



# INHALT

Vorwort . . . . .	9
Einleitung: Der erste Schritt zu wahrer Größe . . . . .	11

## TEIL I ÜBERWINDEN SIE DEN STATUS QUO

1 Innovation beginnt bei Ihnen . . . . .	21
Traditionelle Wege zum Erfolg bremsen große Unternehmen aus . . . . .	23
Von der Zombie GmbH zur Denkfabrik . . . . .	24
Wie innovativ sind Sie? . . . . .	27
Legen Sie Feuer . . . . .	36
Den Wandel verankern . . . . .	38
Legen Sie los . . . . .	42
2 Drei Formen der Kultur – welche ist Ihre? . . . . .	43
Eine ungesunde Besessenheit . . . . .	45
Wenn Prozesse die Kultur ausstechen . . . . .	47
Bedenkenträger . . . . .	52
Satttheit setzt sich fest . . . . .	55
Der Preis der Konformität . . . . .	56
Innovation beflügelt das Engagement . . . . .	60
3 Kill the Company . . . . .	64
Erster sein . . . . .	69
Stellen Sie Killerfragen . . . . .	70
Der Wandel kommt aus der Mitte . . . . .	73

Der Durchbruch des mittleren Managements . . . . .	75
Der Wandel als Ermutigung . . . . .	80
4 Weniger tun, mehr erreichen . . . . .	82
Kill a Stupid Rule . . . . .	82
Business as usual auf dem Prüfstand . . . . .	85
Dringlichkeit schadet dem Denken in Zusammenhängen . . . . .	88
Farbe bekennen . . . . .	89
»Kill a Stupid Rule« in Aktion . . . . .	89
Regeln abschaffen, Annahmen hinterfragen . . . . .	93
Rasche Abschaffung beflügelt den Wandel . . . . .	95
Machen Sie das, was für Sie am besten passt . . . . .	96

## **TEIL II**

### **EINE NEUE GRUNDLAGE SCHAFFEN**

5 Ressourcen für die neue Ära . . . . .	101
Soft Skills sind die neuen Hard Skills . . . . .	101
Strategische Vorstellungskraft . . . . .	104
Provokatives Nachhaken . . . . .	108
Kreative Problemlösung . . . . .	111
Geistige Beweglichkeit . . . . .	113
Resilienz . . . . .	115
Wie man neue Talente findet . . . . .	117
Killerfragen im Bewerbungsgespräch . . . . .	119
6 Verhalten in der Denkfabrik . . . . .	123
Eine neue Vorstellung schaffen . . . . .	123
Auf das Verhalten kommt es an . . . . .	126
Verhaltensweise 1: Auf die Zukunft konzentrieren . . . . .	127
Verhaltensweise 2: Den Status quo infrage stellen . . . . .	130
Verhaltensweise 3: Intelligente Risiken erkennen und eingehen . . . . .	134
Verhaltensweise 4: Aktive Zusammenarbeit . . . . .	137
Verhaltensweise 5: Beständiges Lernen . . . . .	140
Das Verhalten bestimmt die Kultur . . . . .	143



7 Fallstudie: Wandel bei einem großen Finanzdienstleister . . . . .	145
Tag eins . . . . .	150
Ein Bild der Zukunft . . . . .	152
Die bedeutsamen Kleinigkeiten . . . . .	152
Langsam, aber stetig . . . . .	154
PPBÜ . . . . .	155
Ein Gefühl des Andersseins . . . . .	156
Am Ende . . . . .	163
8 Ihr Innovationswerkzeug . . . . .	165
Kill the Company . . . . .	165
Killerfragen . . . . .	171
Kill a Stupid Rule . . . . .	175
Das Unmögliche möglich machen . . . . .	178
Ein Bild der Zukunft . . . . .	181
PPBÜ . . . . .	184
Erzwungene Verbindungen . . . . .	186
Umgekehrte Annahmen . . . . .	188
40 neue Chancen (TRIZ) . . . . .	190
Ereigniskarten . . . . .	196
Prognosequellen . . . . .	198
Einstellungsfragen für Innovatoren . . . . .	202
Bringen Sie Ihre Innovationsrevolution in Gang . . . . .	205
Das Killerunternehmen: Bereit für die Zukunft . . . . .	207
Dank . . . . .	212
Anmerkungen . . . . .	214

# DER ERSTE SCHRITT ZU WAHRER GRÖSSE

Der Konferenzraum brodelte vor Energie. Normalerweise sollte es hier still sein; Menschen, die mühsam ihre Müdigkeit, Geringschätzung oder Langeweile verbergen, während sie immer wieder unter dem Tisch auf ihre Smartphones schielen, um den Maileingang zu checken. Aber heute war das anders. Alle waren engagiert und sprühten vor Lebendigkeit.

Genau genommen herrschte geradezu Ausgelassenheit. Den Teilnehmern fiel es richtig schwer zu warten, bis ihnen in der lebhaften Diskussion das Wort erteilt wurde. Man sah heftiges Nicken oder Kopfschütteln, und ab und zu sprang jemand aufgeregt von seinem Platz auf, um seine Meinung zu äußern. Die atmosphärische Spannung stieg immer weiter an, als das Team erkannte, dass seine Ziele sich in Reichweite befanden. Die Ideen der Gruppe, um CompliCo, ihren Hauptkonkurrenten in der Verpackungsbranche, aus dem Markt zu verdrängen, waren einfallsreich, kreativ und in einigen Fällen ganz leicht umzusetzen.

Fest entschlossen, zum Marktführer aufzusteigen, fiel das Team gnadenlos über CompliCo her. Nichts schien der Gruppe, die mit einem ganzen Arsenal von Ressourcen ausgestattet war, jenseits des Vorstellbaren zu liegen. Sie erkannte rasch eine Vielzahl von Schwachstellen, brachte sie in eine Rangfolge und zerriss CompliCo regelrecht in der Luft. In rascher Folge brachten die Teilnehmer eine Angriffsmöglichkeit nach der anderen vor. Es war erstaunlich, auf wie viele Arten sie sich vorstellen konnten, ihren Konkurrenten zu stürzen.

Meredith, die Leiterin der Produktentwicklung, erklärte, dass CompliCo zwar führend in wichtigen Bereichen wie Verbrauchsgütern sei, aber wenig dafür getan habe, in Wachstumskategorien wie Biotechnologie und Verpackung medizinischer Geräte zu expandieren, in denen viele kleinere Mitbewerber sich durch die Sicherung von Marktanteilen einen Namen zu

machen bemühten. Sie wusste, dass die Unternehmensleitung zögerte, in diese Richtung zu gehen, weil erhebliche Kapitalaufwendungen notwendig waren, um Produkte für derart stark regulierte Marktsegmente herzustellen. Und doch waren die potenziellen Gewinne riesig und konnten kaum ignoriert werden.

Jeff, bekannt für sein Fachwissen im Verpackungsdesign, wies darauf hin, dass CompliCo während der letzten Jahre nur sehr bescheiden in neue Verpackungstechnologien investiert und einen Rückschlag im Bereich Materialforschung erlitten habe, was in den vergangenen Jahren zu einem der niedrigsten Niveaus an Patenten und Marken geführt habe. Das Portfolio war zwar immer noch groß, wirkte aber zunehmend einfalllos.

Die Leiterin der Finanzabteilung, Gwen, verließ der Tatsache Ausdruck, dass der Preisdruck eine der größten Herausforderungen der Branche bleibe; die Kunden wollten fortwährend preisgünstigere Angebote und schnellere Lieferung. Die Preisgestaltung von CompliCo war zwar schwer zu unterbieten, doch Branchengerüchte besagten, dass es zunehmend Probleme mit der konstanten und fristgerechten Lieferung gebe. Ein Mitbewerber mit einer überlegenen Logistik konnte das Unternehmen einige wichtige Kunden kosten, wenn er seine Karten richtig ausspielte. Zu der Liste »CompliCo fertigmachen« fügte sie hinzu: »Frustrierte CompliCo-Kunden ausfindig machen und mit kürzeren Lieferzeiten anlocken.«

Die Flipcharts des Teams füllten sich mit Ideen, angefangen bei Grundlagentaktiken, die gleich morgen gegen CompliCo eingesetzt werden konnten, bis hin zu komplexen Plänen, die mehr Zeit erforderten. Nach ungefähr einer Stunde legte das Team eine Pause ein und schaute sich seinen Plan zur Überwältigung von CompliCo noch mal an. Die Planung des Anschlags war leichter gewesen, als sie gedacht hatten. Da gab es nur ein Problem.

Sie waren CompliCo.



Zum Glück war dieses Meeting nur eine Simulation. Es war Bestandteil einer unkonventionellen Übung namens »Kill the Company«, eine der bei unseren Kunden beliebtesten Methoden meines Unternehmens. Sie ist unglaublich effektiv, weil sie die Standardfrage »Wie können wir die Konkurrenz schlagen?« auf den Kopf stellt und stattdessen fragt: »Wie kann

die Konkurrenz uns schlagen?» Ersterer löst vorgefertigte Antworten aus wie: »Wir müssen einfach kreativer werden!« – was leicht gesagt, aber sehr schwierig auf sinnvolle Weise umzusetzen ist. Letztere bringt Menschen dazu, bittere Wahrheiten einzugestehen, zum Beispiel: »Wenn der Wettbewerber seine Versandzentren dezentralisiert, kann er seine Waren doppelt so schnell ausliefern wie wir.« Das ist ein potenzielles Problem, welches Sie lösen können! Und wenn Sie das tun, muss der Konkurrent auf seine Rückendeckung achtgeben, nicht Sie.

Bei futurethink, einer weltweit tätigen Innovations- und Zukunftsberatung, die auf Trainings spezialisiert ist, bringen wir Organisationen aller Art solche Übungen wie »Kill the Company« bei – von Fortune-500-Firmen bis hin zu Kleingewerbetreibenden. Diese erfolgreichen Unternehmen, häufig Branchenführer, kommen aus den unterschiedlichsten Gründen zu uns, aber meistens möchten sie unmittelbares und nachhaltiges Wachstum erzielen, neue Kenntnisse erwerben und sich für die Zukunft in eine bessere Position bringen. Sie sehen die Lösung darin, ihre Fähigkeit zum »Klotzen«, zur Begeisterung, zur Innovation zu verbessern. Da haben sie recht, und wir haben eine ganze Bandbreite von Werkzeugen und Techniken entwickelt, um Unternehmen beim Erreichen dieser Ziele zu unterstützen. Doch ich habe schon vor langem erkannt, dass Innovation häufig nicht Ihr Ausgangspunkt sein kann, wenn Sie innovativer werden wollen. Jahrzehntelange Erfahrung hat mich gelehrt, dass sich in Unternehmen, die nach Innovation streben, Verhaltensweisen und eine Firmenkultur etabliert haben, die ihren Innovationsgeist verdrängen. Um solchen Firmen eine neue Richtung zu geben, muss man sie zuerst vernichten.

## **FIRMENKULTUR IST ALLES**

»Kill the Company« ist weit mehr als eine Einzelübung. Für jedes Unternehmen, das entschlossen ist, sein volles Potenzial zu entfalten, ist dies der erste Schritt zu wahrer Grösse. Erst wenn Sie Ihre Firma vernichtet haben, können Sie die Innovationen in Gang setzen, die sie in eine Killerfirma verwandeln. Die meisten Unternehmen, sogar die erfolgreichen, pflegen keine innovationsfreundliche Unternehmenskultur. Je größer und komplexer sie werden, desto schwerer fällt es ihnen wahrzunehmen, was

außerhalb ihres Firmengeländes vor sich geht. Ihre internen Abteilungen oder Bereiche können zu regelrechten Inseln werden, was zu kreativen und unternehmerischen Ghettos führt, in denen keiner eine Ahnung hat, woran die anderen gerade arbeiten oder wie ihre strategischen Pläne aussehen. Häufig läuft es darauf hinaus, dass die Unternehmen ein Mikroskop benutzen, um ihre isolierten internen Bestrebungen zu erforschen, anstatt ein Teleskop zu verwenden, um sich eine umfassende Perspektive der Zukunft zu verschaffen. Die Geschwindigkeit des Wandels erhöht sich, und die Ergebnisanforderungen steigen immer mehr, deshalb wird kritisches Denken in all seinen Erscheinungsformen – Hinterfragen, kreatives Schaffen, Erfinden, Erforschen – zunehmend von Effizienz, Arbeitsleistung und dem kurzfristigen ROI in den Hintergrund gedrängt.

Die Unternehmenskultur kann zunehmend starr und risikoscheu werden. Tatsächlich haben Firmen so viele komplizierte Prozesse eingeführt, um Leistungen zu quantifizieren, Effizienz zu erhöhen, Risiko zu reduzieren und Ergebnisse zu messen, dass die Mitarbeiter auf allen Ebenen schlicht überfordert sind. Sie verbringen heutzutage so viel Zeit mit Meetings, dem Lesen und Schreiben von E-Mails und Berichten sowie der Berücksichtigung von Strategien und Taktiken, dass ihnen kaum Zeit und geistige Kapazität übrig bleibt, um langfristige Werte zu erschaffen. Uns wurde die Fähigkeit genommen, eine durchdachte, risikotolerante Unternehmenskultur zu schaffen, die Innovationen und Investitionen in die Zukunft begünstigt. Für die meisten Menschen ist innovatives Denken eine einmalige Powerpoint-Übung geworden, die sich auf die jährliche Strategieplanung beschränkt.

Genau darin liegt das Dilemma, denn selbst wenn wir Innovationen zugunsten kurzfristig lohnenswerterer Geschäftsstrategien beiseite schieben, wissen die meisten von uns, dass es gerade die Innovation ist – die Fähigkeit, neuartige und nützliche Ideen mit einem Geschäftszweck zu entwickeln –, die das Wachstum beflügelt und unsere Organisationen in die Zukunft führt.\*<sup>1,2</sup> Daher ist es unerlässlich, ein besseres

---

\* Gemäß dem *14th Annual Global CEO Survey 2011* von PricewaterhouseCoopers »glauben 78 % der befragten CEOs, dass Innovationen innerhalb der nächsten drei Jahre »signifikante« neue Erträge und Möglichkeiten der Kostenbeschränkung hervorbringen«. Beachten Sie auch das folgende Zitat aus dem Bericht *2010 Connecting Innovation to Profit* von Ernst & Young: »Wir gehen davon aus, dass in fünf Jahren 50 % unserer Umsätze aus Quellen kommen müssen, die heute noch nicht existieren. Deshalb innovieren wir.«

Gleichgewicht herzustellen zwischen der Zeit, die wir intern an Methoden arbeiten, um den Status quo effizienter zu machen, und der Zeit, die wir auf die Untersuchung externer Veränderungen verwenden, sodass wir anfangen können, den Status quo insgesamt infrage zu stellen. Wir müssen ein gewisses Maß an Risiko akzeptieren, denn Innovation erfordert das Eingehen von Risiken. Wir müssen Möglichkeiten finden, eine Kultur zu entwickeln und zu fördern, die Raum schafft für innovative Erkenntnisse. Ein Unternehmen, das in komplizierten Prozessen und kurzfristigen Ergebnissen feststeckt, ist einfach nicht in der Lage, Innovationen zu fördern, egal wie viele neue Programme seine Führungskräfte durchdiskutieren oder einführen oder wie oft sie Innovation von ihren Mitarbeitern fordern. Es wird einfach nicht funktionieren. Um das Unternehmen von *morgen* zu schaffen, müssen Sie Schluss machen mit den schlechten Gewohnheiten, den Ghettos und den Blockaden, die *heute* existieren. Deshalb müssen Sie zunächst das Unternehmen vernichten. Das ist wahrscheinlich das Innovativste, was eine Führungskraft tun kann.

Natürlich vernichten Sie das Unternehmen nicht im wörtlichen Sinne – nicht das, welches Sie erträumt und im Schweiß Ihres Angesichts aufgebaut haben, auch nicht das, für welches Sie arbeiten wollten, weil sie ein Fan seiner tollen Produkte waren, und ebenso wenig das, welches Sie bewundert haben, weil Sie fanden, dass es einen maßgeblichen Service bietet. Aber das Zombie-Unternehmen, zu dem es geworden ist, das infiziert ist mit dem Doppelvirus von Negativität und Satttheit, das von frustrierten, erschöpften Mitarbeitern bevölkert wird, das mühsam durch den zähen Morast seiner Prozessabläufe, seiner kurzfristigen Messgrößen und seines Status quo stapft? Dieses Unternehmen muss vernichtet werden.

---

*»Studien haben wieder und wieder gezeigt, dass es womöglich keine maßgeblichere Quelle des Unternehmenserfolgs oder -misserfolgs gibt als seine Kultur – sie ist sogar noch wichtiger als Strategie und Führung.«<sup>3</sup>*

Booz & Company  
»The 2011 Global Innovation 1000«

---

## WERKZEUGE DER VERÄNDERUNG

Jeder verfügt über die Macht der Innovation. Die meisten Menschen, mit denen ich zusammenarbeite, könnten die Welt aus den Angeln heben mit den brillanten Ideen, die sie im Laufe unserer Workshops entwickeln. Die meisten Unternehmen stehen nicht vor der Herausforderung, ihre Leute innovativer zu machen, sondern Schluss zu machen mit den Lippenbekenntnissen zur Innovation und stattdessen eine Struktur und Kultur zu schaffen, in der sie sich entfalten und Ergebnisse hervorbringen können. Genau das werden wir in diesem Buch untersuchen. Die gute Nachricht ist, dass es erprobte Konzepte und kundengetestete Werkzeuge gibt, um Ihnen dabei zu helfen. Ziel ist es, dass Sie sich selbst und Ihr Umfeld in die Lage versetzen, ein paar Dinge zu tun, die in der heutigen Geschäftswelt zu Wagnissen geworden sind: zu denken, zu hinterfragen und Risiken einzugehen.

Die traditionellen Unternehmensstrukturen – bei denen Prozesse über die Kultur dominieren und die Ergebnisse über den Einsatz – halten die Innovation im Würgegriff. Aber Sie und Ihr Unternehmen können sich davon lösen. Unser Ansatz ist so gestaltet, dass er Sie und Ihre Kollegen von den Beschränkungen der typischen Unternehmenskultur befreit. Und statt eine weitere Prozessebene hinzuzufügen, um Ihr Leben zu reglementieren, wird er diese Prozesse eliminieren und Ihre Arbeit vereinfachen.

## SETZEN SIE DIE INNOVATIONSREVOLUTION IN GANG

Egal ob Ihr Unternehmen gerade zu kämpfen hat oder auf dem Höhenflug ist: Fragen Sie sich, ob Sie den richtigen Schwerpunkt gesetzt haben. Wenn Sie zulassen, dass Sie im Status quo verhaftet bleiben, opfern Sie die Gesamtperspektive auf das, worauf es wirklich ankommt. Das Schaffen einer Kultur, in der Innovation gedeihen kann, ist ein strategisches Ziel, das sich nicht auf morgen verschieben lässt. Es beginnt heute.

Dieses Buch ist Ihr Leitfaden. In Teil I werden die Hindernisse für innovatives Denken untersucht, die so oft Bestandteil und Belastung der traditionellen Unternehmenskultur sind, so etwa Negativität, Angst, Konformismus und Selbstzufriedenheit. Hier wird enthüllt, wie die Ab-

hängigkeit von Prozessen und die Besessenheit von Ergebnissen dem Geschäft unwiderruflichen Schaden zufügen, und es werden neue Methoden erkundet, mit denen wir unsere hohen Standards der Produktivität und Effizienz aufrechterhalten können, ohne unsere Fähigkeit der Kreativitäts- und Innovationsförderung zu opfern. Sie erhalten auch die Möglichkeit zu diagnostizieren, wo Sie sich auf dem Innovationsspektrum verorten können. Das erleichtert Ihnen die Entscheidung, worauf Sie Ihre Anstrengungen konzentrieren sollen, und zeigt auf, welche bürokratischen Blockaden beseitigt werden müssen. Sie werden überrascht sein, wie schnell Sie und Ihr Team von einem Werkzeug wie »Kill a Stupid Rule« profitieren, das offenlegt, wie eine Verringerung der Bürokratie es Mitarbeitern ermöglicht, viel, viel mehr zu schaffen, oder von »Das Unmögliche möglich machen«, das alle Ausflüchte über den Haufen wirft, mit denen Menschen sich selbst – und andere – ausbremsen wollen.

Die Werkzeuge in Teil II zeigen Ihnen den Weg zum Aufbau einer neuen Organisation und ermöglichen Ihnen, die richtigen Fähigkeiten und Verhaltensweisen zu verfeinern, um die Innovation auf allen Ebenen zu fördern. Sie erfahren, wie Sie und Ihre Mitarbeiter eine Revolution in Gang setzen können, indem Sie von innen heraus kleine Veränderungen einführen. Schritt für Schritt werden Sie durch »Ein Bild der Zukunft«, »Erzwungene Verbindungen« und »Umgekehrte Annahmen« sowie durch weitere unterhaltsame und effektive Übungen geführt.

Lassen Sie sich durchgehend inspirieren von Unternehmen, die das Maximale aus diesen Werkzeugen herausgeholt haben, aus Werkzeugen, die dafür geschaffen wurden, sie aus dem Business as usual herauszureißen und das innovative Denken anzukurbeln.

## **DIE ZUKUNFT GEHÖRT IHNEN**

Viel zu viele Veränderungsvorhaben fügen den To-do-Listen der ohnehin bereits überforderten und erschöpften Mitarbeiter einfach nur eine weitere Prozessebene hinzu.

Nicht so diese. Innovation soll die Dinge verbessern, nicht verschlechtern, sie soll sie leichter machen, nicht komplizierter. *Kill the Company* ist Ihr Leitfaden zur Vereinfachung und Verschlankung sowie zur Schaffung

und Aufrechterhaltung eines Ortes, an dem jeder Einzelne mit seinem Innovationsgeist und seiner Energie zu den langfristigen Zielen Ihrer Organisation beitragen kann. Ein Unternehmen, das seine Mitarbeiter in die Lage versetzt, kritisch zu denken, gnadenlos zu hinterfragen und kühn zu handeln, ist unweigerlich ein innovatives Unternehmen, dem die Zukunft gehören wird.

Vernichten Sie Ihr Unternehmen, und die Zukunft gehört Ihnen.

