

> „Jeder Mitarbeiter ist eine Ideenquelle“

HORST WILDEMANN, Professor für Unternehmensführung, Logistik und Produktion an der TU München, über mittelständische Innovationskultur, den Nutzen strategisch gelenkter Entwicklungen und die Stärken der Kleinen im Wettstreit der Ideen. INTERVIEW: MARTIN BELL

Herr Professor Wildemann, an Ideen fehlt es hiesigen Unternehmen nicht. Was vermissen Sie am Innovationsstandort Deutschland?

Wildemann: Nicht nur in Deutschland hapert es immer noch an der Umsetzung der Ideen in marktfähige Produkte. Unternehmer müssen sich auf ihre Grundwerte besinnen und Wagnisse mit neuen Produkten eingehen. Hier können wir noch einiges lernen. Ganz entscheidend ist auch ein umfassender Know-how-Schutz. Die Bedrohung durch Industrie- und Konkurrenzspionage wird leider immer noch unterschätzt. Was helfen die besten Ideen, wenn nur andere damit Geld verdienen?

Sie fordern einen strategischen Mitteleinsatz, um Innovationskraft zu stärken. Heißt dies, dass F&E-Gelder bislang blind pulververt werden?

Wildemann: Blind ist ein gutes Stichwort. F&E-Investitionen werden immer zu einem gewissen Grad „blind“ erfolgen. Für ein nachhaltiges Wachstum ist eine Verteilung der Mittel ratsam. Empirisch gesehen, ist es sinnvoll, die Mittel aufzuteilen in fünf Prozent Basisinnovationen, 30 Prozent technologiegetriebene Innovationen, 30 Prozent marktgetriebene Innovationen und 35 Prozent in Produkt- und Programmverbesserungen. Es gilt, den optimalen Mix für jedes Unternehmen strategisch festzulegen und einzuhalten.

Ist es teuer, innovativ zu sein?

Wildemann: Natürlich gibt es eine untere Schranke, unter der Ausgaben für Neuentwicklungen keine Wirkung mehr haben. Aber es ist deutlich, dass es nicht allein auf die Höhe der Ausgaben ankommt. Innovationskultur und gutes F&E-Management sind vielmehr die wesentlichen Treiber.

Was hat es mit der Idee der „Produktklinik“ auf sich: Herumdoktern an Produkten?

Wildemann: Das Konzept der Produktklinik basiert auf Markt-, Wettbewerbs- und Kundenbenchmarking. Dabei werden eigene Produkte, Prozesse und Produktideen mit denen der Wettbewerber direkt miteinander verglichen. Wo immer Produkte in kurzen Zyklen erneuert werden müssen, wo immer es auf eine konsequente Kundenorientierung an-

kommt, sind die Innovationsmanager eines Unternehmens stark gefordert. Die Entwicklungs-, Durchlauf- und Lieferzeiten müssen deutlich reduziert und die vorhandenen Varianten effizient gemanagt werden. Die üblichen Konzepte reichen für einen Marktvorsprung kaum aus. Produktkliniken sind selbstverständlich auch für KMU einsetzbar, um bestehende Produkte zu verbessern und das dabei gewonnene Wissen systematisch in neue Produktgenerationen einfließen zu lassen.

Wie wecken Mittelständler bei ihrer Belegschaft den Erfindungsgeist?

Wildemann: Eine moderne Führungskultur schätzt jeden Mitarbeiter als Ideenquelle. Jeder einzelne wird dazu gehalten, eigenen Unternehmerteil zu entwickeln. Zur Ideenfindung an sich gibt es die bekannten Kreativitätstechniken. Man weiß aber, dass die meisten Ideen zu Hause in der Freizeit entstehen und nicht am Arbeitsplatz. Wichtig ist, dass auch diese Ideen im Unternehmen ankommen und aufgegriffen werden. Dafür sind ein systematisches Vorschlagswesen und kontinuierliche Verbesserungsprozesse notwendig. Motivation ist hierbei das A und O. Grundlage dafür ist eine schnelle Bearbeitung der Vorschläge und Rückmeldung an die Mitarbeiter sowie eine regelmäßige Umsetzung.

Wer Innovationen sucht, begibt sich auch in Gefahr, zu spät oder zu früh zu kommen, zu teuer zu sein oder am Markt vorbei zu forschen. Kennen Sie warnende Beispiele?

Wildemann: Ein Beispiel ist sicherlich der Apple Newton, ein Personal-Digital-Assistent, der seiner Zeit voraus war. Wenige Jahre später kam Palm mit einem ähnlichen Produkt auf den Markt und feierte große Erfolge. KMU können solche Flops nicht so einfach verkraften. Sie haben aber einen Vorteil: Häufig sind sie näher am Kunden und können schneller auf Nachfrageschwankungen und Technologiesprünge reagieren. Wichtig ist es, ständig die Augen und Ohren offen zu halten und auch selbst an Grundlagenentwicklungen interessiert zu sein.

Kommt es vor, dass sich ein Unternehmen zu Tode erfindet? Könnte es sinnvoll sein, Forschungsprojekte abzubrechen?



Professor Horst Wildemann berät mittelständische Unternehmen in Fragen des Innovationsmanagements. Er plädiert nicht nur für einen strategischen Einsatz der Forschungsmittel, sondern auch für ein gründliches Schutzrechtmanagement.

Wildemann: Es geht darum, Innovationen zu schaffen, also neue Produkte am Markt erfolgreich zu positionieren und nicht nur Ideen und Konzepte zu generieren. Sie haben Recht, dass in Bezug auf diese Erkenntnis in der deutschen Innovationskultur noch Nachholbedarf besteht. Manchmal gehört viel mehr Mut dazu, einen sauberen Schnitt zu machen und Projekte bei ausbleibendem Fortschritt abubrechen, als diese künstlich am Leben zu halten. Wichtig ist, in einem Abbruch eine Chance für einen neuen Anfang in einem anderen Projekt zu sehen. In der Forschung und Entwicklung wird es immer Entwicklungszweige geben, die es nicht lohnt weiterzuverfolgen, zumindest unter aktuellen Rahmenbedingungen.

Sie erklären, dass auch das Weglassen, die Vermeidung von Überflüssigem, innovativ sein kann. Wie meinen Sie das?

Wildemann: Over-Engineering ist besonders im deutschen Kulturraum weit verbreitet. Damit meint man, dass das Produkt technisch zu aufwändige Lösungen oder unnötige Funktionalitäten beinhaltet, die der Kunde gar nicht wünscht. Dies kostet viel Geld und bringt dem Unternehmen nicht mehr Kunden. Für die Entwicklung auf den Kundennutzen abgestimmter Produkte haben wir ein Konzept entwickelt, mit dem sich Einsparungen von mehr als 20 Prozent realisieren lassen. Wenn das nicht innovativ ist!

Alte Ideen sind manchmal besser als gar keine. Bieten ungenutzte Ideen von gestern Potenziale für KMU?

Wildemann: Natürlich. Eine Idee ist nur reif für eine Innovation, wenn sie zur richtigen Zeit kommt. Viele Ideen der Vergangenheit sind durch moderne Materialien oder Fertigungsverfahren erst heute wirtschaftlich verwertbar. Daher ist ein nachhaltiges Ideenmanagement unverzichtbar. Möglich ist auch das Aufgreifen alter Lösungen und Übertragen in modernen Kontext. Beispielsweise hat das Hamburger Unternehmen Skysail die Idee, Schiffe mit Segeln anzutreiben, auf moderne Tankschiffe übertragen.

Ist es KMU anzuraten, ihre Innovationen als Patente zu schützen?

Wildemann: KMU benötigen ein effizientes Schutzrechtmanagement. Wichtig dabei ist auch der rechtliche Schutz auf den Heimatmärkten bestehender und möglicher Wettbewerber. Aber Patentschutz allein reicht angesichts zunehmender Produktpiraterie nicht aus. In Betracht zu ziehen sind Geschmacksmuster oder Markenschutz, die meist schneller durchsetzbar sind. Jedoch ist die Durchsetzung von Ansprüchen in China oder bereits in Italien für KMU meist zu teuer und von wenig Erfolg gekrönt. Daher ist ein integriertes Schutzkonzept unabdingbar, das alle Unternehmensbereiche umfasst. Ein Forschungsprojekt hierzu läuft gerade an der TU München.