

Innovationsmanagement

In sieben Schritten zu mehr Innovationskraft

Die genannten Unternehmen finden sich beispielsweise allesamt unter den Top 10 der «Business Week»-Hitliste der innovativsten Firmen der Welt. Und was ist mit KMU und Innovation?

Spreu oder Weizen

Oft entstehen KMU aus einer innovativen Idee von unternehmerischen Persönlichkeiten. Diese wird als Geschäftsmodell erfolgreich am Markt umgesetzt und die Firma etabliert sich. An diesem Punkt trennt sich nun die Spreu vom Weizen. Konservative KMU erfüllen ihre Tätigkeit über die Jahre auf dieselbe, im Ursprung erfolgreiche Art und Weise und vergessen dabei, dass sich die Welt verändert. Innovative kleine und mittlere Unternehmen hingegen spielen die Vorteile von Struktur und Grösse ihrer Firmen als Trumpfkarte aus und sind bereit, sich unablässig den Marktgegebenheiten anzupassen. Vieles hängt dabei von der Bedeutung ab, die die Geschäftsführung dem Thema Innovation beimisst.

Strategisch angehen

Es empfiehlt sich auch für KMU, das Thema Innovationsmanagement strategisch anzugehen und die Innovationsaktivitäten zu koordinieren. Für die gezielte Steigerung der Innovationskraft sollte ein KMU eine Art Initiative unter Einbezug der wich-

tigsten Entscheidungs- und Know-how-Träger im Betrieb lancieren und dabei den Fokus auf sieben aufeinander aufbauende Themenblöcke legen, die sich in drei Phasen unterteilen lassen (siehe unten stehende Abbildung).

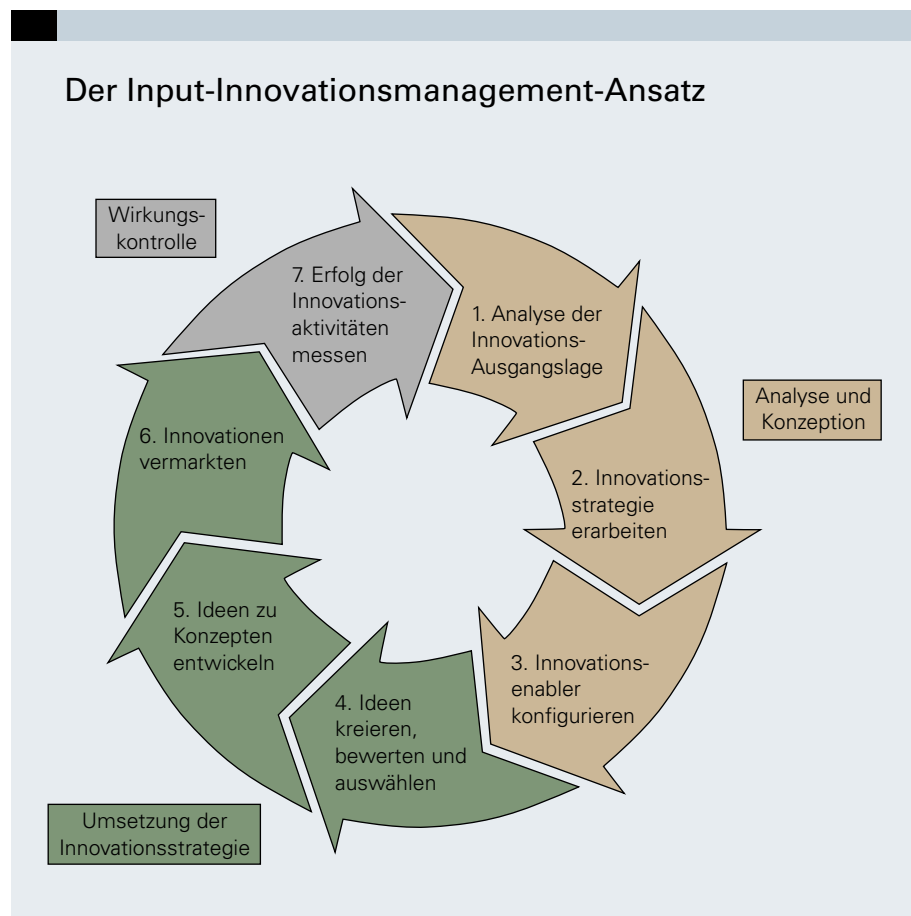
Zu Beginn eine kurze Denksportaufgabe: Zählen Sie für sich drei Firmen auf, die Ihnen spontan in den Sinn kommen, wenn Sie an Innovation denken. Die Vermutung, dass sich darunter Firmen wie Apple, Google, Toyota, 3M, Sony und wie sie alle heissen, befinden, dürfte auch ohne hellseherische Fähigkeiten so falsch nicht sein.

Beat Scheidegger
Christoph Hunziker

Phase I: Analyse

1. Was ist die Ausgangslage?

Eine saubere Analyse der wichtigsten innovationsrelevanten Markt-, Umfeld- und Unternehmensfaktoren bildet die Basis



für eine zielgerichtete Ausrichtung der Innovationsaktivitäten. Dabei sind folgende Faktoren unter die Lupe zu nehmen:

Markt und Kunden

- Bewertung der relevanten Trends und Zukunftsfaktoren für die Geschäftstätigkeit und Einschätzung der Opportunitäten und Gefahren bzw. der potenziellen Kundenbedürfnisse
- Beurteilung von Besonderheiten im Geschäftsmodell oder der Marktstruktur, welche die Innovationsdynamik der Branche beeinflussen

Eigenes Unternehmen

- Einschätzung der Innovationsfähigkeit der eigenen Firma (siehe Box)
- Stärken/Schwächen-Profil und Klarheit über die eigenen Kernkompetenzen
- Beurteilung der Vorgaben aus der Unternehmensstrategie

Konkurrenz

- Branchenübergreifende Analyse von direkten und indirekten Mitbewerbern

2. Welche strategischen Stossrichtungen der Innovationsaktivitäten ergeben sich daraus?

Abgeleitet aus Schritt 1 trifft die Innovationsstrategie Aussagen zur angestrebten Position bezogen auf das zukünftige Innovationsverhalten. Dabei sollten folgende Entscheidungen getroffen werden:

- Welche konkreten Ziele streben wir mit unseren Innovationsaktivitäten an (Ertragsziele, Innovationsrate, Differenzierung, Image, usw.)?
- Suchen wir aktiv die Innovationsführerschaft im Markt, setzen wir den Fokus reaktiv auf Imitation oder streben wir eine Position irgendwo in der Mitte als Follower an?

Für die gezielte Steigerung der Innovationskraft sollte ein KMU eine Art Initiative unter Einbezug der wichtigsten Entscheidungs- und Know-how-Träger im Betrieb lancieren.

Innovations-Check-up

Das Beratungsunternehmen Input hat einen Innovations-Check-up entwickelt, bei dem KMU mittels Online-Fragebogen die Innovationskraft ihres Unternehmens überprüfen können. Anhand spezifischer Fragen zum Innovationsverhalten, den innovationsfördernden Faktoren im Unternehmen und zum Erfolg der Innovationsaktivitäten wird ausgewertet, in welchen Bereichen des Innovationsmanagements eine Firma ihre Stärken hat und wo der grösste Handlungsbedarf besteht, um die

Innovationskraft des Unternehmens zu verbessern.

Das «KMU-Magazin» bietet seinen Lesern in Zusammenarbeit mit Input die Möglichkeit, den Innovations-Check-up kostenlos durchzuführen und eine Auswertung zu erhalten. Sämtliche Angaben werden streng vertraulich behandelt. Zum Innovations-Check-up:

www.kmu-magazin.ch

- Konzentrieren wir uns bei den Innovationsaktivitäten primär auf das Kerngeschäft oder versuchen wir bewusst, auch neue Geschäftsfelder aufzubauen? Innovieren wir breit oder suchen wir gezielt Nischen?
- Praktizieren wir im Unternehmen eine offene Innovationskultur mit der Integration von Externen in die Ideenfindung und Ideenentwicklung oder bevorzugen wir ein doch eher geschlossenes Modell?



Günstig zu Ideen mit Crowdsourcing

Crowdsourcing ist ein attraktives Low-Cost-Innovationsmodell zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit für kleine und grosse Unternehmen jeder Branche. Atizo als grösste Crowdsourcing-Plattform für Innovation im deutschsprachigen Raum konnte zum Beispiel mit der Substitutionslösung des Reissverschlusses für Mammüt und der neuen Produktidee eines handgepäckfertigen Reise-Necessaires für Blacksocks überzeugende

Erfolge verzeichnen. Doch wie funktioniert Crowdsourcing? Auf einer Internetplattform stellen Unternehmen ihre Entwicklungs- und Vermarktungsfragen und stossen dank der unterschiedlichen Betrachtungsweise der Web-Community, bestehend aus mehreren tausend Innovatoren, auf überraschende Ideen. Zum Ansporn dient der Web-Community meist eine Geldprämie. Weitere Hinweise auf: www.atizo.com

Klare Aussagen zu den strategischen Innovationsstossrichtungen ermöglichen Firmen ein gezieltes und fokussiertes Innovationsverhalten. Als Teil der Strategie ist festzuhalten, wie das Unternehmen auf aktuelle und kommende Trends mit kurz-, mittel- und langfristigen Innovationsaktivitäten und -projekten zu reagieren gedenkt.

3. Auf welchen «Innovationsenablern» liegt der Fokus und wie sind sie auszugestalten?

Unter Innovationsenabler sind jene Elemente im Unternehmen zu verstehen, welche die Voraussetzungen schaffen, damit eine Firma dauerhaft innovativ sein kann. Dazu gehören unter anderem Themen wie:

- Innovationsprozess: Art und Weise, wie Ideen gesucht, bewertet und ausgewählt werden und konkrete Projekte daraus entstehen.
- Ressourcen: Kompetenzen, Risikokapital, Innovationsverantwortliche, usw.
- Infrastruktur: Arbeitsplatzgestaltung, Architektur, Software, usw.
- Innovationsinstrumente: Kreativitätstechniken, Trendscouting, Szenarioplanung, usw.
- Technologien.
- Netzwerke: gezielte Kooperationen mit Geschäftspartnern, Universitäten, Fachhochschulen, usw.

- Als zentrale «Klammer», um all die Elemente, eine innovationsfördernde Unternehmenskultur.

Zwei Faktoren sind dabei besonders erfolgsrelevant: Klarer Prozess und ausgeprägte Kultur.

Innovationsprozess

Wer denkt, dass es sich bei KMU nicht lohnt, einen Innovationsprozess mit klaren Abläufen und Verantwortlichkeiten zu definieren, irrt gewaltig. Denn genau hier entscheidet sich, ob

- a) laufend genügend Ideen entstehen,
- b) diese effizient und zielführend bewertet werden,
- c) daraus Projekte entstehen, die «rechtzeitig» umgesetzt werden (time to market).

Unternehmenskultur

Der wichtigste, jedoch nur mittel- bis langfristig beeinflussbare Erfolgsfaktor für die Innovationsfähigkeit ist die Unternehmenskultur. Sie ist die Basis, damit die anderen Innovationsenabler überhaupt zur Geltung kommen. Faktoren zur Entfaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur sind:

- Informalität: Innovative Unternehmen haben flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege und informelle Umgangsformen. Mitarbeitern wird zeitlicher und geistiger Freiraum gewährt, Unternehmertum wird gefördert.
- Interdisziplinarität: Innovationen entstehen oft aus der Kombination verschiedener Elemente. Regler Austausch über

Funktionen, Hierarchien und Bereiche fördert innovative Ideen und Lösungsfindungen.

- Lern- und Feedbackkultur: Neues Wissen und Lernen aus Fehlern sind Quellen von Innovationen. Firmen mit hoher Innovationskraft bauen permanent und systematisch Wissen auf, leben eine aktive Feedbackkultur und lernen aus Fehlern.
- Fehler werden offen angesprochen, als Chance zur Verbesserung wahrgenommen und nicht bestraft.
- Risikobereitschaft: Innovationsaktivitäten sind mit Risiken verbunden. Firmen, die bereit sind, für mögliche Erfolge Risiken einzugehen, werden öfter mit erfolgreichen Innovationen belohnt.
- Diversität: Bewusste und aktive Rekrutierung von Mitarbeitern mit unterschiedlichem beruflichem und kulturellem Hintergrund sowie von Quereinsteigern fördert die Meinungs- und Ideenvielfalt. Querdenkern wird Gehör verschafft.

Phase II: Umsetzung

4. + 5. Wie wird sichergestellt, dass der Innovationstrichter stets mit Ideen gefüllt wird und die Erfolg versprechenden Ideen effizient weiterentwickelt werden?

Hierzu ein Beispiel: Ein Kunde hatte das Problem, dass mit Brainstormings zwar immer wieder Ideen generiert, dabei aber kaum Erfolge erzielt wurden. Erstens stellte sich heraus, dass viele spannende Quellen für Innovationen nie genutzt wurden (Messebesuche, vorhandene Studien, innovative Methoden wie Crowdsourcing [vgl. dazu Box] usw.) und klassische Brainstormings nicht ausreichten, um wirklich kreativ zu sein. Zweitens gab es ein grosses Potenzial im Bereich Innovationsprozess: Mit einem klaren Vorgehen, wie aus Ideen (Suche, Bewertung und Auswahl) Projekte entstehen, konnte sichergestellt werden, dass

- a) «quick wins» auch wirklich kurzfristig realisiert werden (durch einen vereinfachten, schnellen Innovationsprozess),
- b) grössere Vorhaben mittels verschie-



denen «Weichen» (sog. stage gates) fundiert und effizient lanciert bzw. rechtzeitig abgebrochen werden können.

6. Worauf ist bei der Vermarktung von Innovationen speziell zu achten?

Im Gegensatz zur Vermarktung von bestehenden Produkten sind bei Innovationen in einem ersten Schritt die sogenannten Innovatoren und Early Adopters anzusprechen. Dabei handelt es sich um Kundengruppen, die gegenüber dem neuen Produkt ein deutlich höheres Interesse und daher auch eine höhere Kaufbereitschaft aufweisen. Bei der Wahl der Instrumente können bewusst innovative Marketing-Instrumente wie zum Beispiel Guerilla Marketing oder innovative Pricing-Elemente verwendet werden. Dadurch wird der innovative Charakter hervorgehoben und oftmals eine höhere Aufmerksamkeit erzielt.

Phase III: Wirkungskontrolle


7. Wie misst man den Erfolg der Innovationsaktivitäten und welche Konsequenzen sind daraus zu ziehen?

Das Erreichen der in der Innovationsstrategie formulierten Ziele ist regelmässig im Rahmen eines Innovationscontrollings zu überprüfen. Bei Abweichung zu den Zielen sind entsprechende Korrekturmassnahmen vorzunehmen (Anpassung der strategischen Stossrichtungen, Intensivierung der Innovationsaktivitäten, Aufbau von Kompetenzen usw.).

Fazit

Innovationsmanagement ist wesentlich mehr als Ideen sammeln. Vor allem KMU müssen die Mittel sehr gezielt einsetzen und können sich keine grossen Fehlinvestitionen leisten.

◀ Crowdsourcing ist ein attraktives Low-Cost-Innovationsmodell zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit für kleine und grosse Unternehmen jeder Branche.

Sie tun gut daran, ihr Innovationsmanagement konzeptionell und strategisch aufzubauen. Nur so gelingt es, die Innovationskraft des Unternehmens langfristig zu stärken. Eine starke Unternehmenskultur und ein gelebter Innovationsprozess als zentrale Elemente des Innovationsmanagements sind zudem nicht mit hohen Kosten verbunden, sondern primär eine Frage der Grundhaltung der Unternehmensführung. Das beschriebene Vorgehensmodell ist eine in der Praxis bewährte Methode. Als Standortbestimmung hilft zudem der Check-up (Seite 91), rasch erste Potenziale zu identifizieren und gezielt daran zu arbeiten. 

Porträt

Marktorientierte Unternehmensführung steht im Zentrum der Beratungs- und Umsetzungsaktivitäten der vor 38 Jahren gegründeten Input. In mehr als 600 Beratungsprojekten wurde dieser Ansatz ständig verfeinert und dabei das marktorientierte Denken in der Schweiz massgebend mitgeprägt.

Innovationsmanagement in der Krise?

Während Unternehmen in Wachstumsphasen den Fokus primär auf Produkt-, Dienstleistungs- und Geschäftsmodell-Innovationen legen, kommt in der aktuell schwierigen Wirtschaftslage auch den Prozessinnovationen eine besondere Bedeutung zu. Dabei geht es darum, innovative Ansätze zu finden, wie sich in Geschäftsprozessen und bei der Gestaltung von internen und externen Schnittstellen Kosten sparen lassen.

Ein zweiter wichtiger Aspekt, der in der Krise noch an Bedeutung gewinnt, ist das rasche Schaffen von Erfolgserlebnissen.

Deshalb ist es bei einer Innovationsinitiative wichtig, bereits zu einem frühen Zeitpunkt nebst den analytischen und konzeptionellen Arbeiten auch erste konkrete Ideen für die Umsetzung und erste Erfolgserlebnisse zu kreieren. Damit können sich die involvierten Mitarbeiter viel konkreter etwas unter dem Innovationsvorhaben vorstellen und haben eine klarere Vorstellung der Ziele, auf die sie hinarbeiten. Zudem lösen frühe Kreativitätsaktivitäten (Kreativitätsworkshops, Sammeln von Ideen im Unternehmen und ausserhalb usw.) einen Motivationsschub aus und machen Spass.

Kontakt

Beat Scheidegger

lic. rer. pol, geschäftsleitender Partner



Input Unternehmens- und Marketingberatung AG
Weidweg 58, 3032 Hinterkappelen
Tel. 031 901 24 44
www.input-ag.ch
b.scheidegger@input-ag.ch

Christoph Hunziker

Betriebsökonom FH, Senior Berater



Input Unternehmens- und Marketingberatung AG
Weidweg 58, 3032 Hinterkappelen
Tel. 031 901 24 44
www.input-ag.ch
ch.hunziker@input-ag.ch