

Prolog

Kreative Unternehmer sind die Voraussetzung für Innovation

Neues zerstört Altes und junge Unternehmen drängen andere aus dem Markt, weil deren Innovationskraft nachgelassen oder sich der Hauptumsatzträger substituiert hat. Unternehmer sind für diesen Prozess der kreativen Zerstörung ein zentrales Element: Sie identifizieren Gelegenheiten und machen neue Technologien als auch Konzepte wirtschaftlich nutzbar.

Innovationen durch Unternehmer sind strategische Faktoren in der wirtschaftlichen Entwicklung und zentrale Elemente der Konjunktur. In der rohstoffarmen Schweiz kommen daher der Innovation und den Personen, die daraus marktfähige Produkte machen, besondere Bedeutung zu. Die wichtigsten Ressourcen, welche die Schweiz zu bieten hat, werden in Zukunft die Bildung und das, was daraus generiert wird, nämlich Innovationen sein. Und genau hier setzt ein Wechselspiel zwischen Chancen und Unternehmern ein, worin Kreativität eine nicht unerhebliche Rolle spielt. Denn kreative Unternehmer sind die Voraussetzung für Innovationen.

Dialogisches System

Unternehmer und Chancen machen gemeinsam das Wesen des unternehmerischen Prozesses aus. Sie formen zusammen ein als dialogisch bezeichnetes System, das sich gegenseitig bedingt



▲ Die wichtigsten Ressourcen, die die Schweiz zu bieten hat, werden in Zukunft die Bildung und das, was daraus generiert wird, sein: Innovationen.

In wirtschaftlicher Hinsicht ist Innovation untrennbar mit Entrepreneurship verknüpft. Auf der Makroebene ist Entrepreneurship ein Prozess der kreativen Zerstörung. Denn Innovationen haben gleichzeitig destruktive und konstruktive Auswirkungen.

*Prof. Dr. Thierry Volery
Martina L. Jakl*

und beeinflusst. Aber nicht alle Personen erkennen Chancen gleich schnell und gut wie andere. Es gibt vier Arten von personenbezogenen Unterschieden (psychologische Eigenschaften, Informationsverfügbarkeit, kreative Verarbeitung und kognitive Heuristik), die erklären, warum Chancen von bestimmten Individuen entdeckt und verfolgt werden und nicht von anderen.

Aber selbst nach der Identifizierung einer Chance müssen potenzielle Unternehmer diese bewerten, um beurteilen zu können, ob sich die Verfolgung dieser Chance lohnt. Und auch hier hängt es von der konkreten Chance und den Charakteristika einer bestimmten Person ab, ob man diese Chance als viel versprechend einstuft oder nicht. Dabei spielen nicht nur nachvollziehbare, «harte» Fakten wie Marktanteile oder Produktionskosten eine Rolle, sondern auch eine gute Portion Bauchgefühl, Hartnäckigkeit und Kreativität. Eine Lösung kann so im Nachhinein als absolut simpel erscheinen wie eine Glühbirne oder ein Tonfilm.

Kreativität und Hartnäckigkeit gehören zu dieser Offensichtlichkeit dazu. So mussten die Erfinder des Wechselstroms um den Amerikaner Westinghouse lange Jahre im so genannten Stromkrieg um ihre Innovation kämpfen, obwohl die von Edison erfundene Glühbirne auf Grund des Gleichstromprinzips technisch un-

terlegen war. Aber die kreative Lösung von Nicola Tesla setzte sich am Schluss gepaart mit der unternehmerischen Hartnäckigkeit und Kraft von Westinghouse durch.

Kreatives Unternehmertum

Die Begriffskette «Kreativität, Innovation und Entrepreneurship» umschreibt die enge Beziehung der unternehmerischen Kraft und dem kreativen Geist. In der Gesamtschau der Unternehmerfunktion wird deutlich, dass sich der Unternehmer über die von ihm wahrgenommenen, schwer imitierbaren folgenden Funktionen definiert: die Innovation, das Tragen von Risiko, das Entdecken und das Koordinieren von neuen Chancen im Markt. So ist auch in der Forschung zum Unternehmertum eines der entstehenden Paradigmen, was die Definition von Unternehmertum betrifft, eine prozessorientierte Definition, die viele der zuvor genannten Elemente aufnimmt.

Unternehmertum ist danach ein Prozess, wo Personen Chancen respektive Geschäftsmöglichkeiten identifizieren, evaluieren und im Markt zu verwerten versuchen. Jede Innovation birgt daher sowohl Chancen als auch Risiken, die man als Unternehmer zu minimieren versucht, um so Ideen in den Markt diffundieren zu können. Dies bedeutet, dass man Marktnischen identifizieren, Ressourcen koordinieren und Leistungen optimieren muss, um das eigene Risiko minimieren zu können. Denn bei Unternehmertum geht es nicht darum, das grösstmögliche Risiko zu tragen, sondern unter Wahrung von Marktchancen dieses zu minimieren.

Ganz Unrecht hat nicht, wer jetzt behauptet, dass Innovationen auf simplen Ideen beruhen, denn Innovation bedeutet schlussendlich das Überwinden von Komplexität, und Unternehmertum besteht zu einem Teil in der Minimierung von Risiken, womit man bei simplen Ideen landen kann. Im Nachhinein betrachtet können Lösungsansätze für komplexe Probleme sehr wohl einfach gestaltet sein. Doch im Moment der Identifizierung und Evaluierung von Chancen ist

Wichtigste Komponenten für Innovationen

Bei Innovationen spielen folgende Komponenten eine zentrale Rolle:

- Ideenreichtum, Verwirklichung der Ideen und richtiger Zeitpunkt der Ideeneinführung.
- Bedürfnis nach Neuem aus Sicht der Kunden und Mitarbeiter.
- Konsequente Weiterverfolgung der Ideenentwicklung, Glaube an die Idee des Unternehmers und damit Überwindung von Innovationsbarrieren.
- Umfeld, welches innovatives Schaffen zulässt.

Oft werden innovative Unternehmer anfänglich als Spinner abgetan. Würden sie deswegen aufgegeben, gäbe es beispielsweise keine Billigfluglinie.



es nicht wenigen Unternehmern geschehen, dass sie als «Spinner» abgetan wurden. Wenn diese Personen aufgegeben hätten, so gäbe es keine Billigfluglinien, kein SAP oder sogar keine Glühbirnen.

Innovationsmanagement

Mit der Umsetzung von Innovationen wird ein weiteres, oft beobachtetes Phänomen angesprochen, denn die Gestaltung, Entwicklung und Lenkung von Neuerungen – also Innovationsmanagement – beschreibt die komplexe Begleitung von der Idee bis zur Einführung und (Wieder-)Etablierung der marktfähigen Erneuerung (Innovation) oder Erfindung (Invention). Die Begriffe Innovation und Kreativität stehen in engem Kontext zueinander, wird doch im Allgemeinen unter Kreativität das Generieren neuer, brauchbarer Ideen verstanden – also der schöpferische Prozess der Ideenfindung. Demzufolge bedarf es zum kreativen Agieren der Originalität, der Flexibilität, der Sensitivität, der divergenten Denkprozesse (Abweichen von gewohnten Denkschemata) und des Neokonformismus (auch gegen gesellschaftliche Widerstände sinnvolle Ideen entwickeln) eines Individuums.

Innovation muss man aber von der Idee und der Invention, welche beide Vorstufen der Innovation sind, abgrenzen. 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 Problemlösung. Unter Innovation kann man hingegen die erstmalige wirtschaftliche Anwendung einer neuen, technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Problemlösung im Sinn einer ökonomischen Optimierung der Wissensverwertung verstehen, die darauf ausgerichtet ist, Unternehmensziele auf neuartige Weise zu erfüllen. Ein Element bleibt dabei aber als Bindeglied bestehen, nämlich die Kreativität, welche Idee, Invention und Innovation begleitet und vor allem am Anfang dieser Kette steht.

Die drei Prozesse

Revolutionsprozesse verlaufen unvorhergesehen; ein Subjekt bzw. Unternehmer kann den Initialimpuls geben, nachher verläuft der Prozess bis zu einem gewissen Grad unvorhersehbar im Sinne der radikalen Innovation.

Prozesse, bei denen Ziel und Etappen nicht bestimmbar sind.

Evolutionsprozesse zeichnen sich dadurch aus, dass das Ziel während des Prozesses immer wieder neu bestimmt werden muss. Typische Beispiele dazu sind technologische Innovationsprozesse, inkrementelle (kontinuierliche, schnell ein-

setzbare) Innovationen oder Engineering von Dienstleistungsprozessen, wie beispielsweise Beratungsprozesse, Weiterbildungsveranstaltungen oder E-Banking. Im Englischen kennt man ein treffendes Wort dafür: Movement (Bewegung).

Prozesse, bei denen Etappen bestimmbar sind.

Gradientenprozesse sind durch hohe Endzielvorhersagen gekennzeichnet. Logistikprozesse, Informationsprozesse, Herstellungsverfahren von Produkten.

Prozesse, bei denen Etappen und Endziel bestimmbar sind.

Kreative Prozesse

Kreativität kann als notwendige Voraussetzung für Innovation bezeichnet werden. Doch erst die Verbreitung und Etablierung der Innovation auf dem Markt dank Kundennachfrage schliesst den schöpferischen Prozess im Sinn einer Diffusion ab. Demnach kann es keine Diffusion ohne Innovation und keine Innovation ohne Kreativität, sehr wohl aber Kreativität ohne Innovation und Innovation ohne Diffusion geben. Die meisten Innovationen scheitern im Bereich der Diffusion. Die Abfolge von «Kreativität – Innovation – Diffusion» kann als Prozess betrachtet werden, und jeder Prozess kann durch kreatives und innovatives Potenzial angereichert und verbessert werden. Doch nicht jeder Prozess ist gleich, lässt sich aber meistens entweder durch einen Revolutions-, Evolutions- oder Gradientenprozess beschreiben.

Jeder dieser Prozesse hat seine Daseinsberechtigung in einzelnen Firmen, aber auch in einer Volkswirtschaft als Ganzes. Mit Revolutionsprozessen können radikale Innovationen verwirklicht werden, die wie das inzwischen «klassische» Aspirin oder das Penicillin die Pharmakotherapie revolutionierten. Und genau hier sind KMU und Entrepreneur im Vorteil, die noch die Wendigkeit und Flexibilität aufweisen, um ein so genanntes «Domi-

nant Design» zu entwickeln, das die Fähigkeit hat, einen Markt völlig umzukrempeln. Denn Grossunternehmen sind hier eher wie Palastorganisationen, bei denen auf Grund der schieren Grösse diese Prozesse so gut wie unmöglich sind. Hingegen sind mit Evolutionsprozessen eher inkrementelle, kontinuierliche Resultate erreichbar wie beispielsweise Zahnräder bei Autos, die aber dennoch

durch die kontinuierliche Verbesserung ein Unternehmen in Bewegung halten, oder Gradientenprozesse, die noch am ehesten dem Planungsbedarf einer grossen Unternehmung entsprechen.

Kreativität

Nicht nur Individuen, sondern auch Gruppen als Ganzes oder sogar Unternehmen können kreativ sein, um die genannten Prozesse in Gang zu setzen. Sozialpsychologische Theorien liefern sowohl für die individuelle Kreativität als auch die Gruppenkreativität einiges an Erklärungsansätzen. So versucht das so genannte Komponentenmodell, individuelle Kreativität dadurch zu erklären, dass Fähigkeiten und Motivation bestimmend sind, wozu beispielsweise Wissen, intrinsische Motivation oder die Offenheit für neue Erfahrungen gehören.

Eine weiterer Erklärungsversuch ist die Theorie des sozialen Einflusses von Minoritäten. Die Kreativität ist dann gross, wenn Individuen durch Konfrontation mit den Ansichten von Minderheiten (Minoritäten) verstärkt kognitiv mit der Position (und Kreativität) der Minoritäten beschäftigt. Nicht zuletzt gibt es im Bereich

Die bestimmenden Faktoren

Strategische Faktoren: Nachhaltige Strategie mit Kernkompetenzen, Forschungs- und Entwicklungsprogramm, Vermarktungs- und technologisches Potenzial, Produktvorteile aus Kundensicht, Vorhandensein von Referenzkunden, Vertrautheit und Gedankenaustausch mit Zielkunden, Kooperationsbeziehungen und andere mehr mit Forschungsinstitutionen, Lieferanten oder Kunden, Management von Qualifikationen.

Prozess-Faktoren: Strukturbildung und Projektmanagement, Nutzung externer Ideen, Organisation der Innovations- und Trendsuche, durchgehender Innovationsprozess, Strukturbildung und Projektmanagement, offene Organisationsstruktur, effiziente Nutzung interner und externer

Ressourcen, interdisziplinäre Teams und Verbindung von Technologie mit Marketing, Austausch von Wissen, Schnelligkeit der Umsetzung sowie Überwindung von Innovationshindernissen.

Kultur-Faktoren: Rolle von Lernen und Wissensmanagement, Verantwortung für Lernprozesse, Einbeziehung der Mitarbeitenden, Teamgeist, Reflexion über Produkte, Leistungen sowie Nutzung von Kunden-Feedback.

Unternehmer-Faktor: Vorbildfunktion des Unternehmers, Innovationsfähigkeit und Integrationsfähigkeit, Zulassung von divergenten Denkprozessen, Leadership als Lebensstil, Offenheit für Kooperationen.



◀ Teamgeist und die Nutzung von Kundenfeedbacks sollten selbstverständlich sein, da sie für den Erfolg von Innovationen massgeblich sind.

der individuellen Kreativität auch Untersuchungen, die belegen, dass eine positive Stimmung die kreative Leistung fördert, da so Informationen anders verarbeitet werden. Eigentlich ein triviales Ergebnis, das aber für die Förderung der Kreativität dennoch zu denken geben sollte.


Bei der Kreativität in Gruppen steht die Nutzung des kreativen Potenzials der Gruppe als Ganzes im Vordergrund. Der Kreativitätsoutput ist hier in seiner Gesamtheit höher als die Summe der kreativen Potenziale der einzelnen Mitglieder. Aber: Motivations- und Koordinationsverluste können dazu führen, dass allein arbeitende Personen dennoch mehr Ideen generieren als Personen in existierenden Gruppenstrukturen. Ungeeignete Rahmenbedingungen können so Trittbrettfahrer oder Statusangst hervorrufen. Und genau hier müsste ein Unternehmer diejenigen Rahmenbedingungen schaffen, die es Gruppen und Individuen ermöglicht, sich zu entfalten und divergent zu denken.

Kreativ und unternehmerisch

Das Entwickeln von Ideen, die Betreuung von Innovationen und das Management von Diffusionen geschehen nicht zum Selbstzweck. Vielmehr soll damit ein Wettbewerbsvorteil geschaffen werden, der einem Unternehmen durch ständige Verbesserung und Innovationen das langfristige Überleben ermöglicht. Dabei spie-

len nicht nur offensichtliche Faktoren wie Strategie oder Prozesse eine Rolle, sondern in der Erfolgsfaktorenforschung sind auch kulturelle Faktoren oder die Rolle des Unternehmers massgeblich am Erfolg von Innovationen beteiligt.

Die Schaffung eines adäquaten Klimas für Innovationen spielt dabei eine wesentliche Rolle. Teamgeist oder die Nutzung von Kundenfeedbacks sollten eigentlich selbstverständlich sein, da sie für den Erfolg von Innovationen massgeblich sind. Aber vor allem der Unternehmer spielt eine wesentliche Rolle bei der Schaffung eines solchen Klimas. Zum einen liefert der Unternehmer permanent selbst Ideen und entwickelt daraus Innovationen. Er nimmt die Rolle des kreativen Vordenkers und Vorbildes gegenüber seinen Beschäftigten, Kunden und anderen Stakeholdern ein. Zum anderen kommt ihm die Rolle als Betreuer, Coach und Manager gegenüber seinen Mitarbeitern und deren Ideen und Innovationen zu, aber auch der Abbau von Innovationsbarrieren sollte für ihn eine zentrale Herausforderung sein.

Die ausbalancierte Wahrnehmung der beiden genannten Rollen bildet die Grundlage für den Unternehmer, erfolgreich auf dem Markt zu agieren und eine kreative, unternehmerische Firma coachen zu können. 

Dieser Fachartikel basiert auf dem Buch «Entrepreneurship – Modelle, Umsetzung, Perspektiven» von Prof. Dr. Urs Fueglistaller, Prof. Dr. Christoph Müller und Prof. Dr. Thierry Volery. Gabler Verlag 2004, kartoniert, CHF 57.10. ISBN 3-4091-2577-9

Porträt

Prof. Dr. Thierry Volery ist geschäftsführender Direktor des Intensivstudiums KMU sowie Direktor des Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG). Seine zuletzt veröffentlichten Bücher tragen den Titel «Visionäre, die sich durchsetzen» (Orell Füssli, Zürich, 2006) und «Entrepreneurship: Modelle, Umsetzung, Perspektiven» (Gabler Verlag, 2004).

Martina Jakl, Ökonomin, ist Assistentin für Betriebswirtschaftslehre am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen.

Kontakt

Prof. Dr. Thierry Volery

Direktor KMU-HSG



KMU-HSG
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
Tel. 071 224 71 00
thierry.volery@unisg.ch
www.kmu.unisg.ch

Martina L. Jakl

Lic. oec. HSG, BWL-Assistentin



KMU-HSG
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
Tel. 071 224 71 00
martina.jakl@unisg.ch
www.kmu.unisg.ch