



Innovation im Mittelstand – mit Konsequenz die Zukunft sichern

Dr. Waldemar Weinberg, STIconsult

Schwerin, 27. 10.2006



Innovation = Zukunft ?

Neben allen betriebswirtschaftlichen Größen bemisst sich der Wert eines Unternehmens auch aus seiner Fähigkeit, die Zukunft zu gestalten.

Dies kann nur gelingen, wenn man seinem Markt ständig Anreize bietet, die eigenen Produkte anderen vorzuziehen.

Zusätzlich müssen die internen Abläufe permanent den Umgebungsbedingungen eines globalen Wettbewerbs angepasst werden.

Dies gelingt nur, wenn **Neues zu schaffen** – gleich an welcher Stelle – ein **inneres Bedürfnis des Unternehmens** ist.

Ein Wechsel, wie bspw. eine Nachfolge, bietet beste Voraussetzungen, die Richtung zu überprüfen und ggf. die Weichen neu zu stellen.

Definitionen

Kasten 1.1 Definitionen von Innovation

1. Tatsache und Ausmaß der Neuartigkeit

1.1 Barnett (1953) S. 7:

“An innovation is ... any thought, behavior or thing that is **new** because it is qualitatively **different from existing forms**. ... Strictly speaking, every innovation is an idea, or a constellation of ideas; that some innovations by their nature must remain mental organizations only, whereas others may be given overt and tangible expression.”

1.2 Becker/Whisler (1967) S. 463:

“We suggest defining innovation as the **first or early** use of an idea by one of a set of organizations with similar goals.”

1.3 Aregger (1976) S. 118:

„Die Innovation ist eine **signifikante Änderung im Status Quo** eines sozialen Systems, welche, gestützt auf neue Erkenntnisse, soziale Verhaltensweisen, Materialien und Maschinen, eine direkte und/oder indirekte Verbesserung innerhalb und/oder außerhalb des Systems zum Ziele hat. Die Systemziele selbst können auch Gegenstand der Innovation sein.“

2. Wahrnehmung der Neuartigkeit

2.1 Rogers (1983) S. 11:

“An innovation is an idea, practice or object that is **perceived as new** by an individual or other unit of adoption. It matters little, so far as human behavior is concerned, whether or not an idea is ‘objectively’ new as measured by the lapse of time since its first use or discovering. The perceived units of the idea for the individual determines his or her reaction to it. If the idea seems new to the individual, it is an innovation.”

2.2 Zaltman, Duncan, Holbeck (1984) S. 10:

“... We consider as an innovation any idea, practice, ore material artifact **perceived to be new** by the relevant unit of adoption. The adopting unit can vary from a single individual to a business firm, a city, or a state legislature.”

3. Erstmaligkeit der Neuartigkeit

3.1 Schmookler (1966):

“When an enterprise produces a good or service or uses a method or input that is new to it, it makes a technical change. The **first enterprise** to make a given technical change is an innovator. Its action is innovation.”

3.2 Knight (1967) S. 478:

“An innovation is the adoption of a change which is **new to an organization** and to the relevant environment.”

3.3 Kieser (1969), HWO, Sp. 742:

„Als Innovationen sollen alle Änderungsprozesse bezeichnet werden, die die Organisation **zum ersten Mal** durchführt.“

3.4 Vedin (1980) S. 22:

“An innovation is an invention brought to its **first use**, its **first introduction** into the market.”

4. Neuartige Kombination von Zweck und Mitteln

4.1 Pfeiffer/Staudt (1975) HWB, Sp. 1943 f.:

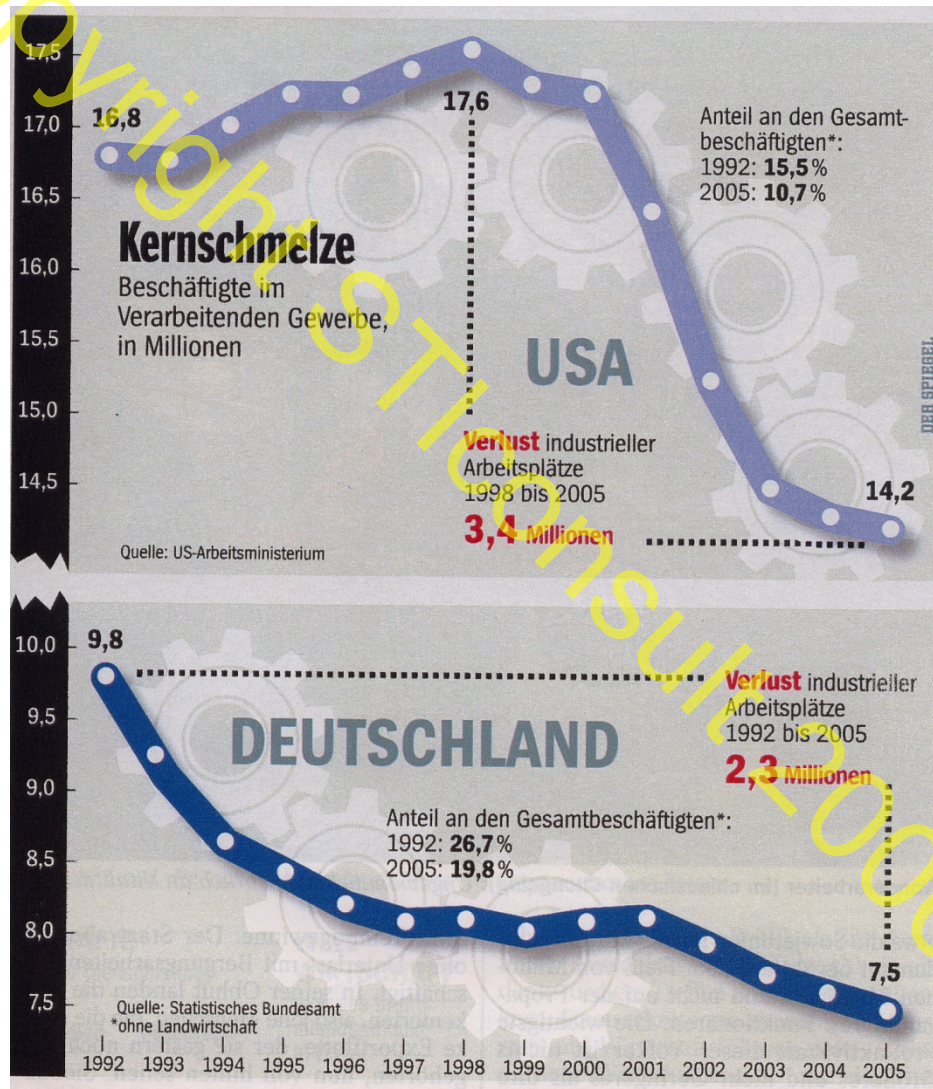
„Daraus wird deutlich, daß mit Innovation eigentlich das **Ergebnis zweier Prozesse** beschrieben wird. Auf der einen Seite steht der potentielle Wandel der Verfügbarkeit bzw. des Angebots von Problemlösungen durch neue Ideen,

Was ist Innovation?

Innovation ist die Erzeugung und Umsetzung von Neuerungen, wie die Schaffung neuer Produkte oder die Verbesserung vorhandener Produkte, die Entwicklung neuer Produktionsverfahren oder die Einführung neuer Methoden der Organisation und des Managements sowie die Erschließung neuer Kundenkreise und Absatzmärkte. Die ständige Bereitschaft der Unternehmen, Innovationen zu schaffen, und die Fähigkeit, diese auch umzusetzen ist (...) eine entscheidende Voraussetzung zur Erhaltung der Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen im Wettbewerb.

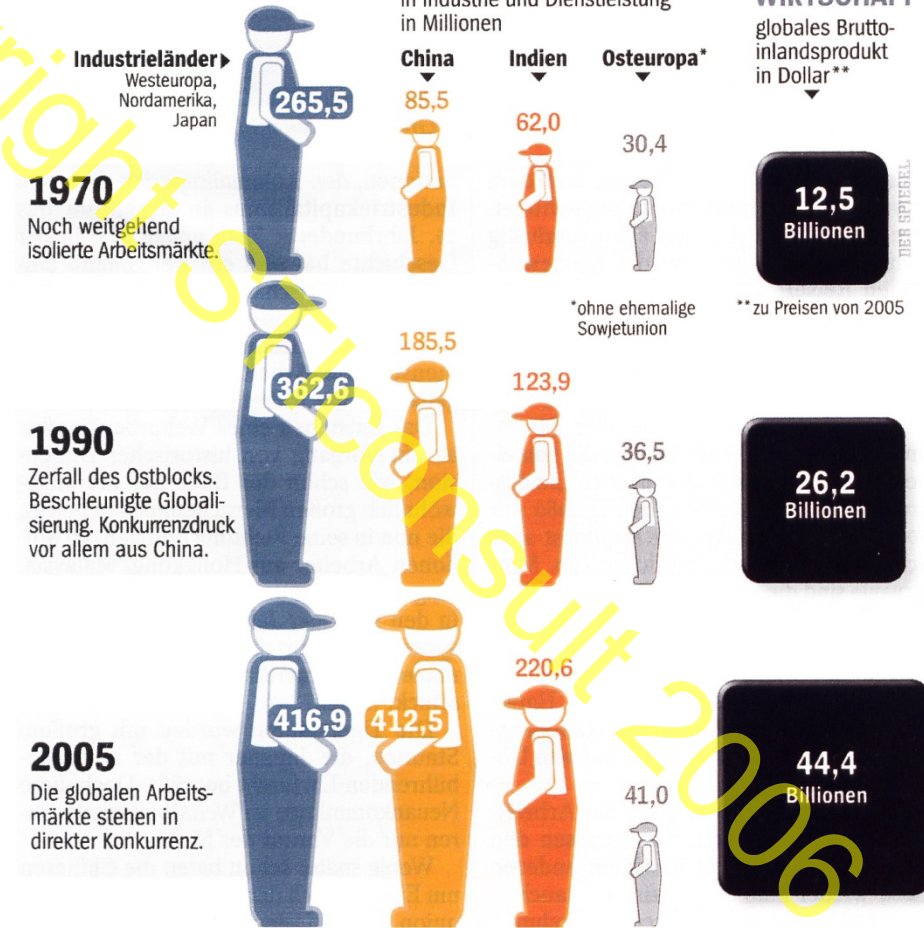
Quelle: „Das Lexikon der Wirtschaft“, Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG, Mannheim, 2. Auflage 2004

Rahmenbedingungen, 1

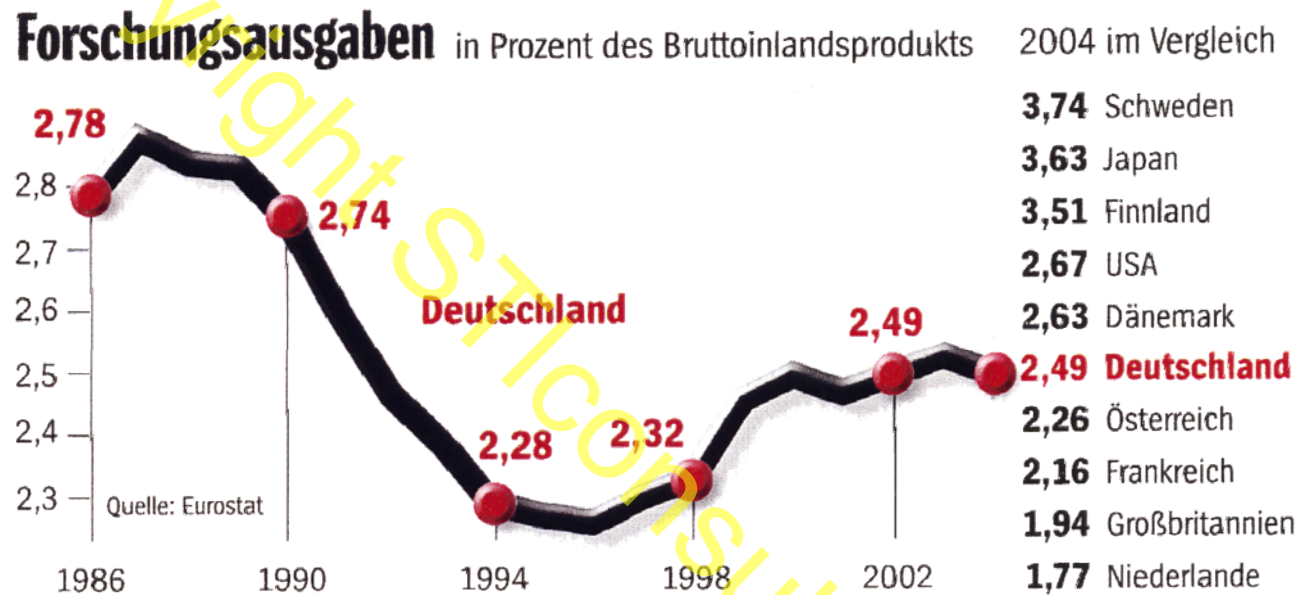


Rahmenbedingungen, 2

Weltmarkt der Arbeit



Rahmenbedingungen, 3



DER SPIEGEL 4/2006

Nach dem Willen der Bundesregierung soll der aktuelle Wert bis 2010 auf rund 3% steigen, dazu werden insgesamt 6 Mrd. € bereitgestellt.



Innovationsfähigkeit in Deutschland

- Deutschland ist mit führend bei der Zahl der jährlich neu erteilten Patente!
- In Deutschland / mit deutscher Beteiligung wurden erfunden:
 - Der Computer
 - Das Fax
 - Das Handy
 - MP3-Standard
 -

Seltsamerweise wird das Geld damit von Firmen aus anderen Ländern verdient !?



Innovationsfähigkeit in Deutschland

Deutschland ist immer noch führend

- im Automobilbau
- im Maschinenbau

Deutschland hängt nach bei

- Gentechnik
- Gesundheitswissenschaften (einst kamen die besten Ärzte aus Deutschland)
- Internet- und Kommunikationstechnik
-



Wie wird man innovativ?

Die größte Schwierigkeit der Welt besteht nicht darin, Leute dazu zu bewegen, neue Ideen anzunehmen, sondern alte zu vergessen.

John Maynard Keynes



Wie wird man innovativ?

Der erste Schritt:

Nicht an Dogmen glauben!

„Die drahtlose Musikbox hat keinen denkbaren kommerziellen Wert“

ein potenzieller Investor zur Erfindung des Radios in den 20er Jahren

„Eigentlich sind alle denkbaren Erfindungen bereits gemacht“

der Leiter des amerikanischen Patentamtes um die letzte Jahrhundertwende

..... und Transistor, und Laser, und PC, und Raster-Tunnel-Mikroskop,

Wie wird man innovativ?

Hemmnisse:

Innovation wirkt oft störend im geordneten Regelwerk des Managements oder der technischen Abläufe

Innovation lebt im ständigen Widerspruch:

- Ø Neues gegen Bewährtes
- Ø Unsicherheit gegen Sicherheit
aber auch
- Ø Zukunft gegen Rückschritt

Wie wird man innovativ?

Diesem Problemfeld kann man nur entgegenwirken, wenn man

- Ø Vorgehensweisen vorab regelt und transparent macht,
- Ø dafür sorgt, dass Innovation nicht als lästige Pflicht gesehen wird,
- Ø Innovation aber auch nicht zum allein Seligmachenden verklärt wird.

D. h.: Die Einzigartigkeit erhalten, aber einen **beherrschten Prozess** daraus machen.



Wie wird man innovativ?

best practice:

Innovation nicht „nach Bedarf“ an- und abschalten

Sondern:

Innovation spiegelt die grundsätzliche Haltung eines Unternehmens gegenüber seiner Zukunftssicherung

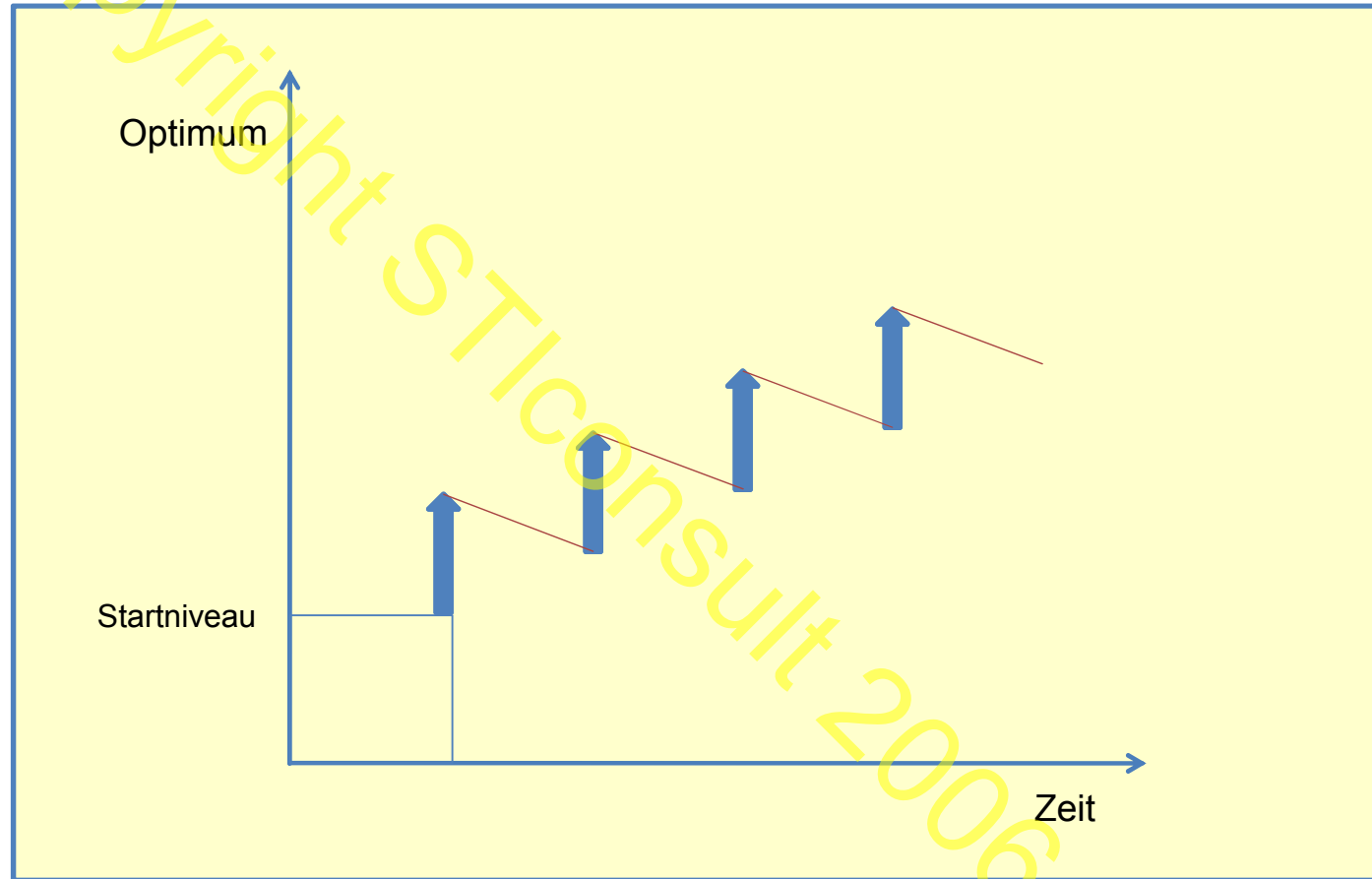
Denn:

Diese Haltung muss top à bottom gelebt werden

Und:

Innovation verlangt Hingabe und Geduld (Geduld in einer schnelllebigen Zeit??)

Diskontinuierlicher Innovationsprozeß



Wie wird man innovativ?

grundsätzliches Vorgehen:

Ø Grundverständnis schaffen: Innovation schafft die Zukunftssicherung

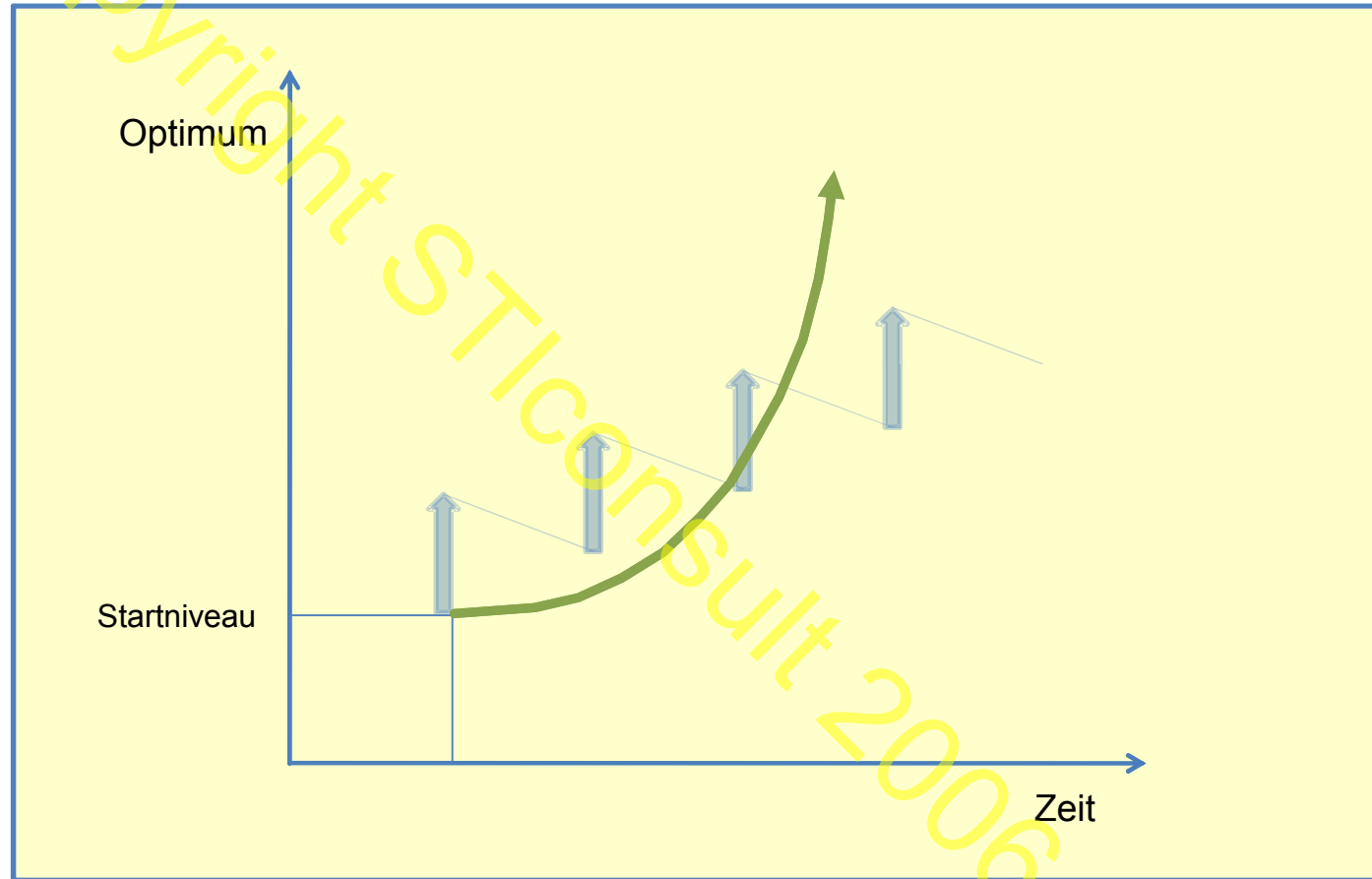
Innovatoren machen oft die Erfahrung, daß es besser ist, um Vergebung zu bitten, als um Erlaubnis!

Muss das so sein? Nein, also:

Ø innovatives Klima schaffen: alle müssen Neuerungen mittragen, stolz darauf sein

Ø beherrschten, nachvollziehbaren Prozess schaffen

Kontinuierlicher Innovationsprozess



Wie wird man innovativ?

Grundsätzlich kann man innovative Prozesse in zwei wesentliche Gruppen gliedern:

Ø permanente Verbesserungen an vorhandenen Produkten, Prozessen, (Kaizen-Gedanke)

Ø sprunghafte Veränderungen durch völlig neue Produkte, Verfahren, (Kaikadu-Gedanke)

Im ersten Fall sichert man den aktuellen Status und die nahe Zukunft.

Im zweiten Fall schafft man neue Märkte und kann – vielleicht sogar in einer zeitweiligen Alleinstellung – wachsen.

Ideal ist ein gesunder Mix aus beiden Varianten.



Jeder kann innovativ sein!

Es gibt viele Varianten, innovativ zu sein.

1. Ideenfindung

Ø Viele gute Ideen schlummern in Ihren Unternehmen. Um diese Schätze zu heben, gibt es eine Vielzahl von Techniken
Ø Der Chef muss nicht immer alle und nicht immer die besten Ideen haben → er muss die Richtung weisen!

Ø Warum alle Ideen selbst haben, mit der Gefahr, ständig im eigenen Saft zu schmoren?

Ø Warum nicht eine klare Zielvorgabe machen und Andere die Ideen haben lassen?

Ø Es gibt Firmen, die sich darauf spezialisiert haben, Ideen in großer Anzahl zu produzieren. In der Essenz bleibt oft mehr und Besseres übrig, als bei „Eigenproduktion“

Jeder kann innovativ sein!

2. Abläufe

- Ø Nicht in jedem Fall muss jeder Schritt der „Innovationskette“ inhouse erfolgen.
- Ø Möglichkeiten:
 - Ø Analogien: vielleicht gibt es Ihre Idee schon in einer anderen Branche und Sie müssen sie nur noch anpassen?
 - Ø Verwertung von Drittrechten
 - Ø Kooperationen, Beispiel: [Procter & Gamble](#)
 - Ø Imitationen
 - Ø

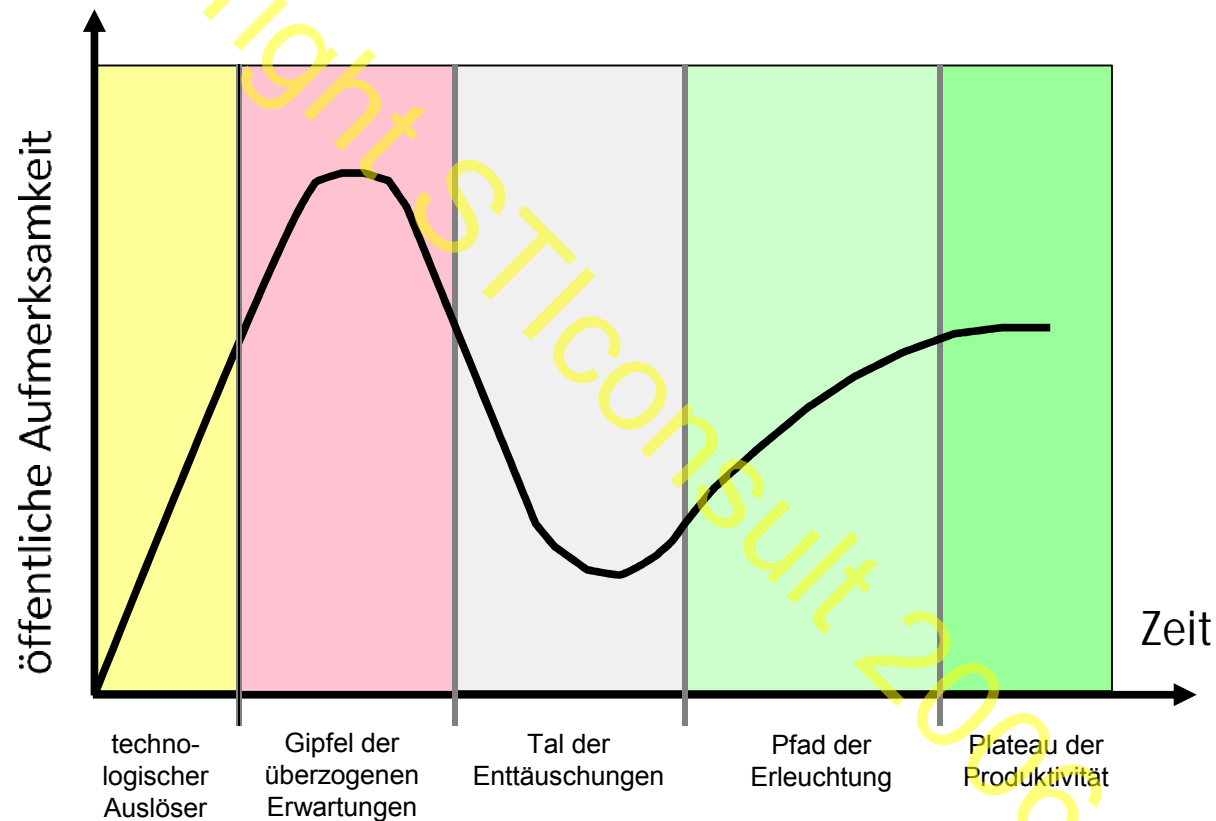


Jeder kann innovativ sein!

Produkte, die einen neuen/veränderten Markt schaffen, werden zunächst (unweigerlich) von den Kunden abgelehnt!

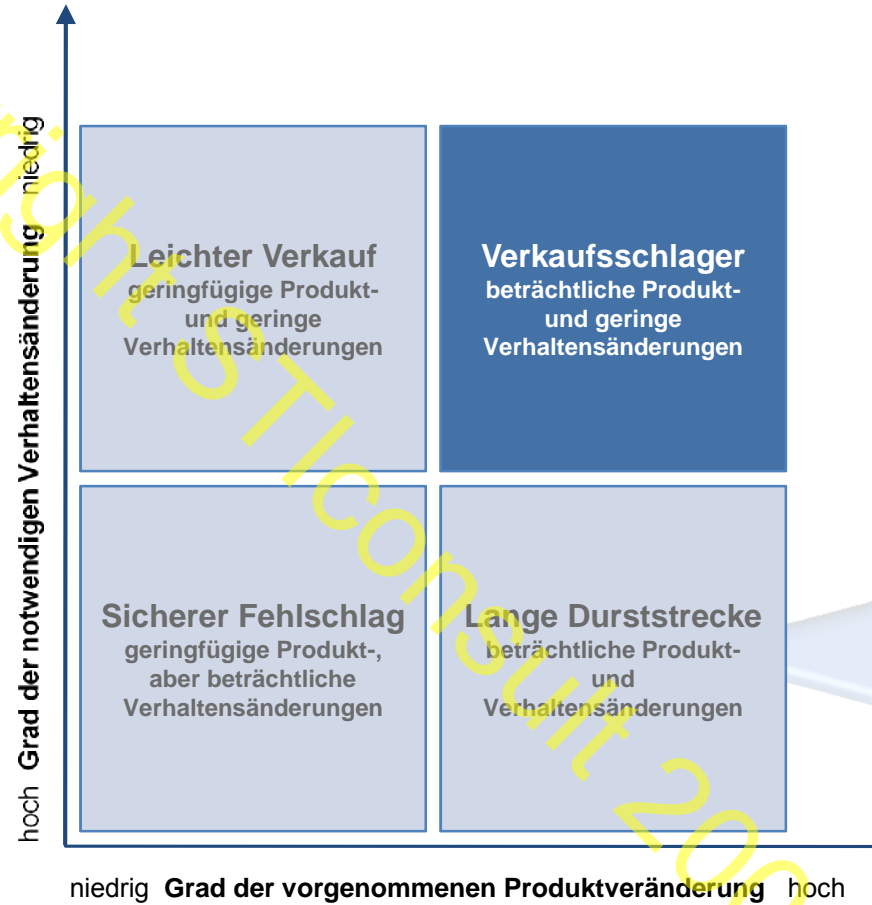
Ein schmerzhafter Prozeß, der manchmal Jahre dauern kann.

Jeder kann innovativ sein!



Quelle: Technology Review, 10/06

Jeder kann innovativ sein!



Beispiele:
Schott
3M

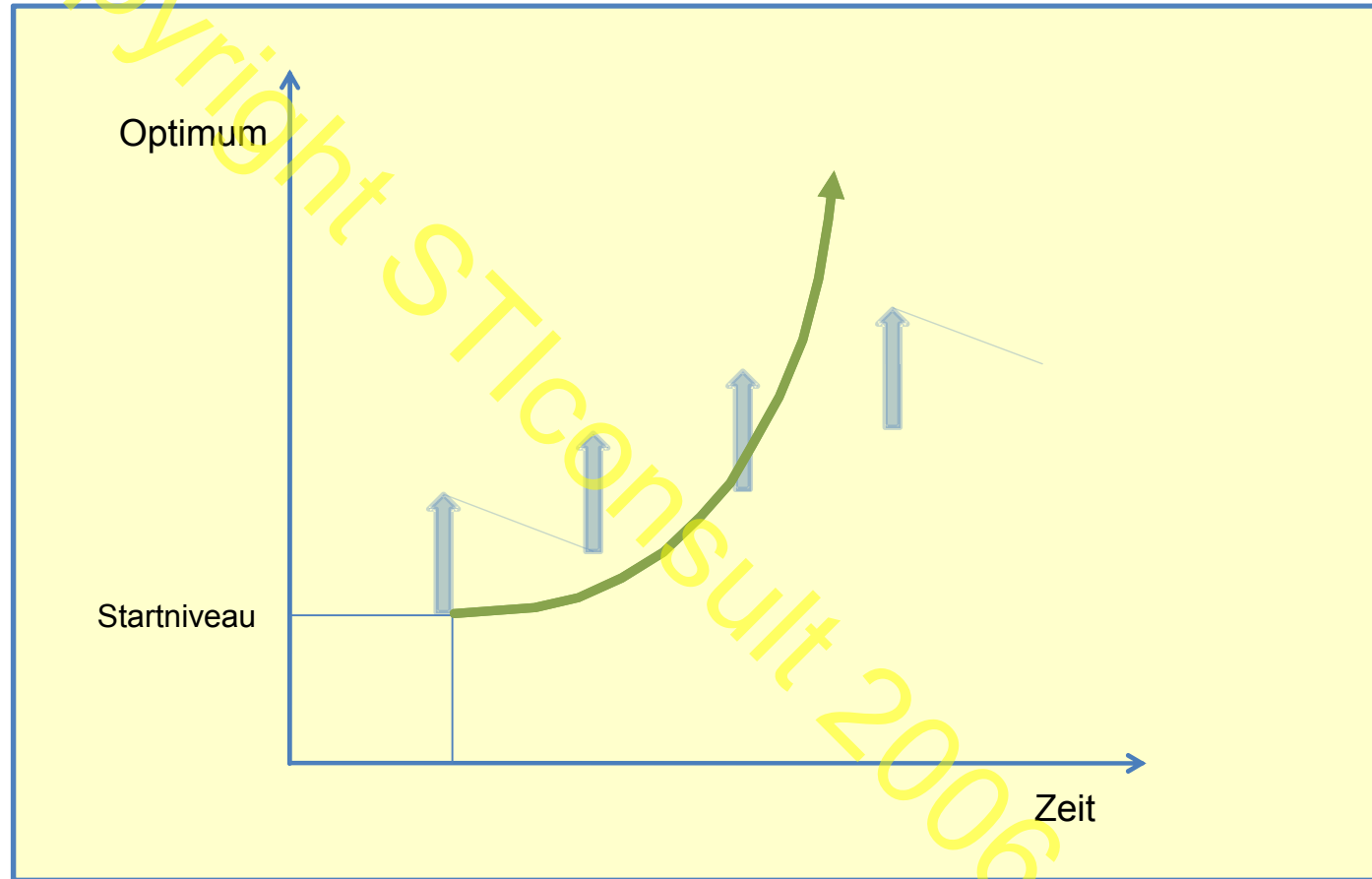


Jeder kann innovativ sein!

Eine Schlucht überquert man
nicht in zwei Sprüngen.

Chinesisches Sprichwort

Der Weg zum Kontinuierlichen Innovationsprozeß (KIP)





Der Weg zum Kontinuierlichen Innovationsprozeß (KIP)

Schritt 1:

- v Statusbestimmung
 - v Innovationsfähigkeit prüfen
 - v Markt- und Bedürfnisanalyse
 - v Zielanalyse (welche habe ich, wohin will ich?)



Der Weg zum Kontinuierlichen Innovationsprozeß (KIP)

Schritt 2:

v Ideenfindung und –bewertung

- v Ideen im Haus (Brainstorming, -writing), Verbesserungsvorschläge
- v Ideen extern finden (Suche veranstalten lassen, Experten fragen)

- v Bewertung von Ideen nach
 - v Umsetzbarkeit
 - v Marktwirkung
 - v Auswirkung auf Ertrag und Marktstellung
 - v Beitrag zur Zukunftssicherung
 - v



Der Weg zum Kontinuierlichen Innovationsprozeß (KIP)

Schritt 3:

v Planerstellung

v was muss getan werden

- v organisatorisch

- v personell

- v finanziell

v Masterplan für die nächsten 3 – 5 Jahre erstellen



Der Weg zum Kontinuierlichen Innovationsprozeß (KIP)

Schritt 4:

v Abstimmungsphase

v wer setzt was mit welchen Ressourcen um?

v dieser Schritt ist immens wichtig für den Erfolg:
hier wird das Team auf seine Aufgaben
eingeschworen, alle Fragen und Unklarheiten werden
geklärt, bevor man in die Umsetzung geht

v dieser Schritt wird in der angelsächsischen Management-
Literatur als „good alignment“, bei den Japanern als „Ringi“
bezeichnet



Der Weg zum Kontinuierlichen Innovationsprozeß (KIP)

Schritt 5:

v Umsetzungsphase

- v Umsetzung vorgegebener Maßnahmen
- v Eintritt in den Kreisprozess des KIP
- v Erfolgsanalyse

Vereinfachter Regelkreis für das Innovationsmanagement





Fördermöglichkeiten

Innovative Aktivitäten werden – gerade heute – öffentlich gefördert.

Gerade für den Bereich der KMUs gibt es eine ganze Reihe von Fördermöglichkeiten:
von der Förderung von Beratungsleistungen zur Erlangung einer höheren Innovationsfähigkeit

bis hin

zur Förderung anspruchsvoller Projekte durch Bund(esland) oder gar EU.

Was der sinnvollste Weg sein kann, können Ihnen geschulte Berater der (I)HKs bis hin zu freien Beratern mitteilen.

Wenn die Menschen nicht
machmal (scheinbar)* un-
sinnige Dinge täten, würde
nichts Kluges getan werden.

Ludwig Wittgenstein

* Ergänzung des Autors



Copyright © ITI consult 2006

**Vielen Dank für
Ihre
Aufmerksamkeit!**