

interview

Leiter Zentrum DOM an der Kunstuni Linz

mit Michael Shamiyeh



Michael Shamiyeh recherchiert aktuell bei Kodak um das Scheitern des Erfinders der Digitalfotografie zu dokumentieren.

Foto: Wakolbinger

Das Interview führte Jürgen Philipp.

„Tesla starb in Armut“

Innovation auf der Spur. Michael Shamiyeh forscht nach dem Innovations-Gen. Im CHEFINFO-Interview spricht er darüber, warum Tesla scheiterte, Kodak unterging und wie entscheidend der Transfer zwischen kreativem Freiraum und strukturierter Organisation ist.

Er ging dem Mythos Porsche auf den Grund, sucht nach den Gründen des Scheiterns von Kodak und gilt als Innovationsexperte schlechthin: Michael Shamiyeh leitet das Zentrum Design, Organisation und Medien der Linzer Kunstuniversität. CHEFINFO bat zum Talk.

das Elektroauto, hatte also die Idee. Er suchte sich ein Unternehmen, in diesem Fall Lohner, das ihm half Prototypen zu bauen, um zu sehen, ob das funktionieren kann. Man untersuchte, ob man genügend Stückzahlen bauen kann, um Wertschöpfung zu generieren. So weit so gut, nur gelang es damals nicht den Markt zu penetrieren, weil er von Benzinautos durchdrungen war.

ten diese ins Laufen zu bringen. Kleines Detail am Rande: Für seine Idee musste Tesla einen Revers unterschreiben, als es der Firma Westinghouse sehr schlecht ging, zerriss er ihn, weil er dachte, es würde nichts wert sein. Tesla irrte: Er hätte unglaubliche Summen verdienen können.

„Als Kepler damals das heliozentrische Weltbild vorstellte, sagten alle: ‚der spinnt‘. Er hat die Wahrnehmung verändert.“

CHEFINFO: Herr Professor, kaum ein Wort wird inflationärer verwendet, als der Begriff „Innovation“. Wie definieren Sie Innovation?

Shamiyeh: Zuerst muss man unterscheiden zwischen der Idee als kreativem Akt und der Beschaffung von Neuem und einer Innovation. Sie ist mehr als eine Idee, sie muss Wertschöpfung generieren und den Markt durchdringen, sonst bleibt sie bloß Idee. Eine Innovation verfügt über Ressourcen, um Ideen ins Laufen zu bringen. Ein Beispiel: Ferdinand Porsche erfand um 1899

CHEFINFO: Wann ist man dann ein Innovator?

Shamiyeh: Ein einfaches Beispiel, nehmen wir Tesla und Edison. Während Edison berühmt wurde, starb Tesla in Armut, obwohl er die Welt veränderte. Warum? Beide erfanden den Stromgenerator, während Edison auf Gleichstrom setzte, blieb Tesla bei Wechselstrom. Bei Edison musste in jedem größeren Haus ein Generator stehen, was mit hohen Kosten verbunden war. Bei Wechselstrom fiel das weg, doch warum ist Tesla gescheitert? Weil er mit seiner Idee keine Wertschöpfung erzielte. Es blieb Westinghouse vorbehalten

CHEFINFO: Sie sind dabei das Thema Kodak zu durchleuchten und zu sehen, warum das Unternehmen gescheitert ist. Was kann man von diesem Beispiel lernen?

Shamiyeh: Wir sind die ersten, die mit einem Kamerteam bei Kodak filmen durften. Kodak war zu Spitzenzeiten ein Jumbo mit 120.000 Mitarbeitern, heute haben sie 5.000. Dabei erfand Kodak Mitte der 1970er Jahre die Digitalfotografie. Man ließ den Forschern Freiraum, deshalb war das möglich. Doch dem Management konnte man nicht klar machen, dass dies die Zukunft sei und das hatte seinen Grund: Kodak machte in etwa 80% seiner Wertschöpfung mit Filmen. Wenn der Film wegfällt, stirbt man um sein Geschäfts- →



Michael Shamiyeh im Gespräch mit CHEFINFO-Redakteur Jürgen Philipp.

modell und so kamen Hersteller wie Canon, Nikon oder Minolta, die hauptsächlich Hardware produzierten, dazu die Kodak-Innovation in Lizenz zu vermarkten. Das Ergebnis ist bekannt.

ment. Der Transfer zwischen diesen Welten ist entscheidend. Das Management braucht eine gewisse Routine, in der entsteht Mehrwert und Effizienz, Innovatoren hingegen muss es gelingen, dass es für das Unterneh-

erfinden, der klingenlos funktioniert, wäre das Geschäftsmodell gescheitert.

CHEFINFO: Freiraum versus Struktur, Kreativität versus Organisation – das sind doch Konfliktfelder?

Das senkt die Risikobereitschaft, wenn es ohnehin gut läuft. Bei Kodak ist das nicht gelungen, weil fast das gesamte Management aus dem Filmbereich kam und die sagten: 'das hat immer funktioniert, warum sollten wir es ändern'. Es gibt aber auch genügend Beispiele von Firmen, die sich ständig neu erfinden. Etwa American Express: Sie starteten als Kutschendienst, unter anderem auch als Geldtransporter. Dann erfanden sie den Travellercheck und schließlich setzten sie auf die Kreditkarte. Sie wandelten sich vom Transportdienstleister zum Finanzunternehmen.

CHEFINFO: Es geht also auch um die Flexibilität im Denken?

Shamiyeh: Es braucht beides und es braucht viel Weitblick und Selbstbewusstsein bei den Kaufleuten, doch da ist das Entlohnungsprinzip von Führungskräften oft hinderlich. Sie bekommen in der Regel einen 5-Jahres Vertrag und werden nach Profit entlohnt.

men wichtig ist, diese Routine zu durchbrechen. Bei Kodak gelang das nicht, weil man mit Filmen, also Verbrauchsmaterial sein Geld machte. Gillette beispielsweise lebt von den Klängen, Verbrauchsmaterialien, sogenannte consumeables. Würde jemand einen Rasierer

„Es gilt die Wahrnehmung zu durchbrechen. Die Wahrnehmung `Energydrink` existierte in unseren Breiten nicht, bis Red Bull kam.“

CHEFINFO: Das heißt: Kreative Köpfe brauchen ein offenes Management.

Shamiyeh: Genau so ist es. Man braucht Organisation. Ich brauche auf der einen Seite den Freiraum und eine offene Kultur, auf der anderen Seite aber ein hartgesottenes Manage-

Shamiyeh: Ein Beispiel: Sie betreiben einen Plattenladen, dazu braucht es ein Geschäft, Ware und Angestellte. Der Umstieg von Platte auf CD war nicht schwer, es wurden nur die Regale kleiner. Seit der mp3 braucht es weder Geschäft, noch Ware, noch Angestellte. Apple ist es gelungen diesen Markt zu besetzen. In den 90ern war Apple fast bankrott, Steven Jobs kam zurück und die erste Entwicklung unter ihm war iTunes – und das war der Wendepunkt. Den mp3-Player gab es schon lange, aber Apple hat mit dem iPod und iTunes die Art Musik zu konsumieren radikal verändert.

CHEFINFO: Viele Unternehmen, vor allem sehr große, setzen auf outgesourcete Forscher- und Entwicklerteams. Wie können diese kleinen Beiboote dann wieder an die großen Dampfer andocken?

Shamiyeh: Nestle hat die

Kaffee kapsel in den 80er erfunden, es aber nie geschafft sie am Markt zu platzieren. Man wollte die Kapseln an die Gastronomie verkaufen. Ein achtköpfiges Team begann nun damit, neue Märkte zu entdecken – Nespresso war geboren. Hier funktionierte der Transfer perfekt. Ein anderes negatives Beispiel ist Xerox. Die Firma gründete mit dem Xerox Park ein Forschungsunternehmen, das sehr viel Neues erfand. So kommt die Computermaus oder die grafische Benutzeroberfläche, wie sie von Apple oder Microsoft verwendet wurde, aus dem Xerox Park. Das Management hat nie verstanden, was diese Erfindungen mit dem Kerngeschäft Kopieren zu tun hat, Xerox war in der competence trap gefangen. Apple und Microsoft kopierten die Technologie. Bill Gates meinte zu Steve Jobs in einem Gespräch: „Du hast es nicht erfunden, sondern geklaut.“

CHEFINFO: Was wäre dann der goldene Weg, um den Transfer zu gewährleisten?

Shamiyeh: Sony etwa betreibt sogenanntes Cycling. Dabei wechseln die Kernteams vom explorativen – also der Ideenfindung – in den exploitativen – also dem Wertschöpfungsgenerierenden – Bereich hin und her. Sie kennen beide Seiten. Viele Unternehmen kaufen heute Innovation und Know-how einfach zu, das ist auch ein Weg. Dabei muss sich aber die Organisation so weit öffnen, dass ich die neuen Impulse zulasse. Das alles hat viel mit Wahrnehmung zu tun. Wie nimmt man selbst seine Umwelt, seine Organisation wahr. Red Bull hat einen neuen Markt generiert. Viele Berater haben Mateschitz abgeraten, es wäre der Markt für Erfrischungsgetränke, Gesundheitsgetränke und der ganze Kaffeemarkt für den Kick bereits da. Ihre Wahrnehmung ließ den Hybrid nicht zu, den

Zur Person

Michael Shamiyeh, 44, ist Leiter des Zentrums für Design, Organisation und Medien an der Linzer Kunstuni. Er studierte Architektur bei den Weltstars der Szene, schloss unter anderem im Harvard und dem AA London ab. 2005 veröffentlichte er einen Artikel über die Fähigkeit von Architektur die Zukunft zu gestalten an der Columbia University und wurde daraufhin von McKinsey und der St. Gallener Business School engagiert. Breite Bekanntheit erreichte er durch die Organisation der Porsche Ausstellung in der Linzer Tabakfabrik.

Red Bull geschaffen hat. Die Wahrnehmung Energy Drink existierte in unseren Breiten nicht. Als Kepler damals das heliozentrische Weltbild vorstellte, sagten alle: 'der spinnt'. Er hat die Wahrnehmung verändert. ■



Fotos: Wakolbinger

Laut Shamiyeh ist der Transfer zwischen kreativen Köpfen und strukturiertem Management entscheidend, ob aus Ideen Innovationen werden.

