

cases

ENABLING YOUR VISION April 2007



„Nicht-Handeln bedeutet den sicheren Ruin.“



DR. ROLF STOMBERG (li.)
im Gespräch mit DR. CHRISTIAN LISCHKE

EDITORIAL cases April 2007

Angespornt von der positiven Resonanz auf unsere „cases“-Erstausgabe, haben wir uns jetzt an das spannende Thema „Innovation“ gewagt. Innovationen werden als Motor des Erfolgs gehandelt, ohne die nichts läuft: neue, frische, marktaufrüttelnde Ideen für Produktinnovationen und Dienstleistungen, auf die die Welt gewartet hat – oder etwa doch nicht?

Im branchenübergreifenden Erfahrungsaustausch beleuchten unsere Autoren die Erfolgsfaktoren und Hindernisse von Innovationsprozessen in Unternehmen. Sie schöpfen dabei aus einem langjährigen Erfahrungsschatz und geben sowohl Denkanstöße als auch handfeste Umsetzungstipps.

Dr. Rolf Stomberg blickt auf eine 30-jährige Karriere in der Mineralölbranche zurück und sitzt heute in diversen internationalen Unternehmen im Aufsichtsrat. Er weiß, dass es oft das radikale Umdenken ist, das zu bahnbrechenden

Veränderungen und unternehmerischem Erfolg führt.

Dass eine völlig verrückte Idee, wie riesige Containerschiffe mit Zugdrachen zu bewegen, als zukunftsträchtiges Geschäftsfeld Anerkennung findet, beweist Stephan Wrage, Gründer von SkySails. Seine Antworten auf unsere „3 Fragen“ zeigen: Erfolg ist auch, wenn man „hart am Wind bleibt“.

Prof. Dr. Thomas Straubhaar, Präsident des Hamburgischen Welt-Wirtschafts-Archivs, nimmt kein Blatt vor den Mund, wenn er die Innovationsbremsen im Lande entlarvt. Innovativ sein wollen alle, aber die Deutschen sind mit zu wenig Wagniskapital und zu viel Bürokratie dabei. Am Erfolgsbeispiel „Google“ zeigt er, dass es auch anders geht und Venture Capital gänzlich unbürokratisch fließen kann.

Dr. Torsten Herzberg, Projektleiter bei Lischke Consulting, sieht die Gefahr, dass Unternehmen vor lauter Streben nach Effizienz und Lean Management die Innovationskultur verhungern lassen. Er fordert „Artenschutz für Innovationsprozesse“.

Über die Anatomie des Scheiterns plaudert Dr. Bauer, Privatdozent an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. Er lässt uns teilhaben an gern verschwiegenen Pleiten und Pannen aus seinem Archiv der Fehlschläge, wohinter der aufmerksame Leser die wahren Erfolgsfaktoren von Innovationen entdecken kann.

Aber sehen Sie selbst!
Ihr Christian Lischke

»» Innovationen
sind alle geistigen
Transformations-
leistungen, die
Neues in Gang
setzen. ««

Querdenker haben die besten Karten

DR. ROLF STOMBERG

„Innovationen sind mehr als die Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen. Gerade das radikale Umdenken in Bezug auf Managementprozesse kann zu wirklich bahnbrechenden Veränderungen im Unternehmen führen. Raus aus den alten Denkmustern heißt die Devise deshalb insbesondere für Geschäftsführung und Management“.

SCHLAGLICHT cases April 2007

Bei dem Begriff „Innovation“ denkt man zunächst mal an die Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen. Dabei sind alle geistigen Transformationsleistungen innovativ, die bisher nicht berücksichtigte Bedürfnisse befriedigen. Entschließt sich

zum Beispiel ein Unternehmen, die Ressourcen seiner Mitarbeiter bewusster und punktgenau einzusetzen, kann das eine tiefgreifende Innovation bedeuten. So gibt es mutige Unternehmen, die, statt dem landläufigen Prinzip von „Hire and Fire“ zu folgen, ihre Führungskräfte nach dem „Nine Lives“-Prinzip managen: Wie eine Katze mit neun Leben haben auch hier Manager gleich mehrere Chancen, das Beste aus sich herauszuholen. Versagt zum Beispiel einer in seinem definierten Arbeitsbereich, wird er nicht etwa entlassen, sondern erhält die Möglichkeit, sich

in einem neuen Umfeld zu profilieren, und zwar bei gleichem Gehalt. Diese konstruktive Art der Fehlerkultur ist der beste Nährboden für ein innovationsorientiertes Management.

Radikalität in der Krise

Bahnbrechend kann es auch sein, wenn sich ein Unternehmen entschließt, durch Innovationsmanagement die Rahmenbedingungen zu ändern, die die gesamte Organisation strukturieren und führen. Ein Unternehmen

INNOVATIONEN, DAS SIND ALLE GEISTIGEN TRANSFORMATIONSLEISTUNGEN, DIE ETWAS NEUES IN GANG SETZEN.

steckte in einer tiefen Krise. Dem Management war bewusst, dass Nicht-Handeln den sicheren Ruin nach sich ziehen würde. Also entschloss man sich zu einem extremen Schritt: Die Leiter der Business-Units bekamen zwar ein begrenztes Budget, dafür aber

alle Freiheiten an die Hand, um ihren Geschäftsbereich aus der Krise herauszumanövrieren. Das Experiment war erfolgreich, trotz schlechter Karten. Denn das Ass im Ärmel, die unternehmerische Freiheit des Einzelnen, setzte bei den experimentierfreudigen Machern genau die Energien frei, die das Unternehmen brauchte, um wieder auf die Beine zu kommen.

DAS „HIRE UND FIRE-PRINZIP“ IST IM GRUNDE INNOVATIONSFEINDLICH, DENN MIT IHM VERSCHMÄHT MAN DIE RESSOURCEN DER EIGENEN MITARBEITER.

Raus aus alten Denkmustern

Innovation setzt immer auch hohe Flexibilität und den Ausbruch aus bestehenden Denkschemata voraus. Ein prägnantes Beispiel dafür ist Severstal, zu deutsch: Nordstahl. Severstal ist heute einer der größten Stahlkonzerne in Russland. In den 50er Jahren wurde das Werk nördlich von Moskau ganz im Sinne der Planwirtschaft erbaut. Stalin selbst soll den strategisch wichtigen Standort angeordnet haben. Als 1983 das Unternehmen privatisiert wurde, war es die geistige Transformationsleistung eines Mannes, die Severstal aus dem staatlichen Diktat in die freie Marktwirtschaft führte. Der damalige Finanzdirektor des Betriebes, Alexej Mordaschow – heute Vorstandsvorsitzender – erwarb das Gros der Unternehmensanteile, befreite das Stahlwerk von den verkrusteten planwirtschaftlichen Strukturen und konvertierte es in einen hoch effizienten, privatwirtschaftlich geführten Konzern. Dabei scheute sich Mordaschow nicht, als erfolgreicher Geschäftsführer noch mal die Schulbank einer europäischen Business-School zu drücken, um sich in Sachen westlicher Unternehmensführung auf den neuesten Stand zu bringen.

Weg mit den kulturellen Scheuklappen

Die Herausforderung, national geprägte Sichtweisen und kulturelle Programmierungen zu überwinden, um am internationalen Markt Erfolg zu haben, gehört zum Tagesgeschäft vor allem der global operierenden Unternehmen. Damit ihre Produkte

oder Dienstleistungen im internationalen Wettbewerb bestehen können, gilt es, das Denken mit kulturell bedingten Scheuklappen im Innovationsprozess weit hinter sich zu lassen. Vielversprechend ist die Arbeit in einem international zusammengesetzten Team, in dem Menschen unterschiedlicher kultureller Prägung mit Verständnis und Respekt füreinander und für die gemeinsamen Aufgaben agieren. Damit so ein konstruktives Klima entstehen kann, sollte man die Zusammenstellung des Teams keinesfalls dem Zufall überlassen. Es gilt darauf zu achten, dass Charaktere und nationale Sichtweisen, Wissens- und Interessenbereiche sich ergänzen, nicht gegenseitig blockieren. Nur so werden Lösungen gefunden, die abseits der Trampelpfade liegen und internationale Bedeutung gewinnen können. Als besonders erfolgreich haben sich überschaubare Innovationseinheiten erwiesen, die dicht am Markt agieren können und die nicht durch einen komplexen Apparat ausgebremst werden. Alle geistigen Transformationsleistungen brauchen nun mal Freiraum, um darin zu experimentieren, Fehler zu machen und daraus zu lernen. Die größten Hemmschuhe der Innovation sind nach wie vor Bürokratie und Ungeduld. ■

Dr. Rolf Stomberg,

geboren 1940, studierte Wirtschaftswissenschaften in Hamburg. Nach fast 30 Jahren Karriere in der Mineralölindustrie bei BP ging er 1998 in eine neue „Arbeitsphase“. Rolf Stomberg sitzt im Aufsichtsrat internationaler Konzerne wie Scania, Reed Elsevier, Stinnes, TNT, Smith + Nephew. Außerdem ist er Chairman der Management Consulting Group und Vorsitzender des Aufsichtsrates bei Lanxess AG.

Drei Fragen an ... Stephan Wrage

1. Herr Wrage, Sie wollen die Seefahrt mit Windkraft revolutionieren. Wie kamen Sie bloß auf die Idee, riesige Containerschiffe mit Zugdrachen zu bewegen? Seit frühester Jugend bin ich begeisterter Segler und Lenkdrachenfieger. Schon als ich mit 15 Jahren von einem Drachen mit Höchstgeschwindigkeit über den Strand gezogen wurde, fragte ich mich, wie man diese enorme Kraft noch nutzen könnte. Daraus hat sich die Idee entwickelt, das beträchtliche Potenzial auch für das Schleppen von Schiffen einzusetzen. Stark beeinflusst haben mich dabei die Bücher „Die Grenzen des Wachstums“ von Dennis Meadows und „Faktor 4“ von Ernst Ulrich v. Weizsäcker. Beide Autoren betonen, dass nachhaltiges Wirtschaften in Zeiten knapper und teurer Rohstoffe zwingend notwendig ist und dass sich hier ein zukunftssträchtiges Geschäftsfeld eröffnet. Das veranlasste mich im Jahre 2001 die Firma SkySails zu gründen.

2. Gibt es so etwas wie eine kulturelle „Schere im Kopf“, die eine Idee vorzeitig verwirft, einfach weil man Angst hat, sich lächerlich zu machen?

Anfänglich wurde ich schon belächelt, auch die Presse urteilte äußerst skeptisch. Aber das hat mich nicht gehindert, immer hart am Wind zu bleiben. Im Laufe der Zeit sind die Unkenrufe nach und nach verstummt. Als etwa die Oltmann Gruppe aus Leer, ein renommierter Schiffsfinanzierer, unsere Vision teilte und wie wir die Relevanz nachhaltiger Technologien erkannte. Auch die Hansestadt Hamburg hat SkySails von Anfang an sowohl finanziell als auch gesellschaftlich stark gefördert. Ohne diese Hilfe wäre SkySails nicht auf die Beine gekommen.

3. Wie ist es Ihnen gelungen, dass aus Ihrer schrägen Idee eine marktfähige Dienstleistung wurde?

Erst mal denke ich immer in Lösungen, nicht in Problemen. Wenn etwas nicht funktioniert, tüfteln wir eben so lange, bis es klappt. Was dabei hilft, ist Offenheit gegenüber anderen Sichtweisen. Bei Kritik bin ich zum Beispiel ganz hellhörig. Denn die hat meistens einen Grund. Nur wenn man sich ihr stellt und bereit ist, von anderen zu lernen, kann man erfolgreich entwickeln. Was noch unerlässlich war – der Mut zum Risiko. Und natürlich Mitarbeiter, Partner und Finanziers, die bereit waren, dieses Risiko mit zu tragen.

Stephan Wrage ist Erfinder und Geschäftsführer von SkySails – nach eigener Aussage ein realistischer Idealist.

Innovation braucht Freiheit

PROF. DR. THOMAS STRAUBHAAR

„In Sachen Innovationsfähigkeit sieht es in Deutschland bisher nicht rosig aus. Was uns bislang fehlt, ist Unternehmergeist und Wagniskapital. Was wir dagegen im Überfluss haben, sind bürokratische Regulierungen. Was wir dringend brauchen, ist eine Innovationspolitik, die auf die Kraft des Einzelnen baut.“

KNOW-HOW cases April 2007

Eine Warnung gleich zu Beginn: Innovativ wollen alle sein. Deshalb ist das Streben nach Innovation nur eine unverzichtbare

Voraussetzung für den Erfolg. Um mit Neuerungen tatsächlich erfolgreich zu sein, braucht es mehr. Es braucht den Willen, aus einer neuen Idee oder einer Erfindung anschließend Produkte und Dienstleistungen zu machen, die Kunden begeistern. Erst wenn sich eine technische oder organisatorische Neuerung am Markt durchsetzt und zahlungswillige Käufer findet, kann man von einer wirklichen Innovation reden. Wie steht es damit in Deutschland?

Der „Innovationsindikator Deutschland 2006“, der von BDI und der Deutschen Telekom Stiftung beim Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) in Auftrag gegeben wurde, vergleicht die Innovationsfähigkeit Deutschlands mit den 16 führenden Industrienationen. Das Ergebnis ist eher ernüchternd als erfreulich.

Deutschland findet sich mit Rang 7 lediglich im internationalen Mittelfeld. An der Spitze stehen die USA vor den skandinavischen Ländern, der Schweiz und Japan. Die deutschen Stärken liegen bei den Markterfolgen mit Produkten der Hochtechnologie

EINE ERFOLGREICHE INNOVATIONSPOLITIK
BRAUCHT FREIHEIT FÜR DIE FORSCHUNG.
POLITISCH „KORREKTE“ FORSCHUNG
GIBT ES NICHT – DAS IST DANN EBEN
KEINE FORSCHUNG MEHR.

sowie der produktiven Innovationslandschaft mit starker Forschung und intensiver Vernetzung. Schwächen finden sich im Bildungswesen, beim fehlenden Risikokapital und in der zu geringen Partizipation von Frauen am Innovationsprozess. Allerdings – und wenigstens das ist die gute Nachricht – hat sich Deutschland im letzten Jahr etwas verbessert: „Der Innovationsmotor ist angesprungen, aber noch nicht stark genug, um Deutschland im internationalen Wettbewerb auf die Überholspur zu bringen“, schreiben Klaus Kinkel und Jürgen Thumann. Anders gewendet: Deutschland bewegt sich, aber auch die anderen schlafen nicht!

Wo liegen die Quellen der Innovation? Zuerst braucht es Menschen, die etwas verändern wollen. Menschen, die sich mit dem Status Quo nicht zufrieden geben, sondern nach neuen Lösungen, neuen Produkten und neuen Leistungen suchen. Es braucht neugierige Tüftler und Unternehmer, die mit Geschäftssinn das Risiko eingehen, neue Angebote auf den Markt zu bringen. Im Zeitraffer dargestellt, entwickelt der kreative Erfinder aus einer Idee einen Prototypen oder einen Businessplan. Ein risikofreudiger Unternehmer macht daraus dann ein marktfähiges Produkt oder eine Dienstleistung. Eine kapitalstarke, global agierende Großfirma bringt das Angebot anschließend in großen Serien, Stückzahlen, Kopien auf den Markt, standardisiert und verkauft weltweit. An der Stelle zeigen sich für Deutschland auf allen drei Ebenen Schwächen:

1. Es gibt zu wenig Unternehmergeist: „Die Deutschen sind wenig risikobereit und scheuen den Schritt in die Selbstständigkeit. Die Zahl der Unternehmensgründungen ist in den meisten untersuchten Nationen höher“ und „nur die Österreicher zeigen noch weniger Unternehmergeist als die Bundesbürger.“ (BDI und Deutsche Telekom Stiftung 2006: Seite 39–40).

2. Es gibt zu wenig Risikokapital: Risiko- oder eigentlich besser Wagniskapital steht in Deutschland in deutlich geringerem Maße zur Verfügung als in vielen anderen Ländern. Der „mangelnde Zugang zu Risikokapital erweist sich als bedenkliche Schwäche des Innovationsstandortes Deutschland. Denn in Ländern mit einem ausgereiften „Venture-Capital-Markt“ – führend sind hier die Vereinigten Staaten – unterstützen die privaten Financiers gerade solche junge Unternehmen, die sich mit radikalen Neuheiten auf den Markt wagen.“ (BDI und Deutsche Telekom Stiftung 2006: Seite 33). Exemplarisch hierfür sind die Erfolgsgeschichten der Hinterhofgaragen aus dem Silicon Valley, so etwa die Gründungsgeschichte von Hewlett Packard oder von Google (vgl. Box 1).

3. Es gibt zu viele Regulierungen: Gerade neue Firmen oder Anbieter neuer Produkte und Dienste müssen sich in Deutschland im internationalen Quervergleich mit besonders viel Bürokratie und Regulierung herumschlagen. „Ein Übermaß an Regulierungen hemmt die Entwicklung und Durchsetzung von Innovationen in der Bundesrepublik.“ (BDI und Deutsche Telekom Stiftung 2006: Seite 29)

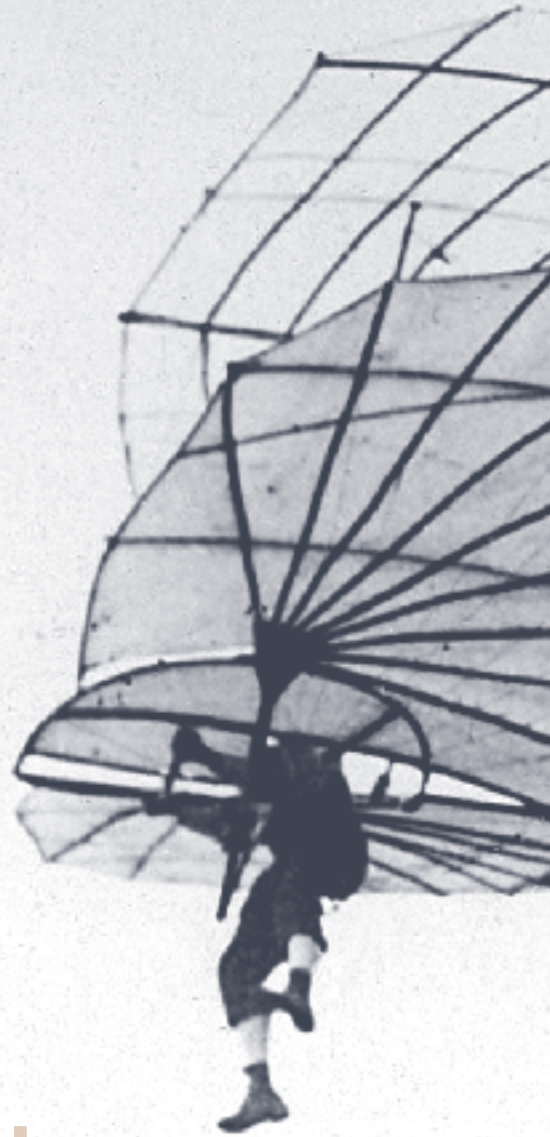
Was ergibt sich aus diesem empirischen Befund? Welche Konsequenzen folgen für die Innovationspolitik in Deutschland? Weil niemand weiß, wann, wo, wer die zündende Idee hat, lassen sich Innovationen nicht anordnen, nicht befehlen und auch nicht erzwingen. Natürlich kann der Staat im Einzelfall „innovativ“ sein. Eine nüchterne Analyse des real existierenden Sozialismus macht jedoch deutlich, dass die Sowjetunion zwar in der Lage war, als erste Nation einen Sputnik ins All zu schießen.

Sie war aber unfähig, mit dem Tempo Schritt zu halten, das in den offenen, demokratischen Gesellschaften des kapitalistischen Westens vorherrschte. Hier führte flächendeckend und eben nicht nur punktuell eine Neuerung in einem Bereich zur nächsten Idee in einem anderen Bereich. Es sind die Dynamik und die Breite, die eine Innovationslawine auslösen, die zur Quelle gesamtwirtschaftlicher Produktivitätsstei-

REGIERUNGEN SOLLTEN NICHT VERSUCHEN,
KLÜGER ZU SEIN ALS DIE UNTERNEHMER!

gerungen und zum Motor für mehr Wachstum wird. Da müssen staatliche Planwirtschaften auf der Strecke bleiben. Ihnen fehlt schlicht das Informationsnetzwerk, das sich in Marktwirtschaften aus dem permanenten, freien Zusammenspiel von Menschen ergibt, die ständig und überall Güter und Dienstleistungen anbieten, kaufen oder tauschen. Diese unglaubliche Fülle vielfältiger Informationen, die zu Wissen und dann zu Innovationen verdichtet wird, vor allem aber die enorme Geschwindigkeit, mit der es heißt zu lernen, zu entscheiden und zu handeln, muss – abgesehen von Einzelfällen – jede Behörde überfordern.

Angesichts der Komplexität, der Dynamik und der Unsicherheit von Innovationsprozessen ist der Verzicht auf eine aktive Innovationspolitik die beste Innovationspolitik. Wer mehr Innovationen fordert, muss auch den Mut haben zu tun, was Innovationen fördert. Innovationen verlangen nämlich nicht nach mehr Politik. Sie brauchen weniger Staat und mehr Freiheit. Unbekanntes oder Zufall lassen sich nun einmal nicht planen. Innovationen fördern, heißt zuallererst Freiräume schaffen. Damit Neues entstehen kann, muss Altes wegfallen. Innovationen sind Angriffe auf bestehende Besitzstände. Sie zerstören gut eingespielte, polit-ökonomische Gleichgewichte. Neue Technologien entwerten alte. Kurz: Innovationen sind die Antriebskraft des Strukturwandels. Sie sind beides zugleich: Zerstörung und Schöpfung. >>



»» Das Scheitern von die Regel, nicht

Zitat von PD Dr. Reinhold Bauer
Foto: Flugpionier Otto Lilienthal, um 1895

A black and white photograph of a kite flying over a rocky hillside. The kite is on the left side of the frame, with its tail extending towards the center. The hillside is in the foreground, sloping upwards from the bottom left towards the right. The sky is a uniform light gray.

on Innovationen ist
die Ausnahme.

Somit schafft jede Politik, die den Strukturwandel fördert und nicht bremst, den Nährboden für Innovationen.

DIE ORGANISATIONALE KULTUR HÄLT DIE
REGELN VOR, NACH DENEN DIE MITGLIEDER
HANDELN, WENN FORMALE REGELN
NICHT BESTEHEN ODER NICHT GREIFEN.

Wer Konkurse und Entlassungen nicht verhindert, träges Verhalten nicht belohnt und erfolgreiche Eigeninitiative nicht bestraft, hat die wichtigsten Voraussetzungen für Innovationen bereits erfüllt. Notwendig ist eine passive Innovationspolitik, die auf die Kraft des Einzelnen und nicht auf die Kraft des Staates vertraut. Sie muss auf die nicht

planbare, spontane Eigeninitiative und nicht auf Anordnungen aus Ministerien, Verwaltung und Bürokratie setzen. Sie muss Anreize schaffen, damit es sich für Menschen aus Eigeninteresse und -verantwortung lohnt, auf Freizeit zu verzichten und stattdessen in Hinterhöfen und Garagen, in Labors und Büros nach Neuerungen zu suchen. Um damit nicht nur persönliche Anerkennung zu erlangen, sondern auch Geld zu verdienen.

Eine passive Innovationspolitik muss ein Klima erzeugen, das Neues als Chance und nicht als Gefahr für das Alte sieht. Sie muss Markteintritts- und

Austrittsschranken abbauen – auch für ausländische Arbeitskräfte. Sie muss für ein soziales Milieu sorgen, in dem sich Grübler, Erfinder und Gründer wohlfühlen. Kurz: Eine Wirtschaftspolitik, die auf Freiheit und Eigenverantwortung baut, ordnungs- und nicht prozesspolitisch ausgerichtet ist, die Wandel und Offenheit als Schlüssel zum langfristigen Erfolg versteht, ist automatisch auch eine gute Innovationspolitik. ■

Der Anfang der Erfolgsgeschichte von Google

„We (Sergey Brin und Larry Page, die beiden Gründer von Google) met him (den 1956 in Deutschland geborenen Andreas von Bechtolsheim, den Mitbegründer von Sun Microsystems) very early one morning on the porch of a Stanford faculty member's home in Palo Alto. We gave him a quick demo. He had to run off somewhere, so he said, „Instead of us discussing all the details, why don't I just write you a check?“ It was made out to Google Inc. and was for \$100,000.“

QUELLE: GOOGLE-HOMEPAGE cases April 2007

Prof. Thomas Straubhaar,

Volkswirt ist Präsident des Hamburgischen Welt-Wirtschafts-Archivs. Für seine innovativen Forderungen erhielt der 48-jährige Schweizer zahlreiche Auszeichnungen.

Da Unternehmen heute mit steigenden Kosten und sinkenden Preisen konfrontiert werden, liegt es nahe, voll auf Effizienz und Erhöhung des Wirkungsgrads zu setzen. Kein Wunder, dass Outsourcing-, Lean-Management-, Qualitäts- und Kostensenkungsprogramme auf der Tagesordnung stehen und Effizienzmechanismen den Alltag beherrschen.

Auf der anderen Seite weiß jeder: Umsatz wird auch durch Innovation geschaffen, Innovation heißt Wachstum, sorgt für Bewegung und hilft aus der Kostenfalle. Aber ist Innovation auch der Schlüssel zu einem verbesserten Wirkungsgrad? Genau hier liegt das Dilemma: Erfolgreiches Innovationsmanagement wird allzu oft durch hoch-effiziente Prozesse behindert.

Innovation bedeutet die Eroberung neuer Märkte durch neue Möglichkeiten. Neue Chancen sollen entdeckt, Lösungen für Kundenprobleme gefunden werden. Das alles ist allerdings nicht effizient planbar. Der Weg zur neuen Geschäftsidee erscheint oft langsam, wenig transparent und kaum ziel-führend. Mitarbeiter, die angeregt vor dem Kaffeeautomaten plaudern, die scheinbar ziellos im Internet surfen, wirken erst mal unproduktiv oder schlicht faul. Vielleicht sind sie aber auch gerade auf dem besten Weg zu einer bahnbrechenden Idee. Wäre etwa Newton jemals der Gravitation auf die Spur gekommen, wenn er nicht unter dem legendären Apfelbaum gelegen hätte? Um außergewöhnliche Ideen zu entwickeln, braucht man Inspiration. Und man braucht Zeit, um Ideen reifen zu lassen. In einer auf Effizienz getrimmten Organisation kann das zu Konflikten führen. Es besteht die Gefahr, dass sich eine Kultur etabliert, die Innovation hemmt, statt sie zu fördern.

Das Tagesgeschäft wird von den dringlichen, kurzfristigen Problemen und Aufgaben bestimmt. Wer verschwendet da einen Gedanken an die Kunden von morgen, zumal doch diese zukunftsorientierte Aufgabe selbst nicht zum Tagesgeschäft gehört?

Hier gleich drei Tipps, Innovationen im Alltag voranzutreiben:

1. Innovationsfreudige Unternehmen wie etwa 3M oder Gore verteilen das Tagesgeschäft „Innovation“ auf viele Schultern: Sie bieten ihren Mitarbeitern Freiräume, die sie eigenverantwortlich nutzen können. Bei 3M sind das immerhin 10% der Arbeitszeit.

2. Damit Kreativität und Ideen sprudeln, braucht es Inspiration von außen. Manche Unternehmen bieten Vortrags- und Diskussionsrunden zu aktuellen Themen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft an. Dabei wird bei jedem Thema überlegt, was das Unternehmen konkret beitragen könnte. Daraus entstehen dann Maßnahmen, die in Teams eigenverantwortlich angestoßen und umgesetzt werden.

3. Inspiration von außen muss nicht zentral organisiert werden. In einigen Firmen gibt es die Regel, dass Projekte erst als abgeschlossen gelten, wenn die Ergebnisse den Kollegen vorgestellt wurden. Interessant ist die Idee, dass man Reisebudgets für Messebesuche nur bereitstellt, wenn das dort Gelernte auch den übrigen Kollegen zugänglich gemacht wird.

Die Förderung von Inspiration und Ideenentwicklung im Unternehmen ist vordergründig gesehen nicht effizient. Wenn man allerdings bewusst Freiräume schafft, gleichzeitig Eigenverantwortung und Austausch der Mitarbeiter befürwortet, entstehen fast von selbst Ideen mit hohem Innovationspotenzial. ■

Dr. Torsten Herzberg

Dr. Torsten Herzberg ist Projektleiter bei Lischke Consulting. Seine Schwerpunkte sind Technologie- und Marktanalysen zur Entwicklung von Produktstrategien.

Artenschutz für Innovationsprozesse

DR. TORSTEN HERZBERG

Die Herausforderung eines Unternehmens ist es, trotz Controlling und Prozesseffizienz Freiräume für Innovationen zu schaffen. Inspiration und Ideenfindung können mit wenig Aufwand ins laufende Tagesgeschäft integriert werden.

CASE STUDY cases April 2007

Die Inspektion des Misserfolgs

PD. DR. REINHOLD BAUER

Das Scheitern von Innovationen ist die Regel, nicht die Ausnahme. Erstaunlich, dass sich so wenige Unternehmen für die „Anatomie des Scheiterns“ interessieren. Dabei gäbe es durch diese Analyse viel über die Erfolgsfaktoren von Innovationen zu lernen.

KOLUMNE cases April 2007

Scheitern – nicht Erfolg – ist die Regel. Untersuchungen haben gezeigt, dass selbst leistungsfähige Forschungs- und Entwicklungsabteilungen in großen Unternehmen etwa 85 % der Zeit auf Produkte verwenden, die nie am Markt erfolgreich werden. Nie gehört von der Unterdruck-Eisenbahn? Auch beim Elektropflug glimmt kein Erinnerungsfunkel auf? Kein Wunder: All das sind gescheiterte Innovationen, die in Vergessenheit geraten sind. In Erinnerung sind höchstens spektakuläre Fälle wie das Riesenwindrad Growian oder der vor kurzem gescheiterte Frachtzeppelin Cargolifter, die gleich mehrere Subventionsmillionen in den Sand setzten. Bei keinem dieser Vorhaben war der Misserfolg vorprogrammiert. Es handelte sich um Erfindungen, die funktionierten und technologisch sogar Vorteile boten, die sich aber nicht durchsetzen konnten.

Kunststoff-Mobilität

1982 kam zum Beispiel das Plastikfahrrad „Itera“ auf den skandinavischen Markt, das

auf Freizeitbasteleien einiger Volvo-Ingenieure basierte. Die hatten ein preiswertes, leichtes und haltbares Rad entwickeln wollen. Tatsächlich war das Plastikrad höchst robust und bequem, nur der Rahmen fiel stabilitätsbedingt ungewöhnlich dick aus. Potenzielle Käufer empfanden das zukunftsweisende Rad als altmodisch, klobig und zu „billig“. Auch verlangte die Nutzung des auffälligen Plastikesesels „sozialen Mut“. Fazit: Niemand wollte das hässliche Rad haben, man hatte schlicht am Nutzer vorbei konstruiert.

Speisenwärmer für die Familie

Nicht immer verschwindet jede gescheiterte Innovation von der Bildfläche, man nehme z.B. die Mikrowelle. Der erste Versuch, sie in die Familienküche zu integrieren, schlug in den 40er Jahren allerdings fehl. Ihre Technologie ging als „Spin-off“ aus der Rüstungsforschung hervor. Einer Anekdote nach wurde das Prinzip der Mikrowelle per Zufall entdeckt, als einem Ingenieur beim Herumschrauben an einem Radargerät ein Schokoriegel in der Hosentasche schmolz. Der erkannte sofort den Zusammenhang zwischen Radarwellen und Erwärmung: „Sendet“ man Mikrowellen in ein Metallgehäuse, entsteht dort ein elektromagnetisches Feld, dessen Energie die Flüssigkeit in Speisen schnell erwärmt. Bereits 1942 wurde der erste Ofen auf den Markt gebracht. Der 2.000 Dollar teure, kühlenschrankgroße Apparat konnte aber nur an wenige Großküchen verkauft werden. Dass die Firma ihrem Mammutherd den wenig küchen- und familientauglichen Namen „Radarrange“ gab, trug nicht eben zur Marktgängigkeit des neuen Produktes bei. Zu deutlich war dem Gerät seine militärische Herkunft noch anzumerken.

Es bedurfte eines zweiten Anlaufs, um auch Privathaushalte zu erreichen. Jahrelang arbeiteten vor allem japanische Unternehmen in den folgenden Jahren daran, das Gerät kleiner und billiger zu machen. Der eigentliche Durchbruch gelang der Mikrowelle allerdings erst in einer Gesellschaft voller Singlehaushalte und Doppelverdiener mit Kindern.

Das Archiv der Fehlschläge

Der Friedhof fehlgeschlagener Entwicklungen ist zum Bersten voll. Trotzdem interessiert sich kaum jemand für die Geschichte des Scheiterns. Einerseits, weil Innovation immer noch mit Erfolg gleichgesetzt wird. Andererseits haben Unternehmen kaum Interesse daran, ihre Fehlschläge untersuchen zu lassen. Die Analyse lohnt sich aber. Nur so gewinnt man wichtige Einblicke in die „Anatomie des Scheiterns“. Nur so erkennt man Problemstränge, die sich aus dem Innovationszeitpunkt, aus Fehlprognosen der Marktentwicklung, einer falschen Einschätzung von Nutzerbedürfnissen, zu hohen Anpassungserfordernissen an das Nutzungsumfeld oder mangelndem Verständnis für die „Verwendungskultur“ ergeben können.

Erfolg ist im Innovationsprozess ebenso wenig sicher planbar wie Misserfolg sicher zu vermeiden ist – das Risiko des Scheiterns ist nun mal immer gegeben. ■

PD Dr. Reinhold Bauer

ist Privatdozent am Seminar für Geschichtswissenschaft der Helmut-Schmidt-Universität (Universität der Bundeswehr) Hamburg. Im Frühjahr 2005 hat er sich mit einer Arbeit zum innovatorischen Scheitern für das Fach Sozial-, Wirtschafts- und Technikgeschichte habilitiert („Gescheiterte Innovationen. Fehlschläge und technologischer Wandel“, Campus-Verlag Frankfurt am Main 2006).

Fundstücke

Consulting-Trends, Forschungsprojekte,
Buch-Tipps und mehr

Buchbesprechung: Das Pinguin-Prinzip Derzeit ist „Das Pinguin-Prinzip“ Topseller der deutschen Managementliteratur. Anschaulich und einfach wird hier beschrieben, wie scheinbar unlösbare Herausforderungen erfolgreich angepackt werden können, wie man organisatorischen Wandel gestaltet und welche Voraussetzungen gegeben sein müssen. Alles ist eingebettet in eine Story, in der Pinguine die Helden sind und wie es aussieht auch die besseren Führungskräfte. Das Buch gibt einen guten Überblick und man liest es in einem Rutsch durch.
www.das-pinguin-prinzip.de

EKD Studie: Kongressergebnis Der mit Spannung erwartete „Zukunftskongress Kirche“ der evangelischen Kirche in Deutschland fand vom 25. bis 27. Januar 2007 in Wittenberg statt. Entscheidungsträger aus ganz Deutschland diskutierten über Qualitätsstandards, Prozessoptimierungen, Einsparungen, Outsourcing und Best Practice in kirchlichen und diakonischen Strukturen, um daraus Zukunftsstrukturen abzuleiten. Der Output war trotz kontroverser Standpunkte hoch, konkrete Maßnahmen wurden direkt vor Ort beschlossen. Bleibt zu erwähnen, dass sich der Kongress hinsichtlich Organisation, Moderation und Durchführung mit jeder industriellen Veranstaltung messen kann.
www.ekd.de

Second Life: Der Trend geht zum Zweitleben Im Internet ist eine neue Welt entstanden, mit ganz eigenen Regeln und einer Vielzahl technischer Möglichkeiten. User können sich eine völlig neue Identität schaffen und in ihrem „Second Life“ ungehemmt ausleben. Reale Unternehmen können ihre Produkte oder Dienstleistungen für teures Geld dort anbieten und wie im wahren Leben um Kunden kämpfen. Aktuell haben die großen deutschen Automobilunternehmen ihr Business eröffnet. Welchen Einfluss diese virtuelle Welt auf unsere Gesellschaft haben wird, ist noch nicht abzusehen. Klar ist nur, dass die ersten Grundstücke bereits verkauft worden sind und zwar für echte Euro.
www.secondlife.com

Neues Forschungsprogramm der EU In dem aktuellen Forschungsprogramm der EU, dem 7. Rahmenprogramm, werden für die nächsten 7 Jahre Forschungsschwerpunkte festgelegt. Ziel ist es, wissenschaftliche und technologische Grundlagen der Industrie in der Europäischen Union zu stärken. Schwerpunkte sind Energie, Gesundheit, Umwelt und Klimawandel, Ernährung, Landwirtschaft und Biotechnologie, Nanotechnologie, Material- und Produktionstechnologien, Transport, Sicherheitsforschung und Weltraum – sowie Informations- und Kommunikationstechnologien. Im Fokus steht die effiziente Umsetzung von Forschungsergebnissen in die Praxis. Mit der Förderung der Grundlagenforschung schlägt die EU ein neues Kapitel auf. Im eigens etablierten Europäischen Forschungsrat (ERC) entscheiden Wissenschaftler autonom über die Forschungsförderung.
www.forschungsrahmenprogramm.de

»» Politisch korrekte
Forschung gibt
es nicht – das ist
dann eben keine
Forschung mehr. ««

PROF. DR. THOMAS STRAUBHAAR

LISCHKE 
CONSULTING

Herausgeber
Lischke Consulting GmbH

Hohe Brücke 1 · 20459 Hamburg
Fon +49 (0) 40 37 85 57-0 · Fax +49 (0) 40 37 85 57-21

Ismaninger Straße 52 · 81675 München
Fon +49 (0) 89 45 07 97 45 · Fax +49 (0) 89 45 07 99 09

www.lischke.com

Redaktion
S.Y.S. Creative Work & Coaching, Hamburg

Realisation
Bea Krause, Lübeck

Herstellung
Lehmann Offsetdruck GmbH, Norderstedt

Bildmaterial
Deutsches Technikmuseum Berlin, Historisches Archiv