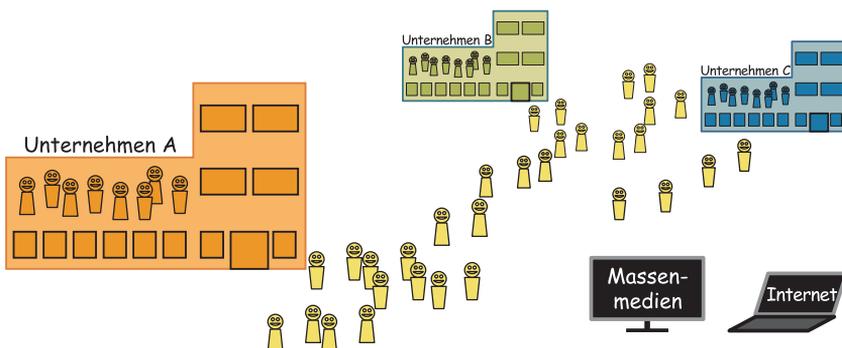


## 4 Innovation und Wissensarbeit

Eine  $\rightarrow$ Innovation bedeutet eine Erneuerung eines Prozesses oder eines Produkts. Genaugenommen bezeichnet nicht die Erneuerung selbst die Innovation, sondern die Durchdringung der neuen Idee im Markt bzw. bei den Abläufen [Schumpeter 2006]. Bei der Entstehung und der nachfolgenden Durchdringung spielt die  $\rightarrow$ Wissensarbeit die entscheidende Rolle. Wissensarbeiter haben neue Ideen oder transformieren sie in ihre eigenen Kontexte. Im Folgenden wird diese Dynamik genauer betrachtet.

### 4.1 Konkurrenz belebt das Geschäft

Der Begriff *Marktdruck* suggeriert, dass der Druck auf Firmen und Organisationen durch die Kunden des Marktes entsteht. Durch das Kundenverhalten äußert sich der Marktdruck auf ein Unternehmen. Die Kunden selbst sind aber nicht die Ursache dafür. Der Marktdruck entsteht durch Konkurrenten, die mit neuen Ideen für Produkte und/oder Dienstleistungen das Kundenverhalten verändern. Die Kunden sind das verbindende Medium zwischen konkurrierenden Unternehmen. Die Kopplung der konkurrierenden Organisationen erfolgt über das Verhalten der Kunden, das durch traditionelle oder digitale Massenmedien beeinflusst wird. (Abb. 4.1).



**Abbildung 4.1:** Das Kundenverhalten koppelt Konkurrenten im Markt.

Ihr Verhalten, also jede Form ihrer Kommunikation untereinander und mit Vertretern der Organisationen, bestimmt das System *Markt*. Das Kundenverhalten erfahren Unternehmen direkt durch Kauf, Nutzung oder Ablehnung ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen oder z. B. in Verhandlungssituationen. So oder so: Die Kunden kommunizieren mit Mitarbeitern als *Systembestandteilen* einer Organisation und darüber erfahren sie etwas über den Markt und die Veränderungen darin.

Der Einfluss auf das Verhalten der Kunden erfolgt dabei über Marketing und Vertrieb der Organisationen sowie über andere gesellschaftliche Kanäle, die im Wesentlichen ihre Wege in die Massenmedien über traditionelle Kanäle und das Internet finden. Virales Marketing ist nur eine aktuelle Form, die Kommunikation im System *Gesellschaft* dafür zu nutzen.

### 4.1.1 Wettkampf der günstigsten Anbieter

Im Scientific Management besteht der Wettbewerb der Unternehmen im Wesentlichen in einem Preiskampf. Wer kann am günstigsten produzieren und wer hat die effizienteste Logistik? Wie wird die Kostenstruktur der Vertriebskanäle und der Point of Sales optimiert? Diese Fragen dominieren eine tayloristische Organisation. Durch die Möglichkeiten des Internets hat es hier Ende der 1990er-Jahre noch einmal einen enormen Schub gegeben. Gleichzeitig wurden die Grenzen dadurch noch schneller erreicht. Auch die Digitalisierung wird in den nächsten Jahren noch für einen mächtigen Schub sorgen.

Natürlich bleiben die Kostenstrukturen auch weiterhin ein zentraler Aspekt eines Unternehmens. Der Discount-Bereich definiert sich über dieses zentrale Element. Dennoch kommen die Möglichkeiten, über die Kostenstrukturen Vorteile zu erarbeiten, an ihre Grenzen. Es braucht andere Ideen, um weiterhin erfolgreich zu sein und Druck auf die Konkurrenz ausüben zu können. Der Erfolg von Firmen wie Apple besteht offensichtlich nicht darin, besonders günstige Produkte anzubieten.

### 4.1.2 Wettkampf der Ideen

Ein gewisser Marktdruck durch neue Ideen war in der Vergangenheit natürlich auch während der Blütezeit der Manufakturen und im Scientific Management vorhanden. Diese neuen Ideen kamen meist von einzelnen *Tüftlern*, die sich eines Problems annahmen und dieses erfinderisch gelöst haben. Ein wirksamer Schutz dieser Ideen ist erst im 19. Jahrhundert erfolgt. So wurde z. B. das deutsche Patentgesetz 1877 in Kraft gesetzt [DP-MA 2019]. Davor haben sich gute Ideen innerhalb der Zünfte zwar schnell

durchgesetzt, ohne jedoch den Erfinder davon profitieren zu lassen. Vielfach ist der eigentliche Erfinder sogar unbekannt<sup>1</sup>.

Im Scientific Management besaßen diese Tüftler zwar oft auch eigene Firmen, haben meist jedoch ihre Ideen erst in Zusammenarbeit mit größeren Firmen oder Konzernen zum Erfolg bringen können. Der Erfolg von Thomas Edison ist da eher die Ausnahme als die Regel.

Dafür, dass nicht automatisch die beste technische Umsetzung einer Idee gewinnt, sondern andere Aspekte der Marktdynamik den Ausschlag für den Erfolg oder Nichterfolg geben, gibt es eine Reihe von Beispielen wie der Video-Formatkrieg der privaten Videoaufzeichnungssysteme in den zehn Jahren von 1976 bis 1986. Oft macht nicht eine einzelne Idee, sondern eine geschickte, neue Kombination von Ideen den Unterschied.

## 4.2 Innovationen erzeugen Marktdruck

Es sind Innovationen, mit denen Druck über den Markt bzw. die Kunden auf die Mitbewerber ausgeübt werden kann. Neue technische Lösungen in den Produkten oder im Produktionsprozess oder bei Dienstleistungen und ihrer Nutzbarmachung sind der Schlüssel zum Erfolg. So kann schneller oder günstiger angeboten oder ein Mehrwert erbracht werden, den die Konkurrenz nicht im Angebot hat.

### 4.2.1 Was macht Innovationen so kraftvoll?

Nicht jede Innovation hat die gleiche starke Wirkung. Innovationen erhalten ihre Kraft über die Akzeptanz bei den Kunden. Hier spielt das Marketing ebenso eine Rolle wie das passende Timing. Zu früh können Ideen verpuffen, die später Revolutionen auslösen. Die Kunden müssen von der Neuigkeit erfahren und diese Innovation muss ihnen einen Vorteil bieten, damit sie angenommen wird. Diese Vorteile sind nicht ausschließlich rational, sondern stets auch emotional. Kunden möchten stolz auf die Marken oder Anbieter sein, auf die sie sich einlassen.

Wenn diese Kombination aus Innovation, Marketing und Timing gelingt, ist der Druck über die Kunden auf die Mitbewerber enorm. Nur wer jetzt schnell genug handeln kann, bleibt noch im Geschäft. Günstigere oder wertigere Konkurrenzprodukte entstehen oder Gegenstrategien werden verfolgt, um den Markt neu aufzuteilen. Nach teilweise enorm kurzer

---

<sup>1</sup>So ist es z. B. unbekannt, welcher Uhrmacher im 15. Jahrhundert auf die Idee kam, die Ganggenauigkeit durch eine kegelförmige Walze als Schnecke zu erhöhen, die durch ihre Form die unterschiedliche Spannung der Feder im aufgezogenen oder beinahe abgelaufenen Zustand kompensiert. Durchgesetzt hat sich diese Idee jedoch rasant.

Zeit hat sich der Markt gewandelt und wieder stabilisiert. Bis die nächste Innovation kommt.

## 4.2.2 Wissensarbeiter schaffen Innovationen

Wie gelangen Organisationen zu Innovationen, mit denen sie ihre Konkurrenten zumindest für eine gewisse Zeit unter Druck setzen können? Das entscheidende Element ist die →Wissensarbeit. Die ausführenden Personen sind daher die Wissensarbeiter. Auch hier lässt sich der entscheidende Umbruch erkennen, der sich in den letzten beiden Jahrzehnten vollzogen hat. Die Monteure geben nicht mehr mit ihrer Arbeit das Tempo vor, sondern die Wissensarbeiter.

Mit der steigenden Bedeutung von Wissensarbeit hat sich der Bedarf nach dem Management von Wissen und dem strukturierten Lernen in Organisationen deutlich erhöht. Da sich nicht vorhersehen lässt, wo sich die nächste Innovation ergibt, findet die Wissensarbeit nicht mehr nur ausschließlich in den Büros der Planer und Ingenieure statt. Sie hat alle Bereiche einer Organisation erreicht. Von den Arbeitern in der Produktion oder den Lagern bis zu den unterstützenden Abteilungen des Einkaufs oder Controllings gibt es kaum noch einen Bereich, der sich der Wissensarbeit entziehen kann.

Aufgrund der hohen Dynamik in den Märkten durch eine schnelle Abfolge von Innovationen verliert die Ausbildung der Mitarbeiter, die sie beim Einstieg in ein Unternehmen hatten, zunehmend an Bedeutung. Auf allen Ebenen einer Organisation ist regelmäßige Weiterentwicklung notwendig. Die Werkzeuge entwickeln sich weiter und die Einbindung in unternehmensweite Informationssysteme ist essenziell, um die tägliche Arbeit leisten zu können. Damit bekommen es immer mehr Menschen in Organisationen mit Wissensarbeit oder zumindest ihren Auswirkungen zu tun.

Eine Organisation kann diesen Entwicklungsprozess fördern und steuern, um Vorteile daraus ziehen zu können. Dabei Lernen die Mitarbeiter und entwickeln sich weiter. Um die Kraft der Innovationen dauerhaft zu nutzen, gilt es, das Lernen zu lernen. Dann befindet man sich auf dem Weg in eine lernende Organisation, die über Innovationen Marktdruck erzeugt und auf Innovationen der Konkurrenz schnell und angemessen reagieren kann.

So verwundert es nicht, dass in den letzten 30 Jahren eine Reihe von Ansätzen zur Entwicklung neuer Ideen entstanden sind. Design Thinking ist davon eine der am weitesten verbreiteten Methodensammlungen. Ein kurzer Überblick über Design Thinking in unserem Kontext wird in Abschnitt 15.2.12 ab Seite 176 gegeben.