

Mut zur Innovation

Dr. Gertraud Leimüller - Keynote zur Verleihung des „Salzburger Wirtschaftspreises für Unternehmensgründung und Innovation“ 2008, 29.10.2008

Mut zur Innovation: Dieser Titel irritiert. Sind die Innovatoren der Finanzwelt nicht schuld am Übel dieser Tage? Doch das ist falsch:

1. Idioten haben uns in diese Situation gebracht. Und Innovatoren werden uns wieder herausbringen.

Entgegen der landläufigen Meinung, dass ein Zuviel an Innovation in der Finanzwelt der Auslöser für die Probleme war, waren es Immitatoren und Idioten¹, die die Dinge endlos wiederholt und schließlich durch Übersteigerung zur Perversion geführt haben. Gäbe es weniger Immitatoren und Idioten, jedoch mehr Innovatoren, sähe die Lage anders aus. Innovative Einheiten überstehen Rückschläge stets besser als nicht innovative. Deshalb: Wir brauchen gerade jetzt mehr Innovation, da sich die Rahmenbedingungen geändert haben. Der Staat, Unternehmen, Kunden, alle verändern ihr Verhalten, verändern ihren Umgang mit Geld und Konsum in einer tiefgehenden Weise. Wir brauchen neue Lösungen = Innovationen, so wie sie die Natur in der Evolution, jedoch auch die menschliche Geschichte seit Tausenden von Jahren hervorbringt, sobald sich das Umfeld ändert.

2. Aber ist das nicht alles schönes Gerede und Realitätsverweigerung, weil in den Unternehmen längst Anderes getan wird? Dort werden Kürzungen in den Budgets für Forschung und Entwicklung überlegt, die Kündigung von Mitarbeitern, mit denen auch Kreativität und Wissen geht. Und viele spüren den verstärkten Wunsch, sich einzuigeln und sicher zu sein. Wie kann man da von mehr Innovation reden? Sehr gut: In schlechten Zeiten entstehen häufig bessere Innovationen als in guten.

Wir alle kennen doch Menschen, die unter schwierigsten Verhältnissen, finanziell, familiär etc. große Leistungen vollbracht haben. Und wir wissen aus der Forschung, dass in der Nachkriegszeit tolle Innovationen entstanden sind. Schwierige Zeiten – und ich verwende bewusst nicht das K-Wort, weil das häufige Darüberreden eine weitere Spirale nach unten auslöst – haben auch ihre Vorteile. Es gibt a) echte Herausforderungen, und diese sind eine der Vorbedingungen für Kreativität. Zudem gibt es b) mehr Eigeninitiative und c) mehr Zielgerichtetheit als in Boom-Phasen. Auch das die von Vorteil, denn es ist ein Irrtum zu glauben, dass Kreativität schrankenlose Freiheit braucht. Sie braucht Grenzen und Herausforderungen. Deshalb gedeiht sie jetzt besonders gut.

3. Warum die Knappheit der Mittel bei weitem nicht alles ausmacht, hat auch folgenden Grund: Das Denken, und insbesondere fällt mir diese Fixiertheit beim Innovationsbegriff in deutschsprachigen Ländern auf, ist zu eng: Innovation ist nicht gleich Technik. Technik ist oft nur ein Element von vielen, die eine Innovation ausmachen. Ein prominentes Beispiel dafür ist Nespresso-Kaffee, von Nestlé schon 1970 erfunden, 1976 patentiert, jedoch erst 1986 auf den Markt gebracht, wurde die Innovation erst in den 90er Jahren nach vielen Misserfolgen (Gastronomie, Büros) ein Erfolg, nämlich in den Privathaushalten, wesentlich getrieben durch Mundpropaganda über den Nespresso-Klub. Dieser Erfolg ist darauf zurückzuführen, dass Nestlé seine konzerneigenen Regeln gebrochen hat und nach den Misserfolgen einen externen Manager heuerte, der sehr unternehmerisch war und der letztlich eine erfolgreiche Marktstrategie gefunden hat. Der Anteil der Technologie an der Innovation Nespresso ist somit begrenzt. Der menschliche Faktor ist häufig ausschlaggebend. Innovation ist nicht nur Technik oder neue Produkte. Was wir jetzt brauchen ist zusätzlich soziale Innovation, neue Services, Geschäftsmodelle und Organisationsformen.

¹ Gemäß eines Bonmots des US-Investors Warren Buffet, reichster Mann der Welt, gibt es in jedem Zyklus Innovatoren, Immitatoren und Idioten.

4. **Ideen sind wichtig, doch noch wichtiger ist ihre Umsetzung. Zentral dafür ist Unternehmertum.** Unternehmertum, und zwar in Form von echten Unternehmern und Gründern, jedoch auch Mitarbeitern, die die Ärmel hochkrempeln und sich innerhalb der Firmen für die Umsetzung von Ideen einsetzen, sind der Nährboden des Fortschritts. Es braucht Menschen, die ihren Spielraum wahrnehmen und gleichzeitig anderen Menschen rund um sich herum Spielraum geben, anstatt sie gleich mit Killerphrasen niederzubügeln, sobald diese neue Ideen äußern, z.B. „Das haben wir längst ausprobiert, funktioniert nicht“, oder „Wenn die Idee so gut wäre, hätte sie schon längst jemand umgesetzt.“
5. Innovator zu sein, klingt schön. **Doch Innovatoren brauchen persönlichen Mut.** Aus vielen Gründen: Erstens erntet jede Innovation Widerstand, das war bei der Einführung der Eisenbahn nicht anders als beim der Einführung von Telefon und Auto. Viele, auch sogenannte Experten, werfen ihr Gewicht in die Wagschaale, um Innovation zu verhindern, weil sie dadurch Bestehendes verlieren (könnten). Zugegeben, für die Umgebung ist es nicht leicht, auszuhalten, dass jemand Ideen für Veränderungen hat. Denn der, der Ideen vorbringt, kritisiert unweigerlich auch jene, die für den Status Quo verantwortlich sind. Deshalb haben die meisten Chefs nicht wirklich Freude mit den Ideen kreativer Mitarbeiter. Dabei könnten diese die Firma meilenweit nach vorn katapultieren.
- Der Versuch einer Innovation ist zweitens stets ein Gang ins Ungewisse, das Ausgang der Sache lässt sich nicht vorhersagen. Wie wird der Markt reagieren? Ungewissheit ist den Österreicherinnen und Österreichern nicht geheuer: Sie haben eine hohe Uncertainty Avoidance, also Vermeidung von Ungewissheit, wie der Soziologen Gert Hofstede bei seinen kulturellen Ländervergleichen herausfand, was mit der stark hierarchischen und regelorientierten katholischen Tradition Österreichs (mit)erklärbar ist.
- Mut braucht man drittens auch, um mit anderen zusammenzuarbeiten, um Reibung und gute Ideen entstehen zu lassen. Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und der Wissenschaft ist eine Notwendigkeit für jeden Innovator geworden, weil der Zeitdruck (Time to Market) und die Komplexität des Wissens für Alleingänge zu groß geworden sind. Collaborative Innovation heißt ein neuer Trend, der in den nächsten Jahren groß kommen wird.
- Und viertens ist Österreich kein Unternehmerland, das zeigen alle internationalen Vergleiche, seien es jene der EU oder es Global Entrepreneurship Monitors (GEM). Es gibt auch Positives: Gründer haben inzwischen ein höheres Sozialprestige als noch vor einigen Jahren. Dennoch: Eigeninitiative und Selbständigkeit sind Werte, die noch zu schwach vertreten sind.
6. **Mutig zu sein, lohnt sich.** Denn ist es nicht so: Die meisten Menschen haben vor allem eine Sehnsucht: Sinnvolles zu tun. Etwas zu schaffen und zu hinterlassen. Also wirksam = effektiv zu sein. Das wird im Hamsterrad des Alltags oft mit Effizienz verwechselt. Dabei ist das etwas grundlegend Anderes: Effizienz sei, die Dinge richtig zu tun, Effektivität jedoch, das Richtige zu tun, sagte Peter A. Drucker, der berühmte US-amerikanische Managementautor mit österreichischen Wurzeln. Wir tun das Richtige, in dem wir Neues in die Welt bringen. Das heißt nicht, dass jeder ständig ein Innovator ein muss. Oft genügt es bereits, Innovatoren nicht, wie üblich, zu behindern, sondern zu ermutigen.
- Gerade jetzt brauchen wir noch mehr Innovation.