

Fit für den Markt von morgen

Ž^a «³ □³ Innovationen sind der Schlüssel zum künftigen Erfolg von Unternehmen. Doch was ist überhaupt eine Innovation, und wie können Organisationen ihre Innovationskraft und -geschwindigkeit steigern?

Von Georg Kraus

Glaubt man den Veröffentlichungen von Unternehmen, dann sind sie fast alle innovativ. Dasselbe gilt für die Forderung, bereit zu sein, neue Wege zu gehen. Sie gehört zum festen Rederepertoire aller Unternehmensführer. Doch sind die Unternehmen tatsächlich so innovativ, wie sie sich gern präsentieren? Die meisten nicht, denn nicht selten beschränkt sich die sogenannte Innovation auf ein Optimieren des Bestehenden.

Kreativität versus Innovation

Kreativität bezeichnet die geistige Fähigkeit, neue Ideen und Designs zu entwerfen; Innovation hingegen einen Schaffensprozess, bei dem aus neuen Ideen brauchbare Lösungen werden. Kreativität kann zielorientiert sein, Innovation ist es stets. Sie zielt darauf ab, definierte Ziele zu erreichen, und hieran wird auch die Qualität der Ideen und Problemlösungen gemessen.

Dieses Denken hatten (fast) alle grossen Erfinder. So lautete zum Beispiel eine Maxime von Thomas Edison, der unter anderem die Glühbirne erfand: «Was sich nicht verkaufen lässt, das will ich nicht erfinden.»

Verbesserung versus Quantensprung

Im Betriebsalltag wird oft jede Verbesserung im Rahmen des Bestehenden als Innovation bezeichnet. Bei «echten» Innovationen werden Aufgaben oder Probleme jedoch ganz anders als bisher gelöst. Es wird ein sogenannter Musterwechsel vollzogen, der statt einer partiellen Ver-

besserung wieder einen Quantensprung ermöglicht.

Ein solcher Musterwechsel war zum Beispiel beim Skispringen der Wechsel vom Parallelstil zum V-Stil ab 1986. Er ermöglichte es den Skispringern, viel grössere Weiten zu erzielen. Im wirtschaftlichen Kontext stellt zum Beispiel das Bezahlen per Smartphone statt mit Bargeld einen Musterwechsel dar; ebenso das Fernablesen von Stromzählerdaten.

Trend versus Paradigmenwechsel

Die Basis für «echte Innovationen» sind keine kurzlebigen Moden oder Trends, sondern oft Technologieschübe, die so fundamental sind, dass sich die Paradigmen des wirtschaftlichen (und gesellschaftlichen) Lebens radikal ändern. Ein solcher Paradigmenwechsel war der Siegeszug der Informationstechnologie. Er ermöglichte Folgetechnologien wie den PC, den Mobilfunk, das Internet und Social Media, die das wirtschaftliche und gesellschaftliche Leben revolutionieren beziehungsweise bereits revolutioniert haben.

Was lähmt Innovation?

Angst und nochmals Angst - dabei gilt es, zwischen psychologischen, organisationalen und kulturellen Barrieren zu unterscheiden.

► **Psychologische Barrieren:** Am grössten ist wohl die Angst, zu versagen. Wer Neues wagt und scheitert, wird in unserer Gesellschaft schnell als «Versager» gebrandmarkt. Das hält viele Personen und Organisationen davon ab, radikal Neues zu denken und neue Wege zu

beschreiten. Ein weiterer Faktor ist die Angst vor Kontroll- und Effizienzverlust. Innovationsprozesse lassen sich (von oben) nicht so leicht steuern wie etablierte Geschäftsprozesse. Sie sind stets mit Unwägbarkeiten verknüpft. Ausserdem sinkt bei ihnen zwischenzeitlich oft der Output. Das veranlasst viele Personen und Organisationen, lieber das Bestehende zu optimieren, weil sie diese Prozesse beherrschen und unter Kontrolle haben.

Die letzte Hürde ist die Angst vor Macht- und Kompetenzverlust. Innovation bedeutet, Neuland zu betreten. Das heisst: Denk- und Verhaltensmuster müssen hinterfragt und teilweise über Bord geworfen werden. Das bedeutet auch: Denk- und Verhaltensroutinen, die Sicherheit vermitteln, werden obsolet. Und das Erfahrungswissen der «alten Hasen» (auch in der Unternehmensführung)? Es verliert an Wert. Das macht vielen Angst.

► **Organisationale Barrieren:** Organisationale Hindernisse sind Materialisierungen der genannten psychologischen Barrieren. Sie manifestieren sich in Unternehmen zum Beispiel in komplexen Genehmigungsverfahren (Angst vor Kontrollverlust) und in rigiden Plan- und Budgetvorgaben (Angst vor Versagen). Auch das Kompetenzgerangel, das oft in Zusammenhang mit Innovationsprozessen entsteht, ist Ausdruck einer psychologischen Barriere: der Angst vor Macht- beziehungsweise Einflussverlust.

► **Kulturelle Barrieren:** Eine Voraussetzung für Innovation ist eine Kultur, die Fehlversuche erlaubt. In der Organisa-

tion muss ein Geist herrschen, wie er sich in folgender Anekdote über Edison manifestiert, der fast 9000 Versuche unternahm, bis die Glühbirne marktreif war. Als ein Mitarbeiter nach dem tausendsten Versuch zu Edison sagte «Wir sind gescheitert», erwiderte er: «Ich bin nicht gescheitert. Ich kenne jetzt 1000 Wege, wie man keine Glühbirne baut.» Mit schwerfälligen Innovationsprozessen mit definierten Abläufen, Schnittstellen und klaren Regeln lassen sich nur Verbesserungen erzielen. «Echte» Innovationen erfordern andere Managementkonzepte.

Merkmale eines «Innovators» und «Entrepreneurs»

Ein Entrepreneur, also Innovator an der Spitze eines Unternehmens oder Unternehmensbereichs zu sein, bedeutet mehr, als die anvertraute Organisationseinheit zu managen und die Ressourcen effektiv zu nutzen. Es schliesst auch solch kreative Elemente ein wie das Identifizieren von (Markt-)Chancen, das Finden neuer (Geschäfts-)Ideen und deren Umsetzung in Form neuer Problemlösungen und Geschäftsmodelle.

Das setzt bei Entrepreneuren, die stets zugleich Innovatoren sind, mehrere Eigenschaften voraus. Zum einen sollten sie neugierig sein. Entrepreneure hinterfragen scheinbar selbstverständliche Dinge. Sie stellen Fragen, die andere nicht stellen - zum Beispiel: Muss ein Auto ein Lenkrad haben? Warum stapeln sich in meiner Schublade die Gebrauchsanleitungen und Fernbedienungen? Muss ein Unternehmen eine Zentrale haben? Darüber hinaus sollten sie eine gewisse innere Unruhe haben. Entrepreneure geben sich mit den bestehenden Lösungen nicht zufrieden. Sie beobachten ein Phänomen wie, dass es in fast jedem Haushalt eine Bohrmaschine gibt, die maximal ein, zwei Mal pro Jahr genutzt wird. Dann fragen sie sich: Warum ist das so? Und kommen zum Ergebnis:

- > «Leute kaufen Bohrmaschinen, weil sie Löcher brauchen.»
- > «Sie brauchen Löcher, um etwas zu befestigen.»
- > «Löcher sind lästig.»

Und danach begeben sie sich auf die Suche nach neuen Problemlösungen - um letztlich zu neuen «Produkten» zu gelangen, die man verkaufen kann. Wich-

tig ist auch eine grosse Prise Imagination. Entrepreneure können sich Dinge anders vorstellen, als sie sind. Sie sehen beim Betreten einer leeren Wohnung nicht die kahlen Räume - also die Realität. Ihr geistiges Auge sieht vielmehr, wie die eingerichtete Wohnung aussehen könnte. Sie sehen also die Möglichkeiten, Potentiale und Chancen. Ebenfalls von zentraler Bedeutung sind Ausdauer und Beharrlichkeit. Entrepreneure zeichnen sich durch eine gewisse «Starrköpfigkeit» aus. Sie glauben auch noch an eine mögliche Lösung, wenn die ersten Versuche gescheitert sind und fast alle im Umfeld sagen: «Das klappt nie». Zugleich bewahren sie jedoch den erforderlichen Realitätsbezug, ohne den sie Phantasten wären. Nicht zuletzt sollten sie über Unternehmer- statt Manager-/Verwaltergeist verfügen. Entrepreneure sind Macher und Erfinder zugleich. Das heisst, sie verfügen wie Edison über einen gesunden Pragmatismus.

Die Innovationskraft der Organisation stärken

Innovation setzt in den Unternehmen eine Kultur voraus, in der es das Management als seine Kernaufgabe begreift, Innovationen voranzutreiben, um den künftigen Erfolg zu sichern. Mit verschiedenen Massnahmen können Sie als Manager oder Führungskraft die Innovationskraft in dem ihnen anvertrauten Bereich fördern.

Bringen Sie Ihre Mitarbeiter in Situationen, in denen sie erleben, was sich in den Märkten abspielt - zum Beispiel in den Schwellenländern, bei den Technologieführern, in verwandten Branchen oder bei Unternehmen, die die Marktentwicklung verschlafen haben. Setzen Sie Ihre Mitarbeiter diesen Realitäten aus, denn Menschen ruhen sich gerne auf Erfolgen aus. Belohnen Sie deshalb «Quer-» und «Vordenker» - selbst wenn ihre Ideen nicht umsetzbar sind. Ihre Mitarbeiter müssen spüren: Das Suchen nach neuen Lösungen und Wegen ist von unseren «Chefs» erwünscht.

Erlauben Sie den Mitarbeitern ausserdem, Regeln zu brechen. Regeln, Strukturen, definierte Prozesse sind kein Selbstzweck. Sie haben nur so lange einen Wert, wie sie dem Erreichen der Ziele dienen. Sie müssen regelmässig hinterfragt werden. Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern dieses Denken. Gestatten Sie den Mit-

arbeitern darüber hinaus Fehlversuche. Loben und belohnen Sie Mitarbeiter, die Neues wagen und kalkulierte Risiken eingehen - selbst wenn ihre Versuche nicht erfolgreich sind. Denn wenn die Mitarbeiter Angst haben «Wenn es nicht klappt, sanktioniert mich der Chef», beschreiten sie keine neuen Wege. Schaffen Sie deshalb auch «Kreativ-Inseln». Richten Sie in Ihrer Organisation, Ihrem Bereich «Inseln» ein, wo sich beispielsweise Nachwuchskräfte und Experten als «Unternehmer» betätigen können. Solche «Creative Labs» generieren oft grossartige Ideen und Business-Modelle.

Machen Sie schliesslich Innovation zum Alltagsthema. In vielen Unternehmen wird in Meetings nur das Dringliche abgearbeitet. In ihnen besteht weder der Raum noch die Zeit für Zukunftsfragen. Sprechen Sie in Meetings gezielt auch Fragen an wie:

- > Welche neuen (technologischen) Entwicklungen gibt es oder könnte es in naher Zukunft geben?
- > Was bedeuten diese für uns?
- > Wie könnten sie weiter gehen?
- > Welche Chancen oder Gefährdungen ergeben sich hieraus für uns?

Nur wenn das Management eines Unternehmens sich selbst und die Leistungsträger regelmässig zwingt, sich mit solchen Zukunftsfragen zu befassen und ihnen signalisiert «Wir erwarten das von euch», tun dies die «Macher» in der Regel auch. Ansonsten ist die Gefahr gross, dass sie im Alltagsgeschäft versinken und sich mit ihren Teams rein auf das Optimieren des Bestehenden beschränken - auch weil das kurzfristig meist mehr Erfolg und Rendite bringt. •

DER AUTOR

Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (www.kraus-und-partner.de). Der diplomierte Wirtschaftsingenieur ist Autor mehrerer Change- und Projektmanagement-Bücher. Seit 1994 ist er Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence und der technischen Universität Clausthal.

