

Feuer unterm Kessel

Ideen gibt es nicht auf Befehl, Kreativität lässt sich nicht von oben herab verordnen. Doch Unternehmer können ein innovationsförderndes Betriebsklima schaffen und durch ein straffes Innovationsmanagement dafür sorgen, dass aus guten Ideen binnen angemessener Zeit marktfähige Produkte werden. Dabei sollten sie durchaus auch auf externe Unterstützung setzen. EVA ELISABETH ERNST



Gewannen zum elften Mal den „Bundespreis für hervorragende innovatorische Leistungen für das Handwerk“: Unternehmer Heinz Soyer und Sohn Heinz

AUSGEZEICHNET INNOVATIV: Im vergangenen Jahr gewann die Heinz Soyer Bolzenschweißtechnik GmbH zum elften Mal den „Bundespreis für hervorragende innovatorische Leistungen für das Handwerk“. 2013 wurde das Unternehmen zum vierten Mal mit dem Bayerischen Staatspreis für hervorragende handwerkliche Leistungen sowie mit dem Professor-Adalbert-Seifriz-Preis für das Innovationsverfahren SRM ausgezeichnet. 2012 gewann es den Innovationspreis Bayern. Und seit 2007 wurde es sechs Mal als einer der besten 100 Innovatoren im deutschen Mittelstand prämiert.

Seit Heinz Soyer sein Unternehmen im Jahr 1970 im oberbayerischen Wörthsee-Ettersschlag gründete, konzentriert er sich auf die Bolzenschweißtechnik, mit der sich Metalle binnen Millisekunden verbinden lassen – und zwar ohne Löcher und mit unbeeinträchtigter Sichtseite. Mittlerweile wird diese Verbindungstechnik im Handwerk und in nahezu allen metallverarbeitenden Industrien eingesetzt. Soyer produziert nicht nur Anlagen zum Bolzenschweißen – vom Handgerät bis hin zur CNC-gesteuerten Maschine – und seit 2002 auch die passenden Schweißbolzen und -schrauben. „Wir haben viel Lehrgeld

bezahlt, bis wir diesen Prozess beherrscht haben“, sagt Heinz Soyer, der auch mit seinen 75 Lebensjahren noch jeden Tag im Betrieb ist und an Verbesserungen der Technologie und seiner Produkte feilt. „Ich bin ein sehr unruhiger Mensch und hinterfrage alles“, betont der Unternehmer.

Falls der gelernte Maschinenbauer und Industriekaufmann die Antworten auf seine Fragen nicht selbst oder gemeinsam mit seinen Mitarbeitern beantworten kann, hat er keine Scheu, die Wissenschaft zu Hilfe zu holen. Zahlreiche Innovationen des Unternehmens, das derzeit

ZARTE PFLÄNZCHEN

Kreativität auf Befehl? Das funktioniert nicht.

Fünf Tipps von Jens Leyh, Leiter Competence Center Innovationsmanagement am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, wie eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur entstehen kann.

- 1 Stellen Sie sicher, dass in Ihrem Unternehmen nicht nur die Ideen des Chefs oder Entwicklungsleiters wahrgenommen und weiter verfolgt werden. Schaffen Sie eine interne Anlaufstelle, ein Gremium, das Ideen aufnimmt und diskutiert – unabhängig davon, von wem sie stammen.
- 2 Evaluieren Sie Ideen anhand nachvollziehbarer Kriterien, deren Basis die Unternehmensstrategie bildet. Achten Sie jedoch darauf, dass Sie zarte Ideen-Pflänzchen nicht zu früh ausreißen. Geben Sie auch eher ungewöhnlichen Ansätzen eine Chance: Bleiben Sie neugierig.
- 3 Vernetzen Sie Menschen und befähigen Sie sie, miteinander voneinander füreinander zu lernen und gemeinsam zu innovieren – intern und extern.
- 4 Reservieren Sie ausreichend „Spielgeld“ in Form von Entwicklungsbudgets, um Ideen verfolgen zu können. Geben Sie Ihren Mitarbeitern trotz Druck des Tagesgeschäfts Freiräume, um Bestehendes zu verbessern und Neues auszuprobieren.
- 5 Achten Sie darauf, dass die Schnittstellen zwischen Vertrieb, Entwicklung und Produktion auch im Hinblick auf Ideen und Innovationen gut organisiert sind.

70 Mitarbeiter beschäftigt, kamen durch Kooperationen zwischen Soyer und den Schweisstechnischen Lehr- und Versuchsanstalten sowie der Universität der Bundeswehr zustande. Und auch mit den Universitäten in Magdeburg und Dresden steht Heinz Soyer in regem Austausch. „Die Professoren freuen sich, wenn ein Praktiker mit einer konkreten Fragestellung auf sie zukommt“, fasst Soyer seine Erfahrungen zusammen. „Da habe ich keinerlei Berührungängste.“

Dass die Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen gerade für den Mittelstand sehr sinnvoll sein kann, betont Jens Leyh, Leiter Competence Center Innovationsmanagement am Fraunhofer-Ins-

TECHNOLOGIEN UND TRENDS

titut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. „Mittelständischen Unternehmen mangelt es nicht an Ideen, im Gegenteil“, sagt der Experte. „Sie wissen über Technologien und Trends mindestens ebenso so gut Bescheid wie Großunternehmen. Allerdings verfügen sie häufig

nicht über die erforderlichen Ressourcen, um sie systematisch weiterzuverfolgen.“ Genau hier können CoCreation-Aktivitäten, also gemeinsame Innovationsaktivitäten mit Kunden, Experten und Partnern außerhalb des eigenen Unternehmens, weiterhelfen.

„Gerade für Mittelständler ist es wichtig, ein Netzwerk von Experten für die verschiedensten Unternehmensbedürfnisse aufzubauen, um besser und schneller zu innovieren und technische Herausforderungen zu meistern“, erklärt Leyh. Er empfiehlt, Kontakt zu Universitäten und Hochschulen, zu Fraunhofer-Instituten oder den Max-Planck-Gesellschaften aufzunehmen, aber auch die Expertise externer Fachleute oder Stakeholder einzubinden. „Öffentlich geförderte Initiativen wie etwa Bayern Innovativ können ebenfalls wichtige Knotenpunkte des Netzwerks bilden.“ Beim Vorantreiben der Projekte können laut Leyh CoCreation Spaces sowie hochprofessionell ausgestattete TechShops und Werkstätten der Maker-Bewegung hilfreich sein. „Mit den dort vorhandenen Geräteparks lassen sich Pro-

totypen und Nullserien rasch erstellen und testen, ohne die eigenen Anlagen und Produktionsabläufe zu belasten.“

Darüber hinaus rät der Experte des Fraunhofer IAO Mittelständlern, ihre Ideen durch systematisches Projektmanagement zu marktfähigen Produkten zu entwickeln und dabei „ordentlich Feuer unterm Kessel zu machen“ – allerdings erst, nachdem die Chancen und Risiken auch im Hinblick auf die Vermarktbarkeit vorher genau ausbalanciert wurden. Bei der Entscheidung, ob eine Idee weiterverfolgt werden soll, gibt die Unternehmensstrategie den Orientierungsrahmen. Auf keinen Fall dürfe jedoch die Kundensicht vergessen werden. „Die meisten Flops sind auf Technikverliebtheit zurückzuführen, wodurch am Kunden vorbei entwickelt wurde“, sagt Leyh.

HOHE INVESTITIONEN IN NEUES

Rund vier Prozent ihres Umsatzes investieren deutsche Konzerne in Forschung und Entwicklung, so ein Ergebnis der Studie „Global Innovation 1000“, die Ende 2014 von der Beratungsgesellschaft Strategy& (vormals Booz & Company) veröffentlicht wurde. Die Spinner Group mit Hauptsitz in München, die weltweit mehr

LEITFADEN INNOVATIONSMANAGEMENT

Die IHK-Broschüre „Wirtschaftsfaktor Innovation – Leitfaden für den Aufbau eines systematischen Innovationsmanagements“ ist exakt auf die Anforderungen kleinerer und mittelständischer Unternehmen zugeschnitten. Sie wurde vom Bayerischen Industrie- und Handelskammertag in Zusammenarbeit mit der Gerberich Consulting AG im März 2013 veröffentlicht und zeigt anhand von Praxistipps, Checklisten und Arbeitsblättern, wie ein nachhaltiges Innovationsmanagement aufgebaut werden kann – von den Zielsetzungen des Unternehmens bis hin zur Erfolgsmessung.

Der Leitfaden steht im Internet unter www.muenchen.ihk.de – **Webcode: EDB17** zum kostenlosen Download bereit.



als 1 100 Mitarbeiter beschäftigt, investiert dagegen rund zehn Prozent des Umsatzes in Entwicklung und Konstruktion. Laut Geschäftsführerin Stephanie Spinner-König liegt der Branchendurchschnitt bei etwa fünf Prozent. Das Unternehmen, das in über 40 Ländern präsent ist, konzentriert sich auf Hochfrequenztechnik. Zum Kundenkreis zählen Hersteller von Sensoren, Antennen und Radarsystemen, Telekommunikationsanbieter, Rundfunk- und TV-Gesellschaften, aber auch Medizintechnikunternehmen sowie Institute der Grundlagenforschung wie das CERN in Genf.

„Der Großteil unserer Innovationen ist kundengetrieben“, sagt Stephanie Spinner-

König. Meist handelt es sich dabei um inkrementelle Innovationen, also Weiterentwicklungen bereits bestehender Produkte, die binnen zwei bis drei Jahren zur Marktreife entwickelt werden. Dennoch leistet sich das Unternehmen eine eigene Innovationsabteilung - „eine kleine, feine Truppe von vier Mitarbeitern, die in ganz neue Gefilde vorstoßen und zum Beispiel die Einsatzmöglichkeiten neuer Materialien untersuchen“, so Spinner-König. Deren Erkenntnisse unterstützen die Unternehmerin auch dabei, zu entscheiden, auf welche neuen technologischen Möglichkeiten sich die Spinner Group konzentrieren wird – für Spinner-König die größte Herausforderung beim Thema Innovationen und an-

gesichts des umfassenden Produktportfolios wahrlich keine leichte Aufgabe. Die Mitarbeit von Experten der Spinner-Group in diversen Branchengremien, Besuche von Symposien, Kongressen und Messen, bei denen die rasanten technologischen Veränderungen in den Zielmärkten im Mittelpunkt stehen, tragen ebenfalls dazu bei, die wichtigsten Trends frühzeitig zu identifizieren.

Bei seinen Entwicklungsprozessen greift das Unternehmen auch auf die Expertise von Fraunhofer-Instituten und Universitäten zurück. „Wir haben zudem häufig Doktoranden im Haus, die an spezifischen Problemen arbeiten“, sagt Spinner-König. Auf freiberufliche Entwickler setzt sie dagegen nur in Ausnahmefällen. Mitunter wird allerdings gemeinsam mit dem Wettbewerb entwickelt, etwa wenn für neue Gerätegenerationen branchenweite Normen definiert werden.

Für Transparenz über die verschiedensten Innovationsprozesse sorgen die internen Technologie- und Entwicklungsanträge. Technologieanträge werden für ein breiteres Spektrum an Innovationen gestellt, die weder auftrags- noch kundenbezogen sind. Weiterentwicklungen bestehender Produkte werden via Entwicklungsantrag genehmigt und vorangetrieben. Über beide Antragsvarianten entscheidet ein Gremium aus Mitgliedern der Geschäftsleitung, bei Entwicklungsanträgen sind auch Entscheider aus Vertrieb und Fertigung mit von der Partie. Das Gremium trifft sich alle vier Wochen. „Bei der Genehmigung von Entwicklungsanträgen spielt der zu erwartende RoI des Produkts eine nicht zu unterschätzende Rolle“, sagt Spinner-König. „Wobei ein Teil der Entwicklungskosten mitunter auch von den Kunden übernommen wird.“

Auch bei der ungleich kleineren Heinz Soyer Bolzenschweißtechnik GmbH werden Innovationen systematisch vorangetrieben. Ein erstes Pflichtenheft dokumentiert das Thema der Innovation. Zusammen mit den Bereichsleitern diskutiert Heinz Soyer, ob die Idee sinnvoll und realisierbar ist. „Fällt die Entscheidung, dieses Projekt weiter zu verfolgen, erstellen wir ein zweites, klarer spezifiziertes Pflichtenheft, in dem auch die Kosten, der Kundennutzen und die Vermarktbarkeit eine Rolle spie-

ERFOLGREICHES INNOVATIONSMANAGEMENT

Professor Claus Gerberich, Vorstand der Gerberich Consulting AG aus dem schweizerischen Ennetbürgen und Autor des IHK-Leitfadens „Wirtschaftsfaktor Innovation“, gibt Empfehlungen für ein erfolgreiches Innovationsmanagement:



- » Die enge Verknüpfung des Innovationsmanagements mit der Unternehmensstrategie steckt einen klaren Rahmen für Kreativität.
- » Eine innovationsfördernde Organisation mit flachen Hierarchien, klaren Strukturen und Verantwortlichkeiten steigert die Effizienz des Innovationsprozesses. Sinnvoll sind abteilungsübergreifende Innovationsteams und eine Abkehr vom Funktions- hin zum Prozessdenken.
- » Professionelle Innovationsmethoden wie etwa die Stage-Gate-Methode sorgen für die gerade im Mittelstand häufig fehlende Systematik. Wichtig ist jedoch, dass Innovationsprozesse nicht überbürokratisiert werden.
- » Die enge Zusammenarbeit mit innovativen Kunden sorgt für neue Impulse und reduziert die Gefahr, am Markt vorbei zu entwickeln.
- » Professionelle Kooperationen mit Wissenschaft und Forschung, Dienstleistern und Partnern entlang der Wertschöpfungskette sind sinnvoll, setzen jedoch voraus, dass ein Unternehmen dazu bereit ist, sich zu öffnen und zum Beispiel Patente zur gemeinsamen Weiterentwicklung freizugeben.
- » Ausgeprägtes Unternehmertum: Innovationsteams sollten sich auch mit der Vermarktbarkeit von Innovationen beschäftigen. Solide Businesspläne in Kombination mit Ergebnisverantwortung fördern das unternehmerische Denken.
- » Perfektes Zeitmanagement: Meilensteine sollten im Hinblick auf den optimalen Termin zur Präsentation im Markt gesetzt werden. Dabei sollte auch auf die Lieferfähigkeit geachtet werden.



**Innovationen systematisch vorantreiben:
Heinz Soyer Bolzenschweißtechnik**

len, bevor wir einen Prototyp erstellen.“ Danach wird in der Regel eine Nullserie mit etwa zehn Geräten produziert, die von guten Kunden in der Praxis getestet werden. Fallen die Ergebnisse positiv aus, wird für weitere Tests in einem größeren Kundenkreis eine Kleinserie zwischen 20

und 50 Stück produziert. Und erst danach fällt die Entscheidung, ob ein Gerät oder eine Anlage ins Sortiment aufgenommen wird. „Den Vertrieb informieren wir erst dann über eine Innovation, wenn sie erprobt und serientauglich ist und auch die externen Tests zur Gerätesicherheit und der Elektromagnetischen Verträglichkeit bestanden hat“, sagt Heinz Soyer. „Denn wenn wir vorschnell mit einer Idee nach draußen gehen, die wir vielleicht noch optimieren müssen, verunsichert das die Kunden. Diesen Fehler haben wir nur einmal gemacht.“ Den internen Innovationsprozess bezeichnet er als „dornigen Weg“, der sich manchmal über Jahre hinziehen kann. Seinem Spaß am Tüfteln und Erfinden tut dies allerdings keinen Abbruch. Auch in Zukunft dürfte das Innovationsfeuerwerk

des Unternehmens nicht an Intensität verlieren. Sein Sohn Heinz Soyer junior, mit dem er sich die Geschäftsführung teilt, ist beim Thema Innovationen ganz vorne mit dabei: „Der ist nämlich ein ähnlich kreativer Geist.“ ■

→ **IHK-ANSPRECHPARTNER**

Urs Weber, Tel. 089 5116-1397,
urs.weber@muenchen.ihk.de

IHK-VERANSTALTUNGSTIPP

Fachseminar

Nur kreative Unternehmen überleben

09.–10.07.2015

Ort: IHK Akademie Westerham

Preis: 750 Euro

www.muenchen.ihk.de – Webcode: 5924

→ **IHK-ANSPRECHPARTNER**

Rita Juraschek, Tel. 08063 91-274,
rita.juraschek@muenchen.ihk.de