

Dr. Steven Sasson von Kodak,
Erfinder der ersten
Digitalkamera.

Wie kommt das Neue in die Organisation?

Eine kurze Ausführung zur Verbreitung und Akzeptanz bahnbrechender Ideen am Beispiel der Erfindung der Digitalkamera.

von Michael Shamiyeh

Begleiten Sie mich für einen Moment auf eine Reise zurück in die frühen 1970er Jahre. Wir erleben gerade, wie Kleinbildkameras populär werden. Sie erinnern sich vielleicht noch an die kostengünstigen Pocketkameras mit den toll aussehenden Blitzwürfeln. Die Idee von einem Heim- oder Personalcomputer, der seinen Platz in privaten Haushalten findet und jedem Menschen die Möglichkeit zur Nachbearbeitung von Fotos geben könnte, wird in der Computerbranche noch als vollkommen absurd abgetan. Artikel wie jenen, den Sie gerade in den Händen halten, werden auf Schreibmaschinen verfasst. Das weiße Papier mit Durchschlag ganz einfach eingelegt. Weder gibt es Laser- oder Inkjetdrucker, mit denen Dokumente in Farbe oder Schwarzweiß ausgedruckt werden können, noch elektronische Speichermedien, auf denen die Speicherung von Datensätzen möglich wäre. Wie wir Ende der 1970er Jahre erfahren werden, wird erst die Technologie der 8-inch bzw. 5-1/4-inch Disketten das Problem der Datensicherung auf platzraubenden Lochkarten, Lochstreifen und Magnetbänder lösen. Kurz, wir befinden uns in einer Zeit fernab jeglicher Digitalisierung.

Nun stellen Sie sich weiter vor, dass just in diesem Moment jemand die revolutionären Idee aufbringt, eine rein elektronische Fotokamera entwickeln zu wollen, die ganz ohne chemische Prozesse, ohne Filmrollen und ohne Fotopapier auskommt. Heute würden wir sie Digitalkamera nennen. Wir – und vermutlich nicht nur wir, sondern auch Arbeitgeber, Bürokollegen und -kolleginnen, Kreditinstitute und Berater usw. – würden unweigerlich eine ganze Reihe von triftigen Gründen finden, diese für diese Zeit wahrlich absurd erscheinende Idee schlichtweg abzulehnen:

Erstens, warum solle man einer derartigen Idee zu diesem Zeitpunkt Glauben schenken. Selbst wenn wir über ein profundes Wissen über den Stand der Technologie besitzen würden, was hätte ein Privatmensch mit einer derartigen Erfindung damit anfangen können? In der Computerbranche war zwar der Neben-

effekt von den 1969 erfundenen lichtempfindlichen Elektrobausteinen bekannt, die aufgrund ihres inneren Photoeffekts ein zweidimensionales Bild erfassen konnten, jedoch hätte der Konsument keinerlei Möglichkeit gehabt, die mit diesem Gerät aufgenommene Bilder zu speichern oder auf Papier zu bringen. Selbst die Betrachtung auf einem Farbbildschirm wäre nur wenigen vorbehalten geblieben. Das Farbfernsehen erfuhr erst Anfang bis Mitte der 1970er Jahre ihre Verbreitung, blieb aber für die Mehrheit der Bevölkerung aufgrund der enormen Kosten der Geräte ein unerschwingliches Vergnügen. 1975 hatten nur weniger als 2 Prozent aller Deutschen Bundesbürger, Tendenz bis 1978 gleichbleibend, einen Farbfernseher.

Auch aus unternehmerischer Sicht wäre eine ablehnende Betrachtung dieser Idee nicht sonderbar gewesen: Warum sollte ein Unternehmen wertvolle Ressourcen für die Entwicklung eines neuen Produktes zur Verfügung stellen, wenn weder Kunden danach fragen noch Marktanalysen aufschlussreich Auskunft über Kundenerfahrungen und -bedürfnisse geben können. Man erinnere sich nur an die Anfänge der sehr holprig beginnenden Erfolgsgeschichte von Red Bull. Die Urteile der zur Erprobung beauftragten Forschungslabors waren vernichtend: das Getränk sei vollkommen unappetitlich, der Geschmack abscheulich und der Aspekt, dass das Getränk Körper und Geist „beflügeln“ vollkommen irrelevant. Berichte über das damals für Autofahrer vollkommen neuartige BMW-Konzept zur Einhandbedienung des Bordcomputers mit einem Drehknopf auf der Mittelkonsole gaben ein ähnliches vernichtendes Bild wieder. Heute ist der Erfolg beider Erfindungen unbestritten.

Und zu guter Letzt wäre eine Ablehnung der Idee zur Digitalkamera in den frühen 1970er Jahren auch aus folgendem Grund nicht verwunderlich: Warum sollte jemand in die Entwicklung einer Idee investieren, wenn diese zur Zerstörung der ökonomischen Grundlage des eignen Unternehmens führt. Kodak, zum Beispiel, wo die erste Digitalkamera unter

Dr. Steven Sasson erfunden wurde, gründete über Generationen ihren wirtschaftlichen Erfolg auf Basis des Analogfilms. Letztendlich hatte aber Kodak gerade aufgrund des von Ihrer Innovation ausgelösten Booms der Digitalfotografie zu leiden. Die stark rückläufige Verkauf von Analogfilmen und die damit einhergehende Umstellung von chemischen Labors auf Digitaldruck kostete vielen tausenden Mitarbeitern weltweit den Job.

Heute, mehr als 30 Jahre später, ist der Erfolg der Innovation Digitalkamera nicht mehr wegzudenken. Die ursprünglich utopisch anmutende Idee hat eine ganze Industrie transformiert und damit auch unser Nutzungsverhalten bzw. unseren Wohlstand. Sie steht in der Reihe vieler revolutionärer Ideen, die es am Anfang schwer hatten eine Verbreitung und Akzeptanz zu finden. Für Unternehmer zeichnet sich ein klares Bild ab: Sie können sich dem Innovationsdruck von Mitbewerbern nicht mehr entziehen. Sie müssen Ideen für ihre eigene Zukunftsfähigkeit entwickeln, denn nichts ist heute vergänglicher als der Erfolg von gestern. Die Art und Weise wie denn das Neue in die Organisation kommt gewinnt daher einen ganz zentralen Stellenwert. Im Mittelpunkt stehen nunmehr Fragen, wie das Neue überhaupt erst einmal zu einem Thema an sich in einer Organisation wird. Was sind die Mechanismen, die Neues plausibler erscheinen lassen? Was bewegt eine Unternehmensführung – angesichts vieler potenziell strategisch wichtiger Themen – dazu, ihr Augenmerk der Schaffung des Neuen zu schenken und Ressourcen für dessen Entfaltung freizugeben?

Die 5. Internationale Design-Organisation-Medien (DOM) Konferenz, am 29. September 2011, widmet sich diesem Thema. Wie schon in den vergangenen Jahren ist es auch heuer wieder gelungen, international renommierte Referenten, wie etwa Steven Sasson von Kodak, dem Erfinder der ersten Digitalkamera, für die Konferenz zu gewinnen. Nähere Informationen und Anmeldung unter: www.domkonferenz.com.

