

# Neuartige Ideen dank Kunden und Lieferanten

*Fachkundige Nutzer, Social Media und interne Informationssysteme helfen KMU auf die Sprünge*

feh. · Man erinnert sich an die Fernsehwerbung: Finnische Männer saunieren, wobei sie die Vorzüge der angeblich von ihnen erfundenen Kräuterbonbons gegen Heiserkeit und Husten loben. Doch plötzlich taucht ein streng blickender Schweizer Herr im Hintergrund auf und stellt den Finnen die Frage: «Wer hat es erfunden?» Die kleinlaute Antwort vonseiten der Finnen ist bekannt. Der Bonbon- und Kräutertee-Hersteller Ricola mit Sitz in Laufen bei Basel setzt im Rennen um Marktpositionen auf Innovationen.

## Von der Minze zum Bonbon

Das Unternehmen mit rund 400 Beschäftigten hat etwa neue Kräuterbonbons auf der Basis von mehreren Minze-Sorten entwickelt. Für diesen Zweck sind im heimischen Garten 25 verschiedene Minzen angepflanzt worden. Davon suchte die Firma 6 geeignete aus, die sie auf grösserem Terrain anbaute, um zu testen, wie sie unter diversen Witterungsbedingungen oder auf Pflanzenkrankheiten reagierten. Nach dieser Stufe sind sodann 3 Minze-Sorten in die engere Auswahl für die weitere Produktentwicklung gelangt. Am Ende dieses Prozesses sind schliesslich die Kräuterbonbons der Sorte Apfel- sowie Berg-Minze entstanden. Gemäss Christina Lutz, Leiterin der Abteilung Innovation bei Ricola, arbeiten während der Produktentwicklung der Verkauf sowie die technische Innovation eng zusammen. Während das Marketing vor allem mit den aktuellen Trends vertraut sei, wüssten die Lebensmittelingenieure, ob sich die Vorschläge auch technisch umsetzen liessen. Als Ideengeber dienen laut Unternehmensangaben ausserdem Lieferanten. Zum Beispiel können neue Rohstoffe wie ein spezieller Honig zu innovativen Bonbon-Kreationen inspirieren.

Ferner setzt Ricola bei der Ideenfindung auf Impulse von den lokalen Märkten; die jeweiligen Länderverantwortlichen sind mit den Vorlieben der Kunden vor Ort vertraut. So mögen etwa Skandinavien Bonbons mit Lakritze-Geschmack.

## Internes Ideen-«Wikipedia»

Auch beim Outdoor-Bekleidungshersteller Mammut mit Sitz in Seon im Kanton Aargau setzt die Suche nach neuen Impulsen zunächst bei den gegenwärtigen Kundenbedürfnissen an.

Daraus versucht das Unternehmen mit rund 550 Mitarbeitern abzuleiten, welches die künftigen Wünsche der Kunden sein könnten. Für diesen Prozess steht eine Reihe von Instrumenten innerhalb der Firma zur Verfügung. Neben internen Workshops oder Sitzungen können die Beschäftigten zum Beispiel ihre Ideen in einer Art Wikipedia-System sammeln, das ähnlich wie ein Blog funktioniert. Angestellte haben die Möglichkeit, ihre Ideen zu teilen und gegenseitig zu kommentieren. Nach Unternehmensinformationen ist es das Ziel, das «Wiki»-System weiter auszubauen, damit Vorschläge einfacher wiedergefunden werden und nicht verloren gehen.

Aber nicht nur interne, sondern auch diverse externe Quellen helfen Mammut, neue Produkte zu entwickeln. So dienen als Ideengeber von aussen zum Beispiel Universitäten und Fachhochschulen, Startups oder Social Media, die sich besonders dafür eignen, die potenzielle Marktfähigkeit eines Produkts bereits früh an einer breiten Masse zu testen. Im Prozess der Innovationsfindung spielen neben Lieferanten und Kunden sogenannte Lead-User eine wichtige Rolle. Durch den engen Kontakt mit Athleten oder Freizeitsportlern kann Mammut etwaige Trends im Konsumverhalten erspüren und gewisse Produkte im Vorfeld testen.

## Innovationen breit abgestützt

Die Beispiele zeigen, dass kleine und mittlere Unternehmen (KMU) hierzulande dank innovativen Gütern im globalen Wettbewerb führende Positionen einnehmen können. Laut Wirtschaftsprofessor Rico Baldegger von der Fachhochschule Freiburg fördern KMU Innovationen, indem sie etwa auf flache Organisationsstrukturen setzen und die interdisziplinäre Zusammenarbeit von unterschiedlichen Abteilungen verstärken. Die hohe Erneuerungsfähigkeit von hiesigen KMU zeigt eine im April dieses Jahres veröffentlichte Studie der Konjunkturforschungsstelle der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH), welche die Innovationsaktivitäten von Schweizer Unternehmen analysiert hat. Nach Grössenklassen betrachtet, sind laut der Studie die Erneuerungs-Kompetenzen hierzulande breit abgestützt; dies sehen die ETH-Autoren als eine klare strukturelle Stärke des Schweizer Systems.

## Externes Wissen aufsaugen

An der Aufteilung der Ausgaben für die Forschung und Entwicklung (F&E) etwa ist ersichtlich, dass trotz zahlreichen forschungsintensiven multinationalen Unternehmen auch ein erheblicher Teil der F&E-Ausgaben auf KMU entfällt. Schweizer KMU schneiden ausserdem im Vergleich mit anderen Firmen in EU-Ländern gut ab, wenn es darum geht, Innovationen zu schaffen und sie in marktfähige Produkte umzumünzen.

Als Grund geben die Autoren der Studie an, dass KMU dank eigenen Erneuerungs-Kompetenzen auch externes Wissen gut aufnehmen und mit internem Know-how verknüpfen können. Dies erlaubt es ihnen, mit technologisch hochwertigen Produkten, die häufig in Nischen gebraucht werden, im Weltmarkt zu bestehen.