

## (Wie) können KMU innovativ sein?

### Potsdam innovativ - Innovationen gezielt managen

Universität Potsdam  
Lehrstuhl für  
Wirtschaftsinformatik  
und Electronic Government  
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Norbert  
Gronau  
August-Bebel-Str. 89  
14482 Potsdam  
Tel. (0331) 977-3379  
Fax (0331) 977-3406  
<http://wi.uni-potsdam.de>



Prof. Norbert Gronau  
[ngronau@lswi.de](mailto:ngronau@lswi.de)

## Agenda

Was ist Innovation?

Welche Besonderheiten gelten in kleinen und mittleren Unternehmen?

Wie können KMU innovativ sein?

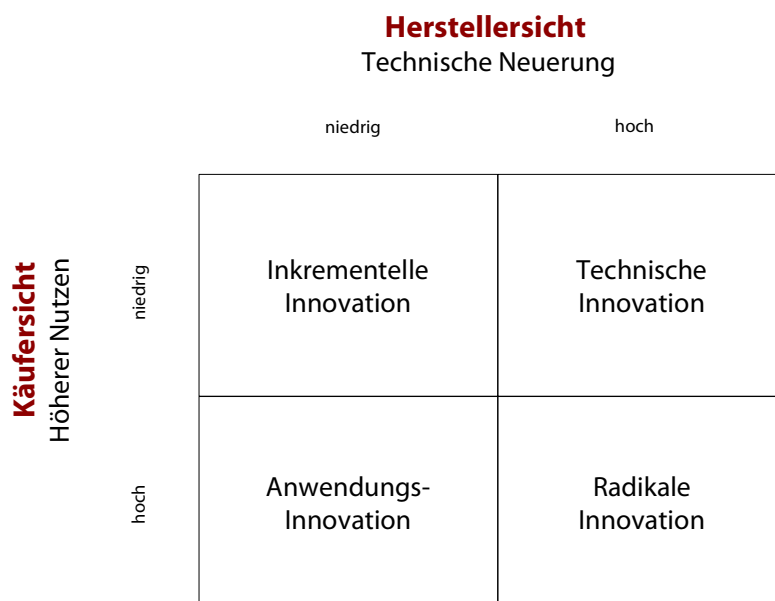
Ein Praxisbeispiel: Innovation im Fachverlag

## Innovation ist ....

- etwas qualitativ Neues
- etwas Neues für die übernehmende Einheit
- ein Prozess, der von der Idee bis zur Umsetzung reicht
- eine neuartige Zweck-Mittel-Kombination

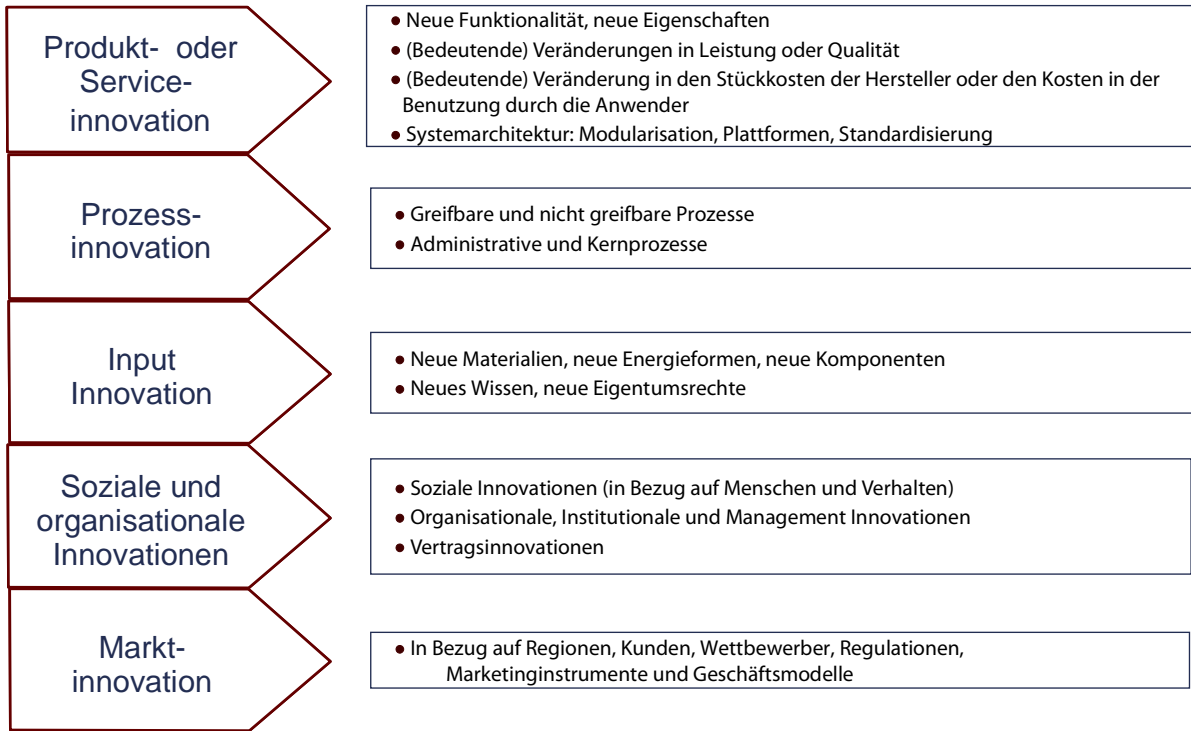
Quelle: Prof. Dr. Katharina Hölzle • TU Berlin

## Innovation als neue Zweck-Mittel-Kombination



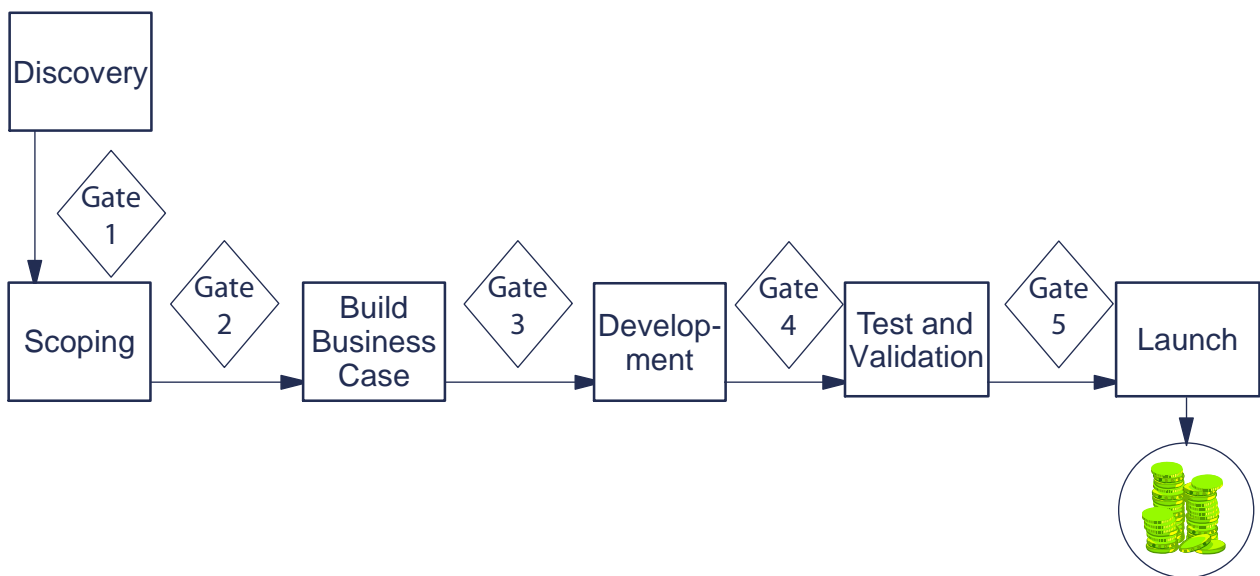
Quelle: Prof. Dr. Katharina Hölzle • TU Berlin

# Was ist neu?



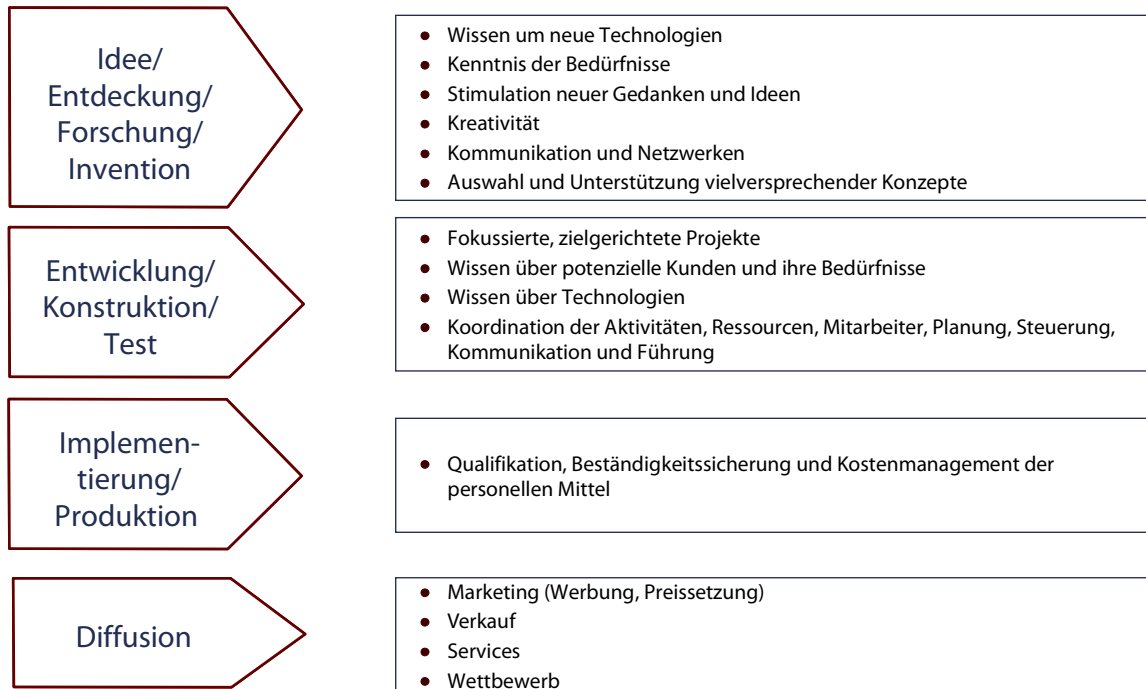
Quelle: Prof. Dr. Katharina Hölzle • TU Berlin

# Der Prozess der Innovation: das Stage-Gate®-Modell nach Cooper



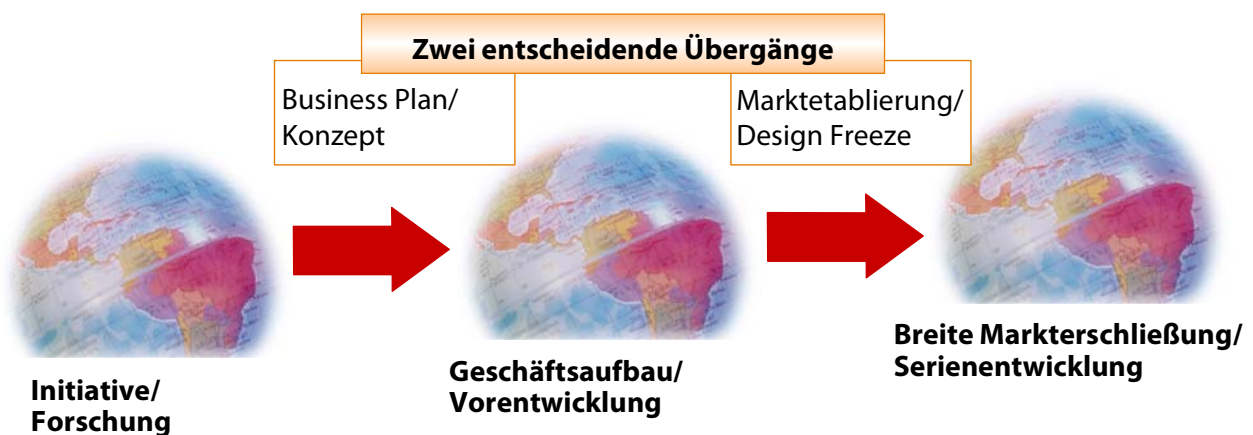
Quelle: Prof. Dr. Katharina Hölzle • TU Berlin

## Herausforderungen jeder Stufe



Quelle: Prof. Dr. Katharina Hölzle • TU Berlin

## Das Management der Übergänge



► ...ist kritisch – hier fehlt es oft an Strukturen und Prozessen.

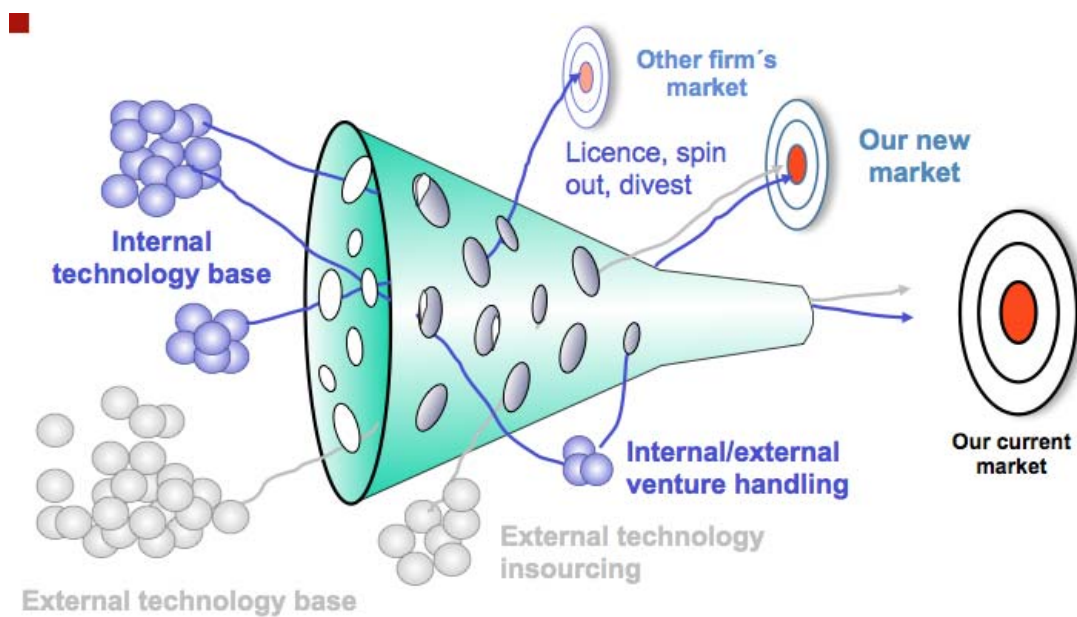
Quelle: Prof. Dr. Katharina Hölzle • TU Berlin

# Typische Herausforderungen des Innovationsmanagements

<p><b>Innovations-Barrieren</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein automatischer Start von Innovationsprozessen</li> <li>• Unterbrechungen, Verschiebungen, In-Frage-Stellungen</li> <li>• Adaptionbarrieren beim Kunden</li> <li>• Innovationsfeindliche Regulierung</li> </ul>
<p><b>Unklare Ziele/ unklare Situation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnisse häufig unklar und unsicher</li> <li>• Ziele müssen erst entwickelt werden.</li> <li>• Neue Technologien und Lösungen müssen entdeckt werden.</li> <li>• Neue Märkte, Zielgruppen und Kunden sind zu erschließen.</li> <li>• Strategien und Kompetenzen des Wettbewerbs sind zu beachten.</li> </ul>
<p><b>Kooperative Führung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbeziehung vieler Personen aus unterschiedlichen Organisationen, Abteilungen und Ebenen innerhalb einer Organisation</li> <li>• Führung beruht auf anderen Machtbasen, unterstützende Typen sind effektiver als einschränkende und manipulative.</li> </ul>
<p><b>Aufbau von Netzwerken und Märkten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen müssen in den Aufbau neuer Beziehungen, neuer Netzwerke und neu entstehender Märkte investieren.</li> <li>• Die Kunden müssen von den Vorteilen der neuen Lösung überzeugt werden, da diese häufig mit etablierten Lösungen konkurriert.</li> </ul>

Quelle: Prof. Dr. Katharina Hölzle • TU Berlin

# Open Innovation



Prof Henry Chesbrough UC Berkeley, Open Innovation: Renewing Growth from Industrial R&D, 10th Annual Innovation Convergence, Minneapolis Sept 27, 2004 (zit. nach Prof. Hölzle, TU Berlin)

## Agenda

Was ist Innovation?

Welche Besonderheiten gelten in kleinen und mittleren Unternehmen?

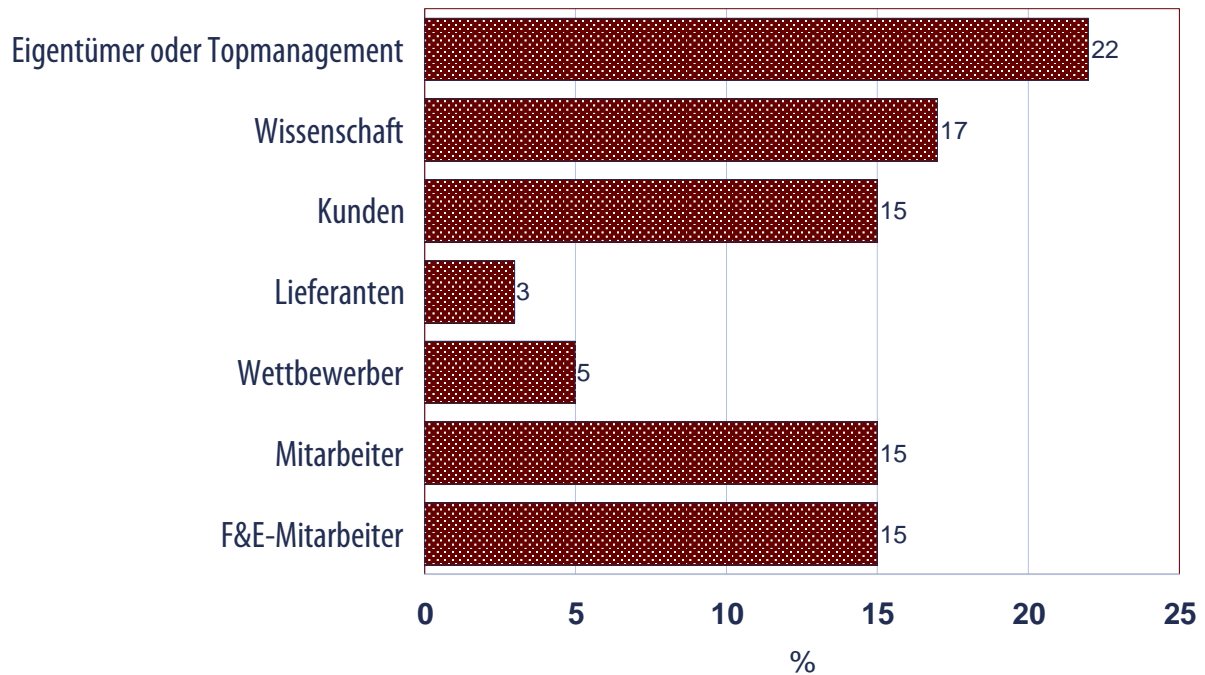
Wie können KMU innovativ sein?

Ein Praxisbeispiel: Innovation im Fachverlag

## Befunde aus der Forschung zu Innovation in KMU

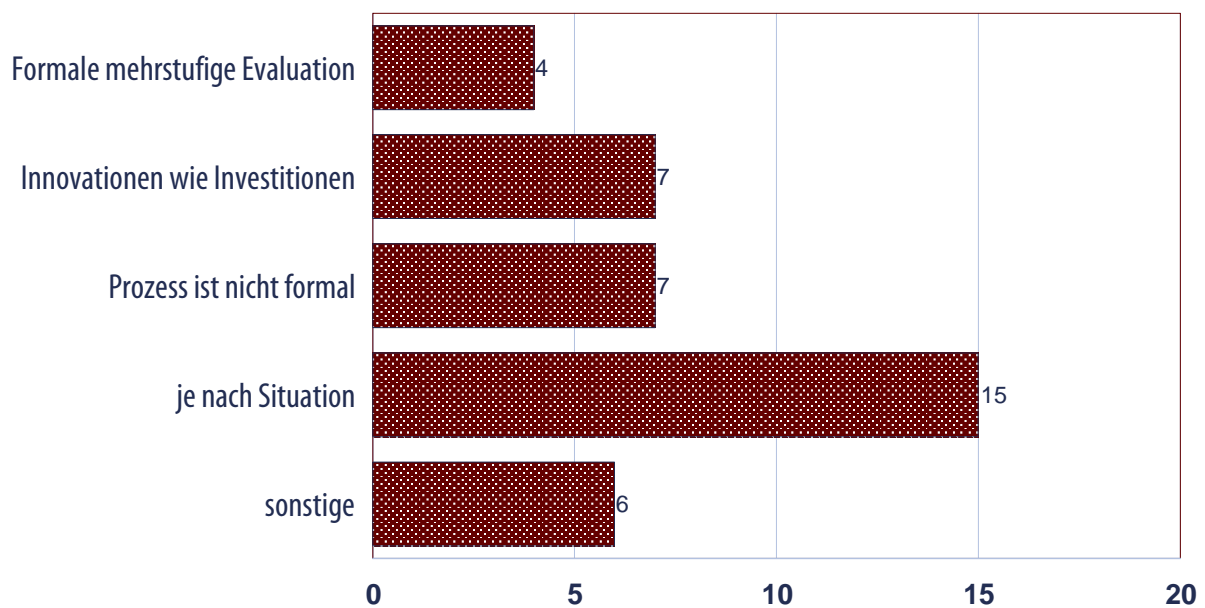
- Stärkere Konzentration **auf Produkt- als auf Prozessinnovationen**
- Neue Produkte **in stärkerem Maße markt- und kundenorientiert sowie benutzerfreundlich.**
- KMU-Innovationen sind **eher inkrementeller Natur** und werden relativ schnell auf den Markt gebracht.
- KMUs betreiben **weniger F&E** und sie betreiben F&E weniger systematisch.
- **In KMU dominiert das Wissen des Managements** über Kunden, Anbieter und Wettbewerber
- **Patentschutz** ist in KMUs von eher **geringer Bedeutung.**

## Wer ist der Treiber von Innovationen in Ihrem KMU?



Knyphausen-Aufseß/Heitmann 2010, zit. nach Prof. Hölzle, TU Berlin

## Wie verläuft die Evaluation von Innovationen in Ihrem KMU?



Knyphausen-Aufseß/Heitmann 2010, zit. nach Prof. Hölzle, TU Berlin

## Agenda

Was ist Innovation?

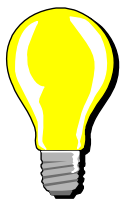
Welche Besonderheiten gelten in kleinen und mittleren Unternehmen?

Wie können KMU innovativ sein?

Ein Praxisbeispiel: Innovation im Fachverlag

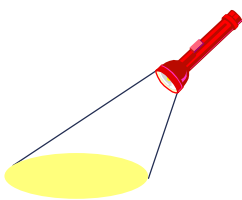
## Cross - Industry - Innovation

### Worum geht es?



- Systematische und branchenübergreifende Suche nach zukünftigen Wettbewerbsvorteilen
- Übertragung von etablierten Technologien, Prozessen, Geschäftsmodellen und Konzepten aus anderen Wirtschaftszweigen auf den eigenen Anwendungskontext

### Einsatzmöglichkeiten



- Entwicklung radikaler Innovationsprojekte
- Minimierung inhärenter Risiken und langer Entwicklungszeiten
- Analogiebetrachtung von
  - ◆ Geschäftsprozessen und -modellen
  - ◆ Technologien und technischen Lösungen
  - ◆ Neuen Anwendungen und Märkten usw.



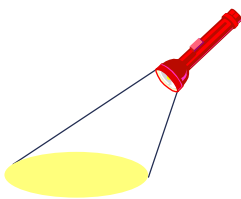
## Externe IP - Beschaffung und -Verwertung

### Worum geht es?



- IP = Intellectual Property
- IPR = Intellectual Property Right
- ◆ Gewerbliche Schutzrechte (Patente, Geschäftsgeheimnisse)
- ◆ Marken
- ◆ Urheberrecht, Sortenrecht
- ◆ Gebrauchs- und Geschmacksmuster

### Beschaffung oder Verwertung



- ◆ direkt über bestehende oder gezielt aufgebaute Geschäftsbeziehungen
- ◆ über Broker (Vermittler), Einzelpersonen oder Agenturen
- ◆ über Auktionen (auch online)
- ◆ über Beteiligung an und Lizenzierung aus Pools
- ◆ über IP - Fonds

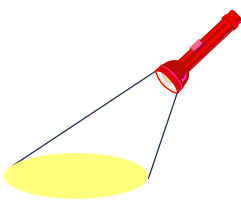
## Ideenplattform

### Worum geht es?



- Beschreibung eines (Teil-)Problems auf der Ideenplattform
- Einbinden kreativer unternehmensinterner und -externer Experten aus verschiedenen Disziplinen zur Lösungsfindung
- Grundidee kann durch folgende Ansätze realisiert werden
- ◆ Lösungssuche über externe oder interne Ideenplattformen
- ◆ Anbieten von Lösungen über eine Ideenplattform

### Beispiele



- Ideenplattformen: Brainfloor, Crowdspirit, Innocentive, NineSigma, TekScout, Zephram
- Unternehmen mit internen Ideenplattformen: BMW, Procter & Gamble, Siemens, Audi

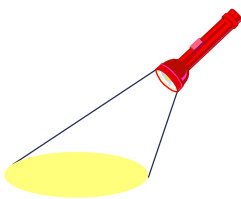
## Ideenwettbewerb

### Worum geht es?



- Ideengenerierung unter Einbezug der Kreativität der Allgemeinheit oder spezieller Kreise (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten)
- Verschiedene Formen des Ideenwettbewerbs, die sich nach Art und Begrenzung der Teilnehmer sowie Art der Durchführung unterscheiden

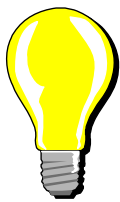
### Einsatzmöglichkeiten



- In der Phase der Ideengenerierung und Ideenbewertung
- Die Methode ist für alle Innovationen geeignet: Ideen zu neuen Produkten, Prozessen, Dienstleistungen und Vermarktungskonzepten.

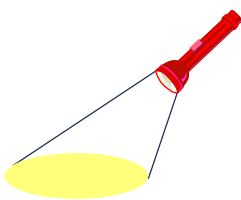
## Kundenbindung

### Worum geht es?



- CRM = Customer Relationship Management
- Aufbau und die Pflege dauerhafter Kundenbeziehungen zur Sicherung und zum Ausbau der ökonomischen Ziele Sicherheit, Rentabilität und Wachstum

### Einsatzmöglichkeiten



- CRM in Form von Beziehungsmanagementdatenbanken
- CRM durch den Einsatz von Call Centern
- CRM durch kundenfokussiertes Marketing

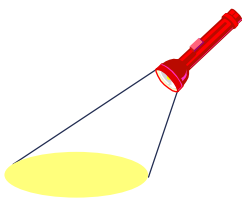
## Kundenintegration

### Worum geht es?



- Aktive Einbindung des Kunden in den Innovationsprozess
- Durch Kooperation mit dem Kunden als Wissensträger erhält Unternehmen Zugang zu Bedürfnis- und Lösungsinformation.
- Einzelkundenspezifische Leistungserstellung
- Kunde: Endverbraucher, Kunden nachgelagerter Zwischen- und Endprodukte

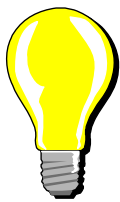
### Einsatzmöglichkeiten



- Unternehmen in Branchen mit kurzen Produktlebenszyklen und hohen Innovationsraten
- Einbindung des Kunden als Co-Produzenten in die Entwicklung, Produktion und Vermarktung innovativer Produkte

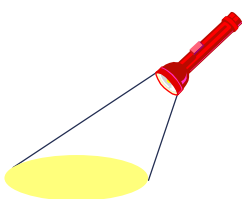
## Lead User - Methode

### Worum geht es?



- Lead User = trendführender, fortschrittlicher Kunde
- Ziel ist es, die Bedürfnisse und Anforderungen der späteren Kunden frühzeitig zu ermitteln und im Entwicklungsprozess rechtzeitig zu berücksichtigen.

### Einsatzmöglichkeiten



- Einsatz bei stark von Trends und Trendbrüchen gekennzeichneten Märkten
- In frühen Phasen der Marktentdeckung und der Grobkonzeption

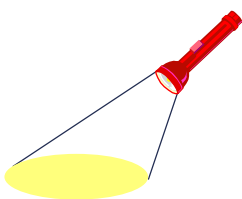
## Spin - Off

### Worum geht es?



- Auch Ausgründung oder Spin-out
- Mutterorganisation (=Inkubatorunternehmen) leistet Transfer (Personal, techn. Expertise) und erhält kostenlose Anteile am neuen Unternehmen.

### Einsatzmöglichkeiten

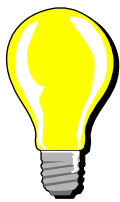


- Wenn innovative Ideen oder Projekte außerhalb der eigentlichen Kernkompetenzen liegen
- Ausgründung als eigenständiges Unternehmen oder in Form von Joint Ventures
- Rückintegration oder Verkauf sind möglich.

- Im Innovationsmanagement gelten Spin-Offs auch als gute Möglichkeit, Forschungs- und Entwicklungsergebnisse extern zu kommerzialisieren!

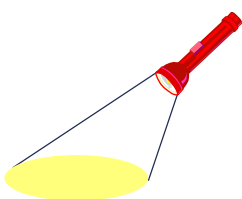
## Wahl des Kooperationspartners

### Worum geht es?



- Wahl des richtigen Kooperationspartners ist Basis für erfolgreiche Zusammenarbeit.
- Es gibt kaum Methoden, um die Partnerwahl zielführend durchzuführen.

### 3 zentrale Passungen erhöhen Erfolgsaussichten



1. Face-to-Face-Fit: Wie gut kommen Partner miteinander aus?
2. Interkultureller Fit: Passt die Unternehmenskultur beider Partner zusammen?
3. Strategischer Fit: Passen die Partner in Sachen Image, Qualität, Produktkombination zusammen?

- Die Passungen sollten bei jeder Suche nach Kooperationspartnern beachtet werden!

# Agenda

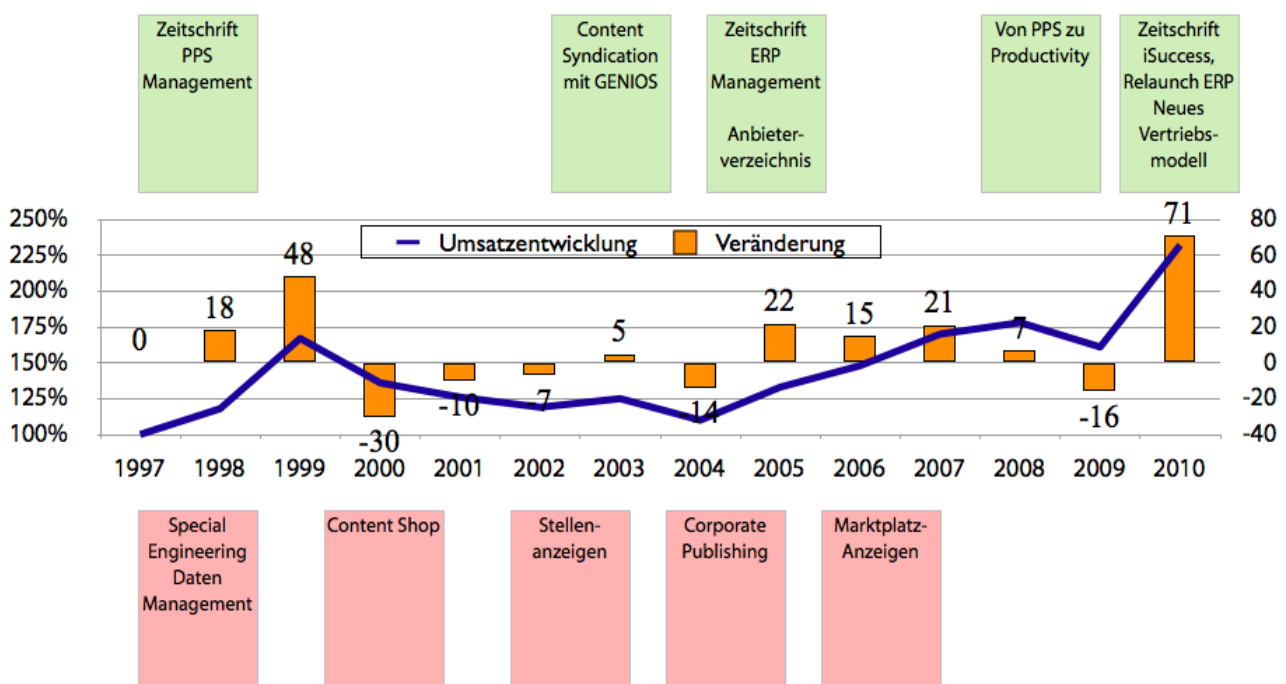
Was ist Innovation?

Welche Besonderheiten gelten in kleinen und mittleren Unternehmen?

Wie können KMU innovativ sein?

Ein Praxisbeispiel: Innovation im Fachverlag

# Innovationen und Flops in einem Fachverlag



## Agenda

Was ist Innovation?

Welche Besonderheiten gelten in kleinen und mittleren Unternehmen?

Wie können KMU innovativ sein?

Ein Praxisbeispiel: Innovation im Fachverlag

Handlungsempfehlungen

## Handlungsempfehlungen

1. Innovation ist gut. Aber auch „kreative Imitation“ kann erfolgreich sein.
2. Nicht nur nach Produktinnovationen, sondern nach Geschäftsmodellinnovationen suchen
3. Innovationsbarrieren identifizieren und Mitarbeiter befähigen, diese zu überwinden
4. Offenheit – Suche nach Kooperationspartnern im Innovationsnetzwerk
5. Planung – was will der Markt, was kann die Technologie

## (Wie) können KMU innovativ sein?

### Potsdam innovativ - Innovationen gezielt managen

Universität Potsdam  
Lehrstuhl für  
Wirtschaftsinformatik  
und Electronic Government  
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Norbert  
Gronau  
August-Bebel-Str. 89  
14482 Potsdam  
Tel. (0331) 977-3379  
Fax (0331) 977-3406  
<http://wi.uni-potsdam.de>



Prof. Norbert Gronau  
[ngronau@lswi.de](mailto:ngronau@lswi.de)

## Literatur

- Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative*, Harvard Business School Press, 2003
- Robert Cooper, *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, Perseus Books Group, 2001
- Geschka, Horst: *Kreativitätstechniken und Methoden der Ideenbewertung*. In: *Innovationskultur und Ideenmanagement - Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum*, S. 217-249. Düsseldorf, 2006.
- Geschka, Horst und Gudrun Lantelme: *Problemlösungsstrategien*. In: *Gestaltung von Innovationssystemen: Konzepte - Instrumente - Erfolgsmuster*, S. 309-328. Kassel, 2005.
- Schlicksupp, Helmut: *Ideenfindung*. Würzburg, 1987.