

Auf dem Weg zu erfolgreichen Innovationen in kleinen und mittleren Unternehmen am Beispiel der Logistik

Andrea Rohrberg, Dorothea Herrmann

Gesellschafterinnen synexa consult, www.synexa-consult.com

Erschienen in Lang, Dr. T.; Gorsler, D. (Hrsg.): Logistikinnovationen – Erfolg in einem vernetzten Europa, S. 74-81, 2008, Potsdam, ISBN: 978-3-939665-95-3

Innovationen in kleinen und mittleren Unternehmen entstehen nicht von allein. Bis zu einem neuen Produkt, das von Kunden gekauft wird, ist es ein langer Weg. Genauso lang ist der Weg, bis neue Abläufe im Unternehmen integriert sind.

PROFIL – Innovationen in der Logistik

Dass erfolgreiche Innovationen in kleinen und mittleren Unternehmen möglich sind, zeigte das Projekt „PROFIL – Innovationen in der Logistik“ der Technologie Stiftung Brandenburg. Die Erfahrung aus dem Projekt belegt jedoch auch, dass gerade kleine und mittlere Unternehmen unter besonderen Bedingungen handeln, die den Anstoß und die Umsetzung von Innovationen erschweren. Im Falle der Logistik weisen diese Bedingungen außerdem einige zusätzliche Besonderheiten auf, die ebenfalls Innovationsprozesse zu behindern drohen. All dies erfordert eine spezifische Prozess- und Ablaufsteuerung des Innovationsvorhabens in kleinen und mittleren Unternehmen.

Das Projekt „PROFIL“ hatte eine Laufzeit von zwei Jahren und verfolgte die Zielstellung, kleine und mittlere Unternehmen im Bereich der Logistik in Brandenburg für Innovationen als Wettbewerbsfaktor zu sensibilisieren und damit indirekt Arbeitsplätze und Beschäftigung zu sichern. Außerdem sollte das Potenzial an Forschung und Entwicklung aus regionalen Hochschulen für kleine und mittlere Unternehmen besser zugänglich gemacht werden. Schließlich sollten im Rahmen des Projektes konkrete Innovationsvorhaben initiiert und, soweit möglich, mit Forschungspartnern umgesetzt werden.

Bei dem Projekt handelte es sich um ein Pilotprojekt, das innovative Herangehensweisen an den Wissenstransfer zwischen Wirtschaft und Wissenschaft erproben sollte. Das Projekt wurde von Unternehmen und dem Europäischen Sozialfonds finanziert.

Der folgende Artikel erörtert auf der Grundlage der gemachten Erfahrungen die spezifischen Bedingungen von kleinen und mittleren Unternehmen insbesondere im Bereich Logistik und ihre Auswirkungen auf Innovationsprozesse. Daraus werden Ansatzpunkte für die erfolgreiche Initiierung und Durchführung von Innovationsvorhaben abgeleitet. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die Kooperations- und Prozesssteuerung gelegt: welche Aufgaben sie umfasst, welche Kompetenzen dafür notwendig sind und wo diese Steuerung angesiedelt sein sollte.

Spezifische Bedingungen in kleinen und mittleren Unternehmen und ihre Auswirkungen auf Innovationen

1. Keine eigene „Forschung und Entwicklung“, wenig ausgeprägte Kooperationen

Kleine und mittlere Unternehmen haben in der Regel keine eigene Abteilung für „Forschung und Entwicklung“. Sie sind also stärker als größere Unternehmen davon abhängig, von außen Impulse für Neuerungen zu bekommen.

Durch die Wende fand ein Umbruch der Wirtschaft statt, gewachsene Beziehungen zwischen Unternehmen und Hochschulen finden sich in nur geringem Maße. Erschwerend kommt hinzu, dass Brandenburg ein Flächenland ist, Kooperationspartner aus Wirtschaft und Wissenschaft im Rahmen von Innovationsvorhaben häufig nicht am gleichen Standort sitzen und zeitaufwändige Fahrten auf sich nehmen müssen.

2. Mehrere Aufgabenfelder in Personalunion

Oft ist die Geschäftsführung von kleinen und mittleren Unternehmen gleichzeitig Eigentümer und Fachexperte. Managementkompetenzen werden häufig „on the job“ und wenig systematisch aufgebaut. Dadurch fehlt mitunter die Kompetenz, ein komplexes Innovationsvorhaben zielgerichtet zu steuern. Dies hat besonders schwerwiegende Folgen, wenn das Innovationsvorhaben, wie derzeit häufig in der Logistik, mit komplexen und unvorhersehbaren Rahmenbedingungen konfrontiert ist. In solchen Fällen sind eine detailliertere Planung und vor allem eine kleinschrittige Kontrolle und wiederholte Anpassung während der Durchführung erforderlich. Neben der Kontrolle in kürzeren Intervallen wird häufig versäumt, einzelnen Etappen im Innovationsvorhaben Kriterien zu hinterlegen, an denen der Erfolg von Teilzielen konkret gemessen werden kann. Entscheidungen über den weiteren Fortgang werden dann eher intuitiv oder wegen mangelnden Fachwissens auf unzureichender Basis entschieden.

Durch die geringe Mitarbeiterzahl decken Geschäftsführung und Mitarbeiterinnen häufig mehrere Aufgabenfelder gleichzeitig ab. Das erforderliche Multitasking im Alltagsgeschäft verhindert die Konzentration auf die Umsetzung von Innovationsvorhaben. Es kommt zu Zeitverzögerungen und erhöhten Kosten.

Diese personelle Rahmenbedingung wirkt sich aber äußerst positiv aus, wenn ein Innovationsprozess erst einmal begonnen ist: Die im Prozess immer wieder erforderlichen Entscheidungen können schnell und flexibel auf kurzem Wege gefällt werden. Bei einem erfolgreichen Abschluss des Innovationsprozesses werden die Ergebnisse in kürzester Zeit in die bestehenden Abläufe integriert oder sogar eigene Geschäftsfelder aufgebaut. Außerdem hat ein Vorhaben, wenn es denn als erfolgversprechend eingestuft wurde, die volle Beachtung der Geschäftsführung. Das Ziel wird dann häufig mit Blick auf zu generierende Umsätze nachdrücklich verfolgt. All dies birgt einen immensen Zeitvorteil im Unterschied zu größeren Unternehmen.

3. Knappe Finanzdecke

Brandenburg zeichnet sich durch eine besonders kleinteilige Wirtschaftsstruktur aus: 76% der Brandenburger Unternehmen haben weniger 10 Mitarbeiter¹. Diese Unternehmen verfügen über eine geringe Finanzdecke und sind häufig stark von einzelnen Kunden

¹ vgl. IAB; 11. Welle Betriebspanel Brandenburg, 2006, S. 19

abhängig. Unzureichende Finanzierung verlangsamt häufig das Innovationstempo und führt zu pragmatischen, aber qualitativ minderwertigen Lösungen. Schlimmstenfalls bedeutet das, dass lange Vorlaufzeiten und die Einbindung externer Ressourcen insbesondere in komplexen und risikoreichen Innovationsvorhaben überhaupt nicht finanziert werden können. Auch in diesem charakteristischen Merkmal von KMU steckt jedoch eine positive Kehrseite: Durch die knappe Finanzdecke wird jede Investitionsentscheidung im Innovationsprozess einer gründlichen Prüfung unterzogen, der Verschwendung von Geldern wird so entgegengewirkt.

4. Besonderheiten der Logistik-Branche

Logistik ist ein Querschnittsbereich, der für nahezu alle Branchen relevant ist. Deshalb sind Logistikunternehmen bei Innovationsvorhaben mit Beteiligten aus vielen verschiedenen Fachrichtungen konfrontiert, wie zum Beispiel Informatikerinnen, Angehörige aus Gesundheitsberufen u. ä. Das birgt Chancen, denn Untersuchungen haben ergeben, dass Innovationen vor allem an den Schnittstellen zu fremden Fachbereichen entstehen², z. B. zur Informationstechnologie. Die Beteiligten im Innovationsprozess müssen jedoch auch eine gemeinsame Basis der Verständigung finden, um innovative Lösungen zu finden. Studien haben gezeigt, dass sehr heterogen zusammengesetzte Innovationsteams länger brauchen, um diese gemeinsame Basis herzustellen³.

In der Logistik stehen außerdem Prozesse und Abläufe im Vordergrund, die ihrerseits viele Schnittstellen zu unterschiedlichen Unternehmensbereichen aufweisen. Dies erfordert die Kompetenz von Logistikunternehmen, einen übergreifenden Blick auf Prozesse und Abläufe ihrer Kunden zu haben. Die interdisziplinäre Sichtweise erhöht das Potenzial für qualitativ hochwertige Innovationen, dieser Perspektivwechsel ist für Logistiker jedoch oft noch ungewohnt.

Für Logistikdienstleister wirkt erschwerend, dass Logistik in der Regel eine Dienstleistung ist, die dem eigentlichen Produzenten folgt. Das heißt: Der Kunde bestimmt die Rahmenbedingungen, der Logistiker richtet sich danach. Logistikdienstleister sehen sich deshalb häufig selbst nicht als Innovatoren. und begeben sich seltener von sich aus auf die Suche nach Innovationsimpulsen. Dass Logistikdienstleister auch als Lösungsanbieter agieren können und dadurch entsprechende Alleinstellungsmerkmale erlangen, setzt sich nur langsam durch⁴.

In der Logistik entstehen aktuell neue Märkte wie z.B. die Biomassezulieferung im Bereich der regenerativen Energien. In Feldern wie diesem gibt es noch keine etablierten Marktstrukturen, die Rahmenbedingungen sind noch wenig einschätzbar. Damit steigt aber auch das Risiko für Logistikunternehmen, Innovationen umzusetzen. Denn auf welcher Basis lässt sich ein innovatives Konzept zur Biomassezulieferung berechnen, wenn es für den Biomasse-Markt selbst noch kaum verlässliche Werte gibt?

Schließlich kommt der Informationstechnologie eine zentrale Rolle als Innovationstreiber in der Logistik zu. Sie unterstützt vor allem Prozesse und kann helfen, diese kostengünstiger und effizienter zu gestalten. Die Potenziale der IT sind riesig, allerdings gibt es hier wenig

² Prof. Dr. –Ing. Kayser, Peter; Präsentation vom 14.10.2008: Bedeutung des Innovationsmanagement für Unternehmensnetzwerke, IKO FHTW Berlin

³ vgl. Scholl, Wolfgang (2004); Innovation und Information, Hogrefe, Göttingen, S. 58

⁴ vgl. Arthur D. Little, Global Innovation Excellence Study Dutch Report, March 2005

Standards, und IT-Projekte schließen überdurchschnittlich oft mit höheren Kosten ab als ursprünglich kalkuliert. Ein erhöhtes Risiko insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen.

Wo genau liegen nun angesichts dieser Charakteristika die Ansatzpunkte, die Innovationsvorhaben in kleinen und mittleren Unternehmen, speziell in der Logistikbranche, zum Erfolg verhelfen?

Erfolgreiche Ansatzpunkte für die Umsetzung von Innovationsvorhaben in kleinen und mittleren Unternehmen

1. Wissenszufluss sicherstellen

Ein großes Potenzial für kleine und mittlere Unternehmen liegt im **Aufbau von Kooperationsbeziehungen zu externen Wissensträgern**, z. B. Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Insbesondere für Logistiker kann der Nutzen groß sein, wenn Kooperationen zu unterschiedlichen Fachrichtungen aufgebaut werden, die auch die Schnittstellen mit den eigenen Kunden widerspiegeln. Der Aufbau und Erhalt von Kooperationen erfordert allerdings Zeit. Der Kooperationsaufbau sollte von den Unternehmen deswegen nicht nur anlassbezogen angegangen werden, sondern langfristig strategisch über einen größeren Zeitraum erfolgen und als Investition in die Zukunft des Unternehmens gesehen werden. Zusätzliches Wissen wird an das Unternehmen gebunden, ohne große finanzielle Risiken einzugehen.

Damit dieser Wissenszufluss gut gelingt und produktiv umgesetzt werden kann, müssen die Hochschulpartner sich auch ihre eigenen Verpflichtungen bewusst machen und bereit sein, zeitweise auch durch die Brille der Unternehmen zu schauen.

Das Einbringen der **fachlichen Expertise** ist selbstverständlich die Hauptaufgabe. Daneben muss die Person aus der Wissenschaft jedoch auch die Sensibilität für unterschiedliche Ergebniserwartungen mitbringen und ggf. von eigenen Motiven abrücken. So wollen Unternehmen in der Regel schnelle Ergebnisse und geben sich auch einmal mit einer 80%-Lösung zufrieden, wenn dies Zeit und Kosten spart. Funktionalität steht im Vordergrund. In der Wissenschaft stehen oft die Detailanalyse und der zusätzliche Erkenntnisgewinn im Fokus.

Eine weitere Verpflichtung der Wissenschaft ist unbedingt die Organisation der Erreichbarkeit während des Innovationsprozesses. Das heißt nicht, allzeit bereit zu stehen, wohl aber, kundenorientiert z. B. Vertretungsregelungen bei längerer Abwesenheit in den Semesterferien mit den Unternehmen abzusprechen oder zeitnah Rückmeldungen auf Mails und Anrufe zu geben.

2. Systematisches Vorgehen sicherstellen

Damit ein Innovationsvorhaben erfolgreich durchgeführt wird, muss es zum **Thema der Geschäftsführung** gemacht werden. Die Bereitschaft zur Innovation und der Wille, dafür entsprechende Ressourcen zur Verfügung zu stellen, kann nicht an Mitarbeiter delegiert werden. Das heißt keineswegs, beliebig Mittel zur Verfügung zu stellen. Die Planung der Kosten und Entscheidungen zur Investition ist Teil des Innovationsprozesses. Die Unternehmensleitung muss jedoch das grundsätzliche Bewusstsein und den Willen

mitbringen, dass Innovationen das Unternehmen nach vorne bringen und sich eine Investition in Innovationen lohnt.

Eine **differenzierte Problemanalyse** ist der Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Lösungsfindung. Gerade kleine und mittlere Unternehmen nehmen sich hier häufig zu wenig Zeit bzw. beziehen zu wenig verschiedene Sichtweisen in die Analyse ein. Bestehen bereits Kooperationen zu externen Partnern, können diese helfen, die Analyse auf eine breitere Basis zu stellen. Daraus müssen im zweiten Schritt **Ergebniserwartungen** abgeleitet werden, die mit konkreten Kriterien zur Ergebniskontrolle hinterlegt sind. Nur so kann der externe Wissenschaftspartner auch nachvollziehen, ob seine Arbeit im Rahmen der Erwartungen liegt. Klare Kriterien ermöglichen außerdem einen transparenten Bewertungsprozess für alle Beteiligten. Diese Ergebniserwartung muss keine konkreten Beschreibungen des Ergebnisses vorwegnehmen. Das ist bei Innovationsvorhaben sowieso selten im Vorfeld möglich. Vielmehr formulieren die Kriterien Zielvorstellungen wie z.B. „Ersetzen des bisher papierbasierten Arbeitsgangs xy durch eine webbasierte Anwendung im Intranet“.

Das Unternehmen muss außerdem einen **Fachverantwortlichen im Unternehmen** zur Verfügung stellen, der sich mit den speziellen Anforderungen im Unternehmen auskennt. Dieser Fachverantwortliche muss mit entsprechenden Zeitressourcen versehen und direkt an die Geschäftsführung angebunden sein.

3. Steuerung des Innovationsprozesses als eigene Aufgabe verstehen und etablieren

Neben der fachlichen Planung muss der **Steuerung des gesamten Innovationsprozesses** besonderes Augenmerk gewidmet werden. Hier hat sich bewährt, eine „Zwischeninstanz“ mit dieser Aufgabe „Steuerung des Prozesses und Koordination der externen Partner“ zu betrauen. Da eine solche Steuerungskompetenz in der Regel weder zum Kernprozess von KMU noch von Hochschulen gehört, ist im Einzelfall zu prüfen, ob diese Kompetenz gleichwohl bereits vorhanden ist.

Dies ist häufiger in den Unternehmen gegeben, deren Geschäftsführung sich selbst weniger als Fach- denn als Managementexperte sieht. In der Regel ist dann ein gewisses Bewusstsein für Steuerungsprozesse vorhanden. Im Unternehmen kann diese Steuerungsaufgabe auch in Personalunion durch den Fachverantwortlichen des Innovationsvorhabens ausgeübt werden. Zu beachten ist allerdings, dass diese Steuerungsprozesse auch über Unternehmensgrenzen hinweg erfolgreich ausgeübt werden müssen. Dies fällt Personen schwerer, die es gewohnt sind, vor allem die Mitarbeiter „im Büro nebenan“ im Blick zu haben.

Sind entsprechende Steuerungskompetenzen im Unternehmen nicht vorhanden, ist zu bedenken, dass der Aufbau spezifischer Steuerungskompetenzen für Innovationsvorhaben aufwändig und teuer ist. In diesen Fällen kann deshalb alternativ eine externe Instanz hinzu gezogen werden, die Koordinations- und Steuerungsaufgaben übernimmt und damit die Erfolgsaussichten des Innovationsvorhabens erhöht. In Brandenburg gibt es dazu „Transferstellen“ und geförderte Innovationsassistenten, die in Teilen solche Koordinations- und Steuerungsaufgaben übernehmen können.

Eine Koordinations- und Steuerungsinstanz – ob intern oder extern - sollte folgende Leistungen erbringen:

Die Koordination der externen Partner. An Innovationsprozessen in kleinen und mittleren Unternehmen sind meistens Partner an anderen Standorten beteiligt. Die Koordination ist aufwändig und erfordert Kompetenzen zum Management der standortverteilten Zusammenarbeit.

Außerdem sollten mit Hilfe der Steuerungsinstanz der **Umfang und die Inhalte der Zusammenarbeit** zwischen Unternehmen und Wissenschaft **klar definiert und ausgehandelt** werden. Dazu sind Kompetenzen in Verhandlungs- und Konfliktmanagement unabdingbar. Die Zwischeninstanz muss auf einer Augenhöhe zwischen Unternehmerin und Wissenschaftler vermitteln können.

Die Zwischeninstanz sollte außerdem abschätzen, ob eine **Antragstellung im Rahmen eines Fördervorhabens** möglich ist und ggf. entsprechende Kontakte zu fördernden Einrichtungen einleiten.

Außerdem ist diese Instanz dafür verantwortlich, den gemeinsamen **Ablauf** für die Kooperationspartner **transparent und nachvollziehbar darzustellen**. Insbesondere im Konfliktfall ist das eine wichtige Leistung. Dies kann anhand von Protokollen aus gemeinsamen Sitzungen oder Darstellung von Vertragsverhandlungen erfolgen.

Um diese Aufgaben im Sinne eines erfolgreichen Innovationsprozesses erfüllen zu können, bedarf es einer übergreifenden **Prozesskompetenz**. Diese basiert auf dem Bewusstsein, dass die Durchführung von Innovationsvorhaben nicht nur auf fachliche Aspekte, sondern auch auf die Zusammenarbeit im gesamten Unternehmen Einfluss hat. Deshalb wird die Zwischeninstanz bei Bedarf und abgestimmt mit der Geschäftsführung weitere interne und externe Partner in den Prozess mit einbeziehen.

Die Funktion der Koordination und Steuerung beinhaltet explizit **keine Fachaufgaben**, sondern konzentriert sich ganz auf die Unterstützung eines möglichst reibungslosen Ablaufs.

Damit die Übertragung dieser Aufgaben auf eine externe Koordinierungs- und Steuerungsinstanz erfolgreich ist und nicht zu einem weiteren „Irritationsfaktor“ im Innovationsprozess wird, sollte sie eine **angemessene Nähe zu Hochschulen und Wissenschaft** aufweisen. Gleichzeitig sollte z. B. über Referenzen deutlich werden, dass auch die **Realität in Unternehmen bekannt** ist. Die Herangehensweise an Innovationsprozesse sollte transparent dargestellt sein. Für eine Einschätzung helfen folgende Fragen: Hat die externe Instanz ein **klares Vorgehen zur Begleitung im Innovationsprozess** beschrieben? Kann dieses Vorgehen der verantwortlichen Person im Unternehmen verständlich gemacht werden?

Die Wahl, ob der Innovationsprozess eher intern oder extern gesteuert werden soll, hängt also in hohem Maße davon ab, wie viel Steuerungskompetenz und Erfahrung in der Koordination externer Partner bereits im Unternehmen selbst vorhanden ist.

Entscheidend ist das Bewusstsein, dass die Steuerung des Innovationsprozesses genauso wichtig ist wie die fachliche Entwicklung der Innovation.

Das Dreieck der Beteiligten als Basis des Erfolgs

An Innovationsprozessen sind also drei Akteure beteiligt:

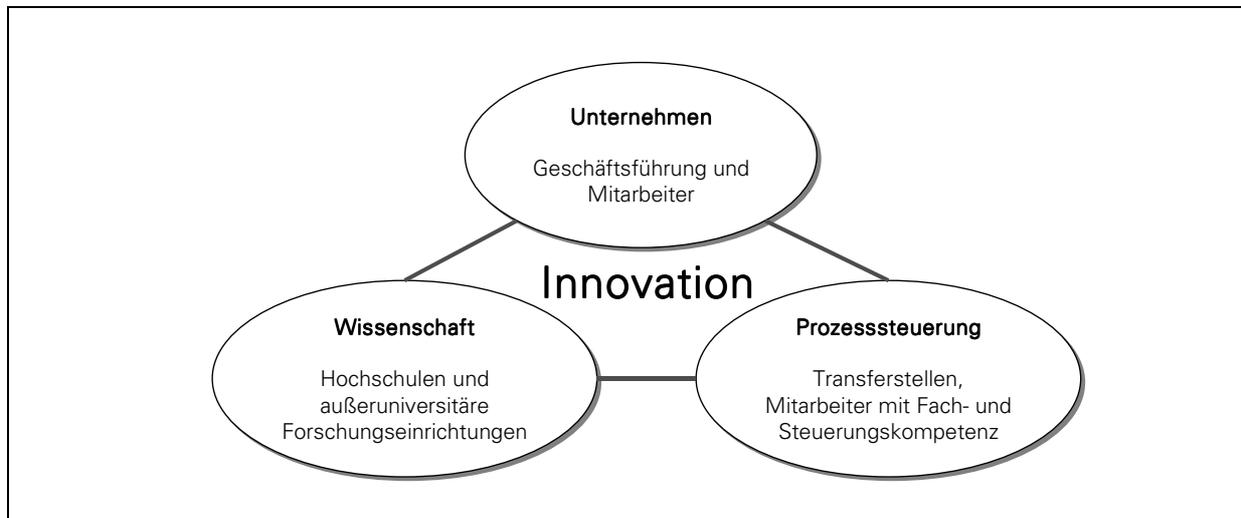


Abb.: Dreieck der Beteiligten am Innovationsprozess in kleinen und mittleren Unternehmen

- Geschäftsführungen bzw. Mitarbeiter aus Unternehmen. Sie kennen die Abläufe im Unternehmen, die Kunden und sind häufig selbst in der Rolle der Anwender.
- Externe Fachexperten. Sie bringen neues Wissen aus Wissenschaft und Forschung mit ein und ermöglichen dadurch den erweiterten Blick bei der Lösungsfindung.
- Der Prozessverantwortliche.. Er hält den Gesamttablauf im Blick, koordiniert die beteiligten internen und externen Fachexperten, initiiert Zielvereinbarungen, Vertragsverhandlung und Fördervorhaben und tritt im Konfliktfall als Mediator auf.

Diese drei Akteure müssen im Innovationsprozess eng abgestimmt und integriert handeln.

Die Ausführungen haben gezeigt, dass Innovationsvorhaben kaum ad hoc durchgeführt werden können. Dazu sind sie zu komplex. Die beste Antwort auf diese Komplexität für kleine und mittlere Unternehmen insbesondere in der Logistik ist der Aufbau langfristiger und tragender Kooperationsbeziehungen mit externen Partnern.