

Wettbewerbsvorteile schaffen

# Die Rolle des Unternehmers im Innovationsprozess

Welche Rolle kommt dem Unternehmer bei der Förderung der Innovationstätigkeit zu? Das Entwickeln von Ideen, die Betreuung von Innovationen und das Management von Diffusionen geschehen nicht zum Selbstzweck. Bei der Erfolgsfaktoren-Forschung wird die Rolle des Unternehmers als Promotor für Innovationen immer wieder genannt.

Prof. Dr. Urs Fueglistaller

Diverse Studien zeigen, dass folgende Faktorengruppen einen meist signifikanten Einfluss auf den Erfolg von Innovationen haben:

## **Strategische Faktoren**

Nachhaltige Strategie mit Kernkompetenzen, Forschungs- und Entwicklungsprogramm, Vermarktungs- und technologisches Potenzial, Produktvorteile aus Kun-

densicht, Vorhandensein von Referenzkunden, Vertrautheit und Gedankenaustausch mit Zielkunden, Kooperationsbeziehungen, unter anderem mit Forschungsinstitutionen, Lieferanten oder Kunden, Management von Qualifikationen.

## **Prozess-Faktoren**

Strukturbildung und Projektmanagement, Organisation der Innovations- und Trendsuche, Strukturbildung und Projektmanagement, offene Organisationsstruktur,

effiziente Nutzung interner und externer Ressourcen (auch Ideen), interdisziplinäre Teams und Verbindung von Technologie mit Marketing, Austausch von Wissen sowie Schnelligkeit der Umsetzung.

## **Kultur-Faktoren**

Rolle von Lernen und Wissensmanagement, Verantwortung für Lernprozesse, Einbeziehung der Mitarbeitenden, Teamgeist, Reflexion über Produkte, Leistungen sowie Nutzung von Kunden-Feedback.



### Unternehmer-Faktor

Vorbildfunktion des Unternehmers, Innovationsfähigkeit und Integrationsfähigkeit, Zulassung von divergenten Denkprozessen, Leadership als Lebensstil, Offenheit für Kooperationen.

### Die Rollen des Unternehmers

Der Unternehmer hat ein Interesse, sich durch innovative Leistungssysteme und Prozesse einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Mitbewerbern zu verschaffen. Seine Rolle ist daher stets dreifach. Zum einen liefert der Unternehmer permanent selbst Ideen und entwickelt daraus Innovationen. Er nimmt die Rolle des kreativen Vordenkers und Vorbildes gegenüber seinen Beschäftigten, Kunden und anderen Stakeholdern ein. Zum anderen kommt ihm die Rolle als Betreuer, Coach und Manager gegenüber seinen Mitarbeitern und deren Ideen und Innovationen zu, aber auch der Abbau von Innovationsbarrieren gilt für ihn als zentrale Aufgabe. Die ausbalancierte Wahrnehmung der drei Rollen bildet die Grundlage für den Unternehmer, erfolgreich auf dem Markt zu agieren.

Die dritte Aufgabe umfasst demzufolge die Integration des Innovationsmanagements in die Unternehmenspolitik. Das Wesen, die Intensität, Qualität und Häufigkeit von Innovationen ist kongruent zur Strategie, Struktur und Kultur des Unternehmens. Hier gilt es, eine latente Gefahr der Innovation zu vermeiden: Der Verdrängungseffekt umschreibt das Phänomen der Überlastung. So kann man sich leicht vorstellen, dass zu viele Innovationen mit der Zeit für das Unternehmen, seine Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten negative Auswirkungen haben. Die Innovationskraft wird beispielsweise durch Demotivation der Beteiligten, finanzielle Engpässe des Unternehmens oder Inakzeptanz der Kunden verdrängt.

### Schritte, Konzeptionen und Instrumente für den Innovationsprozess

Schritte	Inhalt
<b>Ideengewinnung</b>	<p><i>Konzeption:</i> Dank Kreativitätstechniken die Nähe zum Kunden, seinen Bedürfnissen und Kundenintegration gewinnen, Mitarbeiterinvolvierung, Screening neuer technologischer Möglichkeiten.</p> <p><i>Instrumente:</i> Kunden-Innovations-Panel, Lead-User-Integration, Auswertung von Kundenumfragen, Integration des Kunden in den Leistungsprozess, Mystery-Shopping, Erfahrungsaustauschgruppen, Brainstorming, Technologietrends-Workshop.</p>
<b>Ideenprüfung und -auswahl</b>	<p><i>Konzeption:</i> Ideenbewertung und Gewichtung, Prüfung der Innovation hinsichtlich Kernkompetenz-Tauglichkeit, Auswahlverfahren für Ideen.</p> <p><i>Instrumente:</i> Bewertung durch Plausibilitätskriterien, Machbarkeit, Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Konkurrenz, Lebenszykluslänge, Integration in bestehende Prozesse, Erschließung neuer Märkte. Auswahlverfahren durch Nutzwertanalysen.</p>
<b>Leistungsdesign</b>	<p><i>Konzeption:</i> Bestimmung des Designkonzepts, Erstellung eines Businessplans (Drehbuch), Entscheidung über Design und Businessplan.</p> <p><i>Instrumente:</i> Prozessgestaltung, Businessplan-Erstellung durch Festlegung des Ziels der Innovation und potenzielle Kundengruppen, Leistungsvorstellung, Märkte, Konkurrenz, Marketing, Organisation und Management, finanzielle Angaben.</p>
<b>Tests</b>	<p><i>Konzeption:</i> Testdurchführung mit und ohne Kundenintegration.</p> <p><i>Instrumente:</i> Testdurchführung mit Kundenintegration durch Konzepttest, Pretests, Kundenbefragung. Tests ohne Kundenintegration, Blueprinting, Erfahrungsaustausch unter Dienstleistern.</p>
<b>Einführung</b>	<p><i>Konzeption:</i> Markteinführung, Übernahmebereitschaft durch den Kunden (Adaption) mittels Aufzeigen der Leistungseigenschaften.</p> <p><i>Instrumente:</i> Eventmarketing, Öffentlichkeitsarbeit, breit gestreute Werbung, relative Vorteilhaftigkeit bezüglich technischer, wirtschaftlicher, sozialer Aspekte, Positionierung im Leistungs-dreieck «Preis – Qualität – Zeit».</p>

Quelle: in Anlehnung an Fueglistaller, U., «Tertiärisierung und Dienstleistungskompetenz in schweizerischen Klein- und Mittelunternehmen – Konzeptionelle Näherung und empirische Fakten». St. Gallen, KMU Verlag.



## Verfahrensbeispiele

Die Aufgabe des Unternehmers ist es also, Verfahren zu entwickeln, welche die Kreativität und Innovation in Organisationen optimieren. Die nachfolgende Auflistung von verschiedenen Verfahren stellt lediglich eine Auswahl von unzähligen Instrumenten der Kreativitäts- und Innovationsförderung dar:

### *Kulturelle Instrumente*

Bewusste Sprachkultur, konstruktive Lernkultur, keine Schuldzuweisung bei Fehlern, Offenheit für divergente Denkprozesse, Leadership und Lebensstil des Unternehmers, Bewusstsein der Vorbildfunktion, Erfolgszelebrierung, Verhinderung von Neid und Mobbing, Förderung der Dienstleistungskompetenz auf allen Stufen des Unternehmens.

### *Strategische Instrumente*

Etablierung von informellen und formellen Kommunikationsmöglichkeiten, klare Spielregeln in der Personalpolitik. Eingehen von Netzwerken und Co-opetition (Kooperation und Konkurrenz), Innovationskompetenz als Strategisches Erfolgspotenzial. Einsatz strategischer Instrumente wie Balanced Scorecard, Business Process Reengineering, Total Quality Management, Benchmarking oder Wissensmanagement.

### *Operative Instrumente*

Wissensdatenbanken, Kreativitätstechniken, Angebot und Management von Weiterbildung, lebenslanges Lernen, Freiräume für Forschung und Entwicklung und Bekämpfung von Innovationsbarrieren, Integration der Kunden in Innovationsprozesse, Etablierung von Kaizen, Need-Assessment-Methoden (Innovationsbedarfserfassung) oder Lead-User-Konzept (Orientierung am zentralen oder innovativsten Kunden, Integration dieses Kunden in Entwicklungsprozesse). In der Innovationsforschung existieren zahlreiche Darstellungen für die Konzeption des Einsatzes solcher Instrumente. Auf der vorangehenden Seite wird ein möglicher Vorschlag für den Innovationsprozess aufgezeigt. Für die einzelnen Schritte werden allgemeine konzeptionelle und instrumentelle Inhaltsangaben dargestellt.

## Innovationen implementieren

Die Implementierung solcher Verfahren kann nur zu mehr Kreativität und Innovation führen, wenn in einer Organisation entsprechende Rahmenbedingungen gegeben sind (siehe Kasten «Schritte, Konzeptionen und Instrumente für den Innovationsprozess»). Untersuchungen zeigen, dass vier Rahmenbedingungen das Teamklima positiv beeinflussen und die Gefahr

mentaler Blockierungen vermindern: Vision, partizipative Sicherheit, Aufgaben- und Leistungsorientierung und Unterstützung von Innovationen.

## Fazit

Die konsequente Umsetzung dieser Schritte ist erfolgsentscheidend: Der Fall der weissen Gartenzelte hat gezeigt, dass der eigentliche Innovator seinen Vorsprung durch mangelnde Umsetzungskonsequenz verspielen kann und Nachahmer das eigentliche Geschäft machen können. ■

## Literatur

Die vorliegende Arbeit stammt aus dem neuen Lehrbuch «Entrepreneurship: Modelle, Umsetzung, Perspektiven». Das Buch enthält spezifische Fachbeiträge anerkannter wissenschaftlicher Experten sowie eine Reihe von Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Verlag Gabler, 2004  
ISBN 3-409-12577-9

## Fragen?

Prof. Dr. Urs Fueglistaller  
Direktor KMU-HSG, Universität St. Gallen  
Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen  
Tel. 071 224 71 00  
urs.fueglistaller@unisg.ch  
www.kmu.unisg.ch

