

4.3.4.1 Kleinunternehmen / Start Up's

Kleinunternehmen sind die chaotischsten Umgebungen in denen vor allem radikale Innovationen gut gedeihen können, da kaum Begrenzung durch Prozesse existiert oder interne Barrieren überwunden werden müssen. Die Freiheit von Struktur fördert die Ideengenerierung und Konzeptentwicklung, nur gibt es bei der Umsetzung oft erhebliche Nachteile. Zum einen ist es schwer in diesem Umfeld die Aktivitäten zur Umsetzung zu koordinieren. Sowohl in der Entwicklungsphase als auch in der Marktphase hindern die fehlenden Strukturen und Prozesse eine effektive Umsetzung. Ein oft erwähnter Vorteil der Kleinunternehmen ist somit ebensoviel ein Nachteil und ein Risiko.

Experten aus der Gruppe der Kleinunternehmen erwähnen besonders oft die enorme Wichtigkeit von Schlüsselpersonen, die in der Lage ist Widerstände zu überwinden. Es scheint eine entwicklungsorientierte Innovationskultur die nach innen gerichtet ist zu existieren. Interne Widerstände sind bei Kleinunternehmen aufgrund der geringen Grösse und Struktur nicht viele zu erwarten und als externe Barriere fällt die Technologie häufig weg, da die Idee vor der Gründung des Unternehmens schon meist vorhanden ist.

These 1a) Kleinunternehmen fällt es schwer eine extern orientierte marktnahe Innovationskultur zu leben. Damit gute Technologien nicht an der Umsetzung scheitern, ist wichtig eine marktnahe Kultur mit Kundenorientierung zu schaffen. Aus diesem Grund ist ein Innovationsmanager für Kleinunternehmen idealerweise ein Generalist der den Zielmarkt kennt und betriebswirtschaftlich agiert.

Die Qualifikation und die Erfahrung der Schlüsselpersonen wurde oft von den Experten hervorgehoben als ein elementarerer Erfolgsfaktor für Innovationsprojekte. Im Kleinunternehmen sind die Geschäftsführer in ihrer Funktion Innovatoren, Erfinder, Umsetzer, Controller, Personalisten, Organisationsentwickler und mehr. Diese riesige Funktion kann nicht in jedem Bereich perfekt umgesetzt werden, weil die notwendige Interdisziplinarität nicht in einer Person zu finden ist. Das KnowHow und die Kapazität müssen demnach von ausserhalb ins Unternehmen kommen. Für die Rekrutierung verschiedener Personen reicht die Finanzkraft in Kleinunternehmen oft nicht aus.

These 2a) Netzwerke sind der wichtigste Erfolgsfaktor für Kleinunternehmen, da dadurch der Kontakt zu den wichtigen Schlüsselpersonen besteht. Durch eine Zusammenarbeit mit erfahreneren Personen im Netzwerk entsteht ein KnowHow Transfer durch den die Kleinunternehmen effizienter werden und weniger Fehler machen. Im Unternehmen muss eine offene Kommunikationskultur gepflegt werden um die Erfahrung innerhalb der Organisation zu verteilen.

Planung und Kontrolle sind formale Instrumente der Steuerung von Projekten. Jede Art von Formalität benötigt aber viel Zeit für die Ausarbeitung, wodurch weniger Zeit für die Umsetzung vorhanden ist. In Kleinunternehmen muss auch ein Plan existieren um die Rahmenbedingungen der Umwelt darzustellen und die Aktivitäten festzulegen. Es reicht diesen aber einmalig zu erstellen, da Veränderungen in dem leicht überschaubaren Umfeld eines Kleinunternehmens von jedem Teil des Unternehmens bemerkt wird. Nach Wahrnehmung der Veränderung wird selbständig entschieden wie das individuelle Verhalten angepasst werden muss um auf die Veränderung einzugehen und dadurch das Überleben des Unternehmens zu sichern.

These 6a) Kleine Unternehmen sind schneller in der Adaption von Kundenbedürfnissen, weil die Prozesse – falls überhaupt vorhanden – flexibel geändert werden können. Mögliche Gründe dafür sind eine flache Hierarchie mit kurzen Entscheidungswegen und einem überwiegend informellen Kommunikationkreislauf. Dadurch bleibt auch mehr Zeit für die Umsetzung der Innovation und diese ist erfolgreicher.

Die Gefahr bei Kleinunternehmen besteht darin, dass Planung und Kontrolle gar nicht oder unzureichend gemacht wird. Eine nachlässige Planung würde dazu führen, dass die Unternehmensaktivitäten ungesteuert im Chaos untergehen. Für den Erfolg müssen aber die Aktivitäten aller Mitarbeiter gebündelt werden und zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse eingesetzt werden. Ab einer unbestimmten Grenze wird ein Unternehmen zu gross und informelle Kommunikation allein ist nicht mehr effizient genug um das Unternehmen zu steuern. Durch den Erfolg müssen also wieder formale Regeln eingeführt werden, wobei der Zeitpunkt dafür wichtig ist. Wenn zu früh formalisiert wird, kann die Innovation wieder erstickt werden und wenn es zu spät passiert werden in der Zwischenzeit Ressourcen verschwendet.

These 8a) Um eine Struktur in das kreative Chaos zu bringen ist die Einführung der grundlegenden Funktionen des Managements notwendig. Es muss eine klar ausformulierte Vision geben aus der Strategie und Ziele entstehen. Damit werden die ersten strukturellen Rahmenbedingungen geschaffen die zur Orientierung der Mitarbeiter dienen. Es muss sichergestellt sein, dass alle Unternehmensaktivitäten auf dasselbe Ziel ausgerichtet sind. Zur Unternehmenssteuerung sollte dann die Methode der Balanced Score Card eingesetzt werden.

4.3.4.2 Mittelständische Unternehmen

Die Analyse und Zusammenfassung zeigt, dass speziell in Unternehmen mittlerer Grösse die notwendige Kultur vorhanden ist um eine Innovation zu fördern aber auch das Bewusstsein einer Innovation den notwendigen Freiraum zu geben. Ein Unternehmen mittlerer Grösse kombiniert die Vorteile von Kleinunternehmen – kurze Entscheidungswege und informale Kommunikationskreisläufe um sich schnell und flexibel an Veränderungen anzupassen – mit den Vorteilen von Grossunternehmen – hohe Ressourcen und systematisches Management – und ergibt dadurch die schlagkräftigste Organisationsform um Innovationen hervorzubringen.

Wenn ein kleines Unternehmen wächst, dann entwickelt sich das anfangs vorwiegend externe Netzwerk zu einer Mischung aus internem und externem Netzwerk. Es ist aus den Zusammenhängen auch zu erkennen, dass aus einem entwicklungsorientierten Netzwerk ein kombiniertes Netzwerk aus Entwicklungs- und Marktpartnern aufgebaut wird.

Wie auch beim Kleinunternehmen ist notwendig, dass die Kernkompetenz intern vorhanden ist doch in einem Netzwerk werden Entwicklungen durch spezialisierte Partner schneller vorangetrieben. Die Interdisziplinarität des Netzwerks fördert ausserdem das Generieren neuer Ideen um das Wachstum voranzutreiben.

These 2b) Ein besondere Stärke mittelständischer Unternehmen ist ein kombiniertes Netzwerk aus Markt- und Entwicklungspartnern. Es existieren intensive Kundenbeziehungen um ständig die Bedürfnisse zu kennen, wodurch weiteres Wachstum getrieben wird. Zusätzlich werden Entwicklungen durch interdisziplinäre Zusammenarbeit mit externen Entwicklern beschleunigt.

4.3.4.3 Grossunternehmen

Die Analyse der Interviews ergibt, dass gerade in Konzernen die Planung und Kontrolle nach fixen Ablaufschemas vorgegeben ist. Dabei wird von der Suche nach Chancen, über die Bewertung bis zur Umsetzung jede Phase formal geplant und kontrolliert. Wie bereits erwähnt ist das wichtig und effizient, weil die Kommunikation ab einer bestimmten Grösse und Komplexität informell nicht effizient genug funktionieren kann. Dadurch werden Entscheidungen auf einer immer rationaleren Ebene getroffen und das unternehmerische Risiko wird vermieden.

These 7a) Fixe Planabläufe sind gute Prozesse, doch um schnell und flexibel zu reagieren braucht es kurze Entscheidungswege. Das ist durch flache Hierarchien bei Grossunternehmen nicht zu erreichen, darum muss Verantwortung delegiert werden und auch viel Freiheit bei Entscheidungen gewährt werden. Der Fortschritt wird auf informaler Ebene getrieben und das bedeutet räumliche Nähe der Projektmitglieder.

4.3.4.4 Überkreuzzusammenhänge

These 2c) Kleine und grosse Unternehmen haben qualitativ schlechte Netzwerke, da beide beim Hervorbringen von Innovationen vorwiegend internes Know How verwenden und Netzwerke hauptsächlich entwicklungsorientiert aufgebaut sind.

An diesem Punkt möchte ich die These von Ing. Wallenstorfer übernehmen. Inkrementelle Innovationen sind eher marktgetrieben und können durch interne Prozesse mit Marktforschung, Entwicklung und Vertrieb systematisch hervorgebracht werden. Radikale Prozesse sind eher technologiegetrieben und die Unsicherheit über die richtigen Aktivitäten ist dadurch viel grösser und braucht kreative, flexible Prozesse die durch wenig formale Strukturen gefördert werden.

These 3a) Je radikaler eine Innovation ist, desto grösser sind die internen Widerstände und es ist nicht möglich diese mit der bestehenden Organisation erfolgreich zu führen. Sie sollen einen internen Unterstützer haben, müssen aber mit externen Partnern entwickelt und umgesetzt werden um nicht intern gehemmt zu werden. Dabei ist es wichtig die Innovation möglichst früh patentrechtlich zu schützen um sich die Verwertung zu sichern