



## Innovation und Mittelstand

Erfolgreiche Mittelständler sind auch innovativ. Sie müssen es sein, denn sie bewegen sich in hochspezialisierten Nischenmärkten. Dort ist Innovationskraft Voraussetzung für geschäftlichen Erfolg. Andererseits gibt die enge Markt- und Kundenbindung auch immer wieder Impulse für technische und technologische Neuerungen. Weitere Vorteile für den Mittelstand: Kurze Entscheidungswege und gute Vernetzung.

# Innovation ist das „tägliche Brot“ des Mittelstandes

Der wirtschaftliche Erfolg des industriellen Mittelstandes liegt in seiner Innovationskraft. Zwar fehlt den Firmen oft die finanzielle und personelle Schlagkraft großer Konzerne für anspruchsvolle Forschungsprojekte, aber sie bewegen sich meist in hochinnovativen Nischen auf spezialisierten Märkten und punkten durch Flexibilität und Kundennähe. Gerade das macht den Unterschied: Entscheidungen sind marktorientiert und auf nachhaltige, langfristige Entwicklung ausgelegt.

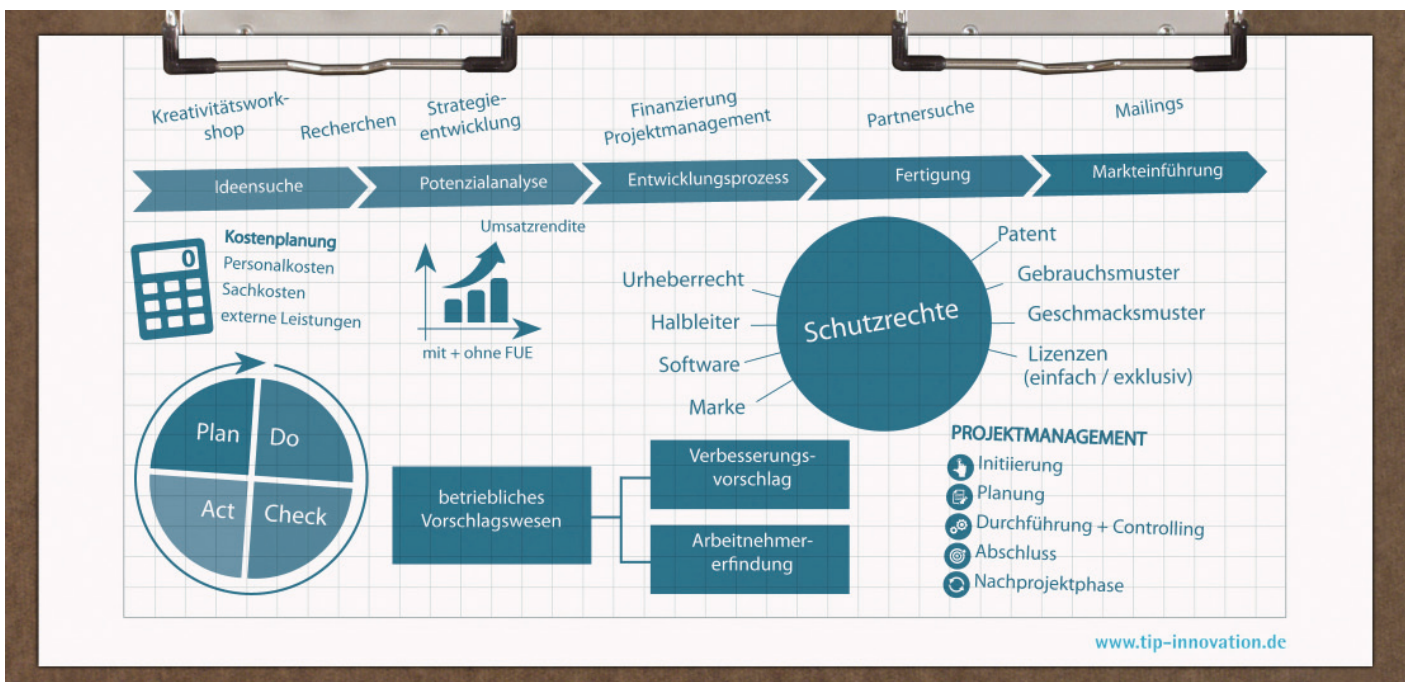
Neue oder verbesserte Produkte, effizientere Produktion, neue Geschäftsfelder oder neue Absatzmärkte: Egal aus welchem konkreten Motiv heraus Innovationen angeschoben werden – sie sind eine Investition in die Zukunft des Unternehmens. Neben technisch-technologischen Neuerungen können dazu auch die Umstrukturierung betrieblicher Abläufe mit dem Ziel der Effizienzsteigerung oder die Überarbeitung des Geschäftsmodells gehören. Über den Erfolg jeder Innovation entscheidet am Ende der Markt. „Deshalb ist es wichtig, bereits am Anfang das Ende – den Markt – im Blick zu haben“, fasst Innovationsberaterin Brigitte Kaminsky ihre Erfahrungen zusammen. Sie berät Unternehmen in allen Phasen des Innovationsprozesses von der Idee über die Umsetzung bis hin zur Markteinführung.

## Wann lohnt es sich in Innovationen zu investieren?

„In den dynamischen Märkten können sich gerade kleine Unternehmen oftmals nur behaupten, wenn ihnen immer wieder etwas Neues einfällt. An Ideen besteht zwar in den meisten Unternehmen kein Mangel, doch viele Ideen bedeuten noch keinen Erfolg“, sagt **Dr. Robert Freund**, der Innovations- und Projektmanager ausbildet. Er verweist darauf, dass nur rund 50 Prozent aller neu am Markt eingeführten Produkte die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen.

Deshalb rät er, alle Ideen, auch die unkonventionellen, zu sammeln und kritisch zu analysieren. Aspekte, wie Kundennutzen, Markttrends und Machbarkeit sollten dabei im Vordergrund stehen. „Der Kundennutzen sollte das stärkste Argument bei der Auswahl sein“, so die Erfahrungswerte von Brigitte Kaminsky. Damit lege man schon am Anfang des Innovationsprozesses die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg. „Denn nicht für alles, was technisch machbar ist, will der Kunde auch Geld ausgeben.“ Das kann Michael Glock, Chef des Türenherstellers Neuform aus

» Der Kundennutzen sollte das stärkste Argument sein, denn nicht für alles, was technisch machbar ist, will der Kunde auch Geld ausgeben.  
**Brigitte Kaminsky, tip innovation**





Nicht dem Mainstream hinterherzulaufen, sondern eigene pfiffige Lösungen, die nicht alle am Markt zur Verfügung haben, sichern langfristig unseren Erfolg.

**Michael Glock, Geschäftsführer der neuform-Türenwerk Hans Glock GmbH & Co. KG, Zeulenroda-Triebes**

Was haben der ADAC in München, das Nationaltheater Athen, die Kreissparkasse Winnenden, das Wohnheim für mehrfach geistig Behinderte in Schleiz und ein Krankenhaus in Jerusalem gemeinsam? Türen aus Zeulenroda! Seit nunmehr 20 Jahren fertigt die Firma Neuform in der ostthüringischen Kleinstadt Türen mit hohem Qualitätsanspruch. Keine Massenware, sondern objektspezifische Sonderanfertigungen, die den unterschiedlichen Anforderungen an mechanische Beanspruchung, Schall-, Brand- und Rauchschutz entsprechen, in feuchten Räumen ebenso bestehen können, wie bei Einbruchversuchen.

„Nicht dem Mainstream hinterherzulaufen, sondern eigene pfiffige Lösungen, die nicht alle am Markt zur Verfügung haben, sichern langfristig unseren Erfolg“, sagt Geschäftsführer Michael Glock. Diese pfiffigen Lösungen haben er und sein achtköpfiges Entwicklungsteam nicht nur für ihre Produkte gefunden, sondern auch für effizientere Produktionsabläufe. Sie haben beispielsweise den technologischen Ablauf so umgestellt, dass sie einen Arbeitsschritt einsparen. Das Ergebnis: bessere

Optik bei der gewohnten Qualität und geringerem Aufwand. Den Partner für die anlagentechnische Umsetzung, einen Sondermaschinenbauer, fand er übrigens vor der Haustür.

Mit Stolz verweist Michael Glock auch auf eine andere Eigenentwicklung, bei der Produkt- und Prozessinnovation mit einander verbunden sind: Türen mit stoßsicheren Kunststoff-Kanten. „Sie sind zum Beispiel in Krankenhäusern sehr gefragt, wo Türen großen Belastungen ausgesetzt sind. Ausgeplattete Kanten waren die Folge, nicht schön und schon gar nicht hygienisch“, umschreibt er die Herausforderung. Die Neuform-Lösung: Kantenverkleidungen werden nicht mehr aufgeklebt, sondern angegossen. Der Kunststoff verbindet sich mit dem Holz, dringt in das Spanfasermaterial ein und bildet eine feste Verbindung.

„An Ideen für Innovationen mangelt es uns nicht. Die Kunst besteht darin, diejenigen zu finden, die auch am Markt beim Kunden gefragt sind. Bisher war noch keine unserer Innovationen ein Flop“. Auch von der neuesten Entwicklung ist das nicht zu erwarten: Eine Schiebetür mit geprüften Brand- und Rauchschutz. [www.neuform-tuer.com](http://www.neuform-tuer.com)

Zeulenroda nur bestätigen. Er macht die Auswahl der Ideen, die am Ende auch umgesetzt werden, ausschließlich vom zu erwartenden Marktvorsprung abhängig. „Das können Weiterentwicklungen an unseren Türen sein, wie zum Beispiel die Kombination von Lüftung und Schallschutz oder Änderungen im Herstellungsverfahren, die uns einen Kosten- und Qualitätsvorsprung bringen“, erläutert er. „Bisher war noch keine unserer Innovationen ein Flop.“ Das führt er auf die strikte Marktorientierung sowie die enge Zusammenarbeit mit Kunden und Entwicklungspartnern zurück.

### Wie wird aus einer vielversprechenden Idee eine erfolgreiche Innovation?

Nicht die technisch-technologischen Herausforderungen, sondern die organisatorischen lassen so manches Entwicklungsprojekt zum Problem werden. „Die Alltagsanforderungen sorgen gerade in kleinen Unternehmen dafür, dass die nicht akut drängenden Aufgaben hinten angestellt werden“, so die Erfahrungen von Brigitte Kaminsky. „Das ist zwar angesichts des relativ engen materiellen und personellen Spielraums verständlich, schmälert aber die Chancen auf Marktvorsprung und künftige Geschäfte.“ Mit einem realistischen aber klaren Konzept ließen sich solche Klippen umschiffen. „Mit einer sehr konkreten Planung der einzelnen Arbeitsschritte kann der Aufwand an Zeit und Geld von vornherein besser gesteuert werden.“

### Professionelle Projektorganisation kann Zusammenarbeit effektiver machen

„Wenn verschiedene Bereiche in einem Projekt zusammenarbeiten sollen, helfen Standards, die Schnittstellen zu definieren und somit Kosten zu sparen, da die Zusammenarbeit im Projekt reibungsloser verläuft“, verweist **Dr. Robert Freund** auf die Wichtigkeit der richtigen Kommunikation zwischen allen Beteiligten. „Die relativ neue DIN-Norm zu Projektmanagement (DIN 69901) aus dem Jahr 2009 stellt einen sehr guten branchenunabhängigen Standard dar, der auch von kleinen und mittelständischen Unternehmen praktisch umgesetzt werden kann.“

Brigitte Kaminsky sieht noch einen weiteren Aspekt: Viele Projekte stehen und



Michael Glock mit der neuesten Innovation bei neuform-Türen: Eine leicht schräge Führung, Gummidichtungen und ein spezieller Schließmechanismus machen diese Schiebetür nicht nur schalldicht, sondern sorgen auch für Brand- und Rauchschutz.

fallen mit der „richtigen“ Projektleitung. „Gerade in KMU ist der Entwickler auch oft der Projektmanager. Das birgt Gefahren. Denn Entwickler arbeiten lösungsorientiert und Manager zielorientiert.“ Vor allem wenn mehrere Partner zusammenarbeiten rät sie zu einem professionellen Projektmanagement. Diese Erfahrung hat auch der Sondermaschinenbauer Gunnar Suchy aus seinen Erfahrungen in einem kürzlich abgeschlossenen Verbundprojekt gemacht. „Man sollte die administrativen Anforderungen eines solchen Projektes nicht unterschätzen, denn Abstimmungen und Organisation sind aufwändiger und sogar noch wichtiger als bei innerbetrieblichen Projekten. Zeit und Kosten dafür müssen schon im Vorfeld in die Kalkulation einbezogen werden.“

» Wenn verschiedene Bereiche in einem Projekt zusammenarbeiten sollen, helfen Standards die Schnittstellen zu definieren und somit Kosten zu sparen, da die Zusammenarbeit im Projekt reibungsloser verläuft.

**Dr. Robert Freund**

### Gute Kommunikation bezieht auch die eigenen Mitarbeiter ein

Was nützen eine erfolversprechende Innovationsidee, professionelle Organisation und gute Marktaussichten, wenn die Mitarbeiter nicht „mitziehen“? „Dort liegen viele ungenutzte Reserven“, weiß Brigitte Kaminsky aus vielen Projekten, die sie begleitet hat. „Wer nicht weiß, wieso ‚die da oben‘ mal wieder etwas Neues, Ungewohntes verlangen, wird kaum Begeisterung für Änderungen und Innovationen aufbringen können“, argumentiert sie. „Mitarbeiter sollten nicht nur informiert, sondern aktiv einbezogen werden“, so ihre Schlussfolgerung. „Für Unternehmen wird es immer wichtiger, die Stärken ihrer Mitarbeiter zu nutzen, indem sie diese nicht nur erkennen, sondern auch anerkennen und fördern. Engagierte und kompetente Mitarbeiter sind heute im Wettbewerb genauso wichtig, wie moderne Maschinen, optimierte Prozesse und ausreichende Erträge.“



Sonderanfertigungen sind unsere Spezialität, doch nur mit einem starken Investor konnten wir uns mit gezielter Produktentwicklung an die Erschließung neuer Märkte wagen.

Jürgen Klaus, Geschäftsführer der 2K Moxa Lighting GmbH, Moxa

Straßen, Strandpromenaden, historische Plätze in ganz Europa aber auch das Erlebnisbad in Zeulenroda werden durch die LED-Leuchten aus Moxa ins rechte Licht gerückt. Bald sollen auch Straßen in Regionen mit heißem Klima hinzu kommen. Um die Leuchten für die dortigen Anforderungen weiterzuentwickeln, hat im vergangenen Jahr ein irakischer Unternehmer die 2K Moxa Lighting GmbH gekauft und kräftig investiert. „Das war ein Glücksfall für unsere kleine Firma. Sonderanfertigungen sind unsere Spezialität, doch nur mit einem starken Investor konnten wir uns mit gezielter Produktentwicklung an die Erschließung neuer Märkte wagen“, blickt Geschäftsführer Jürgen Klaus zurück.

2012 hatte das Unternehmen aus dem Saale-Orla-Kreis gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut für Angewandte Optik und Feinmechanik (IOF) ein innovatives optisches Konzept entwickelt, das Licht der kleinen Leuchtdioden optimal lenkt, um große Flächen auszuleuchten. „Das war die Grundlage für unsere LED-Leuchtenfamilie“, erinnert sich Jürgen Klaus. „Sie benötigen zwischen 50 und 80 Prozent weniger Energie als bisherige Straßenbeleuchtung“, beschreibt er die Vorteile. „Das macht sie so attraktiv für anspruchsvolle Infrastrukturprojekte, auch in Regionen mit heißerem Klima.“

Hohe Temperaturen mit Spitzenwerten von 55 °C, starker Wind und instabile Stromversorgung waren die Hauptherausforderungen, die das Entwickler-Team von 2K zu meistern hatte. „Wir haben zunächst die Leuchtfläche vergrößert, das heißt, die einzelnen LEDs haben nun mehr Abstand zueinander. Hauptstück der neuen Leuchteinheiten ist ein Aluminium-Körper, der gemeinsam mit einem Sonnenschutz nach dem Vorbild eines Beduinenzeltes, Wärme ableitet“, fasst Jürgen Klaus die wichtigsten Neuentwicklungen zusammen. Die Feuertaufe habe das System bereits

bestanden – auf einer Messe in Bagdad. „Inzwischen liegt die technische Zulassung vor. Außerdem konnten wir uns mit einem kompletten Straßenbeleuchtungskonzept bei einer Ausschreibung gegenüber sehr namhaften Mitbewerbern durchsetzen.“ Extra dafür entstand eine Straßenleuchte, designt für schnelle und einfache Montage sowie hohe Belastbarkeit, zum Beispiel durch Stürme. Zum System gehört auch eine Photovoltaik-Station, die die Stromversorgung gewährleistet.

Für den Investor und für den Geschäftsführer Jürgen Klaus sind das vielversprechende Schritte in einen neuen Markt, die weiteres Wachstum für das kleine Unternehmen garantieren. 20 neue Arbeitsplätze in Moxa und ein neuer Produktionsstandort in Pöbneck sind bereits entstanden. [www.2k-leuchten.de](http://www.2k-leuchten.de)



Jürgen Klaus: Nur mit dem von uns entwickelten Kühlsystem, das wie ein Kamin funktioniert, können die LED-Straßenleuchten auch im heißen Klima bestehen.

## Die Markteinführung neuer Produkte ist keine Routineaufgabe

Mit der Vermarktung schließt sich der Innovationskreislauf. Erst wenn der Kunde das neue Produkt / die neue Dienstleistung annimmt, ist die Innovation erfolgreich. Je größer die Marktnähe der Innovationsentscheidung und die Kundenkommunikation im Innovationsprozess, desto einfacher auch der Markteinstieg.

„Innovative Produkte und Dienstleistungen erfordern einen anderen Marketingsatz als etablierte“, so **Dr. Robert Freund**. „Nicht die gewohnten Nachfragerkriterien der Kunden werden bedient, sondern die neuartige Problemlösung, die deren Bedürfnisse auf neuartige Weise besser befriedigt, steht im Vordergrund.“

Wichtigstes Verkaufsargument: Der Kundennutzen, den die Innovation bietet. Genau damit hebt sich das Angebot von der Konkurrenz ab und durchbricht den Preiswettbewerb. „Liefere Sie Ihren Kunden über emotionales Marketing und intelligente PR auch die Argumente für den Kauf, statt die eigenen Leistungen bis ins letzte Detail zu erläutern“, rät Brigitte Kaminsky regelmäßig Unternehmern zum Thema Marketing. Die sorgfältige Marktrecherche im Vorfeld der Innovation macht sich dabei bezahlt. ■



Verbundprojekte geben uns die Chance, unser Know-how in neuen Anwendungsgebieten einzusetzen und so neue Geschäftsfelder zu erschließen.

**Gunnar Suchy, Geschäftsführer der Suchy Textilmaschinenbau GmbH, Korbußen**

„Innovationen sind unser Tagesgeschäft“, bringt Gunnar Suchy sein Geschäftsmodell als Sondermaschinenbauer auf den Punkt. Wichtigstes Kapital der Firma ist das Know-how der Entwicklungsingenieure, Techniker und Monteure. Hauptprodukt sind kundenspezifische Maschinen und Anlagenkomponenten zur Herstellung technischer Textilien. Zufriedene Kunden sind für Gunnar Suchy die beste Werbung. Die Innovationsimpulse kommen meist von außen, also vom Kunden. Die Umsetzung geschieht gemeinsam. Doch nicht immer. Manchmal kommen die Anstöße auch von anderen Maschinenbauern oder Partnern als Einladung in Verbundprojekte. „Das eröffnet uns die Chance, neue Anwendungsmöglichkeiten textiler Technologien und damit neue Geschäftsfelder zu erschließen“, berichtet Gunnar Suchy und verweist auf ein kürzlich abgeschlossenes Projekt im Bereich effizienterer Energiespeicherung mit dem Hermsdorfer Fraunhofer-Institut IKTS, der Tridelta Thermprozess GmbH und der mkf Maschinen und Systeme GmbH.

„Unsere Erfahrungen bei der Beschichtung technischer Textilien waren gefragt – diesmal jedoch, um eine Keramikschicht auf Metallfolien zu verdichten und zu kalibrieren.“ Solchen Herausforderungen stellt sich Gunnar Suchy gern, erweitern sie doch den geschäftlichen Horizont, bringen neue Kontakte und schließlich auch neues technologisches Wissen. Er sieht aber auch die andere Seite: Verbundprojekte haben einen deutlich höheren Abstimmungsbedarf, der zwar enorm wichtig ist, aber Zeit und Personal bindet. „Es muss ein sinnvolles Verhältnis von Projektaufwand und Abstimmungsaufwand gegeben sein. Die Entwicklungsarbeit sollte im Vordergrund stehen“, so der Unternehmer, denn nur dann sei ein solches Projekt auch erfolgreich. Dabei hat Gunnar Suchy nicht nur die finanzielle Seite im Blick. Die indirekten Effekte – neues Geschäftsfeld und neuen Kundenkreis erschließen – sind oftmals größer und schlagen sich am Ende auch in mehr Umsatz nieder.

[www.suchy-textil.de](http://www.suchy-textil.de)



**Maßgeschneidert nach Kundenwunsch:** Automatisierungstechniker Rocco Weigert montiert eine von zwei Maschinen zur thermischen Glättung von Stoffen.