

Kreativität und Innovation

# Wo Ideen entstehen und wie sie zu Innovationen transformiert werden

Kreativität, Innovation und Entrepreneurship – der Titel dieses Artikels umschreibt die enge Beziehung zwischen der unternehmerischen Kraft und dem kreativen Geist. Sind es nicht gerade die Kreativität und der Innovationswille, die den Unternehmer ausmachen? Wird sich der Rest nicht von selbst ergeben?

*Prof. Dr. Urs Fueglistaller*

In der Gesamtschau der Unternehmerfunktionen wird deutlich, dass sich der Unternehmer über die von ihm wahrgenommenen, folgenden Funktionen definiert: die Innovation, das Tragen von Risiko, das Entdecken und das Koordinieren von neuen Chancen im Markt. Bei der Innovationsfunktion schwingen die anderen Funktionen mit. Jede Innovation birgt in sich Risiken, die evaluiert werden, und Marktnischen, Ideen, Prozessverbesserungen, die entdeckt und koordiniert werden, damit Innovationen in den Markt diffundieren können. Da diese Funktionen nicht einfach lernbar, sondern in vielen Facetten durch den Charakter des Unternehmers geprägt sind, wird im Folgenden die enge Verknüpfung zwischen unternehmerischem Agieren und kreativer, respektive innovativer Kraft des Unternehmers dargestellt.

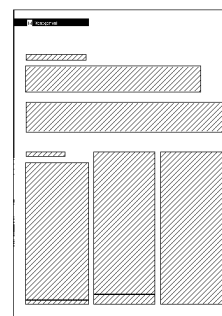
## Beispiel aus der Praxis

Als Christian Gloor, Geschäftsführer und

Mitinhhaber der Stag AG im Schweizer Rheintal gelegenen Maienfeld, besser bekannt als «Heidiland», mit seinen Ingenieuren die brandneue Erfindung kommentierte, war der Satz «Dass uns diese simple Idee nicht schon früher in den Sinn gekommen ist!» bei der Betrachtung ihres neuen Verfahrens für die Entleerung von Schüttguttrichtern oft zu hören. Der Dreiklang Kreativität, Innovation und Entrepreneurship wird in der Stag AG vorbildlich gelebt und bildet die Grundlage für ihren Wettbewerbserfolg. Dabei spielt sowohl die individuelle und gruppenweite Kreativität des Unternehmers und seiner Mitarbeiter als auch die Integration der Kunden sowie die eiserne Einhaltung der Spielregeln innerhalb der Innovationsprozesse eine zentrale Rolle.

## Kreativität und Innovation

Ganz Unrecht hatte Gloor nicht mit seiner Aussage, dass Innovationen auf simplen Ideen beruhen, denn Innovation bedeutet Überwinden von Komplexität. Im Nach-



hinein erscheinen Lösungen für komplexe Probleme oft einfach. Die Begriffe Innovation und Kreativität stehen in engem Kontext zueinander, wird doch unter Kreativität das Generieren von neuen, brauchbaren Ideen verstanden, der schöpferische Prozess der Ideenfindung. Demzufolge bedarf es zum kreativen Agieren der Originalität, der Flexibilität, der Sensitivität, des Abweichens von gewohnten Denkschemata und des Nonkonformismus, auch gegen gesellschaftlichen Widerstand sinnvolle Ideen zu entwickeln.

Doch Kreativität allein genügt nicht: Die erfolgreiche und marktgerichtete Umsetzung der Idee und damit die Weiterführung des schöpferischen Prozesses hin zu einem marktfähigen Produkt-, Serviceangebot oder einem Prozessablauf wird als Innovation bezeichnet. Der Begriff Innovation kann durch vier Kriterien umschrieben werden:

■ **Inhaltliche Dimension**

Neuigkeitsgrad des veränderten oder erfundenen Leistungssystems oder Prozesses. Als neu gilt in der Regel eine Problemlösung, die über den bisherigen Erkenntnis- und Erfahrungsstand hinausgeht sowie zwei oder mehrere Disziplinen miteinander verbindet.

■ **Subjektive Dimension**

Eine Neuerung kann für ein Individuum, eine Gruppe oder eine Institution subjektiv neu sein, selbst dann, wenn sie von anderen bereits genutzt werden.

■ **Prozessuale Dimension**

Der Anfang und das Ende der Neuerung im Prozessablauf werden in den Unternehmen unterschiedlich definiert. Unbe-

stritten ist, dass wenigstens die Phasen bis zur Markteinführung als Innovationsprozess definiert werden.

■ **Normative Dimension**

Das Kriterium befasst sich mit der Frage, ob nur diejenigen Neuerungen als innovativ gelten, die zu einer Verbesserung des bisher Vorhandenen führt. Jedoch hängt die Beurteilung des Ausmasses der Verbesserung vom Interessenstandpunkt des Betrachters ab.

Innovation ist von der Idee und der Invention, die beide Vorstufen der Innovation sind, abzugrenzen. Die Idee stellt einen Lösungsansatz zu einem Problem oder zur Behebung eines unbefriedigenden Sachverhalts dar. Bei der Invention oder Erfindung geht es um den Prozess der Wissensgenerierung durch Forschung und Entwicklung und die erstmalige technische Realisierung einer neuen Problemlösung. Damit darf Kreativität als notwendige Voraussetzung für Innovationen bezeichnet werden. Innovation ist dann die erstmalige wirtschaftliche Anwendung einer wirtschaftlichen, technischen, organisatorischen oder sozialen Problemlösung. Doch erst die Verbreitung und Etablierung der Innovation auf dem Markt schliesst den schöpferischen Prozess im Sinne der Diffusion ab. Demnach kann es keine Diffusion ohne Innovation und keine Innovation ohne Kreativität, aber Kreativität ohne Innovation und Innovation ohne Diffusion geben.

## Ort der Ideenentstehung

Zurück zur erwähnten Innovation der Firma Stag AG. Es begann alles mit einem

Kundenproblem: Sand, Salz, Weizen – was immer in der Schüttguttechnologie gefördert oder gelagert wird, alle Produkte haben dynamische Eigenschaften, die mit der Strömungslehre und der mechanischen Schüttguttechnik erklärt werden. Wenn ein Rest der Förderware beim Einfülltrichter an den Wänden hängen bleibt, kann die potenzielle Energie auf Grund des Reibungswiderstandes nicht in kinetische Energie (Gravitationskraft) gewandelt werden. «Die Mitarbeiter unseres Kunden müssen regelmässig mit dem Hammer an die Aussenwand des sieben Meter hohen Trichters schlagen, damit das Schüttgut von den Innenwänden fällt. Natürlich ist der Schaden an den Trichtern gross und die Motivation des Kunden wird dadurch auch nicht gefördert», sagt ein Ingenieur der Stag AG. «Deshalb ist mir am Wochenende Folgendes in den Sinn gekommen ...» Die darauf folgende, angeregte Diskussion hatte zum Ergebnis, dass die Idee des Ingenieurs innerhalb der Gruppe weiterentwickelt und schliesslich patentiert wurde. Wie anfangs betont, ist die Idee simpel: «Man befestige oben und unten im Innern des Trichters Stahlseile und lasse sie entgegengesetzt drehen, damit das Schüttgut durch die dadurch verursachte Bewegung, die den Reibungswiderstand aufhebt, nach unten fällt.»

Woher kommen diese Ideen? Der Ingenieur der Stag AG hat offenbar am Wochenende die zündende Idee gehabt. Untersuchungen bestätigen die Aussage: Ideen entstehen nicht primär im Unternehmen, sondern in der Freizeit. Die Erklärungsansätze der Psychologie und Neurologie gehen dabei weniger vom Modell des Gedankenblitzes aus (Heureka!), son-

dern von der bewussten oder unbewussten Distanzierung von einem Problem oder Sachverhalt, die es dem Innovator ermöglicht, neue oder offensichtliche Aspekte aus anderer Perspektive zu sehen. Diese Tatsache macht sich die Stag zu Nutze, indem sie ihre strategischen Workshops zwischendurch mit Wanderungen in der Natur auflockert.

Die Grafik «Wo Ideen entstehen» verdeutlicht den Zusammenhang anhand einer Befragung von Ingenieuren. Der Unternehmer kann sich das Ergebnis der Umfrage zu Nutze machen, indem er versucht, seine Mitarbeiter zu inspirieren und sie mit dem Auftrag ins verdiente Wochenende

entlässt, am Montag mit neuen Ideen in das Unternehmen zurückzukommen.

## Die Transformation

Die isolierte Betrachtung des Entstehungsorts von Ideen des Individuums muss jedoch mit der Frage ergänzt werden, wie die Ideen zu Innovationen transformiert werden. Diesem Aspekt wurde in der Innovationsforschung nachgegangen und man eruierte innerhalb der untersuchten Unternehmen, welche Faktoren einen massgeblichen Einfluss auf das Gelingen der Transformation der Idee hin zur Innovation ausüben. Das Ergebnis zeigt deutlich, welche zentrale Rolle dem Einbezug des Kunden in den Innovationsprozess zukommt.

Zweifellos sind Kreativität und Innovationswille ein guter Teil dessen, was den Unternehmer ausmacht. Doch auch das allein

reicht nicht aus, um ein erfolgreiches Unternehmen zu gründen. Dazu braucht es Ressourcen und schliesslich auch eine gute Portion Durchhaltewillen. ■

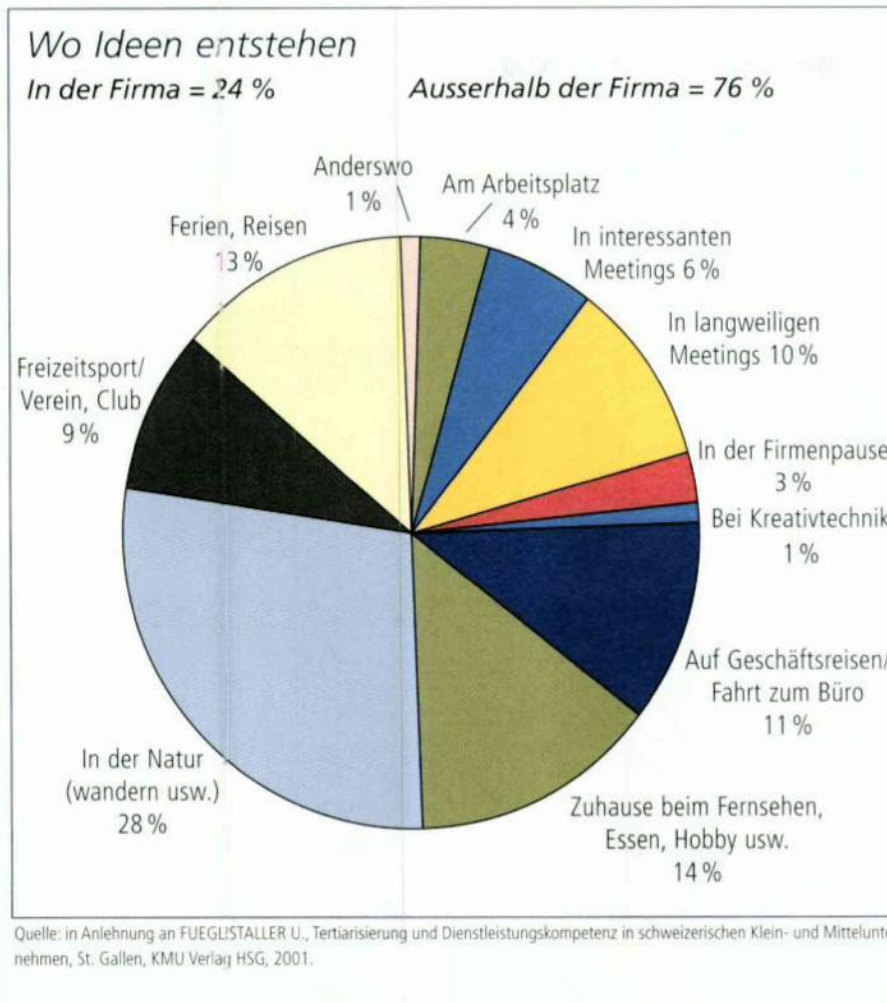
perten sowie eine Reihe von Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

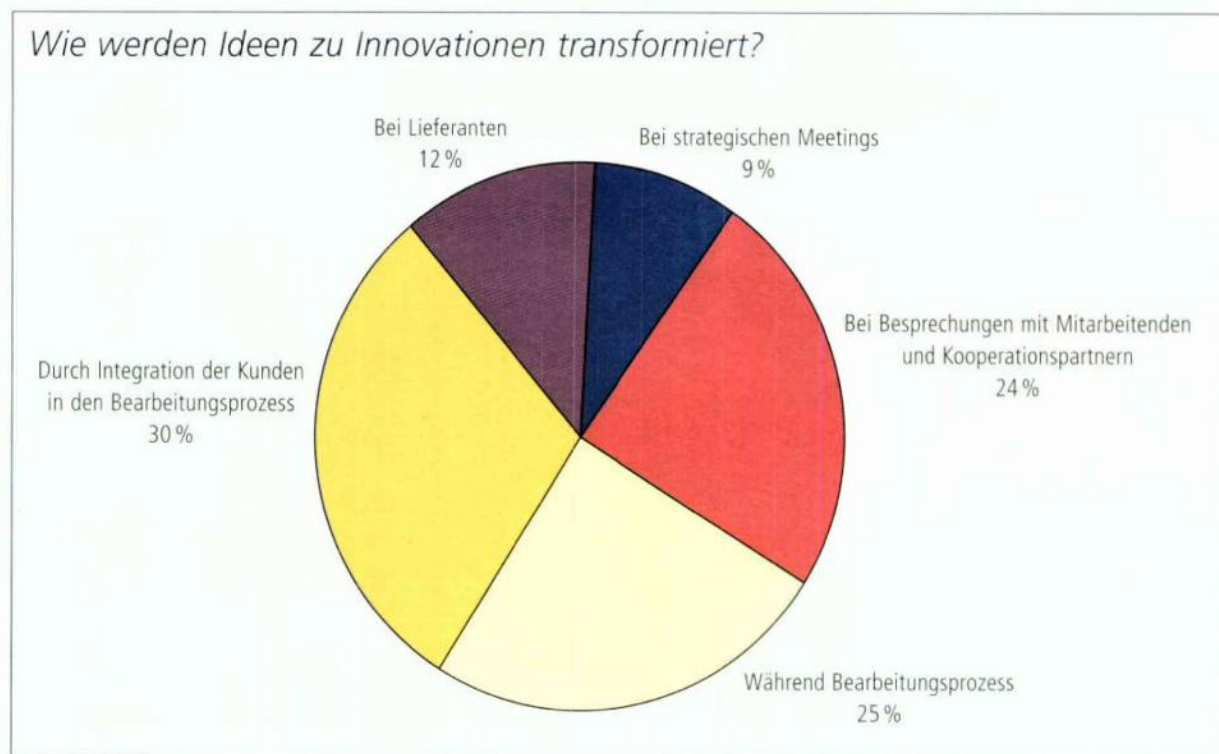
## Literatur

Die vorliegende Arbeit stammt aus dem neuen Lehrbuch «Entrepreneurship: Modelle, Umsetzung, Perspektiven» (Gabler, 2004). Das Buch enthält spezifische Fachbeiträge anerkannter wissenschaftlicher Ex-

## Fragen?

Prof. Dr. Urs Fueglistaller  
 Direktor, KMU-HSG  
 Universität St. Gallen  
 Dufourstrasse 40a  
 9000 St. Gallen  
 urs.fueglistaller@unisg.ch  
 www.kmu.unisg.ch





Quelle: in Anlehnung an Fueglistaller, U., «Von der Idee zur Innovation – eine Untersuchung von 65 KMU», unveröffentlichte Studie, St. Gallen, 2003.