

Innovation gegen die Krise

«Die Krise als Chance nutzen», sagen sich Arbeitnehmer und Unternehmungen.

Doch wie ist der richtige Weg dazu zu finden? HSG-Professor Oliver Gassmann ist überzeugt, dass Innovation und Kreativität lernbar sind. Dazu müssen in erster Linie persönliche Prioritäten gesetzt werden.

Herr Gassmann, wir hören derzeit viel den Rat oder den Trost: «Die Krise als Chance nutzen.» Das leuchtet ein, aber die Frage ist: Wie?

Oliver Gassmann: Jede Krise ist eine Chance, da offensichtlich Veränderungsdruck entsteht. Menschen werden aus der Komfortzone herausgelockt. Auf unsanfte Art weckt die Krise aus der behaglichen Routine. Neue Wege müssen gesucht werden. Die Bedeutung von Bürogrösse, Titel, Abteilungspolitik nimmt ab. Mitarbeiter konzentrieren sich wieder auf das, was wirklich zählt: neue Wege zu finden, um die eigentlichen Unternehmensziele zu erreichen.

Wie die Erfahrung zeigt, reagieren Einzelpersonen und zum Teil auch Unternehmen in einer Krise oft wie gelähmt: Man spart, versucht bewährte Rezepte anzuwenden – und gerät noch tiefer in die Krise.

Gassmann: Man muss sich um Innovation kümmern, solange es einem gut geht. Denn zunächst kostet Innovation Geld. Nicht die Ideen, aber deren Umsetzung kann aufwendig sein. In der Krise entsteht häufig eine Negativspirale: Sparen, externe Budgets streichen, Investitions- und Innovationsprojekte stoppen – und damit bei schlechter Leistung stehenbleiben.

Darauf folgt der Rat: Verhalten ändern! Anders denken! Kreativ und innovativ handeln! Kann man

das tatsächlich lernen?

Gassmann: Es gibt nur wenige Picassos, Mozarts, Einsteins – jedoch kann jeder Mensch kreativ sein. Dies lässt sich auch lernen. Am Institut für Technologiemanagement setzen wir diverse Techniken ein, um Unternehmen zu mehr Kreativität zu verhelfen. Es gibt Menschen, die stärker auf intuitiv-chaotische Kreativitätstechniken ansprechen, und andere, die besser mit systematisch-morphologischen Techniken arbeiten.

Aber Pläne – seien sie nun chaotisch oder systematisch – bringen noch keinen Erfolg.

Gassmann: Deshalb ist vor allem ein Punkt entscheidend: Es müssen persönliche Prioritäten gesetzt werden. Wir haben heutzutage einen Hang, alles gleichzeitig machen zu wollen. Vermeintliches Real-Time-Management zerstört auf diese Weise Kreativität und Produktivität. Es kommt darauf an, das Wichtige vom Dringenden zu unterscheiden, den Focus auf einige wenige Tätigkeiten zu richten.

Warum aber nicht auf Bewährtes bauen, sondern das Risiko des Neuen auf sich nehmen?

Gassmann: In einem stabilen Umfeld mit wenig Wettbewerb muss man nicht immer Neues entwickeln. Aber die wenigsten Branchen sind noch derart geschützt. Nicht die Besten über-

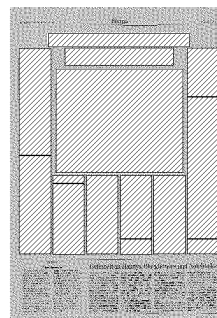
leben in der Evolution, sondern die Anpassungsfähigsten. Und dies erfordert Innovation.

Kann man ständige Innovation planen oder gar in einem Unter-

Es gibt nur wenige Picassos, Mozarts, Einsteins – jedoch kann jeder Mensch kreativ sein.

nehmen als ständigen Prozess aufnehmen?

Gassmann: Ja, unbedingt. Erfolgreiche Firmen wie 3M oder Apple entwickeln systematisch immer wieder Neues. Die meisten kleineren und mittleren Unternehmen hingegen arbeiten zu chaotisch, ohne gelebten Prozess. Systematik lohnt sich, durch Planen werden kreative Freiräume geschaffen. Unternehmen, die Innovationsprozesse strukturieren, sind erfolgreicher.



Wie ist das zu erreichen?

Gassmann: Langfristigen Erfolg haben diejenigen Unternehmen, die ihren Innovationsprozess nach aussen öffnen. Internationalisierung der Märkte, immer kürzere Innovationszyklen und immer komplexere Technologien führen dazu, dass die geforderte Innovationskraft kaum mehr im eigenen Haus aufgebracht werden kann. Doch auch das eigene Potenzial zu Kreativität wird oft noch nicht voll ausgeschöpft. Hier habe ich sehr positive Erfahrungen gemacht mit moderierten Kreativitätsworkshops. Wir arbeiten hier auch mit Emotionalität und echtem Hineinversetzen in den Bezugsrahmen und die Gedankenwelt des Kunden.

Sie bezeichnen Innovation als Prozess kreativer Zerstörung. Das klingt eher dramatisch.

Gassmann: Dies geht zurück auf den österreichischen Nationalökonom Joseph Schumpeter. Jede Innovation schafft nicht nur Neues, sondern zerstört auch Bestehendes. Alte Produkte müssen ersetzt werden, neue Kombinationen setzen sich durch, träge Wettbewerber werden aus dem Markt geworfen.

Wie erkennt eine Unternehmung, was überholt ist?

Gassmann: Wenn die Nutzer etwas anderes wollen. Heute können zum Beispiel grosse, Benzin fressende Autos kaum mehr verkauft werden. Es ist ein ganz normaler marktwirtschaftlicher Prozess, der immer wieder zu beobachten ist: Eine neue Technologie tritt auf, sie verdrängt eine andere, lockt viele neue Wettbewerber, die dann wieder aus der Branche verdrängt werden.

Innovation bedeutet auch Investition: in Arbeitskräfte, Forschung, Technologie. Aber gerade in der Krise wird daran gespart.

Gassmann: Sparen am falschen

Ende führt dann zum Abbau von Arbeitsplätzen. «Lean Management» ist derzeit «in». Aber einige Unternehmen sind schon so schlank, dass sie an Magersucht eingehen.

Was zeichnet innovative Unternehmen aus?

Gassmann: Eine innovative Organisation weist mehrere Elemente auf: Sie muss hierarchisch flach sein, wenig Entscheidungsebenen haben, eine direkte, offene Kommunikationskultur aufweisen, und sie ist fehlertolerant

Im Dienstleistungssektor gibt es gerade um St. Gallen herum zahlreiche innovative Firmen.

in der frühen Phase. Von grosser Bedeutung ist die Innovationskultur: auf Initiativen und Innovation ausgerichtete Management- und Anreizsysteme, duale Karrierepfade, aber auch offene Gebäude-Architekturen. Den grössten Einfluss auf innovative Verhaltensweisen hat jedoch das Vorleben durch das obere Management.

Eine Strategie, die stetige Innovation fördert, ist auch mit Risiken behaftet. Wie viel Risiko soll ein Unternehmen eingehen?

Gassmann: Innovation und Risiko sind zwei Seiten einer Medaille. Es gilt hier die alte Weisheit: «Nicht alles, was gewagt wird, gelingt. Aber alles, was gelingt, wurde einmal gewagt.»

Bestes Beispiel für die Notwendigkeit von Innovationen ist die Pharmaindustrie. Aber die Forschungskosten sind sehr hoch, der Erfolg ist ungewiss. Tatsächlich sind die echten jährlichen Innovationen an einer Hand abzuzählen.

Gassmann: Das stimmt. Jedoch machen die wenigen erfolgreichen Produkte – sogenannte Blockbuster – einen Grossteil des

Umsatzes aus. Generell zeigen Studien, dass radikale Innovationen überproportional profitabel sind.

Für KMU sind Innovationen ebenfalls entscheidend. Aber wie finden sie immer wieder Marktnischen?

Gassmann: KMUs müssen ihre knappen Ressourcen konzentrieren auf Innovationen im Kernbereich. Die Gefahr besteht jedoch, dass sich Unternehmen nicht weiterentwickeln.

Was sind die Stärken der Schweizer – insbesondere der Ostschweizer – Wirtschaft?

Gassmann: Flexibilität, Präzision Engagement und Initiative sind hervorragende Ausgangsbedingungen, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Einige Ostschweizer Unternehmen gehören in ihren Marktsegmenten zur Weltspitze. Im Dienstleistungssektor gibt es gerade um St. Gallen herum zahlreiche innovative Firmen. Insgesamt ist die starke Vernetzung der Schweiz auch ein enormer Wettbewerbsvorteil.

Wie kann sich ein Unternehmen bei neuen Entwicklungen, Trends, Technologien immer auf dem laufenden halten?

Gassmann: Nicht hohe Budgets sind entscheidend, sondern die Zuweisung von Verantwortlichkeiten: Eigeninitiative und Förderung und Motivierung der Mitarbeiter.

Wie misst man die Innovationskraft eines Unternehmens?

Gassmann: Es ist schwierig, geeignete Messgrössen zu finden. Analysten betrachten die Anzahl der Patente oder die Ausgaben für Forschung und Entwicklung gemessen am Umsatz. Aber diese Kriterien sind nur bedingt aussagekräftig. Messbar hingegen ist der Umsatz und die Wertschöpfung aus Innovationen – hier gibt

es die griffige Definition: «Innovation ist, wenn der Markt «Hurra» schreit.»

Interview: Eleonore Baumberger

oliver.gassmann@unisg.ch



Bild: Ralph Ribi

Oliver Gassmann rät zu mehr Innovationen in der Krise: Persönliche Prioritäten setzen und Dringendes und Wichtiges unterscheiden.

Gefesselt an Handys, Blackberries und Notebooks

«Handys, Blackberrys und Notebooks mit Internetanbindung könnten Unternehmen agiler und flexibler machen – würden die Menschen sie nur vernünftig nutzen», schreibt Oliver Gassmann im «Harvard Business Manager». Als Berater von Unternehmen falle ihm immer wieder auf, wie Führungskräfte gleichzeitig in der realen und in der virtuellen Welt zu agieren versuchten. «Wer so an portable Kommunikationsgeräte gefesselt ist, leidet unter halbiertes Aufmerksamkeit, mangelnder Reaktivität, Kontrollverlust und dem Gefühl, ständig gehetzt zu sein.» Solches Verhalten töte jede Kreativität und Produktivität ab, meint der HSG-Professor.

Wir lebten in der Illusion, Din-

ge sofort erledigen zu müssen. Zwar sei Zeitdruck durchaus mit Kreativität vereinbar, aber nur, «wenn man sich voll auf eine Aktivität konzentriert».

Die Qualität der Kommunikation leide, dringende und unwichtige Aufgaben würden nicht mehr unterschieden, «Probleme werden via E-Mail hin- und hergeschoben», es kommt zu einem Kreativitätsloch, zu Demotivation und häufig zu Burn-outs, meint Gassmann.

Der Experte empfiehlt deshalb:

- Das Topmanagement muss das Problem erkennen und entsprechend vorbildlich handeln.
- «Absage an .cc. Effektive Führungskräfte lesen keine Kopie-E-Mails und machen dies bekannt.»

● Mit Zeitmanagement für die Beantwortung von E-Mails sollten begrenzte Zeitblöcke eingeplant und streng eingehalten werden.

● In den USA gibt es bereits den «E-Mail-free Friday». An diesen Tagen werden keine E-Mails versandt, sondern es wird direkt und persönlich miteinander gesprochen.

Vielleicht werde bereits «die nächste Generation von Kommunikationsgeräten mit einer eingebauten Verhaltenssteuerung ausgeliefert», hofft Oliver Gassmann. «Die Anwenderlaboratorien einiger innovativer Telekom-Unternehmen» beschäftigten sich bereits damit. (eb)

PERSON

Oliver Gassmann

ist Professor für Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Technologiemanagement. Das Institut arbeitet mit über 60 Mitarbeitern eng mit der Wirtschaft zusammen.

Neu gegründet wurde mit Marketing-Kollegen das «Center for Innovation», um auch der Vermarktung von Innovation stärker Rechnung zu tragen.

Gassmann ist in mehreren Unternehmen aktiv, und er berät zahlreiche Unternehmen im In- und Ausland. Er ist Mitglied der Economics und gehört diversen

internationalen akademischen Boards an. Zuvor leitete er die Forschung & Vorentwicklung des Aufzugsunternehmens Schindler. Oliver Gassmann ist Verfasser zahlreicher Bücher und Artikel. Er wurde dieses Jahr von der «International Association for Management of Technology» in Orlando (USA) mit der Wahl zu einem der Top 50 Forscher weltweit ausgezeichnet. Sein neuestes Buch (gemeinsam mit Philipp Sutter): «Praxiswissen Innovationsmanagement, Von der Idee zum Markterfolg», Hanser: München, Wien, 2008.