



„Beim Aufbau der Finanzen.de AG waren wir anfangs sehr innovativ. Nach der Start-up-Phase nahmen dann die

Managementaufgaben für uns Gründer überhand. Unsere Lehre: Unternehmer sollten keine Manager sein, sondern ihre Zeit nutzen, hauptverantwortlich Innovationen voranzutreiben.“

Daniel Hoffmann,

Gründer, Gesellschafter und Aufsichtsratsmitglied Finanzen.de AG, finanzen.de

## „Innovation beginnt mit Zuhören und der richtigen Personalauswahl.“

Paul Crusius, Geschäftsführer Audibene, audibene.de



„Innovation braucht eine offene Führungskultur, die Andersdenken zulässt –



Thinking out of the box. So haben wir unsere erfolgreiche virtuelle Akademie Synlife entwickelt.“

Jörg Krauter, Direktor der Synk Business School, synk-school.com

► Analyse von innovationsfördernden Prozessen spielt dabei eine große Rolle. So lässt sich etwa über das Modell des sogenannten Stage-Gate-Prozesses selbst ein komplexer Innovationsvorgang in aufeinander aufbauende Entscheidungen (Gates) und Abschnitte (Stages) gliedern – mit dem Ziel, Innovationen für Unternehmen planbarer zu machen. Die Anwendbarkeit der Ergebnisse ist ein wichtiger Aspekt der Innovationsforschung, die einen großen Bezug zur unternehmerischen Praxis aufweist.

Zu den renommiertesten deutschen Forschungseinrichtungen zählt das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung, eine Einrichtung der Fraunhofer-Gesellschaft. Deren langjähriger Präsident Professor Dr. Hans-Jörg Bullinger beschreibt die Bedeutung der Unternehmensleitung und -kultur für den wirtschaftlichen Erfolg von neuen Ideen so: „Oft sind die Innovationsprozesse ineffizient. Es ist die Aufgabe der Unternehmensführung, günstige Bedingungen zu schaffen. Aber dazu müssen die Unternehmen ihre Stärken und Schwächen kennen.“ Auch Trendforscher Wippermann sieht in der Identitätsbestimmung den ersten Schritt: „Am Anfang muss die Frage stehen, welche Grundidee ein Unternehmen vertritt. Erst dann kann eine positive Innovationskultur entstehen und gelebt werden.“ Eine Aufgabe, die leichter klingt, als sie in der unternehmerischen Realität oftmals ist.

### ZUKUNFTSFÄHIGKEIT SICHERSTELLEN

Für Unternehmer spielen vor allem zwei Punkte eine vorrangige Rolle: Welche Faktoren und betrieblichen Strukturen fördern und welche behindern Innovation? Der wohl wichtigste Aspekt: „Ob aus einer guten Idee ein marktreifes Produkt wird, entscheidet sich in den Unternehmen selbst“, sagt Bullinger. Oder philosophischer: „Innovation ist eine Geisteshaltung“, wie „Handelsblatt“-Herausgeber Gabor Steingart jüngst anlässlich des Innovationsforums 2014 sagte (siehe auch Seite 24). Beide Aussagen transportieren eine Botschaft: Die Voraussetzung für eine positive Innovationskultur innerhalb eines Unternehmens ist die Bereitschaft, aus verkrusteten Denkmustern auszubrechen, die eigenen Erfolge kritisch zu betrachten und Neues zuzulassen. Dazu gehört auch, Unsicherheiten in Kauf zu nehmen und Rückschläge zu akzeptieren.

„Fehler zu machen ist unsere Leidenschaft“, sagt Jan Dzulko, CEO des Berliner Inkubators M Cube. „Wir machen pro Woche zehn Tests mit unseren Hypothesen. Neun scheitern, eine bringt uns weiter.“ Eine Quote, die wohl viele zurückschrecken ließe. Doch wer innovativ sein will, muss sich etwas trauen. ►