

Ergebnisbericht Innovationsstudie

Juni 2010



Dr. Marco Eggert, phasix – Gesellschaft für Innovation GmbH, Lippstadt
Dipl.-Ing. Michael Beringhoff, IHK Hellweg – Sauerland, Arnsberg

Die Teilnehmer der Studie

An der Studie nahmen neun verschiedene Unternehmen aus Industrie, Handel und unternehmensnaher Dienstleistung teil. Die Spanne reicht vom zwei Mann Betrieb bis hin zum mehr als tausend Mitarbeiter großen Unternehmen. Die Gemeinsamkeit bestand darin, dass die Unternehmen inhabergeführt und in der Region Soest und Hochsauerlandkreis verwurzelt sind.

I. Die fünf Arnsberger Innovationsthesen

Die Thesen dienten als Leitfaden für das jeweils etwa einstündige Gespräch:

- Wir haben einen hohen Anteil an Produkten / Dienstleistungen, die jüngst NEU entwickelt worden sind
- Wir besitzen ein aktuelles Produkt, welches uns und andere begeistert.
- Wir wissen wo wir uns verbessern können, und tun dies ohne unser tägliches Geschäft zu vernachlässigen
- Wir gehen auch ein Risiko ein, um etwas Neues zu wagen. Wir gestehen uns Fehler zu.
- Wir investieren bewusst Zeit und Geld für Neues.

Es zeigte sich, dass diese Thesen bei den Interviewpartnern auf Zustimmung gestoßen sind. Damit bilden Sie eine gute Grundlage für das gemeinsame Verständnis einer „geölten Innovationsmaschine“.

II. Was wurde genannt

Insgesamt sind in den Gesprächen über 700 (!) Erfolgsfaktoren genannt worden. Diese konnten folgenden fünf Bereichen zugeordnet werden:

- Das angestammte Geschäft erfolgreich betreiben
- Ein solides Fundament schaffen
- Das Ohr am Markt haben
- Gesunder Menschenverstand bei Entscheidungen
- Die Zukunft gestalten

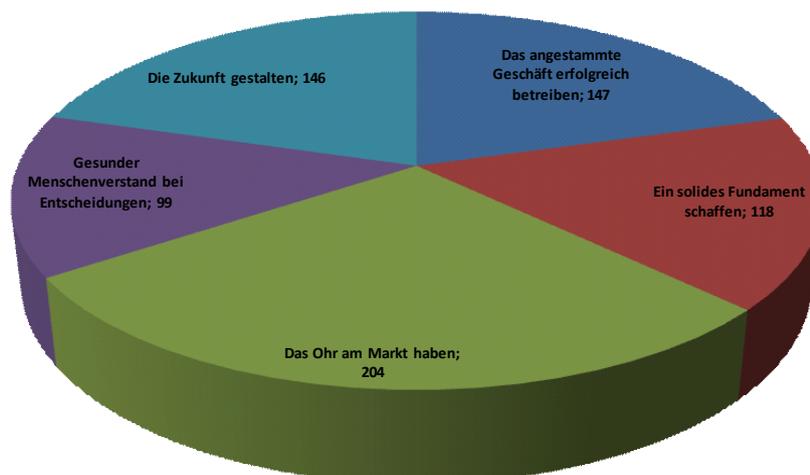


Abb.1: Aufteilung der Erfolgsfaktoren

Anschließend wurden in der Auswertung die genannten Hauptgruppen detaillierter analysiert, und die kritischen Erfolgsfaktoren zugeordnet und beschrieben. Die folgende Abbildung zeigt die kritischen Erfolgsfaktoren.

| | Kritische Erfolgsfaktoren | Erklärung |
|---|---|--|
| Das angestammte Geschäft erfolgreich betreiben | Tagesgeschäft im Griff, Effiziente Abläufe | Das heutige Geschäft läuft wie geschmiert. Die wesentlichen Abläufe sind effizient. |
| | Flexibles / Schnelles Verhalten | Wir können schnell auf Kundenwünsche reagieren und uns schnell auf neue Anforderungen einstellen. |
| | Qualitätsprodukte zahlen sich aus | Qualitative Produktmerkmale wie z.B. Wartungsarmut, lange Lebensdauer werden durchaus vom Kunden bezahlt |
| | Gutes Image am Markt | Das hohe Ansehen des Unterehmens und seiner Produkte unterstützt den langfristigen Geschäftserfolg. |
| Ein solides Fundament schaffen | Nachhaltiges Wirtschaften, finanziellen Spielraum schaffen und erhalten | Vernünftiger Umgang mit Finanzmitteln und investieren mit Augenmaß bilden die Grundlage, um die Zukunft gestalten zu können. |
| | Hohe Qualifikation der Belegschaft | Die Mitarbeiter sind gut ausgebildet und besitzen mehr als nur die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten. |
| | Eigenverantwortliche Mitarbeiter | Mitarbeiter die wirklich mitdenken und aktiv gestalten. |
| | Angenehmes Klima, gute Kommunikation | Flache Hierarchien, kürzeste Entscheidungswege, kollegialer Umgang, wenig Barrieren zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. |
| | Sich Zeit für Innovation nehmen (dürfen) | Bewusst Zeit und Geld für Neues investieren und den Mitarbeitern entsprechende Freiräume schaffen. |
| Das Ohr am Markt haben | Marktumfeld kennen | Exzellente Kenntnis aller Marktakteure (Lieferanten, Wettbewerber, Branchenumfeld, Gesetzeslage, Kunden). |
| | Ganz nah am Kunden sein / Vom Kunden lernen | Tiefgreifendes Verständnis der Kunden und ihrer Denke erfahren und verstehen. |
| | Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Lieferanten | Fairer und partnerschaftlicher Umgang mit Lieferanten. |
| | Fruchtbare Entwicklungspartnerschaften | Wir nutzen die Möglichkeit durch abgestimmte und sich ergänzende Partnerschaften nicht alles alleine Entwickeln zu müssen. |
| Gesunder Menschenverstand bei Entscheidungen | Zusammenarbeit mit Instituten / Unis | Wir nutzen wissenschaftliche Einrichtungen, um fehlendes Know-How zu ergänzen. |
| | Eine Vorstellung der Zukunft haben | Eine Einschätzung haben, wie sich Markt, Technologien, Produkte und Rahmenbedingungen entwickeln können. |
| | Erfahrungen nutzen und selbstbewusst entscheiden | Einsatz von gutem Bauchgefühl, gesundem Menschenverstand, pragmatischer Sichtweise und Erfahrung statt theoretischen Marktanalysen und Finanzkennzahlen. |
| | Schritt für Schritt vorgehen | Mit überschaubaren Risiko und realistisch machbaren Schritten in der Entwicklung vorangehen. |
| Die Zukunft gestalten | Einen Plan B haben | Eine alternative Verwendung für nicht erfolgreiche neue Produkte / Vorhaben in der Hinterhand haben. |
| | Sich für die Zukunft aufstellen | Betreiben von aktiven Veränderungsprozessen für die Welt von morgen. |
| | Neue Produkte einführen | Wir führen erfolgreich Neuerungen in den Markt ein. |
| | Vom Verkauf des Produktes zum Problemlöser | Schaffen von Zusatznutzen zum Produkt bis hin zu Komplettlösungen inklusive Dienstleistungen. |
| Neue Spielregeln finden, ausgetretene Pfade verlassen | Bewusstes Verändern gängiger Marktspielregeln. | |

Abb. 2.: Kritische Erfolgsfaktoren

Das Tortendiagramm zeigt die quantitative Zuordnung der kritischen Erfolgsfaktoren:

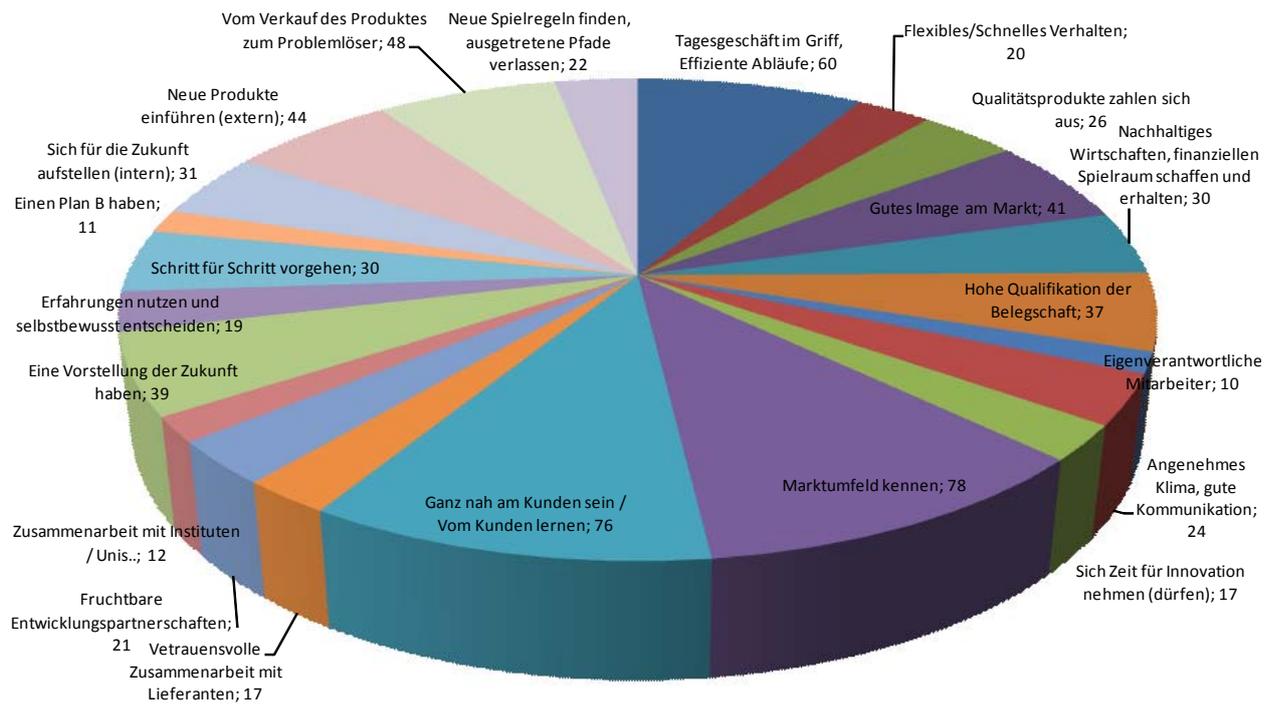


Abb.3: Quantitative Zuordnung der kritischen Erfolgsfaktoren

III. Stellhebel für Innovation

Die Stellhebel sind die Erfolgsfaktoren, welche einen besonders hohen Einfluss besitzen. In der Regel reichen fünf Stellhebel (the big 5) aus, um mit bestmöglicher Sicherheit die Eintrittswahrscheinlichkeit von Handlungsoptionen vorherzusagen.

1. Einige der kritischen Erfolgsfaktoren zeichnen sich dadurch aus, dass, wenn sie erfüllt sind, alle anderen Erfolgsfaktoren mit großer Wahrscheinlichkeit auch erfüllt sind.
2. Die einflussreichsten Erfolgsfaktoren werden ausgewählt.
3. Dies sind die Stellhebel.

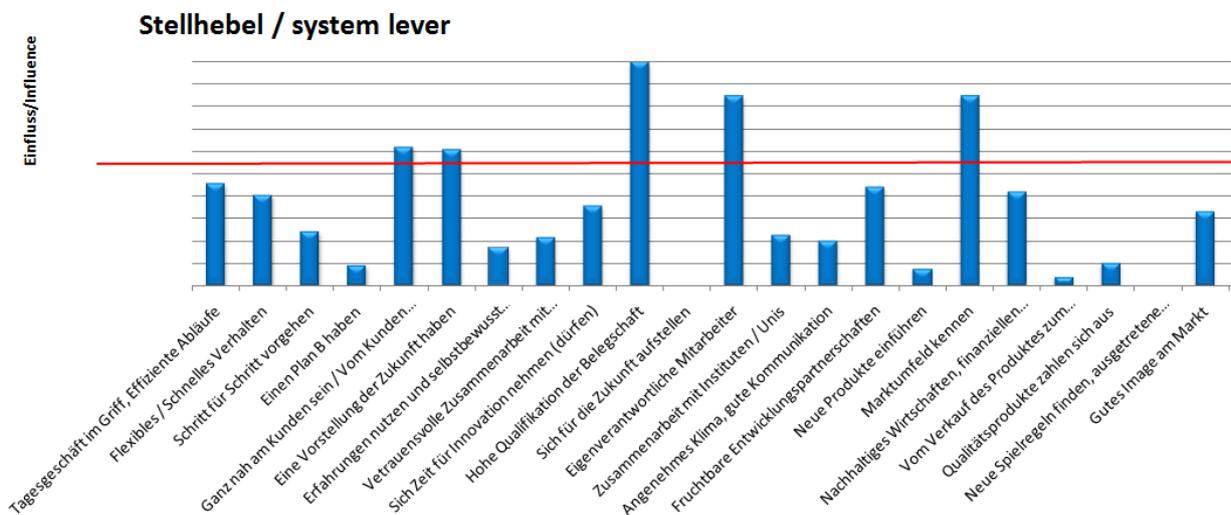


Abb.5: Stellhebel für Innovation

Somit ergeben sich folgende Top-5 Stellhebel für den Innovationserfolg:

- Ganz nah am Kunden sein / Vom Kunden lernen
- Eine Vorstellung der Zukunft haben
- Hohe Qualifikation der Belegschaft
- Eigenverantwortliche Mitarbeiter
- Marktumfeld kennen

IV. Frühindikatoren

Eine Kennzahl ist eine Maßzahl, die zur Quantifizierung dient. Kennzahlen werden u. a. eingesetzt, um Geschäftsprozesse messbar zu machen. Ein Frühindikator ist eine zeitnahe Kennzahl. Frühindikatoren werden eingesetzt, um Geschäftsprozesse verbesserungsfähig zu machen.

1. Einige der kritischen Erfolgsfaktoren zeichnen sich dadurch aus, dass sie früh auf Änderungen im gesamten System reagieren.
2. Die schnell ansprechenden und empfindlichen Erfolgsfaktoren werden ausgewählt.
3. Dies sind die Frühindikatoren.

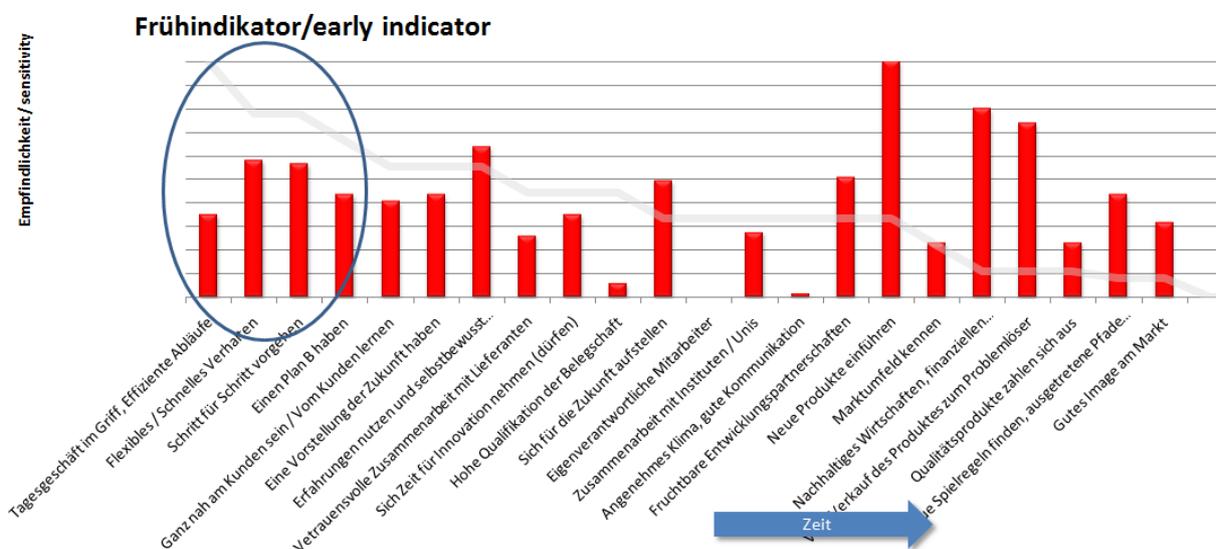


Abb.6: Frühindikatoren für den Innovationserfolg

Es zeigt sich, dass „Flexibles / Schnelles Verhalten“ und „Schritt für Schritt vorgehen“ die beiden Indikatoren sind, an dem ein möglicher Innovationserfolg als erstes abgelesen werden kann.

Überraschend ist, dass die erfolgreiche Einführung neuer Produkte („Neue Produkte einführen“) ein bedeutender Indikator und nicht, wie vielleicht vermutet ein Stellhebel ist. Da er zudem auch sehr spät anschlägt ist er zur Steuerung weniger geeignet.

V. Ausgewählte Zitate

- *Wir machen möglichst wenig selbst, wenn wir auch Produktion im Haus hätten könnten wir uns mit Innovation gar nicht beschäftigen, so haben wir den Kopf frei*
- *Die Kunst liegt darin, an der machbaren Untergrenze der Kosten zu segeln*
- *Unser Unternehmen UND unser Produkt sind flexibler als der Wettbewerb*
- *Wir sind die teuersten, aber der Kunde bezahlt das*
- *Jetzt mit unserem guten Namen ist es viel einfacher neue Techniken in den Markt einzuführen*
- *Wir sehen das pragmatisch, wir machen keine großen Marktanalysen - kann auch nicht gehen den Markt gibt es noch nicht*
- *Zu Innovationen gehören Mut und Glück. Wir hatten beides.*
- *Wir wollen lieber im kleinen anfangen und uns dann steigern*
- *Innovation ist es dem Wettbewerb eine Nasenlänge voraus zu sein*
- *Innovation ist ein gesteigerter Kundennutzen*