

# **Innovation in Unternehmen**

**Innovation zahlt (sich) aus – immer!**





# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	3
2	Die Bedeutung von Innovation für Unternehmen.....	3
3	Innovation als Herausforderung für Unternehmen.....	5
4	Bausteine eines erfolgreichen Innovationsmanagements.....	5
5	Innovation mit "innoplus" .....	10
6	Berechnungsbeispiel.....	13
7	Zusammenfassung .....	14

# 1 Einleitung

Innovation ist der Schlüssel zum Erfolg für Unternehmen, die in einer sich ständig verändernden Welt wettbewerbsfähig bleiben möchten. Neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle können nicht nur den Umsatz steigern, sondern auch die Effizienz und Produktivität verbessern und dazu beitragen, Marktanteile zu gewinnen. Doch für viele Unternehmen kann es schwierig sein, Innovationen voranzutreiben. Finanzielle, kulturelle, organisatorische und technologische Hürden versperren den Weg. Das vorliegende Whitepaper widmet sich diesen Hürden genauso wie den Lösungen zu deren Überwinden. Damit führt es konkrete Ansätze auf, damit sich auch Ihre Innovationsanstrengungen auszahlen.

## 2 Die Bedeutung von Innovation für Unternehmen

Nachfolgend wird die Bedeutung von Innovationen für den Unternehmenserfolg anhand ausgewählter Beispiele verdeutlicht:

- Die Globalisierung lässt nationale Grenzen schmelzen. Zuvor getrennte Märkte wachsen zusammen, was die Angebotsvielfalt für die Kunden erhöht, für die Unternehmen aber zugleich auch den Konkurrenzdruck. Um als Unternehmen weiterhin aus der Masse hervorstechen – sei dies nun auf der Kosten- oder der Nutzenseite – sind Innovationen im Produkt- und/ oder Produktionsbereich das Mittel der Wahl.
- Der Wandel beschleunigt sich: Kundenbedürfnisse, Technologien, Konkurrenzaktivitäten verändern sich immer schneller und setzen die Unternehmen unter zeitlichen Zugzwang. Daraus resultiert die Erfordernis immer kürzerer Entwicklungszyklen. Dieser Herausforderung stellen sich Unternehmen nicht zuletzt durch den Einsatz professionellen Innovationsmanagements.
- Die Anforderungen von Kunden nehmen hinsichtlich Funktionalität und Qualität zu. Produktsegmente fächern sich immer feiner auf. Dadurch werden die Bedürfnisse der Kunden spezifischer adressiert als zuvor. Zu beobachten ist dies etwa bei der „Mass Customization“ im Automobilssektor, wo, trotzdem es sich um Massenproduktion handelt, bestimmte Produktmerkmale individuell vom Kunden gewählt werden können. Davon unabhängig wird eine nach wie vor sehr hohe Produktqualität erwartet. Beide Aspekte bedingen zu ihrer Realisierung Kreativität und Problemlösekompetenz, kurzum: Einen Fokus auf Innovation.
- Durch den Trend zur Nachhaltigkeit werden die Dimensionen unternehmerischen Handelns um eine weitere ergänzt. Denn Kunden möchten nicht mehr nur ein Produkt mit einer Funktionalität erwerben, welche ihre Bedürfnisse befriedigt, sie möchten dies zunehmend mit einem reinen Gewissen tun. Ein reines Gewissen im Hinblick auf die

Bedingungen für die Mitarbeiter in der Produktion (sozialer Aspekt), aber genauso im Hinblick auf die Wechselwirkung mit dem Klima, Stichwort CO<sub>2</sub>-Emissionen. Um den neuen Anforderungen nachzukommen, bedarf es innovativer Lösungen.

- Technologische Neuerungen vermögen ganze Märkte disruptiv auf links zu krepeln. Beispiele aus der Vergangenheit sind bei den Leuchtmitteln der Wechsel von der Glühbirne zur LED oder etwa bei der mobilen Kommunikation der Wechsel vom Handy mit Drucktasten zum Smartphone mit Touchscreen. Vor allem die Digitalisierung bietet Potential für Veränderung wie es im Bereich künstliche Intelligenz zu beobachten ist. Technologieentwicklungen gilt es zu beobachten, um frühzeitig daran zu partizipieren und nicht ins Hintertreffen zu geraten. Das Innovationsmanagement bildet zusammen mit dem Technologiemanagement einen wichtigen Eckpfeiler, um technologische Risiken in Chancen zu verwandeln.

Zusammengefasst: Die Argumente sprechen für Innovation; von der Intensivierung der Konkurrenz, der Verkürzung von Entwicklungszyklen, über die steigenden Kundenanforderungen bis hin zur Erfüllung von Nachhaltigkeitszielen sowie nicht zu Letzt der Partizipation an neuen Technologien – Innovation ist die Antwort auf die Herausforderungen der Zeit und gleichzusetzen mit langfristigem Unternehmenserfolg. Dies belegt auch eine Untersuchung von Pohl & Kempermann aus dem Jahr 2019: Sie kam zu dem Ergebnis, dass jede Form von unternehmerischer Innovation zu einem Vorteil gegenüber Unternehmen ohne Innovationsfokus führt (vgl. Abbildung unten). Untersucht wurde die Nettoumsatzrendite der Unternehmen.

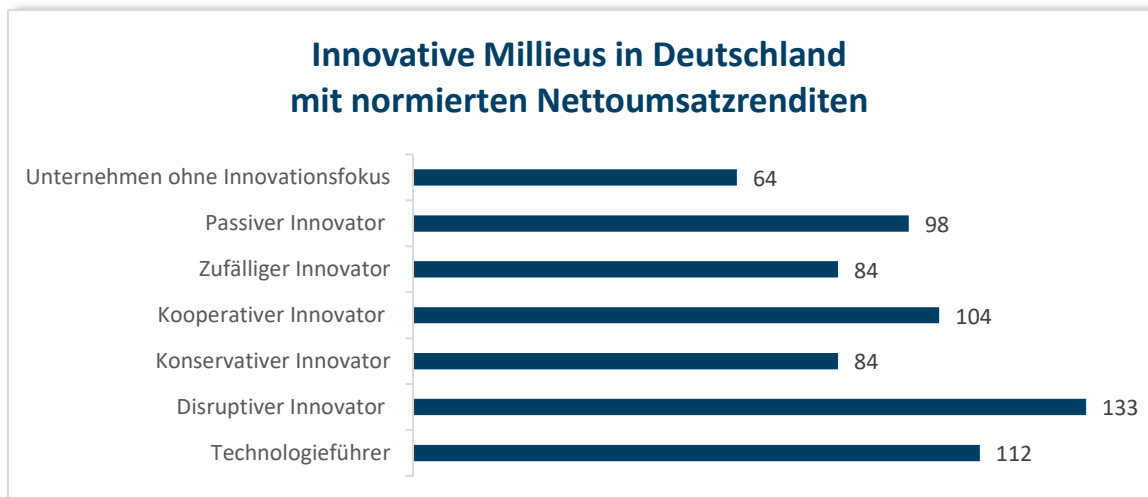


Abbildung 1: Nettoumsatzrendite: Gewinn nach Steuern in Prozent des Gesamtumsatzes. Index: Durchschnitt über alle Milieus=100. N=855 (Pohl & Kempermann, 2019, S. 22)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Pohl, P., & Kempermann, H. (2019). Innovative Milieus—Die Innovationsfähigkeit deutscher Unternehmen. Bertelsmann Stiftung.

### 3 Innovation als Herausforderung für Unternehmen

Im vorangehenden Kapitel konnte die Bedeutung von Innovation für den Unternehmenserfolg herausgestellt werden: Innovation ist für viele Unternehmen schlichtweg alternativlos. Trotzdem bestehen dabei eine Reihe an Herausforderungen. Ein genauer Blick auf diese lohnt – nicht zuletzt, um diese zu minimieren oder gänzlich zu umschiffen. Von diesen Herausforderungen handelt dieses Kapitel, bevor im darauffolgenden Kapitel konkrete Lösungsansätze für ein erfolgreiches Innovationsmanagement benannt werden.

- Die Finanzierung von Innovation bildet die erste Hürde. Innovationsvorhaben stellen mittel bis langfristige Investitionen dar, die ihre Kosten nicht selbst tragen können.
- Begrenzte Personalkapazitäten sind oft ein weiteres Hindernis: Jene Mitarbeiter, welche über das meiste Knowhow verfügen, sind mit dem dringlichen Tagesgeschäft eingedeckt. Zeit für Innovation besteht kaum.
- Die Innovationskultur unterscheidet sich stark von der Kultur, wie sie das operative Tagesgeschäft erfordert. Für Mitarbeiter und Führungskräfte, welche in beiden Domänen aktiv sind, fällt der Wechsel zwischen den beiden Kulturen schwer. Oft fehlt das Bewusstsein für die unterschiedlichen Kulturen ganz, was den Output der Innovationsanstrengungen schmälert.
- Fehlende oder unvollständige Innovationsprozesse verringern Effizienz und Effektivität des Innovationsmanagements. In der Führungsetage kann der Eindruck entstehen, Innovation koste nur Geld.
- Die Annahme von Innovationen ist marktseitig ungewiss. Es werden viele Ressourcen in die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen gesteckt, doch ob sich diese nach dem Markteintritt rentieren bleibt ungewiss.

### 4 Bausteine eines erfolgreichen Innovationsmanagements

Die Herausforderungen lassen sich überwinden durch ein holistisches Innovationsmanagement, das alle relevanten Aspekte berücksichtigt. Visuell darstellen kann man diesen Ansatz durch Referenzrahmenmodelle. Abbildung 2 zeigt das Referenzrahmenmodell nach Marré. Die Gestalt entspricht der eines Hauses, was eine metaphorische Bedeutung hat: Demgemäß muss als erstes das Fundament (Ressourcen, Umfeld) stehen, bevor die tragenden Säulen (Input, Strategie, Prozess, Struktur, Kultur) angegangen werden können, der Output in Gestalt von Innovation sitzt in Form eines Dachs auf den tragenden Säulen und ist ein Resultat aus der tragenden Struktur. In Anlehnung an dessen Gestalt wird das Referenzrahmenmodell auch als House of Innovation bezeichnet. Nachfolgend werden die einzelnen Bereiche beschrieben.

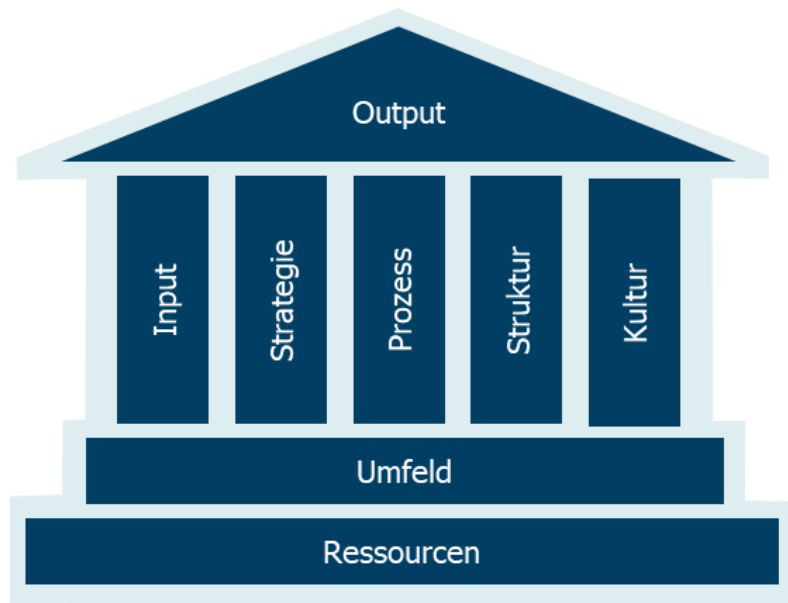


Abbildung 2: House of Innovation

**Ressourcen bilden die Grundlage des Innovationsmanagementsystems. Ohne die richtigen Ressourcen, im erforderlichen Umfang, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit sind Innovationsvorhaben zum Scheitern verurteilt.** Ressourcen mit hoher Relevanz für Innovation sind: Finanzen, Mitarbeiter, Knowhow und Zeit. Bei der Finanzierung kommen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße verschiedene Finanzierungsinstrumente in Betracht. Neben den klassischen Instrumenten der Innenfinanzierung wie Gewinne und Rücklagen sind Instrumente der Außenfinanzierung wie Darlehen/ Kredite und Kapitaleinlagen der Gesellschafter zu unterscheiden. Bei F&E Vorhaben kommen spezifische Finanzierungsinstrumente hinzu: Kooperationen und Förderungen. In Kapitel 6 wird ein Berechnungsbeispiel zur Finanzierung von F&E gegeben wie es typischerweise in einem KMU umsetzbar ist. **Neben Finanzen braucht es Mitarbeiter, die Innovationsvorhaben vorwärtstreiben. Die Schwierigkeit besteht in der Verteilung der Mitarbeiter auf das aktuelle Tagesgeschäft, das kurzfristig einen ROI einbringt, und dem künftigen Geschäft mit einem kaum abschätzbaren ROI bei einem mittel- bis langfristigen Zeithorizont.** Die Lösungen für die damit verbundenen Interessenskonflikte werden in der Literatur unter dem Stichwort „Organisationale Ambidextrie“ behandelt. Unabhängig von der gewählten Lösung ist eine effiziente Bewältigung des Tagesgeschäfts eine Gelingensbedingung, um Mitarbeiter mit Innovationsanstrengungen betrauen zu können. **Des Weiteren benötigen die Mitarbeiter das Knowhow, um Innovationen hervorzubringen. Das Knowhow unterscheidet sich insofern von dem des Tagesgeschäfts, als dass bei Innovationen die Effektivität statt der Effizienz im Vordergrund steht, eine hohe statt einer geringen Risikobereitschaft vorteilhaft ist und diskursives Denken statt konvergierendem Denken gefordert wird, um sprichwörtlich über den Tellerrand hinauszuschauen.** Als letzter Ressourcentyp soll die Zeit besprochen werden: **Werden Innovationen zu früh auf den Markt gebracht, drohen Verluste durch Produkt-Kannibalisierung, sind**

**sie zu spät verschenkt man Marktanteile an die Konkurrenz.** Zudem ist auch die Innovationshöhe abzuwägen, statt direkt eine radikale Innovation auf den Markt zu bringen, kann es sinnvoll sein, die Marktteilnehmer schrittweise über inkrementelle Innovationen an die Neuerung zu gewöhnen, was sich positiv auf Akzeptanz der Marktteilnehmer und damit die Diffusion des Produkts auswirken kann. Kurzum: Das Timing von Innovationen ist genau abzuwägen.

Die zweite Grundlage eines Innovationsmanagementsystems bildet das Umfeld. Das Umfeld resultiert aus der Standortwahl des Unternehmens, der Innovationsabteilung, der Inneneinrichtung, aber auch weniger greifbaren Aspekten wie der Teamzusammensetzung oder dem Führungsstil des Vorgesetzten. **Das zu Grunde liegende Ziel besteht darin, ein Umfeld zu schaffen, das Innovationen und deren Entstehung fördert.** Bei der Standortwahl kann die Nähe zu Forschungseinrichtungen oder bedeutenden Partnern aus der Industrie zu positiven Agglomerationseffekten führen. Die örtliche Nähe erhöht den Informationsaustausch, der wichtige Impulse zu Produkt-, Prozess- oder Geschäftsmodellideen geben kann. In vielen Fällen genügt aber auch ein mehrtägiger „Tapetenwechsel“ des mit Innovationsaufgaben betrauten Personals, um in intensiven Sessions das Thema vorwärtszutreiben. Ursächlich hierfür ist, dass der Mensch feinfühlig auf seine Umgebung reagiert. Ein Wechsel derselbigen führt häufig zu neuen Lösungsansätzen, in jedem Fall aber zu einer Befreiung aus den gewohnten Denkmustern. Die Inneneinrichtung vermag ebenfalls, die Kreativität anzuregen. Sogenannte Creative-Workingspaces fallen unter diese Kategorie. Sie bestehen aus Pinnwänden für kollaboratives Arbeiten, bequemen Sitzmöbeln für tiefsinniges Nachdenken und 3D-Druckern und weiteren Werkzeugen für das Rapid-Prototyping. Die Räumlichkeiten sind als offen, hell und bunt zu beschreiben, was diskursives Denken zu stimulieren vermag.

Kommen wir zum nächsten Bereich, dem Input. **Im Innovationsprozess bildet der Input mit die erste Stufe ab. Auf ihm basieren sämtliche Tätigkeiten angefangen von der Ideenfindung bis hin zur erfolgreich vermarkteten Produktneuheit.** Die Quellen, aus denen Input generiert wird, sind vielfältig. Die mit Abstand wichtigste ist der Kunde, aber auch Technologien, die Konkurrenz, Lieferanten, der Markt und nicht zu vergessen das Unternehmen selbst geben Impulse. Oft wird gezielt mittels eines Suchfeldes nach Impulsen in einem bestimmte Bereich gesucht. Was aber ist ein Impuls? Impulse können Problemideen sein, für die es noch keine Lösung gibt, oder Lösungsideen, bei denen noch nicht klar ist, welchen Problemen sie begegnen. Impulse lassen sich weiterentwickeln zu Ideen, die das spezifische Problem mit der spezifischen Lösung verbinden. Das Aufspüren von Impulsen sowie das „Verbinden“ erfolgt häufig innerhalb eines Ideenmanagements; einer Art Weiterentwicklung des innerbetrieblichen Vorschlagwesens. Ziel des Ideenmanagements ist es nicht nur, Impulse durch Screening, Monitoring oder Forecast aufzudecken und daraus unter Einsatz von Kreativität Ideen zu entwickeln, sondern auch den Reifegrad der Ideen zu steigern, bis diese den Grad von Innovationskonzepten erreichen. Aber auch die Validierung der Innovationskonzepte zählt zu den

Tätigkeiten des Ideenmanagements, schließlich sind die Ressourcen begrenzt und nur die vielversprechendsten Konzepte sollten in die Umsetzung kommen. Je nach Anforderung des Unternehmens kann das Ideenmanagement unterschiedliche Ausprägungen aufweisen: So kann das Vorgehen linear oder nichtlinear, geschlossen oder kollaborativ, bottom-up oder top-down erfolgen, auch Incentives und Gamification können eingesetzt werden.

Strategie ist das Gegenteil von „aus dem Bauch heraus“. **Auch im Bereich Innovation hilft eine Strategie, die selbst gesteckten Ziele effizient und effektiv zu erreichen.** Bevor aber eine Strategie formuliert und verfolgt werden kann, ist die Ausgangssituation unternehmensintern und -extern zu erfassen, darüber hinaus aber auch mögliche Zukünfte z.B. mittels Szenarioanalyse oder Deflphi-Befragung bewusst zu machen. Welche Risiken und Chancen kommen aus dem Umfeld auf das Unternehmen zu? Ist man mit den internen Stärken und Schwächen dafür gewappnet bzw. in der Lage die sich anbietenden Erfolgspositionen zu „erobern“? Fragen dieser Art helfen, den Strategic-Gap, sprich die Potentialbereiche für Innovationsanstrengungen zu erkennen. Auf die strategische Analyse folgt die Formulierung der Strategie. Die Formulierung kann sich inhaltlich sehr verschiedenartig ausfallen; denkbar sind u.a.: Definition von Suchfelder für den Input, die Ressourcenverteilung, Kooperationsstrategien mit Unternehmen, die marktseitige Ausrichtung der Innovationstätigkeiten wie z.B. Pionierstrategie, Früher- und später Folger-Strategie oder die Verfolgung einer Nutzen- oder Kostenführerschaft u.v.m. Zur Dokumentation der gewählten Strategie hat sich die Roadmap bewährt. Sie visualisiert die verschiedenen die Betrachtungsebenen wie z.B. Markt (extern), Produkte (intern), Technologien (intern) sowie deren wechselseitige Beziehungen, wodurch der Überblick gewahrt bleibt. Auf die Formulierung der Strategie folgt die Strategieimplementierung sowie das Strategiecontrolling, auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen wird.

Der Innovationsprozess erstreckt sich von der Erfassen von Impulsen/ Ideen bis hin zur Markteinführung neuer Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle. **Der Prozess ist ein weiterer Effizienz-Booster. Er unterteilt die komplexe Gesamtaufgabe, Innovationen hervorzubringen, in überschaubare Teilaufgaben, die jede für sich genommen gut zu beherrschen sind.** Innovationsprozesse müssen an die bestehenden Unternehmensprozesse, Strukturen und die verfolgte Innovationsstrategie angepasst werden, eine One-size-fits-all-Lösung gibt es nicht. So wird z.B. bei einem großen Neuheitsgraden eher eine agile Vorgehensweise wie SCRUM bevorzugt, wohin gehend bei kleinem Neuheitsgrad die klassischen linearen Modelle den Vorzug bilden. Innovationen entstehen nicht im stillen Kämmerlein, auch nicht in der „Innovationsabteilung“, sie entstehen in einem komplexen Wechselspiel von Akteuren. Möchte man neben den internen interdisziplinären, auch externe Akteure systematisch in den Prozess einbinden, was schon allein aus Ressourcengründen vielversprechend erscheint, so kann das über einen Open-Innovation-Ansatz erfolgen. Über Closed-/ Open-Innovation hinaus kann der Prozess fokussieren auf z.B. Produkt-, Prozess-, Dienstleistungs-



oder Geschäftsmodellinnovationen. Ein weit verbreiteter Prozess ist der Stage-Gate-Prozess nach Cooper. Er verfügt über mehrere Stages (Prozessschritte), die jeweils mit einem sogenannten Gate abschließen. An jedem der Gates werden die Ergebnisse der Stage von einem Gremium anhand definierter Kriterien beurteilt und eine Go/ Kill-Entscheidung getroffen. Bei Go bildet das Stage-Ergebnis den Eingang in den nächsten Stage, bei Kill wird das Ergebnis fallen gelassen bzw. archiviert. Durch diese Zwischenprüfungen wird der Prozess schlank gehalten und die wenig versprechenden Ideen aussortiert.

**Während der Prozess die Ablauforganisation behandelt, geht es bei der Struktur als vierter Säule im Innovationsmanagement um die adäquate Eingliederung von Innovation in die Aufbauorganisation des Unternehmens.** Erneut sind die historisch gewachsenen Strukturen zu berücksichtigen, sowie der Prozess wie auch Ziel und Absicht der Innovations-tätigkeiten, woraus sich eine große Vielfalt an Individuallösungen ergibt. Nichtsdestotrotz können allgemeingültige Richtlinien für die Struktur formuliert werden: In der Primärorganisation kann Innovation vorgesehen werden: u.a. als Stabsstelle, als eigenständige Funktionseinheit oder als eine der Entwicklung untergeordneter Stelle. Eigenständige Funktionseinheiten können meist nur von Großunternehmen unterhalten werden. Ihr Vorteil ist in der hohen Spezialisierung der Mitarbeiter zu sehen, was zugleich aber auch die Gefahr für „Lösungen aus dem Elfenbeinturm“ erhöht. Für KMUs bieten sich andere Strukturen an: Die Sekundärorganisation birgt hierbei großes Potential. Mitarbeiter werden dafür zeitweise aus dem Tagesgeschäft herausgezogen, um an Innovationsprojekten zu arbeiten. Die Mitarbeiter können spezifischen Innovationsprojekten zugewiesen werden, mit einem Zeitkontingent von z.B. 15 Tagen pro Jahr für Innovationstätigkeiten ausgestattet werden oder mit einer wöchentlichen Vereinbarung von z.B. 20% der Arbeitszeit ist auf Innovationstätigkeit zu verwenden. Solche Regelungen angewendet auf einen Teil der Belegschaft, können bei überschaubarem Ressourcenaufwand beachtliche Ergebnisse liefern. Ein Innovationsmanager kann diese eher lockere Struktur sinnvoll ergänzen, indem er als Hilfe mit Rat und Tat und organisatorischem Geschick die Innovations-tätigkeiten begleitet. Die Innovationsstruktur sollte jedoch nicht auf das Unternehmen begrenzt sein. Zulieferern, Kunden, Verbände, Netzwerke und Forschungseinrichtungen liefern wichtige Informationen in das Unternehmen und arbeiten nicht selten sogar im Rahmen von Kooperationen an Innovationen mit. Diese externen Ressourcen sind für Innovation unentbehrlich.

**Innovation kann nur gelingen, wenn die innere Einstellung von Mitarbeitern und Führungskräften dies auch ermöglicht. Die erforderliche innere Einstellung wird durch die Innovationskultur beschrieben.** Bei der Innovationskultur handelt es sich nicht um eine Ergänzung der Unternehmenskultur um innovationsspezifische Aspekte, denn sie stellt in Teilen gegensätzliche Forderungen. Im Tagesgeschäft strebt man in erster Linie nach Effizienz, die Kosten sind zu minimieren, der Profit zu maximieren. Dies wird erreicht durch Beständigkeit (Lernkurveneffekte), Erhaltung des Bestehenden sowie inkrementelles Optimieren bis zur

Perfektion. Bei Innovation steht die Effektivität im Vordergrund, es soll die richtige Lösung gefunden werden, die Effizienz kommt später. Um das zu erreichen, braucht es Experimente, Geschwindigkeit, eine forschende Grundeinstellung mit Mut zum Risiko. Fehler und Misserfolge sind hierbei positiv konnotiert, denn Sie bieten Möglichkeit zum Erkenntnisgewinn. Die Erfüllung der gegensätzlichen Forderungen aus Tagesgeschäft und Innovation (zukünftigem Geschäft) können verschiedenartig erreicht werden: Strukturell, indem die Innovationsabteilung vom Tagesgeschäft entbunden ist; sequentiell, indem Mitarbeiter zeitweise im Tagesgeschäft und zeitweise an Innovation arbeiten, was eine gewisse mentale Flexibilität erfordert; sowie kontextuell, indem die Mitarbeiter fließend zwischen den beiden Kulturen wechseln. Letzt genanntes stellt die größten Ansprüche, weshalb zumeist nur Führungskräfte diese Form beherrschen bzw. beherrschen sollten. Grundsätzlich ist dem Führungsverhalten großes Gewicht beizumessen. Der Umgang von Führungskräften mit Ideen der Mitarbeiter, der Verteilung von Befugnissen, mit Kritik und Lob, Fehlern sowie der eigenen Fehlbarkeit muss kontextuell differenziert betrachtet werden. Was im Kontext des Tagesgeschäfts goldrichtig ist, kann im Kontext von Innovation ein Eigentor sein.

**Der Output des Innovationsmanagements bildet das Dach im House of Innovation.** Es ruht auf den fünf Säulen: Input, Strategie, Prozess, Struktur und Kultur sowie dem Fundament aus Umfeld und Ressourcen. „Ruhig“ kann es auf diesen nur, wenn jedes einzelne Element vollständig ausgebildet ist. Eine Vernachlässigung von z.B. der Strategie führt zu einem verminderten Output, metaphorisch gesprochen sitzt das Dach dann schief. Und auch erst dann, wenn die einzelnen Elemente aufeinander abgestimmt sind, könnten die erwünschten Resultate entstehen. Man kann sich in der Innovationsstrategie noch so viel vornehmen, passen die Ziele nicht zu den verfügbaren Ressourcen, ist wenig Aussicht auf Erfolg. Woraus aber besteht der Output des Innovationsmanagements? Aus Innovationen im weitesten Sinne des Wortes, seien dies nun Produkte, Produktionstechnologien, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle. Es wird deren wirtschaftliche Verwertung verfolgt. Diese muss nicht im Unternehmen selbst verortet sein. Innovationsideen, die nicht zum Unternehmen passen, denen jedoch ein hohes Potential beigemessen wird, müssen nicht fallen gelassen werden. Im Rahmen von Lizenzierung oder Ausgründungen vermögen sie ebenfalls Umsätze zu erzielen.

## 5 Innovation mit "innoplus.jetzt"

Mittelständische Unternehmen befinden sich in einer paradoxen Lage: Einerseits müssen sie schnell und flexibel innovative Produkte auf den Markt bringen, um sich gegenüber den eher trägen Großunternehmen zu behaupten; ihre finanziellen Mittel, um die innovativen Produkte hervorzubringen, sind hingegen sehr begrenzt, wenn man sie zu denen der Großunternehmen in Relation setzt.

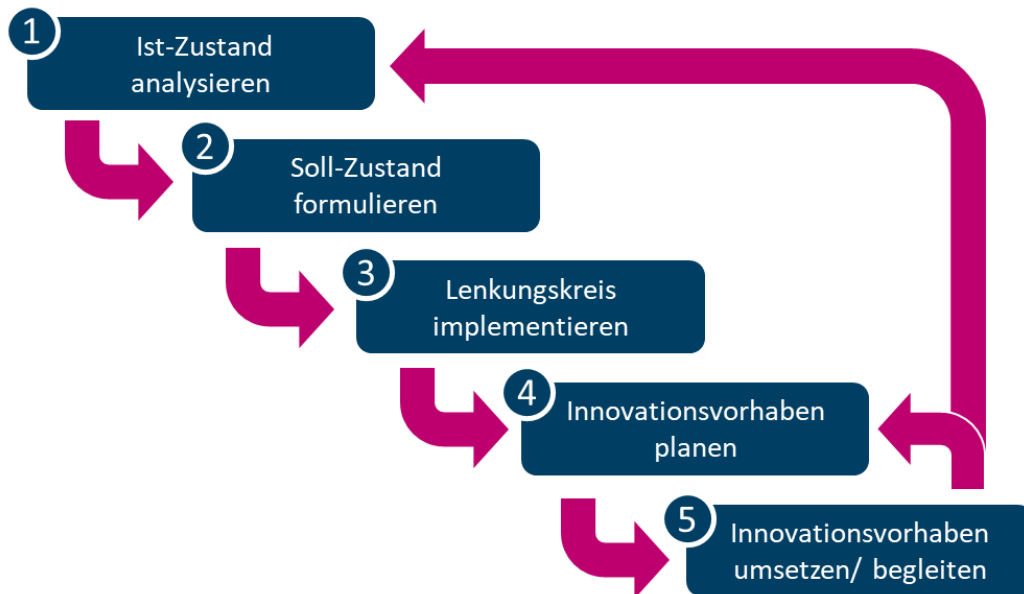
Das Produkt „innoplus“ richtet sich an den innovativen Mittelstand. Unter Kenntnis der paradoxen Lage dieser Unternehmen hat das *Steinbeis Transferzentrum Ressourceneffizienz* ein Produkt entwickelt, das den Anforderungen nach Finanzierung von F&E einerseits und Innovations-Knowhow andererseits entspricht. Dafür gliedert sich das Produkt in zwei Bestandteile auf. Sie werden nachfolgend beschrieben:



In 2020 trat das Forschungszulagengesetz (FZulG) in Kraft. Es ermöglicht Unternehmen 25% ihrer förderfähigen Personalaufwendungen im Bereich F&E erstattet zu bekommen. Förderfähig sind Personalaufwendungen, welche dazu verwendet werden, ein neues oder verbessertes Produkt, Verfahren oder eine Dienstleistung hervorzubringen. Die förderfähigen Personalaufwendungen werden auf die Einkommens- oder Körperschaftssteuer angerechnet. Daraus resultiert auch die Namensgebung der Steuerlichen Forschungsförderung (SFF). Die Beantragung der SFF setzt die Kenntnis des FZulG sowie des Beantragungsprozesses voraus. Erfahrung erhöht dabei die Wahrscheinlichkeit einer Förderung. Die Beantragung der SFF bildet den ersten Teil des Produkts „innoplus“. Ein Teil der SFF fließt an das Steinbeis Transferzentrum Ressourceneffizienz ab (erfolgsbasierte Provision), wovon wir die Antragsstellung aber auch die anschließende Innovations-Beratung finanzieren. Auf diese Weise werden die Ressourcen als das entscheidende Fundament von Innovationsanstrengungen adressiert: Das Produkt „innoplus“ finanziert sich nicht nur aus sich selbst heraus, es generiert sogar eine zusätzliche Auszahlung.

Die Innovations-Beratung bildet den zweiten Teil von „innoplus“. Indem diese durch die SFF finanziert wird, entstehen dem mittelständischen Unternehmen keine Zusatzkosten. Die Innovations-Beratung erfolgt Kundenindividuell. In einem ersten Schritt (vgl. nachfolgende Abbildung) wird der Ist-Zustand erhoben. Es werden die Stakeholder und die bestehenden Strukturen für Innovation im Rahmen einer Innovationsinventur erfasst. Daraus ergeben sich die möglichen Handlungsbedarfe. In einem zweiten Schritt wird der Soll-Zustand definiert. In diesen fließen neben den Handlungsbedarfen die Ziele und Erwartungen der Kunden ein. Im dritten Schritt (optional, je nach Unternehmen) wird ein interdisziplinärer Lenkungsreis implementiert. Dieser übernimmt zwei Funktionen: Zum einen verantwortet er das Innovationsmanagement im Unternehmen, d.h. er begleitet die Implementierung des Soll-Zustands. Zum anderen begleitet er als Kontrollinstanz die Innovationsvorhaben. Im vierten Schritt werden die Innovationsvorhaben geplant. Es handelt sich hier um konkrete Maßnahmen und Projekte für

die Entwicklung neuer Produkte, Verfahren und Dienstleistungen oder des Innovationsmanagements selbst. Im fünften Schritt werden die Innovationsvorhaben schließlich umgesetzt.



Das beschriebene Vorgehen ist idealisiert, Abweichungen sind üblich und zwingend notwendig, wenn die Anforderungen des Unternehmens dies bedingen. Auch ist das Vorgehen iterativ angelegt: Ein Ende wird niemals erreicht, da er mit immer neuen Innovationsvorhaben gespeist wird; auch das Umfeld verändert sich, sodass das Innovationsmanagement an dieses anzupassen ist.

Das Steinbeis Transferzentrum Ressourceneffizienz strebt eine langfristige Partnerschaft mit seinen Kunden an. Durch die regelmäßige Beantragung von SFF werden Fördergelder generiert, aus denen sich die Innovationsberatung refinanziert. Dadurch ergibt sich ein fortwährender Kreislauf im gegenseitigen Interesse: Eine Win-Win-Situation.

## 6 Berechnungsbeispiel

Finanzielle Ressourcen legen den Grund für jedwede Innovationsaktivität: Ohne Geld gibt es keine Innovationen. An einem fiktiven Beispiel soll der Zusammenhang von Innovation und Finanzen dargestellt werden. Wir betrachten die Gewinn- und Verlustrechnung der Muster-mann GmbH. Bei dem Unternehmen handelt es sich um einen typischen mittelständischen Maschinenbauer mit etwa 400 Mitarbeitern. Weiter wird davon ausgegangen, dass das Unternehmen 6,5% seines Umsatzes in F&E-Aktivitäten investiert. Im betrachteten Geschäftsjahr wurden zwei F&E-Projekte durchgeführt. Der Einfachheit halber werden für beide Projekte selbige Kosten angenommen: Von den gesamten Personalaufwendungen entfielen auf die Projekte jeweils ein Personalaufwand von je 1,28 Mio. €. Sonstige Aufwendungen für F&E, wie etwa Sachkosten, entstanden in beiden Projekten in Höhe von jeweils 1,28 Mio. €. Für das F&E-Projekt 1 konnte die Steuerliche Forschungsförderung (SFF) geltend gemacht werden. Von den Personalkosten werden deshalb 25% bzw. 320.000,- € rückerstattet. Auch das zweite F&E-Projekt erhielt eine Forschungsförderung; hier über das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM). Die Förderquote betrug bezogen auf den Personalaufwand 35% bzw. 448.000,- €. Die Erstattung von Forschungsaufwand durch öffentliche Fördergelder betrug damit in Summe 768.000,- €. Das Ergebnis nach Steuern konnte dadurch um über 70% gegenüber dem Ergebnis nach Steuern ohne Fördergelder gesteigert werden. Das Berechnungsbeispiel verdeutlicht, dass F&E selbstverständlich Geld kostet, der finanzielle Aufwand durch Inanspruchnahme geeigneter Fördermittel aber bedeutend verringert werden kann.

		Auftragsgeschäft	F&E Projekt 1 (SFF)	F&E Projekt 2 (ZIM)
1.	Gesamtleistung	80.000.000 €		
	Umsatz	60.000.000 €		
	Anarbeitung	20.000.000 €		
	immaterielle Werte	- €		
3.	Materialaufwand	- 32.000.000 €		
4.	Personalaufwand	- 40.000.000 €	- 1.280.000 €	- 1.280.000 €
5.	Sonstige Aufwendungen	- 5.000.000 €	- 1.280.000 €	- 1.280.000 €
6.	EBITDA	3.000.000 €		
7.	Abschreibungen	- 800.000 €		
8.	Zinsen	- 400.000 €		
9.	EBIT	1.800.000 €		
10.	Steuern	- 720.000 €		
11.	Erstattung SFF/ ZIM	768.000 €	320.000 €	448.000 €
12.	Ergebnis nach Steuern	1.848.000 €		

Innovationsvorhaben stellen mittel- bis langfristige Investitionen dar. Die Gewinn- und Verlustrechnung kann daher nur die bisher angefallenen Kosten durch die Innovationsvorhaben ausweisen. Der Nutzen in Gestalt von Wettbewerbsvorteilen mit entsprechenden Umsatzsteigerungen wird erst in den kommenden Jahren verbucht werden.

## 7 Zusammenfassung

Innovationsaktivitäten steigern die Umsatzrendite: Egal ob die Unternehmen zu den konservativen Innovatoren oder den disruptiven gehören, ein Innovationsfokus zahlt sich verglichen mit Unternehmen ohne einen solchen finanziell aus. Das war die zentrale Erkenntnis aus Kapitel 2 dieses Whitepapers. Die Ursachen dafür liegen im Wandel von Kundenbedürfnissen, Technologien, den Rahmenbedingungen allgemein, welche ihrerseits einen Wandel der Unternehmen nach sich ziehen. Diesen unternehmensseitigen Wandel kann Innovationsmanagement gewährleisten.

Kapitel 3 handelte von den Herausforderungen, die einem Unternehmen begegnen, wenn es sich dem Thema Innovation verschreibt. Vor allem kulturelle Aspekte spielen eine Rolle, denn Innovationsvorhaben erfordern ein anderes Mindset als das Tagesgeschäft.

Ausgerüstet mit den richtigen Bausteinen für ein Innovationsmanagement überwinden Unternehmen diese Hürden jedoch schnell. Davon handelte Kapitel 4. Es wurden die einzelnen Bausteine wie Ressourcen, Umfeld, Input, Strategie und Prozess beschrieben und wie diese schließlich zum gewünschten Output in Gestalt von neuen Produkten, Dienstleistungen und Produktionsverfahren führen.

In Kapitel 6 wurde „innoplus“ vorgestellt, ein auf den innovativen Mittelstand zugeschnittenes Beratungsprodukt. Es fokussiert auf die beiden größten Innovationshürden: Zum einen auf die Ressourcen für Innovation und zum anderen auf das Knowhow für Innovation. Da sich das Beratungsprodukt selbst finanziert, entstehen den Unternehmen keine Zusatzkosten.

Die überragende Bedeutung der finanziellen Ressourcen wurde einmal mehr in Kapitel 6 thematisiert. Es konnte dargestellt werden, dass die Inanspruchnahme von Förderprogrammen die finanzielle Seite massiv zum Positiven beeinflusst.