



Thinkhouse Results

2

Innovation ist Zukunftsgestaltung



Neues denken im Thinkhouse



Hinter Strategy for People stehen erfahrene Praktiker, die langjährige erfolgreiche Führungs-, Management- und Projektverantwortung vorweisen können. Aber nur unsere eigenen Erfahrungen der Vergangenheit immer wieder für unsere Kunden aufzuwärmen – dies wäre uns zuwenig. Wir haben keine Angst vor der Theorie. Wir schlagen die Brücke hin zur konkreten Praxis Ihres Unternehmens. Wir stellen ständig den Mehrwert der gängigen Instrumente in Frage, auch unserer eigenen. Wir suchen systematisch nach dem interdisziplinären Austausch, nach neuen Impulsen aus der Wissenschaft, nach den schwachen Signalen, die die Herausforderungen der Zukunft andeuten. Der Ort an dem wir dies tun, ist unser „Strategy for People Thinkhouse“ in Stubenberg. Hier suchen wir den kritischen und inspirierenden Dialog mit Kunden, Partnern, Vordenkern und anderen Impulsgebern. Die Ergebnisse fließen in unsere tägliche Arbeit, in Vorträge und Konzepte ein. Und wir bereiten sie auf für Sie in unseren „Thinkhouse Results“.

Innovation ist Zukunftsgestaltung

Innovation ist ein Feld, das tief in die Funktionsweise, in die Stärken und die Geheimnisse des Faktors Mensch führt. Zwar hat Innovation auch eine materielle Seite, aber bei kaum einem anderen Thema entzieht sich der eigentliche Kern so sehr unserem Zugriff. Der Philosoph Schopenhauer sagte einmal: „Der Mensch kann tun, was er will, aber er kann nicht wollen, was er will.“ Man kann vieles erzwingen, aber nicht dass Menschen zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Ideen haben. Wir wissen ja meistens selbst nicht, woher unsere eigenen Ideen gekommen sind. Und auch nachdem eine Idee geboren wurde, ist die Geschichte nicht zu Ende. Wir sehen, dass Ideen bahnbrechenden Erfolg haben. Und wir sehen, wie andere Ideen unverstanden bleiben und versanden.

In der Tat kann man Innovationen nicht erzwingen und vielleicht werden wir niemals in das Geheimnis der Entstehung von Ideen eindringen. Aber dies bedeutet nicht, dass man nichts tun könnte, außer in staunender Ehrfurcht vor dem Geheimnis der Innovation zu verharren. Man kann sehr wohl Bedingungen schaffen, unter denen Ideen und Innovationen mit einer größeren Wahrscheinlichkeit geboren werden und zu erfolgreichen Produkten heranwachsen.

Der Begriff Innovation enthält das lateinische Wort für „neu“, und – so trivial es klingen mag – die Krux mit der der Innovation besteht darin, dass sie neu ist. Im Prozess der Innovation schafft ein Mensch mit seinen geistigen Kräften etwas Neues, etwas das vorher nicht da war. Und er versucht, andere Menschen für dieses Neugeschaffene zu gewinnen.

Innovation – Entdeckung oder Schöpfung?

Nach wie vor wird Innovation häufig als Entdeckung beschrieben. Entdeckung - das heißt, die Dinge sind eigentlich schon da; sie sind nur verborgen; man muss nur die Decke wegziehen, den Schleier vor unseren Augen entfernen. Nach dieser Vorstellung sind Innovationen bereits in den Naturgesetzen oder - nach einer neuerdings sehr beliebten Auffassung - in den Erfahrungen, Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden angelegt. Ein Mangel an Innovation beruhte demnach nicht auf einem Mangel an Schaffenskraft, sondern auf einem Mangel an Erkenntnis oder gar Realitätssinn.

Die Charakterisierung der Innovation als Entdeckung stimmt jedoch nicht mit der Geschichte von Wissenschaft und Technik, nicht mit der Geschichte von Ideen und Innovationen überein. Die Charakterisierung der Innovation als Entdeckung übersieht, dass auch die fundamentalsten Annahmen wie etwa die Naturgesetze geistige Konstrukte und Schöpfungen des Menschen sind – und damit selbst Innovationen.

Es ist mitnichten ein akademischer Unterschied, ob man unter Innovation eine „Entdeckung“ oder eine „Schöpfung“ versteht. Wären Innovationen Entdeckungen, dann bewegte man sich im Prinzip auf dem sicheren Terrain von Naturgesetzen und Prognosen. Der Mensch spielte nur eine mittelbare Rolle. Irgendwann würde sich die Realität schon in den Köpfen widerspiegeln - wenn nicht heute in diesem Kopf, dann morgen in einem anderen. Das größte Risiko bestünde darin, dass ein Wettbewerber schneller „die Decke wegzieht“ als man selbst. Der Lösungsansatz wäre somit in erster Linie eine Frage der Ressourcen und des effizienten Ressourceneinsatzes.

Der Historiker Hans Martin Klinkenberg formulierte demgegenüber einmal: „Am Anfang steht immer ein Pro-

fessor.“ Damit meinte er: Am Beginn einer neuen Idee steht nicht die Praxis, sondern jemand der unabhängig von der Praxis frei denkt. Am Anfang der Innovation steht somit in gewisser Weise genau das, was inzwischen regelrecht zum Schimpfwort geworden ist: der Elfenbeinturm. Eigentlich ist dieser Befund auch gar nicht überraschend, denn wenn eine Innovation etwas Neues ist, dann zeichnet sie sich ja per Definition durch Praxisferne aus. Der Innovator muss sich von der gegenwärtigen Praxis freimachen, von ihren Regeln, von ihren sogenannten Machbarkeiten und von ihren Erwartungen. Und je bahnbrechender eine Innovation ist, desto größer ist der Abstand zur Praxis. Innovationen sind Regelverletzungen. Wir sollten deshalb schleunigst aufhören, den Elfenbeinturm zu diskreditieren – außerhalb des Unternehmens ebenso wie im Unternehmen. Wir müssen uns damit vertraut machen, dass das Neue ein Stück weit fremd und praxisfern ist. Schließlich ist das ja auch seine Aufgabe.

Natürlich können sich Unternehmen, die ja nicht nur in der Zukunft leben, sondern sich auch in Echtzeit in der Gegenwart bewähren müssen, nur eine gewisse Dosis Elfenbeinturm im eigenen Hause verkraften. Natürlich will nicht jedes Unternehmen Innovationsführer sein. Aber am Anfang einer neuen Entwicklung steht eine Idee, die sich von der heutigen Praxis unterscheidet.

Sind Innovationen Schöpfungen, dann geht es nicht in erster Linie um Naturgesetze und Marktprognosen, sondern dann geht es um Menschen, um ihre Ideen und um die Bedingungen, unter denen Ideen entstehen und wachsen. Dann ist die Förderung der Innovationsfähigkeit ein Kernthema unternehmerischer Personalarbeit.

Sind Innovationen Schöpfungen, dann sind in erheblichem Umfang Unsicherheit und Scheitern im Spiel. Man muss deshalb sich über Schutz Gedanken machen –

Schutz in zweifacher Hinsicht. Es gilt den Raum zu schützen, in dem das Neue entsteht und seine ersten unsicheren Schritte macht. Man muss aber auch das Unternehmen schützen, denn es kann das Scheitern, das unweigerlich Teil eines solchen Innovationsprozesses ist, nur in einem gewissen Umfang verkraften.

Wir wollen beide Elemente des Schutzes näher beleuchten: zum einen die Bedingungen, unter denen gute Ideen entstehen und zum anderen die Gestaltung des Weges, der von der Idee zum erfolgreichen Produkt führt.

Der Schutz der neuen Idee

Eine neue Idee hat zunächst alle Argumente gegen sich, denn selten kann eine Idee zum Zeitpunkt ihrer Geburt bereits mit einer eingespielten Praxis konkurrieren. Jahrelang hatte Rudolf Diesel mit seinem Konzept des effizienten Motors experimentiert. Und als die ersten Maschinen endlich liefen, waren es unbeholfene Ungetüme, die trotz ihrer gewaltigen Größe kaum die Kraft besaßen, sich selbst anzutreiben. Sie konnten zunächst nichts besser als die bereits existierenden Dampfmaschinen, Ottomotoren und Elektromotoren, ja nicht einmal als die Pferdegespanne. Der Dieselmotor wurde dennoch zum bahnbrechenden Erfolg, weil ihm die Maschinenfabrik Augsburg in einer frühen Variante von Venture Capital den erforderlichen Schutzraum gewährte.

Nun gelingt nicht jeden Tag eine Schlüsselinnovation vom Kaliber des Dieselmotors. Aber im Kleinen stellt sich dieselbe Frage auch im Unternehmensalltag: Muss sich derjenige rechtfertigen, der eine Idee hat, oder derjenige, der keine Idee hat? Leider muss sich allzu häufig der rechtfertigen, der eine Idee hat. Gerade in Deutschland ist diese Attitüde in Form des Pragmatismus und der „Controlling-Denke“ zu einer Manie, ja beinahe zu einer Ideologie geworden.

Der Pragmatismus sieht sich selbst als die Fähigkeit, sich am Machbaren zu orientieren und Vorhaben tatsächlich umzusetzen. Unter dem Gesichtspunkt der Innovationsfähigkeit fällt das Urteil über den Pragmatismus deutlich nüchterner aus. Pragmatismus heißt leider vielfach, dass man sich die Welt nicht anders vorstellen kann, als sie heute ist. Es heißt leider vielfach, dass man nicht fähig oder nicht willens ist, den langen Weg von der Idee zur Realisierung zu gehen, sondern nur das bewältigt, was man sofort anfangen und in kurzer Zeit abschließen kann. Es heißt vielfach auch, dass man geistig nicht in der Lage ist, in einer scheinbar abstrakten Idee schon die Realisierung zu sehen oder selbst zu gestalten. Man kann nur das umsetzen, was andere einem genau vorgegeben haben.

Ähnliches lässt sich über den vielgerühmten Praxisbezug sagen. Praxisbezug wird gleichgesetzt mit Realismus. Die Praxis von heute ist aber nicht die unveränderliche Realität an sich. Die Praxis von heute ist vielmehr die Theorie von gestern. Für die Innovationskraft eines Landes ist es fatal, wenn der Praxisbezug zum obersten Prinzip des Bildungssystems erklärt wird. Dadurch werden immer wieder die Theorien und Innovation der Vergangenheit reproduziert.

Mit dem als „Controlling-Denke“ bezeichneten Innovationshindernis ist nicht die Fixierung auf finanzielle Messgrößen gemeint, sondern die zur Methode gewordene Angst vor Unschärfe, Angst vor Unsicherheit und Angst vor der Gefahr des Scheiterns. Wenn man jedoch schon vorher wissen will, was rauskommt, wie lang es dauert, wozu genau es gut sein soll und wer es wann und wie oft kaufen wird – dann zerstört man die Innovation, bevor sie überhaupt geboren wurde.

Innovationen beginnen oft damit, dass man Fragen stellt oder in Frage stellt. Solche Fragen stellt man jedoch nicht

unter allen Bedingungen mit der gleichen Intensität. Durch langes Verweilen in ein und derselben Funktion erlahmt erfahrungsgemäß die Energie des Fragens und Hinterfragens. Umgekehrt ist natürlich schlichte Fachfremdheit noch keine hinreichende Garantie für weiterführende Fragen.

Eine gute Basis für intelligente Fragen sind dagegen Erfahrungen in anderen Branchen und Disziplinen, historische Kenntnisse und interkulturelle Erlebnisse. Nicht deshalb, weil man irgendetwas anderes eins zu eins kopieren könnte, sondern weil es einen lehrt, dass man scheinbar Unausweichliches auch ganz anders gestalten kann. Es lehrt einen, in Optionen und Alternativen zu denken.

Dies muss man in einem Unternehmen nicht dem einzelnen überlassen. Man kann es unterstützen, indem man bewusst Menschen zusammenbringt. Man kann dies in Form von Veranstaltungen organisieren oder man kann auch Gebäude so anlegen, dass sie zur Kommunikation einladen. Man kann in seine Teamsitzungen Kollegen anderer Disziplinen einladen usw. Natürlich kann man dies im täglichen Geschäft nicht uferlos betreiben, aber dies ist ja in der Praxis auch kaum der Fall. Die reale Gefahr besteht ja umgekehrt darin, dass es bei der Absicht bleibt und die Durchführung im alltäglichen Druck vernachlässigt wird.

Athen und Alexandria in Philosophie und Naturkunde des Altertums, Florenz auf allen Gebieten der Renaissance-Kultur, Weimar oder Edinburgh in der Literatur, Liverpool in der Rockmusik, München in der modernen Malerei, Silicon Valley in der Informationstechnologie – die Geschichte ist voller Beispiele für solche geografisch und zeitlich konzentrierten Nährböden, aus denen nicht nur eine, sondern gleich mehrere nachhaltig bahnbrechende Ideen und prägende Persönlichkeiten hervorgegangen sind.

Die Beteiligten kennen sich, sie stehen im Austausch, in heftiger Gegnerschaft oder in einem Lehrer-Schüler-Verhältnis zueinander. Offenbar spielt die Dichte dieser Biotope eine wichtige Rolle für die Herausbildung von Ideen, aber auch für die Entwicklung von Persönlichkeiten, die erfolgreiche Träger solcher Ideen sind. Unternehmen, die im Rahmen der Globalisierung gerade an der „Entmaterialisierung“ von Beziehungen arbeiten (Remote teams, elektronische Kommunikation), dürfen diesen Aspekt nicht vernachlässigen.

Gleichzeitig muss man den Austausch – gleichgültig ob innerfachlich oder fachübergreifend - mit einer bestimmten Haltung betreiben. Man darf nicht sofort ein Ergebnis verlangen. In den seltensten Fällen entsteht schon während der Austauschsituation sofort eine praktikable neue Idee. Aber dennoch ist nichts verloren. Innovation braucht den Überschuss der Ideen und Optionen.

Eine wichtige Rolle bei der Übertragung von Ideen spielen die häufig verpönten Techniken von Assoziation, Analogie oder gar Allegorie. Vor diesen Techniken darf man keine Angst haben. Sie sind eine wichtige Brücke - von den Gedanken, die schon da sind, zu wirklich neuen Ideen.

Mit dem Satz „Wir sind Zwerge auf den Schultern von Riesen und deshalb sehen wir weiter als sie.“ wies der Kleriker Bernhard von Chartres im 12. Jahrhundert auf den Zusammenhang von Innovation und Tradition hin. Und Bertold Brecht spottete über die, die um jeden Preis originell sein wollen und deshalb nur mit ihren eigenen Händen armselige Hütten bauen können.

Innovation ist nicht voraussetzungslos. Wer sich nicht mit dem auseinandersetzt, was andere vor einem selbst gedacht oder zustande gebracht haben, wird leicht die Bedeutung des eigenen Beitrages überschätzen. Dies ist

ein Aspekt, den es vor allem in global tätigen Unternehmen zu beachten gilt.

Der geniale Einzelgänger und Querdenker, der voraussetzungslos und gegen alle Widerstände, Verkrustungen und Hierarchien in unerschütterlichem Glauben an seine Idee seinen Weg macht – dies ist in westlichen Kulturen das Idealbild des Innovators in Romanen, Fachliteratur und Filmen, auch wenn die Realität in Unternehmen und Organisationen weit davon entfernt ist (Beispiel für solche Heldengeschichten: Dieselmotor bei VW, Raumlenkerachse bei Mercedes).

In früheren Zeiten unserer eigenen Kultur sowie nach wie vor in vielen anderen Kulturen ist jedoch nicht nur der graue Alltag weit von diesem Idealbild entfernt, sondern vielmehr würde auch in der Theorie diese Figur nicht als heldenhaft, sondern als abschreckend angesehen.

Es fängt mit der Frage an, ob Innovation überhaupt als etwas Positives angesehen wird oder ob sie sich als kontinuierliche Weiterentwicklung verkaufen muss, selbst wenn sie tatsächlich eine bahnbrechende Neuerung ist.

Es betrifft aber auch die Person des Innovators: In vielen Kulturen würde die oben genannte Figur als jemand angesehen, der in ungehöriger Weise zu Hochmut neigt und Respekt und Loyalität gegen die Gemeinschaft, den Vorgesetzten und die verdienten Altvorderen verletzt. Auch solche Kulturen sind durchaus zu Innovationen fähig, aber sie tun es auf andere Art und Weise. Es gibt kein einfaches Falsch oder Richtig, aber internationale Unternehmen müssen sich diesem Thema stellen.

Da das Risiko des Scheiterns ein unvermeidlicher Begleiter von Innovationen ist, gehört zu einer innovationsfördernden Kultur die Frage, wie man mit gescheiterten Innovatoren umgeht. Nur der wird Risiken eingehen und sich mit seiner Idee und seiner Initiative exponieren, der

sich an anderer Stelle auf ein Stück Sicherheit und Loyalität verlassen kann.

Eine Kultur, die bei Misserfolg sofort zur Ächtung des Betroffenen führt, ist nicht innovationsfördernd. Dies betrifft sowohl die Frage, welchen Raum man denjenigen gibt, die nachher schon immer gewusst haben, dass es nicht geht, als auch ganz konkrete Fragen der Karriereentwicklung des Innovators.

Der Schutz des Unternehmens

Waren dies einige Hinweise, wie der „Schutzraum“ aussieht, in dem Ideen mit größerer Wahrscheinlichkeit entstehen, so stellt sich nun die Frage, wie sich das Unternehmen selbst vor den Risiken gescheiterter Innovationen schützen kann.

Wie bereits mehrfach angedeutet: Innovation ist kein Prozess, in dem kreative, gutaussehende Menschen in legerer Kleidung und euphorischer Stimmung sowie in lichtdurchfluteten Designerstudios am laufenden Band Ideen produzieren, die dann alle todsicher zu wirtschaftlichen Erfolgen werden.

Innovation ist ein steiniger, von Misserfolgen und Frustrationen gepflasterter Weg: Ideen stellen sich als nicht so originell heraus wie anfangs gedacht. Konzepte sind technisch oder wirtschaftlich nicht realisierbar. Es fehlen die Vertriebswege. Die Realisierung von Innovationen würde das Unternehmen in einer Weise verändern, die von den Verantwortlichen nicht akzeptiert wird. Die erhofften Erfolge stellen sich nicht in der Zeit ein, die man geplant hatte. Jemand anders war mit einer besseren Variante, mit einem besseren Vertriebskonzept schneller auf dem Markt usw.

Es ist fraglich, ob man als Zeitgenosse oder gar als aktiv Beteiligter überhaupt beurteilen kann, was eine Innovation ist und wie bahnbrechend sie sein wird. Gerade

heute, wo im Unterschied zu früheren Zeiten Innovation ein „Muss“ auch für die Selbstdarstellung ist, wird vieles überschätzt, was nichts anderes ist als eine Weiterentwicklung im Rahmen des Bestehenden.

Andererseits gibt es auch bahnbrechende Entwicklungen, die sich selbst als kontinuierliche Weiterentwicklung verstehen. Vor allem jedoch findet die tatsächliche Innovation oft auf einem ganz anderen Gebiet statt, als man vielleicht vermutet. Es ist deshalb leicht, im Nachhinein darüber zu spotten, wenn die Potenziale von Innovationen von einem Unternehmen nicht erkannt wurden. Tatsächlich ist dieser Prozess ungeheuer schwierig und wird immer wieder scheitern.

Als Leonardo da Vinci sein U-Boot entwarf, gab es keine geeigneten Materialien, keine Sauerstoffversorgung, keinen Antrieb, keine Navigationstechnik, ja das offene Meer galt als feindlicher Raum, den zu erkunden gar nicht erstrebenswert war. War Leonardos Idee eine Innovation, eine Vision oder einfach nur Unfug?

Innovation findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern in einem technisch-sozialen Umfeld. Innovation bewegt sich auf einem schmalen Grad. Einerseits muss sie per Definition die Bedenken der „Pragmatisten“ ignorieren, die jede Veränderung ihrer kleinen Welt für unrealistisch halten. Andererseits werden neue Ideen nur dann zu Innovationen, wenn sie den Anschluss an die jeweiligen technischen, wirtschaftlichen und sozialen Möglichkeiten herstellen.

Natürlich gibt es Verfahren, die bei der Frage, welche Ideen erfolgversprechend umgesetzt werden können, Unterstützung leisten: Szenarien über mögliche Zukunftsräume, Umfeldbetrachtungen, Technikfolgenabschätzung usw. Ein erfolgreich innovatives Unternehmen wird diese Instrumente in professioneller Weise einsetzen. Aber es wäre ein Irrtum zu glauben, dass diese Verfahren das

Entscheidende ersetzen können: die eigene gestalterische Entscheidung.

Es gibt Innovationen, die deshalb erfolgreich waren, weil sie einen großen Abstand zur bisherigen Praxis beinhalteten. Und es gibt andere, die gerade deshalb unverstanden blieben und scheiterten. Auch die besten Szenarien nehmen ja diese Entscheidung nicht ab, sondern im Gegenteil, professionelle Szenariotechnik führt zurück zur gestalterischen Verantwortung im Rahmen bestimmter Wahrscheinlichkeiten.

Der Schutz des Unternehmens in den Risiken des Innovationsprozesses beginnt damit, dass man akzeptiert, dass Innovationen nicht für sich selbst sprechen, sondern dass man sie zum Erfolg machen muss. Innovation verlangt nach Verantwortung, Entscheidung und Gestaltung.

Natürlich ist der Nobelpreisträger nicht in der Lage, dem Arbeiter am Band konkrete Arbeitsanweisungen zu geben. Natürlich führt kein direkter Weg vom Forschungslabor in den Verkaufsraum. Aber dies dürfen wir nicht dem Forschungslabor zum Vorwurf machen. Der „Elfenbeinturm“ hat ja immerhin seinen Beitrag geleistet.

Es ist leider deprimierend, wie oft man in Unternehmen nach anregenden Gastvorträgen akademischer Koriphäen Kommentare hört wie „Das war ja ganz nett, aber wie es in die Praxis umzusetzen ist, hat er uns nicht gesagt.“ Brücken in die Praxis zu bauen, das ist nicht jedoch die Aufgabe eines solchen Gastredners. Sondern dies ist genau die Aufgabe von qualifizierten und hochbezahlten Fach- und Führungskräften. Wer sich als Führungskraft mit gestalterischem und unternehmerischem Anspruch bezeichnet, der darf weder darauf hoffen, dass andere ihm alles mundgerecht liefern, noch darauf, dass die neue Idee für sich selber spricht. Wer darauf wartet, sollte sich mit rein ausführenden Tätigkeiten begnügen.

Der Weg zum Erfolg einer Innovation kann nicht herbeiprognostiziert werden, er muss gestaltet werden. Auch dann kann er immer noch scheitern, aus den unterschiedlichsten Gründen. Aber ohne Entscheidung und Gestaltung haben wir von vornherein keine Chance. Abstrakte Gedanken und halbfertige Ideen verstehen, aufnehmen, mit Leben füllen und Schritt für Schritt verwirklichen – dies ist eine der wichtigsten Aufgaben einer unternehmerischen Führungskraft. Dies ist wirkliche unternehmerische Implementierungsarbeit, die wir von den erwähnten Pragmatikern leider nicht erwarten dürfen. Die Pragmatiker sind nämlich, anders als sie selbst glauben, keine Implementierer, sondern Ausführende und Umsetzer.

Der Implementierer

Der Typus des Implementierers spielt dagegen eine ganz wichtige Rolle bei der Gestaltung erfolgreicher Innovationen. Der Implementierer muss die Brücke bilden zwischen Idee und Praxis. Er wird wohl in den seltensten Fällen selbst der Innovator sein, aber er muss die Sprache der Innovatoren verstehen und sei es die Sprache des Elfenbeinturms. Der Implementierer gehört schon gar nicht zur Gruppe der Pragmatiker, aber er muss die Sprache der Pragmatiker sprechen können und ihnen sagen, was sie tun sollen.

Der Implementierer sieht sich aber nicht nur mit dem Widerstand der Pragmatiker konfrontiert, die sich die Brücke von der Idee zur zukünftigen Realität nicht vorstellen können.

Innovation ist nämlich ein Prozess, der nicht nur dem Kunden ein neues Produkt liefert (mit allen damit verbundenen Risiken an dieser Schnittstelle), sondern der häufig auch gewaltige Rückwirkungen auf den Produzenten selbst hat. Der Produzent ist aber ein lebendiger Organismus, was dazu führen kann, dass die Aussicht auf die-

se Rückwirkungen von vornherein die Umsetzung der Innovation behindert. So gibt es zum Beispiel bei einem Automobilhersteller, bei dem 10.000 Mitarbeiter in der Entwicklung und Fertigung von Verbrennungsmotoren arbeiten, 10.000 natürliche Feinde einer Umstellung auf Brennstoffzelle und Elektromotoren.

Und immer wieder stellt sich mit Innovationen die klassische Frage „What business are we really in?“. Sind wir Spezialisten eines bestimmten Herstellungsvorgangs (z.B. metallbearbeitender Maschinenbau)? Sind wir Hersteller eines bestimmten Produktes (z.B. einer Druckmaschine)? Oder sind wir Problemlöser für den Kunden (Lieferung aktueller Informationen)?

In jedem Fall wird es Verlierer geben. Deshalb werden Innovationen auf Widerstände treffen, die nichts mit der Anwendung und dem Markterfolg der Innovation selbst zu tun haben, sondern mit ihren Rückwirkungen auf die Organisation. Nicht immer werden sich diese Herausforderungen durch Win-Win-Lösungen bewältigen lassen. Nicht selten wird der Implementierer vor der harten Aufgabe stehen, dass etwas Altes sterben muss, wo etwas Neues entstehen soll.

Und zu guter Letzt: Der Implementierer muss auch den Erfolg am Markt gestalten. Es ist ja ein weitverbreiteter Irrtum, dass Kunden genau wissen, was sie wollen. Die Einbeziehung von Kunden mag funktionieren bei der Optimierung von Verbesserungen, die Hilfscharakter für eingeführte Produkte haben, deren Nutzen bereits jedem klar ist. Je bahnbrechender jedoch eine Innovation, das heißt je größer die Chance ist, dass sie dem Unternehmen einen langfristigen Wettbewerbsvorteil verschafft, desto weniger Hilfe dürfen wir von den sogenannten Kunden erwarten.

Ein typisches Beispiel ist der Fall ALDI: Hätte irgendein Kunde sich Läden gewünscht, in denen auf lieblos

braunen Fußbodenkacheln Pappkartons stehen, die man selbst aufreißen muss, in denen es keine Kühlregale gibt, in denen man nur bar bezahlen kann und in denen man jedes Mal schweißgebadet die Kasse passiert, weil man beim Einpacken nicht mit der Geschwindigkeit der Kassiererinnen mithalten kann? Hätte man sich vorstellen können, dass derartige Geschäfte von Millionären genauso goutiert werden wie von Sozialhilfeempfängern und dass ein solches Unternehmen zu den attraktivsten Arbeitgebern für Marketingabsolventen wird? Keine Kundenbefragung dieser Welt hätte dies prognostizieren können. Dieser Erfolg ist gestaltet worden.

Marktprognosen für wirkliche innovative Produkte sind aber nicht nur weitgehend nutzlos, sondern sie können auch gefährlich sein, vielleicht umso gefährlicher, je detaillierter sie aussehen. Denn sie gaukeln eine Sicherheit vor, die in Wirklichkeit gar nicht existiert und auch nicht existieren kann. Der befragte potenzielle Kunde wird auch nicht die Aussage verweigern, er wird meistens auch nicht sagen, dass er es nicht weiß oder nicht beurteilen kann. Er wird vielmehr munter seine Meinung abgeben – egal ob positiv oder negativ, ohne dass dies später mit seinem Handeln kongruent sein muss. Ein innovatives Produkt muss sich seinen Markt und seinen Bedarf selbst schaffen. Und ein Marketing für innovative Produkte muss diesem Umstand Rechnung tragen.

Innovationen lohnen sich

Auf den vergangenen Seiten wurde so kritisch über Prognostizierbarkeit und Planbarkeit von Innovationen gesprochen, es war so viel die Rede von Unsicherheit und dem Risiko des Scheiterns, es wurde so sehr appelliert an die Fähigkeit zur Entscheidung und Gestaltung, dass man sich fragen könnte, ob man die Finger nicht besser von der Innovation lässt, die offenbar eine ziem-

lich gefährliche Angelegenheit zu sein scheint. In der Tat ist eine solche Haltung ja in vielen Unternehmen zur Realität geworden: Es herrscht Absicherungsmentalität; man glaubt, Verantwortung durch scheingenaue Prognosen ersetzen zu können und Bedenkenträgerei gilt als die höchste Form des intellektuellen Beitrages.

Nun können aber Unternehmen nicht einfach untätig bleiben. Sie alle stehen unter der Beobachtung der Kapitalmärkte und des Wettbewerbs. Sie müssen zeigen, dass sie zu profitablen Wachstum fähig sind. Die Frage, ob Innovation eine besonders gefährliche Wachstumsoption ist, kann man dabei nicht isoliert betrachten. Man muss dazu den Vergleich mit anderen Wachstumsoptionen heranziehen. Dies ist die Benchmark, die es zu schlagen gilt.

Die am weitesten verbreitete Form des nicht-innovativen Wachstums ist die Akquisition. Sie gilt nach wie vor als die sichere, berechenbarere und schnellere Variante profitablen Wachstums. Stimmt dies eigentlich?

Um ein gesundes und nachhaltig profitables Industrieunternehmen zu kaufen, muss man etwa das Ein- bis Fünffache des Jahresumsatzes dieses Unternehmens aufwenden. Will man sich ein Unternehmen einverleiben, das darüber hinaus prägender Innovationsführer in einer wachstumsträchtigen Zukunftsbranche ist, dann muss man als Kaufpreis mit dem Fünf- bis Zwanzigfachen des Umsatzes rechnen. Beides wohlgernekt ohne Paketzuschläge und ohne sonstige Kosten für Akquisition, Finanzierung und Integration. Die technische Vorbereitung der Akquisition dauert in der Regel ein Jahr vor dem Closing, die organisatorische Integration zwei bis drei Jahre danach, die kulturelle Integration zehn Jahre und mehr. In dieser Zeit wird ein großer Teil der Managementressourcen des Unternehmens für technische Fragen und politische Ränkespiele jeder Art verbraucht. Und schließlich:

Weit über die Hälfte der Akquisitionen bringen nicht das erhoffte Ergebnis und nicht wenige scheitern grandios unter Gefährdung der eigenen Existenz.

Ein Durchschnittsbeispiel hieße also: Für eine Million Euro zukunftsorientierten Umsatz muss man etwa fünf Millionen Euro investieren, fünf Jahre Zeit und Mühe aufwenden und hat dann eine Erfolgchance von 50 Prozent. Diese Benchmark gilt es zu schlagen. Eine Innovation muss nicht einem imaginären Null-Fehler-Ziel genügen. Sie muss nur besser sein als die Akquisition. Und ein Innovations-Controlling muss seine Meilensteine und Entscheidungs-Gates anhand dieser Messlatte definieren. Dies sollte zu schaffen sein. Und damit sieht es für die Option, durch Innovationen aus eigener Kraft zu wachsen, gar nicht so schlecht aus – trotz aller Unsicherheit und aller Risiken.

Eigentlich ist diese Erkenntnis auch trivial, denn im Wirtschaftsleben bekommt man nichts geschenkt. Die Akquisition eines anderen Unternehmens ist ja auch nur äußerlich eine finanztechnische Angelegenheit. Tatsächlich erwirbt man Menschen, Ideen, Entscheidungen. Gute Ideen, gute Entscheidungen und gute Implementierungsarbeit anderer Leute sind nicht billiger zu haben als eigene. Und nicht zuletzt stellt sich ja auch die Frage, warum man glaubt, dass ein Unternehmen, das Innovationen aus eigener Kraft nicht zustande bringt, in der Lage sein sollte, ein erworbenes innovatives Unternehmen erfolgreich zu führen.

STRATEGY FOR PEOPLE
Human Resources Consulting Network
München – Nürnberg – Stockholm – Bruxelles – Torino
Paris – Zaragoza – Marrakech – Alger – Žilina

Kontakt

Karl-Mathes-Straße 10 b
D - 82008 Unterhaching bei München
Phone +49 (0) 89 61 00 17 18
Fax +49 (0) 89 61 00 17 07
Mailto info@strategyforpeople.com

www.strategyforpeople.com

STRATEGY FOR PEOPLE
Human Resources Consulting Network
München – Nürnberg – Stockholm – Bruxelles – Torino
Paris – Zaragoza – Marrakech – Alger – Žilina
www.strategyforpeople.com