



**CAS Software AG**  
Erfolg durch Customer Excellence



# Innovation im Mittelstand

## CRM-expo 2009

---

**Andreas Zipser**  
Mitglied der Geschäftsführung  
CAS Software AG

# Kurzprofil CAS Software AG



<b>Gründung</b>	1986
<b>Aktionäre</b>	Vorstand und Mitarbeiter
<b>Fokus</b>	CRM und Informationsmanagement für den Mittelstand

<b>Mitarbeiter</b>	> 330 CAS-Gruppe* > 180 CAS Software AG
<b>Umsatz</b>	> 33 Mio. Euro*
<b>Wachstum</b>	jährlich > 20% seit 2002
<b>Innovation</b>	25% - 30% des Umsatzes in neue Lösungen, jährlich
<b>EK-Quote</b>	>40%

<b>Marktposition</b>	führender deutscher CRM Spezialist für den Mittelstand (Quelle: PAC 2006, 2008)
<b>Verbreitung</b>	über 3.000 Unternehmen und über 150.000 Anwender
<b>Ziel 2011</b>	führender europäischer CRM Spezialist für den Mittelstand

## Beteiligungen



\*Beteiligungsunternehmen anteilig berücksichtigt

# CAS ist innovativ und zielstrebig



... bereits 7 x



## Investitionen in Innovation

25% - 30% vom Umsatz seit 2005



## Mitarbeiterwachstum

> 30% seit Anfang 2007

> 10% in 2009



## CRM-Produkte von CAS

> 34% in 2008

> 20% in 2009

(Marktwachstum CRM

< 8% (Experton, IDC...)

3% in 2009)

## 1. Wir erleben z.Zt. eine historische Weltwirtschaftskrise

→ aber sie hat uns zum denkbar besten Zeitpunkt erwischt

## 2. Die Globalisierung und die Finanzkrise verändern die Welt

→ auch wenn der Übergang schmerzlich ist: es wird danach besser

## 3. Manche werden den Wandel nicht überleben – andere nur verändert

→ aber Evolution ist das Überleben der Anpassungsfähigen

## 4. Der Mittelstand wird gestärkt aus dieser Krise hervorgehen

→ aber nur durch konsequente Kundenorientierung



„Ein erfolgreicher Mittelstand ist kein Zufall,  
sondern das Ergebnis ständiger **Innovationsbereitschaft**“

---

---

Was ist Innovation?

---

# Definition Innovation\*



**Innovation** heißt wörtlich „Neuerung“ oder „**Erneuerung**“. Das Wort ist von den lateinischen Begriffen *novus* „neu“ und *innovatio* „etwas neu Geschaffenes“ abgeleitet.

Im Deutschen wird der Begriff heute im Sinne von **neuen Ideen** und Erfindungen **sowie für deren wirtschaftliche Umsetzung verwendet.**

- **Erfindung**  
- **neue Idee**  
- **Verbesserung** **+** **Geschäftsmodell** **=** **Innovation**

\*Wikipedia

# Know-how: Technologie & Kundenorientierung



## Innovation.

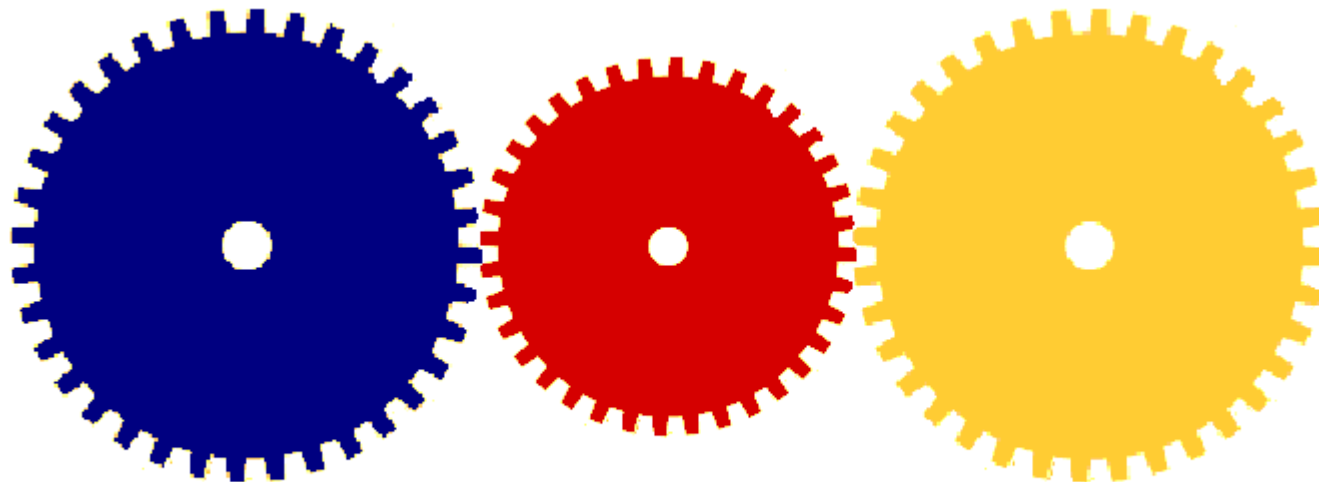
### Geheime Kundenwünsche erfüllen.

„Unsere Herausforderung ist es, dem Kunden etwas zu geben, was er haben möchte, von dem er aber nie wusste, dass er es suchte und vom er sagt, dass er es schon immer wollte, wenn er es bekommt.“

Martin Ertl, BMW Group



# Know-how: Innovation als Funktion



## Ressourcen

Top-Mitarbeiter  
Top-Technologie  
Effiziente Prozesse

## Innovation

Funktion = Bindeglied zwischen  
Kunde und Ressourcen/Technik  
→ Kundennutzen

## Kunden

Geheime Wünsche  
Emotionale Begeisterung



## Das Kano-Modell:

Dr. Noriaki Kano

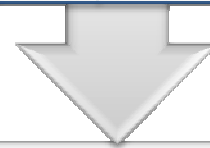
Professor an der Universität Tokio, Ende der 70er Jahre

# Das Kano-Modell



## Basisanforderungen

...sind so selbstverständlich, dass sie vom Kunden nicht extra benannt werden, sondern stillschweigend erwartet werden. Die Erfüllung führt nicht zu höherer Zufriedenheit beim Kunden, die Nichterfüllung führt jedoch zu Unzufriedenheit.



## Leistungsanforderungen

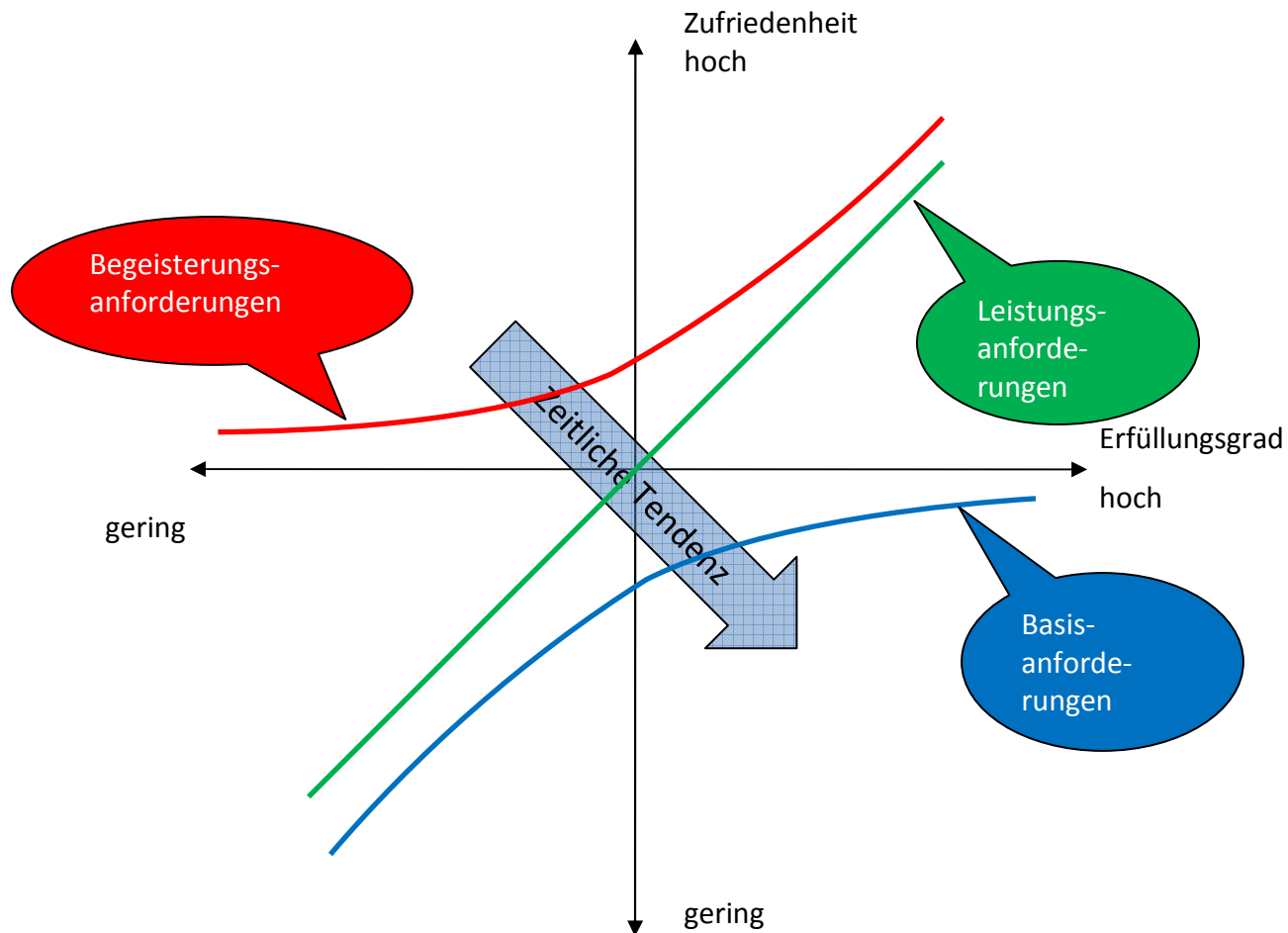
...entsprechen dem linearen Zusammenhangsmuster. Die Nichterfüllung führt proportional zu Unzufriedenheit, die Erfüllung zu Zufriedenheit.



## Begeisterungsanforderungen

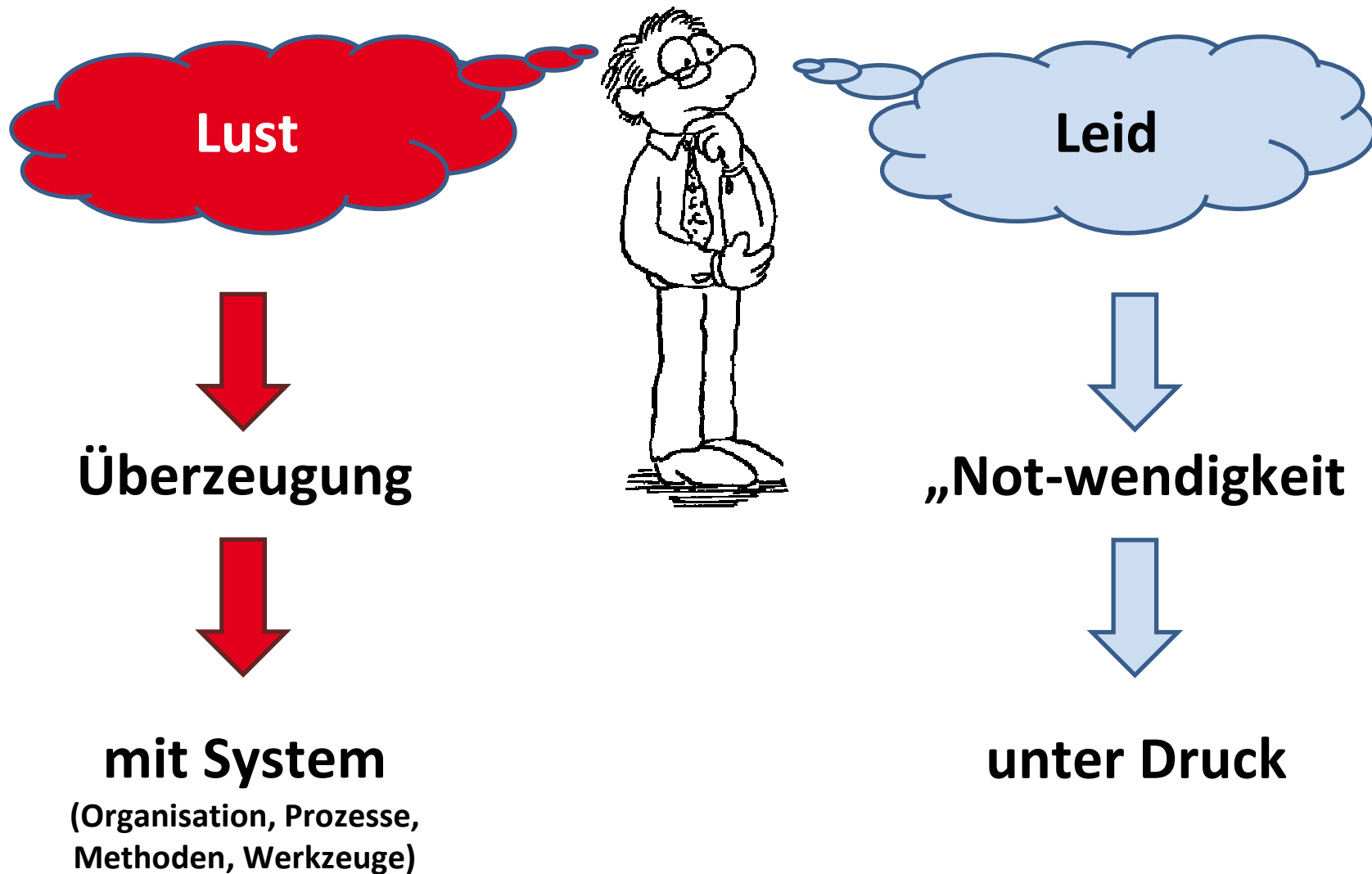
...sind Eigenschaften einer Leistung, die nicht erwartet werden und bei Erfüllung positive Überraschung oder Begeisterung hervorrufen. Die Nicht-Erfüllung führt deshalb nicht zu Unzufriedenheit.

# Kundenwünsche – Das Kano Modell





Wie entsteht Innovation?



# Definition Innovationsmanagement

---

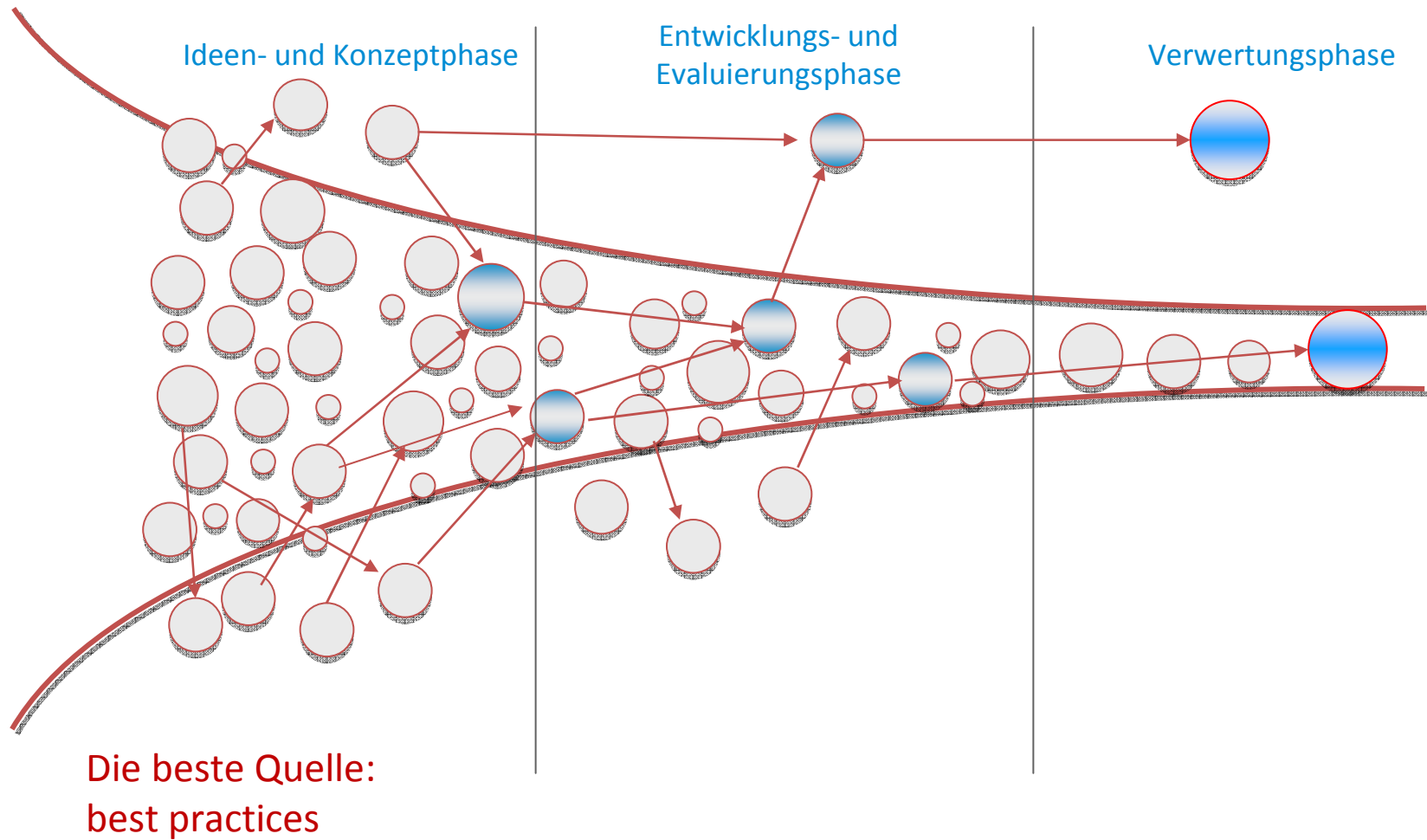


„Innovationsmanagement ist die systematische Gewinnung, Weiterverfolgung und Umsetzung von innovativen Ideen in Organisationen, und ist auf die Verwertung ausgerichtet.“

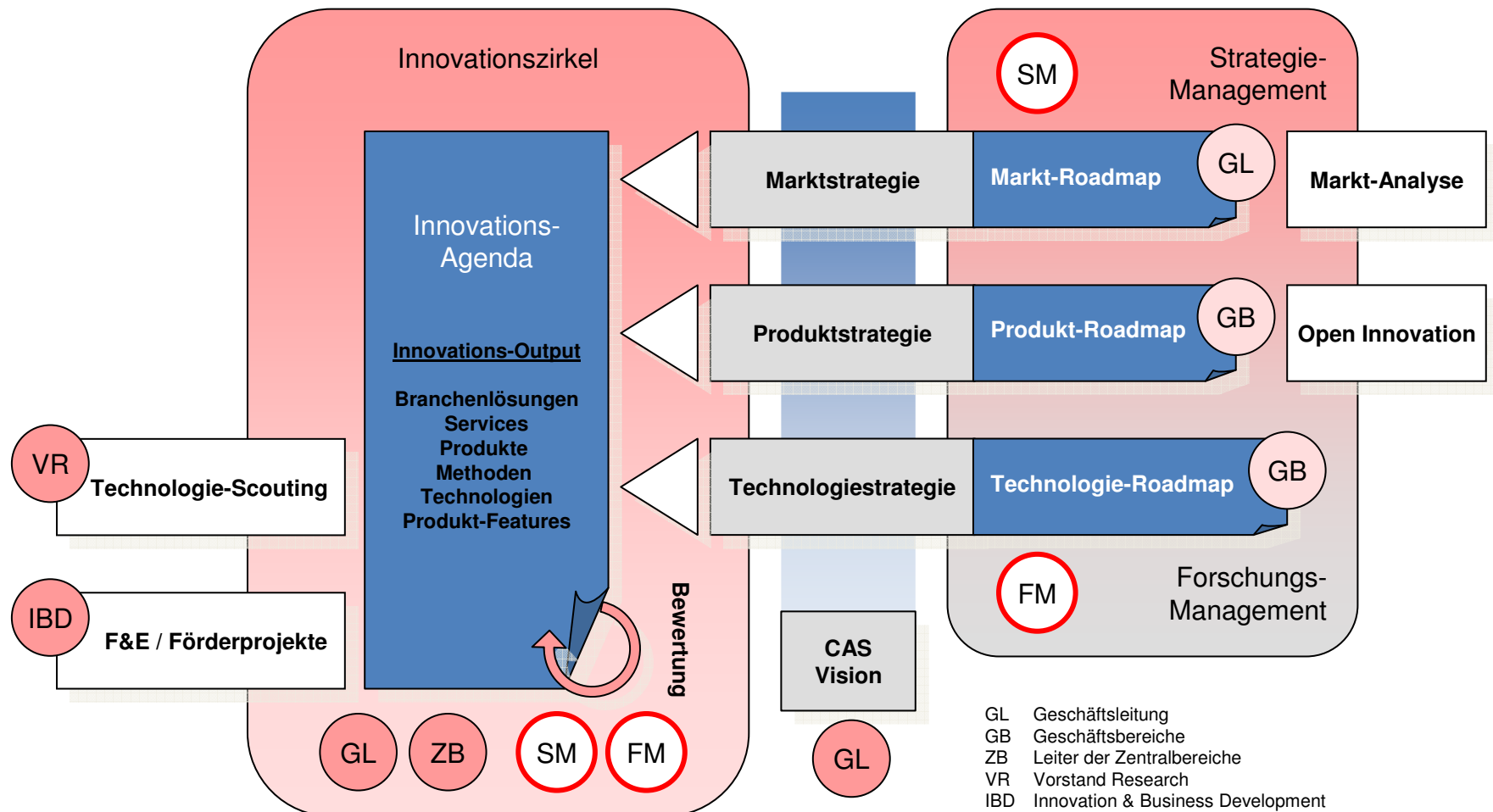
**„Innovation is the conversion of knowledge and ideas into a benefit. „**

---

# Open Innovation – Lernen von und mit Anderen

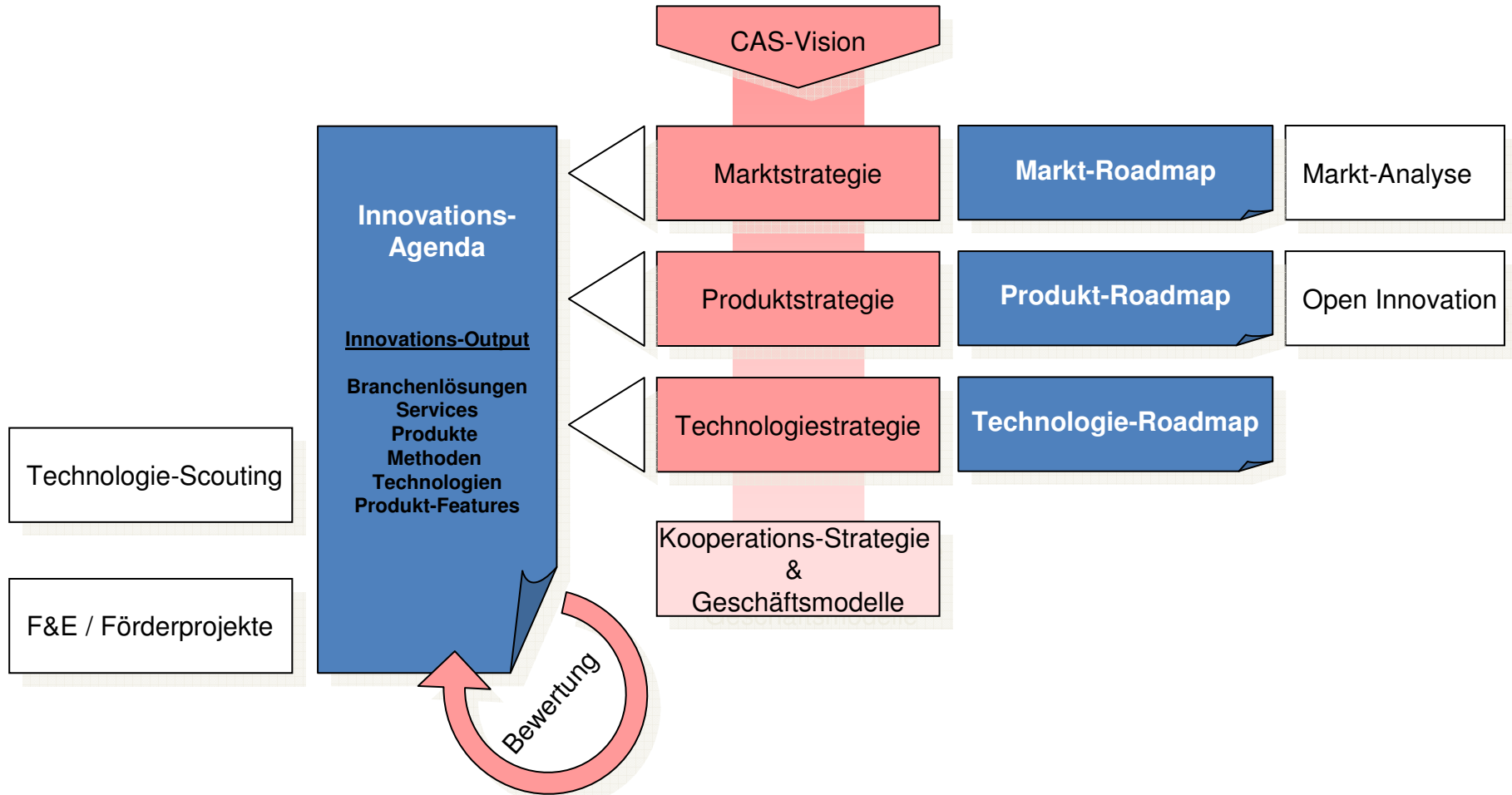


# Innovations-Strukturen (Beispiel CAS)

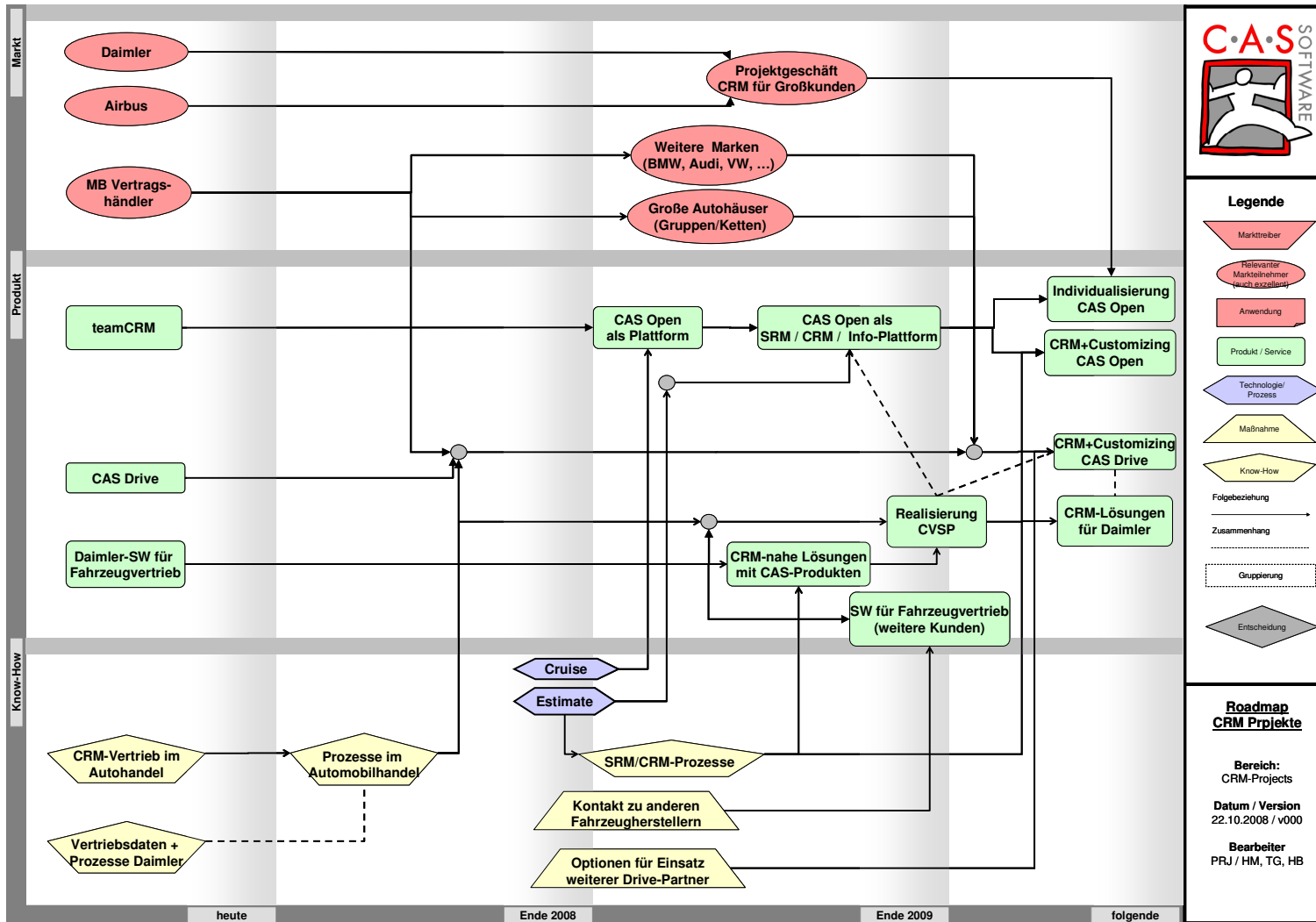




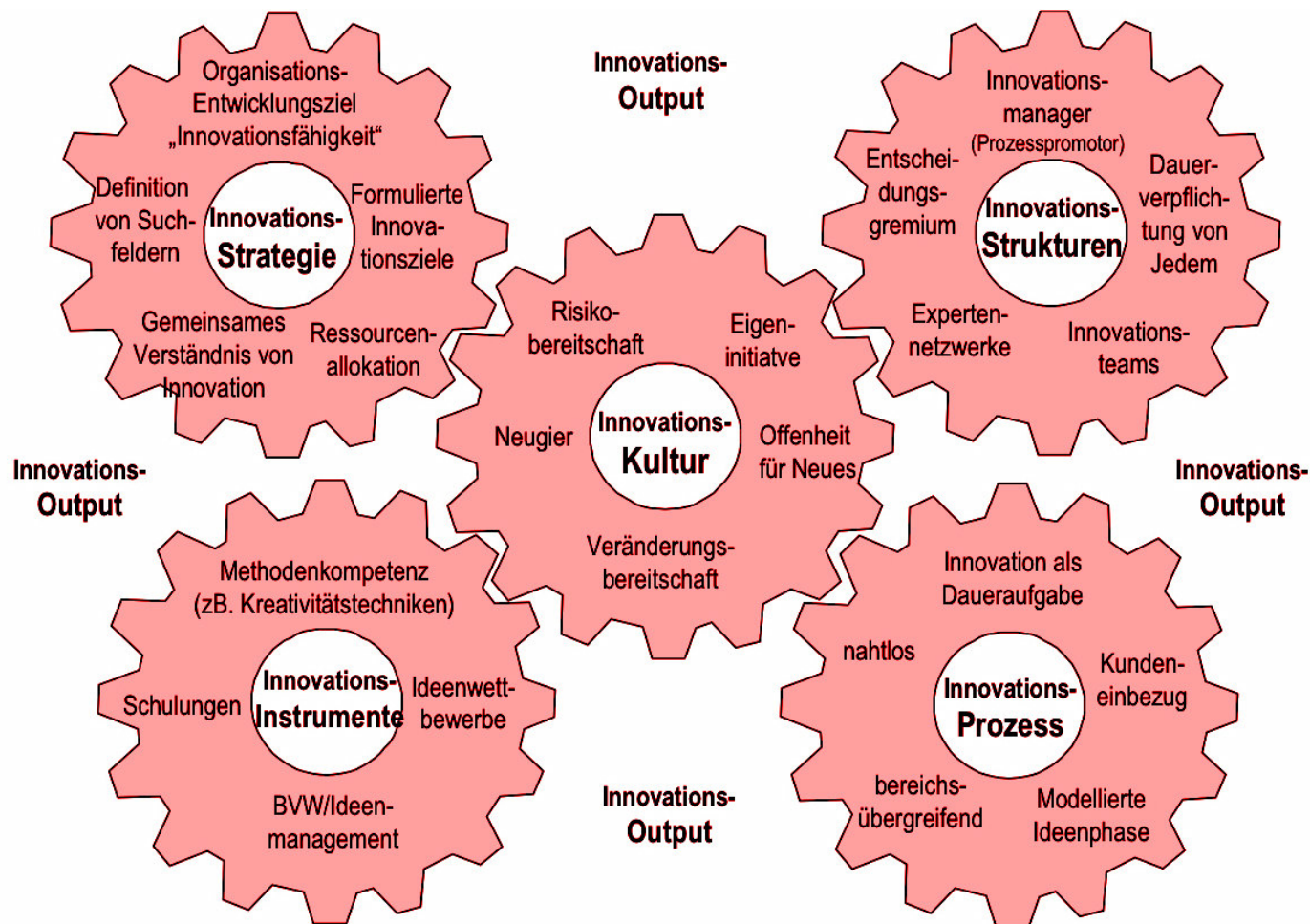
# Innovations-Prozess (Beispiel CAS)



# Arbeitsmittel: Innovations-Roadmap (Beispiel CAS)



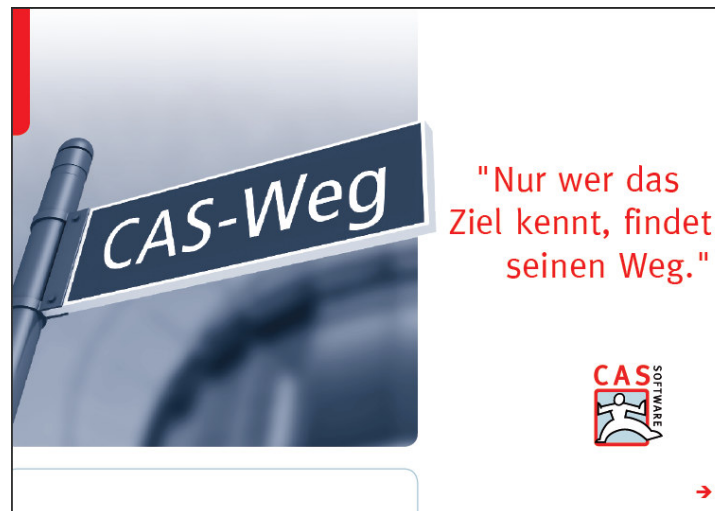
# Überblick Innovationsmanagement



Quelle:  
b'results – the innovation  
management company

## Durch anspruchsvolle Ziele motivieren

- „„Wir haben eine ausgeprägte Vision, die auf Werten basiert, die wir auch gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet haben““\*
- „Und wenn Sie es schaffen, die Mitarbeiter einzubinden und zu begeistern, dann gehen sie morgens gerne zur Arbeit“



### Vorbild sein und (Selbst-)Vertrauen aufbauen

- „Unternehmerische Haltung und Innovationsklima fördern sie nicht durch Weiterbildung... Sie können die Mitarbeiter durch beispielhaftes Verhalten, durch Führung und durch kulturelles Vorleben, durch eine offensive Strategie dazu bringen. Das geht nicht von heute auf morgen, aber es geht“

**„Wer einmal Grenzen überschritten hat,  
der kennt keine Grenzen mehr“**





## Konsequente Kundenorientierung

- „Machen Sie es analog dem Starbuck`s-Prinzip:  
Stellen Sie lächelnde Mitarbeiter ein!“
- „Kundenorientierung ist eine Unternehmensstrategie zu nachhaltigem Erfolg“

**„Customer Excellence ist das authentische Erfüllen  
konkreter und emotionaler Schlüsselerwartungen von Kunden  
wo immer und wann immer sie Kontakt mit dem Unternehmen haben.“**



### **Mit-Arbeit und Selbständigkeit anregen**

- „Ich hinterfrage sehr viel ... ich will immer wissen warum... und dann kommt doch die Idee, man könnte es doch irgendwie anders tun“
- „Wenn man Neuerungen von oben darüberstülpt, hat man natürlich genau das, was Innovationen hemmt“

**„ Wir verstehen den Mitarbeiter als  
Mit-Denker, Mit-Gestalter und Mit-Macher“**

---



## Individuell fördern und intensiv kommunizieren

- „Meine Aufgabe ist: fördern, unterstützen, entwickeln, schauen wer hat etwas drauf“
- „Für jeden Mitarbeiter haben wir Kompetenzmodelle und Entwicklungspläne und die werden mit dem Mitarbeiter diskutiert“
- Wir definieren Schlüsselkompetenzen je Stelle und entwickeln die Mitarbeiter entsprechend. **Innovationsfähigkeit ist eine Schlüsselkompetenz.**

**Lebenslanges Lernen ist auch eine Aufgabe der Mitarbeiter.  
Zum Schutz ihres Marktwertes.**



# Beispiel eines aktuellen Innovationsergebnisses der CAS Software AG

---



CAS PIA<sup>®</sup>

powered by CAS Open

[www.cas-pia.de](http://www.cas-pia.de)

---

# Ausgangslage: Eine Kombination aus Zielstrebigkeit ...



Ziel: Erschließung eines neuen Marktsegments

Anzahl Unternehmen in Deutschland

**8.643:**  
**> 500 PCs**

**8.643**  
Umsatz > 50 Million €

**SAP, Oracle, ...**

**150.000:**  
**20 – 500 PCs**

**8.558**  
Umsatz > 25 Millionen € bis 50 Millionen €

**CAS genesisWorld**

**22.075**  
Umsatz > 10 Millionen € bis 25 Millionen €

**121.189**  
Umsatz > 2 Millionen € bis 10 Millionen €

**3 Millionen:**  
**bis 20 PCs**

**130.067**  
Umsatz > 1 Million € bis 2 Millionen €

**2.882.239**  
Umsatz bis 1 Million €

**?**

# ... und der Furcht vor Bedrohung



# Kunden-Kontakt-Management per Internet für kleine Unternehmen



**Ermöglicht auch kleinen Unternehmen am  
Wettbewerbsvorteil CRM teilzuhaben**



CAS PIA®

# Die Evolution macht Hoffnung



„Es sind nicht die **stärksten**,  
die **überleben**,  
nicht die **intelligentesten**,  
sondern die,  
**die am schnellsten auf  
Veränderungen reagieren  
können.**“



Charles Darwin (1809 – 1882)

**Gehören auch Sie zu den Überlebenden!**

**Ich wünsche Ihnen eine erfolgreiche CRM-expo**

# Erfülle die geheimen Kundenwünsche – 1



**Wer mit seinen Produkten erfolgreich sein möchte, muss auch die unausgesprochenen Kundenwünsche erfüllen.**

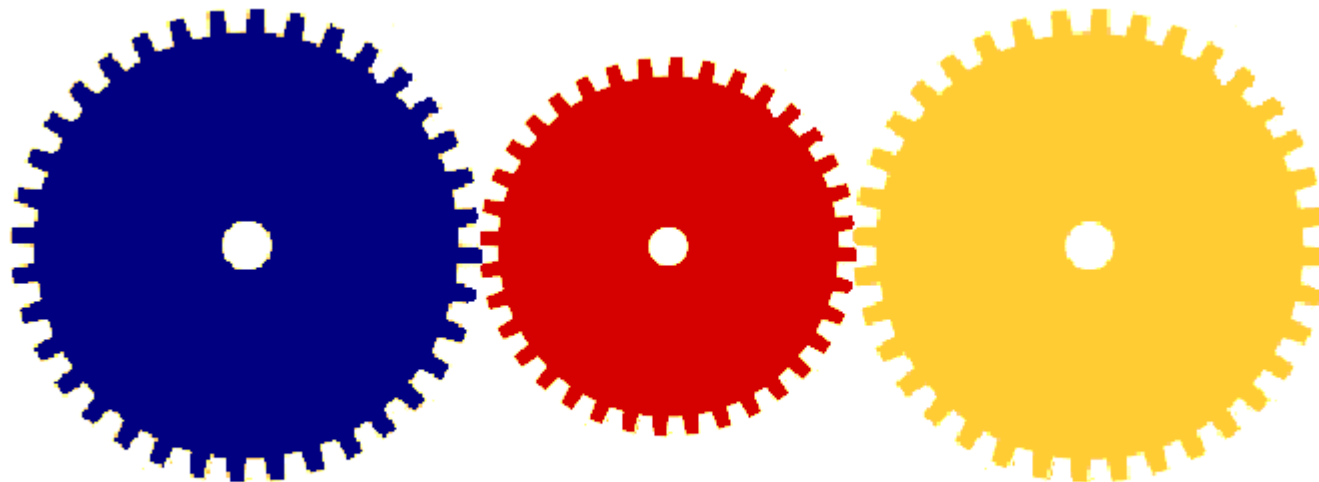
„Unsere Herausforderung ist es, dem Kunden etwas zu geben, was er haben möchte, von dem er aber nie wusste, dass er es suchte und von dem er sagt, dass er es schon immer wollte.“

(Martin Ertl, Innovationsmanager der BMW AG)



Apple hat eines der erfolgreichsten Produkte der letzten Jahre geschaffen und damit geheime Kundenwünsche erfüllt.

# Erfülle die geheimen Kundenwünsche – 2



## Ressourcen

Top-Mitarbeiter  
Top-Technologie  
Effiziente Prozesse

## Innovation \*

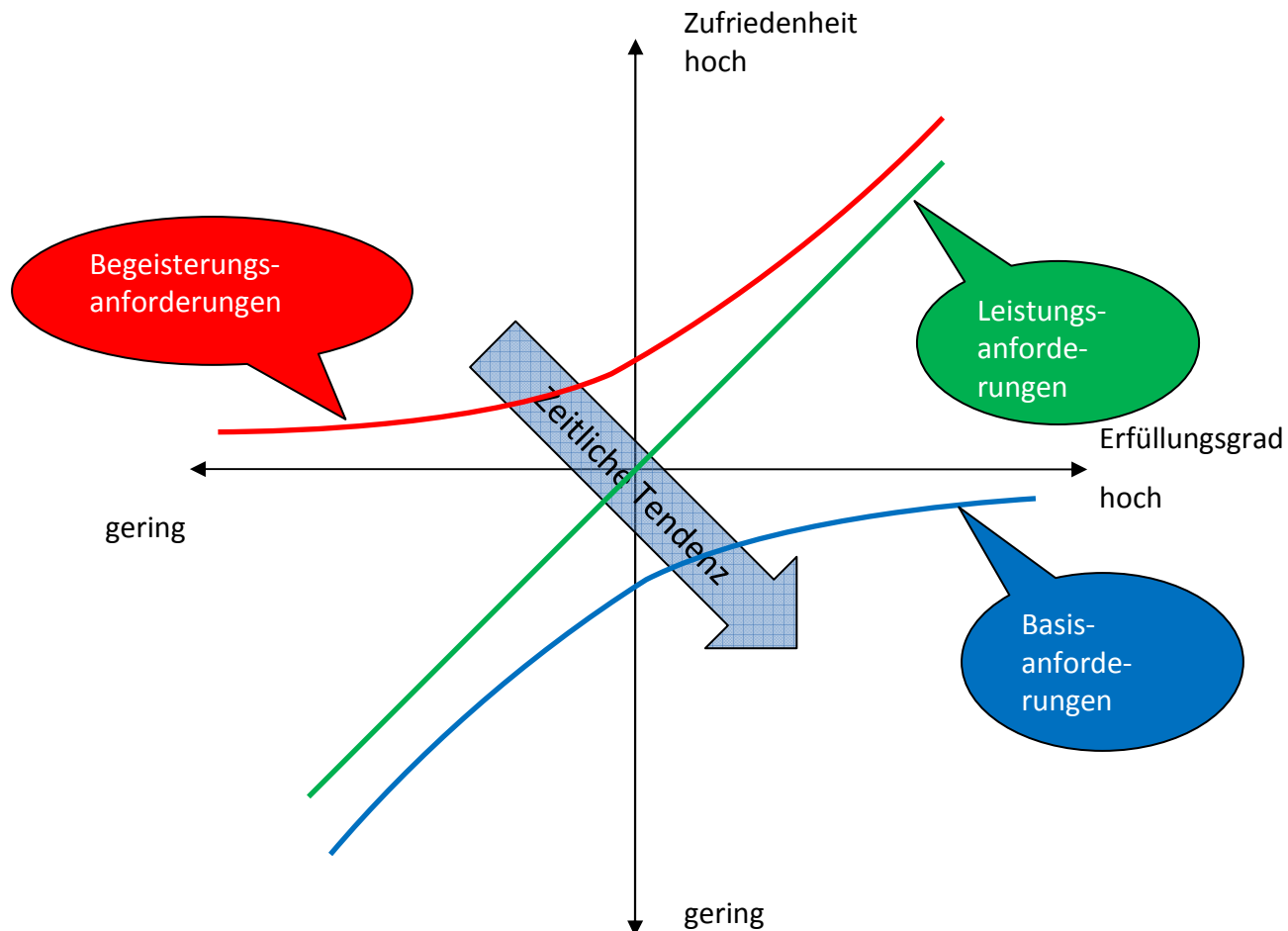
Funktion = Bindeglied zwischen  
Kunde und Ressourcen/Technik  
→ Kundennutzen

## Kunden

Geheime Wünsche  
Emotionale Begeisterung

\* siehe Vortrag morgen um 10:30 Uhr

# Kundenwünsche – Das Kano Modell





# Pflege die Gesundheit des Unternehmens



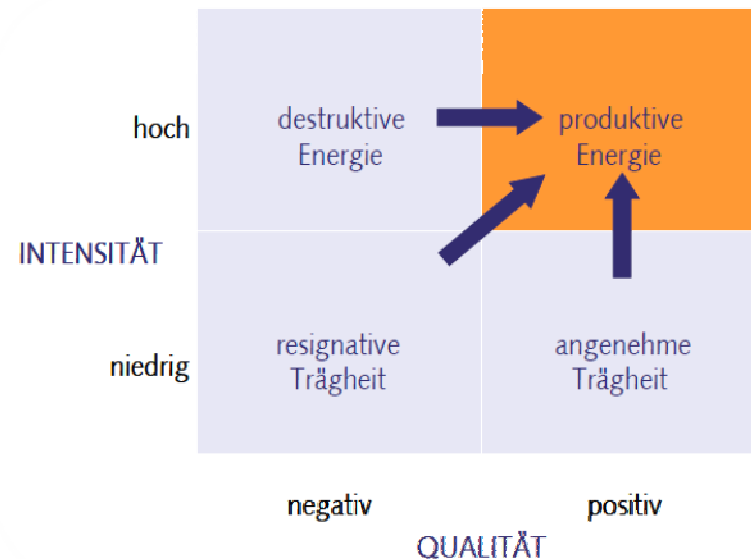
**Unternehmen sind Organismen, deren Unternehmensenergie gemessen werden kann.**

(renommierte Arbeitswissenschaftlerin Frau Prof. Bruch)

Ihr Unternehmen ist dann **gesund**, wenn die produktive Energie der Mitarbeiter überwiegt.

Ihr Unternehmen ist **krank**, wenn korrosive Energie einzelner Mitarbeiter oder Teams eine kundenorientierte Unternehmenskultur zerstören.

**Aufgabe** der Unternehmensleitung und jedes einzelnen Mitarbeiters ist es, sich um die Unternehmensfitness zu bemühen und sie zu verbessern.



# Sei kreativ und innovativ

*siehe Vortrag morgen 10:30 Uhr*



## Innovationsmanagement

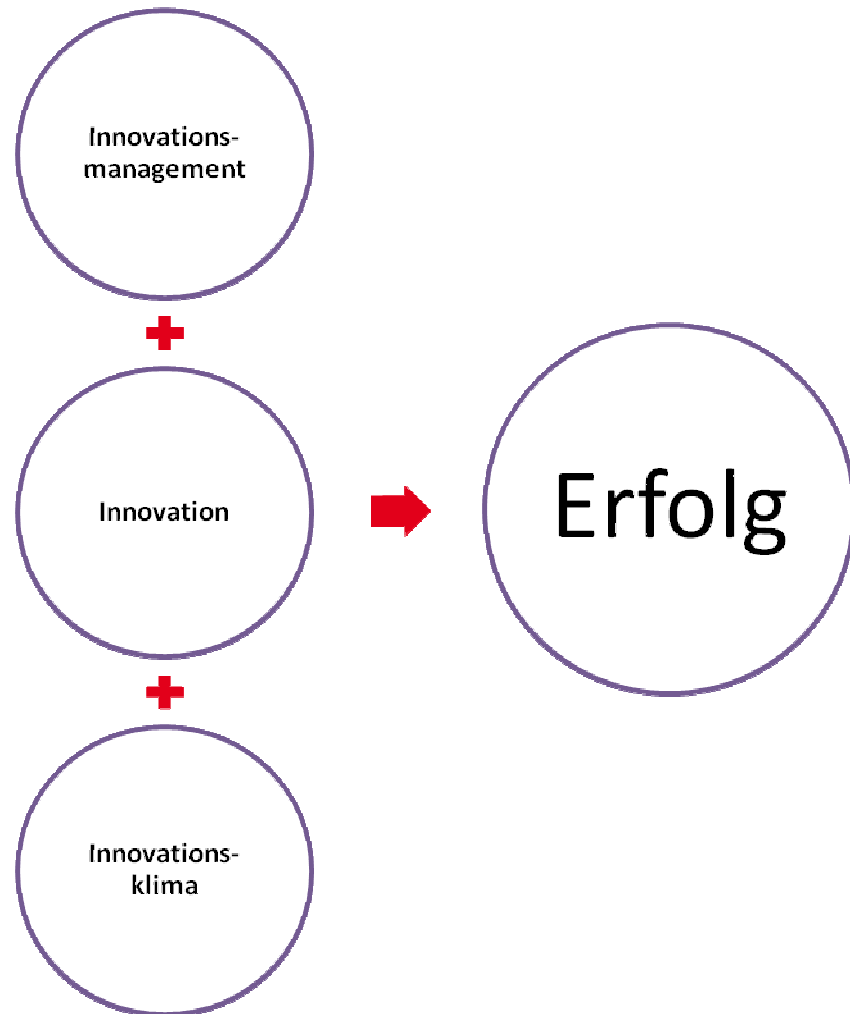
betreibt das systematische Schließen der Lücke zwischen den (geheimen) Kunden wünschen und den eigenen technologischen und personellen Möglichkeiten.

## Innovation

ist das erfolgreiche Vermarkten einer einmaligen Neuerung im Markt.

## Innovationsklima

zeichnet sich durch Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter und durch Toleranz bei Fehlversuchen aus.

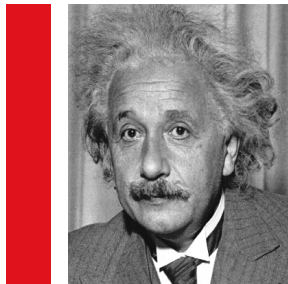




CAS Software AG

Erfolg durch Customer Excellence

## Motivatoren für Innovation



**„Es ist verrückt, die Dinge  
immer gleich zu machen  
und dabei auf andere  
Ergebnisse zu hoffen.“**

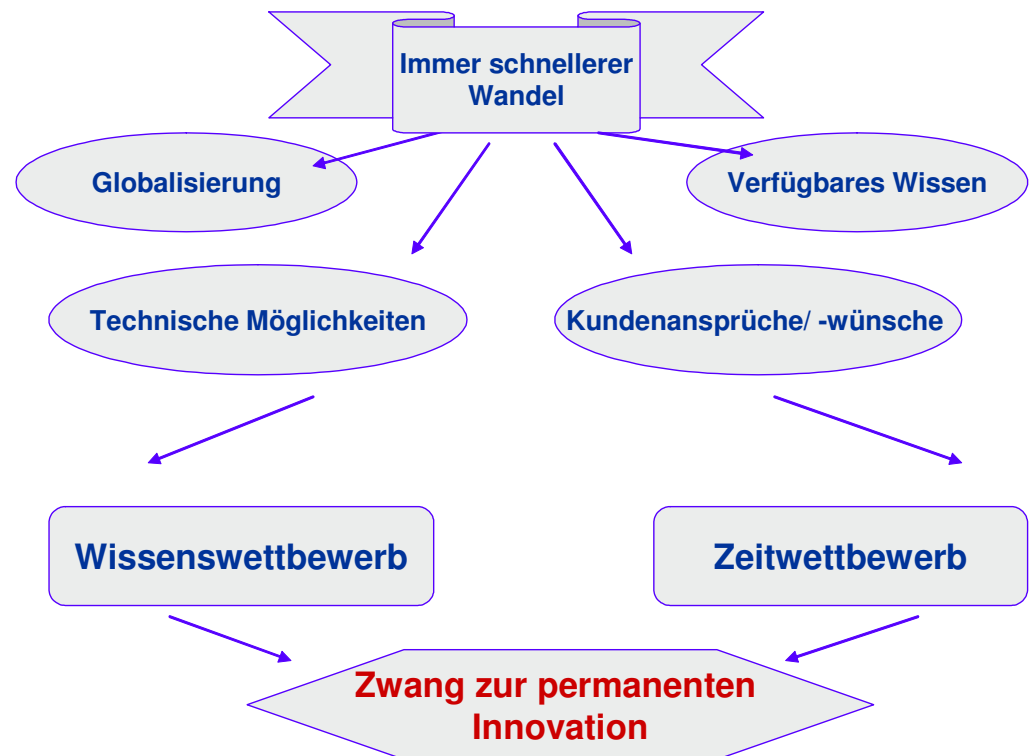
# Motivation 1a: Es geht um unternehmerisches Überleben...



Im heutigen Wettbewerbsumfeld sind  
Unternehmungen gezwungen ständig zu innovieren,  
damit sie überleben können

Gründe:

- verkürzte Produktlebenszyklen
- hohe Marktdynamik
- wechselnde Technologien
- hartes Wettbewerbsumfeld



# Motivation 1b: Disruptive Technologien/Innovationen

---



„**Disruptive Innovationen** stellen Neuerungen von Produkten oder Prozessen dar, die **signifikante Unterschiede** zu den bestehenden Produkten bzw. Prozessen aufweisen.“

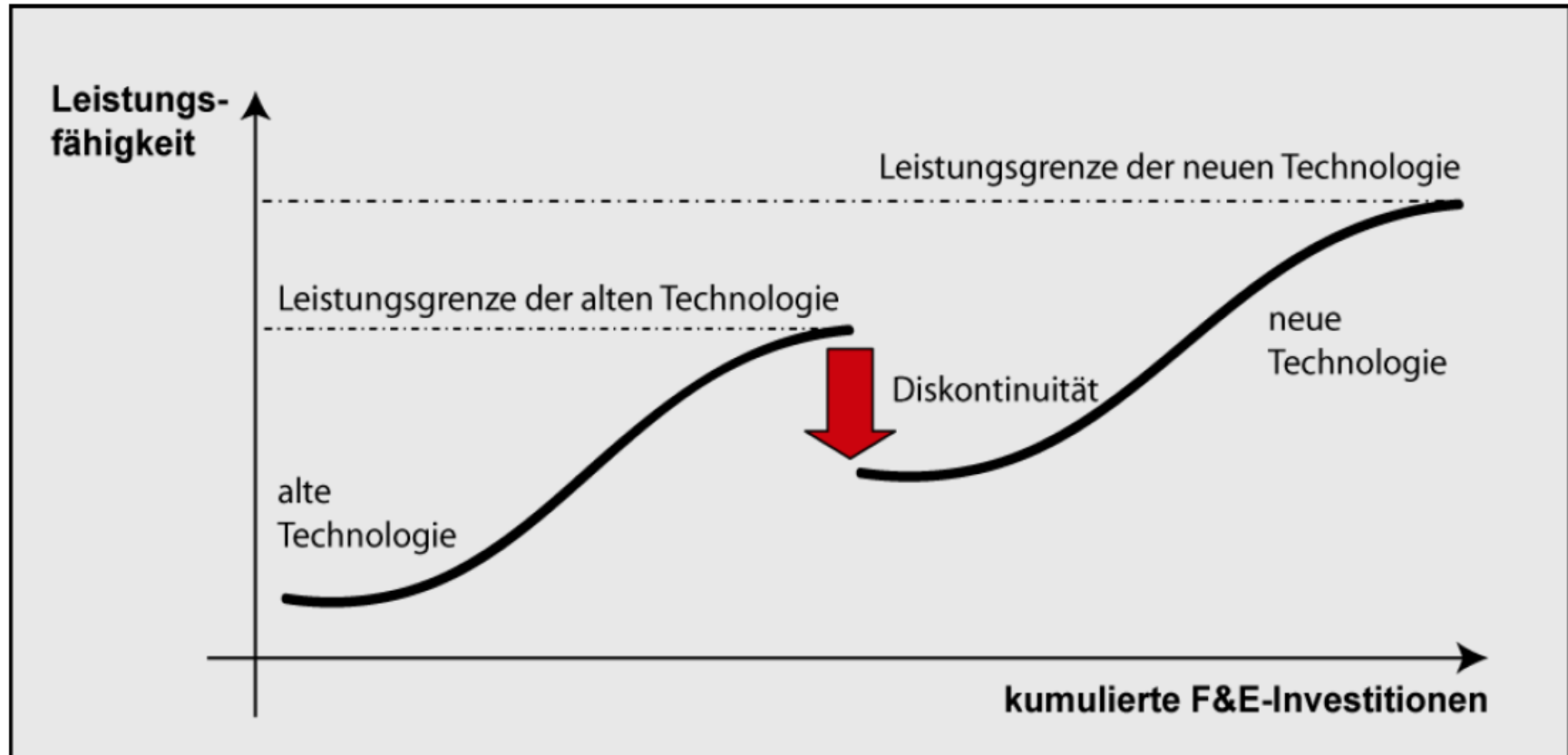
Professor Clayton M. Christensen, Harvard Business School

“When confronted with **market disruption and technology revolution**, your biggest challenge **is letting go off comfortable old behaviors** before they kill you.”

Geoffrey Moore, Chasm Group

---

# Motivation 2: Technologie als Innovationstreiber



## Technologische Diskontinuität (Modell technologischer S-Kurven)

In Anlehnung an Foster (1986), S. 29

## Motivation 3: Innovationserfolg



- Erfindung  
- neue Idee  
- Verbesserung

**+** Geschäftsmodell **=** Innovation

Wert der Innovation ist abhängig vom Geschäftsmodell

**Innovationen des Geschäftsmodells** können besonders wertvolle Innovationen sein



CAS Software AG

Erfolg durch Customer Excellence

# „Stetiges offenes Innovationsmanagement“



**„Die Fähigkeit zur  
Innovation entscheidet  
über unser Schicksal.“**

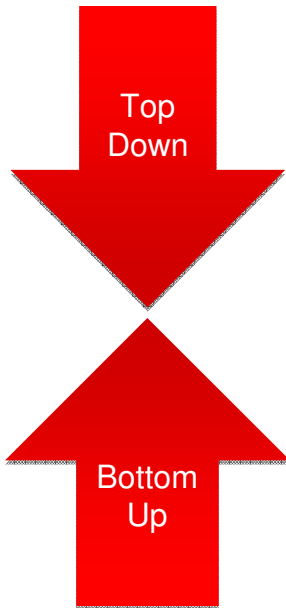


# Open Innovation bei CAS



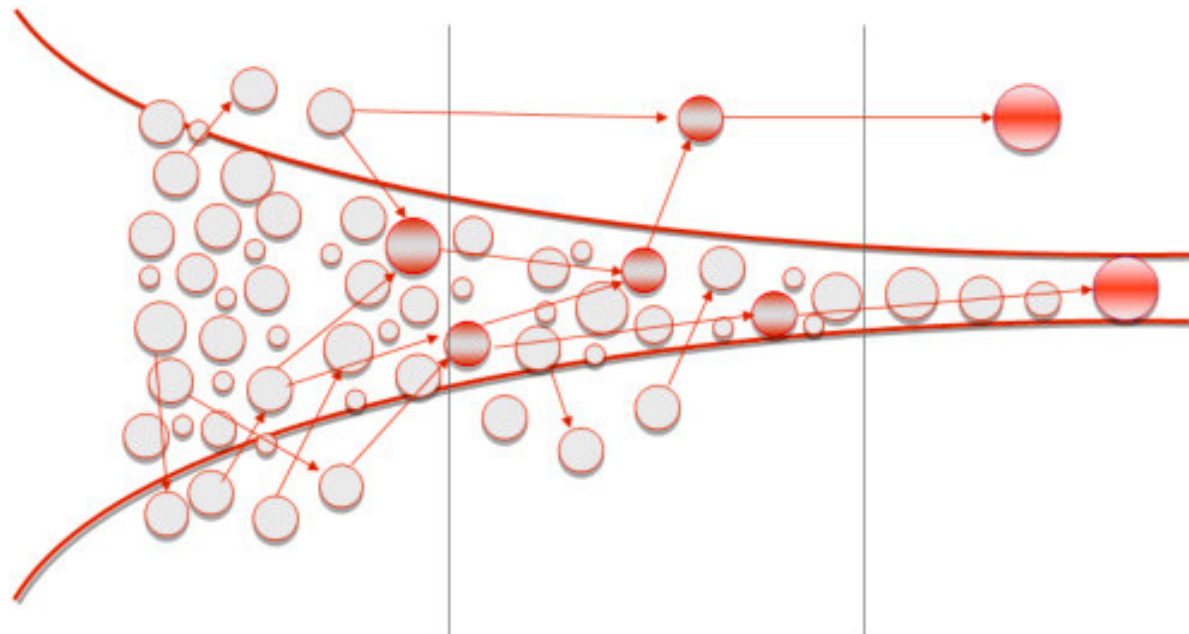
Technologie  
Roadmaps

...

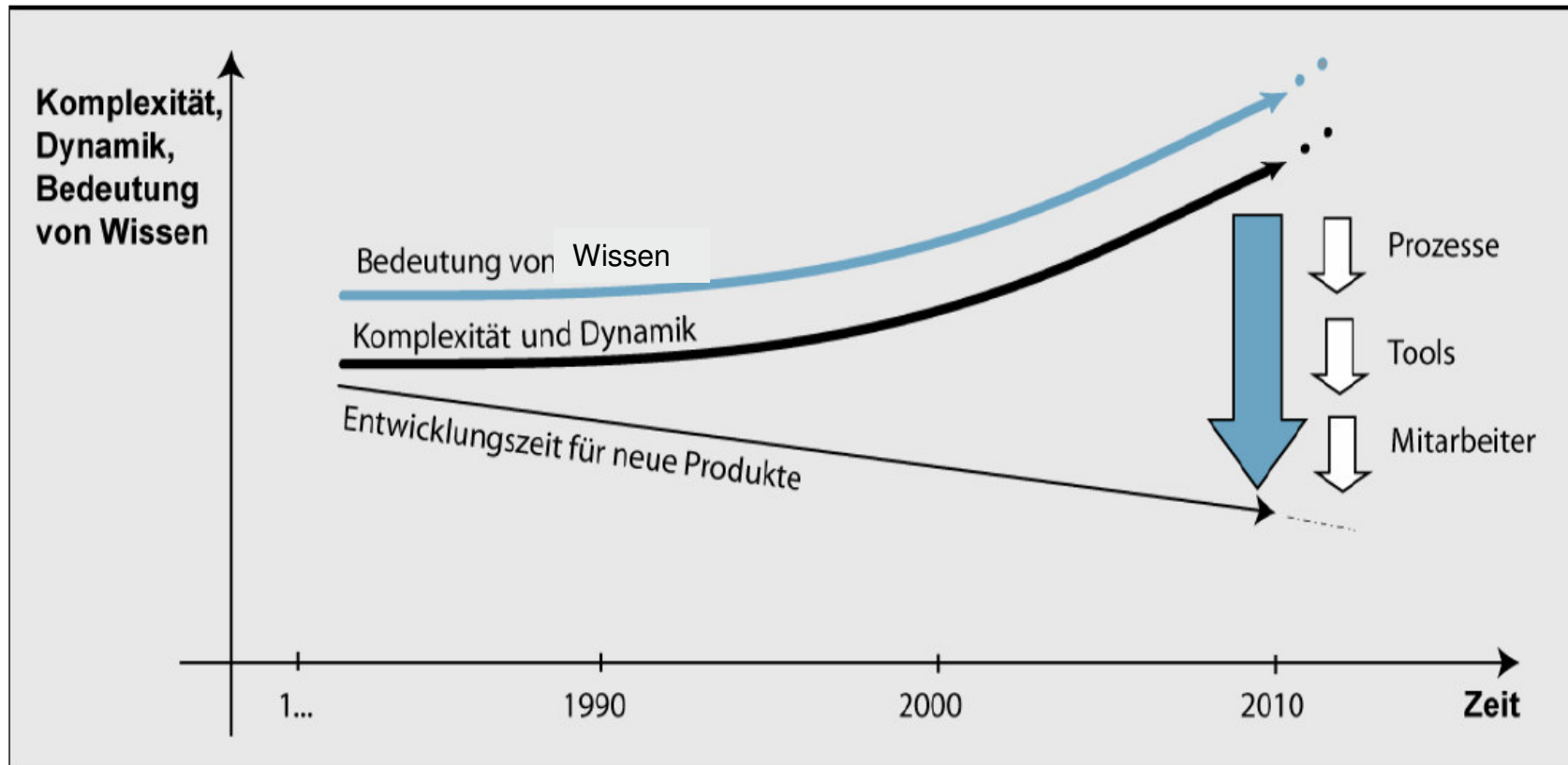


Kunden  
Markt  
Strömungen

...



# Herausforderung: Externes Wissen ist für den Innovationserfolg notwendig!



**Die konträre Entwicklung von Produktkomplexität und Marktdynamik zur Entwicklungszeit für Produkte**

In Anlehnung an Koser (2007)

# Open Innovation – Erfolgsrezept für den Mittelstand

---



## Definition:

**Open Innovation** ist die Öffnung des Innovationsprozesses von Unternehmen und damit die aktive strategische Nutzung der Außenwelt zur Vergrößerung des eigenen Innovationspotentials.

Wikipedia 23.09.2009

---

# Was unterscheidet Open Innovation von typischen Innovationsmustern



## Closed Innovation

**Idee:** Von der Finanzierung bis zur Vermarktung soll der ganze Prozess des Managens von Innovationsideen unternehmensintern erfolgen

**Ziel:** Erreichung einer Pionierrolle und Erwirtschaftung von strategischen Vorteilen

## Open Innovation

### **Merkmale:**

- Kooperation Forschung und Entwicklung
- Austausch und Lizenzierung von geistigem Eigentum
- Unternehmensgrenzen verwischen
- Synergien werden geschaffen

# Prinzipien von Closed und Open Innovation



## Closed Innovation

- Die intelligentesten Arbeitnehmer in unserem Tätigkeitsbereich arbeiten **ausschliesslich** für unsere Unternehmung.
- Um von F&E profitieren zu können, müssen wir **selbst entdecken**, entwickeln und versenden.
- Entdecken wir Ideen selbst, können wir **als erste in den Markt** eintreten.
- Bringen wir eine Innovation **als erste auf den Markt**, werden wir gewinnen.
- Kreieren wir in einer Industrie am **meisten und die besten Ideen**, werden wir gewinnen.
- Wir sollten unser **Intellectual Property unter Kontrolle halten**, damit unsere Konkurrenten nicht von unseren Ideen profitieren können.

## Open Innovation

- Da nicht alle intelligenten Leute für uns arbeiten, müssen wir auch **externe Fachleute** miteinbeziehen.
- Externe F&E schafft einen signifikanten Wert; interne F&E ist notwendig, um überhaupt Anspruch auf Wert zu haben.
- Wir **müssen nicht selbst entdecken**, um davon profitieren zu können.
- Ein **ausgereiftes Business Model** zu bilden, ist besser, als zuerst am Markt zu sein.
- Ziehen wir den grössten **Nutzen aus interner und externer Innovation**, werden wir gewinnen.
- Wir sollten **andere** von unserem Intellectual Property **profitieren lassen** und wir sollten Intellectual Property von anderen kaufen, wenn es das eigene Business Model einen Schritt vorwärts bringt.