

Expertenrat – Prof. Bernd Thomsen

## Über das Geheimnis innovativer Unternehmen

Innovation ist die wichtigste Währung der Wissensgesellschaft. Wie wir lernen, uns immer wieder neu zu erfinden – mithilfe einer einfachen Regel.

Von Bernd Thomsen, 08.03.2019



Kunden der KaffeeKette sind bereit, höhere Preise zu zahlen, da das Leistungsangebot nicht nur das Heißgetränk umfasst. Nur ein Beispiel dafür, was qualitative Ökonomie berücksichtigen kann und teilweise muss.

**Hamburg, Miami.** „Mensch Daddy“, sagte meine Tochter neulich mit trauriger Stimme, „guck doch mal, wenn du mit mir redest!“ Wir saßen gerade im Auto, ich am Steuer und meine Kleine hinter mir im Kindersitz.

Die Bemerkung meiner Tochter zeigt, was Kinder Erwachsenen oft voraushaben. Den Schlüssel für Innovation: kindliche Neugier, Bedenkenlosigkeit und, wenn sie sich nicht gerade über den Vater beschwerten, Freude. Oder kurz, als Summe dieser Fähigkeiten: „Kidability“.

## Expertenrat – Prof. Bernd Thomsen

In einer Wissensgesellschaft ist Innovation die stabilste Währung. Leider beweist die deutsche Wirtschaft in entscheidenden Details bislang wenig Weitblick.

Nehmen wir zum Beispiel das Projekt Pop-up, ein autonomes Flugtaxi, das gemeinsam von Airbus, Audi und Italdesign entworfen wurde. Wie im Werbevideo zu sehen, sitzen die Passagiere wie anno dazumal mit Blick in Fahrtrichtung, was bei selbstfahrenden und -fliegenden Autos überflüssig wird, schließlich muss niemand mehr auf den Verkehr achten. Dann können sich die Passagiere, wie meine Tochter es sich gewünscht hat, endlich auf der Fahrt unterhalten und dabei sogar anschauen.

Eine Banalität im Vergleich zu den technischen Entwicklungen, denken Sie? Nein! Denn, in die Forschung einzubeziehen, wie Menschen künftig leben wollen und werden, ist entscheidend, damit sich Innovation nicht an der zukünftigen Realität vorbeientwickelt. Oder gar scheitert, weil den Menschen irgendwann ganz andere Dinge wichtig sein werden, als ein auf die Technik fokussierter Ingenieur es sich heute vorstellen kann.

### [Youtube-Video](#)

Leider ist der Begriff Innovation gerade dabei, zu einem Modewort zu verkommen. Der inflationäre Gebrauch untergräbt seine Bedeutung. In einer Zeit immer schnellerer Veränderungen brauchen Unternehmen Innovationen, um im rasanten globalen Wettbewerb nicht den Anschluss zu verlieren.

Grundlage dafür ist eine Innovationskultur, die – vom Praktikanten bis zum CEO – im ganzen Unternehmen gelebt wird. Dazu gehört auch die Bereitschaft der Führungskräfte, den Status quo immer wieder zu hinterfragen und den sich ständig verändernden menschlichen Bedürfnissen Rechnung zu tragen. Deshalb lässt sich eine wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft nicht an eine Handvoll Menschen binden, die den ganzen Tag nichts anderes machen, als im stillen Kämmerlein über das „nächste große Ding“ zu grübeln. Damit ein Unternehmen innovativ ist, muss sich jeder Mitarbeiter mit einbringen.

Wie das gelingt? Wir sollten stets offen sein für Neues und beseelt davon, dazuzulernen. Auch das ist Kidability. Ein Vorbild diesbezüglich ist Obi Felten: Die Topmanagerin bei Googles Mutter Alphabet trifft sich rund 50-mal im Jahr mit Unternehmern anderer Branchen, um ihren Horizont zu erweitern.

## Expertenrat – Prof. Bernd Thomsen

Wir sollten nicht nur in neue Produkte oder Dienstleistungen investieren, sondern ebenso die bereits vorhandenen ständig weiterentwickeln. Wie das funktioniert, zeigte Tim Berners-Lee bereits Ende der 80er-Jahre. Der Physiker und Informatiker kombinierte neu, was schon da war, unter anderem HTML und HTTP, und schuf daraus etwas Neues, das die ganze Welt revolutionierte: das World Wide Web.

Und wir sollten groß denken – und klein anfangen. In unserer Firmengruppe haben wir, nicht nur für Innovationsprojekte, eine „Dummy-Policy“, es gibt für alles eine Testphase, denn nichts ist so erfüllend (und oft auch entlarvend), wie eine Idee im wirklichen Leben auszuprobieren. Validierung ist der Möglichmacher, nachdem Kreativität als Zündstoff diene.

Darüber diskutierte ich kürzlich in New York mit William Duggan, Professor für Strategische Intuition an der Columbia University. Manchmal, erklärte er mir, seien es nur Momente, die kreative Innovation in einem einzigen Gedankengang hervorbringen. Solche Geistesblitze kämen oft, wenn wir entspannt sind, etwa unter der Dusche, wenn wir uns nicht auf die Lösung einer bestimmten Aufgabe konzentrieren. Das klappt übrigens umso besser, je mehr wir uns zuvor einem ebenso konkreten wie relevanten Ziel verschrieben haben.

## **Die wichtigste Frage, die Innovation befördert**

Warum, lautet das Zauberwort, das Raum für Innovation schafft. Von Kindern hören wir es Hunderte Male am Tag. „Wieso, weshalb, warum, wer nicht fragt, bleibt dumm!“, heißt es in der „Sesamstraße“. Es geht darum, neugierig und hungrig zu bleiben, um hinter den oberflächlichen Details zum Kern der Sache vorzudringen.

„Warum?“, fragte die dreijährige Tochter des Physikers Edwin Land, „kann ich unsere Fotos nicht sofort sehen?“ Land dachte darüber nach und gründete 1937 in Boston eine Firma. Es war die Geburtsstunde von Polaroid. Mittlerweile ist das Unternehmen im 3D-Druck tätig.

Kidability macht alle Mitarbeiter im Unternehmen innovativer. Das klappt aber nur, wenn Scheitern erlaubt ist und Fehler begrüßt werden. Im Innovationszeitalter müssen Misserfolge gewissermaßen als Preis für den späteren Erfolg einkalkuliert werden.

Das Geheimnis von Innovationen haben viele Unternehmer im kalifornischen Silicon Valley und Silicon Beach oder den texanischen Silicon Hills verstanden. Sie nehmen –

## Expertenrat – Prof. Bernd Thomsen

wie Kinder – kein Blatt vor den Mund. „Scheitern ist nicht scheiße“, sagen sie und lernen lieber aus ihren Fehlern, als den Kopf in den Sand zu stecken.

Veränderung macht dort keinem Angst, weil sich alle einer viel größeren Gefahr bewusst sind, nämlich durch Disruption hinweggefegt zu werden, wie einst Nokia oder Kodak. Die Augen zu verschließen, das scheint oft der deutsche Weg zu sein, der bessere ist es nicht!

Kinder dagegen gehen mit offenen Augen durch die Welt und lösen eine Aufgabe nicht selten kreativer und damit besser als Erwachsene, weil sie keine normativen Grenzen beim Denken haben. Das zeigt eindrucksvoll die sogenannte Marshmallow-Challenge, ein Experiment, bei dem die Teilnehmer aus ungekochten Spaghetti, Klebeband und einer Schnur einen Turm bauen müssen, einen Marshmallow an der Spitze.

Den höchsten Turm bauten weder BWL-Studenten noch Rechtsanwälte, sondern: Kindergartenkinder. Denn während die Erwachsenen ihre Zeit mit überbordender Planung verschwendeten, legten die Kids gleich los mit Prototypen, den Ergebnissen der oben erwähnten Dummy-Policy. Übrigens: Auch CEOs schnitten nicht so gut ab wie Kinder. Das änderte sich, als sie von ihren Assistenten unterstützt wurden. Was wieder das kreative Potenzial sozialer Interaktion beweist.

Wir Erwachsenen limitieren uns oft mit den guten wie schlechten Erfahrungen, die wir in der Vergangenheit gemacht haben. Das ist jedoch tückisch, wenn es um Innovation geht. Denn damit laufen wir Gefahr, neue Ideen viel zu früh zu ersticken. Oder wir stellen viel zu spät fest, dass eine auf Erfahrungen basierende Theorie nicht funktioniert.

Erfahrung ist Wissen, das wir in der Vergangenheit angesammelt haben, dieses ist jedoch oft nicht dienlich, wenn es um unsere Zukunft geht. Im schlimmsten Fall haben wir dann eine Menge Geld, Zeit und Energie vergeudet. Ohne Nutzen!

Mit Kidability erreichen Führungskräfte, dass ihre Teams im Kopf jung bleiben, egal wie alt sie sind. Vor allem aber, dass alle gemeinsam – voller Neugier, Freude und ohne Bedenken – die höchsten Türme bauen, also Lösungen für Herausforderungen finden, die noch keiner so genau kennt.

# Handelsblatt

## Expertenrat – Prof. Bernd Thomsen

Mehr von dieser kindlichen Innovationskraft würde auch den oben erwähnten Entwicklern fliegender Autos guttun, damit sie erkennen, was die Menschen wirklich bewegt. Sehr zur Freude meiner kleinen Tochter.



Prof. Bernd Thomsen, ist CEO der Thomsen Group, die führende globale Managementberatung mit Zukunftsexpertise. Er blickt mit seiner Tochter für das Handelsblatt regelmäßig in die Zukunft.

## Prof. Bernd Thomsen

Prof. Bernd Thomsen ist CEO der Thomsen Group, die führende globale Managementberatung mit Zukunftsexpertise, die seit mehr als 35 Jahren ausgewählte Regierungen und Unternehmen der wichtigsten Industrien dabei unterstützt, Chancen des Wandels zu nutzen. Thomsen ist Zukunftsforscher, Strategie und Innovationsexperte. Er wurde zum „Global Innovation Expert No.1“ gewählt, ist Buch-Autor und weltweit begehrter Keynote-Speaker.

Thomsen gründete 1984 die Unternehmensgruppe Thomsen Group, die seit vielen Jahren in der Arbeitgeberattraktivität ununterbrochen vor den wichtigsten anderen globalen Beratungsgesellschaften bewertet wird. Thomsen entwickelte für die Gruppe, die als Geheimtipp gilt, eine Wachstumsdefinition, die vor quantitativen Parametern qualitativem Wachstum Priorität einräumt.

Prof. Thomsen sagte in den letzten drei Jahrzehnten weltwirtschaftliche Entwicklungen, gesellschaftliche Veränderungen und neue Industrien voraus. Die überwiegende Mehrheit seiner Vorhersagen und Prognosen traten ein. Er entwickelte zudem über 300 erfolgreiche Innovationen und viele Produkte, die wir täglich benutzen.

Sie erreichen Bernd Thomsen unter



PUBLIKATIONEN VON BERND THOMSEN

