



Bilder: fotolia

INNOVATIONSFÄHIGKEIT

Den deutschen Unternehmen gehen die Ideen aus

Das neue deutsche „Wirtschaftswunder“ täuscht über ein Faktum hinweg: In der Liga der weltweit innovativsten Firmen sind unsere Unternehmen allenfalls Mittelmaß. Der Aufschwung beruht auf Ideen von gestern. Gegen die weltweit innovativsten Firmen haben deutsche Unternehmen kaum eine Chance.

VON JENS-UWE MEYER

WER WIRD GEWINNEN? Auf dem weltweiten Handy-Markt liefern sich Apple, Google, Nokia und Microsoft derzeit eines der spannendsten Rennen der globalen Wirtschaft. Wer wird den Markt um das Handy der Zukunft für sich entscheiden? Der jahrelange Weltmarktführer Nokia hat den Trend zu Smartphones verpasst. Microsoft musste sein selbstentwickeltes Mobiltelefon wieder vom Markt nehmen und versucht mit Windows-Phone 7, verlorenen Boden zuzumachen.

Wer auch immer den Kampf um Smartphones gewinnt, sicher ist: Deutschlands Unternehmen verfolgen den Wettbewerb nur als Zaungäste. Mit dem enormen Innovationstempo der Branche können sie seit Jahren nicht mehr Schritt halten. Die bittere Wahrheit ist: Mit ihren perfekten Prozessen und der nach wie vor überragenden Qualität sind deutsche Unternehmen in vielen Bereichen der Wirtschaft zwar Weltmarktführer. Doch wenn es darum geht, schnell neue Ideen zu generieren und erfolgreich auf den Markt zu

bringen, sind sie bestenfalls Mittelklasse. Das ist eine Gefahr für die Zukunft. Denn das alte und das neue deutsche Wirtschaftswunder beruhen vor allem auf Produkten, die zwar in jahrelanger deutscher Ingenieurskunst perfektioniert wurden, aber im Kern nach wie vor die alten Produkte sind. Die letzten großen Innovationen aus der Automobilbranche sind der Tata Nano (Indien), das Elektroauto von Tesla (USA) und Geschäftsmodelle wie Project Better World vom ehemaligen SAP-Chef Shai Agassi (Israel).

Deutsche Unternehmen betreiben zwar einen immensen Aufwand an Forschung und Entwicklung, doch ihre konservativen Strukturen sind nicht dafür gemacht, wirklich bahnbrechend Neues zu entwickeln. Noch hat Deutschland Ideen und noch funktioniert die Verbesserung des Bestehenden. Im internationalen Wettbewerb schmilzt jedoch der Vorsprung. Eine Studie der weltweit innovativsten Unternehmen, die 2010 an der Handelshochschule Leipzig durchgeführt wurde, ergab: Um im globalen Wettbewerb der Ideen bestehen zu wollen, brauchen Deutschlands Firmen neue Strukturen. Sie müssen den Spagat schaffen, einerseits die perfekten Prozesse aufrechtzuerhalten, die sie so erfolgreich machen, und andererseits sicherzustellen, dass die perfekten Prozesse, die primär auf Effizienz und Fehlerminimierung setzen, das Entstehen neuer Ideen nicht systematisch verhindern.

Die Studie der weltweit innovativsten Unternehmen zeigte, dass vor allem vier Faktoren die deutschen Unternehmen im globalen Ideenwettbewerb behindern:

Innovationsbremse 1: starre Strukturen

Die meisten deutschen Unternehmen sind durch klare Zuständigkeiten und Hierarchien geprägt. Die Entwicklung ist für neue Produkte zuständig, die Produktion sorgt für eine berechenbar hohe Qualität, das Marketing entwickelt die Prospekte und der Vertrieb bringt es an den Mann. So funktioniert, vereinfacht formuliert, ein Großteil der Unternehmen. Dieses Bereichsdenken macht Unternehmen äußerst effizient - eines der Buzzwords des Managements. Zugleich ersticken diese Strukturen jedoch den größten Teil des kreativen Potenzials. Ideen entstehen immer dort, wo Grenzen aufeinanderstoßen und Reibung entsteht. Der deutsche Dienstweg erschwert jedoch genau diesen Austausch zwischen verschiedenen Bereichen.

Unternehmen wie Amazon oder der südkoreanische Samsung-Konzern machen vor, wie es anders geht: Als in den verkrusteten Strukturen von Karstadt und Hertie noch darüber diskutiert wurde, wie und in welchem Umfang

das Internet Konsumenten in Zukunft beeinflussen wird, setzte Amazon-Chef Jeff Bezos bereits auf vollkommen neue Unternehmensstrukturen: kleine wenige Teams mit einem hohen Grad an Verantwortung, die er nach der „Zwei-Pizza-Regel“ zusammenstellte: Sobald ein Team mehr als zwei Pizzas essen kann, wird es geteilt.

Samsung, bis in die 80er Jahre als Anbieter billiger Elektrogeräte bekannt, hat in den vergangenen Jahren einen erstaunlichen Wandel vollzogen, durch den auch deutsche Traditionsunternehmen wie Grundig möglicherweise überlebt hätten: Das Unternehmen startete eine Ideenoffensive und richtete auf der gesamten Welt Design-Center ein. Dort werden Innovationen häufig nach dem Prinzip der Papstwahl entwickelt: Designer und Techniker bleiben solange im Design-Center, bis die Innovation fertigentwickelt ist. Amazon, Samsung und viele der weltweit innovativsten Unternehmen haben erkannt, dass der Faktor Zeit bei Innovationen eine wichtige Rolle spielt. Deutsche Unternehmen mit ihren behäbigen Strukturen und langen Abstimmungsprozessen sind in diesem Wettbewerb chancenlos - wie ein 100 Meter-Läufer mit Bleikugeln an den Beinen.

Innovationsbremse 2: die Regelwut

Regelfreie Zonen sind in deutschen Unternehmen nahezu unbekannt. Wer Ideen hat, soll sie gefälligst in den dafür vorgesehenen Prozess einbringen, den Vordruck (modern: Template) ausfüllen und an die zuständigen Gremien weiterleiten, die dann über den Vorschlag beraten. In vielen Unternehmen ähnelt das Ideen- und Innovationsmanagement mittlerweile einem bürokratischen Monster. Es gibt genaue Vorschriften, wie Ideenformulare auszufüllen und Ideen zu begründen sind, welchen potenziellen Ertrag sie in drei Jahren bringen müssen und wie sie umzusetzen sind. Was für ein Unterschied zu Unternehmen wie 3M oder Google, in denen Mitarbeiter freie Zeit bekommen, um an eigenen neuen Ideen zu arbeiten.

Die deutsche Ideenbürokratie übersieht einen wichtigen Punkt: Ideen kommen nicht als fertiges iPhone auf die Welt. Sie müssen entwickelt, von verschiedenen Seiten betrachtet und in unterschiedlichen Versionen immer wieder getestet werden, bevor sie Marktreife erlangen. In dieser Zeit brauchen sie etwas, was im Tierreich den Namen „Welpenschutz“ trägt: einen geschützten Raum, in dem sie in Ruhe reifen können.



Das Innovationsmanagement zahlreicher deutscher Unternehmen sieht genau das nicht vor. Statt Ideen kreativ zu entwickeln, werden Excel-Tabellen ausgefüllt - mit etwas, das in Fachkreisen „Voodoo-Businessplan“ genannt wird: den Finger in die Luft halten und raten, welchen Umsatz ein neues Produkt wohl in drei Jahren bringen könnte. Der Realitätsgehalt dieser Businesspläne ist oft ähnlich hoch wie der von Grimms Märchen - ein Grund, warum Google Ideen oft auf den Markt bringt, ohne ein konkretes Businesskonzept zu haben. Google vertraut darauf, dass für Ideen, die sich bewähren, mit Sicherheit ein neues Geschäftsmodell entwickelt werden wird.

Innovationsbremse 3: das Bedürfnis nach Kontrolle

Wenn Nike-Designer Tinker Hatfield von der Erfindung des Nike Air erzählt, leuchten seine Augen. Das Centre George Pompidou in Paris habe bei der Turnschuhherfindung Pate gestanden, sagt er. Nike räumt seinen Designern eine fast grenzenlose Freiheit ein. Leidenschaft statt Stechuhr, so lässt sich das Erfolgsrezept des Unternehmens auf den Punkt bringen.

Als Nintendo die Spielkonsole Wii entwickelte, forderte das Unternehmen seine Techniker und Designer immer wieder auf, möglichst tollkühn zu denken und Grenzen zu überschreiten. Und der Chip-Hersteller Intel macht fast einen Sport daraus, seine Entwickler die schwersten Probleme lösen zu lassen. Es sind nicht nur die ausgefeilten Prozesse, die diese Unternehmen zu Innovationsführern machen, sondern die einzigartige Kultur, die dahinter steht.

In den weltweit innovativsten Unternehmen verwalten Manager nicht, sie gestalten. Sie fordern ihre Mitarbeiter auf, das Unmögliche zu denken und die Grenzen des Bestehenden zu sprengen. Dahinter steht ein tiefes Verständnis von Kreativität. „Fun and Focus“ - eine Mischung aus klaren, extrem ehrgeizigen Zielen und einem Prinzip der Spaßmaximierung bei der Arbeit, das ist das Erfolgsrezept der weltweit innovativsten Unternehmen. Ideenfindung als Abenteuer, nicht als durchgeordneter Prozess, bei dem jede Stufe genau einzuhalten ist. In vielen dieser Unternehmen gibt

es Führungsprinzipien, die in deutschen Firmen größtenteils undenkbar sind. Beispielsweise, dass sich Mitarbeiter Aufgaben selbst suchen, sich Teams von Mitstreitern selbst zusammenstellen und Innovationen entwickeln, ohne dass das Topmanagement zu 100 Prozent weiß, was die Mitarbeiter eigentlich treiben.

Die US-Professoren Sam Stern, Alan G. Robinson und Theresa Amabile von der Harvard-Universität sehen die intrinsische Motivation schon lange als einen wesentlichen Treiber von Innovation. Der Gedanke dahinter ist einfach: Mitarbeiter, die sich ihre Entwicklungsprojekte selbst suchen, sind schneller, ideenreicher und produktiver als Mitarbeiter, denen eine Aufgabe wird, für die sie sich möglicherweise gar nicht interessieren. Neue Managementprinzipien könnten deutsche Unternehmen binnen weniger Jahre zu neuen kreativen Höchstleistungen bringen.

Innovationsbremse 4: die Angst, nicht perfekt zu sein

Beim amerikanischen Handy-Hersteller Research in Motion (Blackberry) gibt es ein einfaches Prinzip: die „9 von 10“-Regel. Neun Mal muss etwas schief gehen, damit es beim zehnten Mal funktioniert. Die Virgin Group hat die simple Philosophie „Pionier sein, nicht dem Pionier folgen.“ Und der indische Tata-Konzern vergibt jedes Jahr sogar einen Preis für eine gescheiterte Innovation: Beim jährlichen Wettbewerb „Innovista“ wird eine Innovation ausgezeichnet, die ernsthaft ausprobiert wurde, aber gescheitert ist. Durch solche Philosophien und Maßnahmen wollen diese Unternehmen vor allem eines ausdrücken: Scheitern willkommen! Sie haben erkannt, dass es Innovation mit Vollkaskoschutz nicht gibt. Scheitern ist in diesen Unternehmen nichts Negatives.

Anders in Deutschland. Hier ist die Kultur zahlreicher Unternehmen von äußerster Vorsicht geprägt. Im Grundsatz ist das nicht schlecht, hält es doch Hasardeure davon ab, die Firmen ins Unglück zu stürzen. Doch oft ist die Vorsicht übertrieben. Angst als generelle Einstellung wirkt wie eine chemische Keule bei der Unkrautvernichtung: Das schädliche Unkraut ist weg, aber alle nützlichen Pflanzen und Insekten

ebenso. Mit den waghalsigen Ideen, die ein Unternehmen an den Rand des Ruins bringen können, werden oft auch die hoffnungsvollen schwachen Ideenkeime getötet.

Die Frage, wie Unternehmen kreativer sein können, ist keine schöngeistige Debatte. Denn genau das, was deutsche Firmen erfolgreich macht, wird ihnen im globalen Innovationswettbewerb vielfach zum Verhängnis: der Wunsch, alles perfekt, alles berechenbar zu machen. Ein Fehlschlag wie ihn Google mit Google Wave erlebte, wäre in vielen deutschen Unternehmen ein Desaster. Der Internetkonzern hatte 2009 sein Programm als Nachfolger der E-Mail präsentiert und in einer Beta-Version auf den Markt gebracht. Ein Flop. 2010 stellte das Unternehmen Google Wave wieder ein. Eine Katastrophe? Mitnichten! Auf Google Wave angesprochen, reagierte CEO Eric Schmidt auf der Techonomy-Konferenz im kalifornischen Lake Tahoe schulterzuckend: „Wir probieren Dinge aus und wir feiern unser Scheitern. In unserem Unternehmen ist es in Ordnung, etwas besonders Schwieriges zu versuchen, damit keinen Erfolg zu haben und daraus zu lernen.“ Es ist Teil der Google-Philosophie, Dinge auszuprobieren, Grenzen zu überschreiten und auch einmal in rechtliche Grauzonen vorzustoßen. Google Street View wäre an der Rechtsabteilung fast aller deutschen Unternehmen gescheitert.

Die Konkurrenz im weltweiten Ideenwettbewerb kommt nicht nur aus den USA. Indien und vor allem China, lange Zeit nur als billige Produktionsstandorte und Kopierer im Visier, machen deutschen Unternehmen ebenfalls Konkurrenz. Unter den 50 weltweit innovativsten Unternehmen waren 2010 erstmals vier chinesische, daneben elf aus anderen asiatischen Staaten. Zum Vergleich: Deutsche Unternehmen stehen nur drei auf dieser Liste. Deutschland kann offenbar alles exportieren - außer Ideen.



**Autor: JENS-UWE MEYER
ist Geschäftsführer der
Ideeologen - Gesellschaft
für neue Ideen GmbH,
Baden-Baden**

Kennziffer: DBM21312