

Unternehmen

Innovation auf dem Prüfstand

Die „Technologie- und InnovationsPartner“ (TIP) – eine Einrichtung der Wirtschaftskammer und des Landes Niederösterreich – bieten seit nahezu 30 Jahren Unternehmen unterstützende Serviceleistungen für Innovationsprojekte an. Bei etwa 500 betreuten Beratungsfällen pro Jahr entstand ein Erfahrungsschatz, der in einem „Prüfstand für Innovationsprojekte“ als Selbstbewertungstool umgesetzt wurde. Raimund Mitterbauer, Leiter des WKNÖ-Unternehmerservice erklärt Ihnen hier, wie auch Sie von diesem Service profitieren können.

Als „Non-Profit-Organisation“ stellt die Wirtschaftskammer diese Services kostenlos zur Verfügung. Aufbauend auf die Problemanalyse der TIP werden für vertiefende Beratungsleistungen selbständige Unternehmensberater herangezogen wobei deren Leistung finanziell gefördert wird. Für die Bewertung und Auswahl von Innovationsideen wird in der Theorie zumeist ein dreistufiges Verfahren angegeben. Für KMUs ist dieser Ansatz zumeist nicht praktikabel, da typischerweise von 100 Ideen tatsächlich nur fünf Projekte realisiert werden. Von diesen stellen sich wiederum nur zwei als „echte Renner“ heraus die den vorher getätigten Aufwand für die unterschiedlichen Ideen tragen müssen und darüber hinaus einen Gewinn einspielen. KMUs brauchen um diese Menge an Ideen zu generieren einen längeren Zeitraum und können aufgrund ihrer Kapitalausstattung auch kaum mehrere „Flops“ nacheinander verkraften.

KMUs benötigen ein Auswahlinstrument, das bereits in einer sehr frühen Phase die Bewertung von Ideen erlaubt. Dazu ist eine gesamtheitliche Betrachtung des Unternehmens (dessen Innovationspotenziale) und der Projektidee (ihrer Marktpotenziale) erforderlich. Diese sollte in einem einstufigen Verfahren möglich sein wobei sowohl „Soft Facts“ als auch finanzielle Aspekte Berücksichtigung finden müssen. Da bei KMUs auch eine gewisse Abwehrhaltung gegenüber externen Beratern zu bemerken ist, soll die Bewertung durch das Unternehmen selbst möglich sein. Eine „Beratung ohne Berater“ scheint daher zielführend.

WESHALB SCHEITERN INNOVATIONSPROJEKTE?

Wenn man die Gründe kennt, so kann in einer Analyse das Hauptaugenmerk darauf gerichtet werden. Auch eine durch ein Softwaretool geführte Selbstanalyse sollte sich sinnvoller Weise daran orientieren. Obwohl die Bewältigung der technischen Risiken zumeist als die große intellektuelle Herausforderung dargestellt wird, sind sie nur selten das kritische Element. Die „pfiifigen Ingenieure“ finden zumeist eine Lösung, auch wenn es manchmal länger dauert. Innovative KMUs scheitern zumeist am Markt! Einige, bewusst einfache und leicht verständliche Beispiele sollen dies erläutern. Der Eigentümer eines erfolgreichen Fitnessstudios

vermietet auch Seminarräume. Die bestehenden Parkettböden wurden durch das oftmalige „Sesslerücken“ jedoch stark abgenutzt. Der findige Unternehmer entwickelte eine einfache Lösung die von den allgemein bekannten „Deodorant-Rollern“ ausgeht. Allerdings wird bei der Sesslerolle bei Belastung Laufkugel und Lagergehäuse in die Außenhülse gedrückt, und das jeweilige Möbelstück steht direkt und fest am Boden. Wird der Sessel beim Aufstehen entlastet, bewirkt die eingebaute Feder genau den umgekehrten Vorgang und der Sessel kann wieder beliebig bewegt werden. Das Produkt kann problemlos in jedes bestehende Möbelstück integriert werden, ist schmutzunempfindlich, leise und nicht sichtbar, was vor allem bei Einbau in Stil- und Designer-Möbel ausgesprochen vorteilhaft ist.

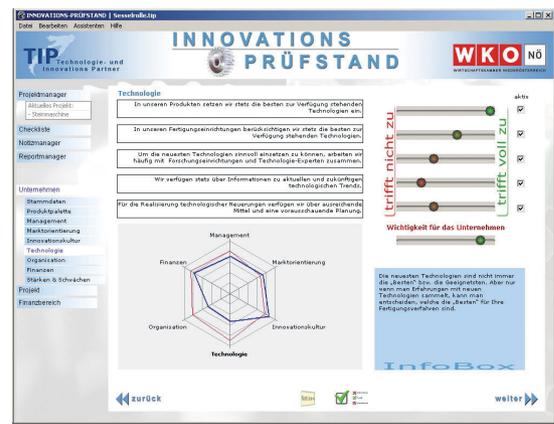
Da das Produkt technisch einfach konzipiert ist, versuchte der Unternehmer in ersten Anlauf eine Produktion selbst aufzubauen. Parallel dazu mussten die Kontakte zur Möbelbranche hergestellt werden, um die für die Branche neue Lösung den Herstellern schmackhaft zu machen. Obwohl die unternehmerischen Fähigkeiten für die erfolgreiche Führung eines Fitnessstudios fraglos vorhanden waren zeigte sich jedoch bald, dass für den Aufbau und die Führung eines Produktionsunternehmens und die gleichzeitige Erschließung eines völlig neuen Marktes erhebliche Defizite bestanden. Nachdem dieses Manko erkannt wurde, konzentrierte man sich auf Marketing, Vertrieb und weiterführende Entwicklungen und suchte sich geeignete Partner für die Produktion. Im Laufe einiger Jahre entwickelte sich so ein tragfähiges Unternehmensstandbein.

Die Unternehmenspotenziale und kritische Faktoren des Projektes sind „intuitiv“ mit Schiebereglern zu bewerten. Spinnendiagramme und Ampelwertungen machen auf Defizite in Unternehmen und Projekt aufmerksam. Die Analyse der „Soft-Facts“ zum Unternehmen im InnovationsPrüfstand setzt hier an. Die Korrelation der Fähigkeiten des Unternehmens in den Bereichen Management, Marktorientierung, Innovationskultur, Technologie, Organisation und Finanzierung mit der „Wichtigkeit“ der Themenfelder ergibt eine Aussage über die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Aber auch das Projekt ist zu hinter-



Dipl.-Ing. Dr. Raimund Mitterbauer ist Referatsleiter für Innovations- und Technologieberatung in der WKNÖ und Abteilungsleiter des Unternehmensservice der WKNÖ
 raimund.mitterbauer@wknoe.at

DER INNOVATIONSPRÜFSTAND VERPACKT IN
EINER SPIELERISCHEN FORM ZAHRLICHE
GÄNGIGE MANAGEMENTMETHODEN IN
„EIN STÜCK SOFTWARE“



fragen. Hier sind die Themenfelder Branche und Mitbewerber, Kunden und Marktzugang, neue Lösungen, Lieferanten und Partner, interne Faktoren sowie die Projektfinanzierung zu analysieren. Wiederum ergibt ein Vergleich mit den Wichtigkeiten der Themenfelder eine Aussage zur Tragfähigkeit des Projektes.

Beim ausgeführten Beispiel sind die Defizite auf den ersten Blick erkennbar. Auch ein unvoreingenommener Berater wird diese Informationen aufbereiten, um Entscheidungsgrundlagen für das Management darzustellen. Der InnovationsPrüfstand führt den Anwender mit je fünf Statements zu jedem Themenfeld zu einem Gesamtbild. Die Entscheidung, ob das Projekt zur Unternehmensstrategie passt (der „strategische fit“) wird mit einem spielerischen Zugang erarbeitet.

„STRATEGISCHE FINANZIERUNGSLÜCKE“

Ein auf Systemlösungen spezialisiertes IT-Unternehmen hat auch einiges an Know-How zur Auswertung und übersichtlichen Darstellung großer Datenmengen aufgebaut. Aufgrund eines Kontaktes mit einer Fluglinie wird in mehrjähriger Entwicklung - sozusagen „neben dem Kerngeschäft“ - eine Software-Lösung zur Visualisierung von Flugschreiber-Daten entwickelt. Um mit der Lösung einen breiten Markt zu bedienen, war ein entsprechender Marketingaufwand zu betreiben. Da diese Phase zeitlich in eine Periode fiel, wo auch große Unternehmen ihre IT-Investitionen zurückstellten, konnte die Finanzierung aus dem laufenden Kerngeschäft nicht mehr sichergestellt werden und das Projekt musste eingestellt werden. Wäre für die Entwicklungsphase frühzeitig eine öffentliche Förderung in Anspruch genommen worden, so hätte dies möglicher Weise vermieden werden können.

Typischer Weise kann ein Projekt über seine „Lebensdauer“ gesehen, in die Phasen Vorbereitung, Entwicklung, Markteinführung, Marktphase und Auslauf - den „Innovationszyklus“ - eingeteilt werden. Versieht man alle Phasen mit den zugehörigen Kosten und Erlösen in der Marktphase, so erhält man, zusammen mit der Finanzsituation des Unternehmens, einen groben Überblick der zukünftigen finanziellen Entwicklung. Summiert man die Werte im Zeitverlauf auf, so ergibt dies ein Bild der Projektrentabilität. Im In-

novationsPrüfstand hat man die Möglichkeit, für alle Zeit und Kosten- (bzw. Ertrags) Angaben Worst- und Best-Case-Werte anzugeben. In der Phase der Markteinführung wird vereinfacht ein linearer Anstieg des Projektgewinnes angenommen. Dem Projekt können in der Simulation Eigenmittel, Kredite und öffentliche Förderungen „zur Verfügung gestellt werden“. In der Grafik über den Rentabilitätsverlauf ist die typischer Weise in der Phase der Markteinführung auftretende Finanzierungslücke erkennbar. Dies ist ein Anreiz für KMUs, zeitgerecht Informationen über öffentliche Fördermöglichkeiten einzuholen.

BRANCHENUNABHÄNGIGER ANSATZ

Der Ansatz des „TIP InnovationsPrüfstandes“ ist branchenunabhängig. Er zielt vor allem auf KMUs ab wenngleich er auch von größeren Unternehmen anwendbar ist. Da es sich beim InnovationsPrüfstand um ein „Self-Assessment-Tool“ handelt ist eine breite Einsatzmöglichkeit gegeben. In eine spielerischen Form sind zahlreiche gängige Managementmethoden in „ein Stück Software“ verpackt. Das Themenfeld „Innovationsmanagement“ wird somit in spielerischer Form dem Anwender nahegebracht.

Die Entwicklung des InnovationsPrüfstandes hat eine längere Geschichte. Im Jahr 2000 wurde ein strukturiertes Beratungstool entwickelt und bei etwa 80 Unternehmen eingesetzt. In Folge wurde als Self-Assessment-Tool „der InnovationsCheck“ entwickelt. Dieser basierte vor allem auf der Analyse von Softfacts. Weiters wurde er als eines von 15 „Best Practice Self-assessment-Tools für Innovationsmanagement“ in einer internationalen Studie bewertet. Aufgrund der Rückmeldungen von Unternehmen wurden im InnovationsPrüfstand die Bewertung von konkreten Projekten und die Analyse finanzieller Aspekte integriert. Typischerweise wird von technisch orientierten KMUs die Phase der Markteinführung einer Innovation unterschätzt. Der InnovationsPrüfstand schärft durch die Möglichkeit finanzieller „Best Case“ und „Worst Case“ Szenarios den Blick dafür.

Der InnovationsPrüfstand wird auf der Homepage (www.tip-noe.at) für den kostenlosen Download zur Verfügung gestellt.