



Foto © iStockphoto.com

INNOVATION: AUF DAS RICHTIGE UMFELD KOMMT ES AN

Wie deutsche Unternehmen ihre Position behaupten können

Prof. Dr. Werner Bick ist Generalbevollmächtigter der ROI Management Consulting AG und Dozent an der Hochschule Regensburg. In der Rubrik ‚Nachgefragt‘ beantwortet er dem DIALOG Fragen zu zentralen und aktuellen Themen aus Forschung und Entwicklung (F&E), Konstruktion und Organisation. Nach dem Produktentstehungsprozess (PEP) und der Komplexitätsreduktion im Wertschöpfungsprozess geht es in dieser Ausgabe um das Thema Innovation.

Herr Prof. Bick, Schwellenländer wie China, Indien oder auch Brasilien sind seit Jahren auf dem Vormarsch. Wo würden Sie Deutschland heute in puncto Innovation einstufen?

Deutschland hat im internationalen Vergleich nach wie vor eine hervorragende Position in puncto Innovationskraft. Die Schwellenländer ziehen zwar nach, allerdings muss man da genau unterscheiden: Deutsche Innovationen sind meist echte Neuentwicklungen, während sich beispielsweise Patente aus dem asiatischen Raum häufig auf Modifikationen und Optimierungen beziehen. Das gilt übrigens auch für Japan, das mehr Patent-Neuanmeldungen aufweist als wir. Inwieweit diesen Ländern der Übergang vom intelligenten Kopieren zu wirklichen Neuerungen gelingt, bleibt vorerst abzuwarten.

Wie können wir unsere führende Stellung halten?

Deutschland sollte sich auf seine besonderen Stärken besinnen und diese konsequent ausbauen. Ein Haupt-Differenzierungsfaktor ist nach wie vor die deutsche Ingenieurskunst; wir müssen also unsere Anstrengungen darauf richten, das hohe Ausbildungsniveau zu halten. Weitere zentrale Erfolgskriterien für die Unternehmen sind eine durchdachte F&E-Organisation, flexible Prozesse und die gezielte Steuerung des Ressourceneinsatzes.

Organisation und Steuerung einerseits – Flexibilität andererseits. Wie passt das zusammen?

Kreativität braucht die entsprechenden Freiräume, um sich zu entfalten. Gleichzeitig haben sich aber auch klar fest-



Fotos © iStockphoto.com

gelegte Prozesse als hilfreich erwiesen – vom Ideen-Scouting bis hin zum systematischen Selektieren und Bewerten von Innovationen („Trichter-Management“). Die Unternehmen sind also gefordert, die richtige Mischung zu finden zwischen Ordnung und Struktur einerseits und einem innovationsfreundlichen Umfeld andererseits. Wie die optimale Lösung dafür aussieht, kann man allerdings pauschal nicht sagen – sie wird je nach Branche und sogar nach Einzelunternehmen sehr unterschiedlich aussehen.

Sie sprechen von klar festgelegten Innovationsprozessen. Wo hakt es da nach Ihrer Erfahrung besonders häufig?

Spontan fallen mir dazu unvollständige oder unklare Spezifikationen ein: Wenn sich erst nach wochen- oder gar monatelanger Forschungs- und Entwicklungsarbeit herausstellt, dass grundlegende Dinge falsch verstanden wurden, dann ist das natürlich fatal. Ebenso, wenn die einmal festgelegten Prozesse nicht eingehalten werden – das kostet Zeit und schadet der Zielgenauigkeit. Dann wären da noch ungeeignete Tools und Methoden zu nennen, wie vor allem übermäßig rigide und unflexible IT-Systeme; so etwas kann die Freude am kreativen Arbeiten schon schmälern. Und schließlich finden

wir erstaunlich oft auch Organisationsstrukturen vor, welche die Mitarbeiter eher behindern als unterstützen.

Seit einigen Jahren verlagern immer mehr Firmen ihre Standorte ins Ausland (Stichwort Offshoring). Wird die Innovationskraft dadurch nicht beeinträchtigt?

Nicht notwendigerweise – wir sehen ja an Firmen wie Adidas, dass es funktionieren kann. Außerdem: Auch wenn Kostengründe für eine Verlagerung von Produktionsstandorten sprechen, kann man doch das technologische ‚Hirn‘ des Unternehmens, das kritische Forschungs- und Entwicklungs-Know-how, am Standort Deutschland belassen. Damit trägt man zur Erhaltung der Technologieführerschaft bei und verringert auch das Risiko, dass die eigenen Innovationen von Wettbewerbern kopiert werden.

Gibt es Branchen, die Sie als besonders innovativ bezeichnen würden?

Da wäre zum Beispiel die Automobilindustrie zu nennen: Hier spielt Deutschland nach wie vor ganz vorne mit, gemessen an den Innovationszyklen und der Anzahl Innovationen. Und natürlich drückt sich das auch in den Verkaufszahlen aus; man schaue sich nur einmal den Absatz der

letzten 12 Monate an. Aber es müssen nicht immer die großen Namen der Wirtschaft sein – daneben gibt es auch zahlreiche mittelständische Unternehmen, die in ihrem Spezialbereich Großes leisten. Ich denke da an Firmen wie die SiC Processing GmbH, die sich mit der Aufbereitung von Rückständen aus der Fertigung von Photovoltaik-Wafern beschäftigt, oder die Krones AG, einen Hersteller von Getränke-Abfüllanlagen mit innovativem Servicekonzept. Solche ‚Hidden Champions‘ der Innovation haben wir in den unterschiedlichsten Branchen, auch und gerade in Nischenmärkten.

Prof. Dr. Bick, vielen Dank für das Gespräch.

*Prof. Dr. Werner Bick
Generalbevollmächtigter der ROI*

dialog@roi.de

