



# Zu erfolgreich für die Digitalisierung? Wie man Innovationsblindheit bekämpfen kann

*Andreas Neus, Fabian Buder and Fernando Galdino*

KEYWORDS

*Innovationsblindheit, Digitalisierung,  
Digitale Transformation, Geschäftsmodelle,  
Mentale Modelle*

•

AUTOREN

*Andreas Neus,*

Leiter Bereich Future and University Programs  
[andreas.neus@gfk-verein.org](mailto:andreas.neus@gfk-verein.org)

*Fabian Buder,*

Projektmanager – Future and University Programs  
[fabian.buder@gfk-verein.org](mailto:fabian.buder@gfk-verein.org)

*Fernando Galdino,*

Senior Trendforscher– Bereich Future  
and University Programs  
[fernando.galdino@gfk-verein.org](mailto:fernando.galdino@gfk-verein.org)

Alle: GfK Verein, Nürnberg, Deutschland

**Digitale Turbulenzen** /// Viele Unternehmen sehen in der Digitalisierung vor allem eine technologische Herausforderung. Sie reagieren, indem sie IT-Fachkräfte und Datenspezialisten anheuern, die sich um das Thema kümmern. Natürlich ist es sehr wichtig sicherzustellen, dass die Unternehmensprozesse und -systeme auf neuesten Informationstechnologien basieren, aber sich darauf zu konzentrieren kann zu einem falschen Gefühl von Sicherheit verleiten. Die digitale Revolution verändert nicht nur die Art und Weise, wie Leistungen produziert und konsumiert werden, sondern sie verändert auch grundlegend deren wahrgenommenen Wert und den Wettbewerb in immer transparenter werdenden Märkten. Das gesamte Marktumfeld ändert sich: Die Grenzen zwischen Produktkategorien verschwimmen, Eintrittsbarrieren sinken, Netzwerke entstehen, Kunden werden zu Mitbewerbern, und alles passiert immer schneller. Jedes einzelne Unternehmen ist betroffen, außer es verfügt über ein gesetzlich garantiertes Monopol – und vermutlich sogar dann.

**Von der Technologie zu digitalem Denken** /// Was in der analogen Welt als Kompetenz betrachtet wurde, könnte im digitalen Zeitalter zur Belastung statt zum Vorteil werden, da vorherrschende mentale Modelle rasche Reaktionen auf die digitalen Herausforderungen verhindern. Die digitale Transformation fordert digitale Denkweisen und neue Ansätze zum Umgang mit Risiko und der Geschwindigkeit bei Entscheidungsprozessen. Wenn wir uns den Markt als Schachspiel vorstellen, dann konnte man bis vor Kurzem noch darauf setzen, dass jeder nach den gleichen Regeln spielte und die gleichen Spielfiguren zur Verfügung hatte. In der digitalen Ära hingegen ist das Spielfeld größer geworden, plötzlich gibt es zusätzliche Spielfiguren, die neue Allianzen schmieden und komplett neue Spielzüge ausprobieren. Unternehmen, die noch das traditionelle Spiel spielen, geraten in Schwierigkeiten, weil man unter diesen neuen Bedingungen mit den alten Strategien nicht mehr gewinnen kann (siehe Abb. 1).



Interessant ist die Frage, warum viele traditionelle Unternehmen einfach nicht sehen, was für andere ganz offensichtlich ist: dass das gespielte Spiel nicht mehr Schach ist. Warum schaffen sie es nicht, ihre Denkweisen und Spielregeln an die neuen Realitäten anzupassen? Warum stehen sie wie ein Kaninchen vor der Schlange, anstatt innovativ zu agieren?

**Gründe für Innovationsblindheit** /// Etablierte Unternehmen scheinen gute Voraussetzungen dafür zu haben, sich anzupassen und weiterhin erfolgreich zu sein: Sie verfügen über ausreichende Mittel, um für die besten Mitarbeiter interessant zu sein, ihr Marktumfeld zu analysieren, Veränderungen wahrzunehmen und darauf zu reagieren. Wenn die Bedrohung allerdings einen disruptiven Charakter hat, reagieren sogar erfolgreiche Unternehmen manchmal inadäquat und zeigen stattdessen Symptome von sogenannter Innovationsblindheit. Ihre blinden Flecken kann man häufig auf die folgenden Phänomene zurückführen.

> **Die Überschätzung der eigenen digitalen Fähigkeiten: Der Dunning-Kruger-Effekt** /// Viele Top-Führungskräfte tun sich nach wie vor schwer damit, eine echte digitale Denkweise zu entwickeln. Daraus kann resultieren, dass sie die digitalen Kompetenzen des eigenen Unternehmens

systematisch überschätzen. Die Psychologen Dunning und Kruger haben erforscht, dass die bei einer bestimmten Aufgabe sehr kompetenten Menschen ziemlich gut die Grenzen der eigenen Fähigkeiten beurteilen können. Im Gegensatz dazu können diejenigen, die in Bezug auf eine Aufgabe inkompetent sind, ihre eigenen Fähigkeiten massiv überschätzen, da ihnen die grundlegende Einsicht fehlt, wie wenig sie eigentlich wissen.

> **Funktionale Fixierung und mentale Modelle** /// Als „funktionale Fixierung“ bezeichnen wir das Phänomen, dass unsere mentalen Modelle in Bezug auf bestimmte Problemstellungen und Lösungen so fest verankert sind, dass wir unfähig werden, andere Perspektiven oder Anwendungen zu erkennen. Vor allem in einem Umfeld, das sich rasch ändert, ist das gefährlich. Fundierte Kenntnisse, die wertvoll waren, werden zum Klotz am Bein: Tastentelefone immer weiter zu verbessern wird niemals eine adäquate Antwort auf Smartphones sein.

> **Der Trugschluss der versenkten Kosten: Schrecken ohne Ende statt Ende mit Schrecken** /// Unternehmen, die trotz „gutes Geld dem schlechten hinterherwerfen“ in der Hoffnung, dass scheiternde Projekte doch noch her-

umzureißen, unterliegen dem Trugschluss der versenkten Kosten oder weigern sich, das Scheitern einzugestehen. Ironischerweise ist gerade eine auf Perfektion ausgerichtete Unternehmenskultur problematisch. Wer kleine Fehler nicht als Lernchance sieht, begünstigt große Fehler, weil dann versucht wird, problematische Projektverläufe so lange wie möglich zu vertuschen. Für die Digitalisierung verursacht eine solche Kultur einen zu langsamen Lernfortschritt und die Vergeudung von Ressourcen.

**Das Endstadium der Innovationsblindheit: Die Zombie-Organisation** /// Das Endstadium einer Organisation, die es nicht schafft, die Zeichen ihres Marktes richtig zu lesen, nennen wir eine „Zombie-Organisation“. Solche Zombies reagieren nicht mehr auf Marktfeedback, sondern machen einfach so weiter wie immer, auch wenn externen Beobachtern bereits sonnenklar ist, dass der Markt die traditionell erbrachte Leistung nicht mehr schätzt. Sie verhalten sich wie ein Organismus, dessen höhere kognitive Funktionen paralysiert sind, aber dessen Stammhirn immer noch die lebenswichtigen Funktionen aufrechterhält. Wenn eine Organisation das Zombie-Stadium erreicht hat, wird es sehr schwierig, gute digitale Fachkräfte zu gewinnen. Eine erfolgreiche Digitalisierung wird sehr unwahrscheinlich.

»  
 Manchmal reagieren sogar  
 erfolgreiche Unternehmen inadäquat  
 und zeigen stattdessen Symptome von  
 sogenannter Innovationsblindheit.

«



ABBILDUNG 2:

## Ungeprüfte Annahmen könnten Ihr Geschäftsmodell bedrohen



### SICHERLICH-ALARM

- Sicherlich verstehen wir genau, warum uns unsere Kunden schätzen ...
- Sicherlich ist unsere Qualität unschlagbar, und schon gar nicht um weniger Geld ...
- Sicherlich müssen uns Newcomer im Markt erst einholen können ...
- Sicherlich werden unsere Kunden das nicht alleine machen können ...
- Sicherlich verstehen wir die Technologie so gut, dass wir unsere Digitalisierung selbst vorantreiben können ...
- Sicherlich wüssten wir, wenn es eine existentielle Bedrohung für unser Geschäft gäbe ...



**NUTZEN SIE DEN „SICHERLICH-ALARM“, UM ANNAHMEN ÜBER IHREN MARKT, IHRE KUNDEN, IHRE LEISTUNGEN UND IHRE DIGITALEN FÄHIGKEITEN ZU ÜBERPRÜFEN**



## Zombie Alarm: So steuern Sie Ihre Organisation ins digitale Zeitalter

### AKTIVIEREN SIE DEN „SICHERLICH-ALARM“

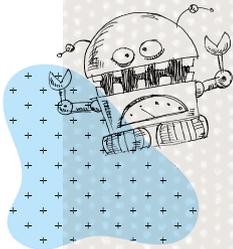
Überprüfen Sie die Annahmen Ihres Geschäftsmodells und passen Sie diese an die veränderten Rahmenbedingungen an.

### ENTLARVEN SIE DEN „CARGO KULT“

Entwickeln Sie Prototypen Ihrer Ideen und testen Sie, ob diese echte Wirkung erzielen oder nur Scheinlösungen darstellen.

### HOLEN SIE SICH „NATIVES“

Suchen Sie gezielt nach digitalen Talenten und lassen Sie sich von diesen ins digitale Neuland führen.



**Wie man Innovationsblindheit bekämpft** /// Innovationsblindheit entsteht, wenn man an alten mentalen Modellen und überholten Annahmen bezüglich der Wirklichkeit festhält. Es gibt allerdings ein paar Dinge, die man proaktiv angehen kann, um bei der Digitalisierung eines Unternehmens die gefährlichsten Fallen zu vermeiden.

- > **Überprüfen Sie die grundlegenden Annahmen Ihres Geschäftsmodells mit dem „Sicherlich-Alarm“** /// Geschäftsmodelle bauen auf Annahmen zu den Bedürfnissen der Konsumenten, zu USPs, Kernkompetenzen, Marktmechanismen usw. auf. Die grundlegendsten Annahmen werden allerdings oft nicht als solche betrachtet, sondern als unumstößliche Tatsachen: „So funktioniert das eben in unserer Branche“. Allerdings werden gerade solche grundlegenden Annahmen von disruptiven Mitbewerbern angegriffen, indem diese das volle Potenzial digitaler Anwendungsmöglichkeiten ausschöpfen. Deshalb müssen vermeintliche Tatsachen hinterfragt, einem Realitätscheck unterzogen oder empirischen Daten gegenübergestellt werden. So kann man strategische Fehler rechtzeitig identifizieren.

Um zu bemerken, ob Entscheidungen aufgrund ungeprüfter Annahmen falsch laufen, empfiehlt der Philosoph Daniel Dennett den „Surely-Alarm“ – auf Deutsch etwa „Sicherlich-Alarm“. Jedes Mal, wenn jemand sagt – oder denkt – „sicherlich ist das der Fall“, dann sollten die Alarmglocken läuten und man sollte sehr genau prüfen, wie „sicher“ die jeweilige Behauptung tatsächlich ist (siehe Abbildung 2).

Auch die umgekehrte Übung kann aufschlussreich sein: Wenn Sie sich selbst dabei ertappen zu behaupten: „Das könnte in unserer Branche niemals passieren!“, dann können Sie mit großer Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass

es bereits ein Start-up-Unternehmen gibt, das genau daran arbeitet, weil es sich um einen blinden Fleck in der Branche handelt.

- > **Vermeiden Sie einen „digitalen Cargo Kult“ – Marktrealität muss Vorrang vor dem schönen Schein haben** /// Nicht jede Form von digitaler Aktivität ist eine geeignete Antwort auf die digitale Transformation. Viele Führungskräfte sind allerdings davon überzeugt, auf dem richtigen Weg in die digitale Welt zu sein, weil sie die Logiken des neuen Systems nicht wirklich verstanden haben. Was in solchen Situationen passiert, kann mithilfe des sogenannten „Cargo Kults“ gezeigt werden. Er ist nach einem Phänomen auf der melanesischen Inselgruppe benannt. Dort gab es vorübergehend Stützpunkte der US Luftstreitkräfte. Als diese nach dem Zweiten Weltkrieg aufgegeben wurden, versuchten die Eingeborenen durch den Nachbau von Flugzeugattrappen, Landebahnen und Kontrolltürmen aus Holz und Palmblättern, die Flugzeuge und ihre Ladungen wieder auf die Inseln zurückzulocken. Der Wissenschaftler und Nobelpreisträger Richard Feynman kritisierte anhand dieses Beispiels, was er als „Cargo-Kult-Wissenschaft“ bezeichnet: Aktivitäten, die Laien den Eindruck von wissenschaftlicher Tätigkeit suggerieren. Typischerweise bedient man sich dabei wissenschaftlicher Terminologie, ohne sich wirklich der wissenschaftlichen Methode zu widmen und ohne klare Hypothesenprüfung.

Ein ähnliches Risiko besteht auch für Unternehmen, die digitale Transformationsprojekte durchführen, ohne die entscheidenden Positionen mit echten digitalen Kompetenzträgern zu besetzen. Die Ergebnisse sehen dann für das Top-Management wunderbar digital aus – schließlich nutzt man das „IoT“, hat eine Plattform und vielleicht sogar eine coole App fürs Smartphone! Dass die Aktivitäten nur an der Oberfläche kratzen, fällt oben gar nicht weiter auf. Solche

Projekte erfassen nicht das Wesentliche dessen, was digitale Projekte wirklich erfolgreich macht: zusätzlichen Mehrwert zu entwickeln, deutlich höhere Geschwindigkeit und bessere Benutzerfreundlichkeit zu bieten sowie Komplexität und Kosten deutlich zu reduzieren.

- > **Nutzen Sie Design Thinking für schnelles Prototyping und eine offene Kultur des „schnellen Scheiterns“** /// Innerhalb der letzten 20 Jahre hat sich „Design Thinking“ in der Neuproduktentwicklung von einer Nischenmethode zu einer etablierten Technik entwickelt. Wesentlich für diese Vorgangsweise ist die schnelle und wiederholte Entwicklung von einfachen, groben Prototypen, die die Interaktionen von Nutzern fördern sowie relevantes und realistisches Feedback erzeugen. „Ein Prototyp hilft mehr als 1000 Meetings“. Im Unterschied zu traditionellen Entwicklungsansätzen sind beim Design Thinking Fehlschläge ein akzeptierter, sogar besonders geschätzter Teil des Prozesses. Man trägt der Tatsache Rechnung, dass Risiko ein integraler Bestandteil von echten Innovationen ist, indem man viele kleine, parallel laufende Projekte fördert und dabei akzeptiert, dass die meisten nicht funktionieren werden. Selektiert wird erst danach, indem die wenigen eventuell realisierbaren Projekte herausgefiltert und in größerem Stil weiterentwickelt werden.

- > **Ändern Sie Ihre Entscheidungsabläufe, um rechtzeitig digitale Nachwuchskräfte anzuziehen** /// Starre Hierarchien können ein echter Hemmschuh bei der Einstellung digitaler Nachwuchskräfte sein. Im Global Perspectives Barometer 2016 gaben ca. 800 „Leaders of Tomorrow“ an, dass sie „Hierarchien, die Entscheidungsprozesse bremsen“ in den heutigen schnelllebigen Märkten als zweitgrößten Risikofaktor sehen. An erster Stelle lag übrigens „Innovationsblindheit“, also die Unfähigkeit, Entscheidungsbedarf zu erkennen bzw. Passivität in einem sich rasant ändernden Umfeld. In den Augen der „Leaders of Tomorrow“ ist für eine gute Entscheidung weniger das Wissen aus der digitalen Vorzeit hilfreich als Offenheit für neue Ideen und die Fähigkeit, mit der Flut an digitalen Daten umzugehen. Wer die besten Mit-

»

Wenn eine Organisation das Zombie-Stadium erreicht hat, wird es sehr schwierig, gute digitale Fachkräfte zu gewinnen und eine erfolgreiche Digitalisierung wird sehr unwahrscheinlich.

«

arbeiter (er)halten will, muss sie stärker in Entscheidungen einbinden und Entscheidungen delegieren.

**Die Zukunft ist schon da – nur noch nicht gleichmäßig verteilt** /// Um sich selbst einen angemessenen Teil der Zukunft zu sichern, sollten Sie die Digitalisierung nicht als technologisches Problem betrachten. Achten Sie darauf, wie die neuen Rahmenbedingungen auf Ihre Kunden, Ihre Kategorien, Ihre Märkte und Ihre Transaktionskosten wirken. Digitalisierung ist herausfordernd, weil neue Produkte, Dienstleistungen und Marktmechanismen entstehen, weil Eintrittsbarrieren fallen, Marktgrenzen verschwimmen und viele grundlegende Annahmen einfach nicht mehr zutreffen. Deshalb ist es zielführender, von Start-ups zu lernen als sich nur auf die eigene Expertise zu verlassen. Wenn es Ihnen gelingt, clevere Digital Natives zu gewinnen, die kritisch, flexibel und wertorientiert agieren dürfen, dann sind Ihre Überlebens- oder sogar Wachstumschancen in einer veränderten Welt immer noch gut. Überlassen Sie die Rolle der Zombies lieber den anderen!

/.

## LITERATURHINWEISE

**Buder, F.; Neus, A.; Mueller, A.-L. (2016):**  
Global Perspectives Barometer 2016 –  
Voices of the Leaders of Tomorrow:  
Transform Decision Making!  
GfK Verein and St. Gallen Symposium

**Dennett, D. C. (2013):**  
Intuition pumps and other tools for thinking.  
WW Norton & Company.

**Dunning, D. (2011):**  
The Dunning-Kruger Effect:  
On Being Ignorant of One's Own Ignorance.  
Advances in Experimental Social Psychology,  
Vol. 44, pp. 247 – 296

**Feynman, Richard P. (1974):**  
Cargo Cult Science. Some Remarks on science,  
pseudoscience, and learning how not to fool yourself.  
[calteches.library.caltech.edu/51/2/CargoCult.htm](http://calteches.library.caltech.edu/51/2/CargoCult.htm)