

Oliver Gassmann
Peter Granig

Innovations- management

12 Erfolgsstrategien für KMU



HANSER

Gassmann/Granig

Innovationsmanagement

Oliver Gassmann
Peter Granig

INNOVATIONSMANAGEMENT

12 Erfolgsstrategien für KMU

HANSER



MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C014889

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2013 Carl Hanser Verlag München

<http://www.hanser-fachbuch.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml

Herstellung: Thomas Gerhardy

Satz: Kösel, Krugzell

Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk

Illustrationen: Malte Belau

Druck & Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg

Printed in Germany

ISBN 978-3-446-43782-1

E-Book-ISBN 978-3-446-43844-6

Vorwort

Innovation ist längst zum Mantra einer erfolgreichen Unternehmensführung geworden. Für eine Volkswirtschaft oder Region ist Innovation der zentrale Wirtschaftsmotor. Europa benötigt dringend die innovativen Impulse von kreativ-innovativen Unternehmen. Aber häufig hört man von mittelständischen Unternehmen: „Wir haben weder die Zeit noch die Ressourcen.“ Dieselben Unternehmen verschleudern enorme Ressourcen mit Durchwursteln und mangelndem Fokus. Es fehlt die strategische Weitsicht; Entwicklungsteams in KMU gleichen häufig hochtourig drehenden Hamsterrädern, bei denen die Mitarbeiter von einem Brandherd zum nächsten rennen. KMU im deutschsprachigen Europa sind häufig technologiebasiert, vergessen aber, die gesamte Wertschöpfungskette der Kunden zu betrachten.

Innovatoren sind Wiederholungstäter. Die hinter den erfolgreich innovierenden Unternehmen liegenden Muster und Praktiken haben wir die letzten Jahrzehnte erforscht und begleitet. Das vorliegende Praxisbuch soll anschaulich Antworten auf Fragen von Geschäftsleitungen und Innovatoren in KMU bezüglich Innovation liefern.

Das Buch zeigt auf, wie

- ganzheitliche Innovationsstrategien erfolgreich entwickelt und umgesetzt werden,
- nicht nur Technologien, sondern auch Geschäftsmodelle überdacht und revolutioniert werden,
- Kernkompetenzen identifiziert und entwickelt werden,
- Innovationsprozesse erfolgreich geführt werden,
- Innovationen geschützt werden können,
- das kreative Potenzial von Mitarbeitern erfolgreich genutzt wird,
- eine lebende Innovationskultur aktiv entwickelt werden kann.

Das Buch soll nicht die Innovationswelt neu erfinden, sondern den derzeitigen Best-Practice-Stand zusammenfassen und für KMU zugänglich machen. Konkrete Handlungsanweisungen mit Fallbeispielen, Checklisten und Tipps, Darstellung der Erfolgsfaktoren, aber auch Hinweise auf mögliche Hürden und Fallstricke erleichtern den Transfer in die unternehmerische Praxis.

Zielgruppe des Buches sind die Geschäftsleitung von KMU, Führungskräfte in F&E, Marketing, IT, Produktmanagement, Projektmanagement, Unternehmensentwicklung sowie interessierte Innovatoren und Unternehmensgründer. Wir möchten die Zahl der

Hidden Champions im deutschsprachigen Raum noch weiter erhöhen und bauen auf die innovativen KMU. Dabei gilt: Es gibt keine Innovationsgene, Innovation kann vielmehr erlernt und trainiert werden. Systematik lohnt sich. Es gibt keine Garantie für Innovation, aber die Anwendung bestimmter Erfolgsfaktoren erhöht nachweisbar die Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationsprojekten.

Wir danken unseren zahlreichen Partnerunternehmen für die gute Zusammenarbeit, dem Team des Innovationskongresses in Villach vom Institut für Innovation für die Unterstützung und besonders Frau Lisa Hoffmann-Bäumli für die Geduld und exzellente Zusammenarbeit bei der Erstellung dieses Buches.

Wir möchten mit diesem Buch eine praktische Unterstützung beim erfolgreichen Innovieren geben, wünschen den Anwendern viel Erfolg beim Umsetzen der bewährten Innovationsprinzipien und freuen uns auf einen Erfahrungsaustausch beim Innovationskongress.

St. Gallen, Klagenfurt
Herbst 2013

*Oliver Gassmann
Peter Granig*

Inhalt

1	Innovation fördern: Pflicht, nicht Kür	1
1.1	Innovieren heute und in Zukunft	2
1.2	Innovation und ihre Mythen	3
1.3	Praxistipps zum Innovieren für KMU	5
2	Innovationsstrategien entwickeln: Gesamtsicht hilft	7
2.1	Von der Unternehmensstrategie zur Innovationsstrategie	8
2.2	Entwicklung einer Innovationsstrategie	11
2.3	Praxistipps zur Strategieentwicklung	19
3	Innovationsprozesse definieren: Die Balance zwischen Kreativität und Disziplin	21
3.1	Zweiteilung der Innovation	22
3.2	Kreativität in der Wolkenphase	23
3.3	Disziplin in der Bausteinphase	24
3.4	Neuer Trend zur Agilität in der Entwicklung?	26
3.5	Praktische Umsetzung und Erfolgsfaktoren	27
3.6	Praxistipps zum Innovationsprozess	29
4	Innovationskultur aufbauen: Der Mensch, nicht die Technologie entscheidet	31
4.1	Kreativität und Wandel fördern	32
4.2	Innovationskultur durch Führung aufbauen	33
4.3	Überwindung der Gleichzeitigkeit oder der Realtime-Illusion	36
4.4	Praxistipps zur Gestaltung der Innovationskultur	39
5	Innovation bewerten: Potenzial früh erkennen	41
5.1	Ziele der Innovationsbewertung	42
5.2	Erfolgskategorien einer Innovation	43
5.3	Innovationsbewertung für KMU	44

5.4	Innovationsprojekte laufend evaluieren	47
5.5	Idealer Verfahrensmix für KMU	47
5.6	Regeln für gute Entscheidungen	49
5.7	Praxistipps zur Innovationsbewertung	52
6	Projekte in Zeit, Kosten und Qualität führen: Systematik, Transparenz und Zielorientierung	55
6.1	Erfolgsfaktor Projektmanagement	56
6.2	Bausteine des Projektmanagements	58
6.2.1	Ziele: Wohin geht die Reise?	58
6.2.2	Organisation: Wer wird wie involviert?	60
6.2.3	Planung: Reagieren oder proaktiv steuern?	61
6.2.4	Kreativität: Ausgetretene Pfade verlassen	65
6.2.5	Selbstmanagement: Den Projektalltag erfolgreich meistern	67
6.3	Praxistipps zum Projektmanagement	69
7	Geschäftsmodelle entwickeln: Revolution durch Imitation ...	71
7.1	Industrielogiken verändern sich rasch	72
7.2	Die 55 Muster der Geschäftsmodelle	73
7.3	Lernen von anderen Industrien	87
7.4	Praxistipps zur Geschäftsmodellinnovation	90
8	Trends erkennen: Wo steckt der größte Innovationshebel? ...	91
8.1	Trends als Innovationsauslöser	92
8.2	Trend- und Zukunftsforschung für KMU	93
8.3	Von der Vorhersage zur Vorschau	93
8.4	Prognostikinstrumente für KMU	95
8.5	KMU-wirksame Megatrends	95
8.5.1	Feminisierung der Gesellschaft	96
8.5.2	Neo-Ökologie	97
8.5.3	Mobilität: Lebensmobilität steigt auch in Zukunft	98
8.5.4	Urbanisierung: Die Stadt als Lebensraum der Zukunft	99
8.5.5	Connectivity: Die Verbindung von allem und jedem	99
8.5.6	Individualisierung	100
8.5.7	Demografische Entwicklung: Die silberne Revolution	101
8.5.8	Gesundheit: Vom gesund erhaltenden Leben	101
8.6	Umsetzung von Trends in Geschäftsmodellen für KMU	102
8.7	Praxistipps zu Trends und Innovation	104

9	Innovation schützen: Patente als vernachlässigter Erfolgsfaktor	105
9.1	Was ist ein Patent?	106
9.2	Patentstrategien	107
9.3	Wo patentieren?	110
9.4	Praxistipps zur Patentierung	111
10	Innovation nach außen öffnen: Hase gewinnt, Igel verliert	113
10.1	Die Welt ist ein globales Dorf	114
10.2	Treiber von Open Innovation	115
10.3	Crowdsourcing: Lernen von Bienen	116
10.4	Wo geht die Reise hin?	117
10.5	Praxistipps zu Open Innovation	118
11	Innovationswerkzeuge effektiv einsetzen: In der Umsetzung liegt der Erfolg	119
11.1	Überblick	120
11.1	Werkzeuge zur Analyse der Ausgangssituation	121
11.1.1	SWOT-Analyse	121
11.1.2	Delphi-Methode	122
11.1.3	ABC-Analyse	123
11.1.4	Benchmarking	125
11.1.5	Szenarioanalyse	126
11.2	Werkzeuge zur Problemanalyse	127
11.2.1	Problemlösungsbaum	127
11.2.2	Morphologischer Kasten	129
11.2.3	Hypothesenmatrix	130
11.2.4	CATWOE	131
11.3	Werkzeuge zur Zielbildung	132
11.3.1	Portfolioanalyse	132
11.3.2	Balanced Scorecard	133
11.3.3	Target Costing	136
11.4	Werkzeuge zur Ideenfindung	137
11.4.1	Brainstorming	137
11.4.2	Imaginäres Brainstorming	137
11.4.3	Brainwriting	138
11.4.4	Collective-Notebook-Methode	140
11.4.5	Mindmapping	141
11.4.6	Synektik	142
11.4.7	TILMAG-Methode	143
11.4.8	Spider Meeting	145
11.4.9	6-Hut-Denken	146

11.4.10 Semantische Intuition	147
11.4.11 Bisoziationsmethode	148
11.4.12 Die 40 Innovationsprinzipien nach TRIZ	149
11.4.13 Galeriemethode	151
11.4.14 Provokationstechnik	152
11.4.15 Quick and Dirty Prototyping	153
11.4.16 Five Whys	153
11.4.17 Extreme-User-Interviews	154
11.4.18 Langzeitprognose	155
11.4.19 World-Café	156
11.5 Werkzeuge zur Ideenbewertung und -auswahl	156
11.5.1 Entscheidungsbaum	156
11.5.2 Conjoint-Analyse	157
11.5.3 Scoring-Modell	158
11.6 Werkzeuge zur Ideenumsetzung	160
11.6.1 Businessplan	160
11.6.2 Markteinführungskonzept und Markteinführungsplan	161
12 Innovationskraft des eigenen Unternehmens reflektieren:	
Wie innovativ sind wir wirklich?	163
12.1 Selbstcheck	164
12.2 Praxistipps zum Innovationscheck	168
Verzeichnisse	
Kommentierte Literaturempfehlungen	171
Firmenregister	177
Index	181
Autoren	187

1

Innovation fördern: Pflicht, nicht Kür



Innovation muss rechtzeitig angegangen werden, solange es einem Unternehmen noch gut geht. Für die Geschäftsleitung und Entscheider eines jeden KMU stellen sich zentrale Fragen: Wie wird die nachhaltige Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichergestellt? Wie erzielt das Unternehmen ein nachhaltiges, profitables Wachstum? Innovation ist hierzu Pflicht, nicht Kür.

■ 1.1 Innovieren heute und in Zukunft

Die Globalisierung des Wettbewerbs, welche noch in den 1990er-Jahren eine Domäne der multinationalen Großunternehmen war, wird derzeit durch schnelle, flexible und schlagkräftige Unternehmen weiter vorangetrieben. Rasch innovierende Unternehmen haben in dynamischen Branchen immense Wettbewerbsvorteile. In zahlreichen Branchen haben im letzten Jahrzehnt Transformationsprozesse begonnen, welche von dramatischer Bedeutung für das jeweilige Kerngeschäft sein werden. Die Geschwindigkeit und die Breite dieser Transformationsprozesse müssen verstanden werden. Für zahlreiche Unternehmen verändern sich die Spielregeln, die sie bislang eingehalten haben, wie einige Megatrends zeigen:

1. F&E verlagert sich stärker in die Entwicklungs- und Schwellenländer, ganz vorne China und Indien. Selbst mittelständische Unternehmen lernen, mit dieser Internationalisierung in der Innovation umzugehen.
2. Branchen verändern sich radikal. Treiber davon sind oft Geschäftsmodellinnovatoren, die von außerhalb kommen.
3. Innovation wird zunehmend demokratisiert. Über das sogenannte „Crowdsourcing“ werden sowohl Kunden als auch Freelancer zu wichtigen Ideengebern.
4. Produktion und Konsumption rücken stärker zusammen. Beispielsweise wird die Energieproduktion dezentraler, auch durch den Konsumenten erzeugt und über intelligente Netze gesteuert (Smart Grid). Oder 3-D-Druckereien werden insbesondere im B2B-Bereich rascher Einzug halten als erwartet.
5. Die Konsumentenverwirrung wird durch die Zunahme und allgegenwärtige Verfügbarkeit von Information nicht reduziert, sondern vielmehr noch weiter erhöht. Zusätzliche Optionen stiften nicht nur Nutzen, sondern kosten den Kunden auch viel Energie.
6. Die demografische Entwicklung erhöht die Bedeutung von altersgerechten Produkten, nicht nur in den westlichen Ländern, sondern zeitlich um drei Jahrzehnte verschoben auch in China. Daraus entstehen zahlreiche Chancen.
7. Die wertschöpfende Zusammenarbeit zwischen Unternehmen wird zunehmend virtueller und gleichzeitig intensiver. Unternehmens- und Industriegrenzen werden überschritten. Davon profitieren KMU besonders stark, da Größe an Eigenwert verliert.
8. Die Welt wird intelligenter, insbesondere werden die Übergänge zwischen der realen Welt und der Informationswelt fließender. Alle Dinge werden intelligenter und können dank miniaturisierten und kostengünstigen Sensornetzwerken kommunizieren. Der Engpass ist nicht mehr die Machbarkeit, sondern die betriebswirtschaftliche Sinnhaftigkeit.
9. Der Anwender rückt weiter stärker in den Mittelpunkt, dies nicht nur in den B2C-, sondern auch in traditionellen B2B-Branchen.
10. Die wichtigste Ressource ist Wissen, und dies wird auch in den nächsten Jahrzehnten so bleiben. Gewinner des Innovationsrennens werden die Unternehmen sein,

welchen es gelingt, Wissensvorsprünge effektiv und schnell in Leistungsangebote zu transformieren. Der Kampf um die Talente nimmt auf globaler Ebene zu.

Die Bedeutung von solchen Trends für das einzelne Unternehmen ist sehr unterschiedlich: Der lokale Friseur und die Bäckerei von nebenan sind weniger betroffen als produzierende Unternehmen mit international handelbaren Gütern. Wichtig ist jedoch die Tatsache, dass scheinbar geschützte Dienstleistungsbranchen – wie Ingenieurbüros, IT-Dienstleister, Callcenter – inzwischen längst vom Globalisierungstrend erfasst wurden.

■ 1.2 Innovation und ihre Mythen

KMU weisen gegenüber Großunternehmen einige Besonderheiten im Hinblick auf Innovation auf. Bei den Stärken sind die hohe Flexibilität, ganzheitliches Produktverständnis, hohe Motivation, Kundennähe und vieles mehr zu nennen.

Andererseits haben KMU auch spezifische Schwächen, welche es im Wettbewerb zu kompensieren gilt. Darunter seien in erster Linie die meist begrenzten monetären Ressourcen zu nennen. Häufig schaffen es KMU mit ihrer Innovation gerade bis zur Markteinführung. Für die Marktbearbeitung fehlt dann das Geld. Ein weiterer zentraler Faktor ist die begrenzte Risikotragfähigkeit. Für ein wenig potenzialreiches (= falsches) Innovationsprojekt fehlen meist die Ressourcen, entsprechend nachzusteuern. Das entsprechende Budget ist häufig bereits bei einem Innovationsprojekt aufgebraucht, Ressourcen für potenzialreichere Alternativen sind nicht vorhanden.

Hier soll mit einigen **Mythen** zu Innovation aufgeräumt werden:

- *Erstbesteigungsmythos:*

Kommerzielle Ideen kommen NICHT immer von den Unternehmen, welche die Ideen hatten. Daher müssen KMU sorgfältig mit der Öffnung ihres Innovationsprozesses umgehen. *IBM* hat nicht den PC erfunden, aber erfolgreich zum Produkt gemacht und kommerzialisiert.

- *Größenmythos:*

Oft wird unterstellt, dass Innovation viel Ressourcen benötigt. Die *Bell Labs* der Telekommunikationsfirma *AT&T* waren die größten Forschungslabore weltweit, aber Ressourcen reichen nicht aus. Das damalige KMU *Cisco* hat mit einer offensiven Open-Innovation-Strategie (siehe Kapitel 10) *AT&T* in den Schatten gestellt. Es gibt auch keine Korrelation zwischen F&E-Aufwand einer Unternehmung und Umsatzwachstum oder Shareholder-Value.

- *Technologiemythos:*

Es reicht nicht aus, eine überragende Technologie zu haben. Manche Produktentwickler haben die Einstellung, dass vor allem die Technologie und die Spezifikationen zählen. Das Produkt kann dann vom Marketing bei den Kunden entsorgt werden. Stattdessen ist eine konsequente Kundenorientierung von zentraler Bedeutung. Der Kunde muss nicht immer gefragt, aber er muss verstanden werden.

- *Einstein-Mythos:*

Kreativität ist nicht den Genies der F&E-Abteilung vorbehalten. Jeder Mensch kann kreativ sein – und sollte es auch sein. Innovative Unternehmen sind oft in allem innovativ: von der Auftragsabwicklung über die Finanzabteilung bis hin zum Marketing. Einzelgenies reichen heute nicht mehr aus, nur Teams gewinnen das Innovationsrennen langfristig.

- *Zufallsmythos:*

Gerade in technischen Disziplinen ist die Meinung verbreitet, dass Innovation Zufall sei. Dabei zeigt die Praxis, dass erfolgreiche Innovatoren Wiederholungstäter sind. Innovation lässt sich zwar nicht steuern wie ein Produktionsprozess oder ein Vertriebsprozess, aber es gibt klare Erfolgsfaktoren. Diese sollen in diesem Buch gezeigt werden.

Innovation kommt zustande, wenn die Mitarbeiter es dürfen, können und wollen. Es scheint auf den ersten Blick abwegig, aber viele KMU sind so aufgestellt, dass Mitarbeiter gar nicht innovieren *dürfen*. Innovation heißt, Versuch und Irrtum im Unternehmen zu unterstützen. Mit anderen Worten: Innovation und Risiko sind zwei Seiten einer Medaille. Innovationsfreudige Teams sind auch bereit zu scheitern. Oft liegt es auch am *Können*, wenn die Mitarbeiter nicht hinreichend Know-how oder zu wenig Instrumente oder zu wenig Zeit für Neues bereitgestellt bekommen. Der größte Engpass ist jedoch das *Wollen*: Besteht ein echter Wille zur Erneuerung von Produkten, Prozessen, Geschäftsmodellen oder dem Unternehmen, so finden sich in aller Regel Wege dazu. Fehlt jedoch die Motivation und Lust, neue Wege einzuschlagen und den bequemen Pfad der Vergangenheit zu verlassen, so hat Innovation keine Chance. Innovation benötigt Kopf, Herz und Hand.

Innovation angehen, solange es einem gut geht. Doch wenn die Auftragslage gut ist, so sind oft keine freien Kapazitäten für die Entwicklung von Innovationen vorhanden. Wenn das Unternehmen mit dem Rücken zur Wand steht, ist zwar der Leidensdruck und damit auch die Veränderungsbereitschaft höher, aber es kann zu spät sein. Dieses Dilemma muss aktiv angegangen werden.

Innovation alleine ist noch kein Erfolgsgarant für KMU. Bei unprofessioneller Vorgangsweise kann auch vieles verloren werden. Die zentrale Frage für KMU kann demnach nicht lauten: Innovieren, ja oder nein? Sondern muss lauten: Wie innoviere ich richtig?