

KMU und ihre Innovationskraft – Inspirationen für den KMU-Alltag

Urs Fueglistaller | Alexander Fust | Christoph Brunner | Bernhard Althaus



Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen

Universität St.Gallen

www.obt.ch

Inhaltsverzeichnis



Vorwort	1
Management Summary	2
1 Einleitung	4
1.1 Herausforderungen für Unternehmerinnen und Unternehmer	4
1.2 Zielsetzung	4
2 Was sind Innovationen?	6
3 Unternehmerin und Unternehmer als Innovatoren	7
3.1 Herausforderungen für KMU	7
3.2 Neue Geschäftsideen finden	9
3.3 Neue Geschäftsideen entwickeln und umsetzen	14
3.4 Wie kann die Geschäftsidee neben dem Alltagsgeschäft umgesetzt werden?	18
4 Unternehmerin und Unternehmer als Förderer und Unterstützer von Innovationen	21
4.1 Kreativität der Mitarbeitenden nutzen	21
4.2 Die Innovationskultur fördern	22
5 Schlussbetrachtung	25
6 Literaturverzeichnis	26
7 Anhang	29
Anhang A: Kurzporträt der Firmen und interviewten Personen	29
Anhang B: Businessplan	31
Anhang C: Empfohlene Literatur	34
8 Porträt von KMU-HSG und OBT AG	35
Porträt KMU-HSG	35
Porträt OBT AG	36

Abkürzungsverzeichnis

BMC	Business Model Canvas
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
GL	Geschäftsleitung
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KOF	Konjunkturforschungsstelle der ETH
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
SG	St.Gallen
USP	Unique Selling Proposition/Alleinstellungsmerkmal
VR	Verwaltungsrat

Vorwort



Für jedes Unternehmen ist es wichtig, sich laufend mit Verbesserungen und Innovationen auseinanderzusetzen, unabhängig von seiner Grösse und in welchen Märkten und Branchen es sich bewegt. Es geht dabei um die Anpassung an neue Marktanforderungen, an das Wahrnehmen und die Umsetzung der Bedürfnisse der Kunden und auch um die stete Optimierung interner Betriebsabläufe. Die Erfahrungen und Zusammenarbeit mit Unternehmerinnen und Unternehmern, Führungskräften und Experten zeigen uns allerdings, dass es im Alltag der kleineren Unternehmen Besonderheiten beim Umgang und der Entwicklung ihrer Innovationskraft gibt. Diese Besonderheiten wollen wir mit dieser Broschüre beschreiben und gleichzeitig vorschlagen mit welchen einfachen Tools sich die Verantwortlichen in ihrer Innovationsfähigkeit und -kraft inspirieren lassen können. Wir haben Hilfsmittel für die verschiedenen Kapitel zusammengestellt und schlagen Reflexionsfragen vor, die Sie, liebe Leserin, lieber Leser, durch den Text begleiten.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und hoffen, dass wir Sie und Ihr Unternehmen erfolgreich voranbringen können.

St.Gallen, im April 2015

Urs Fueglistaller, Alexander Fust, Christoph Brunner, Bernhard Althaus



Management Summary

Die Innovationskraft der hiesigen KMU erhält im Lichte der aktuellen Situation eine besondere Bedeutung. So wird immer wieder die Wichtigkeit betont, innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und zu vermarkten, um damit die Nachteile des starken Schweizer Frankens auf die eigene Wettbewerbsfähigkeit wettzumachen.

Wir möchten uns in diesem Zusammenhang vor allem auf die Unternehmerin und den Unternehmer konzentrieren und zeigen, wie sie die Innovationskraft ihres Unternehmens beeinflussen können, bei den aus unserer Sicht wichtigsten Problemstellungen in der unternehmerischen Praxis. Die Führungskräfte können zwei Rollen übernehmen, um diese Problemstellungen anzugehen. Erstens können sie **selbst Innovatoren** sein und zweitens können sie mit ihrem Handeln die **Ideen ihrer Mitarbeitenden fördern** und unterstützen.

Nach einem kurzen Exkurs zu den Grundlagen von Innovationen, den Innovationsarten und dem Innovationsprozess zeigen wir die **Herausforderungen von KMU bei Innovationen**. Es gibt dabei unternehmensbezogene, personenbezogene und umfeldbezogene Hemmnisse. In den meisten zitierten Studien werden die geringeren finanziellen Mittel angesprochen oder die Schwierigkeit, sich neben dem Alltagsgeschäft für solche Zukunftsthemen genügend Zeit zu nehmen. Letztere Herausforderung können Unternehmerinnen und Unternehmer u.a. dadurch angehen, dass sie sich bewusst aus dem Alltagsgeschäft herausnehmen. Dazu können sie z.B. an bestimmten Freitagen früher heimgehen oder sich zum Beispiel einige Tage im Jahr dafür reservieren. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage nach den eigenen Aufgaben und möglichem Delegationspotenzial, um benötigte Freiräume zu schaffen. Diese Lösungsmöglichkeiten wurden aufgrund unserer Erfahrung oder durch Interviews mit ausgewählten Unternehmerinnen und Unternehmern erarbeitet und mit Reflexionsfragen untermauert.

In einem weiteren Schritt befassen wir uns mit den **Ideen für Innovationen**. Wie kommen die Unternehmerinnen und Unternehmer zu neuen Geschäftsideen? Häufig ist der Kunde in der einen oder anderen Form beteiligt: Er wird gefragt, er äussert sich kritisch, er macht eine Anfrage oder er wird beobachtet. Ideen können auch intern entwickelt werden. Damit Ideen umgesetzt werden, braucht es eine treibende Kraft, denn die internen und externen Widerstände sind oft gross, wodurch eine Beharrlichkeit für die wirkliche Umsetzung der Idee notwendig wird. Für die **Umsetzung von Ideen** kann auch die Etablierung von Sitzungen wertvoll sein. So kann der Fortschritt der Innovationsprojekte kontinuierlich überprüft und so eine «Versandung» der Projekte vermieden werden. Wir zeigen zudem auch **Bewertungskriterien für Ideen** auf: Ist die Lösung realisierbar, für das Unternehmen wirtschaftlich attraktiv oder bringt sie dem Kunden einen Nutzen? Schliesslich wird dargelegt, welche weiteren Schritte für die Umsetzung notwendig sind und welche Fragen sich jede Führungskräfte stellen sollen.

Unternehmerinnen und Unternehmer können auch eine unterstützende und fördernde Rolle übernehmen. Es geht darum, die **Kreativität der Mitarbeitenden** oder die Innovationskultur zu fördern. Die Kreativität kann gefördert werden, indem die Mitarbeitenden nach ihren eigenen Stärken eingesetzt und vor allem von ihnen eingebrachte Ideen nicht zerstört werden. So wurde verschiedentlich angetönt, dass es «genial» sei, wenn Mitarbeitende mit eigenen Ideen kommen und dass ihnen deshalb dafür gedankt werden soll. Am schlimmsten sei es allerdings, wenn die Mitarbeitenden mit ihren Ideen immer wieder bei den Führungskräften abschmettern und ihre Motivation dadurch verringert wird. Die **Haltung der Führungskräfte** gegenüber Neuerungen ist dafür zentral. Bei der Innovationskultur wird oft von der **Fehlerkultur** gesprochen. Es geht dabei nicht darum, möglichst viele Fehler zu machen, sondern darum, von den Fehlern zu lernen und idealerweise den gleichen Fehler nicht zweimal zu machen. Die Lösung von Fehlern ist schwierig, wenn die Mitarbeitenden Fehler nicht zugeben möchten.

Zu all diesen Fragestellungen werden jeweils Reflexionsfragen, Zitate von Unternehmern und grafische Zusammenfassungen geliefert, um den Unternehmerinnen und Unternehmern einen Mehrwert zu schaffen, damit sie die Innovationskraft ihres Betriebs verbessern können.

1 Einleitung

«Innovation» und «Innovationskraft» sind Dauerthemen, und die meisten KMU sind sich deren Bedeutung für das Fortbestehen ihrer Unternehmen bewusst (Brändle Schlegel et al., 2011). Ob weltweit tätige oder lokal agierende KMU: Alle müssen sich gegenüber ihren bestehenden und potenziellen Konkurrenten durch innovative Leistungssysteme und durch agiles Verhalten aller Beschäftigten abheben können, wollen sie langfristig erfolgreich auf den Märkten bestehen. Das Commitment der Geschäftsleitung zur Differenzierung aufgrund laufender Verbesserung der Innovationskraft bietet den Kunden einen Mehrwert, für den sie bereit sind, mehr für die bezogenen Leistungen zu zahlen. Diese Verbesserungen beinhalten nicht nur die Marktleistung als solches, sondern auch Verbesserung der internen Betriebsabläufe oder etwa neue Formen des Marketings (siehe Kapitel 2). Die «Innovationskraft» umfasst in unserem Verständnis den Willen und die bestehenden und potenziellen Fähigkeiten eines Unternehmens und seiner Individuen, damit Leistungen, soziale Systeme oder Prozesse verbessert oder gar radikal erneuert werden können.

1.1 Herausforderungen für Unternehmerinnen und Unternehmer¹

Gerade für KMU ergeben sich verschiedene Herausforderungen bei Neuerungen. Das Alltagsgeschäft wie etwa die Ausführung von Kundenaufträgen, die Akquise oder das Bestellen bei Lieferanten nimmt für Führungskräfte in Kleinunternehmen eine grosse Rolle ein, denn – zugegebenermassen – ohne diese Aufträge im Haus hätten die Mitarbeitenden keine Arbeit. Nichtsdestotrotz kann der allzu starre Fokus auf diese aktuellen Tätigkeiten im Heute die Auseinandersetzung mit der Zukunft behindern. Gerade der Trade-Off zwischen zeitintensiven operativen Tätigkeiten und der nötigen zeitlichen und finanziellen Investition in zukunftsweisende Ideen und Innovationen gestaltet sich oft schwieriger als erwartet. So wird den aktuellen Herausforderungen eine grössere Bedeutung beigemessen als langfristigen (oftmals fürs langfristige Überleben wichtigeren) Themen. Erschwerend kommt hinzu, dass KMU in

einer Mehrzahl der Fälle sowohl Finanzen als auch Personal fehlen, um diesen Konflikt auf einfache Art lösen zu können (z.B. Fueglistaller, 2004; Pfohl et al., 2006).

1.2 Zielsetzung

Unternehmerinnen und Unternehmer in ihrer innovativen Arbeit seien hier stellvertretend für alle unternehmerisch tätigen Personen mit vergleichbar verantwortungsvollen Tätigkeiten in KMU genannt. Sie alle können dabei unterschiedliche Rollen bei Innovationen übernehmen. Sie sind entweder selbst Innovatoren oder sie fördern andererseits die Ideen und die Innovationskraft ihrer Mitarbeitenden (Fueglistaller et al., 2012). Wir möchten mit diesem Werk ein Hilfsmittel zur Verfügung stellen, um diesen beiden bedeutenden Rollen bei Innovationen gerecht zu werden.

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser: Unser Ziel ist die Unterstützung Ihrer innovativen Tätigkeit, damit sich Ihr Unternehmen noch erfolgreicher entwickeln kann. Dazu haben wir Ausführungen zu verschiedenen für uns wichtigen praktischen Fragestellungen entwickelt und sortieren sie nach den obgenannten beiden Rollen der Unternehmerin und des Unternehmers.

Die unternehmerische Persönlichkeit ist selbst Innovator:

- Welche Herausforderungen haben Sie als KMU in Bezug auf Innovationen?
- Wie kommen Sie zu neuen Geschäftsideen?
- Sie haben eine neue Geschäftsidee – wie sollen Sie weiter vorgehen?
- Wie schaffen Sie es, dass die Innovationen auch wirklich – trotz des Alltagsgeschäftes – umgesetzt werden?

¹ Der Einfachheit halber wird manchmal die männliche Form verwendet, wobei darin auch die weibliche eingeschlossen ist.

Die unternehmerische Persönlichkeit ist
Förderer und Unterstützer von Innovationen:

- Wie stärken und nutzen Sie die Kreativität Ihrer Mitarbeitenden?
- Wie fördern Sie die Innovationskultur des Unternehmens?

Hier können nicht alle Fragestellungen erschöpfend abgehandelt werden, sondern es soll ein Überblick über mögliche Lösungsansätze, Hilfsmittel inkl. Reflexionsfragen für Entscheidungsträger in KMU bieten. Der Leitfaden soll Ihnen, liebe Unternehmerin, lieber Unternehmer bei der Beantwortung der obgenannten Fragen nützlich sein.

2 Was sind Innovationen?

Der Begriff «Innovation» befasst sich insbesondere mit der Umsetzung einer Neuerung und bezieht sich auch auf Verbesserungen von Prozessen oder bestehenden Leistungen (OECD, 2005). Eine Innovation umfasst die Markteinführung von vollständig neuen oder stark verbesserten Produkten, Dienstleistungen, Prozessen (z.B. Produktions- und Zustellmethoden), Marketing- (z.B. Verpackungsdesign, Vermarktung von Produkten) und Organisationsmethoden (z.B. Arbeitsplatzorganisation), sozialer Strukturen oder sogar ganzer Geschäftsmodelle (vgl. Fichter & Hintemann, 2014; Schilles, 2011; OECD, 2005). Wir beziehen uns hier auf die folgende Definition, die uns nicht nur einfach sondern auch umfassend erscheint. Innovation ist demnach...

«... die erstmalige Anwendung einer neuen Problemlösung oder wiederholenden Problemlösungstechnik, die darauf gerichtet ist, Unternehmensziele auf neuartige Weise zu erfüllen»

(Fueglistaller, 2012 in Anlehnung an Vahs & Burmeister, 2005)

Die Innovationskraft wiederum bezeichnet die Fähigkeit einer Organisation oder von Individuen, Innovationen zu generieren. Der Unterschied zur Kreativität liegt darin, dass sich letztere auf das Finden neuer Ideen bezieht, während sich Innovationskraft auf das Umsetzen neuer Ideen konzentriert (Hofmann, 2012).

Die Innovationskraft ist eng verbunden mit dem Innovationsprozess. Der Innovationsprozess beschäftigt sich dabei mit den Phasen einer Innovation, d.h. wie und in welchen Phasen eine Innovation entsteht (mehr dazu in Kapitel 3.3). Innerhalb des Innovationsprozesses können Unternehmerinnen und Unternehmer im Wesentlichen zwei Rollen übernehmen:

- die Rolle des Innovators und
- die Rolle des Förderers.

In der Rolle des Innovators entwickelt die Führungskraft stetig selbst Ideen und liefert Innovationen. In der Rolle als Förderer verhilft die Führungskraft hingegen dazu, dass die Mitarbeitenden innovativer denken und handeln.

3 Unternehmerin und Unternehmer als Innovatoren

Wenn es um die Rolle des Innovators geht, dann konzentrieren wir uns auf die folgenden vier für uns wichtigsten Fragen:

- Welche Herausforderungen stellen sich KMU bei Innovationen?
- Wie kommen Sie zu neuen Geschäftsideen?
- Sie haben eine neue Geschäftsidee – wie sollen Sie weiter vorgehen?
- Wie schaffen Sie es, dass die Innovationen – trotz des Alltagsgeschäftes – auch wirklich umgesetzt werden?

Zu diesen Fragestellungen wurden neben der Sichtung der gängigen Literatur auch Interviews mit Unternehmerinnen und Unternehmern geführt (siehe Anhang A).

3.1 Herausforderungen für KMU²

KMU stehen vor verschiedenen Herausforderungen, wenn es um Innovationen geht. Diese Herausforderungen lassen sich in drei wesentliche Innovationshemmnisse unterteilen (vgl. Pinkwart, 2001):

- Unternehmensbezogene Hemmnisse
- Personenbezogene Hemmnisse
- Umfeldbezogene Hemmnisse

Unternehmensbezogene Innovationshemmnisse beziehen sich auf die materiellen Ressourcen eines Unternehmens (ausgenommen bleiben personelle Ressourcen), nämlich die geringeren finanziellen Mittel (Pinkwart, 2001). Brändle Schlegel et al. (2011) zeigen, dass die geringe Rendite und die hohen Kosten (ca. 35% der Befragten) sowie die fehlende Finanzierung (ca. 33% der Befragten) als die grössten unternehmensbezogenen Hindernisse betrachtet werden, welche die Durchführung von Innovationen verhindert oder verzögert haben.

Die mangelnde Qualifikation der Mitarbeitenden (15%), die hohen Risiken (12%) und mangelnde Ideen (6%) sind weitere genannte Hindernisse (Brändle Schlegel, 2011).

Personenbezogene Innovationshemmnisse betreffen die Mitarbeitenden und die Entscheidungsträger sowie die Betriebsstrukturen. Dabei wird KMU oft nachgesagt, dass die Verfügbarkeit geeigneter

² Zu diesem Thema wurde in der Schweiz bereits einiges geforscht. Dazu stehen auch Umfrageergebnisse zur Verfügung (siehe Arvanitis et al., 2013). Um die administrative Belastung für die Unternehmer so gering wie möglich zu halten und sie nicht zusätzlich dazu zu befragen, haben wir uns erlaubt, auf die erwähnte Studie zu referenzieren und mit dem Datensatz des KOF der ETH zusätzliche Analysen durchzuführen.

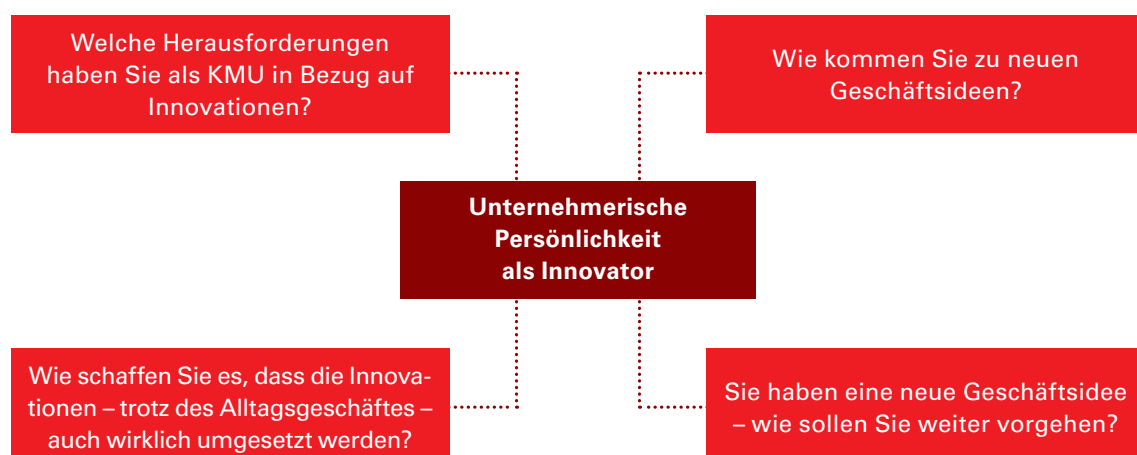




Abbildung 1: Unternehmensinterne Innovationshemmnisse (Brändle Schlegel et al., 2011)

Experten als Innovationshemmnis betrachtet wird. Die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sind in KMU klein oder nicht vorhanden, ganz im Gegensatz zu Grossunternehmen, die teilweise vielköpfige und spezialisierte Teams für diese Aufgabe zur Verfügung haben (Freel, 2000). Zudem sind in KMU weniger Planungsinstrumente für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen vorhanden. Dies führt zwar zu einer höheren Flexibilität und kürzeren Entscheidungswegen, doch diese weniger strukturierten Planungs- und Kontrollmechanismen können auch dazu führen, dass etwa Chancen und Risiken nicht vertieft betrachtet werden (Lee et al., 2010; Herstatt et al., 2001). Weil oft auch Kontrollinstanzen fehlen, werden wichtige Aspekte nicht miteinbezogen oder Innovationen können aufgrund der fehlenden kontinuierlichen Kontrolle nicht umgesetzt werden.

Schliesslich gibt es auch Aspekte, die mit der Persönlichkeit der Unternehmerin oder des Unternehmers zusammenhängen. Erstens kann deren Haltung potenziellen Innovationsideen und Umsetzungsmöglichkeiten im Wege stehen. Dies kann sich nicht nur in der eigenen Innovationskraft äussern, sondern auch im Führungsstil. Die Mitarbeitenden können dadurch in ihrem Wirken eingeeengt werden, wenn etwa ihrer Ideen kritisch oder gar zynisch entgegnet wird (Hermann & Rose, 2013; Busch et al., 2011.). Zweitens wird von Unternehmern oft die Wichtigkeit des Alltagsgeschäfts genannt. Durch eine Überlast im Alltagsgeschäft besteht die Ge-

fahr, dass keine Zeit für Neuerungen eingesetzt wird (Hernstein Institut, 2014). Schliesslich ergibt sich in diesem Zusammenhang die Herausforderung, die Mitarbeitenden (und sich selbst) ständig für Neuerungen zu motivieren, sodass sich keine «Innovationsmüdigkeit» einstellt und die Problemsensibilität auch nach längerem Bestehen des Unternehmens nicht verloren geht (Busch et al., 2011).

Als **umfeldbezogene Innovationshemmnisse** gelten etwa Regulierungen, der Wettbewerb, der teure Innovationsschutz oder die hohe Amortisationszeit. Der Wettbewerb in der Branche, der zu einem Preiskampf und somit tiefen Margen führen kann, wird als ein gewichtiges Innovationshemmnis der Marktbedingungen angesehen (Brändle Schlegel et al., 2011). Nicht überraschend folgten in der Studie von Brändle Schlegel et al. (2011) nach den Marktbedingungen, der Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitenden die gesetzlichen Bestimmungen und der administrative Aufwand. Es werden vor allem für Kleinunternehmen auch weitere Herausforderungen wie die hohe Amortisationszeit und die leichte Kopierbarkeit von Innovationen angegeben (Arvanitis et al., 2013). Schliesslich führt der teure Innovationsschutz dazu, dass Unternehmer die Geschwindigkeit der Umsetzung von Innovationen in den Vordergrund stellen. Dazu führte Martin Meier von der Raumgleiter GmbH folgendes aus:

«Geschwindigkeit ist ein wichtiges Thema. Wenn du etwas entschieden hast, dann Kopf runter und rennen. Ich kann mir Patentschutz nicht leisten.»

Martin Meier, raumgleiter GmbH

Wir haben zusätzlich weitere Analysen mit den KOF-Daten der ETH durchgeführt und waren an Unterschieden zwischen Kleinstunternehmen (0 bis 9 Mitarbeitenden), Kleinunternehmen (10 bis 49 Mitarbeitenden), Mittelunternehmen (50 bis 249 Mitarbeitenden) und Grossunternehmen (mehr als 250 Mitarbeitenden) interessiert. Mit zunehmender Unternehmensgrösse wurden der internen und externen Finanzierung eine weniger grosse Bedeutung beigemessen (siehe Tabelle 1). Hingegen verhielt es sich mit den Organisationsproblemen, technologischen Risiken, Marktrisiken und hohen Kosten genau umgekehrt. Für den Durchschnitt der befragten Kleinstunternehmen scheinen diese Innovationshemmnisse eine weniger grosse Rolle zu spielen als für die befragten Grossunternehmen.

Zusammenfassend lassen sich somit verschiedene Innovationshemmnisse von KMU erkennen, die insbesondere in der Finanzierung der Innovationsvorhaben begründet sind.

	Kleinstunternehmen		Kleinunternehmen		Mittelunternehmen		Grossunternehmen	
	Mittelwert	Standard-abweichung	Mittelwert	Standard-abweichung	Mittelwert	Standard-abweichung	Mittelwert	Standard-abweichung
Interne Finanzierung	2.50	1.61	2.31	1.39	2.11	1.26	1.95	1.11
Externe Finanzierung	2.22	1.57	2.00	1.28	1.92	1.18	1.65	0.94
Organisationsprobleme	1.67	1.06	1.96	1.10	1.98	1.04	2.03	1.02
Hohe Kosten	2.49	1.54	2.65	1.42	2.74	1.35	2.81	1.29
Technologische Risiken	2.06	1.30	2.18	1.21	2.42	1.19	2.54	1.21
Marktrisiken	2.24	1.41	2.33	1.26	2.49	1.22	2.64	1.27

Tabelle 1: Hemmnisse nach Unternehmensgrösse (1 bedeutet kein Hemmnis, 5 sehr grosses Hemmnis), Auswertung der Daten der KOF Innovationsumfrage

Reflexionsfragen zu Ihren Herausforderungen:

Ihr Unternehmen:

- Sind einzelne Neuerungen bei Ihnen in der Firma nicht umgesetzt worden? Wieso sind sie nicht umgesetzt worden?
- Wieso sind Neuerungen allenfalls nach der Umsetzung gescheitert?
- Wie innovativ (Prozessverbesserungen oder neue Produkte und Dienstleistungen) ist Ihr Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb?
- Was sind für Ihre Firma die grössten Innovationshemmnisse?

Ihre Persönlichkeit:

- Wenn Ihre Mitarbeitenden mit neuen Ideen kommen, sagen Sie «ja, aber», «wieso nicht?» oder «lassen Sie mich darüber nachdenken?»
- Wie stehen Sie grundsätzlich gegenüber Neuerungen?
- Wie stehen Sie zu Ideen, die von anderen Leuten (d.h. nicht von Ihnen) kommen?
- Was würden Ihre Mitarbeitenden über Sie sagen in Bezug auf Ihre Haltung gegenüber Innovationen? Sind Sie offen dafür oder eher verschlossen?

Wir möchten mit den Gründen für die Suche nach Geschäftsideen beginnen.³ Aus unserer Erfahrung und der Literatur dazu können wir vier Gründe unterscheiden: 1.) Die Person der Unternehmerin, des Unternehmers, 2.) die Kunden, 3.) das Umfeld, 4.) das Unternehmen mit seinen Prozessen.

Bei manchen Unternehmerinnen und Unternehmern beobachten wir **die Leidenschaft, an gewissen Themen zu arbeiten**. Dies kann dazu führen, dass nach Ideen gesucht wird, um diese Leidenschaft weiter auszuüben. So fällt beispielsweise die Brauerei Locher auf (www.appenzellerbier.ch). Aus der Leidenschaft für die eigenen Produkte hat der Unternehmer alte Bierfässer mit Malzbrand gefüllt, um einen Extrakt der fünf Brauerei-Generationen zu erhalten. Ergebnis war dann der europäisch ausgezeichnete Whisky Säntis Malt. Die Leidenschaft, etwas Neues zu entwickeln und **mit offenen Augen und Ohren** durch die Welt zu gehen, wird von vielen Unternehmern als wichtig erachtet. Sie haben Spass am Neuen und sprudeln vor neuen Ideen.

«Manchmal komme ich einfach zu einer Idee, ohne dass ich danach gesucht habe – sie sucht den Weg zu mir.»

Gabriela Manser, Goba AG

3.2 Neue Geschäftsideen finden

Die Innovationskraft resultiert in der Anzahl Ideen, die am Anfang von Innovationen stehen. Ohne eine Idee kann es auch keine Innovation geben. Es stellt sich somit die Frage, wie Unternehmerinnen und Unternehmer auf diese zündenden Ideen kommen. Dazu möchten wir aufzeigen, wieso die Führungskräfte Geschäftsideen suchen und wie sie zu neuen Geschäftsideen kommen.

Sie meinte damit ihre Haltung und tiefe Überzeugung, dass sie mit Passion und wachen Sinnen im Alltag manchmal einfach Dinge entdeckt, die sie nicht gesucht hat und die trotzdem Inspiration

³ In der wissenschaftlichen Literatur zu diesem Thema wird vor allem unterschieden, wie Unternehmer Informationen suchen. Dabei wird etwa die aktive von der passiven Suche unterschieden. Letztere beschäftigt sich mit dem «Augen und Ohren offen halten» (Fust, Wustrow, Fueglistaller, 2015).

für neue Produkte oder Essenzen sind. Diese sogenannte Serendipität (aus dem engl. Serendipity) bezeichnet die Logik des «ungesuchten Fundes». Damit wird klar, dass ein Teil der Innovationen nicht ohne den wunderbaren Moment der Überraschung entsteht, bei denen man etwas findet, wonach man nicht direkt gesucht hat (Merton & Barber, 2004).

«Ich laufe mit offenen Augen herum und beobachte, was andere machen. Ideen entstehen bei mir im Alltag. Dazu trage ich ein Notizbuch mit mir herum, um sie aufzuschreiben. Das kann auch in den Ferien sein.»

Dieter Bachmann, Gottlieb Spezialitäten AG

«Du musst dich dann entwickeln, wenn es dir gut geht.»

Martin Meier, raumgleiter GmbH

Weitere Gründe für die Suche nach Ideen können beim Kunden liegen. Die **Kunden** können Innovationen initialisieren, indem sie etwa neue Leistungen anfragen oder tiefere Preise fordern. Diese Anstösse der Kunden begründen die Suche nach neuen Geschäftsideen.

Veränderungen im Umfeld können eine weitere Ursache für die Suche nach Ideen sein. Neue Produkte, neue Technologien, Preisrückgänge von Leistungen der Mitbewerber, Wertverminderung des Euros oder die Veränderung von Gesetzen können die Suche nach Geschäftsideen nach sich ziehen.

Schliesslich können Aspekte, die mit dem **Unternehmen und seinen Prozessen** zusammenhängen wie etwa schlechte Finanzzahlen, neue Mitarbeitende oder fehlerhafte Prozesse dazu führen, dass nach Geschäftsideen gesucht wird.

Wir können nun erahnen, warum Unternehmerinnen und Unternehmer Ideen suchen. Nun stellt sich die Frage, wie sie zu den zündenden Ideen kommen. Dazu unterscheiden wir interne und externe Kanäle. Als interne dienen die Kreativität und der Ideenreichtum aller Beschäftigten, wobei wir bei der Geschäftsleitung anfangen möchten.

Neue Ideen können aus **eigenen Bedürfnissen der Entscheidungsträger** entstehen (Shah & Tripas, 2007). So basiert etwa die Geschäftsidee der Freitag-Taschen auf den eigenen Bedürfnissen der Gründer nach wasserdichten Taschen für Velofahrten. U.a. weil die Nachfrage aus dem Freundeskreis nach solchen Taschen geweckt wurde, gründeten die beiden eine Firma für die Herstellung und den Vertrieb der Taschen (Menzi, 2012).

Unternehmerinnen und Unternehmer verhalten sich unterschiedlich, wenn es um innovative Ideen geht. Gemäss einer Studie aus den USA (Dyer et al., 2008) unterscheiden sich innovative Unternehmer von Managern und weniger innovativen Unternehmern durch folgende vier Eigenschaften:

- **Beobachten:** Innovative Führungskräfte beobachten die Umwelt und den Markt und stellen sich die Frage, was anders ist, als sie erwartet haben.
- **Hinterfragen des Status Quo:** Innovative Führungskräfte fragen sich, wieso z.B. ein beobachteter Sachverhalt gerade so und nicht anders ist. «Weil wir es immer so machen», ist für sie keine befriedigende Antwort.

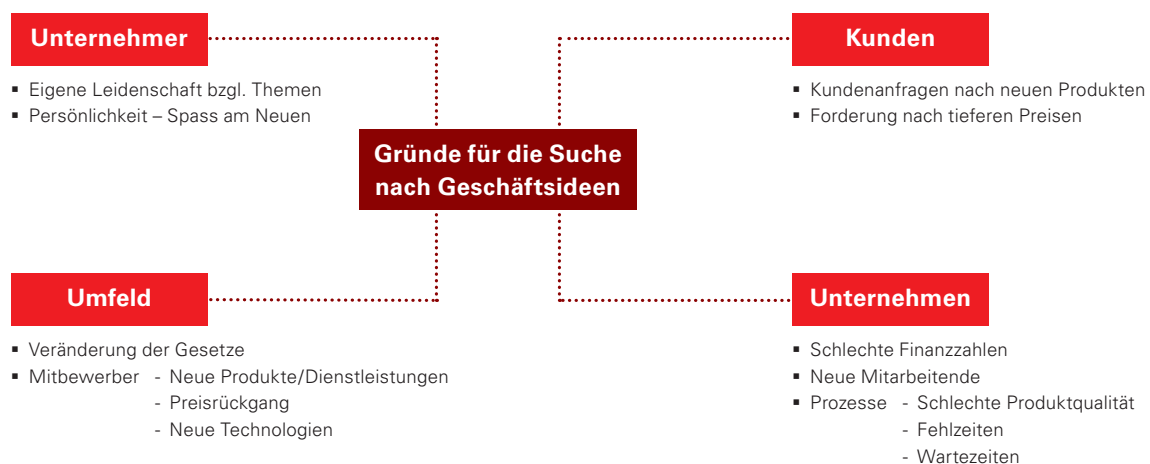


Abbildung 2: Gründe für die Suche nach Geschäftsideen

«Ich bin ein Innovationstreiber. Der Satz «Paranoia und Mut» hat mich berührt. Als Geschäftsführer bin ich getrieben von diesen beiden Begriffen. Teilweise bist du alleine, was sich auch in einer Paranoia äussern kann, weil ich Verantwortung gegenüber meinen Leuten verspüre. Es ist wie eine Familie. Damit muss ich leben und lernen, damit umzugehen. Ich muss mich deshalb auch selbst weiterentwickeln und mutig sein. Ideen wälze ich teilweise in der Nacht, es ist eine Ruhelosigkeit, aus der ich auch vieles schöpfen kann.»

Martin Meier, raumgleiter GmbH

- **Netzwerk für Ideen nutzen (Idea networking):** Es geht darum, sich mit Leuten auszutauschen, die unterschiedliche Hintergründe und spezifisches Know-how haben. Dies können etwa Pfarrer, Philosophen etc. sein, die einen anderen Blick auf die Thematik haben und somit dem Unternehmer neue Hinweise bieten können. Zu diesem Zweck kann auch ein Beirat einberufen werden, der etwa 3-4 Mal im Jahr tagt. Eine weitere Möglichkeit sind Führungen im eigenen Betrieb durchzuführen, wobei die Teilnehmenden bestimmte aktuelle Problemstellungen des Betriebs zum Lösen erhalten.

«Die Vernetzung ist sehr wichtig. Bei mir ist es der Tesla-Club und das Netzwerk aus dem EMBA an der HSG. Der gemeinsame Nenner, der aus dem Netzwerk kommt, ermöglicht dir, dass auch Kontakte weitervermittelt werden. So konnte ich für ein aktuelles Projekt mit vielen verschiedenen Leuten sprechen, die unterschiedliches Wissen besitzen, und mir sehr viel helfen konnten. Dabei nehme ich jeden ernst und sehe ihn als Experten an. Zudem tausche ich mich in gewissen Abständen mit Kollegen über Innovationen und mit befreundeten Unternehmerinnen und Unternehmern über das Geschäft aus.»

Martin Meier, raumgleiter GmbH

- **Experimentieren:** Innovative Führungskräfte experimentieren nicht «nur» physisch, sondern auch gedanklich. Sie fragen nach dem «was wäre wenn».

«Die 3D-Drucker können für uns in Zukunft eine sehr grosse Rolle spielen. Deshalb haben wir vor ein paar Jahren einen gekauft, um die Technologie auszuprobieren und dass wir – wenn die Technologie ausgereift ist – bereits entsprechendes Know-how haben. Zudem schauen wir uns die Fundraising-Plattformen an mit neuen Startup-Ideen und sehen, welche für uns wichtigen Technologien aufkommen könnten.»

Martin Meier, raumgleiter GmbH

«Wenn es um Innovationen geht, dann darf man keine Angst haben zu scheitern. Es gibt auch bei uns Innovationsprojekte, die nicht erfolgreich waren. Die Kunst ist, den Spreu vom Weizen zu trennen.»

Adrian Eichrodt, Geoinfo AG

«Wir haben die Drohnen selbst zusammengebaut, da wir gesehen haben, dass die Neuanschaffungen zu teuer gekommen wären. Das hätte die Amortisationszeit erhöht. Die Vernetzung war dabei sehr wichtig. Wir haben zwei Experten geholt und die Drohnen selbst zusammengebaut. Ich versuche eine Entwicklung so zu verkaufen, dass zumindest ein Teil der Entwicklung mit dem ersten Auftrag bezahlt ist. Für mich sind extrem kurze Amortisationszeiten sehr wichtig. Lieber «from small to big». Ich kann nicht einfach sagen, da haben wir jetzt viel Geld investiert und am Schluss kauft es niemand. Dann müsste ich allenfalls meinen Mitarbeitenden erklären, warum ich ihnen keinen Lohn mehr zahlen kann.»

Martin Meier, raumgleiter GmbH

Das Befragen der **Mitarbeitenden** nach Verbesserungsmöglichkeiten ist eine weitere interne Ideenquelle. So können die Mitarbeitenden gefragt werden, wie es so geht und dadurch neue Erkenntnisse gewonnen werden z.B. über Verbesserungspotenzial von innerbetrieblichen Prozessen. Des Weiteren können Workshops mit den Mitarbeitenden zu konkreten Themen (z.B. Verbesserung von bestimmten Abläufen) mit Hilfe von Kreativitätstechniken organisiert werden.⁴

«Es geht um das Thema der Sensibilität. Ich gehe mit jedem Mitarbeitenden zweimal pro Jahr Mittagessen. Das Restaurant darf er wählen. In diesen Gesprächen bekomme ich viel mehr mit, was läuft und welche Wünsche die Mitarbeitenden haben. Es geht darum, sie ernst und sich Zeit für sie zu nehmen. Ich wünschte, dass jemand auch einmal mit mir so umgehen würde («augenzwinkernd»).»

Martin Meier, raumgleiter GmbH

Des Weiteren können Mitarbeitende mit komplementärem Wissen angestellt werden, auf dem ein neuer Geschäftszweig entstehen kann. Ebenfalls interessante Erkenntnisse kann ein Gespräch mit neu eingestellten Mitarbeitenden liefern, das während oder kurz nach der Probezeit geführt wird. Der Gesprächsinhalt dabei kann sein, was sie bisher in der neuen Firma erstaunt, fasziniert oder irritiert hat.

Als externe Quellen von Geschäftsideen dienen die Kunden, der Markt, Trends und Lieferanten. Die **Kunden** werden in KMU als eine der wichtigsten Quellen vor allem für Produkt- und Dienstleistungsideen angesehen (z.B. Christen et al., 2013; Fust, 2012). Es geht darum, die Bedürfnisse der Kunden zu erfassen, um für sie zielführende Leistungen zu ent-

⁴ Die gängigste Kreativitätsmethode laut einer Befragung von KMU-Tag-Teilnehmern 2012 ist Brainstorming. Es ist dabei wichtig, dass die Ideen in der ersten Phase nicht bewertet werden, denn sonst wird Kreativität zerstört.

wickeln. Dazu gibt es verschiedene Methoden, um diese Bedürfnisse zu entdecken. Es gibt passivere wie etwa die Bereitstellung eines Kontaktformulars oder einer Mailadresse/Telefonnummer für Verbesserungsanliegen. Wichtig scheint uns dabei, dass die Anfragen auch beantwortet werden. Aus eigener Erfahrung wissen wir, dass es nicht selbstverständlich ist. Die Kundenbedürfnisse können auch aktiver

eruiert werden. Die Kunden können z.B. aktiv nach Problemen oder Wünschen für die Zukunft gefragt oder es kann ihnen **aktiv zugehört** werden.

So hat Thomy König, der Gründer von werbeflaechen24 GmbH (www.werbeflaechen24.com), die Idee für seine Firma bei einer scheinbar belanglosen Begegnung frei Haus geliefert bekommen. Eine verantwortliche Marketingassistentin einer überregionalen Messegesellschaft rügte die Zusammenarbeit mit Werbepartnern, welche am Messestandort mittels Grossflächenwerbung für Präsenz während den Veranstaltungen sorgen wollen. Durch das aufmerksame Zuhören konnte dieses Bedürfnis abgeholt werden: Die Dame muss heute keine Werbeflächen mehr verkaufen, warten und produktionsseitig umsetzen. werbeflaechen24 GmbH übernimmt die komplette Dienstleistung und sorgt für glückliche Werbekunden.

«Ich frage meine Kunden: Was sind eure Wünsche für eine nachhaltige Zusammenarbeit? Es geht darum, den Kunden reden zu lassen und ihn abzuholen. Was sind ihre Wünsche an uns? Was sind ihre Sorgen? Es ist an uns, eine Lösung zu finden, dabei müssen wir aber auch seine Wünsche hinterfragen und überlegen, was er genau von uns will.»

Martin Meier, raumgleiter GmbH

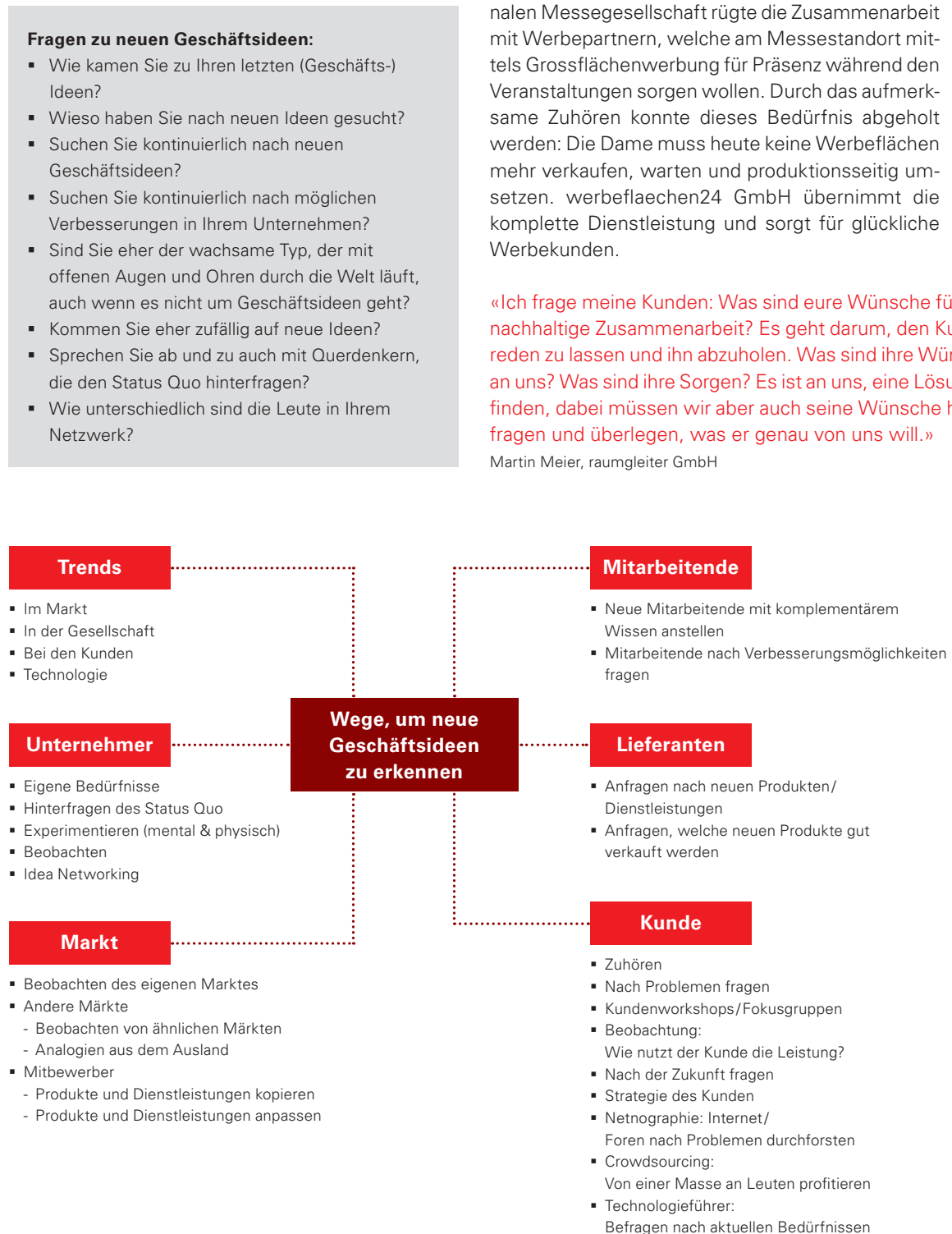


Abbildung 3: Wege, wie neue Geschäftsideen erkannt werden können (siehe Fueglistaller et al., 2012; Fust, 2012; Dyer et al., 2008; Shah & Tripsas, 2007)

Um die Kundenbedürfnisse herauszufinden können auch **Workshops oder Fokusgruppen**⁵ mit den Kunden organisiert werden. Es können bestimmte Fragen geklärt werden (z.B. Welche Prozesse könnten vereinfacht oder für die Kunden abgenommen werden? Welche Leistungen würden den Kunden das Leben erleichtern?). Eine einfache Gelegenheit für KMU ist es, bei jedem Kundenkontakt in Bezug auf die bezogenen Leistungen kurz zu fragen, welche Probleme/Herausforderungen die Kunden aktuell haben und welche in Zukunft (Fueglistaller et al., 2012).

Eine weitere Form ist die **Beobachtung der Kunden**. Wie nutzen die Kunden Ihre Leistung, wieso nutzen die Kunden die Leistung gerade in dieser Art und Weise? Für Unternehmen im B2B⁶ gibt es die Möglichkeit, die Kunden nach ihrer Strategie und den Zielen zu befragen: Wohin will der Kunde und wie kann er durch Ihre Leistungen in der Erfüllung seiner Ziele unterstützt werden? Insbesondere das Befragen von Technologieführern kann diesbezüglich zielführend sein, da sie oft Bedürfnisse weit vor der Masse der anderen Mitbewerber haben. Solche Kunden werden oft auch als Lead User bezeichnet (von Hippel, 1986). Schliesslich kann das Internet als weitere Quelle von Kundeninformationen dienen. Netnographie oder Crowdsourcing werden in diesem Zusammenhang genannt. Bei der **Netnographie** (eine Mischung von Internet und Ethnographie) werden Foren im Internet nach Aussagen von Nutzern über verschiedene Produkte und Dienstleistungen durchforstet. So können die Unternehmer sehen, was diese Nutzer z.B. an ähnlichen Leistungen stört und was an den eigenen Leistungen verbessert werden könnte (Kozinets, 2002; 2010). **Crowdsourcing** bezieht sich auf die Auslagerung von Aufgaben wie etwa der Ideengenerierung an eine grosse Masse an Freizeitarbeitern. D.h. der Unternehmer stellt eine Fragestellung (z.B. wie können zukünftige Handtaschen aussehen?) und eine grosse Anzahl an Personen gibt entsprechende Antworten (Gassmann et al., 2012). Eine Liste verschiedener Anbieter kann etwa auf folgender Seite eingesehen werden: www.innolist.ch, wobei in der Schweiz etwa [atizo \(www.atizo.ch\)](http://www.atizo.ch) oder international [innocentive \(www.innocentive.ch\)](http://www.innocentive.ch) genannt werden können.

Ganzheitlicher betrachtet bietet der **Markt** verschiedene Möglichkeiten, um neue Geschäftsideen zu entdecken. Durch die Beobachtung des Verhaltens von Marktteilnehmer des eigenen Marktes und Hinterfragen, wieso die Kunden etwa tendenziell mehr von einem bestimmten Produkt kaufen als in der Vergangenheit, können relevante Infos generiert werden. Wieso verändern sich die Kundenbedürfnisse oder wieso verhalten sich die Kunden, wie sie sich

verhalten? Daraus können sich interessante Erkenntnisse für das eigene Leistungsportfolio ergeben. Zu diesem Zweck können auch verwandte oder Märkte im Ausland z.B. in den Ferien beobachtet werden (Hargadon & Sutton, 1997). Dabei soll die Frage gestellt werden: Was können Sie und Ihre Firma von diesen Märkten lernen? Zudem können die Leistungen der Mitbewerber als Inspirationsquelle dienen. Was machen die Mitbewerber gut und was können Sie bei Ihren eigenen Leistungen anpassen?

«Alle Mitarbeitenden sind so drauf, dass sie auch im Ausland interessante Produkte kaufen und mitbringen, damit wir sie anschauen und ausprobieren können.»

Dieter Bachmann, Gottlieb Spezialitäten AG

Trends geben gute Hinweise, was in Zukunft oder bereits aktuell von den Kunden gefordert werden könnte. Dabei bietet es sich an, Szenarien über die Zukunft zu bilden und zu besprechen, was dies für Ihr Unternehmen heissen könnte. Es kann sich um Markt-, Gesellschafts-, Kunden- oder Technologietrends handeln (siehe dazu z.B. Maas et al., 2015).

Schliesslich dienen auch **Lieferanten** als Ideenquelle. Sie können nach neuen Produkten und Dienstleistungen befragt werden oder einfach nur, welche der aktuellen Produkte aus dem Lieferantensortiment bei anderen Unternehmen gut nachgefragt werden.

Diese Liste ist zwar nicht abschliessend, aber wir denken, dass wir die wichtigsten Fragen angeführt haben.⁷

Reflexionsfragen an Sie:

- Welche Ziele setzen Sie sich, wenn es um neue Produkte, Dienstleistungen und Prozessverbesserungen geht?
- Über welche Kanäle suchen Sie nach Innovationen (extern und intern)?
- Welche Methoden nutzen Sie, um die Kundenbedürfnisse herauszufinden?
- Wie viele Male pro Monat setzen Sie sich aktiv mit den Kundenbedürfnissen auseinander?
- Welche weiteren Methoden könnten für Sie relevant sein, um neue Ideen zu entdecken?

⁵ Fokusgruppen sind moderierte Gruppendiskussionen, die meist anhand eines Leitfadens strukturiert sind (Stewart & Shamdasani, 1990).

⁶ B2B oder Business-to-Business bezeichnet die Beziehung zwischen zwei oder mehreren Unternehmen (z.B. Belz, Bieger et al., 2004).

⁷ Weitere Quellen und Methoden wären etwa Mystery Shopping, Design-driven Innovation, Outcome-driven Innovation, Design Thinking.

3.3 Neue Geschäftsideen entwickeln und umsetzen

Wenn nun verschiedene Ideen vorliegen, stellt sich die Frage nach dem weiteren Vorgehen. Der Innovationsprozess setzt dabei grobe Leitplanken. In den gängigsten Modellen werden die Phasen Geschäftsideen erkennen/Ideengenerierung, Ideenbewertung, Konzepterstellung/Prototypenfertigung, Test und Markteinführung unterschieden (siehe Fueglistaller et al., 2012; Shane & Venkataraman, 2000).

Nach der Ideenfindung sollen die einzelnen Ideen **bewertet** werden. Dazu kann zum Beispiel das folgende Bewertungsschema verwendet werden (siehe Abbildung 4). Die einzelnen Kriterien können

gewichtet und mit Punkten versehen werden (z.B. von 1 bis 10, wobei 10 die beste Bewertung darstellt und das Total definiert sich durch die Punkte der Bewertung mal die Punkte der Gewichtung).

«Ich gehe nie vom Gewinn aus, sondern ich mache eine Schadensoptimierung. Es geht darum, die Ängste zu beseitigen. Dann schreibe ich auf, was gut resp. schlecht ist, der maximale Nutzen sein könnte und was maximal in die Hose gehen könnte. Ich lasse die Idee dann auf mich wirken, schlafe eine Nacht darüber und lasse meinen Bauch am nächsten Morgen entscheiden. Wenn ich die Idee wirklich herausfordern will, dann rufe ich eine sehr kritische Person an, zum Beispiel meine Eltern.»

Martin Meier, raumgleiter GmbH



Abbildung 4: Innovationsprozess (siehe Fueglistaller et al., 2012)

Bewertungskriterien von Ideen			
Kundensicht (Bewertungskriterien)	Bewertung (1-10)	Gewichtung (1-10)	Bewertung x Gewichtung
Wie hoch ist der Kundennutzen?			
Kennen Sie den Markt und die Bedürfnisse der Kunden?			
Passt die Idee zu Ihrer Marke aus Sicht der Kunden?			
Wirtschaftlichkeit (Bewertungskriterien)	Bewertung (1-10)	Gewichtung (1-10)	Bewertung x Gewichtung
Wie gross ist das Marktpotenzial der Idee?			
Wie ist die Kopierbarkeit der Idee einzuschätzen?			
Wie hoch sind die Investitionen (inkl. Arbeitsstunden)?			
Wann werden die Investitionen gedeckt sein?			
Was sind die Vorteile für das Unternehmen?			
Umsetzbarkeit (Bewertungskriterien)	Bewertung (1-10)	Gewichtung (1-10)	Bewertung x Gewichtung
Ist die Idee (technisch) einfach umzusetzen?			
Wie sieht es mit dem geistigen Eigentum, Urheberrechtsschutz und Markenschutz aus?			
Haben Sie die (technische) Expertise bereits im Unternehmen?			
Bauchgefühl (Bewertungskriterien)	Bewertung (1-10)	Gewichtung (1-10)	Bewertung x Gewichtung
Wie ist Ihr Bauchgefühl?			
Sind Sie überzeugt von der Idee?			
Sind Ihre Mitarbeitenden von der Idee überzeugt? (Wieso resp. wieso nicht?)			
Passt die Idee zu Ihrer Unternehmenskultur?			

Abbildung 5: Bewertung von Ideen (adaptiert von Day, 2007)

Reflexionsfragen an Sie zum Konzept:

- Welches Kundenproblem lösen Sie?
- Deckt Ihre Leistung den Bedarf der Kunden?
- Für welche Gruppen von Kunden ist die Leistung ein Mehrwert (Definition von Zielgruppen)?
- Wie sieht der Mehrwert genau aus?
- Was ist der USP⁸ im Vergleich zu Konkurrenzprodukten und -dienstleistungen?
- Was sind die Anforderungen auf Seiten der Kunden für das Produkt oder die Dienstleistung?
- Wie hoch ist der Marktpreis, d.h. wie viel sind die Kunden für Ihre Leistung bereit zu zahlen?
- Wie viel darf das Produkt oder die Dienstleistung in der Herstellung kosten, ausgehend vom Marktpreis?
- Wenn weitere Unternehmen z.B. als Vertriebspartner auftreten sollten: Wie hoch muss die Marge sein, damit sie das Produkt vertreiben? Welche weiteren Anforderungen muss das Produkt für diese Vertriebspartner haben?
- Wie viel können Sie verdienen mit der neuen Leistung?
- Was müssen Sie investieren, um die neue Leistung erstellen zu können?
- Wie sieht Ihr Vertriebskonzept aus? Wo können die Kunden Ihre Leistungen beziehen?
- Wie wird die Markteinführung geplant?
- Wo informiert sich Ihre Zielgruppe? Dies ist ein Hinweis für mögliche Werbekanäle.
- Wie erhalten die Zielgruppen Informationen über die neue Leistung (Werbekanäle)?
- Wie sehen die Meilensteine aus: Wer macht was bis wann?
- Unter welchen Umständen werden Sie die ganze Übung (Umsetzung der Idee) abbrechen?

⁸ USP (Unique Selling Proposition) steht für ein Alleinstellungsmerkmal im Zuge der Positionierung eines Produktes oder einer Dienstleistung. Die USP beschreibt somit einen einzigartigen Nutzen, welcher das eigene Produkt oder die eigene Dienstleistung von den Konkurrenzprodukten abheben lässt (z.B. Reeves, 1961).

Aus unserer Erfahrung wird die Nachfrage der Kunden oft überschätzt. Wir empfehlen deshalb, mit der Idee zu sehr kritischen und ehrlichen Personen zu gehen und zu fragen, was sie von der Idee halten. Sie brauchen hier ehrliches Feedback. Freunde könnten dazu neigen, dass Sie Ihnen nicht die Freude am Projekt nehmen wollen und deshalb zu wenig kritisch mit Ihrer Idee umgehen könnten.

Im dritten Schritt des Innovationsprozesses geht es um die **Erstellung eines Konzeptes oder eines Prototyps**. Dazu können z.B. ein vereinfachter Businessplan (siehe Anhang B) verwendet werden,

der die wichtigsten Fragen stellt, und die sogenannte «Business Model Canvas» (BMC) von Alexander Osterwalder ausgefüllt werden (siehe www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc). Die BMC umfasst die Kostenstrukturen, die Einnahmequellen, die Schlüsselpartner, Schlüsselaktivitäten, Ressourcen, Werte- und Nutzenversprechen der Leistung, die Kundenbeziehungen, Vertriebskanäle und Kundensegmente (Osterwalder & Pigneur, 2010). Im Businessplan sollte auch ein Finanzplan integriert und die Frage gestellt werden, unter welchen Umständen sich das Geschäft lohnen würde.

Bei der Konzepterstellung soll der Kunde und sein Nutzen im Zentrum stehen, denn am Schluss sind es die Kunden, welche die Leistung kaufen und somit den Lohn aller Beschäftigten der Firma zahlen. Um dies anhand eines Beispiels zu verdeutlichen soll das Zitat von Thomas Bosshard von Oertli Instrumente AG (oertli-instruments.com), einem Medizintechnikunternehmen, genutzt werden.

«Wir müssen Produkte und Leistungen entwickeln, für die unsere Kunden bereit sind, heute und morgen Geld auf unser Konto einzuzahlen. Dabei müssen unsere Produkte das Operieren für das Operationspersonal einfacher und effizienter und für den Patienten sicherer machen.»

Thomas Bosshard, Oertli Instrumente AG

Neben dem Kundennutzen stellt sich die Frage nach der Ausgestaltung des Vertriebs, des Preises, der Eigenschaften des Produktes oder der Dienstleistung und der Werbung (vereinfacht auch Marketingmix oder 4 P's genannt, z.B. Meffert et al., 2008). Weitere Aspekte wie jene des Ressourcenbedarfs, der Leistungserstellung oder den Partnerschaften möchten wir am Ende dieses Kapitels einleitend ausführen.

Der **Vertrieb** befasst sich damit, wo die Kunden das Produkt oder die Dienstleistung beziehen können (z.B. online, bei Vertriebspartnern, im Grosshandel, Eigenvertrieb). Kann bereits auf ein Vertriebsnetz zurückgegriffen werden, bestehen Partnerschaften oder soll ein neues Vertriebsnetz aufgebaut werden? Der **Preis der Leistung** (auch Pricing genannt) ergibt sich in erster Linie nach der Zahlungsbereitschaft der Kunden. Die Zahlungsbereitschaft herauszufinden ist jedoch nicht ganz einfach. Falls es bereits ähnliche Leistungen auf dem Markt geben sollte, dann können diese Leistungen analysiert und anhand des Preises verglichen werden. Neben den Preisen können auch weitere Aspekte wie etwa das Vertriebskonzept, die Werbung oder die Eigenschaften des Produktes verglichen werden: Was können Sie von den Mitbewerbern lernen? Falls noch keine vergleichbaren Produkte auf dem Markt vorhanden

sein sollten, wird das Pricing schwieriger. Es geht darum, den Nutzen für den Kunden zu quantifizieren, d.h. was ist der Mehrwert/Nutzen Ihrer neuen Leistung den Kunden wert? Dabei können im Sinne des Lean-Startup-Ansatzes (siehe Box) die Preise getestet werden. Die Leistungen werden dem Kunden für festgelegte Preise angeboten und geschaut, wie sich der Absatz verhält und was die Kunden dazu meinen. Das Ansetzen eines zu tiefen Preises kann jedoch gefährlich sein, da es naheliegenderweise oft schwieriger ist, die Preise anzuheben als die Preise zu senken.

«Ob ein Produkt funktioniert oder nicht, entscheidet sich an der Kasse. Wird es von den Kunden gekauft oder nicht? Wenn die Kunden zwar sagen, dass es gut und lecker ist, es aber nicht kaufen, dann ist das für uns ein Zeichen, dass es nicht eingeführt werden sollte.»

Dieter Bachmann, Gottlieb Spezialitäten AG

Für die eigentliche **Leistung (Produkt/Dienstleistungen)** werden die Anforderungen definiert, welche die Leistung erfüllen soll (sog. Pflichtenheft). Wichtig dabei scheint uns, die Kunden dazu zu befragen. Wir erleben oft, dass Unternehmen zwar meinen, dass sie die Bedürfnisse ihrer Kunden genau kennen, in Wahrheit waren diese Annahmen aber nicht ganz richtig im Vergleich zu einer direkten Befragung der Kunden. Deshalb: Fragen Sie Ihre Kunden, denn es sind die Kunden, die schliesslich die Produkte und Dienstleistungen nutzen und bezahlen werden. Das Beispiel von KISKA zeigt einen solchen Prozess exemplarisch auf (siehe die Box auf der nächsten Seite).

«Wir fragen in regelmässigen Abständen den Kunden nach seinen Bedürfnissen. Unsere Kundenbetreuer hören einfach zu, beobachten und suchen dann nach den Gründen, wieso die Kunden eine bestimmte Lösung brauchen. Meist machen wir Vorinvestitionen und gehen dann mit einem Prototypen mit 50-60% Marktreife zu den Kunden. Dann kommen Verbesserungsmöglichkeiten von den Kunden. Es kann auch sein, dass wir Arbeitsgruppen mit Kunden bilden, die eine hohe Innovations- und interne Durchsetzungskraft haben. Mit ihnen wird dann gearbeitet und die anzustrebende Lösung spezifiziert. Wenn sie sehen, dass ihnen die Lösung im Alltag etwas bringt, dann arbeiten sie sehr gerne mit.»

Adrian Eichrodt, Geoinfo AG

Lean-Startup

Lean-Startup wurde von Eric Ries (2011/2014) eingeführt. Dahinter stehen zwei Grundideen. Erstens soll möglichst schnell ein Produkt (Prototyp) oder eine Dienstleistung mit Mindestanforderungen (die wichtigsten Eigenschaften der Leistung) auf den Markt gebracht und Kundenfeedback abgeholt werden. Die kreierte Leistung mit minimalen Anforderungen («minimum viable product») wird den Kunden gezeigt. Aus den Kundenfeedbacks soll gelernt und die Lösung verfeinert werden. Somit wird die Gefahr reduziert, dass nur im stillen Kämmerlein entwickelt wird, ohne dass die Kundenbedürfnisse miteinbezogen werden. Zweitens sollen Annahmen überprüft werden, z.B. ob die Kunden das Produkt online einkaufen würden (z.B. www.zappos.com, wobei geprüft wurde, ob Schuhe online gekauft werden oder www.dropbox.com, das mit einem einfach erstellten Video die zukünftige Funktionsweise von Dropbox vorstellte und dadurch das Interesse der Kunden an einem solchen Angebot prüfte). Es wird anhand der Feedbacks gemessen, ob die Annahmen erfüllt werden oder ob die Leistung von den Kunden in einer unterschiedlichen Art und Weise genutzt wird.

Dieses Konzept wurde ursprünglich für Startups entwickelt, die mit wenig Kapital möglichst viel erreichen wollen. Learning-by-doing wird durch frühzeitiges Kundenfeedback für konkrete Produkte/Leistungen erreicht.

Im Internetzeitalter lassen sich künftige Angebote mit überschaubarem Budget leicht testen. So könnte z.B. ein Online-Shop mit Produkten aus einem benachbarten Supermarkt erstellt werden und es könnte geprüft werden, ob diese Produkte gekauft würden (z.B. werden Fotos des Sortimentes des Supermarktes online gestellt, aus denen die Kunden die gewünschten Produkte auswählen können). Wenn Kunden spezifische Produkte bestellen, können sie im benachbarten Supermarkt eingekauft und die Ware an den Kunden verschickt werden. So erhalten Sie mit überschaubarem Aufwand Feedback darüber, ob die Leistungen von den Kunden überhaupt nachgefragt und gekauft werden. Folgende Beispiele können als weitere Inspirationsquelle dienen: z.B. können die Reaktionen von potenziellen Kunden durch Google Adwords Anzeigen gemessen werden oder es kann ein simpler Webshop selbst erstellt werden (z.B. durch www.jimdo.com).

Wie erfasst eine spezialisierte Designfirma die Bedürfnisse der Kunden ihrer Kunden?

Dazu befragten wir Julian Herget von KISKA GmbH aus Salzburg, wie sie neue Produkte entwickeln. KISKA ist überzeugt, dass die Werte einer Marke und die Bedürfnisse der Kunden wichtige Treiber für die Entwicklung von neuen Produkten sind. Das war für uns Grund genug, anhand eines Beispiels zu fragen, wie KISKA an die Entwicklung von neuen Produkten herangeht.

Wie würden Sie eine neue Wasserpistole für den Fachhandel entwickeln? Genau diese Aufgabe erhielt Julian Herget von einem seiner Kunden.

Nach einer intensiven Diskussion über die Markenwerte wurden Kinder zu einem Zeichnungstag eingeladen, die sich besonders für Wasserpistolen begeistern. Sie zeichnen ihre Wunsch-Wasserpistolen. Danach kauften die Designer unterschiedliche Wasserpistolen (und von denen gibt es sehr viele...) und liessen die Kinder damit spielen. Sie können sich vorstellen, dass relativ schnell durch Beobachtung und Befragung der Kinder klar wurde, wie gute Wasserpistolen gestaltet werden sollen. Das Aussehen der Wasserpistolen, ihre Grösse und Handlichkeit, das Fassungsvermögen, das Nachfüllen und natürlich die Stärke des Strahls waren wichtige Themen für die Kinder und wurden als Anforderungskriterien aufgenommen. Parallel wurden aktuelle Medien- und Spielzeugtrends eingearbeitet, welche die Design-Präferenzen der Kinder massgeblich beeinflussen. Schliesslich folgte ein Test eines Prototyps um zu erfahren, ob die Lösung den Anforderungskriterien standhielt.

Die Mizumi Wasserpistole Ken-O und das Mizumi Schutzschild waren die Ergebnisse davon (siehe <http://www.kiska.com/wir-tun/consulting/mizumi-marktforschung/>).

Dieser Prozess tönt ziemlich geradlinig. Das war er jedoch nicht gänzlich, denn im Prozess ergaben sich verschiedene Lernerfahrungen und auch Rückschläge, die es zu beheben gab. Die Lehre daraus ist, dass bei neuen Produkten Geduld und Mut notwendig sind, um ein erfolgreiches Produkt zu entwickeln und am Markt einzuführen.

Was können KMU von diesem Beispiel lernen? Wichtig erscheint uns, dass die Wünsche, Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden direkt erhoben werden, anstatt Annahmen zu treffen. Ein direktes Befragen, in diesem Fall insbesondere von Kindern, ist äusserst schwierig. Daher

wählt KISKA zumeist einen qualitativen Marktforschungsansatz und kombiniert verschiedene Methoden, um die wahren Bedürfnisse zu erheben. Zwei weitere Aspekte finden wir erwähnenswert. Erstens wurden aufgrund der Beobachtung und der Befragung der Kunden Anforderungskriterien entwickelt, die dann auch anhand des Prototyps mit den Kunden getestet wurden. Zweitens wurden den Kunden konkrete Produkte zum Ausprobieren geliefert. Dadurch konnten sie konkret sagen, was ihnen gefällt und was eben nicht.

Die Wichtigkeit der **Werbung** wird häufig unterschätzt. Es geht darum, die Kunden über die Neuerungen zu informieren und zu überzeugen. Dabei stellt sich die Frage, welche Botschaft gesendet werden soll und wo Ihre Kunden (die Zielgruppe) die Informationen sucht. Welches Kundenbedürfnis adressiert Ihre Leistung und welchen Nutzen bietet sie dem Kunden? Diese Botschaft soll auf den relevanten Kanälen gesendet werden. Dazu sollten Sie sich mit relevanten Fragen beschäftigen: Wo informiert sich Ihre Zielgruppe über Neuerungen oder ganz allgemein? Wo wäre der richtige Ort, um die Botschaft der eigenen Leistung ohne grossen Streuverlust zu senden? Dies können Artikel oder Inserate in Zeitschriften sein, Kundenmessen, spezielle Veranstaltungen oder auch die Nutzung von youtube-Kanälen (weiterführende Hinweise bzgl. dieser Thematik in Frey et al., 2010 oder Meffert et al., 2008). Auch hier gilt: Fragen Sie doch einfach mal Ihre Kunden, wo sie sich denn normalerweise informieren und wieso gerade dort.

Nun gilt es auch den Herstellungs- oder Leistungsprozess anzuschauen: Wer übernimmt die Produktion resp. Erstellung der Leistungen? Mit welchen Lieferanten/Partnern wollen Sie zusammenarbeiten? Die Umsetzung soll zudem intern abgeklärt werden. Dies kann in einem Massnahmenplan über die nächsten Schritte festgehalten werden mit entsprechenden Meilensteinen: Wann wird was beendet sein? Und wer übernimmt die Verantwortung über die Umsetzung des Innovationsprojektes?

Bevor ein Massnahmenplan erarbeitet wird, gilt es neben den Chancen auch über die Risiken nachzudenken.

«Nach dem Entscheid, dass die Idee umgesetzt wird, dann darfst du nicht mehr zurückschauen. Es kommen wieder 1000 Ängste und Geld ausgeben tut immer weh. «Face-to-fear» und dann wirklich so schnell und effizient wie möglich umsetzen.»

Martin Meier, raumgleiter GmbH

Reflexionsfragen an Sie über die Risiken:

Akzeptanz der Idee im Unternehmen:

- Wie wird die Idee von den Mitarbeitenden und Ihnen aufgenommen? Es gibt das berühmte Not-invented-here-Syndrom. Ideen, die von aussen oder nicht von Ihnen selbst generiert wurden, werden als weniger wertvoll erachtet oder sogar abgestossen (Katz & Allen, 1982).
- Passt die Idee zur Strategie, Unternehmenskultur und Marke?

Risiken für das bestehende Geschäft:

- Welche Risiken bestehen für Ihr bestehendes Geschäft (Reputationsverlust, zu investierende Zeit der Geschäftsführung und dadurch reduzierte Zeit fürs angestammte Geschäft)?
- Was sind die grössten Risiken für Ihre Firma (z.B. Schlüsselmitarbeitende verlassen die Firma, Ausfall des Unternehmers)?

Finanzielle Risiken:

- Finanzen: Falls die Idee im Markt nicht erwartungsgemäss zünden sollte. Haben Sie genügend finanzielle Mittel, um diese Durststrecke zu verkraften? Wann müssten Sie aussteigen (Exit), damit das angestammte Geschäft finanziell nicht bedroht wird?
- Welche Szenarien könnten eintreten und wie könnte ein Worst-Case-Szenario aus finanzieller Sicht aussehen?
- Haben Sie auch die notwendigen finanziellen Mittel, falls Sie ein hohes Wachstum haben sollten (Vorinvestition in neue Mitarbeitende, neue Infrastruktur etc.)?

Es geht auch darum, die Mitarbeitenden von der neuen Idee zu überzeugen. Neues kann Ängste auslösen, denn die Mitarbeitenden können es als Ablenkung von der aktuellen Tätigkeit wahrnehmen.

«Innovation heisst immer auch Veränderung, das kann Ängste schüren. Wenn man plötzlich etwas hinterfragt, das vorher für alle sakrosankt gewesen ist.»

Adrian Eichrodt, Geoinfo

Reflexionsfragen an Sie:

- Wer übernimmt die Umsetzung?
- Ist es ein Projektleiter oder sogar Sie als Unternehmerin, als Unternehmer selbst?
- Wer kontrolliert die aktuelle Umsetzung/ den Stand des Projektes?
- In welchen Abständen wird der Stand des Projektes kontrolliert?

«Am Anfang einer Idee wirst du wahnsinnig angeschossen und musst damit umgehen können. Ich muss mich rechtfertigen und da ist das Thema der Kommunikation entscheidend. Wie wird die Idee vom Team aufgenommen? Wenn es gut kommt, dann klopfen alle auf die Schulter, aber während dem Prozess ist das eine harte und aufwändige Sache.»

Martin Meier, raumgleiter GmbH

3.4 Wie kann die Geschäftsidee neben dem Alltagsgeschäft umgesetzt werden?

Für eine Mehrzahl der Unternehmerinnen und Unternehmer ist das Tagesgeschäft zeitlich und mental so einnehmend, dass für die Entwicklung und die Umsetzung von Ideen wenig Zeit bleibt. Es ist für sie schwer vorzustellen, wie neben den vielen Herausforderungen im Alltag, wie etwa der Ausführung von Kundenaufträgen, dem Rechnen von Offerten, dem Führen der Mitarbeitenden oder der Akquise von neuen Aufträgen, um die Mitarbeitenden beschäftigen zu können, noch Zeit für die Umsetzung zukunftsweisender Ideen gefunden werden soll. Hingegen können Innovationen – wie bereits angedeutet – oftmals überlebenswichtig für KMU sein. Wie schaffen Sie es, beides unter einen Hut zu bringen? Oft erleben wir, dass die **langfristigen Aufgaben (z.B. Strategieentwicklung oder Innovationen) auf später verschoben werden**, da sie aktuell noch nicht als dringend eingestuft werden. Diese Tendenz zum Aufschieben kann damit erklärt werden, dass die jetzigen (dringenden, aber vielleicht nicht ganz so wichtigen) Aufgaben als wertvoller betrachtet werden, da der Nutzen aus der Erledigung von langfristig wichtigen aber nicht dringenden Aufgaben als ungewiss und weiter in der Zukunft liegend betrachtet wird. Bei der Abwägung von Kosten und Nutzen wird meistens kurzfristig gedacht (Koch & Kleinmann, 2002).

Wir können diese Herausforderung zwar nicht beseitigen, doch möchten wir einige Hilfsmittel vorstellen, um diese Schwierigkeit mildern zu können. Dabei unterscheiden wir Aspekte, die zur Verankerung der Innovation im Unternehmen führen, und solchen, die mit der eigenen Person als Unternehmer zu tun haben.

«Ich versuche mich so gut wie möglich aus den Projekten herauszuhalten. Es gelingt mir einmal mehr einmal weniger. Wenn ich sehe, dass meine Leute bis am Abend dran sind. Dann sage ich nicht einfach, ich gehe heim, sondern ich helfe dann mit und organisiere es entsprechend.»

Martin Meier, raumgleiter GmbH

Wie können Sie das Thema «Innovation» bei Ihnen verankern, damit Sie oder Ihre Mitarbeitenden kontinuierlich daran arbeiten?

Der wohl wichtigste Schritt in diesem Zusammenhang hat mit der Einstellung von Ihnen, liebe Unternehmerinnen, liebe Unternehmer, zu tun. Denn: Zunächst einmal müssen Sie sich als Unternehmer darüber bewusst werden, dass **Freiraum** und ein gewisser Abstand vom operativen Geschäft notwendig sind um Neues zu schaffen bzw. innovativ zu sein. Dieser Freiraum kann nun in unterschiedlicher Weise geschaffen werden (zeitlich, räumlich, inhaltlich, methodisch und vom Teilnehmerkreis her). Das Mindmap (siehe Abbildung 6) zeigt mögliche Umsetzungen. Wir möchten einzelne Beispiele aus der Praxis ausführen, die wir u.a. im Rahmen eines Seminars vor ca. 20 Unternehmerinnen und Unternehmern erhalten haben:

- Brainstorming der Geschäftsleitung alle zwei Wochen für zwei Stunden, wobei auch Massnahmen erarbeitet werden (Verbesserungen, neue Ideen, Projektstand der Umsetzungen)
- GL-Sitzungen mit dem Traktandum «Innovation»
- In der Sitzung, die alle zwei Wochen stattfindet, wird das Thema «über Chancen sprechen» traktandiert
- Traktandum in der Sitzung mit den Aussendienstmitarbeitenden zum Thema, wie die Produkte, Dienstleistungen und das eigene Verhalten verbessert werden können, um den Kunden einen grösseren Mehrwert bieten zu können
- Arbeitsgruppen werden zu festgelegten Themen gebildet und die Umsetzung soll vierteljährlich stattfinden sowie überprüft werden

- Alle zwei Wochen Sitzungen zum Projektstand von neuen Entwicklungen
- Alljährlicher Strategieworkshop zu Trends/ zukünftigen Themen/Chancen/Risiken des eigenen Unternehmens
- Besuch von Weiterbildungen oder Teilnahme an Erfahrungsaustauschgruppen
- Reservation in der Agenda von drei freien Tage für die innovativen Gedanken des Unternehmers. Es sind nicht drei Ferientage, sondern Tage, die Sie an einem schönen Ort allein oder im Team zwecks Ideensuche, konkreter Formulierung und Massnahmenplanung zum Nutzen Ihrer Firma investieren. Am besten sind 2 x 1.5 Tage, jeweils Donnerstagnachmittag 1. Teil des Workshops, gemütlicher Abend und Freitag gleich Vollgas, resp. 2. Teil des Workshops. An diesen Terminen soll dann wirklich auch an Zukunftsthemen gearbeitet werden und nicht zu anderen Aufgaben abgeschweift werden.
- Mit einer befreundeten Unternehmerin, einem befreundeten Unternehmer in Ruhe darüber zu sinnern

«Damit wir unsere Ideen umsetzen können, müssen wir einfach eins ums andere machen und nicht zu viel auf einmal.»

Dieter Bachmann, Gottlieber Spezialitäten AG

Die Gefahr besteht, dass die Anzahl Ideen unübersichtlich wird und aufgrund des fehlenden Fokus auch keine umgesetzt wird. Deshalb empfehlen wir wenige (1-3) Ideen aus den Workshops auszuwählen und konsequent umzusetzen. Bestimmen Sie einen Verantwortlichen, der sich für die Umsetzung committet.

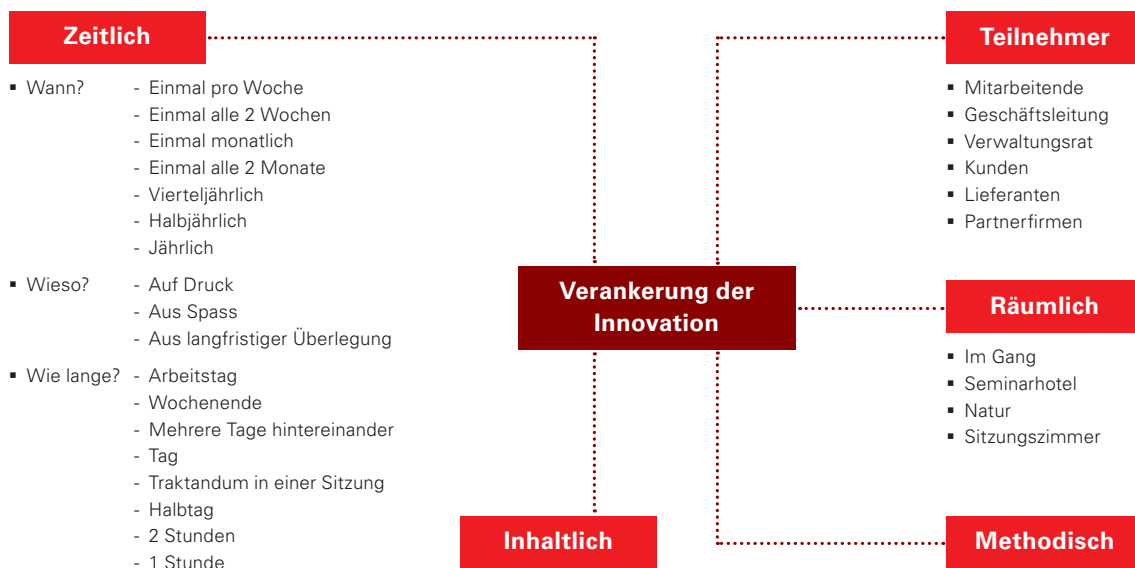


Abbildung 6: Verankerung der Innovation im Unternehmen

«Um an langfristigen Dingen arbeiten zu können, muss ich mich von Zeit zu Zeit aus dem Operativen herausziehen. Alle zwei Wochen ging ich dazu am Freitag früher nach Hause.»

Dieter Bachmann, Gottlieber Spezialitäten AG

«Ich habe lieber wenige Ideen, die dann auch konsequent umgesetzt werden als einen Berg an Innovationsideen und nichts wird umgesetzt. Das würde sonst alle frustrieren.»

Adrian Eichrodt, Geoinfo AG

Es ist klar erkennbar, dass die Unternehmerinnen und Unternehmer unterschiedliche Ansätze wählen. Uns scheint es wichtig, dass Sie sich Gedanken machen, wie Sie sich die Freiräume schaffen können, um an der Zukunft des Betriebes arbeiten zu können.

Wie können Sie selbst diese Herausforderung meistern?

Die Schwierigkeit der Umsetzung ist uns sehr wohl bewusst. Oft beobachten wir, dass es auch an der Person der Führungskraft hängen und mit den Vorlieben der Unternehmerin oder des Unternehmers zu tun haben könnte. Wir erleben teilweise in der Praxis, dass Unternehmer sich **gerne mit dem Alltagsgeschäft auseinandersetzen** und sich weniger gerne strukturiert Gedanken über die Zukunft des Unternehmens machen. Dies könnte begründen, warum weniger Zeit investiert wird, um über die Zukunft nachzudenken. Es stellt sich die Frage, ob Sie einzelne dieser **Aufgaben delegieren** können oder ob einzelne dieser Aufgaben allenfalls gar nicht gemacht werden müssen. Dies kann entsprechenden Freiraum bieten. Zudem mögen die Mitarbeitenden einen Mangel an Selbständigkeit aufweisen. Fragen Sie immer die Chefin oder den Chef, anstatt eine eigene Lösung zu präsentieren?

«Auch wenn es mir am Anfang schwer gefallen ist, habe ich festgestellt, dass ich die grösste Wirkung habe, wenn ich auf operative Tätigkeiten verzichte. Mit 110 Mitarbeitenden wäre es sonst der falsche Weg, auch wenn ich als Unternehmer selber gerne operativ tätig sein würde. Mir geht es darum, Mitarbeitende zu «enablen», sodass sie sich optimal entfalten können. Es ist wichtig, dass ich mir gewisse Freiheiten offen halten und aus der Ruhe heraus handeln kann. Dann werde ich ein spannender Sparringpartner gegenüber meinen Mitarbeitenden.»

Adrian Eichrodt, Geoinfo AG

«Ich arbeite einen Tag pro Woche nicht für Raumgleiter, sondern an etwas anderem. Ich nehme mir Zeit, um auch über strategische Dinge nachzudenken.»

Martin Meier, raumgleiter GmbH

Reflexionsfragen an Sie:

- Welche Tätigkeiten machen Sie gerne?
- Arbeiten Sie lieber an diesen Tätigkeiten als an der Entwicklung von neuen Geschäftsideen und Verbesserungsmöglichkeiten?
- Haben Sie Möglichkeiten, einzelne Ihrer Tätigkeiten zu delegieren, damit Sie mehr Zeit für Innovationen haben?
- Haben Sie im Betrieb Sitzungen oder Workshops verankert, die sich mit der Zukunft der Firma auseinandersetzen?
- Haben Sie im Betrieb Sitzungen oder Workshops verankert, die sich mit Innovationen und Verbesserungen der bestehenden Angeboten auseinandersetzen?
- Wie viele Tage im Jahr möchten Sie sich als Unternehmer bewusst «frei» nehmen, um den Kopf freizubekommen, sich weiterzubilden oder über Innovationen auszutauschen?
- Welche Aufgaben müssen bis wann von wem erledigt werden, damit die Umsetzung einer Idee realistisch ist?

4 Unternehmerin und Unternehmer als Förderer und Unterstützer von Innovationen

Neben der Rolle des Innovators gibt es die Rolle des Förderers der Mitarbeitenden, wenn es um die Entwicklung und Umsetzung von neuen Ideen geht. Wir konzentrieren uns dabei auf die zwei folgenden Fragen zur Führungskraft als Förderer:

- Wie stärken und nutzen Sie die Kreativität Ihrer Mitarbeitenden?
- Wie fördern Sie die Innovationskultur?



4.1 Kreativität der Mitarbeitenden nutzen

Die Kreativität der Mitarbeitenden zu nutzen ist nicht ganz einfach. Aus verschiedenen Gesprächen und aus eigener Erfahrung können wir Aspekte unterscheiden, die mit der Führung der Mitarbeitenden zu tun haben (und somit mit der Führungskraft).

Was können Sie als Führungskraft machen, damit die Mitarbeitenden ihre Kreativität nutzen?

Wir möchten mit einer Diskussion starten, ob es überhaupt förderlich ist, wenn die Mitarbeitenden kreativ sind und immer wieder neue Ideen einbringen. Dazu haben wir einige Unternehmer unserer Erfahrungsaustauschgruppen (vorwiegend im Bau- und Ausbaugewerbe) gefragt, wie sie zu innovativen Mitarbeitenden stehen. Bei den Prozessverbesserungen haben praktisch alle Unternehmer die Wichtigkeit von kreativen und mitdenkenden Mitarbeitenden bejaht. Bei den Produkt- und Dienstleistungsverbesserungen hingegen gab es kritischere Diskussionen und unterschiedliche Resultate. Einerseits kann es nachteilig sein, wenn ein Mitarbeitender immer an neuen Ideen herumstuiert und dabei etwa seine Arbeit auf der Baustelle

nicht richtig und nicht in der erforderlichen Geschwindigkeit ausführt. Andererseits sind Verbesserungen an bestehenden Produkten oder Dienstleistungen förderlich für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens. Und wenn Mitarbeitende solche Ideen bringen, zeigt dies eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen. Oft wird solchen Mitarbeitenden nachgesagt, dass sie Aufgaben gemäss ihren Stärken ausüben. Abgeleitet heisst dies, dass Mitarbeitende möglichst gemäss ihren Stärken eingeteilt werden können. Wenn Mitarbeitende ihre Stärken in der Entwicklung von neuen Ideen haben, dann wäre es schade, wenn von diesem Potenzial nicht profitiert würde.

Die Ausnutzung des Potenzials der Mitarbeitenden hat unseres Erachtens viel mit der Haltung der Führungskraft gegenüber Ideen und Neuerungen zu tun. Wenn Sie als Führungskraft **offen für neue Ideen** sind, dann wird zumindest nicht die Motivation der Mitarbeitenden gehemmt, ihre kreativen Ideen zu kommunizieren. Wenn Sie jedoch bei jeder Idee der Mitarbeitenden ein «ja, aber» über die Lippen bringen, dann werden sich die Mitarbeitenden wahrscheinlich irgendwann hüten, mit ihren Ideen zu Ihnen zu kommen. Wir empfehlen Ihnen, die Mitarbeitenden mit ihren Ideen abzuholen und eher eine der folgenden Antworten zu geben: «Wieso nicht?» oder zumindest ein «Danke für die Idee, darüber muss ich nachdenken und werde Ihnen in zwei Tagen eine Rückmeldung geben.»

«Die Leute setze ich möglichst so ein, dass sie Dinge tun können, die sie gern tun, denn dann tun sie sie gut.»

Martin Meier, raumgleiter GmbH

«Es ist sensationell, wenn Ideen von den Mitarbeitenden kommen. Da gibt sich jemand die Mühe. Ich versuche dann, ihn an Bord zu holen, wenn es um die Weiterentwicklung und Umsetzung geht.»

Dieter Bachmann, Gottlieb Spezialitäten AG

«Ich gebe nie Ideen von anderen Leuten als meine aus. Das ist der grösste Innovationskiller. Ich sage, wer die Idee eingebracht hat und dass ich sie gut finde.»

Adrian Eichrodt, Geoinfo AG

«Es ist wichtig, dass innovative Mitarbeitende nicht im Keim erstickt werden, sondern dass sie unterstützt werden. Deshalb investiere ich auch mal in eine Idee der Mitarbeitenden, auch wenn ich nicht zu 100% überzeugt bin.»

Martin Meier, raumgleiter GmbH

Ein weiterer Aspekt betrifft Ihre **Vorbildfunktion** (Bullinger et al., 1996; Fueglistaller et al., 2012; Seeger, 2014). Wenn Sie selbst mit Vorbild an Innovationen herangehen, dann werden Ihre Mitarbeitenden dieses Verhalten beobachten und allenfalls auch imitieren (im positiven und negativen Sinne).

Als Förderer übernehmen Sie als Führungskraft bei der Entwicklung und Umsetzung von Ideen die Rolle des Mentors oder des Coachs ein. Es geht darum, die verantwortlichen Mitarbeitenden in bestimmten Zeiten über den Projektfortschritt zu fragen (z.B. anhand von zweiwöchentlichen Sitzungen) oder ihnen die Möglichkeit zu geben, bei Fragen auf Sie zukommen zu können. Das bedingt hingegen auch, dass Sie andere Aufgaben delegieren, damit Sie wirklich als Förderer und nicht als eigentlicher Umsetzer tätig werden (Olfert & Steinbuch, 2012). Deshalb werden für Sie koordinative Tätigkeiten relevanter. In gewissen Abständen wird der **Projektstatus** betrachtet und allfällige Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten werden miteinander besprochen. Der Freiraum der Mitarbeitenden wird dadurch erhöht, was in verschiedenen Studien als ein wichtiger Zufriedenheitsfaktor für Mitarbeitende und deren Bereitschaft innovativ zu sein angesehen wird (Claessens et al., 2004; Macan, 1996; Sieger et al., 2013).

Reflexionsfragen an Sie:

- Gehen Sie als Unternehmer wirklich vorbildlich voran, wenn es um das Thema der Innovation geht?
- Wie führen Sie Ihre Mitarbeitenden im Hinblick auf Innovationen?
- Könnten Sie Ihre Mitarbeitenden eventuell stärker miteinbeziehen?
- Nutzen Sie das Thema Innovation für die Jahresgespräche/Entwicklungsgespräche mit den Mitarbeitenden?
- Wie ist Ihre Haltung gegenüber Ideen, die nicht von Ihnen, sondern von den Mitarbeitenden kommen?

4.2 Die Innovationskultur fördern

Die Innovationskultur wird durch Sie als Führungspersönlichkeit ganz besonders geprägt. Ein Teil der persönlichen Aspekte haben wir bereits im Kapitel 4.1 betrachtet. Bevor wir auf die Strukturen eingehen, möchten wir zuerst den **Umgang mit Fehlern** besprechen. Fehler können eine grosse Quelle des Lernens und somit für Verbesserungen sein.

Studien zeigen, dass eine gewisse Fehlertoleranz förderlich ist für den Innovationserfolg und dass durch diese Toleranz Mitarbeitenden die Angst vor dem Innovieren genommen werden kann (z.B. Kriegesmann et al., 2006). Dies bedingt auch ein gewisses Vertrauen seitens der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitenden (Bullinger et al., 1996). Nun soll nicht der Eindruck entstehen, dass wir dafür propagieren, möglichst viele Fehler zu machen. Wir finden es wichtiger, dass bei Fehlern nicht der Schuldige gesucht werden soll, sondern die Ursachen erforscht werden sollen um daraus lernen zu können. Wenn bei Fehlern auf Personen gezeigt wird, besteht die Gefahr, dass Fehler das nächste Mal unter den Tisch gekehrt werden.

«Wir sind extrem tolerant mit Fehlern, was nicht immer einfach ist. Ich denke, dass wir Fehler machen müssen, sonst können wir nicht lernen. Ich habe jedoch mehr Mühe damit, wenn der gleiche Fehler das zweite oder dritte Mal passiert ist.»

Dieter Bachmann Gottlieb Spezialitäten AG

«Fehler passieren, das ist normal. Fehler haben viel mit Chancen zu tun und so können aus Fehlern Innovationen entstehen. Allerdings gibt es verschiedene Arten von Fehlern. Wenn Fehler bösartig passieren, um der Firma zu schaden, dann ist das unverzeihlich. Fehlern aus Unvermögen oder unklaren Prozessen gilt es auf den Grund zu gehen. Es gehört auch zum Vorleben, dass mit Fehlern aus der Geschäftsleitung gleich umgegangen wird wie mit solchen der Mitarbeitenden. Wichtig dabei ist transparente Kommunikation.»

Adrian Eichrodt, Geoinfo AG

«Jede unserer Sitzungen fängt mit einer Wertschätzung an, d.h. jeder am Tisch erzählt über eine Situation, wo jemand bei etwas Gutem erwischt wurde. Diese gegenseitige Wertschätzung führt dazu, dass mehr gelobt statt kritisiert wird und dass jeder und jede alles sagen kann und keine Angst davor hat. Dadurch werden auch Ideen nicht unterdrückt.»

Dieter Bachmann, Gottlieb Spezialitäten AG

Dazu möchten wir die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden und das Lob für gute Ideen und deren Umsetzung antönen. «Heute schon gelobt?» ist ein Spruch, der von einem befreundeten Unternehmer kommt und uns immer wieder vor Augen geführt wird.

Eine solche Wertschätzung muss nicht zwingend finanzieller Natur sein, denn die Gefahr mit finanziellen Anreizen ist, dass dadurch die innere Motivation der Mitarbeitenden zerstört werden kann, etwas rein wegen der Freude an der Sache zu machen (auch Crowding-Out-Effekt genannt, Frey & Oberholzer-Gee, 1997).

Welche Strukturen helfen, damit die Mitarbeitenden ihre Ideen einbringen können?

Wir möchten folgendes betonen: Nicht jeder Mensch ist für Innovationen gemacht und sprudelt nur so von Ideen. Es gibt gute Gründe, warum Mitarbeitende gerade dies nicht tun, da sie andere Ziele für das Unternehmen erreichen sollen (siehe auch unsere Kommentare zum Nutzen von innovativen Mitarbeitenden im Kapitel 4.1). Mitarbeitende mit dem Auftrag neue Ideen zu entwickeln, brauchen einen gewissen **Gestaltungsfreiraum**, um sich entfalten zu können. Es ist uns klar, dass eine gewisse Eingrenzung notwendig ist, denn es ist ja das finanzielle Kapital der Eigentümerschaft, das allenfalls bei Fehlern zur Diskussion steht. Nichtsdestotrotz kann ein Gestaltungsfreiraum von Mitarbeitenden zu einer grossen Arbeitszufriedenheit und einer hohen Anzahl an Ideen führen.

Neben diesem Gestaltungsfreiraum können auch Schulungen und Trainings dazu führen, dass Mitarbeitende neue Methoden erlernen, wie sie ihre Arbeit besser ausführen können. Diese Impulse können zu einem Mehrwert führen (Bullinger, 1996; Fueglistaller, 2008; Hartschen et al., 2009; Shalley & Gilson, 2004). Weiter können Workshops mit den Mitarbeitenden zu bestimmten Themen geführt werden. Ein solcher Workshop kann die sieben Arten der Verschwendung zum Thema haben. Dadurch werden die Gründe dargelegt und Massnahmen zur Verbesserung entwickelt (siehe Box).

Die 7 Verschwendungsarten

Die Verschwendungsarten basieren auf der japanischen Managementphilosophie des Lean Managements und des Kaizen. Als Verschwendung (Muda) werden alle Tätigkeiten und Ressourcen bezeichnet, für welche der Kunde nicht bereit ist zu zahlen. Als Verschwendungsarten können die folgenden sieben gezählt werden, wobei in der Literatur unterschiedliche Arten aufgezählt werden (Ono, 2013):

- Unnötige Transportwege
- Unnötige Lagerung/zu grosse Bestände
- Ineffiziente Bewegungsabläufe
- Wartezeiten
- Überproduktion
- Falsche Prozesse/Technologie
- Ausschuss/Nacharbeit

In den kleinsten Unternehmen besteht oft ein informeller Austausch, wodurch die Mitarbeitenden Verbesserungsideen der Führungskraft direkt mitteilen können. Es ist wichtig, **dass die Mitarbeitenden nicht nur die Probleme darlegen, sondern auch mögliche Lösungen**. Denn nur die Probleme der

Mitarbeitenden zu hören führt zu Mehrarbeit für die Führungskräfte, denn das Problem wurde ja noch nicht gelöst. Uns ist der Satz eines Unternehmers noch gut im Ohr:

«Ich bin doch nicht der Abfallkübel des Unternehmens, dass alle Mitarbeitenden mit ihren Problemen zu mir kommen. Sie dürfen sehr gerne zu mir kommen, doch ich erwarte, dass sie zumindest über mögliche Lösungen schon nachgedacht haben. Deshalb frage ich sie nach ihren Lösungsvorschlägen.»

Hier setzt das Vorschlagswesen an. Die Mitarbeitenden können ihre Ideen z.B. in eine Ideenbox einwerfen oder an eine Tafel schreiben. Damit solche Systeme mit der Zeit nicht einschlafen ist das Verhalten der Führungskraft wichtig. Folgende Handlungen können zur Lösung führen:

1. Die Wichtigkeit von neuen Ideen soll durch die Führungskraft immer wieder betont werden.
2. Die Mitarbeitenden erhalten ein Dankeschön und eine Rückmeldung, ob die Idee umgesetzt wird oder wieso nicht.
3. Wenn die Idee umgesetzt werden soll, dann wird sie auch wirklich umgesetzt. Der Mitarbeitende, der die Idee eingereicht hat, kann sogar die Idee umsetzen.

Um diese Ideenboxen auch langfristig am Laufen zu halten, ist eine kontinuierliche Betonung der Wichtigkeit der Nutzung eines solchen Systems sehr relevant. Wenn die Führungskraft nicht dahinter steht, dann muss sie sich nicht wundern, dass mit der Zeit keine Ideen mehr eingereicht werden. Diese Wichtigkeit kann den Mitarbeitenden etwa mit dem **Nutzen der bisher umgesetzten Ideen** gezeigt werden. Wie viele Ideen wurden schon umgesetzt und um welche handelt es sich genau? Was haben die umgesetzten Ideen dem Unternehmen gebracht? So erkennen die Mitarbeitenden die Sinnhaftigkeit hinter dem System.

In Bezug auf die finanzielle Belohnung solcher Ideen gibt es unterschiedliche Meinungen. Sie gehen von «jede Idee wird prämiert», über «das Team wird belohnt, nicht die Idee als solches», zu «ich erwarte von jedem Mitarbeitenden, dass er Ideen bringt, das gehört zum Job. Deshalb zahle ich für die eingereichten Ideen nichts.» Die Gefahr von finanzieller Beohnung für einzelne Ideen besteht im bereits vorgestellten Crowding-Out-Effekt (Frey & Oberholzer-Gee, 1997). Durch Bezahlung könnten Mitarbeitende versucht sein, nur noch Ideen zu kommunizieren, die eine hohe Belohnung liefern könnten.

Schliesslich möchten wir die **Rekrutierung** ansprechen. Es geht darum, die richtigen Leute einzustellen. Wir wissen, wie schwierig dies sein kann. Wenn Sie nun die Wichtigkeit von Innovationen und entsprechend innovativer Mitarbeitenden betonen möchten, dann können Sie dies bereits in der Bewerbungsausschreibung angeben. Leute, die bereits vor ihrer Einstellung kreativ und neugierig sind, passen in der Regel besser auf eine Stelle, in der man Ideen entwickeln und Innovationen vorantreiben soll (Shalley & Gilson, 2004).

Reflexionsfragen an Sie:

- Loben Sie Ihre Mitarbeitenden, wenn sie neue Ideen vorgeschlagen haben?
- Sagen Sie Ihren Mitarbeitenden «danke» wenn sie neue Ideen einbringen?
- Wie viele der Ideen der Mitarbeitenden werden wirklich auch umgesetzt?
- Sind Sie zufrieden mit der Anzahl Ideen, die von Ihren Mitarbeitenden eingereicht werden?
- Was dürfen die Mitarbeitenden in ihrem Arbeitsalltag selbst entscheiden (Freiraum)?
- Welche Themen könnten geschult werden, damit sie einen Mehrwert für die Mitarbeitenden und dem Unternehmen bieten?
- Betonen Sie die Wichtigkeit von neuen Ideen an Mitarbeitenden-Events?
- Stellen Sie die richtigen Mitarbeitenden für mehr Innovationskraft im Unternehmen ein?

5 Schlussbetrachtung

Die Innovationskraft von KMU lässt sich anhand der Persönlichkeit der Unternehmerin und des Unternehmers beschreiben. Sie ist in vielen Fällen die unternehmerische und treibende Kraft im Unternehmen und nimmt insbesondere zwei Rollen ein, wenn es um Innovationen geht. Sie kann selbst Innovator sein oder die Mitarbeitenden in ihrer Innovationskraft fördern und unterstützen. Die unternehmerische Persönlichkeit als Innovator ist nicht nur der Motor für neue Geschäftsideen, sondern sie sorgt auch dafür, dass die Ideen anschliessend in einem strukturierten Plan münden und tatsächlich umgesetzt werden. Insbesondere die Herausforderung des Alltagsgeschäfts und der dadurch oft fehlenden Zeit für Innovationen ist für Unternehmerinnen und Unternehmer in KMU eine grosse Schwierigkeit. Um diese Herausforderungen anzugehen gibt es strukturelle und persönliche Methoden, die wir angesprochen haben.

Die Rolle als Förderer beginnt bei Ihrer eigenen Person und Ihrer Haltung gegenüber Neuem. Werden Ihre Mitarbeitenden ermutigt, neue Ideen einzubringen oder werden diese Ideen eher als ein lästiges Übel angesehen? Um die Mitarbeitenden in ihrer Kreativität zu fördern gibt es verschiedene Unterstützungsmöglichkeiten, wie etwa in Form der Kultur oder der Struktur.

Natürlich sind wir uns als Verfasser des vorliegenden Werkes darüber im Klaren, dass es nicht immer den einen richtigen Weg gibt, sondern dass jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden und auf die jeweilige Situation anpassen wird. Trotz allem hoffen wir, dass Sie, liebe Unternehmerin, lieber Unternehmer, einige Tipps aus unserem Werk als Anregung oder konkrete Hilfestellung für Ihr eigenes Unternehmen verwenden können. Für die Entwicklung neuer Ideen und deren Umsetzung wünschen wir Ihnen natürlich weiterhin viel Erfolg und die nötige Motivation.

Danksagung

Wir möchten den folgenden Personen unseren Dank aussprechen, denn ohne sie wäre diese Publikation nicht möglich gewesen. Unser erster Dank gilt allen Unternehmerinnen und Unternehmern, die wir im Zuge dieser Arbeit interviewen und deren Beispiele wir integrieren durften. Des Weiteren möchten wir verschiedenen Studierenden und Mitarbeitenden danken, die uns mit ihren Arbeiten als Inspirationsquellen dienten (z.B. Julien Hug oder Kilian Probst) oder aktiv im Prozess mitgeholfen haben (z.B. Manuel Keller, Claudius Habisreutinger, Flurina Wetter oder Ella Kick). Abschliessend möchten wir allen Personen danken, die bei der operativen Umsetzung dieses Werkes mitgeholfen haben, so etwa Sandra Kathriner und die agentur perform ag.

6 Literaturverzeichnis

- Arvanitis, S., Ley, M., Seliger, F., Stucki, T. & Wörter, M.** (2013). Innovationsaktivitäten in der Schweizer Wirtschaft. Eine Analyse der Ergebnisse der Innovationserhebung 2011. Schweizerische Eidgenossenschaft.
- Belz, C., Bieger, T.** (2004). Customer Value. Wien/München: Thexis / Redline Wirtschaft bei Ueberreuter.
- Brändle Schlegel, N. B., Jörg, A., Merki, M. & Sterren, J.** (2011). Megatrends – Chancen und Risiken für KMU. Schwerpunkt 2011: Innovation. Zürich: Credit Suisse.
- Bullinger, H. J., Ingenieur, B., & Gommel, M.** (1996). Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Motivation-Kreativität-Innovation. Teubner.
- Busch, S., Lammert, C., Sparschuh, S., & Hees, F.** (2011). Innovationsfähigkeit im Gespräch. Forschungsbedarfe und Handlungsempfehlungen. Trendstudie im Rahmen des Projekts «International Monitoring», IMA/ZLW & IfU, RWTH Aachen University.
- Christen, A., Halter, F., Kammerlander, N., Künzli, D., Merki, M. & Zellweger, T.** (2013). Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU. Unternehmensnachfolge in der Praxis. Zürich: Credit Suisse Group AG.
- Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A.** (2004). Planning behavior and perceived control of time at work. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 937-950.
- Day, G. S.** (2007). Is it real? Can we win? Is it worth it? Managing risk and reward in an innovation portfolio. *Harvard Business Review*, 85(12), 110-120.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M.** (2009). The innovator's DNA. *Harvard Business Review*, 87(12), 60-67.
- Fichter, K., & Hintemann, R.** (2014). Grundlagen des Innovationsmanagements. (6. Auflage). Carl-von-Ossietzky-Univ., Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement.
- Freel, M. S.** (2000). Barriers to product innovation in small manufacturing firms. *International Small Business Journal*, 18(2), 60-80.
- Frey, B. S., & Oberholzer-Gee, F.** (1997). The cost of price incentives: An empirical analysis of motivation crowding-out. *The American Economic Review*, 746-755.
- Frey, U., Looser, R., Annen, E. & Radelfinger, M.** (2010). Werbung im kleinen Unternehmen. Bern: PostFinance.
- Frey, U., Hunziker, C., Schindlholzer, B. & Laubner, U.** (2014). Innovation. Bern: PostFinance.
- Fueglistaller, U., Müller, C., & Müller, S. und Volery, T.** (2012). Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven: Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. (3. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

- Fueglistaller, U.** (2004). Charakteristik und Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen (KMU). St.Gallen: KMU Verlag HSG.
- Fust, A.** (2012). Der Kunde als Informationskanal und die Entdeckung von Opportunitäten: Eine Untersuchung der Informationskanäle von Unternehmen in KMU und des Einflusses von Kundeninteraktionen auf den Neuigkeitsgehalt von Opportunitäten. Dissertation an der Universität St.Gallen.
- Fust, A., Wustrow, P. & Fueglistaller, U.** (2015). Information search of entrepreneurs. Scale development. Unveröffentlichter Artikel.
- Gassmann, O.** (2012). Crowdsourcing-Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz: Interaktiv Ideen finden. Kollektives Wissen effektiv nutzen. Mit Fallbeispielen und Checklisten. München: Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.
- Hargadon, A. & Sutton, R. I.** (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 716-749.
- Hartschen, M., Scherer, J., & Brügger, C.** (2009). Innovationsmanagement: die 6 Phasen von der Idee zur Umsetzung. GABAL Verlag GmbH.
- Hermann, N. & Rose, M.** (2013). Zukunftsreport III. Mission Innovationsmanagement. Freiräume schaffen, Kommunikation fördern, Kompetenzen integrieren. Bergische Universität Wuppertal.
- Hernstein Institut.** (2014). Umfrage unter Führungskräften: Innovation in Unternehmen. Abgerufen am 22.12.2014 von http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20141002_OTS0202/umfrage-unter-fuehrungskraeften-innovation-in-unternehmen.
- Herstatt, C., Lütje, C. & Verworn, B.** (2001). Förderung von Innovationen in KMU durch Kooperationen, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Innovationsmanagement von kleinen und mittleren Unternehmen, München: Springer, S. 149-169.
- Hofmann, D.** (2012). Globale Innovationsteams und Organisationen erfolgreich managen: ein praxiserprobter Leitfaden. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Katz, R., & Allen, T. J.** (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D Project Groups. *R&D Management*, 12(1), 7-20.
- Koch, C. J., & Kleinmann, M.** (2002). A stitch in time saves nine: Behavioural decision-making explanations for time management problems. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 199-217.
- Kozinets, R. V.** (2002). The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61-72.
- Kozinets, R. V.** (2010). Netnography: Doing ethnographic research online. London: Sage Publications.
- Kriegesmann, B., Kerka, F., & Kley, T.** (2006). Fehlerkulturen und Innovationserfolg: Eine vergleichende empirische Analyse. *Zeitschrift für Personalforschung*, 20(2), 141-159.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J.** (2010). Open innovation in SMEs – An intermediated network model. *Research Policy*, 39(2), 290-300.
- Maas, P., Cachelin, J. L. & Bühler, P.** (2015). 2050: Megatrends: Alltagswelten, Zukunftsmärkte. St.Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft.
- Macan, T. H.** (1996). Time-management training: Effects on time behaviors, attitudes, and job performance. *The Journal of Psychology*, 130(3), 229-236.
- Meffert, H., Burmann, C. & Kirchgeorg, M.** (2008). Marketing (10. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Menzi, R.** (2012). Freitag: Ein Taschen-Buch. Zürich: Museum für Gestaltung Zürich, Lars Müller Publishers.
- Merton, R. K.; Barber, E.** (2004) The Travels and Adventures of Serendipity. Princeton: Princeton University Press.
- Olfert, K., & Steinbuch, P. A.** (2012). Personalwirtschaft (15. Aufl.). Ludwigshafen: Kiehl.
- Ōno, T.** (2013). Das Toyota-Produktionssystem. Frankfurt: Campus Verlag.
- Organisation for Economic Co-operation and Development.** (2005). Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. OECD publishing.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y.** (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley.
- Pfohl, H.-C.** (2006). Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: Grössenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung (4. Aufl.). Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.
- Pinkwart, A.** (2001). Förderung von Innovationen in KMU durch Kooperationen, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Innovationsmanagement von kleinen und mittleren Unternehmen, München: Springer, S. 191-212.
- Reeves, R.** (1961). Reality in Advertising. Macgibbon and Kee.
- Ries, E.** (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business.
- Ries, E.** (2014). Lean Startup: schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. München: Redline Wirtschaft.
- Schaffer, R.H. & Paul-Chowdhury, C.M.** (2002). Implementation: There's more to innovation than great ideas. Ivey Business Journal, 67(2).
- Schweizerische Eidgenossenschaft** (2006). Businessplan. Abgerufen am 21.12.2014 von <http://www.kmu.admin.ch/kmu-gruenden/03476/03505/03510/index.html?lang=de>.
- Seeger, B.** (2014). Ergebnisse der empirischen Untersuchung. In: Erfolgsstrategien zur Gestaltung von Innovationsprozessen (pp. 126-232). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Shah, S. K., & Tripsas, M.** (2007). The accidental entrepreneur: The emergent and collective process of user entrepreneurship. Strategic Entrepreneurship Journal, 1(1 2), 123-140.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L.** (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. The Leadership Quarterly, 15(1), 33-53.
- Shane, S., & Venkataraman, S.** (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, 25(1), 217-226.
- Sieger, P., Zellweger, T., & Aquino, K.** (2013). Turning agents into psychological principals: aligning interests of non owners through psychological ownership. Journal of Management Studies, 50(3), 361-388.
- Stewart, D. W. & Shamdasani, P. N.** (1990). Focus Groups: Theory and Practice. London: Sage Publications.
- Vahs, D. & Burmeister, R.** (2005). Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Von Hippel, E.** (1986). Lead users: a source of novel product concepts. Management Science, 32(7), 791-805.

7 Anhang A: Kurzporträt der Firmen und interviewten Personen



Julian Herget ist Partner Consulting bei KISKA aus Salzburg, ein 1990 gegründetes unabhängiges Markenberatungs- und Designunternehmen mit über 150 Mitarbeitenden, das sich auf Markenstrategie, -design und -kommunikation spezialisiert hat. Die Marke des Kunden wird in den Fokus des Produktes gestellt und das Produkt in den Fokus der Marke. KISKAs Kunden sind international und kommen aus den unterschiedlichsten Branchen, von Automotive über Ski-Hersteller bis zu Bierbrauereien. KISKA hat Standorte in Österreich, Deutschland und den USA.
www.kiska.com



Dieter Bachmann ist Geschäftsführer der 1928 gegründeten Gottlieber Spezialitäten AG aus Gottlieben, die er 2008 übernommen hat. Die Firma mit ca. 60 Mitarbeitenden produziert neben den bekannten Gottlieber Hüppchen weitere Leckerbissen für Private und Unternehmen. Sie betreibt ein Seecafe mit Manufakturladen in Gottlieben direkt am Bodensee und einen Flagshipstore «Gottlieber Coffee & Sweets» in Winterthur.
www.gottlieber.ch



Martin Meier ist zusammen mit Christoph Altermatt Gründer und Inhaber der raumgleiter GmbH. Das 2001 in Zürich gegründete Unternehmen mit 22 Mitarbeitenden bietet Architekturvisualisierungen und 3D-Modelle an. Zudem entwickelte sie neben Drohnen für Luftaufnahmen eigene Apps wie z.B. die «Raumgleiter AR»-App, die Pläne, Fotos und reale Umgebungen erkennt, die als Grundlage für 3-D-Ansichten oder Filme dienen. Mit der «iRoom»-App können Kunden im Rohbau verschiedene Wohnungskonfigurationen oder Ausstattungsvarianten einfach vergleichen.
www.raumgleiter.com



Adrian Eichrodt ist Vorsitzender der Geschäftsleitung der Geoinfo AG mit Hauptsitz in Herisau. Mit ihren rund 110 Mitarbeitenden bietet die Geoinfo AG die drei Geschäftsbereiche Vermessungen, Geo-IT und IT-Services für die öffentliche Hand und KMU an. Die Firma bietet ihre Dienstleistungen an vier Standorten an: Herisau, Gossau, Wattwil und Wil.
www.geoinfo.ch



Thomas Bosshard ist Leiter Marketing und Verkauf und Mitglied der Geschäftsleitung bei Oertli Instrumente AG aus Berneck SG. Das 1955 gegründete Familienunternehmen mit 130 Mitarbeitenden entwickelt, produziert und vertreibt Geräte, Instrumente und Verbrauchsmaterial für die Augenchirurgie.
www.oertli-instruments.com



Gabriela Manser ist Unternehmerin und führt die Goba AG Mineralquelle und Manufaktur. Goba beschäftigt 50 Mitarbeitende, hat ihren Sitz in Gontenbad bei Appenzell und wurde 1930 gegründet. Goba ist einer der kleinsten Mineralwasserproduzenten der Schweiz. Produkte wie Appenzeller Flauder, Goba Cola oder Chalter Kafi sind im Sortiment von Goba.
www.mineralquelle.ch



Karl Locher ist seit 1995 Mitinhaber und Delegierter der Geschäftsleitung der Brauerei Locher AG. Die Brauerei Locher AG beschäftigt 90 Mitarbeitende und hält Biere im Sortiment wie das Quöllfrisch, den BrandLöschler oder das Vollmond Bier sowie den preisgekrönten Whisky Sántis Malt.
www.appenzellerbier.ch



Thomas König ist Geschäftsführer von werbeflaechen24, das aktuell drei Mitarbeitende beschäftigt. Das 2010 gegründete Unternehmen visualisiert, vermarktet und verwaltet alle möglichen Werbeflächen für internationale Flughäfen, Skigebiete, Messen und Gemeinden. Neben der produktionsseitigen Beratung unterstützt sie Firmen in puncto Installation und berät qualifiziert hinsichtlich Platzierung und Ansprache der Wunschzielgruppen.
www.werbeflaechen24.com

Anhang B: Businessplan⁹

Schritt 1

Zusammenfassung der Geschäftsidee

Bevor Sie die Geschäftsidee für sich bewerten, sollten Sie sich deren nochmals bewusst werden und überprüfen, was sich genau dahinter verbirgt. Folgende Fragen können in diesem Zusammenhang hilfreich sein:

- Worin besteht die Geschäftsidee?
- Welches Kundenproblem wird damit gelöst?
- Was ist die USP (Alleinstellungsmerkmal) im Vergleich zu konkurrierenden Produkten oder Dienstleistungen?

Schritt 2

Aufstellung eines Teams

Bei jeder Idee spielt zudem das Team für die Entwicklung und Umsetzung eine wichtige Rolle. Dementsprechend kann hinterfragt werden:

- Wer gehört zum Projekt-, Produkt- oder Entwicklungsteam?
- Welche Aufgaben übernehmen die einzelnen Mitglieder?
- Wer hat den Lead?

Schritt 3

Analyse der Märkte

Das Wissen über den Zielmarkt stellt wohl einen der wichtigsten Schritte für den zukünftigen Erfolg dar. Zunächst sollten Sie sich deshalb darüber im Klaren sein, welches Wissen bereits im eigenen Unternehmen vorhanden ist. Gibt es beispielsweise schon detailliertes Marktwissen über die handelsüblichen Preise, Margen und Vertriebskonzepte? Wie sieht es mit technologischem Wissen aus?

Sollte das Wissen noch nicht ausreichend im Unternehmen sein, können hierbei vor allem Gespräche mit potenziellen Kunden, Freunden, Partnern, Lieferanten oder auch Marktexperten hilfreich sein. Ein breit gestreutes und kritisches Feedback darüber, ob die Idee machbar ist, inwiefern ein Markt vorhanden ist und wie Sie sich am besten positionieren könnten, ist essentiell und kann beispielsweise über die folgenden Fragen erarbeitet werden:

- Wie sieht der Markt (Zielkunden, Abnehmergruppen, Vertriebskanäle etc.) aus und wie gross ist das Potenzial dieses Marktes?
- Wie gross sind die potenziellen Wachstumsraten?
- Was sind die Erfolgsfaktoren in diesem Markt?
- Welche Trends gibt es im Markt?
- Wie viel Umsatz/Gewinn planen Sie in diesen Märkten zu erwirtschaften?
- Welche Marktanteile erwarten Sie in den jeweiligen Märkten?

⁹ Die Schritte sind angelehnt an die Erstellung eines Businessplans. Aus: Schweizerische Eidgenossenschaft, 2006

Schritt 4

Analyse der Konkurrenz

Es stellt sich die Frage, wie weit und wie gut allfällige Mitbewerber aufgestellt sind. Fragen wie die folgenden können helfen, das Konkurrenzumfeld greifbarer zu machen:

- Wer sind die Konkurrenten/Mitbewerber (hier bietet sich zunächst eine einfache Auflistung an)?
- Was sind die Märkte, die diese Konkurrenten/Mitbewerber erreichen wollen?
- Welche Produkte/Dienstleistungen bieten sie an und wie ähnlich sind sie zu Ihren eigenen?
- Wie sehen die Marktpositionierung und die Preisgestaltung der Mitbewerber aus?
- Welche Strategien verfolgen die Mitbewerber (z.B. Massenanbieter mit möglichst niedrigem Preis)?
- Wo sind die Mitbewerber besser als Sie und wo sind Sie besser als sie?
- Können Sie positive Aspekte der Mitbewerber übernehmen oder von ihnen lernen?

Schritt 5

Marketing

Innerhalb des fünften Schrittes vertiefen Sie die Frage nach den Bedürfnissen der Kunden sowie der Ausgestaltung und der Vermarktung des Produktes/der Dienstleistung:

- Welche Kunden (Zielgruppen) wollen Sie mit Ihrem Produkt oder der Dienstleistung erreichen?
- Gibt es Kunden innerhalb dieser Zielgruppen, die ähnliche oder gleiche Bedürfnisse haben (z.B. könnten ältere Kunden eine höhere Beratungsanforderung wünschen als die jüngeren Kunden)?
- Wie hoch ist die Zahlungsbereitschaft der Kunden? Wird es hierbei Preisunterschiede zwischen den jeweiligen Zielgruppen geben (z.B. könnten Sie für eine Zielgruppe, die auf hohe Qualität und gute Beratung achtet, höhere Preise verlangen)?
- Wie soll das Produkt (oder die Dienstleistung) letztlich zum Kunden gelangen (Vertrieb)?
- Wie wird das Produkt (oder die Dienstleistung) vermarktet? Nutzen Sie hierzu beispielsweise Werbung, Kundenmessen oder spezielle Veranstaltungen?
- Was sind die Anforderungen der Kunden an die neue Leistung/das neue Produkt (Kundenbedürfnisse)?

Schritt 6

Organisation und Administration

Ebenso sollte bei Innovationen überlegt werden, inwiefern sich durch sie organisatorische oder administrative Veränderungen ergeben könnten. Um dies festzustellen kann etwa die Beantwortung folgender Fragen helfen:

- Wo ist der Produktionsstandort? Bietet er die Möglichkeit zu expandieren?
- Wie sehen die wichtigsten Schritte im Produktionsprozess aus?
- Bestehen alle Anlagen für die Herstellung des Produktes oder der Dienstleistung?
- Mit welchen Durchlauf- und Lieferzeiten können Sie rechnen?
- Macht es Sinn, bestimmte Arbeitsschritte extern auszulagern?
- Wer sind die wichtigsten Lieferanten?

Schritt 7

Risikoanalyse

Innovationen bedeuten auch immer eine gewisse Unsicherheit. Um Risiken frühzeitig zu erkennen und um sie gar nicht erst zur Entfaltung kommen zu lassen, können Sie beispielsweise hinterfragen:

- Gibt es interne Risiken durch die Innovation (z.B. in den Bereichen Personal (Schlüsselmitarbeitende), Zeit der Geschäftsleitung, Finanzen, Marketing, Produktion oder Vertrieb)?
- Bestehen eventuell auch externe Risiken durch die Innovation (z.B. ökonomische, ökologische, Reputations- oder gesellschaftliche Risiken)?
- Welche Gegenmassnahmen können Sie einleiten um die potenziellen Risiken abzusichern? Hier kann in einigen Fällen beispielsweise ein erweiterter Versicherungsschutz helfen oder auch die Planung einer Notfall-Strategie.

Schritt 8

Schritt 8 – Finanzen

Finanzielle Überlegungen spielen bei jeder Innovation eine Rolle. Ein Planungshorizont von drei bis fünf Jahren kann helfen. Insbesondere wichtig erscheint bei neuen Produkten oder Dienstleistungen die Frage nach der Liquidität, sodass Sie sich folgende Fragen stellen können:

- Wie stellen Sie die Zahlungsfähigkeit Ihres Unternehmens für die Innovation sicher?
- Wie schätzen Sie die Verkaufszahlen und Kosten ein? Welche Zahlen/Ziele sind realistisch? Stellen Sie hierbei sicher, dass Sie sich auch einen «worst case» – also eine Annahme für den schlechtesten Fall – überlegen, um sich gegebenenfalls dagegen absichern zu können.
- Wie könnte ein einfacher Liquiditätsplan über die nächsten fünf Jahre aussehen (mit den wichtigsten Einnahmen und Ausgaben)?

Schritt 9

Schritt 9 – Umsetzungsplan

Die Umsetzung sollte inhaltlich und zeitlich geplant werden. Legen Sie hierzu Meilensteine und notwendige Schritte für die Umsetzung der Innovation fest und fragen sich zum Beispiel:

- Wann beginnen die Testphasen und wann enden sie?
- Zu welchem Zeitpunkt soll der erste Prototyp fertig sein?
- Wann können die Kunden prüfen, ob der Prototyp oder das Dienstleistungskonzept ihren Anforderungen entsprechen?
- Wann findet der erste Produktionslauf statt?
- Beachten Sie, dass die Einhaltung der Meilensteine überprüft werden müssen, um die Umsetzung der Innovation zu garantieren.

Anhang C: Empfohlene Literatur

Innovation in KMU:

Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton Zürich (2012). Gründen. Von der Idee zum eigenen Unternehmen. Gefunden am 3. März 2015 unter http://www.gruenden.ch/fileadmin/customer/downloads_d/g3_gesamt_20121220.pdf.

Arvanitis, S., Ley, M., Seliger, F., Stucki, T. & Wörter, M. (2013). Innovationsaktivitäten in der Schweizer Wirtschaft. Eine Analyse der Ergebnisse der Innovationserhebung 2011. Bern: Schweiz. Eidgenossenschaft.

Brändle Schlegel, N., Jörg, A., Merki, M. & Sterren, J. (2011). Megatrends – Chancen und Risiken für KMU. Schwerpunkt 2011: Innovation. Zürich: Credit Suisse Group AG.

Christen, A., Halter, F., Kammerlander, N., Künzli, D., Merki, M. & Zellweger, T. (2013). Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU. Unternehmensnachfolge in der Praxis. Zürich: Credit Suisse Group AG.

Frey, U. et al. (2014). Innovation. Bern: PostFinance.

Fueglistaller, U., Müller, C., & Müller, S. und Volery, T. (2012). Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven: Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Innovation allgemein:

Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2010). Die Innovatoren-DNS. Harvard Business Manager. Februar, 57-65.

Leonard, D., & Rayport, J. F. (1997). Spark innovation through empathic design. Harvard Business Review, 75, 102-115.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley.

Ries, E. (2014). Lean Startup: schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. München: Redline Wirtschaft.

Ulwick, A. W. (2005). What customers want: using outcome-driven innovation to create breakthrough products and services. New York: McGraw-Hill.

Verganti, R. (2009). Design driven innovation. Boston: Harvard Business School Publishing.

Marketing:

Frey, U., Looser, R., Annen, E. & Radelfinger, M. (2010). Führung von Kleinunternehmen/Werbung. Bern: PostFinance.

8 Porträt KMU-HSG

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen (KMU-HSG) beschäftigt sich seit Jahrzehnten intensiv mit Klein- und Mittelunternehmen. Das Tätigkeitsgebiet umfasst Forschung, Lehre, Praxisförderung (Erfa-Gruppen, Beratung) und Weiterbildung. Die Themenschwerpunkte liegen in KMU, Entrepreneurship und Familienunternehmen.

KMU-HSG

Schweizerisches Institut für Klein- und
Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a | CH-9000 St.Gallen
Telefon +41 71 224 71 00
Fax +41 71 224 71 01
www.kmu.unisg.ch

Die Autoren:



Prof. Dr. Urs Fueglistaller ist Direktor des KMU-HSG und Ordinarius für Unternehmensführung mit besonderer Berücksichtigung kleiner dynamischer Unternehmen an der Universität St.Gallen. Er ist in verschiedenen Verwaltungsräten von KMU aktiv.

urs.fueglistaller@unisg.ch



Dr. Alexander Fust ist Projektleiter und Habilitand am KMU-HSG sowie Lehrbeauftragter an der Universität St.Gallen. Er doziert und referiert zu Themen wie Innovationen oder Zeit- und Selbstmanagement in KMU und leitet verschiedene Metallbau-Erfa-Gruppen, begleitet Startups und ist Gründer der pure en route GmbH.

alexander.fust@unisg.ch

Porträt OBT AG

Die OBT AG bietet umfassende Beratungsleistungen für private und öffentliche Unternehmen an mit Fokussierung auf KMU.

Anspruchsvoll

Mag auch die Ansicht verbreitet sein, alle Anbieter von Leistungen in den Bereichen Treuhand, Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sowie Informatik-Gesamtlösungen seien mehr oder weniger gleich: Was uns von anderen unterscheidet, ist unser Anspruch an uns selbst.

Vertrauensvoll

OBT arbeitet mit rund 300 Mitarbeitenden (davon 20 Auszubildende) an 12 Standorten in der Deutschschweiz täglich an diesem Ziel. Unsere Kunden vertrauen OBT, weil wir nicht nur von gewissen Tugenden reden, sondern nach unseren Grundsätzen handeln: Gründlichkeit, solide Kompetenz und menschliche Nähe. OBT bekennt sich als unabhängiges schweizerisches Beratungsunternehmen zu genau diesen Werten.

Schweizerisch

OBT ist typisch schweizerisch: klein und fein, lokal und international. KMU werden genauso kompetent und persönlich beraten und betreut wie börsennotierte Unternehmen, öffentlich-rechtliche Körperschaften, Stiftungen und Vereine. Wir sind gerne bereit, Ihnen das zu beweisen. Wer zufrieden ist, sieht sich nicht anderswo um. Wer mehr Zufriedenheit anstrebt, sollte uns kennen lernen.

OBT AG

Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen | Telefon +41 71 243 34 34 | Fax +41 71 243 34 00 | www.obt.ch

Die Autoren:



Christoph Brunner, Betriebsökonom FH, ist Partner und Geschäftsleitmitsglied der OBT AG in St.Gallen und zuständig für Treuhand und Unternehmensberatung. Neben verschiedenen VR-Mandaten und der Leitung von Erfa-Gruppen berät er Unternehmen im Nachfolgeprozess.

christoph.brunner@obt.ch



Bernhard Althaus, dipl. Experte in Rechnungswesen und Controlling, ist Mitglied des Kaders bei OBT AG in St.Gallen. Er ist Unternehmensberater und u.a. spezialisiert in der Nachfolgeberatung, der finanziellen Führung und Controlling sowie dem Kauf und Verkauf von Unternehmen.

bernhard.althaus@obt.ch

OBT in Ihrer Nähe



Berikon

Bahnhofstrasse 22 | 8965 Berikon
Telefon +41 56 648 26 48

Brugg

Paradiesstrasse 15 | 5201 Brugg
Telefon +41 56 462 56 66

Heerbrugg

Auerstrasse 31 | 9435 Heerbrugg
Telefon +41 71 727 11 88

Lachen SZ

Neuheimstrasse 36 | 8853 Lachen SZ
Telefon +41 55 462 12 25

Oberwangen BE

Mühlestrasse 20 | 3173 Oberwangen BE
Telefon +41 31 303 48 60

Rapperswil SG

Fischmarktplatz 9 | 8640 Rapperswil SG
Telefon +41 55 222 89 22

Reinach BL

Herrenweg 11 | 4153 Reinach BL
Telefon +41 61 716 40 50

Schaffhausen

Rheinweg 9 | 8201 Schaffhausen
Telefon +41 52 632 01 50

Schwyz

Rubiswilstrasse 14 | 6431 Schwyz
Telefon +41 41 819 70 70

St.Gallen

Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen
Telefon +41 71 243 34 34

Weinfelden

Bahnhofstrasse 3 | 8570 Weinfelden
Telefon +41 71 626 30 10

Zürich

Hardturmstrasse 120 | 8005 Zürich
Telefon +41 44 278 45 00