

Tradition braucht Innovation – Innovation braucht Tradition

Aspekte für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens



Lieber Allistro Capital Freund!

Ohne entsprechende Innovationsbereitschaft wird es zukünftig für Gesellschaften noch schneller unmöglich, sich im immer stärker werdenden Wettbewerb zu behaupten. Um diese Innovationsbereitschaft in ihren Gesellschaften – ob Familienunternehmen oder Konzern zugehöriges Unternehmen – auch vorzufinden und nutzen zu können, bedarf es bei den Unternehmern auch eines Verständnisses für die damit verbundenen notwendigen Rahmenbedingungen. Oder noch besser: Einer gelebten Innovationskultur. Und was geschieht, wenn dieses nicht vorhanden ist? Innovation lässt sich als solches weder delegieren noch kurzfristig planen und erfolgreich umsetzen.

Damit stellt sich die kritische Frage, ob Innovation als Basis wirklich eine Tradition braucht. Dieser Frage wird Jörg Hoewner im Leitartikel aus seiner Praxis heraus beantworten.

Aber vielleicht kann man ja auch permanent ohne Tradition innovativ sein? Geht das wirklich? Wir haben dazu Benedikt Germanier befragt, der für sich in Anspruch nimmt, den perfektesten Ski der Welt zu bauen.

Am besten schaut man den beiden Praktikern bei Ihrer Arbeit gleich einmal über die Schulter und liest weiter. Es lohnt sich.

Dirk Neukirchen

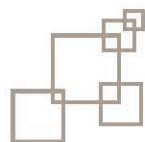
Dr. Dirk Neukirchen

F.-L. v. Stechow

Prof. Dr. Friedrich-Leopold von Stechow

Michael Fischer

Michael Fischer



ALLISTRO CAPITAL

Strategien für die Zukunft und Veränderungsprozesse



Die Möglichkeit, dass alles ganz anders kommt – und wie man sich darauf vorbereiten kann

Unternehmen, die erkennen und verstehen, welche Faktoren den Markt in Zukunft beeinflussen und treiben, erlangen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, wenn sie ihr Know-how aus ihren Kerngeschäft gepaart mit den Erkenntnissen beispielsweise von aufkommenden Kundenbedürfnissen im Rahmen ihrer Produktentwicklung einsetzen. Insofern ist dieses Wissen der Schlüssel zu erfolgreichen Produkt-, Dienstleistungs- oder Prozessinnovationen. Häufig aber werden relevante Trends nicht wahrgenommen oder wahrgenommen und als nicht bedeutend für das Unternehmen erachtet. Und häufig konterkarieren Trends einander, so dass die Gesamtentwicklung unscharf bleibt.

Frühaufklärung im Mittelstand

Um das Problem solcher Unschärfen zu lösen, empfehle ich Unternehmen, unabhängig davon, ob sie als Familienunternehmen geführt werden oder zu einem Konzern gehören, fundierte Methoden aus der Trendforschung bzw. der strategischen Frühaufklärung, wie der „Strategischen Trendanalyse“. Was aufwendig klingt, ist durchaus für mittelständische Unternehmen zugänglich, wie das Beispiel der Firma Pöppelmann, einem führenden mittelständischen Unternehmen der kunststoffverarbeitenden Industrie im norddeutschen Lohne zeigt. Das Industrieunternehmen führte trotz seiner augenscheinlich soliden Marktposition, ein Innovationsprojekt durch, bei dem wegweisende Produkt- und Verfahreninnovationen auf den Weg gebracht wurden. Ziel war die Entwicklung zukunftsweisender Geschäftsfelder auf Basis technologischer, sozialer und ökologischer Entwicklung. Dabei stützte sich die Unternehmensleitung auf die strategische Trendanalyse, als Radarschirm für zukünftige Veränderungen die in Zusammenarbeit mit einem Beratungsunternehmen für „Foresight“, also dem Blick in die Zukunft, umgesetzt wurde.

Innovation braucht Tradition

Am Beispiel Pöppelmann lässt sich festmachen, wie wichtig die vom Management (vor)gelebte Unternehmenskultur für die Innovationsfähigkeit eines Unter-

nehmens sein kann. Denn der wichtigste Erfolgsfaktor bei der Innovationsentwicklung war die konsequente Einbindung von Mitarbeitern durch die Einrichtung eines Projektteams, das alle relevanten Unternehmens-

bereiche und Hierarchieebenen widerspiegelte – von Mitarbeitern aus der Produktion über das mittlere Management bis hin zum gehobenen Management. Somit stand dieses „Team Zukunft“ nicht als elitäres Projekt im

Raum, sondern repräsentativ für die Gestaltung der Zukunft des Unternehmens. Mitarbeiter wurden allerdings nicht nur über das Projektteam eingebunden, sondern auch durch eine rege Kommunikation ins Unternehmen hinein, die weit über die Vermittlung von Ergebnissen hinausging; und durch eine unternehmensweite Befragung zur Identifikation von relevanten Umfeldtrends unter Einbindung aller Mitarbeiter durchgeführt wurde.

Was vielleicht trivial klingt, setzt einiges voraus. Denn zu dieser „Innovationskultur“ gehört die Bereitschaft, sich interdisziplinär internen und externen Bezugsgruppen zu öffnen und die Prozesse dafür zu etablieren. Die Bereitschaft, die Konsequenzen aus den Ergebnissen eines solchen Prozesses zu ziehen und die Bereitschaft, die Ergebnisse im Rahmen unternehmensintern zu kommunizieren und zu diskutieren. Insofern nötigt dies einer Organisation Mut ab und das Einlassen auf Komplexität.

Unternehmenskultur ist das, was sich aus dem Zusammenspiel von Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen, welche die Mitarbeiter kollektiv teilen, ergibt. Werte, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen entstehen nicht von heute auf morgen, sie entwickeln sich langfristig, sie werden überliefert – tradiert – indem sie gelebt werden. Natürlich lassen sie sich im Laufe eines Prozesses bewusst verändern, aber nur im Rahmen des durch die Tradition Ermöglichten.

Am Ende gilt somit: Neues basiert auf Tradition.

Jörg Hoewner, Geschäftsführender Gesellschafter
40 Grad GmbH | Labor für Innovation
Düsseldorf, Deutschland

„Eine Kultur der Innovation speist sich aus einer Tradition von Offenheit“

BRAUCHT INNOVATION TRADITION?

Innovationskultur als Unternehmensmaxime

8 Fragen an Benedikt Germanier



I 1 | Herr Germanier, Innovationen sind entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Welchen Stellenwert haben Innovationen bei zai?

B. Germanier: Die Firma zai wurde mit der Idee gegründet, den bestmöglichen Ski zu schaffen. Der Traum vom perfekten Ski lässt sich aber nicht in einem Jahr verwirklichen. Dies wurde uns relativ schnell klar. So ging es nicht nur mit einer innovativen Idee los, sondern das Innovieren zu einem Kerngeschäft. Des Weiteren ist die Innovation für uns aber auch ein überlebenswichtiges Leistungsversprechen. Unsere Kunden sollen ein Produkt erhalten, welches Freude macht und ihnen hilft, besser Ski zu fahren. Ein verbessertes Fahrverhalten und das Design sind die Konsequenz unseres Strebens. Dies differenziert uns klar vom Rest des Marktes. Nicht nur vom Produkt her und der Qualität, sondern als Folge der Innovation auch deutlich vom Preis.

I 2 | Geht es im Skimarkt denn nicht darum, wer die besten Ski baut?

B. Germanier: Leider nein! Der heutige Skimarkt ist – trotz schrumpfender Absatzmengen – ein Massenmarkt, wo Innovationen kaum zugelassen werden. Zu dem Preis, zu welchem die Skier heute durchschnittlich verkauft werden, sind Innovationen kaum möglich. Denn Innovationen bringen Veränderungen, die ein Unternehmen teuer zu stehen kommen. Erstens sind da Menschen, die Zeit und Ressourcen brauchen, um Dinge wirklich neu zu erfinden. Selbst wenn der Technologietransfer aus der Medizinalindustrie und dem Autorennensport fließt, sind die Entwicklungskosten in Zeit und Material immens. Zweitens müssen innovative Produkte je nach dem anders gebaut werden, was in der Produktion Zusatzkosten mit sich bringt. Prozesse müssen neu erlernt, Maschinen je nach dem angepasst oder gar neu gebaut werden. Innovationen bringen auch Mehrkosten im Marketing, da die Erfindungen den Kunden erklärt sein sollen. Dies steht mit einer Billigpreisstrategie nicht in

Einklang. Und letztlich ist nie garantiert, dass sich Innovationen am Markt auch durchsetzen.

I 3 | Wie fördern Sie Innovationen in Ihrem Unternehmen?

B. Germanier: Wir allozieren genug Mittel im Budget für die Innovation, wir profitieren von unserem Netzwerk und unsere ganze Firmenkultur fördert die Innovation vom Entwickler bis hin zum Verkäufer. Der Gründer und Entwickler von zai, Simon Jacomet nimmt mich in der Entwicklungsphase als Geschäftsführer schon früh ins Boot. Und: Wir agieren eng mit Experten, wenn es um Geld geht.

I 4 | Können Sie das an einem Beispiel festmachen?

B. Germanier: Lassen Sie mich das so erklären. Innovationen geschehen bei uns nicht zufällig. Doch kommen auch immer wieder Impulse für Innovationen aus der alltäglichen Arbeit. So montierten wir beispielsweise einmal die Standplatten unter der Bindung aus Versehen verkehrt, so dass der Fuß vorne höher steht als hinten. Wir fanden heraus, dass der Ski so viel besser fährt, da der Energiefluss optimiert wird. Der Skifahrer steht natürlicher auf dem Ski was auch die Knie und den Rücken entlastet. Seitdem bauen wir alle Ski so. Und werden auch bereits kopiert.

I 5 | Wie stellt sich Innovation bei zai bezüglich der Materialien und der Technik der Produkte dar?

B. Germanier: Das Verhalten des Skis wird nicht nur durch die Form (Geometrie) und das Design beeinflusst, sondern auch durch das Material. Heute verwenden wir in einigen Modellen Karbonfasern, welche auf diese Weise in der Formel 1 oder in der Medizinalindustrie verwendet werden. Jüngst strahlte ein Unternehmer, der Schrauben für Knochenimplantate herstellt, denn wir verwenden dieselben Materialien im Ski.

16 | Setzen Sie dabei ausschließlich auf ihre eigene Kreativität und Erfahrung oder binden Sie externe Ressourcen und Methoden ein?

B. Germanier: Ein schönes Beispiel ist die Verwendung von Stein im Ski. Dies wurde möglich durch unser kompetentes Netzwerk von über 50 Lieferanten und Partnern. Ein Ingenieur von Techno Carbon aus Deutschland kam auf uns zu und zeigte uns, wie man Stein verdichten und mit Karbon umwickeln kann, so dass der Stein biegsam wird. In ersten Tests fanden wir, dass der Ski nicht nur ruhiger gleitet, sondern stabiler und schneller durch die Kurve fährt und gleichzeitig auch lebendiger ist. Da war klar: der neue Ski bekam einen Kern aus Stein und wurde spada getauft – spada ist das romanische Wort für „Schwert“.

17 | Was bedeutet das für die Unternehmenskultur in Ihrem Haus?

B. Germanier: Das Bewusstsein, die teuersten Ski der Welt zu bauen, hat klar Konsequenzen auf das Verhalten aller Mitarbeiter. Alle wissen hier, dass wir unsere Existenz unseren Kunden verdanken. Wir müssen die Produkte so fertigen, liefern und servicen, so dass die Kunden total zufrieden sind. Das Bewusstsein, stets besser sein zu wollen, beeinflusst aber auch das Verhalten, und zwar gegen außen und innen. Wie wir mit den Kunden umgehen oder miteinander arbeiten. Wir machen alle Fehler und um die Dinge richtig falsch zu machen, muss man es sogar manchmal zweimal tun (lacht). Aber ein drittes Mal gibt es nicht. Wir wollen lernen und dazu ist immer Zeit da. Optimierungen der Prozesse, ob in der Anlieferung, im Erfinden, in der Produktion oder in der Administration und im Marketing sind überall gleich wichtig.

18 | Was geben Sie Unternehmern, die sich mit der Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens beschäftigen mit auf den Weg?

B. Germanier: Respekt. Der Weg ist nicht einfach und es gibt immer Schwierigkeiten – vor allem da, wo man es nicht erwartet. Aber meistens geschehen Dinge, die angenehm überraschen und Freude machen. Der Glauben und das konsequente Streben nach den Zielen, die man sich setzt werden belohnt. In unserem Unternehmen ist eine Leitlinie für alles entscheidend. Das mag jetzt ein wenig ungewöhnlich für Sie klingen. Der Schweizer Dichter Leo Tuor hat folgende Zeilen für zai geschrieben:

*Am Anfang war der Berg
Geröll und Massiv
Zacken und Klüfte
Stein und Fels*

*zai findet die Linie
die den Berg versteht
er spielt im Schnee
wie die Dohle am Himmel*

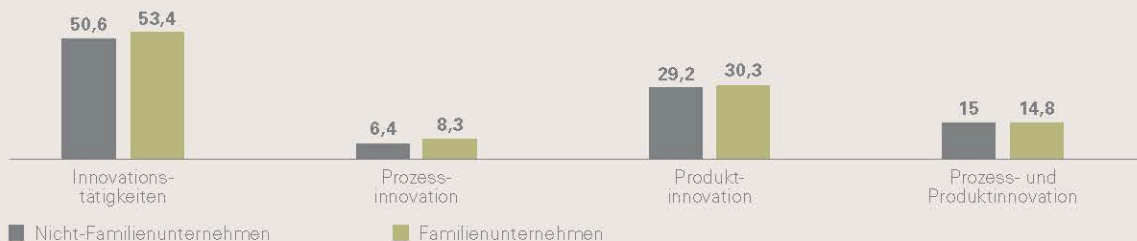
Wir leben unsere Profession nach ihr. Und dieser Leitsatz erinnert uns immer wieder daran, dass wir nicht aufhören dürfen, innovativ zu bleiben.

.....
Benedikt Germanier
Chief Operation Officer
zai AG
Disentis/Mustér, Schweiz

Im Sommer 2009 wurde Benedikt Germanier CEO von zai. Bis dahin lebte er in den USA und war als Ökonom tätig. Zuvor studierte Benedikt in Zürich und war mehrere Jahre Ski- und Tennislehrer.

Familienunternehmen nicht weniger innovationsfreudig als Nicht-Familienunternehmen

Angaben in % der Unternehmen



Quelle: Creditreform-Erhebung Herbst 2011; Berechnungen des IfM Bonn.

