

für sich genommen möglicherweise besser ist, heißt das nicht automatisch, dass diese am Markt auch entsprechend angenommen und damit schließlich zur Grundlage für Innovationen wird. Auch wenn sich dies die Unternehmenskonsortien oder Urheber verständlicherweise wünschen.

## **Inkrementelle Innovation versus radikale Innovation**

Innovation ist nicht gleich Innovation. Innovationen können unterschiedlich starke Wirkungen haben. Während sog. inkrementelle Innovationen Änderungen an bestehenden Lösungen umfassen, lösen radikale Innovationen die aktuell geltende Lösung auf Basis eines vollkommen neuen Ansatzes ab. Sie können sogar ganze Geschäftsmodelle zerstören. Das geschieht mal unbewusst, mal ganz bewusst.

Ein Beispiel für eine radikale Innovation lieferte der Streaming-Anbieter Netflix.

### **BEISPIEL: NETFLIX**

---

Netflix startete ursprünglich als DVD-Verleiher und verschickte selbst im Jahr 2020 noch über 1 Millionen DVDs pro Woche an Haushalte. Gleichzeitig bot das Unternehmen aber die gleichen Inhalte auf einer anderen Technologiebasis, dem Streaming, an. Das Streaming setzte sich immer mehr durch und kannibalisierte das klassische Video-Verleih-Geschäft.

---

Innovationen sind wirtschaftlich relevante Neuerungen, die auf Basis von kundenzentrierten Geschäftsmodellen und/oder Technologien am Markt mit unterschiedlichem Ausmaß inkrementell oder radikal realisiert werden.

## Eine Reise ins Unbekannte

In der Praxis werden im Normalfall Innovationen häufig eindimensional als finales Ergebnis bewertet. So nehmen wir beispielsweise nur das Endprodukt wahr und setzen schlichtweg voraus, dass es geradlinig, gezielt und geplant entwickelt wurde. Allerdings unterliegen Innovationen nur sehr selten linearen und planbaren Prozessen.

## Der Blick in die Glaskugel: unvorhersehbare Entwicklungen

Relevante Marktfaktoren wie Verhaltensänderungen der Marktteilnehmer, der Zeitpunkt oder exogene Marktschocks wie z. B. die Finanz- oder auch die Corona-Krise, sowie besondere Zufälle oder Überraschungen (Serendipität) wirken besonders stark auf den Entwicklungs- und Etablierungsprozess von Innovationen. Sie begünstigen diese entweder oder erschweren sie.

### **BEISPIEL: DIE CLOUD VON AMAZON**

Ein gutes Beispiel dafür, wie ein Unternehmen von solchen nicht vorhersehbaren Entwicklungen profitiert, ist Amazon Web Services (AWS), der Cloud-Computing-Dienst des Online-Versandhändlers. Die AWS Cloud Services sind ein inzwischen eigenständiger, stark wachsender Geschäftsbe-

reich von Amazon. Was zunächst technologisch gesehen Mittel zum eigenen Zweck war – nämlich der technischen Sicherstellung der Skalierung des eigenen Webshops diene –, veränderte den weltweiten Cloud-Markt, und zwar bis heute. Jeff Bezos bezeichnet es selbst als kleines Wirtschaftswunder, dass AWS über sieben Jahre hinweg keinen Wettbewerber hatte. Dies bescherte Amazon einen unglaublichen zeitlichen Vorsprung. Das Unternehmen konnte die neue Marktinnovation zunächst selbst an sich testen und sich dann auch die entsprechende Marktakzeptanz von vielen anderen Cloud-getriebenen Unternehmen wie Expedia, Airbnb oder Lyft, aber auch traditionellen Firmen wie Siemens oder General Electric sichern.

---

## Der Weg als Ziel

Nicht nur die oben geschilderten Faktoren, sondern auch der Weg zum Ergebnis wird von den meisten Menschen unterschätzt. Demgegenüber wird das Ergebnis selbst entsprechend überschätzt. Wie schön wäre es, wenn der Weg eindeutig klar wäre! Dann wären Innovationen planbar und prognostizierbar und würden sich nur im Ergebnis unterscheiden. Das würde auch heißen, dass jeder Mensch, jede Organisation prinzipiell Innovationen mit System entwickeln und umsetzen könnte. Doch leider ist dem nicht so. Nur sehr selten kann die ursprünglich eingeschlagene Route beibehalten werden.

Um passende Belege dafür zu finden, müssen Sie nur die Biografien von weltbekannten Unternehmern und Geschichten von globalen unternehmerischen Vorhaben betrachten bzw. zu deren Ursprung zurückgehen. Denken Sie beispielsweise an Slack, Airbnb oder Facebook. Diese Unternehmen haben sich auf den – nicht linearen – Weg eingelassen und sind zum Teil erst mitten

im Prozess zum finalen Ergebnis gekommen. Vorher war das nicht möglich, denn sie haben erst auf ihrem konkreten Weg das gelernt, was sie zu Beginn ihrer Reise noch nicht wussten (sog. Pivots).

Beispiele für Innovationswege (Pivots) im Überblick		
Unternehmen	Ursprünglicher Weg	Aktueller Weg
Slack	Online-Spiel »Glitch«	Plattform für Instant Messaging
Facebook	Online-Spiel »FaceMash«	Social-Media-Plattform
YouTube	Video-Dating-Webseite »Tune In, Hook Up«	Plattform zum Teilen von Videos
Twitter	Podcasting Plattform »Odeo«	Mikroblogging-Plattform
Instagram	Standortbasierter Empfehlungsdienst »Burbn«	Online-Service zum Teilen von Fotos und Videos
Pinterest	Mobile Shopping-Applikation »Tote«	Online-Service zum Sammeln von Grafiken und Fotografien
Airbnb	Website zur eigenen Zimmervermietung	Vermittlungsplattform für Reisen
Shopify	Online Shop für Snowboard-Ausrüstung	Online-Shop-Baukasten
UiPath	Software-Entwicklungsfirma für Programmbibliotheken (Development Kits) »DeskOver«	Plattform zur Umsetzung von robotergestützten Prozessautomatisierungen (RPA)

In der Rückschau betrachtet und mit unserem jetzigen Wissensstand erscheinen uns diese Innovationsergebnisse natürlich

vollkommen logisch. Doch Hand aufs Herz? Wären sie Jahre bzw. Jahrzehnte zuvor auch so eindeutig für uns gewesen?

Das hängt auch damit zusammen, dass wir dazu tendieren, nur die Erfolge anderer Unternehmen wahrzunehmen. Viele Leistungen und damit auch Erfolge inkludieren aber auch Misserfolge. Nur sind diese für uns häufig nicht so sichtbar oder bekannt, da sie von den Erfolgen überstrahlt werden.

Paradoxerweise sind wir zudem davon überzeugt, dass wir überwiegend aus den Erfolgen für unser eigenes Vorhaben lernen, also aus den Best Practices. Dabei können wir aus den Misserfolgen, den sog. Fuck-ups, anderer Unternehmer deutlich mehr ziehen. Warum? Weil wir erst durch die Misserfolge lernen, wie viele Aspekte und Extremwerte berücksichtigt werden bzw. wie viele Elemente ineinandergreifen müssen, damit etwas funktioniert. Sehr häufig stellt man auch fest, dass schlichtweg keine Märkte für ein Innovationsvorhaben existieren, weil kein werthaltiges Problem damit adressiert und gelöst wird.

Es geht also grundsätzlich darum, zunächst einmal in den Prozess einzusteigen, um dann zu lernen, wie man aus Problemen mit passenden Lösungen schließlich Innovationen entwickelt.