

# Steigerung der Innovationsfähigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen

- Erfolgreiches Innovationsmanagement im Mittelstand -

Prof. Dr. Kerstin Seeger

# Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen?



Schnell wachsende Unternehmen verfolgen häufiger als andere Unternehmen eine Differenzierungsstrategie, d. h. sie zielen darauf ab, sich durch die **Einzigartigkeit ihrer Produkte und Dienstleistungen** von ihren Wettbewerbern zu unterscheiden. Dabei setzen sie vor allem **auf innovative Produkte und Dienstleistungen**.

Moderat wachsende und stagnierende Unternehmen verankern ihre Wettbewerbsfähigkeit dagegen in erster Linie im Preis.

Generell gilt, dass ein langfristiges Unternehmenswachstum Ausdruck einer erfolgreichen Unternehmensstrategie zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber bestehenden und potenziellen Wettbewerbern ist.

**KFW RESEARCH**

**Fokus Volkswirtschaft**

Nr. 113, 10. Dezember 2015

**Was zeichnet langfristig erfolgreiche Unternehmen aus?**

Autor: Dr. Volker Zimmermann, Telefon 069 7431-3725, research@kfw.de

**Zum Vergleich:**

- Die „moderat wachsenden Unternehmen“ steigerten ihren Umsatz um nominal +3,8 % p. a. und schafften durchschnittlich 12,2 neue Arbeitsplätze (gemessen in Vollzeitäquivalenten).
- Das Umsatzwachstum der „stagnierenden Unternehmen“ betrug 1,0 % p. a. Die Anzahl der Arbeitsplätze ist in diesen Unternehmen um durchschnittlich -2,7 gesunken.
- Die „schrumpfenden Unternehmen“ büßten durchschnittlich 3,8 % p. a. ihres Umsatzes ein und verloren 6,7 ihrer Arbeitsplätze.

Schnell wachsende Mittelständler finden sich in allen Wirtschaftszweigen (Grafik 2). Mit 33 % (Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe) bzw. 11 % (FuE-intensives Verarbeitendes Gewerbe) sind sie jedoch vor allem im Verarbeitenden Gewerbe zahlreicher als in anderen Branchen vertreten. Im Bausektor kommen schnell wachsende Unternehmen dagegen deutlich seltener vor.

Schnell wachsende Mittelständler beschäftigen häufiger Hochschulabsolventen, kooperieren öfter mit anderen Unternehmen und Wissenschaftsbeeinträchtigungen und sind häufiger im Ausland aktiv. Sie verfolgen öfter eine Differenzierungsstrategie, bei der sie vor allem auf Innovationen setzen. Um ihren Expansionskurs zu realisieren, investieren schnell wachsende Unternehmen auch häufiger und mehr als andere Mittelständler.

Moderat wachsende und stagnierende Unternehmen verankern ihre Wettbewerbsfähigkeit dagegen in erster Linie im Preis.

Was zeichnet langfristig erfolgreiche mittelständische Unternehmen aus? Welche Faktoren tragen zu einem nachhaltigen Unternehmenswachstum bei? Die Beantwortung dieser Fragen erfolgt auf der Basis von über 520 mittelständischen Unternehmen, die von 2005 bis 2014 ununterbrochen am KfW-Mittelstandspanel teilgenommen haben (Box).

Von 2005 bis 2014 steigerten diese Unternehmen ihren Umsatz um durchschnittlich (nominal) 2,5 % p. a. Natürlich sind nicht alle Unternehmen gleich schnell gewachsen. Die Mehrheit wuchs durchschnittlich zwischen 1 und 5 % (Grafik 1).<sup>1</sup> Ein Viertel der Unternehmen erzielte Umsatzsteigerungen von durchschnittlich 6 % oder höher. Dagegen sind rund ein Drittel der Unternehmen über den 10-Jahreszeitraum nicht gewachsen oder mussten sogar Umsatzeinbußen hinnehmen. Für die Untersuchung wurden die Unternehmen in vier Gruppen eingeteilt.

Die Gruppe der „schnell wachsenden Unternehmen“ ist im Untersuchungszeitraum um durchschnittlich 8,9 % p. a. gewachsen (Tabelle 1). Im Vergleich dazu betrug das durchschnittliche nominale BIP-Wachstum in diesem Zeitraum 2,7 % p. a., die durchschnittliche Inflationsrate 1,6 % p. a. Über den 10-Jahreszeitraum steigerten die schnell wachsenden Unternehmen damit ihren Umsatz auf das knapp 2,4-fache. Dabei haben diese Unternehmen im Durchschnitt 25,4 neue Arbeitsplätze (gemessen in Vollzeitäquivalenten) geschaffen.

**Grafik 1: Verteilung des durchschnittlichen jährlichen Umsatzwachstums 2005–2014**  
(in Prozent)

durchschnittliche Wachstumsrate p. a. in Prozent	Anzahl Unternehmen
-21	0
-19	0
-17	0
-15	0
-13	0
-11	0
-9	0
-7	0
-5	0
-3	0
-1	0
1	1
3	2
5	3
7	4
9	5
11	6
13	7
15	8
17	9
19	10
21	11

Quelle: KfW-Mittelstandspanel, eigene Berechnungen

Hinweis: Dieses Papier gibt die Meinung der Autoren wieder und repräsentiert nicht notwendigerweise die Position der KfW.

# Agenda

---



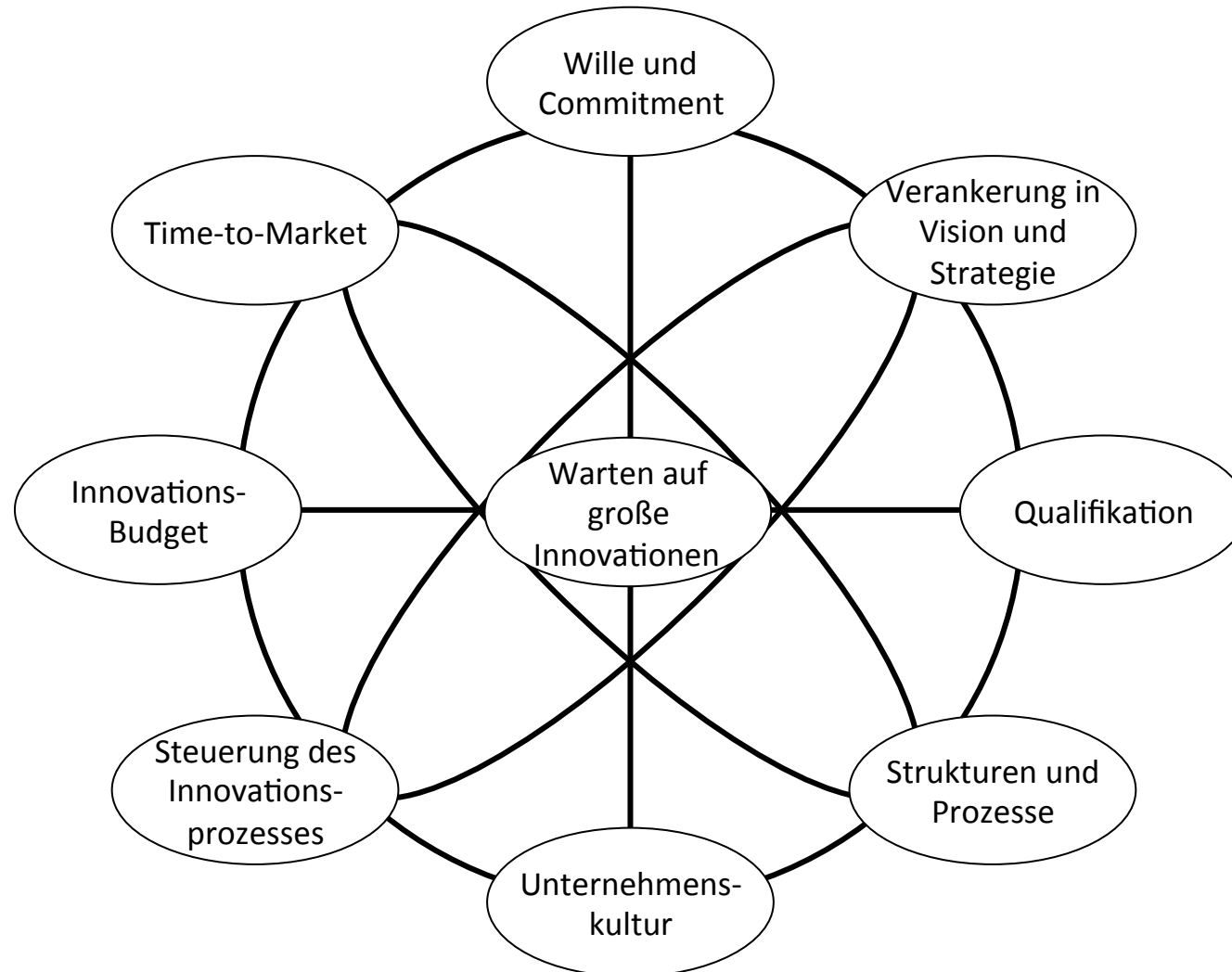


---

Vor welchen Herausforderungen  
steht Ihr Unternehmen  
im Innovationsmanagement?

# Innovationsmanagement – Herausforderungen für den Mittelstand

---





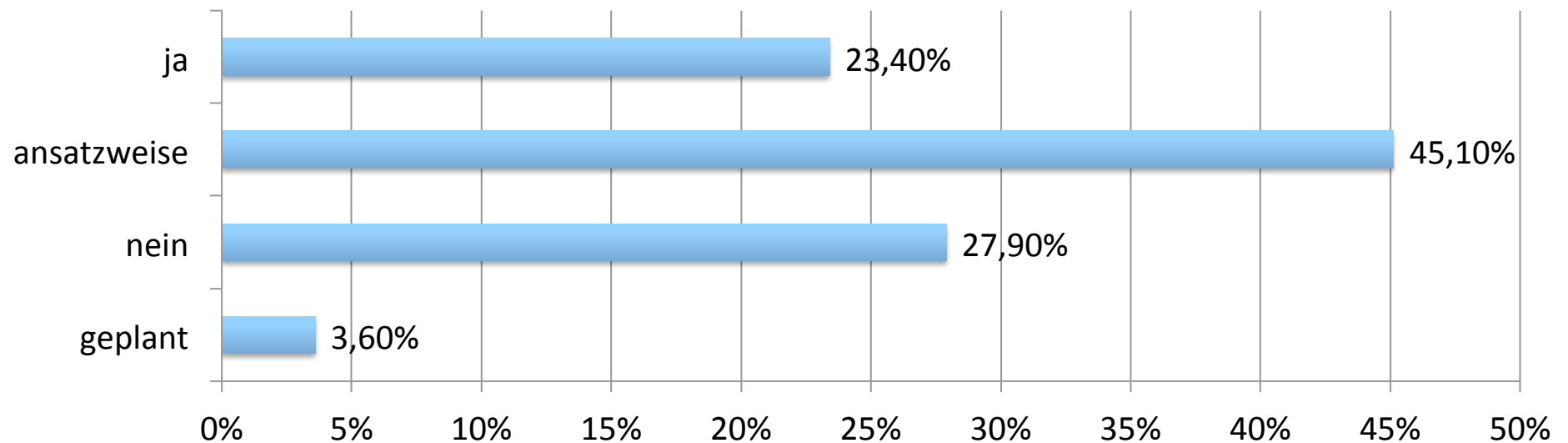
---

Betreibt Ihr Unternehmen ein  
systematisches  
Innovationsmanagement?

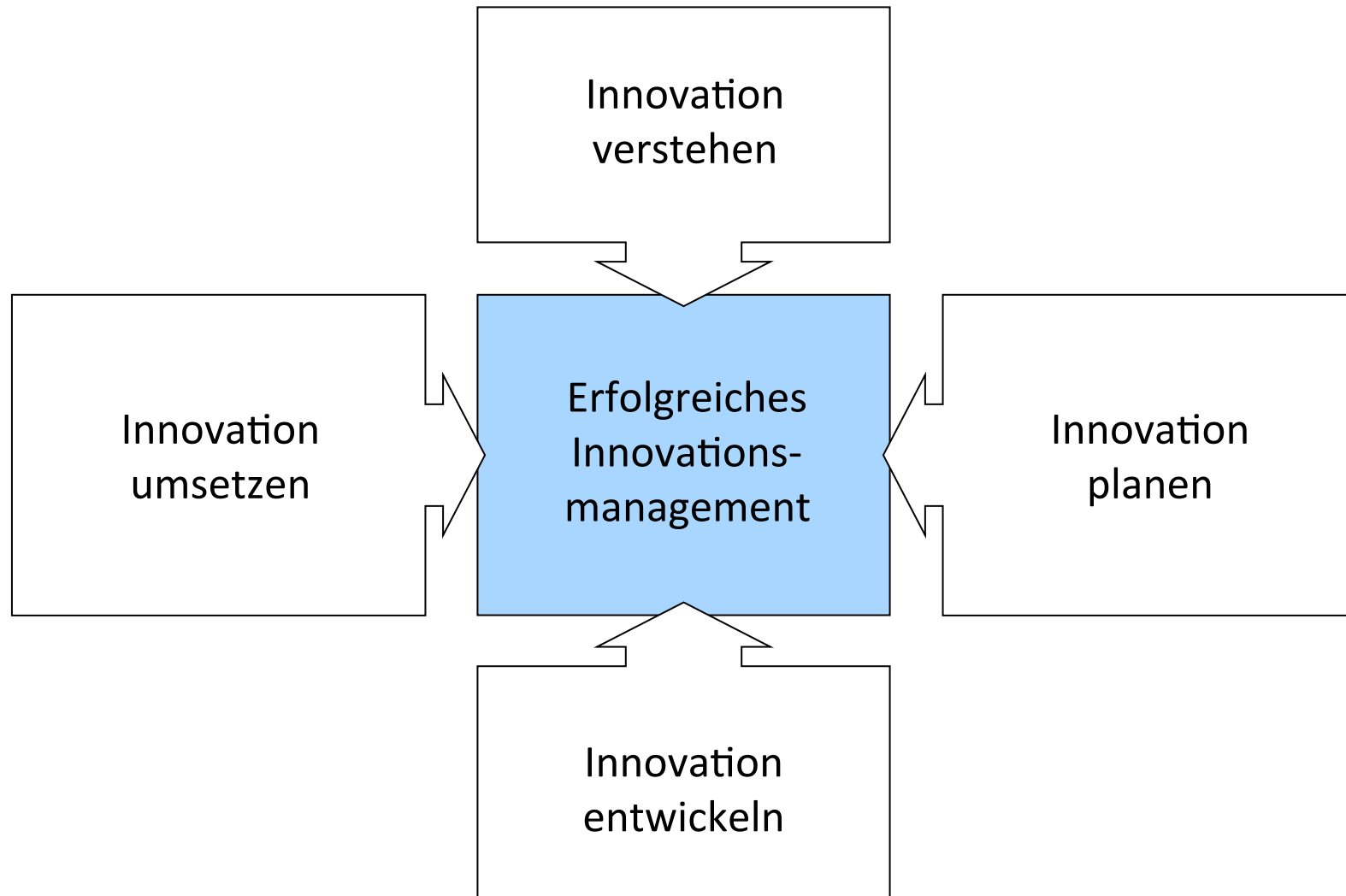
# Innovationsmanagement wird im Mittelstand oft nicht konsequent verfolgt



Betreibt Ihr Unternehmen ein systematisches Innovationsmanagement? (Unternehmen bis zu 250 Mitarbeiter)

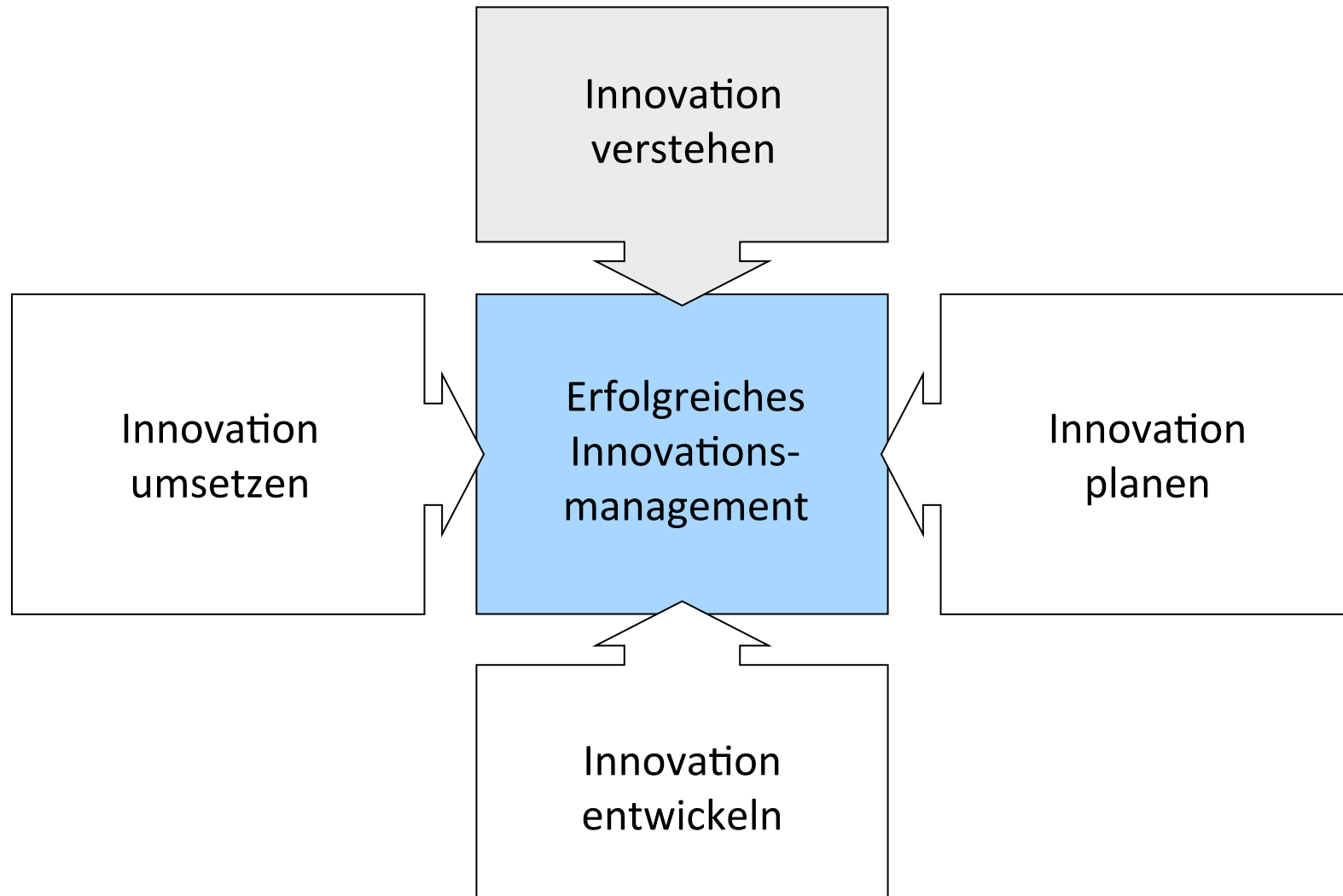


# Bestandteile eines erfolgreichen Innovationsmanagements





# Bestandteile eines erfolgreichen Innovationsmanagements





Innovation ist die zielgerichtete Planung, Entwicklung und Umsetzung von neuen technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen, prozessualen und sozialen Problemlösungen, die darauf gerichtet sind, die Unternehmensziele auf eine neuartige Weise zu erreichen.

Quelle: in Anlehnung an Vahs / Brehm (2015)

Innovation verstehen

## Was ist Innovationsfähigkeit?



*Ganzheitliches Innovationsmanagement*

*Kontinuierliche Kompetenzentwicklung*

*Verkürzung der Informationswege*

*Work-Life-Balance*

**Innovationsfähigkeit** ist die Fähigkeit von Individuen, Gruppen, Institutionen oder Netzwerken, kontinuierlich Innovationen hervorzubringen. Sie ergibt sich aus dem komplexen Zusammenspiel der Dimensionen Mensch, Organisation und Technik.

*Lernfreundliches  
Unternehmensklima*

*Diversity*

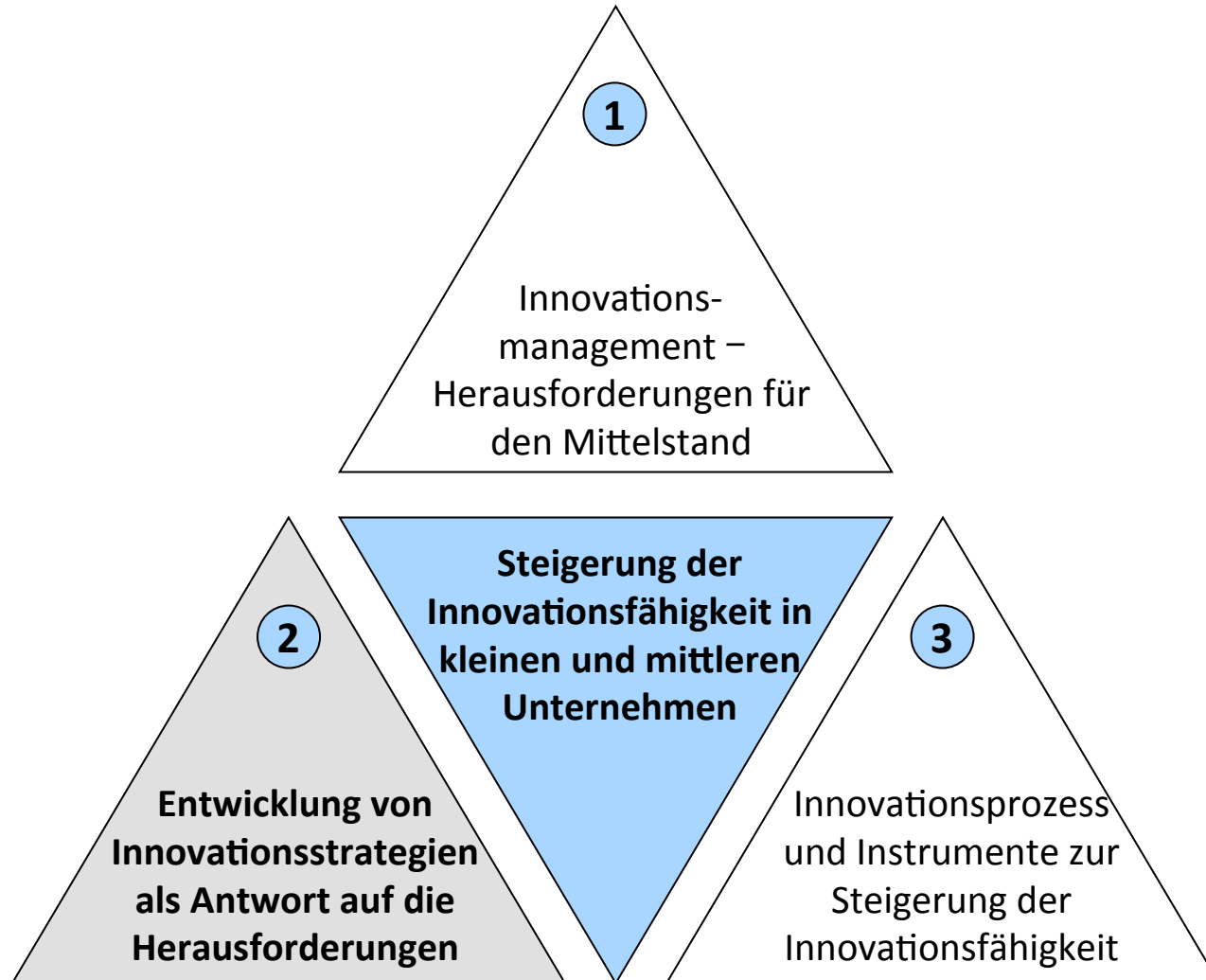
*Marktkennntnis*

*Innovative Formen der Arbeitsorganisation*

*Entwicklung von erfolgreichen Routinen und Ritualen*

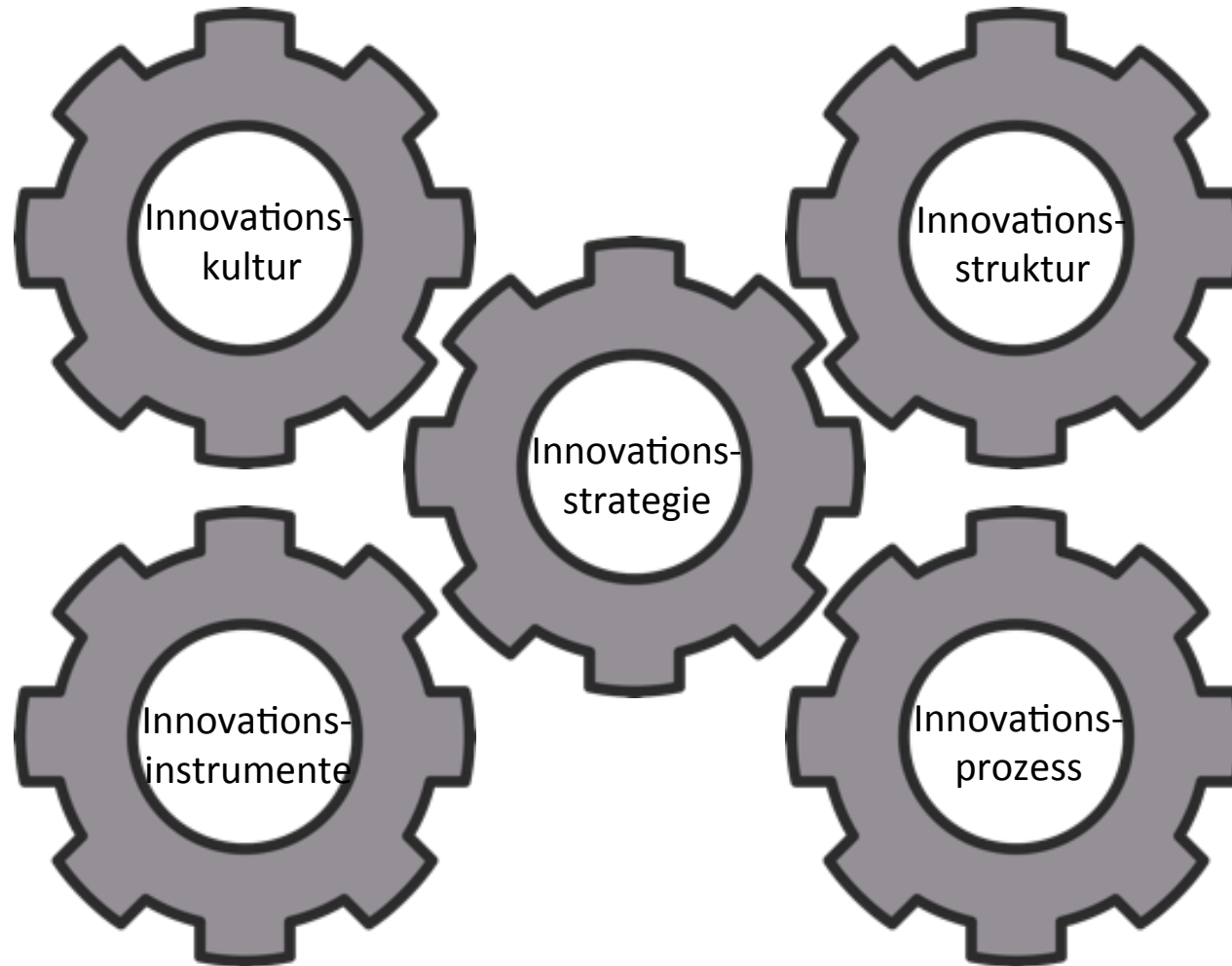
# Agenda

---

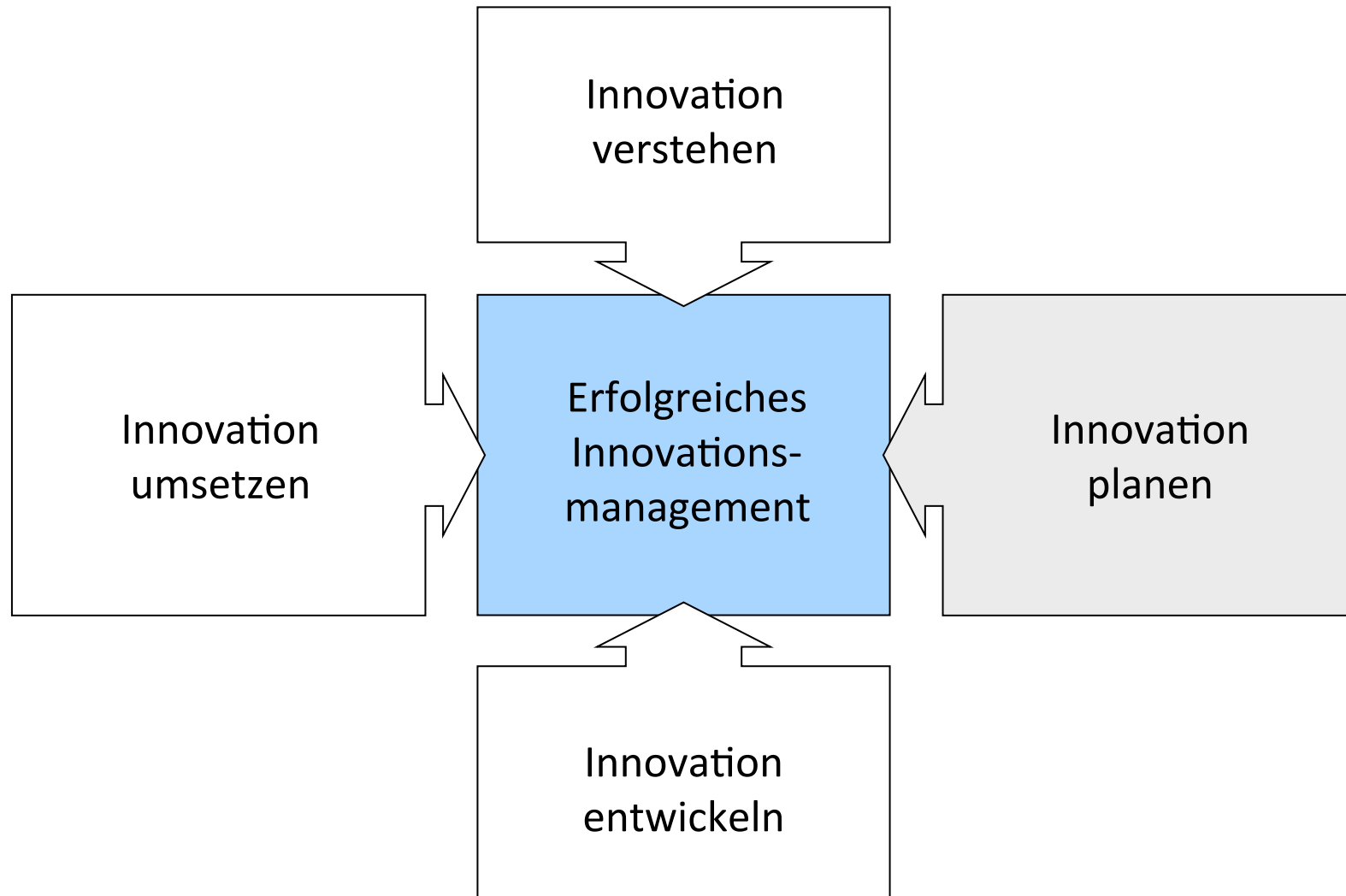


In einem vollständigen Innovationssystem  
müssen alle Räder ineinander greifen

---



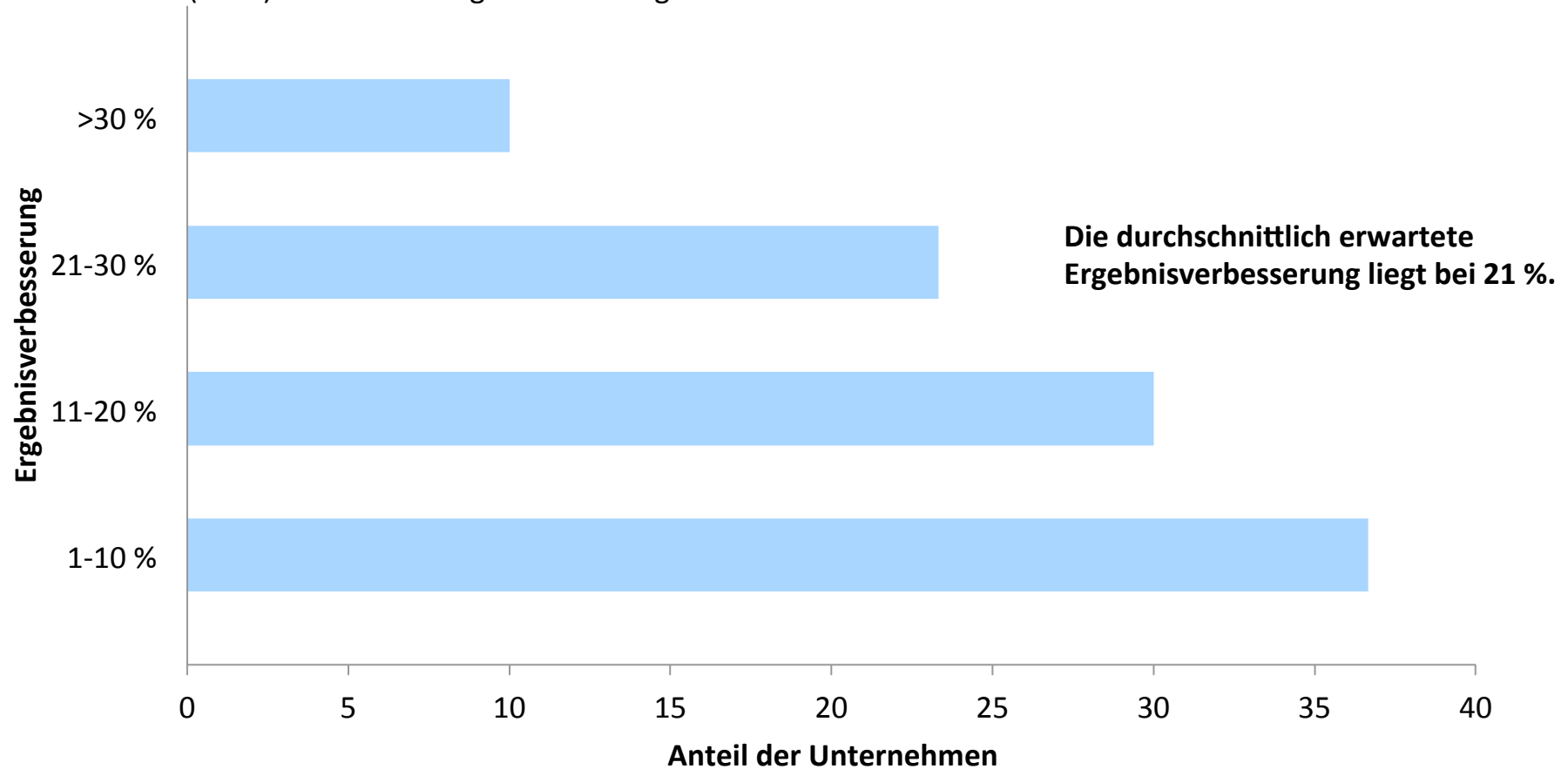
# Bestandteile eines erfolgreichen Innovationsmanagements



# Mit einer besseren Strategie und Strategiearbeit lässt sich das Ergebnis um rund 20 % steigern



Falls ja, bitte schätzen Sie: Um wie viel Prozent würde sich das Ergebnis Ihres Unternehmens verbessern, wenn Sie eine (noch) bessere Strategie und Strategiearbeit hätten?



n=60; nur Unternehmen, die Verbesserungen erwarten

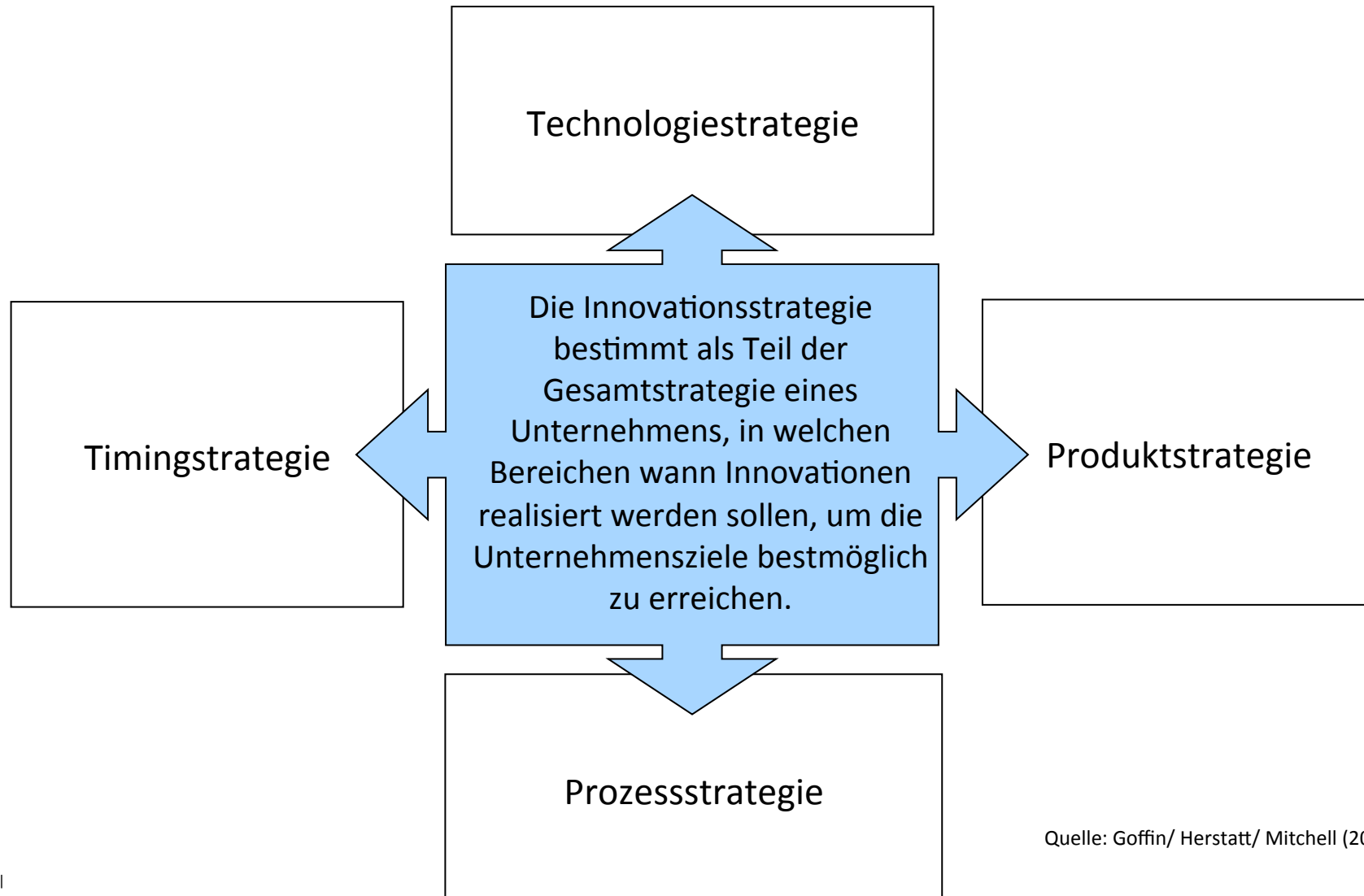
# Vorgehensmodell für eine erfolgreiche Strategiewerk: Performance Compass – Die Zukunft erfolgreich gestalten!





# Innovation planen

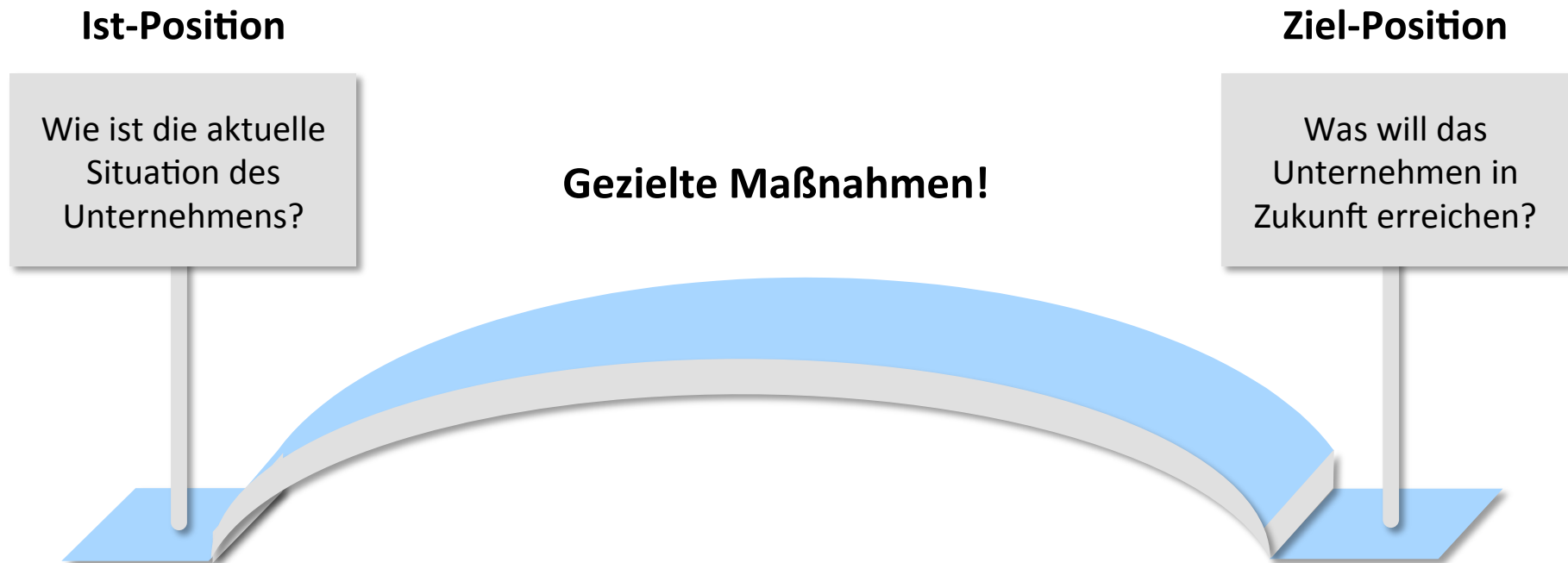
## Innovationsstrategie



Quelle: Goffin/ Herstatt/ Mitchell (2009) S. 167.



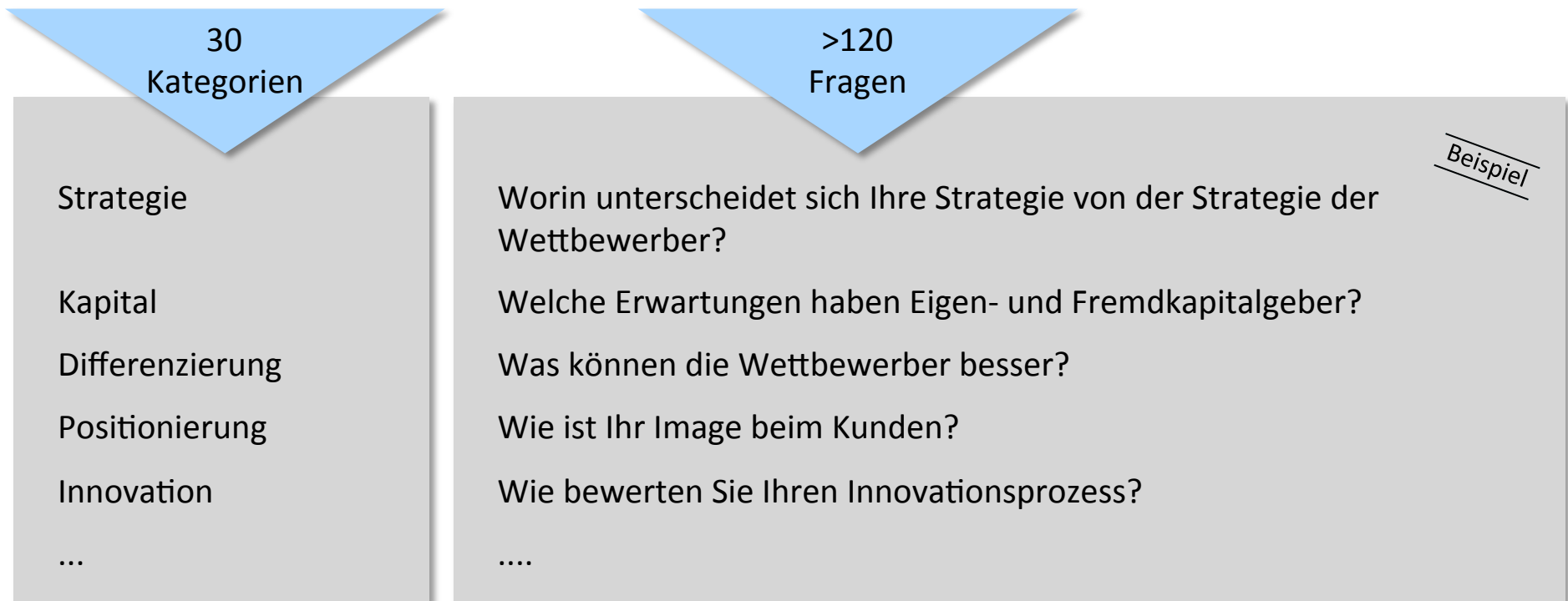
Maßnahmen schlagen die Brücke von der Ist- zur Ziel-Position!



## Schritt 1: Der Performance Check hilft bei einer maßgeschneiderten Analyse



Der Performance Check ist eine pragmatische Vorgehensweise zur Analyse der Ist-Situation im Unternehmen und seinem Umfeld.



Im Rahmen eines Interviews wird anhand von ca. 120 Fragen eine genaue Erhebung der Ist-Situation realisiert. Die Analyse erfolgt mit dem Management.

# Innovation planen

## Schritt 2: Vision

---



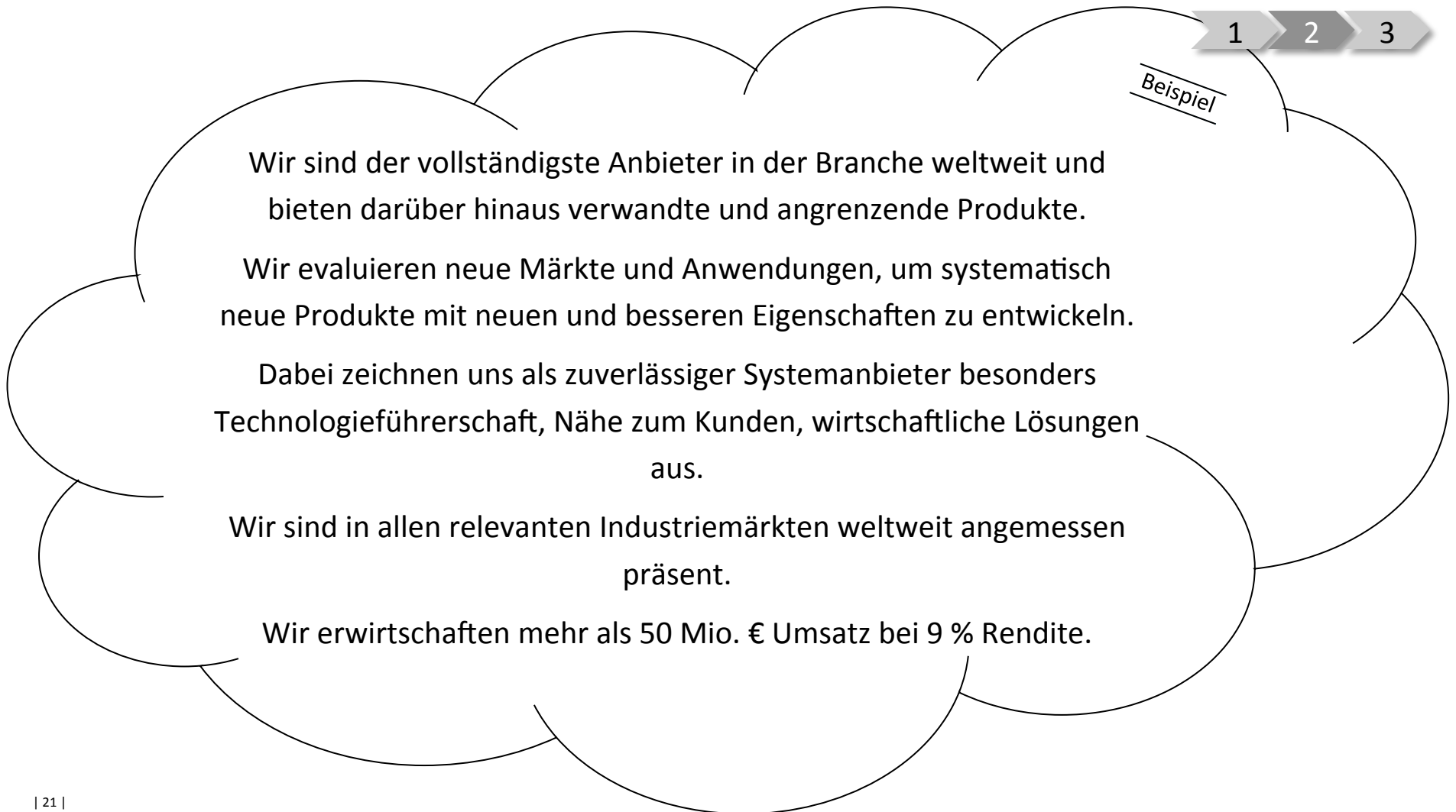
### Definition Vision

Eine Vision ist ein Traum mit Verfallsdatum.

Eine Vision ist eine auf die Zukunft gerichtete Leitidee des Unternehmens.

Sie wirkt sinnstiftend, motivierend und handlungsleitend für das Unternehmen.

## Schritt 2: Die Vision ist ein „Traum mit Verfallsdatum“





1 2 3

### Definition Strategische Kernaussagen

Strategische Kernaussagen umfassen die wesentlichen strategischen Aussagen einer Organisation und stellen damit eine Konkretisierung der Vision dar.

Innovation planen

## Schritt 2: Ausgangspunkt für die Formulierung der Zielposition sind die strategischen Kernaussagen

---



Beispiel



Wir evaluieren neue Märkte und Anwendungen, um systematisch „neue“ Produkte mit neuen und besseren Eigenschaften zu entwickeln.

- Wir haben eine effiziente, regelmäßige und systematisierte Marktbeobachtung und -evaluierung.
- Wir haben einen effizienten, regelmäßigen und systematisierten technischen Innovationsprozess.
- Wir entwickeln und bieten für alle Anwendungsbedarfe, für die wir ein geeignetes Marktpotenzial identifiziert haben, Lösungen an.



1 2 3

### Definition Strategische Zielpositionen

Strategische Zielpositionen sind angestrebte zukünftige Zustände, deren Zielerreichung sich graduell entwickelt und Schwankungen unterliegen kann. Sie werden aus den strategischen Kernaussagen abgeleitet. Ziele werden in der Regel durch ein Bündel an unterschiedlichen Handlungen realisiert.

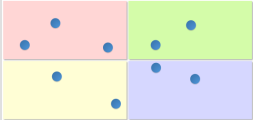


# Schritt 2: Aus der Gegenüberstellung von Ist- und Zielposition wird der Handlungsbedarf deutlich



Beispiel



Ist-Position (2017)	Ziel-Position (2022)	Handlungsbedarf
 <p>Hier steht das Unternehmen in diesem Handlungsfeld heute.</p>	<p>Hier möchte das Unternehmen in diesem Handlungsfeld zukünftig stehen.</p>	<p>Wie hoch ist der Handlungsbedarf?</p>

## Innovation planen

# Schritt 2: Aus der Gegenüberstellung von Ist- und Zielposition wird der Handlungsbedarf deutlich - Umsatz



Beispiel

Ist-Position (2015)	Ziel-Position (2020)	1 2 3 bedarf
<p>Im Jahr 2015 machen wir einen Umsatz von rund 30 Mio. Euro. In den letzten Jahren ist der Umsatz moderat gewachsen.</p> <p><b>Wir machen unseren Hauptumsatz mit Produkten, die älter als fünf Jahre sind.</b></p>	<p>Im Jahr 2020 machen wir einen Umsatz von rund 50 Mio. Euro.</p> <p><b>Der Umsatzanteil von Neuentwicklungen wird separat geplant und beträgt 30 %.</b></p>	<p>hoch</p>

## Innovation planen

# Schritt 2: Aus der Gegenüberstellung von Ist- und Zielposition wird der Handlungsbedarf deutlich - Entwicklungsprozess



Beispiel

Ist-Position (2015)	Ziel-Position (2020)	1 → 2 → 3 bedarf
<p>Die Tätigkeit der Entwicklung ist strukturiert.</p> <p>Wir arbeiten eher an graduellen Entwicklungen (getrieben durch den Marktbedarf). Dabei ist die Einbeziehung des Vertriebs in die Entwicklungsprojekte zu schwach. Auf der anderen Seite werden z.T. Entwicklungsprojekte angestoßen auf vage Hinweise des Kunden/Vertriebs hin.</p>	<p>Wir haben einen effizienten, regelmäßigen und systematisierten technischen Innovationsprozess, der in einen Entwicklungsauftrag mündet und durch einen Produkteinführungsprozess abgeschlossen wird. Zusätzlich führen wir effizient, regelmäßig und systematische Marktbeobachtungen und –evaluierungen durch.</p> <p>Entwicklungsaufträge werden verbindlich und durchgehend genutzt. Die beschlossene Entwicklungen werden auf individuelle Ziele der techn. und kfm. Mitarbeiter heruntergebrochen.</p>	<p>sehr hoch</p>



### Definition Strategische Maßnahmen

Strategische Maßnahmen sind Aktivitäten (im Sinne von Projekten), die auf die Erreichung der strategischen Ziele abzielen.

## Schritt 3: Strategische Maßnahmen geben Auskunft darüber, was zu tun ist, um die Zielposition zu erreichen



1 2 3

Ausgangsfrage:  
**“Was müssen wir tun, um die Zielposition zu erreichen?”**

### Kriterien der Eignung:

Maßnahmen haben Projektcharakter, d.h.

- es gibt ein einmaliges, ergebnisorientiertes Ziel,
- einen definierten Start- und Endtermin (zeitlich begrenzt),
- einen definierten Ressourcenbedarf,
- sind mit klaren Verantwortlichkeiten versehen,
- sind direkt beeinflussbar.

# Innovation planen

## Schritt 3: Aus der Gegenüberstellung von Ist- und Zielposition wird der Handlungsbedarf deutlich



Beispiel



### Ist-Position (2015)

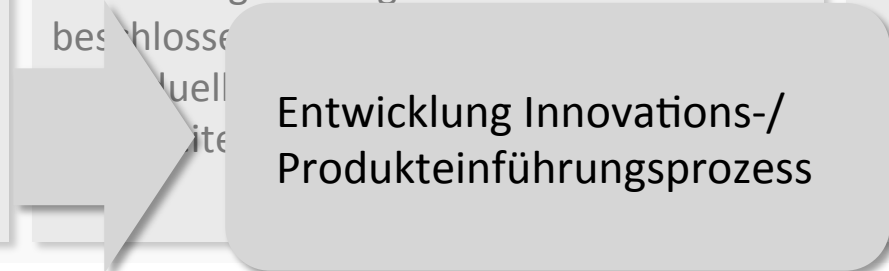
Die Tätigkeit der Entwicklung ist strukturiert. Wir arbeiten eher an graduellen Entwicklungen (getrieben durch den Marktbedarf). Dabei ist die Einbeziehung des Vertriebs in die Entwicklungsprozesse zu schwach. Auf der einen Seite werden z.T. Entwicklungsprojekte ohne ausreichende Hinweise des Kunden/Vertriebs hin.

Aktuell laufen 12-15 Projekte. 80-90 % der Entwicklungsprozesse führen zu Neuprodukten, allerdings können nur 10-20 % der neuen Produkte bei Kunden platziert werden. Mögliche Gründe: Die Laufzeit der Entwicklungsprojekte ist stark unterschiedlich (3 Monate – 12 Jahre); z.T. entwickeln wir am Markt vorbei; die Kommunikation über neue Produkte an den Vertrieb ist schwach; wir können oft nicht loslassen, wenn wir eine Entwicklung gestartet haben.

### Ziel-Position (2020)

Wir haben einen effizienten, regelmäßigen und systematisierten technischen Innovationsprozess, der in einen Entwicklungsauftrag mündet und durch einen Produkteinführungsprozess abgeschlossen wird. Zusätzlich führen wir effizient, regelmäßig und systematische Marktbeobachtungen und -evaluierungen durch. Entwicklungsaufträge werden verbindlich und durchgehend genutzt. Die Kommunikation über neue Produkte an den Vertrieb ist stark verbessert.

sehr hoch



# Innovation planen

## Schritt 3: Jede Maßnahme wird in einem Maßnahmensteckbrief detailliert beschrieben



Beispiel



Bezeichnung der Maßnahme (Projektname)
Entwicklung Innovations-/Produkteinführungsprozess

Kurzerläuterung der Maßnahme
Ziel der Produkteinführungsprozess ist die strukturierte Sammlung und Bewertung von Innovationen, Überleitung und Umsetzung der Innovation in eine Entwicklung. Jede Entwicklung wird vorher auf ihre Wirtschaftlichkeit geprüft und eine Markteintrittsstrategie in Form eines Business-Plans festgelegt.

Maßnahmen-Nr.	16
Maßnahmenverantwortung	PB
Projektteam	TD, KJ, RI
Handlungsfeld	Entwicklungsprozess
Priorisierung	B
Budgetwirkung	-
Vorgänger-Maßnahme	-
Folge-Maßnahme	Aufbau Produktmanagement (11)
Abstimmung mit Gruppe notw.	nein
Starttermin	01.07.15
Geplanter Endtermin	30.04.16

Status	grün
--------	------

Meilensteine	Inhalt	Endtermin	Aufwand	Verantwortlich	Abst. Gruppe	Status
Kernprozess	Verabschiedung Grobprozess inklusive Entscheidungspunkten	31.10.15	4	PB	ja	grün
Unterprozesse	Defintion Unterprozesse pro Abteilung, Festlegung KPI und Prozessverantwortliche, Update Stellenbeschreibung	31.12.15	20	PB	ja	
Meetings	Etablierung regelmäßige Meetings	28.02.16	3	PB	ja	
Schulung & Dokumentation	Dokumentation, Schulung und Revision	30.04.16	10	PB	nein	

# Innovation planen

## Schritt 3: Jede Maßnahme wird in einem Maßnahmensteckbrief detailliert beschrieben



Beispiel



Bezeichnung der Maßnahme (Projektname)
Integration Neuprodukte und Entwicklungen in Zielvereinbarungen

Kurzerläuterung der Maßnahme
Konsequente und fokussierte Vermarktung neu entwickelter Produkte

<b>Maßnahmen-Nr.</b>	14
<b>Maßnahmenverantwortung</b>	RI
<b>Projektteam</b>	DT
<b>Handlungsfeld</b>	Entwicklungsprozess
<b>Priorisierung</b>	B
<b>Budgetwirkung</b>	Anstieg Umsatz mit Neuprodukten
<b>Vorgänger-Maßnahme</b>	Definition des Begriffs "Neuprodukt" (23)
<b>Folge-Maßnahme</b>	Aufbau eines kundenbezogenen Controlling
<b>Abstimmung mit Gruppe notw.</b>	nein
<b>Starttermin</b>	31.01.16
<b>Geplanter Endtermin</b>	31.05.16

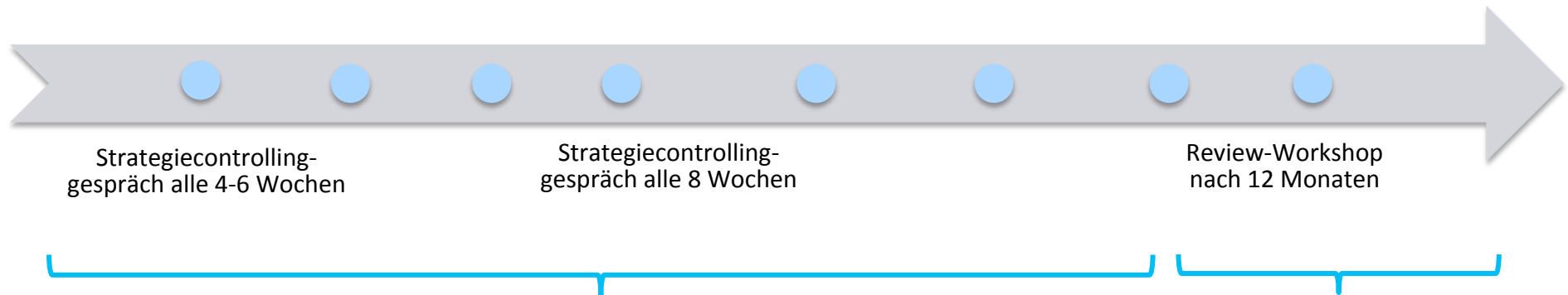
<b>Status</b>	nicht gestartet
---------------	-----------------

Meilensteine	Inhalt	Endtermin	Aufwand	Verantwortlich	Abst. Gruppe	Status
Potentialabschätzung	Welche Märkte bieten wieviel Potential? Länder und Anwendungen.	28.02.16	3	RI	nein	
Zieldefinition	Abstimmung mit AT, F&E und GF über realistische Zielsetzung (Wann sind Produkte zu wieviel % fertiggestellt). Welche Märkte und Applikationen sollen zunächst bearbeitet werden.	31.03.16	2	RI	nein	
Einbindung in Zielgespräche	Zielgespräche müssen bis Ende des Vorjahres abgeschlossen sein. Vorab-Info an VB's um Vorbereitung zu ermöglichen.	30.04.16	1	RI	nein	
Trainingsmaterial/Schulung	Ausreichende Schulung durch Technik muss sichergestellt werden	31.05.16	2	RI	nein	



## Innovation planen

# Die Realisierung der Strategie ist durch ein konsequentes Maßnahmen-Controlling sicherzustellen



- Strategie-Controlling-Gespräch mit allen Maßnahmenverantwortlichen zunächst alle 4-6 Wochen, später alle 8 Wochen
- Zwischenzeitlich telefonische Abstimmung mit jedem Maßnahmenverantwortlichem
- Ggfs. Ableitung von Gegenmaßnahmen
- Dokumentation des Fortschritts

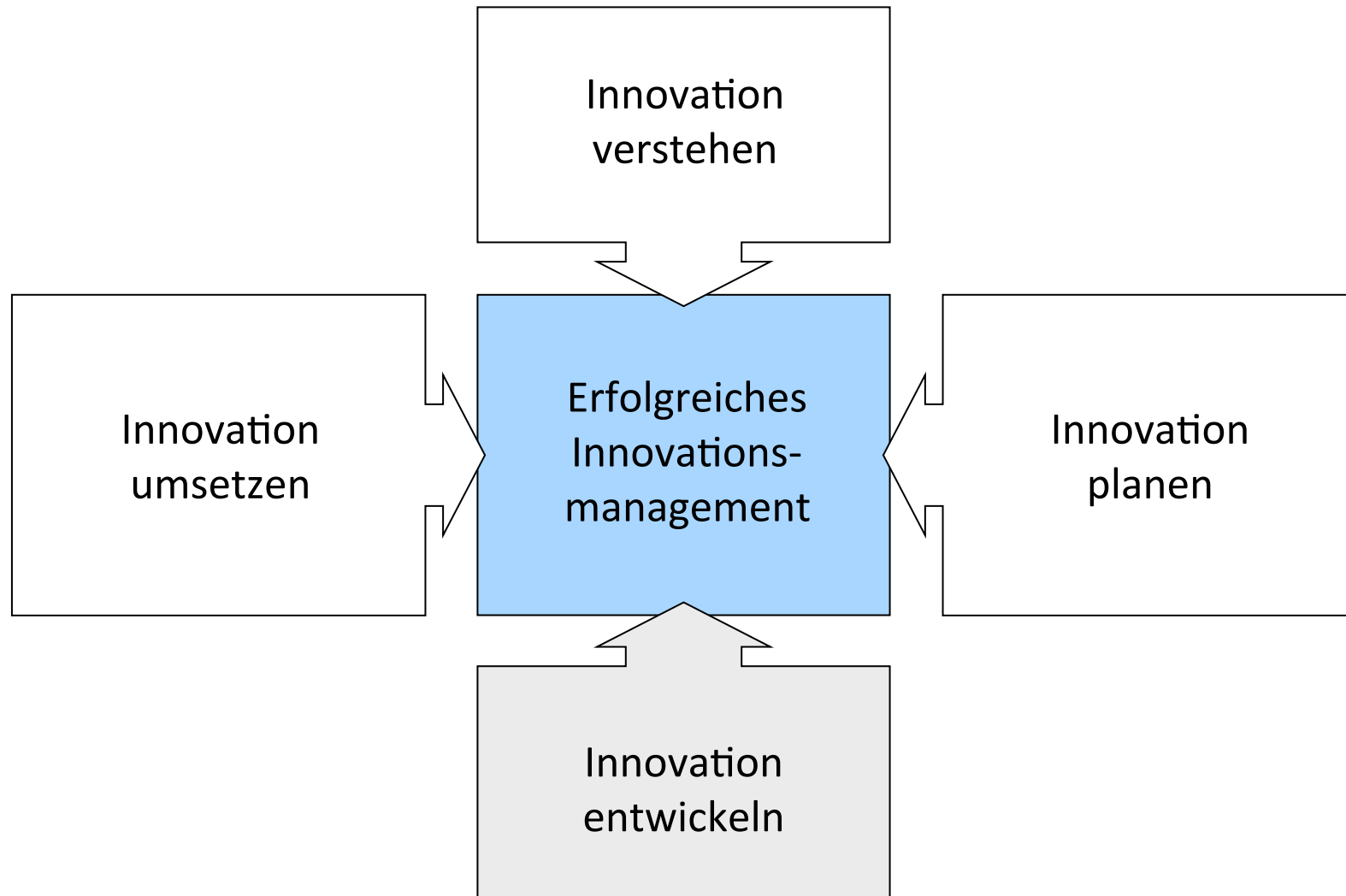
- Durchführung eines eintägigen Strategie-Review-Workshops
- Prüfung/Anpassung der Zielpositionen
- Erarbeitung neuer Maßnahmen

# Agenda

---



# Bestandteile eines erfolgreichen Innovationsmanagements

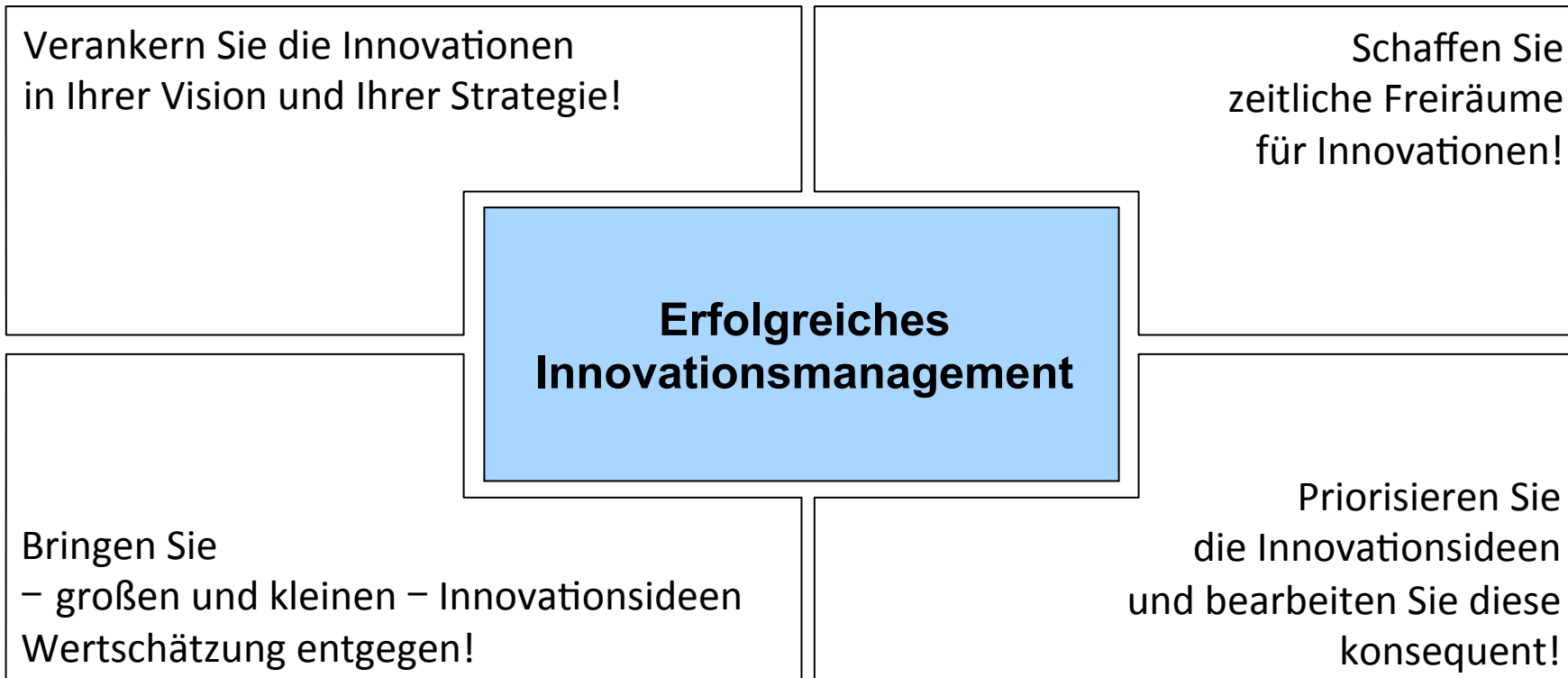


# Typischer Innovationprozess



# So steigern Sie die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens: Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements

---



# Unsere Publikationen (Auszug)





## **Prof. Dr. Kerstin Seeger**

Geschäftsführende Gesellschafterin

### **Performance Consulting GmbH**

Straelener Ring 15

41812 Erkelenz

+49 2431 77 89 078

+49 163 7971372

[www.performance-consulting.de](http://www.performance-consulting.de)

[kerstin.seeger@performance-consulting.de](mailto:kerstin.seeger@performance-consulting.de)

