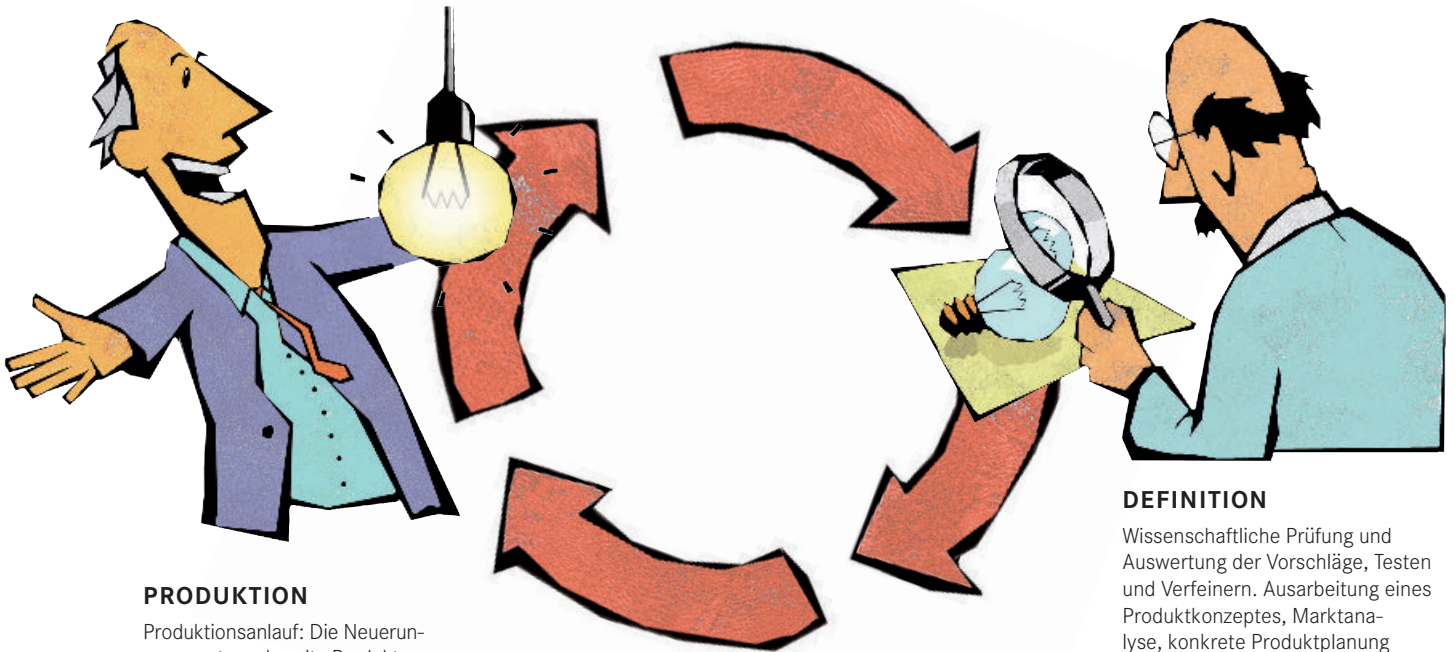


**KONZEPTION**

Der Unternehmer darf mit seinem Produkt den Anschluss nicht verlieren, die Konkurrenz setzt ihn starkem Innovationsdruck aus.

**Maßnahmen:** Suchfeldbestimmung, gemeinsame Ideensammlung über Abteilungsgrenzen hinweg. Ideenfindung und Ideenvorschlag, schließlich Kategorisierung der Ideen.



**PRODUKTION**

Produktionsanlauf: Die Neuerungen ersetzen das alte Produkt vollständig. Weiterentwicklung der Ergebnisse, Standardisierung der Neuerungen, Markteinführung, Marktdurchdringung, Produktpflege.

**DEFINITION**

Wissenschaftliche Prüfung und Auswertung der Vorschläge, Testen und Verfeinern. Ausarbeitung eines Produktkonzeptes, Marktanalyse, konkrete Produktplanung (Stückzahl, Produktkosten, Timing, Investments, Projektkosten).

**IMPLEMENTATION**

Anwendung der Neuerungen in der Produktionspraxis. Auswertung der Ergebnisse, um aus den Neuerungen diejenigen mit zu erwartenden Marktchancen herauszufiltern. Prototypenbau und -test. Vorbereitung der Serienfertigung.



**EWIGER KREISLAUF**

Unternehmen sind aufgrund verkürzter Technologie- und Produktlebenszyklen zunehmend gezwungen, neue Produkte und Dienstleistungen in kurzen Zeitabständen in den Markt einzuführen. Deshalb ist Innovationsmanagement ein immerwährender Prozess. Gerade für Mittelständler ohne große eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung besteht die Kunst darin, Alltagsgeschäft und Innovation parallel zu organisieren.

## ZUKUNFTSFORSCHUNG

# „Innovationen sind richtig harte Arbeit.“

Ideen sind der Rohstoff jeder Innovation. Die meisten Geistesblitze verpuffen aber, nur aus wenigen wird ein verkaufsfertiges Produkt. Der Zukunftsforscher **Ulf Pillkahn** beantwortet bei Siemens die Frage, was die Konsumenten von morgen wollen. Im Faktor-A-Interview erklärt er, wieso der Zufall der beste Freund der Innovation ist.

1 [faktor-a.arbeitsagentur.de/wissen](http://faktor-a.arbeitsagentur.de/wissen)



ULF PILLKAHN

**S**chneller, besser, billiger, erfolgreicher: Handwerksbetriebe träumen davon, Familienunternehmen, Manager im Mittelstand, Konzernbosse im Dax, Aufsichtsräte. Jeder kann immer noch eine Schippe drauflegen, die Maschine noch ein wenig schneller laufen lassen. Störungen sind da eine Katastrophe, erst recht, wenn sie aus der eigenen Belegschaft kommen. Manchmal traut sich trotzdem einer. „Ja, aber...“, sagt der dann, „ich hätte da so eine Idee. Könnten wir nicht ganz anders, besser, schlauer?“ Mit dem Widerspruch ist das aber so eine Sache: Er ist wichtig, aber unbeliebt, mancher Einfall wird zum Störfall. Und das, obwohl alle immer über Innovation und ihre Bedeutung reden, in Meetings, Firmenansprachen, auf Podien. In der Praxis wird das Altbewährte oft nur aufpoliert, „inkrementelle Innovation“ heißt das dann. Es gibt Manager, die damit Innovationsstärke beweisen wollen, ohne ein Risiko eingehen zu müssen. Der Entscheider profitiert, das Unternehmen verliert. Führungskräfte, denen die Zukunft ihres Unternehmens am Herzen liegt, investie-

ren deswegen rechtzeitig in Forschung und Entwicklung. Zu den innovativsten deutschen Unternehmen gehören Familienunternehmen – sie sind auf Konkurrenzfähigkeit besonders angewiesen.



**IDEEN  
BRAUCHEN  
UNTERSTÜTZUNG**

**FAKTOR A:** Herr Pillkahn, gehen den deutschen Ingenieuren die Ideen aus?

**PILLKAHN:** Es liegt in der Regel nicht an der Menge der Ideen. Es liegt an den Organisationen und deren Umgang mit den Ideen. Dem Management ist zwar klar, dass Innovationen die Grundlage für das Geschäft von morgen sind. Die Organisationslogik steht einem echten Aufbruch entgegen. Wirkliche Neuerungen sind nun mal kaum kalkulierbar. So ist es kein Zufall, dass radikale Neuerungen häufig von Branchenfremden stammen. Während Kodak noch die Filmrolle optimierte, verdienten andere schon Geld mit der Digitalfotografie. Der erste Webbrowser kam

nicht von Microsoft, der erste MP3-Player nicht von Sony und die Internet-Infrastruktur nicht von Siemens. Das Muster ist immer gleich: Erfolg macht träge, dann steht sich die Organisation selbst im Weg und verpasst Neuentwicklungen.



**INNOVATION  
IST HARTE  
ARBEIT**

**FAKTOR A:** Wie viel Risiko braucht Innovation?

**PILLKAHN:** Die Evolution ist der vielleicht wichtigste Innovationsmotor in der Menschheitsgeschichte. Hätten wir jedoch Manager über unser Schicksal entscheiden lassen, würden wir uns heute wahrscheinlich noch immer auf allen vieren vorwärtsbewegen. Ich habe oft den Eindruck, dass Manager an die „perfekte Idee“ glauben. Dabei sind Innovationen richtig harte Arbeit. Ideen müssen entwickelt, verfeinert, verworfen, neu entdeckt, kombiniert, getestet, erweitert werden. Deswegen plädiere ich dafür, den

**SO GEHTS**

**Kleine Firma, große Ideen?**

Innovationsmanagement im Mittelstand heißt: Novitäten produzieren. Entscheidend für Sie als Unternehmer sind die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter. Diese Tipps helfen Ihnen dabei, das Thema Innovation in der Belegschaft zu verankern.

**MITARBEITERMOTIVATION**

Sie können Ihre Mitarbeiter zur Innovationsfähigkeit nicht zwingen. Nur wer aus eigenem Antrieb handelt, erzielt die besten Leistungen.

**ERNST MACHEN**

Zeigen Sie durch konkrete Projekte, dass das Thema Innovation bei Ihnen Priorität hat. Fördern Sie herausragende Leistungen besonders intensiv.

**INPUT BESORGEN**

Blicken Sie über den Tellerrand: Organisieren Sie Austauschprogramme oder Seminare. Engagieren Sie Trainer für ihre Mitarbeiter.

**ZUGANG FÜR ALLE**

Innovationen entstehen, wenn Know-how für alle zugänglich ist. Fördern Sie das Teilen von Wissen, gleichen Sie regelmäßig die Vorstellungen und Erwartungen zwischen den „Denkern“ und den „Machern“ Ihres Unternehmens ab.

**AUSBILDUNG**

Investieren Sie kontinuierlich in die Fähigkeit Ihrer Mitarbeiter, externes, für die Organisation relevantes Wissen zu identifizieren und zu nutzen. So sichern Sie die Wettbewerbsvorteile Ihres Unternehmens.

**KULTUR**

Vergessen Sie auch beim Thema Innovation Ihre Unternehmens-Prinzipien nicht, und denken Sie langfristig: Jede Innovation lebt von Geduld und Weitblick.

Zufall ganz bewusst zum Bestandteil des gesteuerten Innovationsprozesses zu machen. Der Zufall ist neutral, gefühllos und irritierend, man kann damit ein Stück weit die Logik der Evolution und des Marktes ins Unternehmen holen.



**DAS VERRÜCKTE DENKEN**

**FAKTOR A:** Was kann ich als Unternehmer ohne eigene Innovationsabteilung überhaupt erreichen?

**PILLKAHN:** Eine Menge, wenn die Entscheider bereit sind, ungewöhnliche Entscheidungen zu treffen. In Deutschland glauben manche Manager immer noch, einer guten Idee müssten viele hochseriöse Jahre in der Forschung vorausgehen. Ich würde aber lieber Spielgeld verteilen, um die Kreativität von Mitarbeitern anzustacheln. Spielgeld besteht aus echten Etats, über die Mitarbeiter frei verfügen können. Grundsätzlich bin ich überzeugt, dass solche Methoden notwendig sind, um die Innovationsträgheit von Organisationen zu überwinden. Manager finden die Marktwirtschaft zwar toll – aber nur außerhalb ihres Unternehmens. Oft kann sich nur durchsetzen, was zur vorgegebenen Strategie passt. Und je älter und kompetenter Unternehmen werden, desto konservativer werden sie. Warum sollte man das, womit man jahrelang erfolgreich war, infrage stellen?

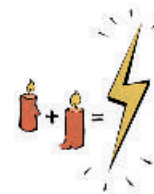


**INPUT BESORGEN**

**FAKTOR A:** Wie geht Siemens das Thema Innovation und Zukunft an?

**PILLKAHN:** Wir verwenden viel Energie darauf, erst mal die Gegenwart zu verstehen. Dazu haben wir das Programm „Trendmonitoring“ entwickelt. Damit identifizieren wir, welche Strömungen die

Gesellschaft gerade antreiben. In Workshops und anderen Veranstaltungen wird dann die Zukunft „erdacht“. Die Zukunft der Computertomografie ist ein gutes Beispiel: In der Health Care versuchen wir, mittels Trendmonitoring zu verstehen, wie diese Technik in 20 Jahren eingesetzt werden wird. Wie weit könnte man die Strahlendosis senken? Wie wird sich der Bevölkerungsquerschnitt bis dahin verändert haben, und wie müssen wir darauf technisch reagieren? Diese Erkenntnisse haben direkten Einfluss auf Strategie und Marketing.



**DURCH KOMBINATION ZUR INNOVATION**

**FAKTOR A:** Sie versuchen heute zu wissen, was die Menschen morgen wollen werden. „Corporate Foresight“ heißt diese Disziplin. Wie funktioniert das?

**PILLKAHN:** Im Supermarkt sind drei Kassen offen, je fünf Leute bilden eine Schlange. Wo geht es am schnellsten? Das ist praktiziertes Foresight. Wie schnell ist die Kassiererin? Was haben die Leute im Wagen? Sind Kinder dabei? Im übertragenen Sinn heißt das: Welche unternehmerische Entscheidung treffen wir in welcher Situation? Und hier geht es nicht um Wartezeit, sondern um Investitionen in Millionenhöhe: Sollen wir auf die neue Energietechnologie setzen oder abwarten?



**DAS FREMDE UMARMEN**

**FAKTOR A:** Woran erkenne ich als Unternehmer, wer die richtigen Köpfe für Innovations- und Zukunftsforschung sind?

**PILLKAHN:** Bei Xing bilden die Querdenker eine der größten Gruppen, wohl weil der Begriff etwas positiv Irritierendes hat. Die wenigsten der Mitglieder sind tatsäch-

lich Querdenker. Denn diese haben es im wahren Leben eher schwer. Sie lassen sich nichts sagen, erledigen Aufgaben anders, werden gerne gemobbt. Gerade Andersdenkende sind aber extrem wichtig für Anpassungsvorgänge und Erneuerungen. Sie erkennen Entwicklungen früher als andere und trauen sich zu widersprechen. Um die Zukunft offen erkennen zu können, braucht es offene Geister.



## EIN LOB DES ZUFALLS

**FAKTOR A:** Ist Innovation planbar?

**PILLKAHN:** Pläne sind nur dokumentierte Wünsche. Es wird immer anders kommen. Mit dieser Einstellung kann man auch Innovationen planen. Der Zufall ist aber der Feind der Planung und damit unbeliebt im Management. Die Vergangenheit gibt ihm aber recht: Penicillin, Laser- und Röntgentechnik, das Internet, die Post-its – sie waren Zufallsprodukte. Der Zufall ist der Freund der Innovation, man muss ihn nur erkennen können. Mehr Zufälle bedeuten mehr Ideen, mehr Ideen bedeuten mehr Innovationen.



Interview: Jochen Brenner

Foto: Leonie Lorenz

Illustrationen: Jan Rieckhoff

**ULF PILLKAHN, 44,** ist Strategy Consultant bei der Siemens AG in München. Er hat Elektro- und Informationstechnik sowie Wirtschaft studiert und in der norwegischen Entwicklungsabteilung von Siemens gearbeitet. Seit Jahren beschäftigt er sich mit Strategie- und Zukunftsforschung. Seine Dissertation trägt den Titel „Innovation zwischen Planung und Zufall“. Seit verganginem Jahr ist Pillkahn Gastforscher am Lehrstuhl für Innovation und Entrepreneurship der Zeppelin Universität Friedrichshafen.



## Impressum

**Herausgeber:** Bundesagentur für Arbeit (BA), Regensburger Straße 104, 90478 Nürnberg  
[www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

**Chefredaktion BA:** Anne-Kathrin Büttner ([anne-kathrin.buettner@arbeitsagentur.de](mailto:anne-kathrin.buettner@arbeitsagentur.de)), Tobias Burkhardt ([tobias.burkhardt2@arbeitsagentur.de](mailto:tobias.burkhardt2@arbeitsagentur.de))

**Redaktionsteam BA:**  
Dr. Oliver Fischer, Nick Hannemann, Petra Rössler, Angela Sternke

**Verlag:** G+J Corporate Editors GmbH, Stubbenhuk 10, 20459 Hamburg,  
[www.corporate-editors.com](http://www.corporate-editors.com)

**Druck:** MKL Druck GmbH & Co. KG  
**Verlagskoordination:** Edith Fleckenstein ([fleckenstein.edith@guj.de](mailto:fleckenstein.edith@guj.de))

**Chefredaktion:** Jochen Brenner, V.i.S.d.P. ([redaktion.faktor-a@guj.de](mailto:redaktion.faktor-a@guj.de))

**Art Direktion/Design:** Ilga Tick (Ltg.), Dirk Heurich ([heurich.dirk@guj.de](mailto:heurich.dirk@guj.de))

**Mitwirkende dieser Ausgabe:** Jochen Brenner, Christine Dohler, Daniel Kastner, Stefan Sailer, Katrin Schmiedekampf, Matthias Thiele  
**Lektorat:** Dr. Stephanie Kloster, Egbert Scheunemann

**Lithografie:** 4mat media

Feedback bitte an [redaktion.faktor-a@arbeitsagentur.de](mailto:redaktion.faktor-a@arbeitsagentur.de)  
Das Magazin können Sie kostenlos abonnieren unter [faktor-a.arbeitsagentur.de](mailto:faktor-a.arbeitsagentur.de)

© Faktor A 2013 G+J Corporate Editors GmbH, Hamburg, für sämtliche Beiträge. Nachdruck, Aufnahme in Online-Dienste und Internet und Vervielfältigung auf Datenträger wie CD-ROM, DVD-ROM etc. nur nach schriftlicher Zustimmung des Verlags. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotos übernehmen Verlag und Redaktion keine Haftung.

