

## Innovation – schöpferische Zerstörung im Mittelstand

**Schuhhaus Langmeier ist Innovations-Exot**

**Mit der Machbarkeitsanalyse Innovationshemmnisse überwinden**

**Innovationen – vom Silicon Valley lernen?!**

**Neue Mitglieder**

**Termine**

Fachgruppen  
Regionalgruppen

**Innovationswettbewerbe – wozu und warum**

**Innovation in der Finanzierung**

**Innovationsberatung: Ein typischer Projektverlauf**

**Frühjahrstagung: Von Kunden lernen**

**Vorsorge ist besser als Sanieren: Machen Sie den Krisencheck**

**Termine**

Verband

**KMU-Akademie**

## Innovation – schöpferische Zerstörung im Mittelstand

Der österreichische Ökonom Joseph A. Schumpeter leistete wichtige Beiträge zum Verständnis von Innovationen als Phänomen der Marktwirtschaft. Er bezeichnete den Drang des Unternehmers zur ständigen Innovation als „schöpferische Zerstörung“, die zu Wachstum und Wohlstand führt, indem sie „unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft“.

Die reine Erfindung oder Entwicklung von Neuigkeiten macht noch keine Innovation aus. Erst wenn sich die Neuerung wirtschaftlich durchsetzt, wird sie als Innovation anerkannt. Innovation ist also immer auch nutzenorientiert. Häufig geht eine Innovation gar nicht auf eine neue Erfindung, sondern auf die Nutzung einer bereits bestehenden Technik in einer völlig neuen Verwendung zurück und schafft auf diese Weise eine überlegene Markstellung, bis die nächste Innovation diesen Vorsprung wieder zunichte macht.

Innovation ist nicht auf High-Tech beschränkt, sondern bezieht sich auf alle Arten von Neuerungen in der Leistung von Unternehmen aller Branchen, kommt also sowohl bei physischen Produkten als auch bei Dienstleistungen vor. Mitunter erkennen die Kunden eine Innovation gar nicht, weil sie sich nicht im Produkt oder in der Dienstleistung zeigt, sondern im Prozess der Leistungserstellung des Unternehmens stattfindet und dem Unternehmen dort einen aktuellen Vorteil verschafft.

Innovationen fallen nicht vom Himmel, sondern sind das Ergebnis kreativer Findungsprozesse. In dieser Ausgabe der KMU-Berater News beschreiben Kolleginnen und Kollegen aus der Mittelstandsberatung einige Aspekte erfolgreichen Innovationsmanagements. Sie zeigen, dass

mittelständische Unternehmen trotz begrenzter Mittel oft über besondere Innovationsvorteile verfügen, indem sie flexible Kooperationen mit anderen Unternehmen oder mit ihren Kunden und mitunter auch mit deren Kunden eingehen, um ihre Leistung ständig zu erneuern und kundenorientiert zu verbessern – bis die nächstfolgende Innovation den kurzfristigen Vorteil wieder zerstört und Anlass zur übernächsten Innovation gibt.

**Thomas Thier**  
Verbandsvorsitzender



**Frühjahrstagung 2015**  
[www.tagung.kmu-berater.de](http://www.tagung.kmu-berater.de)

# Schuhhaus Langmeier ist Innovations-Exot

Orthopädienschuhmacher-Meister Fatmir Langmeier bezeichnet sich selbst als „Exot in der Branche“. Er führt das Schuhhaus Langmeier mit Stammsitz in Raubling, Bayern. Er und seine 30 Mitarbeiter innovieren kontinuierlich. So stellte Langmeier auf der 2. Orthopädie Schuh Technik 2013 „Ormosys“ vor. „Das System ist genauer und individueller als andere Herstellungsverfahren und deshalb von höherem Nutzen für unsere Kunden“, so Langmeier.

Gehen ist ein dynamischer Prozess. Deshalb vertraut Langmeier nicht auf Trittschaum, Scanner oder ähnliches, sondern erhebt statische und dynamische Daten mit einer Druckmessplatte im Fußbereich und mit Bewegungssensoren an den Gelenken. Aus diesen Daten berechnet ein Software-Algorithmus die

Einlagen. Das Schuhhaus arbeitet seit Ormosys nicht mehr mit einer Vielzahl von Leisten für unterschiedliche Füße, sondern kombiniert vier verschiedene Module aus einem holzähnlichen Verbundmaterial für Vorfuß, retrokapitalen Bereich, Mittelfuß und Ferse. Die Fertigungstechnik ist einfach und kann in jedem Fachbetrieb sogar von ungelernten Kräften ausgeführt werden.

Langmeier hat gerade mit der Vermarktung von Ormosys begonnen und schon denkt er mit seinem Team und externen Partnern, zum Beispiel Wissenschaftlern, Ärzten und Verbandskollegen, über weitere Innovationen nach. Im Blickpunkt stehen Weiterentwicklungen der Messverfahren und der Herstellungstechnologie. Das Schuhhaus führt zwei Kanäle kreativ zusammen:

Einerseits ist Langmeier regelmäßig mit Ärzten und Kunden im Gespräch, um ihre Wünsche kennenzulernen; andererseits hält er sich über die neuesten Analyse- und Fertigungsverfahren auf dem Laufenden.

So leitet er Entwicklungsprojekte zum Nutzen seiner Kunden ab und hat sich nicht nur im Orthopädie-, sondern auch im Sportbereich zum ersten Ansprechpartner für seine Kunden entwickelt.



Dr. Angelika Kolb-Telieps



## Mit der Machbarkeitsanalyse Innovationshemmnisse überwinden

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen haben aufgrund ihrer flachen Hierarchie Zugang zu Ideen und Anregungen von Kunden,

Mitarbeitern und Lieferanten und können diese in ihre Wertschöpfung einbringen. Dieses Innovationspotenzial bleibt aufgrund von Innovationshemmnissen, wie z. B. hohen Kosten, Unsicherheit über den wirtschaftlichen Erfolg, Mangel an Finanzierungsquellen oder Fachpersonal oft ungenutzt.

Eine Untersuchung der Top 100 des deutschen Mittelstandes kam zum Ergebnis, dass 84% der innovativsten KMUs 15% mehr Wachstum haben als der Branchendurchschnitt. Innovation lohnt sich!

Aber wie entscheiden? Die Ausgangssituation ist in der Praxis oft sehr unterschiedlich und reicht von einer handschriftlichen Skizze bis

zu einer konkreten Produktbeschreibung und ersten Patentrecherche.

Die strukturierte Machbarkeitsanalyse erarbeitet Antworten auf folgende Fragen:

- Welchen Mehrwert bietet die Innovation zu vorhandenen Produkten oder Technologien?
- Welcher Zielgruppe bietet die Innovation welchen Nutzen und welchen Preis ist sie bereit zu zahlen?
- Welche Mitbewerber bieten ähnliche Lösungen an?
- Gibt es gesetzliche Rahmenbedingungen, die zu berücksichtigen sind?
- Welches Expertenwissen zur weiteren Entwicklung ist im Unternehmen vorhanden, welche müsste ggf. von außen hinzugezogen werden?

- Welche externen Partner kommen in Frage?
- Wie hoch ist das Marktpotenzial und welchen Umsatz und Gewinn kann man erwirtschaften?
- Wie hoch sind die Entstehungskosten und welche Investitionen müssen getätigt werden?
- Welche Finanzierungsquellen kommen in Frage?

Dabei kann vielfach auf vorhandene Informationen im Unternehmen, bei Kunden und weiteren Partnern zurückgegriffen werden. Andere Informationen müssen recherchiert werden.

Die Machbarkeitsanalyse bietet dem Unternehmer einen Fahrplan für eine fundierte Entscheidungsgrundlage, ob und in welchen Schritten eine Idee zur Innovation weiter entwickelt werden soll.

Tanja Ebbing

## Innovationen – vom Silicon Valley lernen?!

Christoph Keese arbeitete 2013 sechs Monate für den Springer Verlag im Silicon Valley. In seinem gleichnamigen Buch beschreibt er seine Eindrücke und Erkenntnisse.

Die Gründe für die Innovationskraft der Menschen und Unternehmen im Valley sieht er unter anderem in den folgenden Faktoren, die er ausführlich beschreibt:

- Der Kult der Nähe: E-Mail und SMS sind nahezu verpönt. Es wird „analog“ kommuniziert – also von Mensch zu Mensch. In den Unternehmen selber. Nähe wird bewusst organisiert und das möglichst den ganzen Tag.

- Die Techniker dominieren, nicht die Kaufleute: Und die Techniker sind bereit, immer wieder von Neuem anzufangen. Pläne zu ändern, ist keine Schande – sondern Kultur.
- Die disruptive Innovation steht im Mittelpunkt: Die Schwächen der Geschäftsmodelle etablierter Unternehmen erkennen und frontal angreifen. Der neue Wettbewerber kommt nicht aus der angestammten Branche und steht damit nicht im Fokus der etablierten Unternehmen – das macht ihn oft so erfolgreich.
- Die perfekte Lösung steht nicht am Anfang auch wenn die Techniker den Takt vorgeben. Die Unternehmen starten mit einer Basisversion ihres neuen Angebots. Wenn der

Markt es aufgreift, wird zügig weiter entwickelt und optimiert.

- Die Finanzierung: Auch die Investoren sitzen im Valley und frönen der Nähe.

Keese schildert darüber hinaus auch die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Implikationen der Art und Weise, wie im Valley gedacht und gearbeitet wird. Genauso spannend zu lesen wie die Kapitel zur Innovationskraft. Und für uns alle gesellschaftlich und sozialpolitisch vermutlich genauso wichtig. Auf jeden Fall eine empfehlenswerte Lektüre.

Carl-Dietrich Sander

Silicon Valley von Christoph Keese, Albrecht Knaus Verlag, ISBN 978-3-8135-0556-6



# Innovationswettbewerbe – wozu und warum

## Als neue Mitglieder...

... begrüßen wir herzlich im **KMU-Beraterverband** und freuen uns auf intensiven und kreativen Austausch:

**Christoph Blom**, 50374 Erfstadt

**Peter Brüggeman**, 13156 Berlin

**Dr. Andreas Lassmann**, 47445 Moers

**Richard Söldner**, 93047 Regensburg

Sie finden die Mitglieder in der Beraterdatenbank unter: [www.kmu-berater.de](http://www.kmu-berater.de)

## Termine

### Fachgruppen

- 23.04.15 Fachgruppe Sanierung in Frankfurt am Main
- 23.04.15 Fachgruppe Gründungsberatung in Frankfurt am Main
- 23.04.15 Fachgruppe Marketing & Vertrieb in Frankfurt am Main
- 23.04.15 Fachgruppe Unternehmenssteuerung in Frankfurt am Main
- 08.06.15 Fachgruppe Bauwirtschaft in Berlin
- 08.06.15 Fachgruppe Unternehmensnachfolge in Landshut
- 11.06.15 Fachgruppe Personal in Saarlouis
- 17.06.15 Fachgruppe Marketing & Vertrieb in Fulda
- 18.06.15 Fachgruppe Sanierung in Fulda
- 25.06.15 Fachgruppe Finanzierung-Rating in Kaarst

### Regionalgruppen

- 19.03.15 Regionalgruppe West in Hagen
- 20.03.15 Regionalgruppe Nord in Hamburg
- 06.05.15 Regionalgruppe Ost in Chemnitz
- 18.05.15 Regionalgruppe Südwest in Weinsberg
- 26.06.15 Regionalgruppe Nord in Oldenburg

**Was ist eigentlich ein Innovationswettbewerb? Eine genaue Antwort gibt es nicht. Innovationswettbewerb steht für verschiedene Wettstreite mit dem gemeinsamen Ziel, Innovationen und Ideen hervorzubringen.**

Die Unterschiede sind vielfältig: Es gibt unternehmensinterne Wettbewerbe, Wettbewerbe für Unternehmen/Organisationen und für Privatpersonen (z. B. Studenten). Bei manchen Wettbewerben gibt es Ruhm und Ehre zu gewinnen, bei anderen Geld, wiederum andere bieten Unterstützung bei der Vermarktung an. Die Zusammensetzung der Jury kann sehr unterschiedlich sein: Mal sind es die Teilnehmer selbst, mal ein Komitee und manchmal auch die Öffentlichkeit.

Es gibt zeitlich begrenzte Innovationswettbewerbe und fortlaufende. Ausgezeichnet werden umgesetzte Innovationen, angedachte Innovationen, d. h. die reinen Ideen, und erfolgreich gescheiterte Innovationen. Letzteres ist besonders spannend. Diese Art von Wettbewerb wird in der Regel unternehmensintern eingesetzt, und dient dem Zweck, dem Scheitern von Ideen Raum zu geben. Denn wer Innovation versteht, weiß dass auf einen Blockbuster rund zwanzig gescheiterte Ideen kommen. Solch ein „umgekehrter“ Innovationswettbewerb belohnt den Mut, etwas zu probieren.

Stark vereinfacht lässt sich der Begriff Innovationswettbewerb in drei Kategorien einteilen:

#### 1. Wettbewerbe innerhalb Unternehmen

**Typische Kategorien:** Ideen, Konzepte, umgesetzte und gescheiterte Innovationen

**Ziele:** Erhöhung der eigenen Innovationskraft, Sensibilisierung der Mitarbeiter für das Thema

**Typische Anreize:** Aufmerksamkeit, finanzielle Belohnung

**Beispiel:** [www.tata.com/lead/innovista\\_time.htm](http://www.tata.com/lead/innovista_time.htm)

#### 2. Wettbewerbe für Unternehmen/Organisationen mit PR-Anreiz

**Typische Kategorien:** Konzepte und umgesetzte Innovationen

**Ziele:** Wettbewerb zwischen Unternehmen erhöhen, Ideenumsetzung fördern, Bewusstsein schaffen für das Thema in der Öffentlichkeit

**Typische Anreize:** Medienwirksame Auszeichnungen, Öffentlichkeitsarbeit, Vermarktungsunterstützung

**Beispiel:** [www.land-der-ideen.de](http://www.land-der-ideen.de)

#### 3. Wettbewerbe für Unternehmen/Organisationen/Privatpersonen mit finanziellem Anreiz

**Typische Kategorien:** Ideen, Konzepte, umgesetzte Innovationen

**Ziele:** Ideengenerierung, Konzeptgenerierung, Auswahl und Förderung gewünschter Projekte und Technologiefelder

**Typische Anreize:** Aufmerksamkeit, finanzielle Belohnung in Form von nicht rückzahlbaren Zuschüssen

**Beispiel:** [http://www.fz-juelich.de/etn/DE/Foerderung/Foerderthemen/WettbewerbeProjektaufrufe/Energiell.NRW/energiell\\_node.html](http://www.fz-juelich.de/etn/DE/Foerderung/Foerderthemen/WettbewerbeProjektaufrufe/Energiell.NRW/energiell_node.html)

#### Warum sollten Unternehmen teilnehmen?

Innovationswettbewerbe sind eine herausragende Möglichkeit, mit wenig Aufwand viel Publicity für neue Produkt- und Dienstleistungen zu erhalten. Es winken Medienaufmerksamkeit, PR-wirksame Fotos und Innovationsiegel. ...

**Dr. Jörg Rupp**



Den vollständigen Beitrag lesen Sie auf [www.innovation.wissen.kmu-berater.de](http://www.innovation.wissen.kmu-berater.de)

# Innovation in der Finanzierung

Wie gewinne ich als Unternehmen neue Finanzierungspartner? Diese Frage liegt derzeit auf vielen Schreibtischen. Denn durch Basel III werden viele Kreditinstitute noch wählerischer. Gerade Unternehmen mit mittlerer Bonität suchen nach Wegen, ihren Finanzierungs-Mix zu verbreitern. Dafür bietet sich mit [www.compeon.de](http://www.compeon.de) ein innovativer Weg. Die Vermittlungsplattform führt Unternehmen und Kreditgeber zusammen.

Der KMU-Beraterverband hat mit Compeon eine Kooperation vereinbart, um Mittelständler auf diesem Weg intensiv zu begleiten.



[www.compeon.de](http://www.compeon.de)

# Innovationsberatung: Ein typischer Projektverlauf

## Ausgangslage

Das Unternehmen, ein Mittelständler in NRW mit 24 Mitarbeitern und ca. 3 Mio. € Umsatz, stieß in einem Gespräch mit einem seiner Industriekunden auf eine Anwendung, die Potential versprach. Der Industriekunde verbaute in seinen eigenen Produkten im großem Stil Ventile, bei denen es zum einen immer wieder zu Störfällen kam, zum anderen benötigten diese Ventile im Dauerbetrieb viel Energie.

## Motivation

Wenn unser Kunde dieses Problem löste, winkte ein Auftrag. Unser Beratungsmandat war es, das Entwicklungs-Projekt zu evaluieren und zu planen. Um das Potential abzuschätzen, führten wir anhand des Lastenhefts des Industriekunden einen vertieften technologischen Wettbewerbsvergleich durch und analysierten die möglichen Märkte. Das Problem war noch durch kein anderes Unternehmen gelöst worden. Das Marktpotential war daher vielversprechend.

## Ablauf

Im Anschluss wurden die genauen technischen Zielparameter definiert, die das neue Ventil erreichen sollte. Im Workshop-Stil wurde zusammen mit unserem Mandanten für den neuartigen Lösungsansatz das Pflichtenheft erarbeitet. Das Ergebnis wurde bewertet und einer Chance-Risiko-Analyse unterzogen. Im nächsten Schritt wurde ein Projektplan mit den Arbeitspaketen, der Ressourcenplanung und der Kostenkalkulation aufgestellt. Für dieses Projekt wurden Fördermittel im Programm ZIM (Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand) beantragt und in Höhe von 140.000 Euro bewilligt.

## Resümee

Dieser Ablauf ist typisch für eine Innovationsberatung, bei der schon konkrete Ideen vorliegen. Am Anfang stehen Recherche, Analyse und Bewertung. Dann kommt die Planung und die Umsetzung. In diesem Projekt lief alles nach Plan. Das neue Ventil geht dieses Jahr in die Vermarktung.

Dr. Jörg Rupp

## Frühjahrstagung: Von Kunden lernen



Was erwarten Unternehmerinnen und Unternehmer von KMU-Beratung heute und morgen? Diese Frage steht im Mittelpunkt unserer Frühjahrstagung 2015 am 24. und 25. April in Frankfurt am Main.

Unter dem Tagungsthema „**Der Beratungskunde – Ein unbekanntes Wesen?**“ werden acht Mitglieder des KMU-Beraterverbandes gemeinsam mit ihren Mandanten Beratungsprojekte vorstellen und dabei die Erwartungshaltung von Unternehmensseite klären.

Diskutieren Sie mit! Und lernen Sie den offenen Austausch im KMU-Beraterverband kennen. Anmeldungen sind unverändert möglich. Alle Informationen und Online-Anmeldung unter [www.tagung.kmu-berater.de](http://www.tagung.kmu-berater.de).

## Vorsorge ist besser als Sanieren: Machen Sie den Krisencheck

Wenn Krisen in Unternehmen zu Tage treten, sind die Ursachen dafür in der Regel schon sehr viel länger gelegt worden. Krise ist meistens ein schleichender Prozess. Das eröffnet die Chance, rechtzeitig gegensteuern zu können. Voraussetzung dafür: Die Krisensymptome werden rechtzeitig erkannt und gehen nicht im Trubel des Tagesgeschäfts unter.

Die Fachgruppe Sanierung im KMU-Beraterverband stellt auf Ihrer Internetseite

[www.kmu-berater-sanierung.de](http://www.kmu-berater-sanierung.de) einen interaktiven Krisencheck bereit: Anhand von 17 Fragen zu den wichtigsten Krisentreibern erhalten Unternehmen eine Kurzdiasgnose zu ihrer „Krisenanfälligkeit“.



Fünf Minuten Zeit sind hier gut investiert:

[www.krisencheck.kmu-berater-sanierung.de](http://www.krisencheck.kmu-berater-sanierung.de)

## Termine

### Verbandstermine

- 24.04.15 Mitgliederversammlung in Frankfurt am Main
- 24. – 25.04.15 Frühjahrstagung in Frankfurt am Main:  
„Der Beratungskunde – Ein unbekanntes Wesen!“
- 06.-07.11.15 Herbstfachtagung in Bonn:  
„Kooperationen: Zukunftssicherung für Unternehmen und Berater“

### Die KMU-Akademie e. V

- ab 18.03.15 KMU Fachberater Sanierung in Frankfurt am Main
- ab 19.03.15 KMU Fachberater Unternehmensnachfolge in Kassel
- ab 10.04.15 Querdenken und Rulebreaking durch Systemdenken in Kassel
- ab 15.04.15 KMU Fördermittelberater in Dortmund
- ab 07.05.15 KMU Fachberater Existenzgründung in Kassel

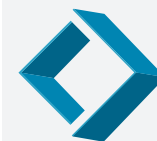


Weitere Informationen unter  
Telefon: 08532 – 9726540  
[info@die-kmu-akademie.de](mailto:info@die-kmu-akademie.de)  
[www.die-kmu-akademie.de](http://www.die-kmu-akademie.de)

## Vorschau Ausgabe 2|2015

Die nächste Ausgabe der KMU-Berater News erscheint im Mai.

Themenschwerpunkt: Innovationsförderung



**DIE KMU-BERATER**  
Bundesverband freier Berater e.V.

### Redaktion:

Carl-Dietrich Sander

Geschäftsstelle  
KMU-Beraterverband  
Auf'm Tetelberg 7  
40221 Düsseldorf

Ansprechpartnerin:  
Petra Lücke

Telefon: 02 11 – 301 56-33  
Telefax: 02 11 – 301 56-34  
[info@kmu-berater.de](mailto:info@kmu-berater.de)  
[www.kmu-berater.de](http://www.kmu-berater.de)



Layout/Satz: CGW GmbH, Krefeld  
Fotos: © Die KMU-Berater