

Überlegungen zu einer guten Innovationskultur in Chemieunternehmen

Um es gleich vorweg zu sagen, es gibt nicht „die eine Innovationskultur“. Eine gute Innovationskultur hängt zum einen von sich stetig verändernden Rahmenbedingungen eines Unternehmens wie dem Markt oder dem chemisch-technischen Fortschritt ab. Zum anderen beeinflusst die diesen fortlaufenden Veränderungen Rechnung tragende Innovationsstrategie die Innovationskultur. Die tragende Säule einer Innovationskultur ist aber eine andere, das Personal eines Unternehmens. Darunter fallen Führungskräfte in der Linie und in Projekten genauso wie MitarbeiterInnen bzw. Teammitglieder ohne Führungsverantwortung in praktisch allen Bereichen einer Chemiefirma

Die tragende Säule einer Innovationskultur ist das Personal des Unternehmens

Eine gute Innovationskultur ist somit in ihrer Natur eher dynamisch als statisch, wie der enge Fokus einer traditionellen, frühen Form der Innovationskultur auf die klassische Produktentwicklung im Vergleich zu einer modernen Innovationskultur zeigt. Letztere legt ihren erweiterten Fokus auf ganzheitliches Innovationsmanagement, worunter neben Forschung, Entwicklung und Verfahrenstechnik z.B. auch Innovationen des Geschäftsmodells, der Organisation und der Managementprozesse gehören

Eine nur auf den Innovationsbereich beschränkte Innovationskultur ist keine gute

Unternehmensleitung, Führungskräfte in der Innovation als auch die an sie berichtenden Innovatoren betonen immer wieder den z.T. exorbitanten Zusammenhang zwischen einer guten Innovationskultur und dem Unternehmenserfolg. Da Kultur zu den weichen Faktoren zählt, ist ihr Wertbeitrag primär subjektiv beschreibbar, was aber ihren Stellenwert für das Unternehmen in keiner Weise abwertet. Anhänger einer kennzahlenorientierten Steuerung verfügen beim Versuch, den Zusammenhang zwischen Güte der Innovationskultur und dem eigenen unternehmerischen Erfolg objektiv quantitativ auszudrücken, über keine belastbare Einzelkennzahl. Andererseits hängen zusammengesetzte Kennzahlen, z.B. der Return-on-Innovation (ROI) als auch der Return on Capital Employed (ROCE), einfach von zu vielen Variablen ab, um diesen Zusammenhang eineindeutig zu beschreiben. Da auch der F&E Aufwand als Messgröße für die Innovationskultur und -leistungsfähigkeit ungeeignet ist, bleibt Unternehmern, Vorstand oder Innovationsmanagern nur ein Hebel, F&E-Ausgaben als Ansporn, Motivation oder Vertrauensvorschuss für Innovatoren einzusetzen und dabei das immanente Risiko in Kauf zu nehmen, ggf. keine Ergebnisse zu erzielen. Das entspricht aber genau dem

Paradigma der Innovationen. Eine gute Innovationskultur fördert – wie bereits dargelegt – die Innovationsleistung. Ein gutes Innovationsmanagementsystem hilft, das Risiko weitgehend im Griff zu halten. Beides führt somit mit einer hohen Wahrscheinlichkeit zu einer attraktiven Rendite

Das Risiko in Kauf zu nehmen, ggf. keine Ergebnisse zu erzielen, entspricht dem Paradigma der Innovationen

Nicht nur verschiedene Typen von Innovatoren, z.B. die Ersten-am-Markt, Kosten- statt Innovationsführer oder eher an Prozessinnovation Interessierte am Anfang der Wertschöpfungskette gegenüber den stark von Kundenanforderungen Inspirierten am Ende derselben, weisen unterschiedliche Schwerpunkte in ihrer Innovationskultur auf, sondern oft auch ihre einzelnen Divisionen und Business Units

Die jeweils passende Innovationskultur ist eine unternehmens- oder unternehmensteilspezifische Kombination aus verschiedenen Elementen wie Art und Inhalt der Kommunikation über Innovationsthemen, der zur Verfügung gestellten Budgets, dem Führungsstil, der Risikobereitschaft, der Team- und Linienorganisation, der Unternehmens- und Innovationsstrategie, den Werten des Unternehmens und der Einzelnen sowie, ganz entscheidend, sorgfältig ausgewählter Motivationsfaktoren.

Zu diesen zählen extrinsische Anreize wie Bezahlung, Innovationsbudgets oder Prämien sowie intrinsische Motivationsfaktoren wie Ambiente, Anerkennung, Freiräume und Preise für Einzelne oder Teams. Die jeweilige Zusammenstellung dieser Elemente in Anzahl und aktueller Priorität ist das proaktive wie reaktive Spiegelbild der o.g. mehr oder weniger erwarteten Veränderungen

Eine gute Balance der verschiedenen Elemente ähnelt einem Mosaik. Wenn sich Anspruch, Bedürfnisse und Einstellung nachrückender, junger sowie aktueller und erfahrener Innovatoren mit den Angeboten bzw. Vorgaben des Unternehmens wie z.B. einem pragmatischen, die Kreativität nicht hemmenden, Maß an Meilenstein- oder monatlichem Reporting, Projektcontrolling, Stage Gate- und anderen Innovationsprozessen realisieren lassen, ergibt sich schon ein recht gutes Gesamtbild

Werden dann zusätzlich Innovatoren Möglichkeiten zur individuellen und damit mittelbar der Unternehmensentwicklung geboten, wie den Erwerb und die Pflege bedarfsgerecht verfügbarer Kompetenzen und Qualifikationen, z.B. durch Lebenslanges Lernen, ist ein weiterer Schritt zur Vervollständigung des Puzzles geschafft

Abgerundet wird eine gute, dynamische Innovationskultur durch den Umgang des

Chemieunternehmens und seiner MitarbeiterInnen mit den vielfältigen Veränderungen in den nächsten 5-10 Jahren, die auf die Branche zukommen. Zu nennen sind hier beispielsweise die Auswirkungen des allgemeinen chemisch-technischen Fortschritts und des daraus resultierenden neuen Stands der Technik, der massiv fortschreitenden Digitalisierung, von allgemeinen Markt- und Wettbewerbsbewegungen, der weiter an Bedeutung gewinnenden Nachhaltigkeit sowie weiterer Megatrends

Die Fähigkeit des Einzelnen und des Chemieunternehmens, Veränderungen proaktiv zu gestalten, hat eine entscheidende Bedeutung für eine gute Innovationskultur

Damit gewinnt die Fähigkeit des Einzelnen und des Chemieunternehmens, interne Veränderungen als Vorbereitung und Antwort auf externe Veränderungen nicht nur zu akzeptieren, sondern sie proaktiv zu gestalten, eine entscheidende Bedeutung für eine gute

Innovationskultur. Betroffen davon ist in einer Chemiefirma u.a. die Ablauforganisation, z.B. der Stellenwert agilen Arbeitens, neue, wegfallende und verlagerte Aufgaben und Aktivitäten, die daraus resultierenden neuen Zuschnitte von Berufsbildern bzw. Rollenprofilen und die Innovationsprozesse. Ferner muss die Aufbauorganisation der zu erwartenden Verschiebung des Gesamtarbeitsvolumens und damit der Ressourcen von der Linie hin zu Projekten und dem Wegfall von hierarchischen Ebenen Rechnung tragen. Sofern sich – wie zu erwarten steht – der Trend zu mehr Kooperationen mit Dritten weiter fortsetzt, gilt dies sowohl intern als auch extern

Eine maßgeschneiderte, flexible, gute Innovationskultur ist eine von mehreren, allerdings besonders wichtige Säule, um sowohl aktuelle Geschäftsmodelle als auch sich neu entwickelnde Geschäftsmodelle von Chemieunternehmen zu tragen

Dr. Wolfram Keller

Gründer CHEM4CHEM®

wkeller@chem-4-chem.com