

# Wer scheitert, fliegt!

Es gibt viele Hürden auf dem Weg zur Innovation – ein Überblick

Von Daniel Schleidt

**W**oran scheitern Innovationen? Diese Frage stellen sich Unternehmen immer wieder. Der INNOVATIONS-MANAGER gibt einen Überblick über die 15 wichtigsten Innovationshürden.

Vor über 30 Jahren traten die kleinen, viereckigen, gelben Zettel in den USA ihren Siegeszug an. Von dort aus eroberten sie die Welt. Seitdem sind die Haftnotizen, auch bekannt unter dem Namen Post-its, nicht mehr wegzudenken – nicht vom Schreibtisch, nicht von der Küchentür, nicht aus dem Buch oder der Zeitung und nicht vom Spiegel im Badezimmer. Der Erfolg der Post-its steht längst exemplarisch dafür, dass Innovation manchmal auch mit Zufall zu tun hat. Denn dem 3M-Forscher Art Fry fielen im Kirchenchor immer wieder die Lesezeichen aus seinen Notenbüchern, bis ihm einfiel, dass sein Kollege Spencer Silver gerade einen sehr schlecht haftenden Kleber erfunden hatte, der leicht und spurlos wieder abzulösen war. Fry bestrich damit seine Notizzettel – und schon war der Post-it geboren. Und das, obwohl weder 3M noch seine Kunden nach einem solchen Produkt verlangt hatten. Fry wollte ein Problem lösen und hatte sowohl den Drang als auch die Zeit, seinen Gedanken freien Lauf zu

lassen. Sein Vorteil: 3M gewährt seinen Mitarbeitern solche Freiräume, die einen entscheidenden Anteil an Innovationen haben. Das Unternehmen hat die Notwendigkeit erkannt, in Zeiten sinkender Produktlebenszyklen und steigender Innovationsgeschwindigkeit die Kreativität seiner Mitarbeiter zu fördern. Dafür steht die sogenannte 15-Prozent-Regel. Sie besagt: Forscher und Entwickler dürfen 15 Prozent ihrer Arbeitszeit dafür verwenden, um eigenen Ideen nachzugehen.

Das ist aber bei weitem nicht in jedem Unternehmen der Fall. Denn fehlender Freiraum ist eine der wesentlichen Hürden im Innovationsprozess. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen haben organisatorisch keine Kapazitäten vorgesehen, um außerhalb des operativen Tuns neue Ideen vorantreiben zu können. Damit ist die Masse an Innovationshürden aber längst noch nicht ausgeschöpft. Innovation verläuft in der Regel nicht als linearer, planbarer und einfach zu durchlaufender

Prozess. Vielmehr stellen sich den Menschen auf dem Weg zur Innovation immer wieder gewaltige Hindernisse in den Weg. Der INNOVATIONSMANAGER zeigt die häufigsten Hürden auf.

## 1. Finanzierung

Ohne Moos nix los. Das gilt auch bei Innovationen. Ein Innovationsprojekt braucht einen Sponsor, sei es im Unternehmen durch das Commitment zum Beispiel eines Vorstands. Sei es, etwa im Fall eines Start-ups mit guter Idee, durch private Geldgeber oder professionelle Venture-Capital-Firmen. Auch öffentliche Förderprogramme wie das Zentrale Innovationsprogramm ZIM des Wirtschaftsministeriums sind wichtige Elemente, um Innovationen zu ermöglichen. Doch Investoren und Unternehmenslenker sind oft zu ungeduldig und sehen eher den kurzfristigen Gewinn, während Innovationen sich häufig erst langfristig rechnen. Eine Umfrage des INNOVATIONSMANAGERS ergab, dass die fehlende Finanzierung das größte Innova-



*Auf dem Weg zur Innovation müssen viele Hürden überwunden werden.*

tionshemmnis ist, vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen.

## 2. Fehlerkultur

Nur wer etwas riskiert, kann neue Wege gehen. Wer immer nur auf eingetretene Pfade wandelt, wird nie innovativ sein können. Deshalb ist es wichtig, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern zugestehen, Risiken, selbstverständlich in einem gewissen Rahmen, einzugehen – und damit auch scheitern zu dürfen. Allerdings ist diese Kultur des Ausprobierens und Scheiterns in Deutschland nicht sehr stark ausgeprägt. Im Gegenteil: Kontrolle und Sicherheit sind immer wichtiger als Risiko und Mut.

## 3. Vernetzung

Echte Innovationen entstehen immer häufiger an den Rändern von Branchen oder Abteilungen oder durch Kooperation. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen sind häufig darauf angewiesen, sich mit Universitäten, Forschungseinrich-

tungen oder anderen Firmen, zum Beispiel in Clustern, zu vernetzen. Auch und gerade der Blick in andere Branchen bringt – Stichwort Cross-Industry-Innovation – häufig interessante Perspektiven hervor. Doch Unternehmen scheuen sich nicht selten davor, sich zu öffnen, sei es aus Angst, Geheimnisse preisgeben zu müssen, sei es aus dem fälschlichen Vertrauen heraus, das allein besser zu können. Das Problem, dass Ideen von außen intern keinen Wert haben, ist unter dem „not-invented-here“-Syndrom bekannt. Auch die interne Vernetzung über Unternehmensgrenzen hinweg ist ein Problem. Nicht selten ist der Innovationsprozess auf Forschung und Entwicklung beschränkt, dabei müssen Marketing und Vertrieb ebenfalls schon im frühen Stadium dieses Prozesses mit am Tisch sitzen.

## 4. Freiraum

Die 15-Prozent-Regel von 3M ist mittlerweile legendär. Doch 3M ist die Ausnahme. Viele kleine und mittlere Unternehmen betreiben Innovation eher nebenbei, anstatt regelmäßig bewährte Kreativitätstechniken zu nutzen, die Mitarbeiter zum Querdenken zu ermutigen und die Ideen der Belegschaft in einen strukturierten Prozess zu gießen.

## 5. Bürokratie

Studien der OECD belegen, dass Deutschland trotz jahrelanger Diskussionen um

Deregulierung immer noch deutlich stärker in die Wirtschaft eingreift als andere Industrieländer. Diese Vorschriften machen vor allem kleinen und mittleren Unternehmen zu schaffen. So müssen Firmen zum Beispiel bei der Anmeldung von Patenten eine Reihe von Vorschriften einhalten, die das Vorgehen erschweren – und in Summe dazu führen, dass eine Patentanmeldung in Europa deutlich teurer ist als in den USA. Auch Förderanträge gelten in der Regel als zu kompliziert und aufwendig.

## 6. Bildung

Deutschland verschenkt durch sein Bildungssystem erhebliches Innovationspotential. Nur eine Gesellschaft mit hohem Bildungsniveau kann den Fortschritt ermöglichen, den eine Volkswirtschaft wie Deutschland im internationalen Wettbewerb dringend benötigt. Eine frühere Förderung und eine höhere Zahl akademisch ausgebildeter Fachkräfte, vor ▶

allem in den technisch-naturwissenschaftlichen Bereichen, sind Voraussetzungen zum Erhalt und Ausbau der Innovationsfähigkeit. Doch gerade hat eine Studie von BDI und Telekom-Stiftung ergeben: In Bildungsfragen ist Deutschland im internationalen Vergleich weiter zurückgefallen.

### 7. Wissenstransfer

Produkte und Dienstleistungen sind kopierbar. Mitarbeiter nicht. Deshalb müssen Wissen und Know-how der Mitarbeiter im Unternehmen gehalten werden. Das funktioniert nur durch Wissensmanagement. Doch noch gehen Unternehmen zu sorglos mit den jahrelang erworbenen Fähigkeiten, Erfahrungen und Kenntnissen ihrer Mitarbeiter um. Ein enormes Potential, das weitgehend brach liegt.

### 8. Verbesserung

Ist eine Idee erst einmal im Umlauf, wollen alle ihren Senf dazugeben. Doch so wichtig die Einbindung möglichst vieler Kollegen ist: Am Ende muss es eine Instanz geben, die zum einen das Ziel im Blick behält und zum anderen die Komplexität beherrscht. Denn das Sprichwort gilt: Viele Köche verderben den Brei. Und so schön jeder Vorschlag ist: Am Ende kann die Masse dazu führen, dass aus einer echten Innovation ein mittelmäßiger Kompromiss wird.

### 9. Anreize

Die wenigsten Menschen sind aus sich selbst heraus offen für Neues. Es bedarf der Motivation, und das ist eine Führungsaufgabe. Viele Unternehmen haben das erkannt und loben Innovationspreise aus, veröffentlichten die Preisträger im Mitarbeitermagazin oder beteiligen Innovatoren am Umsatz des Produkts.

### 10. Vorbilder

Viele Chefs fordern Kreativität, Mut, Engagement, Querdenken – also alles, was man für eine Innovation braucht. Doch die Forderungen sind das eine. Sie selbst zu leben das andere. Die wenigsten Manager sind selbst wirklich bereit, die gewohnten Wege zu verlassen. Und das wirkt sich dann auch auf die Mitarbeiter aus.

### 11. Visionen

Selbst wenn die Mitarbeiter kreativ sind und sich mit Ideen an der strategischen Entwicklung des Unternehmens beteiligen wollen: Sie können es nur, wenn es eine Vision gibt, an der sie sich ausrichten können. Doch Mitarbeiter kennen oft nicht die mittel- und langfristigen strategischen Ziele ihrer Firma.

### 12. Angst

In vielen Unternehmen herrscht eine Kultur des Misstrauens und der Kontrolle vor, in der flexible Arbeitszeiten nicht erwünscht, Aufgaben klar definiert und Fehler schlichtweg verpönt sind und sanktioniert werden, weil sie Geld kosten. Auf den ersten Blick zumindest. Doch wer keine Fehler machen und sich nicht ausprobieren darf, kann Produkte und Dienstleistungen maximal verbessern, aber keineswegs wirklich zu disruptiven Innovationen kommen. Eventuell kommt die Fähigkeit, sich neuen Themen und Ideen zuzuwenden, vollständig zum Erliegen.

### 13. Flexibilität

Angesichts der wachsenden Innovationsgeschwindigkeit ist fehlende Flexibilität eine der größten Innovationshürden. Un-

ternehmen müssen sich darauf einstellen, dass ein Produkt oder auch ihr ganzes Geschäftsmodell innerhalb kurzer Zeit, etwa aufgrund einer gesellschaftlichen Entwicklung oder eines neuen Gesetzes, hinfällig sein kann. Kleine und mittlere Unternehmen sind hier gegenüber großen Konzernen im Vorteil – sind aber aufgrund fehlender Größe andererseits auch vielmehr in der Pflicht, flexibel zu sein.

### 14. Prozess

Die Menge an Ideen ist in Unternehmen häufig gar nicht das Problem. IBM sammelte 2006 in nur einer Woche in seinem „Innovation Jam“ rund 50.000 davon ein. Doch was soll man damit tun? Innovationen scheitern häufig daran, dass Ideen und Visionen nicht sauber ins Unternehmen implementiert werden. Die Ideen verpuffen, wenn sie nicht organisatorisch im Unternehmen verankerten, strukturierten Prozess durchlaufen, mit Problem- und Bedarfsanalysen, Prototypen und einer klar definierten Pipeline, in der immer wieder wenig aussichtsreiche Ideen rechtzeitig ausgesiebt werden können.

### 15. Kunde

Der Blick auf den Kunden ist unbenommen der wichtigste Einflussfaktor für die strategische Geschäftsentwicklung. Doch er kann auch zum Problem werden, wenn der Blick nämlich allein auf den Kunden geht. Die Entwicklung von der analogen zur digitalen Fotografie, an der etliche Traditionsunternehmen gescheitert sind, konnte der Kunde nicht absehen. Legendär ist Henry Fords Spruch dazu: „Wenn ich den Kunden gefragt hätte, was bei einer Kutsche zu verbessern wäre, wäre die Antwort gewesen: ‚schnellere Pferde‘.“

