



Wirtschaftswoche online vom 30.03.2016

Innovationskultur

Der Mittelstand ist Deutschlands Lichtblick

In Deutschland heißt Innovation nicht, etwas Neues zu erfinden, sondern etwas Bestehendes zu verbessern. Die Dax-Konzerne sind keine Vordenker, sondern Nachmacher. Hoffnung gibt der Mittelstand, bestätigt eine Studie.

Den deutschen Unternehmen gehen die Ideen aus, unkte Thomas Sattelberger vergangenes Jahr im Interview mit der WirtschaftsWoche. Und auch 2016 trifft seine Aussage noch zu.

Zukunftsträchtige Technologien gibt es viele. Doch nur bei den wenigsten sind deutsche Großkonzerne führend. Bei Augmented Reality etwa preschen Google, Microsoft, Oculus Rift, vielleicht noch Samsung und viele kleine US-Tech-Firmen vor. Gleiches gilt für Wearables. Moderne Antriebstechnologien sind die Baustelle von Tesla, künstliche Intelligenz ist Sache der Japaner und Amerikaner.

Und wo bleiben deutsche Unternehmen? Den Energieriesen wie RWE und E.On etwa fehlen Innovationen und eine digitale Strategie. Jedes fünfte deutsche Industrieunternehmen kauft Kreativität von Start-ups ein, aber nur jedes zehnte setzt deren Ideen auch um.

Kleine Schritte statt großer Sprünge

Den Grund dafür will die PA Consulting Group mit ihrer Studie 'Innovation as Unusual' gefunden haben. 'Kleine Innovationsschritte werden hier den bahnbrechenden Neuerungen vorgezogen', heißt es darin. 'Der Fokus liegt auf kontinuierlicher Verbesserung statt auf radikaler Veränderung', erklärt Thomas Brand, Innovationsexperte bei PA, das typische Vorgehen deutscher Unternehmen. 76 Prozent der Befragten sähen "in dieser Innovation mit kleinen Schritten" den größeren Mehrwert.

Man muss das Rad nicht neu erfinden, aber man kann es besser machen, scheint das Credo der Deutschen zu sein. Das ist natürlich richtig. Aber: 'Der Kampf um fünf Prozent weniger Verbrauch oder zwei Prozent mehr Inhalt verstellt allzu leicht den Blick aufs Wesentliche - einen echten Vorsprung', sagt Serhan Ili, Managing Director von Ili Consulting. Im Ergebnis feiert sich dann eine gesamte Branche für die Erfindung einer neuen Verpackungsgröße, statt echte Veränderungen voranzutreiben.

Ili Consulting hat die Dax-30-Unternehmen befragt, für wie innovativ sie sich selbst und welchen Dax-Konzern sie für den innovativsten halten. Fazit dieser Studie: Die Dax-Konzerne sind keine Vordenker, sondern Nachmacher.

Die Studienautoren unterteilten die Konzerne in First Mover, Fast Follower oder Late Follower. Die Hälfte der Dax 30 erreichte dabei lediglich eine mittelmäßige Innovationsorientierung. Und selbst diese Unternehmen sind demnach nur Fast Follower, also schnelle Nachmacher. Vier Prozent zählten zu den Late Followern. Und bei 23 Prozent der Unternehmen sei überhaupt keine eindeutige Innovationsorientierung erkennbar.

Vom Weltmarktführer zum Pleitekandidaten

Wohin dieses "weiter wie bisher" führen kann, zeigte sich vor einigen Jahren bei Nokia. Einst Weltmarktführer bei Mobiltelefonen, hat das finnische Unternehmen den Wandel zum Smartphone unterschätzt. Eine erdrutschartige Verschiebung von Marktanteilen war die Folge, am Ende stand der Verkauf der Mobilfunksparte an Microsoft. So etwas könnte genauso gut einem deutschen Konzern passieren.

Innovation ist dabei nicht auf Produkte beschränkt. Neue Dienstleistungen, Prozesse und Geschäftsmodelle zählen ebenso hinzu. Daher muss ein Hausgerätehersteller nicht zwangsläufig die Waschmaschine neu erfinden, vielleicht aber sein Geschäftsmodell erweitern. Und ein Sportartikelhersteller braucht nicht den Turnschuh zu revolutionieren - aber unter Umständen lohnt es sich, über neue Dienstleistungen nachzudenken.

Revolution in Produkt, Dienstleistung und Geschäftsmodell

Ein klassisches Beispiel dafür gibt Apple: Mit dem iPod (neues Produkt) kam auch die Plattform iTunes (neue Dienstleistung) und das dazugehörige Bezahlssystem (neues Geschäftsmodell). Diese Kombination mehrerer Innovationen war nur aufgrund verschiedener interner Prozessinnovationen und anderer organisatorischer Änderungen sowie in der Zusammenarbeit von Apple mit externen Partnern möglich.

Natürlich sind auch in Deutschland schon bahnbrechende Neuerungen hervorgebracht worden, beispielsweise die

Magnetschwebbahn oder die MP3-Technologie. Eine gute Idee zu haben heißt hierzulande aber leider nicht automatisch, sie auch gewinnbringend umzusetzen. Zur Marktreife wurde beides im Ausland weiterentwickelt - der MP3-Player wegen Lizenzschwierigkeiten, der Transrapid, weil die Finanzierung nicht geklärt und die Kosten zu hoch waren.

Keine Lust auf Veränderung

Hinzu kommt, dass viele Ideen nicht umgesetzt werden können, weil Unternehmen sich mit ihrem Regelwerk selbst im Wege stehen. "Die Integration disruptiver Ideen ist die größte Herausforderung deutscher Konzerne", bestätigt Marc Wagner, Partner bei der Managementberatung Detecon und verantwortlich für die Themen Transformation, People Management und Nachhaltigkeit. Anders ausgedrückt: Der Marketing-Praktikant kann mit seinem Einfall nicht einfach zum CEO gehen und sagen: "Chef, ich habe eine Idee, wie wir mehr Kunden erreichen." Er muss stattdessen zu seinem Praktikumsbetreuer, der sich dann vielleicht an den Chef der Marketingabteilung wendet, der den Vorschlag dann vielleicht weitergibt.

Ausnahmen gibt es natürlich. So dürfen zum Beispiel die Mitarbeiter bei VW und Porsche ihre Verbesserungsvorschläge einreichen. Die besten Vorschläge werden prämiert und umgesetzt. 2014 haben die VW-Mitarbeiter mehr als 66.000 Verbesserungsvorschläge eingebracht. Das gesamte Einsparvolumen beziffern die Wolfsburger laut einer Mitteilung auf 111,6 Millionen Euro. Insgesamt habe Volkswagen laut eigener Einschätzung in den vergangenen 67 Jahren so allein in Deutschland drei Milliarden Euro in der Fertigung eingespart.

Trotzdem: Erfolg führt laut PA Consulting häufig dazu, dass man auf Veränderungen keine rechte Lust hat. Lief ja auch immer gut ohne neue Ideen, scheint man sich in manchem Unternehmen zu sagen. Entsprechend denken sich die Dax-Konzerne laut der Studie von Ili-Consulting nicht einmal für neue Märkte andere Produkte oder Dienstleistungen aus. Wer deutsche Autos mag, der will auch deutschen Kundenservice, scheint die Überzeugung zu sein.

Lichtblick Mittelstand

Aber es gibt Hoffnung. Denn die Unternehmen, denen das schlechte Innovationszeugnis ausgestellt wird, sind zwar international bekannte Namen. Sie machen aber nur 0,4 Prozent der deutschen Wirtschaftsleistung aus. Da sind aber noch 99,6 Prozent übrig, die von kleinen und mittelständischen Unternehmen beigesteuert werden. Und bei ihnen sieht es besser aus mit der Innovationskultur: 'Zweifelsfrei ist der Mittelstand das Innovationsrückgrat der deutschen Wirtschaft, vor allem weil die Innovation auf viele Unternehmen verteilt ist und sich nicht nur auf wenige Konzerne stützt', sagt Christian Rast, Generalbevollmächtigter bei KPMG.

Grundsätzlich seien alle ingenieursgetriebenen Branchen und Unternehmen innovativ. Vor allem mischen die mittelständischen Unternehmen bei den Zukunftstechnologien mit: Künstliche Intelligenz? Experte ist Kuka aus Augsburg. 3D-Druck? SLM Solutions aus Lübeck oder Voxeljet aus Friedberg bei Augsburg sind führend. Moderne Antriebstechnologien? BMZ aus Karlstein am Main treibt schon lange Pedelecs & Co. an.

Innovationsbudget ist nicht so wichtig

'Deutsche Unternehmen sind nach wie vor Innovationsführer in den Bereichen Anlagenbau, Elektrotechnik und Maschinenbau', sagt Rast. 'Wir müssen jetzt noch unsere hohe Wettbewerbsfähigkeit in den Ingenieur-getriebenen Innovationsfeldern um die digitale Kompetenz erweitern. Denn hier liegt die Zukunft der Industrie 4.0.' Bei der fehlenden Digitalstrategie lassen sich immer mehr Mittelständler von Tech-Start-ups helfen, wie Rast erzählt. 'Hier waren die großen Konzerne Vorreiter, aber die Familienunternehmen ziehen nach - und sie machen es oft besser. Statt ein Lab zu betreiben und oder Start-ups zu kaufen, um damit die Innovation voranzutreiben, setzen sie eher auf Kooperation. Damit integrieren die Familienunternehmen die Ideen und verbinden so beide Welten.'

Dabei spiele Geld für das Innovationspotenzial des Mittelstandes gar keine so große Rolle, wie es bei den Dax-Konzernen der Fall ist. 'Als Innovationsbremse werden begrenzte Mittel genannt, aber Innovation hängt nicht vom Budget ab', sagt Rast. 'Das sieht man schon an all den Start-ups, die trotz kleiner Budgets sehr innovativ sind.' Ein schmales Budget sorgt seiner Meinung nach sogar dafür, dass mehr darauf geachtet wird, dass sich das Ergebnis eines Innovationsprozesses auch rechnet. 'Erfolgreiche Innovation ist, was aus initialen Ideen profitables Geschäft macht', sagt Rast.

Konzerne trauen sich nicht aus der Komfortzone

Und wie bei allen Veränderungen: die Unternehmen müssen es wollen. Wer bockig die Arme verschränkt und 'wir sind doch Marktführer' grummelt, geht den gleichen Weg, den Nokia und andere gegangen sind. Wer dauerhaft ganz vorne mitspielen will, muss sich immer wieder neu erfinden wollen - und es dann auch tun.

Bei den Großkonzernen will man zwar die Schöpfung, nicht aber die Zerstörung, wie die Innovationsstudie von Ili Consulting zeigt. 'Zweifellos wird viel von Neuerungen und Veränderungen gesprochen. Doch wenn es darauf ankommt, Ideen und Konzepte in Innovationen umzusetzen, werden bisweilen zahlreiche Gründe herbeigeredet, Machbarkeit und Potenziale kleinzureden. Denn immer noch fällt es gerade auch in Konzernen schwer, die Komfortzone zu verlassen', lautet das Fazit.

Rast ergänzt: 'Wichtig ist die Etablierung eines professionellen Innovationsprozesses. Die richtige Kombination aus Emotionalität und Rationalität ist kriegsentscheidend - insbesondere beim Punkt Innovation.' Das schwierigste bei diesem Thema sei nämlich, harte Fakten und weiche Faktoren zu vereinen. Ohne Kreativität entsteht keine Innovation. Also muss man sich fragen, wie Kreativität entsteht und wie sie sich fördern lässt. Gleichzeitig müssen Unternehmen aber auch einen

Plan haben, wie sich diese Kreativität in ein lukratives Geschäftsmodell übertragen lässt. Sonst erhalten sie nur einen Haufen guter Ideen, die alle im Sande verlaufen.

'Grundvoraussetzung ist ein innovationsfreundliches Umfeld, welches Neuerungen langfristig möglich macht. Erst dann kommt die Frage des Geldes', sagt Rast. Eine solche Umgebung zu schaffen fällt kleineren Betrieben leichter, weil sie ganz andere Strukturen und oft auch flachere Hierarchien haben. Wenn der Chef mit seinen Mitarbeitern in der Kantine isst, lässt sich leichter ein neuer Vorschlag unterbreiten, als wenn die Mitarbeiter ihren CEO nur von den Titelseiten der Zeitungen und aus den Nachrichten kennen.

Kleine Boote lassen sich leichter wenden als Öltanker und sonstige Dickschiffe. Denn Innovation ist, wie schon der Ökonom Joseph Schumpeter schrieb, immer mit schöpferischer Zerstörung verbunden. Ohne den Mut, etwas auszuprobieren und Altbewährtes aufzugeben, geht es nicht.

Die innovativsten Dax-Konzerne - aus Sicht der Dax-Konzerne (03.2016)

BMW

Die Unternehmensberatung Ili Consulting hat die Dax-Konzerne befragt: Für wie innovativ halten Sie die anderen im Deutschen Aktienindex gelisteten Unternehmen? 26 Konzerne nahmen teil. Klar führend bei der Peer-Bewertung der Innovativität ist die BMW AG, die von 54 Prozent der Teilnehmer der Studie als innovativ bezeichnet wird und somit in dieser Kategorie den ersten Platz belegt.

Quelle: "Innovation 2015" von ILI CONSULTING

SAP

Auf dem zweiten Platz folgt die SAP SE, die von 42 Prozent der Experten bei der Frage nach den 3 innovativsten DAX-30-Unternehmen genannt wird.

Daimler

Auf dem dritten Platz ist die Daimler AG zu finden, die von 27 Prozent der Teilnehmer als innovativ eingestuft wird.

Deutsche Telekom

23 Prozent der Teilnehmer der Studie stufen die Deutsche Telekom AG als innovativ ein. Damit gehört der Telekommunikationsriese zu den zehn innovativsten DAX-30-Unternehmen und belegt, zusammen mit der Siemens AG, den vierten Platz.

Siemens

Bei der Peer-Bewertung der Innovativität landet die Siemens AG ebenfalls auf dem vierten Platz. 23 Prozent der Teilnehmer zählen das Unternehmen zu den drei innovativsten Unternehmen im DAX-30.

Henkel

Den vierten Platz teilt sich die Henkel AG & Co. KGaA mit der Volkswagen AG. Jeweils 19 Prozent der Experten zählen die beiden Unternehmen zu den drei innovativsten DAX-30-Unternehmen.

Volkswagen

Den vierten Platz teilt sich die Henkel AG & Co. KGaA mit der Volkswagen AG. Jeweils 19 Prozent der Experten zählen die beiden Unternehmen zu den drei innovativsten DAX-30-Unternehmen.

Bayer

Auch die Bayer AG besitzt unter den DAX-30-Unternehmen ein innovatives Image. Mit 15 Prozent der Expertenstimmen reicht es für den sechsten Platz.

adidas

Der Sportartikelriese adidas besitzt ebenfalls ein innovatives Image. 23 Prozent der Experten zählen das Unternehmen zu den drei innovativsten im DAX-30.

Continental

Auch die Continental AG wird zu den zehn innovativsten DAX-30-Unternehmen gezählt. Mit 12 Prozent der Expertenstimmen landet der Hannoveraner Autozulieferer zusammen mit adidas auf dem siebten Platz.


Dämon, Kerstin

Quelle: Wirtschaftswoche online vom 30.03.2016

Dokumentnummer: WW 13376186

Dauerhafte Adresse des Dokuments: https://archiv.handelsblatt.com/document/WWON_WW%2013376186

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH - Zum Erwerb weitergehender Rechte: nutzungsrechte@vhb.de

 © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH