilung geht es bei der 7. European Consumer Trend Conference des Schweizer Gottlieb Duttweiler Instituts, einem der führenden europäischen Think Tanks für gesellschaftlichen Wandel.

**Titel der Konferenz:**

**„Die Rückkehr der Macht – Wer beherrscht Marken, Medien, Menschen?“**

Zu den Referenten zählen neben **Peter Wippermann** auch **Doc Searls** (Autor „The Cluetrain Manifesto“) und **David Bosshart**, CEO des **Gottlieb Duttweiler Instituts**. In den Workshops, die von Metaplan moderiert werden, geht es um die Frage, wer die Verlierer und die Profiteure der Machtverschiebung sein werden.

7th European Consumer Trend Conference

**Mittwoch, 16. März 2011**

GDI Gottlieb Duttweiler Institute, Rüslikon, Zürich

**1250 CHF pro Person.** 10% Frühbucherrabatt bis zum 31.01.2011

Anmeldung: [CharlotteRosendahl@metaplan.com](mailto:CharlotteRosendahl@metaplan.com)



# Wissen, was zählt. Können was bewegt.

**Wenn Entscheidungen zwar getroffen, aber nicht umgesetzt werden ...**

**Wenn Veränderungsprozesse scheitern und Projekte versanden ...**

**Wenn die Kooperation zwischen Abteilungen, Hierarchien oder Partnern ins Stocken gerät ...**

**Wenn Strukturen und Märkte zunehmend komplexer und Prognosen unmöglich werden ...**

... dann greifen die alten Rezepte nicht mehr. Gefragt sind heute systemische Ansätze, die Beratern und Managern auch in höchster Komplexität Handlungsfähigkeit ermöglichen. Die Auseinandersetzung mit neuen Lösungsansätzen ist daher heute kein persönlicher Luxus mehr, sondern unternehmerische Notwendigkeit. Genau hier setzt unser Qualifizierungsprogramm an. Im Metaplan-Qualifizierungsprogramm Führen und Beraten im Diskurs vermitteln wir jene genauen Kernkompetenzen, die Beratern oder Führungskräften ganz neue Wege eröffnen. Der neue Zyklus beginnt bereits im Mai, die Teilnehmerzahl ist limitiert – daher bitte möglichst umgehend anmelden!

**Jetzt  
buchen!**

## Qualifizierungsprogramm Führen und Beraten im Diskurs Zyklus 2011/12

Orientierungsworkshop	20. - 21. Mai 2010	Freitag - Samstag
1. Modul – Organisationen gestalten	21. - 24. September 2011	Mittwoch - Samstag
2. Modul – Leitbilder erarbeiten	24. - 26. Nov. 2011	Donnerstag - Samstag
3. Modul – Strategien entwickeln	25. - 28. Januar 2012	Mittwoch - Samstag
4. Modul – Märkte explorieren	15. - 17. März 2012	Donnerstag - Samstag
5. Modul – Projekte führen	10. - 12. Mai 2012	Donnerstag - Samstag
1. Fallsupervision	12. - 13. Januar 2012	Donnerstag - Freitag
2. Fallsupervision	03. - 04. März 2012	Dienstag - Mittwoch

Zu den Schlüsselfaktoren zählen Moderation und Führung, und um genau sie geht es in den Original Metaplan-Trainings. Geleitet werden die Trainingsseminare von erfahrenen Metaplan-Beratern, die ihre Learnings aus dem Unternehmensalltag vermitteln. Diskutiert werden sie anhand der Herausforderungen und Projekte der Teilnehmer.

### Metaplan-Moderation (M1)

- 19. - 20. Januar 2011 Quickborn
- 08. - 09. Februar 2011 Zürich
- 22. - 23. Februar 2011 Frankfurt/Offenbach
- 02. - 03. März 2011 Quickborn
- 03. - 04. Mai 2011 Quickborn (Englisch)
- 25. - 26. Mai 2011 Quickborn
- 01. - 02. Juni 2011 München
- 15. - 16. Juni 2011 Quickborn
- 13. - 14. September 2011 Düsseldorf
- 27. - 28. September 2011 Zürich
- 08. - 09. November 2011 Quickborn
- 06. - 07. Dezember 2011 Quickborn (Englisch)

### Metaplan-Workshops (M2)

- 30. - 31. März 2011 Quickborn
- 12. - 13. April 2011 Zürich
- 30. - 31. August 2011 Quickborn
- 29. - 30. September 2011 Zürich

### Metaplan-Diskursführung (M3)

- 07. - 08. April 2011 Quickborn
- 25. - 26. Oktober 2011 Quickborn
- 15. - 16. November 2011 Zürich

### Managementseminar Laterales Führen

- 16. - 17. Februar 2011 Quickborn
- 07. - 08. Juni 2011 Quickborn
- 06. - 07. September 2011 Frankfurt/Offenbach
- 31. Oktober - 01. November 2011 München

### Managementseminar Antizipatives Management

- 18. - 19. Mai 2011 Quickborn
- 30. November - 01. Dezember 2011 Quickborn

**Anmeldung und Informationen bei  
CharlotteRosendahl@metaplan.com  
und EvelinStrohof@metaplan.com**



**Kleines Metaplan-  
Wörterbuch (IV)**

## Innovation

Innovation heißt, Ressourcen auf eine neue Art zusammenzufügen. Dahinter steht zunächst meist die Idee, das Aufmerken oder die Irritation eines Einzelnen. Zur Innovation wird dieser Funke, wenn er Wert schaffen kann, weil er den Akteuren in der Organisation hilft, ihre Anliegen zu befördern. Die Krux dabei: Ideen setzen sich nicht allein deshalb durch, weil sie gut sind, sondern wenn sie zu Auffassungen und Interessen Anderer passen (oder passend gemacht werden). Denn in Organisationen konkurrieren Akteure mit unterschiedlichen lokalen Rationalitäten für unterschiedliche Ziele und den Einsatz entsprechender Ressourcen. Wer Innovationen will, muss sie daher im Zweifel auch gegen Widerstände durchsetzen und ihnen einen Chance geben, sich mit Interessen zu verbinden. Das kann zum Beispiel im Diskurs geschehen, in dem leise Signale verstärkt und die Verständigung auf neue, wertschaffende Praktiken ermöglicht wird.

**Impressum:** V.i.S.d.P: Antje Gardyan, Goethestraße 16, 25451 Quickborn, Tel: +49-4106-6170, Fax: +49-4106-617100, Email: AntjeGardyan@metaplan.com, www.metaplan.de; Redaktion: Antje Gardyan, Harald Willenbrock; Lektorat: Charlotte Rosendahl, Evelin Strohof, Gestaltung: Christian Tönsmann Kommunikationsdesign, Fotos: Thomas Marek, Metaplan, iStock, Christian Tönsmann; Beiträge sowie Internetadressen sind geprüft, für etwaige Fehler und daraus resultierende Folgen kann keinerlei Haftung übernommen werden. Leserbriefe, Kritik und Wünsche: feedback@metaplan.com

## Metaplan – Leading Through Understanding.

Metaplan steht für Beratung im Diskurs. Wir helfen, die wichtigen Fragen zu formulieren und im Diskurs mit den relevanten Stakeholdern die richtigen Antworten zu finden. Wir bieten Orientierung zum Handeln und in der Führung von komplexen Organisationen. Wir führen zu Verständigung und besseren Entscheidungen in Strategie- und Strukturfragen von Organisationen. Wir nennen es Leading Through Understanding.

Metaplan GmbH  
Goethestraße 16  
25451 Quickborn  
Deutschland  
T: +49.4106.6170  
F: +49.4106.617100  
E: quickborn@metaplan.com

Metaplan LLC  
101 Wall Street  
Princeton, NJ 08540  
USA  
T: +1.609.6889171  
F: +1.609.6889175  
E: princeton@metaplan.com

Metaplan SAS  
85, Avenue de Saint-Cloud  
78035 Versailles Cedex  
Frankreich  
T: +33.139.208020  
F: +33.139.490078  
E: versailles@metaplan.com

Metaplan Kreativ Kommunikation AB  
Tyska Bryggaregården  
37170 Karlskrona  
Schweden  
T: +46.455.81500  
F: +46.455.18550  
E: info@metaplan.net



Leading Through Understanding