

Innovation im Verborgenen

Dezentrales Innovationsmanagement durch Bootlegging-Projekte bei der AUDI AG

Ulrich Leicht-Deobald und Nina Lins

Bootlegging-Projekte sind dezentrale Innovationsvorhaben, die zunächst im Verborgenen ohne Wissen des Top Managements begonnen werden. Bei der AUDI AG haben solche Projekte eine lange Tradition. In der Vergangenheit haben sie zu bahnbrechenden Innovationen wie dem quattro-Antrieb geführt. Als Teil eines dreieinhalbjährigen Kooperationsprojekts der Universität St.Gallen mit der Technischen Entwicklung von Audi untersuchten die Autoren in einer Interviewstudie (mit 20 Mitgliedern von Forschungs- und Entwicklungsteams und sechs Vertretern für das höhere Management) bezugnehmend auf das Konzept der Kreativen Devianz, was diese dezentralen Innovationsprojekte erfolgreich macht.

Innovation folgt keinen Regeln

In der globalen Wirtschaft stehen die Unternehmen zunehmend unter Druck, in regelmäßigen Abständen Innovationen auf den Markt zu bringen, die zukünftige Milliarden Gewinne versprechen. Neben der Weiterentwicklung bestehender Produkte versuchen Unternehmen durch bahnbrechende Innovationen, völlig neue Kunden hinzugewinnen oder ein vollkommen neues Kundenerlebnis zu schaffen. Bahnbrechende Innovationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Struktur ganzer Märkte aufbrechen, neue Märkte erschaffen oder existierende Märkte überflüssig machen. Beispiele hierfür sind etwa der Übergang vom herkömmlichen Handy zum iPhone oder die Einführung des Internets.

Ein solcher Quantensprung gelingt den meisten Unternehmen aber nur selten. Daher ist eine wesentliche Frage für Unternehmen, wie sie einen fortwährenden Fluss an radikal neuen Ideen für bahnbrechende Innovationen erzeugen können. Dabei bilden Ideen jeweils nur den ersten Schritt des Innovationsprozesses, welcher die gesamte Umsetzung dieser Ideen bis hin zur Marktreife von einsatzfähigen Produkten, Prozessen oder Services umfasst. In diesem Artikel interessieren wir uns insbesondere dafür, wie Organisationen bahnbrechende, d. h. marktverändernde Innovationen erzeugen können.

Eine Herausforderung besteht darin, dass radikal neue Ideen zunächst oft als zu riskant, unpassend oder impraktikabel angesehen werden. Ein Ansatz, um zu verstehen, wie

bahnbrechende Innovationen dennoch entstehen können, ist die Idee der Kreativen Devianz (Mainemelis 2010). Kreative Devianz liegt dann vor, wenn Mitarbeitende ohne Weisung des Managements an einer Idee arbeiten oder sogar die Weisung des Managements missachten, mit der Arbeit an dieser Idee aufzuhören (Mainemelis 2010). Es gibt zahlreiche Unternehmensbeispiele, bei denen Kreative Devianz zu bahnbrechenden Innovationen geführt hat. So wurde zum Beispiel beim Unternehmen 3M eine Schneidemaschine für Tape-Band von einem Ingenieur entwickelt, der die Anordnung des Managements ignoriert hatte, die Beschäftigung mit diesem Projekt zu stoppen. Dieses Gerät wurde später von dem Unternehmen als eine der größten Prozessinnovationen der Firmengeschichte bezeichnet (3M 2002). Der Kinofilm «Der Pate», der später ein Hollywoodklassiker wurde, entstand nachdem der Regisseur Francis Ford Coppola die Vorgaben zur Filmhandlung, dem Budget und den Drehorten konsequent missachtet hatte (Lewis 1999). Bei dem Unternehmen Hewlett Packard entwickelte ein Ingenieur ein elektrostatisches Display, das heute in die Hälfte aller von dieser Firma produzierten Armaturen eingebaut ist. Auch dieser Ingenieur übertrat unbeirrt die Anweisungen seiner Vorgesetzten, die Arbeit an dieser Aufgabe einzustellen (Nemeth 1997). Tabelle 1 gibt einen Überblick über die zehn bekanntesten Unternehmensbeispiele, bei denen Kreative Devianz zu bedeutenden Innovationen geführt hat.

Tabelle 1

Die zehn bekanntesten Unternehmensbeispiele, bei denen Kreative Devianz zu bedeutenden Innovationen geführt hat

Unternehmen	Bahnbrechende Innovation
3M	• Eine Schneidemaschine für Tape-Band, die später als eine der größten Prozessinnovationen der Firmengeschichte bezeichnet wurde
Apple	• Eine Softwareanwendung, die grafische Funktionen und Vektorenfelder im vierdimensionalen Raum berechnen kann
Bayer	• Der Kunststoff Polycarbonat, der notwendig ist, um CDs herzustellen • Das synthetische Antibiotikum Ciprofloxacin, das als einziges Medikament in den USA für die Behandlung von Milzbranderregern zugelassen ist
Beecham (heute: Glaxo Smith Kline)	• Eine umweltfreundliche Filter-Membran, die heute eine Standardanwendung zum Extrahieren von Abbauprodukten bei Gärungsprozessen ist
BMW	• Ein 12-Zylinder Motor, der wesentlich zum positiven Markenimage des Unternehmens im Premiumsegment beigetragen hat
Hewlett Packard	• Ein elektrostatisches Display, das heute in die Hälfte aller von dem Unternehmen produzierten Armaturen eingebaut ist
Hughes-Aircraft	• Bau des ersten funktionsfähigen Lasers
Merck	• Die Entwicklung von Flüssigkristall(LCD)-Anzeigen, mit denen das Unternehmen heute Weltmarktführer ist
Nespresso	• Die Original-Nespressokapseln, die seit Jahren milliardenfach verkauft werden
Zeiss	• Ein industrietaugliches Simultan-Spektrometer zur Farbanalyse, eine der bedeutendsten Entwicklungen des Unternehmens

Kreative Devianz bei der AUDI AG durch Bootlegging-Projekte

Der Begriff «Bootleg» stammt aus der Zeit der Prohibition und bedeutet so viel wie «Schmuggel/Schwarzhandel». So genannte Bootlegging-Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass sie im Verborgenen in der frühen Phase eines Innovationsprozesses vorangetrieben werden. Damit fördern Bootlegging-Projekte die Kreative Devianz, indem sie Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Ideen eigenständig und auf unkonventionellen Wegen umzusetzen. In der Unternehmensgeschichte des Automobilherstellers Audi finden sich zahlreiche Beispiele, bei denen Bootlegging-Projekte maßgeblich zum Unternehmenserfolg beigetragen haben.

Ende der 60er Jahre lag die Aufgabe der Technischen Entwicklung bei Audi im Wesentlichen noch darin, beim Auftreten von Serienproblemen kleinere Anpassungsentwicklungen durchzuführen. Alle wichtigen Entwicklungsarbeiten wie

zum Beispiel die Neuentwicklung von Fahrzeugen lagen damals allein in der Verantwortung von VW in Wolfsburg. Für den herausragenden Audi-Ingenieur Ludwig Kraus war das jedoch nicht genug und er entwickelte den ersten Audi 100, den Vorläufer des heutigen Audi A6, ohne VW davon in Kenntnis zu setzen. Das Fahrzeug übertraf schließlich mit mehr als 800.000 verkauften Fahrzeugen über den Lebenszyklus die Verkaufsprognosen des Vertriebs bei weitem (Audi Tradition 2000).

Ebenfalls hinter verschlossenen Türen entstand die Entwicklung der wohl wichtigsten Innovation in der Geschichte der AUDI AG – des quattro Antriebs.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.