

# Raus aus dem Gewohnten

Weshalb man die Sicht von außen braucht

Viele gute Unternehmen schmoren im eigenen Saft. Sie reiben sich an immer neuen Produkt- und Prozessverbesserungen auf und übersehen dabei die großen Chancen, die das Informationszeitalter mit sich bringt. Die Sicht von außen kann den Blick dafür öffnen.



Bei Veranstaltungen in Accelerate Spaces steht der Austausch über Branchen- und Unternehmensgrenzen hinweg im Mittelpunkt.

**F**ragt man Johannes Ellenberg, weshalb sich ein erfolgreiches Unternehmen ohne Not um eine neue Sicht seines Geschäfts bemühen sollte, erzählt er gerne die Geschichte einer Autowaschanlage in Südamerika. Die Waschanlage verzeichnete innerhalb von zwei/drei Jahren einen Umsatzrückgang von mehr als 50 Prozent. Man forschte und analysierte und fand schließlich heraus: Dank Internet und Apps haben die Kunden der Waschanlage heute jederzeit Zugriff auf genaue Wetterdaten. Sie wissen, wann es regnet und verzichten dann auf eine Autowäsche. „Dieses Beispiel zeigt sehr anschaulich, was die Digitalisierung bedeutet und wie sie ein Geschäftsmodell beeinflussen kann. Die Verfügbarkeit von Daten wird alle Branchen umkrempeln“, ist Ellenberg überzeugt. „Aus der Innensicht ist es schwer, diese Metasicht auf die Dinge zu erreichen. Schließlich sitzt man auf den eigenen Datenbergen. Führungskräfte betrachten Daten normalerweise eindimensional. Sie wollen wissen, inwieweit sie zur Erreichung der eigenen Ziele beitragen. Das sorgt für einen Tunnelblick.“ Deshalb plädiert der 32-Jährige für die Sicht von außen: „Querdenker im Unternehmen haben es oft schwer und werden nur ungenügend gefördert. Jemand von außen hat es einfacher, unbequem zu sein. Sein wichtigster Job ist es, Aufbruchstimmung und Freude am Experiment zu erzeugen.“

## Mehrere Wetten verfolgen

Business und Geschäftsmodell dürfen heute nach Ansicht von Ellenberg nicht mehr fix sein. „Wir wissen, dass sich alles sehr schnell verändert, aber wir können die Zukunft nicht vorhersehen. Deshalb müssen wir mehrere Varianten der Zukunft zulassen.“ Als Beispiel zieht Ellenberg den Halbleiterhersteller Cisco heran: „Das Unternehmen stellt

Produkte her, die stark von Standards abhängig sind, doch niemand kann mit Sicherheit sagen, wie die Standards der Zukunft aussehen werden. Deshalb hat Cisco eine eigene Beteiligungsgesellschaft gegründet, die in Konkurrenten und Startups investiert, die an alternativen Standards arbeiten. Das ist im Zweifelsfall billiger als am Markt vorbei zu produzieren“, erklärt Ellenberg das Konzept.

Jedes Unternehmen sollte nach seiner Empfehlung mehrere Geschäftsmodellvarianten ausloten. Dafür müssten entsprechende Prozesse etabliert und andere Denkweisen gefördert werden. „Voraussetzung für die Entstehung einer solchen ‚Kultur des Experimentierens‘ ist die unbedingte Unterstützung durch die Geschäftsführung. Die wichtigsten Akteure sind zwar die Mitarbeiter, aber die Geschäftsführung muss den Rahmen schaffen“, fordert Ellenberg. „Disruptive Geschäftsideen sind ein schwieriges Thema, denn oft wird das eigene Kerngeschäft damit kanibalisiert. Die Mitarbeiter bangen um ihre Arbeitsplätze, die Führungskräfte um Stelle und Status.“

## So weit weg wie möglich

Ellenberg und sein Team arbeiten mit verschiedenen Methoden, um von außen neue Ideen in Unternehmen zu tragen, denn es gibt kein Patentrezept: „Jedes Unternehmen ist anders. Unsere erste Aufgabe ist es deshalb herauszufinden, welche Menschen dort arbeiten, wie das Management funktioniert und welche impliziten Dinge es zu beachten gilt. Im nächsten Schritt müssen wir diejenigen Mitarbeiter identifizieren, die intern als anerkannte Multiplikatoren dienen können.“

Als ein guter Einstieg haben sich Events wie ein Startup-Weekend erwiesen. „Dabei geht es darum, spielerisch Ideen zu gewinnen und sich der Validierung zu nähern“, erklärt Ellenberg. „Daraus entstehen kleinere Experimente oder Projekte. Handlungsfelder werden identifiziert. Sobald sich abzeichnet, in welche Richtung es gehen soll, gilt die Grundregel: So weit wie möglich weg von der Linie. Das kann auch eine räumliche Trennung vom Unternehmen bedeuten oder die Gründung einer Tochter, die sozusagen von Null anfängt. Innerhalb der Organisation zu bleiben, ist schädlich für den Erfolg solcher Projekte.“

Am besten seien maximale Unabhängigkeit vom eigentlichen Unternehmen und beschränkte Ressourcen, denn wem zum Beispiel ein großes Budget zur Verfügung stehe, der beauftrage gerne eine Agentur oder sonstige Dienstleister, wenn er nicht mehr weiterkomme. „Bei disruptiven Innovationen geht es nicht darum, Löcher zu stopfen, sondern um die Planung der Zukunft. Ich muss mich fragen, ob ich in 20 Jahren immer noch Bohrmaschinen verkaufen werde oder vielleicht etwas ganz anderes“, sagt Ellenberg und empfiehlt, sich anfangs auf ein Ziel zu konzentrieren.

## Ein Planetensystem entwickeln

Letztlich sehe er die Aufgabe der externen Querdenker darin, die Mitarbeiter der Unternehmen für Neues zu gewinnen. Ge-

linge das, seien die Mitarbeiter von sich aus motiviert und damit seien 80 Prozent der Aufgabe gelöst. Sobald man den Weg gefunden habe, der für das Unternehmen funktioniere und die intrinsische Motivation der Mitarbeiter wachse, sei die Aufgabe der Externen größtenteils beendet. „Die weitere Begleitung kann unterschiedlich sein“, sagt Ellenberg. „Der Externe kann als Moderator zwischen dem Unternehmen und dem neu entstandenen Startup fungieren. Bei anderen Unternehmen sitzen wir im so genannten Digital Board, das sich alle drei Monate trifft. Dabei informieren wir über die Marktentwicklung und über die der Ausgründung.“

Letztlich gehe es darum, die Organisation langfristig zu verändern. Aus der Pyramide müsse eine Art Planetensystem werden mit dem Kernunternehmen als Zentrum und verschiedenen Experimenten/Ausgründungen als unabhängige Planeten in diesem System. „Die Transformation hin zu einer exponentiellen Organisation geschieht nicht von heute auf morgen, sondern kann Jahre dauern und wird anfangs vor allem Investitionen erfordern“, sagt Ellenberg. „Letztlich lautet die Frage jedoch: Womit werden wir in Zukunft Wert schöpfen.“ ■ -ap



### KURZ VORGESTELLT

Johannes Ellenberg ist Gründer und Geschäftsführer der Accelerate Stuttgart GmbH. Das Unternehmen bringt etablierte Unternehmen mit Startups zusammen, unterstützt Unternehmen bei der Geschäftsmodellinnovation und betreibt Accelerate Spaces. Am Unternehmenssitz werden Räume an Startups vermietet und auch an Teams aus Unternehmen, die unbelastet vom Tagesgeschäft an neuen Ideen arbeiten möchten. Das Zusammentreffen von unterschiedlichen Gruppen fördert den Austausch und das Denken über den eigenen Tellerrand hinaus.

► [WWW.ACCELERATE-STUTTGART.DE](http://WWW.ACCELERATE-STUTTGART.DE)