

## **Innovative Technologien – oder der lange Weg bis das Lichtlein leuchtet?**

Fast schon täglich werden hoch dotierte Preise für äußerst gelungene Innovationen vergeben. In der Fachpresse spricht man dann von Unternehmen, die es verstanden haben, ihr Innovationsmanagement besonders erfolgreich umzusetzen und deren ökonomischer Erfolg somit über die nächsten Jahre hinweg gesichert zu sein scheint.

Bemüht man den Duden zur Begriffsdefinition, so findet man dort mit Zurückhaltung formuliert: „Innovation“ als Neuerung, Erfindung oder Herstellung eines neuen Zusammenhangs.

Der Begriff „Innovation“ hat in der Praxis vieler mittelständischer Unternehmen oft eine ganz andere Bedeutung. Hier beschränkt sich das Verständnis von „Innovation“ wohl mehr auf die Tatsache oder die Bemühung, mit seinen Produkten und den dabei verwendeten Technologien stets auf dem aktuellen Stand zu sein.

„Auf dem aktuellen Stand zu sein“ hört sich ganz einfach an, wirft aber für den strategisch denkenden Unternehmer zahlreiche bedeutende Fragen auf.

Was bedeutet die Worte „Neuerung“, „Erfindung“ und „neue Zusammenhänge“ für mein Produkt auf meinem Markt? Sind diese Innovationen für mich relevant und von strategischer Bedeutung?

Vor allem im Bereich von neuen Technologien und Produktionsprozessen befinden sich viele Unternehmen oft in einem Dilemma: Was bringt mir diese neue Technologie? Brauche ich diese neue Technologie überhaupt? Wenn ja, woher bekomme ich sie, schnell und preisgünstig?

Die Erkenntnis eines Bedarfs an neuer Technologie ist oft mit dem schwierigen Eingeständnis verbunden, dass im eigenen Unternehmen ein erhebliches Verbesserungspotential besteht. Mangelnde Produktqualität, hohen Produktionskosten und ein veralteter Maschinenpark sind erste Anzeichen für den Bedarf an neuen Technologien.

Oft scheitert der Veränderungswille aber nicht an der mangelnden Erkenntnis, sondern an internen, scheinbar unüberwindbaren Widerständen. Veränderungen sind unerwünscht und machen Angst, z. B. vor Einkommenseinbußen oder sogar Verlust des Arbeitsplatzes.

Umso wichtiger ist es an dieser Stelle, alle Beteiligten von Beginn an in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen, um diese Ängste zu nehmen und eine starke Basis zu schaffen.

Neben dieser betriebsinternen Herausforderung kommen oft weitere erschwerende Hemmnisse hinzu, wie z. B. eine schlechte konjunkturelle Lage oder Finanzierungs- bzw. Liquiditätsprobleme.

Schafft man es, diese Hindernisse in den Griff zu kriegen, stellen sich die nächsten großen Fragen: Was bringt dem Unternehmen wirklich einen messbaren Mehrwert? Wie soll die Veränderung von Statten gehen?

Relativ einfach ist es, eine gewisse Vorauswahl an Technologien zu treffen, die für das Unternehmen überhaupt in Frage kommen. Ist die Vorauswahl getroffen, folgt das Abwägen von Nutzen und Kosten für jede der in Frage kommenden Alternativen. Hierbei bestimmen hauptsächlich unternehmensinterne Einflussfaktoren die Fragestellung, ob man sich generell für eine bestimmte Technologie entscheidet.

Wie wichtig ist die Technologie für mein Unternehmen, stellt es einen potentiellen Wettbewerbsvorteil für mich dar? Passt dieser neue Weg zu meiner gesamten Unternehmensstrategie? Bis wann muss die Technologie einsatzbereit sein? Habe ich überhaupt das notwendige interne Wissen bzw. die entsprechenden Ressourcen und finanziellen Mittel zur Verfügung?

Letztendlich muss aber die Kosten- Nutzenrelation die entscheidende Rolle spielen, denn nur wenn auch konkret mehr Gewinn, Umsatz, Prestige o. ä. nach Abzug aller Kosten bleibt, macht es Sinn, in die neue Technologie zu investieren.

Nach der tatsächlichen Entscheidung für eine Technologie kommt man an den Punkt, wie die neue Technologie konkret erschlossen werden soll, was in den Extremfällen heißt, ein Komplettpaket von extern zu beziehen oder sukzessiv die Einzelteile selbst intern zu entwickeln.

Entscheidende Aspekte der externen Unternehmensumwelt müssen in diesem Zusammenhang berücksichtigt werden: Gibt es für diese Technologie bereits Schutzrechte? Wie sieht es mit den rechtlichen Rahmenbedingungen aus?

Stellt man bei der externen Analyse also fest, dass die Handlungsmöglichkeiten bereits stark eingeschränkt sind, so ist die Entscheidung über externen Zukauf oder interne Entwicklung meist zwangsläufig schon getroffen.

Ist z. B. ein auf ein bestimmtes Schweißverfahren patentiertes Gerät bereits auf dem Markt, so macht es meist keinen Sinn, dieses noch einmal selbst zu entwickeln. Hierbei bleiben dann nur noch die Alternativen, diese Technologie zu lizenzieren, mit einem anderen Unternehmen gemeinsam zu entwickeln, oder einfach zu erwerben.

Entscheidet man sich für die Alternative der interne Entwicklung, so kommen oft unvorhersehbare Schwierigkeiten hinzu: Wurde die Komplexität unterschätzt? Dauert es zu lange?

Ein Beispiel aus der Automobilindustrie zeigt die Komplexität sehr deutlich:

Eine neue Lenkungstechnik, die das Fahren noch einfacher und sicherer machen soll. Macht es Sinn, diese selbst zu entwickeln? Hat diese Funktion das Potential, eine Kernkompetenz von dem Automobilproduzenten darzustellen oder ist es sinnvoller, diese von einem Zulieferer entwickeln zu lassen? Diese Fragen sind immer dann zu stellen, wenn man eine gewisse Auswahl an Alternativen zur Verfügung hat. Darüber hinaus gibt es Extremfälle, in denen die Alternativenauswahl von vorneherein extrem eingengt wird: Ein neu entwickeltes Automobil kippt bei Praxistests um. Ein Zulieferer hat bereits die entsprechende Technologie, die dies verhindern kann. Aufgrund des hohen Zeitdrucks ist die Entscheidung eines Zukaufs schnell gefallen, auch wenn die interne Entwicklung vielleicht aus Kosten- oder Strategiegesichtspunkten sinnvoller gewesen wäre.

Wünschenswert wäre folglich ein praxisnahes Modell, das für jede denkbare Situation eine passende Entscheidungshilfe bereitstellt. In der Theorie gibt es bereits einige Ansätze dazu: Portfoliomodelle, Nutzenanalysen etc., die hier leider nicht im Detail dargestellt werden können.

Als Fazit bleibt die Erkenntnis, dass eine generelle Aussage bezüglich der Notwendigkeit neuer Technologien meist nicht möglich ist. Nur durch die genaue Prüfung der Erfordernis und Machbarkeit kann abschließend beurteilt werden, ob durch den Neueinsatz auch tatsächlich ein messbarer Mehrwert geschaffen werden kann.

Alexander Brem  
brem@vend-consulting.de