



Gespräche bei einer Tasse Kaffee haben schon zu vielen erfolgreichen Produkten geführt.

FOTO: JOSHUA NESS (UNSPLASH.COM)

„Menschliche Nähe treibt Innovation“

BZ-INTERVIEW mit Unternehmern aus der Region und einem Trendforscher zur Frage, was zu erfolgreichen neuen Produkten führt

FREIBURG. Was bringt eine Volkswirtschaft weiter? Innovation. Doch was bedeutet dieser Begriff überhaupt, der in kaum einer Rede zur wirtschaftlichen Entwicklung fehlt? Und wie ist es um die Innovation in Südbaden bestellt? Bernd Kramer sprach mit Unternehmern aus der Region und einem Trend- und Zukunftsforscher.

BZ: Was heißt Innovation?

Münzer: Innovation ist das, was der Kunde haben will und am Ende auch bezahlt. Das Streben nach Innovation ist Teil der menschlichen Natur. Wir streben stets nach Besserem.

O'Beirne: Von einer Innovation spricht man, wenn ein Kundenproblem mit einem neuen Verfahren oder einem neuen Produkt besser gelöst wird, als es zuvor der Fall war. Die gute Idee wird erst dann zur Innovation, wenn sie dem Kunden auch nutzt. Ein höherer Kundennutzen bietet die Möglichkeit, einen besseren Preis zu erzielen.

Jahnke: Es gibt mehrere Arten von Innovation: Da ist zum einen die marktgetriebene Innovation. Da tragen zum Beispiel Kunden ihre Wünsche an das Unternehmen heran. Dann gibt es die Erfindungen à la Daniel Düsentrieb, die aber erst zur Innovation werden, wenn sie am Markt auch Erfolg haben. Und es gibt Prozessinnovation. Ein Produkt wird zum Beispiel auf eine andere Art und Weise mit einer deutlichen Kostenersparnis hergestellt. Innovation dient letztlich dazu, dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Wenzel: Wir sprechen auch von disruptiven Innovationen, die in den vergangenen Jahren auf Basis der Digitalisierung Märkte grundlegend verändert haben. Nehmen Sie den Siegeszug des Online-Händlers Amazon und den damit verbundenen Strukturwandel im Einzelhandel. Neue Technologien schaffen die Voraussetzungen für neue Ideen. Aus diesen muss man dann auch ein funktionsfähiges Geschäftsmodell machen, das bestehende Bedürfnisse abdeckt oder gar neue schafft. Die wichtigste Frage, die sich uns stellt, ist aber: Wie können wir nachhaltige Innovationen schaffen?

BZ: Was ist eine nachhaltige Innovation?

Wenzel: Internet-Musik-Streamingdienste haben eine deutsche Innovation, das MP3-Dateiformat, dazu benutzt, Musik auf neuen Wegen zum Hörer zu bringen. Das hat unsere Konsumsphäre erweitert und optimiert, mehr aber auch nicht. Hinter nachhaltigen Innovationen stecken dagegen die Fragen: Wie können wir Herausforderungen wie den Klimawandel meistern, wie kommen wir aus Öl und Kohle raus, wie können wir umweltfreundlicher wohnen, wie können wir das Problem der gesellschaftlichen Ungleichheit adressieren? Dazu ist bislang von den US-Technologieriesen wie Apple oder Google kaum etwas zu hören.

Jahnke: Diese von Ihnen angesprochenen Megatrends tangieren uns aber allenfalls am Rand. Für uns, und ich glaube ich spreche für viele andere badische Mittelständler, besteht Innovation aus vielen kleinen, auf unser Geschäftsfeld bezogenen Schritten, die uns am Markt überleben lassen.

Das haben wir bislang auch gut hingekriegt. **Münzer:** Innovation ist beides: die Monsterinnovation wie das Internet, ein Game Changer, aber auch eine ressourcenschonendere Herstellung von Stühlen oder Verbesserungen bei Antrieben in einer Maschine, die Energie sparen und damit helfen, das Klima zu schützen.

BZ: Wie entsteht Innovation? Welche Faktoren begünstigen sie?

Münzer: Menschliche Nähe treibt Innovation. Es gibt mittlerweile Erfahrungsberichte aus Unternehmen, die besagen, dass die Zahl der Patentanmeldungen in erheblichem Maße zurückgegangen ist, seit sich ein Großteil der Mitarbeiter im Homeoffice befindet.

Jahnke: 90 Prozent unserer Innovationen haben ihren Ausgangspunkt bei zwanglosen Gesprächen, zum Beispiel an der Kaffeemaschine. Dabei ist auch der Blick von außen notwendig, weil ansonsten Betriebsblindheit einsetzt. Solche Zusammenkünfte liefern die notwendigen Impulse. Mit Hilfe bestimmter Managementmethoden filtert man diese Impulse und versucht, die übrig gebliebenen Vorschläge umzusetzen.

O'Beirne: Man braucht Menschen, die mit den Kunden reden, ihre Probleme verstehen. Ansonsten weiß man ja gar nicht, wo den Kunden der Schuh drückt. Aus solchen Gesprächen entstehen bei uns viele Impulse für Innovationen. Am Anfang der Firmengeschichte standen dagegen vor allem die Ideen des Unternehmensgründers. Er hat einen Ultraschallgenerator entwickelt und dafür einen Markt gesehen. Doch solche genialen Einzelerfinder sind heute eher selten anzutreffen.

Wenzel: Thomas Edison, der Erfinder der Glühbirne, war ein genialer Erfinder, aber ein lausiger Geschäftsmann. Ihm musste oft klar gemacht werden, dass nicht jede seiner Ideen erfolgversprechend war. Innovation ist in erster Linie ein kollektiver Prozess, kein individueller. Entscheidend ist, dass in einem Unternehmen, einer Organisation Leute aus verschiedenen Abteilungen zusammenkommen können und eine gute Kommunikation ermöglicht wird, die Irritationen untereinander vermeidet.

O'Beirne: Ganz wichtig ist Vertrauen. Nur wenn Vertrauen innerhalb einer Gruppe besteht, wird auch ehrlich kritisiert. Ohne die Möglichkeit zur Kritik ist wiederum der Misserfolg sicher.

Münzer: Ein Beispiel für solch ein Netzwerk mit Vertrauen und guter Kommunikation sind die Chef-Erfahrungsaustauschgruppen des WVIB, wo Verantwortliche verschiedener Unternehmen zusammenkommen, um sich auszutauschen und neue Impulse für das Geschäft zu erhalten.

BZ: Gibt man den Innovationsgruppen ein Höchstmaß an Freiheit? Zugespitzt gesagt: Unendlich lange tagen, reden an einem schönen Platz ohne Vorgaben?

Jahnke: Es braucht Leitplanken, eine klare Marktorientierung, und es muss Fristen geben. Irgendwann muss ein Knopf drauf, sonst diskutiert man auch nach Monaten über die Wahl der richtigen Schraubengröße. Aus meiner Sicht fehlt vielen Start-ups genau das, weshalb die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns bei den Start-ups auch relativ hoch ist.

BZ: Namhafte südbadische Mittelständler haben im Unternehmen Start-ups gegründet, weil sie überzeugt sind, so neue Wege gehen zu können, die in den bestehenden Strukturen nicht möglich sind.

Wenzel: Wir haben mit diesem internen Start-up-Ansatz bei unserer Arbeit in Unternehmen sehr gute Erfahrungen gemacht. Wir setzten Fristen, es gab ein Budget. Am Ende kam auch etwas Sinnvolles dabei heraus. Mindestens so wichtig war aber meines Erachtens, dass nach

dem Ende dieses firmeninternen Start-ups die Beteiligten in ihre Abteilungen zurückkehrten und sich bis heute als Innovationstreiber verstehen.

Jahnke: Sind Unternehmen bei Umsatzeinbrüchen von 40 bis 60 Prozent bereit, solche Start-ups ins Leben zu rufen?

Wenzel: Wenn wir über Innovationen und Zukunftsentwicklung reden wollen, aber stets sagen, dafür ist kein Budget vorhanden, kommen wir nicht voran. Innovation heißt mutig sein.

Münzer: Man sollte beides können: das traditionelle Geschäft kontinuierlich verbessern, aber auch radikal neue Ansätze mit neuen Strukturen wagen. Sick-Chef Robert Bauer spricht in diesem Zusammenhang von Ambidextrie. Beim Waldkircher Sensorhersteller klappt das. Er setzt auf interne Start-ups.

BZ: Gibt es die typische Innovatorin, den typischen Innovator? Der Nerd, der Tage und Nächte am Computer verbringt? Der Schwarzwälder Nebenbergslandwirt, der beim Mittelständler aufgrund seines Praxisbezugs genial konstruiert?

O'Beirne: Es gibt nicht die Innovatorin oder den Innovator. Was Innovatoren aber auszeichnet, sind die Leidenschaft für eine Idee und die Beharrlichkeit, trotz Rückschlägen an dieser Idee festzuhalten. Dass nur Nerds innovativ sind, ist eines der vielen Klischees, das die Innovation umgibt. **Jahnke:** Hinter Innovationen stecken bei uns sehr viele, unterschiedliche Charaktere. Eine wichtige Rolle spielen aber auch die Moderatoren, die die unterschiedlichen Ideen zusammenführen.

BZ: Welche Bedeutung haben regionale Hochschulen für die Innovation?

O'Beirne: Aus den Hochschulen kommen wichtige Anregungen. Aber es muss eine Regelmäßigkeit in der Zusammenarbeit bestehen. Ansonsten entstehen ja keine Beziehungen, die für die Innovation so immens wichtig sind. Wir haben mit einer Stiftungsprofessur sehr gute Erfahrungen gemacht, da sie die Anzahl relevanter Kontakte deutlich erhöht hat.

Der **WVIB** veranstaltet mit namhaften Experten am Dienstag, 3. November, von 17 Uhr an einen kostenpflichtigen **Online-Innovationstalk** zu Automatisierung und Autonomisierung (www.wvib.de).



Holger Jahnke, Vorstandssprecher, Sedus Stoll AG (Döggern) Umsatz: 210,1 Millionen Euro, 957 Mitarbeiter, Büroeinrichtungen und Arbeitsplatzkonzepte



Eike Wenzel, Gründer des ITZ (Heidelberg) Das Institut für Trend- und Zukunftsforschung erforscht auf wissenschaftlicher Basis Trends.



Carsten O'Beirne Geschäftsführer, Herrmann Ultraschalltechnik (Karlsbad) Umsatz: 94 Millionen Euro, 580 Mitarbeiter, Ultraschall-Schweißsysteme



Christoph Münzer Hauptgeschäftsführer des WVIB (Freiburg) Der Verband hat mehr als 1000 Mitglieder mit einem Umsatz von 74 Milliarden Euro.