

Grundlagen der BWL kleiner und mittlerer Unternehmen

Innovationsmanagement im KMU

Beschaffungsmanagement im KMU

Definition, Abgrenzung und Voraussetzungen

Themen am 20.12.2004

Innovationsmanagement im KMU (Pichler et al. 2000, Geschka in Pfohl 1997)

- Definition und Abgrenzung des Innovationsbegriffs
- Voraussetzungen für Innovationen im KMU
- Phasen und Gestaltungsmöglichkeit des Innovationsprozesses

Beschaffungsmanagement (v.a. Arnold in Pfohl 1997)

- Bedeutung und Gegenstand des Beschaffungsmanagements
- Positionierung im Beschaffungsmarkt
- Ziele, Umsetzung und Ausführung
- Beschaffungspolitische Instrumente (am 10.1.2005)

Was ist Innovation?

- Definition (Geschka 1997)
 - sprunghafte Weiterentwicklung im/für Unternehmen
 - Neuheit für Unternehmen: Imitation als Innovation
- Ebenen von Innovationen
 - Neu für Unternehmen
 - Neu für Kunden
 - Neu für Markt
 - Neu für Land

Abgrenzung von Innovation (Neubauer in Pichler et al. 2000)

- Merkmale von Innovationen
 - Verknüpfung mit wirtschaftlicher (praktischer) Anwendung neuartiger Lösungen (Invention = technische Erfindung)
 - Konkreter wirtschaftlicher und/oder sozialer Nutzen
 - Erstmalige Nutzung im Unternehmen
 - Kreativität und Innovationsbewusstsein erforderlich
- Arten von Innovationen
 - Produktinnovation
 - Dienstleistungsinnovation
 - Prozess-/Verfahrensinnovation
 - Sozial- oder Personalinnovation
 - Leistungssysteminnovation

Rahmenbedingungen

- Intern: Schaffung eines Innovationsklimas
 - Innovationsbewusstsein bei Führung
 - Unterstützung kreativer Ideen
 - Flache Hierarchie, wenig Bürokratie, dezentrale Entscheidungsgewalten (Wir-Gefühl)
 - Personal: eher Generalisten als Spezialisten
 - Anreizsysteme
 - Organisatorische Flexibilität für Projektteams
- Extern:
 - Nutzung von externen Wissenspotenzialen, z.B. Beratung, Technologietransfer
 - Finanzierungsquellen ausloten

Erfolgsfaktoren für Innovationen

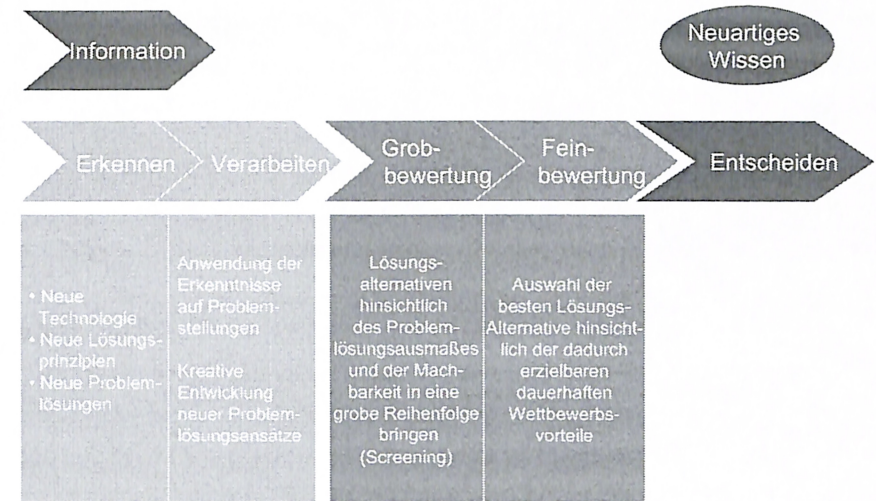
- Keine Trennung zwischen Marketing/Vertrieb und Technik/Innovation
- Rasche Realisierung
 - Freistellung von Mitarbeitern
 - Verkürzung von Innovationszeiten
 - Parallelbearbeitung, Simultanbearbeitung
 - Schnelle Entscheidungen auf Führungsebene
 - Unkonventionelle Nutzung von Engpasskapazitäten
- Reduzierung der Innovationsrisiken und –unsicherheiten
 - Systematische Informationsbeschaffung
 - Überprüfung der technischen Realisierbarkeit
- Realistische und kostengünstige Festlegung des Produktionskonzeptes

Innovationsprozess im KMU

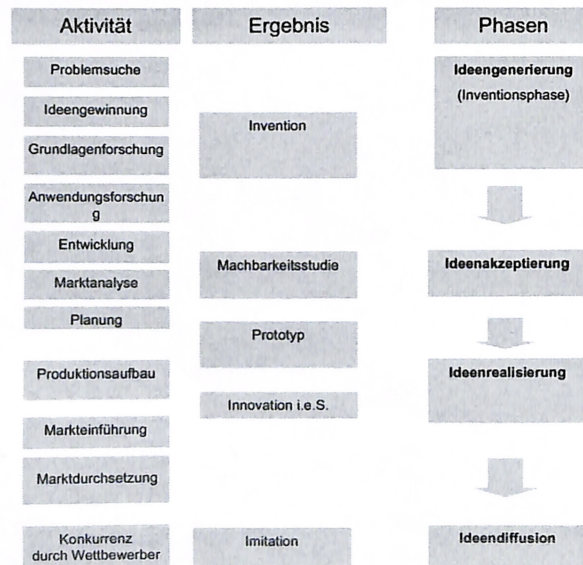
Elemente und Dimensionen des Innovationsprozesses

- Kognitive Dimension
 - Wissen erkennen und verarbeiten
 - Kreativität zulassen und akzeptieren
- Aktivitäten, Ergebnisse, Detailphasen
- Auswahl, Messung und Bewertung
 - Welche Instrumente und notwendigen Stadien?
- Personelle Dimension des Innovationsprozesses
 - Innovationspromotoren und –koordinatoren
 - Anforderungen und Rollen

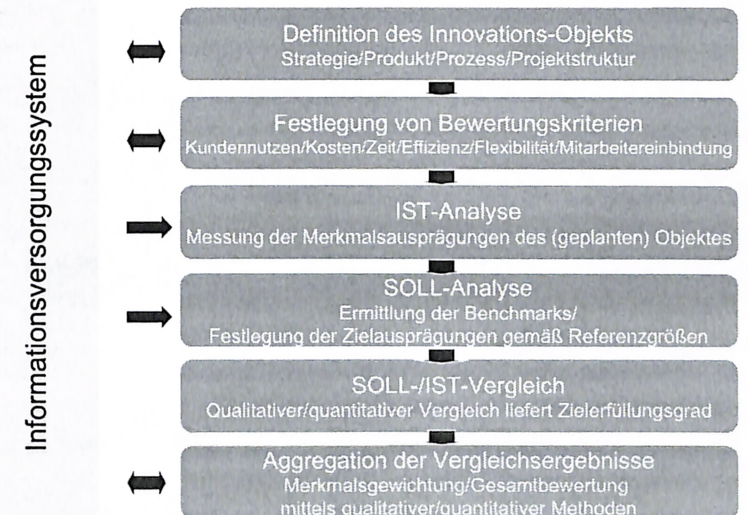
Kognitiven Prozess der Wissensentwicklung und Wissensbewertung



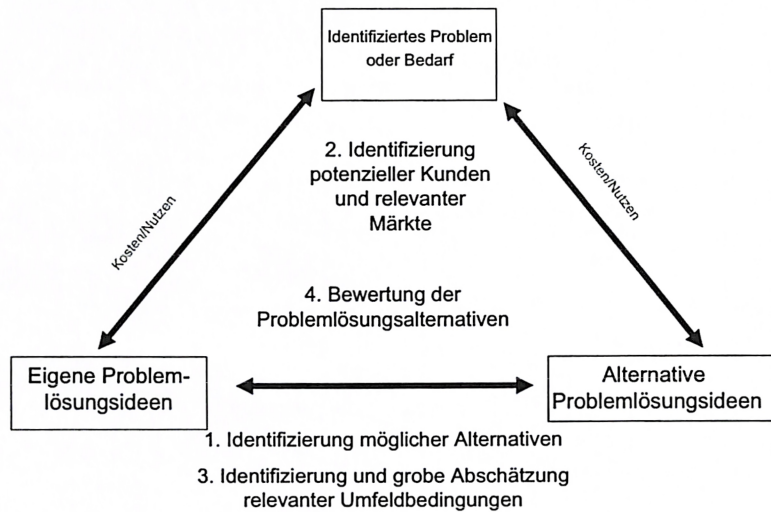
Aktivitäten, Ergebnisse und Phasen



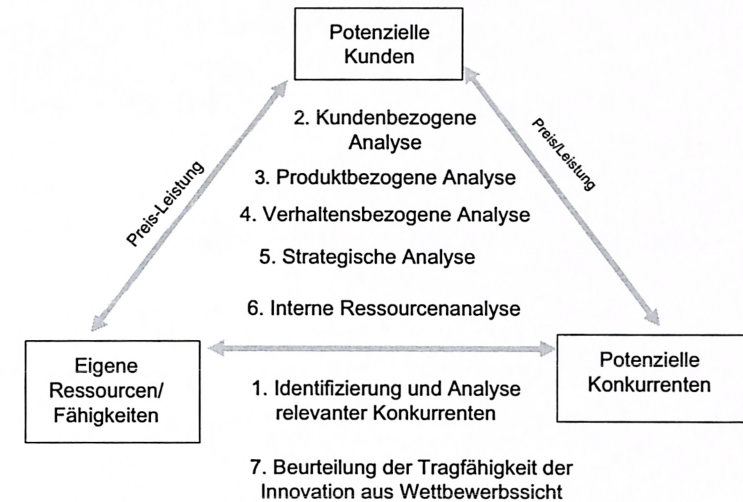
Messung und Bewertung von Innovationsvorhaben



Screening von Innovationsideen



Konkurrentenanalyse im Innovationsprozess



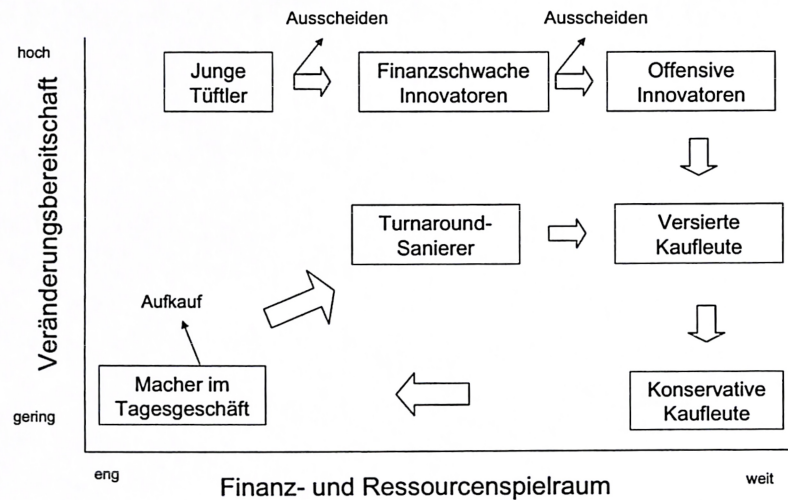
Wer innoviert im KMU? Innovationskoordinatoren und -promotoren

- **Problem:**
 - Routine behindert Kreativität
 - Kreativität notwendig für Innovation
- **Ausweg:**
 - Befreiung von Routineaufgaben
 - gezielte Involvierung in Innovationsprozesse
- **Wichtige Querschnittsrollen für**
 - Innovationsmacht/promotoren
 - Innovationskoordinatoren (Fachpromotoren)
- **Allerdings Überschneidungen von Rollen möglich**

Rollenbilder für Innovationskoordinatoren

F&E- Informations- koordinator	Ideen- koordinator	Innovations- rechner	Kooperations- koordinator	Projekt- koordinator	Marketing- koordinator
Aufbau einer F&E-Datenbank; Aufbereitung/ Übersetzung der relevanten Erkenntnisse für die relev. Mitarbeiter; Kontaktpflege zu externen Transferpartnern (Unis, Forschungseinrichtungen)	Aneignen von Wissen und Fertigkeiten auf dem Gebiet der Ideensuchmethoden/ Kreativitätstechniken; Koordination des betrieblichen Vorschlagswesens	Konzipierung Analyse-, Bewertungsmethoden (Screening; Machbarkeitsstudien; Lifecycle Target Costing; F&E-KoRe; Budgetierung; Berichtswesen; Prüfung Finanzierungsquellen, Förderprogramme)	Suche nach geeigneten Kooperationspartnern entlang Innovationsprozess unter Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern; Anbahnung; Pflege und Bewertung der Kooperation	Systematisches Innovationsprojektmanagement; Aufbau und Pflege eines Innovations-Projektcontrolling; Mitwirkung in den Steuerungskomitees	Ständige Kunden-, Konkurrenzforschung unter Innovationsaspekten; Mitwirkung an Produkt-, Sortimentsgestaltung; Planung von Markteinführungsstrategien für Neuprodukte

Innovationsbereitschaft und -fähigkeit bei verschiedenen Unternehmenstypen



Bedeutung und Gegenstand des Beschaffungsmanagements in KMU

Differenzierung des Innovationsmanagements nach Grad der Veränderungsbereitschaft (Greschka 1997)

Starke Veränderungsbereitschaft

- **Junge Tüftler: chaotische Struktur**
 - Stark technologisch ausgerichtet
 - Hierarchielos und improvisierte Abläufe
 - Probleme im Tagesgeschäft und Defizite im Management
- **Offensive Innovatoren: etablierte, verbesserungsbedürftige Strukturen**
 - Schwächen im Projektmanagement, Bedarfserfassung, Marketing
 - Strategiedefizite

Abgrenzung des Beschaffungsmanagements

- **Beschaffung**
 - Bereitstellung von Inputfaktoren für Produktion
 - darauf zielende unternehmensinterne und marktgerichtete Aktivitäten
- **Schnittstellenaufgabe**
 - Extern: Chancen und Risiken auf Beschaffungsmärkten (vorgelagerte Wirtschaftsstufen) müssen erkannt werden
 - Intern: Inputbedarf muss ermittelt und mit Bedarfsträgern (Abteilungen) abgestimmt werden
- **Einbindung in Versorgungsmanagement:**
 - Beschaffung als reale Verknüpfung von Märkten und U
 - Materialwirtschaft als objektspezifisch abgegrenzter Bereich
 - Logistik als Querschnittsaufgabe

Typen von Inputfaktoren

- Sachgüter und Dienstleistungen
⇒ Beschaffungsmanagement i.d.R. auf Sachgüter eingeschränkt
- Potentialfaktor
 - Längerfristige Nutzung
 - Seltene Beschaffung, i.d.R. in Gründungs- und Wachstumsphase
 - „sunk costs“ und Fixkostenträger
- Repetierfaktor
 - Häufigere Beschaffung, oft nach Auftrag oder „just in time“
 - Variable Kostenträger

Bedeutung von Beschaffung in KMU

- Generell kann Beschaffung ein Erfolgsfaktor sein
- In KMU aber geringes Problembewusstsein
 - Kleinheit schränkt Möglichkeiten zur funktionellen Differenzierung ein
 - Fachliche Spezialisierung i.d.R. nur in Kernbereichen ohne Beschaffung
 - Beschaffung „nebenher“ erledigt
- problematisch
 - Routinisierung von Beschaffungsaufgaben: Loyalität versus freie Wahl
 - Fehlende Controlling-Instrumente, strukturell nicht verankerte Kontrollprozesse

Warum ist Beschaffungsmanagement wichtig? (1)

Wettbewerbsumfeld verändert sich

1. Veränderungen in Fertigungstiefen von Endproduktherstellern
 - Outsourcing
 - Downsizing der eigenen Wertschöpfung
- Vorteil für KMU: neue Chancen als Zulieferer
- Problem für KMU: zunehmend enge Einbindung in Wertschöpfungskette des Abnehmer
- Konsequenz für KMU: Überprüfung eigener Wertschöpfungsprozesse auf Auslagerungspotenziale

Warum ist Beschaffungsmanagement wichtig? (2)

2. Kostensenkungen möglich durch stärkere vertikale Abstimmung zwischen Abnehmern und Vorstufenlieferanten
 - Herausforderung für KMU: „schlankere“ Prozesse
 - z.B. durch Modularisierung, Standardteile
3. Wachsende Dezentralisierung von Konzernen erhöht Zahl der selbständigen Anbieter auf Beschaffungsmärkten
 - Konsequenz für KMU: Zusammenarbeit gewinnt an Bedeutung
 - vertikal oder horizontale Nachfragerkooperationen

Voraussetzungen der Beschaffungspolitik

Horizontale Positionierung im Beschaffungsmarkt

- Analyse der eigenen Firmenposition mit Blick auf Nachfragekonkurrenten
- Problem Marktstruktur:
 - i.d.R. geringe Bedeutung als Nachfrager und Dominanz von wenigen „Gross“-Nachfragern
 - Differenzierte Kundenpolitik auf Anbieterseite
- Konsequenz für KMU: keine direkte Belieferung, sondern häufig indirekte Beschaffungswege
 - Fachhandel, Spezialgrosshandel
- Problem Inputfaktor:
 - Bei Rohstoffnähe ggf. Risiko bei Versorgungsengpässen
- Lösung durch KMU: i.d.R. längerfristig vertragliche Bindung

Vertikale Positionierung im Beschaffungsmarkt

Strategische Aufgaben im Beschaffungsmanagement

Drei Marktseitenverhältnisse (Theisen 1970)

- Nachfragekollektiv: KMU vom Anbieter als Gesamtheit betrachtet
 - Problem: nicht als einzelner Transaktionspartner wahrgenommen
 - Anbieter legt Konditionen fest, KMU agiert als Mengenanpasser
- Monopsonist: KMU betrachtet Anbieter als Kollektiv
 - Möglichkeit, Nachfragebedingungen zu fixieren
- Wechselseitige singuläre Betrachtung der Marktpartner
 - Konditionen werden individuell verhandelt
 - Beispiel: Beschaffung von Anlagen

Identifizierung der Beschaffungsziele

- Operativ: 4R = richtige Menge/Qualität, richtige Zeit, richtiger Ort, richtige Kosten
- Strategisch:
 - Integrationsfähigkeit
 - Verbesserung der Innovationsfähigkeit
 - Umweltverträglichkeit
 - Schaffung und Nutzung von horizontalen und vertikalen Verbundeffekten

Integrationsfähigkeit von Gütern

- Kriterium der Passfähigkeit der Vorleistungen in eigene Wertschöpfungsprozesse
- Verschiedene Dimensionen
 - Technische Optimierung der Schnittstellen
 - Normung, CIM-Systeme
 - Optimierung von Geschäftsprozessen
- Möglichkeiten für KMU
 - Konzentration auf komplette Problemlösungen von Systemlieferanten
 - Reduzierung des Bedarfs durch Verwendung von Standardteilen und einheitlichere Einbausituationen

Innovationsfähigkeit und Umweltverträglichkeit

Innovationsfähigkeit

- Bewusste Nutzung von Lieferantenleistungen zur Entwicklung neuer Problemlösungen für eigene Kunden
- Voraussetzung:
 - Vertraut mit Beschaffungsmärkten und Innovationszyklen

Umweltverträglichkeit

- Beachtung externer Vorschriften bei Beschaffung
 - Immissionsschutz, Wasserhaushalt, Abfallwirtschaft

Verbundeffekte

Horizontal: kollektives Handeln von KMU

- Ziel:
 - Ausnutzung von Konditionsvorteilen
- Strategie:
 - Einkaufskooperationen
 - Möglich sowohl bei übereinstimmenden Objekten als auch bei sich ergänzenden Objekten

Vertikal: Make-or-Buy Entscheidung

- Ziel:
 - Senkung von Transaktionskosten
- Strategie:
 - Grundsätzliche Entscheidung über Auslagerung oder Eigenproduktion