

Innovationsmanagement und Innovationskultur

Interview mit Prof. Dr. Alexander Brem und Prof. Dr. Dietmar Vahs

HRP: Wann ist etwas innovativ und wird als solches auch anerkannt?

Prof. Dr. Alexander Brem und Prof. Dr. Dr. h.c. Dietmar Vahs: Eine neuartige Idee, die sich nachhaltig im Markt durchgesetzt hat und wirtschaftlich erfolgreich ist, kann als „Innovation“ bezeichnet werden. Allerdings ist die Bewertung des Innovationsgrades häufig subjektiv. Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, warum der Begriff Innovation so inflationär verwendet wird.

Anschaulich wird das am Beispiel des heute allgegenwärtigen iPhones: Die Geräte der ersten Generation sind sicherlich hinsichtlich ihrer technischen Leistungsfähigkeit, ihrer Benutzerfreundlichkeit und ihres Designs als innovativ zu bezeichnen. Die neueste Baureihe hat hingegen im Vergleich zu Wettbewerbsprodukten nur noch einen geringen Innovationsgrad. Trotzdem verkauft sich das iPhone weiterhin millionenfach zu einem immer höheren Preis. Deshalb bleibt es eine Innovation im engeren Sinne, die sich für Apple wirtschaftlich bewährt hat.

Unterm Strich ist es jedoch auch nicht so wichtig, ob ein neues Produkt von jedem als innovativ bezeichnet wird. Entscheidend ist vielmehr, dass sich jedes Unternehmen selbst aktiv Gedanken darüber macht, was der Maßstab für Innovationen sein soll, unabhängig von deren Reichweite. Darauf basierend lassen sich Strategien entwickeln, wie Innovationen kontinuierlich generiert werden können.

HRP: Welchen Stellenwert haben Innovationen in unserer modernen Gesellschaft?

Prof. Brem und Prof. Vahs: Das Leben in den westlichen Ländern hat sich in den letzten 50 Jahren stark und schnell verändert – das Innovationstempo ist hierbei immer höher und die Produktlebenszyklen damit kürzer geworden. So dauerte ein Modellzyklus von PKWs vor 30 Jahren über zehn Jahre, während heutzutage bereits nach drei Jahren zumindest eine grundlegende Modellpflege erforderlich ist. Unser Leben ist hoch technisiert, von der Waschmaschine über das Mobiltelefon bis hin zum Rasenmäherroboter. Insofern haben insbesondere technische Innovationen einen hohen Stellenwert in der modernen Welt, wobei die Bedeutung vor allem von Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen nicht unterschätzt werden sollte. Wer kennt nicht IKEA als Beispiel einer solchen Geschäftsmodellinnovation, die Vorbild für viele andere Neuerungen ähnlicher Art wurde. Allerdings erfordern Innovationen im Allgemeinen eine erheblichen Einsatz von finanziellen, personellen und anderen Ressourcen – und sie haben teilweise einen

erheblichen Einfluss auf unsere Umwelt und unsere Gesellschaft. Und genau hier liegt auch das Dilemma: Einerseits stiften viele Innovationen einen hohen Nutzen, aber andererseits bergen sie auch erhebliche Risiken und lösen Innovationswiderstände aus. Entsprechend ambivalent ist demzufolge auch das Verhältnis vieler Menschen zum Thema „Innovation“.

HRP: Wie sieht ein gesundes Verhältnis zwischen Innovation(-skultur) und (Unternehmens-)Kultur in einem typisch mittelständischen Betrieb aus?

Prof. Brem und Prof. Vahs: Erfahrungsgemäß sind Innovations- und Unternehmenskultur selten getrennt zu betrachten, eher im Gegenteil: Beide sind als kongruent zu sehen, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen, die kaum Sparten-, Bereichs- oder andere Subkulturen aufweisen. Hier bestimmen die häufig von Eigentümer-Unternehmern vorgelebten Werte, Grundhaltungen und Verhaltensweisen die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeitenden. Innovative Führungspersönlichkeiten prägen ihre Unternehmens- und damit Innovationkultur entsprechend. Letztendlich geht es dabei immer darum, wie Veränderungen und neuartige Ideen im Unternehmen behandelt werden. Ist man offen für Neues oder gibt es regelmäßig Widerstände? Werden Fehler als Lernchance gesehen oder sanktioniert? Ist Querdenken wirklich erlaubt oder führt dies zur Ausgrenzung?



Prof. Dr. Alexander Brem leitet die Innovation & Entrepreneurship Sektion des Mads Clausen Instituts, das zur University of Southern Denmark gehört (Sønderborg, DK). Er ist Professor für Technologie- und Innovationsmanagement, was auch seinen Forschungsschwerpunkt bildet.

Eine positive Innovationskultur ist zum einen durch offene Türen, Zeit und Raum für Gespräche, Offenheit für Neues und Akzeptanz von Fehlern geprägt. Zum anderen müssen aber auch unbequeme Entscheidungen getroffen und konsequent umgesetzt werden. Dieser zweite Teil wird leider oft vernachlässigt. Es ist offenkundig kein Problem, auf vielversprechende neue Ideen zu kommen, an der Umsetzung hapert es jedoch meistens.

HRP: Welche kurzfristigen/mittelfristigen Maßnahmen versprechen den größten Innovationsschub?

Prof. Brem und Prof. Vahs: Kurzfristig hilft es immer, den Horizont regelmäßig aktiv zu erweitern: Mit einem Volleyballplatz oder einem Pool am Firmengelände. Mit Betriebsausflügen oder gemeinsamen Aktivitäten in der Freizeit. Nur Menschen, die sich wohlfühlen und motiviert sind, sind bereit für Innovationen. Aber Innovationswettbewerbe, bei denen die innovative Leistung der Mitarbeitenden sichtbar honoriert wird, tragen dazu bei, die Innovationskraft eines Unternehmens nachhaltig zu stärken. Verhältnismäßig einfache Maßnahmen zur aktiven Ideengenerierung sind darüber hinaus Innovationsworkshops mit Kunden oder Lieferanten oder die Beteiligung an Innovationsnetzwerken. In den Zeiten sozialer Medien können so auch kleine und mittlere Unternehmen enorme Potenziale heben.

Mittel- und langfristig müssen allerdings vor allem die Führungskräfte selbst das vorzuleben, was sie von ihren Mitarbeitern tagtäglich einfordern: Ideenreichtum, Mut, Einsatzbereitschaft, Ausdauer. Vor allem in der Umsetzung von vielversprechenden Ideen geht Führungskräften allzu oft die Puste aus, wenn sich der Erfolg nicht sofort einstellt. Das ist umso wichtiger, da an dieser Stelle kleine und mittlere Unternehmen ihren Wettbewerbsvorteil ausspielen können: Durch kurze Entscheidungswege kann eine schnelle Umsetzung den gewünschten Markterfolg bringen, den größere Unternehmen trotz höherer Finanz- und Personalressourcen kaum schaffen.

HRP: Deutschland gehört zu den Spitzenreitern Europas in Sachen Patentanmeldungen. Leben wir nicht bereits die vielbeschworene Innovationskultur?

Prof. Brem und Prof. Vahs: Eine erfolgreiche Innovationskultur in kleinen und mittleren Unternehmen lässt sich an vielem messen, aber definitiv am wenigsten an der Zahl der Patentanmeldungen. Denn einerseits macht es im Rahmen einer Schutzrechtsstrategie in vielen Fällen gar keinen Sinn, ein Patent anzumelden, beispielsweise wegen der hohen Kosten oder der umfangreichen Offenlegungspflichten. Hier können Gebrauchsmuster und Markenmeldungen eine sinnvolle Alternative sein. Andererseits gibt es genug Beispiele von Unternehmen, welche zwar viele Patente halten und regelmäßig anmelden, jedoch wenig innovativ im Sinne des Markterfolgs sind.

An dieser Stelle möchten wir eine Lanze für den Standort Deutschland brechen, was das Thema Innovationskultur und in der Folge Innovationsfähigkeit angeht. Denn die Innovationskraft ist in vielen Unternehmen, Regionen und Branchen bestens ausgeprägt, nicht zuletzt durch Unternehmen, die in Netz-



Prof. Dr. Dr. h.c. Dietmar Vahs leitet seit 1998 das Institut für Change Management und Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen. Sein Tätigkeitsschwerpunkt ist die ganzheitliche Planung und Begleitung von Veränderungs- und Innovationsprozessen.

werken eng und vertrauensvoll zusammenarbeiten und so eine positive Innovationskultur unternehmensübergreifend leben. Motivierte Mitarbeiter, langjährige Verbindungen zu Kunden und Lieferanten sowie ein kompetitives Zusammenwirken mit den Wettbewerbern gehören hierzulande zu den kennzeichnenden Merkmalen vor allem von kleinen und mittleren Unternehmen, welche über 99 Prozent der deutschen Unternehmen ausmachen.

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=99>

Buchhinweis



Dietmar Vahs, Alexander Brem: **Innovationsmanagement – Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung.** Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 5. Auflage 2015. 39,95 Euro, ISBN: 978-3791034201