



NACHGEFRAGT

Es kommt darauf an, die Augen zu öffnen

Die Schweiz ist Innovationschampion. Noch, sagt **Oliver Gassmann**. Als Professor für Innovationsmanagement an der HSG gab er den Unternehmern am KMU-Tag Tips, wie sie das auch bleibt. Schlank und offen sollen Unternehmen sein, sagt er. Und sich auch mal über dem Gartenzaun der eigenen Branche nach Ideen umschauchen.

Bei Innovationen stellt man sich oft einsame Tüftler vor, mit stillem Kämmerlein, aber genialen Ideen. Sie aber sagen: Pioniere werden von den Wölfen gefressen. Geht das zusammen?

Daniel Düsentriebs, die alleine eine Erfindung herausbringen, gibt es sehr selten. Innovationen entstehen meist arbeitsteilig. Sonst bleibt es eine gute Idee, die nie implementiert wird. Innovation ist aber, wenn der Markt «Hurra» schreit. Es geht bei Innovation immer um die Erfindung und deren marktgerechte Umsetzung. Andererseits ist es das Schicksal der Innovatoren, dass die Bedenkensträger meist recht haben.

Also besser gar nicht damit an-

fangen?

Es geht bei Innovation auch um ein systematisches Scheitern. Auch Edison lief mit seiner Glühlampe 10000mal in die falsche Richtung, bis es klappte. Wir können es uns aber trotzdem nicht leisten, nicht zu innovieren. Wer stehen bleibt, wird langfristig vom Wettbewerb überholt. Dieser Druck



Bild: ken

Oliver Gassmann

Professor für Innovationsmanagement, HSG
wird immer höher, je stärker die Globalisierung ist.

Dann müsste man ja Innovationen produzieren können. Geht das überhaupt?

Innovation lässt sich nicht so gut planen wie ein Hausbau. Es ist kein Routineprozess. Trotzdem erhöht die Anwendung von

systematischen Methoden die Erfolgsquoten von Innovationsprojekten enorm. Beispiele sind die Anwendung von Konstruktionsregeln im Maschinenbau oder der Einsatz eines Navigators für neue Geschäftsmodelle. Alle Methoden haben gemeinsam, dass erfolgreiche Muster angewendet werden. Dahinter steckt die Erkenntnis, dass 80 Prozent aller Innovation eine Rekombination von bestehenden Konzepten und Technologien sind. Bei Geschäftsmodellen zeigt unsere Forschung, dass wir sogar von 90 Prozent Rekombination sprechen können.

Gut abgeschaut ist auch eine Innovation?

Selbstverständlich. Es muss nicht die welterste Teflonpfanne sein. Es kommt darauf an, die Augen zu öffnen und intelligent zu lernen. Prozesse, Technologien oder Prinzipien, die in einer Branche erfolgreich waren, müssen analysiert und auf die eigene Industrie übertragen werden. Dabei geht Kopieren vor Kopieren. (ken)