



Börge Kummert, Hans Lercher

Strategisches Innovationsmanagement für KMU

Ergebnisse des Forschungsprojekts STRATIM

Im Forschungsprojekt STRATIM wurde ein auf die Bedürfnisse von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) abgestimmter Ansatz für Strategisches Innovationsmanagement entwickelt. Durch eine passende Zusammenstellung von klassischen Instrumenten des strategischen Managements und neuen Innovationsmethoden wird ein Strategieentwicklungsprozess bis hin zur Generierung neuer, strategisch relevanter Produkte und Dienstleistungen strukturiert.

Die ersten Praxiserfahrungen zeigen, dass sich strategisches Innovationsmanagement trotz der beschränkten Ressourcen von KMU erfolgreich betreiben lässt. Der in STRATIM entwickelte methodische Leitfaden wird von den Unternehmen als sehr zielorientiert, pragmatisch, effizient und innovationsfördernd empfunden.

1. Ausgangssituation und Zielsetzung

Im Frühjahr 2006 fand im neuen Gebäude der Fachhochschule *CAMPUS 02* (www.campus02.at) in Graz der Startworkshop zum aktuellen Forschungsprojekt „STRATIM – Strategisches Innovationsmanagement“ – initiiert durch den damals jungen Studiengang Innovationsmanagement und der Innovationsberatungsfirma IMG Innovation-Management-Group GmbH (www.innovationsmanagement.at) – mit 15 Praktikern aus verschiedensten österreichischen KMU statt.

Dem Forschungsprojekt lagen die folgenden Hypothesen zu Grunde:

- Zeitmangel, Überlastung der Schlüsselpersonen im Tagesgeschäft sowie oftmals fehlendes Know-how halten KMU davon ab, Innovationsmanagement professionell und strategisch orientiert zu betreiben.

- Wird innoviert, so steht meistens die reine Produkt(-weiter)entwicklung im Fokus. Innovationschancen im Bereich der produktbegleitenden Dienstleistungen (Planung, Wartung, Reparatur, Weiterverarbeitung, ...) oder der Geschäftsmodelle (Vorwärts-/Rückwärtsintegration, Vertrieb, Produktion, Pricing, Kundenkommunikation,...) werden in KMU kaum systematisch identifiziert.

- Spezifische Methoden und Tools für derartige Dienstleistungsinnovationen und innovative Unternehmensentwicklungen sind nicht bekannt und werden nicht verwendet.

Aufgrund der genannten Hypothesen wurden die folgenden Zielsetzungen an das Forschungsprojekt gestellt:

- 1. Design eines auf die Bedürfnisse österreichischer KMU angepassten Vorgehens für das systematische

Aufspüren von strategischen Innovationschancen.

- 2. Finden eines praxismgerechten Ansatzes, der ohne großen Schulungsaufwand anzuwenden ist und mit angemessenem Zeitbedarf die notwendigen Innovationschancen generiert.
- 3. Adaptieren und Vernetzen von neuen systematischen Innovationswerkzeugen aus dem Bereich TRIZ und klassischen Instrumenten des strategischen Managements zur methodischen Unterstützung.
- 4. Entwickeln einer KMU-gerechten Vorgehensweise zur Steigerung strategischer Innovationskompetenz

2. Projektkonstellation und Vorgehensweise

Um die gesteckten Ziele zu erreichen, wurde in der Entwicklungsphase

zunächst ein geeigneter Methodenmix unter Einbindung eines weltweit führenden, englischen Expertenteams aus dem Bereich Systematisches Innovieren erarbeitet und anschließend mit fünf KMU unter „Laborbedingungen“ getestet und weiterentwickelt.

Aus diesen Erkenntnissen wurde ein idealtypischer Vorgehensprozess abgeleitet. In der anschließenden Pilotprojektphase wurde das Gesamtkonzept unter realen Bedingungen mit fünf Projektpartnern in den jeweiligen Firmen angewendet und auf diese Weise einem harten Praxistest unterzogen. Zum Abschluss wurden die Erfahrungen gesammelt und ausgewertet. Die Ergebnisse der Pilotprojektphase sind wiederum in die endgültige Methodik eingeflossen.

Parallel zur Umsetzungs- und Abschlussphase wurde eine empirische Begleitevaluierung durchgeführt mit dem Ziel den Einsatz von TRIZ-Tools in österreichischen Unternehmen zu analysieren. Als Untersuchungsmethode wurde die schriftliche postalische Befragung mittels standardisierter Erhebungsbogen gewählt sowie ergänzende Experteninterviews.

3. STRATIM Vorgehensmodell

Das Vorgehensmodell zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass mit relativ geringem Aufwand (ca. 5 Teamtage, je nach Rahmenbedingungen des Unternehmens) ein gesamter Innovationsstrategieentwicklungsprozess durchlaufen werden kann, von der systematischen Analyse des Unternehmens, der Kun-

den und des aktuellen Geschäftsmodells, der Generierung einer sehr großen Anzahl an strategisch relevanten Innovationschancen bis zur strukturierter Bewertung dieser Chancen und operativen Umsetzungsplanung aussichtsreicher Ideen.

Im Wesentlichen gliedert sich der entstandene Vorgehensvorschlag in 3 Arbeitsschwerpunkte

■ 1. Die strategisch optimalen Innovationssuchfelder finden: Hierbei hat sich die klassische SWOT-Analyse (Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken) als ein geeignetes und rasch anwendbares Instrument herausgestellt.

Die Aufgabe dieser Analyse am Anfang des Innovationsprozesses ist es, das Entscheidungsfeld des strategischen Planers einzuengen, indem beispielsweise anschaulich gemacht wird, wo die Chancen vielleicht die Ressourcen des Unternehmens überschreiten oder mit dem Ressourcenprofil nicht vereinbar sind.¹ Sie dient gleichzeitig zur Bewusstseinsbildung und Abklären des Status-Quo.

■ 2. Generierung der Innovationspotenziale.

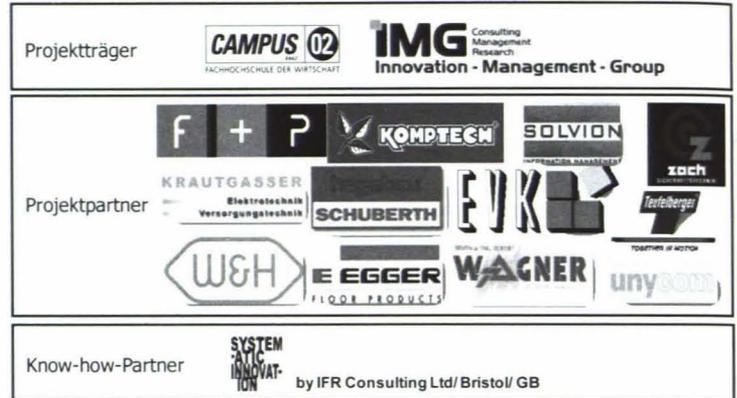


ABB. 1: STRATIM – PROJEKTKONSTELLATION

Zur ersten Identifikation von Innovationsideen aber auch zum besseren Verstehen des „Business“ hat sich das 9-Fenster-Tool² (9-View-Screen) als geeignetes Instrument herausgestellt. Bei diesem Instrument wird das Produkt bzw. die Dienstleistung in die zwei Hauptdimensionen „System“ und „Zeit“ zerlegt. Die Dimension „System“ beschreibt das Produkt/die Dienstleistung an sich. Weiters wird in dieser Dimension das Subsystem („Mikro = zoom in“) und das Supersystem („Makro = zoom out“) unterschieden. Das Subsystem beschreibt die Zusammensetzung bzw. die Komponenten des Produkts/der Dienstleistung. Das Supersystem hingegen beschreibt die Umgebung, in der das Produkt/die Dienstleistung eingebettet ist. Betrachtet man beispielsweise einen Kugelschreiber als System, so wäre das Subsystem: Mine, Feder, Hülle, etc. Das Supersystem könnte in diesem Fall der Benutzer, das Meeting, der Schreibtisch, das Papier, etc. sein:



ABB. 2: STRATEGISCHER INNOVATIONSPROZESS NACH STRATIM

¹ Vgl. Meffert, 1998, S. 65ff.

² Vgl. Mann, 2002, S 63ff.

In der zweiten Dimension „Zeit“ wird die Analyseebene „Gegenwart“ noch erweitert durch die Betrachtung der „Vergangenheit“ (was passiert vor dem Kauf bzw. Benutzens des Produktes bzw. der Dienstleistung) und der „Zukunft“ (was passiert nach dem Kauf bzw. Benutzen).

So ergibt sich – wie in Abbildung 3 ersichtlich – in Summe eine 9-Fensterdarstellung. Entgegen dem häufig verbreitetem Vorgehen, sich nur mit dem Subsystem in der Gegenwart auseinander zu setzen, bietet das 9-Fenster-Tool in Summe acht Bereiche, in denen man sich die Frage stellen kann: Findet man unbefriedigte Kundenbedürfnisse, Kompromisse mit denen der Kunde leben muss oder sonstige Ideen, aus denen sich zukünftige Innovationen bei meinem Produkt, meiner Dienstleistung oder bisherigen Geschäftspraxis machen lassen?

Dieses Tool eignet sich sehr gut, um zunächst Verständnis über das „Umfeld“ der Produkte und Dienstleistun-

angewendet, so ist die quantitative und qualitative „Ausbeute“ an Innovationsideen um ein Vielfaches den klassischen Kreativitätswerkzeugen überlegen.

Zur weiteren Identifikation von Innovationschancen, insbesondere hinsichtlich Geschäftsfelderweiterung, eignet sich die Verwendung der sogenannten Business-Trends (ebenfalls ein Ergebnis der neueren TRIZ-Forschung).

Analog zu den technischen Evolutionstrends besagen die Business-Trends, dass sich Produkte, Dienstleistungen und Firmen nicht nach Zufälligkeiten entwickeln, sondern nach bestimmten Mustern – eben sogenannten Trends. Es gibt bisher 25 erkannte Trends im Bereich Business.³ Der nachfolgend dargestellte Trend beschäftigt sich mit der Entwicklung von Kundenansprüchen

- 1. Der Trend startet links mit „Ware“ was bedeutet, das bei Firmen, die sich in diesem Entwicklungsstadium befinden, der Kunde nicht nach dem

reiche Firmen haben als nächsten „Evolutionsschritt“ ihr Produkt zu einer Marke ausgebaut, welches der Kunde bewusst nachfragt. Das beste Beispiel hierfür ist sicher die Firma Neuburger – „Sagen Sie niemals Leberkäse zu ihm“.

- 3. Firmen, die ein erfolgreich nachgefragtes Produkt am Markt positioniert haben, bauen im Laufe der Zeit auch Dienstleistungen darauf auf, da sie damit neue Kundenbedürfnisse befriedigen können.
- 4. Der nächste Evolutionsschritt ist die Positionierung als „Know-How“-Träger. Die Kunden kommen zu dieser Firma, weil sie selber nicht mehr die Kompetenz haben um ein bestimmtes Problem zu lösen. Der Unterschied zum Dienstleister-Stadium ist der, dass bei diesem der Kunde Problemeigner und Problemlöser in einem ist. Er lagert nur einfach die Abwicklung aus. Beim Know-How-Träger ist der Kunde Problemeigner und der Know-How-Träger ist der Problemlöser.

- 5. Letzter Evolutionsschritt ist die Transformation des Firmen-Know-Hows in Branchen mit ähnlichen Problemen oder die Nutzung der Positionierung für neue Dienstleistungen und Produkte.

Mit Hilfe der Analyse und Diskussion dieser 25 Trends lässt sich einerseits der aktuelle Status der Firma sowie noch vorhandenes Entwicklungspotenzial darstellen, die Trends unterstützen aber auch außerordentlich die Ideengenerierung im

Team, da sie zu neuen Denkmustern führen.

- 6. Bewertung und Schritte zur Realisierung

Der letzte Schritt ist ein leistungsstarkes Bewertungsverfahren von Innovationschancen sowie eine klare, leicht verständliche Checkliste zur Konkretisierung der Ideen. Danach folgt mit zeitlichem Abstand (die Zeit wird für

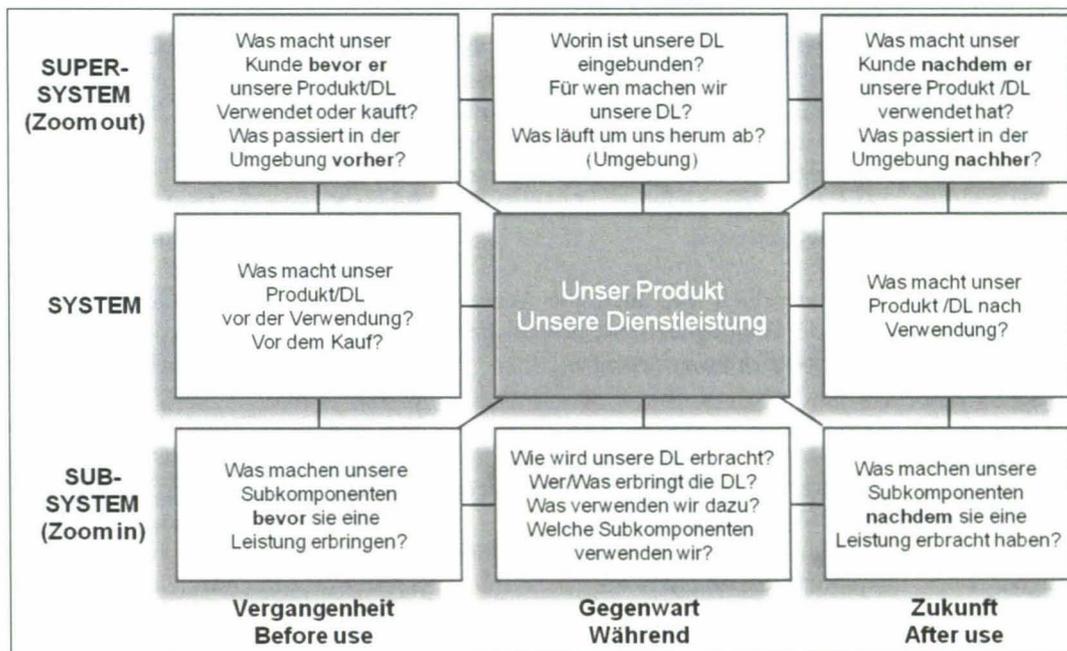


ABB. 3: DAS 9-FENSTER-TOOL

gen einer Firma zu erzeugen. Es ist quasi eine etwas andere Sichtweise auf „das was wir tun“. Gekoppelt mit der zeitlichen Betrachtung öffnet es weiters den Suchhorizont - man stößt auf Kundenbedürfnisse, Kompromisse und andere Unzulänglichkeiten, die die Chance auf neue Innovationen bieten. Wird dieses Tool professionell moderiert und in einer verständlichen Weise

Hersteller einer Ware fragt, sondern er kauft einfach nur das Produkt. Wer es produziert ist dem Kunden egal.

- 2. Der Wunsch der Kunden entwickelt sich mit der Zeit zu einem „wahrnehmbaren“ Produkt. Erfolg-

³ Nachzulesen in: Mann, Darrell: Hands on Systematic Innovation for Business & Management, Bideford, 2007.

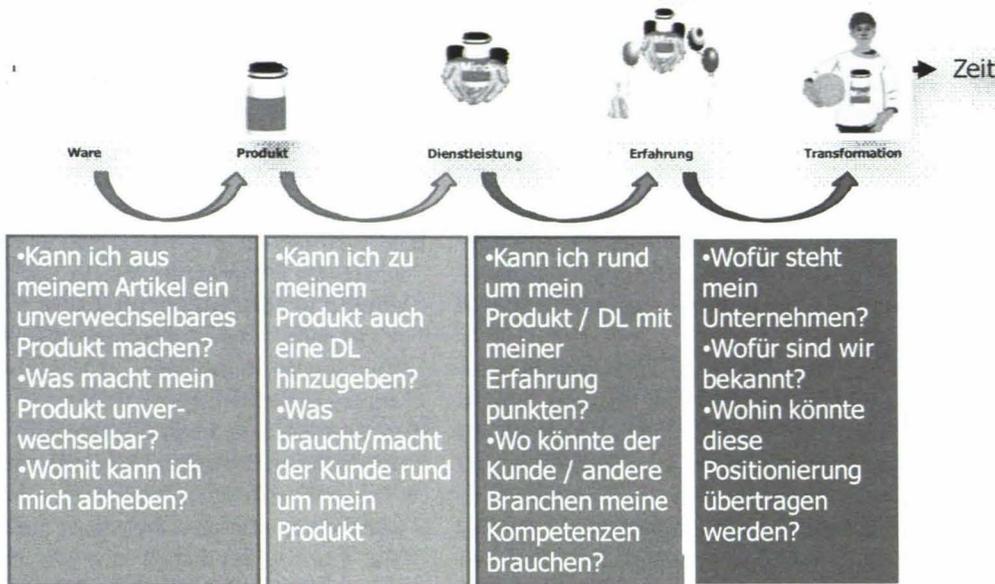


ABB. 4 BESCHREIBT DEN TREND „EVOLUTION VON KUNDENBEDÜRFNISSEN“

die Ausarbeitung benötigt) ein Entscheidungsmeeting, bei welchem die Umsetzung und die nächsten Schritte geplant werden.

4. Resümee

Mit dem vorgestellten Ansatz ist es auch KMU möglich, systematisches und strategisch relevantes Innovationsmanagement zu betreiben. Die Erfahrungen mit den Projektpartnern haben gezeigt, dass im Schnitt mit fünf Projekttagen an Aufwand gerechnet werden muss. In Relation zu dem erzielten Output an Innovationschancen ist dieser zeitliche Aufwand eine mehr als gute Investition. Neben dem erfreulichen hohen Output an letztlich auch realisierten Innovationen konnten die Projektpartner weitere positive Nebeneffekte registrieren: Die Unternehmen erkannten, wie „leicht“ es sein kann, Innovationspotenziale durch ein strukturiertes Vorgehen aufzuzeigen.

Es konnte ein deutlicher Kompetenzbau im Bereich des strategischen Innovationsmanagements beobachtet werden und strategische Innovationen wurden durch diese Vorgehensweise auch für die beteiligten Mitarbeiter „greifbar“ und zum Thema.

Die Unternehmen haben durch die professionelle Umsetzung des Prozesses in kürzester Zeit die aktuellsten Konzepte und Methoden im Bereich der Innovationsstrategien kennengelernt und somit ein perfektes „Training on the job“ genossen.

Letztendlich hat auch die Vernetzung der Projektpartner zu erheblichen Synergieeffekten beigetragen.

Literatur:

Meffert, H.: Marketing. Wiesbaden: Gabler-Verlag 1998. 8. Auflage.
 Mann, D.: Hands on systematic Innovation. Malaysia 2002.

Mann, Darrell: Hands on Systematic Innovation for Business & Management. Bideford. 2007

Autoren

Hans Lercher, Dipl.-Ing. Dr.

Studium Telematik an der TU Graz (Abschluss 1994), anschließend Studium der Betriebs- Rechts- und Wirtschaftswissenschaften an der TU Graz (Abschluss 2000). Dissertation am Institut für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung der TU Graz bei Prof. Wohinz (Abschluss 1998). Von 1999 bis 2001 Assistent des technischen Vorstands bei der AHT AG in Rottenmann. Ab 2001 Gründer und Geschäftsführer der IMG-Innovation Management Group GmbH – ein auf Innovationsmanagement spezialisiertes Beratungsunternehmen (Link: www.innovationsmanagement.at) sowie ab 2005 Studiengangsleiter des FH- Studiengangs Innovationsmanagement an der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz.

Börge Kummert, Dipl.-Ing. Dr.

Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz (Abschluss 1998), Dissertation am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie an der TU Graz (Abschluss 2004). Von 2001–2006 Gründungsmitglied und Berater der BWL research & consulting GmbH. Ab 2006 Hauptberuflicher FH-Lektor am Studiengang Innovationsmanagement an der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz.



Dipl.-Ing. Dr. Hans Lercher
 Leiter Studiengang Innovationsmanagement am CAMPUS 02 und GF der IMG-Innovation Management Group GmbH



Dipl.-Ing. Dr. Börge Kummert
 Lektor Studiengang Innovationsmanagement am CAMPUS 02