



Für die Zukunft arbeiten sie im Team: Die HTWG-Angehörigen Madlen Schiefer, Janosch Haid, Management-Professor Guido Baltes, Hochschulpräsident Carsten Manz und Daniel Wehle (von links). Innovationen sind für sie alle ein Thema – und besonders die Frage, wie sie in Unternehmen möglich und erfolgreich werden. BILD: HFR

Spannend ist's jenseits der Komfortzone

- Guido Baltes forscht an der HTWG über Innovation
- Warum echtes Wachstum Querdenker braucht
- Am 10. März ist er zu Gast im Voglhaus-Gespräch

VON JÖRG-PETER RAU

Konstanz – Sagen wir mal, beginnt Guido Baltes, „sagen wir mal, eine Firma ist blau“. Wie sie heißt, was sie herstellt – egal, es ist ein Modell. Wichtig ist aber: In diesem durch und durch blauen Organismus gibt es gelbe Zellen. Diese gelben Zellen sind sehr anders. Sie wollen sich ausbreiten. Was machen all die blauen Zellen um sie herum? Sie werden versuchen, die Störenfriede hinauszudrängen. Kann sein, dass das funktioniert. Kann aber auch sein, dass die gelben stärker sind und die Firma irgendwann ganz gelb wird. Und dann kommen schon die grünen Zellen und mit ihnen wieder die Frage: Was setzt sich durch? Die andersfarbigen Zellen, sagt Guido Baltes, das sind die Innovationen, die neuen Ideen. Sie können eine Firma komplett verändern – oder eine Firma kann nichts mit ihnen anfangen. Und genau diese Fragen sind das Spezialgebiet von Guido Baltes. An der

Konstanzer Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HTWG) forscht er über die Innovationsfähigkeit von Unternehmen.

Wobei Innovation nicht gleich Innovation ist. Die meisten sind, wie Baltes es nennt, „inkrementell“. Das heißt, ein Produkt oder eine Dienstleistung wird einfach weiterentwickelt. Nach dem VW Golf VII kommt der Golf VIII, und der bleibt: ein Golf. Baltes' Spezialgebiet ist eher die Frage, was eine Firma dazu befähigt, nicht einfach ein Nachfolgemodell herauszubringen, sondern sich und ihr Geschäft neu zu erfinden. „Innovationsfähigkeit“ heißt es dann. Ist sie hoch, triumphiert zum Beispiel ein Nischen-Hersteller von Computern mit einem Handy. Oder er entwickelt ein Musikspeichergerät und gleich dazu das Geschäftsmodell, einzelne Songs zu verkaufen und dann sofort bereitzustellen. Apple, sagt Baltes, ist eine Firma, die den gelben Zellen eine Chance gegeben hat. Und die – nicht dennoch, sondern genau deshalb – eine der stärksten Marken der Welt ist.

Und noch etwas kann der Wissenschaftler an der Apfel-Marke erklären. Das iPhone war gar nicht das erste Handy von Apple. Der erste Anlauf des US-Konzerns folgte den üblichen Pfaden: Suche einen starken, einschlägig erfahrenen Partner, orientiere dich an erfolgreichen Produkten, halte dein Ri-

siko überschaubar. Mit dem damaligen Branchenriesen Motorola entstand Rokr. Es wurde ein Flop. Zwei Jahre später machte Apple alles anders und stellte das iPhone vor. Baltes' Fazit: Es muss erstens Ideen geben, sie müssen zweitens konkret umgesetzt werden. Und wenn sie scheitern, muss man drittens aus ihnen lernen, statt den Mantel des Schweigens über das verzeigte Projekt zu breiten und womöglich den Ideengeber noch für seinen Mut zu bestrafen.



„Die Innovationsfähigkeit einer Firma zeigt sich auch im Umgang mit den Spinnern in der Belegschaft.“

Guido Baltes, Innovationsforscher und Management-Prof an der HTWG Konstanz

Ideen, Risiko, Wandel: Dass solche Begriffe auch für die Unternehmen in der Region ein Riesenthema sind, hat Baltes oft erlebt. Er forscht direkt vor Ort, schaut sich Firmen von innen an und gibt seine Erkenntnisse auch zurück. Forschung und Beratung, das ist für den HTWG-Professor ein Kreislauf. Denn die besten Erkenntnisse nutzen nichts, wenn sie nicht angewendet, überprüft, weiterentwickelt werden.

Ein Thema, das in der Praxis immer wieder aufkomme: Hat eine Firma diese produktiven, aber potenziell störenden gelben Zellen, wie geht sie mit Querdenkern um? „Spinner“, so Baltes' Überzeugung, werden dringend gebraucht, und „der Umgang mit ihnen ist ganz entscheidend für die Innovationsfähigkeit einer Firma“.

Es geht also um die Bereitschaft zum Risiko – und für Guido Baltes ganz besonders in bestehenden Unternehmen, mit den vorhandenen Mitarbeitern, in der Balance zwischen einem Kerngeschäft, das mit seinem Erfolg träge zu machen droht, und dem Wagemut, auch Ressourcen in den Sand zu setzen. Und um Führungskräfte, die den Wandel als die eigentliche Konstante begreifen und vermitteln, wie auch um Mitarbeiter, die es jenseits der Komfortzone spannender finden und die damit nicht auflaufen dürfen.

„Wer will, findet Wege – wer nicht will, findet Gründe“: Der Satz, den der dm-Gründer beim Neujahrsempfang der Wirtschaftskammern vor acht Wochen im Konstanzer Konzil als Motto ausgab, gefällt dem Forscher. Wege entdecken, Wegfinder fördern, aus Irrwegen lernen: So geht das Geschäft mit Innovationen. Denn eine Innovation, sagt Guido Baltes, das ist diese gelbe Zelle im blauen Organismus. Oder: „Eine Antwort auf eine nicht gestellte Frage.“

Guido Baltes, seine Forschung und „Ausgesprochen: Wissenschaft“

Als 46. Gast der Reihe kommt am Dienstag, 10. März, Guido Baltes von der Konstanzer Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HTWG) zu „Ausgesprochen: Wissenschaft“ ins Voglhaus.

➤ **Der Gast:** Guido Baltes ist promovierter Ingenieur für Luft- und Raumfahrttechnik sowie Diplom-Kaufmann. Er arbeitet als Verantwortlicher für Strategie und Marketing in der Geschäftsleitung von Siemens Business Services Deutschland und hat bei dem Unternehmen strate-

gische Transitions- und Turn-Around-Projekte begleitet. Er kam als Professor für Strategie und Management an die HTWG und ist einer der Direktoren des Instituts für Strategische Innovation & Technologiemanagement (IST). Er hat mehrere Startup-Unternehmen gegründet oder mitgegründet, unter anderem Coliquio, das größte deutsche Experten-Netzwerk im Gesundheitsbereich.

➤ **Die Forschung:** Baltes' Forschung befasst sich mit Technologiestrategie, strategischer Innovation und Corpo-

rate Entrepreneurship. Dabei konzentriert er sich auf Fragestellungen, wie unternehmerischer Erfolg und Gründergeist miteinander vereinbart werden (Ambidextrie) und wie Mitarbeiter unternehmerisch handeln können. Seine aktuelle Forschung widmet sich dem Aufbau und der Steuerung/Führung von eingebetteten Unternehmerteams. Baltes' Forschung arbeitet methodisch qualitativ mit Einzelfällen, aber auch auf der Basis empirischer Daten von etwa 2000 deutschen Technologieunternehmen.

➤ **Der Abend:** „Ausgesprochen: Wissenschaft“, die Gesprächsreihe von Universität, HTWG und SÜDKURIER, will Forschung im Dialog verständlich machen. Am Dienstag, 10. März, stellte Guido Baltes seine Arbeit und neue Ergebnisse im Gespräch mit Lokalchef Jörg-Peter Rau vor. Türöffnung im Konstanzer Café Voglhaus, Wessenbergstraße 8, ist um 20 Uhr. Der Eintritt ist wie immer frei.

Alles über die Gesprächsreihe: www.ausgesprochen-wissenschaft.de