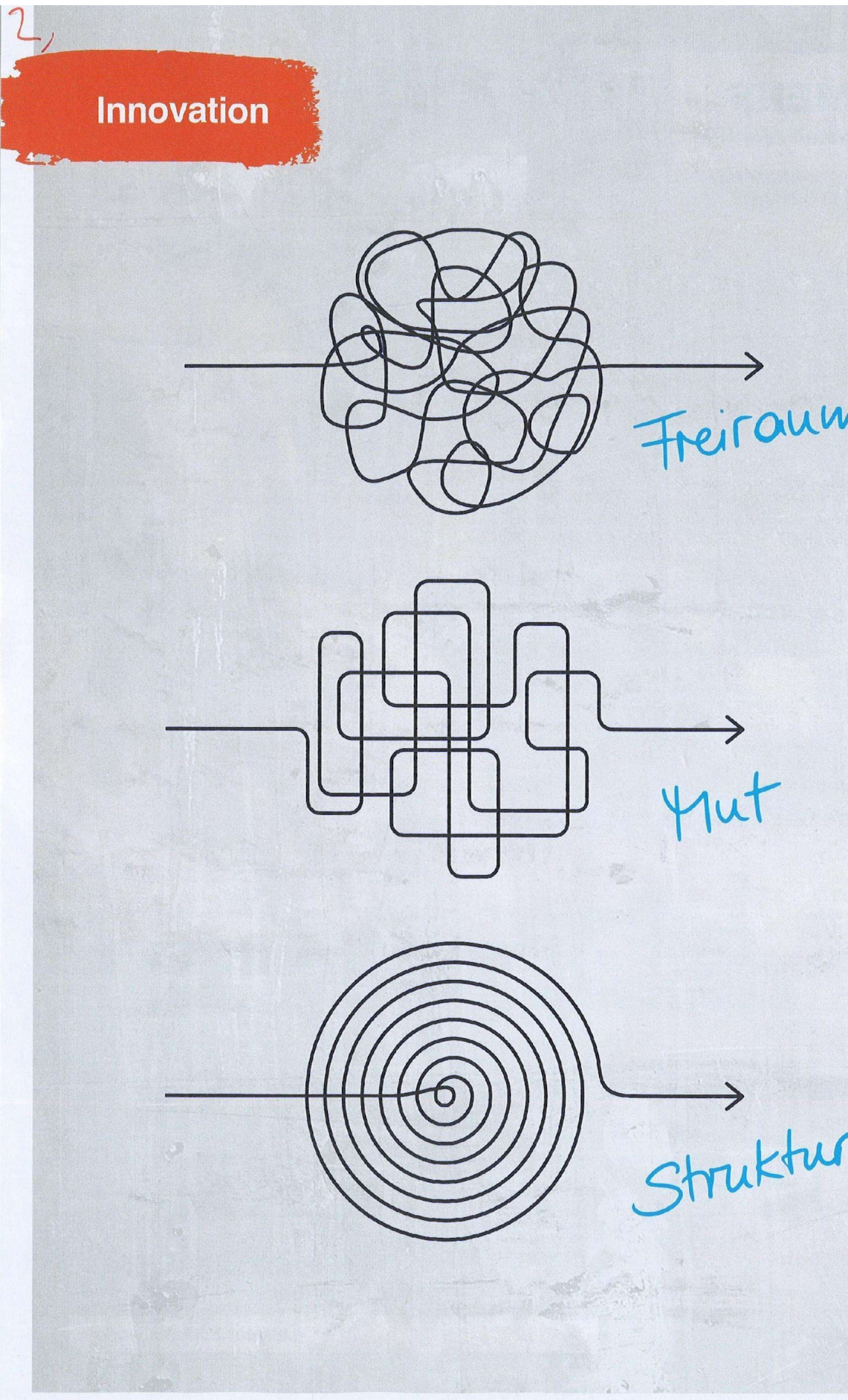




Redaktion_Bernhard Lichtenberger
Fotografie_Thomas Feichtner Studio, WKOÖ / Sparte Industrie,
Greiner AG, Palfinger, Core Smartwork, Lukas Beck
Illustration_Gettyimages

WIE INNOVATION GELINGT

*Kreative Ideen sind das eine, die Entwicklung neuartiger Produkte und Dienstleistungen das andere: Innovation braucht **verspielte Freiräume und disziplinierte Struktur** – und die gewisse Portion **Mut**, die unternehmerische Komfortzone zu verlassen.*

Ein weißes Blatt Papier, dazu Bleistift, Radiergummi und Spitzer: Wenn Thomas Feichtner seine Ideen entwickelt, zieht er sich in sein hermetisch abgeriegeltes Atelier in Wien-Neubau zurück – ganz ohne Internet und Elektronik. „Das Schöne am Skizzieren am Papier ist, dass die Dinge noch nicht so konkret sind wie am Computer, wo alles schon die richtigen Maße haben muss“, schildert der vielfach preisgekrönte Industrie- und Produktdesigner seinen Schaffensprozess. „Erst wenn ich fertig bin, mache ich eine Recherche im Internet, ob der Entwurf auch tatsächlich originell und unique ist. Denn Innovation ist für mich der Drang, aus der Welt herauszutreten und sie neu zu denken.“

Die stetige Suche nach neuen Zugängen und Blickwinkeln beschäftigt nicht nur Menschen der Design- und Kreativbranche: Innovation ist der Motor der heimischen Wirtschaft, betonen Politik und Unternehmen unisono – gerade in einem Land, das sich auf dem globalen Markt mit der Positionierung als Qualitätsführer gegen Billiglohnländer durchsetzen muss. Sowohl bei den Patenten als auch bei den Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E) gehen die Zahlen kontinuierlich nach oben. Doch abgesehen von finanziellen Mitteln und kreativen Einfällen: Was braucht es wirklich, damit Innovation gelingen kann? Und wie wird daraus ein marktreifes und erfolgreiches Produkt?

Die zerstörerische Kraft

Das Wörtchen „innovativ“ darf heutzutage in der Selbstbeschreibung von Unternehmen scheinbar nicht fehlen und läuft damit Gefahr, zu einer ähnlich schwammigen Worthölse wie „Qualität“ oder „Nachhaltigkeit“ zu verkommen. „Sogar mein Friseur behauptet, dass er innova-

tiv ist“, schmunzelt Michael Rabl. „Aber kaum jemand versteht, was es wirklich bedeutet: Innovation ist eine zerstörerische Kraft, für die ich etwas Gewohntes loslassen und wegschmeißen muss“, erklärt der Dekan der Fachhochschule Wels, der den Studiengang Innovations- und Produktmanagement leitet.

Grundsätzlich unterscheidet die Forschung zwei Formen der Innovation: die Exploitation, also die schrittweise Weiterentwicklung des Tagesgeschäfts auf der einen Seite, und die Exploration, die Suche nach gänzlich Neuem auf der anderen. „Die inkrementelle Verbesserung bestehender Produkte und Prozesse macht jeder gern, denn wer will nicht besser werden? Mit radikaler Veränderung sieht es schon anders aus“, so Rabl. Als Beispiel für fehlenden Mut und die mitunter desaströsen Folgen daraus nennt er den Niedergang von Kodak durch die digitale Fotografie – eine Technik, die das Unternehmen schon jahrzehntelang in der Schublade hatte und unter Verschluss hielt. „Hätten die das damals weiterverfolgt, hätten sie die Fotografie lückenlos bis heute beherrschen können.“

Anschlag auf Kollegen

Daher gelte es, Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Hemmschwelle vor radikalen Veränderungen zu überwinden. „Disruptive Innovationen kann man nicht in bestehenden Strukturen verwalten“, findet auch Axel Kühner, CEO des Kunststoffspezialisten Greiner. „Deshalb haben wir mit Greiner Technology & Innovation (GTI) eine eigene Gesellschaft gegründet, die ganz bewusst bestehende Geschäftsfelder disruptiert und quasi einen Anschlag auf die eigenen Kollegen plant: Wenn sich irgendwo neue Geschäftsfelder auftun,

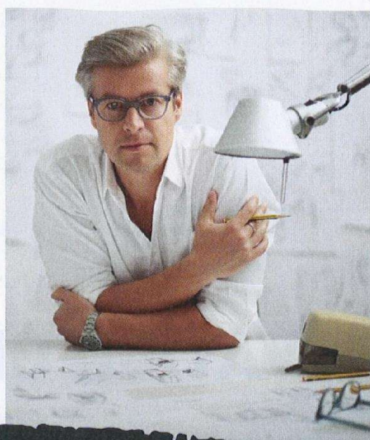
dann wollen wir sie nicht der Konkurrenz überlassen, sondern es selber machen.“

Während die inkrementellen Produktneuerungen in den bestehenden Sparten der Greiner Gruppe entwickelt werden, forscht man in der GTI zum Beispiel an eigenen Spritzgusswerkzeugen oder 3D-Druckanwendungen. „Hier entsteht etwas, das sonst im Alltagsgeschäft nicht viel Raum hat“, beschreibt Kühner. Ein eigenes Budget stellt sicher, dass Ideen nicht in den Grabenkämpfen zwischen verschiedenen Abteilungen verloren gehen. „Ich muss Innovationen nicht nur mit Worten, sondern auch mit Geld unterstützen.“ Gesteuert werden die Projekte „direkt über mich, sonst ist es nicht glaubwürdig“, betont Kühner.

Richtig abheben

Ein ähnliches Modell hat auch Palfinger, der Hersteller von „Lifting Solutions“, gewählt: „Unsere klassische F&E-Abteilung beschäftigt sich mit den Kunden, die wir schon kennen“, schildert CEO Andreas Klauser. „Palfinger 21st befasst sich mit Themen, die wir noch nicht einmal selbst genau kennen.“ Direkt der Geschäftsführung unterstellt, ist es die Aufgabe des Unternehmensbereichs, „out of the box zu denken, sich Geschäftsmodelle und Innovationen, die nicht unmittelbar mit Lifting Solutions zu tun haben, anzusehen und diese weiterzudenken“.

Ein zweistelliger Millionenbetrag wurde in die Schaffung von Palfinger 21st investiert, die 25 Mitarbeiter sind – auch geographisch von der Unternehmenszentrale in Bergheim bei Salzburg getrennt – im Start-up-Cluster weXelerate in Wien angedockt. „Bei vielen Unternehmen ist die Weiterentwicklung der Produkte und die



„Innovation ist für mich der Drang, aus der Welt herauszutreten und sie neu zu denken.“

Thomas Feichtner
Industrie- und Produktdesigner



„Immer dann, wenn der Kunde denkt, da habe ich was davon, dann bezeichne ich es als wahre Innovation.“

Martin Bergmann
CEO, Hueck Folien

Suche nach neuen Geschäftsfeldern organisatorisch sehr nahe beieinander. Das hat einen großen Nachteil: Wenn Not am Mann ist, werden die Ressourcen oft für die Entwicklung bestehender Produkte verwendet“, erklärt Klauser, warum Palfinger eine eigene Struktur für disruptive Innovationen geschaffen hat.

„Es geht nicht nur darum, neue Ideen hereinzubringen, sondern auch so aufzubereiten, dass sie ein Businessmodell ergeben und ab einem gewissen Zeitpunkt an die interne F&E-Abteilung übergeben und von dieser gemanagt werden können.“ Ein konkretes Beispiel sei das Joint Venture „StrucInspect“ für Brücken- und Gebäudeinspektion. „Wenn man nur darauf hofft, dass die Erleuchtung vom Himmel kommt, wird man lange warten. Man braucht Vertrauen und den Mut, nicht gleich erfolgreich zu sein oder auch mal zu scheitern“, betont Klauser. „Wir bei Palfinger haben hier den Vorteil, dass unser unternehmerischer Erfolg rein durch das Wachstum im klassischen Brot-und-Butter-Business abgesichert ist.“

Forschung fördern

Gerade kleinere Unternehmen haben diese finanzielle Sicherheit allerdings nicht. „Wenn das Risiko groß ist, dass ein Projekt nicht gelingt, dann überlegt man es sich als KMU dreimal, ob man in eine neue Idee investiert“, sagt Martin Bergmann, CEO von Hueck Folien und Sprecher der Strategiegruppe „Technologie & Innovation“ der Sparte Industrie in der Wirtschaftskammer OÖ. „Deshalb gibt es Forschungsförderungen, damit nicht

das ganze finanzielle Risiko im Betrieb bleibt.“

Als weiteren Hemmschuh für Innovation sieht er den Mangel an qualifizierten Hochschulabsolventen. „Deshalb haben wir uns die Stärkung der technischen und naturwissenschaftlichen Fächer an der JKU in Linz zum Ziel gesetzt, weil es nur dann gelingt, dass wir gute Professoren und Studenten nach Oberösterreich bringen und letztendlich gute Fachkräfte erhalten“, so Bergmann. „Der Rohstoff, den wir haben, ist Wissen. Darauf müssen wir aufbauen und Kundennutzen bringen.“

Dieser fokussierte Blick auf die Bedürfnisse des Marktes sei etwas, was heimische Unternehmen durchaus noch verbessern könnten, glaubt Bergmann. „Es geht weniger um die Technologie, sondern um den Nutzen, den ich stifte. Immer dann, wenn der Kunde denkt, cool, da habe ich was davon, dann bezeichne ich es als wahre Innovation.“ Aufholbedarf bestehe auch bei der Übersetzung einer Idee in einen industriellen Prozess: „Ein tolles Produkt allein ist nicht genug, sondern ich muss es auch wirtschaftlich und effizient herstellen können.“

Eine Frage des Managements

Ähnlich sieht es Axel Kühner: „Es geht nicht darum, ob man viele kreative Ideen hat, sondern ob man die Geschäftschance erfolgreich umsetzt. Das muss man managen.“ Und zwar, indem man „zuerst Ideen sammelt, dann durch ein Expertengremium vorselektiert und schließ-

lich weiterentwickelt bis hin zu fertigen Produktneuheiten“. Um diese Struktur ordentlich und systematisch umzusetzen, brauche es Innovationsmanagement, argumentiert Dekan Michael Rabl: „Das ist wie die Spinne im Netz und schaut, dass die Kommunikation zwischen den einzelnen Akteuren gewährleistet ist.“ Um die nötige Glaubwürdigkeit im Unternehmen sicherzustellen, „sollte es eine Stabsstelle für Innovation geben – egal ob sie beim Marketing, bei der Entwicklung oder direkt beim CEO angehängt ist. Die Mitarbeiter erkennen sehr rasch, wenn es nur Lippenbekenntnisse sind.“

Dem kann Michaela Keim nur zustimmen: „Bei einem Innovationsprozess darf man sich als Unternehmen nur wenige Fehler erlauben, denn wenn die Mitarbeiter den Eindruck haben, dass nichts umgesetzt wird, ist es vorbei.“ Sie muss es wissen: Nach ihrem Studium des Innovationsmanagements hat sie über viele Jahre das Ideenmanagement beim Industrieanlagenbauer Fill aufgebaut und ist mittlerweile Geschäftsführerin des Schwesterunternehmens Core Smartwork – eine firmeninterne Plattform für Employer Branding mit einem eigenen Modul zum besseren Managen von Innovationen. „In den Köpfen der Mitarbeiter schlummern die Ideen, der Großteil davon entsteht aber nicht am Arbeitsplatz. Daher muss man ihnen die Möglichkeit geben, auch in ihrer Freizeit Vorschläge einzubringen, zum Beispiel mit dem Handy ein Foto zu schicken, egal ob sie gerade in Mexiko oder abends vor dem Fernseher sind.“ Je einfacher man es den Mitarbeitern mache, desto eher teilen sie ihre Gedanken mit,



„Disruptive Innovationen kann man nicht in bestehenden Strukturen verwalten.“

Axel Kühner
 CEO, Greiner



„Es geht nicht nur darum, neue Ideen hereinzubringen, sondern so aufzubereiten, dass sie ein Businessmodell ergeben.“

Andreas Klauser
 CEO, Palfinger

berichtet Keim aus ihrer Erfahrung: „Die Hemmschwelle ist bei digitaler Kommunikation viel niedriger als beim Gang zum Vorgesetzten, dem man vielleicht nicht zu Gesicht steht oder den man im Verdacht hat, dass er den Vorschlag abwürgt.“

Der Antrieb von innen

Im nächsten Schritt gelte es, transparent zu kommunizieren, was mit dem Vorschlag geschehe, betont Keim: „Wenn ich eine wirklich gute Idee habe und die dem >



„In den Köpfen der Mitarbeiter schlummern die Ideen, der Großteil davon entsteht aber nicht am Arbeitsplatz.“

Michaela Keim
Geschäftsführerin, Core Smartwork



„Innovation ist eine zerstörerische Kraft, für die ich etwas Gewohntes wegschmeißen muss“

Michael Rabl
Dekan, FH Wels

Unternehmen zur Verfügung stelle, will ich ganz genau wissen, was damit passiert.“ Es brauche offenes Feedback, eine klare Zeitschiene, ein unabhängiges Gremium, das die Idee beurteilt, zählt Rabl einige Kriterien auf, die Menschen das Gefühl geben, dass ihr Vorschlag ernst genommen wird.

Bleibt natürlich die Frage, was sich Mitarbeiter im Gegenzug für ihre Vorschläge erwarten. „Sicher hilft ein kleines Dankeschön in Form eines Gutscheins oder eines Geldbetrags, aber das kann schnell nach hinten losgehen, wenn sich Mitarbeiter ungerecht behandelt fühlen“, argumentiert Keim. Wichtiger sei die Anerkennung: „Für Geld bringen Mitarbeiter nur 60 Prozent ihrer Leistung, aber wenn sie sich zugehörig und wertgeschätzt fühlen, bringen sie 90 Prozent.“ Im besten Fall entwickeln die Ideengeber eine intrinsische Motivation, also einen inneren Antrieb, ihre Vorschläge umgesetzt zu sehen, sagt Rabl: „Wenn ich glaube, dass meine Idee die Welt verändert, dann bin ich auch bereit, diese zu pushen.“

Freiräume schaffen

Ein Problem sei aber, dass viele Mitarbeiter gar nicht die Möglichkeiten haben, eigene Gedanken zu entwickeln, weil ihr Arbeitstag mit organisatorischem Kleinkram zugepflastert ist, so Rabl: „Es gibt eine Anfrage, ich versuche, das Problem zu lösen, dann kommt das nächste schon wieder herein. Solange ich in diesem Ablauf gefangen bin und keine bewusste Zeit habe,

mich mit neuen Themen zu beschäftigen, kann ich keine Ideen kreieren.“ Eine Erfahrung, die viele demotiviert: „Ich habe als 21-jähriger Student ein Praktikum in einem großen Unternehmen gemacht und wurde damals nicht auf meine Leistung hin beurteilt, sondern nur auf meine Anwesenheit“, erinnert sich Designer Thomas Feichtner an das „prägende Erlebnis“. „Damals habe ich beschlossen, mich selbstständig zu machen und niemals angestellt zu sein.“

Um solche Frustration zu vermeiden, brauche es großzügige Freiräume für das Team, auch wenn es Arbeitszeit und Geld koste, sagt Axel Kühner: „Das gesamte Management muss entsprechende Rahmenbedingungen schaffen und den Mitarbeitern Zeit geben, sich mit Dingen zu beschäftigen, die nicht mit morgen, sondern mit übermorgen zu tun haben.“ Nur wie motiviert man die Mitarbeiter, diese gewonnenen Stunden sinnvoll zu nutzen? „Das muss man erst einmal in die Köpfe reinbringen, dass die Leute selber darüber nachdenken, wie ein neues Produkt oder eine neue Lösung für ein Problem aussehen könnte“, gesteht Rabl ein.

Wo Innovation sinnvoll ist

Dafür brauche es auch ein Umdenken in der Gesellschaft: „In Österreich wird es im Prinzip wie ein Machtverlust empfunden, wenn ich eine Idee teile“, so Rabl. Hinzu komme, dass viele schon in der Schule die Erfahrung machen, dass ihre Vorschläge kleingeredet und abgetan werden. „Das

betrifft alle Unternehmen: Wir müssen rausgehen, den Leuten die Scheu vor Technologie und Innovation nehmen und ein forschungsfreundliches Klima schaffen“, argumentiert Bergsmann. Das gelte besonders für den Umgang mit Kindern und Jugendlichen, Schülern und Lehrlingen: „Die müssen wir begeistern für Kreativität und das Verständnis von komplexen Zusammenhängen, um zukünftige Fachkräfte zu gewinnen.“

Damit dies auch gelinge, müsse man auf die Werte der jungen Generation eingehen, betont Rabl: „Technologiefolgenabschätzung sowie soziale und ökologische Verantwortung werden ganz große Themen für zukünftige Führungskräfte und sind in unserem Masterstudium fest verankert. Es geht um die Gewissensfrage, welche Technologie man weiterverfolgt und welche nicht.“ Ähnlich sieht es auch Axel Kühner: „Innovationen müssen auf Nachhaltigkeit Rücksicht nehmen, sonst wirken sie schnell veraltet. Wir sehen das Thema ganz klar als Geschäftschance: Wenn wir für unsere Kunden nachhaltige Produkte entwickeln, dann sind wir erfolgreich.“ Oder, um es mit den Worten von Martin Bergsmann zu sagen: „Die tollste Erfindung bringt nichts, wenn sie nichts löst.“