

Fehler fördern Innovationen

Konzerne wie 3M und IBM zeigen: Nur Mut zu Fehlschlägen bietet Raum für Kreativität

Katrin Terpitz
Handelsblatt

Neuss Mit einer ordentlichen Portion Neid mag so mancher Manager auf 3M blicken. Wie schaffen die das nur? Der amerikanische Multi-Technologiekonzern entwickelt erfolgreiche Ideen am Fließband, so scheint es. An 26 800 Erfindungen hält 3M die globalen Rechte: Die legendären Post-it-Klebezettel, der weltweit erste Overhead-Projektor oder eine Folie für 3-D-Bildschirme, die ohne Spezialbrille funktionieren - das sind nur einige der Umsatzbringer des Milliardenkonzerns. Fast 500 Patente meldet das US-Unternehmen mit dem Beinamen „Die Erfinder“ jedes Jahr neu an. Nach Apple und Google gilt 3M als innovativstes Unternehmen der Welt, hat die Beratung Booz & Company ermittelt.

Ideen sind der Rohstoff der Zukunft

Die Kunst, den Rohstoff Innovation zu fördern, wird für den Erfolg von Unternehmen immer wesentlicher. Denn die Produktzyklen werden kürzer und kürzer. Wer mit dem rasanten Innovationstempo nicht Schritt halten kann, hat keine Zukunft.

Um das Geheimnis erfolgreicher Innovationen zu ergründen, reisen regelmäßig Manager zu 3M. In der Deutschland-Zentrale in Neuss zum Beispiel finden sie gläserne Labore vor, in denen

an Zukunftstechnologien getüftelt wird. Hier ist das gelbe Verbotsschild „Restricted Area. For Authorized Persons Only“ die Ausnahme. „Customer Technical Center“ heißen die Forschungsbereiche bei 3M. Weltweit gibt es 36 davon. Aus gutem Grund: „Schließlich kommen die Anstöße für viele Ideen von unseren Kunden“, sagt Stephan Rahn, Leiter des Innovationsmarketings bei 3M. Jedes Jahr finden sich allein 7000 Kunden zum Ideenaustausch in Neuss ein. Rahn: „Wir betreiben eben offene Innovation und keine Forschung im Elfenbeinturm.“

Doch so transparent der Konzern seine Zukunftslabore auch macht, so wenig lässt sich das Erfolgsgeheimnis von 3M nachahmen. „Unsere Innovationskultur kann man nicht kopieren, sie muss von innen heraus kommen“, sagt Rahn. Für viele erstaunlich: Bei 3M gibt es keine Innovationsmanager und kein betriebliches Vorschlagswesen. „Wir brauchen auch keine Kreativecken, Massageliegen oder Billardtische, um kreativ zu sein“, betont Rahn. Zwei Dinge aber stehen hoch im Kurs: „Querdenken“ und „mutige Entscheidungen“ werden ausdrücklich in der Jahresbewertung der Mitarbeiter belohnt. Das prägt.

3M ist eine Ausnahme. Denn kreatives Denken wird in nur jedem dritten Unternehmen wirklich geschätzt. Das räumen deutsche Unter-

nehmens- und Innovationsmanager in einer Umfrage der Unternehmensberatung „Ideologen“ selbst ein. „Chef-Ideologe“ Jens-Uwe Meyer: „Die meisten Firmen betreiben Kreativität nach Vorschrift. Die Fokussierung auf Regeln und Prozesse erweist sich aber häufig als Innovationsbremse.“ Bei 3M gibt es zwar einen standardisierten Innovationsprozess mit sieben Stufen. Für Rahn ist das aber lediglich „ein strukturier-

tes Loslassen, um möglichst früh unsinnige Projekte zu begraben.“ Denn längst nicht alle Ideen kommen zum Ziel - und manche erst über Umwege.

Wer nicht scheitert, hat seine Grenzen nie ausgereizt

„Aus Fehlern entspringen oft die besten Ideen“, erzählt Bernd Kühneweg, Chemiker bei 3M in Neuss. Ein neues Mittel zur professionellen Glasreinigung konnte sich am Markt nicht durchsetzen

- die Anwendung war zu komplex. „Mir ließ das keine Ruhe“, erzählt der schlaksige Tüftler im Karohemd. In seiner freien Forschungszeit - 15 Prozent seiner Arbeitszeit darf jeder Entwickler und Forscher von 3M frei experimentieren - tüftelte er an einer veränderten Rezeptur. Im Team entwickelte er dann eine Emulsion, die von Glas oder Keramik bis zu sechs Monate Schmutz abhält. Kühnewegs Imprägnierer für Glas kam nach nur einem Jahr unter der Marke „Scotchgard“ in den Handel - und verkaufte sich sehr gut. Erfolgreiche, innovative Konzerne zeichnen eines aus: Jeder Ideengeber muss für seine Idee intern hartnäckig werben. Bei virtuellen Innovationsjams von IBM etwa kommen schon mal über 45 000 Vorschläge zusammen. Umgesetzt werden nur die Ideen, für die der Erfinder genügend Fans mobilisieren kann.

Herumspinnen gehört zu Innovationen dazu. So veranstaltet 3M einen „Marktplatz der Leidenschaften“. Dort kann jeder seine teils skurrilen Passionen vorstellen. Der Konzern baut auf die Stärken und Eigenarten seiner Beschäftigten. „Andere Firmen verschwenden viel Energie darauf, vermeintliche Schwächen auszubügeln“, weiß Rahn. „Wir setzen auf die Individualität unserer Leute.“



Innovation von 3M: Scotchgard. Der Imprägnierer soll als unsichtbare Schutzschicht das Glas länger sauber halten. 3M

Japan entwickelt aggressiven Virus für den Cyberkrieg

Martin Koelling
Handelsblatt

Tokio Japans Militär wappnet sich für den Cyberkrieg - mit der Entwicklung eines gefährlichen Virus zum Gegenangriff bei Cyberattacken. Das Virus soll virtuelle Angriffe zurückverfolgen und sowohl die zwischengeschalteten Server, über die Angriffe gelenkt werden, als auch die Quelle punktgenau ausschalten können, berichtet die japanische Tageszeitung „Yomiuri“.

Die virtuelle Lenkrakete ist gedacht als Präzisionswaf-

fe gegen eine der beliebtesten Angriffsvarianten im Internet: die sogenannte DDoS-Attacke. Das Kürzel steht für „Distributed Denial of Service“ und bedeutet, einen Server durch den Beschuss mit Klicks oder E-Mails von einer Heerschar von Rechnern gezielt zu überlasten und damit auszuschalten. Aber der Virus soll auch mehrere Angriffsmethoden entdecken können, die auf Datendiebstahl abzielen.

Das Projekt soll bereits 2008 begonnen worden sein. Als Partner zog das Verteidi-

gungsministerium demnach für rund 1,8 Millionen Euro den japanischen Elektronik- und Computerhersteller Fujitsu an Land. Beide Seiten wollten sich nicht näher zu den Berichten äußern. Das Verteidigungsministerium sagt nur, dass man den Virus intern nutze.

IT-Experten warnen

Das Motiv für die Übung ist leicht verständlich. Gerade japanische Firmen und Regierungsstellen stehen im Zentrum von Hackerangriffen. Allein 2011 wurden nicht

nur mehr als 100 Millionen Nutzerkonten von Online-Diensten der japanischen Videospieleanbieter Sony und Sega geknackt. Auch sieben japanische Botschaften und Unternehmen der Verteidigungsindustrie wurden virtuell ausgespäht.

Doch internationale IT-Sicherheitsexperten schlagen über die japanische Cyberstrategie die Hände über dem Kopf zusammen. Andere Länder hätten diesen Weg schon lange verworfen, sagt der in Japan ansässige Sicherheitsberater Jean-Guy

Rioux von Resilience Consulting: „Niemand, der noch alle Sinne beisammen hat, würde noch in die Virus-Route investieren.“ Die Gefahren würden den Nutzen bei weitem übertreffen. Dass die Entwicklung des Virus gegen japanisches Recht verstößt, ist noch das geringste Problem. Aber so ein Virus ist eben nicht die versprochene Präzisionswaffe, sondern eher ein Flächenbombardement. Erst einmal freigelassen, können die Viren umgewandelt werden und auch die eigenen Systeme treffen.