

VAA Magazin (Dezember 2017)

Interview mit Prof. Dietmar Harhoff

Innovationen: mehr Ideen, weniger Bürokratie

In Deutschland ansässige Unternehmen zeichnen sich durch eine hohe Innovationsfähigkeit aus. So gibt die Chemie- und Pharmabranche jährlich über zehn Milliarden Euro für Forschung und Entwicklung aus, wurde aber bereits von China überholt. Warum Innovationen kein Selbstläufer sind, erläutert der Direktor am Max-Planck-Institut für Innovation und Wettbewerb Prof. Dietmar Harhoff. Im Laufe seines wissenschaftlichen Werdegangs hat der ausgewiesene Experte für Innovationsmanagement und Entrepreneurship bereits an zahlreichen renommierten Hochschulen wie der Stanford University oder dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) gelehrt. Am MIT nimmt Harhoff auch derzeit wieder eine Gastprofessur wahr.

VAA Magazin: Wie sehen Sie Deutschland und die Chemieindustrie im globalen Innovationsindex positioniert?

Harhoff: Deutsche Unternehmen beziehungsweise der Standort insgesamt sind gut, aber nicht exzellent positioniert. Üblicherweise findet man Deutschland in den verschiedenen Rankings nicht auf den Spitzenplätzen, aber mit Tendenz genau dorthin. Deutschland ist inzwischen auch auf dem Weg, eine der führenden Innovationsnationen zu werden. Dazu hat beigetragen, dass Staat und Unternehmen mehr in Forschung und Entwicklung investieren und dass wir in der Wissenschaft endlich mehr Wettbewerb zwischen Universitäten zulassen, so in der Exzellenzinitiative oder im Nachfolgewettbewerb, der Exzellenzstrategie. Die chemische Industrie ist neben der Automobilindustrie und dem Maschinen- und Anlagenbau eine der drei Säulen deutscher Exporterfolge.

VAA Magazin: Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Hemmnisse für Innovationen?

Harhoff: Wir sind gut in inkrementellen Innovationen. Unsere Ausbildungsgänge, unsere Finanzierungsinstrumente, unsere Unternehmensstrukturen sind darauf spezialisiert. Aber Schritt-für-Schritt-Prozesse führen auch schnell zu Bürokratie. Das schränkt dann die Möglichkeit ein, schnell auf radikalen Wandel zu reagieren oder selbst zum Schrittmacher für weitreichende oder disruptive Innovationen zu werden.

VAA Magazin: Manche Innovationen sorgen zwangsläufig für Disruptionen. Wo sehen Sie mögliche Reibungspunkte zwischen arrivierten Industrieunternehmen und Techgiganten sowie möglichen *Unicorns* der Zukunft? Ist eine groß angelegte Kannibalisierung überhaupt zu vermeiden?

Harhoff: In Zeiten radikalen technischen Wandels ist Kannibalisierung nicht zu vermeiden. Kluge Manager versuchen das auch nicht – radikale Innovation sind wichtig und tragen auch zu

Produktivitätsfortschritten bei. Und das nicht erst seit heute. Wir wissen aus empirischen Studien, dass sich Phasen radikaler Innovation mit Phasen inkrementeller Verbesserungen abwechseln. Aber an den Schnittstellen der Phasen besteht für etablierte Unternehmen erhöhte Gefahr, dass sie nicht mehr Schritt halten können oder ihre Ressourcen falsch investieren. Start-ups sind in diesen Phasen oft erfolgreicher. Sie sind nicht durch schon laufende Geschäfte von neuen Entwicklungen abgelenkt.

VAA Magazin: Gibt es in den Unternehmen Nachholbedarf im Hinblick auf die Innovationskultur?

Harhoff: Ja. Wir sehen, dass sich derzeit zwei strukturierende Größen – Prozesse und Aufbauorganisation der Unternehmen – sehr schnell wandeln und ihre Bedeutung verlieren. Unternehmenskultur wird zu einer zentralen Größe, um Unternehmen auf Kurs und innovativ zu halten. Dazu gehört, unternehmerischem Verhalten auch in Großunternehmen mehr Raum zu geben und mit kleinen, beweglichen Akteuren außerhalb des Unternehmens gut zusammenzuarbeiten. Es reicht nicht, einmal im Jahr ein paar Start-ups wie in einem Zirkus ihre Ideen präsentieren zu lassen – die externen Impulse müssen nachhaltig aufgegriffen werden.

VAA Magazin: Welche Rolle kommt den Führungskräften dabei zu und inwieweit müssen sie sich auch selbst verändern?

Harhoff: Führungskräfte sind für Innovation zentral. Sie bestimmen Kultur maßgeblich durch ihr Beispiel, ihre ethischen Standards prägen die des gesamten Unternehmens, ihre Aufgeschlossenheit für Neues ist Voraussetzung für jegliche Innovation. Innovation kann nicht über normierte Prozesse hervorgebracht werden – Innovation passiert, wenn innovative, kreative Menschen ausreichende Ressourcen und Freiräume erhalten. Natürlich benötigt man auch Strategieprozesse – aber die sind Schall und Rauch, wenn Innovation nicht von den Führungskräften gelebt und unterstützt wird.

VAA Magazin: Wie können es Unternehmen schaffen, ihre Mitarbeiter stärker zu mobilisieren und Freiräume für Innovationen zu schaffen?

Harhoff: Es gibt in jedem Unternehmen Personen, die sich mit Innovation gut identifizieren können, die unternehmerisch veranlagt sind. In vielen Unternehmen gibt es keinerlei Ideenmangel, aber sehr wohl jede Menge bürokratische Vorgaben, welche die Umsetzung solcher Impulse verhindern. Um nicht missverstanden zu werden: Innovationscontrolling erfüllt eine wichtige Aufgabe, aber es neigt zur Übererfüllung. Hier helfen interne Wettbewerbe und Finanzierungsmechanismen, die kluge Ideen mit Freiräumen und Ressourcen versorgen. Und Führungskräfte, die verstehen, dass von den Regeln auch abgewichen werden kann.

VAA Magazin: Welche politischen Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, um Innovationen zu fördern?

Harhoff: Wir benötigen größere Flexibilität und Agilität in der Politik und in Unternehmen. Der Erfolg der letzten Jahre hat einige Akteure in Deutschland träge gemacht. Ich sehe in der Schweiz, in den skandinavischen Ländern mehr Gründlichkeit beim Nachdenken und größere Schnelligkeit bei der Umsetzung der Denkergebnisse. Wir sollten wirklich öfter auf die kleineren europäischen Partner blicken, die sich Selbstgefälligkeit nicht in der Form leisten können, wie wir sie pflegen. Und wenn unsere Analysen endlich abgeschlossen sind, benötigen wir sehr lange, um Denkergebnisse umzusetzen.

Dass Start-ups wichtig sind, wird in einigen Bundesministerien jetzt gerade neu entdeckt. Bei der Digitalisierung der staatlichen Dienstleistungen, dem E-Government, steht Deutschland in Europa auf Platz 20 – mit weitem Abstand hinter den führenden Nationen. Das ist nicht nur peinlich für einen Technologiestandort – es erzeugt auch echte Nachteile im Wettbewerb. Abgesehen davon: Der Staat verweigert den Bürgern in diesen Bereichen eine Verbesserung der Qualität staatlicher Dienstleistungen.

VAA Magazin: Gibt es Ihrer Meinung nach einen grundsätzlichen Widerspruch zwischen der langfristigen Beschäftigungssicherung und Innovationsfreundlichkeit?

Harhoff: Nein. Es gibt hierzu sehr robuste empirische Ergebnisse aus zahlreichen Ländern. Produktivitätsfortschritt in einem Sektor – sagen wir in den Dienstleistungen oder in der chemischen Industrie – führt erst einmal zu einem Rückgang der Beschäftigung in diesem Sektor. Aber die indirekten Effekte des Produktivitätsfortschritts kompensieren das und sorgen sogar insgesamt für Arbeitsplatzwachstum. Anders gesagt: Wir sollten uns wenig Sorgen um die Zahl der Jobs machen.

Wir müssen aber sehr wohl dafür sorgen, dass die Arbeitsplätze qualitativ hochwertig sind. Und das können wir durch eine schnelle Anpassung des beruflichen Bildungssystems sowie der Hochschulcurricula und durch kontinuierliche Weiterbildung. Diese Anpassungen hat der deutsche Arbeitsmarkt in den 1980er Jahren – in der ersten Digitalisierungswelle – schon einmal sehr gut bewältigt. An diese Erfahrung können wir anknüpfen.