

**Mini  
Book**

Dr. Jens-Uwe Meyer

# Digitale Disruption

**Buch-  
auszug**

Die nächste Stufe  
der Innovation

**BusinessVillage**

# Digitale Disruption

Dr. Jens-Uwe Meyer  
**Digitale Disruption**  
Die nächste Stufe der Innovation  
1. Auflage 2016

288 Seiten; 24,95 Euro  
ISBN 978-3-86980-345-6; Art.-Nr.: 1001



Sie denken, die Digitalisierung der Wirtschaft ist vorbei? Nein, sie hat gerade erst begonnen. Und sie wird alles, was Sie kennen, radikal auf den Kopf stellen. Sie wird Ihren Beruf, Ihr Leben radikal verändern. So, wie Sie es kaum für möglich halten.

Fitness-Apps, 3D-Drucker und der Onlinechat mit dem Arzt – das war nur der erste Schritt: digitale Transformation. Das, was uns in der nächsten Stufe erwartet, ist digitale Disruption. Sie wird ganze Branchen von Grund auf erneuern. Sie wird menschliche Kompetenzen durch Algorithmen ersetzen, sie wird das eigentliche Produkt zur Nebensache machen. Eine Entwicklung, die nicht mehr aufzuhalten ist.

Das alles kommt Ihnen wie Zukunftsmusik vor? Dann sollten Sie dieses Buch gelesen haben. Jens-Uwe Meyer illustriert, wie die nächste Stufe der Innovation gerade Realität wird.

Muss Ihnen das Angst machen? Nein. Denn die digitale Zukunft wird nicht nur im Silicon Valley gemacht. Sie und Ihr Unternehmen sind ein Teil davon. Wenn Sie die Mechanismen der digitalen Disruption verstehen und sich auf die Logik der digitalen Zukunft einlassen, werden Sie diese Zukunft mitgestalten.

Dr. Jens-Uwe Meyer ist Internet-Unternehmer, Top-Managementberater und Keynote Speaker. Mit zehn Büchern gilt er als Deutschlands führender Innovationsexperte.



## **Vorträge von Dr. Jens-Uwe Meyer Inspirierend. Interaktiv. Innovativ.**

### **Dr. Jens-Uwe Meyer**

#### **Referent, Keynote Speaker, Vortragsredner**

Deutschlands Nr. 1 Experte für Innovation und digitale Disruption. Provokativ, mitreißend, unterhaltsam. Seine Botschaften inspirieren Top Manager und Spitzenpolitiker in ganz Europa. Wissenschaftlich belegt, in zehn Büchern veröffentlicht. Dr. Jens-Uwe Meyer promovierte über die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Er ist Software-Architekt und Internet-Unternehmer. Mit seinem Unternehmen Innolytics entwickelt er disruptive Innovations- und Beratungssoftware.

Informationen unter: [www.jens-uwe-meyer.de](http://www.jens-uwe-meyer.de)

# Auszug aus dem Buch

## Dr. Jens-Uwe Meyer

Digitale Disruption

Die nächste Stufe der Innovation

1. Auflage 2016

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

## Bestellnummern

ISBN 978-3-86980-345-6 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-346-3 (E-Book, PDF)

Direktbezug unter [www.businessvillage.de/bl/1001](http://www.businessvillage.de/bl/1001)

## Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-100

Fax: +49 (0)5 51 20 99-105

E-Mail: [info@businessvillage.de](mailto:info@businessvillage.de)

Web: [www.businessvillage.de](http://www.businessvillage.de)

## Layout und Satz

Sabine Kempke

## Coverabbildung

broken glass: [www.istockphoto.de](http://www.istockphoto.de) © Ivan Bliznetsov

Dr. Jens-Uwe Meyer. © Andreas Koslowski.

## Abbildungen im Innenteil

Grafiken: Stefan Kilz

## Copyrightvermerk

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

# Inhalt

**7 Achtung! Da kommt etwas auf Sie zu!**

## **21 1. Die sieben Prinzipien digitaler Disruptoren**

**26** Prinzip 1: Kein Auto. Kein Haus. Kein Boot.  
– Nutzen statt kaufen

**34** Prinzip 2: Das macht dann die Gemeinschaft ...  
– Crowdification

**42** Prinzip 3: Zielgruppe eins

**49** Prinzip 4: Glaskugel 3.0

**57** Prinzip 5: Kompetenzstandardisierung

**66** Prinzip 6: Zentralisierung der Kundenschnittstelle

**74** Prinzip 7: Radikale Effizienzsteigerung

**84** Das Prinzip über allem: Digital Lifestyle

## **91 2. Wie digitale Disruption Branchen verändern wird**

**96** Schade. Wir können nicht klagen.

Die Digitalisierung der Rechtsberatung

**102** »Papa, was ist eine Bankfiliale?«

**113** Kann ein Computer Häuser bauen?

**118** Wenn Berater durch Algorithmen ersetzt werden

**125** Die Zukunft des stationären Handels

**132** Vertrauen Sie Dr. App

**140** Essen aus dem 3-D-Drucker

**145** Ist Ihre Zahnbürste etwa nicht online?

**153** Kann man Gurken digitalisieren?

**158** Wenn nachts der Roboter die Post ausliefert

**164** Was genau ist eigentlich Fernsehen? Und wer schaut das?

**173** Wie wir morgen von A nach B kommen

**182** Telekommunikation: Treiber oder Verlierer  
der digitalen Disruption?

190 »Hallo, ich bin Oscar.«

Digitale Disruption in der Versicherungsbranche

### 199 3. Die Umsetzung digitaler Disruption

201 Warum Konzerne beim Gründerpitch durchfallen

207 Drei Aussagen, die Sie mit Vorsicht genießen sollten

213 Die Entwicklung der digitalen Innovationsfähigkeit

222 Entwickeln Sie schizophrene Strategien!

226 Willst du Pirat sein? Das Wertesystem digitaler Disruptoren

228 Kann man digitale Disruption verwalten?

- Strukturen und Prozesse

232 Führungskräfte müssen stören!

Wie Sie Mitarbeiter zu digitalen Innovationen führen

237 Klauen Sie, aber richtig!

240 Sitzt vor Ihnen der nächste Mark Zuckerberg?

Wie Sie erfolgreiche digitale Innovationsteams zusammenstellen

243 Nehmen Sie Innovatoren das Geld weg! Ressourcen richtig einsetzen

246 Willkommen auf dem Innovationsfriedhof! - Lernen Sie zu scheitern!

247 Alles bunt und lustig? Klischee und Wahrheit

250 Reset! Denktechnik für die digitale Disruption

257 Fazit: Digitale Disruption ist machbar

### 261 4. Ausblick: Die digitale Disruption der Gesellschaft

262 Die internationale Konkurrenz wird schneller,

besser und innovativer

266 Schule muss neue Kompetenzen vermitteln!

269 Die Digitalisierung als Job-Killer?

279 Anhang

280 Der Autor

281 Literaturquellen

283 Bildnachweise



**DISRUPT**

Disrupt. fotolia.com. © gustavofraza0

**Achtung! Da kommt  
etwas auf Sie zu!**

## Die Wirtschaft erfindet sich gerade neu

Das Thema Digitalisierung hat die Vorstandsetagen deutscher Unternehmen und Konzerne erfasst. Kaum ein Branchenkongress, kaum eine Topmanagementtagung, auf der nicht die Chancen und Gefahren diskutiert werden. Bankvorstände tauschen sich darüber aus, wie sie ihre Kunden künftig online besser beraten können. Die Gesundheitsbranche überlegt, wie Daten auf Fitnessarmbändern vom Arzt genutzt werden können. Und Produkte aus unserem Alltag – wie beispielsweise Zahnbürsten – gehen wie selbstverständlich online.

Die Revolution trägt unscheinbare Namen. Es sind kryptische Abkürzungen wie 5G, NoSQL und IPv6 oder Fantasiebegriffe wie Cloud und Big Data. Das mobile High-Speed-Datennetz, das Internet der Dinge und die Möglichkeit, Daten in einer bislang nicht zu bewältigenden Größenordnung zu analysieren, sind die Grundlage für eine neue Art digitaler Geschäftsmodelle. Zusammengenommen werden diese Technologien das Internet, die Wirtschaft und letztlich unser Leben in den nächsten Jahren neu definieren. Es ist so, als wären das Auto, die Eisenbahn und das Flugzeug zur gleichen Zeit erfunden worden und innerhalb weniger Jahre zum Massenprodukt geworden. Jede Technologie für sich ist bereits disruptiv, zusammen verändern sie Wirtschaft und Gesellschaft von Grund auf.

Doch wie radikal? Die Antwort gibt dieses Buch: In einem Ausmaß, das Sie sich heute noch nicht einmal im Entferntesten vorstellen können. »Die digitale Disruption könnte innerhalb der nächsten zehn bis fünfzehn Jahre 40 Prozent aller Arbeitsplätze automatisieren«, warnt die Produktivitätskommission der australischen Regierung im Juni 2016. Der Digitalverband bitkom spricht von

»grundlegenden Veränderungen der Marktbedingungen«. Und das Hamburger Weltwirtschaftsinstitut HWWI schreibt in seiner Studie *Digitalökonomie Strategie 2030*: »Ein Risiko der technologischen Arbeitslosigkeit im Zuge von Industrie 4.0 ist nicht von der Hand zu weisen.«

Von der digitalen Disruption ist jede Berufsgruppe betroffen:

- Anwälte aufgepasst! Einen Teil Ihres Know-hows wird jetzt gerade digitalisiert.
- Ärzte aufgepasst! Die Untersuchungen per Smartphone ist heute schon Realität.
- Banker aufgepasst! Supermarktkassen ersetzen Bankfilialen.

*»Mich betrifft das nicht, unsere Branche ist anders.«*

Denken Sie das? Lesen Sie das Kapitel *Wie digitale Disruption Branchen verändern wird*. Die Veränderung betrifft Sie persönlich.

## Digitale Disruption – Was ist das eigentlich?

Sie nehmen Ihr Smartphone in die Hand, legen Ihre Fingerkuppe zwei bis fünf Minuten auf die Kameralinse. Anschließend verrät Ihnen Ihr Smartphone, wie Ihr aktueller Gesundheitszustand in den Bereichen Herz, Kreislauf und psychisches Wohlbefinden ist. Möglicherweise denken Sie jetzt: »Das ist bestimmt so eine neue Idee aus dem Silicon Valley.« Weit gefehlt: Die Kameralinse des Smartphones als Diagnoseinstrument für die Gesundheit ist weder Science-Fiction noch eine Idee aus dem Silicon Valley. Die Firma, die diese App anbietet, heißt Preventicus und sitzt in Jena.

## Preventicus

### Was tut das Unternehmen?

Sie platzieren die Kameralinse Ihres Smartphones auf der Fingerkuppe. Über zwei bis fünf Minuten wird Ihre Pulscurve aufgezeichnet. Aus Form und Variabilität der Pulscurve ermitteln Algorithmen fundierte Einschätzungen der Gesundheit in den Bereichen Herz, Kreislauf sowie psychisches Wohlbefinden. Ein Gesundheitsportal unterstützt Nutzer dabei, gesund zu bleiben.

### Was macht das Unternehmen disruptiv?

Der Trend hat bereits vor Jahren eingesetzt: Der Arzt – früher die unbestrittene Autorität im Gesundheitswesen – erhält Konkurrenz: Durch den Patienten, der Diagnosen kritisch hinterfragt. Unternehmen wie Preventicus bringen diesen Trend auf eine neue Stufe: Künftig verfügt der Arzt zwar über das Fachwissen, doch der Patient über die besseren Daten.

#### Branche



GESUNDHEIT

#### Disruptionsprofil



EFFIZIENZSTEIGERUNG



VERÄNDERUNG DER MARKTLOGIK



SCHAFFUNG NEUER MÄRKTE



#### Disruptionsprinzipien



GLASKUGEL 3.0



KOMPETENZ-STANDARDISIERUNG



ZIELGRUPPE EINS

Das Verfahren beruht auf mehr als fünfzig klinischen Studien, im Beirat des Unternehmens sitzen Kardiologen fünf verschiedener Kliniken. Preventicus strebt eine Revolution des betrieblichen Gesundheitsmanagements an. Auf Basis der Algorithmen und einer jahrzehntelangen Forschung ermittelt das Unternehmen die persönliche Herzfitness von Mitarbeitern. Daraus lassen sich individuelle Gesundheitsmaßnahmen ableiten. Im Preventicus

Onlineportal können Nutzer ihren persönlichen Vitalzustand ständig überwachen und sehen, welche Erfolge Präventionsmaßnahmen bringen.

Stellen Sie sich vor, Sie lassen Ihr Handy nicht mehr bei einem klassischen Versicherer absichern, sondern Sie vernetzen sich mit Ihren Bekannten in kleinen Gruppen und springen bei Bagatellschäden füreinander ein. Dieses Modell bietet Friendsurance an, eine sogenannte Peer-to-Peer-Versicherung. Dieses Konzept ist kein Luftschloss. Das Unternehmen, das 2010 gegründet wurde, hat mittlerweile eine sechsstellige Kundenzahl und ein Team von achtzig Mitarbeitern. Im März 2016 erhielt das Unternehmen seine bis dahin höchste Investition: Der asiatische Multimilliardär Li Ka-Shing, laut Forbes Magazine der derzeit reichste Mann Asiens, investiert 15,3 Millionen US-Dollar in das Unternehmen.

Stellen Sie sich einen Landwirt vor, der nicht mehr auf dem Traktor sitzt, sondern die neuesten Daten über Bodenqualität und zu erwartende Ernteerträge am Computer auswertet. Der GPS-gesteuerte Traktor fährt autonom über die Felder, während die Hofdrohne Livedaten sendet. Auf dem Spargelfeld des Nachbarn spüren intelligente, mit Bodenradar ausgestattete Maschinen Spargelköpfe auf, die dann von einem Roboter geerntet werden. Auch das ist bereits Realität. Wieder einmal nicht im Silicon Valley, sondern in Sachsen-Anhalt.

Die drei Beispiele haben eines gemeinsam: Es sind digitale Disruptionen. Sie bedienen sich dreier unterschiedlicher Mechanismen: Während Preventicus die fachliche Kompetenz eines Mediziners digitalisiert, setzt Friendsurance auf das Prinzip Crowdfication.

Der Bauernhof 4.0 ist ein Beispiel für radikale datengetriebene Effizienzsteigerung. Digitale Innovationen wie diese stellen bestehende Branchen auf den Kopf. Wo das Smartphone den Gesundheitszustand analysiert, wird dem Arzt ein Teil seines bisherigen Tätigkeitsfelds genommen. Wenn sich Menschen über eine Plattform gegenseitig versichern, ist dies der alte Gedanke eines Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit – nur größtenteils ohne Versicherung. Und wenn selbstfahrende Landmaschinen, Drohnen und Spargelerntemaschinen mit Bodenradar die Arbeit von Landarbeitern übernehmen, hat dies nicht nur wirtschaftliche, sondern auch gesellschaftliche Auswirkungen. In ganzen Landstrichen wird menschliche Arbeit unbedeutender, der Trend zu wachsenden Metropolen und dünner besiedelten Landstrichen wird sich weiter fortsetzen.



Monitor. pixabay.com

# Die sieben Prinzipien digitaler Disruptoren



**Standpunkt** »Es wird immer Freaks geben, die Dübel riechen möchten und durch den Baumarkt gehen, aber die Mehrheit der nächsten Generationen wird erwarten, dass es jemanden gibt, der die Dinge für sie erledigt. Viele junge Menschen lernen gar nicht mehr, handwerkliche Aufgaben selbst zu erfüllen.« [Hartmut Jenner, Vorsitzender der Geschäftsführung der Kärcher-Gruppe]



© Kärcher/Martin Stollberg

Die Denk- und Handlungsweisen digitaler Disruptoren folgen häufig den gleichen Prinzipien. Es sind Muster, die sich über Branchen hinweg immer wieder finden. Entwicklungen, die in Branche A eingetreten sind, wiederholen sich mit einer zeitlichen Verzögerung in Branche B. Sie werden die Prinzipien, die hinter disruptiven digitalen Geschäftsmodellen stehen, in diesem Kapitel kennenlernen.

Die Kenntnis der Muster ermöglicht es Ihnen, Entwicklungen in Ihrer Branche vorherzusagen. Mehr noch: Sie können eigene, vollkommen neue Denkansätze entwickeln. Nutzen Sie die Prinzipien der Disruption wie eine Art Blaupause. Nehmen Sie sie als Grundlage für Ihre Strategieentwicklung oder um zu verstehen, welche Mechanismen aktuell in Ihrer Branche wirken.

In meiner Biografie auf Seite 280 können Sie lesen, dass ich ausgebildeter Kriminalkommissar bin. Als Kriminalist können Sie gar nicht anders, als in Form von Mustern zu denken. Genau das habe ich in den vergangenen Jahren getan. Ich habe mir Hunderte digitaler Geschäftsmodelle angesehen, sie gemeinsam mit Workshop-

teilnehmern und Studenten analysiert und mich gefragt: Was ist der Kern des Unternehmens? Welches Muster lässt sich identifizieren? Die sieben Prinzipien, auf die ich dabei gestoßen bin, sind die wesentlichen Treiber der digitalen Disruption. Prinzipien der digitalen Transformation habe ich bewusst aus dieser Aufzählung herausgelassen. Wenn ein Kundenberater über Skype statt über Telefon kommuniziert, hat sich zwar das Medium verändert, aber nicht das Prinzip, nach dem der Berater arbeitet.

Die sieben Prinzipien, die ich in diesem Kapitel beschreibe, sind die, die Märkte und Geschäftsmodelle nachhaltig verändern.

### **Prinzip 1: Kein Auto. Kein Haus. Kein Boot.**

#### **– Nutzen statt kaufen**

Digitale Disruptoren haben oft kein eigenes Produkt. Sie stellen keine Autos her und bauen keine Häuser. Doch was verkaufen sie dann? Nutzen. Das erste Prinzip beschreibt, wie Sie durch die Digitalisierung beispielsweise ein Kraftwerk betreiben können, ohne eines zu besitzen.

### **Prinzip 2: Das macht dann die Gemeinschaft ...**

#### **– Crowdification**

Wikipedia statt Brockhaus. So lässt es sich auf den Punkt bringen. Ein Geschäftsmodell, das in analogen Zeiten durch klare Strukturen Bestand hatte, wird plötzlich durch das scheinbar chaotische Prinzip der Crowd angegriffen. Irgendwo findet sich jetzt jemand, der etwas leistet oder tut.

### **Prinzip 3: Zielgruppe eins**

Um 20 Uhr geht der Fernseher an. Dann kommt die Tagesschau. Deutschland erfährt, was heute wichtig war. Das ist Vergangenheit. Massenmedien, Massendienstleistungen und Massenprodukte werden mehr und mehr durch disruptive Angebote ersetzt, die nur eine Zielgruppe kennen: Mich. Beziehungsweise Sie.

### **Prinzip 4: Glaskugel 3.0**

Ich weiß, was du morgen tun wirst. Der Markt für datengestützte Vorhersagen ist gerade dabei, zum Massenmarkt zu werden. Wer weiß, was ein Kunde morgen tun oder wie er sich entscheiden wird, kann das eigene Angebot früher platzieren als andere. Was klingt wie Science-Fiction, ist längst Realität.

### **Prinzip 5: Kompetenzstandardisierung**

Anwälte, Ärzte, Berater, Lokführer, Sachbearbeiter, Steuerberater ... Diese Liste ließe sich unendlich fortsetzen. Überall dort, wo sich Wissen standardisieren lässt, wird es in den kommenden Jahren standardisiert werden. Digitale Disruption trifft Berufsbilder, die heute (scheinbar) nicht ersetzbar sind.

### **Prinzip 6: Zentralisierung der Kundenschnittstelle**

Im Kern besteht jedes Unternehmen aus zwei Teilen: Ein Teil verkauft, der andere führt aus. Dieses Prinzip setzt darauf, den ersten Teil zu besetzen. Wer den Kunden hat, hat das Geld. Wer das Geld hat, bestimmt. Der Kampf um die Kundenschnittstelle ist ein Kampf um Marktmacht.

## Prinzip 7: Radikale Effizienzsteigerung

Sie haben das Schlagwort Industrie 4.0 bestimmt schon einmal gehört. Es ist ein irreführender Begriff. Er suggeriert, dass es um eine Entwicklung innerhalb von Fabriken geht. In Wahrheit geht es um viel mehr. Dieses Prinzip beschreibt, was passiert, wenn Einkauf, Verkauf, Produktion und Logistik miteinander vernetzt werden.



Über allen Prinzipien steht ein weiteres, eine Art Meta-Prinzip, das überall hineinspielt: Digital Lifestyle. Auch dieses Prinzip werden Sie in diesem Kapitel kennenlernen.



**Im Buch: Ein Ausblick auf die digitale Zukunft von  
14 Branchen**

Durcheinander. fotolia.com. © Marco2811

Wie digitale Disruption  
Branchen verändern wird

2

»Das betrifft mich nicht. Unsere Branche kann man nicht digitalisieren.« Sie denken das wirklich?

»Wir sind im Tiefbau. Eine App fürs Baggern hat noch niemand erfunden.«

Doch. Der Baumaschinen-Hersteller Komatsu hat eine eigene Abteilung dafür. Sie heißt Smart Construction und entwickelt autonome Baumaschinen. Eine Drohne vermisst die Baustelle aus der Luft und entwickelt ein dreidimensionales Modell des Terrains. Anschließend führen fahrerlose Bagger und Bulldozer die Bauarbeiten aus.

»Meine Frau arbeitet in der Kosmetik, da kann ich mir Digitalisierung überhaupt nicht vorstellen.«

Der SK-II Magic Ring tut genau das: Er verbindet digitale Analysen mit Kosmetikkonzepten. Das Gerät analysiert Ihre Hautbeschaffenheit: Es zählt Ihre Falten und Hautwinkel, misst Ihre Hautelastizität, sucht nach kleinen Flecken, die sich ausweiten könnten und zeichnet Ihren Hautglanz auf. Sie erhalten eine Einschätzung Ihres Hautalters. Ihre Ergebnisse werden mit denen von Menschen vergleichbaren Alters verglichen. Anschließend wird Ihr individuelles Hauptpflegeprogramm entwickelt.

»Meinem Sohn habe ich gesagt: Junge, geh zur Bank, das ist ein sicherer Job.«

Sicherheit ist ein relativer Begriff. Möglichst nicht in eine Filiale versetzen lassen. Banken sind aktuell eines der Hauptangriffsziele digitaler Disruptoren, die das klassische Filialgeschäft komplett ersetzen wollen.

»Meine Tochter ist Anwältin. Die sorgt dann dafür, dass mein Sohn eine gute Abfindung erhält.«

Theoretisch ja. Dummerweise gehört gerade Arbeitsrecht zu den einfacher standardisierbaren Rechtsgebieten. In den kommenden Jahren werden eine Reihe digitaler Dienstleister entstehen, die Anwälte durch Algorithmen ersetzen.

In diesem Kapitel möchte ich Ihnen aufzeigen, wie die Digitalisierung in den kommenden Jahren unterschiedliche Branchen verändern wird. Ich habe dabei einen ganz besonderen Blickwinkel: Ich bin kein Branchenexperte. Das ist nachteilig, weil ich in keiner Branche ein richtiger Experte bin. Aber es hat Vorteile. In einem typischen Monat halte ich Vorträge in der Logistikbranche, der Energiebranche, vor Geschäftsführern von Einzelhandelsketten und Druckereien. Ich spreche dabei mit Vorständen von Banken und Versicherungen, Verantwortlichen im Maschinen- und Anlagenbau, in der Industrie und der Automobilbranche oder in den Medien. Anschließend diskutieren wir oft mehrere Stunden.

Überall ist die Veränderung der Geschäftsmodelle und die Anforderung an Unternehmen der Zukunft das beherrschende Thema. Meine Gespräche unterscheiden sich heute massiv von denen, die ich 2013 oder 2014 geführt habe: Der Druck, sich mit den massiven Veränderungen auseinanderzusetzen, ist seit Anfang 2015 stark angewachsen. Auch die Offenheit, das bisherige eigene Denken und Handeln infrage zu stellen, wächst.

Allerdings neigen die Verantwortlichen dazu, nur den Mikrokosmos ihrer eigenen Branche zu betrachten. Genau das erweist sich mitunter als problematisch. Denn – das habe ich in der Einleitung

**Standpunkt** »Branche für Branche wird digitalisiert. Wieso sollte die Digitalisierung vor irgendeiner Branche stehen bleiben? Also: Ob Unternehmen und Behörden wollen oder nicht, sie müssen sich auf den Weg machen und digitalisieren. Wir selbst haben uns gewandelt vom traditionsreichen und spezialisierten Druckunternehmen für Pässe, Ausweise, Banknoten und Briefmarken zum Anbieter kompletter Sicherheitslösungen für die analoge und digitale Welt.« [Ulrich Hamann, Vorsitzender der Geschäftsführung der Bundesdruckerei GmbH]



© Bundesdruckerei

zu den Prinzipien digitaler Disruptoren bereits geschrieben – die Digitalisierung folgt eher Mustern als Branchen. Dass bestimmte Entwicklungen noch nicht in Ihrer Branche spürbar sind, bedeutet nicht, dass sie nicht stattfinden. In diesem Kapitel möchte ich Ihnen deshalb einen Überblick über die Zukunft verschiedener Branchen geben. Sie werden die Muster wiederfinden, nach denen Veränderung stattfindet. Ob Anwalt, Arzt, Landwirt, Paketzusteller oder Unternehmensberater – so unterschiedlich die Branchen sein mögen, digitale Disruption setzt bei allen genau an der gleichen Stelle an. Nicht die hochkomplexen Individualleistungen werden durch Algorithmen ersetzt – auch in dreißig Jahren wird ein Anwalt vor Gericht stehen und seinen Mandanten verteidigen, genauso wie es auch noch Ärzte geben wird, die Patienten behandeln. Es ist das Brot- und Buttergeschäft, das digitalisiert wird. Die Vertragsformulierung, die der Anwalt bislang aus dem Computer genommen und leicht verändert hat. Die Diagnostik eines Arztes, die durch Algorithmen standardisiert werden kann. Das Geschäft, das bislang einfach abzuwickeln und damit einträglich war.

Ich möchte Ihnen in diesem Kapitel einen Überblick über die Entwicklungen in den Branchen geben, mit denen ich selbst täglich zu tun habe. Dabei erhebe ich keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es geht nicht darum, jede Branche lückenlos darzustellen, sondern darum, Ihnen einen generellen Überblick zu geben. Mein Ziel ist es, dass Sie verstehen, was in Ihrer eigenen Branche gerade passiert. Aber noch viel wichtiger: dass Sie erkennen, in welchem Ausmaß sich die gesamte Wirtschaft gerade verändert. Häufig kommen Zuhörer nach Vorträgen zu mir und sagen: »Da wird mir ja angst und bange.« Aber das ist überhaupt nicht mein Ziel. Im Gegenteil: Wenn Sie über den Tellerrand Ihrer eigenen Branche hinausschauen, entdecken Sie viel einfacher Chancen, als wenn Sie im Mikrokosmos bleiben. Das ist das, was ich bei Ihnen auslösen möchte: eine offene, neugierige Herangehensweise an die kommenden Veränderungen. Denn die Digitalisierung hat einen großen Vorteil: Lösungen können adaptiert und anschließend problemlos von einer Branche auf andere übertragen werden. Sie sehen das an Unternehmen wie M-Cube, einem Unternehmen, das Vergleichsportale für unterschiedlichste Branchen entwickelt: Vom Bestattungsvergleich, den Sie bereits kennengelernt haben, über das Portal *augen-lasern-vergleich.de* bis hin zu *fahrschulvergleich.de*. Drei unterschiedliche Branchen, eine Herangehensweise. Und das gleiche Prinzip: die Zentralisierung der Kundenschnittstelle. Zusammen mit den sieben Prinzipien digitaler Disruptoren ist dieses Kapitel ein wichtiger Baustein für die Entwicklung Ihrer digitalen Innovationsstrategien.

# Radikale Innovation

Dr. Jens-Uwe Meyer  
**Radikale Innovation**  
Das Handbuch für Marktrevolutionäre  
2. Auflage 2016

256 Seiten; 24,80 Euro  
ISBN 978-3-86980-134-6; Art.-Nr.: 867



Fortschritt war gestern – Unternehmen, die im Wettbewerb bestehen wollen, müssen die Revolution ausrufen: Radikale Innovation. Sie brauchen Produkte, für die es noch keine Märkte gibt. Dienstleistungen, die niemand für möglich hält. Und Geschäftsmodelle, die die Regeln ganzer Branchen auf den Kopf stellen. Innovationen, die mutige Pioniere erfordern – und nicht Verwalter aufwendiger Prozesse.

Doch hier herrscht Mangel. Draußen verändert sich die Welt, drinnen verändert sich die Powerpoint-Präsentation. Draußen wird die digitale Revolution ausgerufen, drinnen der Abstimmungsprozess neu aufgesetzt. Draußen sind Rebellen dabei, neue Märkte zu erobern, drinnen überlegen Manager, wie sie sich absichern, bevor sie handeln. Quer durch alle Branchen ist die Mehrheit der Unternehmen und Institutionen heute nicht in der Lage, radikale neue Ideen zu entwickeln.

Radikale Innovation erfordert radikale neue Konzepte. Konzepte, mit denen Unternehmen beweglicher und mutiger werden. Konzepte für Macher, die sich nicht damit abfinden, dass große Ideen irgendwo im Bermuda-Dreieck der festgefahrenen Unternehmensstrukturen verschwinden. Und ein neues Denken – statt Konzepte wiederzukäuen, die in den Neunzigerjahren aktuell waren.

Das neue Buch von Jens-Uwe Meyer, einem der anerkanntesten Innovationsexperten in Deutschland, stellt bahnbrechende Denkansätze vor. Ein Handbuch aus der Praxis, das anhand internationaler Fallstudien und der Erkenntnisse aus Hunderten von Innovationsprojekten zeigt, wie Unternehmen durch radikal neue Wege zu Innovationsgewinnern werden.



Wahl zwischen falsch und richtig. fotolia.com. © fotogestoeber

# Die Umsetzung digitaler Disruption

# 3

Digital ist in. Digital ist hip. Und digital ist irgendwie auch Lifestyle. Kaum ein Konzernvorstand, der in den vergangenen Monaten nicht ins Silicon Valley gepilgert ist. Oder, wenn das Budget dafür nicht ausreicht, sich wenigstens Start-up-Schmieden in Berlin angesehen hat. Praktisch kaum ein Unternehmen hat nicht mindestens schon zwei Workshops zum Thema Digitalisierung durchgeführt oder sogar eine eigene Digitalisierungsabteilung. Spricht man mit Verantwortlichen, bekommt man schnell den Eindruck, die Digitalisierungsstrategie sei auf gutem Kurs und praktisch abgeschlossen. Bei genauerem Hinsehen ist das anders.

## Drei Aussagen, die Sie mit Vorsicht genießen sollten

Quer durch alle Branchen finden sich Sätze, die Sie im Zusammenhang mit der Digitalisierung immer wieder hören. Nicht immer sind sie ein Ausdruck von Fortschritt – auch wenn sie so klingen.

### »Wir machen jetzt was mit Start-ups.«

Erinnern Sie sich an die Neunzigerjahre? Da studierte man »was mit Medien«. Das hieß soviel wie: »Ich weiß nicht, was ich mit meinem Leben anstellen soll, aber cool und hip muss es sein.« Heute machen Unternehmen »was mit Start-ups«. Im November 2015 verkündet Deutsche Bank Co-Chef Jürgen Fitschen: »Wir werden den FinTechs jetzt verstärkt Konkurrenz machen.« Das Bankhaus eröffnet sein Innovation-Lab in Berlin.

Die Liste von Unternehmen, die was mit Start-ups machen, ist lang: Die Lufthansa unterhält in Berlin den Innovation-Hub, die AXA-Versicherung den AXA-Innovation-Campus, der Axel-Springer-Verlag hat das Konzept des Plug-and-Play-Inkubators aus dem Silicon Valley abgeschaut, Georg von Holtzbrinck beteiligt sich mit Holtzbrinck Ventures an Start-ups.

Und doch gilt es, die Erwartungen nicht zu hoch zu schrauben. Kein Unternehmensgründer tritt mit der Vision an, der Deutschen Bank bei Innovation zu helfen. Im Gegenteil: Die Geschäftsmodelle traditioneller Unternehmen sind häufig das Angriffsziel. Beteiligt sich ein Unternehmen an diesen Start-ups, ist das möglicherweise sinnvoll. Nur hilft es nicht im operativen Geschäft. Wenn »was mit Start-ups« zu machen der Kern der Innovationsstrategie ist, gibt es praktisch keine Innovationsstrategie. Der kurzfristigen Aufmerksamkeit in der Branchenpresse folgt häufig schnell Ernüchterung.

### »Wir haben den Business Case durchgerechnet, er sieht sehr gut aus.«

Businesspläne zeigen auf, dass sich jemand ernsthaft Gedanken darüber gemacht hat, ob es einen Markt gibt. Doch wie nützlich sind sie wirklich? In einer schwedischen Studie von Thomas Karlsson und Benson Honig heißt es: »Die Nützlichkeit von Businessplänen für die Gründung eines neuen Unternehmens wird heute als genauso natürlich angesehen wie vor fünfhundert Jahren die Tatsache, dass die Erde eine Scheibe ist.« Keines der von Karlsson und Honig untersuchten Unternehmen hat sich an den eigenen Businessplan gehalten. Gerade digitale Märkte verändern sich so

schnell, dass eine konkrete Planung über sechs Monate hinaus komplett unrealistisch ist.

Worauf achten Investoren zunehmend? Auf die Persönlichkeit der Gründer. Es geht dabei um Fragen wie: Wie reagiert das Gründungsteam, wenn die Hochglanzpläne an der Realität scheitern? Geben sie auf? Oder versuchen sie alles, um ihrem jungen Geschäftsmodell zum Erfolg zu verhelfen? Träumen sie vom schnellen Geld und einem Exit in wenigen Jahren? Oder wollen sie nachhaltige unternehmerische Verantwortung tragen?

### »Das machen wir schon.«

Dem Machen-wir-schon-Phänomen begegne ich fast täglich. Das Gespräch ist an dieser Stelle meistens beendet. »Machen wir schon« heißt so viel wie: »Alles läuft, wir sind zufrieden.« Doch Zufriedenheit ist die schlimmste Eigenschaft für angehende digitale Innovatoren. Denn alles, was Unternehmen tun, kann schon morgen kopiert werden. Der einzige Wettbewerbsvorteil ist die ständige Weiterentwicklung. »Machen wir schon« ist nicht gleichzusetzen mit »machen wir gut«.

»Machen wir schon« gehört zu den Sätzen, die digitale Disruptoren niemals verwenden würden. Warum? Irgendjemand macht immer etwas besser als man selbst. Irgendjemand hat immer die kreativeren Ideen und ein Problem besser gelöst. Digitale Disruptoren sind neugierig. Und hungrig auf Lösungen und Ideen, die möglicherweise besser sind als ihre eigenen.

# Die Entwicklung der digitalen Innovationsfähigkeit

## Was ist digitale Innovationsfähigkeit?

Digitale Innovationsfähigkeit beantwortet drei wichtige Fragen: Wie viele Ideen für innovative digitale Geschäftsmodelle entstehen im Unternehmen? Wie schnell kommen Teams von der ersten Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung? Und wie schnell kann das digitale Geschäftsmodell wieder angepasst und verändert werden?

Unternehmen mit einer hohen digitalen Innovationsfähigkeit berücksichtigen alle relevanten Faktoren, die zum Erfolg beziehungsweise Misserfolg bei der Entwicklung und Umsetzung digitaler Innovationsprojekte beitragen. Dazu zählen Fragen wie:

- Haben Mitarbeiter die Bedeutung der digitalen Vision verstanden? Richten sie ihr Handeln danach aus?
- Fördern Führungskräfte die Entstehung und Umsetzung innovativer Ideen für die Digitalisierung von Arbeitsabläufen und Produkten?
- Wie werden bei einem Konflikt zwischen dem operativen Tagesgeschäft und Innovationsprojekten die Prioritäten gesetzt?
- Wie kreativitätsfördernd ist die Zusammensetzung von Teams?
- Entstehen genügend Ideen, um Hindernisse bei der Umsetzung zu überwinden oder werden Hindernisse als gegeben angesehen?

Die zunehmende Auseinandersetzung mit der digitalen Innovationsfähigkeit hat einfache Ursachen: In kaum einem Bereich werden so viele Fehlinvestitionen betrieben wie bei digitalen Innovationen. Selbst wenn Unternehmen Millionen in innovative Start-ups investieren, bedeutet das nicht zwingend, dass sie innovativer werden. Wenn innerhalb eines Unternehmens eine Kultur existiert, die wirklich neues Denken unterdrückt, wird das Unternehmen in den seltensten Fällen Durchbruchinnovationen erzielen – egal wie viel das Top-Management beispielsweise mit Start-ups kooperiert.

## Entwickeln Sie schizophrene Strategien!

Die Suche nach der richtigen Handlungsstrategie würde dem Versuch gleichkommen, heute bereits das Wetter vom 1. Juni 2025 vorhersagen zu wollen. Was heißt das für die Strategieentwicklung? Die Strategie eines Unternehmens oder einer Unternehmenseinheit ist der Grundstein digitaler Disruption. Was das Top-Management eines Unternehmens nicht will, wird niemals geschehen. Ein wichtiger Teil einer solchen Strategie besteht darin, dass das Management sie durch eigene Aktivitäten unterlegt. Digitale Transformation lässt sich delegieren, digitale Disruption nicht. Wofür sich das Top-Management eines Unternehmens engagiert, hat Leitwirkung. Doch können Unternehmen zwei unterschiedliche Strategien gleichzeitig verfolgen? Sie müssen es: Vorstände und Geschäftsführer verfolgen heute mehr und mehr Strategien, die scheinbar schizophren sind: Das Bestehende durch fortwährende Innovationen so lange wie möglich erhalten und es

durch radikale neue Entwicklungen zugleich ersetzen. Gleichzeitig bewahren und bekämpfen.

## Sie leiten ein Unternehmen? Machen Sie Schizophrenie zur offiziellen Strategie!

Erklären Sie Mitarbeitern und Führungskräften die Ambiguität radikaler Marktumbrüche. Zeigen Sie auf, dass es sowohl für den Erhalt des Bestehenden wie auch für die Ablösung des Bestehenden sehr gute Argumente und zahlreiche Fallbeispiele gibt. Erklären Sie, dass das Unternehmen beides braucht.

## Willst du Pirat sein? Das Wertesystem digitaler Disruptoren

Der verstorbene Apple-Chef Steve Jobs brachte es auf den Punkt: »Willst du Pirat sein oder der Navy beitreten?« Digitale Disruptoren sind Piraten. Ähnlich wie die einstigen Schrecken der Weltmeere ist es der Reiz des Unbekannten, der sie antreibt. Kein Tag verläuft wie der andere, es gibt scheinbar unüberwindbare Hürden zu meistern, neue Chancen entstehen und werden wieder verworfen. Neugier, ein hohes Maß an Kreativität und der ständige Wille zur Veränderung gehören zum festen Wertekorsett digitaler Disruptoren.

Vertragen sich Piraten mit klassischen Unternehmensstrukturen? Ja, solange sie nicht Pirat nach Vorschrift sein müssen. »Der Pirat hat nach neuen Chancen zu suchen und sie wahrzunehmen, jedoch erst nach ausführlicher Beratung mit einem Arbeitskreis, der Einbeziehung aller Verantwortlichen und einer exakten Risikoana-

lyse.« Konzerne neigen dazu, sich Piratenschiffe anzuschaffen, die Mannschaft aber dem Wertekorsett der Navy unterzuordnen.

## Führungskräfte müssen stören! Wie Sie Mitarbeiter zu digitalen Innovationen führen

»Wenn wir unser Unternehmen heute als digitales Start-up konzipieren würden, wie würden wir es aufbauen?« »Wenn Sie unser Mitbewerber wären und unser Unternehmen angreifen würden, wie würden Sie unser Geschäftsmodell zerstören?« »Wie können wir unser Geschäft durch Algorithmen zu 80 Prozent automatisieren?«

Sie sind Führungskraft? Stellen Sie solche Fragen täglich? Wenn ja, werden Sie eines feststellen: Sie gehen Ihren Mitarbeitern auf die Nerven. Genau das ist es, was Führungskräfte im digitalen Wandel tun: Alles infrage stellen, frische Impulse statt Routine verlangen und sich niemals mit dem Normalen zufriedengeben. Das stört. Und soll es auch. Führungskräfte, die Mitarbeiter zu neuen Ideen führen wollen, sind professionelle Störer.

### Geben Sie störende Impulse!

Halten Sie die Augen offen! Sammeln Sie Impulse! Bei Mitbewerbern, bei innovativen Start-ups, bei Unternehmen in anderen Branchen: Was machen diese Unternehmen anders? Welche Ideen gibt es dort? Was lässt sich möglicherweise in das eigene Unternehmen übertragen?

## Stellen Sie störende Fragen!

Fragen, die die Kreativität Ihrer Mitarbeiter anregen, beginnen selten mit einem K. »Kann man das tun?« »Können unsere Kunden das brauchen?« »Können Sie sich das vorstellen?« Fragen werden anders formuliert. Vor jede Frage kommt das Wort »Wie«.

Zu den weiteren Waffen innovativer Störer gehört die Kombination aus »Warum?« und »Warum eigentlich ...?«: »Warum glauben wir, dass Kunden mit uns zufrieden sind?«, »Warum eigentlich fragen wir sie nicht, was sie an uns stört?« oder »Warum präsentieren wir unseren Kunden nicht die Lösungen innovativer Mitbewerber?«

## Klauen Sie, aber richtig!

Innovatoren sind häufig nicht die genialen Tüftler und Erfinder, die man sich in romantischen Fantasien vorstellt. Ihre Hauptfähigkeit besteht darin, das Beste zu stehlen, was es gibt, und daraus etwas Neues zu machen.

Hinter vorgehaltener Hand werden Sie an dieser Stelle vielleicht sagen: »Hüstel, hüstel. Das tun wir auch ab und zu.« Aber klauen Sie auch richtig? Klauen Sie das Beste, was der Markt zu bieten hat? Oder geben Sie sich mit dem zufrieden, was Sie gerade zufällig sehen?

## Das Problem im Management ist nicht, dass zu wenig geklaut wird. Sondern nicht gut genug!

Wie in vielen Disziplinen gibt es auch in der Kategorie Ideendiebstahl die Amateure und die Spieler in der Champions League. Drei Dinge unterscheiden den Amateur vom professionellen Ideendieb: Profis sind ständig auf Beutezug. Den Ideendieb der Champions League finden Sie überall: in Gesprächen mit Start-ups und anderen innovativen Managern, auf branchenfremden Kongressen oder auf Internetportalen, die nur mit viel Fantasie etwas mit dem eigenen Geschäftsmodell zu tun haben. Amateurdiebe hingegen sind wie Gelegenheitseinbrecher: Brauchen sie neue Ideen, suchen sie nach der nächstmöglichen Gelegenheit, die sie ohne viel Aufwand erschließen können – aber nicht nach der besten und lukrativsten.

Ob man es moralisch für gut befindet oder nicht: Klauen ist erlaubt.

## Willkommen auf dem Innovationsfriedhof! – Lernen Sie zu scheitern!

### Vorsicht! Trügerische Sicherheit!

Stellen Sie sich einen Fußballverein vor, der einen Prozess zur Vermeidung von Fehlschüssen aufsetzt. Vor jedem Sturm auf das gegnerische Tor müssen Spieler einen Antrag schreiben und begründen, warum die gewählte Taktik mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Erfolg führt. Die Folgen sind absehbar: Während sich die Spieler in Abstimmungsprozessen aufhalten, spielt die geg-

nerische Mannschaft einfach weiter und zieht vorbei. Der gut gemeinte Prozess wird zur größten Barriere auf dem Weg zum Erfolg.

Die scheinbar sichere Innovationsstrategie kann gefährlicher sein als die scheinbar risikoreiche. Ein vermiedener Fehlschlag kann schlechter sein als ein ehrlicher Misserfolg.

## Reset! Denktechnik für die digitale Disruption

Ich möchte Ihnen zum Abschluss eine der wichtigsten disruptiven Denktechniken vorstellen: »Reset!« Alles zurück auf null.

Bevor Sie die digitale Zukunft entwickeln, gehen Sie zurück in die Vergangenheit Ihres Unternehmens und Ihrer Branche. Sie analysieren die Rahmenbedingungen, unter denen Ihr Unternehmen und Ihre Branche entstanden sind. Sie fragen sich: Welches Grundproblem haben wir gelöst, als unser Unternehmen und unsere Branche entstanden? Fragen Sie sich dann: Lösen wir dieses Problem eigentlich noch immer? Wenn Sie feststellen, dass jemand anders das ursprüngliche Problem, das die Grundlage Ihres Geschäftsmodells ist, besser löst als Sie, fehlt Ihnen das Fundament für die Zukunft. Und Disruptoren werden Sie früher oder später zu Fall bringen.

### Gefangen in den Denkmustern von gestern

In den seltensten Fällen merken Sie früh genug, dass die Grundlagen des Geschäfts verschwinden. Wir neigen dazu, Denkmuster aus der Vergangenheit in die Zukunft zu übertragen. Aus diesen

alten Denkmustern heraus betrachtet erscheinen neue Technologien wie eine Fortführung des Bestehenden unter optimierten Bedingungen. Innerhalb dieses Bereichs sind traditionelle Unternehmen innovativ. Sie nutzen neue Technologien, um das Bestehende zu optimieren. Disruptive Veränderungen, die außerhalb des Bestehenden entstehen, werden von traditionellen Marktteilnehmern häufig übersehen.

Das birgt eine Gefahr: Nur wenigen in der Branche fällt auf, dass sich Unternehmen mit ihren Innovationsstrategien im Kreis drehen. Vom Selbstverständnis her sind alle Marktteilnehmer innovativ – allerdings nur im Rahmen der jahrelang trainierten Denkmuster. Michael Kirton hat dies in seiner Adaptoren-Innovatoren-Theorie beschrieben: Entlang der Entscheidungskette finden sich zahlreiche Führungskräfte, die auf Basis gemeinsamer Grundannahmen das Bestehende variieren, jedoch praktisch keine, die die Grundannahmen infrage stellen. Genau das ist das Problem: In Zeiten digitaler Disruption müssen die Grundannahmen, auf denen Unternehmen beruhen, radikal infrage gestellt werden. Genau das tun Sie mithilfe der Reset!-Denktechnik.

## Fazit: Digitale Disruption ist machbar

Es gibt viele Beispiele von Unternehmen, die sich – zum Teil innerhalb weniger Monate – komplett geändert haben. Eine meiner prägendsten Erfahrungen war die Zusammenarbeit mit dem Vorstand von CeWe Color, dem Vodafone Innovation Park und dem digitalen Innovationsteam von Bosch Siemens Hausgeräte – alle Unternehmen haben Sie bereits kennengelernt. Die Unternehmen

hatten sich entschlossen, die digitale Zukunft ihrer Branche aktiv zu gestalten. Ohne Kompromisse. Ohne Wenn und Aber. Es gibt keinen Grund, dass Sie es nicht schaffen können.

Das Wichtigste für Sie ist jetzt vor allem eines: Starten Sie! Jetzt! Nicht in drei Monaten, nicht erst nach dem übernächsten Arbeitskreis-Meeting. Sondern jetzt. Ziehen Sie sich an einem Sonntagnachmittag zurück und überlegen Sie, welche disruptiven digitalen Innovationen Sie entwickeln wollen. Skizzieren Sie. Entwickeln Sie. Und nehmen Sie sich vor, dass Sie bis Freitag nächster Woche von einem Grafiker die ersten visuellen Prototypen haben möchten. Werden das die finalen Entwürfe sein? Nein. Ich hoffe, dass ich Ihnen das in diesem Buch vermitteln konnte. Natürlich nicht. Aber es ist der erste Schritt. Dann kommt der zweite, der zwanzigste, der zwanzigtausendste ... Sie werden scheitern. Und wieder aufstehen. Es ist ein bisschen wie beim Bergsteigen. Irgendwann drehen Sie sich um und denken sich: »Wow! Bin ich schon weit gekommen!« Es gibt nicht einen einzigen Grund, warum Sie nicht heute starten sollten.

# Genial ist kein Zufall

Jens-Uwe Meyer, Henryk Mioskowski

## **Genial ist kein Zufall**

Die Toolbox der erfolgreichsten

Ideenentwickler

2. Auflage 2016

248 Seiten; 21,80 Euro

ISBN 978-3-86980-193-3; Art.-Nr.: 898



Woher haben großartige Erfinder, Designer und Entwickler ihre Ideen? Wie entwickeln innovative Unternehmen neue Produkte, Geschäftsmodelle und Dienstleistungen? In diesem Buch erfahren Sie es: Erfolgreiche Ideenentwicklung hat System!

Erstmals öffnen die Ideologen®, Deutschlands kreativste Innovationsexperten, ihre Toolbox zur Entwicklung genialer Ideen. Sie lernen systematisch aufeinander aufbauende Techniken kennen, die Sie Schritt für Schritt zu neuen Ideen bringen.

Sie erhalten eine einzigartige Sammlung von Methoden für den gesamten Kreativprozess: Von der Identifizierung neuer Chancenfelder über die Entwicklung von Fragestellungen und die Vertiefung bestehender Ideenansätze bis zur Generierung, Optimierung und Bewertung von Ideen.

Jeder in diesem Buch beschriebene Schritt der systematischen Ideenentwicklung wurde in Hunderten von Projekten erfolgreich erprobt und weiterentwickelt. Dieses Buch wird Sie in die Lage versetzen, geniale Ideen zu generieren und erfolgreich umzusetzen.

*»Geniale Ideen entwickeln und umsetzen ist schwer. Das geht nicht auf Knopfdruck. Das unterscheidet das Ideenfinden von der Suppentütenezubereitung. Doch in diesem Buch findet der ernsthafte Leser die entscheidenden Werkzeuge die eigene Kreativität systematisch zu wecken und zu nutzen. Mir gefällt dieser ehrliche, realistische Ansatz der Autoren und man spürt beim Lesen die jahrelange Erfahrung von Meyer und Mioskowski.« (Tillmann Luther, Amazon Top-50 Rezensent)*



Puzzle. fotolia.com. ©vege

# Ausblick: Die digitale Disruption der Gesellschaft

# 4

Es wäre nicht weit genug gedacht, dieses Buch ausschließlich auf die Wirtschaft zu beschränken und schnelle Lösungen zu präsentieren. Nach dem Motto: Digitale Geschäftsmodelle entwickeln, umsetzen, zack, fertig! Währenddessen geht es in der Gesellschaft weiter wie bisher. Die Lehrpläne in der Schule bleiben die gleichen, Universitäten lehren wie bisher, die Politik beschäftigt sich mit den üblichen Debatten und in der Gesellschaft werden alle dankbar die Segnungen der Digitalisierung annehmen.

Doch genau das wird nicht passieren. Die nächste Stufe der Digitalisierung ist die mit Abstand radikalste Veränderung unserer Gesellschaft seit Ende des zweiten Weltkriegs. Was uns in den nächsten Jahren bevorsteht, ist nichts Geringeres als das, was in der industriellen Revolution geschah: Ein kompletter Umbruch des Wirtschaftssystems und der Gesellschaft. Der Unterschied: Die industrielle Revolution zog sich über mehr als hundert Jahre hin, die Umbrüche durch die nächste Stufe der Digitalisierung werden bis 2025 weitgehend abgeschlossen sein. Wir werden anders lernen, anders arbeiten und anders leben. Doch wie? Und wie schaffen wir es, als Gesellschaft wettbewerbsfähig zu bleiben?

## Die internationale Konkurrenz wird schneller, besser und innovativer

»Vorsicht! Da kommen Chinesen mit Fotoapparaten. Alles weg-schließen!« Auf Ausstellungen wie der Hannover Messe wurden Unternehmen in der Vergangenheit nervös, wenn chinesische Besucher allzu viel von der Technologie wissen möchten. Vorurteil: »Die klauen.« Der Mythos hält sich hartnäckig: In Deutschland

wird gedacht und getüftelt, in China kopiert. Doch das ist ein Irrglaube. Läuft die Entwicklung so weiter wie aktuell, könnte es künftig auch umgekehrt sein. Und auf chinesischen Leitmesse könnte es heißen: »Vorsicht! Die Deutschen kommen! Die sind schlimmer als die Raben!« Denn der Innovationsstandort Deutschland hat mit stark wachsender Konkurrenz zu kämpfen.

## Wird Deutschland im technologischen Wettbewerb abgehängt?

Als Volkswirtschaft laufen wir Gefahr, im technologischen Wettbewerb abgehängt zu werden. Diese Gefahr gilt übrigens nicht nur für Deutschland. In Zeiten des globalen technologischen Wettbewerbs läuft jedes Land dauerhaft Gefahr, zu unterliegen. Was das für Unternehmen bedeutet, habe ich in Kapitel 3 (ab Seite 199) erläutert. Doch es bedeutet mehr: Bildung und Politik müssen ihren Teil zur digitalen Disruption unserer Gesellschaft beitragen – ob sie wollen oder nicht.

## Schule muss neue Kompetenzen vermitteln!

Doch wir müssen die Frage stellen: Lernen unsere Kinder heute das, was künftig relevant ist? Wissen ist auf Knopfdruck verfügbar. Braucht man es dann überhaupt noch zu lehren? Es ist ein altes Dilemma der Innovation: Ist Kartenlehre im Zeitalter des Navigationsgeräts genauso wichtig wie früher, etwas weniger wichtig, gar nicht mehr wichtig oder anders wichtig? Und wenn anders: Wie anders?

**Standpunkt** »Die digitale Welt ist leider noch nicht in allen Klassenzimmern angekommen. Dabei ist es eine große Chance für unsere Jüngsten, wenn sie in der Schule auf die Chancen von digitalen Medien vorbereitet werden, denn im Arbeitsalltag der Gegenwart – und noch viel mehr der Zukunft – werden wir mit Computer, Tablet und Co. arbeiten und nicht mit Heft und Füllfeder. Deswegen haben wir mit Schuljahr 2016/17 erstmals flächendeckend Schulbücher als E-Books zur Verfügung gestellt. Jedes zweite Schulbuch in der Oberstufe wird ab Herbst ein E-Book sein. Das ist ein großer Schritt von der Kreidezeit in das digitale Zeitalter!« [Dr. Sophie Karmasin, Bundesministerin für Familien und Jugend Österreich]



© Christian Jungwirth

### Kompetenzen, die Schule stärken muss

Macht es wirklich Sinn, dass Schüler die Ordnungen in der Biologie auswendig lernen und ihre Leistungen primär danach beurteilt werden, dass sie in einer Klassenarbeit den Klippschliefer korrekt der Ordnung der Schlieftiere zuordnen? Bildet Schule hier wirklich die richtigen Kompetenzen aus? Reine Wissensvermittlung wird künftig nicht mehr genügen. Um den Anforderungen der Gesellschaft gewachsen zu sein, braucht es neue Fähigkeiten.

### Die Digitalisierung als Job-Killer?

Es gibt unterschiedlichste Szenarien. Die negativen sprechen von noch tieferen sozialen Spaltungen und einem neuen digitalen Prekariat: Menschen, die in der Vergangenheit eine – wie sie dachten – solide Ausbildung als Facharbeiter, Speditionskaufmann oder

Versicherungssachbearbeiter hatten und deren Jobs digitalisiert wurden. Die positiven sehen eher ein neues Verhältnis zur Arbeit: Neue Arbeitsmodelle, mehr Teilzeit, mehr Flexibilität statt eines eintönigen Achtstundentags. Die negativen Szenarien besagen: Es werden mehr Jobs vernichtet als geschaffen. Die positiven sehen neue Jobs, die entstehen.

Wahrscheinlich liegt die Wahrheit in der Mitte. Fakt ist: Einen Großteil der Berufe, wie wir sie heute kennen, wird es nach der Digitalisierung nicht mehr geben. Einfache Arbeiten für Menschen mit geringem Qualifikation werden mehr und mehr durch Maschinen ersetzt. Und selbst gut ausgebildete Facharbeiter werden vielfach nicht mehr benötigt. Als ich 2016 eine neue Fabrik für medizinische Spezialprodukte besuche, bin ich beeindruckt und nachdenklich zugleich: Die gesamte Produktion braucht heute noch fünf Personen je Schicht. Und das für ein Produkt, das weltweit exportiert wird und in seiner Nische Marktführer ist.

### Arbeit wird neu definiert

Arbeitsformen wie Clickworking sind Segen und Fluch zugleich: Über Portale wie Crowd Guru erhalten freie Mitarbeiter Aufträge für Übersetzungen oder Websitebeschreibungen. Wo und wann sie die Aufträge abarbeiten, bleibt ihnen überlassen: Ob in der Zweizimmerwohnung in Berlin Kreuzberg oder nach dem Surfen am Strand von Spanien. Ein Segen für die, die um die Welt reisen und dabei Geld verdienen wollen. Ein Segen für die, die feste Arbeitszeiten hassen und neue Lebensmodelle suchen. Ein Fluch für die, die vorher für die gleiche Tätigkeit eine Festanstellung hatten.

Wird es zu Massenentlassungen kommen? Zum Teil. Schon heute – siehe das Kapitel über die Zukunft der Versicherungsbranche (ab Seite 190) – findet Jobabbau statt. Doch der große Teil von Verwaltungsangestellten wird wahrscheinlich nicht auf einen Schlag entlassen werden. Die meisten, deren Jobs digitalisiert werden, gehen ohnehin in einigen Jahren in Rente. Der häufig beschriebene Fachkräftemangel, den wir heute häufig als demografisches Problem ansehen, fällt – ein glücklicher Zufall der Geschichte – weitgehend zusammen mit den Möglichkeiten der Digitalisierung.

### Fragen Sie sich: Wie würden Sie sich selbst ersetzen?

In meinen früheren Büchern haben Sie in meiner Biografie Begriffe wie diese gefunden: »Trainer« oder »Berater von Unternehmen«. Heute finden Sie andere Begriffe: »Softwarearchitekt« und »Internet-Unternehmer«.

2013 haben wir in unseren Unternehmen eine wichtige strategische Entscheidung getroffen. Meine Unternehmen haben damals (im Kapitel über die Zukunft der Beratung ab Seite 118 habe ich es bereits kurz angedeutet) Geld damit verdient, dass sie Unternehmen in komplexen Entwicklungsprozessen für Innovationen begleitet haben. Dazu haben wir unter anderem zahlreiche Ideen- und Innovations-Workshops durchgeführt. Dann haben wir uns eine Frage gestellt: Was wäre, wenn jemand unsere Beratungsleistungen digitalisieren würde? Was würde passieren, wenn Unternehmen Innovationsworkshops durch Internetplattformen ersetzen? Und was würde passieren, wenn plötzlich nicht mehr Berater für die Entwicklung einer Innovationskultur engagiert werden, sondern ein Tool diese Aufgabe übernehmen würde? Wir haben uns gefragt: Wie würden wir uns selbst angreifen? Und

dann haben wir eine Entscheidung getroffen: Sämtliche Überschüsse aus dem operative Geschäft gehen in die Entwicklung der digitalen Zukunft. Wir kannibalisieren unser eigenes Geschäftsmodell!

Die Anfänge waren nicht wirklich ermutigend: Unsere erste Entwicklung – die Plattform zur Ideenentwicklung – haben wir vor zwei Jahren eingestampft. Sie funktionierte gut, aber sie war viel zu unflexibel für das, was unsere Kunden brauchen. Wir haben alles von Grund auf neu programmiert – und aus den Erfahrungen des ersten Fehlschlags gelernt. 2016 haben wir uns in mehreren Pitchings gegen Mitbewerber durchgesetzt – zum einen, weil wir eine sehr innovative Technologie entwickelt haben, zum anderen, weil uns unsere Erfahrung aus der Innovationsberatung hilft, Kunden zu verstehen und das zu entwickeln, was sie wirklich benötigen. Es ist nicht so, dass Ihr heutiges Know-how als Unternehmen oder Mitarbeiter ersetzt wird. Es kommt nur auf anderen Wegen zum Kunden.

Der abschließende Rat ist kurz: Lernen Sie, Ihr Unternehmen, Ihre Abteilung und Ihren eigenen Job radikal digital zu denken. Digitalisieren Sie sich selbst – bevor es andere tun! Und starten Sie damit jetzt!

## Der Autor



### **Internet-Unternehmer, Innovationsexperte, Vortragsredner**

Der *Harvard Business manager* beschreibt Dr. Jens-Uwe Meyer anerkennend als den »Top-Management Berater für Innovationskultur und disruptive Innovation«. Er ist Autor von zehn Büchern und gehört zur exklusiven Riege der Meinungsmacher beim *manager magazin*. Mit seinem Unternehmen Inno-lytics entwickelt er zudem Software für Innovation, Kollaboration und Zukunftsmarktforschung.

### **Ein bemerkenswerter Lebenslauf**

So ungewöhnlich wie seine Denkweise ist auch sein Lebenslauf. Er war Polizeikommissar in Hamburg, wo er unter anderem auf der Hamburger Davidwache und bei der Rauschgiftfahndung im Einsatz war. Später wechselte er zum Fernsehen: Er war ProSieben-Studiodirektor in Jerusalem und Washington. Als Chefreporter berichtete er live aus mehr als 25 Ländern. Managementenerfahrung sammelte er als Chefredakteur der Jugendwelle MDR JUMP und als Programmdirektor beim privaten Radiosender Antenne Thüringen.

### **Wissenschaftliche Expertise**

Dr. Jens-Uwe Meyer promovierte an der Leipzig Graduate School of Management über die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. In seiner Arbeit untersuchte er die Rahmenbedingungen, die Unternehmen für die Umsetzung erfolgreicher Innovationen benötigen.

**Kontakt zum Autor:** [www.jens-uwe-meyer.de](http://www.jens-uwe-meyer.de)

**Mail:** [kontakt@jens-uwe-meyer.de](mailto:kontakt@jens-uwe-meyer.de)

# JETZT GRATIS LESEN!



MiniBooks sind informative und nutzbringende Gratis-Bücher. Überzeugen Sie sich selbst! Komprimiertes Know-how renommierter Experten – für das kleine Wissensupdate zwischendurch.

Übrigens: Die MiniBooks dürfen Sie weitergeben und sogar selbst zum Download anbieten!

[www.businessvillage.de/forfree](http://www.businessvillage.de/forfree)

# Das Super-Buch

Notizen • Aufgaben • Projekte • Ideen

Flexcover mit außergewöhnlicher Wave-Struktur in Lederoptik und mit Lesebändchen!

Jetzt in drei neuen Farben!

Vorteilspack:

4 Super-Bücher bezahlen  
+ 1 Super-Buch gratis dazu!  
Farbig sortiert oder gemischt

statt 49,50 €

nur 39,90 €



BusinessVillage GmbH  
Das Super-Buch  
112 Seiten  
Einzelpreis: 8,90 €  
[www.businessvillage.de/Super-Buch](http://www.businessvillage.de/Super-Buch)

Das Super-Buch ist Ihr Speicher für **Ideen, Projekte, Telefonnummern, Reminder, nützliche Gedanken, Notizen** ... all das, was sonst auf vielen kleinen Zetteln auf dem Schreibtisch verloren geht. Das von vielen Experten empfohlene System der Superbücher haben wir zum Super-Buch perfektioniert.