

Wachstum durch Innovation

Wie Alpenregionen durch innovative KMU regionales Wachstum erzielen

Die ständige Durchsetzung von Innovationen gilt als eines der wichtigsten Wachstumspotenziale der Schweizer Wirtschaft. Wichtigste Stütze und Treiber dieser Wirtschaft sind die KMU, die im Vergleich zu den Grossunternehmen naturgemäss über eine geringere Ausstattung an Ressourcen und Know-how verfügen. Um konkurrenzfähig zu sein, müssen sie ihre Märkte mit innovativen Produkten und Dienstleistungen versorgen. Mit dieser Wachstumsstrategie eröffnet sich die Chance, den latenten Kostensenkungsdruck abzuschwächen und neue Ertragsquellen zu erschliessen. Für Unternehmen in alpinen Regionen ist diese Herausforderung noch prägnanter, da sie oft sehr dezentral gelegen agieren müssen.

Einfluss auf die Beschäftigung

Innovationserfolge haben einen direkten Einfluss auf die regionale Beschäftigungsentwicklung, wie das von der Graubündner Kantonalbank geförderte Forschungsprojekt «Innovationsmonitor Graubünden» zeigt. Diese anwendungsorientierte Untersuchung beleuchtet das Innovationsverhalten der Bündner Unternehmen, also die innerbetrieblichen Möglichkeiten und Fähigkeiten zu innovieren. Von besonderem Interesse ist der Zusammenhang zwischen dem Innovationsverhalten und der Beschäftigungsentwicklung. Die Studie leistet damit einen

Beitrag zur landesweiten Diskussion über praktikable Förderinstrumente, die Wachstum stimulieren können. Das Forschungsprojekt «Innovationsmonitor Graubünden» orientiert sich anhand eines einfachen Diagnose-Behandlung-Prinzips: Wo liegt das Problem und welche Unterstützung sollte den betroffenen Unternehmen dementsprechend geboten werden?

Untersuchungsmodell

Die Innovationsfähigkeit einer Unternehmung ist durch vielfältige Faktoren be-

Entwicklungsbereite Alpenregionen sind auf innovative Klein- und Mittelunternehmen angewiesen. Das zeigt die jüngste Innovationserhebung des Schweizerischen Instituts für Entrepreneurship der HTW Chur. Diese Studie zeigt auf, wie Unternehmen durch Innovation einen wichtigen Beitrag zum betrieblichen und damit regionalen Wachstum leisten können.

Dr. Andreas Ziltener
Michael Forster

stimmt. Derzeit existiert kein anerkanntes Messgrössensystem, das die innerbetrieblichen Vorgänge und deren Vernetzung in Bezug auf das Innovationsmanagement adäquat erfasst. Deshalb wurde ein eigenständiges Untersuchungsmodell entwickelt, das den Innovationsprozess idealtypisch als zentrale Geschäftstätigkeit im Unternehmensalltag identifiziert und strukturell verzahnt. Wie die Beherrschung des Innovationsmanagements – dargestellt am Modell des «Innovationskreisels» – den Innovationsoutput und Unternehmenserfolg positiv beeinflussen kann und welche Stellgrößen für das Innovationsverhalten re-

Langzeitstudie im Kanton Graubünden

Die Erhebung des Innovationspotenzials bildet den Auftakt einer Langzeitstudie über die Entwicklung der Innovation im Kanton Graubünden. Auf dieser Grundlage sollen geeignete wirtschaftspolitische Massnahmen, insbesondere für die direkte Innovationsförderung abgeleitet und bedürfnisgerecht umgesetzt werden können. Der Innovationsmonitor soll eine Lücke in der bestehenden Schweizer Innovationserhebung schliessen und zeichnet sich aus durch:

- die Befragung von Unternehmen ab 0 Beschäftigten,

- die Anwendung eines ganzheitlichen Innovationsbegriffs,
- den Einbezug aller Branchen,
- seine konsequent innerbetriebliche Ausrichtung.

Auf Grundlage einer nach Branchen und Regionen proportional geschichteten Stichprobe wurde ein Drittel aller Bündner Unternehmen adressiert und über ihr Innovationsverhalten befragt. Im Zeitraum von Dezember 2009 bis Januar 2010 haben rund 1200 Geschäftsführer und/oder Eigentümer an der Onlinebefragung teilgenommen.

levant sind, wird in der abgebildeten Grafik und den folgenden Ausführungen dargestellt.

Das Modell «Innovationskreisel» positioniert das Unternehmen symbolisch in ein dynamisches Gefüge von intern und extern wirkenden Kräften. Das Unternehmen steht dabei in Interaktion, aber auch Abhängigkeit mit seinem Umfeld und den Akteuren. Damit resultiert Innovation nicht innerhalb eines organisationalen Vakuums, sondern ist eine Folge von ermöglichenden, aber auch einschränkenden Faktoren. Die wichtigsten Elemente des Kreisellmodells werden nachfolgend erläutert.

Die Innovationsroutine

Unternehmensführung

Die Kernaufgabe innovativer Unternehmensführung ist das Innovationsmanagement. Diese zielgerichtete Führungsaufgabe ist primär für die vorausschauende Gestaltung der Innovationsprozesse zuständig. Inhaltlich geht es um die ressourcenoptimale Steuerung der innovativen Aktivitäten im Unternehmen, um langfristig Wettbewerbsvorteile erzielen zu können. Die Herausforderung und Chance liegt darin, Strategie, Struktur und Kultur trotz gegenwärtigem, operativem Druck schlüssig und konsequent auf die Innovationsziele auszurichten, diese zu verankern und mit entsprechenden Ressourcen auszustatten.

Innovationsstrategie

Aus der Unternehmensstrategie abgeleitet, definiert die Innovationsstrategie diejenigen Aktivitäten, die ergriffen werden müssen, damit durch geeignete Innovationsoutputs Wettbewerbspositionen erhalten und ausgebaut werden können und der Unternehmenserfolg gesichert werden kann. Konkret handelt es sich um die Absicht, neue und verbesserte Produkte und Dienstleistungen zu vermarkten sowie Prozessinnovationen und organisatorische Innovationen zu realisieren.

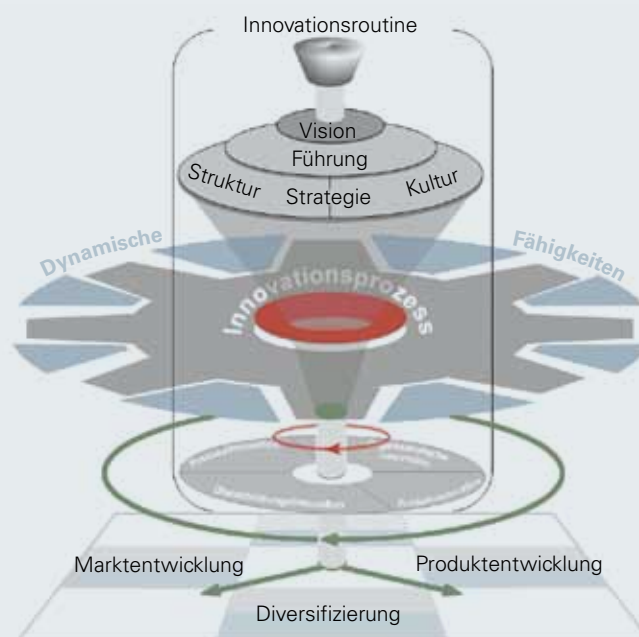
Innovationsprozess

Der Innovationsprozess umfasst alle Teilschritte und unterstützenden Massnahmen, die einer systematischen Realisie-

Der Innovationskreisel

Die Grafik visualisiert das Modell des «Innovationskreisel». Dieses Modell positioniert das Unternehmen symbolisch in ein dynamisches Gefüge von intern und

extern wirkenden Kräften. Das Unternehmen per se steht dabei in Interaktion, zugleich aber auch in Abhängigkeit mit seinem Umfeld und den Akteuren.



rung von Innovationen dienen. Er deckt sowohl die technologischen Entwicklungen als auch die marktseitigen Bedürfnisse ab, wobei er internes und externes Wissen absorbiert.

Diese Elemente des Innovationsmanagements werden im Kreisellmodell als «Innovationsroutine» zusammengefasst. Es handelt sich um innovationsspezifische Aktivitätsmuster, welche die Transformation von der Entstehung einer neuen Idee bis hin zu ihrer Kommerzialisierung beeinflussen. Damit sind aber nicht repetitive und starre Prozesse gemeint, sondern erlernte, ausführungsorientierte und anpassungsfähige Fertigkeiten und Fähigkeiten, dank derer dauerhaft Innovationserfolge erzielt werden können.

Dynamische Fähigkeiten

Unternehmerische Fähigkeiten wie Veränderungsfähigkeit oder die Fähigkeit, interne und externe Ressourcen den veränder-

ten Marktbedingungen anzupassen, öffnen die Tür zu neuen Wachstumschancen und wirken auf alle Unternehmensbereiche ein. Diese Fähigkeiten sind die Voraussetzung, sich unternehmerisch besser entfalten zu können, und verbinden das Unternehmen auch mit dem regionalen Innovationssystem. Konkret handelt es sich um:

- Forschung und Entwicklung wenn möglich auch in Kooperation
- Strategische Früherkennung sowie Erkennen von Trends
- Wissens- und Technologietransfer im Innovationssystem
- Verfügbarkeit von freien Ressourcen
- Hoher Grad an Lern- und Veränderungsfähigkeiten

Es sind die dynamischen Fähigkeiten, welche eine Unternehmung befähigen können, sich bietende Chancen rechtzeitig zu erkennen, mittels Innovationsroutine effizient zu kommerzialisieren und damit die Effektivität zu steigern.

Wirkungszusammenhänge

Das Bild des Unternehmens als rotierender Kreis ist bewusst gewählt: Das Unternehmen wird vom Management durch strategische Impulse in Bewegung gebracht und durch eine optimale Ressourcenallokation auf Kurs gehalten, um schliesslich auf dem strategischen Spielfeld richtig zu navigieren. Der Handlungsspielraum des Managements wird dabei durch die intern und extern wirkenden Kräfte begrenzt.

Effizienz = Drehgeschwindigkeit des Kreisels

Die Effizienz hängt vom Grad der Innovationsroutine ab und resultiert im Innovationsoutput, also neuen und verbesserten Produkten und Dienstleistungen, Prozessinnovationen oder organisatorischen Innovationen. Das Ausmass der Transformation wiederum resultiert aus dem Abstimmungsgrad von Strategie, Struktur und

Kultur der vom Management angestrebten Entwicklungsrichtung.

Effektivität = Navigation des Kreisels

Gelingt es dem Management, die Innovationsroutine zu perfektionieren und mit den geeigneten dynamischen Fähigkeiten zu koppeln, steigt die Wahrscheinlichkeit von Effektivitätsgewinnen. Dabei handelt es sich um Umsatz-, Gewinn- und Beschäftigungswachstum durch Innovationen, die für die Unternehmung, möglicherweise sogar für die Branche neu sind.

Je nach strategischer Zielsetzung kann sich der Kreis entlang der gewünschten Entwicklungsmodi bewegen. Dafür sind allerdings Fähigkeiten notwendig, die auch störende Impulse von aussen unternehmensintern absorbieren oder gegebenenfalls eine Neukombination der unternehmenseigenen Ressourcen oder Anpassung der Unternehmensstrategie offenhalten.

Empfehlungen im Alpenraum

Innovative Unternehmen legen sich eine eigene Definition des Begriffes Innovation zurecht, welche ihrer spezifischen Situation entspricht und als täglicher Bezugspunkt für die innovativen Aktivitäten dient. Diese Unternehmen stimmen ihre Innovationsziele und -aktivitäten mit der strategischen Unternehmensführung ab und verknüpfen sie. Damit erhalten die unternehmerischen Anstrengungen eine klare Ausrichtung und ermöglichen Innovationen, die über reine Verbesserungsinnovationen hinausgehen können. Ohne klare und verankerte Innovationsstrategie droht Gefahr, dass getätigte Investitionen ohne Resultat im Sand verlaufen und die Wettbewerbsposition leidet.

In Graubünden dominiert die Differenzierungsstrategie sowohl im Dienstleistungs- als auch Produktionssektor. Diese Differenzierer sind ausgesprochen markt- und

Innovationsmonitor Graubünden: Erste Erkenntnisse

Die ersten Resultate aus der Bündner Innovationserhebung deuten darauf hin, dass sich das Kreiselmodell als Rahmenwerk gut eignet:

- Je besser der Innovationsprozess auf die Innovationsstrategie und diese wiederum auf die Unternehmensstrategie abgestimmt sind, desto grösser ist der Innovationsoutput. (Strategic fit)
- Bei zwei Dritteln der Innovationen handelt es sich um Verbesserungsinnovationen. Sowohl im Dienstleistungssektor als auch im verarbeitenden Gewerbe sind Dienstleistungsinnovationen häufiger. (Innovationsoutput)
- Es konnte ein Innovationstrichter nachgewiesen werden, der darauf schliessen lässt, dass kreative Unternehmen bessere Chancen auf Erfolg mit Geschäftsinnovationen besitzen. Die Anzahl neuer und bearbeiteter Ideen ist dabei von entscheidender Bedeutung: Je mehr Ideen in der Pipeline sind, desto mehr davon gelangen in Bearbeitung und desto grösser ist

der Output, was sich im Umsatzanteil an innovativen Produkten und Dienstleistungen sowie dem Gewinnanteil positiv niederschlägt. (Innovationsprozess)

- Innovation kostet Geld, was sich jedoch sowohl für das Unternehmen als auch für die regionale Entwicklung auszahlen kann. Innovative Unternehmen investieren in Forschung und Entwicklung, orientieren sich am Kundennutzen, setzen Ideen ihrer Mitarbeiter um und fördern deren Qualifikationen, sind offen gegenüber externen Strömungen und erweitern laufend ihr Know-how, indem sie sich aktiv am Wissens- und Technologietransfer beteiligen. Ein hoher Marktanteil ist dabei für einen positiven Return on Investment sehr förderlich (ROI).
- Eine geeignete Innovationsroutine kann erreicht werden, wenn Innovation in Strategie, Struktur und Kultur verankert ist und auf der strategischen Agenda steht, ein geübtes Projektmanagement im Einsatz ist, zudem Führungs- und Anreizsysteme an das Innovationsverhalten der

Unternehmung angepasst sind. (Drehgeschwindigkeit)

- Kooperation mit Hochschulen, anderen Unternehmen und Branchenverbänden führt zu einer besseren Ressourcenallokation, hilft bei der Ermittlung von fehlendem Know-how und qualifiziertem Personal und resultiert in höherem Innovationsoutput. Dieser Effekt weist bei dienstleistungsorientierten Unternehmen einen leichten Überhang aus. Er führt einerseits zu einer besseren Absorption von Marktbedürfnissen und andererseits zu neuen technologischen Entwicklungen. (Navigation)
- Innovative Unternehmen sind gemessen am Gewinnanteil von innovativen Produkten und Dienstleistungen (entsprechen hier 20 Prozent aller Unternehmen) gewachsen (in Umsatz, Mitarbeiter und Gewinn), davon haben 90 Prozent dieser Unternehmen ihre Wettbewerbsposition halten oder gar ausbauen können und dadurch entsprechende regionale Beschäftigungseffekte ausgelöst. (Wachstum)

kundenorientiert und forcieren Dienstleistungsinnovationen. Innovative Unternehmen verknüpfen diese Innovationsstrategie aber auch mit Prozessinnovationen und organisatorischen Neuerungen. Obwohl in der Region viele Innovationen vor allem für das Unternehmen selbst neu sind und es sich hauptsächlich um Verbesserungsinnovationen handelt, haben diese einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg und die Wettbewerbspo-

sition. Eine hohe Zahl an neuen Ideen in der Pipeline garantiert einen erhöhten Innovationsoutput. Dieser wirkt sich positiv auf die Umsatzentwicklung aus.

Unternehmen, die ihren Markt gut kennen und auch genügend grosse Marktanteile besitzen, sollten in die Qualifikation ihrer Mitarbeitenden investieren und deren Know-how effizient nutzen, die Aufwendungen für Forschung & Entwicklung

(F&E) erhöhen und sich aktiv am Wissens- und Technologietransfer beteiligen. Zudem sollten sie innovative Leistungen fördern, anerkennen und finanziell belohnen, die Autonomie ihrer Mitarbeitenden fördern sowie Innovation auf der täglichen Agenda halten. Innovative KMU kooperieren überdurchschnittlich häufiger mit Hochschulen, anderen Unternehmen und Branchenverbänden und stehen auch viel regelmässiger in Kontakt mit diesen Institutionen.

Zum Schluss noch dies: Alpine Wirtschaftsregionen, in denen überdurchschnittlich viele solcher KMU ansässig sind, haben positivere Beschäftigungseffekte aufgrund des betrieblichen Wachstums, ein höheres Lohnniveau und tendenziell auch einen höheren Bildungsstand der Erwerbstätigen. 

Innovation Forum 2010: Durch Vernetzung zu neuen Ideen

Am Donnerstag, 17. Juni 2010, findet in der Aula der Hochschule in Chur das 5. Innovation Forum statt. Veranstalter ist die Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur.

Gut vernetzte Unternehmen sind in der Regel innovativer und erfolgreicher in der Umsetzung von Innovationen und können sich besser auf dem Markt behaupten. Vernetzung, Kooperationen und Wissens-

transfer sind wichtig für Innovationserfolg. Voraussetzung dafür ist ein offenes Umfeld, das kreatives Denken und neue Ideen begünstigt. Die Umsetzung stellt für viele Unternehmen nach wie vor eine grosse Herausforderung dar. Dazu sollen in den beiden Referaten und den Innovation Cafés aktuelle Fragestellungen diskutiert und ein Ideen- und Erfahrungsaustausch durch aktive Vernetzung gefördert werden.

Programm

- 15.30 Registrierung und Willkommensgetränk
- 16.00 Begrüssung
Prof. Josef Walker, Departementsleiter Entrepreneurial Management, HTW Chur
- 16.15 Impulsreferat: Innovation – Kooperation – Wachstum
Dr. Andreas Ziltener, Professor für Entrepreneurial Management HTW Chur
- 16.45 Einführung in die Themen der Innovation Cafés
- 17.00 Innovation Cafés
- 18.20 Pause
- 18.35 Impulse aus den Innovation Cafés
- 19.00 Keynote: Forschung und Entwicklung in internationalen Netzwerken
Siegfried Gerlach, Chief Executive Officer, Siemens Schweiz AG
- 19.30 Schlusswort
Prof. Jürg Kessler, Rektor HTW Chur
- Ab 19.40 Networking-Apéro

Durch die Veranstaltung führt Andrea Vetsch, Moderatorin/Redaktorin der Sendung «Tagesschau» des Schweizer Fernsehens SF.

Der Apéro und die Ausstellung der Ergebnisse aus den Innovation Cafés werden musikalisch von den «Jazzonomicals» begleitet.

Nähere Informationen und Anmeldung bei der Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur unter:

Tel. 081 286 24 24, innovation@htwchur.ch, www.htwchur.ch/innovation

Kontakt

Katharina Becker

Dipl. Geografin



Projektleitung Innovation Forum
Hochschule für Technik und Wirtschaft
HTW Chur
Commercialstrasse 22, 7004 Chur
Tel. 081 286 39 86
katharina.becker@htwchur.ch
www.sife.ch

Dr. Andreas Ziltener

Professor für Entrepreneurial Management



Hochschule für Technik und Wirtschaft
HTW Chur
Commercialstrasse 22, 7004 Chur
Tel. 081 286 39 73
andreas.ziltener@htwchur.ch
www.sife.ch

Michael Forster

Wissenschaftlicher Mitarbeiter



Hochschule für Technik und Wirtschaft
HTW Chur
Commercialstrasse 22, 7004 Chur
Tel. 081 286 24 09
michael.forster@htwchur.ch
www.sife.ch