

## BLICKWECHSEL

# Innovationsbremse Effizienz



*Innovation bedeutet,  
neue Wege einzu-  
schlagen und Altes  
zu überwinden.*

© Daniel M. Reck/500px/Getty Images

Deutsche Unternehmen gelten als sehr effizient. Bei innovativen Geschäftsmodellen und digitalen Plattformen spielt die deutsche Wirtschaft international allerdings nur eine Nebenrolle. Thomas Sattelberger (FDP) erläutert im Interview, ob möglicherweise ein Zuviel an Effizienz die Innovationsfähigkeit blockiert.

Das Interview führte  
**Till H. Lorenz,**  
Senior Redakteur  
bei FAKTOR 3.

**Herr Sattelberger, deutsche Unternehmen seien effizient, jedoch nicht innovativ, sagten Sie einmal. Woran liegt das Ihrer Einschätzung nach?**

Das hängt mit unserer Wirtschaftsgeschichte zusammen: Was in Deutschland heute effizient ist, war früher innovativ. Deutschland verdankt seinen Wohlstand Erfindern wie Robert Bosch, Werner von Siemens, Gottlieb Daimler, Carl Benz, Fritz Henkel – das reicht zurück in die Kaiserzeit. Doch mit seiner klassischen Stärke ist das Land heute in eine Sandwich-Position geraten – anfangs zwischen dem Digital House USA und den Maschinenbauern aus Asien. Inzwischen re-industrialisieren die USA auf hohem Niveau,

und die Asiaten werden neue Digitalmächte. Deutschland hingegen ist steckengeblieben. Wir haben, beginnend mit den 2000er Jahren, das Internet verschlafen – die Voraussetzung digitalbasierter Innovationen und Geschäftsmodelle.

**Was verstehen Sie genau unter Innovation?**

In unserem Kontext, dass Kundenbedürfnisse, die bis dahin anders oder überhaupt nicht abgedeckt sind, fundamental neu befriedigt werden. Beispiel Google: Die Entwicklung einer Suchmaschine als Antwort auf das Bedürfnis von Menschen, Informationen schnell finden und verarbeiten zu können, war eine gigantische Innovation. Sicher kann



© Wolfgang Maria Weber

### Thomas Sattelberger

ist Mitglied des Deutschen Bundestags und Sprecher der Fraktion der Freien Demokraten für Forschung und Innovation.

auch die evolutionäre Verbesserung bestehender Produkte und Prozesse innovativ sein. Doch uns fehlen Sprunginnovationen. Diese sind ohne disruptive Fähigkeiten nicht zu schaffen.

**Mit den vorhandenen Ressourcen müssen Manager bestmöglich um-**

**gehen. Müssen Abläufe, Strukturen und Entwicklungen in einem Betrieb also nicht immer möglichst effizient sein?**

Ja und nein. Die Situation bei den Automobilherstellern: Sie müssen Autos umwelt- und ressourcenschonender herstellen, also sehr effizient. Zugleich müssen sie jedoch Innovationswerkstätten betreiben für autonomes Fahren und innovative Antriebstechnik. Dort darf es nicht um Effizienz gehen, sondern um experimentellen Freiraum. Die Forschung spricht von Ambidextrie – also Beidhändigkeit. Zum einen muss ein Geschäftsmodell „ausgelutscht“ werden, ganz nach dem Motto „höher, schneller, weiter“. Zum anderen muss man sich in unbekanntem Territorium ausprobieren und entwickeln.

**„Uns fehlen Sprunginnovationen. Diese sind ohne disruptive Fähigkeiten nicht zu schaffen.“**

**Sind deutsche Firmen nach Ihrer Einschätzung überhaupt effizient genug, um sich Innovationen zu erlauben?**

Das sind sie. Es ist aber schwer, Innovationen in den Strukturen eines alten Geschäftsmodells zu entwickeln. Der Freiraum für das Neue wird immer durch das Alte bedroht. Daher hatte BMW die Entwicklung des i3 komplett abgetrennt – nicht nur von den Betriebs- und Produktionsabläufen der Verbrenner, sondern auch von der alten Führungsstruktur und -kultur – und auch ein neues Souveränitätsmodell für Arbeitszeit und -ort entwickelt.

**Setzt Innovation also ein Ausbrechen aus bestehenden Ordnungen voraus, während Effizienz das Gegenteil einfordert?**

Scharf gesagt: Ja. Es geht darum, Freiräume oder vielmehr Schutzräume zu schaffen. Die Unternehmenskultur ist nicht nur die Art, wie Menschen in einem Betrieb miteinander umgehen, sondern auch, wie in einem Betrieb gearbeitet wird, welche Strukturen es gibt. Das ist alles schwer zu überwinden. Alte Strukturen sind reale Barrieren. Alte Kulturen sind mentale Barrieren.

**Welche Rolle spielen Hierarchien in Unternehmen, wenn es um Innovationen geht?**

Eine große. Hierarchien sind Filterungsprozesse. Auf den verschiedensten Ebenen wird bewertet, welche Inhalte wie und wie weit nach oben oder nach unten getragen werden. Damit werden Räume für Lösungen und Ideen definiert – oder vielmehr eingeschränkt. Das passt weder mit Innovationskultur zusammen noch mit dem Freiheitsbedürfnis digitaler Entwickler. Ich schätze hierarchiarmer Organisationen.

**Die Unternehmen im Dax sind deutlich älter als jene im S&P 500, auch die Verweildauer der Unternehmen im deutschen Index ist länger. Punkten deutsche Firmen womöglich doch wegen ihrer Effizienz und Innovationsfähigkeit?**

Nein. Das lässt sich nicht miteinander vergleichen. Zwei Internetgiganten aus den USA haben heute zusammen die Marktkapitalisierung aller Dax-Unternehmen. Eine Volkswirtschaft braucht ein Spiel- und ein Standbein. Die Amerikaner haben beides. Sie haben neben den hochinnovativen Internet- und Softwaregiganten, Raumfahrt-Companies und Biotech-Konzernen auch General Motors, Chrysler und andere klassische Industrie.

**In Deutschland fehlt das?**

Wir haben ein Standbein. Doch wir brauchen auch ein Spielbein, das irgendwann das Standbein möglicherweise sogar ersetzen muss. Vergleichen Sie den Dax heute mit vor 20 Jahren: ein Trauerspiel. Da finden Sie heute eine Finanzbranche, die am Tropf hängt, und eine Energiebranche als Schatten ihrer selbst. Der Abstieg des Unternehmens Thyssenkrupp ist prototypisch für die Entwicklung des Dax und der deutschen Wirtschaft insgesamt. Auf Thyssenkrupp hätte ein zweites SAP folgen müssen oder ein Biotech-Einhorn.

**Also ein Innovationsunternehmen?**

Genau. Und das fehlt bis heute. <<