

Auf den Punkt gebracht

Die Krise scheint längst vorbei, doch der Weg zurück zum „Business as usual“ ist für viele keine Option mehr, denn viele aktuelle Entwicklungen können und dürfen nicht länger ignoriert werden. Demografischer Wandel, komplexere Arbeitswelten, verändertes Konsumverhalten und eine neue Phase der Globalisierung läuten das Zeitalter der Kreativen Ökonomie ein. Unternehmen, die in Zukunft überleben wollen, tun gut daran, ihren Mitarbeitern eine vertrauensvolle Atmosphäre zu bieten, sich organisatorisch flexibel aufzustellen, sich vielseitig zu vernetzen und ihre Innovationsprozesse zu öffnen. Radikale Innovationen gewinnen an Bedeutung, insbesondere um gesellschaftlichen Herausforderungen in Kooperation von Politik, Wissenschaft und Wirtschaft kreativ zu begegnen.

Foto: istockphoto.com/geremte

Kreative Ökonomie

Wertschöpfung im Wissenszeitalter

Wettbewerbs- und Innovationsdruck, komplexe Arbeitsabläufe und eine sich verändernde Wirtschaftsordnung zwingen die Unternehmen zum Umdenken. Für die Ökonomie des 21. Jahrhunderts werden Kreativität und Offenheit erfolgsentscheidend sein.

Von Hans-Peter Bayerl

Das Gute an Krisen ist: Sie bringen Systemfehler ans Licht. Die jüngste Wirtschaftskrise führte vielen Branchen ihre strategischen Schwachpunkte schmerzlich vor Augen. Die Automobilindustrie beispielsweise hielt über Jahrzehnte an überkommenen Konzepten fest, anstatt auf Innovationen in Form neuer Antriebstechnologien oder neuer Modelle zu setzen. Das Krisenjahr 2008, hervorgerufen zunächst durch die Finanzkrise, förderte dies zutage. Auch der Einzelhandel hatte die Zeichen der Zeit lange nicht erkannt und operierte am Kundennutzen vorbei. Die Folge: Branchengrößen wie Karstadt oder Quelle konnten sich nicht länger auf dem Markt halten. Auch die Finanzindustrie erfand keine innovativen Produkte: Der bloße Verkauf nach dem Schneeballsystem kollabierte und hat den Ruf einer ganzen Branche ruiniert.

Die Zeichen der (neuen) Zeit

Andere Unternehmen wiederum gingen erfolgreicher denn je aus der Krise hervor, allen voran die Firma Apple, die mit dem iPhone das Mobiltelefon neu erfunden und damit einen ganzen Industriezweig zur Neuausrichtung gezwungen hat. Welche Zeichen haben also die Verlierer der Krise ignoriert? Der Trend Report 2010 des Deutschen

Zukunftsinstituts bei Frankfurt definiert vier grundlegende Entwicklungen. Erfolg und Misserfolg von Unternehmen werden entscheidend davon abhängen, ob und wie Unternehmen diese in Zukunft berücksichtigen: Erstens verknappt sich laut Report aufgrund des demografischen Wandels zusehends die „Ressource“ Talent. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sich die Firmen immer stärker um die Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten kümmern. Zweitens verändert sich auch das Wesen der Arbeit. Die Berufe und Tätigkeiten werden immer komplexer, sie erfordern in hohem Maße Kooperationsfähigkeit und weitere „Soft Skills“ wie emotionale Intelligenz und Vertrauen.

Verbraucher und Märkte verändern sich

Die Verbraucher hingegen entwickeln sich immer mehr vom braven Konsumenten zum störrischen „Prosumer“. Sie überspringen den Handel mithilfe des Internets oder greifen gleich in die Produktion ein, indem sie beispielsweise Bücher und Kleidung „on demand“ bestellen. Last but not least verändern sich auch die Märkte. Der Aufstieg der Schwellenländer läutet eine neue Phase der Globalisierung ein, die angesichts steigender Transportkosten zu einer multipolaren Wirtschaftsordnung führen wird, in die mehr >>



Foto: Fraunhofer-Gesellschaft

Hans-Jörg Bullinger

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Hans-Jörg Bullinger ist seit Oktober 2002 Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft, der größten Organisation für anwendungsorientierte Forschung in Europa. Davor leitete er 20 Jahre das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und zudem das Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT) an der Universität Stuttgart. Gemeinsam mit Dr. Arend Oetker bildet er den Vorsitz der Forschungsunion Wirtschaft und Wissenschaft. Bullinger habilitierte sich an der Universität Stuttgart im Fachbereich Maschinenbau und bekleidet seit 1980 leitende Positionen in der angewandten Forschung und Lehre. Im Rahmen seiner vielzähligen Lehrtätigkeiten ist Hans-Jörg Bullinger auch Vortragender an der Donau-Universität Krems.



Foto: privat

Michael Faschingbauer

Ing. Michael Faschingbauer MBA ist als Unternehmensberater, Coach und Dozent tätig. Er hat das unternehmerische Handlungsprinzip der Effectuation nach Österreich und aus der Forschung in die Wirtschaftspraxis gebracht. Für seine Projekte mit Unternehmen, Gründern, Beratern und im Non-Profit-Bereich entwickelt er Konzepte und Methoden für unternehmerische Zukunftsgestaltung. Sein Fachbuch „Effectuation“ wurde zum Managementbuch des Jahres 2010 gewählt. Für seine Arbeit schöpft er aus 13 Jahren Managementenerfahrung in der Automobilindustrie (1989 bis 2001) sowie seiner Beratungs- und Trainingserfahrung im eigenen Unternehmen, der Klein & Faschingbauer Coaching OG. Michael Faschingbauer studierte Entrepreneurship an der Donau-Universität Krems.

Länder als früher aktiv integriert werden. Bis 2030 wird China zur größten Wirtschaftsmacht aufgestiegen sein. Auch Indien, Südamerika, selbst afrikanische Länder gehen gestärkt aus der Krise hervor, mit dauerhaften Wachstumsraten von fünf bis zehn Prozent. Statt wie früher einfach nur Technologie und Know-how vom Westen zu kopieren, entwickeln die ehemaligen Schwellenländer eigenständige Innovationsprozesse. Sie investieren massiv in Forschung und Entwicklung, Raumfahrt-, Gen- und Nanotechnologie. Ihre Binnenmärkte werden zu eigenständigen Wachstumstreibern.

Von der Kreativen Ökonomie...

Wer in dieser neuen Ordnung überleben will, muss nicht nur schneller und besser werden, sondern auch kreativer und innovativer als die aufstrebende Konkurrenz aus Fernost. Einer der Vordenker einer solchen Kreativen Ökonomie ist Richard Florida. Der US-amerikanische Ökonom und Hochschullehrer beschreibt in seiner Wirtschaftstheorie von der „kreativen Klasse“, dass die kreativen Köpfe einer Gesellschaft und die von ihnen ausgehenden Innovationen entscheidend für das ökonomische Wachstum von Regionen sind. Zu den zentralen Aussagen Floridas zählt auch, dass die Zugehörigen der kreativen Klasse nicht nur in augenscheinlich kreativen Berufen zu finden sind, sondern vielmehr in allen Bereichen der Arbeitswelt. Bedeutend sind allein der kreative Output und die daraus entstehenden Innovationen. Florida definiert Kreativität somit als neues Wertschöpfungsmodell.

Zwischen den Zeilen

Der Begriff Kreativität eignet sich gut, um die künftige Wirtschaftsdynamik und gesellschaftliche Evolution abzubilden. Denn neben der lateinischen Wortwurzel creare (schöpfen) lässt sich auch eine Verbindung zu crescere (wachsen) herstellen, was in Anlehnung an die östlichen Philosophien eher die inneren Prinzipien der Schöpfung be-

nennt. In einer dritten Bedeutung steht Kreativität schließlich auch stellvertretend für neue, intelligente und im genuinen Wortsinn kreative (= komplexe) Problemlösungen in der Interaktion von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft.

...zum kreativen Unternehmen

Auf die Organisationsebene von Unternehmen übersetzt bedeutet das Konzept der Kreativen Ökonomie nichts anderes, als dass formale Hierarchien durch lebendige Netzwerke ersetzt werden, aus denen Innovationen leichter hervorgehen können. Clay Shirky, einer der Evangelisten der Kreativwirtschaft in den USA, formulierte diese Entwicklung so: „Jetzt, wo es möglich ist, Koordinationsfunktionen zu geringen Kosten in großem Maßstab zu organisieren, entwickelt sich eine neue Kategorie der Organisation: ernsthafte, komplexe Arbeit ohne institutionelle Hierarchie. Lose koordinierte Gruppen können heute Märkte bewegen, die früher für die alten, teuren Organisationen nicht erreichbar waren.“ Netzwerke haben genau diese Eigenschaft: Sie sind klein und groß zugleich. Sie kommen am besten mit Instabilitäten und Diskontinuitäten zurecht. Das Firmenorganigramm der Zukunft erinnert an ein Spinnennetz. Und auch innerhalb dieser Gebilde geht es kreativ zu. So räumt beispielsweise der führende Suchmaschinenanbieter Google seinen Mitarbeitern fünfzehn Prozent der Arbeitszeit für die Entwicklung privater Projekte ein. In dieser Scouting Time soll beispielsweise das populäre Tool Google Earth entstanden sein.

Vertrauensvoll Ideen schöpfen

Die Führung eines kreativen Unternehmens besteht immer weniger in den Aufgaben von Kontrolle, Rechnung und Zielerreichung, sondern in der moderierenden Koordination. Das Empowerment der Mitarbeiter und die Begründung einer guten Innovationskultur werden zur Chefsache. Demgegenüber

wurde in der Vergangenheit viel zu viel über starre Verträge reglementiert, meint Hans-Jörg Bullinger, der als Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft die größte Einrichtung für angewandte Forschung in Europa mit 17.000 Mitarbeitern leitet. „Viele Firmen betreiben eher eine Misstrauens- statt einer Vertrauenswirtschaft“, prangert der zum Manager des Jahres 2009 gewählte Wissenschaftler an. „Es ist höchste Zeit, dass die Stechkarte endlich der Kreativität weicht.“ Für die Arbeitgeber bedeutet das aber auch: Wer mehr Leistung fordert, muss gleichzeitig mehr Sinn bieten. „Ich persönlich empfinde es als deprimierend, wenn nur vier Prozent aller Innovationen am Arbeitsplatz entstehen“, so Bullinger weiter. „Vertrauen und kurze Berichtswege sind wesentliche Voraussetzungen für Verbesserungen. Die großen Konzerne können diesbezüglich viel von den Mittelständlern lernen. Deren Innovationskraft ist im Vergleich doppelt so groß.“

Strukturwandel auf dem Arbeitsmarkt

Nach Empfehlungen der OECD seien außerdem Strukturreformen auf dem Arbeitsmarkt nötig, um Investitionen im Inland attraktiver zu machen und gleichzeitig die Rahmenbedingungen für mehr Innovationen im Dienstleistungssektor und in der Exportindustrie zu setzen, erinnert Bullinger. Eine Liberalisierung des Arbeitsmarkts – etwa nach Schweizer Vorbild – würde nicht nur Innovationen begünstigen, sondern auch neue Arbeitsplätze schaffen, schätzen Experten. Die Realität scheint ihnen recht zu geben. In Deutschland waren 2007 nicht einmal zwei Drittel der Bundesbürger zwischen 15 und 64 Jahren in einem Beschäftigungsverhältnis. Österreich lag nur knapp darüber, in der Schweiz waren hingegen mehr als drei Viertel beschäftigt. Eine Arbeitsmarktreform nach Schweizer Vorbild würde Deutschland, so die Schätzungen, ein zusätzliches Wachstumsplus bescheren und so auch die Innovationskraft stärken. Die Kehrseite der Medaille: deutliche Abstriche beim Kündigungsschutz und eine weniger einheitliche Lohnfindung.

Cross- und Open Innovation

Doch jenseits von Strukturreformen ist die Innovation selbst die wichtigste Voraussetzung für Wachstum. Dafür müssen Firmen vermehrt über den Tellerrand schauen und sich auch fremdes Branchenwissen zu eigen machen. Im sogenannten Cross-Innovation-Ansatz werden Produkte, Services und Trends branchenübergreifend verknüpft. Ein spannendes „Crossing“ aus Sport und Musik beispielsweise vermarkten die US-Firmen Nike und Apple mit ihrem Lauf-Musik-Schuh. Auch der Bademodenhersteller Solestrom reagiert auf den Megatrend Gesundheit und Lifestyle: Sie produzieren Bikinis mit integriertem UV-Messer. Wertschöpfung findet nicht länger in der industriellen Produktion materieller Güter statt, sondern in der ständigen (Weiter-)Entwicklung von Ideen. Insbesondere Dienstleistungen, individuell auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten, gewinnen an Bedeutung. Weil sich dieses Vorhaben jedoch im Korsett des vorhandenen Firmenwissens nur mäßig bewerkstelligen lässt, zeichnen sich kreative Unternehmen durch große Netzwerke mit offenen Innovationsprozessen aus. Eine solche Open Innovation bezieht Kunden, Partner und Mitarbeiter in die Kreativarbeit ein. Apple landete seinen bislang größten Coup mit der Öffnung seines Geschäftsmodells für externe Entwickler. Jeder kann eine Anwendung für das iPhone entwickeln. Die meisten Programmierer – mittlerweile sind über 125.000 registriert – werden davon nicht reich, wohl aber das kalifornische Medienunternehmen.

Der kreative „Wurstler“

Der Erfolg gibt Apple-Chef Steve Jobs recht. Visionen machen sich bezahlt. „Die wenigsten Vorzeigeunternehmer sind jedoch Visionäre“, behauptet der Unternehmensberater und Dozent Michael Faschingbauer. „Die eigentliche Schlüsselqualifikation entspricht eher dem Bild eines kreativen Wurstlers.“ Warum das so ist und wie erfolgreiche Entrepreneure und Unternehmer tatsäch- >>

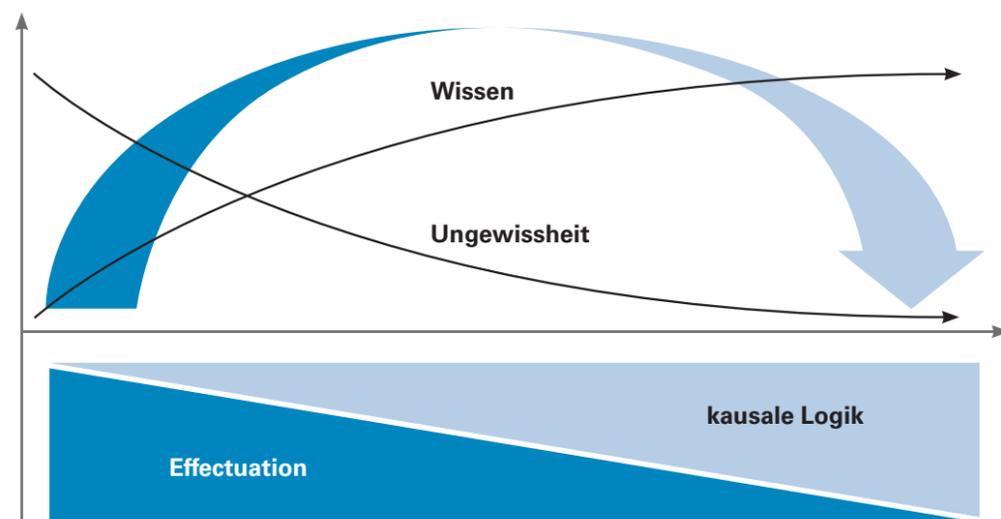


Foto: privat

Wolfgang Polt

Prok. Mag. Wolfgang Polt ist Ökonom, Innovations- und Politikforscher und leitet seit 2010 das Zentrum für Wirtschafts- und Innovationsforschung der Joanneum Research, einer großen außeruniversitären innovations- und technologieorientierten Forschungseinrichtung mit Sitz in Graz. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung, der Evaluierung und Strategieentwicklung im Bereich Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik sowohl für die OECD, die EU-Kommission als auch auf nationaler und regionaler Ebene. Darüber hinaus ist Wolfgang Polt als Lektor für Industrie- und Innovationspolitik an der Wirtschaftsuniversität Wien tätig.

Von Effectuation zu kausaler Logik



Quelle: Michael Faschingbauer, Effectuation

Am Anfang eines Projekts ist die Unsicherheit am größten, es herrschen optimale Bedingungen für Effectuation. Je sicherer ein Projekt läuft, desto mehr wird nach kausaler Logik geplant und gehandelt.

LITERATUR UND LINKS

Hans-Jörg Bullinger, Kai Engel: Best Innovator: Erfolgsstrategien von Innovationsführern, 2006

Wolf Lotter: Die kreative Revolution: Was kommt nach dem Industriekapitalismus? 2009

Michael Faschingbauer: Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, 2010

Richard Florida: The Great Reset: How New Ways of Living and Working Drive Post-Crash Prosperity, Harper; 2010

Clay Shirky: Cognitive Surplus: Creativity and Generosity in a Connected Age, Penguin Press HC, 2010

Effectuation Praxis – www.effectuation.at

Effectuation Intelligence – www.effectuation-intelligence.com

Hightech-Strategie 2020 für Deutschland – www.hightech-strategie.de

Trend Report 2010 – www.zukunftsinstitut.de

Plattform für Innovationskultur – www.die-erfinder.com

lich denken, entscheiden und handeln, erklärt Faschingbauer in seinem Buch „Effectuation“. Die gleichnamige Theorie und Methode unternehmerischen Handelns geht zurück auf die US-Professorin Saras Sarasvathy und lässt sich am besten in Abgrenzung zur klassischen, linear-kausalen Logik beschreiben, die stets von Zukunftsprognosen abhängig ist. „Es ist ein weitverbreiteter Mythos, dass wir nur das steuern können, was wir vorhersagen können“, verdeutlicht Faschingbauer. Erfahrene Unternehmer seien vielmehr Experten für Ungewissheit. Sie würden auf Basis ihrer Mittel handeln, ohne feste Zielvorgaben. Sie begrenzen das Risiko, nutzen Umstände und Zufälle und kreieren die Zukunft gemeinsam mit anderen. Bei der unternehmerischen Zukunftsgestaltung können Kompetenzen, die auf den ersten Blick wertlos erscheinen, zum Erfolgsfaktor werden. Ein guter Effectuator zeichnet sich dadurch aus, dass er aus dem Potenzial der Situation heraus handelt. „Solange Ziele noch vage sind und der Weg dorthin erst recht, herrschen optimale Effec-

tuation-Bedingungen“, so Faschingbauer. „Je länger aber das Projekt läuft und damit die Ungewissheit schwindet, muss wieder linear-kausal geplant und gehandelt werden.“

Radikale Innovationen

Neben zahlreichen Produktverbesserungen, sogenannten inkrementellen Innovationen, wird sich die Kreative Ökonomie auch durch eine wachsende Zahl radikaler Neuentwicklungen auszeichnen. Ein typisches Beispiel für eine inkrementelle Innovation liefert die für den indischen Markt entwickelte Kraftstoffeinspritzpumpe der Firma Bosch, die problemlos mit der schwankenden Treibstoffqualität im Land zurechtkommt. Radikale Innovationen stellen demgegenüber Elektroautos oder kommodale Mobilitätskonzepte dar. „Inkrementelle Verbesserungen haben ihren Ursprung meist innerhalb des Unternehmens und werden nach wie vor den Hauptstrom an Innovation darstellen“, prognostiziert Wolfgang Polt, Leiter des Zentrums für Wirtschafts- und Innovationsforschung der Joanneum Research in Wien.

Polt geht jedoch davon aus, dass radikale Innovationen weiter an Bedeutung gewinnen – nicht zuletzt vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Problemstellungen wie Ressourcenknappheit und Klimawandel, die eine Neuorientierung ganzer Produktionszweige nötig machen.

Impulse aus der Wissenschaft

Jene Herausforderungen würden aber oft außerhalb der Finanzierungsmöglichkeiten und des Planungshorizonts einzelner Unternehmen liegen und bedürften daher eines gemeinsamen Kraftakts von Politik, Wissenschaft und Wirtschaft, betont Polt. „Leider beobachten wir auch in Österreich einen anteiligen Rückgang der öffentlichen Gelder für die Grundlagenforschung, die eine wichtige Quelle für Basisinnovationen darstellt. Wir benötigen aber dringend solche Innovationen, nicht nur, um Antworten auf die großen gesellschaftlichen Herausforderungen zu finden, sondern auch, um uns im internationalen Forschungs- und Innovationswettbewerb neu zu positionieren.“ Auf dem Vorsprung gegenüber den Schwellenländern sollte sich Österreich jedenfalls nicht ausruhen. „Noch liegt die Forschungsquote Chinas auf dem Niveau von Österreich in den 80er-Jahren, andererseits wächst die Zahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen dort jedes Jahr um 20 Prozent.“ China beeindruckte in den vergangenen Jahren nicht nur durch sein Wirtschaftswachstum, sondern auch durch massive Investitionen in das nationale Innovationssystem. Ausländische Unternehmen bauen inzwischen vermehrt Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen in China auf.

Junge Kreative am Zug

Fraunhofer-Chef Hans-Jörg Bullinger sieht Europa dennoch gut gerüstet für den internationalen Wettbewerb. „Wir besitzen ein erhebliches Kreativitätspotenzial, das es aber mit einem guten Wissensmanagement zu verbinden gilt, um zukunftsfähige Produkte hervorzubringen. Heutige Best-Practice-Un-

ternehmen besitzen eine klare Strategie, sind organisatorisch wendig und haben keine Scheu vor offenen Innovationsprozessen.“ In der Umsetzung jedoch müssten viele Firmen noch stärker werden, fordert Bullinger und appelliert als Hochschullehrer auch an die „neuen Kreativen“. „Das Wohlergehen des Mittelstands als Innovationsmotor wird in den nächsten Jahren zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor werden. Ich halte es daher für äußerst wichtig, dass die Studierenden während und nach ihrer Ausbildung möglichst eng mit den Unternehmen interagieren, um eventuelle Wissensdefizite auf dem Weg in die kreative Ökonomie auszugleichen.“

ANZEIGE

 TPA Horwath



Nicht sichtbar, aber steuerlich spürbar. Unser Branchen Know-how.

Hochqualitative **Immobilienberatung** zählt zu den wichtigsten Geschäftsfeldern von TPA Horwath, einem der führenden, international tätigen Unternehmen in den Bereichen Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und Business Consulting.

Umfassendes **Spezialwissen** für die Immobilienbranche bringt spürbare steuerliche Vorteile für unsere Kunden in Österreich sowie Mittel- und Osteuropa.

www.tpa-horwath.com

Bulgarien | Kroatien | Österreich | Polen | Rumänien
Serbien | Slowakei | Slowenien | Tschechien | Ungarn