

Vom Heureka! zum Hurra!

In Krisenzeiten gibt es entweder Reflexe oder Hoffnungen: sparen oder sich etwas Neues einfallen lassen. Während der Reflex unangenehm automatisch ist, kann man die Hoffnung scheinbar nicht managen. Denn: Innovationen unterscheiden sich von bloßen Ideen dadurch, dass der Markt Hurra schreien muss.

Warum das so selten gelingt? Weil so viele Manager die kulturökonomischen Strategien nicht kennen und das eigene Scheitern nicht feiern.

Text: Stephan A. Jansen

- Später unverzichtbare Ideen brauchen lange, bis der Markt das merkt: Der Reißverschluss war mit 32 Jahren von der Idee bis zur Marktreife ein bahnbrechender Schnellstarter. Der Roboter brauchte zirka 50 Jahre – wie auch der Kugelschreiber.

Die Innovationsforschung begann sehr nassforsch: Archimedes sollte für den misstrauischen Tyrannen von Syrakus das Volumen einer geschmiedeten Goldkrone berechnen. Und nahm nach tagelangem, ertraglosem Überlegen ein Bad. Beim Einstieg in die randvolle Wanne schwappte Wasser über den Rand. Sein Ausruf ist der Urschrei der Erfinder: Heureka! Das überlaufende Wasser hatte ihm Aufschluss über das Volumen gegeben. Und überschäumend war auch Archimedes' Freude, der nackt aus der Wanne auf die Straße lief und immer wieder Heureka! rief. Doch um daraus eine Innovation werden zu lassen, hätte Archimedes bis zum Marktplatz rennen müssen – so war es eben nur eine Idee.

Die Managementlehre versucht seit jeher hinter die Formel eines erfolgreichen Innovationsmanagements zu kommen. Was wir bisher über Innovationen wissen, ist aber paradox, kaum imitierbar und schlicht nicht zu managen. Eine Spurensuche durch die Paradoxa:

Das Unmöglichkeitparadoxon

Jacques Derrida, der französische Philosoph, hat das Urproblem der Innovation auf eine verzwickte Formel gebracht: „Die einzige Möglichkeit der Erfindung ist die Erfindung des Unmöglichen.“ Anders formuliert: Erst wenn etwas von anderen als unmöglich angesehen wird, besteht überhaupt die Möglichkeit, etwas zu erfinden. Oder wie Che Guevara formulierte: „Seien wir realistisch, versuchen wir das Unmögliche!“ Unmögliche Entwickler mit unmöglichen Produkten sind begehrenswert.

Das Zeitparadoxon

Die Bibelfesten wissen es schon länger: „Was gewesen ist, dasselbe wird wieder sein, und was geschehen ist, dasselbe wird wieder geschehen; es gibt nichts Neues unter der Sonne.“ (Prediger 1,9) Geschichtskennntnis hilft. Denn Innovationen basieren auf früheren Zeiten, die ohne Andenken geblieben sind, so die biblische Weisheit. Die philosophische und ästhetiktheoretische Weisheit hat Boris Groys parat: „Das Neue ist vielmehr das Ergebnis bestimmter kulturökonomischer Strategien der Umwertung der Werte, welche die Kenntnis der realen Kulturmechanismen und ihrer Funktionsprinzipien zur Vorausset-

zung haben.“ Das Neue entsteht also nicht durch die Differenz zum Alten, sondern durch eine Neubewertung der Werte des Alten. Retro-Innovationen sind nicht ohne Grund rückblickend betrachtet hoch erfolgreich. Es gibt sie eben noch, die guten alten Neuigkeiten.

Das Informationsparadoxon

Die Huldigung des Neuen ist vergleichsweise neu. Noch zu Beginn des 16. Jahrhunderts hatte das Alte einen besseren Ruf. Die Renaissance, die protestantische Reformbewegung oder der Humanismus von Erasmus ehrten das Alter – dann kam die Druckerpresse. Die Differenz, die in jenem Jahrhundert entstand, hieß Information. Information ist nach Gregory Bateson der Unterschied, der einen Unterschied ausmacht. Es entstand jener Sog der Zukunft, der bis heute stetig zunimmt und zu Süchten führen kann – die sogenannte Neugier. Aber: Eine Information verliert ihren Wert, sobald man sie kennt und sie ständig wiederholt wird – wie uns der Nobelpreisträger Kenneth Arrow wissen ließ. Das Wettrennen ohne Ziel begann. Das Alte ist nicht länger der Tyrann des Neuen. Das Neue ist sich selbst der Feind; es zerfällt in der Gegenwart.

Das Erfolgsparadoxon

Das Scheitern in Forschungsprozessen ist entgegen der „Kritischen Erfolgsfaktorenanalyse“ der Betriebswirtschaftslehre die wesentliche Ressource für Innovation. Der selbstironisierende Zweig der Technikgeschichte gescheiterter Innovationen nennt sich daher konsequent „Floppologie“. Die beim Kunden abgerauchte tabaklose Zigarette von Reynolds, die farblos geliebene Pepsi, der Gesundheits-Burger „McLean Deluxe“: Projekte mit dreistelligen Millioneninvestitionen – allesamt gescheitert. Michael D. Cohen, James G. March und Johan P. Olsen haben für das Phänomen der verführten oder gescheiterten Lösungen, die sich das passende Problem erst noch suchen müssen, die sogenannte Garbage-Can-Theorie entwickelt.

Im Müllimer der Technikgeschichte liegen Produkte wie der Apple Newton, der floppte, aber den weltweiten PDA-Boom einleitete und Apples iPod-Erfolg ermöglichte, der Growian als ungetümer Prototyp der Windkraftanlagen oder – hundert Jahre zurück – der Zeppelin, der trotz Absturzes immerhin für die Anschubfinanzierung von Unternehmen wie Domier, Maybach, MTU oder ZF Friedrichshafen sorgte.

Paul Beiersdorf hatte einen Pflastermull entwickelt, der entweder nicht haftete oder aber die Haut abriß. Er wurde dennoch verkauft – wie viele nicht funktionsfähige Produkte, die so die Weiterentwicklung finanzierten. Angeboten unter dem Namen Cito als „Sport-Heftpflaster für Radfahrer, Reiter & Touristen“, konnte er auch zum „Dichten von Luftreifen“ eingesetzt werden. Aufgrund des Devisenmangels musste auf durchsichtige Acetatfolie ausgewichen werden: der Tesafilm. Die Beispiele zeigen, dass die Umstände schlicht nicht die Probleme bereitgehalten haben, mit denen die Lösungen zunächst etwas anfangen konnten. Es geht also nicht nur um die Erfindung von Lösungen, sondern auch um die von Problemen.

Das Routineparadoxon

Bei Innovationen denken wir zuerst an das genialische Brachiale eines schumpeterischen schöpferischen Zerstörers. Nur sind es eben die evolutionären Innovationsprozesse und nicht die Durchbruchinnovationen, die auf dem Markt erfolgreich sind. Unternehmen müssen das Innovieren von Produkten und Leistungen routinisieren. Firmen wie die Brainstore AG im schweizerischen Biel und in Frankfurt sprechen von der Ideenmaschine – und zeigen seit 20 Jahren, dass man (kleine) Innovationen in 24 Stunden erzeugen kann, also keine zufälligen Gedankenblitze.

Das Kommunikationsparadoxon

Das Neue ist immer doppelt gefordert: Es muss einerseits ein neues Paradigma begründen und gleichzeitig die Unvereinbarkeit mit dem alten Paradigma kommunikativ zu vermitteln versuchen. Innovationen für die Zukunft werden aber in der Gegenwart mit den Bewertungsmaßstäben des Alten bewertet und kommuniziert. Dies führt zu einem zirkulären Überredungsversuch – Neues zu erklären mit den Mitteln des Neuen –, wie der Wissenschaftstheoretiker und -historiker Thomas Kuhn über die „Struktur der wissenschaftlichen Revolutionen“ ausführte. Die eleganten betriebswirtschaftlichen Penetrations- und Diffusionstheorien von Innovationen haben es vermutlich auch in Zukunft noch schwer. Zu Recht, denn Innovation ist eben nicht elegant.

Das Kannibalisierungparadoxon

Kannibalen fressen ihresgleichen. Innovationen auch. Die beste Konkurrenz für die eigenen neuen Produkte sind die eigenen nächsten Produkte. Diese virale Innovationspirale führt zu erheblich verkürzten Produktlebenszyklen und stellt Betriebswirte vor das Problem, dass sich Innovationen kaum noch amortisieren. Daher sind heutige Produktinnovationen zumeist Neuinszenierungen von Altem – aus Kostengründen. Kunden merken das, Wettbewerber auch.

Das Sozialisierungparadoxon

Wir denken meist an technische Innovationen, was eine der stärksten Innovationsbremsen sein dürfte. Soziale Innovationen haben einen ungleich höheren Erfolg bei sozialen Veranstaltungen wie Märkten – aus gutem Grund: Sie tragen zur Gesellschaftsverträglichkeit der technischen Innovationen bei, wie der Soziologe Wolfgang Zapf sehr innovativ ausführte. Soziale Innovationen verhandeln wir heute auch unter der Vokabel der Reform, der Erfindung neuer Formen für Gesundheit, Migration, Arbeit, Bildung, Klima oder Kapitalmärkte. Soziale Innovationen sind vor allem Organisations-, Management- und Politikinnovationen, die technische Innovationen und deren Durchdringung ermöglichen können. Wir brauchen beide! Zusammen! Hurra! ■

In zwei Monaten folgt: Wer nach allen Seiten offen ist, kann ziemlich dicht sein – über das Management fremder Kreativität.

Stephan A. Jansen ist Gründungspräsident der Zeppelin Universität am Bodensee und Inhaber des dortigen Lehrstuhls für Strategische Organisation & Finanzierung.

Literatur

- Arrow, Kenneth J.: *The limits of organization*. W. W. Norton, New York, 1974; 86 Seiten
 Bateson, Gregory: *Ökologie des Geistes*. Suhrkamp, 1985; 675 Seiten
 Cohen, Michael D. / March, James G. / Olsen, Johan P.: *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. In: *Administrative Science Quarterly* 17, 1972; S. 1–25
 Derrida, Jacques: *Eine gewisse unmögliche Möglichkeit, vom Ereignis zu sprechen*. Vortragsmanuskript an der Universität Montréal, 1. April 1997, Merve, 2003
 Groys, Boris: *Über das Neue – Versuch einer Kulturökonomie*. Fischer, 1992; 194 Seiten
 Kuhn, Thomas: *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Suhrkamp, 1976; 238 Seiten
 Zapf, Wolfgang: *Über soziale Innovationen*. In: *Soziale Welt*, Heft 1–2, 1989; S. 170–183