

Brutstätte neuer Geschäftsideen

ATMI erprobt ein neues Konzept für Innovationsmanagement

Verschiedenste Unternehmen versuchen unter dem Stichwort seed incubator die Sämlingszucht für neue Geschäftsideen zu institutionalisieren. Innovationsmanagerin Johanna Kaltenegger hat zusam-

men mit ATMI, der technischen Schule der Jesuiten in Indonesien, ein eigenes Konzept entwickelt. Es heisst: I-Cell. Wie Innovations-Zelle. Und baut auf die kreative Kraft junger Menschen

Gute Geschäfte bauen auf Innovationen. Und Innovationen leben von guten Ideen. Eine einfache Weisheit. Doch wie kommt man an die Ideen, wer entwickelt sie, wie prüft man ihre Tauglichkeit? Auch dafür braucht es eine gute Idee, eine wie I-Cell. Zwei grundlegende Manifeste machen diese Keimzelle des Neuen aus. Erstens: Das grösste ungenutzte Kreativpotenzial liegt haben junge Menschen. Frisch von der Uni, bestens ausgebildet, voller Taten-drang, unverdorben von allzu viel Erfahrung. Zweitens: Innovationen drehen sich um Menschen, nicht um Produkte. Team-work ist der Schlüssel zur Ideenliste. In der Kompetenz der Einzelnen und der Dynamik des Miteinanders steckt der Nervenzettel, nicht zuvorderst in Dingen und ihrer Vermarktung.

Gute Voraussetzungen für Keimlinge

Als Geschäftsführerin eines Unternehmens für Gründerförderung wurde Johanna Kaltenegger von der GTZ beauftragt

für den Solo Technopark in Jakarta eine Machbarkeitsanalyse durchzuführen für seed incubation. Gegründet 2007 stellt der Technopark Jungunternehmen aus dem Technologiesektor eine gemeinsame Infrastruktur zur Verfügung. ATMI hat sich mit seinem Ausbildungs- und Produktionszentrum dort angesiedelt und die Projektleitung für die Analyse des seed incubators übernommen. Diese bescheinigte gute Voraussetzungen. Es drängte nach Umsetzung. Johanna Kaltenegger war begeistert von Indonesien und von ATMI. Für die junge Gründungsmanagerin war klar: „Genau hier will ich I-Cell ausprobieren. Das ist das bestmögliche Team“ Auch P. Benedikt Triatmoko SJ, der Direktor von ATMI, hatte längst Feuer gefangen. Er ist nicht der Mann, der bei Konzepten stehen bleibt und sich an Möglichkeiten freut. Er will wissen, ob es funktioniert. Die GTZ stimmte zu, das Pilotprojekt zu finanzieren. Auch die Regierung von Java stellte Gelder zur Verfügung. Im April 2008 konn-

te es losgehen. Das Managementteam mit fünf Mitarbeitern für Projektleitung, Networking, Recruitment, Training, Internes, Marketing und Finanzen wurde komplett aus den Reihen von ATMI rekrutiert.

High potentials kann man riechen

Doch das wichtigste an I-Cell ist nicht das Managementteam, das wichtigste an I-Cell sind talentierte junge Leute mit Motivation und Engagement. Nach der Definition der Problemstellungen, die bearbeitet werden sollten, begann das Recruiting. Ausgeschrieben waren vier Monate hartes arbeiten, viel lernen, Zukunft gestalten, Innovation ermöglichen. „Selbstverständlich geht es um die Qualifikation, die die Leute mitbringen müssen, aber es geht auch Charisma“, sagt Johanna Kaltenegger. „Menschen, die den richtigen Biss haben, um Neues hervorbringen, kann ich riechen.“ Aus 75 Bewerbungen wurden 15 Personen ausgewählt, um drei Problemstellungen zu bearbeiten: 1) Die Gewinn-

LINKS: Text

RECHTS: Text



nung von Bio-Treibstoff aus Jatropha-Nüssen als alternative Energiequelle für die Landwirtschaft. 2) Die Weiterverarbeitung von Seegrass zu Carageen-Pulver, das als Verdickungsmittel eingesetzt wird und den Fischer an der Ostküste von Indonesien höheres Einkommen ermöglicht. 3) Die Entsorgung von giftigem Kohleabfall der Textilindustrie in Solo. Je fünf Teilnehmer übernahmen ein Projekt.

Persönlichkeitsbildung

Einerseits funktioniert I-Cell wie ein klassischer seed incubator und soll helfen Ideen auf ihre Geschäftsfähigkeit hin zu prüfen. Aber I-Cell ist mehr. Es will auch ein Trainingsfeld für zukünftige Unternehmerpersönlichkeiten sein. „Die jungen Leute studieren Betriebswirtschaft, bilden sich technisches Know-how oder lernen Businesspläne zu erstellen. Aber wo werden Sie wirklich trainiert in der Fähigkeit ein Unternehmen auf die Beine zu stellen“, fragt Benedikt Triatmoko SJ. „Für diese Qualifikationen braucht es eine besondere Lernumgebung.“ Wie baut man so ein Laboratorium zur Gründergenese? Man nehme besagte 15 Leute, teile sie in drei Teams, stelle ihnen adäquaten Arbeits-

raum zur Verfügung und ein Haus, in dem sie wohnen können. Zielgerichtetes Arbeiten erfordert kurze Wege, einfache Kommunikation, eine kontinuierliche Abbildung des Prozesses. Dafür gab es bei ATMI die geeigneten räumlichen, technischen und personellen Möglichkeiten.

Tragfähige Netze

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Innovationsmanagements ist die Vernetzung der zukünftigen Jungunternehmer mit erfahrenen Experten aus allen für das Projekt relevanten Gebieten. I-Cell mobilisiert die Geschäftswelt für neue Ideen: Industrie und Investoren, Politik und Universitätsprofessoren, alle sind potenzielle Ansprechpartner für die Fragen und Probleme, die die jungen Leute in der Arbeit an ihrem Projekt haben. So entsteht ein Netzwerk, das auch für eine anschließende Gründung wertvolle Kontakte liefert. Der Bedarf in der Industrie ist bereits geklärt, politische Hindernisse bedacht, die Finanzierung vorstrukturiert, das Marketing geplant. Für jedes Projekt existiert ein Problemgeber, der die Aufgabenstellung für das Team definiert. In der Pilotphase waren dies zwei Projekte von ATMI

selbst und ein Regierungsauftrag. Zukünftig sollen dafür Sponsoren aus der Wirtschaft gefunden werden, die dann auch die Finanzierung von I-Cell übernehmen können. Diese Sponsoren stellen zusätzlich zum Experten-Netzwerk je einen Mentor für das Team. Er verbringt einen Tag in der Woche bei I-Cell und entwickelt mit den Teilnehmenden die Fragestellung weiter, ist aber auch Bindeglied zum Unternehmen und Rolemodell für Entrepreneurship.

Wachstumsphasen

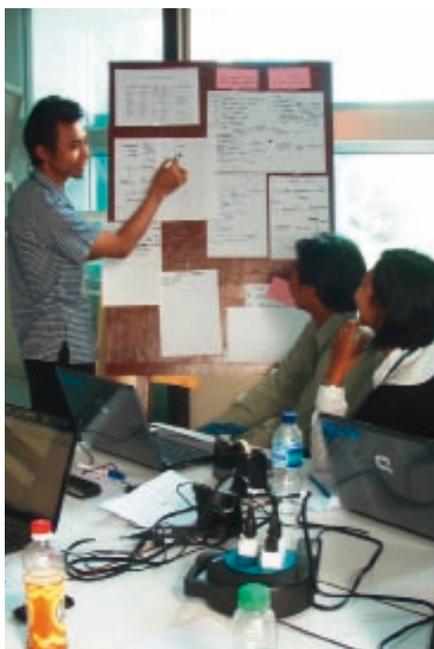
Insgesamt teilt sich die Ideen-Inkubation bei I-Cell in sechs Phasen:

1) Team-Building

Nach dem Prinzip, dass Innovationen sich um Menschen drehen, nicht um Produkte, ist die erste Phase das Herz des Ganzen. In diesen zwei Wochen lernen die Teilnehmenden sich kennen. Sie teilen eine Vision, die sie vorwärts treibt. Es wächst Vertrauen und Verlässlichkeit. Schliesslich hat man intensivste vier Monate gemeinsam zu bestehen. Aus einer bunt zusammen gewürfelte Ansammlung von Menschen unterschiedlicher Herkunft, Ausbildung,

LINKS: Text

RECHTS: Text



Alters, Geschlechts, Religion wächst eine Gruppe. Was sie verbindet ist der gleiche Wunsch: ihr Leben zu gestalten und die Welt zu verändern.

2) Problem-Betrachtung

Jede Innovation beginnt mit der Herausforderung, ein Problem zu lösen. Die Zusammensetzung des Teams ist bereits spezifisch ausgerichtet. So arbeiteten im Biotreibstoff-Team zwei Chemiker, ein Maschinenbauer, ein Agrarwirt und ein Manager. Sie analysieren systematisch die Ausgangssituation. Mentor und Mentorin liefern in dieser Phase wichtigen Input.

3) Ideenphase

Die Ideenphase ist sicherlich der kreativste Teil des Prozesses. Zwei Wochen lang wird alles gesammelt, was möglich und unmöglich erscheint. Keine Idee ist zu abwegig, um nicht der Prüfung für würdig befunden zu werden. Die Trainer spielen hier eine wichtige Rolle. Mehr als 25 Professoren und Dozenten standen den jungen Leuten Rede und Antwort für zentrale Fragestellungen bei der Ideenentwicklung. Ziel der Phase ist es,

die besten Ideen auszuwählen, um sie in den weiteren Etappen zu vertiefen.

4) Planungsphase

Nachdem die beste Idee extrahiert ist, gilt es die Kreativität in konkrete Bahnen zu lenken. Der weitere Entwicklungsprozess unterliegt exakter Planung.

5) Ideenentwicklung

Es folgen sieben Wochen harte Arbeit: Prototypen werden entwickelt, Produktionsabläufe erprobt, Laborsituationen simuliert. Von allen Seiten muss sich die Idee unter Beweis stellen. Dabei geht es nicht nur um die technische Umsetzung, sondern auch um wirtschaftliche Tragfähigkeit. Nach der anfänglich intensiven Betreuung durch das Management-Team ist es nun Selbstständigkeit gefragt.

6) Expo

13 Wochen intensive Entwicklungsarbeit sind zu Ende. Es ist so weit. Show-time. Die erstellten Businesspläne werden vor über 200 Sponsoren und Investoren präsentiert. Damit erreicht I-Cell seinen Höhepunkt. Nun entscheidet sich, welche Gründungsidee umgesetzt werden kann.

Visionen für eine bessere Welt

Benedikt Triatmoko ist sehr zufrieden mit den Ergebnissen: „Wir haben Ideen entwickelt, die für gute Geschäfte taugen und wir haben junge Menschen qualifiziert, diese auf den Weg zu bringen. So entsteht Zukunft.“ Das Feuer im Herzen des ATMI-Direktors aber brennt weiter. Seine Vision bleibt nicht bei Lösungen für den Solo Technopark stehen: „I-Cell ist multiplizierbar auf andere Regionen und andere Probleme. Mein Traum ist es, dass junge Leute in aller Welt developmentpolitische Fragen von Armut und Ungerechtigkeit mit unserem Innovations-Know-how angehen.“ Was es dafür braucht ist zum einen bei ATMI noch mehr Erfahrung mit I-Cell und der differenzierten Einschätzung lösbarer Problemstellungen. Zum anderen sind mutige Menschen und Institutionen gefragt, die Geld und Zuversicht investieren wollen in junge Talente und tragfähige Ideen. Kreativ, offen und ergebnisorientiert wie I-Cell wartet ATMI-Direktor Triatmoko auf neue Kooperationspartner für zukunftsfähiges Innovationsmanagement.

Andrea Zwicknagl

LINKS: Text

RECHTS: Text

