

Unsplash/ Matt Ridley

Die 5 Mythen des Innovationsmanagements

Wie können wir als KMU innovativer werden, um unser zukünftiges Bestehen zu sichern?

Diese Frage stellen sich, gerade im Kontext der Digitalisierung, viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU). An guten Ideen mangelt es selten. Dabei geht es nicht nur um die Generierung zahlreicher Ideen, sondern auch um die Auswahl, Weiterentwicklung und Realisierung der besten Ideen und Konzepte. Ob eine Idee dann über die Umsetzung hinaus auch wirtschaftlichen Erfolg hat, definiert, ob sie als Innovation betitelt werden kann. Um KMU bei der Verbesserung ihrer Innovationsfähigkeit zu unterstützen, gehen wir den gängigsten Mythen rund um das Thema Innovationsmanagement auf den Grund.

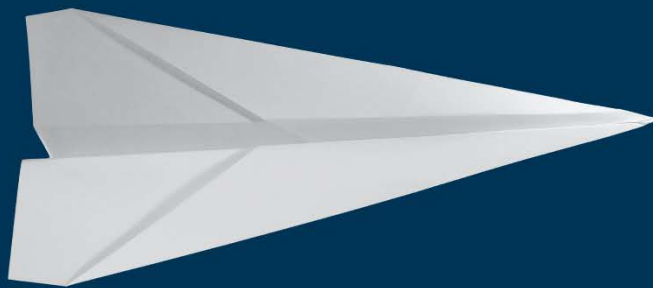
Mythos 1: Man muss immer der Erste am Markt sein

Bei „innovativen“ Unternehmen denkt man meist zuerst an große bekannte Namen wie Apple, Philips, Tesla, Nestlé oder Amazon. Sie haben mit ihren Produkten und Dienstleistungen als Pioniere ganze Märkte und Produktfamilien begründet. Aufgrund ihrer schieren Größe können sie bei Innovationsressourcen aus dem Vollen schöpfen und ihre Ideen als Erster am Markt umsetzen. Angesichts dieser „Innovationsmacht“ stellen sich viele KMU die Frage, wie sie da überhaupt mithalten können.

Doch schaut man etwas genauer hin stellt man schnell fest, dass die wenigsten dieser „superinnovativen“ Unternehmen weder die Ersten im Markt („First Mover“) waren, noch das benötigte Know-how und Wissen komplett selbst entwickelt haben. So wurde beispielsweise der Personal-Computer von Xerox erfunden. Kommerzialisiert haben ihn IBM und Apple, später dann auch Dell. Das erste düsengetriebene Verkehrsflugzeug wurde von De Havilland entwickelt („Comet“), im weiteren Verlauf dann aber von Boeing zum Erfolg geführt. Selbst die renommierte Zeppelin-Universität in Friedrichshafen griff bei der Entwicklung eines innovativen Alpin-Skis auf bestehendes Technologiewissen zurück. So ermöglicht ein Gitternetz aus Metallgranulat, welches ursprünglich den Klang von Geigen verbesserte, dass der Ski in der Schussposition nicht unter dem Rennläufer „flattert“¹.

Auch Amazon hat den Buchhandel nicht erfunden, sondern mit der Innovation des Vertriebswegs (eCommerce) ein neues Geschäftsmodell geschaffen. Ebenso Nestlé: das Patent mit der notwendigen Technologie zur Herstellung der Aluminum-Kaffeekapseln wurde bereits in den 1970er Jahren entwickelt, die eigentliche Verwertung in Form des bekannten Nespresso-Geschäftsmodells entstand jedoch erst Jahrzehnte später. Und Apple? Nun, keine der Technologien, die den Grundstein für das iPhone, den iPod und das iPad bilden, wurde von Apple selbst entwickelt, sondern vielmehr aus externen Forschungsprojekten, von Forschungseinrichtungen oder anderen Unternehmen aufgekauft,

¹ <https://www.zu-daily.de/daily/index.php>



Unsplash/ Matt Ridley

lizenziert oder zugekauft. Die eigentliche Innovation von Apple besteht in der Schaffung eines geschlossenen Ökosystems aus perfekt integrierter Hard- und Software (z.B. AppStore, iTunes) sowie der radikalen Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit.

Was können KMU daraus lernen? Man muss den Innovationsgipfel nicht als Erster besteigen. Gerade für KMU bietet es sich an, von den Fehlern der Erstbesteiger (First Mover) zu lernen und bestehende Lösungen und Technologien für ihre Nischenmärkte in Form innovativer Lösungen weiterzuentwickeln.

Dadurch verringert sich zum einen das Risiko von Innovationsprojekten, da man weiß, dass eine bestimmte Lösung grundsätzlich am Markt funktioniert und man auf bestehendes Know-how aus der eigenen, aber auch aus fremden Branchen aufbauen kann. Zum anderen kann der Fokus von der



physischen Entwicklung eines Produkts vielmehr auf die erfolgreiche Kommerzialisierung neuer Lösungen anhand innovativer Geschäftsmodelle gelegt werden. Diese erfordert weniger hohe finanzielle oder personelle Aufwendungen als vielmehr ein gutes, branchenübergreifendes Innovationsnetzwerk aus Zulieferern, Kunden, Usern, Dienstleistungspartnern und Entwicklungspartnern. Um im Bild zu bleiben: Die richtige „Seilschaft“ ist für den Innovationserfolg von KMU also oft wichtiger, als nur der Erste am Markt zu sein.

Mythos 2: Auf die Größe kommt es an

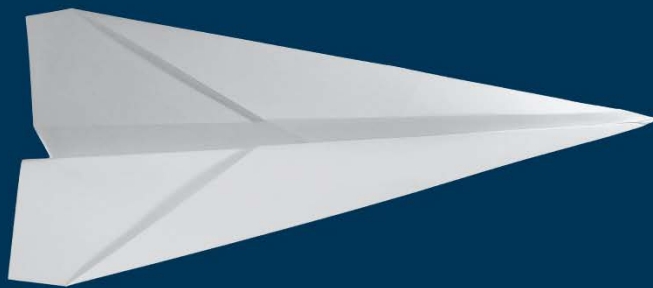
Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen wird häufig anhand der Höhe der Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E) gemessen. So ist es wenig verwunderlich, dass hierbei zumeist große internationale, technologieorientierte Unternehmen und Konzerne wie Apple, Google oder Samsung die Nase vorn haben. Dennoch schaffen es viele KMU, sich als „Hidden Champion“ erfolgreich im internationalen Wettbewerb zu behaupten. Im Jahr 2018 gab es in Österreich bereits mehr als 160 Unternehmen, die in ihren jeweiligen Nischen weltweit an der Spitze standen² – und das häufig trotz vergleichsweise geringer F&E-Aufwendungen.

Mit „Open Innovation“ hat in den letzten Jahren ein neuer Denkansatz Einzug in das Innovationsmanagement gehalten. Neu insofern, als dass es in diesem Managementansatz nicht mehr darauf ankommt, *wer* das innovationsrelevante Wissen erfunden hat, sondern vielmehr wer es schafft, vorhandenes Wissen über Technologie, Märkte oder Kundenbedürfnisse erfolgreich zu *kommerzialisieren*. Im Zeitalter des Internets werden in jeder Sekunde Unmengen von Wissen erzeugt, welches gleichzeitig und sofort an potenziell jedem Ort der Welt verfügbar ist. Innovationsrelevantes Wissen ist allgegenwärtig. So konnte beispielsweise eine 14-Jährige zuhause auf ihrem Computer ein Molekül entdecken, mit dem das Coronavirus an der Weiterverbreitung



² https://news.wko.at/news/oesterreich/leitl_wu_gastvorlesung_unterlage_2018.pdf

Fotos: Unsplash / Dimitriy Suponnikov / Drew Graham



Unsplash/ Matt Ridley

gehindert wird.³ Eine britische Studierende entwickelte vor kurzem eine Plastikalternative aus Fischabfällen.⁴ Die Heißluft-Fritteuse “Air Fryer” ist heute eines der erfolgreichsten Produkte von Philips – und wurde von einem Kunden entwickelt. CISCO hat seinerzeit als KMU den Branchenriesen AT&T mit seinen legendären Bell-Laboratories mittels einer Open Innovation Strategie überflügelt. Und ein dänisches KMU hat mit der NASA zusammengearbeitet, um eine neue Schlaftechnologie für Kissen und Bettdecken auf den Markt zu bringen.

Was können KMU aus diesen Beispielen lernen?

Die Übertragung von bestehenden Lösungen in neue Anwendungskontexte der eigenen Branche (*Cross-Industry Innovation*) bietet somit enorme Innovationspotenziale für KMU. Das benötigte Wissen für die erfolgreichen Produkte von morgen oder die entscheidende Prozessverbesserung gibt es meistens schon – und häufig findet man es außerhalb der eigenen Branche oder des eigenen Technologiefelds! Die Fähigkeit, Wissen und Lösungen in anderen Branchen zu erkennen und für das eigene Unternehmen erfolgreich nutzbar zu machen, wird insbesondere im Zuge der Digitalisierung für KMU zu einer der zukünftigen Schlüsselkompetenzen.

Mythos 3: Innovationen sind immer high-tech Lösungen

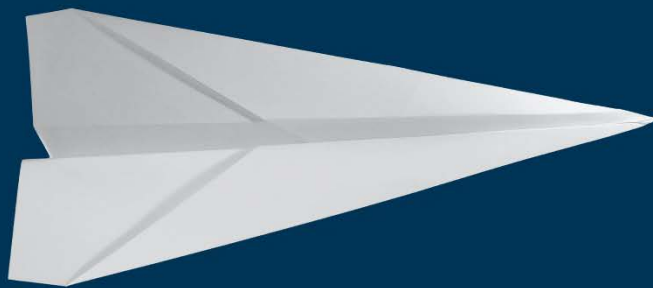
Viele Unternehmen fokussieren bei der Entwicklung neuer Lösungen primär auf die technologische Exzellenz ihrer Produkte und versuchen, ihre Kunden mit der Masse an Funktionen zu überzeugen. Beispiele für solche Produkte sind etwa Infotainment- und Fahrzeugsteuerungssysteme traditioneller Autohersteller, Smart-TVs, Videorecorder, kombinierte Fax-, Scan-, Kopier- und Telefongeräte, Microsoft Office oder moderne Haushaltsgroßgeräte wie Waschmaschinen oder Mikrowellengeräte. Sie alle bieten häufig Funktionen, die die große Mehrheit der Nutzer niemals brauchen wird.

Es wird dabei häufig übersehen, dass Innovation eben nicht nur neue Produkte, sondern auch andere strategische Gestaltungsfelder umfasst. So umfassten Innovationen auf Unternehmensebene gemäß der neusten Ausgabe des OSLO-Manuals (2018)⁵ neben produktbegleitenden Dienstleistungen explizit auch „Geschäftsprozesse“. Hierzu zählen beispielsweise Produktion und Montage, Vertrieb und Logistik, Marketing und Verkauf, Informations- und Kommunikationssysteme, sowie Verwaltung und Management. Ein tolles Produkt, eine überragende Technologie oder eine erschlagende Funktionsvielfalt alleine reicht somit in der Regel noch nicht für die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen.

³ <https://sz-magazin.sueddeutsche.de/die-loesung-fuer-alles/anika-chebrolu-interview-89402>

⁴ https://www.weforum.org/agenda/2019/11/tipping-the-scales-briton-develops-fish-waste-plastic/?utm_source=Facebook%20Videos&utm_medium=Facebook%20Videos&utm_campaign=Facebook%20Video%20Blogs

⁵ Das Oslo-Handbuch der OECD ist die konzeptionell methodische Grundlage der Europäischen Innovationserhebung „Community Innovation Survey“ (CIS). Im Oktober 2018 wurde die vierte Auflage des Handbuchs veröffentlicht. Es enthält Beschreibungen und Definitionen des breit gefächerten Phänomens „Innovation“ und Empfehlungen für die statistische Erfassung von Innovation, insbesondere – aber nicht ausschließlich – bei Unternehmen (<https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>)



Unsplash/ Matt Ridley

In Zeiten eines zunehmenden Konkurrenzdrucks durch internationale Hersteller wird es stattdessen immer wichtiger, **ganzheitlich in Lösungen zu denken**:

- Was will unser Kunde am Ende mit der Nutzung des Produkts erreichen?
- Wie können wir diesen Nutzen möglichst einfach und zuverlässig sicherstellen?
- Welche Schwierigkeiten oder Unannehmlichkeiten haben unsere Kunden beim Kauf, der Nutzung, Wartung, Lagerung oder Entsorgung unserer Produkte?
- Wie können wir diese durch begleitende Services entlang des Produktlebenszyklus, durch eine nutzerfreundliche Bedienung, durch entsprechendes Design oder eine individuelle Preisgestaltung minimieren?
- Und besonders wichtig im Kontext der Digitalisierung: Wie können wir die hierbei generierten Daten und Informationen nutzen, um den Mehrwert für unsere Kunden weiter zu verbessern?

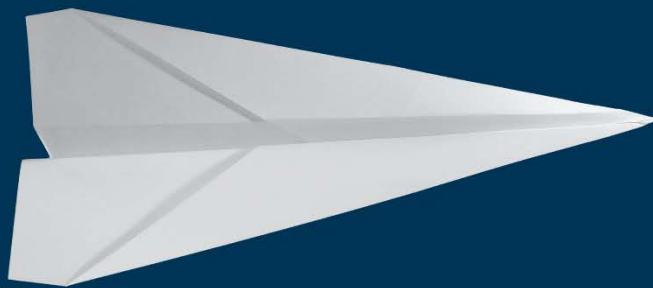
Überdurchschnittlich innovative Unternehmen verstehen es, durch die Kombination unterschiedlicher Innovationsfelder für ihre Kunden einzigartige Lösungsbündel zu generieren, die genau aufgrund der Verzahnung technischer und nicht-technischer Innovationen kaum von Wettbewerbern imitiert werden können. In der jüngsten Ausgabe des Frankfurter Allgemeinen Magazins (Jänner 2021) bringt der Münchner Gestalter Stefan Diez es wie folgt auf den Punkt: **„Ein gutes Produkt ist so wenig Produkt wie möglich.“**⁶

So besticht das Unternehmen **Hilti** eben nicht nur durch die technische Überlegenheit seiner Baumaschinen, sondern bietet seinen Kunden ein umfangreiches Dienstleistungsportfolio bis hin zum kompletten Flottenmanagement. D.h. der Kunde erwirbt nicht mehr die Maschine, sondern bezahlt für die garantierte Verfügbarkeit der benötigten Maschinen auf seiner Baustelle und profitiert durch dieses „Sorglospaket“ in Form geringerer Ausfallrisiken, planbareren Beschaffungskosten, optimierter Prozesskosten oder einer transparenteren Geräteverwaltung.⁷ Darüber hinaus werden Kunden beispielsweise auch im Prozess der Digitalisierung und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter:innen unterstützt.

Ein weiteres Erfolgsbeispiel ist der österreichische Schokoladenhersteller **ZOTTER**. Dem Unternehmen gelingt es, sein Nutzenversprechen „Vielfalt“, „Qualität“ und „Nachhaltigkeit“ durch ein Geflecht aus Produktinnovationen (mehr als 360 Sorten), technischen Prozessinnovationen (z.B. Einsatz selbst modifizierter Kakaozentrifugen), innovativen Geschäftsprozessen (z.B. langfristige Partnerschaften mit Kakaobauern, die über die Anforderungen des „Fair Trade“ Standards hinausgehen, hohe interne Wertschöpfungstiefe) und Marketinginnovationen (z.B. e-Commerce, individuell-künstlerisch gestaltete Verpackungen) sicherzustellen und kontinuierlich auszubauen.

⁶ Frankfurter Allgemeine Magazin, Januar 2021, S. 31

⁷ <https://www.hilti.at/content/hilti/E3/AT/de/services/tool-services/fleet-management.html>



Unsplash/ Matt Ridley

Was können KMU aus diesem Mythos lernen?

Letztendlich besteht das Geheimnis darin, durch Innovation die Probleme des Kunden zu lösen und einen Mehrwert zu bieten, der genau die Bedarfe und Wünsche des Kunden adressiert. Hierzu ist es nicht notwendig, den Kunden ständig zu fragen – vieler Bedarfe und Probleme sind sich die Kunden gar nicht bewusst – sondern ihn und seine Perspektive zu **verstehen**.

Wichtig ist ein ganzheitliches Innovationsverständnis, welches nicht nur Produktinnovationen umsetzt, sondern auch Dienstleistungen, neue technische Herstellungsverfahren, innovative Marketing- und organisatorische Lösungen ermöglicht und miteinander vereint. Somit eröffnen sich für KMU zahlreiche Möglichkeiten, um auch ohne High-tech und teure F&E-Ausgaben Innovationserfolge zu verzeichnen und ihre Kunden an sich zu binden.

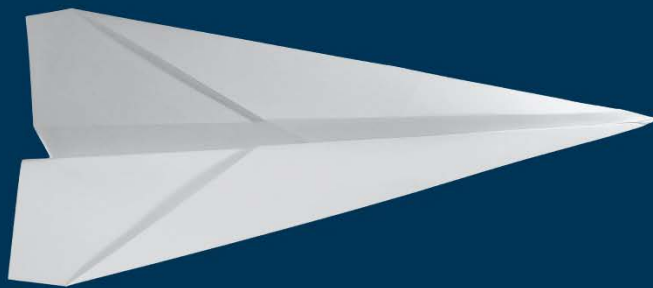
Mythos 4: Nur Genies sind kreativ.

„Du bist ein Genie!“ – Wer wird nicht gerne mit diesem Ausruf belohnt, deutet er doch darauf hin, dass man eine besonders kreative Idee hatte. Der Erfolg vieler bekannter Unternehmen heute wie in der Vergangenheit wird oft mit „genialen“ Unternehmern verbunden. Man denke nur an die großen Väter der Industrialisierung wie Henry Ford, Fritz Thyssen und Thomas Edison. In jüngerer Zeit sind hier sicherlich Namen wie Jeff Bezos, Elon Musk, Dietrich Mateschitz, Joseph Zotter – und natürlich Steve Jobs – zu nennen. All diesen „Genies“ ist gemeinsam, dass sie mit ihren Visionen, Ideen und ihrem Erfolgswillen ihre Unternehmen zu Innovationsführern gemacht haben. Dieses Phänomen hat bereits Joseph Alois Schumpeter in seinem Frühwerk in der Person des „Unternehmers“ beschrieben. Der erforderliche „Unternehmergeist“ sei, so Schumpeter, eine von „Gott gegebene Gabe“, die Unternehmen dazu befähigt, neue Ideen und Lösungen erfolgreich in marktreife Produkte und Prozesse zu überführen, Marktpotenziale zu erkennen sowie die notwendigen Ressourcen zu organisieren und die relevanten Personen zusammenzubringen.

Und nun? Bedeutet das für Unternehmen, dass man einfach hoffen muss, dass man solch eine „Unternehmerpersönlichkeit“ in den eigenen Reihen hat, wenn man innovativ sein möchte? Natürlich nicht!

Erstens umfasst Innovation nicht nur die Entwicklung von bahnbrechenden Neuerungen, sondern eben auch kleinschrittige Verbesserungen bestehender Lösungen sowie die Ausweitung bestehender Geschäfts- oder Technologiefelder eines Unternehmens. Zweitens ist erfolgreiche Innovation heute eine Aufgabe des gesamten Unternehmens, d.h. aller Funktionsbereiche und Abteilungen von der Produktentwicklung, dem Vertrieb, Einkauf, Produktion bis hin zu Marketing und Service. Hierfür sind Einzelgenies nicht mehr ausreichend. Um das Innovationsrennen langfristig zu gewinnen, braucht es starke Teams. Und drittens sind Innovationen oft das Ergebnis typischer, wiederkehrender Prinzipien.⁸

⁸ Beispielsweise die „Theorie des erfinderischen Problemlösens“ (TRIZ) bzw. im Englischen „Theory of Inventive Problem Solving (TIPS)“ oder auch der Ansatz des Systematic Innovative Thinking (SIT).



Unsplash/ Matt Ridley

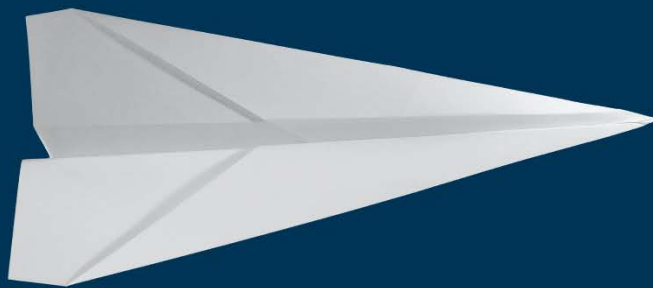
Der Ansatz des „Systemic Inventive Thinking“ (SIT) identifiziert beispielsweise **5 universellen Grundprinzipien** auf die sich nahezu alle Innovationen letztendlich zurückführen lassen:

- **Prinzip 1: Weglassen/Wegnehmen**
Hierbei geht es darum eine Komponente oder auch eine Funktion zu entfernen. So ist ein Heimtrainer eigentlich ein Fahrrad ohne Räder und Kontaktlinsen eine Brille ohne Gestell. Auch beim Innovationsschritt vom Mobiltelefon zum Smartphone wurde die physische Tastatur zu Gunsten eines Touch Screens entfernt.
- **Prinzip 2: Multiplikation**
Gewisse Komponenten und Bestandteile eines Produktes werden mehrfach integriert, wie z.B. doppelverglaste Fenster oder Smartphones mit mehreren Kameras.
- **Prinzip 3: Teilen**
Nicht nur bei Produkten kann durch eine Abteilung/Trennung von Funktionen ein Mehrwert für Kunden geschaffen (z.B. Fernbedienung beim TV-Gerät) an. Gleiches gilt auch für Dienstleistungen (z.B. die Trennung zwischen Kauf und Bezahlung – „Kaufe jetzt, bezahle später“).
- **Prinzip 4: Neue Attribute/Beziehungen**
Dabei werden bestehende Produkte/Dienstleistungen/Prozesse durch neue Attribute oder Beziehungen ergänzt. So produziert die Bäckerei Therese MÖlk in Tirol beispielsweise nun statt Gin auch Desinfektionsmittel nach der Rezeptur der WHO. Ein anderes Beispiel ist das dynamische Kurvenlicht moderner Autos, bei denen die vormals starren Scheinwerfer nun „mitlenken“.
- **Prinzip 5: Zusammenfassung**
Auch ist es möglich Funktionen, Anwendungen und auch Komponenten zu kombinieren und zu einem Gesamten zusammenzufassen. Ein Kaffee-Vollautomat kombiniert z.B. die Kaffeemühle mit der Kaffeemaschine, der Thermomix vereint Küchenmixer und Kocher.

Was können KMU aus diesem Mythos lernen?



Diese „universellen Grundprinzipien“ können nicht nur von allen Beschäftigten erlernt und trainiert werden, sondern können auch auf alle Funktionsbereiche des Unternehmens angewendet werden. Durch unterschiedliche Ansätze auf Unternehmensebene sowie individuelle Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen kann jedes Team innovativer und kreativer werden.



Unsplash/ Matt Ridley

Mythos 5: "Innovation ist Glückssache"

Viele erfolgreiche Produkte basieren auf Zufall oder Glück, wie beispielsweise Penicillin, Viagra, Tesafilm, die Mikrowelle oder Vaseline – um nur einige zu nennen. Angesichts solcher Beispiele, in denen entweder ein vermeintlicher Misserfolg oder einfach eine glückliche Fügung Ausgangspunkt des Innovationserfolgs ist, kann man durchaus die Frage in den Raum stellen, inwieweit Innovation im Unternehmen tatsächlich geplant und gesteuert werden kann.

Doch hierbei wird gerne übersehen, dass all diese Zufälle und Glücksfälle eines gemeinsam haben: Sie sind nicht einfach „passiert“, sondern wurden erst durch die kontinuierlichen und systematischen Innovationsaktivitäten im Unternehmen ermöglicht. So hätte beispielsweise Pfizer die Entwicklung ihres blutdrucksenkenden Mittels einfach als Misserfolg ad acta legen können. Alexander Fleming hätte die Petrischalen mit den vernichteten Bakterienkulturen auch einfach in den Müll werfen können. Und der US-amerikanische Radaringenieur hätte sich einfach nur darüber ärgern können, dass ihm sein Schokoriegel bei der Arbeit an einer Radarstation in der Hosentasche geschmolzen ist.

Selbst innovative Zu- und Glücksfälle brauchen also ein Umfeld, das deren Entstehung und Entdeckung erst ermöglicht. Es braucht Prozesse und Menschen, die weiterdenken, die es erlauben, Potenziale zu erkennen, und die durch einen offenen Umgang mit Misserfolgen und unvorhergesehenen Änderungen die Möglichkeit bieten, dies weniger als Bedrohung des Projekterfolgs, sondern als Chance zu begreifen und daraus zu lernen.

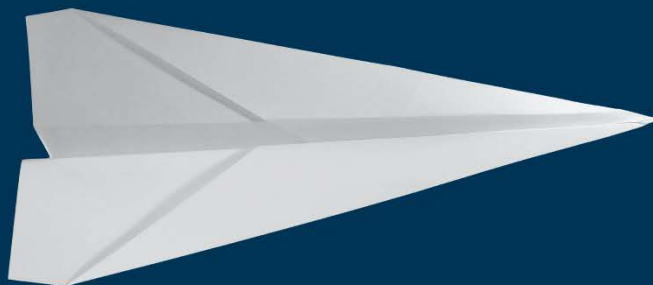


Ein solches, innovationsfreundliches Umfeld ist jedoch weder Zufall noch Glücksacke! Innovative Unternehmen sind Wiederholungstäter. Innovation lässt sich zwar nicht so steuern wie ein Produktions- oder ein Vertriebsprozess, aber es gibt klare Erfolgsrezepte bzw. handfeste Prinzipien, nach denen gehandelt wird. Letztendlich folgen alle Formen der Innovation einem ähnlichen Muster. Natürlich gibt es in Abhängigkeit des jeweiligen Unternehmenskontextes wichtige Unterschiede, aber der Kernprozess, der den Innovationserfolg antreibt, ist ziemlich ähnlich. Um die dauerhafte Innovationsfähigkeit zu sichern, erfordert es eine strukturierte und systematisierte Herangehensweise, die Verankerung in der Unternehmensstrategie, sowie die Schaffung einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur.

Was können KMU aus diesem Mythos lernen?

Innovation ist komplex und unsicher. Als Unternehmen ist es wichtig sich aktiv damit auseinanderzusetzen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die das Erkennen und Ausschöpfen von Potenzial erlauben. Durch unterschiedliche Gestaltungsansätze, wie beispielsweise der Gedanke, dass Innovation als Querschnittsaufgabe für das gesamte Unternehmen gilt, kann eine innovationsförderliche und -freundliche Unternehmenskultur gestaltet werden. Die grundlegenden „Erfolgsrezepte“ für Innovation stehen somit auch jedem KMU offen, ohne dass hierfür exorbitante Investitionen in F&E, Labore und neue Technologien notwendig sind. Und dann passieren „Zufälle“ und „Glücksmomente“ fast von alleine...

Foto: Tim Mossholder/ Unsplash



Unsplash/ Matt Ridley

Unser Ziel im DIH West

Im DIH West haben wir es uns zum Ziel gesetzt, KMU bei der Stärkung ihrer Innovationsfähigkeit im Kontext der Digitalisierung zu unterstützen. Ein wichtiger Aspekt dabei ist der Gedanke an und die Offenheit für lebenslanges Lernen. In unseren Workshops und Basisschulungen unterstützen wir UnternehmerInnen und MitarbeiterInnen beim Auf- und Ausbau neuer Kompetenzen und Fähigkeiten, um sie für die steigende technologische und organisatorische Komplexität digitaler Innovationsprozesse fit zu machen.

Wir freuen uns darauf Sie in einem unserer Formate kennenzulernen!

Kontakt:

FH-Prof. Dr. Oliver Som

Professor (FH) und Fachbereichsleitung "Innovationsmanagement"
Forschungsschwerpunkt "Innovation, Entrepreneurship & Marketing"

MCI | DIE UNTERNEHMERISCHE HOCHSCHULE®
Universitätsstraße 15, 6020 Innsbruck, Austria
oliver.som@mci.edu, www.mci.edu

Juliana Pattermann, MA

Projektmitarbeiterin

MCI | DIE UNTERNEHMERISCHE HOCHSCHULE®
Universitätsstraße 15, 6020 Innsbruck, Austria
juliana.pattermann@mci.edu, www.mci.edu

Stand: April 2021