



12

Die Zukunft eines Unternehmens hängt eng mit seiner Innovationskraft zusammen – diese Botschaft ist mittlerweile angekommen. Doch wie lassen sich Innovationsprozesse in Gang setzen und fördern?

> Innovationen, wohin man schaut. Jahr für Jahr entwickeln Unternehmen Neuerungen – um neue Geschäftsfelder zu erobern, dynamisch auf Veränderungen zu reagieren oder einfach, um auf sich aufmerksam zu machen. Doch ist eine längere Schraube oder eine andere Geschmacksrichtung eines bekannten Produkts schon eine Innovation? Tatsächlich tritt »Innovation« bereits ähnlich inflationär auf wie »Nachhaltigkeit«. Nur wenige unter diesem Titel gehandelte Produkte oder Technologien sind vom Kaliber eines iPods oder der Teflonbeschichtung, die den Markt und ganze Industriezweige revolutionierten.

Als Urheber des Begriffs Innovation gilt Joseph Schumpeter, österreichischer Nationalökonom und Professor an der Harvard Universität, der darin die »Durchsetzung

neuer Kombinationen« sah. Eine zeitgemäße Definition stammt aus dem Lehrbuch »Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung« von Dietmar Vahs und Alexander Brehm: Die Idee ist lediglich die Erfindung; erst durch die wirtschaftliche Umsetzung wird sie zur Innovation. Nicht nur Produkte können neuartig und innovativ sein, auch Dienstleistungen, Geschäftsmodelle, Prozesse oder Techniken verändern Branchen und Märkte.

»Innovation ist machbar«, lautete das Credo des renommierten deutschen Wirtschaftswissenschaftlers Jürgen Hauschildt, einem der Pioniere der Innovationsforschung. Er verstand Innovation als gezielt eingesetzte Managementaufgabe. Als er 2008 starb, nahm die digitale Transformation erst langsam Fahrt auf. Technologischer

Wandel und gravierende Veränderungen der Kundenanforderungen verlangen heute von Unternehmen die Fähigkeit zur raschen Anpassung und Erneuerung ihrer Produkte und Dienstleistungen. Der ökonomische Zwang, das sprichwörtliche Rad regelmäßig neu zu erfinden oder wenigstens neue Lösungen für die eigenen Kunden, kann Unternehmen beflügeln.

>> Definierte Prozesse <<

Im Werkzeugkasten der Innovationsmanager finden sich zahlreiche erprobte Instrumente. Dennoch sind in den Unternehmen des Öfteren Widerstände zu überwinden. Kreativität lässt sich nicht von oben verordnen, auch eine Innovationskultur entsteht nicht über Nacht. Es braucht Promotoren,

1912

hob Joseph Schumpeter in seinem Buch »Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung« die Bedeutung unternehmerischer Innovation hervor,

Foto: iStock

Immer wieder neu

VON ANGELA HEISSENBERGER

die Innovationen vorantreiben, ebenso wie ein Management, das Freiräume schafft, aber auch ein wachsameres Auge auf die Innovationsprozesse hat.

»Innovationsfähigkeit hängt nicht an dem einen genialen Menschen im Unternehmen. Innovationen entstehen in der Zusammenarbeit von Menschen«, sagt Linda Hill, Verhaltensforscherin an der Harvard Business School. Diversität und Konfliktfähigkeit sind ihrer Erkenntnis nach das Geheimnis innovativer Unternehmen. Hill sieht diesen Prozess als Kreislauf aus »Creative Abrasion« (das Ringen um die beste Idee), »Creative Agility« (zielorientierte Zusammenarbeit) und »Creative Resolution« (Fähigkeit zur Umsetzung).

Eine innovative Organisationskultur bedeutet keineswegs Chaos. Eine offizielle Strategie und eigens definierte Abläufe für die Entwicklung von Innovationen stellen sicher, dass gute Ansätze und Ideen nicht im Sande verlaufen, sondern kritisch hinterfragt und zügig erprobt werden. Scheitern und Irrwege stecken in der Natur der Sache, sind jedoch auch der Grund, weshalb sich viele Unternehmen eher zögerlich verhalten. Entwicklungsarbeit ist teuer. Ex-

perimentierfreude geht Hand in Hand mit mehr Risikobereitschaft seitens der Unternehmensleitung. Bei aller Freiheit muss aber die Entscheidungshoheit klar geregelt sein: Entscheidungen fallen dort, wo Wissen und Kundennähe am größten sind.

>> Die Vermessung der Welt <<

In Zeiten von Big Data und Digitalisierung kommt der Erfassung und Auswertung von Informationen immer mehr Bedeutung zu. Ganze Wirtschaftszweige sind mit Wissensmanagement beschäftigt. So betrafen die wesentlichen Innovationen des vergangenen Jahrzehnts weniger konkrete Produkte als vielmehr IT-Lösungen und Technologien, aus denen wiederum völlig neue Geschäftsmodelle entstehen.

Dank künstlicher Intelligenz und selbstlernender Algorithmen gelingt es immer besser, aus der Datenflut die relevanten Informationen zu filtern und Lösungen und Antworten auf komplexe Fragen zu finden. In hart umkämpften Märkten haben jene Unternehmen die Nase vorne, die es schaffen, Echtzeitdaten zu analysieren und frühzeitig zu reagieren oder gar kommende Phänomene vorherzusagen.

Der wirtschaftliche Vorsprung hängt an digitalen Tools. So liegen unter den Unternehmen, die am meisten Geld in For- ▶

13

WAS INNOVATIVE UNTERNEHMEN ANDERS MACHEN

1. Führung: Innovative Firmen haben ManagerInnen, die Innovation fördern, Experimente zulassen und Mut zum Risiko zeigen. Ihr Verständnis von Innovation geht über die Entwicklung neuer Produkte hinaus – neue Konzepte sind gefragt, z.B. Produkte zum Mieten oder zusätzliche Services.

2. Perspektive: Sie setzen sich mit aktuellen Entwicklungen und Mitbewerbern auseinander. Sie überlegen, wie und warum ihre Kunden ein Produkt nutzen, und adaptieren gegebenenfalls Ansätze aus anderen Bereichen. Eine Kooperation mit Startups bringt frischen Wind und neue Sichtweisen, der Austausch mit Forschungsstätten die wissenschaftliche Basis.

3. Strategie: Innovative Unternehmen haben eine offizielle Innovationsstrategie und definierte

Prozesse für die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen. Schlüsselakteure holen die MitarbeiterInnen ins Boot und räumen Widerstände aus. Jede/r muss fähig sein, Ideen kritisch zu hinterfragen und Kritik auch anzunehmen.

4. Budget: Innovation benötigt Ressourcen. In erfolgreichen Firmen gibt es ein eigenes Budget für Innovationen oder sogar einen Fonds. Wichtig: Nicht jede Idee führt zum Ziel, Scheitern muss möglich sein.

5. Struktur: Innovation blüht am besten jenseits hierarchischer Strukturen. Agile Organisationen entwickeln in wechselnden Teams neue Ideen, denn Innovation entsteht durch Zusammenarbeit – interdisziplinär, divers und iterativ. Voraussetzung sind – auch zeitliche – Freiräume zum Experimentieren.

TOP 10: DIE UNTERNEHMEN MIT DEN HÖCHSTEN F&E-AUSGABEN WELTWEIT

F&E-Ausgaben in Mio. Euro im jeweiligen Geschäftsjahr/in Klammern: Entwicklung im Vgl. zu 2017

Amazon.com (USA)	24.442 (+27 %)
Alphabet (USA)	18.154 (+29 %)
Samsung Electronics (KOR)	14.361 (+11 %)
Microsoft (USA)	12.481 (+13 %)
Volkswagen (DE)	12.116 (+4 %)
Apple (USA)	12.066 (+23 %)
Intel (USA)	11.479 (+4 %)
Roche (CH)	10.473 (+7 %)
Johnson & Johnson (USA)	9.133 (+2 %)
AbbVie (USA)	8.755 (+106 %)

Quelle: EY

►schung und Entwicklung investieren, durchwegs Hightech-Konzerne vorne. Nach Erhebungen von Ernst & Young führte 2018 Amazon das Ranking überlegen mit 24,4 Milliarden Euro an. Der Internet-Riese hatte sein Innovationsbudget gegenüber 2017 sogar noch einmal um 27 % erhöht. Dahinter folgten Alphabet (18,2 Mrd.), Samsung (14,4 Mrd.) und Microsoft (12,5 Mrd.).

Insgesamt stockten die 500 Unternehmen mit den weltweit höchsten F&E-Ausgaben ihre entsprechenden Budgets im Vorjahr um 10 % auf 606 Milliarden Euro auf. China forcierte mit einem Plus von 23 % auffallend stark und steuerte offensichtlich die Überholspur zur US-Dominanz an. Von den europäischen Unternehmen konnten sich nur Volkswagen sowie der Schweizer Pharmakonzern Roche im Spitzenfeld behaupten. Mit der voestalpine (Platz 419) und Andritz (Platz 478) schafften es immerhin zwei österreichische Unternehmen unter die Top 500. Gunther Reimoser, Country Managing Partner von EY Österreich, beobachtet das Zurückfallen Europas mit Sorge: »Zwar sind hohe Innovationsausgaben nicht gleichbedeutend mit Innovationskraft oder gar Markterfolg. Die Studiener-

gebnisse zeigen aber, dass bei den führenden US-Konzernen insgesamt eine höhere Bereitschaft besteht, richtig viel Geld in die

Hand zu nehmen. Wer wenig investiert, darf auch keine großen Durchbrüche erwarten.«

>> Preisgekrönte Vordenker <<

Obwohl bei kleinen und mittelständischen Betrieben die Ressourcen knapper sind, bleiben Innovationen keineswegs nur international tätigen Konzernen vorbehalten. Im Gegenteil: Gerade kleine Unternehmen erweisen sich oft als wendiger und experimentierfreudiger, können Ideen rascher ausprobieren und Fehlversuche wieder verwerfen. Der Staatspreis Innovation, die höchste staatliche Auszeichnung für innovative Unternehmen, wird jährlich vom Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort vergeben. Unter den preisgekrönten Betrieben finden sich viele Hidden Champions – in der Öffentlichkeit weniger bekannte Unternehmen, die in ihren Nischen Weltmarktführer sind oder auf dem besten Weg dorthin.

2019 ging das niederösterreichische Unternehmen In-Vision Digital Imaging Optics mit der Entwicklung einer »intelligenten« Belichtungsmaschine für seriellem 3D-Druck als Innovationssieger hervor. »Light Engine« ist ein optoelektronisches Gerät, das den 3D-Druck auf eine neue Stufe hebt. Bis zu acht Millionen einzeln steuerbare Mikrospiegel schicken hochauflösende UV-Lichtsignale exakt an jene Stellen des zu bearbeitenden Kunststoffs, wo dieser aushärten soll. Die 3D-gedruckten Produkte sind dadurch stabiler, weil – anders als beim üblichen Schicht-für-Schicht-Auftragen – keine Sollbruchstellen entstehen.



Linda Hill, Harvard Business School: »Innovationsfähigkeit hängt nicht an dem einen genialen Menschen im Unternehmen.«



Ellen Enkel, Zeppelin Universität Friedrichshafen: »Netzwerke machen heute den Erfolg von Unternehmen aus.«

27% HÖHER ALS 2017

war das F&E-Budget von Amazon im Vorjahr. Der Internet-Riese investierte 24,4 Mrd. Euro und baute damit seine überlegene Führung aus.



»OBSERVER«

Light Engine eignet sich zur seriellen Fertigung beispielsweise von Zahnimplantaten oder Autoteilen. Das Erfolgsrezept klingt einfach: »Etwa 20 bis 25 % unseres Umsatzes werden jährlich in Forschung und Entwicklung investiert«, sagt Michael Steiner, Geschäftsführer von In-Vision Digital Imaging Optics.

Hinter der neuen Technologie steckt jedoch jahrelange Tüftelei. Geforscht und produziert wird ausschließlich am Standort Guntramsdorf. Das Unternehmen beliefert Kunden auf vier Kontinenten. Der Erfolg lässt sich auch an der Zahl der Mitarbeiter ablesen: Sie stieg in den letzten drei Jahren von 35 auf 140.

>> Führend in der Nische <<

Den von der Wirtschaftskammer Österreich gestifteten Sonderpreis »Econovius«

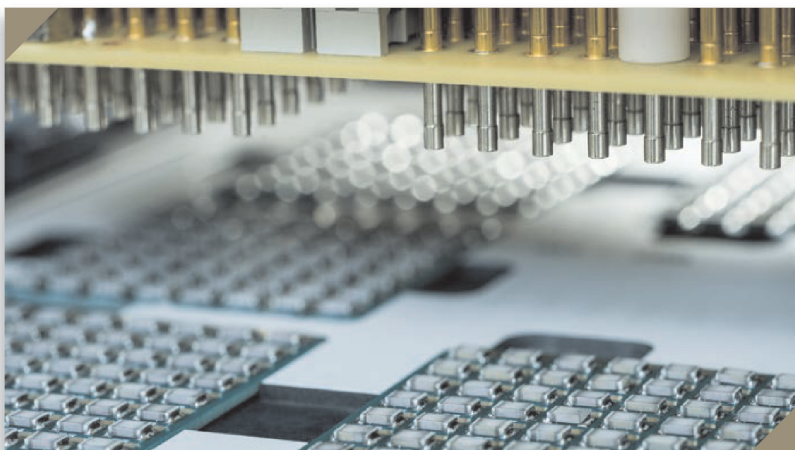
21% DER UNTERNEHMEN

setzen laut einer Erhebung der TU München auf separate Innovationsabteilungen. 18,8 % arbeiten mit Startups zusammen.

für das innovativste KMU erhielt heuer die MAI International GmbH. Das Kärntner Unternehmen beschäftigt sich seit mehr als 50 Jahren mit innovativen Lösungen für die Baubranche. Der Schwerpunkt liegt auf Verputz- und Injektionsanwendungen im Hoch- und Tiefbau. Prämiert wurde der Familienbetrieb aus Freistritz für seinen neuen Geschäftszweig, die Fertigung von Anlagen zur Erzeugung von Schaum- bzw. Porenleichtbeton (PLB). Dieser Baustoff entspricht durch seine rein mineralische Zusammensetzung dem aktuellen Trend zu ökologischen Baustoffen. PLB kommt ohne gesundheitsbedenkliche Inhaltsstoffe wie Fasern oder Kunststoffe aus und verfügt über hervorragende bauphysikalische Eigenschaften.

»Unsere Ausrichtung ist klar: Wir wollen mit unserem Nischenprodukt Weltmarktführer sein«, zeigt sich MAI-Geschäftsführer Hannes Papousek ambitioniert. Von den 32 Mitarbeitern wurden viele im eigenen Haus ausgebildet. In der Forschung und Entwicklung arbeiten drei Maschinenbau- und zwei Elektrobaingenieure.

Die Entwicklung der PLB-Anlage war kein leichtes Unterfangen. Zentrales Element ist ein neuer Schaumgenerator, bei dem innerhalb weniger Sekunden die



CeraCharge ist der weltweit erste und kleinste wiederaufladbare, brand- und explosions sichere Festkörper-Akku – entwickelt und hergestellt von TDK Electronics in Deutschlandsberg.

Konsistenz des Schaumes angepasst werden kann. Als besonders schwierig erwies sich die Einbringung durch den Förderschlauch in konstanter Qualität, da Maschinenteknik, Trockenmörtel und Schaummittel die Porenbildung beeinflussen.

In Kooperation mit einem Speziallabor und unzähligen Versuchen wurde die Anlage schließlich zur Serienreife entwickelt. Die wichtigsten Daten des Verarbeitungsprozesses werden permanent aufgezeichnet, sind digital vernetzt und können bei Bedarf jederzeit abgelesen werden.

>> Kleinstes Speicher <<

Mit dem vom Verbund gestifteten Sonderpreis »Verena« wurde die TDK Electronics GmbH aus Deutschlandsberg ausgezeichnet, die in Zusammenarbeit mit der TU Graz einen brand- und explosions sicheren Akku entwickelte. »CeraCharge« ist der weltweit erste und kleinste wiederaufladbare Festkörper-Akkumulator in SMD-Technologie. »Neben der hohen Sicherheit erfüllt unser CeraCharge alle Anforderungen, die heute an ein modernes Speichermedium gestellt werden. Dazu zählen geringe Kosten, ►

15

GANZHEITLICHES INNOVATIONSMANAGEMENT



Ganzheitliches Innovationsmanagement braucht die Beteiligung aller in der Organisation, um komplexe Strukturen neu zu gestalten und Freiräume zu schaffen.

Quelle: Growth Factory

INTERVIEW



»Innovation ist kein Hobby«

Unternehmen sollten für Ideen von außen und innen offen sein, meint Andreas Mitter, Head of Agile Advisory der Management- und Technologieberatung BearingPoint.

(+) PLUS: Welchen Stellenwert sollte der Bereich Innovation haben?

Andreas Mitter: Innovation ist ein essenzielles Thema für jedes Unternehmen, unabhängig von der Branche. Innovationen bringen Impulse, die langfristig das Überleben des Unternehmens sichern können. Es gibt natürlich immer Firmen, deren Produkte sich gut verkaufen und die sich auf diesem Erfolg ausruhen. Die Frage ist, wie lange das noch funktioniert. Ganz schnell kann ein Startup mit einer originalen Idee kommen – und Kunden sind nicht mehr so loyal wie früher.

(+) PLUS: Wie bringt man Innovationen in Gang?

Mitter: Innovationen sind kein Hobby, sie entstehen auch nicht automatisch. Es braucht das Vertrauen der Führungskräfte. Nicht jede neue Idee wird gleich ein Tesla. Man sollte den Prozess einfach halten. Wenn Mitarbeiter jeden Schritt absegnen lassen müssen, wird die Hürde zu groß. Bei BearingPoint haben wir einen »FedEx-Day«, an dem Mitarbeiter Ideen ausprobieren können. Das brachte bereits einige interessante Ergebnisse.

(+) PLUS: Sollten die Ressourcen klar definiert sein?

Mitter: Natürlich muss es einen gewissen Rahmen geben, aber alles genau festzulegen, kühlt jede Innovation. Bei jeder Idee kommt der Punkt, an dem entschieden werden muss, ob man mehr Ressourcen einsetzt oder es nicht mehr als eine nette Idee war.

(+) PLUS: Holen Sie sich auch von außen Anregungen?

Mitter: Die Vernetzung nach außen ist auf jeden Fall ratsam und dient als eine Art mentale Frischzellen-Kur. Wir arbeiten u.a. im AI-Bereich mit dem Grazer Startup Leftshift One zusammen. In Wien haben wir mit WeXelerate eine Kooperation, die für beide Seiten sehr befruchtend ist. Wir veranstalten auch regelmäßig öffentliche Hackathons.

(+) PLUS: Welche Herausforderungen gibt es?

Mitter: Innovation wird leider oft in Geld bemessen. Man will schon zu Beginn wissen, was es bringt. Das ist ein Killerargument. Viele Unternehmen verlangen vorher einen Business Case. Der wird mit Fantasiazahlen geschönt, die keinen Mehrwert haben. Das ist die Zwickmühle: Nicht jede Idee wird ein Kassenschlager. Die Unternehmen wollen Innovation, aber sie soll gratis sein. Das gibt es nicht.

Es wird viel Aktionismus betrieben, ohne Strategie. CEOs fahren ins Silicon Valley und sind erleuchtet. Aber es braucht schon eine Vision: Wo wollen wir als Unternehmen hin? Wie wollen wir von Kunden wahrgenommen werden? Einfach blindlings in Blockchain zu investieren, weil das dem Hype entspricht, ist sicher der falsche Weg.

(+) PLUS: Sind alle Menschen kreativ?

Mitter: Innovationen zu generieren, liegt nicht jedem. Ideen kann man nicht erzwingen. Innovation Hubs in Unternehmen sehe ich deshalb kritisch, weil sie die Mitarbeiter in zwei Klassen teilt. Wertschätzung kann jedoch ein Ansporn sein, auch wenn vielleicht nicht jede Idee verwirklicht wird.



Das Kärntner Unternehmen MAI International entwickelte eine Anlage für Schaumbeton, der ohne chemische Zusatzstoffe auskommt.

► eine lange Lebensdauer und eine kleine, einfach einzubauende Form«, erläutert Manfred Schweinzger, Leiter der Abteilung Corporate Research & Development.

Mit hoher Energiespeicherfähigkeit auf kleinstem Raum eignet sich der Akku ideal für Anwendungen im Internet der Dinge. Bis zu 30.000 Stück werden im steirischen Werk gefertigt. Die Idee hielt bereits 2011 mit der Übernahme einer japanischen Firma Einzug in den Konzern. Bis zur Marktreife dauerte es jedoch sechs Jahre und war »ein hartes Stück Arbeit«, erinnert sich Schweinzger. 50 keramische Schichten, jeweils 20 Mikrometer dünn, werden mit Kupferelektroden bedruckt und übereinander gestapelt. So entsteht auf einer Fläche von drei mal vier Millimetern eine Speicherkapazität von 100 Mikro-Amperestunden.

Intensiv geforscht wird auch weiterhin. Ein Fünftel der rund 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind im F&E-Bereich tätig. Forschungsleiter Schweinzger ist zuversichtlich, dass sich die Investitionen bald rechnen. »Was den CeraCharge anbelangt, sind wir guter Dinge, die Prozesse bald auf die nächsthöhere Stufe zu heben. Wir erhoffen uns für das Jahr 2019 den ersten größeren Umsatz.«

>> Querdenkern zuhören <<

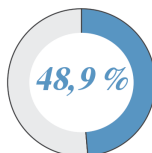
Frische Ideen kommen häufig aus fremden Branchen. Viele Unternehmen blicken über ihren Tellerrand und machen sich zunehmend Technologien zunutze, die in an-

SO WERDEN INNOVATIONEN ERSCHAFFEN

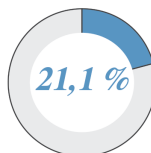
Im Rahmen der Digitalisierung müssen etablierte Unternehmen ihre Geschäftsmodelle und -prozesse transformieren, aus eingefahrenen Mustern ausbrechen. Das gilt insbesondere bei der Entwicklung neuer, innovativer Produkte.

Eine Mehrfachauswahl war bei der zugrundeliegenden Umfrage möglich.

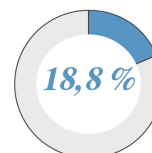
Quelle: Studie zur digitalen Transformation 2018; im Auftrag der HypoVereinsbank; durchgeführt von der Technischen Universität München.



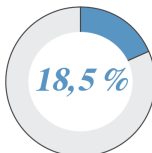
Interne Forschung und Entwicklung



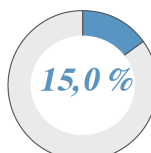
Separate Innovationseinheiten im Unternehmen



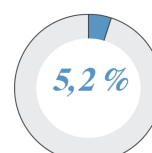
Kollaboration mit Startups



Innovation Communities



Unternehmen kaufen



Accelerator

deren Bereichen bereits etabliert sind. Das fordern nicht zuletzt die Kunden, die sehen, was im digitalen Zeitalter alles möglich ist.

Innovation braucht Zusammenarbeit – so lautete auch der Grundtenor beim diesjährigen Austrian Innovation Forum, das im Oktober im Erste Campus Wien stattfand. »Netzwerke machen heute den Erfolg von Unternehmen aus«, sagte Ellen Enkel, Professorin für Innovationsmanagement an der Zeppelin Universität Friedrichshafen. Betriebe müssten sich öffnen und Anregungen von außen annehmen. Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen können auch von Kunden und Lieferanten sowie Startups kommen.

»Kollaboration ist wichtig«, bestätigte Helmut Wöginger, Leiter von Andritz Ventures, in der Diskussion. Bei Technologien, die nicht im eigenen Haus vorhanden sind, bezieht die Andritz AG andere Unterneh-

65% DER IDEEN,

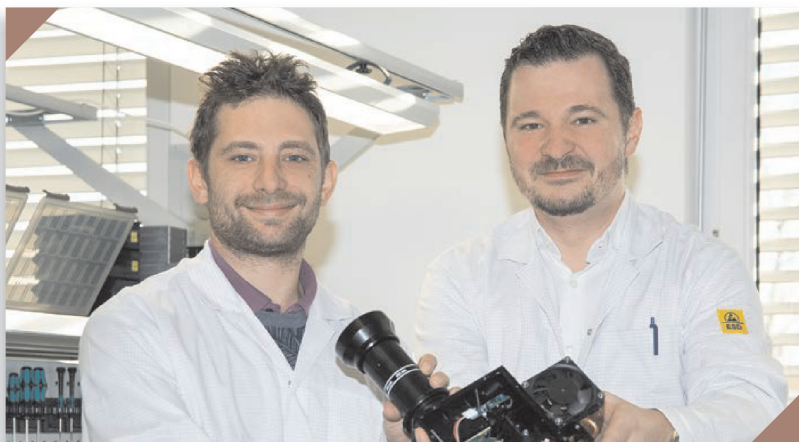
die von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern kommen, werden nicht umgesetzt; 47 % davon aufgrund interner Widerstände.

men ein und baut eigene Teams auf. Im Bereich künstlicher Intelligenz holte man sich mit der Beteiligung am deutschen Startup Psiori das nötige Know-how für autonome Industrieanlagen. Mithilfe des Venture-Capital-Fonds JVP durchforstet man die hochkarätige israelische Technologieszene nach geeigneten Partnern. Gemeinsam mit Otorio, gegründet von einem ehemaligen Cyberexperten der israelischen Armee, entwickelte Andritz eine Cybersecurity-Lösung

für Industriebetriebe. Parallel dazu will der Konzern auch die kreativen Köpfe unter den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mobilisieren: Im Rahmen eines internen Wettbewerbs wurden mehr als 60 Ideen aus allen Geschäftsbereichen eingereicht. Vier Teams durften drei Monate lang 50 bis 100 % ihrer Arbeitszeit diesen Projekten widmen.

Viele unentdeckte Innovationsschätze liegen in den Unternehmen selbst. Das haben auch Konzerne wie A1, ÖBB und Raiffeisen International erkannt und Intrapreneurship-Programme initiiert, um die Innovationskultur im eigenen Unternehmen zu fördern. Kein leichtes Unterfangen, wie eine im Juli veröffentlichte Pioneers-Studie zeigt, an der 104 Großunternehmen mit Sitz in der DACH-Region teilnahmen: 65 % der Intrapreneurship-Projekte werden nicht umgesetzt, 47 % davon aufgrund interner Widerstände. »Unsere Erfahrung zeigt, dass vor allem das mittlere Management sehr risikoavers ist«, sagt Anton Schilling, Manager bei Pioneers Discover. Es fehlt der Mut, verrückte Ideen durchzuziehen, weshalb man lieber auf der sicheren Seite bleibt und konventionelle Ansätze bevorzugt oder die Entwicklungsarbeit gleich auslagert.

Innovation Labs, Hackathons und Co-Working-Spaces sollten nicht nur hippen Startups vorbehalten bleiben. Es lohnt sich, den Querdenkern im Betrieb zuzuhören – auch wenn es vielleicht unbequem ist. Die besten Ideen liegen manchmal sehr nah. Ganz nach dem Motto des ungarisch-amerikanischen Nobelpreisträgers Albert Szent-Györgyi: »Innovation heißt, zu sehen, was alle sehen, aber zu denken, was noch keiner gedacht hat.«



F&E-Leiter Christoph Gamauf (li.) und Michael Steiner, Geschäftsführer von In-Vision Digital Imaging Optics in Guntramsdorf, freuen sich über den diesjährigen Staatspreis Innovation.

Fotos: In-Vision, MAI International