
Innovationsschwäche
Existenzielle Herausforderung für Großunternehmen

INNOVATIONSSCHWÄCHE

EXISTENZIELLE HERAUSFORDERUNG FÜR GROSSUNTERNEHMEN

Kernaufgabe der Unternehmensführung ist es eine Innovationskultur zu schaffen, die von Gestaltungswillen, Offenheit, Neugierde, Teamorientierung, Vielfalt, Wertschätzung und Zielstrebigkeit geprägt ist. Das ist viel verlangt. Aber es ist der einzige Weg, innovationsstark zu werden und mittel- und langfristig die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. In dieser Kurzfassung der Denkschrift Nr. 13 geht es darum, die Hindernisse aufzuzeigen und Wege, diese abzuräumen.

Besorgniserregend ist eine aktuelle Einschätzung zur innovatorischen Verfassung Deutschlands am Beispiel von Siemens, des größten deutschen Technologiekonzerns: In einer internen Umfrage attestierte fast die Hälfte der Führungskräfte eine unzureichende Innovationskraft. Die Politiker, auch die sonst so hellhörige IG-Metall, scheint das wenig anzugehen. Wer ruft nach Innovation?

Innovation ist vieles: viel mehr als eine Erfindung, sie ist die Destruktion des Bisherigen, sie erstreckt sich auf alles in einem Unternehmen: Technologien, Produkte, Verfahren und Anwendungen, Werkzeuge, Werkstoffe, Prozesse, Systeme und ihre Kombinationen, Organisation und Marktbearbeitung. Man denke an die Rolle von CAD in der Konstruktion und die Simulation als Brücke zwischen Berechnung und Versuch. Innovation ist die marktgerechte und richtig „getimte“ Schaffung von Neuem.

Im Folgenden wird eine Reihe von Hemmnissen aufgeführt, die für eine schwache Innovationsfähigkeit großer Unternehmen von Belang sind

1. „Harmonie-Terror

„Mit diesem harten Ausdruck ist gemeint, dass Fragen nach dem „Warum“ ungern gesehen und nach dem „Warum-nicht“ unerwünscht sind - aus welchen Gründen auch immer, aber meist deshalb, weil Manager zu wissen beanspruchen, was richtig ist und wie es gemacht werden soll.

2. Nicht aus Fehlern lernen wollen

Traditionsunternehmen wie Siemens haben eine Historie von fundamentalen Fehlentscheidungen vorzuweisen, die in Archiven verwahrt sind. Selten werden sie hervorgehoben und noch seltener wird in einer *Post-mortem*-Analyse nach den Gründen gefragt, warum es dazu gekommen war und warum man so lange am Alten festgehalten hat.

3. Fehlender Ehrgeiz

Traditionelle Großunternehmen, insbesondere wenn sie sich in oligopolistischen Märkten bewegen, neigen in der Regel dazu, sich an Wettbewerbern auszurichten. Eine diese Orientierung geradezu verstärkende Methode ist das *Benchmarking*. Innovative Alleingänge sind intern schwer zu vermitteln. Wenn dagegen der Branchenführer eine bestimmte Technologie „approbirt“ hat, ist es schließlich ein Leichtes, sich mit Nachdruck anzuschließen. Nach der Pionierzeit von Siemens galt seit den 1970er-Jahren bis in die jüngere Vergangenheit in weiten Teilen das Diktum: „*Starts second, finishes first*“. Fehlschläge vermeiden war Maxime geworden.

4. Abgrenzungsverhalten

Im Wesen von Innovation liegt es, dass sie sich nicht an die Grenzen von Disziplinen, Fachbereichen, Abteilungen, Geschäften hält, sie vielmehr verwischt und neu mischt. Für ein breitgefächertes Unternehmen mit einer großen Technologiebasis sollte es grundsätzlich einfacher sein, vieles auszuprobieren. Doch das scheitert häufig an zwei Barrieren: an mangelnder Neugierde und an der impliziten Grenzziehung zu anderen Teams und Abteilungen. Innovation findet nur innerhalb der etablierten Domänen statt; sie kann sich nicht entfalten, andere nicht anstecken.

In unserer Zeit der zunehmend totalen Digitalisierung werden Software und Daten immer stärker zum integrierenden und transponierenden Treiber von Innovation. Organisatorische, technische Grenzziehungen, wie die zwischen Hardware und Software oder bestimmten Daten-Domänen, engen jedoch die Vielfalt möglicher Lösungen ein. Die neuen *Devices* konvergieren zu universalen „Apparaten“ mit den vielfältigsten kommunikativen und kybernetischen Funktionalitäten in einem Universum von Anwendungen bzw. *Apps*. Zunehmend setzen sich Unternehmen über Datengrenzen hinweg; so die aggressiven Internetplayer, allen voran Google. In einer solchen Welt ist Abgrenzung buchstäblich der Holzweg für Innovation.

5. „Manageristen“

Worin unterscheiden sich die bewunderten Innovationszentren in Kalifornien von den sich innovativ gebenden Konzernen an der Ostküste der USA oder in Europa? Während dort *Entrepreneure*, Visionäre, Veränderer an der Spitze stehen, sind es in Europa häufig Manageristen, die in immer neuen Anläufen Geschäfte kurzfristig auf hohe Ertragswerte zu trimmen versuchen. In den letzten zwanzig Jahren wurden in großer Zahl General Manager mit MBA-Einschlag, Grande École-Abschluss, auch mit Strategieberatungsexpertise in höchste Führungspositionen gehoben.

Doch es gibt auch Gegenbeispiele etwa bei Siemens: Bereichsleiter mit technischem Tiefgang und unternehmerischer Weitsicht haben in der Automatisierungstechnik mit *Sinumerik* und *Simatic* innovative Maßstäbe gesetzt, in der Medizintechnik mit der produktübergreifenden Benutzeroberfläche *Syngo*, und in der Folge margenstarke Geschäfte ermöglicht. Manageristen trauen sich solche Innovationshübe nicht zu, weil sie das Produkt bzw. Geschäft nicht gut genug verstehen und damit nicht dahinter stehen; die Mitarbeiter tun es folglich auch nicht.

Aus der vorangegangenen Diagnose der Schwächen und mit dem richtigen Verständnis von Innovation und Unternehmen lassen sich allgemeine Schlussfolgerungen ziehen.

Grundsätzlich: Führung bei Innovation ist in erster Linie ein Ermöglichen, ein Einfordern und dazu ein gehöriges Maß an Disziplin beim Umsetzen.

Erstens: Radikaler, offener, schneller agieren

Die Zeit eines weitgehend planvollen Innovationsgeschehens (*Technology-Push*) ist abgelaufen, wie es für die Entwicklung von Großtechnologien (Kernkraft, Telefonnetze, Automatisierung) charakteristisch war. An ihre Stelle sind andere Technologien getreten: Alternative Energiequellen, *Smart Grids*, Fernwartung, intelligente, dezentrale Automatisierung, Digitale Fabrik, Früherkennung in der Medizin, Social Networking. Innovation entwickelt sich zu digitalen Domänen und absehbar immer mehr zu einer digitalen Welt.

Dann gilt auf der einen Seite, Innovationen nicht so sehr am Produkt zu betreiben („nur den Motor ständig verbessern“), als von neuen Anwendungen her zu denken. Radikale Ansätze können in „Garagen“ erdacht und ausprobiert werden; mit Sicherheit werden sie nicht in von den zu „Innovationsagenturen“ mutierten FuE-Abteilungen gefunden.

Wenn Innovation gewollt ist, ist Offenheit ein Muss. Mitarbeiter scheuen sich oft aus gutem Grunde, schlechte Nachrichten ungeschönt und rechtzeitig weiterzugeben. Deshalb muss das Management, das Erfahrung im Einschätzen und Urteilen haben sollte, ein offenes Ohr für solche Informationen haben. Wichtig ist auch, dass das Wissen der Fachleute und die Kompetenz zu entscheiden nicht voneinander getrennt sind. Da helfen Verfahren und Tools nur wenig; wesentlich ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, die gewollt und gepflegt sein will.

Bemerkenswert ist die Beobachtung, dass in vielen Fällen Standorte an der sogenannten Peripherie eine größere Innovationsbereitschaft zeigen - vorausgesetzt sie erhalten genügend Entscheidungsräume - als solche in großen Städten und großen Standorten.

Zweitens: Räumliche Nähe schaffen

Innovation bedarf der ständigen Interaktion zwischen den Akteuren, die gemeinsam entwickeln, Entwicklungsergebnisse in die Fertigung überleiten, in den Markt einführen und die Feedbacks aus der Anwendung wieder aufnehmen. Dass räumliche Nähe Kommunikationskosten spart und die Verständigung hebt, ist einleuchtend, auch hinreichend bewiesen. Vor allem trifft das für die nicht reinen Softwareprodukte und die Herstellung von Maschinen und Anlagen zu. Cluster wie es sie meist mittelständisch organisiert in großer Zahl in Deutschland gibt, sind gute Modelle, die zudem den Vorteil haben, dass sie nicht kopierbar sind. Ein Beispiel dafür ist das sich formierende *Medical Valley* im Raum Erlangen.

Drittens: Überschaubare Einheiten bilden

Es ist hinlänglich bekannt, dass zentrale, große und komplexe Strukturen das Arbeiten, insbesondere das kreative Schaffen, stark beeinträchtigen. Neugierde kann sich am besten in überschaubaren Strukturen entfalten, weil sie Grenzen und Bezugspunkte braucht. Darum sind Einheiten einzurichten, die das „über die Schultern schauen“, d. h. den informellen Austausch, erleichtern und „synaptische“ Verbindungen von Fall zu Fall zu anderen Gruppen befeuern. Diese Forderung hat Konsequenzen für die Einrichtung von Innovationszentren und die Architektur von Gebäuden.

Warum soll nicht der natürliche Weg beschritten werden, sich in einer Zellteilung aufzuspalten, Teile abzuspalten? Die „naturgemäße“, unternehmerische Option von *Spin-outs* sollte angesichts der unverhältnismäßigen Größe und Komplexität (endlich) ausgeübt werden, zumal die viel beschworenen Synergien in der Regel einer Begründung nicht standhalten. Eine überfällige Konsequenz ist auch die Verabschiedung von tiefgestaffelten Unternehmensstrukturen.

Viertens: Mehr Partnerschaft praktizieren

Entgegen anderer Behauptungen verleitet Größe zum Vereinnahmen von Beiträgen aus der Welt der Wissenschaft und Forschung (Hochschulen) und zum „Abschöpfen“ von innovativen Leistungen junger, kleiner Unternehmen. Während Großunternehmen „unter Gleichen“ die Spielregeln des Nutzentausches, beispielsweise bei Patentaustauschverträgen, professionell handhaben, ist der Umgang mit „Ungleichen“ problematisch. Hiesige Großunternehmen sollten sich sichtlich um gute Partnerschaften (auch als wichtiges Element der Pflege von Clustern) bemühen, um dann vom erworbenen Ruf einen fairen Vorteil zu haben.

Fünftens: Mitarbeiter aktivieren

Innovation fördern heißt in erster Linie die Voraussetzungen zu schaffen, in der sie gedeihen kann. Das beginnt mit der Einsicht, dass Mitarbeiter vor allem in der Forschung und Entwicklung in hohem

Maße intrinsisch motiviert sind und in ihrer Arbeit nicht einer Regelmäßigkeit unterliegen wie in überwiegend repetitiven und abwickelnden Tätigkeiten, die von außen gesteuert sind.

Kreativität und Innovation vertragen sich nicht gut mit dem sattem Altbekannten: den vielen Regularien, umfangreichen Anträgen, ständigen Nachweisen und regelmäßigen Reports, mit häufigen Sitzungen, mit formaler Hierarchie und „emotionalen Reinräumen“. Generell hemmt eine starke Steuerung von außen bei der Besetzung von Teams und deren Arbeitsweise die Selbstorganisationskraft, mindert Motivation und Verantwortung.

Für unternehmerische Talente ist die Aussicht wichtig, in innovative Geschäfte hineinwachsen zu können und im Rahmen neuer Geschäftseinheiten eine größere Autonomie zu erhalten. Erfahrungsgemäß haben Personalabteilungen wie Gewerkschaften ein traditionell distanziertes Verhältnis zu Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, wie alleine schon deren Zeitreglementierung beweist.

Zurück zur Innovation als kulturelles Thema:

Es ist keine neue Erkenntnis, dass in Zeiten, in denen Übelstände sichtbar werden, die Ratgeber-Literatur anschwillt und sich die Zahl der helfenden, mitverdienen wollenden Experten sprunghaft vermehrt. Wie schon gesagt, sind Probleme, die kulturell und führungsbedingt sind, nicht einfach lösbar. Es gibt auch nicht den geraden und ebenen Weg zum Innovationserfolg. Übereinstimmung besteht aber darin, dass bestimmte Denk- und Verhaltensweisen und Strukturen Innovationen behindern, gar verunmöglichen. Diese Hindernisse aus dem Wege zu räumen, ist eine andauernde Aufgabe. Großunternehmen in Deutschland haben allen Grund, damit ohne Umschweife anzufangen.

Innovationsstärke ist eine Schicksalsfrage für Deutschland

Manfred J. Hoefle

www.managerismus.com