

# Raus in die Welt

**IST INNOVATION PLANBAR?** Die Entwicklung von Neuem ist ein Prozess mit ungewissem Ausgang. Ein Patentrezept für späteren Erfolg gibt es nicht. Aber Grundregeln, an die sich jeder Unternehmer halten sollte. Wir sagen, welche.

**Entwicklungshilfe mal anders:** Im iHub in Nairobi arbeiten Start-ups daran, durch die Digitalisierung Mängel in der Infrastruktur zu beseitigen



**R**eisen bildet. Und so begeben sich Unternehmer auf Expedition zu den Pionieren der digitalen Welt. Meist die erste Anlaufstelle: das Silicon Valley. Auch beliebt bei Tech-Touristen: China und das Silicon Wadi in Israel. Wer nicht ganz so weit reisen will, bucht eine Tour durch Berlins Start-up-Szene. Das Ziel solcher Learning- oder Innovation-Journeys: herausfinden, wie Neues entsteht. „Hört man nur Keynote-Speakern zu, lernt man das nicht nachhaltig“, sagt Stephan Grabmeier, Chief Innovation Officer der Beratung Kienbaum. „Man muss in Unternehmen, in Regionen gehen, um den Wandel wirklich zu spüren. Erst durch das Erleben entsteht die Bereitschaft, von Vorbildern zu lernen und Dinge anders anzugehen.“

## VON ANDEREN LERNEN

Hackathons, Barcamps, Kooperationen mit oder der Kauf von Start-ups: Ko-Kreation heißt das Zauberwort. So erarbeitet zum Beispiel das Immobilienunternehmen Unibail-Rodamco-Westfield mit Start-ups Konzepte für die Stadtquartiere der Zukunft (siehe Seite 26) – und ist damit immer noch die Ausnahme von der Regel. Laut Bitkom kooperieren zwei Drittel der etablierten Unternehmen nicht mit Start-ups. Als Hauptgrund gaben 53 Prozent Zeitmangel an. „Wer keine Zeit für eine Zusammenarbeit mit Start-ups hat, hat offenbar keine Zeit für die Zukunft seines Unternehmens“, sagt Bitkom-Präsident Achim Berg. Innovativ sein heißt, sich anderen zu öffnen, neugierig sein, schauen, was die Welt zu bieten hat – oder was ihr fehlt.

## EIN KONKRETES PROBLEM LÖSEN

Grabmeier zieht es häufiger nach Kenia ins Silicon Savannah oder nach Ruanda. „Schauen Sie sich diese Märkte an, bekommen Sie ein ganz anderes Verständnis von Innovation“, sagt er. „Denn die Innovation steckt nicht im Gadget, sondern in der Lösung für ein

konkretes Problem.“ In der westlichen Welt gebe es zu viele Start-ups, die Probleme lösen, für die es keine Lösung braucht. Wohlstandsmaximierung steht im Fokus. „In Nairobi werden sie nicht den x-ten Lieferdienst sehen.“ Dort wird Substanzielles entwickelt. Wie versorgt man entlegene Landesteile mit Strom? Dezentrale Solarstromnetze helfen. Oder was macht man, wenn kaum einer eine Bank in der Nähe geschweige denn ein Konto hat? Geld per SMS überweisen. In Kenia entstand bereits 2007 das bargeldlose Bezahlungssystem M-Pesa. Knapp 25 Prozent der Wirtschaftsleistung des Landes werden heute darüber abgewickelt.

### INNOVATION BRAUCHT ZEIT UND RAUM

Laut Accenture-Trendstudie „Aus Innovationen Werte schaffen“ werden in 82 Prozent der Unternehmen Innovationsprojekte von den Mitarbeitern nebenbei realisiert – zusätzlich zum Tagesgeschäft. Wenig Erfolg versprechend findet das Nick Sohnemann, Gründer der Innovationsagentur FUTURE CANDY: „Innovation braucht Freiheit und eine Umgebung, die das Verlassen eingefahrener Denkmuster ermöglicht.“ So hat beispielsweise die Duisburger Investmentholding Haniel ihre Digitaleinheit Schacht One in die Zeche Zollverein in Essen ausquartiert (siehe Seite 24).

Das Innovation Lab, in dem fernab des Alltags und starrer Prozesse an disruptiven Lösungen gearbeitet wird, die irgendwann ins Tagesgeschäft überführt werden – ist das der richtige Weg? Es gibt keine goldene Regel, sagt Sohnemann. „Wichtig ist aber, Innovation zur Chefsache zu erklären und auf die Firmenkultur zu achten. Ist das Unternehmen eher konservativ, sollte man vielleicht erstmal mit einer Innovationsagentur arbeiten. Ist man Neuem gegenüber sowieso offen, ist es besser, die Innovationsabteilung gleich ins Unternehmen zu integrieren. Das fördert den Austausch zwischen der alten und der neuen Welt.“

### DENKVERBOTE GIBT ES NICHT

Egal welchen Weg man geht, es muss immer gelten: Bitte querdenken! Experimente, auch solche, die scheitern, sind erlaubt. Mehr noch: Sie sind nötig, um daraus zu lernen (siehe Interview rechts). Was es dafür braucht? Spielgeld, sagt Sohnemann. Sieben Prozent ihres Umsatzes geben Firmen laut FUTURE CANDY für Forschung und Entwicklung aus. Mindestens 0,5 Prozent sollten es für digitale Innovationen sein, die am Ende vielleicht nie einen Cent einbringen. ■



#### Aaron Levie

Der US-Unternehmer führt die von ihm gegründete Firma Box seit 14 Jahren. Zehn Jahre nach seinen Anfängen in einer Garage im Silicon Valley ging Box 2015 an die Börse

## „Keine Angst schüren“

**Aaron Levie über die Notwendigkeit steter Innovation und die Idee hinter seiner Cloud-Content-Management-Plattform Box. Und er erklärt, wie Unternehmen ihre Kultur auch bei rapidem Wachstum beibehalten können.**

### DUB UNTERNEHMER-Magazin: Mit welcher Vision gründeten Sie Box vor 14 Jahren?

// **Aaron Levie:** Die ursprüngliche Vision des Unternehmens war es, eine sichere und einfache Möglichkeit zu entwickeln, mit der Daten von mehreren Personen und von überall auf der Welt genutzt werden können. Wir waren frustriert von den veralteten Technologien, die Unternehmen dafür verwendeten. Deshalb haben wir uns entschlossen, eine einfache Technologie zu entwickeln, um dieses Problem zu lösen.

### Kann ein Unternehmen mit 2.000 Mitarbeitern genauso innovativ sein wie eine Handvoll Freunde in einer Garage?

// **Levie:** Es muss eine Kultur gepflegt werden, die auf schnellem und innovativem Handeln, Risikobereitschaft und dem Wissen aufbaut, dass sich manche Entscheidungen später als Fehler herausstellen können. Darauf muss dann mit schneller Iteration oder Anpassung reagiert werden. Das Ziel muss eine Kultur sein, die Wert darauf legt und Anreize schafft, innovativ zu sein, und keine, die auf konservativen Entscheidungen und Ideen basiert. Bei einer konservativen Kultur lässt sich der Erfolg zwar vorausplanen, aber das wird nicht zu bahnbrechenden Innovationen führen.

### Also ist es wichtiger, innovativ zu sein, als sich nur finanzielle Erfolge als Ziel zu setzen?

// **Levie:** Der Fokus muss sein, innovative Lösungen für die Probleme der Kunden zu finden. Dass Innovationen nicht jedes Mal zu einem Erfolg führen, muss aber klar sein, denn es besteht immer ein gewisses Risiko. Das darf aber nicht zu einer Unternehmenskultur führen, in der man keine Risiken eingeht oder Angst vor Versagen schürt. Eine Lösung dafür ist der Aufbau einer agilen Unternehmenskultur, die sich sehr schnell an neue Geschäftsdynamiken oder neue Umgebungen anpasst und darauf abzielt, die Probleme der Kunden so schnell wie möglich zu lösen.