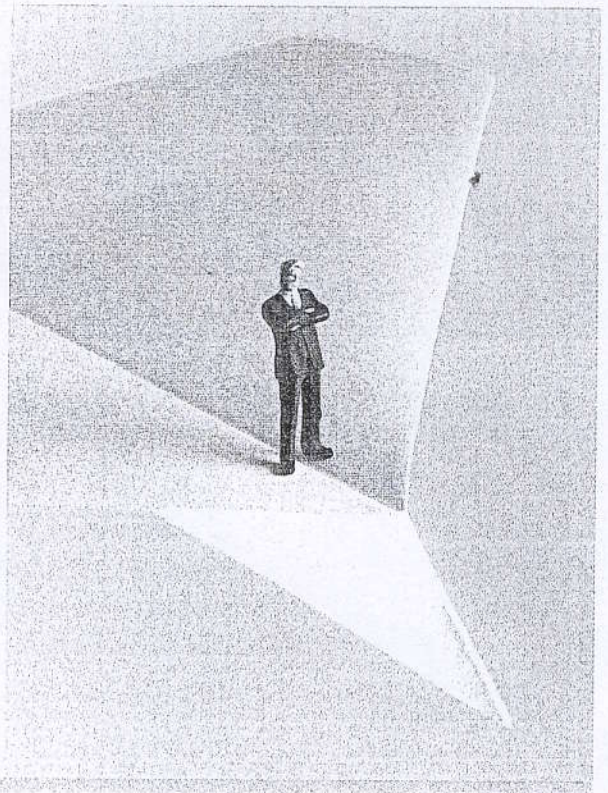


## Zwischen Höhenflügen und Bodenhaftung

Am Anfang steht meist eine visionäre Idee. Um Innovationen zu kreieren, benötigen Unternehmen Mitarbeiter, die das Bestehende in Frage stellen und über Bord werfen. Genauso wichtig sind aber auch Menschen, die wiederum die Ideen hinterfragen und zur Umsetzung bringen, denn jede Innovation muss sich letztlich als Wertsteigerung für das Unternehmen bezahlt machen.



Seit gut einem Monat sind sie wieder aus dem Berliner Stadtbild verschwunden, die riesigen silbernen Skulpturen, wie der überdimensionierte Fußballschuh oder der Bücherturm. Als Stationen eines „Walk of Ideas“ sollten sie während der Fußball-Weltmeisterschaft auf den Erfindungsgeist der Deutschen hinweisen. Innovation gilt als Wettbewerbsfaktor schlechthin und so will Bundespräsident Horst Köhler als Schirmherr der Initiative „Deutschland – Land der Ideen“ auch weiterhin Aktivitäten bündeln und unterstützen, die positive Assoziationen wie „Made in Germany“ oder „das Land der Dichter und Denker“ bestätigen. Ein wichtiges Signal, denn ein entscheidendes Kriterium für die Innovationskraft einer Organisation ist die Unterstützung durch die obersten Führungskräfte. „Das Thema muss von der Spitze als wichtig identifiziert, formuliert und vorgelebt werden“, bestätigt Frank Widmayer, Vorstand Finanzen, Personal und Organisation bei der Karlsruher CAS Software AG. Das Unternehmen hat bei dem Wettbewerb „Top 100 des Deutschen Mittelstandes“ in diesem Jahr den ersten Preis in der Kategorie Innovationsförderndes Topmanagement und den Gesamtsieg „Innovator des Jahres 2006“ errungen und wurde damit als erster Vertreter der IT-Branche zum Sieger gekürt. Insgesamt werden bei der zugrunde liegenden wissenschaftlichen Studie fünf zentrale Bereiche des Innovationsmanagements untersucht: Innovationserfolg, Innovationsklima, Innovative Prozesse und Organisation, Innovationsförderndes Top-Management und Innovationsmarketing. Daraus wird ein

jährliches Ranking ermittelt und alle 100 Unternehmen qualifizieren sich automatisch für den Wettbewerb, den eine hochkarätig besetzte Jury unterstützt.

### Prozesse und Marketing optimieren

Für die Unternehmen bedeutet die Beteiligung an solchen Wettbewerben nicht nur Imagegewinn und Austausch mit gleich gesinnten Unternehmen, sondern auch Ansporn und Anregung. So hat man auch bei CAS laut Widmayer „die Fragebögen und die Besuche der Jurymitglieder in den letzten vier Jahren ganz gezielt zur Verbesserung genutzt.“ Neu entstanden sei beispielsweise ein Innovationszirkel auf oberster Management-Ebene, der eine übergreifende Betrachtung des Marktes und sämtlicher Innovationsprojekte gewährleistet, Schwerpunkte setzt und auch für nötige Unterstützung wie Fördermittel sorgt. Trotzdem betont er: „Innovation kann nicht in irgendwelche Zirkel ausgelagert werden, sondern muss als gezielter Prozess ins Tagesgeschäft integriert sein.“ Ganz wichtig sei auch das Einbeziehen der Kundenwünsche: „Wenn man richtig fragt, kommen immer Signale.“ Mittels spezieller Kundentage und -Netzwerke werden bei CAS daher beständig neue Potenziale und Betätigungsfelder erkundet. Für aussichtsreiche Ideen werden Teams gebildet, die diese bis zur Marktreife betreuen. Auch die internen Prozesse kommen dabei auf der Suche nach Innovationen immer wieder unter die Lupe.

Gelernt hat man auch in Bezug auf den Faktor Innovationsmarketing. So initiierte CAS bereits 2003 die Förderinitiative „Mittelstandsprogramm“. Insgesamt 85 Sponsoren stellten 2006 für kleine und mittelständische Unternehmen innovative Produkte und Dienstleistungen im Wert von über 2,27 Millionen Euro kostenfrei zur Verfügung, die als Förderpreise direkt und unbürokratisch vom jeweiligen Sponsor vergeben werden. CAS selbst brachte insgesamt Preise im Wert von 410 000 Euro in vier Kategorien ein. Die stiftenden Unternehmen profitieren zweifach: vom Imagegewinn und den Geschäftsbeziehungen, die sich oftmals zwischen Sponsor und Preisträger entwickeln.

### Klima als Nährboden für Innovationen

Eine zentrale Rolle im Innovationsprozess haben aus Sicht von Frank Widmayer die Mitarbeiter. Er ist daher stolz darauf, dass CAS im Bereich Innovationsklima schon bei der ersten Teilnahme vor vier Jahren auf Anhieb den Kategoriensieg erringen konnte: „Wir haben sehr flache Hierarchien und eine hervorragende Kommunikation.“ Das Streben nach Innovationen ist im Unternehmen allgegenwärtig. Bei der Mitarbeiterauswahl wird darauf geachtet, dass Neuzugänge von ihrem Werdegang eine hohe Innovationsaffinität vermuten lassen, im Zielvereinbarungsprozess werden neue Ideen explizit berücksichtigt und ein Großteil der 130 Mitarbeiter arbeitet in internationalen und interdisziplinären Projektteams. „Mut zum Risiko, unternehmerisches Handeln und stetige Lernbereitschaft“ sind dabei laut Widmayer Eigenschaften, die von den Führungskräften vorgelebt werden sollten, förderlich sei auch eine hohe Fehlertoleranz.

Ein solches Klima ist auch nach Erfahrung von Michael Friemel der Nährboden, auf dem Innovation gedeiht: „Bei uns muss sich keiner schämen, wenn eine Idee zu abstrakt oder zu verrückt ist“, betont er. Der 47-Jährige ist seit 2003 geschäftsführender Gesellschafter bei der CSS GmbH, einem Software-Unternehmen mit Sitz im nordhessischen Künzell. Das dort entwickelte internetbasierte Con-

trollingsystem verbindet konventionelle Kennzahlen mit immateriellen Werten. „Eine so umfassende Lösung bietet kein Wettbewerber“, sagt Friemel. Möglich geworden sei das durch die 800 Ideen der Mitarbeiter, die im vergangenen Jahr in die Software eingeflossen seien. Weitere 420 Vorschläge halfen, die eigene Organisation zu verbessern. Flache Hierarchien und steter Kommunikationsfluss sind auch bei der CSS selbstverständlich. Ein strategischer und ein operativer Führungskreis steuert die Maßnahmen, ein Ideenteam bespricht Vorschläge und prüft den Markt. Zweimal im Monat finden Kommunikationsrunden statt, an denen alle 53 Mitarbeiter teilnehmen. Vertikalteams ergänzen die Projektteams und die Fachabteilungen werden über Workshops eingebunden. Ziel ist es dabei, festgefahrene Muster aufzuspüren und diese zu durchbrechen.

### Balance zwischen Himmel und Erde

Bei aller Innovationsfreude braucht es auch eine bremsende Komponente: „Man braucht Querdenker, die unkonventionelle Ideen anstoßen, aber man braucht auch Leute, die pragmatisch sind und darauf achten, dass man das ganze auf die Straße bringen muss.“

„Die Führungskräfte setzen die Rahmenbedingungen so, dass Mitarbeiter den nötigen Spielraum zur Entwicklung von Innovationen erhalten. Entscheidend ist aber am Ende der wirtschaftliche Innovationserfolg.“

Frank Widmayer, Vorstand Finanzen, Personal und Organisation bei der Karlsruher CAS Software AG



„Um echte Neuerungen zu finden, muss man den Kunden im Blick haben und festgefahrene Muster aufspüren und durchbrechen. Dabei kann es auch zu internen Widerständen kommen, die man ernst nehmen muss.“

Michael Friemel, Geschäftsführender Gesellschafter CSS GmbH im nordhessischen Künzell:



Michael Friemel hat kurz nach seinem Eintritt in das Unternehmen am eigenen Leib erfahren, dass Innovationsfreude auch auf Abwehrtreffen treffen kann. Für ihn, der zehn Jahre im Vertrieb gearbeitet hat, sind die Kundenbedürfnisse der Maßstab für Neuentwicklungen. Die Marktführer der jeweiligen Branchen werden bei CSS daher zu speziellen Workshops eingeladen, um deren Forderungen in die Produktion einzubinden. Mit den geballten Veränderungswünschen von Kunden, Vertriebsmitarbeitern und dem neuen Chef waren zu Anfang manche Mitarbeiter überfordert. Da galt es Überzeugungsarbeit zu leisten. Die Mitarbeiter konnten selbst gewählte Themen zu „Roundtables“ vorschlagen, um mit Kollegen und Chefs zu diskutieren. Diese offene Aussprache ist laut Friemels Grundlage der heutigen Akzeptanz. „Neues macht immer Angst, das ist eine menschliche Reaktion“, sagt er und kann heute auch zugeben, „dass ich mit manchen Ideen vielleicht auch zu früh war.“ Der erste Platz in der Kategorie Innovationsförderndes Topmanagement 2005 war daher keine Überraschung, nach dem diesjährigen zweiten Platz in der Gesamtwertung sitzt die Belegschaft aber nun in den Startlöchern für den Sieg.

Die Balance zwischen Höhenflügen und Bodenhaftung sieht auch Peter Lenk als notwendige Innovationsfördernde Mischung: „Man braucht beides, Treiber und Bremsen, und man muss Teams entsprechend besetzen.“ Seit 44 Jahren begleitet der 67-jährige Physiker die Geschicke des Hauses Von Ardenne in Dresden, seit 1991 ist er Geschäftsführer der Ausgründung Von Ardenne Anlagentechnik GmbH. Das Unternehmen entwickelt Technologien und Maschinen für physikalische Prozesse, die unter Vakuum stattfinden und findet seine Kunden im Bereich der Fotovoltaik und der Glas- und Metallbandbeschichtung. Motivierte Mitarbeiter benötigen Peter Lenks Überzeugung nach Transparenz über Unternehmensziele und Wirtschaftsdaten, sehr flache hierarchische Strukturen und herausfordernde Aufgaben: „Unsere Mitarbeiter finden bei uns extrem viel Gestaltungsspielraum, und das ist für jeden guten Ingenieur das, was er sich eigentlich immer wünschen sollte“, sagt er. Mit 65 Mitarbeitern hat er nach der Wende begonnen, das langjährig erworbene wissenschaftliche Know-how unter marktwirtschaftlichen Bedingungen zu verwerten. „Wir waren sehr arm, aber zugleich auch sehr reich“, erzählt er. Gegenüber der westlichen Konkurrenz war die Kapitaldecke bescheiden, umso größer jedoch der Leistungswille der Mitarbeiter: „Meine Leute wollten überleben und haben ihren ganzen Ehrgeiz daran gesetzt zu beweisen, dass wir hier im Osten auch mit Messer und Gabel essen können.“ Zehn Stunden Arbeit statt der üblichen acht, ein Wochenende durcharbeiten, solche Wünsche der Geschäftsleitung waren hier nie ein Problem. Lenk freut sich besonders, bewiesen zu haben, dass Innovationsfähigkeit nicht immer mit dem verfügbaren Finanzvolumen konform geht: „70 Prozent dessen, was Von Ardenne heute ausliefert, sind Neuentwicklungen, und wir melden in jedem Jahr zehn bis zwölf Schutzrechte an“. Ein Erfolg, der dem Anlagenbauer als erstem ostdeutschen Unternehmen überhaupt im Jahr 2005 den begehrten Titel „Innovator des Jahres“ bei den TOP 100 brachte.

Die Suche nach Innovationspotenzial ist das Kerngeschäft der Bernd Kußmaul GmbH.

„Innovation ist keine Frage der verfügbaren Finanzressourcen. Motivierte kreative Mitarbeiter sind das entscheidende Kapital. Voraussetzung ist der entsprechende Gestaltungsspielraum und herausfordernde Aufgaben.“

**Peter Lenk**, Geschäftsführer der Von Ardenne Anlagentechnik GmbH in Dresden



„Spartendenken und eingefahrene Muster behindern in vielen Unternehmen die nötigen Veränderungen. Nur mit dem Blick auf die gesamte Prozesskette und die Integration neuer Entwicklungen in allen Bereichen kommt man weiter.“

**Bernd Kußmaul**, Geschäftsführer Bernd Kußmaul GmbH, im schwäbischen Weinstadt-Großheppach



Zur Optimierung von Fertigungsprozessketten arbeitet das schwäbische Unternehmen eng mit Kunden aus den Bereichen Automobil-, Luft- und Raumfahrt und Medizintechnik zusammen. „Wir legen Fertigungsverfahren fest, bauen Prototypen und optimieren die Prozesskette Schritt für Schritt“, beschreibt Bernd Kußmaul sein Tätigkeitsfeld. Nicht immer stoßen die Vorschläge dann beim Kunden aber sofort auf Begeisterung. „Es gibt natürlich in vielen Unternehmen über Jahre eingefahrene Wege und Beziehungen, diese erscheinen zunächst einfacher.“

### Widerstände überwinden

Kußmaul hat gelernt, trotzdem am Ball zu bleiben. Er und seine Teams liefern virtuelle Simulationen oder kostenneutrale Prototypen und Versuchsteile, die den Kunden dann meist überzeugen. „Sparen ist in der Regel ein gutes Argument.“ Es ist der Blick auf die gesamte Prozesskette, der aus seiner Sicht die guten Ideen seiner Leute ermöglicht. „Wir haben anders als die großen Hersteller intern kein Spartendenken, es gibt keine Abteilungen wie Einkauf, Disposition, Qualitätssicherung.“ Kußmaul und seine Leute bilden hingegen gesamte Prozesse im Team ab, dazu kommen Besu-

che auf Fachmessen weltweit und Kontakte in verschiedenste technische Bereiche, was Kenntnisse über neue Materialien und Technologien ermöglicht. Sein Unternehmen ist seit der Gründung 1997 kontinuierlich gewachsen und hat heute 31 Mitarbeiter. Nach dem dritten Platz in der Kategorie „Innovationsförderndes Top-Management“ sieht Kußmaul gute Chancen, in den nächsten Jahren weiter vorzurücken. Permanente Verbesserung sieht er für jedes Unternehmen als unerlässlich an: „Man braucht einfach ständig neue Ideen, um mit der Entwicklung Schritt zu halten.“ Trotzdem merkt Kußmaul kritisch an: „Man kann das Wort Innovation auch kaputt reden.“ Eine Idee sei nur dann eine Innovation, „wenn der verbesserte Prozess auch wirklich zu einem Markterfolg führen wird.“ Das sieht auch Frank Widmayer von CAS so. 32 Prozent seines Umsatzes investiert das Unternehmen in Innovationen, eine Investition, die sich rechnen muss: „Auch wenn sich manche Innovationserfolge wie Imagesteigerung oder interne Vereinfachungen nicht in Zahlen messen lassen, am Schluss zählt der Umsatz oder die Wertsteigerung des Unternehmens.“

*Ina Köhler, freie Journalistin, Berlin*