



„Innovation bedeutet

Investition in die Zukunft“

t&m: Herr Pleissner, Sie sind Geschäftsführender Gesellschafter der TMG Karlsruhe, ein sehr innovatives Unternehmen in Deutschland, wie und woher generieren Sie stets neue Ideen?

In erster Linie durch das Erkennen von Bedürfnisstrukturen. Hierfür beobachten wir als Basisarbeit die globalen Trends und die strukturellen Möglichkeiten neuer Technologien. In unserer täglichen Projektarbeit stoßen wir dann auf Problemstellungen, welche, gepaart mit unserem Wissen und unserer Erfahrung, aus einer Vielzahl von sehr unterschiedlichen Technologieprojekten neue und innovative Lösungskonzepte hervorbringen.

Wir erlauben uns immer wieder die Strukturen bei unseren Kunden in Frage zu stellen, um so neue Sichten auf bisher nicht erkannte Bedürfnisstrukturen zu ermöglichen. Dieser Prozess ist oft nicht einfach für die Beteiligten, da wir Bestehendes in Frage stellen. Aber die hierbei erzeugte Motivation und Energie hilft uns, mit allen Beteiligten über den Tellerrand hinaus zu schauen, um so neue Ideen zu generieren.

t&m: Worauf kommt es beim Innovations- und Programm-Management heutzutage an?

Da die Entwicklungszyklen immer kürzer werden und uns der globale Markt

Die TMG Technologie Management Gruppe Karlsruhe ist ein Management- und Strategieberatungsunternehmen, das sich auf den Bereich Innovationsmanagement spezialisiert hat. Ulf Pleissner, Geschäftsführender Gesellschafter der TMG Markt und Innovation, spricht im Exklusiv-Interview über Innovationsstrategien in deutschen Unternehmen.

die Preise vorgibt, ist es heute zwingend erforderlich geworden, schnell eine gemeinsam abgestimmte und auch gemeinsam getragene Zielverpflichtung zu erreichen. Sehr oft finden wir extrem unterschiedliche Sichten und Meinungen auf die Wertigkeit und Zukunftsfähigkeit von Innovationsvorhaben in den Unternehmen.

Damit stellen die Unternehmen den Erfolg ihrer Innovationsvorhaben meist selbst in Frage. Wir sehen im Innovations- und Programm-Management kein Portfoliomanagement, sondern den wesentlichen Basisbaustein für eine strukturierte Entscheidungsfindung und eine gemeinsame Zielverpflichtung in den Unternehmen.

t&m: *Wie unterstützen Sie Unternehmen bei der Umsetzung ihrer kritischen Innovationsvorhaben?*

Unsere Technologiemanager kommen alle aus der Industrie und haben damit eine nachhaltige Erfahrung in der Umsetzung kritischer Innovationsvorhaben. Vor allem aber besitzen sie das erforderliche Technologiewissen.

Da die heutigen Innovationsvorhaben meist eine neue Denkweise erfordern und sehr oft in den bestehenden organisatorischen Strukturen der Unternehmen nur schwer zu managen sind, greifen die Unternehmen sehr gerne auf unser Wissen und unsere Erfahrung zurück. Die Technologiemanager der TMG moderieren und coachen den unternehmensinternen Projektprozess und das Projektteam. Wir übernehmen auch die Arbeit eines neutralen und erfahrenen Projektbüros. Hierfür besitzen wir alle erforderlichen Instrumente und Tools und stellen diese auch den Unternehmen zur Verfügung.

t&m: *Weshalb sind so viele Unternehmen nicht selbst in der Lage, ihr Innovationsmanagement und ihren Unternehmenskurs erfolgreich zu gestalten?*

Ich würde nicht behaupten wollen, dass viele Unternehmen nicht in der Lage sind, ihr Innovationsmanagement und ihren Unternehmenskurs erfolgreich zu gestalten. Die Unternehmen konzentrieren sich auf die Prozesse, welche es ihnen ermöglichen, hier und heute Geld zu verdienen und dies ist auch richtig so. Innovation heißt immer Investition in die Zukunft und Innovationsmanagement heißt immer Managen von Gedanken, wie man zukünftig weiteren Erfolg haben kann. Dieser Prozess ist stets mit Risiko und unterschiedlichen Sichtweisen verbunden. Es gibt kein allgemeingültiges Rezept für den Erfolg.

t&m: *TMG verfügt über ein weit reichendes Expertennetzwerk – welche Vorteile und Nutzen können ihre Kunden daraus ziehen?*

Es wäre vermessen zu behaupten, dass wir alles wissen. Daher ist es für uns erforderlich, ein weit reichendes

Netzwerk zu besitzen. Dieses Netzwerk beruht nicht nur auf freiberuflichen Experten, es beruht auch auf unternehmensinternen Experten. Wir stellen bei entsprechender Problemstellung gerne Kontakte zwischen den uns bekannten Unternehmen her, um so einen unternehmensübergreifenden Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch zu gestalten. Auf diese Leistung greifen unsere Kunden sehr gerne zurück. Sie kostet nichts und ist sehr produktiv.

t&m: *Sie beschreiben, dass Innovationen im Sinne von F&E bis hin zur Markteinführung von Produkten und Prozessen einen sehr hohen Stellenwert besitzen, insbesondere in rohstoffarmen Hochlohnländern wie Deutschland. Worauf müssen deutsche Unternehmen besonders achten?*

Deutsche Unternehmen müssen sich damit abfinden, dass Qualität nicht nur aus Deutschland kommt. Qualität im Sinne von „Made in Germany“ ist keine Wettbewerbsdifferenzierung mehr. Des Weiteren ist es für die deutschen Unternehmen wichtig zu erkennen, dass die Anwendung von moderner Technologie kein Privileg der Deutschen ist. Die globalen Wachstumsländer sind sehr oft schneller in der Anwendung neuer Technologien und sie besitzen eine andere Bedürfnisstruktur als der deutsche bzw. europäische Markt. Die Deutschen müssen darauf achten, dass sie ihr Wissen produktiver und kreativer nutzen. Wir sehen in der Wissensfusion eine nach-

haltige Chance für die deutschen Unternehmen. Ich spreche immer gerne von der Innovation im nächst höheren Lösungsraum.

t&m: *Welchen USP hat Deutschland bzw. haben deutsche Unternehmen, die sie im globalen Wettbewerb ausspielen können?*

Wir Deutschen besitzen einen starken und innovativen Mittelstand. Dieser ist die Keimzelle für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit. Der Mittelstand besitzt die erforderliche Flexibilität und Kreativität, sich schnell auf die sich verändernden Bedürfnisstrukturen einstellen zu können. Wir arbeiten immer wieder sehr gerne mit mittelständischen Unternehmen zusammen. Diese Unternehmen fordern wesentlich mehr Expertise von uns und wir können Veränderungsprozesse schneller und erfolgreicher umsetzen.

t&m: *Sie beschreiben, dass Innovation das Zusammenwirken strukturierter Prozesse ist – kann man denn wirklich alles im Vorfeld planen oder wird nicht einiges auch durch den Zufall und dem Prinzip „zur richtigen Zeit, am richtigen Ort“ bestimmt?*

„Der Zufall begünstigt nur den vorbereiteten Geist“, dies erkannte schon Louis Pasteur. Dahinter steht die simple Erkenntnis: Wo strukturiert gearbeitet und nachhaltig geforscht wird, gesellt sich auch das Glück, der Zufall hinzu. Manchmal fehlt eben nur eine kleine Prise Unvorhergesehenes oder quere

ZUR PERSON

Ulf Pleissner, Jahrgang 1961, verfügt über eine langjährige Erfahrung im Bereich des Innovationsmanagements für die produzierende Industrie. Nach dem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der TU Darmstadt war er von 1991 bis 1995 Leiter der Stabsgruppe für Forschungs- und Entwicklungsmanagement bei der VDO Adolf Schindling AG (heute Siemens VDO Automotive). 1995 erfolgte dann der Einstieg in die TMG Technologie und Management Gruppe Markt und Innovation in Karlsruhe als Innovationsberater. Seit 1999 ist er Geschäftsführender Gesellschafter der TMG Markt und Innovation und seit 2002 Geschäftsführender Gesellschafter der TMG Technologie und Engineering (www.tmg-karlsruhe.de). Seit 2001 ist Ulf Pleissner auch Mitglied des Vorstandes des Verbands Deutscher Wirtschaftsingenieure e.V. (VWI). Hier organisierte er in Zusammenarbeit mit weiteren Experten den Deutschen Wirtschaftsingenieurtag (DeWIT). Dem Ruf zu dieser interdisziplinären Veranstaltung folgen alle zwei Jahre mehr als 300 Wissens- und Entscheidungsträger aus der deutschen Wirtschaft und Wissenschaft.



Gedanken, um geniale Köpfe auf die richtige Spur zu bringen. Wichtig ist aber zu wissen, dass die beste Idee ohne einen strukturierten Innovationsprozess immer nur eine Idee bleibt.

t&m: *Sie sagen, dass das Erkennen von Chancen ein „Querdenken“ erfordert – welche Voraussetzungen und Soft Skills sind dafür erforderlich?*

Querdenken heißt, Gewohntes bewusst in Frage zu stellen und Veränderungen nicht als Bedrohung, sondern als Chance zu sehen. Wenn man Gewohntes in Frage stellt, nimmt man den Menschen ihre Denkheimat. Daher ist es in einem solchen Prozess zwingend erforderlich, die Menschen nicht zu überfordern und sie ernst zu nehmen in ihren Ängsten und Befürchtungen. Die gezielte und wohl dosierte Provokation und das Formulieren von Metaphern sind hier erfolgsrelevant.

Wir führen das „Querdenken“ in gut vorbereiteten und durchgeführten Workshops mit den wesentlichen Wissens- und Entscheidungsträgern der Unternehmen durch. Und wir formulieren die Ergebnisse nicht als Ergebnisse der TMG, sondern als Ergebnisse der Teilnehmer. Denn die selbst entdeckte Chance hat die wichtigste Voraussetzung schon erfüllt: sie weckt die Begeisterung und den eigenen Glauben an den Erfolg. Echte Überzeugung und echtes Verständnis müssen von innen kommen.

t&m: *Inwiefern spielt interdisziplinäres Know-how eine Rolle beim Querdenken?*

Interdisziplinäres Know-how hat immer einen unschlagbaren Vorteil, es werden immer mindestens zwei Sichten berücksichtigt. Wenn wir uns die innovativsten Ideen der letzten Jahre anschauen, so wurden immer mindestens zwei unterschiedliche Bedürfnisse gepaart. Wir können in unserer heutigen Zeit nicht mehr nur in einer Disziplin denken, wir sind gezwungen, uns der Wissensfusion zu stellen und interdisziplinär zu denken. Der Verband der Deutschen Wirtschaftsingenieure (VWI) veranstaltet in diesem Jahr den achten Deutschen

Wirtschaftsingenieurtag (DeWIT 2007), welcher unter dem Motto „Interdisziplinäres Denken als Erfolgsfaktor“ läuft. Die TMG wird sich, wie bei den letzten drei Veranstaltungen, nachhaltig dafür engagieren, dass dieser Kongress als Diskussionsforum und Netzwerkplattform für interdisziplinär denkende Entscheidungsträger der deutschen Wirtschaft und Wissenschaft dient.

t&m: *Wie stufen Sie die Bedeutung der Interdisziplinarität ein – wird es in Zukunft zunehmend wichtiger oder ist doch eher das fachspezifische Know-how gefragt?*

Ein fachspezifisches Know-how wird es immer geben. Es wird an Tiefe auch weiter gewinnen und wird dementsprechend auch eine Nachfrage nach ausgebildeten Wissensträgern erzeugen. Neben dieser Wissenstiefe wird sich aber zunehmend eine Wissensfusion oder Wissenskombination ergeben. Wir produzieren heute immer mehr nicht rückwirkungsfreie Technologien. Als Beispiel lässt sich hier die Mechatronik nennen, welche es ermöglicht, das technologische Optimum in einem nächst höherem Lösungsraum zu finden. Nicht die Addition der Einzeloptima in den einzelnen Technologien ergibt in der Zukunft ein Gesamtoptimum im System, sondern ihre Fusion und Kombination.

Hier sehe ich auch die zukünftige Wettbewerbsdifferenzierung der Deutschen. Wir müssen unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit und der ökologischen Verträglichkeit neue Lösungsräume aufbauen. Wir müssen uns einer Systemverantwortung stellen. Wir sehen zukünftig nicht nur Projektmanager sondern auch Systemmanager.

t&m: *Was können Sie abschließend Unternehmen raten, die ihr Innovationsmanagement erfolgreich verändern möchten?*

Die Marktmechanismen ändern sich grundlegend. Aufgrund des vorherrschenden Überangebots wird die Nachfragemacht zum dominierenden Faktor. Strategien, die früher erfolgreich waren, führen nun schnell in das

wirtschaftliche Abseits. Nur wer diese Änderungen in seinem Marktsegment erkennt und den erforderlichen Paradigmenwechsel im Unternehmen durchsetzt sowie seine Innovationssteuerung auf die geänderten Anforderungen anpasst, kann profitables Wachstum generieren.

Innovationsmanagement muss als Quelle der zukünftig erfolgreichen Produkte verstanden werden und einen entsprechenden Stellenwert in den Unternehmen bekommen. Wir helfen den Unternehmen sehr gerne dabei.

t&m: *Herr Pleissner, vielen Dank für das Gespräch!*

ZUM UNTERNEHMEN

Die Technologie Management Gruppe ist ein Verbund von rechtlich selbstständigen Beratungs- und Engineering-Unternehmen, die eine gemeinsame Dienstleistungsphilosophie und ein gemeinsamer Auftritt am Markt verbindet. Gegründet 1987 und seither mit kontinuierlicher Kompetenz weiterentwickelt, arbeiten heute rund 150 Mitarbeiter in sieben Gesellschaften an anspruchsvollen Problemstellungen für die nationale und internationale Industrie. Das Kernarbeitsgebiet der Technologie Management Gruppe in Karlsruhe (www.tmg-karlsruhe.de) ist das Innovationsmanagement. Ziel der TMG Markt und Innovation GmbH ist es, die Innovationsfähigkeit der Unternehmen in ihren Produkten und in ihren Prozessen nachhaltig zu steigern. Dies verlangt von den Mitarbeitern der TMG ein sehr hohes Erfahrungspotenzial und die Fähigkeit, „neue Denkweisen“ in den Köpfen zu erzeugen. Die Querdenker der TMG stellen die gewohnten Denk- und Beziehungsmuster bewusst in Frage und eröffnen so neue Chancen zur fundierten Wettbewerbsdifferenzierung und zur Sicherung der Unternehmenswerte. Für die Unternehmen erarbeitet die TMG heute nicht nur die Basisbausteine zum Innovationsmanagement, sie unterstützt sie auch bei der Umsetzung ihrer kritischen Innovationsvorhaben. So ist die TMG inzwischen ein sehr attraktiver externer Wissensträger für die nationale und internationale Industrie geworden, auf welchen sie immer wieder bei komplexen Aufgabenstellungen zurückgreift.

Schätzen Sie das perfekte Zusammenspiel von Querdenken?



Querdenken. Coachen. Realisieren.

Markt und Innovation

Wir denken weiter.
Und bringen Sie nach vorn.

Technologie und Engineering

Wir beherrschen Technologien.
Und realisieren diese für Sie.



Technologie
Management Gruppe
Karlsruhe

www.tmg-karlsruhe.de