

Hypo-Ratgeber IV

Innovationsmanagement für Klein- und Mittelunternehmen

Werkzeuge für die Bewältigung der Zukunft



Vorwort der Autoren

Urs Fueglistaller und Thomas Schrettle

Innovation ist nicht alles, aber ohne Innovation läuft in einem Unternehmen bald nichts mehr! Aus dieser Überzeugung heraus ist es das Ziel des vorliegenden Ratgebers, einen Leitfaden und eine Hilfestellung für Unternehmer und Führungskräfte aus Klein- und Mittelunternehmen (KMU) zu bieten. Er soll ihnen helfen, ihre strategische Kompetenz im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Produkte, Produktionsverfahren und Dienstleistungen zu verbessern, um auch in Zukunft im Wettbewerb bestehen zu können.

In steigendem Maße sind auch Klein- und Mittelunternehmen mit einer umfassenden Öffnung der Märkte und einer gestiegenen Wettbewerbsintensität konfrontiert. Entsprechend müssen sie sich neuen Herausforderungen stellen und können nur dank ihrer Schaffenskraft und ihren qualitativen Leistungen, ihrer Agilität und Flexibilität, aber auch dank marktgerichteter Innovationen überleben und sich weiterentwickeln. Vor allem die Innovationskraft von Klein- und Mittelunternehmen ist dabei von entscheidender Bedeutung, geht es doch darum, aus einer Position der Stärke zu agieren und nicht nur auf den Wettbewerb zu reagieren. In diesem Sinne möchten wir allen interessierten Klein- und Mittelunternehmen mit dem vorliegenden Ratgeber einen nachhaltigen Innovationsprozess näher bringen.

Die verstärkte Nutzung von vorhandenen Ressourcen, durch den Mut zu aktivem Wissensaustausch in Netzwerken und durch konsequentes Innovationsmanagement kann ein vorteilhaftes wirtschaftliches Umfeld schaffen. Deshalb möchten wir aufzeigen, wie der Zugang zu Produktfindungsprozessen erleichtert und wie innovationsbezogene Denk- und Handlungsprozesse ausgelöst werden können.

Dieser Ratgeber beschäftigt sich mit der Innovationskraft von Klein- und Mittelunternehmen. Ziel ist es, interessierten Unternehmern und Führungskräften praxiserprobte Lösungswege aufzuzeigen, wie sie erfolgreich und nachhaltig ihre neuen Produkte und Dienstleistungen entwickeln können. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre und bei der Umsetzung in der Praxis.

St. Gallen im August 2008

Die Autoren

Inhalt

Vorwort der Autoren	02
Vorwort	04
1 Einführung	05
2 Modell des Innovationsprozesses	06
3 Die vier Schritte im Innovationsprozess	07
3.1 Innovationsstrategie – aus Zufall wird System!	
3.2 Beobachtung der Technologie und Märkte	
3.3 Ideenmanagement	
3.4 Business-Case und Projekt	
4 Die Unterstützungsprozesse	13
4.1 Innovationscontrolling	
4.2 Netzwerkmanagement	
4.3 Wissensmanagement	
4.4 Die Innovationsdiffusion	
5 Fazit	15

Vorwort



Es freut mich, Ihnen unseren vierten Band der Wissensserie „Hypo-Ratgeber“ präsentieren zu können.

Im April 2002 haben wir die Hypo-Akademie ins Leben gerufen. Seit damals haben mehrere hundert UnternehmerInnen und leitende Angestellte dieses dreitägige Intensiv-Managementseminar an der renommierten Universität St. Gallen (HSG) besucht.

Die Inhalte und wesentlichen Erkenntnisse der Hypo-Akademie werden in einem Ratgeber gesammelt. Ziel der Hypo-Ratgeber ist es, unseren Firmenkunden ein leicht verständliches Instrumentarium mit „betriebswirtschaftlichem Werkzeug“ samt Anwendungsmöglichkeiten als eine Art „Karte und Kompass“ mitzugeben.

„Strategische Führung in Klein- und Mittelbetrieben“ war das Thema der ersten Ausgabe. Danach folgte der Themenschwerpunkt „Mitarbeiterbezogene Serviceorientierung im Unternehmen“. Der dritte Ratgeber gibt Einblick zu „Projektmanagement“.

Der nun vorliegende vierte Ratgeber hat „Innovationsmanagement für Klein- und Mittelunternehmen“ zum Inhalt. Innovation, Anpassungsfähigkeit, lebenslanges Lernen sind wichtige Erfolgsparameter für jedes Unternehmen. Es gilt, stets den Blick für Zukunftsthemen zu haben, ohne das Gefühl für die Rahmenbedingungen, die Realität zu verlieren. Dieser Ratgeber soll Ihnen behilflich sein, die Innovationskraft Ihres Unternehmens weiterzuentwickeln.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre des vierten Hypo-Ratgebers und eine glückliche Hand bei Ihren Unternehmensentscheidungen.

Herzlichst

Dkfm. Dr. Jodok Simma
Vorstandsvorsitzender der Vorarlberger
Landes- und Hypothekenbank Aktiengesellschaft

1 Einführung

Der von Charles R. Darwin in seiner Evolutionstheorie geprägte Ausdruck „Survival of the fittest“ wird gerne übertragen von der Natur auf den Wettbewerb und die Unternehmensumwelt. Dabei ist die Übersetzung ins Deutsche oft falsch: „Überleben des Stärksten“ ist eben damit nicht gemeint, sondern der Fitteste überlebt. Denn wenn es nur der Stärkste wäre, der überleben kann, gäbe es keine KMU, sondern nur noch Großunternehmen in sämtlichen Branchen. Fit ist ein Unternehmen, wenn es anpassungsfähig und agil ist, wenn es Veränderungen auf den Märkten wahrnehmen kann und in ein Geschäftsmodell einfließen lässt, wenn sich die Mitarbeitenden der Unternehmung entfalten können und hoch motiviert sind und schließlich, wenn der Unternehmer seine Rolle als Innovator und Innovationsförderer wahrnimmt. Beispiele für solche Unternehmen gibt es viele. Kein Tag vergeht, an dem Unternehmen sich nicht mit neuen Herausforderungen der Märkte auseinander setzen müssen. Wir sind überzeugt, dass der dauernde Wandel eine zentrale Rolle in der Unternehmensführung inne hat und dass das Management von Innovationen zu einer zentralen Führungsaufgabe auch und vor allem in KMU geworden ist. Deshalb möchten wir in den folgenden Kapiteln ein Modell des Innovationsprozesses vorstellen, das als Grundlage des Innovationsmanagements dienen kann. Es bildet ein Resümee aus vielen Artikeln, Büchern und Forschungsbeiträgen sowie Workshops mit Klein- und Mittelunternehmen und soll Ihnen ein fundiertes Instrumentarium für Ihr Innovationsmanagement an die Hand geben.

2 Modell des Innovationsprozesses

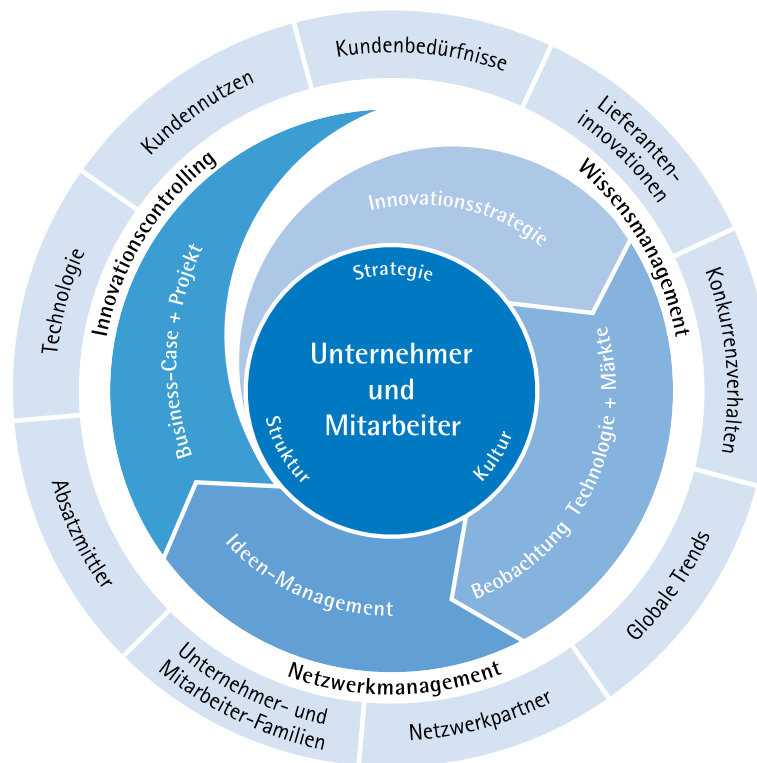


Abbildung 1: Modell des Innovationsprozesses

Den Kern des Modells bildet die Gemeinschaft von Unternehmer und Mitarbeitern. Der Chef und seine Beschäftigten bestimmen die Strategie, Struktur und Kultur eines Unternehmens und beeinflussen damit von innen heraus die Gestaltung und Entwicklung der Innovation. Auf der anderen Seite wirken die Bedürfnisse der Kunden sowie Trends, Konkurrenzverhalten, etc. von außen auf die einzelnen Elemente des Innovationsprozesses. Diese einzelnen Elemente des Innovationsprozesses sind in einem Kreislauf in idealtypischer Abfolge dargestellt:

- Innovationsstrategie
- Beobachtung Technologie und Märkte
- Ideenmanagement
- Business-Case und Projekt

Aufgrund von technologischem Wandel, neuen Kundenbedürfnissen und den Ideen aus dem Unternehmen wird der Kreislauf in Schwung gehalten. Entsprechend existieren zwei Wirkungsarten des Innovationsantriebes: Der innere und der äußere Schwung. Den inneren Schwung bildet die unternehmerische, innovative Kraft des Unternehmens, der äußere Antrieb wird durch die Interessen und Bedürfnisse von Kunden, Lieferanten, Netzwerkpartnern, Absatzmittlern u.a. genährt. So gesehen können verschiedene Bereiche den Innovationsprozess beeinflussen. Halten wir fest, dass im Idealfall der Unternehmer und seine Mitarbeiter den Innovationsprozess lenken, gestalten und entwickeln und dass die äußeren Einflussfaktoren denselben formen und beeinflussen.

Es entsteht dadurch der Eindruck, dass die Elemente fortwährend durchlaufen werden, um so den Innovationsprozess aufrecht zu erhalten. Die Wirklichkeit sieht jedoch oft anders aus: Es handelt sich nicht um eine Schrittabfolge im Innovationsprozess, sondern um ein ständiges Wechselspiel zwischen den vier Kernelementen.

3 Die vier Schritte im Innovationsprozess

Kreativität und Innovation stehen in einer engen Wechselbeziehung: Es sind gute Ideen, die den Innovationsprozess zum Leben erwecken. Eine Idee ohne entsprechendes System (hier: die vier Schritte des Innovationsprozesses) verpufft jedoch leider in den meisten Fällen ungenutzt. Ideen brauchen Bearbeitung, Aufmerksamkeit und vor allem Zeit, damit sie auch umgesetzt werden können. Ideen zu haben ist ein Teil des Innovationsprozesses; sie zu überprüfen und zu realisieren, d.h. dafür auch Ressourcen und Ziele zu beanspruchen, ist der andere Teil dieses Prozesses. Aus unserer Sicht ist es unerlässlich, Ideen laufend an den Bedürfnissen der Kunden zu spiegeln und die Umsetzung mit einem Innovationscontrolling zu verbessern.

Im Folgenden wird auf den Inhalt und die Bedeutung der vier Schritte des Innovationsprozesses im Detail eingegangen: Der erste Schritt ist die Etablierung einer Innovationsstrategie, gefolgt vom zweiten Schritt: Beobachtung von Technologie und Märkten. Der dritte Schritt umfasst das Ideenmanagement, welches sich schließlich im vierten Schritt als Business-Case und im entsprechenden konkreten Projekt etabliert und überprüft werden kann. Innovationscontrolling, Wissens- und Netzwerkmanagement sind integrierende Teile des Innovationsprozesses, sie werden im Anschluss kurz behandelt.

3.1 Innovationsstrategie - aus Zufall wird System!

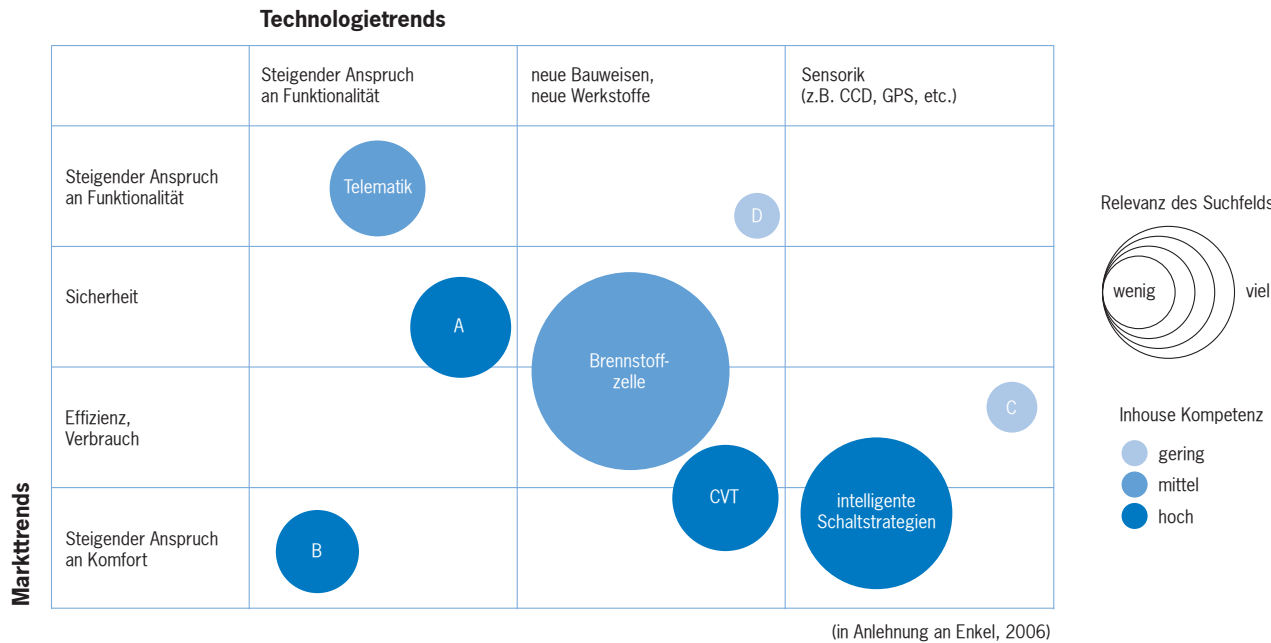
Durch die Innovationsstrategie wird dem Innovationsprozess der Platz innerhalb der strategischen Ausrichtung des Unternehmens eingeräumt. Innovationen sind keine Wunder, die plötzlich geschehen, hinter nutzenstiftenden Neuerungen steht ein systematischer Prozess. Kern der Innovationsstrategie ist zunächst eine verständliche Zieldefinition, die leicht zu kommunizieren ist und in der Firmenkultur gelebt wird. Die Formulierung einer solchen Zieldefinition schließt die Kenntnisse des Marktes und der bestehenden und künftigen Kundenbedürfnisse mit ein. Über folgende Fragen gilt es sich deshalb Klarheit zu verschaffen, um eine Innovationsstrategie zu konkretisieren:

- Was ist das Ziel der Innovationsstrategie?
- Welche Mittel setzen wir dafür ein?
- Wie gehen wir vor (Verfahren)?
- Welche Markterkenntnisse fließen in die Strategie mit ein?
- An welche Kunden richten wir uns?
- Welche Kundenbedürfnisse sind für die Innovationsstrategie entscheidend?

Mit den Antworten auf diese Fragen ist es möglich, eine Innovationsstrategie kurz und prägnant zu formulieren. Anschließend folgt die Übersetzung der Strategie in ein Portfolio, in dem Innovations- und Suchfelder identifiziert werden. Ziel der Portfolio-Analyse ist das Aufzeigen von Chancen und Risiken neuer Technologien, Markttrends, Kundenbedürfnisse, Konkurrenzverhalten etc. für die künftige Marktposition des Unternehmens. Es hilft dem Unternehmer bei der fundierten Suche nach neuen Produkten und Technologien, Dienstleistungen oder Prozessen, die den Wettbewerbsvorteil nachhaltig sichern.

In der Folge ist ein Beispiel für ein solches Portfolio dargestellt. Es steht Ihnen selbstverständlich frei, mit diesem oder mit allen möglichen Formen zu arbeiten und die Achsen auf Ihre Bedürfnisse anzupassen. Das Vorgehen ist einfach: Definieren Sie für sich oder mit Ihren engsten Mitarbeitern die Suchfelder im Portfolio. Die Erfahrung aus verschiedenen Workshops zeigt, dass Unternehmer und Führungskräfte dank ihrer hohen Markt- und Produkte-Erfahrung kompetent die Suchfelder definiert und positioniert haben, aber bitte beachten Sie: Es braucht genügend Zeit dafür.

Anschließend nutzen Sie die Gelegenheit, Ihre wichtigsten Kunden um ihre Meinung über die Positionierung der Suchfelder zu bitten. Es erscheint uns wichtig, eine Übereinstimmung zwischen Innensicht (Unternehmer, Mitarbeiter) und Außensicht (Kunden) herzustellen.



Halten wir fest:	Nur ein systematischer Innovationsprozess schafft Wettbewerbsvorteile und führt zu nachgefragten Dienstleistungen, Produkten oder Prozessen.
	Unter Berücksichtigung von Markterkenntnissen, zukünftigen Kundenbedürfnissen, Technologieentwicklungen und Wettbewerbsverhalten wird die Innovationsstrategie explizit formuliert.
	Die Strategie wird in ein Portfolio übersetzt, in dem Innovationsfelder (Suchfelder) identifiziert und beurteilt werden, in denen explizit nach neuen Technologien, neuen Dienstleistungen und Produktideen gesucht wird.
	Die Suchfelder werden mit dem Input der wichtigsten existierenden oder potentiellen Kunden abgeglichen.
	Nur Ideen, Produkte und Dienstleistungen, die einen nachhaltigen Kundennutzen erbringen, beinhalten einen komparativen Wettbewerbsvorteil.

3.2 Beobachtung der Technologie und Märkte

Nach der Identifizierung von für das Unternehmen bedeutenden Suchfeldern folgt die Aufgabe, deren Einflussfaktoren zu untersuchen. Dabei sprechen wir von einer Beobachtung der Technologien und Märkte, die dem Unternehmen die nötigen Informationen über relevante Veränderungen und Trends aufzeigen. Diese Aufgabe ist ein kontinuierlicher Prozess, der sich organisatorisch und kulturell im Unternehmen etablieren muss. So könnte beispielsweise bei Mitarbeitermeetings ein regelmäßiger Besprechungspunkt lauten: „Relevante Technologie- und Markt-Trends“.

Jeder Mitarbeiter sollte in der Lage sein, die neuen Produkte und Dienstleistungen der Mitbewerber zu identifizieren und die Erkenntnisse dem Chef mitzuteilen. Auch wenn für diesen Schritt mit sehr wenigen und einfachen Instrumenten gearbeitet werden kann, ist er doch umso zentraler. Eine profunde Wahrnehmung wird jedoch erst ermöglicht, wenn sich der Unternehmer und seine Mitarbeiter im Klaren sind, wo sie die Informationen erhalten.

Schnelles und effizientes Beobachten relevanter Technologien wird durch das Internet ermöglicht. Es mag vielleicht nach freizeitorientierter Schonhaltung klingen, wenn wir behaupten, dass der Unternehmer unbedingt und wenn möglich jeden Tag einige Minuten im Internet nach neuen Trends sucht und sich informiert. Wir sind jedoch überzeugt, dass gerade das bewusste Beobachten zur Routinetätigkeit in Ihrem Alltag werden muss. Nur durch kontinuierliches „Scouting“ – also Auskundschaften – sind Sie

vorne mit dabei. Auch hier gilt der oben erwähnte Grundsatz, dass Ihr Beobachten zu einer selbstverständlichen Tätigkeit wird. Damit sichern Sie eine strategische, strukturelle und kulturelle Einbettung des Beobachtens in Ihrem Unternehmen.

Welche Instrumente bieten sich für das Zusammentragen von Informationen an? Auch hier gibt es mehrere Möglichkeiten. Oft sieht man in großen Unternehmen Analyse-Tools des Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen. Wir gehen aber davon aus, dass gerade in KMU der Unternehmer ein gutes Bild über den Lebenszyklus seiner Produkte hat und damit in der Lage ist, eine Produktablösung besser vorauszusehen als ein Großunternehmen. Wir entscheiden uns hier wiederum für die Darstellung der gewonnenen Beobachtungen auf einem Portfolio-Raster. Drei Arten von Trends sollten stets im Auge behalten werden:

- **Technologietrends:** Welche Technologien sind für das Unternehmen von Bedeutung?
- **Markt- und Kundentrends:** Wie sieht das Marktverhalten aus und über welche Informationen verfügt das Unternehmen über die Zufriedenheit und Bedürfnisse der Kunden?
- **Konkurrenzverhalten:** Mit welchen strategischen Erneuerungen warten die Konkurrenten auf? Welche neuen Produkte, Dienstleistungen und Prozesse haben Mitbewerber lanciert und wie kommen deren Leistungen auf den Märkten an?

Die folgende Abbildung gibt ein Beispiel für eine solche Darstellung eines Portfolios im Bereich der Technologietrends.

		Strategische Auswirkung für uns		
Technologietrends		tief, aber trotzdem weiter beobachten	bedeutend	sehr bedeutend
	Integration des Kunden in Workflow-System		Kompetenzen, Kunden-Historie, Mandate auf Intranet für alle sofort und überall verfügbar	Interaktion und Erwartung des Kunden sehr hoch
	Beratungstools (Checklisten usw.) auf Internet verfügbar		Kunde übernimmt Aufgaben, die früher durch Berater erledigt wurden – Preissenkung	Kunde kennt Angebote und Tools der Konkurrenz – Preistransparenz
	Video-Konferenz mit neuer Technologie		Weniger Reisetätigkeit, jedes dritte Meeting per Video-Konferenz	Kundes will Video-Konferenz aus Effizienz- und Kostengründen
	Online-Learning für Ausbildung	Vorhandene Systeme noch teuer, aber in der Weiterbildung immer häufiger eingesetzt		

Halten wir fest:	Beobachten will gelernt sein. Jeder und Jede im Unternehmen ist gefordert, die Quellen von relevanten Informationen zu bearbeiten und der Unternehmensleitung weiterzugeben.
	Die Einbettung der Beobachtung der relevanten Technologie, Märkte, Konkurrenz in den Alltag ist zentrale Aufgabe des Unternehmens. Die Sicherstellung der Integration des „Monitorings“ in die Geschäftsprozesse ist Chef-Sache.
	Die Instrumente für die Festhaltung der relevanten Informationen sollen möglichst einfach und transparent sein. Der entscheidende Erfolgsfaktor liegt in der konsequenten Anwendung des gewählten Instrumentes. Aus der Portfolio-Technik können wichtige Erkenntnisse für das Ideenmanagement gewonnen werden.

3.3 Ideenmanagement

Dieses Kapitel handelt vom Ideenmanagement, also dem Gestalten, Entwickeln und Lenken von Ideen. Dabei geht es um die Nutzung von Kreativitätspotentialen aber auch um mögliche Hilfsmittel, wie Ideen gefördert und in den Innovationsprozess eingebettet werden können. Deshalb gehen wir der Frage nach, wie Ideen gezielt generiert werden können. Aufgrund der vorhergehenden Schritte (Innovationsstrategie – Beobachten von Technologie und Märkten) sind die Suchfelder bekannt und die strategische Bedeutung der Technologie- und Markttrends dokumentiert. Daraus ergibt sich eine Art Trichter für die Ideenwahl.

Ideen für potentielle Innovationen liefern eigentlich drei Gruppen von Akteuren: Der Unternehmer, seine Mitarbeiter und externe Personen. Die ersten beiden Gruppen sind bekannt und zur Ideengenerierung (hoffentlich) verpflichtet; die dritte Gruppe muss genauer definiert werden. Wohl können wir aufgrund vieler Untersuchungen über Innovationsförderung davon ausgehen, dass die Integration des Kunden und die Ermittlung der Kundenbedürfnisse eine sprudelnde Quelle für Ideen sein kann. Aber zur dritten Gruppe gehören auch Lieferanten, Partner-Unternehmen, externe Berater, Treuhänder, gar Banker und öffentliche Institutionen wie Universitäten, Wirtschaftsförderer und Handelskammern. Und es wäre töricht, diese Ideenlieferanten nicht zu berücksichtigen, denn das Potential in der Zusammenarbeit zwischen Kleinunternehmen und Hochschulen ist vielversprechend. Unternehmen können somit ihre Forschungsinteressen gegenüber Forschungsinstitutionen vermehrt einbringen. Nur so kann ein Transfer von Wissen und Erkenntnissen im Sinne einer Wechselwirkung zwischen Forschung und Wirtschaft zustande kommen.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Förderung der kreativen Kraft und damit die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen im Unternehmen, da diese unmittelbar auf die individuelle und kollektive Kreativität wirken. Sie sind so zu wählen, dass sie die Faktoren, welche die Kreativität ausmachen, fördern. Dies sind einerseits die Möglichkeiten zum Austausch von Wissen und bereichs-

spezifischen Erfahrungen, welche für die Leistungserstellung notwendig sind und die immer wieder weiterentwickelt werden. Andererseits spielen aber auch das Verständnis für Komplexität, die Überwindung von eingefahrenen Vorgehensweisen und die Anwendung von Kreativitätstechniken eine Rolle. Dennoch nützt beides nichts, wenn die Motivation, immer wieder neue Ideen zu entwickeln, nicht vorhanden ist: Sieht eine Person die Ursache für ihr eigenes Handeln durch äußere Zwänge oder Bedingungen bestimmt, die als Leistungskontrolle erlebt werden, so kann dies negativ auf die kreative Leistung wirken. Motivation ist nur dann auch förderlich für kreative Leistung, wenn sie vom Mitarbeiter ausgeht, also intrinsisch ist.

Als zweiter zentraler Einflussfaktor auf Kreativität gilt die Stimmung: Gute Stimmung fördert die Kreativität. Sie können bewusst die innovative Stimmung positiv beeinflussen. Ihr eigenes Auftreten sowie das äußere Umfeld (z.B. offene Büros, Pflanzen etc.) haben einen großen Einfluss auf eine Atmosphäre der Kreativität. Sie werden sehen, Ihre Mitarbeiter lassen sich gerne von Ihrer guten Stimmung infizieren. Diese gute Stimmung ist auch förderlich für die Kreativität in Gruppen. Umfangreiche Untersuchungen haben jedoch ergeben, dass alleine arbeitende Personen wesentlich mehr Ideen generieren als Personen in existierenden Gruppenstrukturen. Gründe dafür könnten Koordinationsverluste oder aber auch Motivationsverluste durch Trittbrettfahren oder Statusangst gegenüber anderen Gruppenmitgliedern sein. Vier Faktoren beeinflussen das Teamklima positiv, diese sollten Sie beachten:

- Vision (gemeinsame Ziele, Motivation steigt)
- Partizipative Sicherheit (Vorschläge führen nicht dazu, dass der Arbeitsplatz in Gefahr gerät)
- Aufgaben und Leistungsorientierung (gegenseitige Kontrolle und Kooperation in der Gruppe)
- Praktische Unterstützung von Innovationen

Ein dritter zentraler Faktor, der auf die individuelle Kreativität wirkt, ist der soziale Einfluss von Minoritäten. Eine durch Minoritäten (z.B. pfiffige Tüftler, Künstler oder Trendforscher) provozierte Auseinandersetzung mit deren abweichenden Ansicht kann eine höhere kreative Leistung erbringen, da andere Gesichtspunkte in die Problemstellung mit einfließen. Laden Sie deshalb zu einer Ihrer strategischen Innovationssitzungen einmal eine solche Persönlichkeit ein.

Interessant scheint auch die Frage nach dem Entstehungsort der Ideen. Die meisten neuen Ideen entstehen nicht in der Firma oder am Arbeitsplatz selbst, sondern außerhalb des Unternehmens. Spaziergänge in der Natur liefern weit häufiger solche neuen Ideen. Vergessen Sie also nie das Schreibzeug, wenn Sie im Wald spazieren gehen. Die Distanz zwischen Natur und Problemstellung zeigt, dass nicht nur die Nähe zum Thema wichtig ist. Der Unternehmer kann sich auch das Ergebnis der Umfrage zunutze machen, indem er seinen Mitarbeitern rät, in ihrer Freizeit aktive Ideengenerierung zu betreiben. Schon manch gute Idee ist unter der Dusche, auf der Fahrt in die Ferien oder bei einem 1.000-Meter-Aufstieg während einer Ski-Tour entstanden.

Ein weiterer wichtiger Punkt sind die Instrumente der Ideengenerierung. Dort stehen einige klassische Kreativitätstechniken zur Verfügung wie Brainstorming, Synektik oder der morphologische Kasten, auch Mystery Shopping, die Auswertung von Kundenumfragen oder das betriebliche Vorschlagswesen sind klassische Instrumente der Ideengewinnung. Allerdings sind wir der Meinung, dass KMU dank der direkten Kommunikation zwischen Unter-

nehmer, Mitarbeitern und Kunden oft auf umfassende Techniken verzichten können. Jedoch möchten wir Ihnen an dieser Stelle möglichst nützliche und einfache Instrumente der Ideen- und Kreativitätsförderung zur Auswahl bieten.

- Bestimmung von Suchfeldern, Technologien, Ideen oder Weiterentwicklungen von Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens die sich zur Integration von Kunden oder Kundenwissen anbieten
- Auswahl von Kunden, die für eine Zusammenarbeit zwecks Ideengenerierung in Frage kommen. Abklärung, welches Wissen von den gewählten Kunden benötigt wird
- Vertrauensbasis zwischen ausgewählten Kunden und Unternehmen schaffen bzw. weiterentwickeln
- Planung der Kontaktaufnahme und Kommunikation mit dem Kunden, Planung der Integrationsdichte und Art der Einbindung
- Reduktion des Risikos: Wie können die Angaben des Kunden überprüft werden, wie werden Schutzrechte und Patente aufgeteilt, welche positiven und negativen Nebeneffekte können eintreten?
- Nutzenbestimmung: Welchen Nutzen erhält der Kunde durch die Integration?

Mit dem Ideenmanagement konkretisiert sich der Innovationsprozess weiter und die Generierung von Ideen hin zu potentiellen Produkten, Dienstleistungen oder Prozessinnovationen nimmt konkrete Formen an.

Halten wir fest:	Ideenmanagement und Kundenintegration gehören zusammen: Ihre Kunden können den Wert einer Dienstleistung oder eines Produktes aufgrund des Nutzens beurteilen. Aktivieren Sie Ihre kreativen internen und externen Ideenlieferanten, führen Kundenbeobachtungen und -befragungen durch und erfragen Sie die Bedürfnisse Ihrer (ausgewählten) Kunden.
	Neben Kundeninputs spielen auch andere Kriterien (Innovationsstrategie, Ressourcenverfügbarkeit, Kompetenz, Risiko etc.) eine Rolle. Diese Kriterien sind unternehmensspezifisch und müssen daher selbst definiert werden.
	Ein systematisches Ideenmanagement hilft schnell auf neue Kundenbedürfnisse zu reagieren, kurz- und langfristige Ziele systematisch zu verfolgen und die besten Ideen zu fördern.
	Portfolios helfen der Visualisierung und der Auswahl der richtigen Ideen. Identifizieren Sie Kriterien zur Beurteilung Ihrer Ideen, leiten Sie die Kriterien von der Strategie bzw. dem Suchfeldportfolio ab, listen Sie alle Ideen (mit der jeweiligen Quelle), die Ihr Unternehmen derzeit vorliegen hat auf und bewerten Sie diese. Priorisieren Sie die besten und schreiben Maßnahmen in einen Aktivitätenplan, zum Evaluieren und Umsetzen dieser Ideen.
	Gestalten Sie Ihren eigenen Ideenmanagement-Prozess!

3.4 Business-Case und Projekt

Im Idealfall erhält der Unternehmer aufgrund des vorangegangenen Schrittes (Ideenmanagement) eine Vielzahl von wertvollen Impulsen, die es nun zu prüfen gilt. Dafür eignet sich ein Auswahl- und Bewertungsprocedere im Rahmen des Business-Case, um eine Priorisierung, eine technische Beschreibung und wirtschaftliche Prüfung inklusive einer Kostenplanung zukünftiger Innovationen zu erreichen.

Die Vielfalt und Anzahl von guten Ideen und angedachten Projekten verlangt nach einer Strukturierung, denn die Technologie muss dringend auch im Kontext betrieblicher und markt-orientierten Einschränkungen berücksichtigt werden. Deshalb möchten wir hiermit ein Raster bieten, das bei der Bewertung von Ideen hilft und Ihnen die klare Strukturierung und Zusammenfassung ermöglicht. Sie erhalten dadurch die erforderlichen Informationen für ein Innovationsprojekt und das auf einen Blick – konzentriert und entscheidungsbasiert. Entsprechend umfasst ein Business-Case möglichst klare Angaben zu folgenden Punkten:

- **Ziele** – was ist das grundsätzliche Ziel der Innovation? Welchen Kundennutzen erfüllt die Innovation?
- **Status Quo** – was ist neu an der Idee, welche Komponenten sind schon vorhanden, wie sehen die Schutzrechte aus?
- **Strategie** – wie deckt sich die Umsetzungsstrategie mit der generellen strategischen Zielsetzung?
- **Risiko** – wie sieht das Risikoportfolio aus? Welche Auswirkungen haben die erkannten Risiken auf das Projekt? Wie ist die Eintrittswahrscheinlichkeit?

- **Ressourcen** – welche personellen, technischen, finanziellen, wissens- und erfahrungsbasierten Ressourcen werden für die Innovation benötigt?
- **Wirtschaftliche Bedeutung** (Erfolgsvorschau, Liquiditätsplanung) – wie sieht das Marktpotential aus? Wie funktioniert der Vertrieb?
- **Unternehmensperspektive/Kundenperspektive/ Konkurrenzperspektive**
- **Projektplan** – welches Vorgehen, welche Verantwortungen und welches Zeitbudget werden für die Realisierung der Innovation benötigt?

Ist der Entschluss für die Weiterverfolgung einer ausgewählten Idee hin zu einer markttauglichen Innovation gefällt, erfolgen die weiteren Umsetzungsschritte anhand des klassischen Projektmanagements. Auf diese Schritte wird hier nicht weiter eingegangen, da die Instrumente hierfür dem Unternehmer bekannt sind und sich ein Projektmanagement immer an den klassischen Größen „Wer“, „macht was“, „bis wann“ und „Status“ (Controlling) orientiert.

Halten wir fest:

Der Business-Case bildet zusammen mit dem Projektmanagement den vierten, zentralen Schritt im Innovationsprozess (zuerst der Business-Case, dann die Projekt lancierung).

Oft neigen KMU dazu, den Business-Case nicht durchzuführen – dies birgt Gefahren.

Ein Business-Case hilft, Ideen zu evaluieren und zu strukturieren. Die Konsequenzen der Idee für das Unternehmen und den Kundennutzen stehen im Zentrum. Er bildet deshalb in vielen erfolgreichen Unternehmen ein zentrales Führungsinstrument.

4. Die Unterstützungsprozesse

Das letzte Kapitel ist den Unterstützungsprozessen gewidmet. Die Bedeutung dieser Elemente im Modell des Innovationsprozesses dürfen nicht unterschätzt werden. Sowohl das Innovationscontrolling, wie auch das Netzwerk- und Wissensmanagement sind für das Gelingen des Innovationsprojektes ausgesprochen wertvoll.

4.1 Innovationscontrolling

Die vier dargestellten Schritte im Innovationsprozess benötigen ein einfaches und doch effizientes Frühwarnsystem in Form eines Innovationscontrollings, damit der Fortschritt des Innovationsprozesses verfolgt und geprüft werden kann. Die Aufgabe des Controllings ist die laufende Bestandsaufnahme des Entwicklungsprozesses und vergleicht diesen mit den vorgegebenen Eckwerten der Strategie. Bei größeren Abweichungen hat das Controlling die Aufgabe, auf diese aufmerksam zu machen.

Somit kann festgehalten werden:

- Das Innovationscontrolling dient der Optimierung von Effizienz und Effektivität im Innovationsprozess, es deckt Optimierungsfelder auf und dient der Kommunikation mit anderen Bereichen
- Als Messwerte eignen sich zeitliche und finanzielle Ressourcen, Patente, Kunden-Feedbacks, Test- und Laborberichte, Funktionalitäten der Prototypen usw.
- Das Festlegen einer Kommunikationsstrategie zur Kommunikation mit anderen Bereichen/Kunden/Unternehmen und zum aktiven Einholen von Feedback (Netzwerkmanagement) ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Innovationscontrolling
- Ohne die enge Zusammenarbeit mit anderen Geschäftsbereichen wie Marketing, Vertrieb und Entwicklung kann ein Innovationsmanagement nicht erfolgreich sein

4.2 Netzwerkmanagement

Zu den Unterstützungsprozessen zählen wir auch das Netzwerkmanagement. Es handelt sich dabei um die aktive Betreuung verschiedener Interessensgruppen. Auch Kleinunternehmen sind sich der Bedeutung von Netzwerken bewusst. Ein gutes Netzwerkmanagement unterstützt u.a. auch die Förderung von Innovationen. So haben Sie, verehrte Leserin, verehrter Leser, die Möglichkeit, Ihre Interessensgruppen für die Überprüfung oder für den Test der Innovation zu nutzen. Viele Kleinunternehmen nutzen diese wertvolle Ressource noch zu wenig.

4.3 Wissensmanagement

Wissensmanagement ist notwendig, möglichst tiefes Wissen über Ihre Kunden, Lieferanten, Produkte etc. am richtigen Ort und zur richtigen Zeit verfügbar zu haben. Deshalb haben wir bereits mehrmals auf diesen Punkt hingewiesen. Nutzen Sie die folgende Checkliste und tun Sie den mutigen Schritt hin zur Sicherstellung der hohen Verfügbarkeit des kostbaren Gutes „Wissen“ in Ihrem Unternehmen. Gleichzeitig geben wir Ihrer Skepsis recht: nicht alles Wissen sollte für alle verfügbar sein. Es gibt und es soll sie auch weiterhin geben, die vertraulichen Informationen und Dokumente, zu denen niemand außer Ihnen Zugang hat. Wissensmanagement heißt auch, sich dieser Tatsache bewusst werden.

- Das Wissen unserer Mitarbeiter über Projekte, Prozesse, Produkte, Dienstleistungen, über Kunden und Lieferanten ist für alle Beschäftigten zugänglich und entwickelt sich ständig weiter
- Das Wissen wird dank geeignetem Informationssystem gemanagt
- Das Wissen befindet sich auf einem Intranet und ist für alle Beschäftigten zugänglich, unabhängig des Standortes und Zeitpunktes des Abrufs und der Eingabe
- Das Wissen wird direkt im Prozessverlauf gespeichert (z.B. nach dem Kunden-Meeting erfolgt die Eingabe durch den Kundenbetreuer und nicht durch das Sekretariat)
- Das Wissen von ausscheidenden Mitarbeitern wird routinemäßig an verbleibende Mitarbeiter weitergegeben
- Es existiert ein „Aufpasser“ in der Firma, der schaut, dass das Wissen zeitnah und in guter Qualität aufgenommen wird
- Es ist Pflicht in der Unternehmung, sich stets aus- und weiterzubilden
- Die Mitarbeiter sind motiviert, ihr Wissen an ihre Kollegen und Kolleginnen innerhalb der Firma weiterzugeben

4.4 Die Innovationsdiffusion

Ein Element des Innovationsprozesses soll hier ebenfalls noch erwähnt werden, welches nicht explizit im Modell abgebildet ist, jedoch eine logische und notwendige Weiterfolge des Prozesses darstellt: Obwohl wir uns in diesem Ratgeber weniger mit der Vermarktung der Innovation beschäftigen, möchten wir hier auf die so genannte Innovationsdiffusion hinweisen.

Produktivität und Wirtschaftswachstum hängen auch davon ab, wie schnell und effizient sich Innovationen in den Märkten verbreiten. Dieser Prozess wird als Diffusion bezeichnet und kann sich im extremen Fall lawinenartig verbreiten. Aufgrund von Wettbewerb und Nachahmung wird eine Innovation weiterentwi-

ckelt und verbessert, so dass ihre Gesamtauswirkungen auf die Märkte bedeutend größer sind als die ihrer ersten Anwendung. Damit dieser Prozess ablaufen kann, müssen ständig Ressourcen so umgeschichtet werden, dass sie für Aktivitäten zur Verfügung stehen, die zu mehr Effizienz oder einem größeren Wert führen.

Die Eigenschaften der Innovation können auf die Verbreitungsgeschwindigkeit einen Einfluss nehmen. Je nach Charakteristika der Innovation kann der Unternehmer prognostizieren, wie schnell sich die Diffusion etabliert. Das hat den Vorteil der Planbarkeit von Diffusionsstrategien. Folgende Innovationseigenschaften beeinflussen die Diffusionsrate:



Es ist Aufgabe des Unternehmers, dem Kunden Unterstützung zu bieten und möglichst gute Gründe zu liefern, damit er die Prozess-Schritte rasch und in sich konsistent durchlaufen kann.

5. Fazit

Kleinunternehmen haben aufgrund ihrer Agilität und Schnelligkeit, ihrer familiären Strukturen und der engen operativen Tätigkeit des Unternehmers mit seinen Mitarbeitern beachtliche Vorteile gegenüber größeren Firmen. Natürlich haben Kleinunternehmen auch Nachteile; so verfügen sie kaum über große Marktmacht und leben zeitweise in großen Klumpenrisiken.

Wir wissen nur leider zu gut, wie viele Ideen und Pläne im Alltag der Kleinunternehmen versickern und nicht realisiert werden, nur weil ein praxistauglicher, sprich einfacher Innovationsprozess fehlt. Dieser Ratgeber möchte deshalb in diese Lücke stoßen und Ihnen einen einfachen und praktikablen Lösungsansatz in die Hand geben.

Referenzen und begleitende Literatur

Fueglistaller, U. / Fust, A.: KMU – innovativ und traditionell zugleich, St. Gallen, KMU-HSG, 2006.

Fueglistaller, U.: Charakteristik und Entwicklung von KMU, St. Gallen, KMU-HSG, 2004.

Fueglistaller, U.: Tertiarisierung und Dienstleistungscompetenz in schweizerischen Klein- und Mittelunternehmen – Konzeptionelle Näherung und empirische Fakten. St. Gallen: Kleinunternehmen Verlag HSG, 2001, S. 293.

Hinterhuber, H.: Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung/Hrsg.: Hans H. Hinterhuber. Wiesbaden: Gabler, 2002.

Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank Aktiengesellschaft

Unsere Filialen für Firmenkunden

Vorarlberg:	Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank Aktiengesellschaft Zentrale: Österreichische Landeskennzahl: +43 6900 Bregenz, Hypo-Passage 1, T 050 414-0, F 050 414-10 50 fkbregenz@hypovbg.at, www.hypovbg.at 6700 Bludenz Am Postplatz 2, T (05552) 633 47-0, F 633 47-30 50, fkludenz@hypovbg.at 6850 Dornbirn Rathausplatz 6, T (05572) 246 53-0, F 246 53-40 50, fkdornbirn@hypovbg.at 6863 Egg Wälderpark, HNr. 940, T 050 21 44-46 00, F 21 44-46 50, filegg@hypovbg.at 6800 Feldkirch Neustadt 23, T 050 414-20 00, F 050 414-20 50, fkfeldkirch@hypovbg.at 6764 Lech HNr. 138, T (05583) 25 78-0, F 25 78-38 50, fillech@hypovbg.at 6890 Lustenau Kaiser-Franz-Josef-Straße 4a, T (05577) 836 11-0, F 836 11-50 50, fklustenau@hypovbg.at 6991 Riezlern Walserstraße 31, T (05517) 50 01-0, F 50 01-80 50, fkriezlern@hypovbg.at 6780 Schruns Jakob-Stemer-Weg 2, T (05556) 739 76-0, F 739 76-32 50, filschruns@hypovbg.at
Wien:	Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank Aktiengesellschaft 1010 Wien, Singerstraße 12, T (01) 513 89 29-0, F 513 89 29-74 50, fkwien@hypovbg.at
Steiermark:	Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank Aktiengesellschaft 8010 Graz, Joanneumring 7, T 050 414-68 00, F -68 50, filgraz@hypovbg.at
Oberösterreich:	Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank Aktiengesellschaft 4600 Wels, Kaiser-Josef-Platz 49, T (07242) 21 06 24-0, F 21 06 24-70 50, filwels@hypovbg.at
Schweiz:	Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank Aktiengesellschaft eine Niederlassung der Vorarlberger Landes- und Hypothekenbank Aktiengesellschaft 9004 St. Gallen, Bankgasse 1, T +41 (0)71 228 85-00, F 228 85-19, info@hypobank.ch, www.hypobank.ch