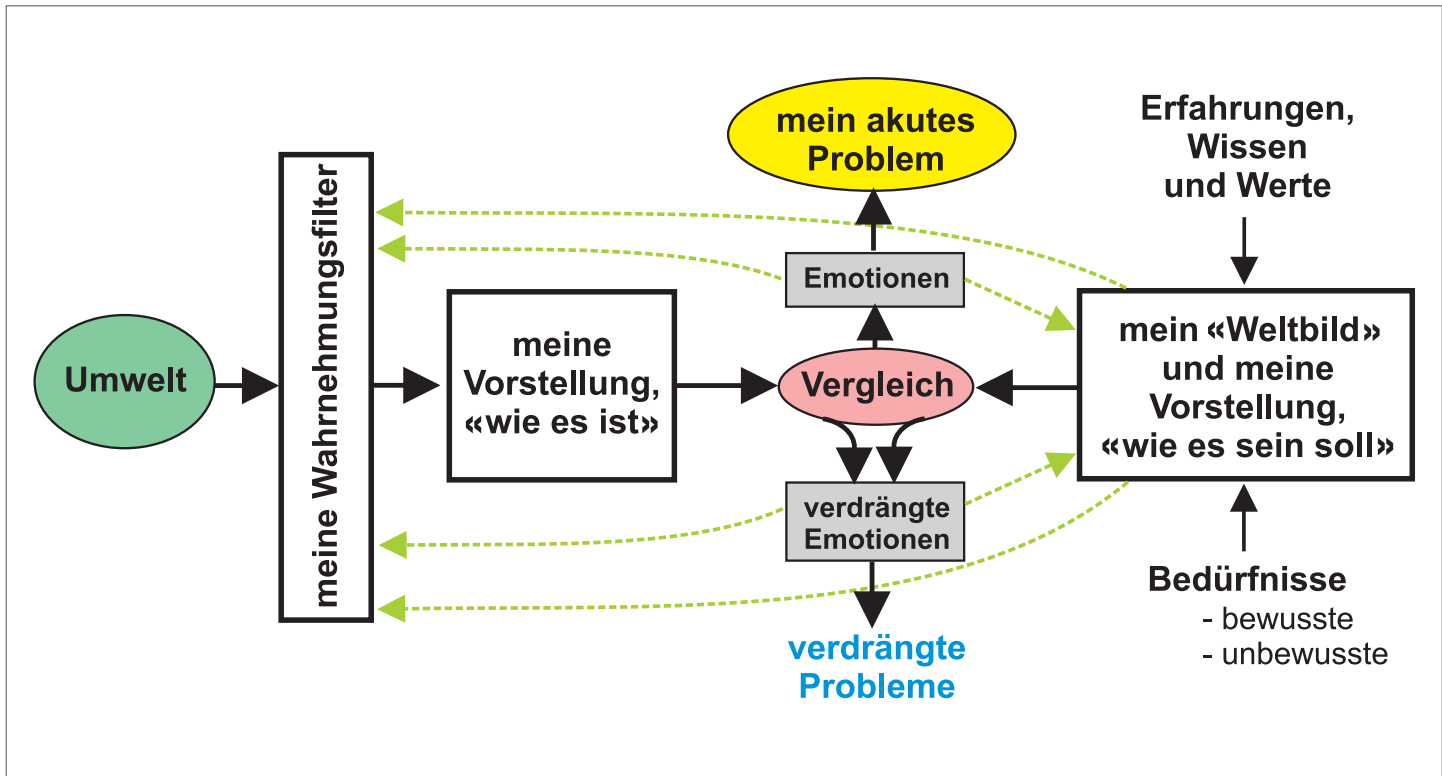


Krisenbewältigung durch Innovation?

Eine nüchterne Betrachtung über die Chancen und Gefahren von Innovationsprojekten. Eigentlich möchten wir gar keine Veränderung. Besonders dann, wenn es uns gut geht, möchten wir möglichst nichts ändern. Jetzt in der allgemeinen Wirtschaftskrise könnten Innovationen uns einen Weg in die Zukunft weisen.
 Von Bruno Umiker und Peter Schweizer.



Emotionen und damit verbundene «Probleme» entstehen in einem ersten Schritt aus dem Vergleich zwischen meiner Wahrnehmung «wie es ist» und meinen Vorstellungen (Wertvorstellungen) «wie es sein soll». In einem weiteren Schritt (grün mit unterbrochenen Linien eingezeichnet) beeinflussen diese Emotionen wiederum meine Wahrnehmung und meine Vorstellungen, wie es sein soll.

Innovation ist eine mögliche Strategie, um unternehmerische Ziele zu erreichen. Aber:

- Eine «innovative» Idee ist noch keine Innovation.
- Eine Kostensenkung ist noch keine Innovation.
- Eine Erfindung ist noch keine Innovation.

satz zu einer Produktinnovation geht man mit Kostensenkungsmaßnahmen jedoch viel kleinere Risiken ein, und sie wirken sich meist auch viel rascher positiv auf das Geschäftsergebnis aus als eine Produktneuentwicklung.

zuverlässig und bewährt funktionieren. «Innovative» Betreibergruppen, die irgendwie herum experimentieren, würden eine Gefahr darstellen.

- Boykott durch die eigene Branche kann ein neues Produkt blockieren.

«Man zielt sich zwar hinterher gerne mit der Innovation – aber nie mit dem Störenfried Innovator.»

Bruno Umiker/Peter Schweizer

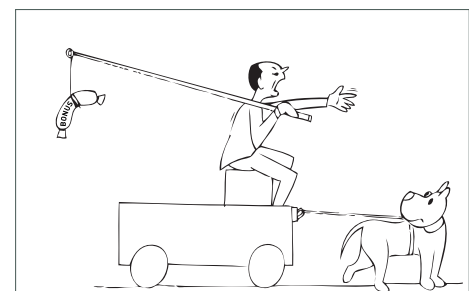
- Ein Prototyp ist noch keine Innovation.
- Erst ein Produkt, das erfolgreich auf dem Markt eingeführt wurde, ist eine Innovation.

Kostensenkung ist keine Innovation
 Kostensenkung ist gut für die Rentabilität. Besonders dann, wenn man sie nicht an die Kunden weitergeben muss. Im Gegen-

Innovation ist nicht immer das richtige Rezept
 Es gibt allerdings Situationen, in denen eine Innovation kontraproduktiv wirken kann:

- Traditionsreiche Luxusgüter dürfen nicht zu innovativ sein.
- Grosse Versorgungsanlagen wie Elektrizitätswerke, Gaswerke, Wasserwerke müssen

«Niemand erdenke oder erfinde etwas Neues!» heisst es in einer alten Zunftordnung.



Wo Anreizsysteme in die falsche Richtung zeigen, hilft alles Zureden nichts.

Innovation ist mit sehr grossen Risiken verbunden

Man kann mit Neuerungen Geld verlieren, oder noch viel schlimmer: Man könnte sich bei einem Misserfolg blamieren und das Gesicht verlieren.

«Mit Innovation geht eine Firma immer Risiken ein. Ohne Innovation geht die Firma immer ein.»

Ferdinand Pièche

Neuerungen können ganze Branchen arbeitslos machen. Dabei geschehen die Existenz gefährdenden Veränderungen oft gar nicht in der eigenen Branche. So litt zum Beispiel die Schreibmaschinenindustrie nicht unter Konkurrenten mit besseren Schreibmaschinen, sondern unter den Personal Computers. Gleichzeitig verschwand auch die Nachfrage nach Tippex. Die Fotoindustrie wurde nicht durch bessere Filme gebeutelt, sondern durch die elektronische Kamera. Die Telefonkabinen verschwanden nicht von unseren Strassen und Plätzen, weil die Leute nicht mehr telefonierten, sondern weil jeder ein Mobiltelefon besitzt.

Auch bei mehr oder weniger gut geplanten neuen Produkten ist der Markt und sind die Akzeptanz im eigenen Betrieb und in der Branche oft nicht kalkulierbar. In der freien Marktwirtschaft bleibt der Kunde weiterhin das «störendste» Element.

Die Storensteuerung der Griesser AG als ein Beispiel erfolgreichen Innovationsmanagements

An der Swissbau 2001 stellte die Firma Multronic AG (damals noch eine Tochter der Griesser AG) ihre neue Storensteuerung der Fachwelt vor. Der Markterfolg des neuen Sortiments übertraf die Erwartungen. Das kam nicht von ungefähr. Es war das Resultat systematischen Innovationsmanagements auf der technischen wie auch auf der psychologischen Ebene.

Die Ausgangslage war auf den ersten Blick alles andere als ideal. In der Firma war über Jahre hinweg ein Sortiment mit vielen Einzelkomponenten entstanden, das die Anforderungen des Marktes nicht mehr abdecken konnte. Ängste kamen auf, dass die kleine Firma vom Markt verschwinden würde, weil ihr die Kraft für die notwendigen Innovationsschritte fehlen würde. Aber auch unter den Mitarbeitern gab es Ängste, dass ihr Expertenwissen über die bisherigen Produkte nicht mehr gefragt sein würde. Dazu kamen Unsicherheiten über die technische Entwicklung und die zukünftigen Anforderungen des Marktes. Der damaligen Geschäftsleitung gelang es aber, diese Ängste in erfolgreiche Projekte umzuleiten.

Innovationen haben immer schon grosse Chancen geboten

Die meisten Firmen verdanken ihre heutige Existenz wenigen oder sogar nur einer einzigen früheren erfolgreichen Innovation: · Dyson Zyklon-Staubsauger

- Multronic Storensteuerungen (heute Griesser Electronic)

Innovationserfolge werden hinterher gerne stolz herumgeboten und schön dargestellt, selbst wenn Firmen sich rückblickend eher schämen sollten, wie sie mit den Innovatoren umgegangen sind. Beispiele:

- Nespresso
- RISC Prozessor
- Swatch

Letztlich zählt der wirtschaftliche Erfolg, und viele Firmen existieren nur noch, weil sich ein Pionier mit seinen Ideen gegen alle Widerstände durchgesetzt hat. Wenn aber Innovation so gesund sein soll, warum tun wir uns so schwer damit?

Innovationen sind ein möglicher Weg aus der Krise

Jedes System, das in der Natur überleben und seine Integrität aufrechterhalten will, benötigt Schutzmechanismen gegen Einflüsse von aussen. Die wirksamsten Schutzmechanismen reagieren automatisch gegen jede Veränderung – egal, ob diese Veränderung für das System «gut» oder «schlecht» ist. Die Folgerung daraus:

- Grosse Innovationen müssen immer an den Schutzmechanismen vorbei umgesetzt werden.
- Ideen, die keine Abwehr verursachen, sind daher entweder nicht neu oder werden nicht ernst genommen.

Dabei können wir Probleme auf verschiedene Weisen lösen. Denn in unserem Gehirn entstehen die Probleme aus der Differenz zwischen unserer Wahrnehmung und unseren Sollvorstellungen, das heisst: Unser Gehirn will diese Differenz reduzieren und in Harmonie leben.

Verlustaversion

Kaneman und Tversky haben gezeigt: Wir fürchten uns viel mehr vor einem Verlust als uns ein gleich grosser Gewinn freut.

Kontraproduktive Anreizsysteme

Es ist nicht immer sofort ersichtlich, wenn

Anreizsysteme in die falsche Richtung zeigen. Oft stellt man erst nachträglich in einer Krise fest, dass die Mitarbeiter durch Anreize in die falsche Richtung geführt wurden.

Lust auf Innovation

Die Lust auf Veränderung ist individuell. Jeder Veränderungswunsch und jede Idee für eine Veränderung entsteht aus dem Wunsch nach Verbesserung: Es ist der Wunsch nach gesteigerter Lebensqualität, nach Steigerung der Effizienz, nach Machterhöhung, Machtabsicherung, Existenzsicherung etc. Die Lust auf Veränderung verstärkt bzw. erzeugt die Bereitschaft, geistige, zeitliche und finanzielle Investitionen zu tätigen, Risiken einzugehen, um später noch mehr geniessen zu können.

Der PIA-Prozess

PIAP = Psychological Innovation Awareness Process (nach Umiker und Schweizer)

1. Schritt

Bewusstmachen der vorhandenen Ängste und Chancen.

Das Ziel besteht dabei darin, alle – auch verdeckte – Widerstände offen zu legen und zu legitimieren, aber auch zu zeigen, dass man gemeinsam Erfolg haben will.

2. Schritt

Der Strategieprozess:

Die Grobstrategie wird definiert und kommuniziert. Dabei werden die möglichen Konsequenzen offen gelegt: Mögliche Ängste, Risiken und Chancen. Wer gewinnt, und wer verliert? Dem Widerstand wird Freiraum gegeben. Niemand wird allein gelassen.

3. Schritt

Der Innovations-Zielformulierungsprozess:

Es werden konkrete Ziele formuliert, und es wird eine Zielhierarchie erarbeitet. Dabei entsteht auch eine Sehnsucht nach der Situation, wenn die Ziele erreicht sind.

4. Schritt

Der Entwicklungsprozess:

Die Suche nach Innovationsvarianten; je nach Zielrichtung starten jetzt einzelne Entwicklungsprojekte unter Einsatz der klassischen Projektmanagement- und Produktentwicklungsmethoden.

Der Bewusstmachungsprozess

Der Geschäftsleiter verstand es, die Situation für alle Beteiligten transparent zu machen. Ängste, Chancen und Gefahren wurden offen diskutiert. Ein wichtiges Signal in dieser Phase war auch die aktive Unterstützung für Mitarbeiter, sich weiterzubilden und sich

damit für den Umgang mit den neuen Herausforderungen zu qualifizieren. So spürten die Mitarbeiter: Der Chef will zusammen mit uns kämpfen. Er wird uns nicht hinauswerfen und neue Spezialisten anstellen.

Der Strategieprozess

Bald war klar: Es konnte nicht darum gehen, einfach mit neuer Technik neue Geräte zu konstruieren, sondern es ging um die Frage: «Welche Position hat die Firma in fünf Jahren am Markt?» Auch diese Überlegungen wurden zusammen mit dem Kader und den Projektleitern entwickelt. Die neuen Ziele und die Überlegungen, die dazu führten, waren damit allen gemeinsam und mussten nicht mehr «verkauft» werden.

Der Zielformulierungsprozess war anschliessend eine logische Folge, und unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen konnten Entwicklungspläne abgeleitet werden.

Die Entwicklung und Auswahl der technischen Lösungsvarianten sowie deren Realisierung erfolgten anschliessend nach bewährter Ingenieurmethodik. Dass der Projektleiter dabei die Methoden anwandte, die er sich inzwischen in einem Nachdiplomstudium für Produktentwicklung angeeignet

hatte, machte sein Vorgehen noch effizienter. Dank der früheren Schritte hatte er auch nicht mit grossen Widerständen zu rechnen.

Managementinvolvement

Das persönliche Engagement des Geschäftsführers hatte ebenfalls eine starke Wirkung. Dadurch, dass er regelmässig an den Sitzungen teilnahm und die neue Steuerung selbstverständlich auch bei sich zu Hause testete, signalisierte er den Stellenwert des Projektes und erzeugte damit eine starke Motivation bei den Beteiligten, sich ebenfalls dafür einzusetzen.

Das bei der Griesser AG angewandte Vorgehen entspricht dem von Umiker und Schweizer entwickelten PIA-Prozess, mit dem wichtigen Innovationsschritten vorangestellt Abwehrverhalten gegen Veränderungen vermieden und Energie für Neues aktiviert wird.

Je nach aktueller Situation, Stimmung und Offenheit bei den Beteiligten werden die Punkte des PIAP mehr oder weniger sachte angegangen bzw. durchlaufen. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass allein schon das Ansprechen der Ängste und Gefahren für die möglichen Verlierer die Situation stark entspannt.

Literatur

Daniel Kahneman, Amos Tversky: Prospect theory: An analysis of decision under risk, In: Econometrica, 1979, Vol. 47, No. 2, S. 263–291.

Peter Schweizer: Systematisch Lösung werden, vdf Hochschulverlag, Zürich 2008

Peter Schweizer: Systematisch zu Lösungen führen, vdf Hochschulverlag, Zürich 2008

O. Stillhard, M. Rohner, Peter Schweizer: Systematisch zum Markterfolg – ein Erfahrungsbericht, In: Technische Rundschau, Nr. 6/2002

Bruno Umiker und P. Truttmann: Gemeinsam die Zukunft vorwegnehmen, In: io Management, BWI Zürich 1996, Seiten 43ff

Bruno Umiker: Wenn ich an Sicherheit denke. In: Bulletin SEV/VSE 23/01, Seite 54

Adresse der Autoren:

Bruno Umiker

Dipl. EL.-Ing ETH, lic. phil.

Walter Umiker + Co. AG

Forchstrasse 301, 8032 Zürich

Peter Schweizer, Dipl. Ing. ETH

MethoSys GmbH

Freiestrasse 131, 8032 Zürich



Einzigartige Ausblicke

Unsere Filigranverglasungen eröffnen neue Horizonte und erfüllen höchste Ansprüche an exklusives Architekturdesign.

BERGER
swissFineLine®

Berger Metallbau AG, 3550 Langnau, Telefon 0800 100 400, www.filigranverglasung.ch