

Innovationen – ein Erfolgsfaktor des Mittelstands

Unternehmen mit Einfallsreichtum wachsen schneller, generieren mehr Umsatz und sind nachhaltig erfolgreicher.

Heureka! Nein, dieser Ausruf stammt nicht vom I-Phone-Erfinder Steve Jobs. Der altgriechische Ausruf „Ich habe es gefunden“ wird Archimedes von Syrakus zugeschrieben, nachdem er vor über zweitausend Jahren in der Badewanne das „archimedische Prinzip“ entdeckte. Vielleicht ist auch heute mancher Innovation ein Einfall in der Badewanne vorausgegangen. Oder wie der deutsche Physiker und Nobelpreisträger Gustav Hertz erkannte: „Genie oder die Fähigkeit, etwas Neues zu entdecken, besteht immer darin, dass einem etwas Selbstverständliches zum ersten Mal einfällt.“ Aber kreative Ein-

Serie (VII)

»Herausforderungen des Mittelstandes«

fälle sind noch keine Innovation. Innovation passiert nicht einfach. Innovationen wachsen erst dann aus Ideen, wenn diese erfolgreich in neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren umgesetzt werden. Wesentlich für den Erfolg zukunftsorientierter Unternehmen ist die Innovationskraft, mit der sie sich immer wieder an verändernde Marktentwicklungen anpassen, Kundenbedürfnisse aufgreifen oder sich gar neu erfinden, ja mit mancher Innovation sogar neue Märkte schaffen. Innovationen halten den Wettbewerb auf Abstand. Was mit Unternehmen ge-



Gastautor
Werner Koch
ist Geschäftsführer der Mittelstandsberatung Werner Koch & Co. GmbH in Künzelsau. Seit 25 Jahren begleitet er Unternehmen in verschiedenen Branchen. Der Autor zahlreicher Fachartikel über die Herausforderungen des Mittelstands ist auch für viele Firmen in der Region tätig.
Foto: Koch

schiebt, die auf diesem Gebiet nachlassen, kann man gut bei Kodak oder Nokia sehen. In einer Innovationsstudie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC wurden 1757 Führungskräfte befragt, darunter 213 Unternehmen in Deutschland. Darin wurde der direkte Zusammenhang zwischen Innovation und Umsatzwachstum nachgewiesen. Die Gruppe der innovativsten Unternehmen ist in den vergangenen drei Jahren im Durchschnitt um fast 16 Prozent schneller gewachsen, als die Gruppe jener, die „als am wenigsten innovativ“ einge-

stuft wurden. Für die nächsten fünf Jahre rechnen die Top-Innovatoren mit einem Umsatzwachstum, das dreimal so hoch ist wie das der Schlusslichter.

Die Beharrlichkeit in der Umsetzung von Ideen in Innovationen hat die Region der Weltmarktführer beispielgebend geformt. Meist ging es weniger um das Schlagwort Innovationsmanagement als vielmehr um managen von Innovationen. Und zwar im Sinne von konsequentem Vortreiben systematischer Planung, Durchführung, Steuerung und Kontrolle. Das ist unumgängliche Voraussetzung für Effektivität und Effizienz der Ideenrealisation und damit der Weiterentwicklung des Unternehmens. Durch die Multiplikation von Wissen und effektivere Forschung, durch Globalisierung und Digitalisierung haben Wucht und Geschwindigkeit von Veränderungen dramatisch zugenommen. Während manches Traditionsunternehmen langfristig ums Überleben kämpft, bedient ein zehnköpfiges Start-up-Team heute die gesamte Welt. In den kommenden Jahren steigt der Druck für Unternehmen, Prozesse und Produktportfolios gravierend zu überarbeiten. Es wird immer mehr darum gehen, Innovation konsequent zu leben, Erfahrungswissen neu zu kombinieren und auf neue Möglichkeiten zu übertragen, wie interdisziplinäre Forschung das praktiziert oder Firmen wie Apple oder Google. Das

Gespür für unausgesprochene Kundenbedürfnisse ist dabei ein zentrales Thema. Das Innovationsmanagement von BMW formuliert es als Kernaufgabe: „Unsere Aufgabe ist es, dem Kunden etwas zu

noch sind mehr als ein Drittel der Unternehmen mit dem Erfolg ihrer Innovationskraft nicht zufrieden. Geht es um die Einführung von Neuem, sehen sich über 40 Prozent der Befragten als „Second



geben, was er haben möchte, von dem er aber nie wusste, dass er es suchte, und von dem er sagt, dass er es schon immer haben wollte, wenn er es bekommt.“ In der PwC-Erhebung von 2012 zu Innovationsbarrieren wurden Familienunternehmen und Absolventen technischer Hochschulen dazu befragt, welche Maßnahmen die Unternehmen einleiten können, um ihre Innovationsdynamik beizubehalten. Die Ergebnisse waren verblüffend. Mehr als 90 Prozent der befragten Unternehmen versuchen häufig, neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Neue Wege und bekannte Aufgaben zu erledigen beschritten 83,5 Prozent. Eine beachtliche Zahl. Den-

„Das muss nicht unbedingt der falsche Ansatz sein, um mit Innovationen Erfolg zu haben. Immerhin können Entwicklungskosten gespart, Erfahrungen und Produktoptimierungen berücksichtigt werden. Auch Apple hat den MP3-Player nicht erfunden; war kein First Mover. Weitere Hindernisse sieht ein Drittel der Betriebe in fehlendem Fachpersonal und auch die Motivation ihrer Mitarbeiter ist ein Herausforderung, denn fast zwei Drittel der Familienunternehmen beteiligen ihre Mitarbeiter nicht am Innovationserfolg. Auch die hohen Kosten für F&E werden häufig als hemmend gesehen, obwohl es eine ganze Reihe von Fördermög-

lichkeiten gibt. Das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) des BMWI, ein bundesweites, technologie- und branchenoffenes Förderprogramm für mittelständische Unternehmen, bietet noch bis Ende 2014 finanzielle Unterstützung für Innovationsprojekte. Die EU-Kommission hat 2011 den Zugang zu EU-Mitteln für den Mittelstand erleichtert. Die PwC-Studie zeigt, es gibt zahlreiche Chancen, um die eigene Innovationsfähigkeit zu optimieren. Eine Möglichkeit ist es, die eigene Innovationssituation kritisch zu hinterfragen, etwa durch eine Bestandsaufnahme als Innovationsaudit. Das gelingt am besten in einem Workshop mit externer Unterstützung, wofür meist ein halber Tag ausreichend ist.

Innovationen lassen sich nicht verordnen, sondern wachsen auf der Grundlage von Erfolgsprinzipien und benötigen eine bestimmte Unternehmenskultur. Das Wort „Innovation“ wird in vielen Unternehmenskommunikationen geradezu inflationär verwendet. Aber entscheidend ist das Handeln, nicht die Ankündigung. Der Neu-Hohenloher und frühere Bundespräsident Professor Dr. Roman Herzog prägte in seiner berühmten Berliner Rede den Leitsatz: „Die Fähigkeit zur Innovation entscheidet über unser Schicksal.“

Nächste Folge

Kundenbeziehungsmanagement