

Sehr geehrter Herr Landrat Dr. Coenen,

Sehr geehrter Herr Prof. Rogel und Herr Pohl,

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich freue mich sehr und danke Ihnen, dass ich heute an dieser Veranstaltung teilnehmen darf. Vielleicht tragen meine Gedanken und Worte dazu bei, die Frage „Sind Innovationen planbar?“ zu beantworten.

Die zweite, damit zusammenhängende, aber nicht gestellte Frage lautet: Wenn Innovationen planbar sind oder wären, wie geht das? Was müssen – oder besser – was können Menschen oder Unternehmen tun, um Innovationen geplant umzusetzen? Gibt es den Königsweg, um innovativ zu werden?

Manche Sprichwörter bringen Dinge viel besser auf den Punkt, als ich es könnte. Beim Schreiben dieser Rede habe ich im Internet etwas gefunden, das auf diese Fragen passt und ich gerne mit Ihnen teilen möchte:

»Wer will, findet Wege, wer nicht will, findet Gründe.«

Spruchwort, Autor unbekannt

Ich möchte Ihnen zwei Antworten auf die genannte Leitfrage für den heutigen Abend geben, auch wenn sie zunächst allgemein gehalten sind.

Danach möchte ich diese Antworten mit Beispielen aus der Innovations- bzw. Innovationsmanagement-Beratung begründen. Die ZENIT GmbH ist eine 1984 gegründete, öffentlich-private Partnerschaft mit unternehmerischer Funktion und Auftrag. Wir sind laut unserer Satzung dazu da, insbesondere KMU aus NRW, also kleine und mittlere Unternehmen, bei Innovation und Technik zu unterstützen und zu begleiten. ZENIT arbeitet seit über 30 Jahren daran, die Innovationen umzusetzen oder um es besser mit unserem Unternehmens-Motto zu sagen.

„Wir bewegen Innovationen“.

Innovationen, Innovationsfähigkeit von Unternehmen oder Personen, Innovationsberatung sind mir daher hoffentlich keine Fremdworte. Aus diesen langjährigen Erfahrungen und den damit verbunden Netzwerken und Projekten von ZENIT, zu denen ich seit 2009 als Berater und seit September 2017 als Mitglied der Geschäftsführung beitrage, hoffe ich, Ihnen verständliche Antworten inklusive einer überzeugenden Begründung geben zu können.

Die erste Antwort auf die Frage „Sind Innovationen planbar?“ lautet:

Es kommt darauf an!

Klingt unbefriedigend, ist aber wichtig. Es kommt darauf an.

Ich habe sehr lange gebraucht, um diese universelle Antwort für mich zu akzeptieren, und noch länger, um die Weisheit dieser Aussage zu verstehen.

Es kommt immer auf den jeweiligen Ort, die handelnden Personen und die Zeit an. Natürlich gibt es auch allgemeingültige Muster und Regeln, aber dennoch ist immer die jeweilige Situation von besonderer Bedeutung.

Machen zwei das Gleiche, ist es doch nicht dasselbe. Machen die gleichen Personen dasselbe an einem anderen Ort oder zu einer anderen Zeit, kann das Ergebnis ein völlig anderes als beim ersten Mal sein.

Im Sport können auch keine Ergebnisse geplant werden –zumindest nicht mit legalen Mitteln -, sondern nur die Voraussetzungen für ein mögliches vielleicht sogar bestmögliches Ergebnis geschaffen werden. Das reale Geschehen „auf dem Platz“ oder im Wettkampf hängt wesentlich von den Gegnern, dem Schiedsrichter und von gegebenen Rahmenbedingungen ab – im Unternehmensalltag ist das eben die Konkurrenz oder Kunden, die sich anders verhalten, als wir sie gerne hätten.

Gleichzeitig nehmen generell Wissen und Technologien, also auch Innovationen zu, um Voraussetzungen für optimale Ergebnisse zu schaffen. Das gilt für den Sport wie für die Gesellschaft als Ganzes oder eben Unternehmen.

Das Internet hat das ganze Spiel noch einmal grundlegend verändert. Noch nie waren die Informationsmöglichkeiten einfacher und zugänglicher – das heißt, wir müssen immer davon ausgehen, dass unsere Netzwerke, Partner, Zulieferer oder Kunden mindestens über die gleichen Informationen oder Wissenstand wie wir verfügen.

Das führt im Ergebnis zur sogenannten „Open Innovation“, also lt. Wikipedia zur

„Öffnung des Innovationsprozesses von Organisationen und damit die aktive strategische Nutzung der Außenwelt zur Vergrößerung des Innovationspotenzials. Das Open-Innovation-Konzept beschreibt die zweckmäßige Nutzung von in das Unternehmen ein- und ausdringendem Wissen, unter Anwendung interner und externer Vermarktungswege“

Die Schattenseite dieser Öffnung und der Echtzeitkommunikation im Internet sind Fake News oder Halbwahrheiten, die schnell zu einem Sturm werden können. Daher brauchen heutzutage Neuerungen - damit sie sich wirklich durchsetzen können - eine Einbettung in

eine Kommunikationsstrategie, um unter anderem auch heftige Angriffe überstehen zu können.

Manchmal ist sogar Schweigen notwendig bzw. die richtige Form der Kommunikation. Gerade auch bei Innovationen, die eher einer Saat gleichen und wachsen müssen, gilt das, um die Veränderungen nicht zu früh einzuengen.

Die zweite universelle Antwort auf die Frage „Sind Innovationen planbar?“ lautet:

Sowohl als auch.

Ich kann auch sagen beides: also sowohl Ja als auch Nein.

Diese Gleichzeitigkeit ist schwer auszuhalten. Wir alle wünschen uns gerne eindeutige Antworten, um uns darauf einzustellen oder eben einen Planungsprozess für die nächste Innovationen zu starten.

Auch wenn ich nicht besonders bibelfest bin, habe ich im Internet das berühmte Zitat von Matthäus nachgelesen:

„Eure Rede aber sei: Ja, ja; nein, nein. Was darüber ist, das ist vom Übel.“

Dann bin ich für Sie heute wohl von oder Ihr Übel, da ich für die Innovationsplanung ein deutliches sowohl als auch bevorzuge.

Für Innovationen in Unternehmen und erst recht für Innovationsberatung mit und für Unternehmen gilt diese Eineindeutigkeit nach meiner Einschätzung nicht. Ich hatte schon gesagt, dass es auf die Situation, auf die Person und auch auf die Zeit ankommt.

Darüber hinaus gibt es bei Innovationen aber Aspekte, die gegen diese geforderte Eineindeutigkeit einer Planung oder Nicht-Planung sprechen. Dazu gehören z. B.

- Notwendige Freiheiten und Freiräume für die Innovatoren, weil man sie nicht verordnen kann
(Versuchen Sie es mal mit der Aufforderung an Ihre Belegschaft: Seid kreativ und innovativ! Es wird ganz sicher nicht von alleine kommen, sondern braucht den richtigen Rahmen und die richtigen Methoden und die richtigen Menschen, die sich auch etwas trauen wollen und dürfen)
- Zufälle und Glück, damit sich Innovationen tatsächlich durchsetzen
(Penicillin ist hierfür ein schönes Beispiel)

- Desinteresse oder Widerstand von denen, die durch Neuerungen etwas zu verlieren haben.

In der Literatur wird frei nach Machiavelli davon gesprochen, dass man alle die zum Feinde hat, die bei Neuerungen etwas zu verlieren haben, und nur lauwarme Verteidiger, die möglicherweise etwas gewinnen können)

Ich komme darauf gleich zurück.

Bevor ich das „Ja und das Nein der Planbarkeit von Innovationen“ erläutere, möchte ich noch Gandhi zitieren, der mit der Unabhängigkeit Indiens eine erfolgreiche Innovation umgesetzt hat.

„Zuerst wird Du belächelt, dann bekämpft, danach respektiert“

Diese Reihenfolge sollte jeder Mensch kennen, wenn Innovationen geplant und umgesetzt werden.

Ja, Innovationen sind planbar, weil bewährte Instrumente, Methoden, Verfahren und Erfahrungen vorliegen, die hervorragend in Unternehmen, die innovieren wollen oder müssen, eingesetzt werden können.

Je nach Quellen gibt es 25 – 100 solcher Methoden und Prozesse. Auf eine individuelle Erläuterung verzichte ich heute gerne.

1. Diese Innovationsinstrumente, Methoden, Verfahren sind übertragbar, gelten also für unterschiedliche Personen und Unternehmen
(kleine oder große Unternehmen, unterschiedliche Branchen oder Anwendungen, „jüngere“ oder „ältere“ Menschen und Unternehmen, inhaber-/familiengeführte Unternehmen oder Beteiligungen/Kapitalgesellschaften)
Bei diesen Begriffen handelt es sich nicht um Gegensätze, sondern eher um Beziehungen zum jeweils anderen. Mit anderen Worten:
Ein Start-Up-Unternehmen kann und wird auch oft von erfahrenen Menschen gegründet. Größere Familienunternehmen können genauso bürokratisch oder konservativ sein wie Kapitalgesellschaften innovativ und nachhaltig.
2. Diese bewährten Innovationsinstrumente, Methoden, Verfahren entsprechen dem allgemein akzeptierten Stand des Wissens oder sogar wissenschaftlichen Standards. Sie sind also wiederhol- und überprüfbar.

Mit anderen Worten: Diese Instrumente, Methoden, Verfahren funktionieren in verschiedenen Situationen und mit verschiedenen Personen. Sie sind umfassend in der Literatur beschrieben.

Es gilt wie in anderen Bereichen des modernen Lebens eher die Qual der Wahl. Business Canvas als Beschreibung von Geschäftsideen auf einer Seite, Design Thinking, das jetzt alle machen, oder der Digital Innovation Quotient, um den Grad der Digitalisierung in Unternehmen zu messen, sind drei Beispiele solcher richtigen und sinnvollen Innovationsansätze.

Dennoch entsteht bei mir der Eindruck: Je englischer oder moderner der Begriff, umso mehr geht es um das reine Marketing oder um eine Kompetenzbehauptung der Innovationsberater /beraterinnen.

3. Ja, Innovationen sind planbar, weil die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Personen tatsächlich systematisch entwickelt und umgesetzt werden kann. Dazu gehören

- eine gelebte und gepflegte Unternehmenskultur,
- eine akzeptierte und schriftlich bzw. bildlich festgehaltene Strategie / Zukunftsvorstellung, die über das Tagesgeschäft hinaus geht,
- Ideenmanagement- und Auswahlprozesse, die zum jeweiligen Unternehmen passen,
- ein wohlwollender Umgang mit Fehlern, die notwendigerweise in Innovations- und Veränderungsprozessen passieren
- sowie Organisationsprinzipien und Führung, die Innovationen tatsächlich wollen und umsetzen (Innovation hat immer die Komponente machen)

So, jetzt zum Nein, warum Innovationen nicht planbar sind.

Innovationen sind nicht Ideen oder Erfindungen, die beide übrigens auch nicht auf Knopfdruck funktionieren oder abgerufen werden können. Bereits Ideen und / oder Erfindungen brauchen Freiheiten und Freiräume sowie Glück und Zufälle.

Noch viel wichtiger sind auf der nächsten Stufe der Innovationsentwicklung allerdings die tatsächliche Umsetzung von Neuerungen, z. B.

- in verbesserte oder komplett neue Produkte und Dienstleistungen (Produktinnovation)
- in veränderten oder komplett neuen Materialien, Technologien, Verfahren und Prozessen (technische / Verfahrensinnovation)

- Übertragung von Lösungen, Technologien oder Produkte in neue Anwendungen oder Märkten mit ebenfalls neuen Kundengruppen (Transferinnovation)
- In Geschäftsmodellinnovationen, also zum Beispiel die Ergänzung von Produkten durch Datenanalyse oder Plattformökonomien, wie sie im Internet entstanden sind.

Wie gesagt, erst das Machen und die Umsetzung führen dazu, dass aus Ideen oder Erfindungen Innovationen, also realisierte Neuerungen werden.

Daraus folgt die Auseinandersetzung mit oder die Veränderung von Realitäten. Die wichtigste Eigenschaft von Innovatoren oder Innovationen ist daher eine gute Portion

"Es geht doch!"

und die Überzeugung, dass auch was anderes möglich ist, als das, was schon da ist.

Aber: Es gibt überall und immer Vorgesetzte, Kollegen, Freunde oder Nachbarn, die sagen:

"Das haben wir immer schon so gemacht"

"Das geht nicht"

oder in der kompetenten Form der Ingenieure, Wissenschaftlern oder Meistern: "Das kann technisch niemals gehen".

Henry Ford hat dies zu der Bemerkung geführt.

„Besorgt mir Ingenieure, die noch nicht gelernt haben, was nicht geht!“

Je nach Situation oder auch Person scheitern bereits in dieser Phase oder Auseinandersetzungen mögliche Innovationen.

Die Form, Intensität und Bösartigkeit des jeweiligen Desinteresses oder des Widerstands sind nicht bekannt und damit auch nicht planbar.

Auch die positive Kraft zur Umsetzung von innovativen Veränderungen ist nicht planbar. Sie kann u. a. durch die Innovationsmethoden oder auch durch eine Innovationsberatung, wie z. B. ZENIT anbietet, gestärkt und entwickelt werden.

Wenn diese positive Kraft aber nicht oder zu wenig vorhanden ist, bleiben Ideen und Machbarkeitsstudien reine Absichten, die noch zu bestätigen und umzusetzen sind.

Bei Erfindungen ist es durchaus ein Regelfall, dass sie erst lange nach ihrer Entdeckung aufgegriffen und in neue Produkte, Dienstleistungen, Technologien oder Geschäftsmodelle transformiert werden.

Das ist auch der Grund, warum Innovatoren und Unternehmen, die solche theoretischen Möglichkeiten so verändern, dass sie nutzbar werden, bekannter und reicher werden als die ursprünglichen Ideengeber. So war z.B. Bill Gates nicht der erste Mensch, der ein Betriebssystem für einen Computer entwickelt hat, sondern seine Übertragung auf den Personal Computer war das Geheimnis der eigentlichen Innovation.

Innovation heißt machen und umsetzen, aus Niederlagen lernen und hartnäckig das "Es geht doch" verfolgen. Manchmal muss man nicht nur schweigen, sondern auch die ganzen Besserwisser ignorieren.

Innovatoren sind Bessermacher – gegen alle Bedenken. Im Erfolgsfall haben es natürlich alle gewusst und waren schon immer dafür.

Es sind immer Personen und Persönlichkeiten, die am Anfang einer Innovation die drei berühmten Fs überzeugen, um ein Team zu bilden oder die erste Finanzierung zu sichern, also

- Familie (im weitesten Sinne)
- Freunde (auch Kollegen)
- Freaks (die eine besondere Beziehung in ihrem Feld pflegen und sich für Neuerungen offen sind)

Wenn Ideen bzw. Machbarkeitsanalysen nicht durch Prototypen, Business Pläne oder Umsetzungsprojekte in dieser Phase durch die drei Fs reifen, bleiben sie irrelevant. Das innovative Potenzial bleibt also ungenutzt.

Beide Ebenen,

1. also die Persönlichkeit der Innovatoren im Sinne von Lernfähigkeit, Überzeugungsfähigkeit und Führungsfähigkeit, um auch Widerstände zu meistern,
2. aber auch das unterstützende Umfeld, das moralisch und finanziell hilft,

sind für Innovationen notwendig. Sie sind nicht planbar.

Wie im Sport können hier nur die Bedingungen und Voraussetzungen für bestmögliche Ergebnisse geschaffen werden. Und trotzdem kann es schief gehen.

Nach diesen eher grundsätzlichen Betrachtungen möchte ich Ihnen einige Beispiele aus meiner Beratungspraxis von ZENIT nennen.

Ich rede jetzt nicht über das Silicon Valley oder Unternehmen, die zu Imperien wurden. Steve Jobs, Bill Gates, Jeff Bezos oder Mark Zuckerberg sind ohne Zweifel erfolgreiche Unternehmer, die Innovationen durchgesetzt haben.

Aber für die meisten Menschen und KMU gilt eine völlig andere Lebens- und Unternehmerwirklichkeit. Der Innovations- und Neuigkeitsgehalt ist eine Frage der Perspektive und der handelnden Personen. Was für den einen klar und eindeutig ist, ist für den Anderen Neuland, das gelernt werden muss.

Wenn eine Firma noch nie in einem Online-Shop verkauft hat, kann es durchaus innovativ sein, einen solchen aufzubauen. Vielleicht ist es aber ökonomischer, sich einem bestehenden anzuschließen. Und wenn ja, welchem? Werde ich da nicht über den Tisch gezogen? Wie kann ich hier bestmöglich und informiert eine Entscheidung treffen?

Innovative Personen oder Unternehmen sind offen für Veränderungen. Damit bleiben oder werden sie wettbewerbs- und anpassungsfähig. Innovationen umfassen nicht nur Technik und Entwicklung, sondern auch Themen wie Organisation, Finanzierung, Führung, Kommunikation und Kooperationen. Wer Innovationen angehen möchte, muss bereit sein, bislang unbekannte Wege zu gehen, Fehler zu akzeptieren und daraus systematisch zu lernen.

Dafür gibt es diverse öffentlich-finanzierte Beratungsprogramme, so dass Unternehmen auch die Unterstützung von Experten nutzen können. Die Förderquote reicht je Programm und Schwerpunkt von 50-100%. Aber ich will hier nicht zu viel Werbung in eigener Sache machen.

Beispiele, die auch im Internet nachzulesen sind.

- 1) GipsClips-Verbindungen der Gebrüder Schmidt, die nicht mit dem bisherigen Geschäft zu tun haben. Sie wurden entwickelt, weil die am Markt erhältlichen Produkte nicht ausreichen.
Eigene GmbH, eigenes Geschäftsmodell mit neuen Kunden und dem Risiko das bisherige Geschäftsmodell mit Antriebstechnik zu gefährden.
=> Produktinnovation und neuer Markt für Unternehmen

- 2) APS GmbH: Praxisfall Industrie 4.0 - Workshop hilft bei Kundeneinbindung in Unternehmensabläufe
⇒ Digitalisierung durch Prozessanalyse der Auftragsentwicklung.

3) KNE GmbH

Technische Exzellenz, aber veränderte Rahmenbedingungen in der Bildung (Schüler bringen zunehmend ihre eigenen und damit unterschiedlichen Geräte wie Tablets und Handys mit)

⇒ Organisations- und Kulturveränderung durch Einstellung nicht-technischer Menschen als Schlüssel für einen veränderten Vertrieb

4) ROMEX AG

Zusammenführung von bisher getrennten Vertriebswegen, da bisher in unterschiedliche Märkte und Zielgruppen gedacht wurde (Pflasterfugenmörtel und Bodenbelägen),

Definition eines Innovationsvorhabens im Sinne eines F&E-Projektes:

Pflasterfugenmörtel, der bei -5° Grad noch zu verarbeiten ist

=> Organisationsveränderung und Definition eines Entwicklungsprojektes

5) Iprotec GmbH

Unterstützung bei Finanzierung, Plausibilitätsprüfung für Business Plan und Kooperation mit einem großen Unternehmen

=> Definition eines Forschungs- und Entwicklungsprojekt und Unterstützung bei Strategieentwicklung

6) Dickmanken GmbH

Feedback zu einer Aktualisierung eines Online-Konfigurators für Möbel durch Übernahme der Kundenperspektive und Vergleich mit den Wettbewerbern

=> Innovationsmanagementberatung und Digitalisierung

Ich möchte mit einem Zitat von Calvin Coolidge, dem 30. US-Präsident abschließen, da es das heutige Thema gut abrundet.

»Nichts auf der Welt kann Beharrlichkeit ersetzen.

Talent nicht; nichts ist weiter verbreitet als erfolglose Männer mit Talent;

Genialität nicht; das verkannte Genie ist schon fast zum geflügelten Sprichwort geworden;

Bildung nicht; diese Welt ist voll von gebildeten Versagern;

Beharrlichkeit und Entschlossenheit allein sind ausschlaggebend.«

Mit diesen beiden Komponenten werden Innovationen auch planbar.

Ich wünsche Ihnen einen schönen Abend.