

## INTERVIEW

# „Innovationen brauchen ein angstfreies Klima“

Ein hohes F&E-Budget alleine schafft noch keine Innovationen. Nur wer die Frage zukünftiger Technologien in allen Abteilungen des Unternehmens verankert, hat Chancen, vorne dabei zu sein, ist **STRATEGIEBERATER MARKUS PETZL** überzeugt. Und die Politik muss für ein offenes Klima sorgen.

## Wie gelingen Innovationen?

*Markus Petzl:* Innovationen beginnen mit vielen Fragen: Gibt es im Unternehmen überhaupt einen Nährboden für Innovationen? Gibt es ein wirkliches Bekenntnis zur Innovation und auch entsprechende Freiräume und Ressourcen dafür? Brauchen wir überhaupt Innovationen, weil doch eh alles so gut läuft?

## Das sind viele Fragen statt einer Antwort ...

Ja, aber so läuft der Prozess nun einmal. Menschen sind aus der Evolution heraus energiegetriebene Wesen. Sie wenden nur Energie auf, wenn es sinnvoll ist und sich lohnt. Dabei haben sich zwei Typen herausgebildet: Die einen betrachten ihr unmittelbares Umfeld, die anderen haben den Horizont im Blick. Diese erkennen Gefahren früher, entdecken in der Ferne aber auch den Baum mit den vielen leckeren Früchten. Und alleine das Bild davon schüttet in deren Gehirn so viel Dopamin als Belohnung aus, dass sie sicher sind, der Energieaufwand lohnt sich, dorthin zu gehen. Und genau diese Menschen sind die Innovatoren, die ein Unternehmen braucht. Aber Vorsicht: Nur mit Innovatoren, bei denen jeden Tag alles neu erfunden wird, funktioniert ein Unternehmen nicht. Es braucht auch die Bewahrer, die Verwalter, die so einen Laden zuverlässig am Laufen halten. Die Herausforderung besteht darin, hier die richtige Balance zu finden.

## Was macht ein Unternehmen innovativ?

Ein hohes F&E-Budget alleine ist es nicht. Zahlen täuschen da manchmal. Es geht darum, den Innovationsgeist in allen Abteilungen zu tragen. Viele Unternehmen siedeln das Thema Digitalisierung bei dem für die IT zuständigen Vorstand an – aber das ist der falsche Ansatz.

## Was ist besser?

Sich anzuschauen, welches die drei Technologien sind, die die Zukunft meiner Branche bestimmen. Und wenn das Big Data, künstliche Intelligenz und virtuelle Welten sind, muss es für jeden

dieser Bereiche einen Vorstand geben oder zumindest in jeder Abteilung einen Verantwortlichen dafür. Bei Apple oder Facebook ist „Digitalisierung“ nicht Thema eines Vorstandsmitglieds, sondern aller Abteilungen. Und auch das Controlling hat dann auf einmal die Aufgabe, in den Tabellen die Sicherung der Zukunft abzubilden. Und glauben Sie mir: Je mehr und umfassender sich Unternehmen mit der Zukunft befassen, desto mehr entwickeln sie ein Gefühl für Märkte, für Kundenbedürfnisse und Lösungen. Und das gibt einer Organisation enormes Selbstvertrauen, weil eine Gestaltungskraft spürbar wird.

## Was kann Politik leisten, um gute Rahmenbedingungen für Innovationen zu schaffen?

Geld alleine ist es nicht. Innovationen brauchen ein offenes, angstfreies gesellschaftliches Klima, ein Klima der Ermutigung. Universitäten sind prinzipiell Räume für so etwas oder sollten es jedenfalls sein. Wien zu Beginn des 20. Jahrhunderts war ein Paradebeispiel dafür. In jedem Kaffeehaus hat man inspirierende Menschen getroffen, es war Raum, neue Identitäten auszuprobieren. Es war Raum, die Psychoanalyse zu entwickeln, es war Raum für eine neue Kunst- und Architekturrichtung wie den Jugendstil. Durch Corona erleben wir gerade wieder einen ähnlichen Epochenwechsel, eine solche Offenheit spüre ich allerdings nicht. Das Klima ist viel zu vernünftig.

**Markus Petzl** ist Gründer der Strategieberatung disruptive – beyond your strategy und begleitet Unternehmen in Phasen des Umbruchs. Seine provokante Kernfrage: Wie ein Start-up sein Geschäftsmodell ersetzen würde. Seine These: Jeder kann innovativ sein. Zudem ist er gefragter Keynote-Speaker zu den Themen Disruption, Digitalisierung und Innovation sowie deren Möglichkeiten.

