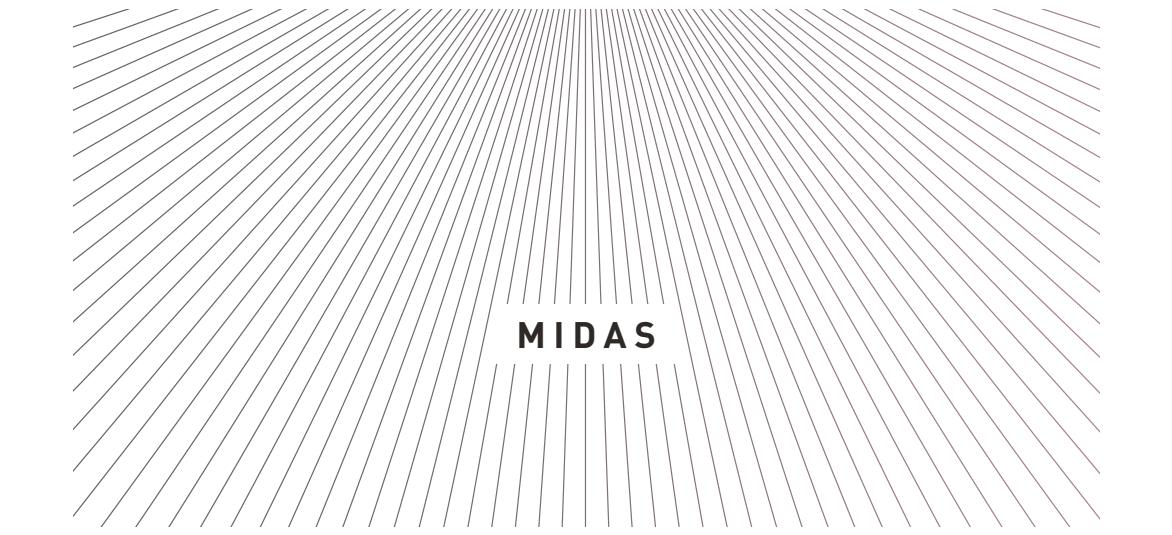


JEREMY GUTSCHE

FAHRRPLAN
ZUKUNFT

ERFOLG DURCH **RADIKALE INNOVATION**



MIDAS

MIT EINEM VORWORT VON **MALCOLM GLADWELL**

J E R E M Y G U T S C H E

F A H R P L A N

ZUKUNFT

E R F O L G D U R C H R A D I K A L E I N N O V A T I O N

B U C H 1

Fahrplan Zukunft

Erfolg durch radikale Innovation

© 2022 Midas Management Verlag AG

ISBN 978-3-03876-540-0



Übersetzung: Martina Panzer

Lektorat: Claudia Koch

Layout und Typografie: Ulrich Borstelmann

Die amerikanische Originalausgabe erschien bei Gotham Books (Fast Company Press, USA)
unter dem Titel »Create the Future«, © by Jeremy Gutsche

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise,
ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und
strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die
Verwendung in Seminarunterlagen und elektronischen Systemen.

Midas Management Verlag AG, Dunantstrasse 3, CH 8044 Zürich

Website: www.midas.ch / Mail: kontakt@midas.ch / Social Media: midasverlag

**Sie können mehr,
als Sie denken**

Sie stehen vor den größten Veränderungen, Umbrüchen und Chancen in der Geschichte ...

Und damit haben Sie auch die größtmögliche Gelegenheit, *mehr* zu erreichen. Ihr Durchbruch könnte zu einem neuen Produkt, Service, einer Rolle, Idee oder einfach einem neuen Ansatz führen.

Das PROBLEM: Ihre Fähigkeit, etwas zu verändern, wird von sieben Fallstricken gebremst. Diese verringern Ihr Innovationspotenzial um 93 %. Lassen Sie mich diese Zahl durch ein einfaches Spiel veranschaulichen. Die Fallstricke machen Sie blind für Ihre Möglichkeiten und zwingen Sie, weiter die ausgetretenen Pfade zu beschreiten. Das ist auch der Grund, warum die meisten Menschen ihr Potenzial schlicht nicht nutzen. Aber es gibt auch andere Lösungen.

Mit bewährten Methoden erkennen Sie Ihr Potenzial schneller und können Veränderungen damit schneller durchsetzen. In diesem von beiden Seiten zu lesenden Buch lernen Sie die Techniken kennen, mit denen mein Team den Innovatoren bei Disney, Starbucks, American Express, IBM, adidas, Google und der NASA zu mehr Erfolg verholfen hat.

Dieses Buch ist mehr als mein Lebenswerk. Es umfasst das kollektive Wissen meines Teams und mehrerer Hundert Kunden, die uns ihre kampferprobten Techniken weitergegeben haben. Ich wollte aus diesen wertvollen Informationen nicht mein drittes, auf ein bestimmtes Thema fokussiertes Buch schreiben, sondern einen hilfreichen, umfassenden Leitfaden mit den besten Taktiken der besten Innovatoren.

Mehr als 1.000 internationale Projekte haben wir bereits betreut und dabei führenden Marken den Weg in die Zukunft geebnet. Dabei hat mein Team bei Trend Hunter ein Füllhorn an Strategien entwickelt, mit denen auch Sie Ihre Zukunft erfolgreich gestalten können. Dieses Wissen ist heute wichtiger denn je, denn in den nächsten fünf bis 10 Jahren wird sich die Menschheit vollständig verändern.

Bitte bedenken Sie: Wir verfügen bereits über die Technologie, mit der Ihre innersten Gedanken lesbar werden. Stellen Sie sich vor, Sie können Ihr Telefon oder den Computer mit Ihren Gedanken steuern, Videospiele ohne Controller spielen oder in ein Geschäft gehen, das bereits weiß, was Sie kaufen möchten. Stellen Sie sich vor, wir könnten die Welt in einer erweiterten Realität sehen, sicherer zur Arbeit fahren, schneller arbeiten oder mehr Spaß am Sport haben. Stellen Sie sich vor, ein Gehbehinderter könnte wieder richtig laufen, ein Blinder wieder sehen, wir könnten Krankheiten bekämpfen oder die DNA verändern. Was geschieht, wenn Roboter unsere Häuser bauen, uns mit Nachrichten versorgen oder uns nach Hause fahren?

ICH SPRECHE HIER NICHT VON EINER FERNEN ZUKUNFT. Diese Beispiele sind bereits heute möglich. Und mit Hybridisierung, Instant Entrepreneurship und künstlicher Intelligenz wird der menschliche Fortschritt nicht mehr ganz so menschlich bleiben. Wir wissen alle, dass sich das Leben grundlegend verändern wird. Damit entstehen unzählige neue Möglichkeiten.

Sind Sie bereit, kleine Veränderungen in Ihrem Alltag einzuführen, um ihr Potenzial zu steigern und die Zukunft zu gestalten?

Dann lesen Sie dieses Buch! Aber zunächst möchte ich Ihnen noch einige Hintergrundinformationen liefern ...



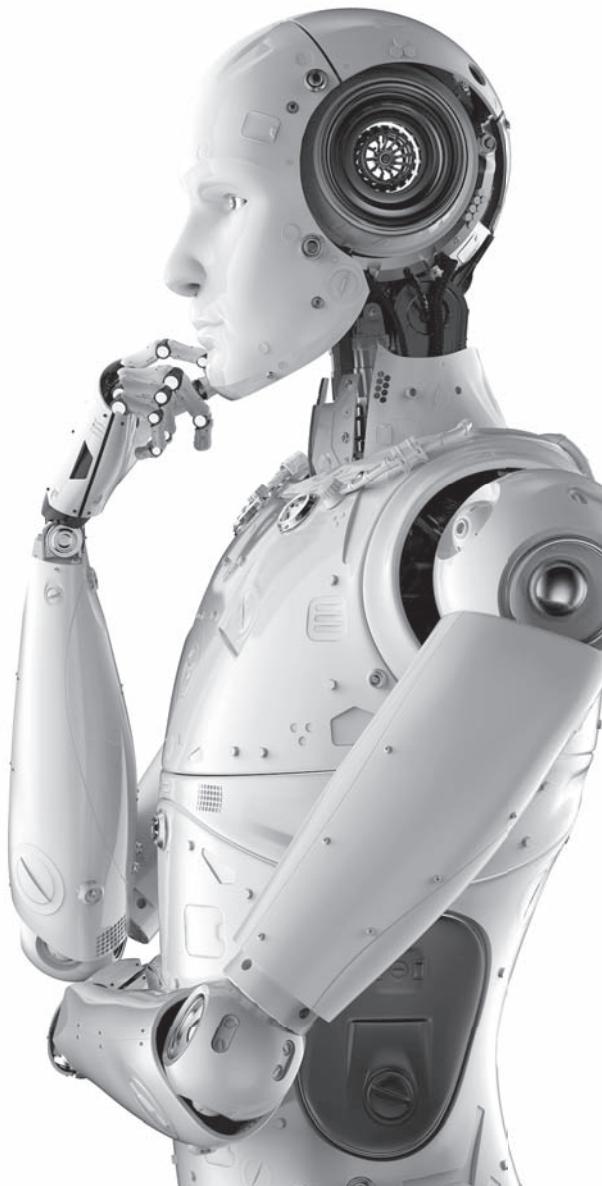
JEREMY GUTSCHE ist Bestseller-Autor der *New York Times*, preisgekrönter Innovationsexperte, »einer der gefragtesten Redner der Welt« (Zeitung *The Sun*), und Geschäftsführer von Trend Hunter – einer Trend-Website und eines Innovationsberatungsunternehmens, die mit über 3 Milliarden Aufrufen und mehr als 10.000 abgeschlossenen Innovationsprojekten die Nummer 1 der Welt sind. Mehr als 700 Marken, Milliardäre und Geschäftsführer vertrauen darauf, dass Gutsches Futuristen-Team die Zukunft prognostiziert und gestaltet. Außerdem hat er die NASA bei der Planung der Mars-Mission unterstützt!

Viele Ideen liegen direkt vor Ihrer Nase ...

Unsere Welt bietet heute mehr Möglichkeiten als je zuvor. Viele dieser Möglichkeiten können wir vorhersagen, weil wir mehr und bessere Trends haben, die sich hervorragend entschlüsseln lassen.

- Künstliche Intelligenz
- Globalisierung
- Genome Editing
- Big Data
- Die Cloud
- China vs. USA
- 3D-Druck
- Baby-Boomer vs. Generation Y
- Nachhaltigkeit
- Personalisierung
- Social Business
- Virtuelle Realität
- Erweiterte Realität
- Multisensorisches Marketing
- Crowd-Funding
- Gruppenkauf
- Weibliche Emanzipation
- Chancengleichheit
- Disruptive Innovationen

**Die meisten Chancen
sind zum Greifen nahe.**

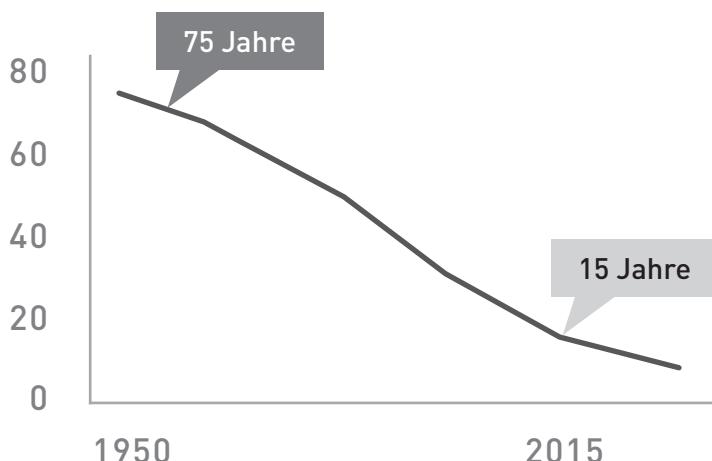


Kluge Menschen sind oft nicht erfolgreich

Die durchschnittliche Lebensdauer großer Unternehmen lag 1975 bei 75 Jahren und ist heute auf 15 Jahre abgefallen.¹ Von der Liste der Fortune-500-Unternehmen aus dem Jahr 2000 sind heute 52 Prozent verschwunden oder abgerutscht², und die Geschäftsaufgaben mehren sich.

Ironischerweise erleiden meist die Unternehmen Schiffbruch, die eigentlich die besten Innovatoren sein sollten.

Lebensdauer eines Fortune-500-Unternehmens



Fortune-500-Marken verfügen über alle möglichen Ressourcen und Harvard-Absolventen, um Innovationen voranzutreiben. Doch irgendwie reicht das nicht.

Auch wenn wir von Innovation besessen sind, müssen wir bedenken: Veränderung ist nur die halbe Miete.

Alle wünschen sich Innovation und Veränderung, ...

Fast alle Geschäftsführer großer Unternehmen – ganze 97 Prozent³ – werden Ihnen erklären, dass Innovationen zu ihren Kernkompetenzen gehören. Damit sollten alle Unternehmen über eine wirklich großartige Innovationsbasis verfügen. Doch unsere Forschung hat das Gegenteil gezeigt.



97%

der CEOs nennen Innovation
als oberste Priorität –PwC

... aber nicht jeder setzt Ideen um.

Etwa die Hälfte der Führungskräfte glauben nicht, dass ihr Unternehmen über einen effektiven Innovationsplan verfügt. Angeblich reiche die Zeit nicht aus, um an neuen Ideen zu arbeiten und die Ideen umsetzen zu können. Ein deutlicher Widerspruch, der aber erklärt, warum so viele Unternehmen unvorbereitet sind, abgehängt werden oder weniger Erfolg haben als in der Vergangenheit.⁴

- ▶ **50 %** glauben nicht, dass ihr Unternehmen einen Innovationsplan hat
- ▶ **55 %** glauben nicht, dass sich ihr Unternehmen schnell genug anpasst
- ▶ **48 %** glauben nicht, dass sie ausreichend Zeit haben, um an neuen Ideen zu arbeiten
- ▶ **56 %** glauben nicht, dass ihr Unternehmen weiß, wie Ideen umgesetzt werden

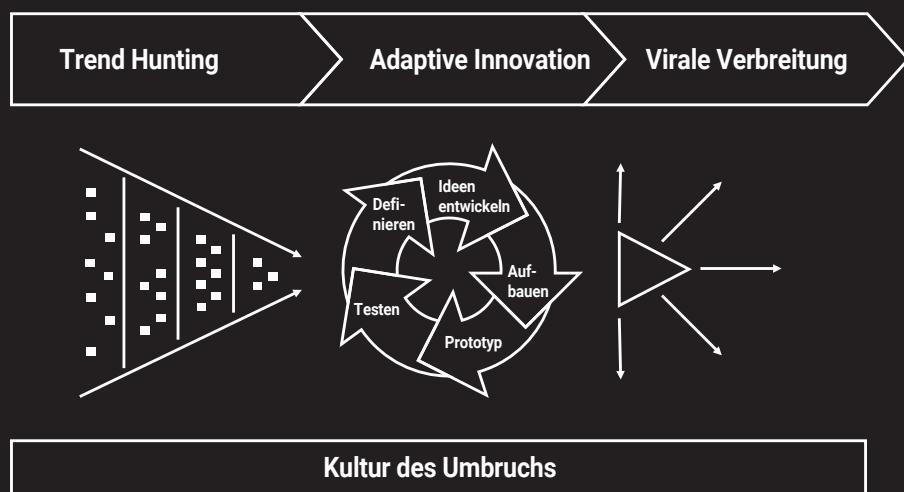
Quelle: Trend Hunter-Analyse (n = 30.000)

Dieser Widerspruch zeigt, warum so viel Potenzial ungenutzt bleibt. Innovationstaktiken sind nötig, fehlen aber. Nutzen Sie Innovation und erleben Sie Erfolg.

In diesem Buch finden Sie bewährte Methoden, mit denen Sie Ihre Zukunft gestalten

Nach mehr als 10.000 Innovationsworkshops und Zukunftsprojekten für Kunden kennt mein Team fast jede Art von Innovationsproblemen. Auf dieser Grundlage haben wir ein Framework, einen ultimativen Leitfaden, entwickelt, mit dem unsere Kunden Innovationen und Veränderungen durchsetzen können.

FAHRPLAN ZUKUNFT – EIN LEITFADEN



↑ ↑ ↑ ↑ ↑ Fähigkeit zur Veränderung ↑ ↑ ↑ ↑ ↑

TEIL 1 → DIE FÄHIGKEIT ZUR VERÄNDERUNG (BUCH 1) 1

Vielen Menschen scheitern, weil sie sehr beschäftigt sind und damit in einen Trott gelangen, in dem sie alte Entscheidungen einfach wiederholen. Sie verpassen Chancen und können nur noch reagieren. Selbst wenn sie eine großartige Idee haben, wird es schwierig, diese umzusetzen, andere zu beeinflussen und Veränderungen anzustoßen. Aber es geht auch anders.

TEIL 2 → KULTUR DES UMBRUCHS (BUCH 2) 1

Kultur ist wichtiger als Strategie. Mit Kultur kann sich Ihr Unternehmen anpassen – eine Eigenschaft, die in Zeiten dramatischer Veränderungen umso wichtiger ist. Wahrscheinlich weiß Ihr Unternehmen, dass es sich anpassen muss, doch Unsicherheit und Widerstand bremsen. Die Zukunft beginnt mit Innovationen.

TEIL 3 → TREND HUNTING 103

Innovationen und strategische Vorteile lassen sich nur erreichen, wenn Sie Trends antizipieren und den nächsten großen Schritt erkennen. Mithilfe der Leitfäden in diesem Buch können Sie das Chaos sortieren, Innovationscluster erkennen und sich auf die Zukunft konzentrieren.

TEIL 4 → ADAPTIVE INNOVATION 143

Ingenieure, Designer und Wissenschaftler haben mehrere Milliarden Dollar investiert, um die Kreativität des Menschen zu perfektionieren. Wenn Sie ihre bewährten Methoden anwenden, können Sie große Visionen mit kleinen Schritten beginnen. So entstehen schnell neue Chancen.

TEIL 5 → VIRALE VERBREITUNG 159

Leider stecken die meisten Marketingleute in einer Welt voll traditionellem Marketing und von Klischees fest. Sorgen Sie für eine virale Verbreitung Ihrer Innovationen, nur so bleiben Sie dem Wettbewerb einen Schritt voraus.

Überschriften überfliegen oder ...

Im letzten Jahrzehnt haben sich unsere Lesegewohnheiten grundlegend verändert. Durch Medienüberfluss und geringe Aufmerksamkeitsspanne ist unsere Welt besessen von Schlagzeilen. Darum ist dieses Buch visuell und aktionsgeladen und bietet Ihnen zwei Möglichkeiten, den Inhalt kennenzulernen:

Lesen Sie das Buch von vorn nach hinten.

Lesen Sie nur die Überschriften. Sie zünden die großen Ideen.

Sie können dieses Buch an jeder beliebigen Stelle aufschlagen, um wertvolle Informationen zu erhalten.

Los geht's!



... Videos anschauen wie 10.000 andere!

Meine Stärke ist, Innovation anschaulich in Vorträgen und Workshops darzustellen. Dabei kombiniere ich interessante Geschichten mit strategischen Tipps. Wenn Sie ein eher visueller Lerntyp sind, schauen Sie sich meine YouTube-Videos an. Hier finden Sie etwa drei Stunden Material zu diesem Buch. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung hatten sich bereits 10.000 Menschen meine Videos angeschaut.

Online unter JEREMYGUTSCHE.COM

Auf Twitter/Instagram unter @JEREMYGUTSCHE



VORWORT

Von Malcom Gladwell

Vor über 20 Jahren, kurz nach meinem Start beim *New York Times*-Magazin, traf ich eine junge Frau namens DeeDee Gordon. Sie lebte in Los Angeles in einem kleinen, modernen Haus in Beachwood Canyon und fuhr einen makellosen alten Pontiac Trans Am. Sie war jung, lustig, lebhaft. Doch von ihrem Job hatte ich noch nie gehört: Sie fand für Unternehmen heraus, was als Nächstes passt würdet.

Wie die meisten anderen ging auch ich davon aus, dass dieses »Nächste« ein unlösbares Rätsel sei und dass jeder Nonsense erzähle, der behauptet, die Zukunft vorhersagen zu können. Aber dann beobachtete ich DeeDee eine Weile. Ich erkannte schnell, dass der Blick in die Zukunft eine wahre Kunst ist. Schließlich schrieb ich einen Artikel über DeeDee und ihre Arbeit. Er erschien am 17. März 1997 in *The New Yorker* und wurde von dem jungen Unternehmer Jeremy Gutsche gelesen. Gutsche entschloss sich, eine ganze Infrastruktur rund um die Zukunft aufzubauen. So fütterte schnell ein großes Netzwerk von Partnern aus der ganzen Welt eine Datenbank mit Verbraucherinformationen mit ihren Beobachtungen und Vorhersagen. Jeremy behauptet freundlicherweise, ich hätte ihn dazu –, und übertreibt damit gehörig. Aber natürlich fühle ich mich trotzdem geschmeichelt und stelle Ihnen deshalb, sozusagen im Gegenzug, eines der ambitioniertesten Projekte von Jeremy vor.

Sie halten das Buch »Fahrplan Zukunft« in den Händen. Bevor Sie mit dem Lesen beginnen, möchte ich Ihnen einige Anregungen geben. Zum einen stellt sich die Frage nach der Zeit. Die großen Fragen zur Zukunft drehen sich natürlich um die Chronologie zukünftiger Ereignisse. So können wir zum Beispiel davon ausgehen, dass die Wissenschaft ein Mittel gegen Demenz finden oder es keine Verbrennungsmotoren mehr geben wird. Und mit sehr viel Fantasie können wir uns vorstellen, dass der Mensch eines Tages ohne Zeitverzögerung durch den Raum reisen kann (wer erinnert sich nicht an *Star Trek*?). Was noch nicht klar ist: Wann wird das möglich sein? In 10 Jahren? In 30 Jahren? Oder gibt es das bereits und wir wissen es noch nicht?

Diese Frage lässt sich wahrscheinlich am besten zweiteilig beantworten. Zuerst geht es um den technologischen Aspekt. Wir unterschätzen meist, wie schnell und einfach Innovationen auftauchen. Wenn wir die Offiziere und Strategen der Welt Mitte der 1930er-Jahre gefragt hätten, ob sie sich eine Waffe vorstellen können, die ganze Städte vernichten kann, hätten sie uns nur verständnislos angeschaut. Für sie konnte eine Bombe höchstens ein einzelnes Gebäude zerstören. Doch schon zehn Jahre später gab es eine solche Bombe und kaum ein weiteres Jahrzehnt später konnten Waffen den ganzen Planeten zerstören. Die Atombombe, die das Gesicht der modernen Welt vielleicht mehr als jede andere Erfindung verändert hat, »eroberte« die Welt in atemberaubender Geschwindigkeit. Und darin unterscheidet sie sich nicht von anderen einflussreichen Neuerungen der Neuzeit. Alexander Graham Bell begann in den 1860er-Jahren, an seiner Idee eines Telefons zu basteln. 1876 war der Knoten geplatzt, als er seinen Assistenten in dem wohl berühmtesten Telefongespräch bat: »Mr. Watson. Come here. I want to see you.« Ein einziger Mann arbeitet etwa 15 Jahre lang auf einer Farm im Süden Ontarios an der Erfindung eines der bahnbrechendsten Geräte der Neuzeit. Übrigens feiert Google gerade sein 20. und Facebook sein 15. Firmenjubiläum. Die Einhörner des Silicon Valley sind Teenager.

Aus technologischer Perspektive überrollt uns die Zukunft wie ein Hurrikan. Aber Technologien müssen sozialisiert – angenommen, verstanden, akzeptiert – werden, und dieser soziale Aspekt der Zukunft geschieht auffällig zögerlich. Die erste Atombombe wurde 1945 auf Japan abgeworfen. Wann finden wir heraus, wie wir diese schreckliche Technologie beherrschen? Wirklich gelungen ist das noch immer nicht, und es hat 40 Jahre gedauert, bis die Welt wenigstens wieder ruhig schlafen konnte. Aber Alexander Graham Bell erfand sein Telefon in den 1870er Jahren und das erste internationale Telefongespräch wurde erst 1881 geführt. Und erst in den 1920er Jahren war das Telefon für eine breite Allgemeinheit verfügbar. Es dauerte also 40 Jahre, bis die Öffentlichkeit das Telefon angenommen hatte, denn erst dann hatte die Welt herausgefunden, was das Telefon wirklich ist. Sehr lange waren zum Beispiel Telefonunternehmen davon überzeugt, dass es sich vor allem um ein Instrument zur Unternehmenskommunikation handele. So wehrten sie sich dagegen, es als »triviales« Gerät zu etablieren, mit dem Menschen sich einfach so einmal »Hallo« sagen konnten. Auch Frauen sollten das Telefon nicht benutzen. Erst nach vielen Jahren wurde

deutlich, dass es auch für sozial eher isolierte Menschen, wie zum Beispiel die Farmer, und nicht nur für Stadtbewohner hilfreich sein könnte.

Einzelbeispiele? Keineswegs. Der erste Geldautomat wurde in den 60er-Jahren eröffnet, aber noch in den 80er-Jahren gingen wir alle zur Bank, um unser Geld am Schalter abzuheben. Haben Sie einer Maschine vertraut, Ihr Geld zu verwalten? Sicher haben Sie, wie ich, erst einmal darüber nachgedacht, es ausprobiert und dann nur langsam Ihre Gewohnheiten verändert. Die Muster und Verfahren, mit denen Verbraucher heute soziale Medien wie Facebook, Twitter, Instagram und Snapchat nutzen, gelten als Zeichen, wie wir solche Plattformen in Zukunft nutzen werden. Diese Technologien stecken noch in den Kinderschuhen und die Geschichte hat gezeigt, dass die Erfindung zukünftiger Entwicklungen und deren Akzeptanz keinesfalls dem gleichen Tempo folgen. Eine technische Erfindung erhält ziemlich schnell Aufmerksamkeit, wird aber nur langsam akzeptiert. Ich kann mir vorstellen, wie Twitter in fünf Jahren aussieht. Doch was es in fünf Jahren für die Nutzer bedeutet, steht in den Sternen.

In *Fahrplan Zukunft* geht es um den zweiten, den schwierigeren Aspekt, den wir aktiv unterstützen müssen.

Vor 30 Jahren besuchte der kanadische Psychologe Philip Tetlock eine Konferenz über die Beziehungen zwischen den USA und der Sowjetunion, an der führende Experten zum Kalten Krieg teilnahmen. Ziel dieser Konferenz war es, Vorhersagen über den Konflikt der Supermächte zu treffen. Tetlock war höchst erstaunt, dass sich die Prognosen der Experten größtenteils widersprachen. Hier waren sie nun – die führenden Experten auf diesem Gebiet. Sie konnten sich nicht einigen – was im Umkehrschluss bedeutete, dass die meisten falschlagen.

Tetlock wollte das prüfen. Im Verlauf der nächsten 20 Jahre führte er die größte Prognosenstudie aller Zeiten durch: Er stellte Experten aus zahlreichen unterschiedlichen Bereichen Fragen zu ihren jeweiligen Fachgebieten. So fragte er zum Beispiel einen Energiespezialisten, ob der Ölpreis in den nächsten 12 Monaten fallen werde, und einen Wirtschaftler, ob die Zinsen am Ende des Jahres höher oder niedriger sein werden. Tetlock erfasste erstaunliche 82.000 Vorhersagen und kam nach deren Analyse zu einem vernichtenden Schluss: Experten

können nur schlecht Vorhersagen treffen. Für die Ergebnisse hätte man auch eine Münze werfen können.

Ernüchternd, vor allem für Menschen, die die Zukunft gestalten möchten. Wenn es darum geht, Veränderungen und Neuerungen anzunehmen, gehen die Menschen sehr verschlungene Wege, die schwer vorherzusagen sind. Tetlock gab jedoch nicht auf. Bei der Analyse der Daten erkannte er auch, dass nicht alle Teilnehmer schlechte Zukunftsvisionäre waren. Eine kleine Gruppe konnte sogar rechte gute Vorhersagen treffen. Hierbei handelte es sich um offene Menschen, die, falls nötig, bereit waren, neue Wege zu gehen und sich Fehler einzugestehen. Doch das waren Generalisten und keine Experten. Sie konnten ein Problem aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten. Mit anderen Worten: Gute Zukunftsvisionäre haben keine dogmatische Weltsicht, sondern sind neugierig und stehen der Zukunft staunend und offen gegenüber.

Und diese Sichtweise finden Sie in diesem Buch. Viel Freude beim Lesen!

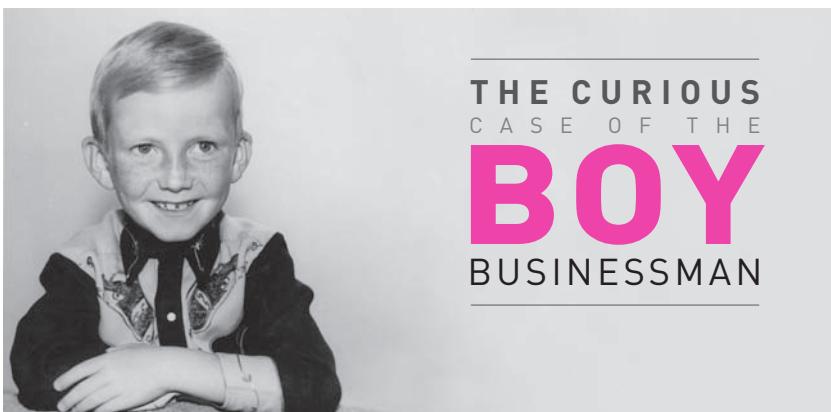
Malcom Gladwell

Es war einmal ein kleiner Junge, der erkannte Potenziale, die andere nicht erkannten ...

Schon immer wollte ich unbedingt IHNEN helfen, eine große Idee zu entdecken, und ich weiß auch, wie das alles anfing ... Dazu muss ich Ihnen die Geschichte von einem jungen Geschäftsmann, einem Nerd, und dem gestohlenen Käse erzählen.

Der junge Geschäftsmann war mein Vater. Er wuchs in einer Familie von Immigranten auf und lebte mit seinen Eltern und seinen beiden Brüdern in einem winzig kleinen Haus. Das Geld reichte vorne und hinten nicht, doch die Familie aß gut, denn die Mutter war Köchin.

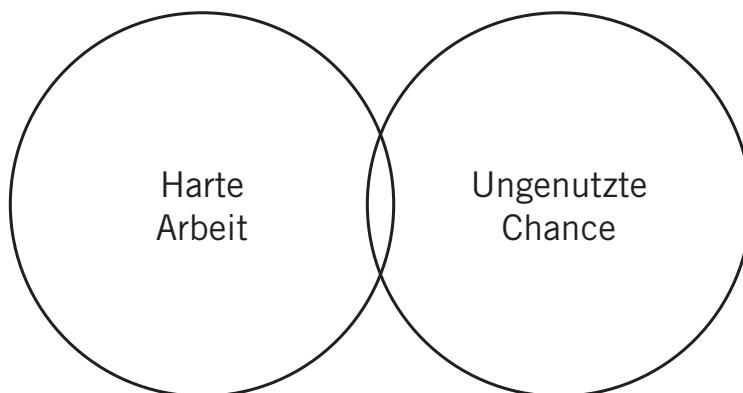
Eines Tages half der damals Achtjährige seiner Mutter beim Einkaufen, als sein Blick auf einen Philadelphia-Frischkäse fiel. Als die Mutter kurz nicht hinschaute, stopfte der Junge seinen Mund mit möglichst viel Frischkäse voll. Die Mutter war schockiert und schleppete den Jungen ins Büro des Marktleiters. »Ich habe dieses Kind beim Stehlen erwischt!«, rief sie und vergaß vor Aufregung ganz, dass es ihr eigener Sohn war. Zur Strafe musste der Junge einen Monat lang den Boden des Supermarktes wischen. Bereits am Ende der ersten Woche erkannte er eine ungenutzte Chance: Der Marktleiter warf Lebensmittel



weg, die zwar noch gut verzehrt werden konnten, aber nicht mehr schön genug aussahen, um verkauft zu werden. Ein Problem, das Supermärkte bis heute beschäftigt.

Bereits als Kind hatte mein Vater schon die erste Geschäftsidee. Er wischte weiter die Böden und im Gegenzug durfte er die übriggebliebenen Lebensmittel mitnehmen. Diese bot er den armen Nachbarn zu einem sehr niedrigen Preis an und stieß damit auf große Begeisterung. Kurze Zeit später war er das erste Kind in der Gegend mit Lederjacke und Luftpistole.

Das Geheimnis großen Erfolgs



Er erweiterte seinen Lieferservice auf alle Arten übrig gebliebener Waren. In seiner Unternehmerlaufbahn erlebte er Höhen und Tiefen, doch er suchte immer nach Potenzial in Menschen oder Geschäften.

Ich habe die Geschichte meines Vaters im *New York Times*-Bestseller *Better and Faster* erzählt, komme aber immer wieder darauf zurück, um meine Mission zu erläutern. Mein Vater hat mir eine Lektion fürs Leben erteilt:

**Um erfolgreich zu sein, musst du nicht nur arbeiten.
Du musst auch ungenutzte Chancen finden.**

... und dann wurde ein zweiter junger Geschäftsmann geboren.

Hier sehen Sie ein Foto von mir. Das auf der rechten Seite bin ich. Zwar könnten mein toller Pullover und die dicken Brillengläser auf ein cooles Kind hinweisen, aber ich war ein Nerd. Sie denken: »Jeremy, niemals warst du ein Nerd. Der Rapper Drake links auf dem Foto sieht eher danach aus.«



Beim Vergleich wird klar, dass ich meiner Zeit schon immer voraus war. Wer von uns beiden ist der Trend Hunter, Drake?

Aber doch: Ich war ein Nerd für Geschäftsideen. Ich war immer auf der Suche nach dem nächsten Deal. Sie werden davon profitieren, wenn Sie das Buch gelesen haben.

Ich trat in die Fußstapfen meines Vaters und hatte viele Ideen. Leider war nichts davon so richtig erfolgreich:

- Erdnussbutterhersteller
- Dampfkocher für Möhren
- Kombination aus Luftbefeuchter und Ventilator
- Rasen- und Gartenpflege
- Fotograf
- Webdesign
- Malerunternehmen mit 12 Mitarbeitern
- Das Buch der Erfindungen
- »Jeremy's Junk« (Verkauf von allerlei liegengelassenem Zeugs)

Bei der letzten Idee läuteten bei meinen Eltern die Alarmglocken. Stellen Sie sich vor, Ihr Sohn hängt überall Plakate mit »Jeremys Schrott« auf. Mein Vater meinte, ich bräuchte eine neue Idee, und wollte mir helfen. Er kaufte jeden Monat verschiedene Zeitschriften und wir schauten uns die Artikel zu den neuesten Erfindungen an. »Wie gefällt dir diese Idee? Und diese? Was bräuchten wir, um sie umzusetzen? Bekommen wir die Teile gebraucht? Was würde das kosten?«

Diese Jagd nach Ideen inspirierte mich, nahm mich aber schließlich vollkommen ein. Plötzlich witterte ich überall neue Chancen und konnte mich gar nicht mehr entscheiden. Heute weiß ich, dass wir in so einer Phase alle das Gleiche erleben: Der schiere Akt der Inspirationen ist überwältigend.

Nach einem Jahrzehnt der Suche wurde ich Unternehmens-Innovator. Das wird man, wenn man sich nicht entscheiden kann und immer nach Ideen auf der Jagd ist. Ich fand heraus, dass ich mit dem Geld anderer Ideen suchen, erforschen, testen und optimieren konnte. Und dabei hoffte ich auf den großen Durchbruch.

Ich war so konzentriert auf Innovationen, dass ich schließlich alles konnte, um in einer Bank erfolgreich zu sein. Mit 28 Jahren war ich einer der jüngsten Direktoren des Finanzunternehmens Capital One, zuständig für Innovationen und damit für den angeschlagenen Geschäftsbereich des Unternehmens.

Aufgabe meines Teams war es, dass neue Buchungen nicht um mehr als 20 % einbrachen – nicht sehr motivierend. Aber dank neuer Innovationsstrategien und unserer Besessenheit von neuen Ideen führten wir eine Reihe neuer erfolgreicher Produkte ein. Statt die Buchungen zu reduzieren, sorgten wir dafür, dass sie sich monatlich verdreifachten und häuften damit ein Portfolio von 1 Milliarde Dollar an. Meine Karriere im Bankwesen war »gebongt«. Doch etwas irritierte mich: Ich hatte zwar bewiesen, dass ich Ideen für andere entwickeln kann, doch für mich selbst war mir das in 20 Jahren nicht gelungen. Das beunruhigte. Ich stellte mir vor, ich müsste meinem 12-jährigen Ich erklären, ich würde einst Banker werden! Das musste anders gehen!

**Innovative Ideen kommen nicht wie von Zauberhand.
Sie müssen aktiv daran arbeiten.**

Zukunft gestalten

In meiner 20-jährigen verzweifelten Suche nach Ideen meldete ich mich bei einem MBA-Programm an. Ich hoffte, dass mich die Kurse inspirieren würden, stellte aber meine Entscheidung schnell infrage. Wie sollte mir einer dieser Kurse helfen, Unternehmer zu werden? Doch dann geschah etwas, das mein Leben vollständig veränderte.

Mein Marketing-Professor, Jay Handelman, sagte: »Heute sprechen wir über die Jagd auf zukünftige Trends.« Ich war sofort hellwach. Wir hatten Malcolm Gladwells berühmten Artikel »The Coolhunt« gelesen. Er beschrieb, wie »Cool« und das Geschäft funktionierten, Trend und die Kultur der Innovation zu erkennen.⁵ Ich war begeistert, Warum wusste ich nichts davon? Hatte ich zu lange in einer Bank gearbeitet?

Sofort wollte ich aus meiner eigenen unermüdlichen Suche nach einer Idee eine Suche nach Trends machen. Ich wollte programmieren lernen und online einen Ort aufbauen, an dem Menschen ihre Ideen, Trends und Innovationen teilen können. Diesen nannte ich »Trend Hunter«, und er wurde zu einer der ersten Crowdsharing-Communitys.

Damals glaubte ich nicht, dass Trend Hunter sich zu einer der größten Rechercheplattformen der Welt mit Milliarden von Aufrufen entwickeln würde. Ich hatte bescheidenere Träume, denn ich programmierte die Website 2005, noch bevor Facebook und YouTube Marktführer waren. Die »virale« Verbreitung war damals lange nicht so bekannt wie heute. Ich war einfach begeistert von der Idee, dass irgendjemand irgendwo auf der Welt eine Idee auf Trend Hunter veröffentlicht, die mich zu meiner »großen« Idee inspiriert. Mir war nicht klar, dass Trend Hunter bereits diese Idee war. Auch realisierte ich nicht, dass diese neue Website lediglich die digitale Form der Zeitschriftenrecherchen meiner Kindheit war. Das heißt, dass ich erst einen Zusammenhang zwischen diesen Anregungen und meiner Vater herstellte, als mich mein Verleger darauf aufmerksam machte. Er bat mich, meinen Vater zu fragen, wie *seine* unermüdliche Suche nach Ideen zu *meiner* Suche wurde. Daraufhin stellte ich meinem Vater ein Wochenende lang all die Fragen, die ich ihm als Kind nie gestellt hatte.

Eine Woche später erlitt mein Vater einen Herzinfarkt und starb. Ich war am Boden zerstört, erkenne aber heute, dass dieses Wochenende genauso gestaltet hätte, wenn ich gewusst hätte, dass mein Vater sterben musste. Mein Vater hatte die ersten Anzeichen für Trend Hunter erkannt, konnte meinen Erfolg jedoch nicht mehr miterleben. Er wäre sehr stolz, was aus meinem kleinen Projekt geworden ist. In nur wenigen Jahren stiegen unsere Seitenaufrufe von Tausenden auf Millionen und Milliarden und wir hatten mehr Traffic als fast jede Zeitung auf der ganzen Welt.

Diese Plattform war einzigartig: Trend Hunter war 20-mal schneller bei der Marktrecherche als alle, die ich bei der Bank kennengelernt hatte. Dank künstlicher Intelligenz, 150 Millionen Besuchern und der Arbeit eines großartigen Rechercheteams schafften wir die Arbeit von Monaten innerhalb weniger Stunden. Wir erstellen benutzerdefinierte Berichte für Marken, um effizienter zu sein und schneller bessere Ideen zu finden.

2009 schrieb ich ein Innovationshandbuch, um alles aufzuzeichnen, was ich als Ideenjäger gelernt hatte. Das Buch *Zündstoff* kam genau zur richtigen Zeit auf den Markt, als die Welt sehr chaotisch wurde. Ich wurde damit quasi zum »Chaos-Guru« und erhielt Anfragen von Unternehmen der Fortune-500-Liste, die dringend Unterstützung benötigten. Aus wenigen großen Kunden wurden 50 weitere, dann 100, dann 200 und schließlich 700 Marken.

Heute ist Trend Hunter einer der größten Trendforschungser und ein Innovationsbeschleuniger. Wir durften an mehr als 10.000 Projekten und Innovations-Workshops arbeiten. Wir haben sogar die NASA bei der Vorbereitung der Mars-Mission unterstützt!

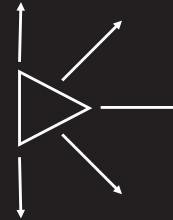
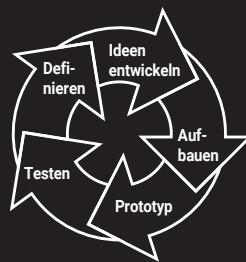
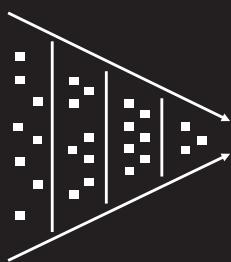
Wir haben aus jeder Erfahrung gelernt, das alles steht in diesem Buch. Ich bin überzeugt, dass diese bewährten Methoden auch Ihnen helfen, Ihr Potenzial schneller zu nutzen. Wenn Sie weitere Informationen erhalten möchten, melden Sie sich zu unserem kostenlosen Newsletter an, besuchen Sie TrendHunter.com oder treffen Sie mich auf einem unserer Future Festivals.

Viel Freude beim Lesen!
JEREMY
JeremyGutsche.com

Trend Hunting

Adaptive Innovation

Virale Verbreitung



Kultur des Umbruchs

↑ ↑ ↑ ↑ Fähigkeit zur Veränderung ↑ ↑ ↑ ↑

TEIL 1

DIE FÄHIGKEIT ZUR VERÄNDERUNG

Viele behaupten, Kultur sei die wichtigste Grundlage für Innovationen. Das dachte ich auch. Doch meine Zusammenarbeit mit 700 Führungsteams und Marken führte zu einer tieferen Einsicht: Das Wichtigste, was wir alle brauchen – ob Unternehmer mit Innovationsträumen, engagierter Arbeiter oder milliardenschwerer CEO –, ist die Fähigkeit, etwas zu verändern.

Wenn Sie Veränderungen umsetzen, können Sie neue Ideen besser erkennen, Chancen nutzen und andere von Ihren großartigen Visionen überzeugen.

Ihre Fähigkeit zur Veränderung wird von sieben Hindernissen gebremst, die auf Ihre Erfahrungen zurückgehen. In vielerlei Hinsicht ähneln sie einem Rätsel, denn sobald Sie wissen, wie sie funktionieren, können Sie sie zu Ihrem eigenen Vorteil nutzen.

Frühere Entscheidungen beeinflussen uns

Es gibt keine Pferde im Weltraum und doch könnte man es glauben. Ein Welt-
raumgespann wäre dann genau 1435 mm breit. Warum? Weil die Space-Shuttle-
Feststoffraketen der NASA genau auf diese Breite ausgelegt sind. Nicht durch
Zufall, sondern weil zwei Pferde eben so breit wären.

Um diese Entscheidung der NASA zu verstehen, müssen wir ins Römische Reich
zurückblicken. Die Römer kontrollierten ihr Reich, weil sie es in ihren zweispän-
nigen Streitwagen durchfahren konnten. Diese Wagen rissen jedoch tiefe Spu-
ren in den Boden und ein Bauer, der mit seinem Wagen in eine solche Furche
geriet, riskierte ein gebrochenes Wagenrad.

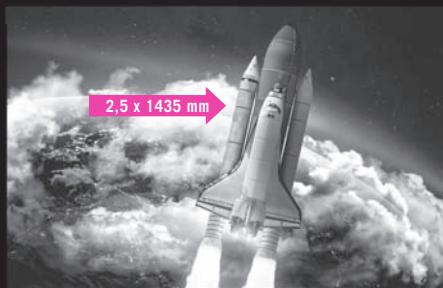
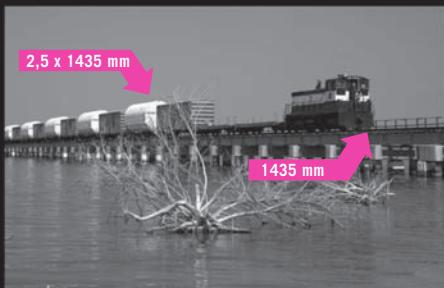
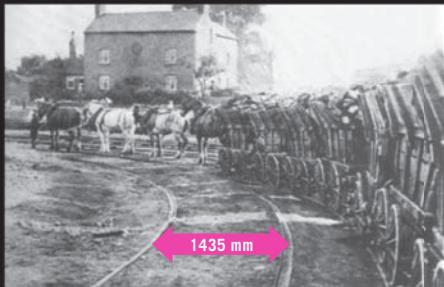
Doch ein cleverer Bauer maß die Breite dieser Furchen aus und erkannte, dass
sie 1435 mm breit waren, genauso breit wie die Achsen eines römischen Zwei-
spänners. Er passte also seinen Wagen an.

Sehr schnell wurden alle Wagen in einer Breite von 1435 mm gebaut. Auch beim
Bau der ersten Eisenbahnschienen wurde die Breite der Loren berücksichtigt,
die von zwei Pferden gezogen wurden. Die Spurbreite wurde aber auch auf
1435 mm festgelegt.

Und selbstverständlich übernahmen auch die Europäischen Eisenbahngesell-
schaften die Spurbreite von 143,5 cm für ihre Schienen. Damit war der ideale
Radabstand festgelegt: 1435 mm.



1435 mm



Innerhalb kürzester Zeit wurden die Schienen ersetzt, sodass schnellere und bessere Züge darauf fahren konnten. Doch die Spurbreite wurde nicht verändert. Selbst die meisten Hochgeschwindigkeitszüge fahren mit über 300 km/h auf einer Spurbreite von 1435 mm.

Als die NASA Feststoffraketen herstellte und von Utah nach Florida transportierte, mussten sie auf die Züge passen – natürlich mit Spurbreite 1435 mm.

Die Feststoffraketen sind ein wenig breiter und ragen über die Schienenbreite hinaus, sodass im Verlauf der Zeit verschiedene Spurbreiten getestet wurden. Aber erstaunlicherweise nutzen wir heute noch die gleiche Standardbreite wie die Römer und daher hat die Feststoffrakete die Breite von zwei Pferderücken.

Schauen Sie beim nächsten Spaceshuttle genau hin. Es wird zwar nicht von zwei Pferden gezogen, aber wir verwenden immer noch die gleiche Breite wie die der römischen Streitwagen, um ins All vorzudringen.

Heute mag das verrückt erscheinen. Doch bei jedem Entscheidungsschritt wägen die Menschen Alternativen ab und greifen dann auf das Vorhandene zurück. Wir bleiben also in der eingefahrenen Spur.

Wir hängen also mehr an alten Entscheidungen ab, als wir uns eingestehen möchten. Wenn der Weg einmal eingeschlagen ist, folgen wir ihm oft blind und fragen nicht mehr nach, warum das so ist und ob es vielleicht besser geht.

Jeder möchte Innovation, doch kaum jemand möchte vorgezeichnete Wege verlassen.

Um neue Wege zu gehen, müssen Sie sieben Fallstricke überwinden.

Im Laufe der Zeit halten wir uns an feste Vorgaben wie die Spurbreite der Streitwagen. Damals war es einfacher, neue Wege an alte Spuren anzupassen, als eine neue Spurbreite festzulegen.

Eine Entscheidung führt zur nächsten und letztendlich landen wir an einer Stelle, die keinen Sinn mehr ergibt. Es gibt verschiedene Faktoren, aufgrund derer wir den eingefahrenen Pfaden folgen. Ich nenne sie die 7 FALLSTRICKE DER PFADABHÄNGIGKEIT.

Umgehen Sie Fallstricke, um neue Chancen zu erkennen.

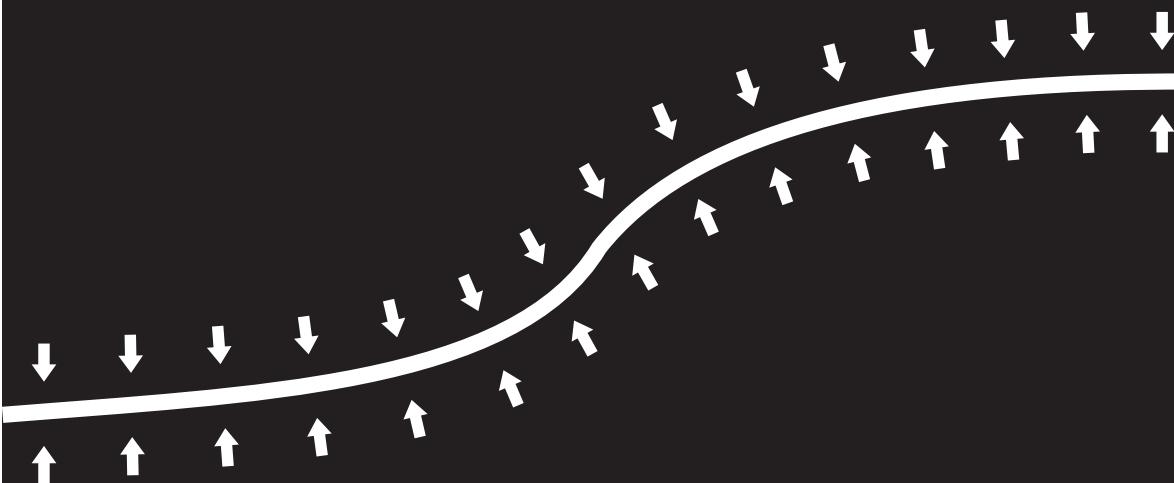
Mithilfe einiger der intelligentesten Menschen der Welt habe ich Strategien entwickelt. Wenn Sie dieses Buch gelesen haben, können Sie diese Hindernisse umgehen und neue Wege beschreiten.

Wenn Sie jemals davon geträumt haben, welche großartigen Ideen in Reichweite liegen, lernen Sie in diesem Kapitel Strategien und Übungen kennen, mit denen Sie Ihr Potenzial besser nutzen. Damit werden Sie motiviert, Ihre Pfadabhängigkeit zu überwinden, auszubrechen und neue Wege zu beschreiten. Sie entwickeln die Fähigkeit, ihre nächste große Idee in Angriff zu nehmen und Veränderungen umzusetzen.

Wenn Sie die Zukunft gestalten wollen, müssen Sie die Fallstricke überwinden, die Sie auf bereits eingeschlagenen Wegen festhalten.

Die 7 Fallstricke der Pfadabhängigkeit

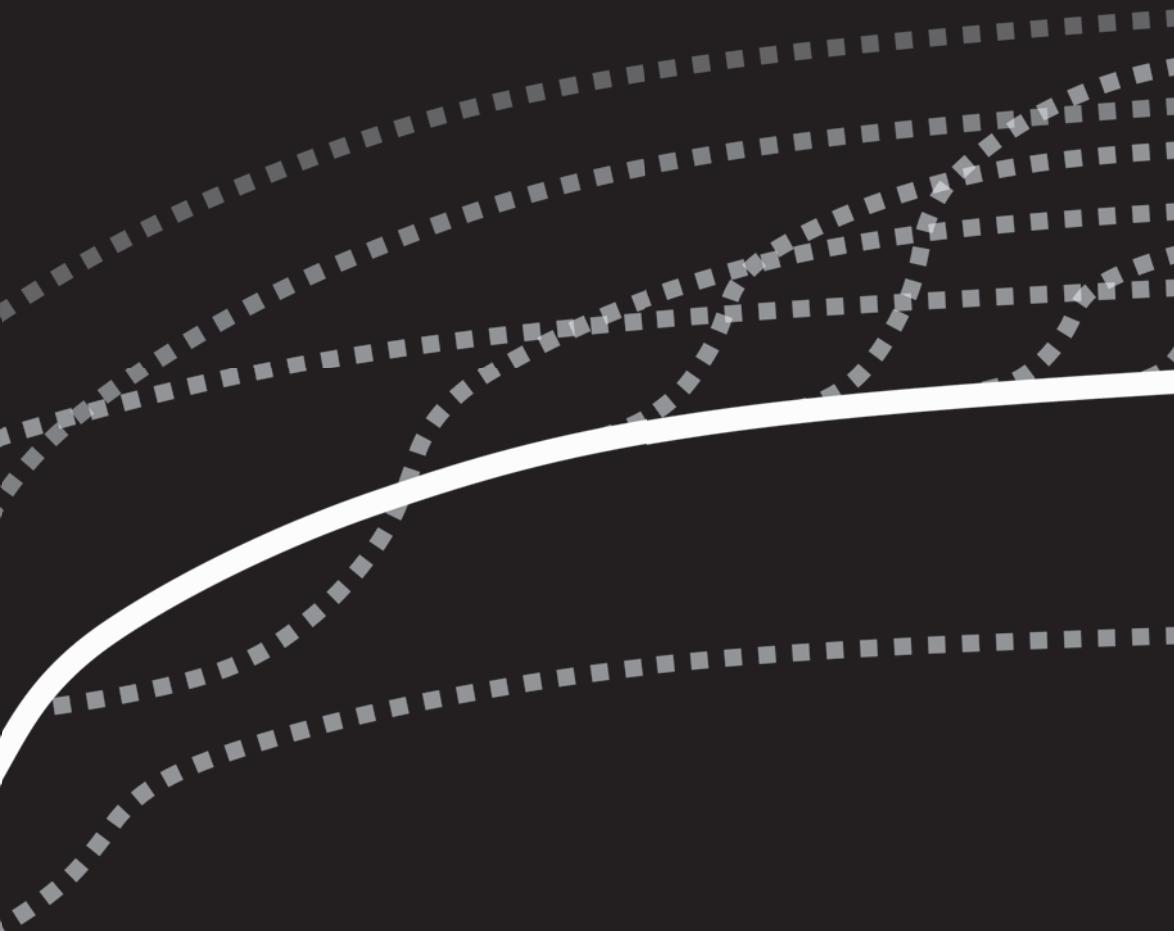
1. Die Subtilität von Chancen
2. Neurologische Abkürzungen
3. Die bequeme Inaktivität
4. Optionalität
5. Die Fallstricke des Erfolgs
6. Lineares Denken
7. Unbequemlichkeit vs. Durchbruch



Die 7 Fallstricke der Pfadabhängigkeit

1. Die Subtilität von Chancen
2. Neurologische Abkürzungen
3. Die bequeme Inaktivität
4. Optionalität
5. Die Fallstricke des Erfolgs
6. Lineares Denken
7. Unbequemlichkeit vs. Durchbruch





DIE SUBTILITÄT VON CHANCEN

Wenn Menschen eine Chance in ihrer eigenen Branche verpassen, dann nicht, weil sie nicht auf neue Ideen geachtet hätten. In der Regel lassen intelligente Menschen Chancen ungenutzt, weil die neuen Ideen merkwürdig und anders erscheinen. Um den Durchbruch zu erzielen, müssen Sie die subtilen Hinweise auf großartige Ideen besser erkennen.

Ihr Durchbruch ist näher als gedacht, aber auch leicht zu übersehen

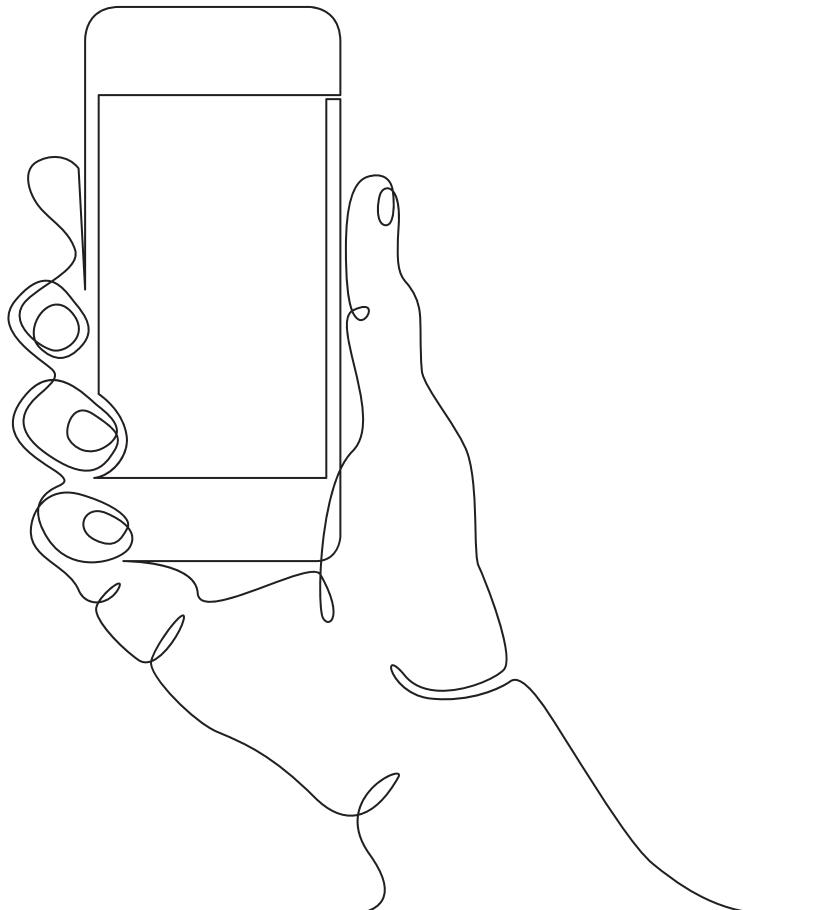
Kennen Sie die Geschichte von Tony, dem Erfinder? Tony war von Herzen Unternehmer, entwickelte aber nie eine großartige Idee. Eins wusste er jedoch: Seine Idee musste ein technisches Gerät sein. So begann er eine Karriere bei einem Hersteller namens Philips, wo er zum Vice President für Strategie und neue Unternehmen aufstieg.

Eines Tages hatte er die seltsame Idee, ein Festplattengerät zu entwickeln. Er bewarb das Produkt mehrmals, aber bei Philips wollte niemand auf diesen Zug aufspringen. Doch Tony wollte seine Idee unbedingt umsetzen, kündigte und zog sein eigenes Unternehmen auf. Leider konnte er die mehreren Millionen Dollar für die Herstellung eines Prototypen nicht aufbringen. Zwei Jahre später schien sein Traum geplatzt.

Doch bevor er endgültig aufgab, bot er einem befreundeten CEO das geistige Eigentum an seiner Idee an. Im Gegenzug sollte er mit der Herstellung des Produkts betraut werden. Sein CEO-Freund stimmte zu, obwohl es seinem Unternehmen gerade nicht gutging. Einige Monate später war der Prototyp fertig und Tony stieg in ein Flugzeug, um es dem gespannten Geschäftsführer vorzustellen. Doch beim Aussteigen bemerkte er, dass das Gerät aus seiner Tasche gefallen war! Die Fluggesellschaft half ihm und nach zwei Stunden wurde das Gerät zwischen zwei Sitzen gefunden. Wie sich herausstellte, hieß Tonys Freund Steve Jobs, das Unternehmen war Apple und der Prototyp war der erste iPod der Geschichte.⁶

Tony wurde Leiter einer neuen Abteilung, die das iPhone entwickelte. Er war der Initiator einer Entwicklung, die die Welt veränderte.

Der Weg zum Erfolg kann voller Zweifel sein.



**Große Ideen liegen nicht auf der Hand.
Bleiben Sie dran.**



Selbst Ideen, die die Welt verändern, können von Marktführern verworfen werden.

Die meisten Leute erkannten sofort das Potenzial von Tonys Prototyp, die schlauesten Entscheider in der Branche jedoch nicht. Folgende Größen haben den iPod unterschätzt:

1. Philips: Ließen Tony ziehen, den Vizepräsidenten für Strategie und neue Unternehmen.
2. MICROSOFT: Steve Ballmer, Geschäftswert: 41 Milliarden US-Dollar: »Keine Chance!«⁷
3. MOTOROLA: Padmasree Warrior, CTO: »Keine revolutionäre Idee ...«⁸
4. PALM: Ed Colligan, CEO, Geschäftswert: 3,4 Milliarden US-Dollar: »Das wird niemand verstehen.«
5. NOKIA: [Marktführer mit 1 Milliarde Kunden], Anssi Vanjoki, Leitender Strateg: »Mit dem Mac hat Apple eine Nische besetzt und das ist auch bei Mobiltelefonen zu erwarten.«⁹ Ein Umstieg auf Android wäre »Perlen vor die Säue geworfen.«¹⁰
6. BLACKBERRY: Mike Lazaridis [Geschäftswert: 2 Milliarden US-Dollar]: »[Die Kunden sehen die Apple-Werbung], kommen ins Geschäft [und verlassen es mit einem Blackberry]. Apple hat also tatsächlich unseren Umsatz gesteigert.«¹¹

Aber warum verschlossen die Marktführer die Augen vor dem Potenzial eines so revolutionären Produkts, wenn Sie und JEDER andere sofort verstanden haben, wie genial ein Smartphone ist? Es ging ihnen zu gut und sie vertrauten auf die bekannten Pfade.

Tony verließ schließlich Apple und gründete ein neues Technikunternehmen, das ein besseres Thermostat herstellte. Der Name des Unternehmens ist Nest und er verkaufte es an Google – für 3,2 Milliarden Dollar.¹²

Das Paradoxe am Erfolg: Neue Ideen wirken anfangs immer merkwürdig und werden deshalb übersehen.

Intelligente Menschen überschätzen sich

Es war einmal ein junger Mann namens Ferruccio, der alles reparieren konnte. Nach dem Zweiten Weltkrieg machte er aus fast jedem kaputten Kriegsgerät eine Landmaschine und gründete so eines Tages sein eigenes Traktorenwerk.

Als er damit erfolgreich war, kaufte er einen Ferrari und trat dem Ferrari Racing Club bei. Hier lernte Ferruccio Enzo Ferrari kennen und erzählte ihm von seiner Idee für eine bessere Kupplung von Autos. Enzo wurde ärgerlich: »Du bleib bei deinen Traktoren, ich baue Autos.«



Es stellte sich heraus: Ferruccios Nachname war Lamborghini.¹³ Erfolgreiche Personen und Unternehmen überschätzen gern ihr sich selbst und ihre Marktführung.

Eine verworfene Idee ist häufig die, die ein Imperium zu Fall bringt.

Für Marktführer ist das Risiko größer, Chancen zu verpassen

Enzo Ferrari war sicher nicht der erste Marktführer, der eine innovative Idee verwarf. Die Liste der Unternehmer mit dem gleichen Schicksal ist lang:

Marktführer, die großartige Ideen übersehen haben:

- England lehnt die gelbe Glühbirne von Thomas Edison ab, denn sie sei »der Aufmerksamkeit von Handwerkern oder Wissenschaftlern nicht würdig.«¹⁴
- Western Union lehnte das Telefon von Alexander Graham Bell ab, es sei »idiotisch. Warum sollte ein Mensch dieses plumpe und unpraktische Gerät benutzen?«¹⁵
- Der *Kansas City Star* feuerte Walt Disney mit der Begründung, er habe »keine Fantasie und keine guten Ideen.«¹⁶
- Kodak erfand 1975 die digitale Fotografie, passte sich aber nicht an und ging pleite.¹⁷
- HP lehnte die Computerideen von Steve Wozniak dreimal ab.¹⁸
- Atari hätte 33 % von Apple für 50.000 US-Dollar kaufen können.
- EDS hätte Microsoft kaufen können (60 Millionen US-Dollar).¹⁹
- Excite hätte Google kaufen können (1 Million US-Dollar).²⁰
- Myspace hätte Facebook übernehmen können (75 Millionen US-Dollar).²¹
- Yahoo hätte Facebook übernehmen können (1 Milliarde US-Dollar).²²
- Britannica hätte Encarta werden können, wollten aber nicht mit Bill Gates arbeiten.
- Encarta hätte zu Wikipedia werden können.²³
- Blockbuster hatte drei Chancen, Netflix zu kaufen (50 Millionen US-Dollar).²⁴
- Sie und ich könnten wohlhabender sein, wenn wir all unser Geld in Amazon gesteckt hätten.

Marktführer übersehen ständig gute Ideen, weil sie ihre Marktherrschaft überschätzen.

Fast jede Disruption beginnt damit, dass ein intelligenter Mensch eine verborgene Idee übersieht.

Ich stelle Ihnen einen legendären Innovator vor. Wir spielen gemeinsam »Unternehmenräten«. Hier sind die Fakten:

- Erfand »das erfolgreichste Einzelprodukt aller Zeiten«
- Erfand die Maus
- Erfand die grafische Benutzeroberfläche
- Erfand das Konzept der E-Mail
- Erfand Netzwerkcomputer
- Schuf die Grundlagen für das Internet

Haben Sie auf Apple getippt? Oder auf Microsoft? Oder wussten Sie, dass die richtige Antwort »Xerox« lautet? Heute hört sich diese Geschichte verrückt an, aber 1973 haben Wissenschaftler des Forschungszentrums Xerox PARC die Workstation Xerox Alto entwickelt und damit die Welt verändert.

Der Alto-Computer war mausgesteuert, hatte eine grafische Benutzeroberfläche und man konnte Dokumente ganz einfach kopieren, einfügen und drucken. Alto konnte an Termine erinnern und konnte sogar die animierten GIFs verarbeiten, die wir heute kennen. Damit war das Xerox-Modell seiner Zeit um mehr als zehn Jahre voraus. Das Unternehmen produzierte mehr als 10.000 Alto-Stationen, die aber nie verkauft wurden, weil man viel mit der Marktherrschaft im Kopierer-Sektor beschäftigt war.

Erfolgreiche Unternehmen erkennen häufig das Potenzial von Ideen außerhalb der eigenen Branche.

1979, also ein Jahrzehnt nach Beginn des Alto-Projekts, besuchten Steve Jobs und Bill Gates das Unternehmen. Die Projektmitarbeiter, darunter auch Larry Tesler, waren höchst erfreut darüber, dass sich jemand für ihre Idee interessierte. Tesler erzählte: »Steve war von der Präsentation begeistert. Er lief im Raum umher und schaute hin und wieder auf den Bildschirm. Er fragte: Was macht Ihr hier? Ihr sitzt auf einer Goldmine. Warum bringt Ihr das nicht auf den Markt?«²⁵



Der Xerox Alto, 1973

Ironischerweise bekam Jobs laut Aussage von Tesler nur 1 Prozent von dem zu sehen, was Xerox auf die Beine gestellt hatte. Fünf Jahre später führten Apple und Microsoft ihre eigenen, von Alto inspirierten Geräte ein.

Um mit den Worten von Steve Jobs zu sprechen: »Innerhalb von 10 Minuten war mir klar, dass alle Computer eines Tages nach diesem Prinzip arbeiten würden. Eigentlich waren sie ja nur Kopiererexperten, die keine Ahnung davon hatten, was ein Computer wirklich kann ... Xerox hätte heute die gesamte Computerbranche unter seiner Kontrolle haben können.«²⁶

Branchenfremde erkennen leichter das Potenzial neuer Ideen.

Es kann schwierig sein, das Potenzial von Neuem zu erkennen.

Mein Freund Todd Henry berichtete von einem fabelhaften, aber wenig erfolgreichen Musiker namens James. James war talentiert, aber einer von Millionen talentierter Musiker, die nie den großen Coup landen und weiter auf den Durchbruch warten.

Eines Tages bot sich ihm die Chance seines Lebens. Eine der größten Bands der Welt lud ihn als Vorband auf eine Tour durch 27 Städte auf der ganzen Welt ein. Der Traum eines jeden Musikers.

Hoch motiviert und aufgereggt trat er im ersten Stadion auf die Bühne vor das Publikum. Bald wäre er berühmt, das konnte er fühlen. Seine Gitarre ertönte und er rockte zum ersten seiner Lieder. Aber das Publikum blieb ruhig und sang nicht mit. Kein Problem – auf zum nächsten Song. Weiterhin Stille. Beim dritten Lied schließlich reagierte das Publikum – mit Buh-Rufen.

Er schrecklicher Start, aber er gab nicht auf. Beim zweiten Konzert war alles anders – das Publikum buhte gleich beim ersten Lied. Und beim sechsten Konzert wurde er schon ausgebuht, bevor er überhaupt seine Gitarre anspielte. Er zeigte dem Publikum den Mittelfinger, warf seine Gitarre weg und verließ die Tour.

Bei solch einer Ablehnung wäre es nun einfach gewesen, ganz aufzugeben. Doch er machte weiter. Und das ist die Geschichte von James Marshall »Jimi« Hendrix als Vorband für die Monkees. Hendrix spielte ganz neue, innovative Musik, für die die Monkees-Fans nicht bereit waren.

Selbst Ihre größten zukünftigen Fans brauchen vielleicht Zeit, um Ihre Innovation zu verstehen.

Die meisten milliardenschweren Startups haben einmal Ablehnung erfahren.

Das Internet stammt aus dem Jahr 1952, kam aber erst 40 Jahre in Tritt. Der große Durchbruch des Internets kam in den 1970er-Jahren, als das Konzept von E-Mails eingeführt wurde. In den 1980ern sorgte E-Mail für den Großteil des Internet-Verkehrs.

Vor diesem Hintergrund stellten Jack Smith und Sabeer Bhatia Investoren ihr Konzept von Hotmail vor. Stellen Sie sich vor: Ein Dienst, bei dem jeder Mensch auf der Welt kostenlos eine eigene E-Mail-Adresse haben konnte! Ein recht einfaches Geschäftsmodell, das sich durch Werbeeinnahmen finanzieren ließ.

Das war weniger kompliziert als gedacht, doch die Investoren hassten es. Die Idee Smith und Bhatia wurde über 100mal abgelehnt. Eines Tages stellte ihnen eine Privatkapitalgesellschaft einen Scheck über 300.000 US-Dollar aus. Anderthalb Jahre nach der Einführung von Hotmail wurde der Dienst für 400 Millionen US-Dollar an Microsoft verkauft. Keine schlechte Rendite.

Andere bekannte Unternehmen, die Probleme mit der Finanzierung ihrer Ideen hatten:

- | | |
|-------------|---------------|
| 1. Google | 5. Amazon |
| 2. Apple | 6. Salesforce |
| 3. Cisco | 7. Airbnb |
| 4. LinkedIn | |

**Es kann schwierig sein,
das Potenzial von Neuem zu erkennen.²⁷**

Seien Sie offener
für Chancen

Praktische Fragen

- Wie können Sie Ihre gewohnten wöchentlichen Abläufe so verändern, dass Sie disruptivem Denken und verborgenen Ideen offener begegnen?
- Welche Ideen wurden Ihnen kürzlich vorgeschlagen und von Ihnen abgelehnt?
- Welche Ideen hätten 10 Unbeteiligte für Ihre Branche?

Taktiken

1. Gehen Sie davon aus, dass Sie nicht recht haben.
2. Seien Sie neuen Ideen gegenüber offener.
3. Belohnen und ermutigen Sie Dissens.
4. Ernennen Sie einen Advocatus Diaboli.
5. Diskutieren Sie Alternativen zu Ihren eigenen Entscheidungen.
6. Führen Sie Fallstudien zu neuen Trends durch.
7. Setzen Sie auf Diversität.
8. Jagen Sie aktiv nach Trends.
9. Analysieren Sie andere Märkte.
10. Zwingen Sie sich selbst, das Potenzial seltsamer Ideen zu erkennen.
11. Informieren Sie sich über ähnliche Unternehmen, die Chancen verpasst haben.
12. Hören Sie sich von Außenstehenden an, welche Ideen Sie übersehen haben.
13. Stellen Sie Führungskräfte aus anderen Branchen an.
14. Organisieren Sie Ideenwettbewerbe.
15. Laden Sie junge Mitarbeiter, Außenstehende und Kunden zu einem Workshop ein.

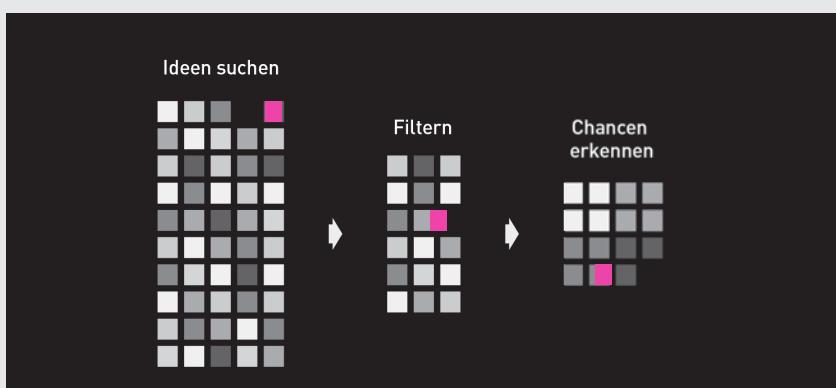
Nächster Schritt

Um nichts zu verpassen, müssen Sie ständig dran bleiben.

Häufig übersehen wir Ideen in der eigenen Branche. Die Gründe:

1. Wir sind beschäftigt.
2. Wir denken, wir haben alles unter Kontrolle.
3. Wir gehen auf aufgetretenen Pfaden (aus den sieben Gründen, die in den Kapiteln dieses Buches erläutert werden).
4. Wir müssen zu viele Ideen überprüfen.*

* Ich habe zwar argumentiert, dass eine Inspiration überwältigend sein und gelegentlich von den eigentlichen Aufgaben ablenken kann. Aber Inspirationen sind notwendig. Sie müssen Zeit einplanen, um nach Ideen zu suchen, die besten davon herauszufiltern und Muster zu erkennen:



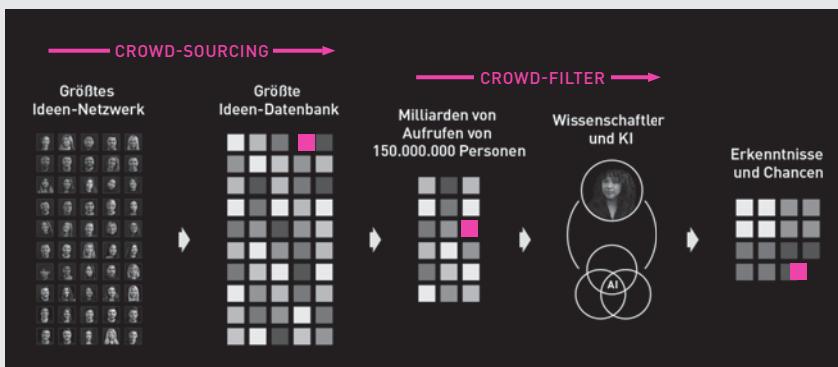
Zu den zahlreichen Möglichkeiten, nach Chancen zu suchen, finden Sie ausführliche Informationen im zweiten Teil des Buches. Wichtige Erkenntnis: Wenn Sie keine Chancen verpassen möchten, müssen Sie sich zwingen, neue Ideen zu erkunden.

Verfolgen Sie neue Ideen in Ihrem Marktsegment und planen Sie Zeit für Reflexion über Veränderungen ein.

Möchten Sie mehr erfahren?

Wenn Sie tiefer in das Thema Trends und Chancen einsteigen möchten, suchen Sie wie Millionen anderer Menschen bei Trend Hunter, der weltweit größten Sammlung neuer Ideen, nach Inspirationen.

Als ich Trend Hunter gründete, wollte ich die Sammlung von Erkenntnissen aus der ganzen Welt automatisieren in der Hoffnung, dass sich bei mir eine eigene Idee entzündet. Heute hat sich die Plattform zu einer gigantischen Quelle entwickelt, in der Sie die Trends auf den für Sie interessanten Verbrauchermärkten einfach verfolgen können.



Wir ermöglichen jedem Menschen auf der Welt, seine Ideen beizusteuern. Mehr als 200.000 Nutzer haben sich bisher angemeldet. Wir veröffentlichen die besten Ideen und filtern die bei einer Zielgruppe von 150 Millionen beliebtesten Konzepte heraus. Bisher haben wir mithilfe einer Kombination aus menschlicher und künstlicher Intelligenz mehrere Milliarden Ideen aufgrund von Mustern und Werten analysiert.

Den nächsten Schritt müssen Sie allerdings selbst gehen. Decken Sie Trends auf, die für Sie von Bedeutung sind, und setzen Sie sie um!

**Verfolgen Sie interessante Themen kostenfrei auf
unserem Dashboard: trendhunter.com/dashboard**

Die 7 Fallstricke der Pfadabhängigkeit

1. Die Subtilität von Chancen
2. Neurologische Abkürzungen
3. Die bequeme Inaktivität
4. Optionalität
5. Die Fallstricke des Erfolgs
6. Lineares Denken
7. Unbequemlichkeit vs. Durchbruch





NEUROLOGISCHE ABKÜRZUNGEN

Unser Gehirn findet Abkürzungen, so wird es schnell und hoch effizient. Durch diese Abkürzungen können wir bekannte Situationen schnell verarbeiten. Sie sorgen aber auch dafür, dass wir Schritte überspringen oder übersehen. Außerdem sind uns damit viele Vorgehensweisen so vertraut, dass wir uns gegen Veränderungen wehren – vor allem in Bereichen, in denen wir bereits Erfahrung haben.

Tragisch: Wir lernen, unsere Kreativität einzuschränken

Das ist meine Nichte, Aleee. Sie ist sehr kreativ, wie Sie auf der nächsten oder übernächsten Seite sehen werden. Außerdem liebt sie Dinosaurier heiß und innig.

Ich wollte testen, wie groß Ihre Liebe wirklich ist, und bot ihr an, ihr eine Prinzessinnen-Puppe im Tausch gegen ihren Dinosaurier zu kaufen. Schnell erklärte sie mir: »**DER T-REX FRISST PRINZESSINNEN ZUM FRÜHSTÜCK!**« Erschreckend, aber wahrscheinlich richtig.

Vor diesem Hintergrund möchte ich Ihnen vom schlimmsten Tag in Alees jungem Leben erzählen. Eines Tages schaute sie sich eine Dokumentation über ihre geliebten, ausgestorbenen Kreaturen an, und brach in Tränen aus.



»**DER T-REX FRISST PRINZESSINNEN ZUM FRÜHSTÜCK!**«

Sie konnte kaum sprechen, erklärte aber schließlich, warum sie so weinte. Sie war traurig, »weil es keine Dinosaurier mehr gibt.« Zuerst dachte ich, sie sei traurig, weil die Tiere ausgestorben sind, aber es wird noch besser. Sie war deprimiert, »weil die Paläontologen schon ihre Knochen gefunden haben.« Wirklich sehr tragisch!

Erkenntnis: Sie müssen Kindern erklären, dass die Dinosaurier nicht mehr existieren, sonst haben sie es in der Schule schwer. Aber jedes Mal, wenn Sie einem kleinen Mädchen erklären, dass es keine Dinosaurier gibt, schränken Sie gleichzeitig auch seine Fantasie ein.

Im Verlauf unseres Lebens wird unsere Fantasie immer kleiner. Wenn wir ins Arbeitsleben starten, haben wir alle Regeln, Richtlinien, Verfahren, Strukturen, Normen, Investitionen und Markenstandards gelernt.

Wir wollen immer noch kreativ sein und als kreativer Mensch wahrgenommen werden, setzen uns aber ständig mit unserem Privatleben und Kindern, beruflichen Projekten, Meetings und Terminen auseinander. Bevor wir also überhaupt die Chance auf neurologische Abkürzungen haben, hat die Realität unsere Bereitschaft, kreative Ideen zu finden, bereits fest im Griff.

Wenn wir dann endlich eine zündende Idee haben und unseren Vorgesetzten vorstellen, stoßen wir häufig auf Zweifel und Bedenken. Einer meiner Lieblingskunden, Bill Hayden, ist leitender Strategie bei Universal Parks. Er hat dieses Dilemma dem Publikum des Future Festival meines Unternehmens wie folgt erläutert: »Die Vorstandsetagen sind voll von Menschen, deren Karriere darauf aufbaut, Ideen zu hinterfragen und Ihnen zu zeigen, was falschläuft.«

Im Laufe Ihres Lebens wird Ihr kreatives Denken durch die Realität immer weiter eingeschränkt.

Unsere Kreativität wird durch erlerntes Verhalten und all die Dinge eingeschränkt, die wir tun, um als produktive Erwachsene zu funktionieren.

Schnelle Entscheidungen sorgen für blinde Flecken

Unser Gehirn schafft Abkürzungen, damit wir schnell und effektiv denken können. Solche Abkürzungen sind also durchaus von Vorteil, können aber bei Neuerungen und Veränderungen schnell wie ein Bremsklotz wirken. Warum das ist so ist, wird klar, wenn man sich mit einer unsere Gehirnfunktionen auseinandersetzt: **Myelin**.

Als Serena Williams zum ersten Mal einen Tennisschläger in die Hand nahm, Oprah Winfrey ein Mikrofon und J. K. Rowling einen Stift, mussten sie das auch erst ausprobieren. Der Umgang mit ihrem Werkzeug war damals nicht so selbstverständlich wie heute. Genauso müssen auch Sie sich bei allem anstrengen, was Sie zum ersten Mal tun: Denken Sie nur an Ihre erste Fahrstunde!

Wenn wir eine Tätigkeit zum ersten Mal ausüben, muss unser Gehirn erst herausfinden, was Sie eigentlich vorhaben. Dabei sendet es Milliarden von Reizen über neue Nervenbahnen. Sobald wir etwas immer wiederholen, entscheidet sich unser Gehirn, uns die Aufgabe etwas zu erleichtern. Dazu kleidet es die Nervenzellen mit Myelin aus. Hierbei handelt es sich um ein weißes Gewebe, das unsere Synapsen lenkt, sodass sie sich schneller und besser verknüpfen. Wenn wir eine Aufgabe sehr gut beherrschen, dann wird SEHR viel Myelin erzeugt. 40 Prozent unseres Gehirns bestehen aus Myelin. Wenn wir eine Tätigkeit etwa 10.000 Stunden lang geübt haben (die geschätzte Zeit, die wir benötigen, um eine Aufgabe meisterhaft zu beherrschen), arbeiten die wichtigsten Myelin-Pfade bis zu 100 Prozent schneller als ohne Übung. Der Haken dabei ist jedoch, dass es nun einen bevorzugten Pfad gibt und wir die Aufgabe immer auf die gleiche Weise lösen.

Übung erzeugt Myelin, das macht und schlauer und schneller. Wir wiederholen jedoch mehr, nutzen immer dieselben Wege und lehnen Veränderungen ab.

**Wenn Sie etwas Neues wiederholt üben, kleidet
das Gehirn die Nervenbahnen mit Myelin aus.**

Etwas Neues entdecken

Neue Nervenbahn/Aktionspotenzial

Ohne Myelin

Mit Myelin
Bis zu 100x schneller

Der Haken an der Sache
Sie legen sich auf eine Vorgehensweise fest

Der Trick: Überlegen Sie, wie mentale Abkürzungen funktionieren

Ich werde Sie beim Leben dieses Buches nicht ständig mit zusätzlichen Aktivitäten quälen. Aber bitte probieren Sie die folgenden beiden Übungen aus, bevor Sie weiterlesen. Ich persönlich überspringe solche Teile meistens und lese weiter, aber ich verspreche Ihnen, dass Sie mehr Freude an diesem Kapitel haben (UND einen neuen Trick kennenlernen), wenn Sie meiner Bitte folgen.

AUFGABE 1.

Verschränken Sie Ihre Arme vor der Brust, SCHNELL ...

Prima, das war einfach.

AUFGABE 2.

Nehmen Sie die Arme auseinander und verschränken Sie sie noch einmal anders herum, SCHNELL ...

Aufgabe 1 war ganz einfach, weil Sie sie automatisiert haben. Aber es fühlt sich komisch an, die Aufgabe im zweiten Schritt anders auszuführen, weil wir – dank des Myelins – auf unseren bekannten Pfad festgelegt sind. Sie haben Ihre Arme schon Tausende Male überkreuzt und das Myelin hat motorische Bahnen erzeugt, damit das Verschränken der Arme schnell funktioniert. Aber wenn Sie die Richtung nur geringfügig verändern, müssen Sie kurz darüber nachdenken, was zu tun ist.

Nun können Sie sich vielleicht vorstellen, was bei einer komplexeren Aufgabe passiert.

AUFGABE 3.

Was kann man mit einer Büroklammer machen?

Nun müssen Sie richtig arbeiten: Schließen Sie dieses Buch und überlegen Sie, was Sie mit einer Büroklammer anstellen können. Natürlich Papier zusammenhalten ... aber Ihnen fallen bestimmt noch andere Dinge ein. Schreiben Sie eine Liste.

Blättern Sie erst um, wenn Sie Aufgabe 3 abgeschlossen haben.

SCHNELLTEST
VERSCHRÄNKEN
SIE DIE ARME
ANDERSHERUM



Wie viele Verwendungsmöglichkeiten für eine Büroklammer haben Sie gefunden?

Wenn Sie die Augen schließen und die Varianten durchspielen oder es mit anderen Erwachsenen besprechen, fallen Ihnen vermutlich 10 bis 15 Ideen ein.

Diese Übung liefert zwei interessante Wendungen:

1. Kindergartenkinder entwickeln mindestens 200 Ideen.
2. Ich kann etwas vorhersagen, welche Ideen Erwachsene haben.

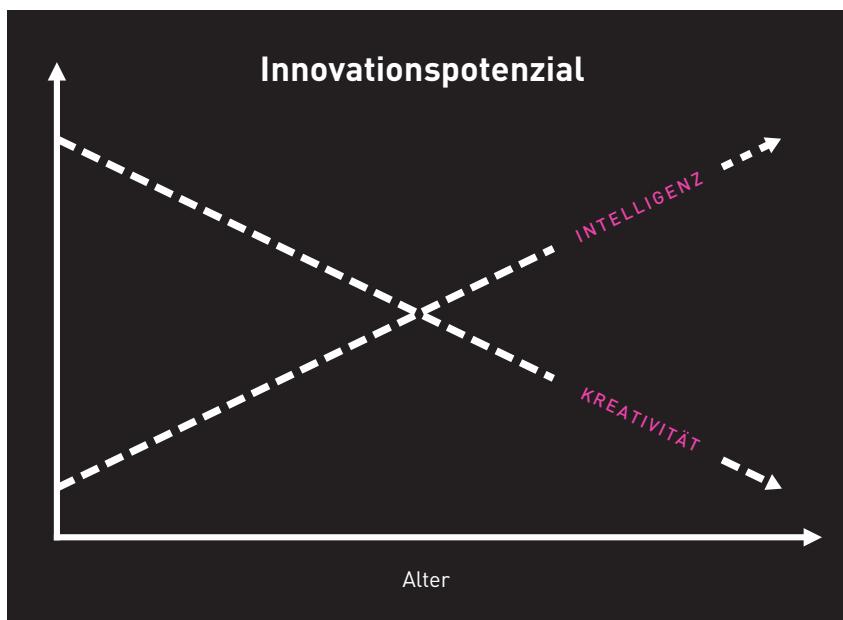
Diese Aufgabe ist so vorhersagbar, weil unser Gehirn (und das Myelin) unsere Sicht auf Dinge einschränken, die wir zuvor schon einmal getan oder entschieden haben. Myelin ist sicher ein wunderbarer Schmierstoff für schnelle Entscheidungen (die ja oft wichtig sind). Aber bei neuen Ideen und Veränderungen ist es ein Bremsklotz. Hier ging es nur um eine Büroklammer. Dich stellen Sie sich vor, was bei komplexeren Entscheidungen passiert?

⌚ Meine Vorhersagen zu Ihren Lösungen:

- | | | |
|---------------------------|--------------------|------------------------------|
| 1. Ein Schloss knacken | 6. Kette | 12. Krawattennadel |
| 2. Wurfgeschoß | 7. Ohrring | 13. Zahnstocher/ Ohrreiniger |
| 3. Ein Gerät zurücksetzen | 8. Papier | 14. Tauschgegenstand |
| 4. Halskette | 9. Bild aufhängen | 15. Kunst |
| 5. Armband | 10. Kragen richten | |
| | 11. Geldklammer | |

Wenn Sie diese Aufgabe ernstgenommen haben, sind Sie wahrscheinlich ein wenig schockiert. Falls Sie geschummelt und umgeblättert haben, testen Sie sie mit Freunden oder Kollegen. Sie werden immer wieder zu ähnlichen Ergebnissen kommen.

Das Dilemma ist, dass wir zwar im Laufe der Zeit immer intelligenter werden, aber 95 Prozent unserer Kreativität verlieren.

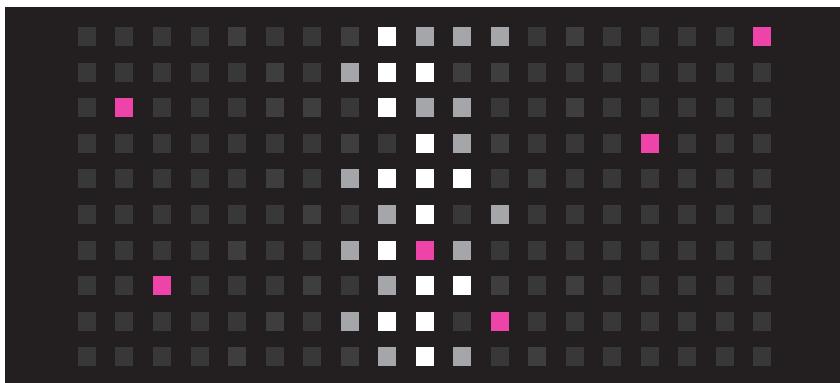


Der Verlust hat mit Myelin und unserem Drang nach Abkürzungen zu tun. Das Experiment mit der Büroklammer, auch bekannt als »The Alternative Uses Test«, wurde bereits 1967 von J. P. Guilford durchgeführt und lässt sich noch heute mit allen einfachen Gegenständen wiederholen. Dank des Myelins entscheiden wir schneller, doch es erzeugt auch Spuren – also Pfade –, aufgrund derer wir einmal getroffene Entscheidungen immer und immer wiederholen.

Wir haben nicht weniger Ideen als Kinder, schränken aber unser Denken ein, weil wir immer zu Bekanntem zurückkehren.

Viele Kreative Ideen liegen direkt vor Ihrer Nase

Die Übung hat gezeigt: Sie haben mehr kreative Ideen, als Sie denken, doch um sie abzurufen, müssen Sie etwas verändern. Sie müssen sogenannte »Blinde Flecken« erkennen und Ihr Gehirn anregen. Andernfalls schränkt Ihr Gehirn Ihr denken ein und Sie verpassen eine Chance.



Um auf all die tollen Ideen zuzugreifen, müssen Sie das Problem von mehreren Seiten betrachten. Das lernen Sie zum Beispiel in Workshops, in denen:

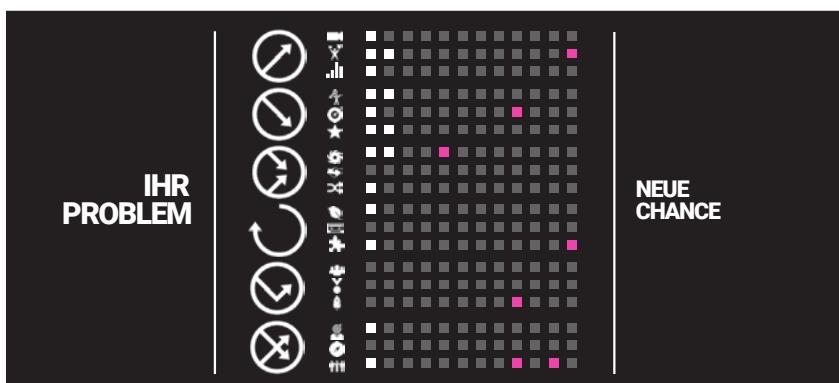
- die Teilnehmer ganz unterschiedliche Perspektiven vertreten.
- simuliert wird, wie sich andere Unternehmen dem Thema nähern.
- Sie gezwungen werden, ein bekanntes Problem auf andere Weise zu lösen.

Der Vorteil eines Workshops besteht darin, dass Sie Ihre Routine aufgeben müssen und potenziell zu neuen Ideen gelangen.

Doch viel wichtiger ist, dass Sie Ihr Gehirn in einem solchen Workshop trainieren, um neue Myelin-Pfade zu bilden, mit denen Sie ein Problem aus einer anderen Perspektive betrachten können.

Wenn Sie also Kreativität üben, werden Sie neue Ideen intelligenter, schneller und besser entwickeln und Veränderungen anstoßen.

Dieses »expansive Denken« trainiere ich in meinen Workshops regelmäßig mit Hochleistungsteams, z. B. von Google oder Coca-Cola. Diese Teams sind höchst intelligente Menschen, die über Lösungen in zahlreichen Bereichen nachdenken. Doch es gibt immer noch etwas Neues, Übersehenes oder etwas, das sich aufgrund einer neuen Technologie oder kulturellen Veränderung als perfekte Idee herausstellt.



Wenn Sie ein Problem aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten, werden Sie verborgene Potenziale erkennen. Gleichzeitig bildet sich neues Myelin im Gehirn, wodurch Sie kreativere Problemlösungen entwickeln. Auf den nächsten Seiten habe ich Beispiele von Workshops aufgeführt, die ich Ihnen ans Herz legen möchte.

Wenn Sie Ihr volles Potenzial umsetzen wollen, müssen Sie Kreatives Denken trainieren und mithilfe von Workshops neues Myelin bilden.

Effektive Workshops führen zu neuen Ideen, während Sie Ihr Gehirn trainieren und kreativer werden

Hier habe ich Ihnen eine Liste meiner Lieblings-Workshops zusammengestellt:

Trend Hunter Menu of Workshops

1. **SCHNELLES PROTOTYPING** – Wie wäre es, wenn Sie unter Zeitdruck an einem neuen Produkt oder einer neuen Dienstleistung arbeiten? (Beispiele hierzu finden Sie auch in Teil 2 dieses Buches.)
2. **SIMULATIONSÜBUNGEN** – Stellen Sie sich eine plötzliche Ausnahmesituation vor. Versuchen Sie, eine Lösung zu finden.
3. **DYSTOPIE VS. UTOPIE** – Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen hat in fünf Jahren keine Bedeutung mehr auf dem Markt. Oder besser, es hat in fünf Jahren eine bahnbrechende neue Idee. Wie könnte dieses Szenario eintreten?
4. **TABULA RASA** – Was würden Sie anders machen, wenn Sie heute ein völlig neues Unternehmen gründen würden?
5. **WORKSHOPS »FALLSTRICKE«** – Schauen Sie die Welt anhand der sechs Chancenmuster von Trend Hunter aus einer anderen Perspektive an. Finden Sie neue Chancen?
6. **FALLSTUDIEN** – Welche großartigen Ideen anderer Branchen können Sie übernehmen?
7. **TRENDS VERKNÜPFEN** – Welche neuen Ideen können Sie entwickeln, wenn Sie alle Trends Ihrer Branche miteinander verknüpfen?
8. **ÄHNLICHE BRANCHEN** – Wählen Sie fünf unterschiedliche, aber ähnliche Branchen aus. Was können Sie aus den neuen Strategien und Innovationen dieser Branchen lernen?
9. **ROLLENSPIEL** – Unterteilen Sie Ihr Team in mehrere Gruppen. Was sind für die einzelnen Gruppen die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Zukunft?
10. **BRAINSTORMING MIT AUSSENSTEHENDEN** – Was geschieht bei einem Brainstorming mit Ihrem Team und 10 erfolgreichen Außenstehenden?

11. **HACKATHONS** – Ihre Top-Teams erhalten unbegrenzte Freiheit, aber eingeschränkte Zeit z. B. von 6 Stunden, 24 Stunden oder 5 Tagen. Welche Ergebnisse erzielen sie?
12. **TREND-SAFARI** – Was kann Ihr Team von den kreativsten Start-ups Ihrer oder einer anderen Stadt lernen?
13. **ANDERE ZERSTÖREN** – Wie würden Sie den Wettbewerb in anderen Branchen aufmischen, also zum Beispiel in der Getränkeindustrie, im Einzelhandel oder im E-Commerce?
14. **WORKSHOP »DISRUPTION«** – Wie würden Sie in Ihrem Unternehmen für umwälzende Veränderungen sorgen? Das schauen wir uns näher an.

Wie könnte Uber Ihren Markt übernehmen? Oder Amazon, Google und Facebook? Oder Patagonia? In diesem Workshop fordere ich CEOs und die Führungsteams auf zu überlegen, wie ein anderes Unternehmen auf ihren Markt gelangen könnte. Beispiel: Sie erfahren, dass Google AI 1 Milliarde US-Dollar investiert, um Ihren Markt zu erobern. Wie würde das Unternehmen Ihrer Meinung nach vorgehen?

Überlegen Sie, wie andere Unternehmen über Ihr Geschäft denken könnten. Sie werden neue Chancen aufspüren und erkennen, wo Ihre Stärken und Schwächen liegen.

	Wertversprechen	Neue Ideen	Kernangebot
Google	AI > Geschwindigkeit, Überblick		
Uber	Einfachheit		
Amazon	Stark personalisiert und einfach		
Patagonia	Rettung der Welt		

Workshops lösen Probleme und stärken Teams

Auch bei Trend Hunter gibt es einen monatlichen »Fun Day«. An diesem Tag versuchen unsere Mitarbeiter im Wechsel, entweder etwas Neues in der Stadt zu entdecken oder nehmen an einem Team-Workshop teil. Die Workshops sind aufregender, motivierender und preiswerter. Außerdem wird die Arbeit erledigt UND wir haben Spaß dabei.

Dies sind die Vorteile und Ziele solcher Workshops:

1. **TEAMBILDUNG** – Menschen unterschiedlicher Abteilungen kommen zusammen.
2. **SPASS** – Gemeinsamkeit (und ein oder zwei Glas Bier) statt mühseligen Teambuildings.
3. **SCHULUNG** – Die Teams lernen das Unternehmen kennen und erfahren, wie ein Workshop durchgeführt wird.
4. **PROBLEMLÖSUNG** – Dies ist das wichtigste Ergebnis, aber ich nenne es zum Schluss, denn bereits die ersten drei Vorteile rechtfertigen den Aufwand und die Kosten.

Ich möchte Ihnen von einem Workshop erzählen, den ich kürzlich für ein 70-köpfiges Team gehalten habe. Unsere »Director for Customer Success«, Gil Haddi, hatte eine neue Idee: Sie wollte ein Empfehlungsprogramm für unsere zukünftigen »Future Festival«-Veranstaltungen einführen, für das Sie bereits recherchiert, Details zusammengestellt und Vorschläge ausgearbeitet hatte. Wir hätten das gemeinsam durcharbeiten können, doch es enthielt Probleme, die sich durch verschiedene Sichtweisen lösen ließen. Der Workshop begann an einem Freitagnachmittag um 14 Uhr und der Nachmittag verlief wie folgt:

SCHRITT 1 – INSPIRATION, KONTEXT UND FOKUS (30 Minuten). Das Problem wird umrissen. In unserem Fall mussten wir unterschiedliche Arten von Empfehlungsprogrammen zusammenstellen. Jedes Team erhielt einen Spickzettel für wichtige Ideen.

SCHRITT 2 – EINTEILUNG VON GRUPPEN VON SECHS BIS ACHT TEILNEHMERN (15 Minuten). Die unterschiedlichen Führungsebenen und Abteilungen werden durchmischt, um Teambildung, diverse Denkweisen und Konzentration zu fördern (vor allem bei den Führungskräften).

SCHRITT 3 – DREI FOKUSSIerte BRAINSTROMINGS (60 Minuten). Der Fokus muss auf den Problemen liegen, um hilfreiche Ideen zu entwickeln. Anhand der folgenden Vorlage erfasse ich so viele Ideen wie möglich. Dabei verändere ich die Regeln, um Kreativität anzuregen.

	Regeln	Schnelle und einfache Ideen	Schwierige Ideen	Träume
Empfehlung VOR dem Future Festival 20 Minuten	Nur Headline (bitte kurz fassen)			
Empfehlung WÄHREND DES Future Festival 20 Minuten	Vorschläge in der Runde (einer nach dem andern und jeder muss eine Idee äußern)			
Empfehlung für Beratungsprodukt 20 Minuten	Stilles Brainstorming			

SCHRITT 4 – STILLE SAMMLUNG DER 10 BESTEN IDEEN (10 Minuten). Die stille Nachdenkzeit verhindert ein »Gruppendenken« und fördert neue Denkweisen sowohl bei introvertierten als auch bei extrovertierten Menschen. Jeder Teilnehmer sendet seine drei Favoriten per E-Mail ein, sodass eine sehr lange Liste entsteht.

SCHRITT 5 – VORSTELLUNG DER BESTEN IDEE IN FORM EINES SKETCHES (30 Minuten Vorbereitung, 30 Minuten Vorstellung). Dieser Schritt ist in allen Gruppen und allen Branchen immer ein Highlight. Die Menschen erleben gern, wenn eine Geschäftsidee lebendig wird.

Das Ergebnis: Bei uns waren einige deutlich bessere Ideen entstanden, als wir uns vorgestellt hatten. So hatte Trend Hunter zum Beispiel kurz zuvor bekanntgegeben, dass wir die Gelder für die Pflanzung von 1 Millionen Bäumen bereitstellen. Ein Workshop-Teilnehmer schlug vor, die gepflanzten Bäume nach den Future-Festival-Teilnehmern zu benennen, nach dem Motto »Für jeden Teilnehmer, dem Sie das Future Festival empfohlen haben, pflanzen wir einen Baum mit Ihrem Namen.« Eine einfache, aber lustige Idee, die unserem Kriterium entspricht, eine nicht geldwerte Aktion vorzuschlagen.

Wenn Sie mit Ihrem Team keine regelmäßigen Workshops veranstalten, versündigen Sie sich an Ihrem Talent.

Sie können innovativer werden – trotz der vielen Fallstricke

Wenn ich die folgende Liste mit den Altersstufen betrachte, in denen Menschen Höchstleistungen erbringen können, werde ich sofort eifersüchtig auf meine sechsjährige Nichte. Offenbar hat sie eine wesentlich bessere kreative Vorstellungskraft als ich. Das einzig Positive für mich ist, dass ich schneller laufen und mehr Gewicht heben kann und besser in Mathematik bin als sie. Außerdem werde ich mit zunehmendem Alter in allen anderen Aufgaben als innovative und kreative Führungskraft besser.

Im Verlauf des Lebens verlieren wir die reine Schöpfungs- und Einbildungskraft. Aber dafür werden wir tatsächlich bei allen Aufgaben besser, die mit Innovation und Kreativität zu tun haben.

So können wir besser mehrere Standpunkte erkennen, Veränderungen antizipieren, mögliche andere Ergebnisse berücksichtigen, Unsicherheit akzeptieren und nach Kompromissen suchen.

Der Schlüssel, mit dem wir die Türen zu neuen Fähigkeiten öffnen, heißt aber auch, dass unser Denken eingeschränkter wird. Wir müssen uns der Funktion des Myelins (und anderer Abkürzungen) in unserem Gehirn bewusst sein. Denn diese Abkürzungen erzeugen neurologische blinde Flecken, aufgrund derer wir dazu tendieren, neue Defizite vollständig zu ignorieren.

Unser Gehirn verändert sich im Laufe unseres Lebens. Damit ergeben sich neue Chancen und Herausforderungen. Wenn Sie sich dessen bewusst sind, entwickeln Sie mehr Kreativität.

Bestes Alter für Höchstleistungen

- 5** Schöpferische Vorstellungskraft
- 7** Sprachenlernen
- 18** Informationsverarbeitung im Gehirn
- 22** Namensgedächtnis
- 25** Gewichtheben
- 28** Marathonlaufen
- 40** Nobelpreis-würdige Entdeckungen
- 50** Arithmetik und Grundlagen der Mathematik
- 51** Verständnis für Gefühle
- 60+** Wahrnehmung anderer Standpunkte
- 60+** Antizipation von Veränderungen
- 60+** Inbetrachtziehen möglicher anderer Ergebnisse
- 60+** Akzeptanz von Unsicherheit
- 60+** Kompromissbereitschaft
- 71** Wortschatz

Gehirntraining für mehr Kreativität

Workshop-Fragen

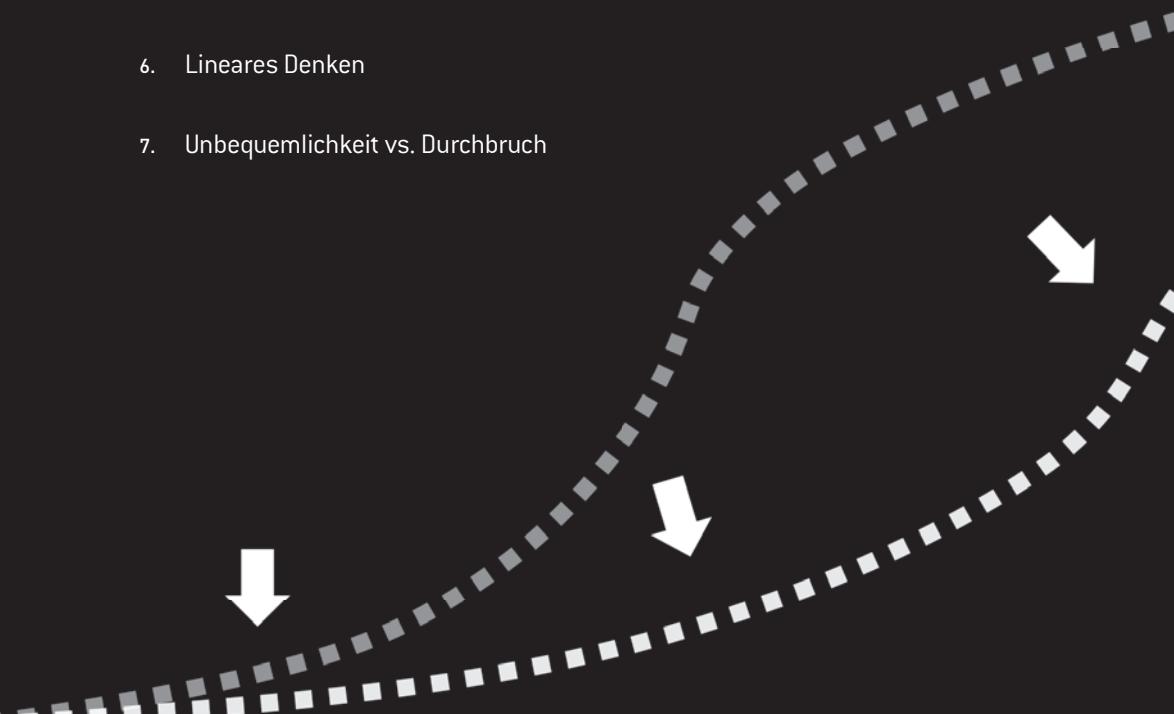
- Zu welchen Übungen wären Sie bereit, wenn Sie dadurch Chancen besser erkennen könnten?
- Für einen monatlichen Workshop zu verschiedenen Themen, welche vier würden Sie vorschlagen? (Auf den vorherigen Seiten finden Sie zahlreiche Anregungen für mögliche Themen!)
- Fördern Sie die Kreativität Ihres Teams? Was könnten Sie neben den bisherigen Maßnahmen tun?

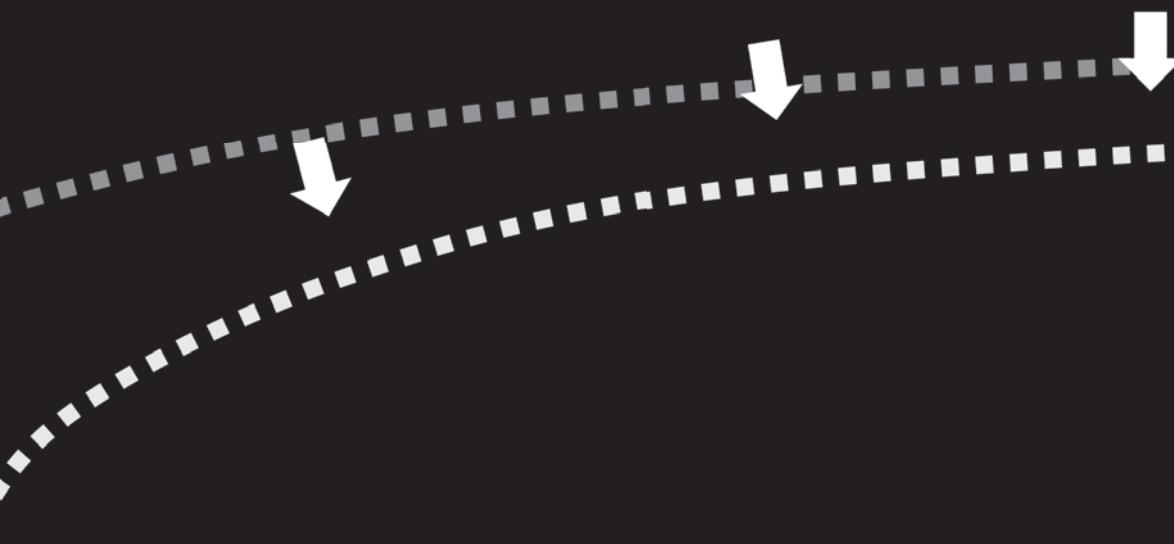
Taktiken

1. Zum Spiel ermutigen
2. Keine Antworten vorwegnehmen
(Fragen stellen)
3. Regeln brechen
4. Vielfältige Teams bilden
5. Teams zusammenbringen
6. Ideen proaktiv bewerben
7. Kreative Hobbys unterstützen.
8. Trends auf anderen Märkten verfolgen
9. Regelmäßige Workshops mit Ihrem Team durchführen
10. Wöchentliche Brainstormings organisieren
11. Kreative Thementage organisieren
12. Innovative Unternehmen suchen
13. Konferenzen außerhalb Ihres Berufsfeldes besuchen
14. »Es gibt keine schlechten Ideen« als Leitspruch einführen

Die 7 Fallstricke der Pfadabhängigkeit

1. Die Subtilität von Chancen
2. Neurologische Abkürzungen
3. Die bequeme Inaktivität
4. Optionalität
5. Die Fallstricke des Erfolgs
6. Lineares Denken
7. Unbequemlichkeit vs. Durchbruch





DIE BEQUEME INAKTIVITÄT

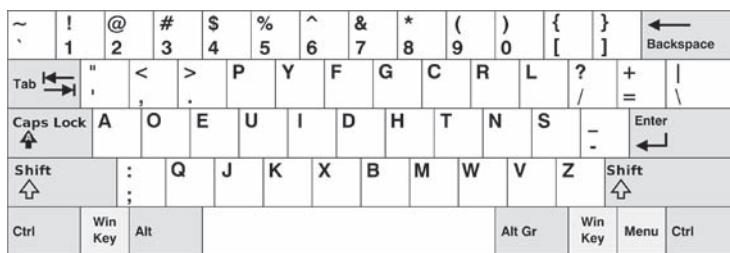
Intelligente Menschen sträuben sich nicht bewusst gegen Veränderungen oder Anpassung, aber der Alltag nimmt uns so ein, dass wir nicht aktiv nach neuen Ideen außerhalb unserer Abteilung oder außerhalb unserer eigentlichen Aufgaben suchen. Viele Faktoren sorgen dafür, dass wir die Dringlichkeit von Innovationen beiseite schieben. Doch wenn Sie sich dieser Faktoren bewusst werden, können Sie Maßnahmen für eine kreative Zukunft einleiten.

Wir alle sträuben uns gegen Veränderungen . . .

Können Sie auf einer Tastatur tippen? Die meisten von uns haben sich an die Tastenreihenfolge QWERTZ gewöhnt. Diese Tastatur wurde für die ersten Schreibmaschinen entwickelt und mit dem Layout wurde sichergestellt, dass sich die Buchstaben nicht verklemmten.



Aber heutzutage können Sie die Einstellungen auf Ihrem Smartphone öffnen und auf eine andere Tastatur umschalten, bei der Tasten nach einem anderen, modernen Layout sortiert sind (im Bild: Dvorak-Tastatur als Alternative zur amerik. QWERTY-Tastatur). Sie brauchen etwa sechs Monate, um das neue Tastaturlayout zu beherrschen, aber dann werden Sie 30 % schneller tippen, weil Sie weniger Fehler machen.



Würden Sie zum neuen Layout wechseln? Warum nicht? Ich habe Ihnen gerade eine Chance geboten, jeden Tag effizienter zu arbeiten. Sie sind nicht bereit für diese Veränderung?

Je beschäftigter Sie sind, desto wahrscheinlicher bleiben wir auf unserem Pfad, verändern nichts und verpassen Chancen.

... und das wird von vielen Faktoren unterstützt

Es ist kein Geheimnis, dass wir gerne unseren Status quo beibehalten möchten. Wir lieben Stabilität im Familienleben, in der Politik und in unserem Job. Stabilität ist nicht der Feind, sie hilft uns. Kompliziert wird es, wenn es um Veränderungen und Innovation geht. Die folgenden Argumente gegen Veränderungen kennen Sie nur allzu gut:

Zeitmangel

- + Vorzug für Einfachheit
- + Unternehmenskultur
- + Furcht vor dem Scheitern
- + Eingefahrene Strukturen
- + Wunsch nach Optimierung
- + Beschäftigt
- + Neurologie
- + Zwänge
- + Gruppendenken
- + Nicht in meiner Abteilung
- + Nicht mein Problem
- + Verschiedene Verantwortungen

= **Widerstand gegen Veränderungen**

Allein das Lesen dieser Argumente ist mühsam. So überrascht es kaum, dass deren Überwindung zuweilen unmöglich erscheint.

Prüfen Sie die Faktoren, die Veränderungen bremsen

Ihr natürlicher Widerstand gegen Veränderungen lässt sich nicht komplett über Bord werfen und sicherlich werden Sie auch nicht Ihr gesamtes Leben umkrempeln. Aber wenn Sie etwas verändern möchten, müssen Sie sich bewusst machen, in welchem Maße bestimmte Gewohnheiten und Strukturen Ihre Entscheidungen beeinflussen.

Wenn Sie die Kategorien der folgenden Seite in einem Workshop durcharbeiten, können Sie erkennen, wo es Ihnen an Flexibilität oder Gleichgewicht mangelt und was Sie verändern möchten.

Schauen wir uns zum Beispiel die Kategorie »Beschäftigt« an: Wussten Sie, dass Ihr Gehirn bei jeder Antwort auf eine einfache E-Mail oder bei jedem Löschen Ihres Postfache Dopamin freisetzt? Dieser Botenstoff sorgt dafür, dass Sie mehr Freude an dieser Ablenkung durch die Beantwortung von 30 harmlosen E-Mails haben als dabei, ein Problem tiefgründig und umfassend zu überdenken. Können Sie neue Regeln für die Beantwortung von E-Mails festlegen, die Ihnen zu mehr Zeit verhelfen?

Was denken Sie: Wie viele der Ablenkungen auf der rechten Seite rauben Ihnen aktuell Zeit für konstruktives Denken? Die Liste ist doch eine wahre Fundgrube für Taktiken, mit denen Sie mehr Zeit gewinnen.

- Keine Meetings am Montagmorgen
- Meetings auf 20 Minuten begrenzen
- Brainstormings zum Thema Innovation
- Brainstorming zur Neugründung eines Unternehmens

Wenn Sie Ihren Widerstand gegen Veränderung überwinden wollen, räumen Sie mit den Barrieren auf.

BREMSKLÖTZE FÜR KREATIVE AKTIVITÄT

STRUKTUR

Verfahren
Regularien
Compliance
Richtlinien
Regeln



OPTIMIERUNG

Markenstandards
Best Practices
Methoden
Formeln
Markteinführung



LEBEN

Lebenserfahrungen
Urlaub
Kinder
Familie



NEUROLOGIE

Vermeidung von Komplexität
Paradox der freien Entscheidung
Vermeidung von Verlusten
Myelin



BESCHÄFTIGTSEIN

Telefonate
Meetings
Termine
E-Mails
Feedback



ZWÄNGE

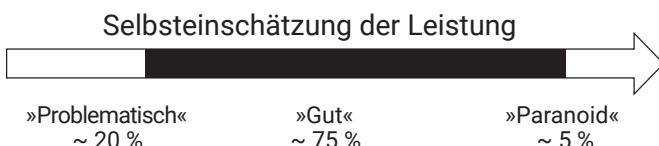
Frühere Investitionen
Veraltete Systeme
Uneinbringliche Kosten
Budget



Dringlichkeit inspiriert Veränderung

Gefallen Ihnen umwälzende Neuerungen? Viele lieben diesen Begriff und verwenden ihn inflationär. Doch es gibt eine Kehrseite der Medaille, denn manche Menschen verlieren ihren Job und Unternehmen stürzen ab, denn umwälzende Neuerungen Innovationen erzeugen Unsicherheit.

Das Problem ist, dass die meisten Unternehmen die Umwälzung nicht kommen sehen, weil sie ihnen nicht dringend erscheint. Wussten Sie, dass in den nächsten fünf bis zehn Jahren 40 Prozent der derzeitigen Fortune-500-Unternehmen keine große Rolle mehr am Markt spielen werden? Eigentlich sollten wir einen gewissen Handlungsdruck verspüren, aber das ist nicht so. Nach meiner Erfahrung lässt sich vorhersagen, welche Unternehmen vermutlich einer Disruption gegenüberstehen, und das allein auf Basis ihrer eigenen Einschätzung.



Nach meinem ersten Buch zum Thema Chaos gehörten etwa 20 Prozent meiner Kunden in die erste Kategorie »Problematisch«. Das Folgejahr war für diese Kunden wirklich beängstigend, aber gerade diese Furcht sorgte dafür, dass Sie sich anpassten und aktiv wurden. Heute arbeiten sie unter einem gewissen Handlungsdruck und die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich gegen Veränderungen und Experimente sträuben, ist gering. Unternehmen, die in Schwierigkeiten sind, können offener neuen Ideen gegenüber sein, weil sie Angst vor dem Scheitern haben und weniger verlieren können.

Ich habe Capital One in einem Jahr, als es für das Unternehmen ganz düster aussah, zu einem Milliarden-Dollar-Portfolio verholfen. Mein Ziel war es, das Spitzengeschäft um NUR 20 Prozent zu SCHRUMPFEN. Ein verrücktes Ziel. Am Ende des Jahres verkündete ich meiner Freundin stolz: »Liebling, ich habe das Geschäft um nur 20 Prozent verkleinert. Ich bin SO gut!« Aber tatsächlich haben wir viel mehr gearbeitet, schneller reagiert und neue Produkte auf den Markt gebracht, die die Monatsumsätze verdreifacht haben. Das war nur möglich, weil wir unter *Druck* standen.

Ein anderes Beispiel ist Domino's Pizza, das vor etwa einem Jahrzehnt erhebliche Schwierigkeiten hatte. Der Aktienkurs war um etwa 85 Prozent auf 3 US-Dollar abgestürzt. Als wir 2012 unsere Zusammenarbeit mit dem Unternehmen begannen, war das Team sehr experimentierfreudig. So wurde 2015 beispielsweise ein neues Bestellsystem eingeführt, bei dem die Kunden für die Bestellung nur eine Nachricht mit einem Pizza-Emoji senden mussten. Außerdem wurde eine App entwickelt, mit der Kunden eine Standard-Pizza bestellen können – ohne Extras oder Sonderwünsche – einfach die App öffnen, und die Pizza wird geliefert. Bis 2019 war der Aktienkurs auf 229 US-Dollar – also fast um das Hundertfache – gestiegen. Die Ideen des Unternehmens waren erfolgreich, weil die Mitarbeiter und Führungskräfte einem verzweifelten Handlungsdruck unterlagen. Können Sie sich vorstellen, dass ein Pizza-Unternehmen, dem es gut geht, den Kunden eine Pizza ohne Auswahlmöglichkeiten anbietet, die sie mit einem Emoji bestellen? Am anderen Ende des Selbsteinschätzungspeils findet sich eine kleine Gruppe disruptiver Unternehmen, die angesichts ihrer Leistung und Mitbewerber als »paranoid« einzuschätzen sind. Zu diesen Unternehmen zählen einige der größten Marken wie Google, Walmart, Universal und die NASA. Sie haben so viel Angst vor Disruption, dass sie regelmäßige Workshops und Innovationsprogramme buchen und ihre Unternehmenskultur ganz stringent festlegen, um Kreativität zu fördern. Sie tolerieren Fehler und unterhalten sich über mögliche Disruptoren. Und damit füttern Sie den Handlungsdruck unablässig.

Zum Schluss schauen wir uns die große mittlere Gruppe der Unternehmen an, die glauben, alles laufe »gut«. Leider ist das die schlechteste Kategorie, die Sie sich aussuchen können, denn sie steht für Selbstgefälligkeit und Blindheit für notwendige Veränderungen. Und rein mathematisch ist es gar nicht möglich, dass es 75 Prozent der Unternehmen gut geht, wo doch bekannt ist, dass fast die Hälfte der Marken in den nächsten Jahrzehnten umwälzende Veränderungen hinnehmen müssen.

Auch für Privatpersonen gilt diese Regel: Wenn Sie eine Pechsträhne haben und dringend nach neuen Ideen suchen, ist das die beste Ausgangsposition. Die besten Ideen entwickeln wir unter Druck.

Wenn Sie Veränderungen wünschen, müssen Sie ein Gefühl für Dringlichkeit und ein Ziel entwickeln.

Aus »problematisch« wird Fortschritt

Vor etwa zehn Jahren erhielt ich einen Anruf von einem Mann namens Tony Hunter, einer leidenschaftlichen und höchst engagierten Führungspersönlichkeit – dem Herausgeber der *Chicago Tribune*. Tony war so begeistert von meinem Buch *Zündstoff*, dass er es allen seinen Managern geschenkt und seine Lieblingszitate auf einem Poster zusammengefasst hatte, das in seinem Büro an der Wand hing. Weil ich diesen Mann unbedingt kennenlernen wollte und weil ich mich so sehr freute, einen Fan zu haben, flog ich nach Chicago.



Bevor ich Tony kannte, war die *Tribune* in meinen Augen eine von vielen Medienmarken. Aber dann habe ich von ihm gelernt, was es heißt, für eine Markenikone tätig zu sein. Wir trafen uns im Tribune Tower und »wanderten« zuerst einmal durch die kathedralenartige Eingangshalle, deren Wände mit Zitaten von Journalisten und Autoren vergangener Tage geschmückt sind. Schnell wurde mir klar, dass die Arbeit für Tony viel mehr war als nur sein Job.

Allerdings sollte Tonys Leben quasi auf den Kopf gestellt werden.

Zum Hintergrund: Tony hatte eine großartige Karriere eingeschlagen und erfreute sich 15 Jahre lang an einem Rekordwachstum. Schwer vorzustellen, dass es auch in seiner Welt Disruptionen gibt. Doch die Lage des Zeitungsmarktes hat sich radikal verändert und Blogs beginnen die herkömmliche Zeitung zu ersetzen. Für mich hieß das: Trend Hunter hatte mit seinem kleinen Team von sieben Mitarbeitern zum damaligen Zeitpunkt mehr Klicks als die *Tribune*. Tony und ich hatten mehr als genug Gesprächsstoff.

Einige Jahre später geschah etwas Unerwartetes. Mitten in einer Krise der Zeitungsbranche erhielt Tony ein Traumangebot: Ihm wurde der Job des CEO angeboten. In dieser Position sollte er den Konkurs des Blattes anmelden, seine vertrauten Mitarbeiter feuern, das Angebot verkleinern, die verbleibenden Mitarbeiter motivieren UND mehr Anzeigen verkaufen.

Man hätte ihn auch bitten können, Kapitän der *Titanic* zu werden und das geliebte Schiff *absichtlich* gegen einen Eisberg zu fahren. Hätte er den Job angenommen, hätte er sein geliebtes Unternehmen ruiniert, Beziehungen zerstört und seiner Karriere quasi den Todesstoß versetzt.

Aber trotz der gigantischen Herausforderung nahm Tony den Job und die Aufgabe an, die Zeitung zu retten. Doch die Realität wurde ihm bewusst, als er Konkurs anmeldete. Zwar war der Plan, das Unternehmen neu zu erfinden, aber es muss sich angefühlt haben, als unterschriebe er die Sterbeurkunde für seine geliebte Marke.



Tonys nächste Aufgabe bestand darin, einen Großteil der Mitarbeiter zu entlassen – mit vielen war er befreundet. »Einer der schlimmsten Tage war der, an dem mir klar wurde, dass ich das Unternehmen verkleinern und 15 bis 20 Prozent der Mitarbeiter entlassen musste. Ein schwerer Schritt für eine Führungsperson, denn hinter jeder Entlassung steht ein Schicksal«, erzählte er mir.

»Ich wusste, dass ich die Wahl zwischen Pest und Cholera hatte: Entweder musste ich allen kündigen oder konnte ein paar wenige Mitarbeiter behalten. Wenn wir weitergemacht hätten wie zuvor, hätten wir alle Mitarbeiter verloren«, fuhr er fort.

Zwei schwierige Aufgaben waren zwar erledigt, aber damit war Tony noch nicht am Ende des Leidensweges angekommen. Nun musste er die verbleibenden Mitarbeiter motivieren, die Zeitung schrumpfen und mehr Anzeigen verkaufen. Die schwerste Aufgabe seines Lebens.

»Ich denke, in Zeiten des Umbruchs besteht die Rolle einer Führungskraft darin, einen Weg zu finden und Veränderungen zu begründen ... Wir mussten uns vom Zeitungsunternehmen zu einem Medien- und Serviceunternehmen entwickeln, das nebenbei eine Zeitung herausgibt«, erklärt Tony. »Und das im Tribune Tower!«

Dazu besuchte Tony regelmäßig Mitarbeiterversammlungen, um verschiedene Meinungen zu hören, diskutierte verschiedene Alternativen und organisierte Workshops, in denen die Teams zueinander finden sollten. Dank dieser Workshops hatten die Mitarbeiter das Gefühl, die Zukunft der *Tribune* mitzugestalten, und erfuhren den nötigen Handlungsdruck, um Veränderungen einzuleiten.

Ich möchte einen dieser Workshops vorstellen, die ich mit dem Team der Zeitung durchgeführt habe. Dabei habe ich einige Details jedoch so verändert, dass sie keinen bestimmten Personen zuzuordnen sind. Wichtig ist mir, dass Sie erkennen, dass solche Workshops auch frischen Wind in Ihr Unternehmen bringen können.

Utopie vs. Systopie – so entsteht Handlungsdruck

Mein Lieblings-Workshop, um Druck zu erzeugen, trägt den Titel »Utopie vs. Dystopie«. Die Teilnehmer werden aufgefordert, sich den Weg einerseits in eine katastrophale Zukunft und andererseits in eine fantastische Zukunft vorzustellen. Damit erkennen sie die wichtigsten Risiken und Chancen, vor denen ihr Unternehmen stehen kann, und lernen, dass Veränderungen dringend nötig sind. Schließlich wünscht sich niemand eine katastrophale Zukunft! (Diese Taktik habe ich im Rahmen eines Innovationsprojekts bei Capital One von Anik Karmjee, CEO von Rank Research Group, kennengelernt.)

Schritt 1: Welche 5 Faktoren werden Ihre Zukunft beeinflussen?

Dystopie	Utopie
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Bitte stellen Sie sich Ihre Situation in fünf Jahren vor. Ihr Unternehmen spielt keine große Rolle mehr am Markt, das Team ist erfolglos, Ihre Projekte waren nicht zielführend und Sie müssen sich einen anderen Job suchen. Welche Faktoren haben Ihrer Meinung nach zu diesem Misserfolg beigetragen? Im Fall der *Tribune* hieße dies: Was könnte den totalen Kollaps auslösen? Vielleicht mangelnde Digitalisierung? Zu wenige junge Mitarbeiter? Mangel an motivierten Teammitgliedern im Unternehmen?

Und nun stellen Sie sich das Gegenteil vor: Welche Faktoren haben zu der uto-pischen Situation geführt, in der alles perfekt funktioniert? Ich führe diese Übung meist mit Gruppen von 50 bis 500 Teilnehmern aus; in der Regel bilden wir Teams von 6 bis 10 Personen. Die Teams haben 5 bis 10 Minuten Zeit, Ihre Listen zu erstellen, die sie danach allen Teilnehmern vorstellen.

Zwei Ergebnisse: Zum einen spüren Sie den Handlungsdruck, weil Sie begreifen, dass Untätigkeit zur Dystopie führt. Zum anderen macht die Utopie viel Arbeit.

Schritt 2: Wählen Sie die drei obersten Prioritäten.

Im nächsten Schritt legen die Teilnehmer drei Faktoren in jeder Tabelle fest, auf die sie sich konzentrieren möchten. Jetzt müssen Sie sicherstellen, dass alle Teams ihre Prioritäten teilen, selbst in einem großen Raum. Sie wirken wie ein Barometer für das Unternehmen. Wenn sich jede Gruppe eine Dystopie vorgestellt und ihre drei wichtigsten Prioritäten für Innovation bestimmt hat, wissen Sie sehr genau, was gerade schiefläuft. In diesem Fall nehmen wir an, unser Team bei der Tribune wählte die Zeitung zu schrumpfen, mehr Anzeigen zu verkaufen und das Team zu motivieren.

Schritt 3: Schnelles Prototyping

Im nächsten Schritt finden drei getrennte Brainstorming-Übungen zu den einzelnen Prioritäten statt. Zu jeder Priorität werden kurzfristige Taktiken, langfristige Strategien und die »Traumziele« entwickelt. Sie erhalten zwar viele Ideen, nehmen aber auch alle mit uns versammeln sie hinter sich, denn Sie binden das gesamte Team in die Veränderungen ein.

	Kurzfristige Taktiken	Langfristige Strategien	Traumziele
Priorität 1: Zeitung verkleinern			
Priorität 2: Mehr Anzeigen verkaufen			
Priorität 3: Das Team motivieren			

Die Beteiligung der Teammitglieder an der Entscheidungsfindung verleiht ihrer Motivation enormen Schwung. Sie haben das Gefühl, gehört zu werden und an kreativen Prozessen beteiligt zu sein. Darüber hinaus legen sie selbst die drei Punkte fest, über die sie ihre Mitarbeitergespräche führen wollen.

Optionaler Schritt 4: Die sechs Chancenmuster

Sobald die ersten Ideen ausreichend diskutiert wurden, können Sie mithilfe der sechs Chancenmuster von Trend Hunter noch tiefer bohren. Die Muster funktionieren wie ein Brennglas, durch das sich Probleme aus anderen Blickwinkeln

darstellen. Weitere Informationen zu dazu finden Sie im zweiten Teil des Buches im Kapitel über Trend Hunting.

Muster	Untergeordnetes Muster	Fragen
Divergenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalisierung • Individualisierung • Status und Zugehörigkeit • Stil und Mode • Generationsbedingter Widerstand 	<ul style="list-style-type: none"> • Was mögen Sie an Ihrer BRANCHE nicht? • Wie können Sie INDIVIDUELLER oder einzigartiger werden und sich vom Mainstream unterscheiden?
Konvergenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Kombination + Ebenen • Mehrwert • Cobranding und Zuordnung • Physisch + digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche anderen DIENSTE können mit Ihrem Angebot verbunden werden? • Mit welchen UNTERNEHMEN könnten Sie zusammenarbeiten?
Beschleunigung 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfektionierung eines Aspekts • Anspruchsvolle Markierung • Übertriebene Merkmale • Neu gestaltete Lösung 	<ul style="list-style-type: none"> • Was VERSUCHEN Sie zu erreichen? • Wie könnten Sie Ihr wichtigstes Merkmal NEU DEFINIEREN?
Reduktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialisierung • Weniger Schichten + Effizienz • Crowdsourcing • Abonnements 	<ul style="list-style-type: none"> • Welcher Teil Ihres Geschäfts ist den Verbrauchern wirklich WICHTIG? • Wenn Sie Ihre Arbeit auf fünf Unternehmen aufteilen würden, welches davon wäre das WERTVOLLSTE?
Zyklisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Retro • Generationsbezogen • Wirtschaftlich + saisonal • Wiederholte Zyklen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie oft haben Sie seit der letzten Umstrukturierung einen Stil, eine Technologie und eine Kultur VERÄNDERT? • Wie denken Ihre NÄCHSTEN Kunden über Ihre Relevanz, und wie können Sie sich neu positionieren?
Umleitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Neuer Fokus • Umkehrung • Überraschung • Spielerischer Ansatz 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche großen Trends oder Rituale könnten Sie IN NEUE BAHNEN lenken? • Wo können Sie MEHR LEISTEN, um den Kunden eine Freude zu bereiten?

Weitere Informationen über Muster finden Sie in meinem vorherigen Buch »Better and Faster« oder auf unserer Webseite unter trendhunter.com/patterns.

Ein motiviertes Team kann Unmögliches schaffen

Als die Situation bei *Chicago Tribune* düster wurde, gelang es Tony, seine Leute um sich zu scharen. Das war nicht ganz einfach, aber als das Unternehmen seine Situation selbst schließlich nicht mehr als »gut«, sondern als »problematisch« einschätzte, wurde allen bewusst, dass es Zeit für Veränderungen und Handeln ist.

Die *Tribune* entschied sich gegen eine Verkleinerung der Zeitung. Letztendlich sollte das Blatt größer und umfassender werden. Und dann wurde es zur ersten Informationsquelle in Chicago, da alle lokalen Nachrichten ausschließlich in dieser Zeitung zu finden waren. Dies ist das Muster der Divergenz.

Zur Steigerung der Anzeigenabonnements wurden die Kundenanforderungen überdacht. Lokalzeitungen werden in der Regel durch die Werbung lokaler Firmen unterstützt, die meist eine üble Marketingstrategie verfolgen.

Schnell wurde deutlich, dass die *Tribune* bereits genau diese Unternehmen als Anzeigenkunden hatte. So wandelte sich das Blatt zum Unternehmensdienstleister und konnte diesen Unternehmen umfassende Marketingstrategien anbieten. Das Muster der Reduktion.

Vor allem jedoch musste das Team diese beiden Strategien dringend umsetzen.

Das Ergebnis? Tony Hunter führte sein Team aus dem Konkurs, und heute ist das Unternehmen die Nummer 1 der umsatzstärksten Nachrichtenunternehmen in Amerika.

Simulationen schaffen Dringlichkeit und Orientierung

Die Dringlichkeit der Situation der Zeitung wurde dem Team von Tony Hunter in dem Moment bewusst, als das Unternehmen Konkurs anmeldete. Doch Sie können diesen Druck auch mithilfe von Simulationen erzeugen. In meiner Fallstudie geht es um Bier im Weltraum und die Reise zum Mars.

Seit 2003 wird das Shuttle-Programm nicht mehr fortgeführt. Damit muss die NASA jedes Mal, wenn sie einen Astronauten ins Weltall schicken möchte, an Russland 80 Millionen US-Dollar für eine Reise in der russischen Sojus-Rakete bezahlen.²⁹ Ein ziemlich teures Flugticket. Aber warum hat sich die NASA darauf eingelassen? Der Grund ist ganz einfach: Die NASA konzentriert sich so sehr auf den Mars, dass die regelmäßige Ablenkung durch das Shuttle-Programm loswerden wollte. Auf eine große Aufgabe muss man sich vollständig konzentrieren.

Leider ist es immer noch nicht ganz einfach, zum Mars zu reisen. Mein Nachbar, der Astronaut Chris Hadfield, hat mir die Situation erklärt: »Eine Reise zum Mond dauert drei Tage, und wenn etwas schiefläuft, kommst du dank der Erdanziehungskraft wieder zur Erde zurück. Aber bei der Reise zum Mars dauert der Start 12 Minuten und die ganze Mission 18 Monate. Wenn dabei etwas passiert, fliegst du in einem Sarg ins All und die Kinder verlieren den Glauben an die Wissenschaft.«

Ein weiteres Problem: Die Raumfahrt ist heute ungefähr so weit wie die Flugzeuge zu Zeiten der Gebrüder Wright, die anfangs gerade mal über ein Fußballfeld fliegen konnten. Sie wären sicher schockiert gewesen, wenn man sie gebeten hätte, über den Atlantik zu fliegen. Eines Tages wird die Raumfahrt so selbstverständlich und leistungsfähig sein wie Flugzeuge heute, aber bis dahin vergeht noch viel Zeit. Wir können über den Mars reden, so viel wir wollen, aber erst einmal müssen wir neue Technologien erfinden und jemanden überreden, der sich für über ein Jahr in einer riesigen Rakete einsperren lässt.

Das Risiko ist etwas größer als in meinem Job. Aber eigentlich sind die Herausforderungen der NASA den Ihren ähnlicher, als Sie vielleicht denken. Natürlich geht es bei der NASA um den Bau von Raketen, aber letztendlich arbeiten dort

auch nur Menschen, die versuchen, Dinge zu verändern und sich anzupassen. Sie haben die gleichen Probleme wie meine Kunden: starre Strukturen, Wettlauf um Ressourcen, Arbeit in Bunkern und der Kampf mit der Bürokratie. Deshalb wurde ich zu Hilfe geholt. Lassen Sie mich das Problem so beschreiben: Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten mit dem besten Raketenexperten der Welt, dem besten Biologen und dem besten Chemiker. Der Raketenexperte möchte so schnell wie möglich zum Mars fliegen, um dort eine Flagge aufzustellen und damit China im Wettlauf um die Erkundung des Mars zu schlagen. Diese Mission würde 8 bis 10 Jahre dauern. Der Chemiker möchte Steine vom Mars auf die Erde bringen – das würde 15 bis 20 Jahre dauern. Und der Biologe möchte menschliches Leben auf den roten Planeten bringen, was wahrscheinlich 25 bis 35 Jahr dauern würde.

Das Problem dabei: Sie können keine der Missionen perfekt durchführen, ohne die anderen zu beeinträchtigen. Sie müssen sich also entscheiden oder einen Kompromiss finden. Doch da der Zeithorizont relativ lang ist, vermeiden die Menschen den Druck, einen Kompromiss zu finden, und jeder konzentriert sich auf sein eigenes Projekt. Aber wie lässt sich Dringlichkeit erzeugen?

Die Antwort ähnelt erstaunlicherweise der Situation bei der *Chicago Tribune*, obwohl sich die Fälle grundlegend unterscheiden. Wie bei der Zeitung habe ich einen Workshop organisiert, bei dem die Teilnehmer schnell entscheiden mussten, für welche Aufgaben vorrangig Lösungen gefunden werden sollen. Danach haben wir uns ebenfalls Dystopien und Utopien vorgestellt und ein Brainstorming durchgeführt.

Als ich die Teilnehmer bat, ihre Erkenntnisse vorzutragen, stand ein Astronaut auf und sagte: »Unser Team hat sich für die schnellste Mission entschieden. Wir fliegen zum Mars und stellen eine Flagge auf und das alles in acht Jahren. Der Grund für unsere Entscheidung ist, dass wir diesen Job erledigen wollen, bevor wir alle unseren Job verlieren.« Alle lachten, doch dann erklärte er, er meine es ernst, denn: »In meiner Karriere wurden bereits 17 Missionen abgesagt. Wenn ihr es also nicht schafft, eine Mission innerhalb einer Präsidentschaftsperiode abzuschließen, dann schafft ihr es nie.« Es wurde still im Raum und die Teilnehmer erkannten, wie wichtig es ist, schnell und zielgerichtet zu handeln.

Plötzlich dachte nicht mehr jeder über seine eigenen Ideen nach – alle wollten ein gemeinsames Ziel erreichen. Als die Teilnehmer sich für die drei wichtigsten Prioritäten entscheiden sollten, wurde deutlich, dass gegenseitige Unterstützung, kurzfristige Ziele und Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen wichtig sind.

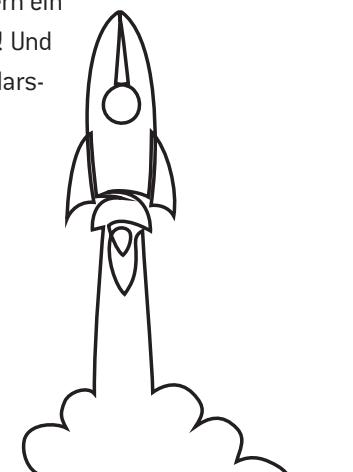
Als es dann darum ging, Prototypen und Lösungen zu entwickeln, haben die Teilnehmer sehr konzentriert an diesen drei Prioritäten gearbeitet. So warnte zum Beispiel der Sprecher eines der Teams: »Ich sage euch, was wir uns ausgedacht haben. Aber ich muss euch warnen: Ihr werdet und auslachen. Aber wir sind uns sicher und werden genau das tun.«

Und er erklärte auch, warum sich seine Gruppe für die eine Lösung entschieden hatte: »Wir alle möchten erfolgreich sein. Wir wissen, dass wir in der Öffentlichkeit keine Lorbeeren dafür ernten werden, dass wir Wasser auf dem Mars finden. Und uns ist klar, dass ein neuer Präsident unsere langen Missionen absagen könnte. Wir müssen also eine Lösung finden, an der alle Teams beteiligt sind und bei der wir von der Öffentlichkeit unterstützt werden. Die Antwort lautet: Weltraumbier!«

Zuerst lachten natürlich alle. Aber dann begannen alle Teilnehmer, sich die Idee vorzustellen: Wir fliegen zum Mars, also ist der Raketenexperte glücklich. Wir müssen Wasser sammeln, was den Chemiker zufrieden macht. Und wir müssen eine Pflanze ziehen, womit der Biologe sein Ziel erreicht. Und auch der Öffentlichkeit wird klar, warum Wasser finden kein kleiner, sondern ein riesiger Durchbruch ist. Denn es geht schließlich um Bier! Und wahrscheinlich wird kein amerikanischer Präsident eine Marsmission abbrechen, bei der es um Bierbrauen geht!

Weltraumbier – wer hätte sich das vorgestellt.

Mit Simulationen schaffen Sie Ziele, Optionen und Dringlichkeit. Jeder wünscht sich Innovation, aber kaum jemand traut sich, vom ausgetretenen Pfad abzuweichen.



Jetzt:
Zeit zum Handeln

Workshop-Fragen

- Welche Taktiken, Symbole oder Workshops könnten Sie einsetzen, um Veränderungen einzuleiten?
- Stellen Sie sich Ihre Situation in etwa 5 Jahren vor. Welche fünf Faktoren könnten, realistisch betrachtet, dazu führen, dass Ihr Unternehmen an Bedeutung verliert? Und welche Faktoren könnten zum Erfolg führen? Überlegen Sie anhand der Antworten auf diese beiden Fragen, auf welche drei Bereiche Sie sich vorrangig konzentrieren sollten.
- Stellen Sie sich vor, Sie haben im Lotto gewonnen. Welche fünf Initiativen, die derzeit auf Eis liegen, würden Sie umsetzen?
- Wenn Ihr größter Konkurrent morgen Ihre Firma kaufen würde, was würde er sofort verändern?

Taktiken von Tony Hunter

1. Vereinfachen Sie Ihren Plan.
 2. Motivieren Sie Ihr Team.
 3. Achten Sie darauf, dass immer der Kunde an erster Stelle steht.
 4. Investieren Sie in neue Ideen.
 5. Regen Sie eine Diskussion über konkurrierende Alternative an.
-
-
-
-
-
-