

Vorwort

Es ist wieder modern, über Innovationen zu reden. Manager, Politiker und Verbandsvertreter beschwören Innovationen als Garanten für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit. Der Ausweis der eigenen Innovativität wird zur Pflicht. Und selbst wer als Unternehmer in einem als „nicht innovativ“ apostrophierten Feld erfolgreich ist und Arbeitsplätze hält, gerät unter Rechtfertigungszwang. Das war nicht immer so. Lange Zeit war der Begriff „Innovation“ in Deutschland nicht nur ungebräuchlich, sondern erzeugte Argwohn in einer saturierten Gesellschaft. Wenn man vor zwanzig Jahren das Wort „Innovation“ gebrauchte, so musste man gewärtig sein, danach gefragt zu werden, was dieser neu-modische Begriff eigentlich bedeute. Das heißt jedoch nicht, dass Innovation ein völlig neues Phänomen ist. Erfindungen des Typs Dampfmaschine, Glühbirne oder Automobil lösten in der Vergangenheit zum Teil tief greifendere Entwicklungsschübe aus, als sie derzeit in Bereichen der Biotechnologie, Optoelektronik oder Mikrosystemtechnik diskutiert werden.

Und doch hat sich etwas verändert: Der globale Wettbewerb lässt die zunehmende Innovationsschwäche am Standort Deutschland sichtbar werden. Innovationsverzicht und Umsetzungsprobleme haben in den letzten Jahren zu rückläufiger Wettbewerbsfähigkeit vieler Unternehmen geführt. Mit weiteren Rationalisierungsexzessen – so überfällig sie im Einzelfall auch gewesen sein mögen – und phantasielosen Akquisitionsstrategien ist ein Weg aus dieser Misere nicht zu erschließen. Nur über Innovationen ist eigenständiges Wachstum zu realisieren. Darüber herrscht Einigkeit. Wenn aber echte Innovationen anstehen, weichen die Bekenntnisse zur Veränderung allzu oft der Angst um die eigene Position. Beim Innovieren wird sehr schnell klar, dass man bestehende Strukturen und Prozesse in Frage stellt, dass der Verlust lieb gewordener Privilegien droht, dass Bereiche aufgegeben werden müssen, in denen man kompetent ist. Das ist ein schmerzhafter Prozess, den viele meiden und die kurzfristig bequemere Alternative der Besitzstandswahrung vorziehen. Echte Innovationen werden verschoben, solange es geht.

Besitzstandswahrung, kurzsichtige Kostenorientierung und die Vordringlichkeit des Kurzfristigen drohen indes zu Lasten notwendiger Investitionen in die Zukunft zu gehen. Unter dem Druck von Downsizing, Outsourcing und weiteren, auf das Ausschöpfen letzter Rationalisierungsreserven bedachten Strategien, laufen Unternehmen Gefahr, sich in einen Zustand höchster Effizienz, aber auch höchster innovatorischer Inkompetenz hineinzumanövrieren. Eine gesunde Schlankheitskur im Routinebereich droht in eine krankhafte Magersucht im Innovationsbereich umzuschlagen. Wenn Fach- und Führungskräfte ihrer letzten innovatorischen Freiräume beraubt werden, fehlt die Zeit, „über den Tellerrand“ zu schauen und Wege zu Neuem vorzubereiten. Wer aber, um im Preiswettbewerb zu bestehen, im Innovationswettbewerb gar nicht an den Start geht, wird kaum nachhaltig erfolgreich sein können.

Auf der Suche nach einem Ausweg aus diesem Innovationsdilemma und in der Hoffnung auf Patentrezepte für Innovationen wenden sich viele Unternehmen an Berater, geben Trendstudien und Benchmarkingprojekte in Auftrag – aber laufen doch nur im „Innovationskreis“. Denn wenn alle aufgrund der gleichen Datenlage den gleichen Modeströmungen folgen, dann führt dieser methodische Konsens nicht zu der angestrebten Innovationsführerschaft, sondern in Bereiche höchster Wettbewerbsintensität, für die oftmals noch nicht einmal die erforderlichen Kompetenzen verfügbar sind. Unternehmensleitungen, die sich dem Mainstream verschreiben, machen aus ihrer Sicht zwar nichts falsch oder zumindest nichts, was nicht als durch Stäbe oder Berater abgesichert gilt, aber echte Innovationen und Differenzierung von der Konkurrenz schaffen sie nicht.

Wer weder im „Zug der Lemminge“ Trendsettern hinterherlaufen noch in klassischen Anbieterpositionen verharren will, ist daher gut beraten, sich selbst zu orientieren und Entwicklungspfade zu erschließen, die mit den aktuell verfügbaren oder entwickelbaren Kompetenzen des Unternehmens beschriftet werden können. Doch Innovationen fallen nicht vom Himmel, sondern werden von Menschen gemacht. Erfahrungsgemäß sind es nicht mehr als 10-15% der Fach- und Führungskräfte, die Innovationen jenseits des Mainstreams auch gegen Widerstände vorantreiben. Viele Manager tun sich aber schwer, dem innovatorischen Potenzial der eigenen Belegschaft zur Entfaltung zu verhelfen. Daran gewöhnt, das Bestehende zu optimieren, haben sie offenbar verlernt, wie man kreatives Engagement fördert und für die Unternehmensentwicklung nutzbar macht. Programmatisch adaptieren Unternehmen zwar häufig neue Leitbilder und Managementkonzepte zur Förderung von Innovationen; aktuell ist neben der ungebrochenen Konjunktur der lernenden Organisation

eine Zunahme an Projekten zur „Synthetisierung“ von Innovationskulturen zu beobachten; doch die Unternehmen rationalisieren und schrumpfen weiter – der Beitrag zur Steigerung der Innovationsfähigkeit ist begrenzt.

Die Überwindung der Innovationsschwäche Deutschlands macht einen Wandel der Innovationskulturen in den Unternehmen dringend erforderlich. Was zeichnet aber solche Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem aus? Und noch viel entscheidender, wie ist der Wandel zu einer Innovationen fördernden oder doch zumindest Neuerungen ermöglichenden Organisation zu gestalten? An diesen Fragen setzt der vorliegende Herausgeberband an. In kritischer Weise hinterfragen die Autoren die Empfehlungen modischer Innovationskonzepte, indem sie oft wenig beachtete Missverständnisse und Widersprüche herausarbeiten und mit praktischen Erfahrungen innovativer Kräfte konfrontieren. Das Ergebnis ist eine Innovationsstudie, die einen differenzierten Einblick in die Problemlagen und Lösungsstrategien des betrieblichen Innovationsmanagements liefert.

Herzlich bedanken möchten wir uns an dieser Stelle bei allen Beteiligten, die uns mit ihren Erfahrungen im Rahmen von Expertengesprächen, Fallstudien und Workshops unterstützt haben. Wir würden uns freuen, wenn die Ergebnisse der Studie einen Beitrag leisten, den Umgang mit Innovationen am Standort Deutschland kultivieren zu können.

Gewidmet ist dieser Band dem 2002 verstorbenen Gründer und langjährigen Leiter des Instituts für angewandte Innovationsforschung, Herrn Professor Dr. Dr. Erich Staudt. Als Wissenschaftler, Unternehmer, politischer Berater und echter Innovator hat er zu Lebzeiten die Grundlagen einer kritischen, reflektierenden und Position beziehenden angewandten Innovationsforschung geprägt, denen sich die Autoren dieses Bandes verpflichtet fühlen.

Bernd Kriegesmann

Bochum, im Februar 2007

Friedrich Kerka