



Enger Kundenkontakt, Ideenwettbewerbe, Kollegen-Coaching, Intranet-Foren: Wie Mittelständler Produkte entwickeln, neue Geschäftsfelder erschließen und ihre Prozesse auf **INNOVATION** ausrichten.

VON JUDITH-MARIA GILLIES

Innovations-Check

Ist Ihre Firma für Neuerungen gut gerüstet? Helmut Jaberg, Innovationsberater und Professor an der Technischen Universität Graz, stellt Unternehmern die zehn wichtigsten Fragen, die über Erfolg oder Misserfolg im Innovationsmanagement entscheiden:

Motor: Sehen Sie sich als Innovationstreiber, und schaffen Sie bei Ihren Mitarbeitern eine breite Basis für Neuerungen?

Entrepreneurship: Denken Ihre Mitarbeiter unternehmerisch?

Firmenkultur: Herrscht ein offenes Betriebsklima, und sehen Sie Fehler als Chance?

Marktumfeld: Verfügen alle Mitarbeiter über das relevante Wissen über die eigene Firma, Kunden und Wettbewerber?

Ideenverfolgung: Gibt es in Ihrem Unternehmen eine systematische Ideenfindung, -sammmlung und -weiterentwicklung?

Kundenverstehrer: Haben Ihre Mitarbeiter Einblick in das Geschäft Ihrer Kunden?

Querdenker: Achten Sie bei jeder Innovation darauf, übliche Produktmerkmale infrage zu stellen und bisher undenkbare aufzunehmen?

Kernkompetenzen: Kennen Sie Ihre Schlüsselfähigkeiten, und nutzen Sie sie bewusst für Innovationen?

Chancen-Risiken-Analyse: Bewerten Sie Ideen objektiv nach einem klaren Verfahren und nach fixen Kriterien?

Prozessorganisation: Setzen Sie interdisziplinäre Entwicklungsteams ein, und beherrschen Sie Entwicklungs- und Projektmanagement?

Vorzeige-Modell:

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie wirbt im Ausland mit Claudia Schiffer für „Deutschland – das Land der Ideen“

Ideen

Auf einem riesigen Plakat an der Grand Central Station in New York räkelt sich Claudia Schiffer – gehüllt in nichts als eine Deutschlandfahne. „Come on over to my place“ steht darüber in fetten Lettern, unten rechts der Slogan: „Invest in Germany – Land of Ideas“. Mit solchen Hinguckern trommeln die Bundesregierung, der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) sowie Firmen von Adidas bis Würth für den Standort „Deutschland – Land der Ideen“.

Zuständig für den Ideen-Input sind die hiesigen Unternehmen – und nicht zuletzt der Mittelstand. 42 Prozent der deutschen Klein- und Mittelunterneh-



Wie steht es um die Innovationskraft kleiner und mittelständischer Betriebe? Wie finden sie Neues und bringen es zur Marktreife? Weil sich sehr viele Unternehmer mit diesen Fragen beschäftigen, widmet ProFirma dem Thema eine eigene Serie. Nach einer Einführung in der vorigen Ausgabe beschreibt Teil 2 in diesem Heft verschiedene Wege, das eigene Innovationspotenzial zu entdecken und zu entwickeln. Teil 3 widmet sich den Strategien, mit denen Unternehmer auf Herausforderungen des Marktes antworten, um ihren Ideen zum Erfolg zu verhelfen. Im vierten und letzten Teil der Serie schließlich blicken wir im Dezember-Heft auf die Chancen, die sich für KMU aus Kooperationen etwa mit Hochschulen und Forschungsinstituten ergeben.

INNOVATIONEN

am laufenden Band

men (KMU), so eine aktuelle Studie der KfW-Mittelstandsbank, haben zwischen den Jahren 2002 und 2004 mindestens eine erfolgreiche Innovation auf den Markt gebracht – rund zehn Prozent mehr als im Vorberichtszeitraum 2000 bis 2002.

Bei der Entwicklung von Innovationen punktet der Mittelstand mit seinen eigenen Reizen: „Kurze Entscheidungswege ermöglichen es ihm, schneller zu agieren als Großunternehmen“, sagt Professor Tom Sommerlatte von der Unternehmensberatung Arthur D. Little (ADL) in Wiesbaden, der auch als deutscher Innovationspapst betitelt wird. Weiteres Plus von Mittel-

ständlern: „Die Geschäftsführung kann mehr auf die eigene Kappe nehmen als in Großunternehmen.“

Schlüsselfigur im Innovationsprozess ist der Chef. „Er kann viel bewirken, aber auch viel abwürgen“, sagt Professor Alfred Spielkamp, Geschäftsführender Co-Vorstand des Instituts für Entrepreneurship und Innovation der Fachhochschule Gelsenkirchen. „Geht er selbst auf Ideenschau, kann er diesen Geist seinen Mitarbeitern auch gut vermitteln. Ist er der Ja-aber-Typ, bremst er auch seine Mitarbeiter aus.“ Das richtige Innovationsklima verbreitet er, indem er seinen Leuten Freiheiten gibt und ihnen gleichzeitig Anstöße

von außen vermittelt. Außerdem muss er zulassen, dass Ideen der Mitarbeiter wirklich umgesetzt werden. Spielkamp: „Nichts ist schlimmer, als erst Vorschläge zu fordern und dann mit der schlappen Ausrede ‘Kein Geld, keine Zeit’ alles zu unterbinden.“

Neue Anforderungen, neue Leute. Wolfgang Wegener, Inhaber der Sanitärfirma Wegener GmbH mit Sitz in Markkleeberg bei Leipzig, ist kein solcher Unterbinder, sondern ein Ankurbler. Seit dem Jahr 1998 gingen mehr und mehr ostdeutsche Spezialbetriebe wie seiner in Konkurs. Wegener setzt deshalb auf Innovationen durch neue Geschäftsfelder. „Man kommt

n over to my place.

With one of the world's most improved business climates, Germany is the world champion in exports and Europe's leader in creating new technologies. And yes, we'll make you breakfast in the morning. Want to learn more about the land of ideas? claudia@invest-in-germany.com www.invest-in-germany.com



**Invest in
Germany**

Land of Ideas

nicht weiter, wenn man denkt: Einmal Sanitär, immer Sanitär“, erzählt der quirlige Diplom-Ingenieur. Gesagt, getan. Wegener ging auf seine Kunden ein: Brauchten sie Fliesen, stellte er einen Fliesenleger ein. Brauchten sie neue Elektroanschlüsse, stellte er einen Elektriker ein. Brauchten sie neue Fenster, stellte er Maurer ein. Heute bietet seine Firma viel mehr als Sanitär: Heizung, Klima, Elektro, Kälte, Lüftung, Brandmeldeanlagen, Trockenbau, Rohrreinigung, Finanzierung und mehr. Die Innovationskarte sticht: Seit dem Jahr 1998 legt seine Firma mit 50 Mitarbeitern jährlich ein zweistelliges Umsatzwachstum hin.

Dabei verlässt sich der 61-Jährige nicht allein auf sein eigenes Näschen für den Markt. Damit seine Angestellten immer auf dem neuesten Stand der Entwicklung sind, abonnierte er für sie zwölf Fachzeitschriften und schickt sie regelmäßig auf Lehrgänge. Für den internen Erfahrungsaustausch richtete der Firmenchef ein Intranet-Forum ein: „Dort bringen sich die Monteure nach Feierabend gegenseitig auf den aktuellen technischen Stand.“ Ein weiterer Coup für den internen Fluss von Neuerungen: das Kollegen-Coaching. Neue Mitarbeiter – gern welche, die zuvor im Westen der Republik gearbeitet haben – bringen den altgedienten Kollegen den letzten Schliff in Sachen Kundenservice bei.

Um den Innovationsgeist im Betrieb anzuregen, haben Unternehmer viele Möglichkeiten. Dazu gehört, den Mitarbeitern einen Zugriff auf Fachdatenbanken zur Trend- und Patentrecherche zu ermöglichen (siehe Kasten „Gewusst wo“). Außerdem setzen viele innovative Unternehmer auf Fokusgruppen mit Kunden – so wie die Aviso GmbH im ostthüringischen Greiz. Das Labortechnikunternehmen startete vor acht Jahren mit sechs Mitarbeitern und 0,3 Millionen Euro Umsatz. Bis voriges Jahr stiegen die Mitarbeiterzahl auf 63 und der Umsatz auf 7,8 Millionen Euro. Das Besondere: 70 Prozent des Umsatzes und 80 Prozent des Gewinns gehen auf drei Innovationen zurück, die die Firma innerhalb von drei Jahren herausgebracht hat. Auch bei Aviso gelten die Kunden als wichtiger Schlüssel

Das perfekte Kreativitätsteam

Kreativ ist nicht gleich kreativ.

„Innovationsmanagement bedeutet weit mehr, als nur Ideen zu generieren“, sagt Kreativitätsforscherin Lynne Levesque von der Harvard Business School. Zum Erfolg trägt auch bei, die besten Ideen herauszufiltern, weiterzupursuchen und zur Problemlösung einzusetzen.

Der richtige Mix sorgt für beste Ergebnisse bei der Ideenfindung. Für Unternehmer heißt das: Sie sollten den kreativen Input aller ihrer Mitarbeiter nutzen. Möglichst schon bei der Personalauswahl gilt es, sich selbst zu klonen. Also: Lieber Mitarbeiter einstellen, die andere kreative Talente mitbringen als man selbst.

Nach Thomas Stern/Helmut Jaberg „Erfolgreiches Innovationsmanagement“, Gabler Verlag 2005.

Levesque unterscheidet

acht Kreativitätstypen:

Der Entdecker findet Ideen am laufenden Band.

Der Abenteurertyp ist gut im Improvisieren.

Der Navigator versteht sich darauf, Daten und Fakten zu sammeln, um in eine bestimmte Richtung zu denken.

Der Visionär gibt einen blenden strategischen Planer ab.

Der Pilot weiß, wie man Projekte organisiert.

Der Erfinder besticht durch Analytik.

Der Diplomat zeichnet sich durch Einbindung und Motivation seiner Umwelt aus.

Der Poet setzt zur Bewertung der Ideen auf seine Gefühle.

für Innovationen. „Daher sind unsere Entwickler ein- bis zweimal die Woche vor Ort“, berichtet Reinhard Herrmann, geschäftsführender Gesellschafter. „Wenn sie die Welt des Kunden verstanden haben, kommen sie auf die richtigen konstruktiven Schlussfolgerungen.“ Das war auch bei der Entwicklung des Cell Selectors so, einem Robotersystem zum automatischen Isolieren und Behandeln von Zellen. Für die Innovation erhielt Aviso im Jahr 2004 den Innovationspreis Thüringen Ost.

Behutsam zum Mitdenken anregen.

Nicht nur die grauen Zellen der Kunden lassen sich gewinnbringend anzapfen – auch die der eigenen Mitarbeiter. Geschickte Unternehmer gehen das allerdings behutsam an. „Kreativitätsworkshops und Brainstormings werden oft als unverbindlicher Kram oder Zeitvergeudung abgetan“, erklärt Professor Spielkamp. Nach seinen Erfahrungen sollten Brainstorming anfangs lieber als „Qualitätszirkel“ oder „Innovationsforum“ betitelt werden. Um den Ideenfluss der Mitarbeiter anzuregen, könnte der Chef fragen, wie die Arbeit noch mehr Spaß machen könnte (um Prozessinnovationen zu finden) und was dem Unternehmen helfen würde, ein besseres Angebot zu entwickeln (um Produkt- oder Serviceinnovationen herauszukitzeln).

Als Anreiz zum Mitmachen dienen Gratifikationen wie Messebesuche oder Fortbildungen. Bei realisierten Ideen winken zusätzlich andere Ehren. „Persönliche Anerkennung zieht manchmal mehr als Geld“, weiß ADL-Experte Sommerlatte. „Wer am Schwarzen Brett gelobt wird, mit dem Chef zum Mittagessen darf oder in der Lokalpresse auftaucht, ist zu Recht stolz auf seine Leistung. Das spornt auch die Kollegen an“, so der Berater. Die Befürchtung, bei Brainstormings auf eine fantasielose Belegschaft zu stoßen, seien unbegründet. „Jeder Mensch ist kreativ. Man braucht nur zwei Dinge: den Mut, unkonventionell zu denken, und den Chef, der dies zulässt“, sagt Nick Geretschauer, Trainer beim Institut für Angewandte Kreativität in Köln.

Eine Kreativitätssitzung bildet aber für viele Unternehmenslenker immer noch eine große Herausforderung. „Sie müssen lernen, ihre Führungsrolle hintanzustellen, denn im Kreativitätsprozess sind alle Teilnehmer gleich – vom Sachbearbeiter bis zum Prokuristen“, sagt Geretschauer. Daher kann es zuweilen besser sein, dass sich der Chef ganz aus dem Ideenfindungsprozess ausklinkt.

Nach dem Brainstorming schlägt wieder die Stunde des Chefs – nämlich bei der Bewertung der gesammelten

Gedanken. Wichtig ist, die Entscheidung offenzulegen. Geretshauer: „Kein Mitarbeiter ist böse, wenn seine Idee nicht umgesetzt wird. Aber jeder ist böse, wenn er nicht erfährt, warum.“

Hilfe bei der Bewertung geben eventuell Fachbeiräte. „Da kommt es auf die Besetzung an“, gibt Innovations-Experte Sommerlatte zu bedenken. Er rät, „keine Ja-und-Amen-Typen“ reinzuholen, „sondern kundige Fachleute mit eigenem Kopf“. Im Austausch mit Experten reift eine Idee heran – oder sie stirbt. Für letzteren Fall gilt: besser im Unternehmen als am Markt.

500 Ideen pro Jahr. Eine große Überlebenschance haben die Einfälle der 500 Mitarbeiter im Bamberger Werk des Brillenglaserherstellers Rupp + Hubrach Optik GmbH. Im Schnitt

liefert jeder Angestellte dort einen Verbesserungsvorschlag pro Jahr – ein riesiges Reservoir an Ideen. Die meisten befassen sich mit der Optimierung von Arbeitsorganisation und -prozessen. Die Mitarbeiterideen reichen vom Fußpedal für eine Fräsmaschine über die Reinigung der Schleifautomaten bis zu einem Regionalkundenrabatt. „Fast 60 Prozent aller Ideen werden umgesetzt“, berichtet Mit-Geschäftsführer Ralf Thichofe. In der Branche hat sich Rupp + Hubrach einen Namen als Innovator gemacht. In jeder Budgetplanung schreibt das Management die Planung von mindestens zehn Neuerungen pro Jahr fest.

In den vergangenen Jahren feierten die Franken diverse Markterfolge mit Innovationen. Dazu gehört die >



Um die Ecke gedacht: Gardena-Technikvorstand Thomas Heinl freut sich über den enormen Erfolg bei der Markteinführung des Lenkmähers Easy-Move.

Erfolg mit neuem Produkt



„Meine Energie fließt in mein Produkt. Für Bürokratie habe ich keine Zeit. Darum begrüße ich M:access!“

Professor Ludwig Werner, 52 Jahre, Physiker und Unternehmensgründer



Jetzt informieren:

089/54 90 45 - 20



M:access ist ein in Deutschland einzigartiges Marktsegment für kleinere und mittlere Unternehmen.

M:access verbindet einen einfachen Börsenzugang mit erhöhten Transparenzstandards.

Sie profitieren somit von:

- ✓ neuen Investorenkreisen
- ✓ erhöhter Aufmerksamkeit für Ihr Unternehmen
- ✓ weniger Aufwand und Bürokratie beim Börsengang



Entwicklung von Brillengläsern für Sportler mit speziellem Sehabstand und Filter für Skifahrer oder Golfer. Das Gleitsichtglas Ysis berücksichtigt die Kopfneigung des Trägers beim Lesen, seinen Sehabstand, den Abstand des Auges zum Brillenglas sowie seine Sehpräferenzen (ob er mehr nah oder mehr fern guckt). Als Serviceinnovationen bekommen die Optiker die Messgeräte zur Anpassung der Brillengläser mitgeliefert sowie eine Argumentationshilfe für den Verkauf. Acht Prozent des Umsatzes steckt Rupp + Hubrach in die Entwicklung von Neuheiten. Mit Erfolg. Das Fachblatt „Markt Intern“ kürte das Unternehmen zum besten Brillenglashersteller der Republik – vor Branchengrößen wie Rodenstock (Platz drei) oder Zeiss (Platz acht).

Marktneuheiten fallen dem fränkischen Unternehmen aber nicht in den Schoß. „Die Mitarbeiter tun sich

Geschäft an. Wie beim Gartengerätehersteller Gardena. Jede fünfte Idee für Prozess- oder Produktneuerungen kommt dort nicht von den eigenen Mitarbeitern, sondern von Externen. Produktneuerungen machen etwa 20 Prozent vom Umsatz aus. Und pro Jahr meldet die Gesellschaft mit Sitz in Ulm etwa 30 Patente an – doppelt so viele wie noch vor zehn Jahren. Der Ablauf in detail: Aus der Unternehmensstrategie leitet das Management eine Produkt-Roadmap ab. Darin steht, in welchen Bereichen und Produktkategorien Neuheiten entstehen sollen. Um überhaupt auf Ideen zu kommen, setzen die Schwaben auf Wettbewerbsbeobachtung, Kundenbefragungen und Marktforschung. In Kreativ-Workshops befragen sie Nutzer und Nichtnutzer von Gartengeräten nach deren Meinungen zu Themen wie Balkonbewässerung, Heckenpflege oder Gartenbeleuchtung. Anschließend sucht die Firma in Lead-User-Analysen bereits in diesem frühen Stadium geeignete Kunden für etwaige Neuprodukte.

Während des Entwicklungsprozesses informieren sich Entwickler und Marketingmitarbeiter über eine Stichwortsuche in der firmeninternen Wissensdatenbank über frühere Erfahrungen von Kollegen. „Was je in dem Unternehmen gedacht wurde, kann

Gewusst, wo

Rat und Tat bei der Innovationsentwicklung und -förderung finden Unternehmer bei folgenden Anlaufstellen:

Insti Hilfestellung zu allen Fragen rund ums Innovationsmanagement gibt es beim bundesweiten Netzwerk für Innovationsstimulierung Insti unter www.insti.de

Vascoda Innovationsrecherche in wissenschaftlichen Quellen ermöglicht das Internetportal www.vascoda.de. Grundsätzlich steht das Portal kostenlos zur Verfügung, einige Dienste und Quellen muss man jedoch bezahlen (Pay-per-View).

STN International Die Mitarbeiter des Recherchedienstes Scientific & Technical Information Network (STN) fahnden nach Trends und Neuprodukten verschiedener Branchen unter www.stn-international.de.

Patentinformationszentren Unter www.patentinformation.de oder www.depatistnet.dpma.de kann nach Patenten und Lizenzen gesucht werden.

Innovationsberater Industrie- und Handwerkskammern beschäftigen Innovations- und Erfindungsberater, die Mitgliedsunternehmen im Innovationsprozess unterstützen. Mehr unter www.zdh.de/gewerbefoerderung.html und unter www.bis-handwerk.de.

ERP-Innovationsprogramm Das Förderprogramm der KfW-Mittelstandsbank (siehe www.kfw-mittelstandsbank.de) bietet Finanzierungspakete für Innovatoren. Eine Finanzierung ist bis zu 100 Prozent möglich.



„Kurze Entscheidungswege lassen Mittelständler schnell reagieren.“

PROF. DR. TOM SOMMERLATTE, Arthur D. Little, Wiesbaden

schwer, laufend Ideen zu produzieren“, sagt Mitgeschäftsführer Ralf Thiehofe. Daher veranstaltet das Management mehrmals im Jahr Ideenwettbewerbe. Teilnehmen können einzelne Mitarbeiter oder Teams. Anreiz ist eine Tombola, bei der Fahrräder oder Wellness-Wochenenden winken. Der Clou: Die Gewinner werden unter allen Teilnehmern ausgelost – nicht unter den Besten. Thiehofe: „Sonst denken die Leute, meine Idee ist sowieso nichts wert, und nehmen erst gar nicht teil.“

Hilfe von außen. Auch Anregungen von Firmenfremden kurbeln das

hier abgerufen werden“, erklärt Technikvorstand Thomas Heinl. Auch abgebrochene Projekte finden sich hier.

Nach Recherche, Marktforschung und Auswahl potenzieller Kunden entscheidet das Innovationsgremium (bestehend aus Vorstand, Entwicklung und Marketing) über No oder Go. Ist der Starschuss erfolgt, übernimmt ein crossfunktionales Team aus Marketing, F&E, Fertigung, Qualitätssicherung, Controlling, Einkauf und Lieferanten die weitere Entwicklungsarbeit. Bis zur Markteinführung vergehen zwölf bis 18 Monate.

20 Projekte im Jahr durchlaufen diesen Prozess und führen zu rund 100 Produkten, etwa dem Rasenmäher Easy Move mit patentiertem Lenkgetriebe und 1.100-Watt-Elektromotor oder 24-Volt-Akku. Bei der Markteinführung im Jahr 2005 erreichte die Innovation mit 30.000 verkauften Geräten einen wertmäßigen Marktanteil von 18 Prozent unter Elektrorasenmähern und wurde von der Gesellschaft für Konsumforschung zum Champion seiner Klasse erklärt. Solch ein Innovationserfolg hat seinen ganz eigenen Sexappeal – auch ohne Claudia Schiffer.