

Zeitschrift: Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design
Herausgeber: Hochparterre
Band: 22 (2009)
Heft: 11

Rubrik: Meinungen : Innovation - was es ist und wann es gelingt

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 16.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

6/7 // MEINUNGEN INNOVATION — WAS ES IST UND WANN ES GELINGT

Wir brauchen den Begriff inflationär: Innovativ will überall und alles sein, in der Wirtschaft, in der Kreativität. Gerade in schwierigeren Zeiten wird das Wort allenthalben an die Oberfläche gespült, um Abgründe zu verdecken: Unsere Innovationskraft wird es schon richten. Aber verstehen wir die Sache und den Begriff überhaupt richtig? Was muss dahinterstecken, damit Innovation gelingt? Ein Forscher und ein erprobter Designer sagen es uns. RM



Oliver Gassmann: «ZU OFT TAPPEN WIR IN DIE ELEKTRONISCHE MAUSEFALLE.»

Welche Bedingungen müssen Unternehmen und Designbüros für ihre Zusammenarbeit schaffen, um Innovationen entstehen zu lassen und umsetzen zu können? Unsere Innovationsforschung hat ergeben, dass Produkte dreimal «erfunden» werden müssen: erstens als physisches Produkt, zweitens als Strategie, um einen neuen Markt zu schaffen, und drittens im Kopf des Kunden. Auch in der Zusammenarbeit mit Unternehmen stellen wir fest, was die Forschung belegt hat: Das Produkt oder die Dienstleistung ist schnell da, im Kopf des Kunden hat sich aber nichts verändert. Wir wissen heute, dass es nicht reicht, den Kunden zu fragen, was er will. Dies gibt bestenfalls zufriedene Kunden, aber keine begeisterten.

Weshalb strudelt zum Beispiel die Textilwirtschaft erneut in die Wirtschaftskrise, obwohl gerade diese Branche in den letzten Jahrzehnten stark in Neuerungen investiert hat? Ich sehe drei Gründe: Die massiv erhöhte Konkurrenz aus Fernost drückt die Preise und verschärft die Wettbewerbssituation. Zudem findet bei kritischer Wirtschaftslage auch ein Einbruch in den Märkten statt, in der Textilwirtschaft überdurchschnittlich stark. Zuletzt liegt der Grund aber

auch in den hiesigen Unternehmen: Investitionen in Produktentwicklung ist nur eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für Innovationserfolg. Zu oft wird die elektronische Mausefalle entwickelt, also klassisches Overengineering ohne entsprechenden Nutzen, für den der Kunde bereit wäre, mehr zu bezahlen. Einige, aber weniger Innovationen floppen, weil sie technisch nicht ausgereift sind oder strategisch falsch aufgesetzt wurden: Positionierung, Plattform, Timing, Innovationskommunikation wird zu häufig vernachlässigt.

Ihr persönlicher Umgang mit dem inflationär gebrauchten Begriff «Innovation»: Was bedeutet diese für Sie konkret? Als Innovationsforscher bin ich pragmatisch: Innovation ist, wenn der Markt «hurra» schreit. Wenn nicht nur eine Erfindung gelingt, sondern ein Konzept auch marktgerecht umgesetzt wird. Am Ende ist es aber kein anonymes Marktsegment, sondern es sind die Menschen, die begeistert sein müssen. Zu oft meinen wir auch, wir müssten stets eine Weltneuheit erfinden. Dabei vergessen wir, dass achtzig Prozent aller Innovationen Rekombinationen aus existierenden Konzepten, Ideen und Technologien sind. Da liegt noch ein enormes Potenzial. Oliver Gassmann ist Vorsitzender der Direktion am Institut für Technologiemanagement und Professor für Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen.



Daniel Irányi: «HERZKLOPFEN, WENN MAN NEULAND BETRITT»

Wie organisieren Designbüros «Innovation»? Wir bevorzugen eine offene Bürostruktur mit Rückzugsräumen. Sie erleichtert den Medienwechsel. Unsere Designer und Ingenieure wechseln fließend vom CAD zur Werkstatt, zurück zur Simulation oder Skizze – dazwischen darf es keine räumliche, technische oder auch bürokratische Hemmschwellen geben. In einem Medium allein kann man nicht innovativ sein, und deshalb be-

herrschen bei uns alle Mitarbeitenden alle Entwurfsmedien. Wir verhindern dadurch die Scheinsicherheit, die entsteht, taucht man völlig ins CAD ab. Und generiert dort nur noch Varianten einer Idee, statt diese zu überprüfen oder in derselben Zeit unterschiedliche Konzepte zu entwickeln. Deshalb steht mitten im Raum die Werkstatt, in der man Ideen effizient ausprobieren kann. Unsere Wände sind beschreibbar und magnetisch, sie dienen als Kommunikationsflächen. Wir bauen eine Welt um das Projekt herum, in die man eintauchen kann. Alle haben Einsicht. Es braucht ein starkes Team, das andauernd mit guten Lösungen aufwartet; die zündende Idee zu Beginn des Projekts reicht nicht.

Geben Sie dieses Know-how an Kunden weiter? Wir bieten keine Innovationsberatung oder -implementierung an, wir machen. Doch wir nehmen die Kunden auf diesem Weg mit. Wir wissen, wie viel Abstraktion es braucht, wo man ins Detail gehen muss. Unsere Auftraggeber müssen uns in diesem Punkt einen Vertrauensvorschuss geben. Es gibt Firmen, die schaffen die Gratwanderung zwischen definierten Entscheidungshierarchien und der nötigen Offenheit gegenüber neuen Vorschlägen.

Ab einer gewissen Grösse müssen sie diese Prozesse institutionalisieren. Wenn aber diese Offenheit in der Chefetage nicht verankert ist und von oben nicht gedeckt wird, dann werden sich die Leute weiter unten in der Hierarchie auch nicht getrauen. Innovation ist Chefsache. Wenn die Kette von richtigen und wichtigen Entscheidungen nicht bis zu Kommunikation und Marketing läuft, wird es schwierig. Was neu konzipiert wird, muss auch vermittelt werden können. Die interne Kommunikation ist ebenso wichtig. Packt man etwas radikal Neues an, das in der Firma falsch kommuniziert wird, ist es gefährdet. Momente der Unsicherheit gibt es immer, und dann braucht das Projekt Rückhalt.

Was ist für Sie Innovation? Das Herzklopfen zu spüren, wenn man Neuland betritt. Wenn man das verschneite Feld entdeckt, in dem noch keine Spuren gezogen sind. Daniel Irányi, Industrial Designer B.Sc., leitet mit zwei Partnern seit 10 Jahren Tribecraft, ein in Zürich angesiedeltes Büro für Produktentwicklung.



contec
sicher schnell
ABDICHTUNGEN AUS KAUTSCHUK

Totalunternehmer: ERNE AG Holzbau, Laufenburg • Objekt: Doppelturnhalle, Elsau • Dach: Contec • contec.ch • Tel. 033 346 06 00

BRIEFE

HP8/2009 «Zwei Lehrer, ein Thema», Text: Tom Steinert

BRÜCHE BEI HOESLI

Der Artikel ist sehr lesenswert. Als ehemalige Hoesli-Studentin möchte ich aber auf zwei Brüche in der Vorstellungswelt und der Terminologie von Hoesli hinweisen. Er sprach vom kontinuierlichen Raum; dieser beginnt zum Beispiel zwischen scheibenförmigen Wänden und Decken, wie bei Mies, und setzt sich ins Draussen fort; bei Mies in Gartenhöfe, bei «Falling Water» von Wright in den Wald. Im kontinuierlich gedachten Raum sind also Elemente wie Scheiben und vorne und hinten offene Umschliessungen disponiert, das Glas ist nur eine energetische Trennung: Wohnungen in der Stadt, Privates, wird Teil des öffentlichen Strassenraums, was wiederum Kontinuität von voll und hohl bedeutet – das ist aber unmöglich und widerspricht dem Anspruch an gestaltete, differenzierte Übergänge von hohl und voll in der «dialogischen Stadt».

Für einen Dialog braucht es zwei unabhängige Wesen; die Stadt, ein «Einzelding», kann demnach kaum dialogisch sein, ihre Teile sind zwar hohl und voll: Niemand würde aber sagen wollen, dass der Mensch – bestehend aus Lunge und Magen, verästelten Hohlräumen und Muskeln, also hohl und voll – dialogisch aufgebaut sei. In der dialogischen Stadt sollen der Aussenraum und der Baukörper verwoben und verklammert sein; diese Adjektive passen aber nicht in den Worthof von Dialog – sie sind visuell, versteinert, drücken Sein aus. Dialog hingegen ist auditiv, lebendig und bedeutet, dass man danach nicht mehr die Gleiche ist. *Eveline Lang, Bern*

Briefe per E-Mail an «briefe@hochparterre.ch» oder per Post an Hochparterre, Ausstellungsstrasse 25, 8005 Zürich.

LAUTSPRECHER

FLUGPLATZ VERKAUFEN

«Lautsprecher», so heisst fortan diese Kolumne. Sie nimmt eine aktuelle und für die Schweiz exemplarische Begebenheit aus Planung, Architektur oder Design auf und setzt Hochparterres Meinung dazu. Zum Beispiel den Versuch, den Flugplatz von Samedan zu verscherbeln. Dieser Flugplatz gehört heute der Allgemeinheit, dem Kanton Graubünden. Er hat eine Heldengeschichte, denn er war Teil der ruhmreichen Schweizer Luftwaffe. Und wurde schon vor vielen Jahren zivilisiert. Seither brausen die Reichen und Schönen mit ihren Privatjets ins Oberengadin. Den Charme des Armeedesigns hat der Flughafen aber nie verloren. Nun soll er von Urs E. Schwarzenbach, einem Financier und «Zweitwohnungs-Engadiner», in Form gebracht werden. Er hat das Projekt aufgegleist. Die Genossenschaft ist privatisiert, der Architekturwettbewerb schon seit einiger Zeit entschieden, 65 Millionen Franken sollen verbaut werden.

Doch das Land gehört dem Kanton. Der Flughafen nutzt es im Baurecht. Das wollen die Flughafentwickler anders haben. Sie wollen die 50 Hektaren Land kaufen, für 2,5 Millionen Franken, und die Regierung hat zum Handel Hand geboten, ja, ihn angefacht. Das muss unterbunden werden. Die Flugzeuge von Lord Foster, Silvio Berlusconi, Lakshmi Mittal und Co. können weiterhin formvollendet auf Pisten landen, die die Airport AG im Baurecht hat. Es gibt keinen Grund, dem weit-sichtigen Investor Schwarzenbach dieses grosse Stück Land mitten im Oberengadin für 4.40 Franken pro Quadratmeter zu verkaufen. Die Zeit des Fliegens ist wohl schneller am Ende, als wir denken. In fünfzig Jahren wird das Flugbenzin Geschichte sein, ökologisch und ökonomisch wird es schon früher eingeschränkt werden, und gesellschaftlich gerät das Fliegen in grosse Zwänge, wie wir an den Dramen rund um Zürich sehen. Es ist für die soziale und räumliche Entwicklung unabdingbar, dass die grossen Landreserven, die die Schweizer Flugwaffe zurücklässt, in öffentlichem Besitz bleiben. In Samedan, aber auch in Mollis, Meiringen, Ulrichen und vor allem in Dübendorf. *Köbi Gantenbein*

CRASSEVIG

AXEL

Polsterstuhl: Untergestell Holz oder Metall, Rücken in drei verschiedenen Höhen.

MOX
Geroldstrasse 31
8005 Zürich

Tel: 0041 44 271 33 44
Fax: 0041 44 271 33 45

info@mox.ch, www.crassevig.ch

