

# Erfolgsfaktor Innovation

Unternehmensgespräche am 17. Februar 2022



Die letzten beiden Jahre haben uns gezeigt, wie sinnvoll es ist, auf Krisen – jedweder Ursache – gut vorbereitet zu sein. Mit ihrer gemeinsam getragenen Gesprächsreihe „Gestärkt aus Krisen – Erfolgsfaktoren eines resilienten Unternehmens“ zeigen die Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen und die Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz anhand verschiedener Aspekte, wie Krisenmanagement praktisch gestaltet wird. Die 5. Veranstaltung nahm am 17. Februar 2022 den Erfolgsfaktor Innovation in den Fokus und zeigte, wie Unternehmen Innovationen auch in Krisenzeiten erfolgreich entwickeln und umsetzen.

Professor Rainer Völker, [Institut für Management und Innovation](#) an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, stellte den am Institut entwickelten Innovations-Check vor: Mit ihm kann ein Unternehmen seine Innovationsstrategie prüfen und auch, wie gut das Unternehmen auf Krisen vorbereitet ist. Praxisnahe Einblicke in das Innovationsmanagement eines Unternehmens, das von Innovationen geprägt ist, gab Dr. Matthias Müller, Research & Development [SCHOTT AG](#). Er machte deutlich, wie Innovationen mit Klimaschutzzielen in seinem Unternehmen Hand in Hand gehen.

## Systematische Innovation

Unternehmen sind auch in Krisen innovativ, das hat die Live-Befragung der Teilnehmenden während der Veranstaltung ergeben. Neue Ideen brauchen jedoch Kompetenz und Struktur, um in Krisenzeiten Bestand zu haben und sich durchsetzen zu können. Prof. Rainer Völker, betonte in seinem Impulsbeitrag, dass Best Practices für ein erfolgreiches Innovationsmanagement hinreichend bekannt seien und sich bewährt haben. Neben fehlenden Best Practices würde es daran scheitern, dass zu wenig tatsächliche Innovation stattfindet oder kundengetriebenen Produkten der Vorrang gegeben werde.

# Zehn.Minuten

03 | März 2022

*„Mit einem systematischen Innovationsmanagement Check & Guide kann jedes Unternehmen analysieren, warum es nicht so innovativ ist wie gewünscht“,*

so Völker. Er erklärte weiter, dass zum Innovationsmanagement Ziele und Strategien ebenso zählen wie die eigentlichen Projekte, die Organisation und die Unternehmenskultur. Der Check sei bei jedem Unternehmen individuell und ziele drauf ab, den Ist-Zustand herauszufinden. Auf dieser Basis werden dann Leitlinien entwickelt, damit Innovation gelingt.

Die Entwicklung von Geschäftsmodellen seien eine typische Herangehensweise, um innovativer zu werden. Jedoch betonte Prof. Völker, dass es nur eine begrenzte Anzahl an Businessmodellen gebe:

*„Mittelständler müssen ein Geschäftsmodell nicht grundsätzlich neu erfinden, sondern die bereits möglichen kennen und sich dann das passende zu eigen machen.“*

Das Denken in Geschäftsmodellen sei wichtig für das Verständnis und den Erfolg von Innovation, daher müsse jede neue Idee im Rahmen eines Geschäftsmodells vorgestellt werden. Neben dem Geschäftsmodell gebe es eine Vielzahl anderer Möglichkeiten, innovativ zu sein, wobei der Methodeneinsatz in Abhängigkeit von Komplexität und Unsicherheiten erfolgen müsse. So könnte es auch sinnvoll sein, neue Geschäftsfelder zu erschließen, wenn Produkt- und Geschäftsmodellinnovationen nicht ausreichen.

## Mit Innovation durch die Klimawende

Die SCHOTT AG ist ein innovationsgeprägtes Unternehmen, dass in 130 Jahren schon viele Krisen gemeistert hat. Krisen verändern die Rahmenbedingungen, hat Dr. Matthias Müller, Leiter für Research and Development, erfahren. Der Unternehmensbetrieb müsse diese Änderungen zulassen und aufgreifen.



*„Der Wille zur Veränderung muss strukturell begleitet werden – Unser Check und Best Practices können dabei unterstützen.“*

**Professor Rainer Völker,**  
Institut für Management und Innovation Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen



*„Innovativ sein heißt, Prozesse zu hinterfragen und von außen einwirkende Trends als Herausforderungen und Chancen zu erkennen.“*

**Dr. Matthias Müller,**  
Research & Development  
SCHOTT AG

## „Krisen-Schock“ schnell überwinden

„Eine Krise kann auch eine Chance für die Entwicklung von neuen, innovativen Produkten sein“,

betonte Dr. Müller. Während der Corona-Krise kann die SCHOTT AG die Impfversorgung durch Standardprodukte sicherstellen. Jedoch stellen neue mRNA-Medikamente auch besondere, neue Anforderungen beispielsweise an Pharmapackmittel. Dies eröffnet auf Basis systematischer Analysen und der Weiterentwicklung bestehender Produkte Möglichkeiten für Innovationen wie zum Beispiel weltweit erstmalig Spritzen, in denen mRNA Impfstoffe direkt gebrauchsfertig abgefüllt werden können.

Ähnlich sei es im Umgang mit dem Klimawandel, so Dr. Müller, der mit seinem Team die Dekarbonisierung der energieintensiven Glasproduktion durch Technologieinnovation vorantreibt und klimafreundliche Produkte entwickelt. Um bis 2030 vollständig klimaneutral zu werden, arbeitet das Unternehmen auch an der Kompensation technologisch nicht vermeidbarer Emissionen. Jedoch sei auch die Unterstützung aus der Politik nötig:

„Im Wandel ist es schwierig, von Anfang an wirtschaftsfähig zu sein. Fördermöglichkeiten können helfen, Hürden zu senken und wettbewerbsfähig zu bleiben.“

Die hohe Neuproduktrate der SCHOTT AG zeigt: Das Unternehmen war über seine gesamte Geschichte innovativ. Ohne Innovationen gäbe es SCHOTT nicht mehr, erklärte Müller und zur Innovationsfähigkeit tragen regelmäßige Teamworkshops bei. Prof. Völker sieht in SCHOTT ein Best Practice im Innovationsmanagement. Krisen sind aber bei weitem nicht der einzige Treiber für Innovation: Konkurrenz am Markt, Lieferketten-Problematik oder Rohstoffmangel und Neuerungen aus der Technologiebranche lösen Innovationen aus. Wichtig sei, rechtzeitig an solche Entwicklungen anzudocken, um zukunftsfähig zu bleiben.

Auch ohne Innovationsmanagement können Krisen gemeistert werden, wenn die finanziellen Mittel da sind, erläuterte Prof. Völker. Zu spät könne es sein, wenn Unternehmen auf reifen Märkten unterwegs sind und erst im Krisenfall Innovationen umsetzen wollen. Hinzu kommt, dass der sogenannten „Krisen-Schock“ überwunden werden muss, um in einen innovativen Zustand zu kommen. Zu Beginn den Fokus auf das Operative zu legen, sei wichtig, so Dr. Müller, dann könne man aber auch schnell mit Hilfe von systematischen Analysen neue Möglichkeiten erschließen und Innovationen vom Freidenken in die reale Welt holen.

Einig waren sich die Beteiligten darin, dass es das Ziel sein muss die Mitarbeitermotivation hoch zu halten, damit Krisen auch Ursprung neuer Kreativität sein können.

„Die Lust an Innovationen zu fördern ist ein Thema der Unternehmenskultur und erfordert Pioniergeist, Stärkung der Eigenverantwortlichkeit und Teamwork“,

erklärte Müller und betonte, dass es wichtig sei vorhandene Prozesse zu hinterfragen, Maßnahmen offen zu kommunizieren und Ideen der Mitarbeiter einzubeziehen.

## Terminhinweis

**7. Unternehmensgespräch  
Erfolgsfaktor Zusammenarbeit – Wie man in der Krise Kooperationen schafft**

**Mittwoch, 27. April 2022, 11:00–12:30 Uhr, digital**

Prof. Dr. Martin Ruskowski, Technologie-Initiative SmartFactory KLe.V.  
Eric Brabänder, Empolis Information Management GmbH  
Dietmar Metz, BOMAG GmbH  
Bitte senden Sie Ihre Zusage bis Dienstag, 26. März 2022 per E-Mail an [anmeldung@zirp.de](mailto:anmeldung@zirp.de).