

## Top oder Flop – oder nur beinahe? Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg von Innovationen?

Von Nikolaus Schmitt

Was macht eine erfolgreiche Innovation aus? Was ist das Geheimrezept für den Erfolg? Ist es das Investitionsvolumen, die gut angelegte Umfrage nach dem Kundenwunsch, oder die Schweißmenge des Innovators? Nicht immer sind es die großen Dinge, die eine Innovation über viele, viele Jahre trägt und zum Erfolg werden läßt. Nicht immer sind es die auf den ersten Blick vermeintlich disruptiven.

### **Innovationen schweben nicht im leeren Raum, sie stehen immer in einem Kontext**

Im Jahre 1969 rechte Robert W. Gore eine dünne Teflonfolie und stellte fest, dass sie porös war, ohne aber ihre Festigkeit zu verlieren. Er ließ die Folie zwischen Textilstoffen einnähen und hatte so die ersten Kleidungsstücke geschaffen, die zwar Wasserdampf durchlassen, nicht aber flüssiges Wasser. Diese Innovation ist heute noch bahnbrechend und wird erfolgreich in Sportbekleidung und industriellen Anwendungen vermarktet. Andere Erfindungen klingen wesentlich spektakulärer, kamen aber nie richtig zum Durchbruch. Theodor Maiman, der Erfinder des Lasers patentierte und demonstrierte 1976 bereits ein Laser-TV-Gerät. Etwa 20 Jahre später versuchte eine sehr ideenreiche Truppe, diese Innovation wieder aufzunehmen und mit neuester Technologie umzusetzen. Bis auf sehr spezielle professionelle Anwendungen sind Laser-TV-geräte bis heute nicht auf dem breiten Massenmarkt. Warum?

Die eine Innovation ließ sich nahtlos in bestehende Produkte integrieren und verbesserte diese wesentlich, sie war von vornherein anschlussfähig. Die andere traf es nicht so gut. Dies ist allerdings nur einer von vielen wichtigen Aspekten. So war in den 1990er Jahren HD-Filmmaterial noch sehr selten, man fürchtete die hohen Kosten. Und mit herkömmlichen niederauflösenden Material war das Laser-TV nicht sehr eindrucksvoll. Und viele andere Gründe kamen noch dazu. Letztlich war das Einfachere der Feind des (prinzipiell) Besseren, und Großbild- LCD- oder TFT-Displays eben viel billiger und einfacher herzustellen. Henne oder Ei? Plötzlich war auch HD-Aufnahmematerial der Standard.

Ein anderes Beispiel: Video2000 und Betamax waren Ende der 1970er Jahre die besten Wiedergabestandards für Videokassetten – trotzdem setzte sich der erst später entwickelte VHS-Standard weltweit durch – angeblich wegen enger Verträge des VHS-Anbieters JVC mit Anbietern bestimmter Video-Genres, die andere Anbieter aus moralischen Gründen ablehnten. Hier bestimmte der Inhalt des verfügbaren Kassettenmaterials den Erfolg, nicht die beste technische Lösung – und für diesen Inhalt war die technische Rekorderqualität sogar nebensächlich. Andere Innovationen waren vor 20 Jahren noch völlig undenkbar, und jeder Fachmann hätte einen für verrückt erklärt, wenn man sie vorhergesagt hätte, wie beispielsweise die Verwendung von Weißlicht-LEDs in Autoscheinwerfern. Wieder andere Innovationen gibt es schon seit mehr als hundert Jahren, wie etwa die 3D-Fotografie, aber erst im Kontext mit autonomem Fahren kommt sie in breiter Masse in Anwendung.

### Wichtig ist der Blick auf alle Innovationsfaktoren

Anschlussfähig zu sein ist eine wichtige Sache – manchmal geht es aber auch ohne. Ein Gegenbeispiel zum Vorhergesagten ist das Smartphone. Es war eigentlich kaum anschlussfähig. Leistungsfähige Mobilfunknetze gab es noch nicht. Eigentlich brauchte es auch niemand. Bei einer Befragung hätte sich kaum ein Kunde vorstellen können, was er damit anstellen soll. Heute kann mancher nicht mehr ohne leben. Anschlussfähigkeit ist wichtig, aber manchmal gelingt es auch, den Anschluß erst nachher herzustellen. In diesen selteneren Fällen ist das Risiko allerdings hoch.

Ein anderer wichtiger Punkt in Bezug auf das Scheitern von Innovationen besteht darin, das Augenmerk nahezu ausschließlich auf die technische Seite der Innovation zu legen. Klar, man braucht einen Erfinder und /oder Innovator. Klar, man braucht meist auch eine neue Technologie. Aber Innovation ist keine One-man-show.

Der noch so geniale Erfinder braucht ein Team an Ingenieuren und Technikern, mit denen er zusammen die Innovation aus der Taufe hebt. Der geniale Einzelgänger wird wenige Erfolgchancen in einem komplexen technologie-Umfeld haben. Zudem hat auch er einen Boss. Diesen zu überzeugen und bei Laune zu halten ist manchmal fast noch wichtiger und schwieriger, als der technische Fortschritt. Und umgekehrt, dem Erfinder mit Geduld die Stange zu halten und seine Innovation schöpfen zu lassen ebenso.

Ein Unternehmen, auch ein kleines (außer vielleicht Startups in der Anfangsphase) haben eine interne Struktur, eine Organisation, Prozessabläufe. Auch diese müssen bedient und in gewissem Maße eingehalten werden, sonst verläßt die Innovation nie das Forschungslabor. Dazu gehört auch die Personalführung und Rekrutierung entsprechend der Firmengepflogenheiten. Und es braucht meist Technologien und Verfahren, die im eigenen Unternehmen aufgebaut werden müssen oder für die man Partner und externe Mittel finden muß.

Eine Innovation kann nur erfolgreich sein, wenn man nicht nur die Innovation selbst im Auge behält, sondern die Menschen in ihrer Vielheit und Einmaligkeit, in ihrer Eigenheit und Interaktion, die Unternehmensprozesse und -strukturen, die verfügbaren oder hinzugewinnbaren Verfahren, Technologien und vielleicht hierin hilfreiche Partner. Ein nicht-kooperativer Erfinder oder der Versuch, die Innovation als sogenanntes U-Boot auf Dauer außerhalb der Unternehmensstruktur zu führen (kurzzeitig geht dies, insbesondere am Anfang), oder Technologien voranzusetzen, die man nicht beherrscht, ohne diese frühzeitig zu bewerten und sich um Technologiepartner zu kümmern, kann die schönste Innovation schnell zunichte machen.

Es gibt kein Geheimrezept für den Erfolg. Es gibt keinen Ablaufplan für Innovationen. Innovation braucht immer eine gute, ganzheitliche Betreuung, die außerhalb des Innovationsprozesses selber steht, vielleicht sogar außerhalb der Firma. Innovatoren sollten Freiheit haben, aber nicht einfach alleine laufen gelassen werden. Die Innovatoren sollen sich auch nicht um alles kümmern. Allen – auch dem genialen einzelgängerischen Erfinder – muß jederzeit klar sein: Innovation beruht auf **MUT –Menschen, Unternehmensstrukturen und Technologien**. Keines allein kann eine Innovation auf Dauer stemmen.