

Hintergrundinformation

Wie Mittelständler ihre Innovationskraft stärken können

Handlungsempfehlungen und Best-Practice-Fallstudien

Köln, 1. Juli 2008 – Die Ergebnisse der Umfrage „Corporate Foresight im Mittelstand“ lassen auf einen Zusammenhang zwischen Innovationsgrad und Foresight-Aktivitäten schließen: Je intensiver und systematischer Mittelständler strategische Vorausschau betreiben, desto eher entwickeln sie radikal neue Produkte und Geschäftsmodelle, statt Herkömmliches nur inkrementell zu verbessern. Eine qualitative Analyse der Foresight-Praxis von sechs mittelständischen Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen untermauert diese Schlussfolgerung. Für die Best-Practice-Fallstudien wählte Z_punkt die Mittelständler Landbell AG, Herth+Buss GmbH & Co. KG, Wilkhahn Wilkening+Hahne GmbH & Co. KG, ESG Elektroniksystem- und Logistik-GmbH, Loewe AG und KSB Aktiengesellschaft aus. Aus ihren Ansätzen formuliert Z_punkt Empfehlungen, wie Mittelständler ihre Innovationsarbeit verbessern können. Wesentliche Erfolgsfaktoren der Zukunftsarbeit sind unter anderem:

1. Klare Verantwortlichkeiten festlegen

Die Sammlung und Auswertung zukunftsrelevanter Informationen sollte durch klare Verantwortlichkeiten geregelt sein. Kleinere Mittelständler wie das Vertriebsunternehmen für Fahrzeugteile Herth+Buss setzen dabei auf breite Beteiligung im Unternehmen und bündeln das Wissen in einem zentralen Informationssystem, das allen Mitarbeitern zugänglich ist. Größere Mittelständler wie der ITK-Dienstleister ESG Elektroniksystem- und Logistik-GmbH siedeln die Foresight-Verantwortung in bestimmten Abteilungen wie z.B. der Marketingabteilung oder eigens geschaffenen Centers of Competence an. Diese stoßen einen koordinierten Strategiebildungsprozess an, der die Grundlage für eine fundierte Unternehmensstrategie bildet. Nicht zuletzt, weil sich das Unternehmen auf die Suche nach künftigen Märkten und Technologien konzentriert.

2. Den Blick über den Tellerrand wagen

Bei der Loewe AG, Premiumhersteller von Unterhaltungselektronik, sucht man nicht nur im eigenen Markt, sondern auch in fremden Branchen nach neuen Entwicklungen. Erfolgreiche Mittelständler wagen den Blick über den Tellerrand und beobachten auch branchenferne Themen und Märkte, die zunächst nur wenig mit dem Kern des eigenen Geschäfts zu tun haben. Loewe zum Beispiel hat die Megatrends „Vernetzung“ und „Exklusive Individualisierung“ bei der Autoindustrie und bei Sportartikel-

Pressekontakt:
Z_punkt GmbH
Silke Schneider
Anna-Schneider-Steig 2
50678 Köln

fon: 0221/355 534-21
schneider@z-punkt.de
www.z-punkt.de

und Möbelherstellern beobachtet und in die eigene Produktstrategie integriert. Ergebnis: Fernsehgeräte, deren Form, Farbe und Funktion sich individuell konfigurieren lassen und außerdem mit Computer und anderen Geräten vernetzt werden können.

3. Dauerhafte Entwicklungen statt kurzfristige Moden fokussieren

Bei der Auswahl von Beobachtungsfeldern und Informationsquellen ist es wichtig, sich auf dauerhafte und für sie relevante Entwicklungen zu konzentrieren statt auf kurzfristige Moden zu achten. Der Büromöbelhersteller Wilkhahn zum Beispiel beobachtet gezielt Menschen in ihrer Arbeitsumgebung. Im Zukunftsbild des Mittelständlers haben neue Wilkhahn-Produkte dazu beigetragen, Probleme der Arbeitswelt zu lösen, die bereits heute erkennbar sind. Zum Beispiel, dass Manager bei Besprechungen unter und neben den Tischen nach Steckdosen für ihre Laptops suchen müssen oder auf veraltete Techniken wie Flipcharts zurückgreifen. Wilkhahn hat deshalb technische Infrastruktur und digitale Technologien in seine Büromöbel integriert, um die kreative Teamarbeit zu unterstützen. Die KSB AG, führender Hersteller von Pumpen, Armaturen und zugehörigen Systemen, erfasst in einem Trendbuch alle für sie relevanten Umfeldentwicklungen. Allen Mitarbeitern, die mit mittel- bis langfristigen Entscheidungen konfrontiert sind, dient das Trendbuch zur Abschätzung der Auswirkungen.

4. Ein klares Zukunftsbild entwickeln

Nach der systematischen Auswahl von Beobachtungsfeldern und Informationsquellen sollten Mittelständler mit Hilfe geeigneter Projektionsmethoden klare Zukunftsbilder entwickeln. Kleine Firmen wie der Umweltdienstleister Landbell denken dabei eher in wünschenswerten Zukünften und gestalten aktiv die Rahmenbedingungen: Landbell betreibt Lobbyarbeit für eine „Gelbe Tonne plus“ – eine Weiterentwicklung des heutigen Systems für die Entsorgung von Elektrogeräten. Je größer die mittelständischen Unternehmen sind, desto eher leiten sie ihre Zukunftsbilder von der Frage „Wie verändert sich die Welt und womit müssen wir rechnen?“ ab. Mittelständler mit Konzernstruktur wie etwa die KSB AG passen auf diese Weise ihr Angebot an neue Entwicklungen an.

5. Handlungsfähigkeit trotz Zukunftsunsicherheit bewahren

Weil über die Zukunft keine gesicherten Aussagen getroffen werden können, arbeitet man in der Praxis üblicherweise mit alternativen Zukunftsszenarien. Um angesichts dieser Zukunftsunsicherheit trotzdem handlungsfähig zu bleiben, lohnt es sich, die Unternehmensstrategie an einem Basis-Szenario auszurichten, das kontinuierlich überprüft wird. Erfolgreich verfährt so zum Beispiel der Best-Practice-Mittelständler ESG Elektroniksystem- und Logistik-GmbH.

Pressekontakt:
Z_punkt GmbH
Silke Schneider
Anna-Schneider-Steig 2
50678 Köln

fon: 0221/355 534-21
schneider@z-punkt.de
www.z-punkt.de