



Keine Vollverpflegung

► Der Innovationsexperte Bernd Nolte über mangelndes Wissen, das „Seniorenkartell“ und die Bedeutung der Teamleistung

Fördern regionale Wettbewerbe wie der Innovationspreis die Innovationskraft einer Region?

Der Preis alleine bewirkt nichts, aber er kann etwas anschieben. Erst durch die regionale und vor allem überregionale Kommunikation gewinnt solch ein Preis an Bedeutung. Die Teilnehmer stellen die Speerspitze der Innovatoren in Südniedersachsen dar. Mit der richtigen Kommunikation können damit zwei Effekte erzielt werden: Zum einen werden andere in der Region durch die erfolgreichen Beispiele ermutigt, Ideen zu entwickeln und umzusetzen. So entsteht die nötige Breite in der Innovation. Zum anderen kann dafür gesorgt werden, dass die Region Südniedersachsen bundesweit als wichtiger innovativer Technologiestandort wahrgenommen wird.

Was kann Südniedersachsen zusätzlich tun, um Innovationen zu fördern?

Wichtig ist, dass ein Beet bereitgestellt wird, in dem gute Ideen wachsen können. Die Infrastruktur muss stimmen. Es geht dabei nicht um ein Vollverpflegungsprogramm für Innovatoren. Nicht jede Idee soll auf dem Beet wachsen. Nach einem darwinistischen Ausleseprozess dürfen nur die besten Ideen profitieren. Mit einem Irrglauben muss allerdings gebrochen werden: Branchen-Cluster sind nicht formbar oder gar politisch zu verordnen. Sie müssen organisch wachsen. Das dauert – empirisch belegt – 15 bis 20 Jahre.

Seit wann beschäftigen Sie sich mit Innovationen?

Seit 1992. Als junger Doktorand habe ich mich in

Foto: THEODORO DA SILVA

für Innovatoren!

einer empirischen Studie mit Innovationsproblemen von Unternehmen in Baden-Württemberg befasst. Zum damaligen Zeitpunkt hat sich so gut wie niemand für das Thema interessiert. Die Deutsche Einheit und Konjunkturfragen standen im Vordergrund.

Nach welchen Kriterien haben Sie die Unternehmen bewertet?

Ich habe rund 400 Merkmale identifiziert, beispielsweise aus den Bereichen Wissensmanagement, Finanzierung oder Mitarbeiterführung, und diese in vier Feldern systematisiert: Perception, Position, Partnership, Penetration. Sprich: Wie nehmen Unternehmen Technologien und Markttrends wahr, wie positionieren sie sich im Wettbewerb, gelingt es dem Unternehmen, eine Kundenbeziehung aufzubauen und kann diese auch über lange Zeit erfolgreich aufrechterhalten werden?

Wie kann man „Innovation“ definieren?

Die meisten versuchen, den Begriff positiv zu erklären: Es gibt drei bis vier Wege, auf denen sich ein Unternehmen bewegen muss, damit es nicht vom Markt gefegt wird. Ich glaube, dass dieser Ansatz einen Denkfehler enthält.

Was ist falsch an dem Ansatz?

Schauen sie sich den Mittelstand an.

Dort gibt es dutzende Wege zur Innovation. Deswegen habe ich in meiner Untersuchung betrachtet, wo Unternehmen Kardinalfehler begehen, die sie daran hindern, im Innovationsprozess erfolgreich zu sein.

Was ist der Kardinalfehler?

Der Fehler liegt in mangelndem Wissen. Das äußert sich in ablehnender Haltung und Aussagen wie „Diese Technologie setzt sich nie durch“. Skepsis und Risikoscheu sorgen dafür, dass Prozesse so weitergeführt werden wie immer.

Welche Voraussetzungen müssen die Unternehmen selbst schaffen, um Innovationen hervorzubringen?

Sie müssen Strukturen bieten, die es Mitarbeitern möglich machen, Ideen zu äußern, und diesen Ideen muss Platz zur Entwicklung eingeräumt werden. In hierarchisch aufgebauten Unternehmen werden die unteren Ebenen viel zu oft nicht angehört – mögliche Innovationen aus Mitarbeiterideen ersticken so im Keim. Oft scheitern gute Ideen daran, dass sich Mitarbeiter nicht trauen, sich zu artikulieren oder in das „Seniorenkartell“ der Etablierten einzudringen.

Woran können Innovatoren noch scheitern?

Ein besonders verbreitetes Problem

sind oft die Innovatoren selbst. Brillant in der Idee und in der technologischen Entwicklung, aber unfähig, sich und die Idee zu verkaufen. Innovation braucht ein ausgeglichenes Zusammenspiel von kaufmännischem und technologischem Verständnis. Deshalb sind Innovationsleistungen zugleich auch immer Teamleistungen. ◀

Text: TOBIAS KINTZEL; MARCO BÖHME

▶ Zur Person

Bernd Nolte studierte nach einer Bankausbildung Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Stuttgart-Hohenheim, Toulouse und Houston/Texas. 1995 promovierte er zu der Themenstellung „Engpassfaktoren der Innovation“ und wechselte als VMI-Jahreswissenschaftspreispreisträger ins Consulting. Der Top-100-Preisträger des Jahres 1998 lehrt derzeit als Dozent an mehreren Hochschulen und internationalen Business Schools. Er ist seit vielen Jahren Mitglied mehrerer wissenschaftlicher Beiräte und Sachverständigengremien. Nolte ist nicht nur Berater und Universitätsdozent, sondern auch ein viel gefragter Vortragsredner und Autor. So moderierte er auf Empfehlung der Sparkasse Göttingen am 30. November 2006 die Verleihung des Innovationspreises im Deutschen Theater in Göttingen.