

Kreativität in der deutschen Wirtschaft

Dr. Patrick Bangert
algorithmica technologies GmbH
Außer der Schleifmühle 67
28203 Bremen
Tel.: (0421) 337 4646
p.bangert@algorithmica-technologies.com

Zusammenfassung

Die deutsche Wirtschaft ist (noch) Exportweltmeister und führt die technische Entwicklung der Welt an. Es ist allerdings zu beobachten, dass hauptsächlich andere von diesen Innovationen finanziell profitieren. Dieser Vortrag versucht zu analysieren wieso Deutschland, die Kreativität in der technischen Innovation hat und wieso diese Kreativität in der Vermarktung fehlt. Der Versuch soll unternommen werden, Richtungshinweise zu finden, um dieses Problem zu lösen.

1. Die Thesen

In diesem Aufsatz vertrete ich zwei Hauptthesen:

1. Kreativität in Deutschland ist zu konservativ um wirtschaftlich zu sein.
2. In vielen Deutschen Branchen ist Kreativität ein Fremdwort.

Sofern sie wahr sind, zeigen diese Thesen eine langfristig negative Zukunft für Deutschland auf. Es soll hier untermauert werden, dass sie wahr sind, wieso die Implikationen dieser Thesen so negativ sind und Ansätze gezeigt werden, wie man damit umgehen könnte.

2. Definitionen von Kreativität und Innovation

Bevor ich in die Verteidigung der Thesen einsteige, gilt es, zwei Begriffe zu definieren: Kreativität und Innovation. Beide Begriffe finden sich oft in sehr vielen verschiedenen Zusammenhängen in den Medien wieder und werden häufig für verschiedene Bedeutungen verwendet. Ich möchte nicht behaupten, dass meine Definitionen die „richtigen“ sind, sondern einfach eine solide Basis für die Verwendung dieser Begriffe für diesen Aufsatz schaffen.

Laut Joy Paul Guilford¹, einem führenden Kreativitätsforscher, ist die Kreativität jede neue, von wenigen Menschen gedachte und effektive Methode, ein Problem zu lösen unter Betrachtung von Faktoren wie Problemsensitivität, Ideenflüssigkeit, Flexibilität und Originalität. Demzufolge wäre Kreativität die zeitnahe Lösung (Flexibilität) für ein Problem mit ungewöhnlichen, vorher nicht gedachten Mitteln (Originalität) und mehreren Möglichkeiten der Problemlösung (Ideenflüssigkeit), die für das Individuum vor der Problemlösung in irgendeiner Weise nicht denkbar waren (Problemsensitivität).

¹ Pimmer, Hans *Kreativitätsforschung und Joy Paul Guilford (1897 - 1987)*. Akad. Verl., München, 1995.

Laut Joseph Schumpeter², einem führenden Innovationswissenschaftler, ist die Innovation die Durchsetzung einer technischen oder organisatorischen Neuerung, nicht allein ihre Erfindung. Der Innovationsprozess, laut Philip Kotler³, aus Sicht eines Verbrauchers, kann in fünf Phasen unterschieden werden. Diese Phasen sind Wahrnehmung, Ideenentwicklung, Bewertung, Test und Akzeptanz.

Hier gilt zu beachten, dass die kreative Problemlösung ein Problem lösen muss, das auch als Problem bekannt ist, um zur Innovation zu werden. Der erste Schritt ist also immer die Identifikation eines bestehenden Problems (Wahrnehmung). Ideen werden dann geboren, bewertet, getestet und nach und nach akzeptiert.

Ein gewisses Maß an Wissen und Fähigkeiten ist notwendig, um in der Lage zu sein, ein bestehendes Problem klar zu definieren und praktikable Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Dies bedeutet, dass der kreative Mensch im Regelfall ein gebildeter Mensch ist. Die Innovation in der deutschen Wirtschaft ist also nicht nur eine Herausforderung für die Wirtschaft, sondern auch für die Bildung. Das Schulwesen und die Universitäten müssen auf einem hohen Niveau gehalten werden, damit die Menschen in der Lage sind, kreative Lösungen für reale Probleme zu entwickeln.

3. Die Problematik

Im Sinne dieser Definitionen, bedürfen wir für die deutsche Wirtschaft einer kreativen Innovation. Eine Innovation ist nicht immer kreativ, aber nur kreative Innovationen sind für ein Unternehmen wirtschaftlich interessant, denn: (1) Es ist möglich einen Know-How-Vorsprung zu halten, wenn wenige Menschen ihn geschaffen haben und (2) nur die effektive, flexible und originelle Lösung wird vom Verbraucher bezahlt. Auch ist eine kreative Leistung nicht immer eine Innovation wenn sie sich am Markt nicht durchsetzt.

Es gibt zwei Gründe, weshalb Deutschland kreative Innovationen notwendiger Weise braucht.

Erstens: Deutschland kann nicht anders. Durch den Mangel an Rohstoffen oder billigen Arbeitskräften können wir nur durch die Produkte der menschlichen Intelligenz international unseren Vorsprung halten.

Zweitens: Es geht nicht anders. Gäbe es keine kreativen Innovationen mehr, würde sich der Markt sehr schnell stabilisieren und in diesem stabilen Zustand bestehen bleiben. Der Markt braucht Impulse um sich zu entwickeln. Diese Impulse müssen durch Innovationen entstehen, denn ein Impuls muss von „außen“ kommen. Ein (relativer) Wohlstand in einem Markt ist nur dann zu erzielen oder zu verteidigen, wenn man einen Vorteil hat, z. B. die Möglichkeit, den Markt mit Impulsen zu stimulieren.

Ein Land reich an Rohstoffen oder billigen Arbeitskräften kann über einige Zeit einen Marktvorsprung halten – durch Macht in der Wechselwirkung von Angebot und Nachfrage. Deutschland kann dies nur tun, wenn wir auf der Seite des Angebotes immer neue Produkte und Dienstleistungen platzieren.

² Schumpeter, Joseph Alois *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Duncker und Humblot, Berlin, 2006.

³ Kotler, Philip *How to Create, Win, and Dominate Markets*. Free Press, New York, 1999.

4. Der Lohn für die kreative Innovation

Menschen sind normalerweise egoistisch. Dass eine Innovation für Deutschland gut ist, heißt noch lange nicht, dass sie für den Innovator gut ist. Normalerweise kann ein Innovator auf zwei Arten von einer Innovation profitieren; durch Ruhm oder Geld.

Man bekommt Ruhm durch Veröffentlichungen, Ausstellungen, Messen und Kongresse. Mitmenschen und Kollegen erfahren davon und respektieren den Innovator für seine Intelligenz und Weitsicht. Gleichgesinnte versammeln sich um den Innovator und dieser erhält durch diese Stellung eine gewisse Macht. Je nach Größe und Bedeutung der Innovation interessiert sich ein wachsender Teil der Öffentlichkeit für die Arbeit und der Innovator wird durch die Presse berühmt. Dies ist der (prinzipielle) Weg der universitären Innovationen.

Man bekommt Geld durch Schutzrechte und Verkauf oder Lizenzierung entweder der Innovation selbst oder dem Produkt der Innovation. Diese Methoden sind alle Investitionen, da der Innovator immer etwas Zeit und Geld mitbringen muss bevor jemand ihm Geld gibt. Bei Schutzrechten sind dies eine Vielzahl von Gebühren und Prüfzeiten – bei einem durchschnittlichen Patent sind gegenwärtig ca. 100.000 Euro in Gebühren und zwei Jahre Prüfzeit normal. Beim Verkauf der Innovation gilt es die Idee an schwer zu erreichende und zweifelnde Entscheider der Wirtschaft zu tragen, ohne ein fertiges Produkt zu haben. Um das Produkt verkaufen zu können, muss die Herstellung des Produktes oder die Erbringung der Dienstleistung sichergestellt werden.

Der Lohn in Ruhm oder Geld kommt natürlich nicht sofort, sondern normalerweise erst mit der Akzeptanzphase einige Jahr nach der Innovation. In Deutschland wartet man mit der Vermarktung normalerweise bis die Innovation komplett fertig ist. Der Erfolg oder die Funktionstüchtigkeit wurden mehrmals erfolgreich überprüft, die Serienproduktion ist gewährleistet und es kann keine Überraschungen mehr geben. Jetzt erklärt man der Zielgruppe in einer Fakten-orientierten Sprache, dass diese Innovation benötigt wird.

In den USA wird es dagegen anders gemacht. Man wartet lediglich bis die Machbarkeit geklärt ist und die ersten Entwicklungen begonnen haben. Schon jetzt fängt man an bei der Zielgruppe, den emotionalen Wunsch zu erzeugen, diese Innovation, bzw. das Produkt der Innovation, haben zu wollen.

Es ist keine Ausnahme, dass sich Verbraucher schon ein Jahr oder länger auf ein amerikanisches Produkt freuen, bis es endlich im Laden steht. Das Gleiche gilt für Dienstleistungen. Es liegt auf der Hand warum viele amerikanische Kaufleute mehr Geld verdienen – sie kümmern sich um den Kunden während die deutschen sich um das Produkt kümmern. Das ist auch das Stereotyp des Deutschen in der Welt: Funktionstüchtig und verlässlich, aber humorlos und langweilig.

5. Die Finanzierung der Kreativität

In fast allen Fällen hat eine Privatperson weder die Zeit noch das Geld, eine Innovation in den Markt zu bringen. Diese Person braucht Unterstützung in beiden Dimensionen. Unterstützung in Geld bedeutet einen Investor finden. Dieser Investor kann von einem Bekannten, über die Bank und den Arbeitgeber bis hin zum professionellen Finanzinvestor eigentlich jeder mit Geld sein. Unterstützung in Zeit bedeutet, man braucht Mitarbeiter mit den nötigen Fähigkeiten von Produktentwicklung bis Marketing.

Die Tatsache, dass eine Innovation durch diese Notwendigkeit Arbeitsplätze schafft, ist einer der volkswirtschaftlichen Hauptnutzen einer Innovation.

Hier setzt sich der Unterschied zwischen der deutschen und amerikanischen Herangehensweise fort. Da der durchschnittliche Deutsche eine fertige Innovation verkauft, muss er diese auch finanzieren. Typischerweise nimmt sich der Deutsche ein Darlehen bei einer Bank. Die Bank tut in aller Regel wenig mehr als die Zahlung der monatlichen Raten zu begutachten.

Der durchschnittliche Amerikaner dagegen verkauft eine Idee lange bevor diese Idee in einem Produkt verwirklicht ist. Einen Teil der Finanzierung übernimmt also hier der Kunde durch Vorbestellungen oder Kooperationen. Typischerweise geht der Amerikaner zu einem Investor, der mit in das Risiko einsteigt. Dieser Investor hat hierdurch ein Interesse, dass es der Unternehmung gut geht und steuert seine Fähigkeiten bei. Somit hat der durchschnittliche Amerikaner eine viel engere Beziehung als der durchschnittliche Deutsche zu zwei der wichtigsten Standbeine einer Unternehmung: Den Kunden und dem Geld.

Auf der Seite des Kunden verhält man sich normalerweise ähnlich. Der deutsche Konsument ist an allem Neuen stark interessiert und informiert sich über alles; er kauft allerdings fast nur Bewährtes. Der amerikanische Konsument ist bereit, eine Idee zu kaufen und akzeptiert deren Unreife durch deren Vorsprung an „Coolness“. Die Unterschiede werden allerdings weniger. In Deutschland setzt sich langsam der Dienstleistungsgedanke durch, nach dem man bereit ist für eine erleichternde Leistung zu bezahlen wo man vor wenigen Jahren noch vieles für einen kleinen Rabatt auf sich nahm.

Es gibt eine anerkannte Kurve die den Absatz eines Produktes oder einer Dienstleistung beschreibt. In Abbildung 1 erkennen wir fünf Phasen. In der Frühphase gilt das Produkt als innovativ und wird von Vorreitern gekauft die sich damit schmücken möchten. Sobald alle Kinderkrankheiten beseitigt sind und das Produkt als sicher gilt, kommt die Reifephase, in der die Zielgruppe mit zunehmender Häufigkeit kauft. Nach einiger Zeit gilt das Produkt als „in“ und wird vom breiten Markt als notwendig angesehen. Nach einiger Zeit fangen neue Produkte an, aus verschiedenen Gründen besser zu sein, und deren Frühphase gräbt Kunden ab und läutet die Spätphase ein. Die Reifephase des neuen und besseren Produktes löst dann die Austrittsphase aus, in der das Produkt langsam den Markt verlässt.

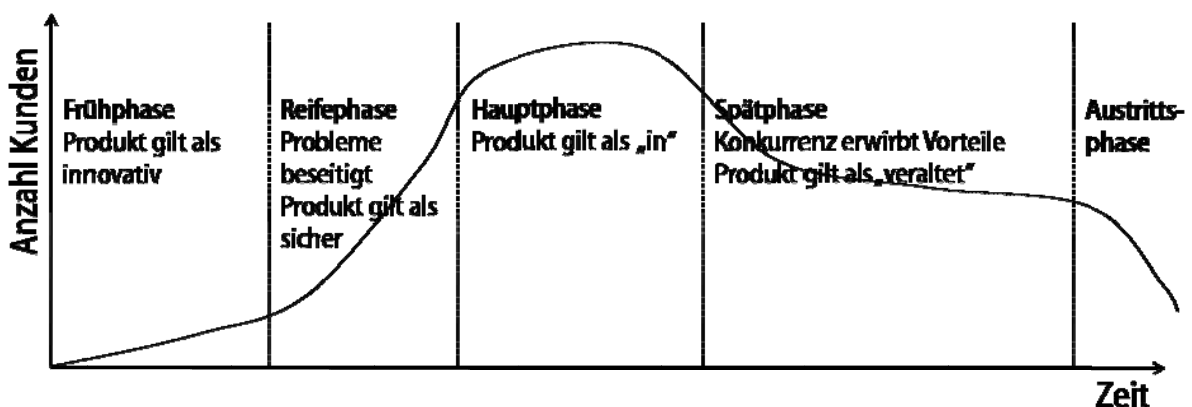


Abb. 1: Die fünf Phasen der Akzeptanz eines neuen Produktes oder einer neuen Dienstleistung.

Es gibt wenige Produkte, die nicht dieser Kurve unterliegen. Diese Produkte sind Gegenstände der täglichen Notwendigkeit, wie z. B. Basisnahrungsmittel. Sie können nicht vom Markt verschwinden, da sie einfach benötigt werden. Was sich in der Zeit allerdings verschiebt, ist die Verteilung dieser notwendigen Gegenstände auf die verschiedenen Hersteller dieser Basisprodukte.

In der Frühphase investiert man viel Geld und Zeit. Die Reifephase erlaubt eine gewisse Entspannung, aber verdienen kann man erst in der Hauptphase. Diesen langen Atem muss man mitbringen. Wie lange die Phasen dauern, kann man nicht vorhersagen. Das hängt von dem Produkt ab.

6. Die Kommunikation einer Innovation

Um eine Innovation auf den Markt zu bringen, muss man einige Fähigkeiten kombinieren. Der Kreative muss dazu mit Management, Marketing und Produktion auf der internen Seite und Kunden und Wettbewerb auf der externen Seite kommunizieren.

Normalerweise wird eine Innovation innerhalb eines bestehenden Unternehmens geschaffen. Diese Innovation muss dann kommuniziert werden. Wir haben schon besprochen, dass es für ein Unternehmen wichtig ist, kreative Innovationen zu machen und dass eine einzelne Person kaum in der Lage sein wird, eine Innovation zu realisieren. Für das Unternehmen gilt es also, einige Punkte zu beachten:

1. Da das Unternehmen an kreativen Innovationen Interesse hat, muss es dafür Sorge tragen, dass der kreative Mitarbeiter auch Interesse daran hat – es muss Anreize für Innovation schaffen.
2. Kreative Leistungen brauchen Zeit und können nicht „auf Knopfdruck“ gefordert werden – es müssen Freiräume für Innovationen existieren.
3. Wird eine Innovation erreicht, sollte der Kreative diese kommunizieren – dazu bedarf es einer klaren Struktur wie man mit Innovationen umgeht.
4. Eine Innovation braucht ein Investitionen in Geld und Zeit – es sollte ein Innovationsbudget und Innovationsteam geben.

Die ersten beiden Punkte stellen sicher, dass Innovationen gemacht werden wollen (1.) und können (2.). Die letzten beide Punkte sorgen dafür, dass eine gemachte Innovation das Management erreicht (3.) und realisiert werden kann (4.). Die Gesamtheit dieser Punkte bezeichnet man neuerdings als *Innovationsmanagement*.

6.1 Anreize für Innovationen

Der Anreiz ist eine Belohnung. Wie oben besprochen, kann diese Ruhm oder Geld bedeuten. Während Geld ein klassischer Anreiz ist, der auch von den Meisten als wichtig angesehen wird, ist der Ruhm vielen immer wichtiger.

Abgesehen von öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen kann Ruhm innerhalb des Unternehmens bedeuten, dass der Innovator in das Management der Innovation aufsteigt. Somit behält er ein gewisses Maß an Kontrolle über das, was mit der Innovation geschieht. In den ersten Stufen der Entwicklung und Vermarktung, ist das Know-How über die Sache an sich sehr wichtig und der Innovator wird benötigt.

Anreize in finanzieller Form können viele Formen annehmen. Von einer festen „Patentprämie“ bis hin zu einer prozentualen Beteiligung am Erlös ist alles möglich.

Leider ist den meisten deutschen Unternehmen das emotionale Wohlbefinden des Mitarbeiters nicht bewusst genug. Kaum wird der Mitarbeiter gefragt, was er gerne hätte. Es wird meistens in hoher Vorstandsebene über einige Regeln abgestimmt, die dann nach unten weitergegeben werden. Wenn man flexibel darauf eingehen würde, was der Einzelne möchte, könnte man das Betriebsklima deutlich verbessern.

Noch schwieriger ist, dass viele Unternehmen gar keine Strategie in dem Umgang mit Innovationen definiert haben. Es gibt schlicht keine Anreize. Kreationen (nicht umgesetzte oder vermarktete Innovationen) passieren also ungesteuert. Dies führt zu zwei Problemen: (1) Kreationen werden durch fehlende Anreize behindert, und (2) dennoch getätigte Kreationen gehen durch fehlende Anreizsysteme von den überraschten und überforderten Unternehmen unter.

6.2 Kreativer Freiraum

Gibt es Anreize, muss es die Möglichkeit geben kreative Leistungen zu entwickeln. Ein Mensch, der z. B. im Tagesgeschäft gefangen ist und für Kleinigkeiten eine Betriebsmittelanforderung schreiben muss, wird von seiner Kreativität abgehalten. Kreativität braucht Zeit und normalerweise Zeit am Stück. Bei den meisten deutschen Unternehmen ließe sich diese Zeit durch Bürokratieabbau schaffen. Etwas mehr Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern (und Akzeptanz einer gewissen Ausnutzung dieser Freiheiten) würde in vielen Unternehmen viel Zeit einsparen. Die Einrichtung einiger Stellen, die sich hauptberuflich mit „Kleinkram“ (z. B. Photokopieren, Post bearbeiten, Dinge einkaufen usw.) auseinandersetzen, ist der zweite Schritt in die richtige Richtung.

Ist der zeitliche Freiraum geschaffen, muss nun der räumliche und finanzielle Freiraum geschaffen werden. Man braucht für Kreativität Platz und Zubehör.

Es ist nicht immer notwendig, dass diese Freiräume direkt mit der Innovation zusammenhängen. Hier sind einige Beispiele, die international in vielen Unternehmen realisiert wurden und in Deutschland noch Kuriositäten sind: Betriebskindergärten, Wasch- und Bügelservice im Unternehmen, kostenlose Kantine für alle Mahlzeiten, Sportstudio und Sportplätze, Kunst- und Musikräume, innerbetriebliche „Vereine“ mit Budget, Schlafräume, betriebliche Freizeitveranstaltungen, Kunstausstellungen usw.

Das Ziel ist, dem kreativen Menschen so viele seiner einfachen Tätigkeiten wie möglich abzunehmen, so dass er kreativ sein kann. Während sich Kollegen freitags um 16:00 in Deutschland schon ein schönes Wochenende wünschen, wird noch sonntags bei Google vor dem Bürogebäude Volleyball gespielt.

6.3 Kommunikationsstrukturen

Das Management muss Innovationen wollen und dies oft und deutlich sagen. Da sich Innovationen lohnen und das Unternehmen ohne Innovationen gar nicht langfristig überleben kann, müssten eigentlich alle Manager Innovationen wollen.

Da der Mensch hauptsächlich von seiner Gewohnheit gelenkt wird, muss er erleben, dass eine bestimmte Leistung gefragt ist. Auch muss es ihm einfach gemacht werden, seine Ideen loszuwerden.

Es sollte also im Unternehmen eine Struktur geben, die sich um Innovationen kümmert. Die Ansprechpartner dort müssen in beide Richtungen arbeiten: Erstens sollten sie kommunizieren, dass Innovationen gewollt sind und aktiv nach Ideen bei den Mitarbeitern suchen. Zweitens sollten sie die Ideen, die an sie herangetragen werden, bewerten und in einem strukturierten Prozess realisieren. Dieser Bereich ist das Innovationsmanagement.

Während es in wenigen Unternehmen eine solche Stelle gibt, ist sie selbst dort meistens ineffektiv. Sie braucht Unterstützung vom Top-Management und sollte den Selbstanspruch haben, wirklich aktiv in beide Richtungen zu kommunizieren. In vielen Fällen warten diese Stellen auf Ideen, ohne aktiv zu werden. Ebenfalls ist oft unklar, was diese Abteilung tun sollte, wenn eine gute Idee auftritt.

Das Innovationsmanagement ist nicht die Antwort auf das Innovationsproblem, sondern nur die Schnittstelle. Das Top-Management muss involviert sein und die Entscheidungen treffen die eine Kreation in eine Innovation verwandeln, d. h. sie an den Markt bringen. Dieser Schritt erfordert Entscheidungskompetenz und unternehmerisches Denken, das so zentral ist für die Einführung eines neuen Produktes oder einer neuen Dienstleistung. Gerade beim unternehmerischen Denken sind die meisten Kreativen und auch Manager überfordert.

6.4 Innovationsbudget und –Team

Keine Idee ohne Budget. Jeder Schritt in Richtung Realisierung kostet Geld und Zeit. Wenn Innovationen als zentraler Baustein einer Unternehmensstruktur gesehen werden, dann brauchen sie auch ein Budget und Personen, die sich hauptberuflich damit auseinandersetzen.

In dem Falle, dass ein Budget nicht existiert oder ein Team fehlt, gibt es zwei Möglichkeiten. Entweder müssten aus bestehenden Projekten Geld und Personal abgezogen werden, was schwierig ist und Feindschaften aufbaut. Anderenfalls müsste mehr Geld akquiriert werden, was die Innovation in die nächste Budgetphase transferiert und somit einen Vorsprungsvorteil verspielt.

Innovationen sollten weder verschoben werden noch mit bestehenden Projekten konkurrieren, sondern als strategische Investition gesehen werden. Genau das sind sie nämlich – sie erlauben dem Unternehmen in einigen Jahren Geld zu verdienen, wenn die gegenwärtigen Projekte veraltet sind.

Genauso verhält es sich mit dem Team. Eine Innovation ist ähnlich wie ein kleines Unternehmen. Dieses braucht verschiedene Kompetenzen. Am wichtigsten sind, in dieser Reihenfolge: Finanzen, Marketing, Management, Produktentwicklung, Personal, Organisation und sonstige Bereiche, die am Anfang nur sporadisch gebraucht werden, wie das Rechtswesen.

Die ersten drei Bereiche sind dafür zuständig, ein Konzept der Vermarktung zu entwickeln, einen Realisierungsfahrplan zu definieren und ein Budget zusammenzustellen. Die anderen Bereiche kümmern sich um die Entwicklung und Bereitstellung des Produktes oder der Dienstleistung. Sobald die Planung und die Realisierung fertig sind, beginnt der Markteintritt, in dem alle Bereiche nun zusammen agieren.

Kein einzelner Mensch kann alle diese Funktionen erfüllen. Es sind zu viele Fähigkeiten gefragt und auch sind so viele Details von Belang, dass ein Mensch dafür nicht genug Zeit hätte. Für die Wirtschaft ist die wichtigste Frage für dieses Team: Wird der Kunde für diese Kreation genug bezahlen? In dieser Frage enthalten sind alle Aspekte der Vorteile, des emotionalen Besitzwunsches und der Preisfindung. Diese Frage ist extrem komplex und kann von dem Kreativen nicht allein beantwortet werden.

Ein Innovationsteam mit einem Budget ist also eine notwendige Bedingung für die strukturierte Entwicklung von Innovationen in einem wirtschaftlichen Unternehmen.

7. Ausblick

Eine kreative Innovation ist eine originelle, effektive und durchgesetzte Problemlösung. Deutschland benötigt solche Innovationen, um den Standort zu stärken und um wirtschaftliche Impulse in den Weltmarkt zu geben. Um dies möglich zu machen, müssen Strukturen in der deutschen Wirtschaft etabliert werden die systematisch Innovationen fördern. Diese Strukturen sollten folgende Punkte beinhalten:

- Klare Entscheidungs- und Kommunikationswege
- Klare Anreizsysteme mit Raum für individuelle Gestaltung
- Aktive Förderung und Forderung von Ideen und Kreationen
- Freiraum und Entlastung für geistige Entfaltung
- Innovationsmanagement mit geschultem Personal und Budget

So stellen wir sicher, dass Kreationen gemacht werden, bekannt werden, gefördert werden und im Endeffekt das Unternehmen und den Schöpfer glücklich machen.

Die Abwanderung deutscher Leistungsträger in andere Länder könnte mit solchen Strukturen zu einem großen Teil verhindert werden. Diese gehen zum Großteil wegen der verkrusteten Strukturen.

Auch ist die Innovation in der deutschen Wirtschaft nicht nur eine Herausforderung der Wirtschaft, sondern auch der Politik. Bildung ist eine notwendige Bedingung für breite und nachhaltige Innovationskraft. Auch ist eine aktive Suche nach Zuwanderern gefordert damit Leistungsträger anderer Nationen hier ihre kreativen Beiträge leisten.

Was können wir tun? Wir sollten bei unseren Arbeitgebern und unserer Regierung auf ein effektives Innovationsmanagement drängen. Damit helfen wir uns selbst, unserem Unternehmen und Deutschland als Standort. Stellen Sie einfach mal die Frage in ihrem Unternehmen: Wie genau wird bei uns mit Innovationen umgegangen?