

Innovation im Mittelstand

Restrukturierung stärkt Unternehmen

Der Wille zur Erneuerung, zur Überwindung der Krise aus eigener Kraft hat bei einem von uns beratenen mittelständischen Unternehmen der Metallbranche zu einer nachhaltigen Umstrukturierung und Neuausrichtung geführt. Mit Engagement und Kreativität ist ein neuer Produktzweig entstanden, der das Unternehmen in absehbarer Zeit wieder profitabel machen wird. Ausgehend von jenem Beispiel soll dieser Artikel Führungskräfte mittelständischer Unternehmen in ihren Innovationsbestrebungen bestärken. Weitere erfolgreiche Umstrukturierungen aus dem Kreise unserer Mandanten geben unserer Strategie und Vorgehensweise recht.

Mit gestiegenem internationalem Wettbewerbsdruck vor allem im Bereich der Massenartikel sowie dem Erfordernis, sich weitestgehend konjunktur- und krisenunabhängig zu machen, hat sich der deutsche Mittelstand nicht erst in der Krise seiner alten Innovationsfreude erinnert. Nur dies kann die Wettbewerbsfähigkeit europäisch und international stärken. Die steigende Komplexität, die Nutzung moderner Technologien bei gleichzeitig verminderten Jahresmengen und verkürzten Produktlebenszyklen erhöhen die Notwendigkeit zur Neuausrichtung. Dem Mittelstand mangelt es meist nicht an Ideen oder an einer Innovationskultur. Vielmehr fehlt oft ein systematisches und geeignetes Innovationsmanagement, um diese Ideen nachhaltig erfolgreich umzusetzen. Hierbei sind nicht nur Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen angesprochen, sondern auch Prozessinnovationen. Die Krise hat so manchem die Augen geöffnet, als mangelhafte Prozesse bei geringer Auftragslage überdeutlich wurden.

Die mbb [consult] untersucht die betrieblichen Abläufe, legt ihre Stärken und Schwächen offen und kann auf dieser Grundlage ein auf das Unternehmen zugeschnittenes Innovationsmanagement konzeptionieren und implementieren.

Die Praxis spricht für sich

Ein weiteres Beispiel für einen erfolgreichen turn around ist ein Unternehmen, das sich wie viele andere der Automotive-Branche verschrieben hatte, als die Krise die Wachstumsbestrebungen in diesem Bereich zunichtemachte. Die Zeiten, da Kunden

Projekte regelmäßig angefragt hatten, waren vorbei. Doch gerade in der Krise dachte die Geschäftsleitung (auch durch neue Köpfe in der Führungsriege) weiter: Welchen Zusatznutzen konnte das Unternehmen seinen Kunden bieten? Es konnte ihnen die Technologie abnehmen, die nicht Kernkompetenz des Kunden darstellte – wohl aber des Unternehmens.

Auf der Suche nach anderen Industrien mit hohen Stückzahlen wurden alte Verbindungen zur Elektroindustrie anders und neu hinterfragt, um einem im Wesentlichen mit Kunststoff befassten Hersteller, die Metallteile und mittelfristig die weiterentwickelten Komponenten und Baugruppen abzunehmen. Diese Erkenntnisse wurden in einem Strategieworkshop zusammengeführt und dokumentiert. Heute wächst dieser Bereich kontinuierlich und stützt die positiven Ergebnisse.

Ein anderer Mandant entwickelte die Idee, ein Produkt ohne viel Aufwand und kostengünstiger als der derzeitige Monopolist auf den vorhandenen Maschinen zu fertigen. Das Projekt verspricht alle Aussicht auf Erfolg – allerdings hätte die Geschäftsführung mit einem professionellen Innovationsmanagement die Vorfinanzierungskosten rechtzeitig erkannt und die richtigen Mitarbeiter eingebunden. So wäre manche Überraschung kalkulierbarer gewesen.

Mit wenig Aufwand systematisch vorgehen

Wir engagieren uns für ein systematisch durchdachtes, strategisch nachhaltiges, praxistaugliches und auf das Unternehmen maßgeschneidertes Innovationsmanagement. Hier kann es nicht um aufwändige Programme gehen, welche die knappen Ressourcen noch stärker binden. Stattdessen sind mit beratender Unterstützung Ressourcen freizusetzen. Oft sind diverse Kostensammler installiert, die in aller Regel entscheidende Faktoren nicht erfassen, wie bspw. den Personalaufwand. Projektblätter vermitteln zwar ein systematisches Vorgehen, bilden aber nur die Einzelaufgaben ab, ohne sie zusammenzuführen. Manager werden mit ihren Aufgaben nicht in die Projekte integriert. Diese und andere nicht beachtete Ressourcen müssen zwingend geordnet, ausgerichtet und genutzt werden.

Viele reden und schreiben über Innovationen und deren professionelles Management; aber kaum jemand erläutert, wie es in der Praxis umgesetzt werden kann. Mit dem methodischen Vorgehen, angelehnt an das des Kontinuierlichen Verbesserungs-Prozesses (KVP), einer stringenten Projektorganisation und der kreativen Mitarbeit aller Beschäftigten ist ein Innovationsmanagement nachhaltig zu installieren. Die Mitarbeiter aller Unternehmensteile müssen in den Prozess mit eingebunden, motiviert, begeistert und ggfs. trainiert werden, eigene Ideen zu entwickeln und einzubringen, die dann systematisch erfasst werden. Wird dies alles in angemessener Weise durchgeführt, ist das mittelständische Unternehmen gestärkt und kann sich auch dem internationalen Wettbewerb stellen.

Innovationsmanagement umfasst eine Vielzahl von Komponenten. Dies bedeutet aber nicht zwangsläufig einen Mehraufwand, sondern vielmehr eine i.d.R. erhebliche Erleichterung der Vorhaben.

Innovationen sind methodisch umgesetzte Ideen

Die Komponenten des betrieblichen Innovationsmanagements sind:

- Marktgängigkeit/Erfolgsaussichten
- Strategie
- Risikomanagement/Machbarkeit
- Ideenpool/Aufnahme vorhandener oder angefangener Projekte
- Projektplanung, Projektorganisation und Projektdokumentation
- Ressourcenmanagement
- Kostenzuordnung und Budgetierung (Struktur- und Regiekosten anteilig)
- Kommunikation intern/extern
- Fördermittel der Länder und der IHK
- Vertrags- und Patentrecht
- Investitionsrechnung
- Gateways/Checklisten und Prüfroutinen
- Lenkungsstrukturen

Die Chancen der Innovation nutzen

Durch das methodische Vorgehen empfiehlt sich das mittelständische Unternehmen Kunden als Innovationspartner. Die Entwicklungsprozesse lassen sich synchronisieren und die Zusammenarbeit gestaltet sich professionell. Nicht zu unterschätzen ist der Aspekt, dass ein professionelles Innovationsmanagement kluge Köpfe hält bzw. sie auch anzieht. Auch Kapitalgeber können damit überzeugt werden. Um das Innovationsmanagement in die langfristige strategische Ausrichtung des Unternehmens aufzunehmen, empfiehlt sich ein Workshop mit der Führungsmannschaft. Hier werden Ideen systematisch aufgenommen, dokumentiert und in einem ersten Schritt auf ihre Tragfähigkeit hin überprüft. Die Ergebnisse hieraus werden in das zuvor mit der mbb [consult] implementierte Managementsystem überführt, um dann mit der Projektorganisation weiterentwickelt und umgesetzt zu werden. Die mbb [consult] hat mit ihrem Strategieworkshop ein Instrument entwickelt, das effizient einsetzbar und erprobt ist.

„Die mbb hat in kürzester Zeit die Aufbau- und Ablauforganisation in Ihren Stärken und Schwächen erfasst, sodass der Prozess der Neuausrichtung mit Beginn der gemeinsamen Restrukturierung initiiert werden konnte. Auch aufgrund der Beharrlichkeit des Projektleiters wurde die Führungsmannschaft auf die Unternehmensziele ausgerichtet. So konnten die Innovationen mit gestärkter Struktur verwirklicht werden.“

*Axel Schnöring,
Geschäftsführer der Schnöring GmbH
Wire & Bending Systems*

Innovation ist ein wichtiger Bestandteil des unternehmerischen Handelns. Die mbb [consult] hat die Methodenkenntnis, um Ideen zu Geschäftserfolgen werden zu lassen.

Andreas Schröder

Diplom-Wirtschaftsingenieur
Associate Partner
Projektleiter im Competence Center Prozesse
Schwerpunkte:
Interimsmanagement, Geschäftsprozesse,
Sanierung, Change Management, Controlling

