

INNOVATION AUS LEIDENSCHAFT

Ist es möglich, Innovation als Service zu verkaufen. Kann man Innovation als Auftrag vergeben? Welche Kultur ermöglicht Innovation? Fragen von Tamara Dietl an die drei Vorstände einer außergewöhnlichen Firma.



Michael Schmidt (Miki)

Der Vorstand von HYVE wollte bereits als Kind Erfinder werden. Nach seinem Industriedesign Studium arbeitete er bei Neuland, baute ein Office im Westend auf, ehe er zusammen mit Johann Füller 2000 HYVE gründete. 2015 schuf er das HYVE Spin-off ICAROS, das VR mit Fitness verquickt.



Prof. Dr. Johann Füller

Der Vorstand von HYVE ist Professor für Innovation und Entrepreneurship an der Universität Innsbruck. Vor seiner Professur war Johann Fellow im NASA Tournament Lab der Harvard University und Forschungspartner der MIT Sloan School of Management.



Dr. Michael Bartl (Michi)

Der Vorstand von HYVE wurde von 2011 bis 2014 zum Bundesvorstand des Berufsverbands Deutscher Markt- und Sozialforscher gewählt. 2012 erfolgte die Berufung in den Senat der Wirtschaft. Er ist Gründer des Emotion AI Start-ups TAWNY.

Warum wolltet Ihr dieses Gespräch unbedingt zu dritt, also als Vorstandsteam, führen?

Miki: Erstens haben wir keine Kommunikationsabteilung. Zweitens waren wir immer drei CEOs, so steht es auch auf unserer Visitenkarte. Wir haben alle Herausforderungen und Probleme in den letzten 20 Jahren im gemeinsamen Diskurs gelöst. Das ist unsere große Stärke!

Johann: Wenn wir zu dritt denken, dann kommt immer mehr dabei raus!

Michi: Irgendwie sind wir unvollständig als Einzelperson. Wir haben über die Zeit schätzen gelernt, mit dieser Diversität und dieser Unterschiedlichkeit nicht nur sehr gut umzugehen, sondern sind auch überzeugt davon, dass es gerade für erfolgreiche Innovation genau diese unterschiedlichen Disziplinen und Perspektiven braucht. Wahrscheinlich sind andere CEOs auch nicht vollständiger als wir als Einzelpersonen. Nur haben sie nicht gelernt, diese Diversität zu schätzen, die auch schwierig ist, kompliziert. Aber mittlerweile haben wir uns eingespielt.

Miki: Wir sind nicht nur sehr unterschiedlich, sondern lösen Probleme auch sehr unterschiedlich. Aber im Ergebnis kann jeder sich immer zu 100 Prozent auf den anderen verlassen. Insofern akzeptiert man auch andere Lösungswege, wenn das Ergebnis stimmt. Dabei muss man viel Vertrauen aufbauen. Und das haben wir in all den Jahren geschafft. Das ist Vertrauen da. Und nicht nur unter uns drei CEOs, sondern auch zu unseren Mitarbeitern und Geschäftsführern.

Ihr seid zu dritt also mehr als die Summe Eurer Teile?

Johann: Genau! Es geht in einem Ökosystem immer um das Wir und nicht um das Ich.

Jetzt, 20 Jahre nach der Gründung von HYVE, ist Euer Ökosystem enorm erfolgreich und sehr gewachsen. 70 Prozent der Dax-Konzerne arbeiten in Sachen Innovation mit Euch zusammen. Im Jahr 2000 seid Ihr mit einer Vision gestartet, die für viele geradezu absurd klang, und Euer erster Firmensitz war in einem ausrangierten Getränkemarkt.

Johann: Ja, unsere Garage war ein Getränkemarkt! Und unsere Vision war das Gegenteil von dem, wie man damals innovierte. Unser wichtigster Treiber war das Internet, die Möglichkeit zur Vernetzung. Innovation war damals ein heimliches

Ding. Die Erfinder saßen abgeschottet in ihren Laboren und haben im geheimen geforscht. Diese Geheimniskrämerei gehörte zum Geschäftsmodell von Innovation und damit meinte man, sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Und da kamen wir und haben gesagt, hey, wir brauchen einen fundamentalen Paradigmenwechsel. Denn mit dem Internet war auf einmal Öffnung und Dialog mit den Kunden möglich. Also das Gegenteil von dem, wie man innovierte. Und die haben alle gesagt, „Seid ihr deppert? Was soll denn das Ganze? Mit unseren Ideen zum Kunden gehen!?“

Michi: Unsere Idee war natürlich mit dem Medium Internet die Lücke „Fehlerquote“ zu schließen. Weil, klar, was war beim Innovieren am höchsten? Die Fehlerquote! Unzählige Produkte, die ins Regal kamen, kamen innerhalb von einem halben Jahr wieder raus, weil sie halt am Kunden vorbei entwickelt worden waren.

Miki: Unsere, ja geradezu missionarische Idee war wirklich, mit dem Medium Internet Netzwerke aufzubauen, aktiv den Kunden einzubinden, um am Ende erfolgreiche Produkte zu haben, die der Kunde wirklich braucht und liebt. Was nicht unbedingt immer gern gesehen war bei vielen Unternehmen, weil der Entwickler hatte nie das Recht dazu mit dem Endkunden zu sprechen. Das hat ja immer die Marktforschung gemacht. Und die Marktforschung hat im Jahr 2000 noch gesagt: „In diesem Internet sind doch nur Freaks unterwegs. Das sind doch nicht unsere Käufer!“

Michi: Das entscheidend Neue war wirklich, durch die technische Möglichkeit der Vernetzung die Kosten für den Dialog mit den Kunden gegen Null zu kriegen. Es gab immer das Argument, dass man Leute aus Brasilien, aus Moskau, USA, oder sonst woher, nicht kostgünstig in den Innovationsprozess einbinden kann: „Was, du willst mit Hunderten in Dialog treten? Das kostet ja viel Geld. Dann müssen wir überall hinfliegen. Die müssen wir alle anrufen, dafür haben wir gar keine Zeit.“ Und das hat ja früher auch alles gestimmt. Und mit dem Dialog im Netz waren die Transaktionskosten für das Interagieren mit unendlich vielen Leuten plötzlich passé...

Johann: ...aber da mussten wir doch noch irre Überzeugungsarbeit leisten und das alles erklären: Erstens, das Internet ist die Zukunft. Und zweitens, die Leute, die da drin sind, sind die Kunden von morgen! Heute ist das natürlich die Norm und heißt Customer Centric Innovation oder auch Open Source Innovation.

Miki: Wenn ich in einem geschlossenen Raum sitze, wie wir jetzt hier gerade oder eben in einem Unternehmen, dann ist das ein geschlossenes System. Das kann ich gut kontrollieren. Ich kann Regeln erstellen, ich kann sagen, wer was mit wem tut oder auch nicht tun soll. Wenn ich hier aber alles öffne, dann habe ich ein offenes System, was unendlich komplex sein kann. Weil wer redet hier mit wem und wann und wie? Und wen binde ich ein? Und was kriegt der dafür? Und das erfordert komplett neue Regeln, neue Offenheit, neue Informationspolitik, neue Ansätze, wie man denn jetzt auf einmal miteinander interagiert.

Weil, eins ist klar, dass die Summe der Kreativität, der Innovationskraft da draußen insgesamt viel größer ist als jetzt nur hier in diesem Raum. Das hat sich jetzt über die letzten 20 Jahre durch unendlich viele Tools wie Skype, oder das i-Phone, oder Crowdsourcing, oder unendlich viele Plattformen, immer mehr etabliert.

Welche Kompetenzen brauchen wir für das Arbeiten in offenen Systemen?

Johann: Zentral ist der Umgang mit Unsicherheit und Unklarheit und die Fähigkeit über den Tellerrand hinaus zu denken. Dazu kommen der Spaß am Neuen, Kreativität, Erfindergeist, technisches Umsetzungsvermögen und eben auch immer wieder Teamwork! Das heißt aber auch, dass wir heutzutage viel schneller und öfter Feedback geben müssen. Dass wir permanent im Diskurs sind. Dass nicht nur Intelligenz zählt, sondern vor allem die Leidenschaft und Reflexionsfähigkeit. Sich selber einschätzen zu können ist ganz wichtig und auch scheitern zu lernen. Genau solche Leute braucht man heutzutage. Die motiviert sind aus sich selbst heraus, denen es nicht um Geld geht, sondern darum, das Richtige zu tun. Die viel Wissen mitbringen, aber auch wissen, was sie nicht wissen. Und das auch aushalten.

Miki: Wir müssen uns darauf einlassen, dass wir nicht immer zu hundert Prozent genau wissen, was morgen von uns verlangt wird. Sondern wir müssen uns eigentlich eher mit dem Gedanken vertraut machen, dass wir es schon schaffen werden, was auf uns zukommt. Das ist gerade jetzt total wichtig. Denn es geht ja im Moment wieder auf zu neuen Ufern – durch die innovative Entwicklung der Künstlichen Intelligenz. Wieder so ein Aufbruch. Wieder muss man sich öffnen. Und wieder mit Unsicherheit, Unklarheit, Mehrdeutigkeit und wahnsinniger Komplexität klarkommen.

Ihr sprecht im Zusammenhang mit Künstlicher Intelligenz ja auch vom next level der Innovation.

Michi: Maschinen und Roboter kriegen ja einen ganz anderen Wahrnehmungsapparat. Die können jetzt auf einmal hören, sehen und so weiter. Und die werden in Zukunft anders interagieren mit den Menschen. Das heißt, sie werden Menschen besser verstehen. Das heißt, man arbeitet zusammen mit Robotern, die in Zukunft zum Beispiel wissen, wie es dem Mitarbeiter geht. Die Maschinen können dann entscheiden, ob man dem Mitarbeiter bestimmte Arbeitsschritte zuzumuten kann oder ihn besser entlastet. Also mit Künstlicher Intelligenz verändert sich unser Zusammenleben mit Maschinen, weil die Maschinen nicht mehr nur an- oder abgeschaltet werden. Nein, die Maschinen sind eben nicht mehr strohdoof, sondern sie können lernen und deshalb eine gewisse Empathie entwickeln.

Ihr forscht gerade selber an so einer empathischen Maschine und habt dafür ein Start-up gegründet...

Michi: ...ja, es geht darum, dass wir im Bereich der Künstlichen Intelligenz nicht nur als Berater tätig sind, sondern

auch ein eigenes Produkt entwickeln. So hat HYVE immer schon gearbeitet. Wir befähigen nicht nur zu Innovation, sondern wir innovieren auch selbst und gründen dafür Start-ups aus. Unsere intelligente Maschine, die in der Lage ist, menschliche Emotionen und Zustände zu erkennen, haben wir Tawny genannt...

...wie die Eule...

Michi: ...ja, eine Eule steht ja für Visionskraft, Weisheit und Wächtertum. Es ist eines der ersten Unternehmen, das die empathische Intelligenz in die Maschinen bringen will. Also dass die Maschine in der Lage ist, die emotionale Verfassung eines Menschen zu erkennen. Ob jemand überfordert ist oder unterfordert, gestresst oder traurig und so weiter. Das heißt, eine Maschine wird einen Wahrnehmungsapparat bekommen, um zu wissen, wie es mir geht. Der Wahrnehmungsapparat ist Voice, biometrische Daten, Kamera, alles was dazu gehört. Und damit wollen wir die Mensch-Maschine-Schnittstelle besser gestalten. Also, dass man sich selbst nicht nur mit seinen Sportaktivitäten optimieren kann, indem man zum Beispiel einen Schritte-Zähler am Handgelenk hat. Sondern auch mental. Meine mentale Leistungsfähigkeit hängt ja von meinem emotionalen Zustand ab. Und wenn eine Maschine diese Zustände erkennen kann, kann sie mir quasi sagen, ob das, was ich jetzt gleich tun will, wirklich gut für mich ist...

Miki: ...das ist schon ein wahnsinniger Fortschritt, denn der Wahrnehmungsapparat ist ja gerade die Grundlage für Lernen. Man kann nämlich nur lernen, wenn man auch etwas wahrnehmen kann. Und Künstliche Intelligenz hat es jetzt geschafft, selbstlernende Systeme zu entwickeln. Insofern werden wir jetzt wahrnehmende, selbstlernende Maschinen haben, mit denen wir in Zukunft zusammenleben müssen. Und dazu kommt, dass diese empathischen Maschinen mit ihrer emotionalen Intelligenz auch noch untereinander ihr Wissen teilen. Und zwar auf einem Niveau, das wir uns bisher überhaupt nicht vorstellen können, weil wir als Menschen gar nicht so viel in unser Gehirn reinpacken können.



V.l.n.r.: Michael Schmidt, Prof. Dr. Johann Füller, Dr. Michael Bartl

Ehrlich gesagt wird mir gerade ganz schön mulmig, wenn ich Euch so zuhöre... da müssen wir doch dringend eine ethische Diskussion führen!

Michi: Ja klar! Wo ist die Grenze zwischen Manipulation und Mündigkeit? Und wer darf überhaupt entscheiden und wer darf nicht entscheiden?

Miki: Das ist genau das Risiko. Wie intelligent ist die Gesellschaft? Wenn es darum geht, weltbewegende neue Inventionen im Bereich Künstliche Intelligenz zu bringen, dann hat man natürlich die Ethik-Diskussion! Was ist richtig? Was muss man regulieren? Wer reguliert den, der reguliert? Darüber muss man dringend reden! Die Diskussion um den Datenschutz ist im Verhältnis zur Diskussion um die Regulierung von Künstlicher Intelligenz verschwindend gering. Und wir hier in Deutschland und auch in Europa hinken wahnsinnig hinterher damit!

Aber dann ist es doch auch eine hoch politische Frage?!

Miki: Das war schon immer so. Technologische Innovationen sind immer auch politisch. Produkte sind politisch. Wer das ignoriert, der läuft Gefahr, unbewusst große Fehler zu machen. Und deswegen ist das menschliche Maß so wichtig! Im humanistischen Sinne sich selbst zu hinterfragen ist ein großer Bestandteil dieser Entwicklung, wenn man Werkzeuge in die Welt setzt. Bevor ich einem Kind einen Hammer in die Hand drücke, erkläre ich dem erst mal, was man damit macht und nicht machen soll. Und so ist es bei allen neuen Technologien und allen neuen Werkzeugen. Wir müssen eben versuchen, dass die Geschwindigkeit, mit der wir uns technologisch fortentwickeln nicht unsere ethische Entwicklung abhängt.

Michi: Aber wir sind keine Politiker muss ich jetzt auch noch mal sagen, bevor unser Gespräch jetzt so politisch wird.

Miki: Was ich versucht habe auszudrücken, ist, dass man nicht mehr unpolitisch sein kann. Die Zeiten sind vorbei.

Johann: Das ist richtig. Gerade als Innovator muss man auch aus meiner Sicht deshalb ein gutes Wertegerüst haben. Wir bei HYVE haben einen sehr starken moralischen und ethischen Anspruch an uns selber. Wir stellen allerdings auch fest, dass nicht jedes Unternehmen und nicht jede Organisation solche Pfeiler verankert. Wir würden auch nicht für jedes Unternehmen oder für jede Organisation arbeiten.

Miki: Wir müssten eigentlich unseren Verwaltungsapparat, die Politik, ja die ganze Gesellschaft mit sozialen Innovationen vorantreiben! Angesichts irgendwelcher Politiker, die gerade versuchen uns in die Steinzeit zurückzubringen...

Michi: Aber sie twittern.

Miki: Ja, sie twittern. Nutzen die neuen sozialen Kanäle und sind Autokraten. Da wird nicht diskutiert. Da sagt einer, was gut ist und das ist dann gut. Wir versagen im Moment mit unseren demokratischen Prozessen brutal, weil wir viel zu langsam sind mit unseren sozialen Innovationen. Aber leider kommt die Politik ja nicht zu uns.

Hoffentlich wird sich das ändern, ich drücke dafür die Daumen und bedanke mich für das Gespräch.