

Mangelnde Fehlerkultur

Der Innovationsdruck auf KMU nimmt zu

Mitte November lud die Mauer Unternehmensberatung zusammen mit der SLP Personalberatung zur Veranstaltung „Innovationen in KMU“ nach Reutlingen ein. Die Redaktion sprach im Nachgang über das Thema mit den beiden Initiatoren und dem Keynote-Speaker Prof. Dr. Helmut Haussmann.

Wie steht es generell um die Innovationskraft deutscher KMU?

Stephan Mauer: Da müsste man erst einmal klären, was man unter einer Innovation versteht. Im Bereich des Optimierens bestehender Produkte, Prozesse oder Lösungen ist der deutsche Mittelstand besonders gut. Weniger wenn es um Disruption geht, also um umwälzende Innovationen.

Martina Reitmeier: Unsere Veranstaltung hat gezeigt, dass es auf der einen Seite sehr innovative Mittelständler gibt, auf der anderen Seite bei nicht wenigen Unternehmen noch sehr viel Potenzial brachliegt. Etwa wenn es darum geht, genau hinzuhören, was der Kunde braucht, um daraus Innovationen zu generieren. Da müssen die Unternehmen besser werden.

Prof. Helmut Haussmann: Das ist schwierig zu beschreiben. Was den deutschen Mittelstand in Bezug auf Innovationen auszeichnet, ist, dass er im Vergleich zu großen Konzernen in der Anwendung neuer Technologien schneller ist und sich der Möglichkeiten gezielter bedient, die sich damit bieten. Daraus ergeben sich entscheidende Vorteile bei „time to market“.

Was hindert kleine und mittlere Unternehmen daran, innovativer zu werden?

Prof. Helmut Haussmann: Ein hierzulande sehr stark ausgeprägtes Sicherheitsdenken verhindert, dass noch mehr Innovationen im Mittelstand entstehen. Ohne Risiko kommt in der Regel aber nichts dabei raus. Es braucht manchmal eben zwei bis drei Anläufe, sprich Durchhaltevermögen. Hierzu gehört auch eine anders gelebte Fehlerkultur, die ähnlich wie in den USA in Fehlern keinen Makel, sondern eine Chance sieht.

Stephan Mauer: Es scheint so als ob es in vielen Unternehmen an einer strukturierten Herangehensweise fehlt, vieles nur durch Zufall passiert. Zudem sind oft die finanziellen Mittel und personellen Ressourcen nicht vorhanden. Da haben größere Familienunternehmen, etwa Rampf, Bizerba oder Trumpf, andere Möglichkeiten. Diese verfügen teilweise über eine eigene Abteilung, die sich ausschließlich um dieses Thema kümmert. Ein weiteres Problem ist sicherlich, die richtigen Leute zu finden. Das sind neben Querdenkern vor allem Hochschulabsolventen. Letztere zieht es aber nach wie vor mehr zu den Konzernen. Hier sind die Mittelständler generell gefordert, mehr Werbung für sich zu machen und die Öffentlichkeit zu suchen.

Martina Reitmeier: Der Innovationsgedanke muss von der Chefetage stärker vorgelebt und eine Kultur geschaffen werden, die Leute animiert, sich auf Neues einzulassen und nicht in festgelegten Bahnen zu denken. Unternehmer müssen einerseits ihre Mitarbeiter für Veränderung begeistern und andererseits Ängste abbauen. Von der Mitarbeiterseite her braucht es nicht nur Menschen, die in ihrem Metier sehr fit sind, sondern auch die richtige innere Einstellung mitbringen und über weiche Faktoren wie die Fähigkeit zum Zuhören verfügen.



Prof. Helmut Haussmann, Bundeswirtschaftsminister a.D., Martina Reitmeier, Geschäftsführerin der SLP Personalberatung, und Stephan Mauer, Geschäftsführer der Mauer Unternehmensberatung im Interview (v.l.).

FOTO: HENDRIK FUCHS

Wie unterstützt die Politik Unternehmen, damit sie innovativ sind und wettbewerbsfähig bleiben beziehungsweise was muss sich hier in Bezug auf die Förderung von Innovationen von Seiten der Politik in Deutschland ändern?

Prof. Helmut Haussmann: Ich bin der Meinung, dass sich die Politik aus möglichst vielen Dingen in der Wirtschaft heraushalten sollte. Man sieht ja, was dabei herauskommen kann, wenn man die Ergebnisse der umfassenden Förderung der Solarenergie begutachtet. Diesbezüglich sehe ich eine staatliche Förderung von Forschung und Entwicklung durchaus kritisch, denn hier braucht es eine wasserdichte Abgrenzung zu nicht innovativen Bereichen in Unternehmen, um Fehlentwicklungen zu vermeiden. Es ist also genau zu klären, welche Personalkosten bei einer Zulage berücksichtigt werden können und wie die Prozesse in dem jeweiligen Unternehmen verlaufen. Sinnvoll erscheint mir hingegen die Förderung von Clustern.

Vor allem Start-ups mit ihren disruptiven Innovationen treiben den klassischen Mittelstand vor sich her. Welchen Mehrwert könnten Mittelständler generieren, wenn sie mit den Jungunternehmen zusammenarbeiten würden?

Martina Reitmeier: Start-ups verfügen in der Regel über ein ganz anderes Denken – das Denken in Netzwerken und Plattformen. Hinzu kommen eine hohe digitale Kompetenz und ein anderes Verständnis von Fehlerkultur. Dies alles lässt sich nutzen, wenn eine Partnerschaft auf Augenhöhe gelebt wird.

Prof. Helmut Haussmann: Beide Kulturen zum Blühen zu bringen, ist eine große Herausforderung, die nicht selten scheitert. Da braucht es einen Mittler, der in beiden Welten zuhause ist. Den Zukauf eines Start-ups sehe ich sehr kritisch. Ich bin fest davon überzeugt, dass es oft besser ist, lieber ein-

zelne Querdenker und innovative Leute ins Unternehmen zu holen. Denn internes Wachstum ist oft erfolgsversprechender als ein Zukauf. Da sind dann aber Geschäftsführung und Personalmanagement gefordert, für Freiräume zu sorgen, in denen sich diese Menschen entfalten können. ■ -hf

Tipp: Den Bericht über die Veranstaltung „Innovationen in KMU“ finden Sie auf Seite XXX.

KURZ VORGESTELLT

Die Mauer Unternehmensberatung GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft mit Sitz in Reutlingen bietet spezialisierte Leistungen für die Bereiche Revision, Governance, Risk- und Compliance-Management sowie technische und betriebswirtschaftliche Beratung bei Restrukturierungen, Prozess- und Organisationsoptimierung an. Zu ihren erfahrenen Experten zählen Wirtschaftsprüfer, Diplom-Ingenieure, Steuerberater, Certified Internal und Certified Internal Systems Auditors.

► www.mauer-wpg.com

Die SLP Personalberatung GmbH in Reutlingen richtet sich mit ihrem Leistungsangebot gezielt an kleinere und mittelständische Unternehmen. „Wir verbinden praxiserprobtes Spezialwissen in den Disziplinen Personalsuche, Personalbetreuung und Personalentwicklung und beraten unsere Kunden ganzheitlich“, sagt Martina Reitmeier. Alle Berater verfügen über langjährige Erfahrung in der operativen Personalarbeit und sind somit in der Lage, unter Berücksichtigung unternehmensspezifischer Gegebenheiten pragmatische Lösungen zu erarbeiten.

► www.slp-personalberatung.de