

„Kreative Köpfe und Vielfaltigkeit“

Christoph Wecht leitet an der Hochschule St. Gallen das Kompetenzzentrum **Open Innovation**. Im Interview spricht er über Erfolgsfaktoren für die Zukunft und erklärt, warum BASF ihre Mitarbeitenden braucht, um innovativ zu sein. // Von Pavo Prskalo



Herr Wecht, der Begriff Innovation wird häufig im Sinne von neuen Ideen und Erfindungen verwendet. Was genau bedeutet Innovation für Sie?

Etwas Neues zu schaffen oder eine neue Idee reichen für Innovation nicht aus. Für mich gehört auch der nachhaltige Erfolg auf dem Markt dazu, der mehrere Jahre haftet. Kurzum: Innovation ist, wenn der Markt Hurra schreit!

Bei welchem Produkt hat denn der Markt in den letzten Jahren besonders laut geschrien?

Nehmen wir die Software Skype. Entwickelt in Europa, dann von eBay übernommen, nun gehört sie Microsoft. Skype ist ein sehr gutes Beispiel für das „Freemium“ Geschäftsmodell: Das Grundangebot ist kostenlos, für Zusatzdienste bezahlt der User. Daraus im Telekommunikationsbereich ein tragfähiges Geschäft zu machen ist Innovation. Skype hat eine kritische Grösse erreicht, ist im Markt angekommen und zum Standard geworden, auch in vielen Unternehmen.

Die BASF hat in ihrer „We create chemistry“ Strategie Innovation als eines ihrer Kernthemen ausgegeben. Wo

sehen Sie in der BASF innovative Potentiale?

Die chemische Industrie geniesst einerseits eine Sonderstellung durch die hohen Eintrittshürden. Einen Verbundstandort, wie ihn die BASF besitzt, stellt niemand von heute auf morgen auf. Andererseits bietet die Herstellung von Commodity-Chemikalien wenig Sicherheiten. Ich sehe bei der BASF Potential bei den Dienstleistungen und dem Service: Wie kann ich dem Kunden mit meinem Geschäftsmodell einen Mehrwert bieten, den die Konkurrenz nicht bietet? Etwa nachhaltige Produkte, die zertifiziert sind. Garantien für die Einhaltung von Gesamtbilanzen und Produktsicherheit. Und wenn neue Ideen in diese Richtung richtig gefördert werden, öffnen sich auch neue Geschäftsmodelle, an die wir heute noch gar nicht denken.

Sie meinen, BASF sollte Ideen fördern, um Innovation zu schaffen?

Ohne die richtigen Köpfe geht es nicht. Sie sind die Grundlage für Innovation. Wir brauchen kreative Köpfe und müssen die Vielfaltigkeit fördern. Das erfordert Mut. Zugleich muss sich die BASF wie auch andere Unternehmen die Frage stellen: Wie schaffe ich es, als Firma attraktiv zu

sein die richtigen Mitarbeitenden anzuziehen und diese dann auch halten zu können. Das ist die Basis, auf der dann die Förderung der Ideen aufbaut. Ideen bilden aber nur den Anfang. Wie es weitergehen kann zeigt ein konkretes Beispiel: Wir unterstützen innerhalb der BASF eine Technologie-Früherkennungs-Einheit (Technology Incubator) und die Innovation Excellence Einheit von perspectives bei der gemeinsamen Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Technologie-Plattformen. Dadurch soll deren Wertigkeit sowie die Wahrscheinlichkeit für einen nachhaltigen Erfolg am Markt gesteigert werden.

Wie innovativ ist BASF?

Der Erfolg gibt ihr Recht. Die Stärke liegt dabei nicht nur auf der Produkt- oder Serviceebene. Durch ihre breite Aufstellung über verschiedene Bereiche und Märkte kann die BASF schnell reagieren, Unternehmen dazukaufen oder Geschäftsbereiche abtossen. Das wurde in der Vergangenheit oft erfolgreich bewiesen. Ich denke, dass neben zahlreichen innovativen Bereichen und Produktsegmenten eben auch das Portfolio-Management des Konzerns stimmt. Das ist eine gute



DR. CHRISTOPH H. WECHT

ist Managing Partner der BGW Management Advisory Group, St. Gallen – Wien. Er ist als Berater, Coach und Vortragender tätig und publiziert praxisorientierte und wissenschaftliche Zeitschriftenartikel und Buchbeiträge. An der Universität St. Gallen leitet er das Kompetenzzentrum für Open Innovation am Institut für Technologiemanagement (ITEM-HSG) und hält einen Lehrauftrag für Technologiemanagement. Nach seinem Maschinenbaustudium arbeitete er in Österreich, Deutschland und den USA, wo er ein MBA-Studium absolvierte. Vor der Gründung der BGW AG promovierte Christoph Wecht am ITEM-HSG zur frühen aktiven Kundenintegration in den Innovationsprozess.



Voraussetzung innovativ und damit auch künftig weiter erfolgreich zu sein.

Warum ist Innovation so wichtig für die Wirtschaft?

Sie ist die Schlüsselkompetenz für die Unternehmen in Westeuropa. Die Welt ist durch die Globalisierung und das Internet offener geworden. Höhere Transparenz führt zu grösseren Chancen aber auch grösserem Wettbewerb. In der Folge müssen sich die Firmen voneinander differenzieren. Ohne Innovation führt dies schlussendlich dazu, dass sie in der sogenannten Commodity-Hölle landen.

Dies versucht natürlich jedes Unternehmen zu vermeiden und sucht nach dem Erfolgsrezept für Innovation. Gibt es eines?

Es sind viele Stellschrauben, die sitzen müssen. Sei es bei der Strategie, den Prozessen und Strukturen und der Unternehmenskultur. Innovation ist harte Arbeit. Sie ist nicht eine isolierte Fähigkeit, die nur ein paar bestimmte Leute haben. Innovation sollte in den Genen des gesamten Unternehmens liegen. Dann muss auch nicht jede Idee ein Erfolg sein. Wichtig ist vielmehr, dass die Mitarbeitenden sich etwas

trauen, Ideen liefern, sich Gedanken machen und diese auch die Chance zur Umsetzung bekommen.

Offenbar machen sich die Menschen in der Schweiz besonders viel Gedanken. Das Land ist laut des Global Innovation Index (GII) das innovativste Land der Welt. Zum dritten Mal in Folge behauptete sich das Land an der Spitze der Rangliste.

Die Zahl der Patente pro Kopf ist in der Schweiz weltweit am höchsten. Es gibt aber auch andere Erfolgsfaktoren. Die Sicherheit, die vielen Sprachen und die Internationalität machen das Land attraktiv für viele Unternehmen. Ausserdem verfügt die Schweiz über eine gesunde Mischung aus KMUs, die das Rückgrat der Wirtschaft bilden, und einer grossen Anzahl multinationaler Konzerne. Alles zusammen ergibt beste Voraussetzungen.

Wir haben in den letzten Jahren einen Innovationsschub erlebt, viele neue Produkte sind auf den Markt gekommen. Lässt sich das wiederholen?

Die Pipeline ist jedenfalls noch nicht trocken. Neue Mitspieler werden hinzukommen. Das Spannende ist aber auch, dass

Innovation nicht vorhersehbar ist. Was heute noch innovativ erscheint, könnte in einigen Jahren schon überholt sein. Denken wir nur an grosse Namen wie Nokia oder Kodak. Wer dachte vor zehn Jahren schon, dass beide heute kaum mehr eine Rolle spielen bzw. komplett vom Markt verschwunden sein werden?

Was ist so schwierig daran, eine neue Idee zu einem erfolgreichen Business-Modell zu entwickeln?

Es ist schon ziemlich schwierig, eine gute Idee zu finden. Aber die Denkweise, eine oft technische Idee in Richtung Geschäftsmodell zu entwickeln, fällt noch viel schwerer. Auf dem Weg dorthin müssen viele Widerstände überwunden werden, Änderungen sind nötig, sonst greift der Beharrungsmechanismus. Werden diese Hindernisse nicht überwunden, bleiben die alten Mechanismen bestehen. Auch hier ein Beispiel: Sony hat zu lange auf sein Geschäftsmodell der Musikspeicherung mit Tonträgern wie der Minidisc gesetzt. Die Verantwortlichen wollten keine Änderungen, beharrten auf dem bis dahin erfolgreichen Geschäftsmodell und haben die Musikdownloads aus dem Internet links liegen lassen. Die Folgen sind bekannt.