

WIRTSCHAFT INNOVATIV

„Unternehmen müssen mehr Mut zu Fehlern haben“

Veränderung. Ohne Strategie, Struktur und Kultur gibt es in Unternehmen keine Innovationen. Wobei vor allem der Umgang mit Misserfolgen von enormer Bedeutung ist.

Produkte, Prozesse, Geschäftsmodelle - die Bandbreite, in denen Unternehmen innovativ sein können, ist enorm. Oder besser gesagt, sein müssen. „Globalisierung und Internationalisierung verstärken den Druck auf die heimischen Unternehmen“, sagt Manfred Ninaus, Geschäftsführer der Ninaus GmbH, mit der er Betriebe bei ihren Innovationsprozessen begleitet. Innovationen sind daher lebenswichtig, wenn nicht sogar überlebenswichtig. „Wer nicht innovativ ist, verschwindet vom Markt“, ist Ninaus überzeugt. Denn die Neuerungen sind Garant für Wachstum, Jobs und Erfolg. Analysen zeigen, dass Betriebe, die mehr in Forschung und Entwicklung investieren, ein deutlich höheres jährliches Beschäftigungswachstum und eine bis zu 17 Mal höhere Exportquote aufweisen als jene mit niedrigerem F&E-Anteil.

Es braucht klare Ziele

Wie innovativ ein Unternehmen ist, hängt allerdings nicht von den dafür zur Verfügung stehenden Mitteln ab, sondern vom Innovationsmanagement. „Dabei sind drei Faktoren bestimmend, nämlich Strategie, Struktur und Kultur“, so Ninaus. Unternehmen müssten sich eindeutig zu Innovationen bekennen, etwa in Form von klar definierten Zielsetzungen. Frei nach Seneca: „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige“. Diese Ziele können das Anstreben der Technologieführerschaft, die Erschließung neuer Kundengruppen oder neue Services sein. „Mindestens genau so wichtig wie Ziele festzulegen ist es, die Mitarbeiter darüber zu informieren“, sagt Trend- und Innovationsforscher Ninaus. Weiters müsse das Management entscheiden, ob dem Tagesgeschäft oder den Innovationen der Vorzug beziehungsweise wie viel Raum beiden gegeben wird. Ohne dieses klare Management Comittment zu Innovationen seien nämlich die besten Innovationsprozesse und -methoden zum Scheitern verurteilt.



Fokus Innovation: zukunftsfähige Lösungen sind erforderlich.

[Fotolia/XXXXXXXXXX]

Wurde das Ziel festgelegt, geht es darum, diesem Struktur zu geben und den Innovationsprozess einzuleiten. Dazu gehört unter anderem die Bereitstellung der benötigten Ressourcen wie finanzielle Mittel, Personal und Infrastruktur.

Das Schwierigste sei jedoch, eine Innovationskultur zu schaffen. Entscheidend dabei sei der Umgang mit Misserfolgen. „Unternehmen müssen mehr Mut zu Fehlern haben“, sagt der Innovationsberater. Das gelte vor allem für ältere Betriebe. Diese würden Misserfolge nämlich häufig Start-ups, aber nicht sich selbst zugestehen. Nur, wenn Fehler als Mög-

lichkeit, daraus zu lernen und sich weiter zu entwickeln, angesehen werden, können der für Innovationen notwendige Freiraum und die erforderliche Kreativität entstehen.

Doch selbst wenn all diese Punkte geklärt sind, können noch Stolpersteine auf dem Weg zur Innovation warten.

„Viele Unternehmen gehen nicht nach außen“, bedauert Ninaus. Die fehlende Kooperation, etwa mit F & E-Einrichtungen oder anderen Betrieben, würde jedoch dazu führen, dass sie sich selbst in ihrer Entwicklung begrenzen. Wobei in diesem

„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.“

Seneca (zugeschrieben)

INNOVATIVES ÖSTERREICH

Heimische Unternehmen haben im Vorjahr 2213 Patente beim Europäischen Patentamt (EPA) angemeldet. Das bedeutet gegenüber 2016 einen Zuwachs von 8,2 Prozent und das stärkste Plus seit sieben Jahren. Nach Einwohnern gewichtet, belegt Österreich damit beim EPA-Ranking Platz 7. Insgesamt wurden beim EPA im Vorjahr 165.590 Patente angemeldet, ein Plus von 3,9 Prozent.

Punkt bereits vielfach ein Umdenken stattfindet. So wird beispielsweise in der Nachfolgeneration der heimischen Familienbetriebe die überbetriebliche Zusammenarbeit als einer der wichtigsten Hebel in

Zusammenhang mit Innovationen angesehen. Das geht aus dem Deloitte NextGen Survey 2018 hervor. Demnach sind 62 Prozent der befragten Nachwuchs-Führungskräfte vom innovativen Mehrwert von Unternehmenskooperationen überzeugt. Über zwei Drittel geben an, dass die Anzahl der eingegangenen Partnerschaften in den letzten drei Jahren gestiegen ist. Auffallend dabei ist, dass im internationalen Vergleich gesehen, hierzulande überdurchschnittlich oft mit wissenschaftlichen Organisationen kooperiert wird. „Mehr als die Hälfte der österreichischen Unternehmensnachfolger arbeitet regelmäßig mit Forschungseinrichtungen zusammen. 39 Prozent vernetzen sich mit Universitäten. Damit liegen wir über dem globalen Durchschnitt“, so Friedrich Wiesmüller, Partner bei Deloitte Österreich. Diese neuen Netzwerke stellen für Familienunternehmen auch eine Herausforderung dar.

Rascher Wandel

„Durch den immer schnelleren Wandel müssen immer öfter kurzfristige Kooperationen eingegangen werden“, so Wiesmüller. „Den Familienunternehmen fällt es aber oft noch schwer, schnell ausreichend Vertrauen aufzubauen. Sie sind es eigentlich gewohnt, langfristige und persönliche Beziehungen mit Geschäftspartnern zu pflegen.“ In strategischen Fragen setzen die meisten österreichischen Familienunternehmen auf Akquisition. 85 Prozent waren in den letzten drei Jahren an einer Unternehmensübernahme - sei es als Käufer oder Geäußerte - beteiligt. Als ausschlaggebender Faktor wird neben der Erschließung neuer Märkte und der Angebotserweiterung auch der Zugang zu Innovation genannt.

Innovationen sind Ninaus zufolge jedoch nicht nur für Unternehmen von enormer Bedeutung: „Unser Wohlstand fußt darauf“. Und nur damit könne dieser auch in Zukunft gehalten werden.

Schiebel fliegt auf Australien

Expansion. Der Drohnen-Spezialist baut seine Position im Asien-Pazifik-Raum mit einer eigenen Niederlassung in Australien aus.

Schiebel technologies, Weltmarktführer bei unbemannten High-Tech Helikoptern, erweitert seinen Flugradius: Vor Kurzem hat das 1951 gegründete Unternehmen mit der Schiebel Pacific Pty Ltd (SPL) eine eigene Niederlassung in Australien eröffnet. Damit verfügt der Spezialist für Drohnen - Flagship ist der Camcopter S-100 - nach den USA, Südostasien und den Vereinigten Arabischen Emiraten über einen vierten Stützpunkt im Ausland. Grund für die Schaffung einer dauerhaften Präsenz ist nach Unternehmensangaben das beträchtliche Potenzial des australischen Marktes sowie der gesamten Region. Ziel sei es, sich als umfassender Service-, Logistik- und Vertriebsstandort zu positionieren, um zum einen bestehende Verträge wie etwa mit der australischen Marine und der Armee zu unterstützen. Zum anderen soll eine Basis für weiteres Wachstum geschaffen werden - die Niederlas-



Schiebel sieht großes Potenzial im australischen Markt.

[Schiebel]

sung sei ein wesentlicher Schritt, um die lokale Industrie sowohl im Zivil- als auch im Verteidigungssektor zu bedienen, heißt es weiter. Wachstum ist auch beim Umsatz angesagt: setzte der 1951 gegründete Familienbetrieb 2015 rund 42 Millionen Euro um, 2016 waren es 45,5 Millionen Euro.

Deutlicher Umsatzsprung

Im Vorjahr wurde schließlich die 50 Millionen-Euro-Marke mehr als deutlich übersprungen: Konkret wurden an die 57,5 Millionen Euro umgesetzt. Und auch 2018 soll der Umsatz wieder wachsen. Lukriert wird dieser im Ausland - die Exportquote der Schiebel Group, die heuer

CAMCOPTER S-100

50 Stück des unbemannten Helikopters werden pro Jahr in Wiener Neustadt produziert. Die Produktionszeit pro Camcopter S-100 liegt bei rund 1000 Stunden, die Wartezeit beträgt drei bis sechs Monate.

mit dem Exportpreis der Wirtschaftskammer Österreich in der Sparte Gewerbe und Handwerk in Gold ausgezeichnet wurde, liegt bei 100 Prozent.

Made in Austria

Beliefert werden vor allem Kunden aus dem öffentlichen Sektor (Regierungen, Innen-, Verteidigungs- und Finanzministerien), 20 Prozent der Kunden sind dem privaten Sektor zuzuordnen. Großen Wert legt der Familienbetrieb, der rund 250 Mitarbeiter weltweit beschäftigt und rund 20 Prozent des Umsatzes in Forschung und Entwicklung investiert, auf Wertschöpfung made in Austria: so wird darauf geachtet, dass die einzelnen Bestandteile des Camcopter S-100 vornehmlich aus Österreich sind und dieser auch hier produziert wird. Damit sichert Schiebel mit seinen rund 120 heimischen Zulieferern weitere 1000 Arbeitsplätze in der Alpenrepublik.

Der Schwammerlprinz

Wachstum. Der Bio-Edelpilz-Züchter erhöht seinen Output auf 5.000 Kilogramm pro Woche.

Die Arbeiten an der neuen Produktionshalle des Bio-Edelpilz-Züchters „Schwammerlprinzen“ in Perschling bei St. Pölten laufen auf Hochtouren. In einer ersten Ausbaustufe entsteht auf dem 1,5 Hektar großen Areal eine 2500 Quadratmeter große Produktionsstätte, das Investitionsvolumen liegt bei fünf Millionen Euro. Voraussichtlich ab Februar nächsten Jahres sollen hier auf Sägemehl und Holzspänen die ersten Bio-Edelpilze sprießen. „Damit können wir die wöchentliche Produktion von derzeit 800 auf 5000 Kilogramm steigern“, sagt Michael Doppler, Gründer und Geschäftsführer der Schwammerlprinzen GmbH. Er züchtet aktuell im Stammhaus in Kogl im Wienerwald unter anderem Austern-, Shiitake- und Enokipilze sowie Kräuterseitlinge, in Perschling sollen weitere Sorten folgen. „Unser Hauptkunde derzeit ist Spar“, erzählt Doppler, der sich jedoch vorstellen kann, künftig ebenso andere Lebensmittelketten zu beliefern. Aber auch Bioläden und Gastronomiebetriebe in der Umgebung gehören zu den Kunden des vor fünf Jahren gegründeten Unternehmens. Wachstumspotenzial



Michael Doppler: Die Pilz-Zucht wird vergrößert.

[Beigestellt]

sieht Doppler allerdings nicht nur im Lebensmittelhandel; die Zahl der Gastrokunden soll ebenfalls steigen. Gleiches gilt für den Umsatz: Dieser soll von derzeit rund 500.000 Euro auf drei Millionen Euro im Jahr 2020 klettern. Aufgestockt wird weiters der Personalstand: um 20 bis 25 Mitarbeiter. „Derzeit beschäftigen wir sieben Personen“, sagt der Schwammerlprinzen-Chef. Großen Wert legen Doppler und seine beiden Mitgesellschafter auf Nachhaltigkeit. „Wir nutzen Grundwasser, Photovoltaik und arbeiten viel mit Wärmerückgewinnung“, so Doppler.