

Wo bleibt die Idee?

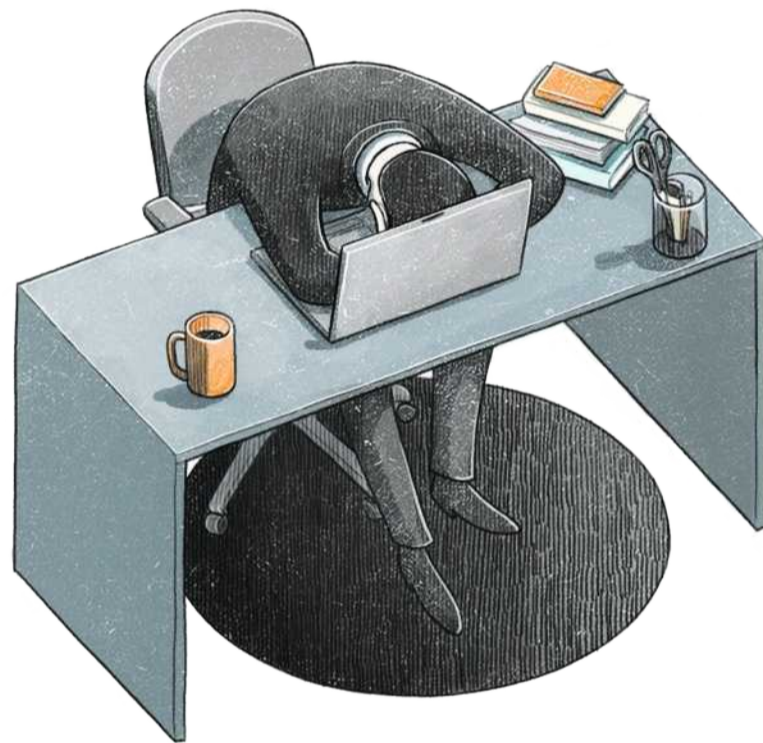
Kleine deutsche Mittelständler sind innovativer als die große Konkurrenz. Hilfreich dabei: Kurze Dienstwege, Briefkästen – und der Porsche vom Chef

VON MAIKE BRZOSKA

Der Fleischwarenproduzent Rügenwalder Mühle holt sich mehrmals im Jahr Kunden ins Haus. Die dürfen hinter die Fassade des Unternehmens schauen, neue Würstsorten probieren und einfach mal rumspringen: Was, glauben sie, wird Rügenwalder Mühle 2024 herstellen? Wie könnte das Unternehmen in Zukunft aussehen? Die Mitglieder ihres Kundenbeirats hat Rügenwalder Mühle vor ein paar Jahren in mehreren Castings sorgfältig ausgewählt, ein Landwirt ist dabei und auch eine Vegetarierin.

Der Beirat ist der Versuch, nah am Kunden zu sein. Früher, als Rügenwalder Mühle noch selbst Filialen hatte, war das einfacher. Der Fleischerei-Fachverkäufer reichte eine Scheibe Wurst über die Theke und fragte: »Schmeckt's?« Außerdem sah er, wer was kaufte, und bekam auch mal einen auf den Deckel, wenn der Kunde unzufrieden war. Die Filialen haben Rügenwalder Mühle einen Eindruck davon verschafft, was der Würstesser mag – und was er auch künftig kaufen könnte. Heute liegen Rügenwalder Teewurst und Schinken Spicker in Supermarkt-Regalen. Es gibt zwar Trendanalysen und Marktforschung, aber manches bleibt doch auf der Strecke, wenn Prozesse arbeitsteilig organisiert werden.

Die »Nähe zum Kunden« wird häufig genannt, wenn es um die Frage geht, mit welchen Maßnahmen der Mittelstand in Deutschland innovativer werden könnte. Der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) hält genau das für nötig. Der aktuelle Innovationsindikator, den BDI und der Technikverband Acatech in



Auftrag gegeben haben, vergleicht 35 Staaten. Deutschland landet auf Platz fünf – da ist noch Luft nach oben, meint der BDI. Die Schweiz, Singapur und Finnland belegen die ersten drei, die USA den achten Platz.

Innovation ist in Wirtschaftskreisen als Schlagwort allgegenwärtig. »Wer nicht innoviert, verliert« – der Spruch ist so richtig wie nichtssagend. Konkret geht es vor allem um die Fragen: Wie werden aus Ideen bessere Produkte? Und woher kriegt man diese Ideen?

Rügenwalder Mühle gilt als sehr innovativer Mittelständler. Das liegt auch daran, dass das Unternehmen seit 2014 vegetarische Produkte verkauft – für einen Fleischproduzenten ist das mindestens mutig. Und es zahlt sich aus: Knapp ein Fünftel tragen die Veggie-Produkte inzwischen schon zum Umsatz bei. »Sogar die Fleischvarianten verkaufen sich heute besser«, sagt Rabea Jantzen von der Rügenwalder Mühle. Sie vermutet, dass das am verbesserten Image der Marke liegt.

Jantzen ist seit Anfang des Jahres offiziell Innovationsmanagerin bei Rügenwalder Mühle, vorher hat sie dort im Marketing gearbeitet. Sie kann sich nun hauptberuflich um neue Produkte kümmern, von der Idee bis zur fertigen Wurst. Zum Beispiel moderiert sie eine monatliche Runde, bei der Mitarbeiter verschiedener Abteilungen – Einkauf, Produktion, Vertrieb – zusammenkommen, um Input zu einem Produkt zu geben, das gerade in der Entwicklung ist. Wie teuer sind die Rohstoffe? Welche Schwierigkeiten könnte es bei der Herstellung geben? Mit welchen Argumenten könnte man später Supermärkte überzeugen, die Wurst ins Sortiment zu nehmen? Noch einige neue Veggie-Varianten sollen im Laufe des Jahres in den Handel kommen.

Aber wie lässt sich messen, wie innovativ ein Unternehmen wirklich ist? Wenn es, wie Rügenwalder Mühle, regelmäßig neue Produkte hervorbringt, die gekauft werden, ist das noch greifbar. Der Anteil, den Neuprodukte am Umsatz eines Unternehmens haben, gilt in der Wissenschaft als guter Indikator für die Innovationskraft einer Firma. Für forschungsintensive oder technologiegetriebene Branchen können auch Patentanmeldungen und Investitionen in Forschung und Entwicklung ein guter Hinweis sein. Weniger greifbar, aber keineswegs weniger wichtig, ist das, was oft als »Innovationskultur« bezeichnet wird. Studien belegen, dass insbesondere die Kommunikation im Unternehmen eine Rolle spielt: Wenn Wissenschaftler die Innovationskraft einer Firma einschätzen wollen, fragen sie deren Mitarbeiter deshalb zum Beispiel, an wen sie sich mit einer Idee oder Anregung wenden würden oder wie viele Kontakte sie in andere Abteilungen des Unternehmens haben.

Das ist ein Vorteil, den kleine und mittelgroße Firmen gegenüber Konzernen haben und den sie besser nutzen könnten: Bei ihnen läuft vieles informell, zum Beispiel durch schnellen Zuruf auf dem Büroflur. Auch die Abläufe sind übersichtlicher und flexibler. Martin Kaschny, Professor für Mittelstandsmanagement an der Hochschule Koblenz, sieht darin eine Stärke des Mittelstands. »Flache Hierarchien können Innovationen begünstigen.« Etwa wenn der Vertriebler auf dem kleinen Dienstweg mit der Produktionschefin eine Anregung vom Kunden besprechen kann, ohne gleich ein Meeting einberufen zu müssen. Oder gar eine Online-Konferenz, weil die Abteilung ganz woanders sitzt.

Solche Probleme gibt es in der Firma Unisensor nicht. Etwa 60 Mitarbeiter beschäftigt das Familienunternehmen aus Karlsruhe. Es produziert Geräte, die beispielsweise zur Abfalltrennung und im Recycling genutzt werden. Unisensor verkauft weltweit Hightech-Geräte, die teilweise so kompliziert sind, dass man über ihre Funktionsweise Vorlesungen halten könnte. Gunther Krieg, der die Firma 1990 gegründet hat, war Professor an der Karlsruher Hochschule für Wirtschaft und Technik. Einige der Mit-

arbeiter von Unisensor haben früher bei ihm studiert. Manche der technischen Lösungen von Unisensor galten vorher als nicht umsetzbar, erzählt Kriegs Tochter Stefanie, mittlerweile Geschäftsführerin von Unisensor.

Ein großer Getränkehersteller beispielsweise benötigte ein aufwendiges System, um die Reinheit von Kohlensäure ständig zu überwachen. Unisensor lieferte ihm eine Lösung, um Fremdstoffe aufzuspüren. Dass dem Familienbetrieb solche Entwicklungen gelingen, liegt auch am breiten und praxisnahen Know-how der Mitarbeiter, die große Freiräume bei der Entwicklung neuer Produkte haben. »Unsere Mitarbeiter arbeiten weitgehend eigenständig«, sagt Stefanie Krieg. Kommen sie nicht weiter, gehen sie mal kurz rüber zum Kollegen. Vieles lässt sich auf diesem Wege lösen. Um diese Dynamik nicht zu verlieren, setzt der Familienbetrieb auf moderates Wachstum.

Wenn Unisensor neue Produkte entwickelt, kommt die Anregung dafür meistens aus der Industrie. Ein Viertel der Mitarbeiter von Unisensor arbeitet im Service, sie warten und reparieren die Hightech-Geräte vor Ort bei den Kunden und wissen deshalb, welche Probleme oder Anforderungen es im Kundenkreis gibt. Und: Sie geben ihr Wissen intern weiter.

Bei Unisensor gehört die Entwicklung von Hightech-Lösungen zur täglichen Arbeit, bei vielen anderen mittelständischen Firmen ist das anders. Kleinere Firmen besitzen häufig gar keine richtige Abteilung für Forschung und Entwicklung, in der jahrelang getüfelt werden kann. »Mittelständler bringen deshalb im Vergleich zu Konzernen seltener Produkte hervor, die ganz neue Märkte begründen«, sagt Sebastian Theopold, Geschäftsführer der Strategieberatung MSG. Sie entwickeln, genau wie Unisensor, Produkte eher weiter, wenn Kunden ihren Bedarf anmelden. Der Vorteil: Sie müssen dafür meistens weniger investieren, gehen also kein großes finanzielles Risiko ein. Aber: Sie laufen Gefahr, Probleme zu bekommen, wenn ganz neue Technologien die Märkte erobern. Wenn sich im Recycling beispielsweise eine neue Methode durchsetzen würde, könnten die Hightech-Geräte von Unisensor bald zum alten Eisen gehören – und das Unternehmen könnte den Anschluss verlieren.

Um auch ohne eigene Forschungsabteilung auf dem neuesten Stand zu bleiben, können Unternehmen Kontakte zu Hochschulen knüpfen. So erfahren sie beispielsweise, welche neuen Rohstoffe oder Materialien zur Verfügung stehen und welche künftigen Verfahren bald Anwendung finden können. Aus solchen Kooperationen können auch gemeinsam entwickelte Produkte entstehen. Carsten Wehmeyer vom BDI hält sie für einen guten Weg, wenn Firmen innovativer

werden wollen. Einige Dinge müssten zwar vorher geklärt werden, etwa wer später die Rechte zur Verwertung besitzt, aber das seien lösbare Fragen. »Wichtig ist die Bereitschaft zur Kooperation«, sagt Wehmeyer.

Doch auch Ideen, die es im Haus gibt, dürfen nicht verloren gehen. Viele Firmen haben deshalb heute einen zusätzlichen Briefkasten auf dem Flur. Darin werden Zettel mit Vorschlägen und Anregungen von Mitarbeitern gesammelt. Oder es gibt ein Intranet-Forum, in dem sie ihre Ideen posten können. Bei Rügenwalder Mühle hängt ein solcher Briefkasten in der Kantine, und die Mitarbeiter bekommen Punkte für konstruktive Vorschläge, die sie in Sachprämien, zum Beispiel ein Fahrrad, einlösen können. Wieder andere Unternehmen beteiligen Mitarbeiter prozentual am Gewinn oder an der Einsparung, die die Firma dank der Anregung erreicht. »Wichtig ist, dass die Mitarbeiter wissen, ihre Ideen sind willkommen«, sagt der Koblenzer Professor Kaschny. Er kennt einen Betrieb, in dem der Tippgeber bei erfolgreicher Umsetzung eine Woche mit dem Porsche vom Chef fahren darf. Eine innovative Herangehensweise ans Ideenmanagement, die Erfolg verspricht: Es dürfte sich im Unternehmen recht schnell herum-sprechen, wenn der Azubi mit dem Wagen des Chefs vom Betriebsgelände düst.

ANZEIGE

„Wir rechnen Ihnen vor, wie Sie sich mit Aktien, Anleihen und Immobilien ein zweites Einkommen sichern – und das Monat für Monat.“

Miriam Meckel, Chefredakteurin

Lesen Sie außerdem an diesem Freitag:

- Weltwirtschaft: Was läuft schief im real existierenden Kapitalismus?
- Evonik: Zukäufe sollen den Chemieriesen aus dem Börsen-Tief holen
- Ungleichheit: Marcel Fratzscher im Streitgespräch mit Saira Wagenknecht
- Politische Kultur: Wie wird man so ein Sympath, Herr Söder?

Oder Sie informieren sich schon heute online:

emagazin.wiwo.de

Wirtschafts Woche
So verstehen wir Wirtschaft.

Platz
5

belegt Deutschland in einem Innovationsvergleich von 35 Ländern