

Ohne Risiko keine Innovation

Inkrementelle Verbesserungen statt radikaler Innovation: Viel zu oft setzen Unternehmen in ihrer Entwicklungsarbeit auf die Politik der kleinen Schritte – und verpassen so den Anschluss an die Konkurrenz. Der Innovationsforscher Prof. Dr. Nikolaus Franke weiß die Gründe hierfür und nennt die TOP 100 als Gegenbeispiel.

Stellen Sie sich vor, Sie hätten die Wahl zwischen zwei verschiedenen Projekten, die Sie in Ihrem Unternehmen verantwortlich durchführen können:

■ **Projekt A:** Die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs liegt bei 100 %, der zu erwartende Gewinn beläuft sich auf 200.000 Euro.

■ **Projekt B:** Die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs liegt bei 80 %, der zu erwartende Gewinn beläuft sich in diesem Fall auf 500.000 Euro. Mit einer Wahrscheinlichkeit von 20 % entsteht jedoch ein Verlust von 100.000 Euro.

Mit dieser Frage konfrontierte Prof. Dr. Nikolaus Franke, Leiter des Instituts für Entrepreneurship und Innovation an der Wirtschaftsuniversität Wien, kürzlich einige Manager aus dem F&E-Bereich eines großen Unternehmens – mit verblüffendem Ergebnis. „Bereits eine einfache Berechnung zeigt, dass der erwartbare Gewinn bei Projekt B deutlich höher liegt als bei Projekt A“, sagt Franke. „Dennoch entschieden sich alle Befragten für Projekt A.“

Es fehlt der Mut

Wenngleich es sich hier nicht um eine repräsentative Umfrage handelt, so ist das Ergebnis dennoch symptomatisch für die aktuelle Innovationsträgheit vieler Unternehmen. Aus Angst vor einem möglichen Fehlschlag scheuen F&E-Manager wie auch Unternehmenslenker das Risiko und verlassen sich auf Althergebrachtes. Im besten Fall führt dies zu langsamen, inkrementellen Verbesserungen. Im schlimmsten Fall droht die Stagnation.

Doch wer seine Produkte und sein Geschäftsmodell nicht weiterentwickelt, wird leicht zum Opfer der Disruption. „Es ist ein gefährliches Paradox: Gerade wer Risiken vermeiden will, setzt dadurch ungewollt die langfristige Zukunft des Unternehmens aufs Spiel“, erklärt Prof. Franke.

Risiken zahlen sich aus

Der Innovationswettbewerb TOP 100 ehrt mittelständische Unternehmen, die sich diesem Trend der Risikovermeidung erfolgreich widersetzen. „Die TOP 100 sind die innovativsten Mittelständler Deutschlands. Sie haben keine Angst vor Veränderung, sondern wollen ihrerseits den Wandel aktiv gestalten“, sagt Joachim Schuble, der den Wettbewerb vor 24 Jahren ins Leben gerufen hat. Und auch Ranga Yogeshwar fordert: „Wir brauchen noch viel mehr Innovationsgeist, noch viel mehr Unternehmen, die sich vor

„Gerade Mittelständler verfügen über Eigenschaften, die ihnen eine gute Startposition im Wettbewerb um Innovationen verschaffen.“

Prof. Dr. Nikolaus Franke
Wirtschaftsuniversität Wien





den globalen Herausforderungen nicht wegducken, sondern ihren eigenen Weg suchen.“ Der Wissenschaftsjournalist und Fernsehmoderator begleitet TOP 100 als Mentor. Darüber hinaus unterstützt Prof. Franke den Innovationswettbewerb. Als wissenschaftlicher Leiter entscheidet er darüber,

welche Unternehmen in den Kreis der innovativsten Mittelständler aufgenommen werden.

Zu welchen Leistungen die TOP 100 imstande sind, zeigt der Baudienstleister Augel. Mithilfe von RFID-Chipkarten hat das Unternehmen aus der Eifel sein Bauhofmanagement komplett digitali-

siert. Experte für intelligente Vernetzung ist auch MDT technologies aus Nordrhein-Westfalen. Das Unternehmen entwickelt unter anderem Steuerungselemente für Fensterjalousien. Wird beispielsweise das Fenster geöffnet, fährt die Jalousie automatisch ein Stück nach oben, um frische Luft

hereinzulassen.

In München entwickelt Occhio derzeit technisch anspruchsvolle Designleuchten. Dabei werden Faktoren wie Lichtqualität, -stärke und -regelbarkeit für alle Anwendungsbereiche optimal aufeinander abgestimmt. Während Occhio immer weiter in den Markt vordringt, ist Peter Huber Kältemaschinenbau auf seinem Gebiet bereits ein echter Platzhirsch. Schon seit den siebziger Jahren definiert das Unternehmen mit seinen cleveren Temperiersystemen den Standard in seiner Branche. Ähnliches gilt auch für CLAGE aus Lüneburg: Dank ständiger Neuentwicklungen behaupten sich die Norddeutschen seit über 60 Jahren auf dem umkämpften Markt der Warmwassertechnik.

Innovation als Teamleistung

Natürlich wäre es viel zu kurz gegriffen, die genannten Innovationserfolge allein auf den Mut einzelner Unternehmerinnen und Unternehmer zurück-

zuführen. Diese erarbeiten zwar die Entwicklungsstrategie und setzen Ziele, doch die Umsetzung obliegt letztlich den Mitarbeitern. „Träger der Innovation ist schließlich immer der Mensch,“ sagt auch Prof. Franke. Um langfristig innovativ und damit auch erfolgreich zu sein, muss es gelingen, die Beschäftigten in den Innovationsprozess einzubeziehen.

Wie das geht, zeigt beispielsweise das bayrische TOP 100-Unternehmen Infiana. Der Hersteller von Spezialfolien hat eine unternehmenseigene Innovations-App entwickelt. Ähnlich wie bei einem Messenger senden die Beschäftigten ihre Ideen als Notiz oder Foto direkt in die Datenbank des hausinternen Innovationsteams. Einen ganz ähnlichen Ansatz verfolgt AUMÜLLER AUMATIC. Auch dieser Mittelständler verfügt über ein systematisches Vorschlagswesen – als Motivation winken den Mitarbeitern Prämien und Gewinnbeteiligungen. Bei GELITA wird das Innovationsklima sogar standort- und länderübergreifend gepflegt. Das fein

ausdifferenzierte Innovationsmanagement setzt auf kurze Wege und stellt sicher, dass keine Idee verloren geht.

Flexibilität ist entscheidend

Neben mangelnder Risikobereitschaft und einer schwach ausgeprägten Innovationskultur scheitert der Innovationsprozess in vielen Unternehmen vor allem an einem Mangel an Flexibilität. „Der Zeitvorsprung ist oft das einzige Kapital des Disruptors. Leider tragen viele der etablierten Unternehmen unfreiwillig dazu bei, diesen Vorsprung zu vergrößern“, ist sich Prof. Franke sicher. Tatsächlich sind neue Trends und Technologien im Unternehmen häufig schon lange bekannt, allerdings scheitert die Umsetzung nicht zuletzt an langwierigen Entscheidungs- und eingefahrenen Produktionsprozessen.

Die ATLAS® Schuhfabrik löst dieses Problem mithilfe eines hauseigenen 3-D-Druckers. Innerhalb kürzester Zeit werden so Prototypen von neu konzipierten Sohlenprofilen gefertigt und getestet – die Markteinführung neuer Produkte wird dadurch erheblich beschleunigt. Innovative Produktionstechnologien kommen auch bei Edelstahl-Mechanik zum Einsatz. Als eines der ersten Unternehmen weltweit setzte der Mittelständler auf Hydroforming. Dabei werden Metallteile mithilfe von Wasserdruck verformt – so können selbst kleinste Stückzahlen mit Gewinn produziert werden. Beim Thema Produktionseffizienz rückt schließlich Wischemann Kunststoff in den Mittelpunkt. Das selbst entwickelte Tiefziehverfahren ermöglicht es dem Hersteller von Thermoformteilen gleich mehrere Produktionsschritte zusammenzufassen: vom Rohstoff zum

„Wer keine unternehmerischen Risiken eingeht, wird kaum unternehmerische Erfolge feiern.“



Joachim Schuble
Initiator von TOP 100

Fertigteil in einem Schritt.

Doch nicht nur im Hinblick auf den Produktionsprozess ist Flexibilität gefordert – auch das Geschäftsmodell eines Unternehmens muss sich an aktuelle Herausforderungen anpassen. Von einer solchen Kurskorrektur profitierte etwa die Deutsche Lichtmiete. Anstatt wie ursprünglich geplant, LED-Beleuchtungssysteme fremder Hersteller zu vermieten, entschied man sich kurzerhand zur Produktion eigener LED-Lampen. Eine kluge Entscheidung, verfügen die Eigenprodukte doch über eine erheblich höhere Lebensdauer als die Standarderzeugnisse anderer Hersteller. Ebenfalls neu aufgestellt präsentiert sich die Gebrüder Heyl Vertriebsgesellschaft für innovative Wasseraufbereitung. Nach der Ausgliederung aus der Mutterfirma erweiterte das Unternehmen sein Angebotsspektrum und integrierte nach und nach Produkte anderer Hersteller in sein Portfolio.

Der Blick über den Tellerrand

Die beispielhaft genannten TOP 100-Unternehmen zeigen, welche Innovationskraft in mittelständischen Betrieben steckt – wenn denn die Weichen richtig gestellt sind. Mit mutigen Entscheidungen, einer kreativen Innovationskultur und flexiblen Produktionsprozessen trotzen sie dem Wettbewerb und setzen die Trends in ihren jeweiligen Branchen. Nicht wenige von ihnen gehen sogar noch einen Schritt weiter: Sie wagen den Blick über den Tellerrand ihrer Branche und erschließen sich so neue Geschäftsfelder und neue Märkte.

Die LAPP Insulators Alumina verlagerte beispielsweise das komplette Kerngeschäft vom Hauptstandort in

„Nicht nur Global Player müssen sich und ihr Geschäftsmodell immer wieder infrage stellen. Auch Mittelständler!“

Ranga Yogeshwar
Mentor von TOP 100



Oberfranken ins Ausland. Die freigeordneten Ressourcen nutzt der Mittelständler dazu, die Entwicklung seiner Produkte für den Einsatz in neuen Märkten zu forcieren. Ein gänzlich neues Segment hat sich auch die Duisburger Werkstatt für Menschen mit Behinderung erschlossen: Das gemeinnützige Unternehmen unterhält neben vier handwerklichen Betrieben zwei Restaurants und eine Ladengalerie. Zudem vertreiben die Duisburger ihr eigenes Modelabel. Bei Lock Your World dreht sich hingegen alles ums Thema Sicherheit. Mit nur 25 Beschäftigten hat das Unternehmen ein völlig neuartiges elektronisches Schließsystem entwickelt. Der Clou: Die Schlösser verfügen über keine Batterie, stattdessen erfolgt die Stromzufuhr direkt über den elektronischen Schlüssel – eine Erfindung, die selbst disruptives Potenzial besitzt.

Mut, Teamgeist und unternehmerische Visionen – auf den ersten Blick wirkt das Erfolgsrezept des deutschen

Mittelstands denkbar einfach. Es liegt an den Unternehmerinnen und Unternehmern, dies umzusetzen und ihre Innovationsprozesse entsprechend zu gestalten. PS