

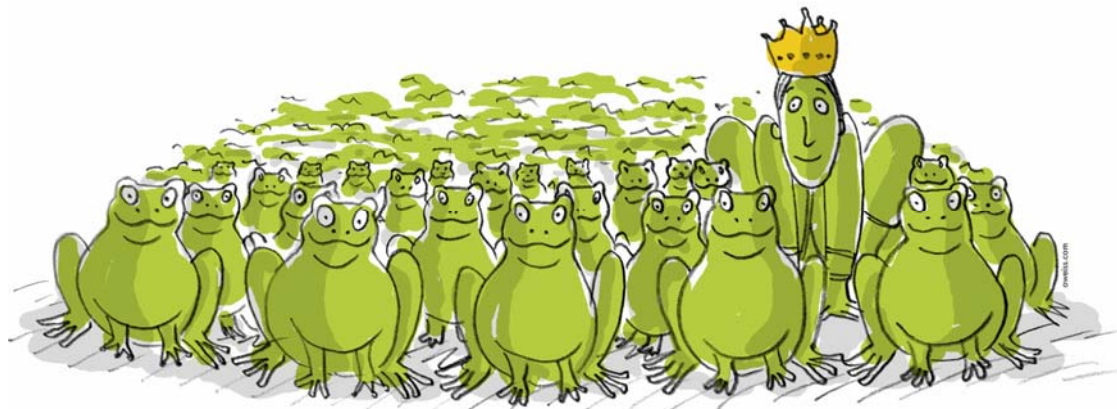
## BIG – Bayerische InnovationsGespräche (27.10.)

### Von der Idee zum erfolgreichen Produkt

#### „Man muss viele Frösche küssen, ...

...um einen Prinzen zu finden“, zitierte BayBG-Geschäftsführer Peter Pauli auf den Bayerischen InnovationsGesprächen (27.10.) den Erfinder der Haftnotizen, Arthur Frey. Nach einer Untersuchung der Fraunhofer-Gesellschaft bedeutet dies übertragen auf die Produktentwicklung: Von nahezu 2.000 Ideen sind nur 11 am Markt zu erfolgreichen Produkten geworden.

Aber können sich mittelständische oder junge Unternehmen die „Froschkönig-Strategie“ auch leisten? Das unsystematische, zufällige Küssen von vielen Fröschen, in der Hoffnung, dass – sollte ein Prinz dabei sein – man diesen schon vermarkten kann; oder können diese Prozesse nicht doch systematisch gestaltet werden, um die Effizienz, die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen?



Antworten auf diese Frage gab der Hauptreferent der Veranstaltung, Prof. Dr. Dietmar Harhoff, Vorsitzender der Expertenkommission Forschung und Innovation. „Auch wenn Innovationen per definitionem außerhalb der betrieblichen Routine stattfinden, lassen sie sich systematisch managen“, gab sich Harhoff überzeugt. Das trifft nicht immer für eine Erfindung als solche zu, die des Öfftens spontan und ungesteuert abläuft. Eine Innovation besteht aber neben einer Erfindung auch in deren Umsetzung in ein konkretes Produkt. „Und diese Umsetzung läuft in Regelmäßigkeiten ab, die organisier- und gestaltbar sind.“

Eine solche Regelmäßigkeit ist: Neuerungen werden von den unmittelbar Betroffenen immer abgelehnt, deren bisherige Position und Qualifikation durch die Innovation gefährdet ist. Aufgabe des Innovationsmanagements ist es, hier aktiv zu gestalten, den Betroffenen müssen die mit der Innovation verbundenen Chancen und Perspektiven frühzeitig aufgezeigt werden, so Harhoff, der mit seiner Expertenkommission die Bundesregierung in Innovationsfragen berät.

### Staffellauf oder Rugbyspiel

Der Erfolg von Innovationen hängt von vielen Akteuren im Unternehmen ab und ist daher eine Querschnittsaufgabe. Hier prallen zum Teil unterschiedliche Abteilungskulturen aufeinander. Die Marketingabteilung denkt und agiert oft anders als die Entwicklungs- oder die Controlling-Abteilung.



Podium BIG (27.10.): Sebastian Wieser (Mercateo), Martin Hager (Retarus), Ursula Heller (Bayerisches Fernsehen), Peter Pauli (BayBG), Prof. Dietmar Harhoff, Wolfgang Hastenpflug (ZVEI)

Harhoff widmete sich auch der Frage, wie die Koordinationsmechanismen zwischen den Mitarbeitern eines Innovationsprojektes ausgestaltet sein sollten? Wie ein Staffellauf, in dem jeder seine Arbeit tut und dann einfach weitergibt? Oder wie ein Rugbyspiel, in dem man sich immer wieder gegenseitig die Bälle zuspielt, um Raum zu gewinnen? Harhoff favorisiert die Rugbyvariante: Jeder ist immer im Spiel und in Bewegung, auch wenn damit manche schmerzhaft Auseinandersetzung verbunden sein kann. Hier sieht Harhoff durchaus einen gewissen Vorteil für den Mittelstand, der eben keine großen, einseitig spezialisierten Abteilungen mit spezifischem Fachjargon hat. „So sind nicht nur die Kommunikationswege im Mittelstand kurz, sondern man `verstehet` sich auch noch direkt und unmittelbar.“

### Offene Kommunikationskultur

Ein Management der Innovation erfordert in jedem Fall ein innovatives Management, resümierte Harhoff. Diesen innovativen Manager verkörperten die beiden Unternehmer, die bei BIG mit auf dem Podium waren. Martin Hager, Geschäftsführer der Firma Retarus GmbH, und Dr. Sebastian Wieser, Vorstand der Mercateo AG.

„Zwei Herren, denen die Innovationsfreude geradezu ins Gesicht geschrieben ist“, so BR-Redakteurin Ursula Heller, die die Veranstaltung moderierte.

„Innovation braucht offene Kommunikationsstrukturen. Ideen müssen offen debattiert werden können, um im Gespräch zu reifen“, bestätigt Hager die Aussagen Harhoffs und erweitert sie noch: „Kunden sind innovativ. Gerade der Chef muss regelmäßig Termine bei Kunden wahrnehmen, um dort aus den Kundenbedürfnissen Ideen für Innovationen zu generieren.“ Auf diese Weise erarbeitete sich die von Hager gegründete Retarus GmbH innerhalb weniger Jahre eine Sonderstellung als Anbieter von innovativen Messaging-Systemen.

### **Krisenfeste Finanzierung**

Wieser brachte es auf den Punkt: „Der Innovationsprozess ist das Finden der Schnittmenge aller Verbesserungsmöglichkeiten am Produkt mit den Wünschen der Kunden.“ Wie erfolgreich er das umsetzt, belegt die Entwicklung seiner Firma. Die 1999 gegründete Mercateo AG betreibt heute den größten virtuellen Marktplatz für den Bürobedarfs- und C-Artikel in Deutschland. Rund 100.000 Kunden besuchen täglich das Mercateo-Portal.

Die erfolgreiche Entwicklung und Vermarktung von Innovationen bedarf aber nicht nur systematischer Prozesse, sondern auch Kapital, gerade in Zeiten der aktuellen Finanzmarktkrise ein dringendes Problem für viele Mittelständler. Hager und Wieser sehen da aber derzeit kein Problem für ihre Firmen. „Wir haben frühzeitig Beteiligungen der BayBG in Anspruch genommen und so unsere Finanzierung langfristig und krisensicher aufgestellt.“

### **BIG - Bayerische InnovationsGespräche**

Seit dem Jahr 2006 führen BayBG und ZVEI die gemeinsame Diskussions- und Informationsreihe `BIG – Bayerische InnovationsGespräche´ durch. Die Reihe ist Treffpunkt von mittelständischen Zukunftsunternehmen aller Branchen. Sie steht für Erfahrungsaustausch aus der täglichen Praxis.

