



»Schicken Sie die Leute shoppen!«

Wie fördert man Erfindergeist? Ein paar unkonventionelle Tipps von dem New Yorker Innovationsforscher Amar Bhidé

DIE ZEIT: Krisenzeiten sind manchmal auch Gelegenheiten zu einer Erneuerung der Wirtschaft. Wissen Sie schon, wo das *Next Big Thing* herkommt – die nächste große Erfindung, die unsere Unternehmen aus dem Tal zieht?

AMAR BHIDÉ: Nein. Aber wenn Sie danach suchen wollen, würde ich Ihnen ein Verbot und ein Gebot mit auf den Weg geben. Das Verbot: Lassen Sie die staatlichen Investitionen in Zukunftstechnologien möglichst bleiben. Das Gebot: Schicken Sie die Leute zum Einkaufen!

ZEIT: Bitte?

BHIDÉ: Einkaufen! Für die Art von Produkten, die unsere Art hoch entwickelter, technologisch orientierter Volkswirtschaften am besten erfindet, braucht man ganz besonders eine große Zahl eifriger Käufer. Ein einleuchtender, aber häufig übersehener Innovationsfaktor. Wenn die Firma Apple ein neues Mobiltelefon namens iPhone auf den Markt bringt, kann sie davon ausgehen, dass eine große Zahl von Konsumenten dieses Produkt kaufen wird. Selbst dann, wenn die Käufer wissen, dass es vielleicht noch nicht perfekt ist und dass in einem Jahr womöglich eine bessere Version auf den Markt kommt. Einfach aus Begeisterung für das Unternehmen Apple, aber auch aus Experimentierlust und Faszination für neue Technik. Damit kann eine Firma wie Apple rechnen. Und das fördert ihre Bereitschaft, auch künftig neue Produkte auf den Markt zu bringen.

ZEIT: Konsumfreude anregen, um Innovationen zu ermöglichen – das klingt zu verrückt, als dass sich mit diesem Rezept ein Politiker in Berlin oder Washington schmücken würde ...

BHIDÉ: Eben. Es gehört zur Kategorie der wenig glamourösen und zugleich eminent wichtigen Dinge, die eine Regierung für die nächste Phase der Innovation tun sollte. Helfen Sie dem Konsum! Helfen Sie dem Absatz neuer Produkte!

ZEIT: Jetzt mal im Ernst, Innovationsförderung sieht üblicherweise anders aus – und auf jeden Fall sieht sie ganz anders aus in jenen Riesenkästen zur Wirtschaftsrettung, die man bisher in den Hauptstädten der Welt geschnürt hat. Da werden Straßen gebaut, zukunftsreiche Branchen und Techniken gefördert, da bekommen Universitäten und Schulen Geld ...

BHIDÉ: In einer Krise wie heute suchen die Politiker eben nach schnellen Lösungen, die gut klingen, und die schwierigeren Dinge würden sie am liebsten liegen lassen. Leider bringen die schnellen Lösungen nur selten die erhofften Effekte – nur dann nämlich, wenn die bisherige Wirtschaftspolitik so eklatant falsch war, dass eine Änderung schnell große Dividenden bringt. Jetzt werden Billionen in aller Welt ausgegeben. Staatliche Investitionen und Industriepolitik und Planung sollen das Wachstum der Zukunft beschleunigen. Lieber sollte das Geld in die Hände der Konsumenten wandern.

ZEIT: Manches in diesen Programmen klingt doch ganz vernünftig. Investitionen in klima- und energiefreundliche Techniken zum Beispiel.

BHIDÉ: In den Vereinigten Staaten wird ein Großteil dieses Geldes jetzt von ehemaligen Unternehmensberatern verteilt, damit es möglichst produktiv eingesetzt wird. Also, das kann sich doch nur um einen schlechten Scherz handeln.

ZEIT: Sie waren selber Unternehmensberater ...

BHIDÉ: ... und ich glaube, dass nicht mal Gott in der Lage wäre, dieses Geld richtig zu verteilen. In der Zwischenzeit bringen diese staatlichen Investoren den privatwirtschaftlichen Prozess der Innovation völlig durcheinander.

ZEIT: Sie sprechen von der unbewiesenen Annahme vieler Ökonomen: dass staatliche Investitionen bloß von dort die Ressourcen abziehen, wo im Verborgenen längst viel erstrebenswertere Investitionsmöglichkeiten schlummern.

BHIDÉ: Das trifft auch zu, aus drei verschiedenen Gründen. Erstens wird dieser gewaltige staatliche

Aktionismus zu einer schlechteren Verteilung der Innovationsaktivität führen. Er wird zweitens den Ethos beschädigen, der ungefähr so lautet: Ich schaffe eine Innovation, weil ich glaube, dass sie nützlich ist und dass es einen Markt dafür gibt. Und drittens kann bei dieser Art der Innovation der Endverbraucher kaum mitreden.

ZEIT: Sie meinen, normalerweise erledigen das die Marktforschung und ein ausführlicher Austausch zwischen Firmen und Kunden, bevor neue Produkte auf den Markt kommen?

BHIDÉ: Nein, nicht unbedingt, das ist in den vergangenen Jahren zu einer überschätzten Modeerscheinung geworden, zur *consumer driven innovation*. In Wahrheit gibt nur ein sehr kleiner Teil der Konsumenten eine Rückmeldung an das Unternehmen, und obendrein haben die meisten Konsumenten keine wirkliche Vorstellung davon, welche Produkte sie sich in Zukunft wünschen.

ZEIT: Trotzdem beschwören Sie die Rolle des Konsumenten bei der Innovation?

BHIDÉ: Ja, aber das sind für mich zwei andere Rollen. Erstens die Risikoübernahme – begeisterte Konsumenten kaufen neue Produkte, auch wenn sie deren Wirkungsweise noch gar nicht richtig kennen, wie eben beim Apple iPhone. Und zweitens das Melden und Lösen von Problemen. Die Mitteilung an das Unternehmen, dass irgendein Aspekt des neuen Produkts nicht funktioniert oder dass sich mit dem Produkt Probleme lösen lassen, an die noch gar keiner gedacht hat, geschieht im Zeitalter des Internets und der deutlich ausgebauten *customer relations* schneller und effektiver als je zuvor.

ZEIT: Was ist der Effekt?

BHIDÉ: Man muss von Produkt zu Produkt sehr genau unterscheiden – aber dieser Informationsaustausch trägt sicher dazu bei, dass neue Produkte schneller auf den Markt kommen können und dass man zu geringeren Kosten und frühzeitiger mit bestimmten Neuerungen experimentieren kann. Solche Rückkopplungen mit den Kunden sind im Augenblick jedenfalls eine große Hoffnung unter vielen Risikofinanzierern und Unternehmensscouts.

ZEIT: Andere gehen noch weiter und sagen, dass es heutzutage gar keine klare Unterscheidung mehr zwischen Unternehmen und Kunden gibt, dass beide gemeinsam die neuen Produkte machen. Gerade Technologiefirmen zapfen häufig nach dem *Open Source*-Prinzip das kollektive Wissen von Kunden oder Enthusiasten auf der ganzen Welt an; die programmieren dann etwa Teile des späteren Produkts. Andere Firmen lassen ihre besonders begeisterten Kunden im Internet digitale Mundpropaganda betreiben. Da sind also die Kunden zugleich an der Produktion und am Marketing beteiligt.

BHIDÉ: Eines ist am Ende aber immer klar: wer das Geld bekommt und wer bezahlt. Es stimmt aber, es gibt solche Entwicklungen, nur sind sie von Unternehmen zu Unternehmen und von Produkt zu Produkt sehr verschieden. Apple

etwa bedient sich in hohem Maße seiner Kunden, um über neue Produkte zu reden und das Wissen darüber zu verbreiten, aber die Firma lässt nur sehr wenige Einmischungen in die Entwicklung zu.

ZEIT: Einige Innovationsforscher behaupten, man brauche künftig keine einsamen Genies wie Edison oder da Vinci mehr, um gute Ideen für neue Techniken oder Produkte zu finden – man könne solche Ausnahmeerscheinungen durch ein wohlorganisiertes Brainstorming einiger mittelkluger Leute ersetzen. Die Firma Intellectual Ventures des ehemaligen Microsoft-Forschungschefs Nathan Myhrvold ist sogar angetreten, um mit quasiindustriellen Verfahren neue Ideen zu erzeugen und diese in Produkte zu verwandeln. Haben Unternehmen inzwischen besser gelernt, wie sie neue Dinge schaffen können?

BHIDÉ: Ich glaube schon, dass der Privatsektor heute innovativer geworden ist. Die Einstellungen haben sich verändert, die Techniken haben sich geändert. Da sind esoterische Dinge, wie sie sie bei Idealabs betreiben, nur eine Sache. Der breiter gestreute Fortschritt liegt in viel alltäglicheren Dingen.

ZEIT: Nämlich?

BHIDÉ: In der Organisation der Unternehmen. Als Hewlett und Packard ihr Unternehmen einst in einer Garage im Silicon Valley starteten, mussten sie ziemlich allein herausfinden, wie man um eine Erfindung oder Idee herum eine ganze Organisation aufbaut. Wenn Sie heute ein Unternehmen starten und es etwas Schwung bekommt, können Sie jemanden einstellen, der in einem großen Konzern den Rang eines Direktors innehatte. Der weiß sofort, was die organisatorischen Voraussetzungen sind, um diese Firma wachsen zu lassen! Also wird nicht mehr groß nachgedacht, sondern das Wachstum von Organisationen ist ein Standardvorgang. Wir brauchen einen Marketingverantwortlichen? Einen Controllert? Einen Projektmanager? Na klar, wir stellen einen ein. Wir müssen darüber nicht groß diskutieren wie noch vor ein paar Jahrzehnten, als die Management-Techniken nicht so weit waren. Dieses Wissen hat in Riesensprüngen zugenommen.

ZEIT: Und es ist weltweit verfügbar?

BHIDÉ: Vielleicht macht es einen Unterschied, dass in den Vereinigten Staaten die Bereitschaft groß ist, gegen eine bestimmte Entlohnung oder ein Aktienpaket wirklich das angestammte Unternehmen zu verlassen und einem Start-up solches Wissen zur Verfügung zu stellen. Das ist eine besondere Stärke der amerikanischen Volkswirtschaft. Aber insgesamt darf man nicht vergessen: Die Unterschiede in der Innovationskraft zwischen den USA und Europa sind vergleichsweise gering. Und ich bin mir nicht mal sicher, ob so geringe Unterschiede auf Dauer einen wesentlichen Unterschied für den Wohlstand bedeuten.

DAS GESPRÄCH FÜHRTE THOMAS FISCHERMANN