

Schauen Sie über den Tellerrand!

Nikolaus Franke ist der Vorstand des Instituts für Entrepreneurship und Innovation an der WU Wien und leitet das WU Gründerzentrum. Er war Gastprofessor am Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Welchen Stellenwert hat Innovation in einer Branche, die wie der Buchhandel teilweise existenzielle Probleme hat? Reicht eine gute Idee aus, um neben Amazon zu überleben?

Nikolaus Franke — Ich würde es umgekehrt formulieren: Wer sich jetzt nichts Neues einfallen lässt, für den brechen sehr schwere Zeiten an. Gute Ideen sind natürlich keine Garantie, sondern eher so etwas wie eine Voraussetzung für künftigen Erfolg. Wer das ignoriert, wird Opfer der „schöpferischen Zerstörung“, wie Joseph Schumpeter diesen Prozess genannt hat.

Große Konzerne haben ein eigenes Innovationsmanagement, eine Innovationsstrategie. Wie gehen kleine Einzelhändler das Thema am besten an?

Franke — Wir sehen häufig, dass kleine Unternehmen und Start-ups besonders innovativ sind. Ihr potenzieller Vorteil sind Flexibilität und Geschwindigkeit. Ein Kleinunternehmen kann eine Idee sehr schnell umsetzen. Ein Großunternehmen hat zwar mehr Ressourcen, aber es ist auch bürokratisch, langsam und schwerfällig. Jede Menge Abteilungen reden mit. Eine Idee wird evaluiert, ein Konzept entwickelt, in tausend Gremien und Lenkungsausschüssen zerredet ... Ein kleiner Händler kann da längst gehandelt haben – wenn er den Mut hat.

Was bedeutet Innovation eigentlich? Muss es gleich ein ganz neues Geschäftsmodell sein, oder ist zum Beispiel ein zusätzliches Angebot auch schon Innovation?

Franke — Innovation ist vielfältig. Natürlich denkt man als Erstes an Produktinnovationen oder neue Geschäftsmodelle. Aber man kann auch neuartige Dienstleistungen anbieten, Prozesse vereinfachen, neue Märkte erschließen, die Dinge anders organisieren, ungewöhnliche Partnerschaften eingehen, sich bei Werbung und Vertrieb etwas einfallen lassen ... Letztlich bedeutet Innovation nur, dass man versucht, etwas neu und besser zu machen. Das kann eigentlich jeder.

Wie kommt man auf innovative Ideen für Innovationen?

Franke — Es gibt mehrere wichtige Quellen. Die meisten Unternehmer und Unternehmerinnen denken dabei intuitiv vor allem an die eigene Kreativität. Die ist natürlich wichtig. Mindestens ebenso wichtig ist aber die Kreativität von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Sehr oft wird diese Ressource vernachlässigt. Gerade bei kleinen Betrieben, wo die Zusammenarbeit zwangsläufig eng und informell ist, ist es aber möglich, aus Mitarbeitern „Mit-Unternehmer“ zu machen. Wissenschaftlich nennt man das „Intrapreneurship“.

Sollte man auch nach außen schauen?

Franke — Auf jeden Fall. Wir leben im Zeitalter von Open Innovation. Kunden und Kundinnen sind sehr wichtige Innovationsquellen. Manche haben Ideen, andere haben Bedürfnisse, die noch nicht befriedigt werden. Hier kann die Kundennähe eines Einzelhändlers sehr hilfreich sein. Es gibt Online-Foren und Communities, in denen sich die Menschen austauschen. Die sollte man analysieren. Und schließlich ist es extrem wichtig, über den Tellerrand hinauszuschauen. Was tut sich in anderen Branchen? Was machen Apotheken, was machen Ver-



Nikolaus Franke erklärt, worum es bei Innovation eigentlich geht

lage, was machen Reisebüros angesichts der digitalen Revolution? Was funktioniert dort? Welche Start-ups mit innovativen Ideen gibt es, was tun die? Es ist nicht wichtig, woher die Idee kommt. Es ist wichtig, dass sie gut ist und man sie umsetzt.

Muss sich Innovation immer sofort rentieren? Oder sollte man eher nach dem Trial-and-Error-Prinzip gehen?

Franke — Am Ende geht es darum, dass man auch betriebswirtschaftlichen Erfolg hat. Wie bei jeder anderen Investition kann es natürlich dauern, bis er sich einstellt. Wir sehen häufig, dass bei Innovationen riesige langfristige Pläne gemacht werden, ganz ausgetüftelte Dinger. Das Problem: Sie bauen auf sehr vielen Unklarheiten und Annahmen auf. Oft kommt es dann anders, manchmal irrt man sich, und schon behindert der schöne Plan einen mehr, als er nutzt. Der Boxer Mike Tyson hat einmal gesagt: „Everyone has a plan 'till they get punched in the mouth“. Ich fürchte, das gilt auch für Innovation. Wenn man eine Idee hat, dann sollte man bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt mit Kunden und Kundinnen reden und Feedback einholen. Wenn es geht, dann die Idee ausprobieren, einen Prototypen für Produkt oder Service bauen, und generell nach dem Trial-and-Error-Prinzip vorgehen. Schnell und wiederholt experimentieren und immer weiter lernen.

„Wer sich jetzt nichts Neues einfallen lässt, für den brechen sehr schwere Zeiten an“

Nikolaus Franke, Innovationsexperte