

## 2 Strategisches Innovationsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen

Entwicklung eines Modells für die frühe Innovationsphase von kleinen und mittleren Unternehmen und Evaluierung an einem Unternehmen des Sanitätsfacheinzelhandels

*Prof. Dr.-Ing. Gerhard Hube, Fabian Engelhardt M.A.*

### Abstract

Entwicklungen, Umbrüche oder Innovationen in Märkten oder Technologien können auf Unternehmen massive Auswirkungen haben. Die Ursachen dafür liegen immer häufiger nicht in den Kernmärkten der betroffenen Unternehmen. Deshalb ist es notwendig geworden, sich mit Hilfe einer strategischen Vorausschau (Corporate Foresight) auf Chancen und Risiken solcher Entwicklungen vorzubereiten. Viele große Unternehmen haben entsprechende Abteilungen und Prozesse bereits implementiert. Aber auch mittelständische Unternehmen sollten sich mit einer solchen strategischen Komponente beschäftigen, da sich die anfänglich hohe Veränderungsbereitschaft junger Unternehmen im Laufe der Jahre häufig reduziert. Mit dem Modell für ein strategisches Innovationsmanagement wird ein Ansatz für die frühe Phase des Innovationsprozesses vorgestellt. Dieser ermöglicht es mittelständischen Unternehmen in einer „Outsight-in-Perspektive“ strukturiert Ideen für neue Geschäftsfelder zu ermitteln und schnell zur Umsetzung zu bringen. Anhand einer Evaluierung in einem deutschen Unternehmen des Sanitätsfacheinzelhandels konnte gezeigt werden, dass mit überschaubarem Aufwand, in sehr kurzer Zeit, neue Geschäftsideen erarbeitet werden konnten, die zur Strategie des Unternehmens passen und vorhandene Kompetenzen nutzen.

### Keywords:

Strategie, Innovationsmanagement, Corporate Foresight, KMU, Kleine und mittlere Unternehmen, frühe Phase des Innovationsprozesses

*„Warum würde irgendetwas einen Computer in seinem Haus wollen?“*

[Kenneth Olsen, Gründer von Digital Equipment Corp., 1977]

## 2.1 Strategische Vorausschau

Auch heute in einer Zeit des scheinbar unbegrenzten Zugangs zu Wissen und Informationen stehen Unternehmer vor der Herausforderung ihre Unternehmen langfristig am Markt zu sichern und die Profitabilität zu erhalten. Die richtige Einschätzung zukünftiger Entwicklungen kann dabei eine entscheidende Rolle spielen. Sowohl historische als auch aktuelle Beispiele zeugen davon, wie Fehleinschätzungen und Unbeweglichkeit Unternehmen Marktanteile oder sogar die Existenz kosten können. So wurde eine ganze Branche von dem rasanten Aufstieg der Digitalfotografie förmlich überrollt. Innerhalb von wenigen Jahren stieg der Verkauf digitaler Kameras der Unternehmen im japanischen CIPA-Verband weltweit von ca. fünf Millionen Stück im Jahre 1999 innerhalb von vier Jahren auf über 43 Millionen Stück (Statista 2013). Bisherige Marktführer wie Konica Minolta schafften es nicht an diesem Technologiesprung zu partizipieren und wurden 2006 von Sony übernommen. Weitere prominente Beispiele für das Scheitern aufgrund von Unbeweglichkeit und verpasster Chancen sind Grundig, Hertie, Quelle und AEG (Meyer 2012, S. 29). Und meist sind es junge, anfangs belächelte Startups, die im Sinne der schumpeterschen kreativen Zerstörung die neuen Märkte erobern. So war es eben nicht der bisherige Handelsriese und Branchenprimus Quelle, der die Chance des Internethandels ergriff, sondern es waren amazon und ebay. Eventuell blüht anderen verharrenden Branchen und Unternehmen ein ähnliches Schicksal, wie zum Beispiel den Apotheken (Däinghaus 2009, S. 21) oder den klassischen Reisbüros (Raufer 2009, S. 143). Es sind also die kleinen und mittleren Unternehmen, häufig Startups, die den Großen das Fürchten lehren und mitunter ganze Märkte auf den Kopf stellen. Viele große Unternehmen haben sich deshalb mit eigenen Stabsabteilungen, Reorganisationen und breiten internen Offensiven auf die Herausforderung Innovation aufgestellt. Auch wenn der Erfolg dieser Maßnahmen in großen Konzernen umstritten ist (Christensen 2011, S. 235), stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, wie kleine und mittlere Unternehmen einen langfristigen Erfolg im Rahmen ihrer Möglichkeiten und ihren Besonderheiten sicherstellen können. Aufbauend auf diesen besonderen Voraussetzungen soll hier ein konzeptioneller Rahmen für das strategische Innovationsmanagement von kleinen und mittleren Unternehmen vorgestellt werden.

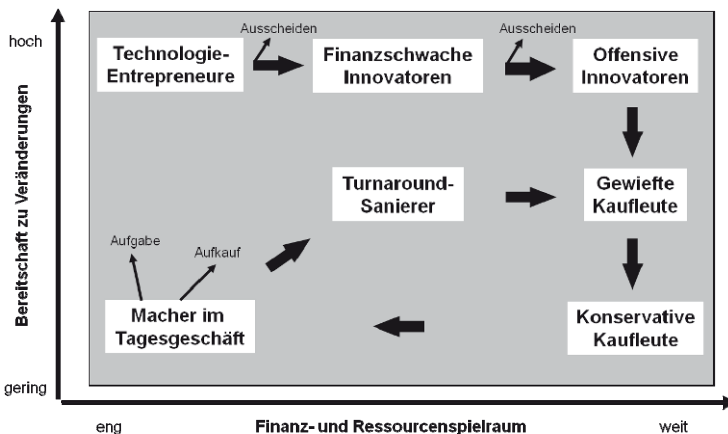
## 2.2 Besonderheiten von kleinen und mittleren Unternehmen

Häufig findet sich bei kleineren und mittleren Unternehmen eine Einheit von Eigentum und Unternehmensführung, was schnelle Entscheidungen fördert. Außerdem ist der direkte Informationsfluss zwischen Markt bzw. Kunden und dem Entscheider einfacher möglich als in

großen Unternehmen mit einer Vielzahl von Hierarchiestufen. Damit sind für eine unkomplizierte Umsetzung von Innovationsprojekten eigentlich gute Voraussetzungen geschaffen.

Allerdings finden sich bei kleineren und mittleren Unternehmen in der Regel auch nur eingeschränkte Ressourcen und finanzielle Mittel für strategische Innovationsprojekte. Auch das Bewusstsein für solche Themen ist aufgrund der Konzentration aller Beteiligten auf das operative Geschäft meist nicht besonders hoch ausgeprägt. Man kann sogar in der Evolution mittelständischer Unternehmen eine Entwicklung beschreiben, bei der sich aus den ehemals dynamisch und innovationsorientierten Unternehmen eher risikoscheue und verharrende Organisationen entwickeln, mit stark sinkender Bereitschaft zu Veränderungen, wie in Abbildung 2.1 dargestellt.

**Abbildung 2.1** Entwicklungspfade mittelständischer Unternehmen (Geschka 2007, S. 8)



Unabhängig von den unterschiedlichen Innovationstypen gelten zwei übergreifende Innovationsschwächen (Geschka 2007, S. 40):

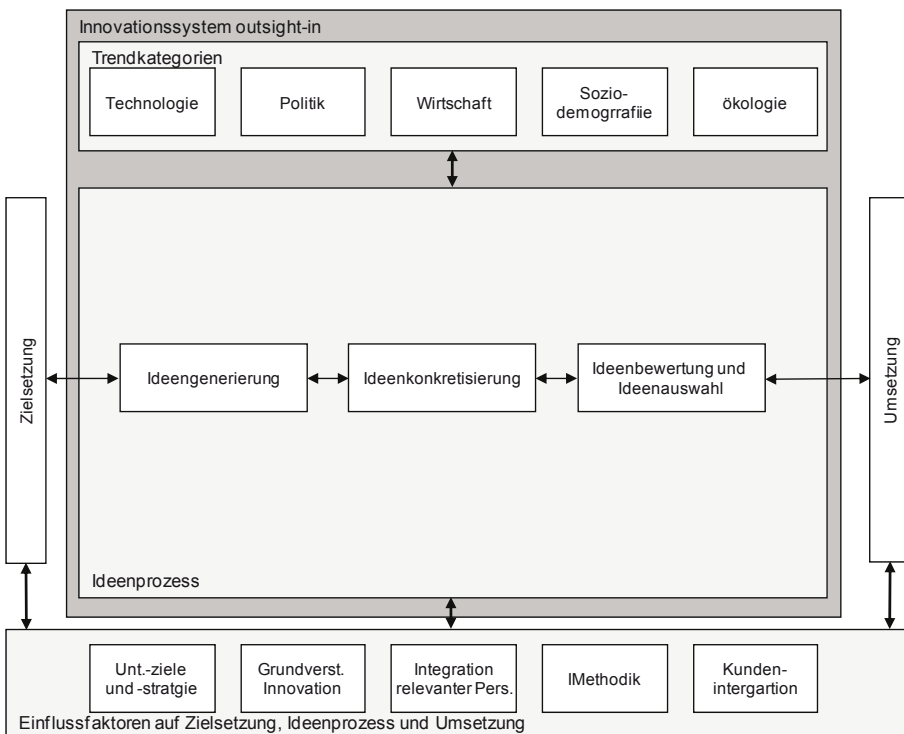
- Informationsdefizite, insbesondere geringe Marktkenntnisse
- Fehlende oder nur vage Innovationsstrategie

Weiterhin kann festgestellt werden, dass viele mittelständische Unternehmen Innovationen in der Regel ausschließlich ausgehend von ihren bestehenden Produkten und Dienstleistungen entwickeln (Insight out) und potenzielle Innovationen ausgehend von externen Entwicklungen und Trends (Outsight in) vernachlässigen. Dadurch entstehen meist inkrementelle, maximal signifikante Innovationen, aber keine Durchbruchinnovationen. Außerdem sind die Unternehmen dadurch nicht genügend auf mögliche Risiken durch neue Wettbewerber oder Substitute vorbereitet, die zum Beispiel aus einer bislang branchenfremden technischen Lösung entsteht.

## 2.3 Modell für ein strategisches Innovationsmanagement „Outsight in“ für mittelständische Unternehmen

Im Mittelpunkt des Modells steht der Ideenentstehungsprozess, der von der Ideengenerierung über die Ideenkonkretisierung bis zur Ideenbewertung und -auswahl abläuft. Ausgangspunkt ist die Zielsetzung, die vor der ersten Ideengenerierung festgelegt werden muss. Diese Zielsetzung steht in engem Zusammenhang mit dem ersten Einflussfaktor „Unternehmensziele und Unternehmensstrategie“, um sinnvolle Ergebnisse sicherzustellen. Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor ist das Vorhandensein eines entsprechenden Grundverständnisses für Innovation, welches möglichst breit in der Belegschaft des mittelständischen Unternehmens vorhanden sein sollte.

**Abbildung 2.2** Modell für ein strategisches Innovationssystem „Outsight in“ für mittelständische Unternehmen (in Anlehnung an Hube 2005, S. 107)



Da für die Umsetzung von Innovationsideen in mittelständischen Unternehmen meist viele der operativen Abteilungen involviert werden müssen, ist die rechtzeitige und richtige Sensibilisierung für das häufig neue Thema Innovation von entscheidender Bedeutung. Das gilt auch für die Einbeziehung der richtigen Personen, die nicht unbedingt direkt aus dem Unternehmen sein müssen, aber einen großen Einfluss ausüben. Das können Personen aus dem Umfeld des Familienunternehmens sein oder langjährige Berater und Dienstleister. Weiterhin ist der Einsatz zielgerichteter und für mittelständische Unternehmen geeigneter Methoden ein wichtiges Erfolgskriterium.

Die Methoden sollten schnell und einfach einsetzbar sein und Ergebnisse liefern, die zügig zu Entscheidungen und Maßnahmen führen. Schließlich sollten auch ausgewählte Kunden in den Ideenprozess einbezogen werden. Bei der Auswahl sollte darauf geachtet werden, dass bei diesen Kunden ein ausreichendes Vertrauensverhältnis besteht.

Ausgangspunkt der inhaltlichen Arbeit für diesen „Outsight-in“-Ansatz sind die verschiedenen Trendkategorien zur Analyse der Entwicklungen im Umfeld. Diese sind unterteilt in die Kategorien „Technologie“, „Politik“, „Wirtschaft“, „Soziodemografie“ und „Ökologie“. Damit wird ein systematischer Startpunkt für diese frühe Phase des Innovationsprozesses gelegt und stellt damit sicher, diesen besonders bedeutenden Abschnitt strukturiert zu durchlaufen.

## 2.4 Vorgehensweise zur Umsetzung

Zur Umsetzung des Modells schlagen wir die in Abbildung 2.3 dargestellte Vorgehensweise und die dort jeweils genannten Instrumente vor.

**Abbildung 2.3** Vorgehensweise und Instrumente zur Umsetzung



## 2.5 Exemplarische Umsetzung in einem mittelständischen Unternehmen des Sanitätsfacheinzelhandels in Deutschland

Eine Branche, die unter anderem aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs und der Abhängigkeit von der Gesetzgebung (zum Beispiel §128 SGB V, Festbeitragsregelung etc.) permanenten Veränderungen unterworfen ist und darum Innovationen benötigt, ist der Sanitätsfacheinzelhandel in Deutschland (BVR 2012). Aus diesem Grund eignet sie sich sehr gut für eine exemplarische Anwendung des Modells und eine kritische Prüfung auf Anwendbarkeit und Wirksamkeit. Die Anwendung erfolgte im Zeitraum Mai-September 2012 in einer Zusammenarbeit zwischen der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt und dem Unternehmen. Die Moderation des Prozesses wurde dabei von der Hochschule übernommen, könnte aber auch von einem entsprechenden Verantwortlichen aus dem Unternehmen geführt werden.

Im ersten Schritt wurden Informationen über die Grundlagen des Sanitätshauses (Unternehmensziele, Unternehmensstrategien und Unternehmensqualifikation zum Thema Innovation) erhoben und dokumentiert. Hierfür eignete sich der Einsatz eines teilstrukturierten Interviews mit der Geschäftsführung. Daraufhin galt es alle im Unternehmen am Prozess beteiligten Personen auf ein einheitliches Wissensniveau zum Thema Innovation zu bringen. Dies konnte durch eine gemeinsame Schulungseinheit und anschließende Einzelgesprächen mit den Teilnehmern zur Vertiefung der Thematik realisiert werden. Ziel sollte es sein, jedem Mitarbeiter zu diesem Zeitpunkt zu verdeutlichen, „welche Rolle er für die Innovation und den Erfolg des Unternehmens spielen kann“ (Spilker 2010, S. 40). Bei der Auswahl der beteiligten Mitarbeiter wurde eine heterogene Gruppenzusammensetzung hinsichtlich Alter, Geschlecht, Ausbildung, Fähigkeiten und Kompetenzen gewählt, um den weiteren Prozessverlauf positiv zu unterstützen (Balmer et al. 2000; S. 142).

Nachdem die Grundlagen erfolgreich gelegt wurden, galt es die involvierten Mitarbeiter über das Thema Trends aufzuklären und somit deren Blick auf Einflussfaktoren außerhalb der eigenen Organisation zu lenken und sich hierdurch von alltäglichen Betriebsabläufen zu lösen. Zu diesem Zeitpunkt empfahl es sich ebenfalls Informationen über die unterschiedlichen Trendkategorien zu präsentieren, welche zuvor recherchiert und entsprechend aufbereitet wurden, um ein einheitliches Gesamtbild zu schaffen. Im Rahmen der Recherchearbeit konnten Kontakte und Vereinbarungen u. a. mit Technologieexperten geknüpft werden, die neben einzelnen Kunden als weitere, externe Prozessteilnehmer in die frühe Phase des Innovationsprozesses integriert wurden. Hierdurch gelang es, weitere Perspektiven zu erschließen und die Diversität zu erhöhen. Sämtliche externe Personen galt es im nächsten Schritt durch Schulungseinheiten auf ein einheitliches Wissensniveau mit den Mitarbeitern zu bringen, damit alle Prozessteilnehmer (intern und extern) über einheitliche Kenntnisse verfügten, bevor mit der Ideengenerierung begonnen werden konnte und sich alle Teilnehmer das erste Mal gemeinsam versammelten.

Die Schritte der Ideengenerierung und -konkretisierung wurden durch einen gemeinsamen Workshop mit allen beteiligten Personen umgesetzt. Auch konnte im Rahmen dieser Veranstaltung bereits eine erste, grobe Ideenbewertungen anhand der Kriterien: Machbarkeit, Marktfähigkeit und Wirtschaftlichkeit vorgenommen werden. Als Methoden für die Ideengenerierung eigneten sich die Trendportfoliotechnik und das 4 Stufenmodell (Hube 2012, S. 44-48). Durch den Einsatz dieser Methoden konnten alle Teilnehmer über das im Vorfeld gelegte Wissensniveau im Workshop andocken und in mehreren Kleingruppen neue Geschäftsideen entwickeln. Im Anschluss wurden diese anhand des Business Model Canvas (Osterwalder 2011, S. 18-48) konkretisiert und daraufhin im Plenum gegenseitig vorgestellt und diskutiert, ohne allerdings eine abschließende Bewertung vorzunehmen.

Diese erfolgte nach einer Pause von ca. einer Werkwoche, um ausreichend Zeit zur kritischen Reflektion zu geben. In der anschließenden Workshop-Nachbesprechung ging es dann darum, die konzipierten Geschäftsideen zu bewerten und eine oder mehrere von diesen für die Umsetzung auszuwählen. Für die Bewertung eignet sich neben der Berücksichtigung der Kriterien „Machbarkeit“, „Marktfähigkeit“ und „Wirtschaftlichkeit“ die Vereinbarkeit mit den Unternehmenszielen und -strategien, welche zu Beginn des Prozesses mittels des teilstrukturierten Interviews erhoben wurden. Direkt im Anschluss der Besprechung wurde die Umsetzung gestartet, indem Verantwortlichkeiten, Termine und erste Zwischenergebnisse definiert wurden.

**Abbildung 2.4** Impressionen aus dem Workshop



Die Evaluierung hat gezeigt, dass das entwickelte, theoretische Modell mit der abgeleiteten Vorgehensweise im praktischen Einsatz funktioniert. Durch das methodische Vorgehen wurden zahlreiche, qualitativ hochwertige Ideen generiert, die bislang überhaupt nicht in Betracht gezogen wurden. Die Ideen standen völlig außerhalb der bisherigen Überlegungen und so konnten durch die zügige Konkretisierung ausgewählter Geschäftsideen aussichtsreiche Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Für weitere Umsetzungen könnte ein erweiterter Methodenpool geprüft werden, insbesondere bei der branchenspezifischen Vorselektion relevanter Trends.

## Literatur

- Balmer, R., Inversini, S., Planta, A., Semmer, N. (2000): Innovation im Unternehmen: Leitfaden zur Selbstbewertung für KMU; vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich 2000; Seite 142
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) (2009): VR Branchen spezial: Sanitätsfachhandel; Deutscher Genossenschafts-Verlag eG 2012; Text und Redaktion: ifo Institut München
- Christensen, C., M. (2011): The Innovators Dilemma, Verlag Franz Ahlen GmbH, 2011
- Däinghaus, R. (2009): Der Frontmann, in Förster, Nikolaus (Hrsg.): Die kreativen Zerstörer der deutschen Wirtschaft, FinanzBuch Verlag GmbH, 2009, S. 21-32
- Geschka, H. (2007): Innovationsmanagement mittelständischer Unternehmen, Gemeinschaftstagung der Gesellschaft für Kreativität und der IHK-Innovationsberatung Hessen, Frankfurt, 08. September 2007, Dokumentation unter: <http://www.kreativ-sein.org/bl/innovationsmanagement.html>, letzter Zugriff am 28.01.2013
- Hube, G. (2012): Einsatz von Zukunftstechnologien, Vorlesungsskript, Hochschule Würzburg-Schweinfurt, 2012
- Hube, G. (2012): Beitrag zur Beschreibung und Analyse von Wissensarbeit, Jost-Jetter Verlag, 2005
- Meyer, J.-U. (2012): radikale innovation, das handbuch für marktrevolutionäre, Business Village Verlag GmbH, Göttingen, 2012
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation, Campus Verlag, 2011
- Raufer, H. (2009): Er kriegt sie alle ins Bett, in Förster, Nikolaus (Hrsg.): Die kreativen Zerstörer der deutschen Wirtschaft, FinanzBuch Verlag GmbH, 2009, S. 143-146
- Spilker, M. (2010): Innovationserfolg durch Unternehmenskultur, in: Gundlach, Carsten; Glanz, Axel; Gutsche, Jens (Hrsg.): Die frühe Innovationsphase; Symposion Publishing GmbH 2010; S. 40
- Statista (2011): Absatz von Digitalkameras durch CIPA-Unternehmen weltweit von 1999 bis 2011 (in Millionen Stück), [www.statista.de](http://www.statista.de), letzter Aufruf am 28.01.2013





<http://www.springer.com/978-3-658-01031-7>

Innovationsstrategien

Von Produkten und Dienstleistungen zu  
Geschäftsmodellinnovationen

Granig, P.; Hartlieb, E.; Lercher, H. (Hrsg.)

2014, XII, 245 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-01031-7