

Lust auf Neues

Nur nachhaltige Innovationen entfalten volle Wertsteigerung



© shatshop/Ramona Heim

Innovation braucht den unverstellten Blick eines neugierigen Kindes, sagt Innovationsforscherin Marion Weissenberger-Eibl, Professorin für Innovations- und Technologiemanagement an der Uni Kassel und Leiterin des renommierten Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe.

»Innovation braucht Offenheit, braucht widerstrebende Perspektiven, Ansichten und Denkweisen.«

Frau Professor Weissenberger-Eibl, wo entstehen Innovationen?

Sicher nicht in einer Controlling-Kultur mit Renditevorgaben und in endlosen Meetings. Innovation braucht Offenheit, braucht widerstrebende Perspektiven, Ansichten und Denkweisen. Sie braucht den offenen Wettstreit der Ideen ohne vorschnelle Selektion. Und sie braucht Nachhaltigkeit: die Bereitschaft, die Folgen auch tragen zu wollen, wenn das Neue in der Welt ist.

Innovationen entstehen meist in Organisationseinheiten, die räumlich, kulturell und organisatorisch weit weg vom Kern des Unternehmens aufgebaut sind – dort also, wo ein hohes Maß an Autonomie und ein Minimum an Bürokratie vorherrscht, beziehungsweise, wo Arbeitsprozesse auf Einfachheit und Flexibilität ausgelegt sind. Das läuft dann entweder unter der Überschrift „Chefsache“ oder als Impuls von innovativen Start-ups.

Alle Welt redet von Innovation. Gleichzeitig erleben wir, dass die Schlüsselbranche unserer Volkswirtschaft, die Autoindustrie, in massive Schwierigkeiten gerät, weil sie zu lange das Gleiche gemacht hat, also nicht innovativ war. Was ist da falsch gelaufen?

Lassen Sie mich so beginnen: „Die“ Automobilindustrie gibt es nicht. Denn natürlich sieht die Lage bei den großen deutschen Herstellern durchaus unterschiedlich aus; und die US-Automobilriesen müssen wiederum anders beurteilt werden als mancher Importeur aus Fernost. Wir haben es mit vier ineinander verwobenen Ursachenketten zu tun, die sich jetzt zu den Schwierigkeiten auftürmen, mit denen eine unserer Kernbranchen zu kämpfen hat: dem Ölpreis, der Finanzkrise, der alternen Bevölkerung und dem Verständnis von Innovation.

Wie sind die Ursachenketten miteinander verwoben?

Zunächst der Ölpreis. Er lag vor gut einem halben Jahr auf Höchstmarken von 140 US-Dollar pro Barrel Rohöl. Erstmals erkannte die Autofahrernation USA, dass Sprit schluckende Allrad-Fahrzeuge kaum zum Stop-and-go-Verkehr einer Großstadt passen. Den gängigen US-Marken fehlen die Modelle, um dieser Nachfrageverschiebung Herr zu werden. In Deutschland setzte der Kunde vermehrt auf Diesel, doch der Griff zum Zweiliterauto unterblieb. Dann die Finanzkrise: Forschende und entwickelnde Unternehmen, zu denen gerade die deutsche Automobilindustrie zählt, sind auf rollierende Kredite angewiesen. Wenn Banken zunächst sich und dann Dritten keine Gelder mehr leihen, fällt das System der Refinanzierung in sich zusammen. Nur Unternehmen mit einer starken Eigenkapitalausstattung können in so einer Situation an ihren Plänen festhalten. Doch weil in dieser Industrie dank einer ausgeprägten Gleichteilestrategie quasi alles mit allem verbunden ist, kann ein einzelnes Unternehmen keinen Trend aushebeln. Mit der Finanzkrise wurden die vorweg bereits durch hohe Spritpreise verschreckten Kunden nochmals vorsichtiger – wer kauft schon groß ein, wenn er nicht weiß, wie viel Geld er in einem Jahr im Portemonnaie hat.

Und der dritte Faktor ist die Demografie: In den großen Volkswirtschaften werden die, die sich Neues leisten können, immer älter. Ältere Kunden wechseln jedoch ihre Autos nicht so häufig wie junge. Ein japanischer Importeur muss trotz aller vorteilhaften Hybrid-Angebote mit mittleren Haltezeiten von über sechs Jahren umgehen.

Sie sagen, das Verständnis von Innovation hat sich verändert. Was erwarten Kunden von innovativen Produkten?

Das ist zutiefst psychologisch. Das, was Innovation am Auto ausmacht, verwischt zusehends. Das höhere Drehmoment ist out – vielleicht auch, weil die Formel 1 nicht mehr so lockt. Die An-

»Innovationsmanagement verträgt sich selten mit Controlling-Mechanismen, Meeting-Kultur sowie Umsatz- und Renditevorgaben.«

Marion Weissenberger-Eibl
Leiterin des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung (ISI) in Karlsruhe.



© Foto: ISI Fraunhofer

triebstechnik ist umstritten – ist ein Hybrid eventuell besser als ein Diesel oder wartet man auf den verbesserten Elektromotor? Die neueste Xenon-Lichttechnik mit Kurvennachverfolgung begeistert den Insider, jedoch nicht die breite Masse. Die auf den indischen Markt gemünzten Modelle zum Umstieg vom Motorroller auf das Auto befinden sich noch in den Kinderschuhen.

Das heißt, die Konsumenten stellen sich unter Innovation etwas anderes vor als die Entwicklungsabteilungen der Hersteller?

Die Entwicklungsabteilungen arbeiten auf durchaus vielen Feldern. Und das ist absolut richtig. Gefordert sind die Produktmanager, die das herausdestillieren müssen, was die einzelne Marke kräftigt. Denn starke Marken verkaufen sich besser als ein Potpourri von Produkten. Hier muss der Schulterschluss mit dem Kunden stattfinden.

Denken Unternehmen zu kurzfristig oder überhaupt zu wenig?

Bis vor einem halben Jahr hätte ich sehr weitreichend ein oft zu kurzfristiges Denken kritisiert. Hier scheint jedoch im Zuge des wachsenden Unmuts an reinen Shareholder-Value-Taktiken ein gewisses Umdenken Platz zu greifen. Der Allianz-Finanzvorstand propagiert jetzt, dass eine Verzinsung von zwei Prozent plus im Verhältnis zu einer konservativen Anlage durchaus ausreicht, um ein Unternehmen als profitabel zu bezeichnen. Andererseits bringt es die angelsächsische Berichtstradition mit sich, den Aktionären jedes Vierteljahr die neuesten Zahlen auf den Tisch legen zu müssen. Die hiermit verbundenen Spekulationen auf fallende oder steigende Kurse gehören zum Investment-Einmaleins und zahlen sich, wie man an Porsche sieht, oft in beachtlichem Maße aus.

Das Fraunhofer ISI mahnt deshalb etwas ganz anderes an, nämlich einmal die Internalisierung aller anfallenden Kosten. Siehe Klimawandel – hier gibt es bislang keine seriöse Basis, um die Gesamtkosten der Energieerzeugung und -bereitstellung pro Energieträger sauber zu vergleichen. Und wir hinterfragen Glaubenssätze: Inwieweit hilft eine Umstellung auf den Elektroantrieb, um den Kohlendioxid-Ausstoß radikal zu senken? Ist garantiert, dass sich Betriebsverlagerungen in Niedriglohnregionen durchsetzen? Was verändert sich, wenn zur Entwicklung des Gesundheitssystems nicht nur auf Patienten und Ärzte, sondern auf bürgerschaftliche Anliegen insgesamt ein-

gegangen wird? Das heißt, dass wir nicht kritisieren, dass Unternehmer zu wenig nachdenken, sondern dass wir den Dialog mit der Industrie und natürlich auch mit der Politik suchen und hierbei Perspektiven für Entscheidungen aufzeigen, mit denen unternehmerische und gesellschaftliche Ziele gleichermaßen erreicht werden können.

Die Zukunft ist eine Blackbox. Sie öffnet sich erst, wenn man Fragen an sie richtet. Wie kann man sich Zukunft besser erschließen?

Ihre Frage ist schon die Antwort! Wir stellen uns beharrlich die Frage, welche weiteren Fragen uns neue Erkenntnisse bringen. Nehmen wir die aktuelle Wirtschaftskrise. Die gängigen Prognosemodelle, genannt Dynamic Stochastic General Equilibrium-Modelle, bauen auf Annahmen auf, die nicht zutreffen – einzelne Individuen maximieren in absoluter Rationalität ihren eigenen Nutzen und den ihrer Erben, indem sie ihr Verhalten über den eigenen Lebenshorizont hinaus variieren. Konjunkturaufschwung und Arbeitslosigkeit beruhen in den meisten dieser Modelle auf den freiwilligen Entscheidungen Einzelner. Obendrein wird der Finanzsektor völlig ausgeklammert.

Mit solchen Modellen lassen sich die heutigen, zutiefst von Unsicherheiten geprägten Phänomene nicht erklären. Man braucht also mehr als ein Modell, man braucht sich widersprechende Ansichten, man muss Akteure aller Art und aus möglichst vielen Weltregionen zu Wort kommen lassen – dann nähert man sich Informationen, mit denen ein mögliches Szenario beschrieben werden kann. Mehrere Szenarien gehen in einen so genannten Foresight-Prozess ein. Hier verbindet sich dann eine Aussage über in Zukunft mögliche Ereignisse mit einem aktiven Engagement, zum Eintreffen dieser Ereignisse beizutragen oder gerade im Gegenteil für deren Nicht-Eintreffen zu sorgen.

Das heißt, die Methode, Zukunft zu erschließen, ist zugleich die am besten geeignete, Innovation zu fördern: eine größtmögliche Vielfalt an Meinungen, Blickwinkeln, Perspektiven?

Absolut einverstanden. Innovationsmanagement verträgt sich selten mit Controlling-Mechanismen, Meeting-Kultur sowie Umsatz- und Renditevorgaben. Stattdessen braucht es einen Ideenwettbewerb ohne frühzeitige Ideenbewertung und vor-schnelle Einengung von Optionen.

Wie verzahnt man in einem Unternehmen Innovation und Nachhaltigkeit?

Ganz abstrakt ist dies die Aufforderung an jeden Einzelnen, Verantwortung für sein Handeln zu übernehmen. Ich investiere in die Ausbildung von Mitarbeitern und kümmerge mich dann auch um das Betriebsklima, ziehe also beispielsweise eine Mediation einem Personalwechsel vor. Ich suche nach Möglichkeiten, das Wissen und die Erfahrung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nutzen, statt auf ewig nachkommende Neuzugänge zu setzen. Ich investiere bewusst in Betriebskindergärten, weil ich so für Ehepaare und Singles ein attraktiver Arbeitgeber bin. Ich traue Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu, Verbesserungsvorschläge nicht nur zu machen, sondern auch umzusetzen. Zu Nachhaltigkeit gehört insofern immer auch etwas Mut, gehört Gespür für das, was sich lohnt, und Durchhaltevermögen, auch

wenn es riskant zu werden scheint. Auf der Chefebene braucht es ein Quantum mehr an Vertrauen, weil man Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen gewissen Spielraum einräumen muss, der zu nachhaltigem Handeln hinzugehört.

Immer wieder hört man Klagen über das Tempo des Wandels in unserer Gesellschaft. Viele Menschen finden, dass zu viel Neues auf sie einstürzt. Gleichzeitig brauchen wir mehr davon, um als Volkswirtschaft konkurrenzfähig zu bleiben. Wie gehen wir mit diesem Widerspruch um?

Sie sprechen von Widerspruch. Ich nenne das Angst. Und das ist ein durchaus legitimes Gefühl. Wer im Nebel an einen Abgrund tritt, würde abstürzen, wenn er sich nicht langsam vorantastet. Wer hier ganz wach ist, für den ist das ein Nervenzit-zel, der das Leben bereichert. Es geht also um dieses Vortasten, und es geht darum, hier nicht das Maß zu verlieren.

Im Ernst: Ich glaube, dass die These der ständigen Beschleunigung von alters her gern als Totschlag-Argument genutzt wird, um sich überhaupt nicht zu bewegen. Thomas Watson jr. sagte als Chef der IBM in den 50er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts voraus, dass die Welt wahrscheinlich nicht mehr als drei Großcomputer brauche. Heute gehört der Großrechner zum Handwerkzeug jeder Wettervorhersage, bündelt Kreditkartenabrechnungen und sorgt für eine Bändigung des Luftraums – wollte jemand hinter diesen Zustand zurück? Beim Lesen eines alten John-le-Carré-Krimis fragt man sich, warum denn jetzt nicht schnell ein Handyanruf stattfindet oder warum ein Brief (was ist das?) erst nach einer Woche eintrifft – will also jemand auf den Wandel durch Mobiltelefon und E-Mail verzichten? Und dennoch ist es nicht nur legitim, sondern selbstverantwortlich, Mobiltelefon- und E-Mail-Pausen einzulegen.

Kurz – das auf die Menschen einstürzende Neue ist ein Anlass, sich sowohl zum Teilnehmen als auch zum Unterbrechen zu entscheiden – mit allen Implikationen für unser Bildungswesen, für die Arbeitswelt und für den Umgang miteinander. Denn natürlich tun sich Geringqualifizierte schwerer mit diesen Anforderungen und leider gibt es auch eine Korrelation zwischen Qualifizierung und Herkunft.

Wie kann man also Veränderungstoleranz, ja vielleicht Lust auf Neues fördern?

Ganz früh! Durch Vertrauen, durch Begleitung, durch ein „Ich zeig dir was“ statt eines „Das musst du tun“ – denn vieles hat mit dem Umgang miteinander zu tun. Auf meinem Berufsweg haben Vorbilder eine bestimmende Rolle gespielt. Deshalb der vermeintliche Widerspruch zwischen einer Schneiderinnenlehre und einem Ingenieurstudium. Mich ärgert, dass sich junge Mädchen bis zum Alter von elf Jahren den gleichaltrigen Jungs überlegen fühlen, um ab 13 auf das Berufsbild einer Friseurin fixiert zu sein. Da genau fehlt es am Mutmachen und daran, ein Können zu fördern, das ganz offensichtlich da ist. Stellen Sie sich vor, Kinder zu Mentoren für gestandene Manager zu machen – was die alles lernen könnten, wenn sie sich den unverstellten Blick eines neugierigen Kindes zu eigen machen würden?

Die Fragen stellte Ursula Egger.