

## Die Betriebsübernahme: Zeit für Innovation

*Eine Betriebsübernahme ist ein perfekter Zeitpunkt für Innovation. Die Motivation sprüht und der Tatendrang beinahe unbändig.*

*Nur: Wie geht ein Betriebsübernehmer oder eine Betriebsübernehmerin das Thema Innovation richtig an?*

*Wie sieht ein erfolgreicher Innovationsprozess aus?*

Das innolab hat die Antworten: Seit 2006 unterstützt das mittlerweile 6-köpfige Team GründerInnen, NachfolgerInnen und Start-ups bei ihren unternehmerischen Vorhaben. Aus dieser langjährigen praktischen Erfahrung haben sich fünf wichtige Schritte eines erfolgreichen Innovationsprozesses herausdestilliert:

1. Unternehmen und Umfeld analysieren
2. Bedarfe erkennen
3. Ideen generieren und KundInnen einbinden
4. Geschäftsmodell optimieren
5. Umsetzen

### **Schritt 1: Unternehmen und Umfeld analysieren**

Der Start des Innovationsprozesses ist stets eine Analyse des Ist-Zustandes. Im Falle einer Betriebsübernahme steht natürlich die genaue Beobachtung des übernommenen Betriebs im Mittelpunkt. Hier sind es fünf Aspekte, die es zu untersuchen gilt. Sie werden später auch als „Fünf Säulen des Geschäftsmodells“ herangezogen:

- MitarbeiterInnen und Infrastruktur, aber auch die unternehmerischen Kompetenzen und das Wissen als Unternehmensressourcen;
- Partner, Lieferanten und das Netzwerk als Gesamtes;
- die Leistung, also die angebotenen Produkte und Dienstleistungen;
- der bestehende Ruf des Unternehmens sowie das entsprechende Marktumfeld
- und schließlich die Wertschöpfungskette und Erlösmodelle.

### **Schritt 2: Bedarfe erkennen**

Aus den Ergebnissen der Analysen kristallisieren sich neue Möglichkeiten und Bedarfe heraus – vor allem Bedarfe seitens der KundInnen, aber auch seitens des Unternehmers bzw. der Unternehmerin selbst. Vielleicht ist die Dienstleistung überholt, vielleicht ist ein neuer Lieferant nötig, vielleicht muss die Art und Weise der Außenkommunikation verbessert werden oder ein Herstellungsprozess optimiert werden. Innovation muss nicht immer nur Produkt oder Dienstleistung betreffen; es gibt folgende weitere Arten der Innovation: Prozessinnovation, Marketinginnovation, Anwendungsinnovation und Geschäftsmodellinnovation.

### **Schritt 3: Ideen generieren und KundInnen einbinden**

Ist der Bedarf erkannt, ist Kreativität gefragt: Ideen müssen generiert, bewertet, priorisiert und für die Umsetzung ausgewählt werden. Für diesen Prozess gibt es zahlreiche Methoden, die im Innovationsleitfaden der Studienrichtung Innovationsmanagement an der FH CAMPUS 02 aufgeführt werden (<http://issuu.com/innoc02/docs/innoleitfaden>).

Einige Beispiele: das klassische Brainstorming oder das aktivere Brainwalking, die Methode 6-3-5 sowie den morphologischen Kasten. In jedem Fall ist wichtig, dass zuerst eine Vielzahl an Ideen ohne Wertung gesammelt wird. „Killerphrasen“ wie „Das geht nicht“ oder „Das schaffen wir nicht“ sollten während der Ideengenerierung vermieden werden. Sie stören den kreativen Fluss und führen zu Frustration. Erst nach der Sammlung erfolgen Bewertung und Auswahl der geeignetsten Idee.

Die Ideengenerierung kann sowohl intern stattfinden, als auch mithilfe von zukünftigen KundInnen. Dieser Ansatz heißt „Open Innovation“ und kann mittlerweile sogar über Online-Plattformen mit Ideenwettbewerben abgewickelt werden. Alternativ können KundInnen direkt ins Unternehmen eingeladen werden.

Das Beste, was einem Unternehmen passieren kann, sind solche so genannten „Friendly Customers“: Diese Kundinnen und Kunden unterstützen das Unternehmen mit ehrlichem, konstruktivem Feedback und sind bereit, bei Produkt- und Dienstleistungsentwicklung mit zu helfen. Mit diesen können Prototypen, Muster, Ideen und innovative Ansätze vorab getestet werden.

#### **Schritt 4: Geschäftsmodell optimieren**

Das Geschäftsmodell illustriert, wie das Unternehmen zu Umsätzen kommt und dient als Grundlage für das tagtägliche unternehmerische Agieren. Eine Möglichkeit, das Geschäftsmodell darzustellen, ist das Fünf-Säulen-Modell nach WOIS. Die fünf Säulen lauten Ressourcen, Netzwerk, Leistung, Markt und Wertschöpfung (siehe auch Schritt 1).

Um das Geschäftsmodell optimal zu vervollständigen, hat das innolab eine sechste Säule hinzugefügt: Die Philosophie. Sie ist der „Unternehmensherzschlag“ und zeigt, aus welcher Überzeugung, für welche Ziele und mit welcher Vision eine Unternehmerin oder ein Unternehmer arbeiten. Eine Vorlage gibt es auf <http://www.innolab.at/downloads/>.

#### **Schritt 5: Umsetzen!**

Eine Innovation kann erst dann als solche bezeichnet werden, wenn sie tatsächlich umgesetzt wurde und zu einer Wertsteigerung führt. Das heißt: Die neuen Prozesse sind implementiert, das neue Produkt ist am Markt oder die neue Marketingaktion läuft. Zur Überprüfung des Erfolgs gibt es Kennzahlen, die nach einer vorbestimmten Zeitspanne ausgewertet werden.

Ein Tipp zur Umsetzung: Um Motivation und Tatendrang richtig zu lenken und schnelle Erfolge zu erleben ist es sinnvoll, neben einem Gesamtplan immer wieder eine Liste mit jeweils drei bis fünf nächsten Schritten zu erstellen. Diese sollten dann ehestmöglich – am besten in den folgenden 72 Stunden – abgearbeitet werden.

Der Innovationsprozess ist nicht immer leicht und im seltensten Fall kommt sofort die perfekte Idee. Hier ist Durchhaltevermögen gefragt. Gerade das Geschäftsmodell kann und muss viele Male überarbeitet werden, bis es stimmig ist. Hier hilft das innolab: BetriebsübernehmerInnen, die Unterstützung bei der Geschäftsmodell-Optimierung benötigen, können sich beim innolab Feedback und Expertise holen.