

Innovation

Was uns die Geschichte der Innovation (nicht) lehrt

“Consulting ist mehr, als nur Ratschläge zu erteilen” lautet die Devise von Prof. Dr. Fredmund Malik vom MZSG Management Zentrum St. Gallen. Im nachfolgenden Bericht gibt Ihnen der Innovationsexperte interessante Erkenntnisse und Impulse aus seinen wissenschaftlichen und praktischen Arbeiten

Innovation ist für unsere Gegenwart und Zukunft von immenser Bedeutung - aber kein neuzeitliches Phänomen. Im Unterschied zu der wahrscheinlich bisher innovativsten Periode - dem mittleren Drittel des vorigen Jahrhunderts - brechen zur Jahrtausendwende viele Menschen zur gleichen Zeit am gleichen Ort mit dem gleichen Ziel auf. Und sie bewegen sich in überbelegten Gebieten sowie in komplexen Organisationen. Die damaligen Innovatoren stiessen in “unbewohntes Neuland” vor, geographisch im buchstäblichen Sinne, wirtschaftlich im übertragenen. Es existierten nur wenige Organisationen, ausser einigen (kleinen und wenigen) staatlichen Behörden, den Armeen und den Kirchen. In Wirtschaft und Gesellschaft herrschte Aufbruchstimmung. Fast monatlich wurden neue Ideen entwickelt, Erfindungen und Entdeckungen gemacht - und sie wurden mit viel grösserer Geschwindigkeit realisiert als dies heute der Fall ist.

Doch der wirtschaftliche Raum war im vergangenen Jahrhundert weitgehend unbesetzt. Neue Entdeckungen und Erfindungen liessen ganze Industrien entstehen. Drei Beispiele: Die schmerzstillende Wirkung der Salizilsäure (1850) führte zur Pharmaindustrie. Der erste funktionierende Dynamo erzeugte die Elektroindustrie. Die Gründung der ersten Bank im modernen Sinne - die Crédit Mobilier - legte die Basis für das Bankwesen.

Im Gegensatz zur landläufigen Meinung hat ja nicht Edison die Glühbirne erfunden - das war ein anderer. Edison hat die Elektrizitätswirtschaft erfunden. Er war eben kein Erfinder, sondern ein Innovator - das ist etwas ganz anderes.

Doch sein Name und der anderer Persönlichkeiten waren untrennbar mit den später grossen Unternehmen und Industrien verknüpft. Diese Pioniere wurden wegen ihrer Berühmtheit und nicht selten auch wegen ihres ungeheuren Reichtums bewundert. Ihre Geschichte führte zur irreführenden Meinung, dass unternehmerischer Erfolg und insbesondere Innovation eine Kunst seien und von ganz seltenen, besonderen Begabungen und Gespür abhängen. Dieser Glaube besteht auch heute noch. Er wurde durch heroisierende Berichterstattung und verklärende Biographien immer wieder kultiviert und erneuert. Er zeigt katastrophale Auswirkungen, weil er zu falschen Ansatzpunkten und in eine abwegige Innovationsromantik führt. Heute müssen jede Firma und fast jeder Manager innovativ sein. Deshalb sollte aus einer Kunst weniger geborener Innovatoren ein Handwerk für viele Führungskräfte werden. Nur so können die zahlreichen und grossen Innovationen erbracht werden, die unsere Gesellschaft und Wirtschaft so dringend benötigen. Aus einer Kunst ein Handwerk zu machen, ist übrigens nichts Neues - auch wenn dies manchen unmöglich erscheint. Der gesamte menschliche Fortschritt - selbst wenn er mit gewissen Fehlentwicklungen behaftet sein mag - ist darauf zurückzuführen, dass aus der Kunst weniger, ein Handwerk für viele wurde. Dies war die Grundlage für die Entwicklungen der modernen Medizin, der Architektur, des Luftverkehrs und nicht zuletzt des modernen Managements.

Missverständnisse verhindern oder erschweren den Zugang zur Innovation. Diese müssen im eigenen Kopf, im Unternehmen oder in der Abteilung ausgemerzt werden. Ansonsten erliegen Führungskräfte der Versuchung, Innovation zu mystifizieren und mit einer Aura des Einzigartigen und Unzugänglichen zu versehen.

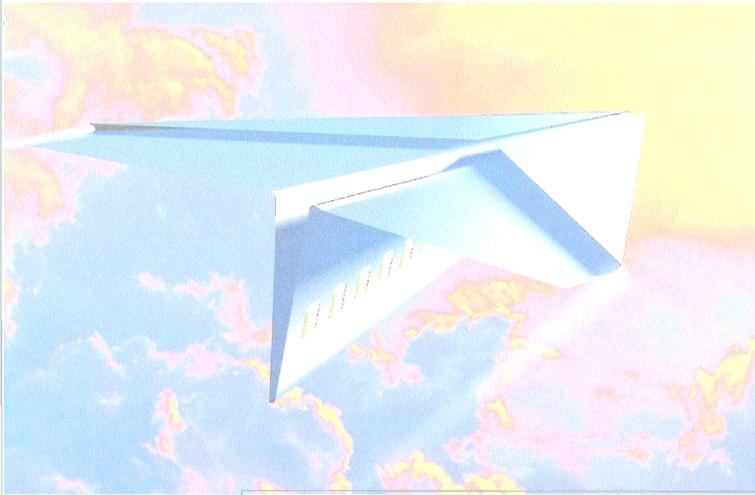
Damit wird sie dem Handeln gewöhnlicher Menschen entzogen. Und es beginnt die Suche nach den grossen Genies und Naturtalenten von denen Wunderwerke zu erbringen sind. Tatsache ist: In unseren Organisationen arbeiten nur ganz gewöhnliche Menschen. Die Arbeit, auch die innovative Arbeit, muss mit diesen und von diesen getan werden.

So besteht die irrige Meinung, dass Innovation im Laboratorium oder in der F & E-Abteilung entwickelt werden würde. Doch keine einzige ist im Forschungslaboratorium, in der Entwicklungsabteilung oder an einer Universität entstanden. Dort kommt die Idee her, der Prototyp, die Erfindung oder die Entdeckung - etwas ganz anderes als die Innovation. Um richtig zu innovieren, muss der Blick strikte und kompromisslos auf den Markt gerichtet werden.

Nur dieser Ausgangspunkt und diese Definition eröffnen die Chance, die richtigen Strategien zu finden. Erst wenn etwas Neues im Markt erste Wirkungen zeigt, darf man es sich und den Mitarbeitern erlauben, von Innovation zu reden.



Prof. Dr. Fredmund Malik: “Aus der Kunst weniger geborener Innovatoren sollte ein Handwerk für viele Führungskräfte werden”



FÜHRUNGSKRÄFTE IN INNOVATIONS-
STARKEN ORGANISATIONEN REDEN
SELTEN ÜBER KREATIVITÄT – DENN
DAFÜR HABEN SIE KEINE ZEIT

Von dort her muss alles geschehen, geplant und beurteilt werden. Die Marktanteile müssen noch nicht gross sein - das ist bei etwas Neuem nicht zu erwarten. Doch selbst ein vorläufig nur embryonaler Markterfolg ist ein wesentliches Merkmal. Nur diese Sichtweise hilft, die einzelnen Schritte von der Idee zum Markterfolg richtig zu setzen und richtig zu beurteilen.

Nach der Idee müssen ein Prototyp entstehen, oder die entscheidenden Experimente erdacht und durchgeführt werden. Das ist schwieriger, teurer und dauert länger. Nach der "Prototyp"-Phase kommt der Schritt zur Serienreife, mit nochmals steigendem Kosten- und Zeitbedarf. Bis hierher ist nur Aufwand entstanden; es ist noch kein Schilling Erlös zu verzeichnen. Danach kommt der Schritt der beginnenden Vermarktung wieder mit erheblichen Kosten und mit längerem Zeitbedarf als die Findung der Idee sie verursachten und mit nur zögerlich fliessenden ersten Erlösen. Grob gesprochen, kann man für jeden auf die Idee folgenden Schritt eine Verzehnfachung des Aufwandes unterstellen. Das gibt ein Gefühl für die Proportionen, die zu berücksichtigen sind.

Die Fixierung auf den allerersten Schritt - auf die Idee - führt zur falschen Annahme, Kreativität sei besonders wichtig. Deshalb steht sie in praktisch allen Büchern über Innovation im Vordergrund. Daher führen die meisten Unternehmen im Zusammenhang mit Innovation vorwiegend Kreativitätstrainings durch. Und so wird Kreativität als prominente Eigenschaft von Führungskräften gefordert.

Es besteht aber - im Gegensatz zur landläufigen Meinung - überhaupt kein Mangel an Ideen. Nicht Ideen fehlen, sondern realisierte Ideen. Selbst in den "unkreativsten" Unternehmen gibt es viel mehr Ideen als jemals umgesetzt werden. In den wirklich innovationsstarken Organisationen wird fast nie über Kreativität geredet. Dafür haben dort die Führungskräfte keine Zeit. Sie innovieren und konzentrieren sich auf die Realisierung von Ideen. Sie befassen sich intensiv mit der handwerklich-professionellen Seite des Innovationsmanagements.

NICHT IDEEN FEHLEN, SONDERN REALISIERTE IDEEN

Die Auffassung, Innovation mit High-Tech gleichzusetzen, ist insbesondere in den letzten zehn Jahren aufgekommen. High-Tech sorgt für Schlagzeilen und fasziniert die meisten Ingenieure und zahlreiche Benutzer. Das macht sie jedoch nicht zum wichtigsten oder erfolgsversprechendsten Gebiet der Innovationen. Die Forderung nach High-Tech mag plausibel klingen; sie wird kaum hinterfragt. Tatsächlich hat sie desaströse Auswirkungen. Zweifellos ist High-Tech für manche Unternehmen erfolgsentscheidend, doch längst nicht für alle. Zum Glück - denn Innovationen in High-Tech-Gebieten gehören zu den schwierigsten, riskantesten und teuersten. Sie haben eine deutlich höhere Misserfolgsquote als Innovationen in anderen Gebieten. Und bis jetzt bedeutet High-Tech nur selten auch gleichzeitig High-Profit.

Auch in Zukunft sind Innovationen in Bereichen möglich, die mit High-Tech überhaupt nichts zu tun haben. Vielmehr kann es sich um Low-Tech- und nicht selten um No-Tech-Gebiete handeln. So hat einer der grössten Innovationserfolge der vergangenen 40 Jahre - McDonald's - nichts mit High-Tech zu tun. Und eines der grössten, wichtigsten und lukrativsten Innovationsgebiete der letzten 15 Jahre ist beispielsweise der Handel. In fast jedem Bereich wurden hier die Sortimente und Absatzkanäle neu strukturiert. Das macht den Kern der Innovationen aus - der Einsatz von Computersystemen und POS-Geräten ist sekundär. Doch nur Insider haben von dieser Entwicklung Kenntnis genommen, nicht so die Innovationsbücher und -magazine. Diese Publikationen sind eben auf High-Tech-Innovationen fixiert. Trotzdem sind im Handel noch viele Innovationen zu erwarten, die mit High-Tech nur am Rande zu tun haben. Selbst bei stark zukunftsorientierten Technologien besteht die Innovation fast nie in der Technik als solche, obwohl sie neu sein kann.

Eine neue Technik, die keine Auswirkungen hat, bleibt meistens in der Entwicklungsphase stecken. 70 bis 80 Prozent unseres Sozialproduktes sind heute und in Zukunft banale, unintelligente Produkte. Sie werden allerdings zunehmend auf nichtbanale und intelligente Weise hergestellt und vermarktet - das ist die Innovation.

KREATIVE UND RISIKOFREUDIGE PIONIERTYPEN
SIND ZWAR IN UNTERNEHMEN SCHWER ZU
FÜHREN, DOCH BEI RICHTIGEM EINSATZ
ÄUSSERST WERTVOLL



Die Auffassung, nur kleine Unternehmen seien innovativ, ist weit verbreitet - doch ist die Meinung schlicht falsch. Trotzdem bestehen die Bilder der dinosaurierähnlichen, unbeweglichen Grosskonzerne und der beweglichen und innovativen kleinen Einheiten. Tatsächlich verfügen kleine Unternehmen häufig über Ideenreichtum, Kreativität, kurze Kommunikations- und Entscheidungswege sowie wenig Bürokratie. Deshalb kommen sie recht zügig in die Prototyp-Phase. Doch hier oder spätestens mit der ersten kleinen Serie haben diese Firmen das Ende ihrer Kräfte erreicht. Sie sind gute Starter, keine Finalisierer. Die Sprintstrecke der kreativen Ideenerzeugung liegt ihnen - soweit ist Kleinheit ein grosser Vorteil. Danach aber beginnen die grossen Schwierigkeiten.

Sie haben weder die finanziellen noch die personellen Mittel, um die viel schwierigeren Schritte der Serienentwicklung und der Vermarktung auch noch erfolgreich zu machen. Bei wirksamer Innovation kommt es jedoch auf Ausdauer an. Die Kräfte in der zweiten Hälfte des Langstreckenlaufs sind entscheidend. Darum sind viele kleine Unternehmen interessante Übernahmekandidaten für jene, die sowohl die Mittel als auch das professionelle Management-Know-How besitzen. Auch grosse Unternehmen können innovativ und zu radikalen Neuerungen fähig sein. Gerade von diesen Firmen - und nicht von den kleinen - lässt sich das Handwerk des Innovierens erlernen.

Das gilt beispielsweise für die Bereiche neuer Energien und Öko-Innovationen, für die Luft- und Raumfahrt, die Landwirtschaft und den Verkehr. Nur grosse Unternehmen können das dafür erforderliche Kapital organisieren. Und in vielen Fällen werden es selbst die Grössten nur noch im Verbund mit anderen schaffen. Kleine Firmen können innovieren, wenn sie es richtig anpacken. Doch sie sind noch viel mehr als die Grossen auf professionelle Handwerklichkeit angewiesen. Pioniergeist, Begeisterung und Innovationsromantik können sie sich am wenigsten leisten. Die Grossen können einige Fehler verkraften, die Kleinen gehen am ersten zugrunde.

OHNE AUSDAUER KEINE WIRKSAME INNOVATION

Es ist grossartig, wenn in einem Unternehmen initiative, kreative, dynamische, unternehmerische, risikofreudige Pioniertypen arbeiten. Zwar sind sie schwer zu führen, doch bei richtigem Einsatz äusserst wertvoll. Es sollten grosse Anstrengungen unternommen werden, sie zu halten. Allerdings richtet sich bei manchen "Pionierpersönlichkeiten" die Kreativität und Initiative auf die falschen Dinge. So wird ihr Pioniergeist in Wahrheit zu einer Belastung für das Unternehmen und sie selbst zum grössten Hindernis für eine erfolgreiche Entwicklung der Firma. So oder so bilden diese Menschen schon aus statistischen Gründen nur eine verschwindend kleine Minderheit. Der tatsächliche Innovationsbedarf kann von ihnen niemals bewältigt werden.

Ein Drittel der "gewöhnlichen" Führungskräfte kann das Handwerk des Innovierens erlernen. Diese Menschen sind stark im Realisieren. Mit grosser Bodenständigkeit und fernab von jeder Innovationsromantik verfolgen sie ihre Innovationen wie Alpinisten - Schritt für Schritt. Sie durchdenken und planen diese mit grosser Gewissenhaftigkeit und verwirklichen sie mit Beharrlichkeit und Ausdauer. Ein weiteres Drittel der Führungskräfte kann verstehen lernen, worum es bei Innovationen tatsächlich geht. Sie können in Innovationsprozessen einen wesentlichen und konstruktiven Beitrag leisten. Das letzte Drittel der Führungskräfte lässt sich beim Innovieren wahrscheinlich nicht einsetzen.

Viele der sogenannten Pioniere waren sehr unspektakuläre Menschen und wurden erst im Nachhinein zu solchen hochstilisiert. Bei einer Prognose hätten die meisten vor dem Hintergrund des geforderten Pioniertyps kaum eine Chance gehabt. Die meisten wurden ja von ihrer Umgebung als Spinner, Eigenbrödler und seltsame Käuze angesehen und gaben so gar nichts vom strahlenden "Innovatortyp" zu erkennen. Allerdings kann man bei diesen Menschen eine bestimmte Arbeitsweise entdecken - sehr systematisch, sehr gründlich, sehr gewissenhaft. Von ihnen lässt sich das Handwerk erlernen. Wir müssen nach den Taten und nach der Arbeitsweise dieser Pioniere fragen - und nicht nach ihrer Persönlichkeit.