

# Daniel Düsentrieb tüftelt nicht mehr alleine

*Nicht alles, was als Innovation bezeichnet wird, ist tatsächlich eine. Auch wenn die ursprüngliche Idee noch so genial ist: Innovationen fallen nicht einfach vom Himmel. Sie sind das Ergebnis von Kreativität, Professionalität und harter Arbeit. Oft sind es organisatorische Defizite oder die Unternehmenskultur, die sich als unüberwindbare Hürden für das erfolgreiche Umsetzen von Innovationen erweisen.*

**Innovationen als Ergebnis harter (Hand-)Arbeit:** Bei der Wachendorff GmbH in Geisenheim wird robuste Elektronik gefertigt. Damit hat das Unternehmen den Unternehmerpreis Innovativer Mittelstand gewonnen. Innerhalb der Branchen besonders innovativ sind Fahrzeugbau und chemische Industrie. Foto: Wachendorff



Für die Stärke der deutschen Innovationskraft stehen nicht nur global agierende Großunternehmen, sondern auch mehr als drei Millionen mittelständische Unternehmen, in denen die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten in Deutschland arbeitet. Besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können auf neue Markterfordernisse besonders flexibel und schnell reagieren. Gegenwärtige Diskussionen um die Zukunftsfähigkeit des „Standortes Deutschland“ münden immer wieder in dem Appell, dass nur Innovationen den Vorsprung im internationalen Wettbewerb sichern und neue Arbeitsplätze schaffen. Aber wie lassen sich Innovationen erzielen? Letztendlich nur durch Kreativität, Motivation, unkonventionelles Denken, Fehlertoleranz, Intelligenz. Diese Voraussetzungen lassen sich in Unternehmen aber oft nicht einfach überstülpen, sie sind schrittweise und systematisch aufzubauen. Denn letztendlich sichert nur eine wirkliche Innovation den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Landläufige Meinung ist, dass nur Großunternehmen innovativ sein könnten. Viele trauen dem heimischen Mittelstand nämlich nicht zu, die für Innovationen notwendigen Rahmenbedingungen und vor allem die Ressourcen aufzubringen. Doch gerade diese KMU sind es, die immer wieder durch Innovationen ihre Marktstellung behaupten und Nischen besetzen können. So ist beispielsweise die Wachendorff GmbH aus Geisenheim mit ihrer robusten Elektronik Gesamtsieger des Unternehmerpreises Innovativer Mittelstand geworden, eines der höchstdotierten deutschen Mittelstandspreise.

## **Mangelnde Kommunikation als Hemmschuh**

Um Innovationen Ressourcen schonend zu entwickeln, bieten sich auch Kooperationen mit Hochschulen oder Forschungseinrichtungen an. So wurde zum Beispiel die Kooperation von Hema Maschinen und Apparateschutz aus Seligenstadt mit dem 2. Hessischen Kooperationspreis ausgezeichnet. Das Unternehmen arbeitete mit dem Institut für Produktionsmanagement, Technologie und Werkzeugmaschinen der TU Darmstadt am Projekt „Entwicklung von flexiblen Schutzabdeckungen für die Führung von HSC-Werkzeugmaschinen“. Eine Untersuchung von 200 Unternehmen im Rahmen der Studie „Innovation & Wachstum“ hat ergeben, dass Komplexität, mangelnde Regelung von Verantwortlichkeiten, unzureichende Geschwindigkeit, Kommunikationsdefizite und die fehlende Bereitschaft zum Umdenken wesentlich dazu beitragen, Innovationen zu hemmen. So gaben 77 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sich die mangelnde Kommunikation in mindestens einem Teilprozess als Hemmschuh erweist, entweder beim Identifizieren, Umsetzen oder Durchsetzen der Innovationen.

Gleichzeitig wurde deutlich, dass eine verbesserte, professionalisierte Kommunikation dabei helfen kann, Probleme der organisatorischen oder kulturellen Unzulänglichkeiten zu überwinden. Innovation ist längst keine Angelegenheit von einzelnen, isoliert arbeitenden Daniel Düsentriebs mehr. Sie beruht vielmehr auf der Fähigkeit, verschiedene Kernkompetenzen in interdisziplinären Ansätzen miteinander zu verknüpfen. Allerdings „braucht man Visionäre, damit Ideen entstehen können“ wie Dr. Stefan Hecht, Chemiker am Institut für Organische Chemie der FU Berlin sagt, Mitglied auf der Liste der hundert Top-Innovatoren der Welt. Kaum ein Unternehmen verfügt heute noch über das komplette Wissen, das für eine neue Entwicklung notwendig ist. Die Fähigkeit, schneller als andere neue Entwicklungen zu erkennen, eigenes mit fremdem Wissen zu verknüpfen und dies in neue Produkte und Prozesse umzusetzen, entscheidet immer mehr darüber, wer im Innovationswettbewerb die Nase vorn hat.

### **Projekte ersticken in zu komplexen Strukturen**

Keine Frage, hinter deutschen Innovationsprojekten stecken starke Ideen. Aber aus zirka 2.000 Geistesblitzen werden schlussendlich keine 20 Produkte geboren – die meisten Ideen kommen also beim Kunden nie an. Ein Grund hierfür ist, dass Projekte in viel zu komplexen Unternehmensstrukturen ersticken. Gerade große Unternehmen tendieren dazu, Innovationen zwischen großen Organigrammen, unklaren Verantwortlichkeiten, Interessenkonflikten und stapelweise Businessplänen abzutöten. Die ebenso lange wie traurige Geschichte der Magnetschwebbahn Transrapid zeigt, wie deutlich sich ein Scheitern ankündigen kann. Heute ist klar: Die Komplexität bei der Verwirklichung des Projektes, gepaart mit Inkompatibilität der eigenen Trasse, überstiegen die Möglichkeiten in Deutschland. Und warum sollten andere Länder die bahnbrechende Innovation Made in Germany kaufen, wenn die Deutschen ihr selbst nicht trauen und sie nicht einsetzen. So dümmert eine der faszinierendsten deutschen Innovationen der Achtzigerjahre entmagnetisiert in seinem Erfinderland einem rostigen Tod entgegen.

### **„Kein Fortschritt ist Rückschritt“**

Die „Innovationsvereinigung für die Deutsche Wirtschaft“ (IDWI) hat sich auf die Fahne geschrieben, deutsche Unternehmen für das Thema „Innovationskultur, -klima und Rahmenbedingungen“ zu sensibilisieren. „Wir brauchen eine neue Innovationskultur. Denn ohne die Weiterentwicklung und Förderung von Ideen gibt es heute keine Stabilität: Kein Fortschritt ist Rückschritt. Innovation bedeutet Veränderung auf breiter Linie“, sagte einst Prof. Joachim Milberg, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der BMW Group. Dabei gehe es um weit mehr als nur um Technologie. Es gehe um die Zuversicht in eigene Fähigkeiten und Stärken, aber auch um den Mut zu Neuem und den Willen zu qualitativem Wachstum. Mit Studien, Gesprächskreisen, Vorträgen und Kongressen will die Vereinigung dazu beitragen, diese Themen in den Köpfen der Unternehmensverantwortlichen zu verankern.

**Text: Dr. Carsten Gundlach, Innovationsmanager SMA Solar und Dr. Axel Glanz, Geschäftsführer Innovationen Institut, glanz.a@innovationeninstitut.de**