

harten Nüsse zu knacken und eine umfassende Lösung zu suchen, das Problem schlicht einzugrenzen oder mit geringem Aufwand ganz zu umgehen. Und es kann bedeuten, vom Forscher zum Marketingmann in eigener Sache zu werden, meint Liao: „Wer seine Idee nicht gut verkaufen kann, hat schon mal schlechte Karten. Und bis eine Idee zum erfolgreichen Produkt wird, muss man sie Vielen verkaufen: Entwicklungsmanagern, Produktmanagern, Marketingexperten, Vertriebsleuten und Controllern. Und am Ende noch dem Kunden.“

Oft müssten gerade Forscher hier noch dazulernen, meint Liao, der selbst Trainings für interpersonelle Kommunikation besucht hat. Manchmal beschleicht ihn auch der Verdacht, dass der eine oder andere Forscher sich mit ausschließlicher Leidenschaft auf technische Probleme stürzt, weil ihn menschliche Probleme womöglich schlicht nicht besonders interessieren. Doch die Produkte, die am Ende des Prozesses herauskommen sollen, seien eben für Menschen gedacht, sagt Liao, und könnten auch nur in Teams – gemeinsam mit anderen Menschen – gestaltet werden.

## Mensch und Technik

„Ich selbst habe kräftig dazugelernt und bin mit der Zeit viel umgänglicher geworden: Als ich vor 15 Jahren aus China in Amerika ankam, schaute ich meinen Kommilitonen und Kollegen nicht in die Augen, so schüchtern war ich. Bis mir jemand gesagt hat, dass ich die meisten Leute damit irritiere. Ich habe auf die harte Tour gelernt“, erinnert er sich. Und genau das hält er für die effektivste Lernmethode. Auch wenn er sie seinen jungen Kollegen in Berkeley lieber ersparen möchte.

Die Jungforscher, die für ihn arbeiten, kommen vielfach von Elite-Universitäten – die Universität von Kalifornien in Berkeley etwa ist nicht weit von Liaos Büro entfernt. Die Top-Forscher sind das hohe Tempo des Silicon Valley gewohnt. „Die Menschen arbeiten hier Tag und Nacht“, sagt Liao. Ob das auch für ihn gilt? Da zögert er und sagt dann doch, in einem Lachen: „Ja, ich wohl auch. Und deshalb sage ich dem Forschungsnachwuchs: ‚Balance your life‘. Wenn die Leute zu früh ausbrennen, hat keiner etwas davon.“ Liao selbst hat inzwischen seine Freundin aus frühen Unitagen geheiratet – und mit ihr eine dreijährige Tochter. Das zweite Kind ist unterwegs.

Vor zwei Jahren wurde er von einem jungen Mann angesprochen, der ein Modell entwickelt hatte, wie die Zugangspunkte für WLAN in Räumen angebracht werden müssen, um die ideale Netzabdeckung zu gewährleisten. Zufällig hatte Liao kurz davor – wiederum von den Nürnberger

Kollegen – erfahren, dass einige Kunden händeringend nach solchen Lösungen für ihre verschachtelten Fabrikhallen suchen. Der junge Mann arbeitet inzwischen für Siemens, das fertige Produkt kam Anfang 2006 auf den Markt. Doch nicht immer ist Liao bei der Talentsuche auf den Zufall angewiesen, wie er betont: „Wir sehen Papiere von Konferenzen durch; wenn uns etwas interessiert, sprechen wir die Leute direkt an. Und inzwischen haben wir einen so guten Ruf, dass uns auch viele Ex-posees unaufgefordert zugesandt werden.“ Doch die spannenden Innovationen sind selten dabei. Irgendwie ist Liao in dieser Aufgabe wie ein Goldsucher, der Schlamm sieben muss. Seine Nuggets sind Ideen. Und manchmal ist nun Liao selber der Unbekannte, der einen talentierten Studenten aus dem Nichts anruft und einen Job anbietet.

## Lessons learned

### Raymond Liao's Empfehlungen für Innovatoren

- Wer einen Dokortitel erworben hat, ist zum kritischen Denken erzogen. Doch Achtung: Wer Ungewöhnliches zu früh zu kritisch zerredet, nimmt manch einer großen Idee ihre Chance.
- Man sollte auch die weniger glamouröse Arbeit an Innovationen auf sich nehmen, sein Ding bis zum Ende durchziehen. Wer seine Vision in großen Worten beschreiben kann, sollte auch bis zum Ende schuften und schwitzen können.
- Wer für komplexe Dinge begeistern will – und die meisten Innovationen erscheinen zunächst komplex –, der sollte die Dinge anschaulich machen. Konzeptstudien sind noch vor der Prototypenphase enorm wertvoll und hilfreich.
- Nur wer die geschäftliche Logik einer Firma versteht und Geschäftserfahrung sammelt, kann seine Forschungsarbeit konsequent auf den erwünschtesten Projekterfolg ausrichten.
- Man sollte erst einmal alle möglichen Anwendungsfelder einer technologischen Innovation in Betracht ziehen. Manchmal zündet eine spannende Idee ökonomisch an ganz unerwarteten Stellen.
- Balance your life. Wer nur noch arbeitet, der wird bald keine gute Arbeit mehr abliefern.
- Im eigenen Fachgebiet sollte man sich schon sehr gut auskennen, wenn man in einem Technologiebereich arbeitet – rein gar nichts kann das wettmachen.
- Jede Präsentation muss an ihr Publikum angepasst werden – denn wer Marketingfachleute mit technischen Finessen aus der Standardpräsentation langweilt, wird sie nicht begeistern und gewinnen können.
- Ein Innovationsmanager sitzt scheinbar zwischen allen Stühlen: Deshalb muss er die Rollen von Entwicklern, Produktmanagern und Vertriebsleuten im Rahmen eines Projektes gut verstehen und für jeden von ihnen angemessene Incentives bereithalten.
- Wer voll und ganz in der Forschung aufgeht, sollte sich auch einmal fragen, ob er mit Menschen genau so gut umgehen kann wie mit Ideen. Manchmal bringen uns Kommunikationstrainings erstaunlich weit.

## Der Knopf zum Abschalten

Und selbst? Seine Kraft zieht er vor allem aus dem Abstand zu seiner Arbeit. Allerdings gibt es viele Tage, an denen sie ihm nicht aus dem Kopf geht. Knifflige Probleme beschäftigen ihn, an denen er sich festbeißt. „Aber wenn dann die Familie mault, weil man nicht abschalten kann, merkt man recht schnell, dass es so nicht geht.“ Der „Knopf zum Abschalten“ ist für Gumbrecht die Musik. Gemeinsam mit einem alten Freund aus Schulbandzeiten spielt er Simon&Garfunkel-Songs auf der Gitarre – vor Publikum. Die beiden treffen sich alle zwei Wochen zum Üben. „Wir haben 25 Lieder im Repertoire, da muss man dran bleiben, damit die Texte und Arrangements sitzen.“ Wenn jemand anfragt, tritt das Duo auf, viermal pro Jahr, bei Bedarf auch öfter. Gumbrecht ist froh, dass es die festen Probestermine gibt, die ihn aus der Arbeit reißen. „Es gibt diese Tage, da denke ich – so ein Mist, heute proben, das passt mir überhaupt nicht.“ Wenn er dann aber nach den Proben nach Hause kommt, ist er wirklich entspannt. „Die Qualität der Arbeit leidet, wenn man zu sehr an der Arbeit klebt. Das gilt auch für die tägliche Arbeitszeit. Irgendwann nach 18 Uhr kann man sich nicht mehr wirklich konzentrieren – die Effizienz lässt nach. Und wenn man kein vernünftiges Familienleben hat, kann man am nächsten Tag im Büro auch nicht die volle Leistung bringen.“ Und noch etwas gibt ihm Rückhalt: Die Heimat ist

### Lessons learned

- Zuviel Freiheit bei der Arbeit kann verunsichern. Doch man sollte sie nutzen.
- Ohne Angst vor Fehlern arbeiten zu können, fördert die Kreativität.
- Rückschläge tun weh. Sie sind aber eine gute Chance für eine Neuorientierung.
- Wer erfolgreich kooperieren will, muss diplomatisches Geschick haben und vermitteln können.
- Ein klares Ziel ist für die tägliche Arbeit essenziell. Beispielsweise der Wunsch, ein kommerziell erfolgreiches Produkt zu entwickeln, das für die Allgemeinheit von Nutzen ist.

### Walter Gumbrechts Empfehlungen für Innovatoren

- Hartnäckig sein.
- Diplomatie an den Tag legen.
- Selbstkritik üben, immer wieder die eigene Arbeit hinterfragen und gegebenenfalls neue Ziele setzen.
- Bewusst Abstand zur Arbeit gewinnen und Erholungspausen einlegen.
- Kontrovers – mit Mut zum Widerspruch –, aber fair verhandeln.

higer sein wird, aber ähnlich kostengünstig bleiben soll. Der Abstand zu den Geräten aus deutscher Entwicklung und Produktion wird aber, was Funktionalitäten und Leistung betrifft, nach wie vor bestehen bleiben.

„Das macht Jun Kong nachdenklich: „Natürlich ist es der Traum eines jeden Forschers, am High-End zu arbeiten. Nur ist unsere Aufgabe eben eine andere Art der Innovation – und damit sind wir sehr, sehr erfolgreich.“ Aber wer weiß, was die Zukunft bringt? Im kommenden Jahr wird ein größeres Gebäude in Shanghais neuer Medical Zone eingeweiht, in das fast die gesamte in Shanghai ansässige Medizintechniksparte von Siemens einzieht. Man expandiert.

In China leben die Kunden von morgen: Um über zehn Prozent wächst der Medizintechnikmarkt jährlich, so schnell wie kein anderer auf der

zeigt ein Rundgang  
den Forschungs-  
20 und hochmoti-  
1, die in Forchheim  
zu unterscheiden.  
leich wieder einen  
, während er stolz  
streicht. Die haben  
nen sogar mehrere

halten sind, ist je-  
nuss sich manches  
bteilung zu holen  
ch lukrative Ange-  
der Wettbewerber  
Pudong ansässig,  
n guter Motivator

## Lessons learned

### Jun Kongs Empfehlungen für Innovatoren

- Immer die Kundenwünsche und den Kundennutzen im Blick behalten.
- Forschung und Innovation aus China kann enorm effizient und profitabel sein – funktioniert aber nur mit voller Unterstützung des Managements, auch aus der deutschen Zentrale heraus.
- Wer für innovative Produkte mit lokalen Zulieferern in China arbeitet, muss sehr genau auf die Qualität achten – da kann es unangenehme Überraschungen geben.
- Die besten Mitarbeiter anzuziehen, zu entwickeln und zu halten, ist in China besonders schwierig: Der Markt für hochqualifizierte Spezialisten ist teils leergefegt.
- In internationalen Projektteams müssen alle die gleiche Sprache sprechen – damit ist nicht nur Englisch gemeint, sondern eine gemeinsame kulturelle Basis. Stringente Prozesse können auf dieser Basis die Zusammenarbeit weiter fördern.
- Forschung abseits der Stammsitze internationaler Unternehmen zeigt weltweit beeindruckende Erfolge: Gibt man hier noch mehr individuelle Freiheiten und mehr Unabhängigkeit, kann das die Dynamik nur noch vergrößern.
- Challenge your People: Wer unterfordert, muss sich auf unterdurchschnittliche Leistungen einstellen.
- Lernen Sie Englisch: Nur wenn wir die Sprachbarriere einreißen, kann die Zusammenarbeit so fruchtbar sein, wie wir es uns vorstellen und wie es der Wettbewerb erforderlich macht.
- Vernachlässigen Sie nicht die Vorentwicklung – Produkterfolge wie Somatom Spirit setzen auf modernster Hochtechnologie auf, die Siemens nicht in den Schoß gefallen ist.
- Gehen Sie auch Ideen nach, die im ersten Moment verrückt klingen – man kann auf ungewöhnlichen Pfaden oft Besonderes zu Tage fördern. Wenn meine Mitarbeiter mit verrückten Ideen kommen, gebe ich für befristete Zeit schon mal ein limitiertes Budget.

sonat wandelt sich  
tlichen Treffen be-  
schließlich will ich  
ndern verantwort-  
blick haben.“ Im  
e in diesem Monat  
Die Leute reden in  
in das Gefühl, das  
mich da.“

Belohnungen: Wer  
auf der Ehrentafel  
1d Mitarbeiter klar  
arbeitet wird. Auch  
inem Monatslohn  
erhöht. Zur Freu-  
den Scheck erhal-  
1 wir ständig Moti-  
- ich bin hier, weil  
Jian Du bereits an  
utlich leistungsfä-

nens und die Welt

Job glücklich sind, leisten sie das Besondere, gehen die „Extra Mile“, die den entscheidenden Vorsprung vor dem Wettbewerb sichern kann.

## Teamspieler wertvoller als Superstars

Und damit sie auch künftig hervorragende Leute findet, gibt es Kopfpremien: Wer einen neuen Mitarbeiter vorschlägt, der dann auch angeheuert wird, bekommt zwischen 2.000 und 5.000 Dollar – dadurch spart sich SNC in vielen Fällen die aufwändigere und teurere Suche auf dem

### Lessons learned

#### Eve Aretakis' Empfehlungen für Innovatoren

- In hochdynamischen Märkten müssen die Entwicklungsabteilungen mit den Kunden engen Kontakt halten. Das spart Zeit und kann der entscheidende Vorsprung für den Markterfolg des Produktes sein.
- Nur wer das Geschäftsmodell des Kunden wirklich verstanden hat, wird Geld verdienen: Wer dem Kunden dagegen weder Kostensenkungspotenzial noch Umsatzsteigerung plausibel in Aussicht stellen kann, wird nichts verkaufen.
- Gute Ideen haben in großen Unternehmen schlechte Chancen, wenn sie zu bestehenden Portfolioprodukten in Konkurrenz treten – eine Ausgründung wie im Fall der SNC kann hier sehr hilfreich sein.
- Time to Market – also eine schnelle Umsetzung der Entwicklungsziele – ist heute enorm wichtig. Inkrementelle Prozesse und wiederum Kundennähe helfen hierbei.
- Für die Umsetzung innovativer Technologien in erfolgreiche Produkte ist es auch wichtig, einige alte Hasen an Bord zu haben – die kennen die bisherigen Regeln des Geschäfts und befruchten die Teams.
- Verlieren Sie nie die Marktchancen der eigenen Entwicklungen aus dem Blick. Der Innovator der Zukunft ist auch – zumindest teilweise – Geschäftsmann.
- Wer sich in Hauspolitik verstrickt, lähmt sich auf längere Sicht selbst. Wo man sich davon frei machen kann, sollte man es tun.
- Networking ist enorm wichtig. Wer mit jedermann ins Gespräch kommen kann, unabhängig von Alter oder Position, der verschafft sich und der Organisation riesige Vorteile.
- Wer sich selbst fremde Ideen zuschreibt, handelt extrem kurzsichtig – altmodische Chefs, die sich mit fremden Federn schmücken, demotivieren ihre Leute massiv.
- Was immer Sie tun – es sollte Spaß machen. Denn das ist ein hervorragender Indikator dafür, ob man das Richtige tut. Meist stimmen in diesem Fall nämlich auch die Leistung und das Ergebnis.

sensoren, die in  
ich 20 Millionen

## haltekraft

häftigt, die ihren  
e München. Dass  
ir den Geschäfts-  
nder, bei dem al-  
i einem Start-up  
agt sind, dass die  
i an Sturheit und  
bekamen Breh-  
lug. Der Entwick-  
stellers war sich  
Funktechnologie  
ukt realisieren.“  
es klar, nämlich  
Geschäftsmodell  
novation zur Rei-  
ende Stellung im  
uns unter Voll-  
ten unsere Funk-

Elektroinstalla-  
Lösungen – wie  
wordene Verhal-  
er bauliche Aus-  
lausel, dass bat-  
großer Erfolg für  
Marktsegment ist  
nzprojekten von  
erzeugen muss-  
laner, zu denen  
en und pflegen.  
ngsgebäude der  
; mit Hunderten  
t wurde. Insbe-  
mend am Markt  
Frankfurt schon

ns und die Welt

50 Stände Produkte mit unserem Logo, enabled by EnOcean“, berichtet Brehler stolz.

Bei diesem Erfolg fällt es kaum ins Gewicht, dass sich der ursprüngliche Zeitplan für die zweite Produktgeneration nicht einhalten ließ und die Markteinführung um neun Monate verschoben werden musste. „Dies hat natürlich weder uns noch den Gesellschaftern gefallen. Doch letztlich zeigt sich hier einmal mehr, dass ein Innovationsprozess in der Realität einfach anders aussieht als auf dem Papier. Für die Zukunft heißt es, daraus zu lernen, es besser zu machen und etwa die Phase der Markteinführung wesentlich realistischer zu planen“, sagt Brehler. Bei so viel Struktur und Engagement bleibt ihm nicht mehr viel Zeit für seine Familie, seine beiden Kinder und seine Hobbys wie Jogging, Bergwandern und Mountainbiking. „Alles ist auf die Minute durchorganisiert. Anders ist es gar nicht zu schaffen. Der Großteil meiner Energie fließt nun mal in die Firma. Im Vorfeld sollte man deshalb genau hinsehen, wenn man ins Team holt und mit wem man in den nächsten Jahren mehr

## Lessons learned

### Markus Brehlers Empfehlungen für Innovatoren

- Es dauert immer länger, als man glaubt.
- Man braucht einen Leitkunden, der sich an der Entwicklung beteiligt, denn nur das Feedback vom Markt ist wirklich nützlich.
- Durch Rückmeldungen wie „das funktioniert niemals“ darf man sich nicht ins Bockshorn jagen lassen.
- Insbesondere in Management-Meetings wird viel über Probleme gesprochen und wie man sie löst. Für die Motivation ist es enorm wichtig, auch Dinge aufzuzeigen, die gut gelaufen sind.
- Selbst die perfekte Führungskraft, die ihre Mitarbeiter mitreißt, reicht nicht aus für eine dauerhaft gute Stimmung im Unternehmen. Letztlich ist der Geschäftserfolg der beste Motivator.
- Da es immer länger dauert als gedacht, sollten Sie immer einen Plan B haben.
- Bringen Sie möglichst schnell ein vermarktfähiges Produkt auf den Markt, wobei gilt: Geschwindigkeit vor Perfektion.
- Machen Sie sich schnell einen Namen und etablieren Sie eine Marke. Die Bewerbung um Auszeichnungen und intensive Pressearbeit sind hier neben einer guten Internetpräsenz ausschlaggebend.
- Raus zum Kunden! Jeder Kontakt ist eine Chance. Niemals ein Nein akzeptieren, oft heißt es nur „jetzt (noch) nicht“. Man braucht eine gehörige Portion an Durchhaltevermögen, Sturheit und Optimismus.
- Es sollten nur Menschen in einem Start-up arbeiten, die positiv in die Zukunft blicken und akzeptieren, dass die Firma ihr Leben prägt.

Ein Meer von Energie

um Denken, für  
Alltagsgeschäft  
ch die kreativen

ng ins Tagesge-  
ndigkeiten und

rtomographen.

den in Kleinse-

n. Rund 30 Pro-

nreiter ist nach

teil – insbeson-  
CT-Markt noch

n zehn Prozent

n bedenkt, dass

r größte Beweis

Tatsache, dass

zwischen Com-

en. „Das strahlt

r muss sich mit

h damals noch

in Kosten- und

eit doch unge-

h eine gewisse

Überblick über

formatik. „Man

s ja nicht ganz

abe das Detail-

haltung zu ent-

ine Arbeit und

frieden, wenn

## Lessons learned

### Thomas von der Haars Empfehlungen für Innovatoren

- Damit eine Innovation erfolgreich ist, muss man exakt wissen, was der Kunde wünscht.
- Erst durch enge Kooperation mit dem Kunden kann das richtige Produkt entstehen.
- Sollte eine Entwicklung einmal in die falsche Richtung gelaufen sein, lässt sich durch gezielte Förderung vieles ausbügeln.
- Wirklich gute Ideen kommen von wenigen Mitarbeitern – realisieren lassen sie sich aber nur im Team.
- Gute Innovatoren brauchen Freiraum.
- Schaffen Sie Freiräume für kreative Mitarbeiter.
- Verwenden Sie viel Mühe auf die Suche nach innovativen Mitarbeitern.
- Stärken Sie gezielt Kernkompetenzen.
- Kooperieren Sie – wo immer sinnvoll – mit Kunden und anderen Geschäftsgebieten.
- Haben Sie Freude an Ihrer Arbeit.

„Wisst ihr eigentlich, dass bei einer kompletten 3D-Abbildung des Herzens Gigabyte an Daten anfallen, und könnt ihr euch vorstellen, welche mechanische Belastung es für die Komponenten bedeutet, wenn die Gantry dreimal pro Sekunde um den Patienten rotiert?“ fragt Walter am Ende seiner Geschichte in die Runde, und ohne eine Antwort abzuwarten fährt er fort: „So ein Gerät ist ein wahres Sammelsurium an neuesten Techniken. Röntgentechnik, Bildverarbeitung, Materialforschung, Elektronik, Software ... über all das muss jemand wie Thomas von der Haar den Überblick haben, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Da ist die breite Physiker Ausbildung schon eine große Hilfe – und natürlich die Tatsache, dass er selber als Innovator tätig war und auch die Details der Geräte gut kennt.“

„Und zugleich zeigte er, wie man sehr strategisch vorgeht, Kernkompetenzen definiert und das entsprechende Know-how aufbaut“, sagt Christin an. „Zudem muss er fähig sein, die Entscheidungen immer mal wieder zu hinterfragen und notfalls auch zu korrigieren. Und er braucht ein gutes Gefühl dafür, wie man kreative Köpfe am besten in die Projekte einbindet, mit den richtigen Freiheitsgraden, um Ideen zu entwickeln, und genügend Realitätsbezug, dass die Ideen auch zu marktfähigen Produkten werden können.“

Wochen alt. Er  
ter und Tübin-  
r University of  
mal denke ich,  
Schwester auf  
icht ist es aber  
zu wollen.“

## Lessons learned

### Tilo Messers Empfehlungen für Innovatoren

- Innovation bedeutet stets Veränderung – manchmal auch mit Gegenwind.
- Hindernisse, weil oft intern, können aus eigener Kraft überwunden werden.
- Nur die komplettesten Ideen setzen sich durch.
- Ideen reifen besonders gut in einer geschützten Umgebung heran.
- Der erfolgreiche Übergang eines Prototypen in die raue Organisationswirklichkeit benötigt unternehmerische Unterstützung.
- Holen Sie von Anfang an das oberste Management mit ins Boot.
- Schaffen Sie ein Innovationsbudget vor allem für radikale Innovationen.
- Setzen Sie in Ihren Innovationsteams auf Persönlichkeiten mit unterschiedlichem kulturellen und fachlichen Hintergrund.
- Behalten Sie immer die Geschäftsrelevanz im Blick, vor allem bei technologisch getriebenen Ideen.
- Bringen Sie glänzende Ideen durch aktive Betreuung voran.

liche Unternehmenskultur. Die Aufgabe ist gewaltig: „Letztlich geht es um mehr Lebensqualität und Sicherheit – und um Produktivitätssteigerung durch einen effizienten Einsatz der IuK-Technologien. Wir wollen zeigen, dass das funktioniert“, sagt er in seinem ruhigen Tonfall.

Wieder geht es darum, Veränderungen anzustoßen. Kein Zweifel, auf diesem Gebiet hat Tilo Messer große Erfahrung.

„Der Ansatz ist natürlich naheliegend, durch eine übergreifende Steuerung im Innovationsmanagement die richtigen Leute zusammenarbeiten zu lassen“, sagt Christian. „Ebenso die Idee, durch regelmäßige Innovationstreffen in verschiedenen Ländern mit interdisziplinären Teams Neues zu generieren und diese Innovatoren dann mit einem gewissen Grundkapital auszustatten. Das Schwierige ist nur, die richtigen Ideen herauszufiltern und die richtigen Leute zusammenzubringen.“

„Schade nur“, meint Walter trocken, „dass dieses Innovationsmanagement vielleicht zu spät gestartet ist, um für den Bereich Communications noch wesentliche Erfolge einfahren zu können. Aber da lagen die Probleme wohl auf ganz anderen Feldern und reichten schon etliche Jahre zurück...“

John kann dies nur bestätigen: „Ja, hier liegen einfach die Grenzen des Innovationsmanagers. Er kann innovationsfreundliche Strukturen mitgestalten, aber die Geschäfts- und Produktstrategie ist nun mal die Aufgabe des Topmanagements. Matthias, wie fändest du übrigens die

se Arbeit, die gut zur weiblichen  
ch die Männer ihre Stärken: Sie  
gsweise ein. Den größten Erfolg  
: die kann das Software-Center  
rbeiter sind Frauen.

iplomierten Elektroingenieurin  
tragen, nachdem sie „alle Kar-  
derem als technische Leiterin,  
n. Ihren Aufstieg an die Spitze  
: internationale Ausrichtung zu  
jungen Jahren als internatio-  
trum etabliert: Es ist zuständig  
chen Projekten in Europa, dem  
n Vordergrund steht dabei, den  
ften oder den Siemens-Berei-  
g zu verschaffen“.

agerin, die ihr Team kontinu-  
oanna Ekaterinidi von Innova-  
: Produkte. „Innovation ist die  
nnen einer ‚Lücke‘, also eines  
s“. Der Bedarf, erklärt sie, kann  
uen Produkten und Dienstleis-  
der auch in Richtung Effektiv-  
esse resultieren. „Vor allem die  
infach zu erzielen. Sie ist nur  
jektiven Selbstbewertung und  
ien“, betont sie.

## die Kreativität

Ekaterinidi darum, eine inno-  
n und „diese zu pflegen, damit  
fordert wird, das Interesse an  
dem Unternehmen identifizie-  
te neben Auftragsentwicklun-  
gionalen und internationalen  
tionen vorantreiben: mit der  
ammenarbeit mit lokalen und  
Universitäten, oder mit inno-  
für den internationalen Markt

Die offene Kommunikation gehört zu der von ihr geschaffenen Inno-  
vationskultur: Im Software-Center ist es ganz selbstverständlich, dass  
die Leiterin bei internen Workshops Ingenieure, Forscher, Techniker,  
Vertrieb und Kunden an einen Tisch holt und „Communities“ bildet.  
Mittlerweile hat niemand mehr Hemmungen, beim „Brainstorming“ sei-  
ne Gedanken laut auszusprechen. „Die Leute müssen lernen, frei ihre  
Gedanken zu äußern. Sie sollen sich nicht schämen, etwas zu sagen. Es  
gibt nichts Dummes oder Falsches“, ermutigt Ekaterinidi ihre Mitarbei-  
ter und fordert sie auf, sich das Prinzip der Einfachheit zunutze zu ma-  
chen. „Wir denken manchmal zu kompliziert. Die einfachsten Lösungen  
sind oft die besten.“

So haben ihre Mitarbeiter unter ihrer Führung gelernt, zu diskutie-  
ren und auch Überzeugungsarbeit zu leisten, wenn sie auf Hindernisse  
stoßen. „Man muss in der Lage sein, den erwarteten Nutzen klar und  
deutlich wiederzugeben. Und man muss von der Idee überzeugt sein  
und den starken Willen haben, sie umzusetzen“, sagt die Siemens-Ma-  
nagerin, die Menschen bewundert, die ihre Leistungen nicht allzu laut  
hinausposaunen. Letzteres hat Tzoanna Ekaterinidi auch nicht nötig,  
die Erfolge sprechen für sich: Dass Siemens in der Region eine führen-

### Lessons learned

- Innovation ist die Umsetzung einer Idee, die aus dem Erkennen einer Lücke ent-standen ist, in etwas Fassbares.
- Innovation ist nicht nur ein Produkt, sie kann ebenso einen Prozess oder einen Service betreffen.
- Das Generieren von Innovationen ist ein geistiger Prozess. Man muss ihn durch Anreize ständig füttern und pflegen.
- Hürden lassen sich durch starken Willen, geeignete Strategien, Teamarbeit und offene Kommunikation überwinden.
- Bei seiner Innovationsstrategie sollte ein globales Unternehmen unbedingt die Regionen mit einbinden, denn nur diese kennen die Bedürfnisse des Endkunden vor Ort.

### Tzoanna Ekaterinidis Empfehlungen für Innovatoren

- Lernen Sie laut und frei zu denken.
- Bilden Sie Communities mit unterschiedlichen Betrachtungsweisen und gleichen Zielen.
- Arbeiten Sie eng mit dem Vertrieb und dem Marketing zusammen, nur so erfahren Sie, was der Markt wirklich will.
- Lassen Sie den Informationsfluss nie abreißen, kommunizieren Sie ständig miteinander.
- Schulen Sie Ihre Beobachtungsfähigkeit. Nehmen Sie beispielsweise die Natur als Vorbild: Suchen Sie nicht immer nach komplizierten Lösungen. Aus den einfachsten Ideen können die besten Innovationen entstehen.



Energieeinsparungen von etwa 1,5 Milliarden Dollar erzielt, mit zweistelligen Wachstumsraten pro Jahr.

Beeindruckende Zahlen. Eines möchte Ulrich Brickmann als Fazit noch mitgeben: „Unser Beispiel hat gezeigt, das sich frühe Weichenstellungen für Unternehmen lohnen. Ich kann daher Firmen nur ans Herz legen, Mut zu beweisen und ihren Mitarbeitern den Freiraum zu geben, kreativ und innovativ zu sein. Dann sind sie nicht mehr zu bremsen.“

#### Lessons learned

#### Ulrich Brickmanns Empfehlungen für Innovatoren

- Man braucht eine Vision, muss über den Tellerrand hinaussehen, neue Wege gehen und den Mut haben, auf ganz neue Lösungen zu setzen. Nicht nur an morgen, sondern auch an übermorgen denken. Sonst hat man als Unternehmen nur eine begrenzte Lebensdauer.
- Dafür braucht man innovative und kreative Mitarbeiter, denen man Freiraum zum Experimentieren lassen muss. Denn Innovationen kann man nicht in starren Prozessen vorschreiben.
- Sind bei einem neuen Geschäftsmodell oder einer neuen Dienstleistung viele neue Technologien zu integrieren, braucht man dafür auch ein neues Projektmanagement.
- Sinnvoll kann es sein, erfahrene Mitarbeiter eine Zeit lang aus dem operativen Geschäft herauszunehmen und in der Zentrale arbeiten zu lassen – und umgekehrt. Der gegenseitige Austausch befruchtet beide Seiten.
- Hat ein Team eine gemeinsame Vision, ist es nicht mehr zu bremsen.
- Bauen Sie festgeschriebene Strukturen, zu viel Bürokratie und Hierarchien ab, sie behindern Innovationen.
- Vermeiden Sie kurzfristiges Denken, es ist tödlich. Innovationen entstehen oftmals erst in mehrjährigen Prozessen, da sie Zeit zum Reifen brauchen.
- Wer auf eine neue Energiedienstleistung setzt, muss Generalisten statt Spezialisten zur Umsetzung ganzheitlicher Lösungen einsetzen.
- Die Mitarbeiter müssen den Freiraum erhalten, sich zu entfalten.
- Leitende Manager müssen langfristig denken können und dürfen – und auch den Mut dazu haben.

men, dass ein Bereich nicht sofort ringende Innovation ausschöpfen bersteht. Auch da wissen sich die Ressourcen immer irgendwie geale oder EU-Fördermittel. Oder wir der Siemens AG Österreich. Damit a und Machbarkeitsstudien finan- clärt Hribernig.

an antreibt. Wenn etwa in ein paar setzt werden, um bei Sportveran- ss den Andrang der Gäste in den un stammt die Lösung dafür mit Center. Die Universal Studios bei- 10.000 Menschen besucht. Inhaber r abgefertigt: Die Verbindung von schleunigt und erleichtert ihnen nd einer der ersten Anwender für den folgen.

er reichen noch weiter. Über eine deoaufnahmen der Eingangsbe- en. Hier geht es einerseits darum, zu entdecken. Andererseits soll "tau" melden, so dass die Verant- öffnen können. Auch bei Messen, die Besucherströme optimieren. en werden Menschenströme auf- chende Algorithmen ausgewertet. rung, welches Ausstellungsstück rote Markierung zeigt viele Men- t, die Exponate besser zu platzie-

h reizt, „eine gute Idee selbst zu a habe, der sie versteht, aufgreift rig nicht sein: Schließlich steuert er. Natürlich ist er daher ständig id Ferien sind für seine Frau und len Fahrradtouren gemacht und r am Tag bewältigt. Seinem Nach- sich zu beweisen. Dies gilt auch r vor allem Mentor und Betreuer iche Unterstützung vermisst. Es i genommen hat. Und so bin ich

mit meinen innovativen Ideen ein paar Mal auf die Nase gefallen“, be- richtet er.

Diese Aussagen machen deutlich, dass er längst die Rolle des Erfinders hinter sich gelassen hat: Er ist wohl eher der klassische Innovationsma- nager. Dieses Wort hört er allerdings nicht so gerne. Das klingt, sagt er, als ob er nur dafür da sei, Ideen zu sammeln und Prozesse am Leben zu erhalten. Nein, Gerd Hribernig sieht sich viel eher als Steuermann, der die Innovations-Schiffe dirigiert und sicher zum Ziel führt.

## Lessons learned

### Gerd Hribernigs Empfehlungen für Innovatoren

- Technik allein macht noch keine Innovation. Das neue Produkt oder System muss auch einfach zu bedienen sein und zur Infrastruktur des Kunden passen.
- Es ist wichtig, an die Zukunft zu denken und zu antizipieren, wo der Kunde in fünf Jahren sein wird.
- Man muss das Gefühl dafür entwickeln, wann der richtige Zeitpunkt ist, um mit einer Entwicklung auf den Markt zu kommen.
- Die Stärken des Konzerns muss man nutzen und mit dem Wind segeln.
- Kritiker muss man einkalkulieren, deshalb Frust nicht zulassen und langen Atem bewahren.
- Fragen Sie sich bei Ihrer Innovation immer als erstes, ob es nicht eine einfache technische Alternative gibt.
- Suchen Sie Unterstützung im Management.
- Heben Sie nicht ab, formulieren Sie Ihre Ideen einfach und verständlich.
- Verlassen Sie sich nicht auf einen einzigen Plan, hinterlegen Sie einen Plan B in Ihrer Schublade.
- Bewahren Sie Ihre Flexibilität, um auf Änderungen von außen reagieren zu können.

„Der Innovationsmanager als Steuermann“, sinniert Matthias, „das ist gar kein schlechtes Bild. Es bringt nichts, gegen den Wind ansegeln zu wollen, sondern man muss die Kraft des Windes für seine Zwecke nutzen – also die Stärken des Konzerns ebenso wie den Wind der Veränderung auf den Märkten. Ein Lieblingspruchwort von Professor Claus Weyrich, der bis Herbst 2006 die zentrale Siemens-Forschung leitete, war: „Wenn der Wind der Veränderung bläst, bauen die einen Schutzhütten und die anderen Windmühlen! Ich würde lieber zu den Windmühlenbauern gehören.“ „Willkommen im Club der Innovatoren“, schmunzelt Bao Jun. „Das klingt nach der Weisheit des Ostens, die da aus dir spricht.“

zwar sehr erfolgreich, doch letztlich sei eine griffige Vision mindestens so wichtig wie der Prozess. „Die Identifikation mit dieser Vision muss eine Führungskraft jeden Tag vorleben, dann klappen auch die Abläufe.“

Dass Bernd Montag bereits im Alter von 35 Jahren zum Leiter eines Geschäftsgebiets berufen wurde, das einen nicht geringen Teil des Gewinns von Siemens erwirtschaftet, zeugt von dem großen Vertrauen, das seine Vorgesetzten in ihn haben. Die eigenen Stärken einzuschätzen sei immer schwierig, findet Montag, aber eine sei wahrscheinlich die Fähigkeit, den Blick fürs Wesentliche zu haben und die Lust, Kompliziertes zu vereinfachen und zu erklären. Da seinen theoretische Physik und Marketing gar nicht so verschieden. Auch die Naturgesetze seien im Kern doch ganz einfach – und so seien es auch die Regeln des Marketings.

## Lessons learned

### Bernd Montags Empfehlungen für Innovatoren

- Am Anfang einer Innovation steht meist ein Pflichtenheft zu Technik und Kosten. Was oft fehlt, ist eine Vision, die Kunden anspricht und die die eigenen Mitarbeiter mitreißt.
- Die Kommunikation von Innovationen orientierte sich bisher an technischen Details. Dabei sollte sie viel stärker abstrahieren und in griffigen Slogans den Kundennutzen klarmachen.
- Bei Computertomographen ging es bislang vor allem um die Erhöhung der Zeilenzahl. Welche Eigenschaften aber für Ärzte und Patienten wirklich wichtig sind (zum Beispiel eine kurze Messzeit), erfährt man nur, wenn man mit den Betroffenen spricht.
- Der Mut zu ungewöhnlichen Lösungen wie Tim oder Dual Source CT und zu einer offensiven Kommunikation werden rasch mit einem steigenden Marktanteil belohnt.
- Wichtig für den Innovationsprozess ist, dass die Beteiligten miteinander reden. Ein zu enges Korsett würgt den Prozess eher ab, als dass es seinen Fortschritt fördert.
- Arbeiten Sie mit daran, dass Innovation und Kommunikation eine Einheit bilden – wie das Yin und Yang in der chinesischen Philosophie.
- Versuchen Sie stets, mit einer Innovation einen neuen Trend zu begründen.
- Die Kommunikation muss schon am Beginn des Innovationsprozesses einsetzen und immer mitberücksichtigt werden.
- Bei der Kommunikation und der Innovation immer an das KISS-Prinzip denken: Keep it simple and stupid.
- Pflegen Sie gute persönliche Kontakte zu den Kunden.

Motivationsprogramme gibt es in Schotts Arbeitsumfeld nicht, alle arbeiten gerne hier. Solche Programme brauche man, wenn es bergab gehe. Doch unter Schotts Regie geht es seit gut zwei Jahrzehnten bergauf. „Machen wir uns nichts vor“, sagt Schott: „Erfolg ist und bleibt der größte Motivator.“

#### Lessons learned

#### Thomas Schotts Empfehlungen für Innovatoren

- Die Kunden lieben Einfachheit. Deshalb richtet man die Produkte nicht am technisch Möglichen aus, sondern an den Bedürfnissen der Kunden.
- Eine kontinuierliche Innovation kann langfristig erfolgreicher sein als eine geniale Idee alle zehn Jahre – zumindest ist das in der Automatisierungstechnik so, wo die Kunden den Innovationstakt vorgeben.
- Weil man nicht genau vorhersagen kann, welche Wünsche die Kunden in zehn Jahren haben, muss man alle relevanten Technologien beherrschen – sei es im eigenen Haus oder mit Partnern zum Beispiel an Universitäten.
- Wirtschaftlichen Erfolg hat man vor allem mit Produkten, die man ohne Anpassung in aller Welt verkaufen kann.
- Erfahrene Mitarbeiter sind extrem wichtig in einem Geschäft, das vor allem von guten Kundenbeziehungen lebt. Deshalb ist es wichtig, gute Leute auch länger an das Geschäftsgebiet zu binden.
- Hören Sie immer auf die Kunden, vor allem auf die wichtigen Leitkunden.
- Verfolgen Sie eine Gesamtstrategie und verzetteln Sie sich nicht in Details.
- Ersetzen Sie die eigene Technologie beziehungsweise die eigenen Produkte, bevor es die Konkurrenz tut.
- Handeln Sie schnell, denn Time-to-Market ist heute entscheidend für den Erfolg.
- Setzen Sie auf Erfahrung und wechseln Sie Ihre Mitarbeiter nicht ständig aus.

„Wow – über Jahrzehnte hinweg mit Innovationen ständig Marktanteile hinzugewinnen, das muss man erst einmal schaffen!“ ruft Mathias begeistert. „Neben dem Prinzip der einfachen Bedienung ist wohl vor allem das ständige Erfragen underspüren von Kundenbedürfnissen und Markttrends das Geheimnis hinter diesem Erfolg. Bei 2.000 Vertriebspezialisten mit täglichem Kundenkontakt kommt da schon einiges an zusätzlichem Input zusammen – aus einer Vielzahl von Branchen. Und eine Mannschaft von

lertruppe – inzwischen hat er nochmals den Job gewechselt und leitet nun die Abteilung Software & Engineering bei Corporate Technology, der zentralen Siemens-Forschung. Auf die Frage, welche Eigenschaft ihn wohl am meisten auszeichnet, antwortet er: „Ich denke, das ist meine Hartnäckigkeit. Mich von einer Idee abzubringen, das ist so ziemlich unmöglich.“

#### Lessons learned

#### Manfred Wanglers Empfehlungen für Innovatoren

- Wer eine Idee durchsetzen will, braucht gute Argumente.
- Eine schützende Hand macht es leichter, Ideen auch in einer schwierigen Phase final durchzusetzen.
- Probleme müssen messerscharf benannt und offen diskutiert werden – nur so kann man Veränderungen herbeiführen.
- Nur mit einem guten Team kann man vorankommen.
- Bedenkenträger gibt es immer.
- Sorgen Sie bei der Zusammenarbeit für Transparenz.
- Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter ernst.
- Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter.
- Fordern Sie Engagement.
- Arbeiten Sie hart, wenn das geboten ist.

Als Johns Erzählung endet, meint Walter: „Auch hier gelten wohl ganz ähnliche Erfolgsfaktoren wie bei Thomas Schott: das frühzeitige Erspüren von Markttrends und Kundenbedürfnissen und ein herausragendes Team, das mit Leidenschaft bei der Sache ist.“ Mathias nickt, „Und nicht zu vergessen, ein auf seine Art charismatischer Teamleiter, der – mit Unterstützung des Topmanagements – hartnäckig für seine Überzeugungen missionieren geht und es auch versteht, das Beste aus seinen Leuten herauszuholen.“

Bao Jun sieht das genauso: „Es ist eine enorme Leistung, nicht nur die Entwickler aus Deutschland bei der Stange zu halten, sondern auch die Mitarbeiter aus anderen Kulturkreisen optimal zu integrieren. Das hat er wunderbar gemacht...“

Christian lacht: „Wochenendausflüge für die indischen Kollegen, ein Entwicklungsbüro in den USA, das die Inder dort auffängt und verhindert, dass sie abwandern, und dann das indische Abonnementessen in Erlangen und die Team-Pizza-Meetings. Klasse! A propos Essen: Auch ich hätte nichts

oftware, dann haper-  
Sortierer vor Ort im  
ie fatalen Folgen ei-  
t immer gewappnet.  
verteil- und Nachsen-  
ind die Auslieferung  
atz aus diesem Mam-  
gen für Siemens auf  
len Kunden USPS ist  
mit jährlich mindes-  
unden, die Postboten  
innvollere Aufgaben  
funktion im dreistelli-

insbesondere denen,  
: „Vor allem weiß ich  
zu behalten. Es geht  
enn es noch so düs-  
chon viel früher ge-  
Studium zum Wirt-  
hatte, verunglückte  
nutzen, in den USA  
bei seinen Eltern, in

Schritt in die USA,  
Elite-Uni gegangen,  
s forschen, statt mit  
bauen, das er selbst  
ich auch in anderen  
kanische Post etwas  
ekarrt und geflogen  
elt.

uchtraketen, die zu  
us in den Himmel  
nderes machen, am  
en Berge“, sagt Sei-  
reizen? „Wenn mich  
is marode amerika-

um Milliardenmarkt

nische Stromnetz sanieren wollen oder die bemannte Marsmission  
managen“, frozelt er – offenbar hält er beides für ähnlich große und  
schwierige Projekte wie die Unterstützung des US Postal Service. Inzwi-  
schen ist er fast mehr in der amerikanischen Kultur zu Hause als in der  
deutschen, auch seine Frau kommt aus den USA: „Inzwischen spreche  
ich wahrscheinlich besser Englisch als Deutsch“, sagt Seidel über sich  
selbst.

## Lessons learned

### Gert Seidels Empfehlungen für Innovatoren

- Wenn es um Projekte geht, bei denen Kundenlösungen entstehen sollen, geht eine gute Kenntnis des Geschäftsmodells und der Prozesse des Kunden über alles: Sonst wird nichts aus dem Geschäft.
- Um die nötigen Informationen zu sammeln, darf man sich auch ruhig bei Recherchen im Feld die Finger schmutzig machen – selbst als hochrangiger Projektmanager.
- Für solche Projekte gilt: Zum Top-Level-Management müssen von Anfang an enge Beziehungen bestehen. Wer die Kontakte nur auf der Arbeitsebene pflegt, riskiert, bei Problemen – mit denen man immer rechnen muss – in geschäftskritische Schwierigkeiten zu geraten.
- Wer sich in Führungsaufgaben nur qua seiner Position behaupten will, wird scheitern. Den Respekt der Mannschaft und des Kunden verdient man sich mit seiner individuellen Leistung: sowohl bezüglich des Fachwissens als auch der Fähigkeit zu vermitteln – auch kulturell.
- Im Projektgeschäft lohnt es sich, vorab zu investieren, wenn man von seiner Lösung überzeugt ist: Das Anfangsinvestment für PARS von rund 17,5 Millionen Dollar entsprach in etwa dem damaligen Jahresgewinn.
- Finden Sie genau heraus, was der Kunde eigentlich will, auch wenn er anfangs meist etwas nebulös in seinen Anforderungen bleibt. Denn selbst, wenn alle Vertragsdetails erfüllt sind, wird er unglücklich sein, falls er am Ende nicht bekommt, was er sich vage vorgestellt hat. So eine Situation ist immer schlecht für Folgeaufträge.
- Großprojekte lassen sich oft nur schwer steuern. Hier empfiehlt es sich, die Komplexität herunterzubrechen, indem man kleine Arbeitspakete definiert und kontrolliert (Earned-Value-Methode) – damit sie vom Projektmanagement und Controlling noch überblickt werden können. Damit wird überhaupt erst ein effektives Frühwarn-System möglich.
- Balance your life. Wer vor lauter Arbeit krank wird oder ausbrennt, nutzt seiner Firma und dem Projekt nicht.
- Never give up. Auch wenn es ganz düster aussieht, die Welt dreht sich weiter. Diese Einstellung war auch für den Erfolg des PARS-Projekts entscheidend.
- Seien Sie ehrlich zum Kunden. Erzählen Sie ihm keine Märchen, erfinden Sie nicht tausend Ausreden, wenn etwas noch nicht rund läuft. Denn das würde der Glaubwürdigkeit schaden und das Vertrauen zerstören.

nicht offen ist für neue Ideen. Meine tägliche Arbeit aber – Ideen entwickeln und umsetzen – hat mich noch nie gestresst, auch wenn ich natürlich keine 40-Stunden-Woche habe.“ Er hat das Motto verinnerlicht: „Eine Meile weiter gehen als andere.“

## Lessons learned

### Rudolf Bitzingers Empfehlungen für Innovatoren

- Es gibt immer Bedenkenträger. Deswegen muss man klar herausarbeiten, welchen Wert eine Innovation für den Kunden hat. Sonst hat man keine Chance, sich durchzusetzen.
- Eine Idee sollte man nicht vollständig aus der Hand geben, sondern im Projekt involviert bleiben und über die Richtung weiter mitentscheiden. Denn der Ideengeber ist als Motivator wichtig für die Projektmitglieder.
- Die Akzeptanz in den obersten Führungsetagen ist unerlässlich – für die Finanzierung und als Rückendeckung.
- Seine Idee muss man in einfachen Worten jedem verständlich machen können – vom Vorstand über den Kaufmann bis zum Marketing-Mitarbeiter. Auch wenn man dabei technische Details schon mal ungenau darstellen muss – was Techniker sehr schwer fällt. Wenn die Idee aber nicht verstanden wird, erhält man auch keine Unterstützung.
- Ein Unternehmen darf sich nie auf seinen Erfolgen ausruhen, sondern muss immer innovativ bleiben. Wie das geht? Die Geschäftsleitung muss stets ein offenes Ohr für Innovationen haben. Innovationsprojekte dürfen nicht in der Zentrale zerredet werden, sondern müssen in den Regionen mit wichtigen Kunden starten, die am Puls der Zeit sind. Und die Zusammenarbeit mit anderen Firmen und Lieferanten bei neuen Technologien sollte man als Chance begreifen.
- Innovationen sind letztlich nicht planbar. Im Gegenteil entstehen sie oftmals gerade aus Chaos. Deswegen muss man Menschen Freiheit geben, damit sie innovativ sein können. Man kann sie nicht in einen Prozess integrieren und sagen: Jetzt seid innovativ. Ideen entstehen nicht auf Knopfdruck, sondern aus Inspiration – wie in der Musik.
- Man muss neugierig bleiben, über den Tellerrand hinausblicken, andere Gebiete kennenlernen und verstehen.
- Man muss von der eigenen Idee überzeugt sein. Sonst kann man niemand anderen überzeugen. Gegen Zweifler und Bedenkenträger muss man für seine Idee kämpfen.
- Eine Idee ist gut und schön, man muss aber auch ein Gefühl dafür haben, ob sie sich verkauft. Ihr Wert muss allen Beteiligten klar sein, der Return on Investment (ROI) nicht zu fern in der Zukunft liegen.
- Deswegen hat man am besten bereits einen oder mehrere Kunden in petto, die man von Anfang an in das Projekt einbezieht. So überzeugt man auch das Management. Je höher die Entwicklungskosten sind, desto mehr Leitkunden sollte man haben.

## Lessons learned

- Traue deinen Bauchentscheidungen – ihr Fundament sind viele Branchengespräche und Einzelwahrnehmungen auf Messen und im Gespräch mit Kunden.
- Erfinden und ein neues Produkt entwickeln reicht oft nicht. Man muss auch die anderen Marktteilnehmer weiterbilden und mitwachsen lassen.
- Ein Markt muss reifen können – Kurzatmigkeit ist Gift für Innovation.
- Ein Führungsstil mit Freiheiten macht Innovation möglich.
- Wettbewerber sind oft die beste Anregung für Innovation.

## Franz-Josef Bierbrauers Empfehlungen für Innovatoren

- Verfolgen Sie ohne Rücksicht auf Ihre persönliche Karriere innerhalb eines Unternehmens die Idee, von der Sie überzeugt sind. Schöpferische Zerstörung ist der Motor der Wirtschaft – lieber selbst Innovationen vorantreiben, als auf die Konkurrenten warten.
- Bringen Sie viel Fleiß, Beharrlichkeit und Begeisterung für die Innovation auf, denn nur dadurch sind auch Entwickler, Management, Vertrieb und Kunden zu überzeugen.
- Nutzen Sie die Kunden; sie sind oft Verbündete und die eigentlichen Treiber der Innovation.
- Lassen Sie sich auch durch kleine Erfolgsergebnisse in der Entwicklung oder beim Vertrieb aufbauen; sie helfen, Durststrecken zu überwinden.
- Verlieren Sie bei Prognosen rund um die eigene Innovation nie die Glaubwürdigkeit gegenüber Ihren Mitarbeitern, dem Management und den Kunden aus den Augen.

„Habe ich das richtig verstanden: Franz-Josef Bierbrauer verantwortet das Geschäft mit der Allgemeinbeleuchtung, also auch den klassischen Glühlampen?“, fragt Christian. „Stimmt genau“, antwortet John. „Und statt die LED-Lampe zu bekämpfen, die ja eine Konkurrenz für die klassischen Lichtquellen ist, nimmt er sie in sein Portfolio auf, um sie weiterzuentwickeln und in den Markt zu pushen?“, Punktgenau getroffen. Ein erfolgreiches Geschäft führen und gleichzeitig Innovationen vorantreiben, die das eigene bisherige Geschäft ablösen könnten – das ist für mich echte Führungsstärke.“

„Leadership by Innovation“, wirft Stacey ein. „Übrigens: Erinnerst ihr euch an unsere Diskussion über Kunden, die vielleicht noch nicht reif für ein neues Produkt sind? Selbst hierfür hat Franz-Josef Bierbrauer eine Lösung gefunden: Bei der Einführung der Niedervolt-Halogenlampen

hat er einfach eine Firma gegründet, die Installateure und Architekten berät und weiterbildet – er hat also nicht nur ein neues Produkt in die Läden gebracht, sondern gleich auch noch den Markt und einen wichtigen Teil der Nachfrage für seine Innovation selbst geschaffen.“

„Meine Lieben, wenn das kein Schlusswort ist.“ John steht auf. „Ich sehe gerade, dass nun die Flugsperre wieder aufgehoben ist – ein perfektes Timing.“ „Aus meiner Sicht hat sich dieser ungeplante Aufenthalt sehr gelohnt“, sagt Christian. „Vielen Dank an euch alle. Ich habe eine Menge darüber gelernt, wie man von einer guten Idee zu Milliardenumsätzen kommen kann. Und ich sehe schon einige Ansätze, wie wir bei einem Projekt in unserem Bereich weiterkommen können, das derzeit auf Eis liegt, weil es angeblich unser bestehendes Geschäft bedrohen könnte...“