



## Leseprobe

Oliver Gassmann, Peter Granig

Innovationsmanagement – 12 Erfolgsstrategien für KMU

ISBN (Buch): 978-3-446-43782-1

ISBN (E-Book): 978-3-446-43844-6

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43782-1>

sowie im Buchhandel.

# 1

## Innovation fördern: Pflicht, nicht Kür



Innovation muss rechtzeitig angegangen werden, solange es einem Unternehmen noch gut geht. Für die Geschäftsleitung und Entscheider eines jeden KMU stellen sich zentrale Fragen: Wie wird die nachhaltige Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichergestellt? Wie erzielt das Unternehmen ein nachhaltiges, profitables Wachstum? Innovation ist hierzu Pflicht, nicht Kür.

## ■ 1.1 Innovieren heute und in Zukunft

Die Globalisierung des Wettbewerbs, welche noch in den 1990er-Jahren eine Domäne der multinationalen Großunternehmen war, wird derzeit durch schnelle, flexible und schlagkräftige Unternehmen weiter vorangetrieben. Rasch innovierende Unternehmen haben in dynamischen Branchen immense Wettbewerbsvorteile. In zahlreichen Branchen haben im letzten Jahrzehnt Transformationsprozesse begonnen, welche von dramatischer Bedeutung für das jeweilige Kerngeschäft sein werden. Die Geschwindigkeit und die Breite dieser Transformationsprozesse müssen verstanden werden. Für zahlreiche Unternehmen verändern sich die Spielregeln, die sie bislang eingehalten haben, wie einige Megatrends zeigen:

1. F&E verlagert sich stärker in die Entwicklungs- und Schwellenländer, ganz vorne China und Indien. Selbst mittelständische Unternehmen lernen, mit dieser Internationalisierung in der Innovation umzugehen.
2. Branchen verändern sich radikal. Treiber davon sind oft Geschäftsmodellinnovatoren, die von außerhalb kommen.
3. Innovation wird zunehmend demokratisiert. Über das sogenannte „Crowdsourcing“ werden sowohl Kunden als auch Freelancer zu wichtigen Ideengebern.
4. Produktion und Konsumption rücken stärker zusammen. Beispielsweise wird die Energieproduktion dezentraler, auch durch den Konsumenten erzeugt und über intelligente Netze gesteuert (Smart Grid). Oder 3-D-Druckereien werden insbesondere im B2B-Bereich rascher Einzugs halten als erwartet.
5. Die Konsumentenverwirrung wird durch die Zunahme und allgegenwärtige Verfügbarkeit von Information nicht reduziert, sondern vielmehr noch weiter erhöht. Zusätzliche Optionen stiften nicht nur Nutzen, sondern kosten den Kunden auch viel Energie.
6. Die demografische Entwicklung erhöht die Bedeutung von altersgerechten Produkten, nicht nur in den westlichen Ländern, sondern zeitlich um drei Jahrzehnte verschoben auch in China. Daraus entstehen zahlreiche Chancen.
7. Die wertschöpfende Zusammenarbeit zwischen Unternehmen wird zunehmend virtueller und gleichzeitig intensiver. Unternehmens- und Industriegrenzen werden überschritten. Davon profitieren KMU besonders stark, da Größe an Eigenwert verliert.
8. Die Welt wird intelligenter, insbesondere werden die Übergänge zwischen der realen Welt und der Informationswelt fließender. Alle Dinge werden intelligenter und können dank miniaturisierten und kostengünstigen Sensornetzwerken kommunizieren. Der Engpass ist nicht mehr die Machbarkeit, sondern die betriebswirtschaftliche Sinnhaftigkeit.
9. Der Anwender rückt weiter stärker in den Mittelpunkt, dies nicht nur in den B2C-, sondern auch in traditionellen B2B-Branchen.
10. Die wichtigste Ressource ist Wissen, und dies wird auch in den nächsten Jahrzehnten so bleiben. Gewinner des Innovationsrennens werden die Unternehmen sein,

welchen es gelingt, Wissensvorsprünge effektiv und schnell in Leistungsangebote zu transformieren. Der Kampf um die Talente nimmt auf globaler Ebene zu.

Die Bedeutung von solchen Trends für das einzelne Unternehmen ist sehr unterschiedlich: Der lokale Friseur und die Bäckerei von nebenan sind weniger betroffen als produzierende Unternehmen mit international handelbaren Gütern. Wichtig ist jedoch die Tatsache, dass scheinbar geschützte Dienstleistungsbranchen – wie Ingenieurbüros, IT-Dienstleister, Callcenter – inzwischen längst vom Globalisierungstrend erfasst wurden.

## ■ 1.2 Innovation und ihre Mythen

KMU weisen gegenüber Großunternehmen einige Besonderheiten im Hinblick auf Innovation auf. Bei den Stärken sind die hohe Flexibilität, ganzheitliches Produktverständnis, hohe Motivation, Kundennähe und vieles mehr zu nennen.

Andererseits haben KMU auch spezifische Schwächen, welche es im Wettbewerb zu kompensieren gilt. Darunter seien in erster Linie die meist begrenzten monetären Ressourcen zu nennen. Häufig schaffen es KMU mit ihrer Innovation gerade bis zur Markteinführung. Für die Marktbearbeitung fehlt dann das Geld. Ein weiterer zentraler Faktor ist die begrenzte Risikotragfähigkeit. Für ein wenig potenzialreiches (= falsches) Innovationsprojekt fehlen meist die Ressourcen, entsprechend nachzusteuern. Das entsprechende Budget ist häufig bereits bei einem Innovationsprojekt aufgebraucht, Ressourcen für potenzialreichere Alternativen sind nicht vorhanden.

Hier soll mit einigen **Mythen** zu Innovation aufgeräumt werden:

- *Erstbesteigungsmythos:*  
Kommerzielle Ideen kommen NICHT immer von den Unternehmen, welche die Ideen hatten. Daher müssen KMU sorgfältig mit der Öffnung ihres Innovationsprozesses umgehen. *IBM* hat nicht den PC erfunden, aber erfolgreich zum Produkt gemacht und kommerzialisiert.
- *Größenmythos:*  
Oft wird unterstellt, dass Innovation viel Ressourcen benötigt. Die *Bell Labs* der Telekommunikationsfirma *AT&T* waren die größten Forschungslabore weltweit, aber Ressourcen reichen nicht aus. Das damalige KMU *Cisco* hat mit einer offensiven Open-Innovation-Strategie (siehe Kapitel 10) *AT&T* in den Schatten gestellt. Es gibt auch keine Korrelation zwischen F&E-Aufwand einer Unternehmung und Umsatzwachstum oder Shareholder-Value.
- *Technologiemythos:*  
Es reicht nicht aus, eine überragende Technologie zu haben. Manche Produktentwickler haben die Einstellung, dass vor allem die Technologie und die Spezifikationen zählen. Das Produkt kann dann vom Marketing bei den Kunden entsorgt werden. Stattdessen ist eine konsequente Kundenorientierung von zentraler Bedeutung. Der Kunde muss nicht immer gefragt, aber er muss verstanden werden.

- *Einstein-Mythos:*

Kreativität ist nicht den Genies der F&E-Abteilung vorbehalten. Jeder Mensch kann kreativ sein – und sollte es auch sein. Innovative Unternehmen sind oft in allem innovativ: von der Auftragsabwicklung über die Finanzabteilung bis hin zum Marketing. Einzelgenies reichen heute nicht mehr aus, nur Teams gewinnen das Innovationsrennen langfristig.

- *Zufallsmythos:*

Gerade in technischen Disziplinen ist die Meinung verbreitet, dass Innovation Zufall sei. Dabei zeigt die Praxis, dass erfolgreiche Innovatoren Wiederholungstäter sind. Innovation lässt sich zwar nicht steuern wie ein Produktionsprozess oder ein Vertriebsprozess, aber es gibt klare Erfolgsfaktoren. Diese sollen in diesem Buch gezeigt werden.

Innovation kommt zustande, wenn die Mitarbeiter es dürfen, können und wollen. Es scheint auf den ersten Blick abwegig, aber viele KMU sind so aufgestellt, dass Mitarbeiter gar nicht innovieren *dürfen*. Innovation heißt, Versuch und Irrtum im Unternehmen zu unterstützen. Mit anderen Worten: Innovation und Risiko sind zwei Seiten einer Medaille. Innovationsfreudige Teams sind auch bereit zu scheitern. Oft liegt es auch am *Können*, wenn die Mitarbeiter nicht hinreichend Know-how oder zu wenig Instrumente oder zu wenig Zeit für Neues bereitgestellt bekommen. Der größte Engpass ist jedoch das *Wollen*: Besteht ein echter Wille zur Erneuerung von Produkten, Prozessen, Geschäftsmodellen oder dem Unternehmen, so finden sich in aller Regel Wege dazu. Fehlt jedoch die Motivation und Lust, neue Wege einzuschlagen und den bequemen Pfad der Vergangenheit zu verlassen, so hat Innovation keine Chance. Innovation benötigt Kopf, Herz und Hand.

Innovation angehen, solange es einem gut geht. Doch wenn die Auftragslage gut ist, so sind oft keine freien Kapazitäten für die Entwicklung von Innovationen vorhanden. Wenn das Unternehmen mit dem Rücken zur Wand steht, ist zwar der Leidensdruck und damit auch die Veränderungsbereitschaft höher, aber es kann zu spät sein. Dieses Dilemma muss aktiv angegangen werden.

Innovation alleine ist noch kein Erfolgsgarant für KMU. Bei unprofessioneller Vorgangsweise kann auch vieles verloren werden. Die zentrale Frage für KMU kann demnach nicht lauten: Innovieren, ja oder nein? Sondern muss lauten: Wie innoviere ich richtig?

## ■ 1.3 Praxistipps zum Innovieren für KMU

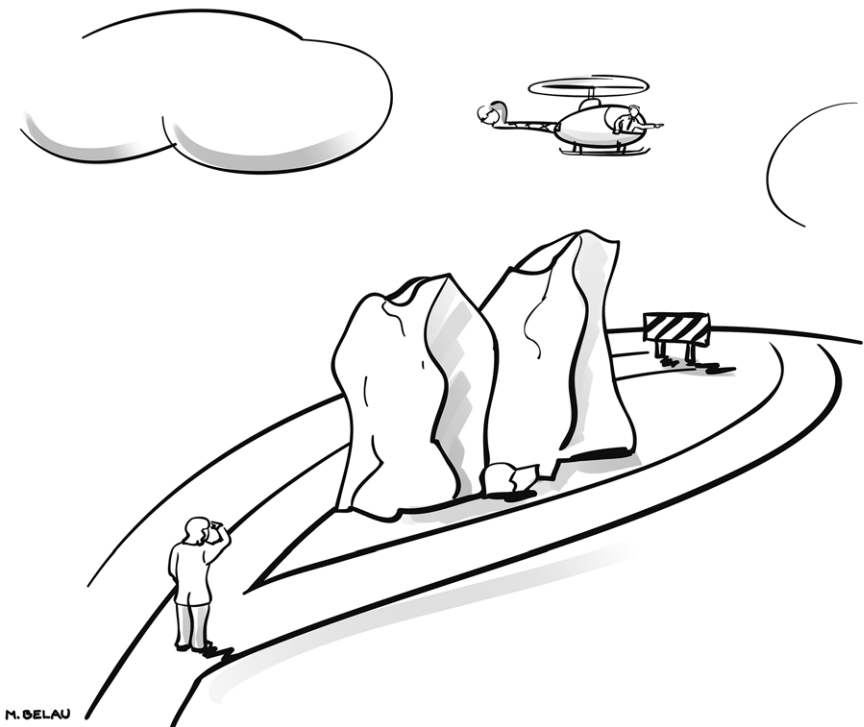


- Innovation benötigt ein Dürfen, Können und Wollen der Mitarbeiter. Das Fehlen der Motivation auf Ebene der Geschäftsleitung wie der Mitarbeiter ist der häufigste Grund für wenig Innovation.
- Trends und Entwicklungen im Unternehmensumfeld sensibel beobachten, häufig lassen sich daraus neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsfelder ableiten.
- Mit Mythen aufräumen im Unternehmen.
- Ideen müssen umgesetzt werden.
- Das Fehlen von Ressourcen ist kein Grund für mangelnde Innovativität.
- Technologie ist nicht ausreichend, vielmehr verleitet eine überlegene Technologie auch zu fehlender Kundenorientierung.
- Teams sind vor Einzelgenies zu stellen.
- Systematik lohnt sich, da Innovation selten Zufall ist.



# 2

## Innovationsstrategien entwickeln: Gesamtsicht hilft



Jedes Unternehmen muss wissen, wohin die Reise geht. KMU vernachlässigen häufig die Strategie zugunsten des Tagesgeschäfts. Es ergeben sich dadurch große Vorteile wie Kundennähe und Flexibilität. Gleichzeitig besteht aber die Gefahr, dass die Mitarbeiter in reaktiven Aktionismus verfallen und von einem Brandherd zum nächsten rennen, dabei eine große Opportunität verpassen. Die zentrale Frage lautet daher, wie sich ein KMU strategisch für die Zukunft aufstellen kann.



## ■ 2.1 Von der Unternehmensstrategie zur Innovationsstrategie

Bereits Seneca bezeugte: „Wer seinen Kurs nicht kennt, für den gibt es keinen günstigen Wind.“ Auch für Unternehmen ist eine Kursbestimmung durch eine klare Strategieformulierung von essenzieller Bedeutung. Strategien zeigen, auf welche Art und Weise ein Unternehmen sein Unternehmensziel erreichen will. Eine Strategie ist dabei immer ein Zielhandlungsplan zur Realisierung langfristiger Ziele. Die Entwicklung einer Strategie ist somit richtungsweisend. Sie dient zur Orientierung und sorgt dafür, dass diese Ziele mit Effektivität und Effizienz erreicht werden.

Jedes Unternehmen hat zwar eine Strategie, aber nicht jedes Unternehmen hat diese explizit (= bewusst und klar kommuniziert). Eine bewusste und klare Strategieformulierung und eine transparente Kommunikation dieser sind allerdings Voraussetzung, damit sie auch umgesetzt werden kann. Was nützt die beste Strategie, wenn kein Mitarbeiter sie weiß? Beim japanischen Chemieunternehmen *Kao* hat jeder Mitarbeiter Zugang zu (fast) jeder Strategiesitzung. Dies führt zu einer neuen Offenheit.

Eine heute entwickelte Strategie kann morgen schon wieder veraltet sein. Beispielsweise war *Quelle* mit seinem Versandhandel über viele Jahre erfolgreich, der enorm wachsende Online-Handel hat allerdings innerhalb kürzester Zeit den Markt verändert, und *Quelle* hat es versäumt, rechtzeitig seine Strategie zu überdenken. Erfolgreiche Unternehmen, wie der Automobilzulieferer *Bosch*, widmen viel Zeit der Entwicklung einer Strategie und passen diese den sich ständig verändernden Rahmenbedingungen an.

An die Entwicklung einer Unternehmensstrategie wird daher auch meist die Erwartung geknüpft, das Unternehmen überlegener, krisenfester, innovativer und nachhaltig konkurrenzfähiger zu machen. Sie ist allen anderen Strategien übergeordnet und besteht im Wesentlichen in der Entscheidung über zu erschließende und zu bearbeitende Märkte, zu entwickelnde Produkte und Dienstleistungen sowie die Art und Weise ihrer Entwicklung, Herstellung und Positionierung. Das Ziel der Entwicklung einer Unternehmensstrategie ist dementsprechend, Chancen aus der Umwelt zu nutzen und Risiken abzuwenden. Dabei geht es gleichermaßen um Standortbestimmung, um Zukunftsbild (Vision, Mission), um Fragen der Inhalte (Kunden, Märkte, Fähigkeiten, Produktqualitäten) als auch um bestmögliche Vorgehensweisen bei der Umsetzung (Performance Management, Personalentwicklung, Leadership, Wissensmanagement, Qualitätsmanagement, Kommunikation).

Die Unternehmensstrategie: Der Weg ist das Ziel.

Am Anfang einer Strategieentwicklung steht die Bewusstseinsbildung der Führungskräfte über die Notwendigkeit einer Strategie zur Sicherung der Existenz des Unternehmens. Der Strategieentwicklungsprozess und besonders die Einbindung von Führungs-

kräften und Mitarbeitern aus allen Geschäftsfeldern legen das Fundament für eine erfolgreiche Strategieumsetzung.

Der Unternehmensstrategie vorgeordnet ist immer eine Vision. Mit einer Vision kann ein Unternehmen ungeahnte Kräfte freisetzen. Sie gibt den Mitarbeitern Orientierung und begeistert sie für gemeinsame Ziele. Eine Vision kann durchaus etwas sehr Großes sein, das zu Beginn unerreichbar scheinen darf. Sie stellt somit eine erstrebenswerte Position, ein Bild von der Zukunft mit einem großen, kühnen und anspruchsvollen Ziel, das in zehn oder 20 Jahren erreicht werden soll. Diese entstandene Vision wird nun idealerweise in einem Unternehmensleitbild schriftlich festgehalten. Dieses formuliert den angestrebten Soll-Zustand für zukünftiges Handeln.

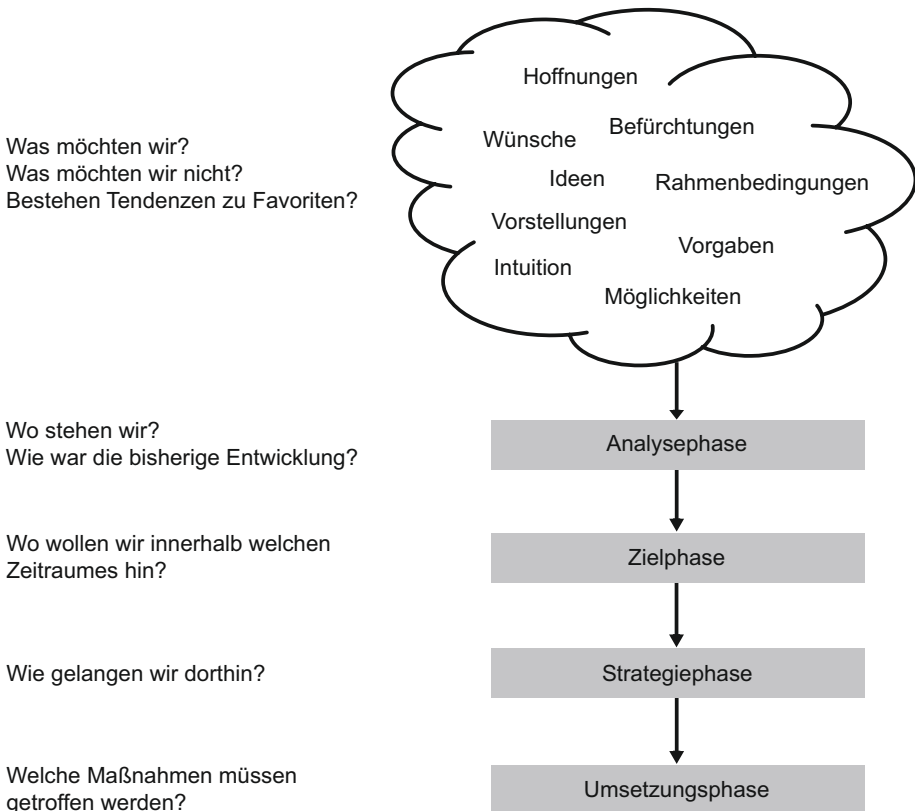
Gute Leitbilder vermitteln Transparenz und geben dem Unternehmen sein Image nach außen. Die gefassten Ziele werden konkretisiert und daraus die Strategien abgeleitet. Dabei ist darauf zu achten, dass die Arbeitsschritte logisch in den darauffolgenden Schritt münden. Im nächsten Schritt der strategischen Analyse wird darauf hingewiesen, neutrale Entwicklungen der Umwelt den Stärken und Schwächen des Unternehmens gegenüberzustellen. Aus diesem Vergleich können Chancen und Bedrohungen abgeleitet werden. Die Umsetzung von Strategien bedarf einer genauen Ressourcenplanung, insbesondere von personellen und zeitlichen Begrenzungsfaktoren. Von einer wirksamen Unternehmensstrategie darf eine gewisse Allgemeingültigkeit sowie Langfristigkeit für unternehmenspolitische Entscheidungen erwartet werden. Die Wesentlichkeit, die Vollständigkeit, die Wahrheit, Realisierbarkeit und vor allem die Klarheit sind weitere wesentliche Merkmale einer guten Unternehmensstrategie.

### **Unternehmensstrategie entwickeln und umsetzen**

Die Strategieentwicklung kann als Definition einer künftigen Entwicklungsrichtung beschrieben werden und basiert auf einer Umwelt- und Unternehmensanalyse. Der zu planende Strategieentwicklungsprozess umspannt die Erfassung der Ist-Situation über die eigentliche Strategieentwicklung bis hin zur Implementierung dieser und deren kontinuierlichen Überwachung (siehe Bild 2.1). Der Prozess reflektiert als Erstes die Gefühlslage der am Prozess beteiligten Personen. Deren Erwartungen und Befürchtungen sollten berücksichtigt werden, da sie auch von der momentanen Situation, in welcher sich das Unternehmen gerade befindet, geprägt sind. Damit kann die Strategieentwicklung deutlich konfliktfreier, mit weniger Verzögerungen und systematisch vonstatten gehen.

Im Zuge der Strategieentwicklung kann es zu Problemen kommen. Häufig treten mehrere Effekte gleichzeitig auf, welche sich in ihrer Auswirkung gegenseitig noch verstärken. Oft werden Pseudoanalysen durchgeführt, wobei nur oberflächliche Fragen gestellt werden, in der Meinung, die Antwort ohnehin zu kennen. Es wird mit keinen neuen Erkenntnissen aus den Analysen gerechnet, da man auf Erfahrungswerte setzt. Aber auch das Gegenteil kann eintreten, wenn Analysen dermaßen detailliert und umfangreich vorgenommen werden, dass es förmlich zu einer Paralyse der Strategieentwicklungsgruppe kommt. Eine weitere Gefahr besteht auch in der selektiven Wahrnehmung. Unerwünschtes darf nicht sein und Bestehendes wird verschwiegen. Es zeigt sich deutlich, welchen Anstrengungen eine Unternehmensführung und deren Führungskräfte im

Zuge einer Strategieentwicklung unterliegen. Selbst wenn Führungskräfte diese Aufgabe als sinnvoll erkennen, besteht die Gefahr, dass die gesamte Strategieentwicklung scheitert, wenn der Prozess falsch aufgesetzt ist (Mussnig 2007).



**Bild 2.1** Strategischer Planungsprozess (Mussnig 2007)

Der Strategieentwicklungsprozess im Detail bietet eine Fülle von Instrumenten, die zur Anwendung kommen können. Die zentrale Herausforderung der Strategiefindung ist weniger die korrekte Anwendung der Methoden und Werkzeuge, sondern vielmehr die Prozessdurchführung.

Neben den rational geplanten Strategien entstehen Strategien auch „wie von selbst“. Sie können als Muster definiert werden, welches sich unbeabsichtigt aus Handeln und Entscheidungen entwickelt. Die Strategien wachsen aus dem Unternehmen und sind nicht nur rational geplant. So ist beispielsweise beim schweizerischen Maschinenbauunternehmen *Sulzer* aufgrund von spontanen Anfragen eines Hüftspezialisten nach der Herstellung von Hüftprothesen langsam ein strategischer Schwerpunkt in der Medizinal-