

---

**Prof. Dr. Frank T. Piller**

---

Prof. Dr. Frank T. Piller lehrt am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement an der RWTH Aachen. Zwei seiner Schwerpunkte sind das Innovationsmanagement von Unternehmen sowie die neuen Ansätze um Open Innovation. Hier ist er weltweit einer der führenden Wissenschaftler.



# INNOVATION IST EIN SOZIALER PROZESS

## Interview mit Prof. Dr. Frank T. Piller

### **Der Begriff Innovation ist in aller Munde. Wird er nicht zu inflationär benutzt?**

In der Tat gibt es gegenwärtig einen Hype. Vor zehn Jahren wurde unter Innovation oft nur der Bereich Forschung und Entwicklung verstanden. Heute gilt alles als Innovation. Dabei gibt es große Erneuerungen nur selten. 90 Prozent aller Innovationen sind keine bahnbrechenden Produkte wie das iPhone, sondern schlicht Alltagsgeschäft in Form von Verbesserungen und neuen Varianten.

Natürlich gibt es gerade in Deutschland noch viele Unternehmen, die sich sehr erfolgreich durch Produktinnovationen differenzieren. Aber was heute den Markt aufrüttelt, sind mittlerweile Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen. Im Sinne von Schumpeter, dem Begründer der Innovationsforschung, ist Innovation eine schöpferische Zerstörung bekannt-bewährter Prozesse. Das iPhone ist hierfür ein sehr gutes Beispiel: Es ist eine kombinatorische Innovation und hat vor allem den Verkauf von Musik revolutioniert – und damit eine ganze Branche.

### **Was verstehen Sie unter Innovation?**

Als Wirtschaftswissenschaftler betrachte ich Innovation nicht nur unter dem Aspekt der kreativen Erfindung, sondern vor allem unter dem der Verwertung. Wie lässt sich Innovation zu Geld machen und wie wird sie auf dem Markt platziert – dies sind meine Fragestellungen. Forschung heißt, Geld in Wissen zu transferieren. Innovation dagegen, Wissen in Profit zu transformieren.

### **Wie wichtig ist Innovation für Unternehmen?**

Überlebenswichtig. Die Frage lautet heute nicht mehr, ob und warum, sondern wie ich Innovation erfolgreich gestalte. Denn nachhaltiges Wachstum ist nur durch Erneuerung möglich. Selbst Unternehmen, die rein auf Kostenführerschaft setzen, sind enorm innovativ – nicht beim Design, sondern vor allem in der Logistik und auf der Prozessebene. Das Spannende an Innovation ist, dass es keinen klaren Zusammenhang zwischen Input und Output gibt. Es gibt Firmen, die sehr viel Zeit und Kapital einsetzen, um Innovationen zu schöpfen, und trotzdem wenig Erfolg haben. Andere erreichen sehr viel mit relativ geringem finanziellem Aufwand. Innovation ist ein unsicherer und ein sozialer Prozess, bei dem es oft darum geht, Barrieren und Konflikte zu überwinden. Dieses Unstrukturierte macht das Thema so spannend, aber auch schwer greifbar. Innovation verläuft nicht linear.

### **Haben Deutsche mit ihrer Ingenieur-Prägung eine spezifische Auffassung von Innovation?**

Wir sind in der Tat sehr gut im Bereich der technischen Exzellenz und damit der Produktinnovation. Nicht umsonst lautet der Slogan eines Automobilherstellers „Vorsprung durch Technik“. Unser Verständnis von Innovation ist oft B2B-lastig und kundengetrieben, gerade bei unseren vielen Hidden Champions im Mittelstand. Und das ist ja auf dem Weltmarkt eine sehr erfolgreiche Strategie. Bei Geschäftsmodellinnovationen dagegen tun wir uns deutlich schwerer als andere Nationen. Hier fehlt uns teilweise die gedankliche

# Forschung heißt, Geld in Wissen zu transferieren. Innovation dagegen, Wissen in Profit zu transformieren.

und prozessuale Innovationsfähigkeit. Wir sind nicht das wandlungsfähigste Land, wenn es um radikalere Schritte geht.

## **Wo sehen Sie den richtigen Ort für Innovationen? Inhouse oder jenseits der eigenen Mauern?**

Innovation, die nur intern läuft, gibt es nicht (mehr). Die Vorstellung, eine Abteilung „Forschung und Entwicklung“ sei gemeinsam mit dem Produktmanagement für Innovation zuständig, ist antiquiert. Daniel Düsentriebs Gedankenblitz oder die zündende Idee unter der Dusche gibt es zwar noch ab und an. Aber es ist nicht das dominierende Muster. Innovation geschieht in Netzwerken und im Austausch. Inspiration geben Anregungen von außen. Dieser Prozess wird heute durch dedizierte Internetplattformen noch verstärkt – Stichwort „Open Innovation“.

## **Was spricht in diesem Zusammenhang dann noch für die eigene F&E-Abteilung?**

Ohne sie geht es nach wie vor nicht. Sicher können Unternehmen einzelne Schritte besser nach außen verlagern. Aber sie benötigen immer einen zentralen Bereich, der die Teilstücke koordiniert, bewertet und vergleicht sowie die richtigen Fragen stellt. Dieser Bereich muss die gelieferten Technologien verstehen und im Kontext des Geschäftsmodells seines Unternehmens analysieren. Zudem ist der F&E-Bereich die zentrale Schnittstelle hin zur Produktion.

## **Inhouse setzen Unternehmen auf ein systematisches Innovationsmanagement. Was halten Sie davon?**

Dahinter steht die Idee, Innovationen als kreative und offene Prozesse gleichzeitig zu regulieren. Auch wenn dies nach Widerspruch klingt: Dies geht und ist wichtig. Beim Innovationsmanagement gibt es eine strategische und eine operative Ebene. Operativ reden wir von Methodenbaukästen wie Brainstorming oder Bewertungsansätzen. Das beherrschen viele Unternehmen gut. Die strategische Ebene ist die spannendere. Hier geht es um die Schaffung der passenden Rahmenbedingungen, z. B. die Rekrutierung der passenden Mitarbeiter oder die Etablierung kreativer Freiräume.

Eine wesentliche strategische Fragestellung ist auch, wie Unternehmen ihren Innovationsprozess grundsätzlich aufsetzen. Setzen sie selbst auf die Kreation neuer Technologien oder eher auf eine produktive Verwertung dieser Technologien? Oder gehen sie beides parallel an. Viele Großkonzerne setzen heute eher auf die Ausbeutung neuer Ideen am Markt. Denn Erfindungen gelingen Startups meist wesentlich besser. Daher werden sie oft von den Großen geschluckt, die die Innovationen dann über ihre „Maschine“ produzieren und vermarkten. Dies ist eine Art makroökonomische Arbeitsteilung. Innovationsmanagement verlagert sich deshalb in vielen Konzernen eher in Richtung „New Business Development“. Nicht umsonst sitzen hier erfahrene M&A-Experten.



## **Dafür müssen Unternehmen aber wissen, welche zukunftsweisenden Unternehmen sie zu kaufen haben ...**

... und aus diesem Grund bedeutet Innovation immer mehr Bewertung: Wie erfasse ich, ob die innovativen Ideen eines Startups auf dem Markt verwertbar sind? Auch wenn Innovation immer als kreativer Prozess gilt, darf nicht vergessen werden, dass dazu auch viel Evaluation, Bewertung und Rechnerei gehört.

## **Wird Innovation in den wirtschaftlich stark aufstrebenden Staaten anders verstanden?**

Teilweise ja, jedoch mit interessanten Unterschieden. China z. B. verfügt über eine sehr große Manpower und repliziert unser Innovationsmodell, das auf Hightech setzt, so wie wir es vor ca. 50 Jahren getan haben. Indien liefert dagegen ganz andere Beispiele. Hier geht man das Thema Innovation vergleichsweise unkoordiniert, aber aufgrund der Landeskultur sehr kreativ an. Es gibt tolle Beispiele im Bereich „frugal innovation“, d. h. Innovation, die den armen Bevölkerungsteilen nutzt. Armut wird quasi zu einer kreativen Ressource. Viele Inder können eine Operation nach westlichem Standard nicht bezahlen. Deshalb haben es lokale Entrepreneure z. B. im Bereich „grauer Star“ geschafft, die Prozesse rund um die entsprechende Operation komplett neu zu organisieren. Folge: Eine OP, die in den USA 4.000 US-Dollar kostet, ist in Indien für 25 US-Dollar zu haben – bei gleicher Qualität. Von diesen Innovationsstrategien können wir noch viel lernen.