

Impulse für das Innovationsmanagement

Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement von kleinen und mittleren Unternehmen

Wesentliche Voraussetzungen für den zukünftigen Unternehmenserfolg sind die Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte und Dienstleistungen. Dafür ist die Fähigkeit von Unternehmen, Innovationsprojekte erfolgreich zu realisieren, ausschlaggebend. Die ansteigende Wettbewerbsintensität und die raschen Änderungen von Technologien und Kundenbedürfnissen erhöhen den Druck auf alle Unternehmen, immer effektiver und effizienter zu innovieren. Der Erfolg eines Innovationsprojektes ist allerdings nicht einzig und allein von Ihren Managementfähigkeiten abhängig, sondern auch von vielen nicht steuerbaren, äußeren Einflüssen. So können Investitionen z. B. durch eine neue Gesetzeslage weniger rentabel werden oder unerwartet schlechte Konjunkturentwicklungen eine ansonsten stabile Produktnachfrage schnell sinken lassen. Wir stellen im Folgenden aber die gestaltbaren Faktoren dar, die den Erfolg Ihrer Innovationsprojekte positiv beeinflussen können.



Was verstehen wir unter einem „Innovationserfolg“?

Um Erfolgsfaktoren für Innovationsprozesse beschreiben zu können, muss man festlegen, was man unter Innovationserfolg versteht. Grundsätzlich kann der Erfolg einer Innovation auf Grundlage verschiedener Kriterien erfasst werden. So können die technischen Effekte von Innovationen sowohl direkt als auch indirekt festgestellt werden. Die indirekten Auswirkungen sind jedoch fast immer schwieriger zu messen. Im Falle des Scheiterns der technischen Entwicklung kann der erzielte Lernerfolg und die gewonnene Erfahrung z. B. als Teilerfolg

angesehen werden. Als Unternehmer sind Sie aber an dem direkten technischen Erfolg und an den direkten positiven ökonomischen Effekten interessiert, d. h. an dem Absatz und dem Absatzwachstum des neuen Produktes, den Deckungsbeiträgen und den zusätzlich entstehenden Gewinnen. Ein häufig angeführter indirekter, nicht unmittelbar bei Ihnen auftretender ökonomischer Erfolg besteht dagegen z. B. in der Wirkung Ihrer Innovationen und Markterfolge auf Wettbewerber, die dadurch Marktanteile verlieren. Wir empfehlen Ihnen, die Kriterien zur Messung des Erfolgs Ihrer eigenen Innovationsprojekte aus Ihrer Unternehmensstrategie abzuleiten.

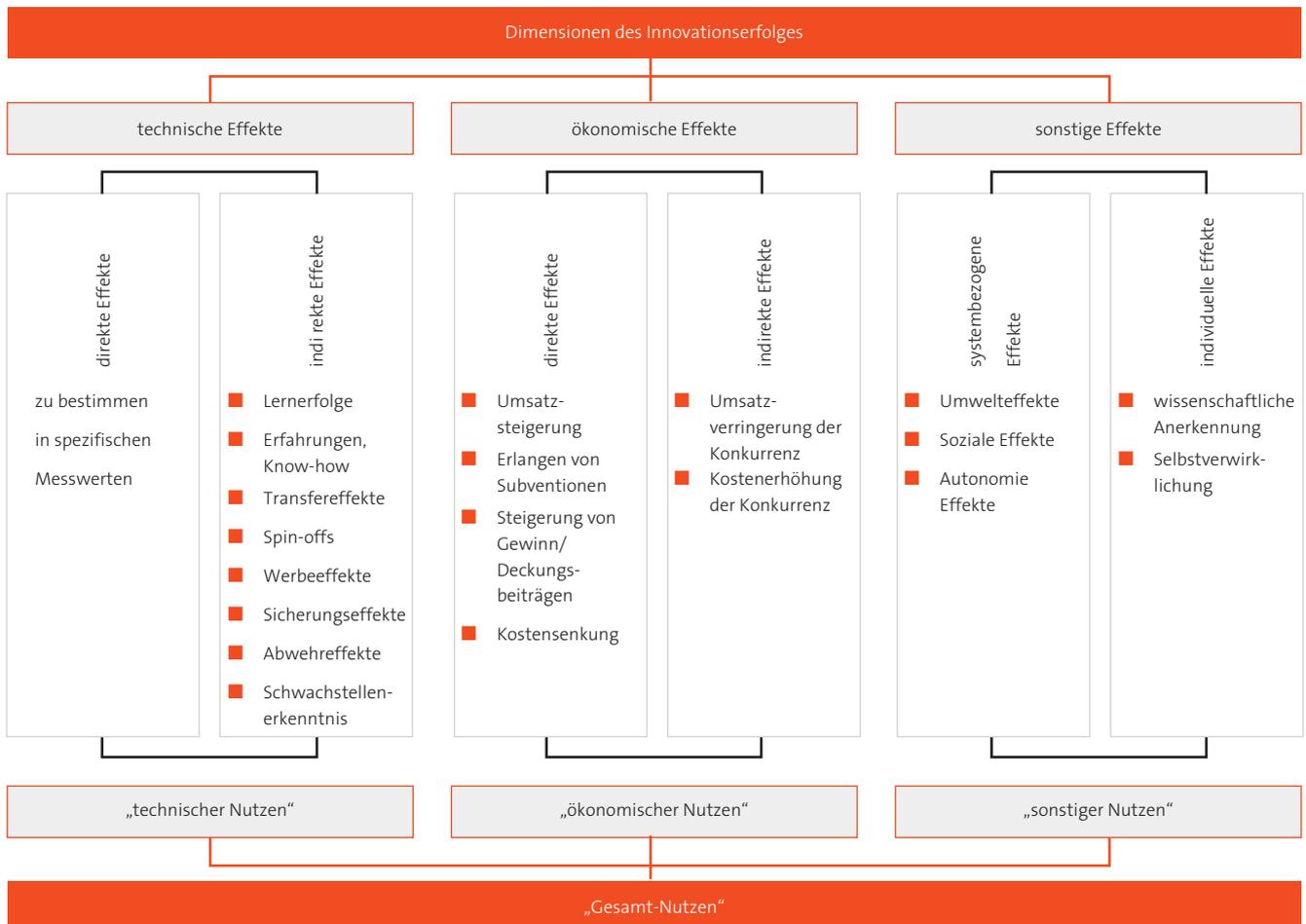


Abbildung 1: Dimensionen des Innovationserfolges, Quelle: Hauschildt / Salomo (2007, S. 532)

Mit Prozessinnovationen erzielen Sie im Unterschied zu Produktinnovationen Rationalisierungsgewinne und messbare Kostensenkungen. Rationalisierungsgewinne spiegeln sich z. B. in geringeren Ausschussmengen, kürzeren Durchlaufzeiten, einer geringeren Umweltbelastung und einer höheren Produktionssicherheit oder -flexibilität wider. Sie führen zu einem Anstieg der Produktivität Ihres Unternehmens. Abbildung 1 zeigt Ihnen eine Übersicht der unterschiedlichen Erfolgebenen.

Die „Sieben Erfolgsfaktoren“

Für die Gestaltung von Innovationsprozessen lassen sich nach unserer Erfahrung und den Ergebnissen verschiedener Erhebungen sieben zentrale Faktoren identifizieren, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Sie werden in Abbildung 2 visualisiert.



Abbildung 2: Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement

Quelle: eigene Darstellung

Erfolgsfaktor 1:

Klar definierte und kommunizierte Innovationsstrategie

Eine Innovationsstrategie beschreibt allgemein gesprochen die Summe der strategischen Entscheidungen, die ein Unternehmen in Bezug auf die Innovationsaktivitäten getroffen hat. Mit der Formulierung der Innovationsstrategie werden die zu erreichenden Unternehmensziele und die Vorstellungen kommuniziert, wie diese Ziele erreicht werden können. Das heißt z. B. aus welchen alten und/oder neuen Geschäftsfeldern der Umsatz und das Umsatzwachstum generiert werden sollen, mit welchen neuen Produkten und/oder neuen Technologien, zu welchen Zeitpunkten etc. Dabei werden neben den Innovationszielen auch der Innovationsgrad und der Zeitpunkt des Markteintritts konkretisiert. Detaillierte Erläuterungen zu den verschiedenen Arten von Innovationsstrategien finden Sie im Faktenblatt „Betriebliche Innovationsstrategien“ (1/2012). Unternehmen mit einer klaren Innovationsstrategie verfügen über spezielle, an der Innovationsstrategie ausgerichtete Innovationsbudgets. Ein sehr wichtiger Aspekt neben der klaren Definition der Strategie ist, sie als Leitbild durch die gesamte Organisation allen Mitarbeitern bekanntzumachen und für deren Akzeptanz zu werben. Denn nur dann ist eine motivierte Umsetzung gewährleistet.

Erfolgsfaktor 2:

Klare Organisation und Rollenverteilung

Unternehmen mit einer hohen Innovationsfähigkeit weisen eine klare organisatorische Verantwortlichkeit für das Thema Innovation auf. Bei Produktinnovationen ist die offene Kommunikation zwischen den Bereichen Marketing & Vertrieb, Forschung & Entwicklung sowie den Verantwortlichen in der Produktion besonders wichtig. Hilfreich ist eine klare Definition des Innovationsprozesses. Eine Hilfestellung zur Etablierung eines Innovationsprozesses in Ihrem Unternehmen finden Sie im Faktenblatt „Ideen in neue Produkte umsetzen“ (8/2009). Der Innovationsprozess ermöglicht Ihnen ein systematisches Vorgehen und Controlling Ihrer Innovationsaktivitäten. Denn in einem solchen Prozess wird bereits zu Beginn eines Innovationsprojektes festgelegt, wer für welche Aufga-

ben verantwortlich ist und welche Kriterien entscheiden, ob das Projekt fortgesetzt oder abgebrochen wird.

Erfolgsfaktor 3:

Gut organisiertes Ressourcenmanagement/Controlling

Das Ressourcenmanagement hängt eng mit der Innovationsstrategie zusammen und bildet quasi die konkrete Umsetzung der vorgegebenen Strategierichtung. Für eine erfolgreiche Umsetzung der Innovationspläne ist es notwendig, über alle Phasen der Innovationsprojekte hinweg einen Überblick über den aktuellen Stand zu haben und zu wissen, ob die Zwischenziele und Meilensteine erreicht wurden und welche Probleme zu lösen sind. So ist gewährleistet, dass die knappen Ressourcen den wirklich erfolgversprechenden Projekten zukommen. Denn ein wesentlicher Grund für das Scheitern von Innovationsvorhaben liegt oft darin, dass zu viele Projekte gleichzeitig betrieben werden, aber keines konsequent fortgeführt wird. Häufig wird versäumt, klare Prioritäten zu setzen und Mitarbeiter entsprechend einzusetzen. Weitere Hinweise zur gezielten Steuerung von Innovationsprojekten mit einem angemessenen Controlling finden Sie im Faktenblatt „Innovations-Controlling“ (9/2010).

Erfolgsfaktor 4:

Koordinierte Markt- und Kundenorientierung

Damit Ihre Innovation erfolgreich werden kann, muss sie einen zusätzlichen Nutzen für Ihre Kunden haben. Daher empfiehlt es sich, schon zu Beginn die potenziellen Nutzer bzw. Ihre Kunden in die Planungen einzubinden und die Kundenbedürfnisse detailliert zu ermitteln, z. B. durch systematische Kundenbefragungen oder Instrumente der offenen Innovationsprozesse (Open Innovation). Einen Einblick in den Bereich Open Innovation bietet Ihnen das Faktenblatt „Open Innovation – Kundenwissen für neue Projekte nutzen“ (1/2010).

Entscheidend ist aber auch der Zeitpunkt des Markteintritts. Denn die Einführung einer Innovation kann zu einem bestimmten Zeitpunkt misslingen, jedoch zu einem anderen Zeitpunkt oder in einer anderen Region durchaus sehr erfolgreich sein. Ein Beispiel hierfür ist die Mikrowelle. Ende der 1940er Jahre scheiterte die Markteinführung des damals sehr großen und teuren Gerätes namens „Radarrange“. Erst in den 1960er Jahren, nicht mehr als neueste Errungenschaft der Radartechnologie vermarktet, sondern als kleiner praktischer Küchenhelfer, wurde die Mikrowelle erfolgreich. Auch die zunehmende Zahl an privaten Single-Haushalten, die in früheren Zeiten nicht üblich waren, trug dazu bei. In den USA, Deutschland oder Großbritannien hat die Mikrowelle nach wie vor einen großen Erfolg, während sie in Italien oder Frankreich mit Akzeptanzproblemen zu kämpfen hat. Ein Erfolg oder Misserfolg hängt demnach nicht nur von der Zeit, sondern auch vom kulturellen Umfeld ab.

Erfolgsfaktor 5:

Risikobereitschaft

Forschung und Entwicklung sind stets mit Risiko behaftet. Der Grad des Risikos hängt u. a. vom Neuheitsgrad der Innovation ab. So birgt ein vollkommen neues Produkt ein größeres Risiko als die Weiterentwicklung eines bereits existierenden, für den Kunden bekannten Erzeugnisses. Klar ist jedoch, dass ein sinnvolles Eingehen von Risiken erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet. Wichtig ist daher, die Mitarbeiter aktiv aufzufordern, Neues und Ungewöhnliches zu wagen und dies auch seitens der Führungskräfte vorzuleben. Zwar werden einige Dinge weniger planbar, jedoch wird so ein fruchtbarer Boden für innovatives Verhalten geschaffen.

Erfolgsfaktor 6:

Innovationskultur im Unternehmen

Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur weist die Attribute „Zielstrebigkeit“, „Unbeirrbarkeit“ und „Fehler-

toleranz“ auf. Anregungen von Kunden und Mitarbeitern sind die wichtigsten Quellen für erfolgreiche Innovationen. Leider werden sie aber zu oft als ungerechtfertigte Kritik oder „Bedrohung des Gewohnten“ verstanden. Innovative Unternehmen wissen dagegen solche Vorschläge zu schätzen und nehmen sie als Chance wahr. Zum Teil werden sie sogar mit monetären Prämien oder offener Anerkennung durch Führungskräfte versehen. Auch das Teamklima innerhalb von Arbeitsgruppen hat einen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens, da es auf das innovative Verhalten Einzelner direkt einwirkt. Der Führungsstil ist ein wichtiger Aspekt in der Prägung des Innovationsklimas. Denn innovatives Verhalten ist meist mit hoher Unsicherheit verbunden und bedarf daher einer starken Risikobereitschaft der Mitarbeiter. Sie zu fördern ist eine wesentliche Aufgabe der Führungskräfte. Gute Führungskräfte geben den Mitarbeitern die nötigen Freiräume, gehen positiv mit gescheiterten Projekten um und legen die Unternehmenswerte fest. Der entschiedene Wille des Managements zur Innovation ist unabdingbar, um Kreativität und Veränderungsbereitschaft im Unternehmen strukturell zu verankern. Hinweise für eine gelungene Fehlerkultur finden Sie übrigens im Faktenblatt „Fehlerkultur im Innovationsprozess“ (6/2010).

Erfolgsfaktor 7:

Gelebte Ziel- und Erfolgsorientierung

Damit Mitarbeiter kontinuierlich auch gegen Widerstände für ihre Ideen eintreten, bedarf es einer hohen intrinsischen und extrinsischen Motivation. Hilfreich sind ausdrücklich gesetzte Ziele, die erreicht werden sollen. Entgegen der allgemeinen Erwartung erhöht das Setzen von Kreativzielen die Leistung der Mitarbeitenden. Demnach bedarf es eines Mittelweges, der es erlaubt, Erwartungsdruck auszuüben, gleichzeitig zu motivieren und Fehlertoleranz zu zeigen. Damit wird den Mitarbeitern das Gefühl gegeben, dass ihre Ideen erwünscht sind und gefördert werden, sie aber im Falle eines Scheiterns keine Angst vor negativen beruflichen oder sozialen Folgen haben müssen.

Fazit

Innovationsprojekte können scheitern, ohne dass man etwas hätte besser machen können. Wie beim Beispiel der Mikrowelle sind manchmal äußere Umstände von größerer Bedeutung als beeinflussbare Faktoren. Sich dessen bewusst zu sein ist jedoch der erste Schritt dahin, diese Faktoren miteinzubeziehungen, zu bewerten und die Planung von Projekten auch nach solchen Aspekten auszurichten. Dennoch existieren ebenso Erfolgsfaktoren, die eine Möglichkeit darstellen, aktiv Einfluss auf den Erfolg von Innovationsprojekten zu nehmen. Zu beachten ist, dass die vorgestellten Faktoren voneinander abhängig sind und sich gegenseitig beeinflussen. Stimmt das Unternehmensklima nicht, werden kaum hochmotivierte Mitarbeiter ihre Ideen einbringen und sich risikofreudig verhalten. Mit dem Wissen über Schwachstellen, Erfolgsfaktoren und deren Zusammenhänge sowie der Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen ist es möglich, die besten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Innovationsmanagement zu schaffen und somit den zukünftigen Unternehmenserfolg sicherzustellen.

Checkliste Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement

Schlüsselfaktoren		Eigene Position mit X markieren		
1.	Antrieb: Verfügen Sie über einen Innovationstreiber auf höchster Führungsebene?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		ja	teilweise	nein
2.	Antrieb: Verfügt Ihr Unternehmen über ein klares kommuniziertes Zielsystem bzw. eine klare Innovationsstrategie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		ja	teilweise	nein
3.	Unternehmenskultur: Denken Sie und Ihre Kollegen unternehmerisch, bringen Ideen ein und haben keine allzu große Scheu vor Risiken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		ja	teilweise	nein
4.	Chancen-Risiken-Analyse: Bewerten Sie Ideen objektiv nach klaren Verfahren und nach fixen Kriterien?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		ja	teilweise	nein
5.	Prozess: Sind Ihre Innovationsprojekte in einen Stage-Gate-Prozess mit überprüfbaren Teilzielen eingebettet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		ja	teilweise	nein
6.	Prozessorganisation: Setzen Sie interdisziplinäre Entwicklungsteams ein? (z. B. Marketing- und F&E-Abteilung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		ja	teilweise	nein
7.	Interne Organisation und Kultur: Schaffen Sie durch Beteiligung und Information der Mitarbeiter intern eine breite Basis für Innovationen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		ja	teilweise	nein
8.	Kunden: Werden die Kunden von Anfang an in den Innovationsprozess miteinbezogen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		ja	teilweise	nein
9.	Organisation: Werden bei Ihnen Tagesgeschäft und die Aufgabe der Innovation organisatorisch getrennt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		ja	teilweise	nein
10.	Strategie: Denken Sie nicht nur über aktuelle Kundenanforderungen nach, sondern auch darüber, welche Projekte für den Erfolg Ihres Unternehmens in fünf Jahren wichtig sein könnten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		ja	teilweise	nein
Handlungsbedarf		gering		hoch

Literaturempfehlungen

Reinholf Bauer

Gescheiterte Innovationen –
Fehlschläge und technologischer
Wandel. Campus Verlag, Frankfurt 2006

Clayton M. Christensen, Kurt Matzler, Stephan Friedrich von den Eichen

The Innovator's Dilemma –
Warum etablierte Unternehmen
den Wettbewerb um bahnbrechende
Innovationen verlieren. Vahlen Verlag,
München 1997

Jürgen Hauschildt und Sören Salomo

Innovationsmanagement.
Vahlen Verlag, 4. Auflg. 2007

Julian Raabe

Erfolgsfaktoren für Innovation in
Unternehmen: Eine explorative und
empirische Analyse. Gabler Verlag,
Wiesbaden 2012

Alfred Spielkamp, Christian Rammer

Balanceakt Innovation –
Erfolgsfaktoren im Innovations-
management kleiner und mittlerer
Unternehmen. ZEW, Mannheim 2006

Thomas Stern, Helmut Jaberg

Erfolgreiches Innovationsmanage-
ment – Erfolgsfaktoren, Grundmuster,
Fallbeispiele. Gabler Verlag, 4. Auflage
Wiesbaden 2010

RKW Faktenblätter

Dr. Gorynia-Pfeffer, N. (1 / 2009)

Kooperationen in Forschung und
Entwicklung

Lohmann, C. (7 / 2009)

Innovation

Lohmann, C. (8 / 2009)

Ideen in neue Produkte umsetzen

Blaeser-Benfer, A. und Kirschenbauer, A. (2 / 2009)

Ideen finden – Ideen generieren

Blaeser-Benfer, A. und

Kirschenbauer, A. (3 / 2009)

Ideen bewerten

Lohmann, C. (3 / 2010)

Forschung und Entwicklung

Lohmann, C. (4 / 2010)

Testen und Prüfen

Lohmann, C. (5 / 2010)

Machbarkeitsstudie

Lohmann, C. (2 / 2010)

Markteinführung neuer Produkte

Blaeser-Benfer, A. (6 / 2010)

Fehlerkultur im Innovationsprozess

Blaeser-Benfer, A. und

Dr. Gorynia-Pfeffer, N. (7 / 2010)

Erfolg durch Innovation – Fallstudie
ROTOGEN® 1000

Lohmann, C. (9 / 2010)

Innovations-Controlling

Lohmann, C. und Depner, H. (1 / 2010)

Open Innovation – Kundenwissen für
neue Produkte nutzen

Trillig, E. (1 / 2012)

Betriebliche Innovationsstrategien

Trillig, E. und Blaeser-Benfer, A.

(1 / 2013)

Erfolgsfaktoren im Innovations-
management von kleinen und mittleren
Unternehmen

Sonntag, A. (2 / 2013)

Serviceinnovationen im Handwerk

Impressum

Herausgeber:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.

Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autoren: Elisabeth Trillig, Dr. Andreas Blaeser-Benfer

Redaktion: Bruno Pusch

Layout: Claudia Weinhold

Verantwortlich: Dr. Bernd Drapp

Bildquelle: Marc Dietrich - Fotolia

Juni 2013

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages