

Martin Kaschny, Matthias Nolden

## So innovativ ist der Mittelstand – fünf Praxisbeispiele

Innovationen sind die Basis für die Wettbewerbsfähigkeit. Die Geschwindigkeit, in der Unternehmen Neuerungen implementieren müssen, erhöht sich ständig. Viele der Produkte, die heute wie selbstverständlich eingesetzt werden, wie PCs, Tablets, Handys oder E-Mails, gab es vor wenigen Jahrzehnten noch nicht. Aber wie kommt man zu Innovationen? Und wie werden sie heute in mittelständischen Organisationen umgesetzt?



© IMG/PIXELO – pixelio.de

Innovationen haben für eine Volkswirtschaft vielfältige und weitreichende Bedeutung. So ist mit der besseren Wettbewerbsfähigkeit eines konkreten Unternehmens auch die Wettbewerbsfähigkeit des entsprechenden Landes eng verbunden. [1] Ein weiterer Grund für die hohe volkswirtschaftliche Bedeutung ist die damit zusammenhängende Schaffung und Sicherung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen. Deutschland, Österreich und die Schweiz, die als innovationsstarke Staaten gelten, besitzen zurzeit eine der niedrigsten Arbeitslosenquoten in Westeuropa. [2]

Zusätzliche Auswirkungen sind eine höhere Lebensqualität, z. B. durch Innovationen in der medizinischen Versorgung und die Weiterentwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft, beispielsweise durch die Einführung und Nutzung der sogenannten Social Media. Darüber hinaus sind Neuerungen oft die Grundlage für eine bessere Ertragskraft von Unternehmen und

schaffen damit die Basis für den Wohlstand einer Gesellschaft.

### → Betriebswirtschaftliche Bedeutung

Die Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) bei der Schaffung von Innovationen wird oftmals unterschätzt. Dies liegt daran, dass KMU im Vergleich zu Konzernen viel seltener in der Öffentlichkeit stehen. Eine der Stärken des Mittelstands ist die flache Hierarchie: kleine Teams, die direkte Einbindung der Mitarbeiter in die Produktentwicklung und ihr persönlicher Kontakt zu den Kunden. Daher sind KMU oft schneller und somit innovativer und erfolgreicher als viele Konzerne. [3] Andererseits ist der Mittelstand im Hinblick auf seine finanziellen Möglichkeiten eingeschränkter als große Konzerne. Daher stellen bei KMU mangelnde finanzielle Ressourcen eine der wichtigsten Barrieren mit Blick auf die Durchsetzung von Pro-

duktinnovationen dar. [4] Neuerungen bei KMU sind demzufolge mit Chancen und Risiken verbunden.

### → Prozesse und Voraussetzungen

Beim Innovationsmanagement handelt es sich um eine gesamtunternehmerische Aufgabe, die der Ausrichtung des

#### → Kurz gefasst:

- Unternehmen müssen sich stetig erneuern, um wettbewerbsfähig zu bleiben.
- KMU sind oft innovativer als Konzerne, müssen aber auch – relativ zur Größe des Unternehmens gesehen – größere Risiken eingehen.
- Das Innovationsmanagement ist Treiber für neue Produkte und neue Prozesse.

Unternehmens auf die systematische Identifizierung und Umsetzung neuer Produkte, Prozesse und Geschäfte dient. „Das Innovationsmanagement umfasst alle Planungs-, Entscheidungs-, Organisations- und Kontrollaufgaben im Hinblick auf die Generierung und die Umsetzung von neuen Ideen in marktfähige Leistungen.“ [5] Des Weiteren werden einige unterstützende Funktionen und Prozesse der Wertschöpfungskette, wie bspw. Personalmanagement, Organisation, Rechnungswesen und Finanzierung, einbezogen. [6] Durch die von der Unternehmensführung festgelegten Strategien und Ziele sowie die Berücksichtigung der Maßnahmen (innerhalb eines Innovationsprozesses) im gesamten Unternehmen dient das Innovationsmanagement als Treiber für neue Produkte und Prozesse.

Um Innovationen als strategischen Wettbewerbsfaktor zu nutzen, sind verschiedene Prozesse notwendig. Diese sind entsprechend zu gestalten, einzuführen und zu optimieren. Hierdurch soll sichergestellt werden, dass das Unternehmen in der Lage ist, wiederholbar neue und auch neuartige Kundenerwartungen zu erfüllen. Denkbar ist aber auch, dass – im Rahmen von Prozess- oder Geschäftsmodell-Innovationen – das eigene Unternehmen effizienter organisiert wird. Zu diesen Prozessen gehören u. a.:

- Ideenmanagement
- Finanzierung von Innovationen
- Marketing
- Markteinführung
- Schutzrechte und Patentmanagement.

Wichtig dabei ist, dass Rollen und Verantwortlichkeiten im Innovationsmanagement klar definiert sind sowie Organisationsstrukturen und Unternehmenskultur innovationsbegünstigend gestaltet und gelebt werden. Darüber hinaus müssen die notwendigen Innovationsressourcen (z. B. Personal und Finanzen) sowie die entsprechenden Fähigkeiten vorhanden sein. Ob dies der Fall ist, lässt sich durch ein Innovationsaudit umfassend ermitteln.

### → Herausforderungen für den Mittelstand

Bei all diesen Themen stehen KMUs aufgrund der finanziellen Möglichkeiten so-

wie der oft eingeschränkten personellen Ressourcen vor zukunftsentscheidenden Herausforderungen. Eigene Abteilungen für das Innovationsmanagement oder einen Beauftragten für das Ideenmanagement lassen sich hier selten finden. Oft sind dies Aufgaben, die durch die Geschäftsleitung getrieben und vom Geschäftsführer selbst durchgeführt werden. Gelingt es den betreffenden Verantwortlichen, systematisch an die Herausforderungen heranzugehen, können Innovationen auch in KMU erfolgsversprechend umgesetzt werden. So helfen bei der Einführung eines Innovationsmanagements immer wieder die gleichen Fragen:

- Wie wird der Innovationsprozess gestaltet?
- Wie werden neue Ideen generiert?
- Wie lassen sich diese Ideen mit den vorhandenen Ressourcen umsetzen?
- Wie lässt sich das eigene Geschäft durch Prozessinnovationen weiterentwickeln?
- Wie binde ich innovative Mitarbeiter an das Unternehmen?

Die Antworten lauten – unternehmensspezifisch – immer anders. Dies hängt stark vom Unternehmen, der betreffenden Branche und dem Umfeld ab. Interessant ist aber auch, wie andere Unternehmen diese Fragen beantworten. Auf diesem Wege können – im Sinne eines Benchmarkings – Anregungen eingeholt werden, wie die Fragen im eigenen Betrieb beantwortet und umgesetzt werden könnten.

Im Folgenden werden einige erfolgreiche mittelständische Unternehmen vorgestellt und es wird aufgezeigt, wie diese jeweils eine dieser Fragen für sich beantwortet haben.

### → Praxisfall: Innovationsmanagement bei der Modix GmbH

Die Modix GmbH mit Sitz in Koblenz führt vor, wie neue Produkte besonders schnell und kundenorientiert entwickelt werden können. Das Unternehmen ist marktführender Anbieter IT-basierter Marketing- und Sales-Lösungen für die Automobilwirtschaft. Die Firma bietet Autohändlern und -herstellern eine web-basierte Komplettlösung für die Fahrzeugvermarktung über alle digitalen Vertriebskanäle hinweg an und un-

terstützt diese bei der Steuerung und Optimierung ihrer digitalen Vermarktungsaktivitäten.

Bei der Generierung neuer Ideen und daraus abgeleiteter Innovationen folgt Modix einem Innovationsprozess, der maßgeblich von der frühzeitigen und fortlaufenden Einbindung der Kunden sowie der Aufdeckung von deren Bedürfnissen bestimmt wird. Dieser Prozess teilt sich in die Phasen Ideenentwicklung und Produktumsetzung. Schnittstelle für den Sprung von der Ideenentwicklung hin zum Prozess der Produktrealisierung bildet die Bewertung der neuen Idee hinsichtlich ihrer Chancen auf Marktakzeptanz und Monetarisierung. Die Idee wird durch Einholen von Feedback möglicher Interessenten so lange optimiert, bis sie eine Aussicht auf Erfolg verspricht.

Bei der Entwicklungstätigkeit bedient sich Modix agiler Methoden für Software- und Projekt-Management, wie z. B. Scrum. Agile Methoden basieren auf der Erkenntnis, dass die Entwicklung von Software-Lösungen sehr komplex und zu Beginn eines Projekts nicht immer komplett überschaubar ist. Der Entwicklungsprozess wird in einzelne Teilschritte zerlegt und die Anforderungen an das Projekt bzw. die Software in enger Abstimmung mit den potenziellen Kunden ständig angepasst und konkretisiert. Während des Projektverlaufs werden auch Preismodelle, Berechnungen verschiedener Kennzahlen, wie ROI, oder verschiedene Business Cases erstellt, weiter konkretisiert, laufend bewertet und angepasst. Die Projektteams sind klein und schlank und können sich schnell und flexibel an wechselnde Anforderungen anpassen.

Die Grundgedanken dieses Vorgehensmodells entstammen der sogenannten Lean-Start-up-Methode, die zum Ziel hat, möglichst schnell mit einer neuen Idee bzw. einem neuen Produkt marktreif zu sein – im Zweifel auch nur mit Teilfunktionalitäten. Aus dem im Markt erzielten Feedback der frühen Kunden soll die eigene Produktentwicklung überdacht und ggf. angepasst werden. Im Idealfall gelingt es Modix damit, den Innovationsprozess von der ersten Idee bis hin zu einem marktreifen Produkt in nur sechs Wochen erfolgreich zu durchlaufen. Das kann erfolgsentscheidend

sein, da sich die Risiken von hohen Fehl-investitionen minimieren lassen.

### → Praxisfall: Ideenmanagement bei der BARAL GmbH

Ein Beispiel für die Einbindung von Kunden bei der Produktenwicklung ist die BARAL GmbH, ein inhabergeführtes Unternehmen aus dem Sanitärbereich. 1964 gegründet, hat es seinen Hauptsitz in Gundelfingen und verfügt über eine große Sanitärausstellung in Denzlingen in der Nähe von Freiburg. Im Rahmen der jährlichen Überarbeitung der Unternehmensstrategie wurde die Idee geboren, das „Bad von morgen“ nicht von Designern oder Architekten entwerfen zu lassen, sondern die Kunden beim Entwurf einzubinden. In Form eines Wettbewerbs anlässlich des Firmenjubiläums konnten nicht nur Kunden der Baral GmbH, sondern auch Interessenten ihr Traumbad skizzieren und Vorschläge für das „Bad von morgen“ einreichen. Dabei war es egal, in welcher Form diese Vorschläge erfolgten, ob als Zeichnung, Kollage, Aquarell oder gar als komplette CAD-Planung. Einzige Voraussetzung war, dass der Vorschlag Bestandteile beinhalten musste, die es heute noch nicht in Bädern gibt.

Als Würdigung und Abtretung der Urheberschaft hat Baral ein Traumbad im Wert von 20.000 Euro ausgelobt, inklusive der kompletten Einrichtung des Badezimmers sowie aller erforderlichen Installateur- und Handwerksarbeiten. Da Baral die Kosten für den Preis als vergleichsweise kleiner Handwerksbetrieb schwer alleine aufbringen konnte, gewann das Unternehmen alle Partner, die an der Badausstattung beteiligt sind, als Sponsoren. Als Gegenleistung partizipieren diese an den Ideen, die von den Teilnehmern des Wettbewerbs eingereicht wurden.

### → Praxisfall: Open Innovation bei der SOLIT FINANCE GmbH

Die SOLIT FINANCE GmbH, mittelständischer Spezialanbieter für Beratungsdienstleistungen im Bankensektor und im Umfeld von bankspezifischen und damit verbundenen IT-Prozessen entwickelt kundenorientiert neue Produkte durch Einbindung von Kunden und Geschäftspartnern. Lange Zeit wurde mit

dem eigenen Portfolio überwiegend auf die Problemstellungen und Anfragen der Banken reagiert. Ziel des Unternehmens ist es aber, zukünftig im Markt auch wirklich aktiv zu agieren und einen Bedarf durch das eigene Portfolio zu generieren. Aufgrund der großen Projekterfahrung waren Ideen für eigene Software-Produkte, die für den Bankensektor von Interesse sind, schnell geboren. Das Problem war aber, dass SOLIT FINANCE nicht genügend eigene personelle Kapazitäten und finanzielle Mittel besaß, um eine eigene Software bis zur Marktreife zu entwickeln.

Aus diesem Grund entschied sich die Geschäftsleitung für einen Open-Innovation-Ansatz. In einer Kick-off-Veranstaltung wurden freiberufliche Berater und Partner aus dem Netzwerk von SOLIT FINANCE eingeladen, mit denen bereits auf Projektebene zusammengearbeitet wurde. In diesem Kreis wurden die vorliegenden Ideen diskutiert und verfeinert. Daraus entstanden wiederum Teams, die sich zu Projekten zur Umsetzung einer der Ideen zusammenschlossen. Da die Team-Mitglieder selbst in Projekten arbeiteten, berichteten sie auch bei ihren Kunden über diese Ideen, was zur Folge hatte, dass sie weitere Anregungen erhielten bzw. immer wieder neue Mitglieder zu diesen Teams hinzustießen, die bei der Umsetzung mitwirken wollten.

Die Wertschöpfung aus dem Open-Innovation-Ansatz liegt sowohl bei den Entwickler-Teams als auch bei SOLIT FINANCE selbst. Die Entwickler-Teams erhalten die Erlöse aus dem Verkauf der Software-Produkte, abzüglich ausgehandelter Vertriebsspannen. SOLIT FINANCE erhält das Alleinvertriebsrecht für die Produkte, da das Unternehmen die Ursprungsidee geliefert hat und die Kundenkontakte bereitstellte.

### → Praxisfall: Prozessmanagement bei der Wilhelm Bähren GmbH

Auch Prozessinnovationen können für Unternehmen erfolgsentscheidend sein, wie das Beispiel der Wilhelm Bähren GmbH zeigt, einer Druckerei mit 100 Mitarbeitern, die auf Sekundärpackmittel (z. B. Beipackzettel und Etiketten) für die Pharmaindustrie spezialisiert ist. Hauptanliegen der Geschäftsleitung ist

es, ständig die Qualität der Produkte zu erhöhen und – soweit dies möglich ist – auch die Kosten zu senken. Dies erscheint auf den ersten Blick widersprüchlich, wird aber bei Bähren Druck ständig praktiziert. Qualität zu erhöhen heißt im Pharmaumfeld, absolute Sicherheit zu gewährleisten. Dazu zählen neben den richtigen Informationen auf dem Beipackzettel auch, dass diese nicht mit Packmitteln von anderen Medikamenten vertauscht werden.

Im internationalen Umfeld ist es erforderlich, Informationen in verschiedenen Sprachen und für unterschiedliche Zielgruppen (Patienten, Ärzte und Apotheker) in der Medikamentenverpackung bereitzustellen. Diese werden normalerweise separat gedruckt und danach aufwändig und kamerakontrolliert konfektioniert. Bei Bähren Druck werden diese Informationen auf einem Bogen gedruckt und durch geschickte Konfiguration des Maschinenparks so gestanzt und geschnitten, dass am Ende des Produktionsprozesses ein Informationsheft mit allen Informationen entsteht, welches der Anwender an vorgesehenen Perforationen in die gewünschten Bestandteile „zerlegen“ kann. Das heißt zum Beispiel, dass ein englischsprachiger Patient nach Aufteilung des Informationshefts nur die in englischer Sprache verfassten Informationen in der Hand hält und die anderen Sprachvarianten beiseitelegen kann.

Die Qualitätssteigerung entsteht dadurch, dass bei der Konfektionierung der verschiedenen Sprachvarianten, die ursprünglich separat gedruckt wurden, keine Fehler bzw. Vertauschungen auftreten können. Die Kostenreduktion wird erreicht, weil alle Informationen in einem Arbeitsgang gedruckt werden (kürzere Durchlaufzeiten) und die aufwendige Konfektionierung und deren Kontrolle entfällt.

### → Praxisfall: Innovative Personalstrategie bei der AS Tech Industrie- und Spannhdraulik GmbH

Bei allen Erneuerungsbemühungen sind innovative Mitarbeiter am wichtigsten. Um diese zu rekrutieren und an das Unternehmen zu binden, bedarf es einer innovativen Personalstrategie, die die AS Tech Industrie- und Spannhy-

draulik GmbH bereits für sich definiert und umgesetzt hat. Das Unternehmen wurde 1997 in Geilenkirchen, im westlichen Nordrhein-Westfalen, gegründet und beschäftigt ca. 50 Mitarbeiter. Zwei Mitarbeiter werden in einer im Jahre 2009 gegründeten US-Tochter in Lake Zurich beschäftigt.

Im Jahre 2012 entwickelte AS Tech für ihr Unternehmen die Vision 2020 mit dem Namen „Lust auf eine spannende Zukunft“. Dabei hat der Ausdruck „spannende Zukunft“ bewusst eine doppelte Bedeutung, da sich das Unternehmen u. a. auch auf Spannvorrichtungen spezialisiert hat. In der Vision 2020 werden inhaltliche Themen beschrieben, wie z. B. die technische und kommerzielle Aufstellung und Unternehmensentwicklung in den nächsten Jahren. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des zunehmenden Fachkräftemangels wurde auch das Ziel formuliert, Top-Arbeitgeber in der Region zu werden. Dies ist durchaus eine Herausforderung, bedingt durch die Nähe zu Aachen, einem Standort, der für viele potenzielle Mitarbeiter attraktiver erscheint als die ländliche Gegend rund um Geilenkirchen, und den eigenen eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten.

Um neue Mitarbeiter zu rekrutieren, wurde ein enger Kontakt zur Hochschule Aachen aufgebaut. Hier wird mit Professoren und Dozenten zusammengearbeitet, die das Unternehmen bei der Erforschung unterschiedlichster Themen unterstützt. Zudem werden praxisorientierte Bachelor- und Master-Arbeiten betreut, die sich auf unternehmensrelevante Themen beziehen. Dadurch entsteht ein enger Kontakt zu Studenten und somit auch zu potenziellen Kandidaten für neu zu besetzende Stellen. Dies ist umso wichtiger, da AS Tech als relativ kleines und unbekanntes Unternehmen bei der Gewinnung von Mitarbeitern in starker Konkurrenz zu namhaften Maschinenbauern steht.

Dieser eher temporären Aufgabe der Mitarbeiterakquise stehen die stetigen Bemühungen gegenüber, die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Teilweise erscheinen die Ideen als selbstverständlich. Gleichwohl haben sie aber oft eine nicht zu unterschätzende Wirkung auf die Mitarbeiter. Jeden Tag stehen Kaffee, Wasser und Obst zur freien Ver-

fügung bereit. Zudem werden regelmäßig Veranstaltungen während oder nach der Arbeit durchgeführt. So wird im Sommer oft gemeinsam gegrillt oder im Winter eine Bowling-Bahn gemietet. Dies verursacht nur geringe Kosten, fördert aber die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und das „Wir-Gefühl“. Die Geschäftsleitung nimmt an diesen Veranstaltungen selbstverständlich teil. Aber auch ausgefallene Ideen werden umgesetzt. So ist ein Mitarbeiter ausgebildeter Wanderführer. Daraus entstand die Idee, gelegentlich am Wochenende geführte Wanderungen im Nationalpark anzubieten.

### → Fazit

Innovationen sind für den Mittelstand äußerst wichtig. Sie helfen, im zunehmenden internationalen Wettbewerb zu bestehen, Arbeitsplätze zu erhalten oder gar neue zu schaffen und ermöglichen die Geschäftsausweitung. Dabei können auch scheinbar triviale Neuerungen im Unternehmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit führen. Die ver-

meintlichen Nachteile gegenüber Konzernen (eingeschränkte personelle und finanzielle Ressourcen) können oft durch die Nähe zu Kunden und Mitarbeitern ausgeglichen werden. Es gibt viele Beispiele mittelständischer Unternehmen, die sich durch innovatives Vorgehen erfolgreich am Markt behaupten. Eines muss aber allen Organisationen klar sein: Innovativ wird man nicht ohne Aufwand.

### → Literatur

- [1] Vgl. Stubbe: Die Bedeutung von Innovationen in der Wirtschaft
- [2] Vgl. Eurostat: Harmonisierte Arbeitslosenquote nach Geschlecht
- [3] Vgl. Groh-Kontio: Mittelständler sind oft innovativer als große Konzerne
- [4] Vgl. Dömötör: Erfolgsfaktoren der Innovativität von kleinen und mittleren Unternehmen, 2011, S. 12
- [5] Vgl. Vahs/Brem: Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 2013, S. 28
- [6] Vgl. Vahs/Brem: Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 2013, S. 27.

### → Die Autoren



*Prof. Dr. Martin Kaschny geboren 1964, ist seit 2002 Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Mittelstandsmanagement und Unternehmertum an der Hochschule Koblenz. Er studierte an den Universitäten Bamberg, Montréal (Kanada) und Köln Betriebswirtschaftslehre mit den Vertiefungsfächern Industriebetriebslehre, Handel und Absatz sowie Wirtschafts- und Sozialpsychologie. Nach seinem Abschluss als Diplom-Kaufmann begann er sein Promotionsstudium an der Universität zu Köln am Lehrstuhl von Prof. Dr. Dr. h.c. Günter Beuermann. Von 1999 bis 2002 war er Unternehmensberater bei der Handwerkskammer Düsseldorf.*

✉ [kaschny@wissensmanagement.net](mailto:kaschny@wissensmanagement.net)



*Matthias Nolden, Jahrgang 1964, war nach seinem Studium zum Diplom-Informatiker an der RWTH Aachen über 15 Jahre in Führungspositionen bei einem international ausgerichteten Konzern tätig. Dabei hat er u. a. mehrere Kompetenz-Center zur Markteinführung und Vermarktung innovativer Lösungen aufgebaut. Seit 2007 ist er selbstständiger Unternehmensberater, u. a. mit den Schwerpunkten Strategie-Implementierung, Vertriebsprozesse und Innovationsmanagement. Nolden ist Autor von Fachartikeln zu diversen Innovationsthemen.*

✉ [nolden@wissensmanagement.net](mailto:nolden@wissensmanagement.net)