

Der Erfindergeist kommt von innen und von aussen

Wie KMU nach neuen Produkten, Geschäftsmodellen und Märkten suchen

Neue Produkte und Leistungen können in der Firma erfunden werden oder von aussen kommen – etwa von Innovations-« Helfern » wie Zühlke oder Helbling.

Beat Gygi

Bei der Suche nach Innovationen in Unternehmen ist der erste Schritt allem Anschein nach oft weniger schwierig als die darauffolgende Arbeit. Dies ist aus Unternehmen zu hören, die für sich selber Neues zu entwickeln suchen, wie auch von Beratern und Leistungserbringern, die darauf spezialisiert sind, Innovationen von aussen in andere Firmen zu bringen. Ueli Kleeb, in der Zühlke Engineering Schweiz Partner und Bereichsleiter im Software-Engineering, legt im Gespräch dar, dass an neuen Ideen oft kein Mangel bestehe.

«Auf den Boden bringen»

Es gebe immer Mitarbeiter, die sich intensiv Gedanken machten über Verbesserungen, über neue Produkte oder neuartige Prozesse. Die berühmte Idee unter der Dusche, beim Rasenmähen oder auf dem Spaziergang sei recht häufig. Zudem gebe es mit den heutigen modernen Plattformen in Internet und Social Media viele Möglichkeiten, «die Welt zu fragen». Kunden, Lieferanten, spezialisierte Ideenvermittler und weitere Quellen ergäben eine breite Grundlage für Open Innovation, also das innerhalb und ausserhalb der Firmengrenzen kooperativ betriebene Suchen nach Neuem.

Viel schwieriger als das Finden einer Idee sei es oft, diese «auf den Boden zu bringen», also in der Firma durch die ganze Wertschöpfungskette hindurch umzusetzen und letztlich in den Markt zu bringen. Eine konsistente und durchgängige Realisierung zu sichern, sieht er denn auch als Hauptaufgabe eines Innovationsunterstützers wie Zühlke. Die Gruppe ist mit rund 600 Mitarbeitern in Produkt- und Software-Engineering,

Managementberatung sowie Startup-Finanzierung international tätig.

Oft werde der Umsetzungsprozess nämlich verwässert, wenn entsprechende Arbeiten einfach von Abteilung zu Abteilung weitergegeben würden. Es gebe auch Fälle, in denen der ursprüngliche Ideenlieferant irgendwann die Firma verlasse und damit plötzlich wichtige Informationen fehlten. Kleeb betont, dass es natürlich am Auftraggeber liege, die Akzente zu setzen – ob dieser beispielsweise eine neue Dienstleistung, ein neues Produkt, eine Verbesserung eines internen Prozesses oder die Erneuerung eines ganzen Geschäftszweigs suche, oder ob es primär darum gehe, dass die Firma grundsätzlich innovativer werde. Zühlke wird meist für definierte Arbeitspakete bezahlt; offenbar sind es vor allem die Kunden, die einer erfolgsabhängigen Honorierung wenig abgewinnen können.

Um Ideen und Projekte «auf die Strasse» zu bringen, kann ein Aussenstehender nach Kleeb's Ansicht oft bereits bei der genauen Formulierung einer Neuerung oder eines Forschungsantrags einiges beitragen. Bisweilen erreiche man zudem mit der Erstellung von Funktionsmustern und Prototypen wichtige Zwischenstufen, da sich Geldgeber und andere Stakeholder von etwas, das man in die Hand nehmen oder laufen lassen kann, oft eher überzeugen liessen als von reinen Papierkonzepten und Berechnungen.

Die Leistungen eines Innovationsbeschleunigers wie Zühlke sieht Kleeb auch im Übertragen von Ideen aus einer Branche auf eine andere. Aussenstehende seien grundsätzlich weniger betriebsblind als Brancheninsider, die relativ selten ganz andere Gebiete unter die Lupe nähmen. Beispiele für die sogenannte Cross Industry Innovation sind etwa folgende:

► Bei einem Nähmaschinenhersteller wurde zum Messen und Steuern des Stoffvorschubs der Sensor einer normalen Computermaus herangezogen. Ein spezieller Sensor wäre laut den Angaben deutlich teurer gewesen.

► Um zu einer Kaffeemaschine einen

pfllegeleichten Milchschaumer mit Rührwerk zu konstruieren, hat man auf Technik im Chemielabor zurückgegriffen; zum Rühren wird ein Magnetstäbchen ins Glas gelegt, das von der Unterlage her berührungslos durch Magnetismus angetrieben wird.

► Um in einem Sanitärtechnikerkonzern die Software zum Entwerfen von Leitungsnetzen zu verbessern, hat man sich an Leitungsschemata in Kraftwerken erinnert. Die in Stromkonzernen angewandten Darstellungs- und Optimierungsmethoden eigneten sich auch für Wasserleitungsnetze.

Gesucht: ein neues Produkt

Auf ähnliche Weise arbeitet die Helbling-Gruppe, die mit gut 450 Mitarbeitern in Produktinnovation und Managementberatung tätig ist. Nach den Worten von Thomas Hodel, Leiter Innovationsmanagement, ist das Spektrum der Kunden gross: Dieses reiche vom Chef einer Firma, der etwas ändern möchte, aber nicht genau wisse, was und in welche Richtung, bis hin zur Anfrage, bei der bereits Marktabklärung und Pflichtenheft für ein neues Produkt existieren und dieses nun zu entwerfen sei. Den Anteil mit sehr offener und wenig definierter Ausgangslage schätzt er für sein Team auf 10% der Kunden, die Quote der Fälle mit völlig klarer Sachlage auf 20%. Dazwischen lägen Anfragen, denen immerhin eine Vision zugrunde liege (50%), sowie die bereits etwas genauer skizzierten Projekte (20%). Den Fall, dass man ein fertig entwickeltes Produkt, aber keinen Markt dafür hat, erlebte Hodel noch nie.

Entsprechend ist entweder ein Vorprojekt für eine neue Produktgeneration «von null bis zum Produktkonzept» zu erarbeiten, oder es geht um die Begleitung und Strukturierung des Prozesses in bestimmten Phasen der Entwicklung. Zuspruch findet laut Hodel auch eine eher methodisch denn technisch orientierte Leistung, das sogenannte Inno-Lab. Dabei werden in einer Art Labor Treffen, Workshops und Ähnliches organisiert, bei denen ein

Kunde mit seinen Mitarbeitern oder Kadermitgliedern Ideen oder Vorhaben sondiert und ausarbeitet, moderiert und inhaltlich unterstützt durch Helbling.

Nur ein Versuch

Oft sind die Innovationsfachleute schon relativ gut vertraut mit der Lage des Kunden, da sich 80% bis 90% der Aufträge als Folgeprojekte ergeben. Beim restlichen Teil der Mandate wird Helbling «gerufen», oder man akquiriert gezielt. Hodel weist darauf hin, dass sich zurzeit viele deutsche Unternehmen meldeten. Er hat den Eindruck, dass man in Deutschland länger zugewartet hat mit Vorhaben als in der Schweiz, wo Firmen schon länger unter Innovationsdruck stünden. Die Schweiz habe zudem einen guten Ruf als Innovationsstandort, all die einschlägigen Ranglisten seien nicht ohne Wirkung.

Allerdings sieht er auch in der Schweiz Schwächen. Seiner Ansicht nach haben viele KMU wenig Spielraum für Forschung und Entwicklung. Während grössere Konzerne sich ein relativ vielfältiges Suchen nach Neuerungen leisten und Fehlschläge verschmerzen könnten, seien KMU durch ihr Hauptgeschäft meist voll beansprucht. Und wenn ein Effort zur Innovation dringend werde, hätten sie nur einen Versuch zur Verfügung – und dieser müsse glücken.