

# Wie fängt man einen Geistesblitz?

Zwar investieren Mittelständler viel in Forschung und Entwicklung, doch oft hapert es am Innovationsmanagement. Erfolgreiche Unternehmen überlassen den kreativen Prozess nicht dem Zufall.

Chris Löwer  
Berlin

Gute Ideen haben das Ditzinger Familienunternehmen Trumpf zu einem Technologieführer in der industriellen Materialbearbeitung gemacht. Innovationen sind das Schmiermittel für rund laufende Geschäfte - für den Geschäftsführenden Gesellschafter Peter Leibinger steht das fest. Daher kümmert er sich persönlich darum, dass strategische Ziele des Unternehmens durch Innovationen erreicht werden. Und er lässt es sich etwas kosten: Trumpf leistet sich hauptberufliche Ideenmanager, die Geistesblitze der Mitarbeiter sammeln, diese mit ihnen aufbereiten und dafür sorgen, dass gute Ideen umgesetzt werden.

„Die Ideenmanager entscheiden in erster Instanz über den Innovationsgrad einer Idee, vermitteln Ansprechpartner und leiten alles Weitere in die Wege“, sagt Christian Koerber, Leiter des Bereichs New Business Development bei Trumpf. Die Ideenmanager sind die Basis in einem ausgeklügelten Innovationsmanagementprozess, an dem sich möglichst viele beteiligen sollen. „Wir erwarten von jedem Mitarbeiter, sich mit neuen Ideen einzubringen“, betont Koerber. „Innovationsmanagement genießt bei uns maximalen Stellenwert.“

## „Mittelständler laufen Gefahr, relevante Entwicklungen im Frühstadium zu übersehen.“

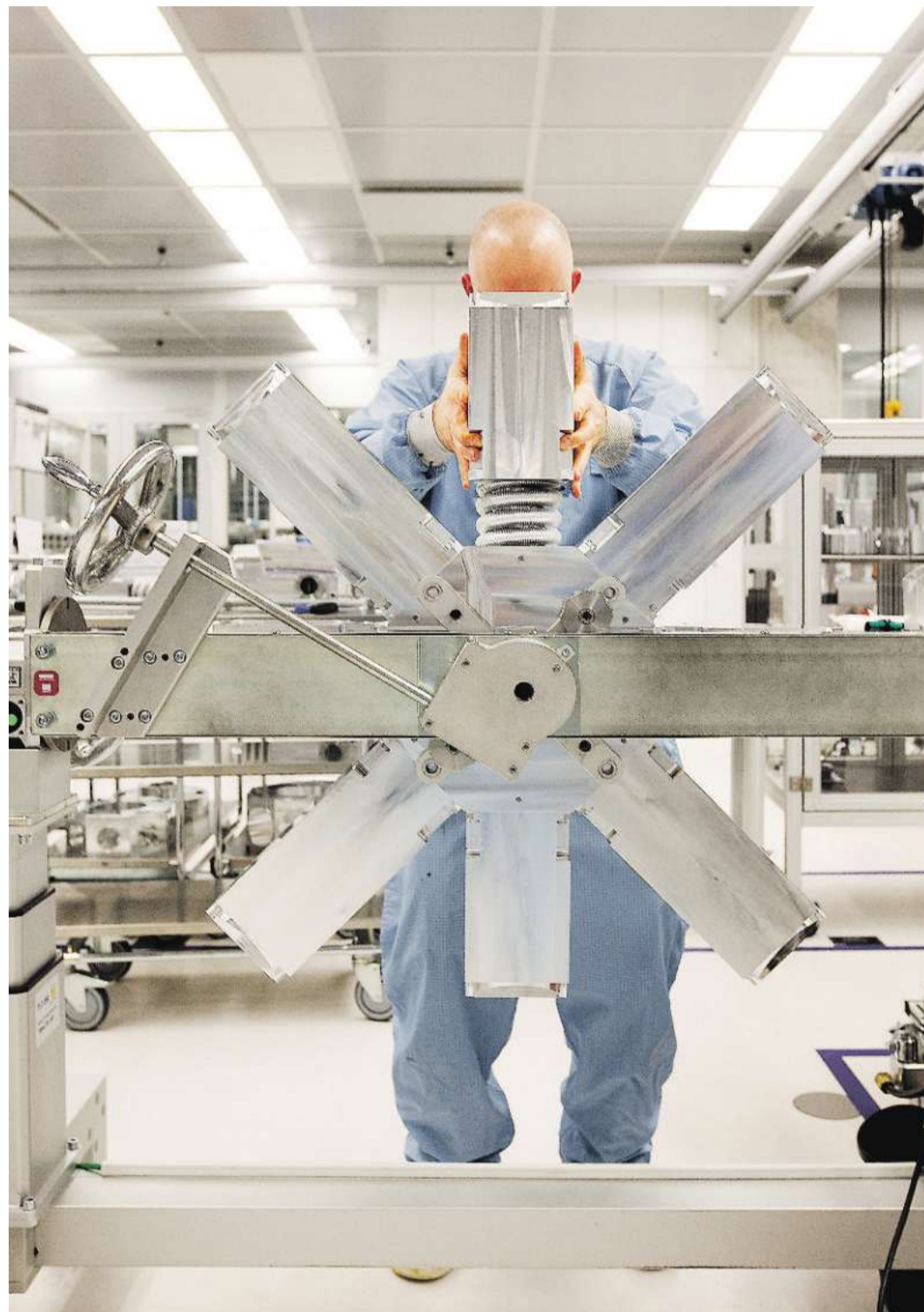
Michael Zollenkop  
Roland Berger Strategy Consultants

Das ist längst nicht überall so. Zwar investieren Mittelständler fleißig in Forschung und Entwicklung (FuE), wie auch die aktuelle Befragung des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft zeigt, nach der drei Viertel der Unternehmen ihre FuE-Aufwendungen im laufenden Jahr steigern wollen. Doch systematisch Ideen in neue Produkte und Geschäftsmodelle umzusetzen, daran hapert es.

## Blick über den Tellerrand fehlt

„Mittelständler gehen Innovationsmanagement-Themen eher weniger systematisch an als Großkonzerne“, sagt Michael Zollenkop, Innovationsexperte bei Roland Berger Strategy Consultants. „Entwicklungsprozesse sind weniger standardisiert und stärker von den jeweiligen Mitarbeitern abhängig als in Konzernen, die normalerweise umfassende Richtlinien haben.“ Schwierigkeiten hätten viele Mittelständler überdies beim „Blick über den Tellerrand“. Zollenkop: „Die Gefahr, relevante Entwicklungen im Frühstadium zu übersehen und zu spät zu reagieren, ist bei ihnen tendenziell größer.“

Einen gewissen Grad an Professionalität vermisst auch Kai Engel, Partner bei der Unternehmensberatung A.T. Kearney. „Eine Innovationsstrategie, -kultur und -organisation zu schaffen sowie ein rigides Lebenszyklusmanagement anzuwenden, sind Werkzeuge, die vielen meist nur oberflächlich bekannt sind“, beklagt Engel.



Montagearbeit bei Trumpf in Ditzingen: Die Suche nach den besten Ideen folgt hier klaren Prinzipien.

## INNOVATIONSKULTUR

**Studie** Der Innovationsexperte Jens-Uwe Meyer, Chef der Firma „Ideeologen“, hat in einer aktuellen Studie die Erfolgsfaktoren einer funktionierenden Innovationskultur bestimmt. In drei von vier Firmen genieße Kreativität kein oder nur geringes Ansehen.

**Potenzial** Nur gut 20 Prozent der Unternehmen zeigen sich als „proaktive Innovatoren“, deren Unternehmenskultur so offen ausgelegt ist, dass man Märkte gestalten kann. 16 Prozent der Firmen seien reine „Zufallsinnovatoren“, bei denen das kreative Potenzial nicht ausgeschöpft werde. Zumeist herrsche eine Reaktionskultur oder Passivität.

Der Mangel an derartigen Strukturen und Fähigkeiten hat Folgen: Es fällt solchen Firmen schwerer, kontinuierlich brauchbare Innovationen zu finden. Ein lockeres Brainstorming in zwangloser Atmosphäre und das blinde Vertrauen auf den Ingenieursgenius beginnt mit den richtigen Fragen aus den Innovationssuchfeldern. „Es gilt, gute Ideen zu kanalisieren und sie nach klaren Kriterien zu filtern“, sagt Engel. Dauert der gesamte Prozess zu lange, weil Strukturen fehlen, sinke auch die Motivation findiger Mitarbeiter, warnt der Experte.

## Forschen mit hohem Tempo

Daher gibt es bei Trumpf eine eiserne Regel: Es dürfen nicht mehr als fünf Tage vergehen, bis ein Mitarbeiter des Maschinenbauers seine Idee mit einem Ideenmana-

ger bespricht. Beide klopfen den Einfall schnell ab. Taugt er etwas, folgt ein definierter Prozess, bei dem geprüft wird, ob es sinnvoll ist, ein Entwicklungsprojekt aufzusetzen. Es gibt klare Kriterien, die abgearbeitet werden, etwa ob die Innovation zur Geschäftsstrategie passt, was der Wettbewerber zu bieten hat, ob nur ein Nischenmarkt erschlossen werden kann und natürlich: Ob die Sache technisch zu vertretbaren Kosten machbar ist. „Anhand von Meilensteinen entscheiden interdisziplinäre Teams aus Experten und Führungskräften über Fortsetzung oder Abbruch des Innovationsprozesses und konkrete nächste Schritte“, erklärt Koerber. „Wir streben ein Maximum an Ideen an, filtern aber mit möglichst minimalem Aufwand die besten heraus.“ Das ist die Kunst.

Auch die CAS Software AG aus Karlsruhe geht es systematisch an: Der auf den Mittelstand spezialisierte Anbieter von Software für das Kundenbeziehungsmanagement unterhält eine neunköpfige Abteilung für „Business und Innovation Development“ - dort laufen die Fäden des Innovationsprozesses zusammen. Ideen werden hier nach ihrem technologischen Gehalt sowie ihrem potenziellen wirtschaftlichen Erfolg bewertet und entwickelt. Darauf legen die beiden Gründer Martin Hubschneider und Ludwig Neer großen Wert. Persönlich wirken die Vorstände am Prozess mit. Investiert wird kräftig: 40 Pro-

## „Wir streben ein Maximum an Ideen an, und filtern mit möglichst minimalem Aufwand die besten heraus.“

Christian Koerber  
Innovationsmanager bei Trumpf

zent des Umsatzes fließen bei CAS nach eigenen Angaben in das Innovationsbudget. Den gut 200 Mitarbeitern wird viel Arbeitszeit eingeräumt, um kreativ zu sein. Schulungen zeigen systematisch Wege zu Innovationen auf.

## Straffes Ideenmanagement

Keine halben Sachen macht auch die Unternehmensgruppe Freudenberg, die vor vier Jahren nicht nur einen konzernweiten Ideenpool gegründet, sondern den Innovationsprozess straff durchorganisiert hat. Aus dem mittelständischen Familienunternehmen ist im Laufe der Jahre ein Konzern mit mehr als 400 Gesellschaften in 59 Ländern geworden. „Somit arbeiten viele potenzielle Ideengeber bei Freudenberg. Ein Potenzial, das nicht leicht zu erschließen ist“, sagt Jörg Böcking, Geschäftsführer der Freudenberg New Technologies. Doch mit dem Ideenpool, einer Plattform im Intranet und Ansprechpartnern in den Geschäftsgruppen, den sogenannten „Business Unit Scouts“, sollen keine Geistesblitze mehr unbeachtet bleiben. Auch, wenn sie nicht ins direkte Arbeitsumfeld des Mitarbeiters passen oder auf Bedenken des direkten Vorgesetzten stoßen.

Ideenkoordinator und Business Unit Scouts unterstützen Mitarbeiter bei der Formulierung ihrer Vorschläge. Wie die Idee eingereicht wird, ist zunächst egal: „Ein einzelner Satz ist dem Ideenkoordinator ebenso willkommen wie eine mehrseitige Ausarbeitung“, sagt Böcking. Der Ideenkoordinator stellt sicher, dass keine Idee verlorengeht und sie den gesamten Bewertungsprozess durchläuft. In einer Datenbank wird alles dokumentiert und aufbewahrt und der Urheber über alle Schritte informiert. Wird ein weiterführendes Projekt daraus, lockt eine Prämie von bis zu 30 000 Euro. Mitunter kann der Ideengeber sogar zum Projektleiter bei der Umsetzung werden.

Böcking berichtet, dass in den letzten drei Jahren bereits gut 150 Ideengeber aus der ganzen Welt mehr als 500 Vorschläge eingereicht haben: „Wie kann ein Unternehmen die vorhandenen Ideen besser nutzen?“ Im Grunde sei es nur diese eine Frage, die zählt.

Daniel Rosenthal/raif