

Alles  
Wichtige zur  
Grundsteuer-  
reform 2022



## Die Triebfeder des Fortschritts

Innovation ist einer der wichtigsten Treiber des Wirtschaftslebens und führt zu einem permanenten technischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandel.

Seite 6



**Innovationstechniken: So generieren Sie mehr Ideen für Ihr Unternehmen!**

Seite 12



**25 Jahre T-Aktie – wenn ein Kursverlauf zur Lernkurve für Anleger wird**

Seite 20



**Innovationsstrategie und Innovationsmanagement: So wird aus einer Idee ein Unternehmensgewinn**

Seite 24

**Innovation**



# HSP STEUER®

KÖLN WEST

HSP Steuer + Wirtschaftsprüfung  
Nolden & Bougé Partnerschaftsgesellschaft  
mbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

## Wir sind für Sie da!

Als Ihre Steuerberater bündeln wir alle Ihre relevanten wirtschaftlichen Daten. Dadurch können wir schnell auf Veränderungen und Ihre Bedürfnisse reagieren und Ihnen bei der Lösung von Herausforderungen mit Herz, Stärke und Partnerschaft zur Seite stehen.

So betreuen wir Sie einerseits kompetent bei allen Ihren finanziellen und fiskalischen Anforderungen, sind aber auch Ihre natürlichen Partner in allen Fragen von Transformation und Krisenmanagement.

**Sprechen Sie uns gerne an.  
Wir freuen uns auf Sie.**

📍 Max-Planck-Straße 4  
50858 Köln

☎ 0 22 34. 946 05-0

✉ koeln-west@hsp-steuer.de

🌐 [www.hsp-steuer.de/koeln-west](http://www.hsp-steuer.de/koeln-west)



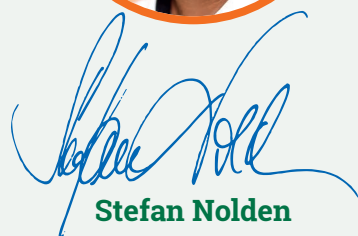




## Liebe Mandanten, Geschäftspartner und Freunde des Hauses,

die letzten beiden Jahre haben eindrucksvoll gezeigt, wie unvorhersehbar die Zukunft ist und wie schnell sich auch innerhalb von Veränderungen neue Veränderungen ergeben. Dadurch stehen Gesellschaft, Politik und Wirtschaft vor immer neuen Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Ein Werkzeug, um sich zu wappnen und mit neuen Anforderungen Schritt zu halten, ist Innovation. Als Denk- und Arbeitsmodell sorgt sie für eine hohe Veränderungs- und Anpassungsbereitschaft. Unser aktuelles Themenheft gibt einen Einblick darin, was Innovationen für Unternehmen bedeuten, wie das Generieren von Innovationen erlernbar ist und welche Innovationstechniken in der Praxis nutzbar sind.

Wir wünschen Ihnen ein informatives Lesevergnügen und verbleiben mit besten Grüßen aus Köln



**Stefan Nolden**

Steuerberater, Wirtschaftsprüfer  
Geschäftsführender Partner



Dipl.-Wirtschaftsjurist (FH)  
**Patrick Bougé**

Steuerberater  
Geschäftsführender Partner



# HSP<sub>®</sub>ONLINE<sup>®</sup>



**Flexibel.  
Unkompliziert.  
Sicher.**

## — Die digitale Steuerkanzlei

**Digitalisierung clever meistern: Mit unserer modernen Plattform HSP<sub>®</sub>ONLINE<sup>®</sup> bieten wir Ihnen eine komfortable Kommunikation und Zusammenarbeit. So wird der Austausch von Dokumenten und Informationen zum Vergnügen. Nutzen auch Sie die Vorteile.**

**Sprechen Sie uns an, wir präsentieren Ihnen gerne die Vorteile von HSP<sub>®</sub>ONLINE<sup>®</sup>.**



**Erfahren Sie mehr unter [www.hsp.online](http://www.hsp.online)**





# Inhaltsverzeichnis

Innovation: Was steckt hinter der Triebfeder wirtschaftlichen Wandels?	6
Innovationstechniken: So generieren Sie mehr Ideen für Ihr Unternehmen!	12
Grundsteuerreform 2022	18
25 Jahre T-Aktie – wenn ein Kursverlauf zur Lernkurve für Anleger wird	20
Innovationsstrategie und Innovationsmanagement: So wird aus einer Idee ein Unternehmensgewinn	24
HSP intern	29

## Steuertermine

### März

**10.03.** – Einkommen- und Kirchensteuer und Solidaritätszuschlag, Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag, Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

### April

**11.04.** – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

### Mai

**10.05.** – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

**16.05.** – Gewerbesteuer, Grundsteuer

### Hinweise zu Lohnabrechnungen

Um alle gesetzlichen Fristen einzuhalten, liegen unsere Abrechnungstermine zwischen dem 15. und 20. des jeweils laufenden Monats. Stammdatenänderungen und laufende Bewegungsdaten des Monats melden Sie bitte schriftlich – vorzugsweise per E-Mail – bis zum 15. des laufenden Monats. Bitte beachten Sie, dass nur vollständige Angaben die Grundlage für eine korrekte Gehaltsabrechnung bilden können. Zudem wird nur so sichergestellt, dass die Datenübermittlungen zu den gesetzlich vorgeschriebenen Zeiten erfolgen können. Sollten für Ihre internen Betriebsabläufe und Gegebenheiten weitere Abrechnungstermine erforderlich sein, sprechen Sie uns bitte an. Gerne können wir andere Termine nach individueller Abstimmung vereinbaren. Für nach dem 15. des Monats eingehende Änderungsmeldungen können wir nicht sicherstellen, dass diese in der aktuellen Abrechnung mit berücksichtigt werden.

## Impressum

### DAS QUARTAL wird herausgegeben von

HSP GRUPPE Servicegesellschaft mbH & Co. KG  
Gehägestr. 20 Q, 30655 Hannover, Tel.: 0511. 399 64-0

Anregungen, Kritik und Leserbriefe senden Sie bitte bevorzugt an [redaktion@hsp-gruppe.de](mailto:redaktion@hsp-gruppe.de).

Wir behalten uns vor, Leserbriefe/E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen (bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind). Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Inhaltlich verantwortlich: Carsten Schulz, Steuerberater

Die Verantwortung für die einzelnen Texte liegt, soweit gekennzeichnet, bei den Autoren. Bei fehlender Kennzeichnung liegt die Verantwortung bei Carsten Schulz.

**Konzeption und Design:** Brigade Eins Werbeagentur, Hannover, [www.brigade-eins.de](http://www.brigade-eins.de)

**Layout:** SD MEDIEN-DESIGN, Walsrode  
[www.sd-mediendesign.de](http://www.sd-mediendesign.de)

**Fotos & Illustrationen:** Christian Wyrwa, isignstock, iStockphoto, ccvision.de

**Haftungsausschluss:** In diesem Magazin berichten wir über neue Gesetze und Gesetzesvorhaben sowie auf der Grundlage aktueller Rechtsprechung und Finanzverwaltungsanweisungen über Änderungen und ausgewählte Themen auf dem Gebiet des Steuerrechts. Die Autoren haben diese Informationen mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Wir bitten aber um Verständnis dafür, dass wir für gleichwohl enthaltene etwaige Informationsfehler keine Haftung übernehmen. Bitte beachten Sie, dass es sich bei den Inhalten nur um allgemeine Hinweise handeln kann, die die Prüfung und erforderliche individuelle Beratung eines konkret zu beurteilenden Sachverhalts nicht zu ersetzen vermögen. Für Rückfragen und Ihre persönliche Beratung stehen wir Ihnen jederzeit gern zur Verfügung.





# **Innovation: Was steckt hinter der Triebfeder wirtschaftlichen Wandels?**

Innovation ist einer der wichtigsten Treiber des Wirtschaftslebens und führt zu einem permanenten technischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandel.

## Das heutige Verständnis von Innovation im Wirtschaftsleben wurde entscheidend von dem berühmten österreichischen Ökonom Joseph Schumpeter geprägt. Für Schumpeter ist eine Innovation „die erfolgreiche Durchsetzung einer technischen oder organisatorischen Neuerung, nicht alleine ihre Erfindung“.

**K**aum ein Begriff wird im täglichen Leben so häufig verwendet wie „Innovation“. In keinem Lagebericht eines Unternehmens und in keinem Programm einer politischen Partei darf das Wort heutzutage fehlen. Doch die inzwischen fast inflationäre Verwendung von Innovation hat dazu geführt, dass vielen Menschen nicht mehr klar ist, was darunter im eigentlichen Sinne zu verstehen ist. Bisweilen scheint fast jede Person ihre eigene Definition des Begriffs zu haben.

### Wie wird Innovation definiert?

Die so vielseitige Verwendung von „Innovation“ ist darauf zurückzuführen, dass es keine allgemeingültige Definition des Begriffs gibt. Die sprachliche Wurzel des Wortes liegt im lateinischen Verb „innovare“, auf Deutsch „erneuern“. Das lateinische „innovatio“ lässt sich somit am besten mit „Neuerung“ oder „Erneuerung“ übersetzen – zugegebenermaßen ein sehr breit anwendbarer Begriff.

Das heutige Verständnis von Innovation im Wirtschaftsleben wurde entscheidend von dem berühmten österreichischen Ökonom Joseph Schumpeter geprägt. Für Schumpeter ist eine Innovation „die erfolgreiche Durchsetzung einer technischen oder organisatorischen Neuerung,

nicht alleine ihre Erfindung“. Damit brachte Schumpeter eine zweite Innovationskomponente ins Spiel. Neben der reinen Erfindung einer Idee muss diese auch in einem Unternehmen bzw. am Markt eingeführt, genutzt und angewandt werden.

Die heutige Bedeutung von Innovationen in der Wirtschaft liegt maßgeblich in den Arbeiten von Schumpeter begründet. Für ihn sind Innovationen zentral für die wirtschaftliche Entwicklung von Volkswirtschaften. Schumpeter prägte in diesem Zusammenhang den heutzutage so häufig gebrauchten Begriff der „schöpferischen Zerstörung“. Durch Innovation entsteht ein permanenter Zyklus aus technischem, wirtschaftlichem und sozialem Wandel.

### Welche Innovationskategorien gibt es?

In der Wirtschaftspraxis werden Innovationen oftmals in die drei folgenden Kategorien eingeteilt:

**1. Produktinnovation:** Dabei handelt es sich um die Verbesserung von Wirtschaftsgütern. Sehr häufig stehen Produktinnovationen im Zusammenhang mit technischen Neuerungen, wie zum Beispiel der Erfindung der Digitalkamera oder der Entwicklung des Smartphones.



# Die zunehmende Digitalisierung aller Lebensbereiche hat dazu geführt, dass fast alle Branchen der Wirtschaft in zunehmendem Maße von disruptivem Wandel erfasst werden.

**2. Prozessinnovation:** In diese Kategorie fallen Verbesserungen von Geschäftsprozessen. Sie dienen im Regelfall dazu, die Produktivität zu erhöhen und Kosten zu senken. Ein typisches Beispiel für Prozessinnovation ist die Einführung des Fließbands in Fabriken.

**3. Geschäftsmodellinnovation:** Die Geschäftsmodellinnovation ist die für Unternehmen weitreichendste Form der Innovation. Bei dieser Innovationskategorie geht es um eine vollständige Erneuerung des Geschäftsmodells eines Unternehmens, einschließlich des kompletten Wandels der Wertschöpfungsarchitektur. Ein berühmtes Beispiel für Geschäftsmodellinnovation ist der Wandel von IBM vom Computerhersteller zum IT-Dienstleister.

## Was ist der Unterschied zwischen inkrementeller und disruptiver Innovation?

Wenn im Wirtschaftsleben von Innovation die Rede ist, wird häufig zwischen einer inkrementellen und einer disruptiven Art unterschieden. Unter inkrementeller Innovation wird eine schrittweise erfolgende, aufeinander aufbauende Art der Innovation verstanden. Auf Grundlage bereits bestehender Produkte, Leistungen oder Verfahren werden Neuerungen eingeführt, die mit einer oder mehreren Verbesserungen einhergehen. Dabei kann es sich beispielsweise um einen höheren Kundennutzen, mehr Funktionalitäten oder niedrigere Kosten handeln.

Eine disruptive Innovation stellt hingegen eine radikale Neuerung dar, die zu einer Zerstörung eines Gleichgewichts oder eines Systems führt. Bei einer disruptiven Innovation hat eine neue, bahnbrechende Idee dramatische Folgen für bestehende Produkte oder Märkte, sodass diese im Regelfall massiv in ihrer Existenz gefährdet sind.

Ein gutes Beispiel ist der Taxi-Markt: Über viele Jahrzehnte haben Taxiunternehmen inkrementelle Neuerungen eingeführt, um ihre Fahrgäste schneller und bequemer ans Ziel zu bringen. So wurden Taxizentralen gegründet und neue Buchungssysteme über Apps eingeführt. Doch dann kam plötzlich ein Unternehmen namens Uber mit der Geschäftsidee, dass jeder Mensch mit seinem eigenen Fahrzeug ein Taxiunternehmer sein kann. Ein Lehrbeispiel einer disruptiven Innovation, die zu einer dramatischen Veränderung eines bestehenden Marktes führt.

Eines der historisch lehrreichsten Beispiele für disruptive Innovation ist der Fotokamera-Markt. Anfang des 21. Jahrhunderts wurden Digitalkameras in technischer und preislicher Hinsicht massentauglich und führten zu einem radikalen Wandel des Kameramarktes. Die bis dahin gebräuchlichen Rollfilme wurden mit einem Schlag obsolet und Branchenprimus Kodak, der die Entwicklung der Digitalkamera verschlief, musste 2012 nach einer 120-jährigen Unternehmensgeschichte Insolvenz anmelden. Doch der Erfolg der Digitalkameras



währte nicht lange. Mit der einige Jahre später erfolgten Markteinführung von Smartphones mit hochqualitativen Kameras sind möglicherweise auch die Tage der Digitalkamera gezählt.

### **Auf welche Art von Innovation sollten Unternehmen setzen?**

Die zunehmende Digitalisierung aller Lebensbereiche hat dazu geführt, dass fast alle Branchen der Wirtschaft in zunehmendem Maße von disruptivem Wandel erfasst werden. Viele Unternehmer stellen sich vor diesem Hintergrund zurecht die Frage, auf welche Art von Innovation sie nun setzen sollen, um das langfristige Überleben ihrer Firma zu sichern.

Eine Pauschalantwort auf diese Frage existiert leider nicht. Zu unterschiedlich sind die Voraussetzungen in den verschiedenen Branchen.

Zudem haben sowohl die inkrementelle als auch die disruptive Innovation ihre Vor- und Nachteile. Obwohl in den Medien häufig der Eindruck entsteht, dass die disruptive Innovation klar im Vorteil sei, muss nicht jeder disruptive Wandel auch zum Erfolg führen.

Grundsätzlich gilt, dass etablierte Unternehmen niemals alles auf eine Karte setzen sollten. Der Vorteil der inkrementellen Innovation ist, dass auf bereits bewährten Produkten, Leistungen und Verfahren Verbesserungen eingeführt werden können, die in der Regel auch vom Markt angenommen werden. Eine disruptive Veränderung birgt immer das Risiko in sich, dass sie – aus welchen Gründen auch immer – vom Markt nicht angenommen wird. Noch ist z. B. nicht gesichert, ob sich das Geschäftsmodell von Uber dauerhaft etablieren wird.





Große Widerstände vonseiten der Reguli-  
rungsbehörden könnten Über langfristig einen  
Strich durch die Rechnung machen.

Zudem sind disruptive Innovationen im  
Unterschied zu inkrementellen meist mit sehr  
hohen Kosten, sowohl in der Entwicklung als  
auch in der Vermarktung, verbunden. Unter-  
nehmen müssen bei disruptiven Neuerungen  
immer eine recht schwierige Kosten-Nutzen-  
Abwägung durchführen. Besonders für klei-  
nere Unternehmen kann die Verfolgung einer  
disruptiven Innovation zu einer sehr großen  
wirtschaftlichen Herausforderung werden.  
Für die meisten Unternehmen ist somit die  
beste Art und Weise, mit beiden Formen der  
Innovation umzugehen, ein Gleichgewicht zwi-

schen ihnen zu finden. Inkrementelle Inno-  
vation sollte grundsätzlich ein fixer Bestandteil  
der Unternehmensführung jeder Firma sein.  
Darüber hinaus sollten Unternehmen immer  
den Horizont im Blick haben, um die drohende  
Gefahr disruptiver Innovationen rechtzeitig zu  
erkennen. Kodak und viele weitere Unterneh-  
men dienen als mahnende Beispiele.

Die gute Nachricht ist jedoch, dass sich  
disruptiver Wandel meist nicht von heute auf  
morgen ereignet. Die Digitalkamera wurde be-  
reits Mitte der 1970er-Jahre entwickelt (ironi-  
scherweise von einem Kodak-Mitarbeiter). Bis  
zu ihrer Massenvermarktung vergingen mehr  
als 20 Jahre. Und auch heute noch zeichnet  
sich die technische Entwicklung disruptiver

Innovationen meist über viele Jahre ab. Auch kleineren Unternehmen bleibt damit in der Regel genug Zeit, rechtzeitig auf radikalen Wandel zu reagieren.

### Warum ist Innovation so wichtig für die Wirtschaft?

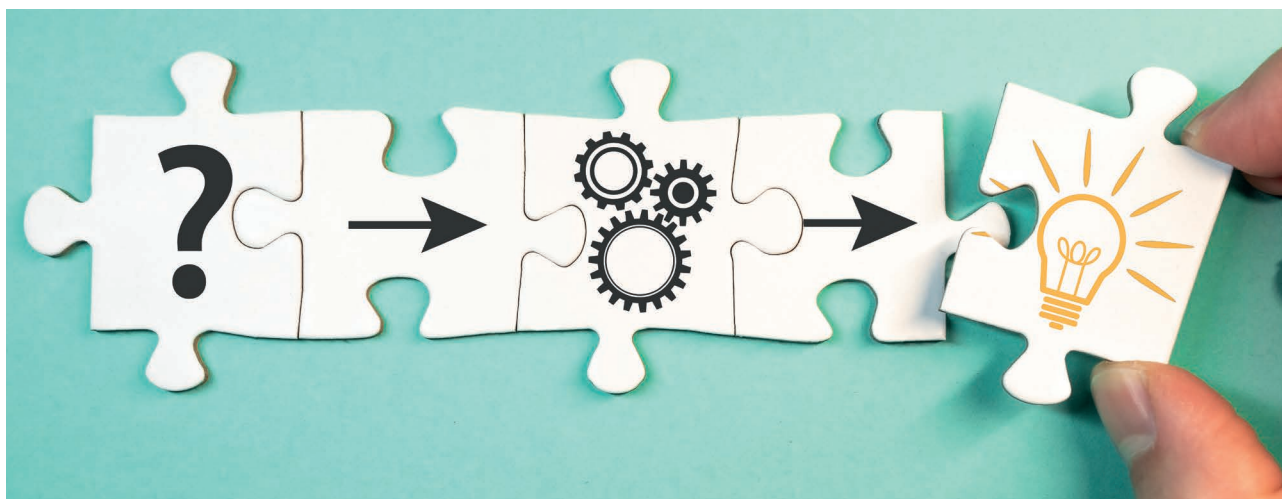
Innovation ist nicht nur für einzelne Unternehmen von Bedeutung, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und ihr langfristiges Überleben zu sichern, sondern auch für ganze Volkswirtschaften. Innovationen sind ein wesentlicher Treiber von Wirtschaftswachstum. Sie führen zu einer höheren Produktivität und sorgen somit dafür, dass mit gleichem Aufwand mehr Güter und Leistungen produziert werden können. Damit steigt nicht nur das Angebot an Waren und Dienstleistungen, auch die Preise sinken mit der Zeit.

Für die Menschen einer Volkswirtschaft hat Innovation somit gleich mehrere positive Wirkungen. Durch das Produktivitätswachstum erhalten sie als Arbeitnehmer\*innen in der Regel höhere Gehälter. Noch dazu können sie sich aufgrund sinkender Preise mehr Waren und Dienstleistungen leisten. Gleichzeitig steigen die Gewinne der Unternehmen,

die diese wiederum reinvestieren und/oder für die Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter verwenden können. Innovation setzt somit einen positiven volkswirtschaftlichen Kreislauf aus höherer Produktivität, höheren Gewinnen, höheren Gehältern und sinkenden Preisen in Gang.

### Fazit: Das Rad der Innovation dreht sich schneller

Alternative Antriebe und selbstfahrende Autos, Drohnen und Flug-Taxis, mitdenkende Roboter und künstliche Intelligenz so weit das Auge reicht – die Geschwindigkeit von Innovation scheint sich ständig zu erhöhen. Stetig wachsende technische Möglichkeiten führen dazu, dass sich das Rad der Innovation tatsächlich von Jahr zu Jahr schneller dreht. Wohin dieser rasante Wandel in einzelnen Branchen führt, ist heute vielfach noch gar nicht abzusehen. Unternehmen müssen sich vor diesem Hintergrund jedoch wesentlich stärker mit dem Thema Innovation auseinandersetzen als in der Vergangenheit. Selbst Firmen aus Branchen, in denen die Innovationsgeschwindigkeit eher gering ist, werden zunehmend von Neuerungen erfasst. Wer Innovation nicht im Blick hat, wird schnell von ihr überrollt.





# Innovationstechniken: So generieren Sie mehr Ideen für Ihr Unternehmen!

Jeder Mensch ist kreativ – eine alte Weisheit. Aber Kreativität lässt sich nicht auf Knopfdruck erzeugen – auch das ist bekannt. Trotzdem gibt es einige Hilfsmittel, mit denen die Kreativität der Mitarbeiter in einem Unternehmen angespornt werden kann. Sie werden als Innovations- oder Kreativitätstechniken bezeichnet. Diese Techniken können in jeder Art von Unternehmen angewandt werden, unabhängig von dessen Branche oder Größe.

## Was versteht man unter Innovations- techniken?

Unter Innovationstechniken werden spezielle Verfahren verstanden, die darauf abzielen, neue Ideen zu generieren und somit Neuerungen hervorbringen. In der Praxis wird sehr häufig alternativ der Begriff „Kreativitätstechniken“ verwendet.

Menschen und Unternehmen können auch ohne Anwendung dieser Techniken kreativ und innovativ sein. Die systematische Anwendung von Innovationstechniken erleichtert es in der Praxis jedoch, das kreative Potenzial einzelner Mitarbeiter und ganzer Organisationen zu entfalten.

Innovations- bzw. Kreativitätstechniken werden heutzutage in einer Vielzahl an Institutionen aus Wirtschaft, Politik und Bildung eingesetzt, um gezielt neue Ideen und Problemlösungen zu entwickeln. Zur Anwendung von Innovationstechniken eignen sich beispielsweise Innovationsprojekte oder Innovationsworkshops. Der Vorteil der meisten Innovationstechniken ist, dass sie kein Geld kosten



und nur wenig Zeit in Anspruch nehmen. Somit eignen sich derartige Techniken nicht nur für die Anwendung in Großunternehmen, sondern sind auch für kleine und mittelgroße Firmen sinnvoll.

## Was bringen Innovationstechniken?

In vielen, vor allem kleineren Unternehmen herrscht immer noch eine gewisse Skepsis hinsichtlich der systematischen Anwendung von Innovationstechniken. Oftmals hängt ihnen – völlig zu Unrecht – der Ruf eines esoterischen oder gar lächerlichen „Getues“ nach.



## Kreativität spielt sich häufig im Verborgenen ab und muss nur an die Oberfläche gebracht werden. Ein Großteil der Unternehmen lässt das Kreativitäts- und Innovationspotenzial ihrer Mitarbeiter brachliegen, weil es keine Initiativen gibt, dieses Potenzial anzuzapfen.

Vielen Mitarbeitern in Unternehmen ist gar nicht bewusst, dass jeder Mensch auf seine persönliche Art und Weise kreativ ist. Kreativität ist beileibe nicht nur hochbegabten oder -gebildeten Menschen vorbehalten. Noch viel wichtiger: Kreativität spielt sich häufig im Verborgenen ab und muss nur an die Oberfläche gebracht werden. Ein Großteil der Unternehmen lässt das Kreativitäts- und Innovationspotenzial ihrer Mitarbeiter brachliegen, weil es keine Initiativen gibt, dieses Potenzial anzuzapfen. Unternehmen wie Google haben dieses Problem bereits vor Jahren erkannt und darauf reagiert. Google lässt beispielsweise seine Mitarbeiter einen Teil ihrer Arbeitszeit darauf verwenden, eigenen Ideen nachzugehen.

Allen Unternehmen auf der Welt ist gemein, dass sie tagtäglich mit sogenannten „unstrukturierten Problemen“ zu tun haben. Damit ist gemeint, dass ein Problem im Ist-Zustand bekannt ist und ebenso der angestrebte Soll-Zustand. Der Lösungsweg zwischen Ist- und Soll-Zustand ist hingegen unklar. Innovationstechniken eignen sich in der Praxis hervorragend dafür, Ideen zur Findung von Lösungswegen zu generieren. Sie werden sehen, dass sich Ihre Mitarbeiter in vielen Fällen bereits über Lösungswege den Kopf zerbrochen haben und in manchen Fällen sogar konkrete Lösungsansätze haben.

Innovationstechniken sind vor diesem Hintergrund ein sehr einfaches, kostengünstiges und zeitsparendes Mittel. Systematisches Nachdenken ist schließlich immer noch die beste und günstigste Art, etwas zu verbessern.

Trotzdem sollte Ihnen in Bezug auf Innovationstechniken immer bewusst sein, dass Kreativität eine komplexe Interaktion aus Begabung, Können, Motivation, Wissen, Persönlichkeitseigenschaften und Umgebungsbedingungen darstellt. Kreativität kann demnach auch nicht durch die Anwendung von Innovationstechniken „mit der Brechstange“ erzwungen werden. Diese Art von Techniken leisten lediglich eine Hilfestellung bei der Findung neuer Ideen. Erfolgsgarantien gibt es selbstverständlich bei keiner der nachfolgend dargestellten Techniken.

### Welche Arten von Innovationstechniken gibt es?

#### → Intuitive Techniken

Intuitive Innovationstechniken basieren auf dem Konzept der Gedankenassoziation. Durch die Aktivierung unterbewussten Wissens, also Wissens, an das man nicht aktiv denkt, sollen neue Ideen gefunden werden. Intuitive Techniken helfen folglich dabei, eingefahrene Denkmuster zu verlassen und sich auf neuen Denkfaden zu bewegen.

Das Ziel von intuitiven Innovationstechniken ist die Erzeugung einer großen Masse von Ideen in sehr kurzer Zeit. Intuitive Techniken eignen sich besonders gut für die Anwendung innerhalb von Gruppen und können mehrere hundert Ideen innerhalb einer Stunde liefern.

Die Sortierung, Bewertung, Ausarbeitung und Umsetzung der zahlreichen Ideen sind übrigens nicht mehr Teil der intuitiven Innovations-





techniken. Diese Arbeiten können in der Folge mit anderen Techniken durchgeführt werden.

Bei intuitiven Innovationstechniken wird meist zwischen mündlichen/lauten und schriftlichen/ruhigen Techniken unterschieden. Welche Technik im praktischen Einsatz in einem Unternehmen am sinnvollsten ist, hängt von der Zahl und der Art der Teilnehmer ab. Grundsätzlich gilt, dass mündliche Techniken zu einer gegenseitigen kreativen Befruchtung der Teilnehmer führen, während schriftliche Techniken eher schüchternen und introvertierten Menschen entgegenkommen.

### **Brainstorming**

Brainstorming ist zweifellos die weltweit bekannteste intuitive Innovationstechnik. Sie wurde bereits im Jahre 1939 vom US-amerikanischen Autor und Werbefachmann Alex F. Osborn erfunden. Die Beliebtheit des Brainstormings gründet sich darauf, dass die Durchführung der Technik denkbar einfach und in praktisch jedem Rahmen möglich ist.

Brainstorming wird in einer Gruppe mit mehr oder weniger Teilnehmern durchgeführt. Die Idee hinter dem Brainstorming ist, dass durch die Nutzung des Synergieeffekts zwischen den Teilnehmern mehr Ideen generiert werden. Hätte eine Einzelperson in Bezug auf ein Problem zehn Ideen, würde sie in der Gruppe mehr als zehn Einfälle haben.

Um ein Brainstorming in der Praxis zum Erfolg werden zu lassen, sollten die Teilnehmer die folgenden Regeln beachten:

- Alles ist erlaubt! Es gibt keine guten und keine schlechten Ideen, jeder Einfall ist erlaubt und brauchbar. Die Teilnehmer können ihrer Fantasie freien Lauf lassen. Analysiert und bewertet werden die Ideen erst in einer späteren Phase.
- Wertungen sind verboten! Kommentare, Korrekturen und Kritik durch die anderen Teilnehmer sind in einem Brainstorming kontraproduktiv.



- Es gibt kein Urheberrecht! Das Aufgreifen und Ausbauen von Ideen anderer Teilnehmer ist erwünscht. Die Gruppe schafft mehr Innovation als die Summe der Teilnehmer.
- Möglichst viel in kurzer Zeit! Beim Brainstorming geht (ausnahmsweise) Quantität vor Qualität. Je mehr Ideen innerhalb kurzer Zeit generiert werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Problem auch gelöst wird.

Nach der Durchführung des Brainstormings erfolgt die Sichtung, Strukturierung und Bewertung der einzelnen Ideen. Zuerst werden die Ideen in inhaltlich zusammengehörigen Gruppen zusammengefasst. Anschließend werden die einzelnen Ideen bewertet. Dabei geht es um Fragen, wie realistisch und wie schnell bestimmte Ideen in der Praxis umgesetzt werden können. Die Bewertung kann sowohl vom Teilnehmerkreis des Brainstormings als auch von einem anderen Personenkreis vorgenommen werden.

### Mind Mapping

Mind Maps basieren auf dem Prinzip der Assoziation. Ausgehend von einem zentralen Begriff, hilft Mind Mapping dabei, Gedanken frei zu entfalten, diese in Kategorien einzuteilen und wiederum in Beziehung zum zentralen Begriff zu setzen. Die Technik des Mind Mappings lässt sich für nahezu jeden Sachverhalt einsetzen, was ihre weite Verbreitung und ihre Beliebtheit erklärt.

Mind Mapping kann sowohl alleine als auch in der Gruppe praktiziert werden. Die Anwendung der Technik ist denkbar einfach. Zur Erschließung einer Mind Map wird lediglich ein Blatt Papier und ein Stift benötigt. In der Mitte der Seite wird der zu behandelnde zentrale Begriff dargestellt. Von diesem Hauptthema aus werden Gedanken bzw. Unterpunkte entwickelt, die mit Linien mit dem Hauptthema verbunden werden. Von diesen Unterpunkten können in der Folge weiterführende Linien ausgehen, die die Gedanken weiter detaillieren. So entsteht mit der Zeit eine Art Landkarte der Gedanken rund um ein bestimmtes Thema. Um eine komplexere Mind Map möglichst übersichtlich zu gestalten, kann für einzelne Gedanken bzw. Unterpunkte die gleiche Farbe verwendet werden. Auch das Einfügen zusätzlicher Symbole, wie beispielsweise Pfeile, Ausrufe- oder Fragezeichen, ist erlaubt.

Der große Vorteil des Mind Mapping ist, dass die Visualisierung von Sachverhalten in dieser Form dem Speichermechanismus des menschlichen Gehirns sehr entgegenkommt und deshalb relativ gut verinnerlicht werden kann. Überflüssiger Text hat auf einer Mind Map keinen Platz, weshalb die Essenz eines Themas besonders gut zum Ausdruck kommt.

### Brainwriting

Beim Brainwriting notieren die einzelnen Teilnehmer zu Beginn alle Ideen, die ihnen zu einem definierten Thema einfallen. Sobald einem Teilnehmer nichts mehr einfällt, legt er seine Notizkarte in die Mitte des Tisches in den sogenannten Pool. Aus diesem Pool nimmt er sich dann eine dort liegende Karte eines anderen



**Das Spektrum anwendbarer Innovationstechniken ist sehr breit, weshalb sich für jede Art von Unternehmen passende Techniken finden lassen. Zudem sind Innovationstechniken keineswegs nur sinnvolle Werkzeuge für größere Unternehmen. Auch in kleinen und mittelgroßen Firmen sollten sie ein fester Bestandteil der Unternehmensführung sein.**

Teilnehmers. Auf eine weitere Karte schreibt der Teilnehmer im Anschluss alle Ideen, die ihm zur Ideenkarte des anderen Teilnehmers einfallen. Beim Brainwriting ist es ausdrücklich erwünscht, die Ideen anderer Teilnehmer zu verfeinern oder gar zu verändern. Der Prozess ist abgeschlossen, wenn alle Teilnehmer alle Beiträge des Teilnehmerkreises gesichtet und bearbeitet haben.

Im Anschluss daran folgt die Auswertung der Ideen. Alle Karten werden vorgelesen und in gleiche oder ähnliche Ideen gruppiert. Diese werden in einem nächsten Schritt nach Realisierbarkeit und Realisierungsaufwand geordnet. Durch eine Diskussion in der Teilnehmerrunde wird/werden schließlich die Idee(n) ausgewählt, die die beste(n) Erfolgswahrscheinlichkeit(en) versprechen.

### → Innovative Techniken

Im Unterschied zu intuitiven Innovationstechniken, die durch eine sehr freie Ideenfindung charakterisiert sind, zeichnen sich diskursive Techniken durch eine äußerst systematische Vorgehensweise aus. Bei dieser Form der Ideenfindung werden Lösungsversuche systematisch in einzelnen und logisch ablaufenden Schritten durchgeführt.

Bei diskursiven Techniken wird ein Problem vollständig beschrieben, indem es analytisch in kleinste Einheiten zerlegt wird. Das bringt den Vorteil mit sich, dass sich Aufgaben leichter erfassen lassen und Lösungen Schritt für Schritt erarbeitet werden können. Im Unterschied zu intuitiven Innovationstechniken liefern diskursive Techniken in der Regel deutlich weniger Ideen. Dafür sind sie jedoch wesentlich systematischer und zielorientierter.

### Morphologischer Kasten

Der sogenannte „Morphologische Kasten“ ist die wahrscheinlich bekannteste diskursive Innovationstechnik. Die vom Schweizer Astrophysiker Fritz Zwicky entwickelte Technik ist ein hervorragendes Mittel, um Schritt für Schritt komplexe Problemstellungen zu durchdringen und alle infrage kommenden Lösungen vorurteilslos zu analysieren. Der Morphologische Kasten eignet sich vor allem für die Entwicklung von Produktinnovationen.

Kernstück der Technik ist eine mehrdimensionale Matrix. Für eine bestimmte Fragestellung werden die bestimmenden Merkmale festgelegt und untereinandergeschrieben. So können beispielsweise für die Entwicklung einer neuen Produktverpackung die Größe, die Stärke, die Form, das Material und der Öffnungsmechanismus als Merkmale dienen. Danach werden alle möglichen Ausprägungen des jeweiligen Merkmals rechts daneben geschrieben. Dadurch entsteht eine Matrix, in der jede Kombination der Ausprägungen aller Merkmale eine mögliche Lösung für das Problem sein kann.

Die Auswahl der besten Ausprägungen der einzelnen Merkmale kann auf zwei Arten erfolgen. Entweder systematisch durch eine Beschränkung der Anzahl der Merkmale und Ausprägungen oder intuitiv, in dem aus jeder Zeile eine Ausprägung ausgewählt und diese als Lösungsalternative betrachtet wird. Der Auswahlprozess wird mehrfach durchgeführt und die dabei ausgewählten Alternativen im Anschluss miteinander verglichen.



### Ursache-Wirkungs-Diagramm

Eine weitere, sehr weit verbreitete diskursive Innovationstechnik ist das Ursache-Wirkungs-Diagramm. Da die bekannteste Form dieses Diagramms (das Fischgrät-Diagramm) auf den japanischen Wissenschaftler Kaoru Ishikawa zurückgeht, wird es häufig als Ishikawa-Diagramm bezeichnet. Das Ursache-Wirkungs-Diagramm ist eine grafische Darstellung von Ursachen, die zu einem bestimmten Ergebnis bzw. Problem führen. Es eignet sich sehr gut dafür, alle Problemursachen zu identifizieren und deren Abhängigkeiten darzustellen. Ursprünglich wurde das Diagramm zur Analyse von Qualitätsproblemen entwickelt, später jedoch auch auf viele andere Problemfelder übertragen.

Die Erstellung eines Ursache-Wirkungs-Diagramms erfolgt in fünf Schritten. Ausgangspunkt des Diagramms ist ein Pfeil nach rechts, an dessen Spitze ein möglichst prägnant formuliertes Problem steht (z.B. „unser Unternehmen hat ein schlechtes Image“). Auf den Hauptpfeil stoßen schräg die Pfeile der Haupteinflussgrößen für das benannte Problem. Die Zahl dieser Haupteinflussgrößen ist nicht beschränkt und abhängig vom formulierten Problem.

In Schritt 2 werden die Haupt- und Nebenursachen der jeweiligen Haupteinflussgrößen erarbeitet. Sie werden in Form kleinerer Pfeile bei der Linie der dazugehörigen Haupteinflussgröße dargestellt. Dadurch ergibt sich das charakteristische Fischgrätmuster des Diagramms. Im nächsten Schritt werden alle Ursachen auf Vollständigkeit überprüft. Im vorletzten Schritt werden die verschiedenen Ursachen anhand ihrer Wahrscheinlichkeit gewichtet. Und im fünften und letzten Schritt wird die als wahrscheinlichste identifizierte Ursache für das Problem auf ihre Richtigkeit überprüft.

### Fazit: Innovation lässt sich antreiben

Kreativität und Innovationen lassen sich in Unternehmen zwar nicht erzwingen, aber dennoch antreiben. Das Spektrum anwendbarer Innovationstechniken ist sehr breit, weshalb sich für jede Art von Unternehmen passende Techniken finden lassen. Zudem sind Innovationstechniken keineswegs nur sinnvolle Werkzeuge für größere Unternehmen. Auch in kleinen und mittelgroßen Firmen sollten sie ein fester Bestandteil der Unternehmensführung sein. Sie werden sehen, wie viel Kreativität in Ihren Mitarbeitern steckt – sie muss häufig nur zutage gefördert werden.



# Grundsteuerreform 2022

## Das müssen Sie beachten

Im November 2019 wurde das Grundsteuer-Reformgesetz (GrStRefG) beschlossen, wodurch ab 2025 die Grundsteuer nach neuen Methoden berechnet wird. Trotz der Übergangszeit bis Ende 2024 sind **Grundstückswerte jedoch bereits zum 1. Januar 2022 neu festzustellen und in einer entsprechenden Erklärung voraussichtlich bis zum 31.07.2022, spätestens jedoch 31.10.2022 abzugeben**. Somit besteht für Grundstückseigentümer bereits jetzt Handlungsbedarf.

### Was ist die Grundsteuer?

Die Grundsteuer ist eine der ältesten direkten Steuern. Als Sach- und Objektsteuer fällt sie auf das Eigentum und Erbbaurechte an Grundstücken wie auch an deren Bebauung an und ist an die Kommunen zu entrichten. Berechnet wird sie nach einer Formel aus dem Einheitswert, dem Grundsteuermessbetrag und einem individuellen Hebesatz je nach Kommune. Die Berechnung der Grundsteuer stand viele Jahre in der Kritik, da ihre Berechnung den Grundsätzen der Gleichbehandlung zuwiderhandele und durch sehr veraltete Hauptfeststellungen starke Wertverzerrungen hervorrufe. Dies wurde im Jahr 2018 vom Bundesverfassungsgericht bestätigt und die bestehenden Bemessungsvorschriften der Grundsteuererhebung für verfassungswidrig erklärt.

### Welche Grundsteuerarten gibt es?

Die Grundsteuer wird in drei Kategorien unterteilt:

- ➔ **Grundsteuer A:** Land- und forstwirtschaftliche Nutzflächen
- ➔ **Grundsteuer B:** Jede Art von Grund und Boden
- ➔ **Grundsteuer C:** Unbebaute bebaubare Grundstücke

### Die Grundsteuerreform

Durch das Urteil des Bundesverfassungsgerichts wurde der Gesetzgeber gezwungen, die Grundsteuer neu zu regeln. Hierzu wurde 2019 das Grundsteuer-Reformgesetz

(GrStRefG) und das Grundsteuerreform-Umsetzungsgesetz verabschiedet. Die neuen Regelungen treten am 1. Januar 2025 in Kraft, die bisherigen Regelungen zur Grundsteuer gelten somit noch bis Ende 2024.

Die Grundsteuer wird auch nach der neuen Regelung weiterhin wertbasiert erhoben. Die Berechnungsformel des Bundesmodells dazu lautet:

#### Grundbesitzwert x Steuermesszahl x Hebesatz

Zur Ermittlung des **Grundbesitzwerts** werden im Wesentlichen der Bodenrichtwert, die Nettokaltmiete, die Fläche des Grundstücks sowie das Alter und die Art des Gebäudes eine Rolle spielen. Die Wertbemessung der Miete ist dabei vom Niveau der jeweiligen Gemeinde abhängig.

Die **Steuermesszahl** wird von den zuständigen Finanzämtern ermittelt. Diese wird im Zuge der Reform erheblich reduziert, und zwar von 3,5 % auf 0,031 %.

Der **Hebesatz** wird von den jeweiligen Kommunen individuell festgelegt. Dabei wird von den Kommunen erwartet, die Hebesätze so festzulegen, dass die Grundsteuer nicht höher ausfällt als vor der Reform. Bei unbebauten Grundstücken, auf denen nicht gebaut wird, ist mit einer starken Erhöhung der Hebesätze zu rechnen. Dies soll den Wohnungsbau fördern und Grundstücksspekulationen erschweren.

Die Grundsteuerreform bietet den einzelnen Ländern die Möglichkeit, einem einheitlichen Bundesmodell zu folgen oder ein eigenes Modell zu erstellen, wovon einige Bundesländer Gebrauch machen werden.

## Die Hauptfeststellung 2022

**Auch wenn die Grundsteuerreform erst im Jahr 2025 greift, ist bereits für das Jahr 2022 eine Hauptfeststellung der Werte durch die Finanzämter vorgesehen.** Hierzu müssen ca. 36 Millionen Grundstücke neu bewertet werden. Die Erklärung hierzu müssen Eigentümer nach Aufforderung im ersten Halbjahr 2022 abgeben. Danach ist eine Neufeststellung der Werte alle sieben Jahre vorgesehen. Durch die verschiedenen länderspezifischen Modelle werden sich die Anforderungen an die Erklärungen je nach Bundesland unterscheiden. Um eine fristgerechte Abgabe der Erklärung zu gewährleisten, besteht bereits jetzt Handlungsbedarf, da die Zusammenstellung aller nötigen Informationen eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt.

## Länderspezifische Unterschiede

Nach bisherigen Informationen werden die Bundesländer **Berlin, Brandenburg, Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Schleswig-Holstein** dem Bundesmodell mit wertabhängiger Komponente folgen.

In folgenden Bundesländern soll es zu Abweichungen vom Bundesmodell kommen:

- **Baden-Württemberg:** Auf Basis eines modifizierten Bodenwertmodells sollen der Bodenrichtwert und die Grundstücksfläche die Grundlage der Neuberechnung in Baden-Württemberg bilden.
- **Bayern:** Bayern will bei der Neuberechnung der Grundsteuer auf Grund- und Immobilienwerte verzichten. Die Grundsteuer soll auf Grundlage von Flächengrößen, Nutzungsart und Hebesatz ermittelt werden.
- **Hamburg:** Neben der Grundstücksfläche und der Nutzfläche der Bebauung möchte Hamburg zudem die Wohnlage bei der Grundsteuer berücksichtigen.
- **Hessen:** In Hessen wird zur Berechnung der Grundsteuer eine Kombination aus Flächen, Lage und Nutzungsart angestrebt.
- **Niedersachsen:** Niedersachsen wird die Grundsteuer im Rahmen eines eigenen Grundsteuergesetzes erheben, das auf einem Flächen-Lage-Modell beruht. Dabei werden zur Fläche weitere wertbildende Aspekte berücksichtigt.
- **Saarland:** Im Saarland sollen die Steuermesszahlen von der Art der Grundstücke abhängig sein.
- **Sachsen:** Sachsen regelt die Grundsteuer künftig in einem eigenen Reformgesetz. Darin wird unterschieden, ob die Grundflächen unbebaut sind, gewerblich oder zum Wohnen genutzt werden. Gewerbliche Grundstücke sollen dabei mit einer Messzahl von 0,72 % und unbebaute und Wohngrundstücke mit einer Messzahl von 0,36 % bemessen werden.

### Bereiten Sie sich schon jetzt vor

Sie werden voraussichtlich zwischen Januar und Juni 2022 vom Finanzamt eine Aufforderung zur Abgabe einer Erklärung zur Hauptfeststellung erhalten, der Sie vermutlich innerhalb einer Frist von einem Monat nachkommen müssen. Somit sollten Sie jetzt schon beginnen, die dafür notwendigen Informationen zu sammeln.

### Nutzen Sie professionelle Hilfe

Durch die Komplexität der Berechnung und der regionalen und länderspezifischen Unterschiede ist professionelle Unterstützung sinnvoll. Hierbei bietet sich natürlicherweise Ihr Steuerberater an, dem in aller Regel bereits viele Informationen vorliegen und der Kenntnis über Ihre Situation hat.

### Sprechen Sie uns rechtzeitig an

Gerne unterstützen wir Sie bei allen Fragen der Grundsteuerreform 2022. Denken Sie bitte daran, uns hierzu rechtzeitig anzusprechen, damit eine termingerechte Bearbeitung Ihrer Anforderungen gewährleistet werden kann.

# Sie haben weitere Fragen?

Sprechen Sie uns an, wir helfen Ihnen gerne weiter.

[www.hsp-steuer.de](http://www.hsp-steuer.de)



# 25 Jahre T-Aktie – wenn ein Kursverlauf zur Lernkurve für Anleger wird



Rund 25 Jahre ist es her, da wurde Bill Clinton in den USA als Präsident wiedergewählt. In Schottland wurde mit dem Schaf Dolly das erste geklonte Säugetier der Welt geboren. Deutschland wurde im altherwürdigen Wembley-Stadion zum dritten Mal Fußball-Europameister. Und mit „Deep Blue“ bezwang erstmals ein Schachcomputer einen Schachweltmeister, den Russen Garri Kasparow.

Autor: Prof. Dr. Stefan May, Leiter Anlagemanagement der Quirin Privatbank, und sein Team

Sie vermuten richtigerweise, dass wir uns in diesem Beitrag nicht mit diesen Geschehnissen befassen wollen. Es geht vielmehr um ein anderes besonderes Ereignis aus dem Jahr 1996, im Zuge dessen viele Deutsche erstmals die Börse für sich entdeckten: Vor etwas mehr als 25 Jahren (am 18. November 1996) fiel nämlich an der Börse der Startschuss für die Telekom-Aktie.

## Ein Börsengang mit Fanfaren und einer gigantischen Werbetrommel

35 Jahre nach dem Börsengang der ersten deutschen „Volksaktie“ mit dem passenden Namen Volkswagen bemühte sich der Bund zum zweiten Mal, eine Aktie unters Volk zu bringen. Mit der Privatisierung der Deutschen Telekom sollte ordentlich Geld in die – wie so oft – klammen Staatskassen gespült werden, was letztlich ja auch gelang. Vielen Anlegerinnen und Anlegern dürfte der Aufstieg und Fall der T-Aktie noch in Erinnerung sein – aufgrund des vergleichsweise kurzen (aber sehr heftigen) Höhenflugs und der anschließenden rasanten Talfahrt mit dem bis heute andauernden Verweilen in der Talsohle wohl eher in schmerzhafter als in guter. Viele haben sich seitdem geschworen: „Nie wieder Aktien!“

Eine starke Beteiligung von Privatanlegern war vom Bund beim Telekom-Börsengang ausdrücklich gewünscht. Die gigantische Werbe- und Informationsoffensive, die hierzulande in Sachen Aktienmarketing bis heute ihres

gleichen sucht, und die gewährten Rabatte auf den Ausgabekurs (in Verbindung mit bestimmten Haltefristen) verfehlten ihr Ziel nicht. Zu den Werbeträgern gehörte beispielsweise auch der Schauspieler und seinerzeitige Publikumsliebhaber Manfred Krug – Sie erinnern sich? Er sollte dem angestaubten Image der von der staatlichen Post abgespaltenen Telekom mehr Flair verleihen. Seine rhetorische Frage „Wenn die Telekom an die Börse geht, geh ich mit – und Sie?“ nahmen dann auch zahlreiche Menschen für bare Münze. Auch diejenigen, die mit der Börse bislang nichts am Hut hatten. Deutschland wurde regelrecht vom Börsenfieber gepackt.

Noch eine kurze Anmerkung zu Manfred Krug: Der inzwischen verstorbene Lockvogel bezeichnete seine Werbekampagne später als „größten beruflichen Fehler“ und entschuldigte sich „aus tiefstem Herzen“ bei allen Mitmenschen, die eine von ihm empfohlene Aktie gekauft hatten und enttäuscht wurden. Er wird uns ganz sicher durch seine Schauspiel- und Jazzsängerkunst in guter Erinnerung bleiben, weniger als Aktientippgeber.

Eine weitere schillernde Persönlichkeit neben Manfred Krug war zweifelsohne Ron Sommer, der damalige smarte Vorstandschef der Telekom. Sommer gab die Parole aus: „Die T-Aktie soll eine echte Volksaktie werden.“ Auch er trug dazu bei, Millionen Bundesbürger erstmals zum Aktienkauf zu bewegen. Der erste

Börsengang der Telekom war fünffach überzeichnet und es lagen Zeichnungsaufträge von sage und schreibe 1,9 Millionen Privatanlegern vor. 43 % der zur Verfügung stehenden Aktien gingen an private Anlegerinnen und Anleger, der Rest an institutionelle Investoren. Bei den folgenden Börsengängen 1999 und 2000, bei denen der Bund weitere Aktien ausgab, wuchs die private Beteiligungsquote dann sogar auf 54 respektive 70 % an.

Die T-Aktie startete an ihrem ersten Handelstag (18. November 1996) über ihrem Ausgabepreis von 28,50 D-Mark (14,57 Euro) und legte bis auf einen Schlusskurs von 33,90 D-Mark (17,33 Euro) zu. Danach begann an den Aktienmärkten eine bis Frühjahr 2000 andauernde Party sondergleichen. Billiges Geld und die Gier der Investoren trieben insbesondere die Kurse von Telekom-, Medien- und Internettiteln in schwindelerregende Höhen. In Deutschland blühte der „Neue Markt“ auf, jeder wollte an der Börse schnell reich werden – die Euphorie war riesig. Zu dieser Zeit wurden auch die Anleger mit T-Aktien glücklich, kletterte der Kurs doch bis auf ein Hoch von mehr als 100 Euro (Anfang März 2000).

## Absturz mit Pauken und Trompeten

Es kam, wie es kommen musste: Als die Technologie-Blase („Dotcom-Blase“) ab Frühjahr 2000 weltweit platzte, gab es auch für die zuvor gehypte T-Aktie keinerlei Halt mehr. Vor allem für die zahlreichen Privatanleger folgte

## Es kam, wie es kommen musste: Als die Technologie-Blase („Dotcom- Blase“) ab Frühjahr 2000 weltweit platzte, gab es auch für die zuvor gehypte T-Aktie keinerlei Halt mehr. Vor allem für die zahlreichen Privat- anleger folgte ein böses Erwachen.

ein böses Erwachen. Im Juni 2002 fiel der Kurs der T-Aktie unter 10 Euro und aufgrund des Kursdebakels trat Vorstandschef Ron Sommer am 16. Juli 2002 zurück.

Die nachfolgende Grafik verdeutlicht den anfänglichen T-Aktien-Rausch und den anschließenden Katzenjammer eindrucksvoll.

Der seinerzeitigen Bundesregierung oder gar den Werbeträgern hier nun die mutwillige Schröpfung der Anlegerschar zum eigenen Vorteil vorzuwerfen, wie damals teilweise geschehen, halten wir für unangebracht – zumal man hinterher bekanntlich immer schlauer ist. Zudem war ein Kerngedanke des Börsengangs letztlich richtig – nämlich der bis dahin kaum vorhandenen Aktienkultur in Deutschland auf die Sprünge zu helfen.

Klar ist aber auch: Bei allen löblichen Vorsätzen ging das notwendige Umsetzungsgeschick in Sachen Aktienanlage verloren. Der an sich begrüßenswerte Gedanke, weite Bevölkerungskreise für unternehmerische Beteiligungen zu

gewinnen, wurde nicht verantwortungsvoll genug vermittelt. Aktienanlagen bergen langfristig fraglos attraktive Renditechancen – aber verlässlich nur, wenn man bestimmte Regeln beachtet. Nicht von ungefähr brechen auch wir für Aktieninvestments immer wieder eine Lanze. Aktien sind aber eben auch immer mit höheren Kursschwankungen verbunden. Das gilt zuvorderst für Investments in einzelne Aktien wie eben beispielsweise der Telekom, bei denen auch auf lange Sicht erhebliche Verluste möglich sind.

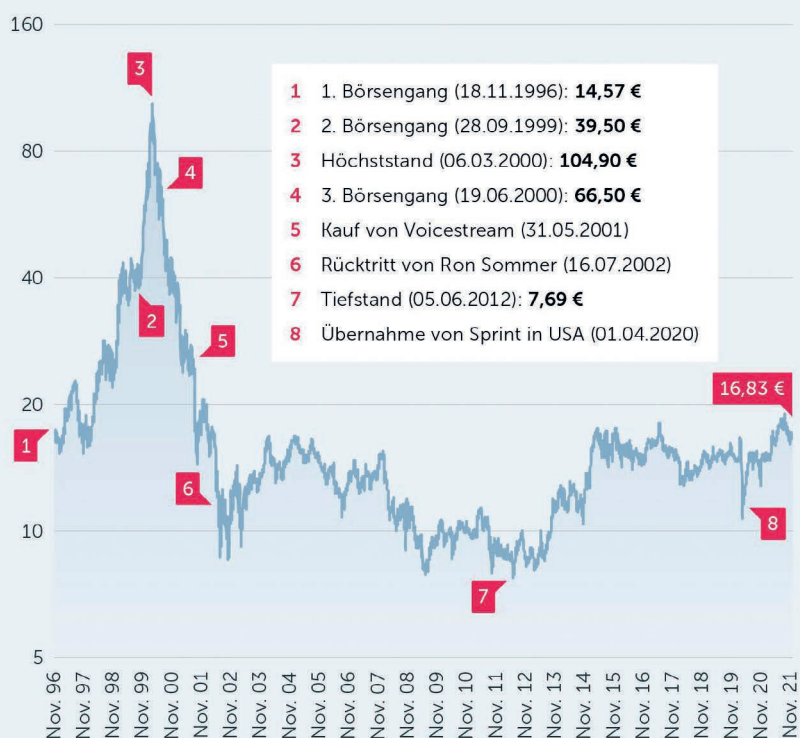
An dieser Stelle waren die Risikohinweise aller Protagonisten deutlich zu dünn gesät. Das schließt auch viele Bankberater mit ein. Denn nicht zu vergessen: Die deutschen Bankhäuser verdienten am ersten Börsengang der Telekom schätzungsweise umgerechnet 350 Millionen Euro. Der angenehme Nebeneffekt des Einbindens der Banken bestand für die Telekom darin, dass es kaum warnende Analysten-Statements zum Börsengang gab. Solch skeptische Stimmen kamen erst wesentlich später, als die Risiken der Anlage auch für ein breites Publikum nicht mehr zu übersehen waren.

Der eiserne Grundsatz der Kapitalanlage, eine breite Risikostreuung über möglichst viele Aktien hinweg anzustreben, landete allzu häufig unter dem sprichwörtlichen Teppich (der Eigeninteressen) – oder er wurde in der damaligen Börseneuphorie schlichtweg ignoriert. Auch das zählt zur Wahrheit.

Für viele bislang unerfahrene Anleger war die T-Aktie der Türöffner zur Börse. Telekom-Aktien nahmen dabei nicht selten sogar einen hohen prozentualen Anteil im Wertpapierdepot ein – im Extremfall waren sie sogar die einzige Aktienposition. T-Aktien waren vor allem in diesen Fällen in den Jahren nach 2000 für erhebliche Vermögensverluste verantwortlich. Denn nur die wenigsten Anleger dürften die Aktie zwischenzeitlich mit hohen Gewinnen

### Aufstieg und Fall der T-Aktie

Kursentwicklung in Euro, ohne Dividenden vom 18.11.1996 bis 15.11.2021



Stand: 15.11.2021

Hinweise: logarithmische Darstellung der reinen Aktienkursentwicklung, ohne Dividenden, basierend auf Börsenschlusskursen.

Bei der logarithmischen Chart-Darstellung zeigt die vertikale Achse für die Kursentwicklung gleiche Abstände für identische prozentuale Veränderungen an. Die Wegstrecke einer Kursbewegung von 10 auf 20 entspricht der Wegstrecke von 20 auf 40 usw. Kursbewegungen werden auf diese Weise noch transparenter, vor allem bei sehr langfristigen Charts.

Der gesamte Anlageerfolg inkl. reinvestierter Dividenden betrug rund 179 % bzw. rund 4,2 % p. a. Diese Rendite dürfte aber kaum ein Anleger der ersten Stunde erzielt haben, weil die Reinvestition der Dividenden für private Einzelaktieninvestoren aufwändig und kostenintensiv ist. Stellt man die Renditeberechnung bei der Telekom nicht auf den ersten Börsenschlusskurs ab, sondern auf den ersten Emissionspreis (14,57 €), dann ergibt sich eine Rendite von rund 4,9 % p. a.

Quellen: Bloomberg, eigene Darstellung Quirin Privatbank AG

Diese Zahlenangaben beziehen sich auf die Vergangenheit. Die frühere Wertentwicklung ist kein zuverlässiger Indikator für künftige Ereignisse.



## Telekom-Aktie versus DAX und MSCI World Index

Kursentwicklung in Euro, mit Dividenden vom 18.11.1996 bis 15.11.2021



Stand: 15.11.2021

Hinweise: indizierte, logarithmische Darstellung (Startwert = 100), basierend auf Börsenschlusskursen. Renditen auf eine Nachkommastelle gerundet.

Stellt man die Renditeberechnung bei der Telekom nicht auf den ersten Börsenschlusskurs ab, sondern auf den ersten Emissionspreis (14,57 €), dann ergibt sich eine Rendite von rund 4,9 % p. a.

Bei der logarithmischen Chart-Darstellung zeigt die vertikale Achse für die Kursentwicklung gleiche Abstände für identische prozentuale Veränderungen an. Die Wegstrecke einer Kursbewegung von 100 auf 200 entspricht der Wegstrecke von 200 auf 400 usw. Kursbewegungen werden auf diese Weise noch transparenter, vor allem bei sehr langfristigen Charts.

Quellen: Bloomberg, eigene Darstellung Quirin Privatbank AG

Diese Zahlenangaben beziehen sich auf die Vergangenheit. Die frühere Wertentwicklung ist kein zuverlässiger Indikator für künftige Ereignisse.

sche Logik besagt, dass sich Aktien einzelner Unternehmen von (starken) Kursrückgängen langfristig in aller Regel wieder nachhaltig erholen werden.

Einzelne Geschäftsmodelle können scheitern oder durch neue ersetzt werden, sodass die entsprechenden Aktienkurse jahrzehntlang auf niedrigem Niveau vor sich hin dümpeln – oder die betreffenden Aktiengesellschaften verschwinden am Ende sogar ganz vom Kurszettel. Unternehmen, die heute als Technologieführer in einem Bereich gelten, können morgen schon abgehängt sein. Anders der Aktienmarkt in seiner Gänze: Die Aktienmarkthistorie zeigt, dass sich ein globales Aktienportfolio von noch so einschneidenden Krisen immer wieder nachhaltig erholen konnte. Wir sind überzeugt davon, dass dies auch künftig so sein wird. Andernfalls müsste das marktwirtschaftliche System in sich zusammenfallen.

Dieser Risikoaspekt ist das alles entscheidende Argument gegen eine Einzelanlage in Aktien. Dass die meisten Einzeltitelengagements in aller Regel auf lange Sicht hinter einem sehr breit gestreuten Aktienportfolio performance-seitig zurückbleiben, liegt damit in der Natur der Sache.

verkauft haben. Wie meistens bei der Aktienanlage war auch bei der T-Aktie ein gutes Timing schlichtweg reines Wunschdenken.

### Die Lehren aus den Telekom-Dissonanzen

Und so hat der Börsengang der Deutschen Telekom der Aktionärskultur in Deutschland am Ende eher einen Bären dienst erwiesen. Bis heute gelten insbesondere die Geschehnisse rund um die T-Aktie als ein wesentlicher Grund dafür, warum die Deutschen so zögerlich in Aktien investieren. Nach dem Motto „Aus Schaden wird man klug“ kann man aus heutiger Perspektive aber auch wichtige Lehren aus der Historie ziehen:

So überzeugend eine einzelne Aktie auch empfohlen wird, so langjährig erprobt das Geschäftsmodell auch sein mag, so zukunfts-trächtig sich die Unternehmensstory auch anhört, so vertrauenswürdig das Management auch sein mag – Einzelinvestments sind per se immer erheblich risikoreicher, sprich schwankungsintensiver, als eine global und über viele Branchen hinweg gestreute Aktienanlage. Und es gibt noch ein ganz entscheidendes Differenzierungsmerkmal: Keine ökonomi-

## Telekom-Aktie versus DAX und MSCI World Index

Kursentwicklung in Euro, mit Dividenden in den letzten 5 Jahren



Stand: 15.11.2021

Hinweis: Renditen auf eine Nachkommastelle gerundet.

Quellen: Bloomberg, eigene Darstellung Quirin Privatbank AG

Diese Zahlenangaben beziehen sich auf die Vergangenheit. Die frühere Wertentwicklung ist kein zuverlässiger Indikator für künftige Ereignisse.

Der Vollständigkeit halber und zur Untermauerung unserer Überlegungen möchten wir an dieser Stelle auch noch einen kurzen Blick auf den Anlageerfolg der T-Aktie im Vergleich zu einer breiter gestreuten Aktienanlage richten. Wie bereits aus dem oben dargestellten Telekom-Chart ersichtlich, konnten Anleger über die gesamte Zeitspanne von der ersten Börsennotiz bis heute eine Rendite von rund 4,2 % p. a. für den gesamten Zeitraum erzielen. Diese Berechnung unterstellt eine (sofortige) Reinvestition der ausgeschütteten Dividenden in die T-Aktie. Das dürfte bei Privatanlegern in der Praxis aufgrund des damit verbundenen erheblichen Aufwands und der oft kleinen Beträge jedoch kaum vorkommen. Wir unterstellen diese Vorgehensweise aber dennoch, um die maximal mögliche Rendite – bezogen auf 25 Jahre – aufzuzeigen, deren weitaus größter Anteil sich bemerkenswerterweise aus der Dividende speist.

Im Vergleich dazu erzielte der DAX in derselben Zeitspanne eine Rendite von rund 7,3 % p. a. und der MSCI World rund 8,7 % p. a. Wir möchten an dieser Stelle betonen, dass auch diese beiden Indizes noch Defizite in Bezug auf die

von uns so betonte möglichst breite Risikostreuung aufweisen und alleinstehend nicht empfehlenswert sind. Sie sind aber aufgrund langfristig verfügbarer Datenreihen (und der Zugehörigkeit der Telekom zu beiden Indizes) an dieser Stelle zur Verdeutlichung des Vorteils einer breiter gestreuten Aktienanlage durchaus gut geeignet.

Auch auf Sicht der letzten 5 Jahre schneidet die Telekom-Aktie übrigens gegenüber den beiden Aktienindizes schwächer ab.

#### Fazit für Ihre Vermögensanlage

Der Börsengang vor 25 Jahren, der zwischenzeitliche Höhenflug und der anschließende Absturz der T-Aktie sind eine Lehrstunde für Anlegerinnen und Anleger – auch heute noch. Die wechselvolle Entwicklung der Telekom-Aktie bleibt ein Mahnmal für die hohen Risiken im Zusammenhang mit Einzelaktieninvestments. Risiken, die unnötig sind, weil man sie mit einer sehr breit gestreuten Aktienanlage clever umgehen und für die man gleichzeitig keine adäquate Rendite erwarten kann. Deshalb lautet die Lehre aus dem Telekom-Drama: Nicht dem Aktienmarkt frustriert den Rücken kehren,

sondern es beim nächsten Mal besser machen: in Gestalt einer breit gestreuten Aktienanlage über viele Regionen und Branchen hinweg.

Wir nehmen von daher das T-Jubiläum zum Anlass, Sie zu einer Überprüfung Ihrer individuellen Vermögensanlage zu motivieren: Spielen Einzelwerte in Ihrem Depot noch eine zu große Rolle?



#### Oliver Deparade

Abteilungsleiter  
Private Banking  
NL Hannover  
Tel.: 0511. 12 35 87-18  
oliver.deparade@quirinprivatbank.de



## Unternehmensporträt

### Über die Quirin Privatbank AG:

Die Quirin Privatbank AG unterscheidet sich von anderen Privatbanken in Deutschland durch ihr Geschäftsmodell: 2006 hat die Bank die im Finanzbereich üblichen Provisionen abgeschafft und berät Privatanleger ausschließlich gegen Honorar, wie es beispielsweise auch beim Architekten, Steuerberater oder Rechtsanwalt der Fall ist. Neben dem Anlagegeschäft für Privatkunden wird der Unternehmenserfolg durch einen zweiten Geschäftsbereich getragen, die Beratung mittelständlicher

Unternehmen bei Finanzierungsmaßnahmen auf Eigen- und Fremdkapitalbasis (Kapitalmarktgeschäft). Die Quirin Privatbank hat ihren Hauptsitz in Berlin und betreut gegenwärtig rund 5 Milliarden Euro an Kundenvermögen an 15 Standorten bundesweit. Im Privatkundengeschäft bietet die Bank Anlegern ein in Deutschland bisher einmaliges Betreuungskonzept, das auf kompletter Kostentransparenz und Rückvergütung aller offenen und versteckten Provisionen beruht.

**„Das hohe  
Eigenengagement  
des Managements  
ist der Erfolgsfaktor  
für den angestrebten  
nachhaltigen  
Unternehmenserfolg.“**

Karl Matthäus Schmidt,  
Vorstandsvorsitzender

[www.quirinprivatbank.de](http://www.quirinprivatbank.de)



# Innovationsstrategie und Innovationsmanagement: So wird aus einer Idee ein Unternehmensgewinn

Jedes Unternehmen muss innovativ sein – eine Binsenweisheit. Doch die Anforderungen an Unternehmen in Bezug auf Innovation sind sehr unterschiedlich. Gerade in kleineren und mittelgroßen Unternehmen werden Innovationsprozesse jedoch nicht selten dem Zufall überlassen. Es fehlt in der Regel sowohl an einer festgelegten Innovationsstrategie als auch an einem funktionierenden Innovationsmanagement. Ein Fehler, denn ohne diese beiden wesentlichen Organisationselemente steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Innovationen in Unternehmen erfolglos versanden.

## Was ist der Unterschied zwischen Innovationsstrategie und Innovationsmanagement?

In der unternehmerischen Praxis werden Innovationsstrategie und Innovationsmanagement häufig in einen Topf geworfen. Ein Irrtum, denn mit beiden Begriffen sind verschiedene Dinge gemeint.

Die Innovationsstrategie ist ein Teilbereich der Unternehmensstrategie und dient der strategischen Ausrichtung aller Innovationsprozesse in einem Unternehmen. Die Innovationsstrategie hat somit zum Ziel, Entscheidungen über die Planung, die Durchführbarkeit, die Umsetzung und das Controlling von Innovationsaktivitäten in einem Unternehmen zu treffen. Anders formuliert legt ein Unternehmen mit seiner Innovationsstrategie fest, wie es vorgehen will, um Innovationen bei seinen Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und seinem Geschäftsmodell zu erzielen. Die Innovationsstrategie eines Unternehmens steht niemals



für sich alleine, sondern sollte fest mit allen anderen Teilstrategien eines Unternehmens, wie beispielsweise der Marketing- und Vertriebsstrategie, verzahnt sein.

Im Unterschied zur Innovationsstrategie geht es im Innovationsmanagement um die konkrete Realisierung von Innovationen in Unternehmen. Das Innovationsmanagement beschäftigt sich demnach mit der systematischen Planung, Steuerung und Kontrolle von Innovationen und sorgt für deren Umsetzung in erfolgreich vermarktungsfähige Produkte.

## Warum sind Innovationsstrategie und Innovationsmanagement so wichtig?

Unternehmen unterliegen am Markt einem permanenten Wandel, den sie im Idealfall aktiv mitgestalten. Eine Innovationsstrategie und ein Innovationsmanagement sind deshalb so wichtig, weil sie Unternehmen dazu „zwingen“, sich aktiv Gedanken über diesen ständigen Wandel zu machen und sich rechtzeitig auf die Zukunft



vorzubereiten. Ohne eine passende Innovationsstrategie und ohne ein funktionsfähiges Innovationsmanagement verlieren Unternehmen nicht nur ihre Wettbewerbsfähigkeit, sondern auf Dauer auch ihre Kunden aus den Augen.

Eine Innovationsstrategie und das Innovationsmanagement helfen Unternehmen dabei, folgende grundsätzliche Fragen zu beantworten:

- Welche Produkte/Leistungen helfen den Kunden, ihre Probleme zu lösen?
- Welche neuen Märkte, Kundengruppen und Anwendungsfelder sollen erschlossen werden?
- Wie können Unique Selling Propositions (USPs) geschaffen werden?
- Wie gelingt es, dem Preisdruck von Me-too-Produkten zu entgehen?

Viele Studien haben gezeigt, dass sich ein Großteil der Unternehmen an keiner Innovationsstrategie orientiert. Dies gilt besonders für

kleinere und mittelgroße Unternehmen. Unternehmen ohne Innovationsstrategie wählen Innovationen (mehr oder weniger) nach dem Zufallsprinzip aus. Sie sammeln Ideen und wählen ohne strategische Zielorientierung die besten aus. Dieses Vorgehen verschwendet Ressourcen, denn statt mit einem Scharfschützengewehr das wichtigste Ziel ins Visier zu nehmen, setzen Unternehmen ohne eine Innovationsstrategie die Schrotflinte an und feuern ins Blaue. In denselben Studien konnte ebenfalls nachgewiesen werden, dass Unternehmen, die eine Innovationsstrategie verfolgen, langfristig erfolgreicher sind als Firmen, die ohne strategisches Gesamtkonzept über Innovationen entscheiden.

### Welche Arten von Innovationsstrategien gibt es?

#### Marktorientierte Innovationsstrategien

Innovationen haben für sich genommen keinen Wert für ein Unternehmen. Erst durch die erfolgreiche Vermarktung in einem Produkt generiert eine Innovation Unternehmenswert. Die Marktorientierung stellt somit die wahrscheinlich wichtigste Art unter den Innovationsstrategien dar. Im Rahmen einer marktorientierten Innovationsstrategie macht sich ein Unternehmen Gedanken darüber, welche Kundenanforderungen am Markt bislang nicht abgedeckt werden und folglich durch gezielte Innovationen befriedigt werden können. Die (potenziellen) Kundenbedürfnisse stellen somit die Grundlage einer marktorientierten Innovationsstrategie dar.

Die größten Herausforderungen stellen sich Unternehmen hinsichtlich ihrer marktorientierten Innovationsstrategien, wenn sie neue Märkte durch neue Produkte erschließen wollen (die sogenannte „Diversifikation“). Handelt es sich bei dem zu erschließenden Markt um einen verwandten Markt zur angestammten Branche des Unternehmens, spricht man von einer „horizontalen“ Diversifikation. Werden bei der Markterschließung vor- oder nachgelagerte Produktionsstufen übernommen, bezeichnet man sie als „vertikale“ Diversifikation. Die komplexeste Form der Diversifikation ist





die sogenannte „laterale“ Diversifikation. Dabei tritt ein Unternehmen in eine vollkommen neue Branche ein, die keine Überschneidung bzw. Anknüpfungspunkte mit dem bisherigen Kerngeschäft hat.

### **Wettbewerbsorientierte Innovationsstrategien**

Kein Unternehmen operiert im luftleeren Raum. Es hat in jedem Geschäftsbereich mit dem einen oder anderen Wettbewerber zu kämpfen. Eine der wichtigsten Arten unter den Innovationsstrategien sind wettbewerbsorientierte Strategien. Sie haben zum Ziel, sich durch Differenzierung erfolgreich von Wettbewerbern abzusetzen. Die beiden häufigsten wettbewerbsorientierten Innovationsstrategien sind die Strategie der Qualitätsführerschaft und die Strategie der Kostenführerschaft.

Die Strategie der Qualitätsführerschaft beruht auf dem Ansatz, dass sich ein Unternehmen von seinen Wettbewerbern durch eine herausragende Qualität und hohe Innovationsfähigkeit absetzt, die seinen Produkten bzw. dem Unternehmen als Ganzes das Image von Einzigartigkeit verleihen. Bekanntestes Beispiel für die Strategie der Qualitätsführerschaft ist wahrscheinlich der Tech-Gigant Apple. Diese Strategie resultiert im Regelfall in einer hohen Kundenloyalität und gibt einem Unternehmen

eine gewisse Preissetzungsmacht am Markt, die wiederum hohe Gewinnmargen nach sich zieht. Zudem ist es Wettbewerbern nur mit hohem Aufwand möglich, mit der Qualitätsführerschaft des Unternehmens Schritt zu halten.

Bei der Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft zielen sämtliche Innovationsaktivitäten eines Unternehmens darauf ab, die Effizienz der Produkte und Prozesse zu verbessern und somit möglichst niedrige Preise zu ermöglichen. Diese Art der Strategie wird häufig von Unternehmen in sehr wettbewerbsintensiven Branchen gewählt, in denen es nur wenige andere Differenzierungsmerkmale gibt. Bekannteste Beispiele für die Strategie der Kostenführerschaft sind die beiden deutschen Handelsriesen Aldi und Lidl.

### **Technologieorientierte Innovationsstrategien**

Technologie spielt in den meisten Branchen eine immer wichtigere Rolle. Insofern nimmt die Bedeutung von technologieorientierten Innovationsstrategien für viele Unternehmen von Jahr zu Jahr zu. Im Gegensatz zu anderen Strategien steht bei der technologieorientierten Innovationsstrategie meist nicht ein konkreter Kundenbedarf im Vordergrund, sondern eine neue Technologie. Durch die Verfolgung einer technologieorientierten Innovationsstrategie

kann sich ein Unternehmen einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Wettbewerbern erarbeiten.

Je nach Lebenszyklusphase werden bei Technologien zwischen Schrittmacher-, Schlüssel- und Basistechnologien unterschieden. Das größte Potenzial zur Wertsteigerung haben Schrittmachertechnologien. Sie sind völlig neu und bieten die Chance eines First-Mover-Vorteils. Ist eine Technologie noch neu, wird aber schon von einigen Marktteilnehmern angewandt, spricht man von einer Schlüsseltechnologie. Auch Schlüsseltechnologien bieten Unternehmen große Potenziale in Bezug auf eine technologieorientierte Innovationsstrategie.

#### **Zeitorientierte Innovationsstrategien**

Das Rad der Innovation scheint sich in den meisten Industrien immer schneller zu drehen. Dementsprechend ist Zeit eine wesentliche Erfolgsgröße im Rahmen der Innovationsstrategien. Vor allem in technologieintensiven Branchen ist Zeit nicht selten der kritischste Faktor für den Markterfolg.

Die wesentliche Fragestellung für Unternehmen im Zusammenhang mit zeitorientierten Innovationsstrategien ist, den idealen Zeitpunkt für einen Markteinstieg zu bestimmen. Nicht immer ist es sinnvoll, der Pionier (First Mover) auf einem Markt zu sein. Auch die strategischen Optionen des „frühen Folgers“, des „späten Folgers“ und des „Imitators“ können durchaus erfolversprechend sein. Während dem Pionier in einem Markt diverse Vorteile winken, wie beispielsweise die Errichtung von Markteintrittsbarrieren, die Festlegung von Industriestandards oder die frühzeitige Bindung von Kunden, ist eine First-Mover-Strategie aber auch von zahlreichen Risiken begleitet, die von hohen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sowie Marketing und Vertrieb bis zu einer Fehleinschätzung der Nachfrage reichen können.

Marktfolger genießen den Vorteil, dass sich die Strukturen und Regeln eines Marktes bereits ausgebildet haben und sie ihre Innovationsstrategie vor diesem Hintergrund wesentlich

gezielter ausrichten können. Produktimitatoren orientieren sich sehr stark an bereits vorhandenen Produkten, ein Vorgehen, das ebenfalls mit Chancen und Risiken verbunden ist.

#### **Kooperationsorientierte Innovationsstrategien**

Kooperationen nehmen heutzutage einen immer größeren Stellenwert im Rahmen der Innovationsstrategien von Unternehmen ein. Sei es bei der Entwicklung eines neuen Arzneimittels oder bei Innovationen im Bereich von Fahrzeugantrieben – selbst für Großunternehmen sind viele Innovationsprojekte inzwischen zu komplex und zu risikobehaftet, um sie in Eigenregie stemmen zu können. Für kleinere und mittelgroße Unternehmen gilt dies noch umso mehr.

Eine kooperationsorientierte Innovationsstrategie ermöglicht es auch kleineren Unternehmen, die nicht die Ressourcen für größere Innovationsprojekte haben, an solchen zu partizipieren und sich die Kosten und Risiken mit anderen Unternehmen zu teilen. Bei dieser Art der Innovationsstrategie wird zwischen horizontaler, vertikaler und lateraler Kooperation unterschieden. Im Rahmen einer horizontalen Kooperation arbeiten zwei Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe zusammen. Eine vertikale Kooperation liegt vor, wenn die Kooperationspartner auf vor- und nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette tätig sind. Und von einer lateralen Kooperation spricht man, wenn die kooperierenden Unternehmen in keiner Wertschöpfungsbeziehung zueinander stehen.

#### **Was sind die Aufgaben des Innovationsmanagements?**

Der berühmte US-amerikanische Erfinder und Unternehmer Thomas Alva Edison sagte einst den interessanten Satz: „Genie ist ein Prozent Inspiration und neunundneunzig Prozent Transpiration.“ Nicht jeder mag diese Einschätzung teilen, aber Edisons Einsicht lässt sich gut auf das Innovationsgeschehen in Unternehmen übertragen. Die Generierung von Innovationen (die Inspiration) ist nur die eine Seite der Medaille. Wertvoll wird die Medaille erst, wenn eine Idee tatsächlich zu einem vermarktungsfähigen



Produkt wird (die Transpiration). Die Gestaltung des Weges von einer neuen Idee bis zu deren erfolgreichen Umsetzung ist die Aufgabe des Innovationsmanagements.

Unternehmen, die über kein Innovationsmanagement verfügen, machen häufig die Erfahrung, dass selbst die besten Innovationen irgendwo auf der Strecke bleiben. Schätzungen zufolge beträgt der Schaden, den die deutsche Wirtschaft jedes Jahr durch erfolglose Innovationen erleidet, zwischen 20 und 60 Milliarden Euro. Der Umsetzung einer Idee durch das Innovationsmanagement kommt demnach eine enorme Bedeutung zu. Das Innovationsmanagement besteht in der Regel aus folgenden Aufgabenbereichen:

- Die Innovationsfindung: Innovationen können zwar spontan entstehen, können aber auch im Rahmen von Innovationstechniken gefördert werden. Diese animieren Mitarbeiter im Rahmen von Projekten oder Workshops dazu, ihr kreatives Potenzial voll zur Entfaltung neuer Ideen einzusetzen.
- Die Innovationsplanung: Die Innovationsplanung hat zum Ziel, in puncto Innovation nichts dem Zufall zu überlassen. Mithilfe einer Innovationsplanung können Unternehmen den gesamten Innovationsprozess systematisieren. So können sie beispielsweise eigene Innovationsteams zusammenstellen oder die Anwendung spezieller Innovationsmethoden vorgeben.
- Die Innovationsorganisation: Vor allem in größeren Unternehmen sind Innovationsprozesse meist mit einem hohen Komplexitätsgrad verbunden. Verschiedene Abteilungen sind über Ländergrenzen hinweg beteiligt und es kommt unweigerlich zu Widerständen und Reibungsverlusten. Mit der richtigen Innovationsorganisation können Unternehmen dafür sorgen, dass Innovationsprozesse möglichst reibungslos ablaufen.
- Die Innovationsführung: Innovationen entstehen häufig am besten in Freiräumen. Starre Unternehmensstrukturen stehen Innovationen nicht selten im Weg. Trotzdem benötigt der Innovationsprozess in Unternehmen eine Führung, um sich innerhalb der Leitplanken der Innovationsstrategie zu bewegen.
- Innovationskontrolle: Auch in Sachen Innovation geht es nicht ohne Controlling. Die Innovationskontrolle hat zur Aufgabe, Innovationsprojekte in Bezug auf deren Erfolg sowie die Einhaltung von Budget- und Zeitvorgaben zu evaluieren und daraus Lehren für zukünftige Projekte zu ziehen.



### **Fazit: Eine Idee alleine reicht nicht**

Die Generierung von Innovationen in einem Unternehmen ist der erste Schritt zu zukünftigem Erfolg. Es müssen aber noch viele weitere Schritte folgen, um diesen Erfolg tatsächlich zu realisieren. Eine Innovationsstrategie und ein Innovationsmanagement sind somit erfolgskritische Elemente, um in einem Unternehmen eine Idee in ein erfolgreiches Produkt zu überführen. Selbst kleinere Unternehmen sollten nicht darauf verzichten, ihre Innovationsprozesse zu systematisieren. Eine Idee alleine reicht eben nicht aus, um am Markt erfolgreich zu sein.

## Geschäftsführende Partner



### Stefan Nolden

Steuerberater, Wirtschaftsprüfer  
Geschäftsführender Partner

☎ 0 22 34. 946 05-12

✉ stefan.nolden@hsp-steuer.de



Dipl.-Wirtschaftsjurist (FH)

### Patrick Bougé

Steuerberater  
Geschäftsführender Partner

☎ 0 22 34. 946 05-14

✉ patrick.bouge@hsp-steuer.de

## Mitarbeiter



### Claudia Hoffsummer

Steuerfachangestellte

☎ 0 22 34. 946 05-22

✉ claudia.hoffsummer@hsp-steuer.de



### Beate Kowalski

Steuerfachangestellte

☎ 0 22 34. 946 05-20

✉ beate.kowalski@hsp-steuer.de



### Viviane Michalski

Steuerfachangestellte

☎ 0 22 34. 946 05-18

✉ viviane.michalski@hsp-steuer.de



### Sarah Schauff

Bachelor of Laws Steuerrecht (LL.B.),  
Steuer- und Prüfungsassistentin

☎ 0 22 34. 946 05-10

✉ sarah.schauff@hsp-steuer.de



### Tvrtko Paul Sisko

Steuerfachwirt

☎ 0 22 34. 946 05-16

✉ tvrtko.sisko@hsp-steuer.de



### Marion Sonnenschein

Steuerfachangestellte

☎ 0 22 34. 946 05-26

✉ marion.sonnenschein@hsp-steuer.de



### Sabine Wiedenfeld

Rechtsanwaltsfachangestellte

☎ 0 22 34. 946 05-0

✉ sabine.wiedenfeld@hsp-steuer.de



# HSP<sup>®</sup>ONLINE<sup>®</sup>



## — Die digitale Steuerkanzlei

**Digitalisierung clever meistern:** Mit unserer modernen Plattform HSP<sup>®</sup>ONLINE<sup>®</sup> bieten wir Ihnen eine komfortable Kommunikation und Zusammenarbeit. Je reibungsloser der Austausch zwischen uns abläuft, desto besser und effizienter können wir für Sie arbeiten und Sie selbst können sich schneller wieder Ihren eigentlichen Aufgaben widmen.

Durch seine einfache Bedienung ist HSP<sup>®</sup>ONLINE<sup>®</sup> dafür das optimale Werkzeug. Ihre Unterlagen werden an einem Ort sicher aufbewahrt und stehen Ihnen jederzeit zur Verfügung. Ganz egal wo und wann Sie diese brauchen.

**Sprechen Sie uns an, wir präsentieren Ihnen gerne die Vorteile von HSP<sup>®</sup>ONLINE<sup>®</sup>.**

Dokumenten-  
verwaltung

Finanzbuch-  
haltung

Lohnbuch-  
haltung

Einkom-  
mensteuer-  
erklärung

Viele Anwendungen \_\_\_\_\_ ein Ort

**Flexibel.  
Unkompliziert.  
Sicher.**

## Ihre Vorteile



**Plattformunabhängig**  App Store  Google Play



**Gehostet in Deutschland**



**Unabhängig von Zeit und Ort**



**Benutzerfreundlich**



**Kontinuierliche Weiterentwicklung**

**Services**



**Erfahren Sie mehr unter [www.hsp.online](http://www.hsp.online)**



# HSP.GRUPPE®

Die Kanzleigruppe für Qualität und Innovation

## — Die Kraft einer starken Gemeinschaft

Eingebettet in den Kooperationsverbund der HSP.GRUPPE® sind wir Teil eines bundesweiten Netzwerks von Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Rechtsanwälten.

Damit verbinden wir zu Ihrem Nutzen die Vorteile einer individuellen, persönlichen Betreuung vor Ort mit den schlagkräftigen Möglichkeiten großer Konzerne.

Als Innovationsmotoren der Branche entwickeln die Kanzleien der HSP.GRUPPE® Lösungen für die moderne Gegenwart und die Zukunft.

**Herz. Stärke. Partnerschaft.**



[www.hsp-gruppe.de](http://www.hsp-gruppe.de)