

Organisatorische Voraussetzungen für Innovationen:

Innovation braucht Flexibilität

Um Innovationen zu generieren, zu realisieren und erfolgreich am Markt zu platzieren, werden personelle Ressourcen benötigt. Damit diese bei Bedarf auch wirklich verfügbar sein können, sollten entsprechende organisatorische Voraussetzungen existieren.

Von Matthias Nolden und Prof. Dr. Martin Kaschny

Ist ein Unternehmen durch nachhaltige innovatorische Tätigkeiten auf ein stetiges, rasches Wachstum ausgerichtet, sollte es nicht passieren, dass plötzlich aufbauorganisatorische Fragen, z.B. „Wie organisieren wir den Marktzugang in Asien?“, zu klären und zu entscheiden sind. Vielmehr sollten rechtzeitig und systematisch entsprechende Veränderungsprozesse vorbereitet werden. Auf-

ein weltweit operierender, mittelständischer Baumaschinenhersteller sein Unternehmen erfolgreich in spezifische Entwicklungs-, Produktions-, Logistik- und Vertriebsgesellschaften gegliedert. Gerade bei kleineren Unternehmen bieten sich im Kontext von Produkt- und Prozessinnovationen oftmals temporäre projektorientierte Strukturen an, die anschließend in eine Linienfunktion

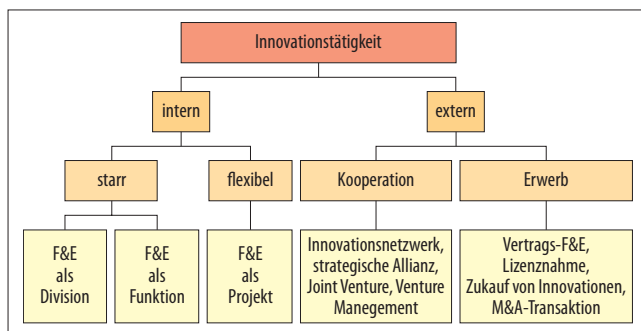
transferiert werden können. Als Beispiel diene hier ein auf die Erzeugung und den Vertrieb von klassischen Endlosdruckprodukten ausgerichtetes Unternehmen in Rheinland-Pfalz mit 80 Mitarbeitern. Auf spezielle Kundenanfragen nach neuartigen Produkten wie fälschungssichere Eintrittskarten, die neue Herstellungsprozesse erforderten, wurden zunächst aus den

Klare Aufgabenverteilung und -verantwortung

Zur effizienten Steuerung aller Unternehmenseinheiten sollte eine permanente Aufgabenanalyse, -abgrenzung und -gliederung vorgenommen werden [2]. Damit ist es der Unternehmensleitung möglich, Aufgaben und Zuständigkeiten ggf. anzupassen, gänzlich neu zu delegieren und zu kommunizieren. KMUs sollten diesen Prozess kontinuierlich durchlaufen und über das Aufstellen neuer temporärer oder multidisziplinärer Projektteams, Abteilungen oder Sparten mit den dazugehörigen neuen Leitungsaufgaben und -befugnissen befinden [3]. Nur so können alle Mitarbeiter dauerhaft entlastet und mit der reibungslosen Umsetzung von innovativen Projekten betraut werden. Außerdem kann sich der Inhaber bzw. Geschäftsführer so aus dem operativen Geschäft zurückziehen und sich vermehrt koordinativen und kontrollierenden Aufgaben widmen. Dies ist gerade in Bezug auf die Innovationstätigkeit hilfreich [4].

Standardisierung von Arbeitsabläufen

Das Stichwort lautet hier Qualitäts- und Prozessmanagement. Viele mittelständische Unternehmen haben heute ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem [5], beispielsweise nach DIN EN ISO 9001. Grundsätzlich sollten darin auch alle unternehmensrelevanten „Kern-, Stütz- und Führungsprozesse“ verbindlich beschrieben und mit entsprechenden Verantwortlichkeiten versehen sein. Nachweise, dass die Prozesse auch wie vorgegeben ausgeführt werden, sollten entsprechende Qualitätsaufzeichnungen dokumentieren. Derartige Systemmodelle, wie ISO 9001, sind allerdings weitgehend auf die ordnungsgemäße, quasistatische Abwicklung der existierenden Prozesse ausgerichtet. Neue Innovationsprojekte sollten dagegen nicht starr nach einem detailliert vorgegebenen Prozess ablaufen – z.B. streng nach ISO 9001. Hierdurch würde das Innovieren selbst eingeschränkt. Wichtig ist nur, dass „irgendwie“ die erwünschten Ziele erreicht werden. Ge-



Die Innovationstätigkeit lässt sich intern in einem Unternehmen fest oder flexibel in der Organisationsstruktur verankern, sie kann aber auch außerhalb des Unternehmens stattfinden und eingekauft werden. (Quelle: [7])

bauorganisatorisch wird in diesem Zusammenhang oftmals von einer vorbereiteten Flexibilität zur Erweiterung gesprochen. Eine wandelfähige bzw. organische, aber dennoch formale Organisationsstruktur kann so im Hinblick auf Unternehmenswachstum und Internationalisierung hilfreich sein [1].

Organisatorische Gestaltung

Bei größeren mittelständischen Unternehmen, die national sowie international bereits an mehreren Standorten mit eigenen Niederlassungen oder Partnerfirmen agieren, haben sich im Sinne der vorbereiteten Built-in-Flexibilität auch unternehmensstrukturelle Veränderungen hin zu verrichtungs- bzw. prozessorientierten Geschäftsbereichen als förderlich erwiesen. Beispielsweise hat

existierenden Bereichen Design, Druckvorstufe, Druck und Qualitätssicherung Mitarbeiter zu entwicklungsbezogenen Projektteams zusammengeführt. Diese Innovationsteams entwickelten und erprobten die notwendigen Prozesse bis zur Serienreife. Mit dem entsprechenden Erfolg am Markt wurden die Projektteams jeweils als produkt- und vertriebsverantwortliche neue Bereiche im Unternehmen verankert. Auch eine verstärkte Ausrichtung auf standardisierte und modularisierte Produkte oder Dienstleistungen kann für eine innovationsförderliche Organisationsstruktur dienlich sein. Mit diesem „Baukastenprinzip“ lassen sich individuelle Wünsche von Kunden erfüllen, ohne dabei Standardisierungsvorteile wie Effizienz und Zuverlässigkeit aufgeben zu müssen.

rade hier hat sich gezeigt, dass ein Management aller, auch mit Veränderungen beschäftigter Maßnahmen im Sinne von einfachen, aber definierten Prozessen mit vereinbarten Zielgrößen und einer entsprechenden Rückkopplung sehr sinnvoll ist. Vereinfacht ausgedrückt: Mit der Erweiterung eines vorhandenen, eher formalen Qualitätsmanagements hin zu einem auch auf innovative Aktivitäten ausgerichteten Prozessmanagement wird eine wichtige Voraussetzung für ein effizientes Innovationsmanagement geschaffen.

Gerade bei kleineren Unternehmen ist der Schritt in Richtung Identifizieren, Planen und Steuern von Projekten, verbunden mit entsprechenden Regelungen zu projektbezogenen Rollen und Verantwortlichkeiten, sehr hilfreich. Gelingt es, über die Gestaltung und Optimierung aller relevanten Geschäftsprozesse (Ablauforganisation) auch die Struktur der Aufbauorganisation hin zu einem prozessgesteuerten Unternehmen anzupassen, können sogar Wettbewerbsnachteile gegenüber Großunternehmen signifikant verringert werden [6].

Implementierung der Innovationstätigkeit

Aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte haben einen wesentlichen Einfluss auf eine wirksame Gestaltung des Innovationsmanagements im Unternehmen. Es stellt sich allerdings die Frage, ob die eigentliche Innovationstätigkeit innerhalb der eigenen Organisationsstruktur berücksichtigt werden soll oder ob bevorzugt oder ausschließlich externes Wissen herangezogen wird. Die grundsätzlichen Optionen sind im **Bild** vereinfacht dargestellt.

Aufgrund des technischen, branchen- und kundenspezifischen Know-how, das normalerweise bei der Person des Geschäftsführers von kleinen und mittelständischen Unternehmen gebündelt vorliegt, nehmen diese bereits im Rahmen der Unternehmensgründung die Rolle des Innovators ein. Diese Rolle bekleiden sie dann auch im weiteren Geschäftsverlauf, wobei es wichtig ist, diese nicht allein innezuhaben, sondern sinnvolle personelle Ausweitungen bzw. Verlagerungen der Innovationstätigkeiten zu organisieren. Dabei ist die Abwicklung einerseits mittels divisional oder funktional strukturierter Unternehmenseinheiten und Stelleninhaber, anderer-

seits durch die Bildung firmenübergreifender Projektteams sinnvoll [8].

Gerade bei projektorientierten Innovationsteams ist für deren Wirksamkeit darauf zu achten, dass den einzelnen Mitarbeitern auch ein hinreichender Arbeitszeitanteil für die Ideengenerierung und -realisierung eingeräumt wird und dies nicht von ihnen „on top“ erwartet wird. Realistische Größenordnungen liegen meist zwischen 10 und 20 Prozent der Arbeitszeit [9]. Sind gar keine oder nicht hinreichend entsprechende Ressourcen bzw. Kapazitäten vorhanden, sollte alternativ – oder ergänzend – über die Möglichkeit nachgedacht werden, durch externe Forschung und Entwicklung, z.B. Kooperationen mit Hochschulen oder durch Zukäufe von Techniken, neues Wissen in das Unternehmen zu integrieren [10]. Sich teilweise selbst organisierende, virtuelle F&E-Netzwerke im Rahmen des geöffneten Innovationsprozesses (Open Innovation) gelten für Unternehmen dann als nützlich, wenn die Innovationstätigkeit mit Hilfe von Kunden vorangetrieben und durch Unternehmensziele und -standards in autark agierenden Foren und Communities koordiniert, aber nicht in die Unternehmensorganisation eingegliedert werden sollen [11]. Der daraus resultierende geringere Integrationsaufwand bedeutet sowohl monetäre wie auch zeitliche Ersparnisse, eine geringe Bindung von Ressourcen und Kapazitäten und fortwährend simple Unternehmensstrukturen [12].

Nur durch permanentes Innovieren bleiben kleine und mittelständische Unternehmen gegenüber Großunternehmen wettbewerbsfähig [6]. Organisationsstrukturen, die organisatorische Flexibilität ermöglichen und gleichzeitig aber auch eine entsprechende Grundlage zur Eingliederung der Innovationstätigkeit in die bestehenden Strukturen bieten, schaffen so die Grundlage für einen nachhaltigen Innovations- und Unternehmenserfolg. *hs*

Literatur

- [1] Güttler, K.: *Formale Organisationsstrukturen in wachstumsorientierten kleinen und mittleren Unternehmen*. Springer Gabler Verlag, 2009, S. 5 f.
- [2] Weuster, A.: *Unternehmensorganisation, Organisationsprojekte – Aufbaustrukturen*, Rainer Hampp Verlag, 4. Auflage, 2010, S. 47.
- [3] Cooper, R. G.; Kleinschmidt, E. J.: *An Investigation into the New Product*

Process: Steps, Deficiencies, and Impact. *Journal of Product Innovation Management*, 1986, Nr. 2, S. 71–85, www.stage-gate.net/downloads/working_papers/wp_06.pdf.

- [4] Hutzschenreuter, J.: *Management Control in Small and Medium-Sized Enterprises*. Springer Gabler Verlag, 2009, S. 185–214.
- [5] *Qualitätsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen*. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, 2012, S. 8 f., S. 16 f, www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Publikationen/2014/Qualitaetsmanagement_fuer_kleine_und_mittlere_Unternehmen.pdf.
- [6] Godbersen, H.: *Wettbewerb gegen Großkonzerne: So setzen Sie sich als KMU durch!* *Unternehmer.de*, 3.3.2011, www.unternehmer.de/management-people-skills/105582-wettbewerb-gegen-groskonzerne-so-setzen-sie-sich-als-kmu-durch.
- [7] Vahs, D.; Brem, A.: *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*. Schäffer-Poeschel Verlag, 4. Auflage, 2013, S. 146.
- [8] Vahs, D.; Brem, A.: a.a.O., S. 160 ff.
- [9] Vahs, D.; Brem, A.: a.a.O., S. 79.
- [10] Dömötör, R.: *Erfolgsfaktoren der Innovativität von kleinen und mittleren Unternehmen*. Springer Gabler Verlag, 2011, S. 13 f.
- [11] Schulz, C.: *Organising User Communities for Innovation Management*. Springer Gabler Verlag, 2010, S. 75.
- [12] Vollmann, S.; Lindemann, T.; Huber, F.: *Open Innovation: Eine empirische Analyse zur Identifikation innovationsbereiter Kunden*. Josef Eul Verlag, 2012, S. 19 f.

Buchtipps

Martin Kaschny, Matthias Nolden, Siegfried Schreuder: Innovationsmanagement im Mittelstand: Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele. Springer Gabler Verlag, 2015.

Matthias Nolden

war nach seinem Studium zum Diplom-Informatiker an der RWTH Aachen über 15 Jahre in Führungspositionen bei einem Konzern tätig. Seit 2007 beschäftigt er sich als Unternehmensberater mit Strategie-Implementierung, Vertriebsprozessen und Innovationsmanagement und verfasst Fachartikel zu diversen Innovationsthemen.

m.nolden@mncd.de

Prof. Dr. Martin Kaschny

ist seit 2002 Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Mittelstandsmanagement und Unternehmertum an der Hochschule Koblenz. Von 1999 bis 2002 war er Unternehmensberater bei der Handwerkskammer Düsseldorf.

kaschny@fh-koblenz.de