

**F**rüher wollte Jean-Philippe Hagmann Daniel Düsentrieb werden. Heute ist er so etwas wie der Trainer für viele Düsentriebs: Der Schweizer arbeitet als Innovationsberater. Damit eine Idee zu einer erfolgreichen Innovation wird, so der 36-Jährige, muss viel beachtet werden. Warum Unternehmen häufig an echter Innovation scheitern und welche Branchen sich dringend Neuentwicklungen widmen sollten.

VON LUISA HOFMEIER

**WELT:** Herr Hagmann, läuft Deutschland Gefahr, in Sachen Innovation abgehängt zu werden?

**JEAN-PHILIPPE HAGMANN:** Ich bin da optimistisch. Nicht der Erste auf dem Markt ist am erfolgreichsten, sondern der mit der besten Umsetzung. Und darin sind wir im deutschsprachigen Raum sehr gut. Wir sind sehr gute Forscher, Ingenieure, machen gutes Qualitätsmanagement. Wenn wir lernen, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen wir nicht immer die Ersten, aber sehr schnell darin sind, Dinge zu verbessern, können wir unsere Stärken ausspielen.

**Die Ersten zu sein ist also nicht unsere Stärke?**

Im Vergleich zur angelsächsischen Kultur haben wir stärker das Bedürfnis, genau zu wissen, wohin die Reise geht, damit wir die Reise planen können. Wir machen es richtig oder gar nicht. Und das war ja lange Zeit auch ein Riesenvorteil. Wenn man ein Auto baut und es schon erfunden ist, geht es darum, das Auto zu verbessern. Amerikaner und Engländer hingegen sind aus meiner Erfahrung besser darin, Bestehendes zu hinterfragen oder einfach anzufangen, ohne genau zu wissen, was am Ende rauskommt. Dieses Mindset ist besonders gut für die Anfangsphase einer Innovation.

**Muss denn jedes Unternehmen innovativ sein?**

Ein Freund von mir hat mal gesagt, man sollte Unternehmen auch die Freiheit lassen zu sterben. Aber ein Unternehmen, das länger leben möchte, sollte Ressourcen für Innovation freimachen und sich mit den für klassische Manager ungewöhnlichen Spielregeln vertraut machen. Vielen Branchen geht es heute

Jean-Philippe Hagmann berät Firmen, damit diese erfindungsreicher werden. Doch allzu oft sei der Ruf nach Neuerungen nur Fassade, sagt er. Dabei gebe es viel Handlungsbedarf

## „Eine gewisse NAIIVITÄT ist für neue Ideen hilfreich“

*Einen Tischkicker aufstellen – wenn Unternehmen das tun, sei das oft nur „Innovationstheater“, so Jean-Philippe Hagmann*

noch gut, nichtsdestotrotz macht es Sinn, sich mit Innovation auseinanderzusetzen. Das ist ein bisschen wie Impfen. Ich impfe mich, wenn ich noch nicht krank bin, damit mein Körper vorbereitet ist, wenn die Epidemie kommt.

**Welche Branchen sollten sich dringend „impfen“?**

In den meisten Branchen sind große Umbrüche zu erwarten. Zum Beispiel in der Finanz-, Versicherungs-, Energie- oder Gesundheitsbranche. Ein gutes Beispiel sind auch Anwaltskanzleien. Der Branche geht es gut, aber die Digitalisierung eröffnet interessante Möglichkeiten für Start-ups. Viele rechtliche Fragen wiederholen sich. Kanzleien behandeln Standardfälle, die man auch automatisieren könnte, Stichwort: Legal Tech. Das ist also eine Branche, die im Moment noch ruhig schlafen kann, aber ziemlich bald nicht mehr.

**Sie sagen, dass viele Unternehmen lediglich „Innovationstheater“ spielen. Was meinen Sie damit?**

Grundsätzlich wollen viele Unternehmen innovativ sein. Für die meisten bleibt Innovation aber ein Lippenbekenntnis, und die eingeführten Innovationsmaßnahmen dienen schlussendlich nur zu Werbezwecken. Erfolgreich innovativ sind nur wenige. Und die haben es gar nicht nötig, das zu bewerben. In der Schule hat mein Geschichtslehrer mal gesagt: „Ein Land, das sich demokratisch nennt, ist es wahrscheinlich nicht.“ So ist das auch mit innovativ.

**Woran erkennen Sie denn, dass ein Unternehmen vor allem Theater spielt?**

Zum Beispiel wenn ein Unternehmen sich extrem anstrengt, hip zu wirken, und dafür dann den berühmten Tisch-

kicker aufstellt. Manchmal fragen auch Unternehmen bei mir an und sagen: „Wir wollen ein Innovation Lab eröffnen.“ Wenn ich dann merke, dass man sich nur um den Raum, aber nicht um die Menschen Gedanken gemacht hat und die Anfrage dann noch aus der Marketingabteilung kommt, ist das ein ziemlich deutliches Zeichen.

**Sie beschäftigen sich vor allem mit „radikaler Innovation“. Was ist das?**

Radikale Innovation bedeutet, ein bekanntes – oder sogar unbekanntes Problem – an der Wurzel zu packen. Das ist etwas anderes, als die Qualität beispielsweise einer Kamera zu verbessern oder sie günstiger herzustellen.

**Was wäre denn bei einer Kamera eine radikale Innovation?**

Na, so einfach kann man das natürlich nicht beantworten. Aber man müsste

sich fragen, was das Bedürfnis des Kunden hinsichtlich einer Kamera ist. Das Festhalten von Erinnerungen oder in den Erinnerungen zu schwelgen. Dann ist die Frage: Gibt es noch andere Möglichkeiten, andere Produkte, andere Dienstleistungen, um dieses Gefühl bei Kunden zu wecken?

**Vielleicht indem ich Gerüche in meinem Handy speichern und abrufen könnte.**

Das wäre eine Idee. Eine Innovation wäre es aber erst, wenn Sie es umgesetzt haben und dann auch wirklich eine Nachfrage existiert. Das ist übrigens einer der häufigsten Fehler, die Unternehmen machen: Ideen mit Innovation gleichzusetzen und zu glauben, dass man nur ganz viele Ideen braucht. Anfangs ist das hilfreich, aber das Ziel muss sein, die meisten Ideen möglichst früh wieder zu killen. Fokussieren Sie sich lieber auf eine Sache, an die Sie glauben, testen und verbessern Sie sie und setzen Sie sie schließlich um. Diese Schritte vergessen manche Unternehmen. Da hört die Innovation mit der Idee auf.

**Woran liegt das?**

An dem Versuch, im Tagesgeschäft „nebenher“ Innovationen zu entwickeln. Sie brauchen Rahmenbedingungen, in denen sich Mitarbeiter voll und ganz auf Innovation fokussieren können. Denn Tagesgeschäft und Innovation sind zwei Welten, die sich nicht besonders mögen: Stabilität versus Chaos, Sicherheit versus Unsicherheit, Qualität versus Experimentieren. Es sind viele Widersprüche, die ein Unternehmen in Einklang bringen muss.

**Kann es auch zu Problemen führen, wenn ich die Bereiche strikt trenne?**

Es geht darum, dass bestimmte Mitarbeiter Freiräume haben, befreit vom Tagesgeschäft neu zu denken. Freiraum heißt aber nicht, 50 Kilometer entfernt zu sitzen und nichts mehr mit dem Unternehmen zu tun zu haben – aber vielleicht ist das Gebäude auf der anderen Straßenseite ein guter Ort. Außerdem brauche ich natürlich Brückenbauer: Menschen, die im Tagesgeschäft involviert sind, aber einen kleinen Anteil der Arbeitszeit für Innovation aufwenden und so jeweils mit einem Fuß in beiden

Welten stehen. Dann ist es auch wahrscheinlicher, dass Neuerungen akzeptiert werden.

**Welche Mitarbeiter sollte ich denn einstellen, wenn ich als Unternehmen innovativer sein möchte?**

Leute, die gerne alles hinterfragen – auch Dinge, die noch nie hinterfragt worden sind. Gleichzeitig wäre es gut, wenn sie von der eigenen Branche nicht zu viel Ahnung haben. Sonst ist es extrem schwierig, Bestehendes neu zu denken.

**Jung wird ja gerne mit innovativ gleichgesetzt, nach dem Motto „Wir holen uns hier ein paar junge Leute rein und dann sind wir wie Google“. Ist das naiv?**

Ja und nein. Innovativ zu sein hat nichts mit Alter zu tun. Aber um neue Ideen zu entwickeln, ist es hilfreich, wenn ich eine gewisse Naivität mitbringe. Das ist bei jungen Leuten eher der Fall – aber auch bei älteren Menschen, die mit der konkreten Thematik bisher nichts zu tun hatten. Dennoch ist Alter auch an anderer Stelle ein Faktor. Es kann sein, dass sich erst in zehn Jahren die Investition in Innovation lohnt. Das heißt, ich brauche in der Geschäftsleitung Leute, denen es egal ist, dass sie die nächsten fünf Jahre Innovationsprojekte vor allem werden verteidigen müssen. Das ist einfacher, wenn der Chef in zehn Jahren noch nicht in Rente ist, sondern den Erfolg für sich verbuchen kann.

**Gibt es in Deutschland ein Unternehmen, das so eine Innovationsstruktur vorbildlich lebt?**

Das ist eine schwierige Frage.

**Innen fällt keines ein?**

Na ja, ich kenne viele große Unternehmen, die Schritte in die richtige Richtung machen, aber die sind noch am Lernen. Es gibt allerdings ein Unternehmen in der Schweiz aus der Klebstoffindustrie, das ich für sehr vorbildlich halte. Das Unternehmen hat zum Beispiel festgelegt, dass unter bestimmten Bedingungen ein Klebstoff Tinte lösen kann. Daraus wurde dann ein Pflaster entwickelt – zur Tattooentfernung. Das kommt bald auf den Markt.



THOMAS RUFER