

# *Innovationsmanagement*

Prinzipien, Gebote und Praxis

CZM Fachhochschule beider Basel

Prof., dipl. Ing. ETH/BWI Stefano M. Achermann

# Prüfstein für Innovationen - Der Markterfolg

„Eine Innovation bedeutet 1% Inspiration  
und 99% Transpiration“

*T. A. Edison*

# *Innovationsmanagement als Handwerk und Disziplin*

„Wie muss man es anpacken, wenn ganz gewöhnliche Menschen ohne irgendwelche herausragenden Begabungen Innovationsleistungen erbringen sollen?“

*Peter F. Drucker*

# *Irrtümer*

- Innovation sei „High Tech“
- Innovationen entstünden in F&E, im Konstruktionsbüro oder im Laboratorium
- Innovationen seien nur in kleinen Einheiten, also in KMU zu realisieren
- Innovationen erforderten einen bestimmten Persönlichkeitstyp
- Innovationen kreierten den Wandel

# *8 Quellen von Innovationen*

## *Innerhalb eines Unternehmens*

### 1. Das Unerwartete:

Vor allem unerwarteter Erfolg und Misserfolg

### 2. Inkongruenzen:

Widersprüche zwischen Sein und Schein

### 3. Prozessbedürfnisse:

Engpässe in klar definierten Prozessen

### 4. Plötzliche Veränderungen:

In Industrie- und Marktstrukturen

# *8 Quellen von Innovationen*

## *Ausserhalb eines Unternehmens*

1. Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur
2. Veränderungen in bezug auf  
Wahrnehmungen und Stimmungen
3. Neues Wissen
4. Die zündende Idee (Geistesblitz)

# *Innovationsstrategien*

- „Schnellstens und stärkstens“
- „In die Lücke stossen“
- Das Aufsuchen von „Nischen“
- Die Veränderung von Wert  
und Nutzenmerkmalen einer Marktleistung

# *„Schnellstens und stärkstens“*

- Zielt auf Entwicklung neuer, grosser Markt
- Marktbeherrschung
- Aufgebot der besten und stärksten Kräfte  
(alles auf eine Karte setzen)
- ausserordentlich riskant
- Sorgfältige Analyse der Voraussetzungen
- Selten zweite Chance

## *„In die Lücke stossen“*

- Besonders kreative Nachahmung
- Pionierleistung anderer kopieren und besser machen, auf Erfolg anderer aufbauend
- „Wo liegt wirklich der Markt für die Innovation?“
- Ansatzpunkt: Märkte und Bedürfnisse nicht Technologie und Produkt
- Markt- und Branchenführerschaft

## *Das Bartfett*

Ein Mann, der den Namen Oskar Vandenbeuren trug, machte einmal eine Erfindung. Es gelang ihm nämlich, aus verschiedenen Substanzen ein Bartfett herzustellen. Dieses Fett bewirkte, dass ein Bart durch und durch fettig wurde, und zwar auf Jahre hinaus.

Nach einem solchen Fett bestand aber überhaupt kein Bedürfnis, und so wandte sich Oskar Vandenbeuren wieder anderen Beschäftigungen zu.

Aus: Wegwerfgeschichten v. Franz Hohler

## *Suche nach einer „Nische“*

- Fast-Monopol in „kleinem Bereich“
- Ziel: So unscheinbar wie möglich bleiben, um gegenüber Wettbewerb „immun“ zu sein
- Tätigkeitsgebiet ist zu klein oder uninteressant für grosse Konkurrenten
- „Unverzichtbares Produkt“, „Spezialkönnen“ oder „Spezialitätenmarkt“

# *Wert und Nutzenmerkmale einer Marktleistung verändern*

- Strategie als solche ist die „Innovation“
- Innovations“träger“, d.h. Produkt oder Dienstleistung kann schon lange existieren
- Schlüsselfragen:
  - „Wofür bezahlt der Kunde wirklich?“
  - „Was ist für ihn wirklich von Wert?“
  - Nicht: „Was liefern wir dem Kunden?“
- Häufige Variante: Preisorientierung nach dem „Wert“ für den Kunden

# *Quantitative Orientierungsgrößen für Innovationserfolg*

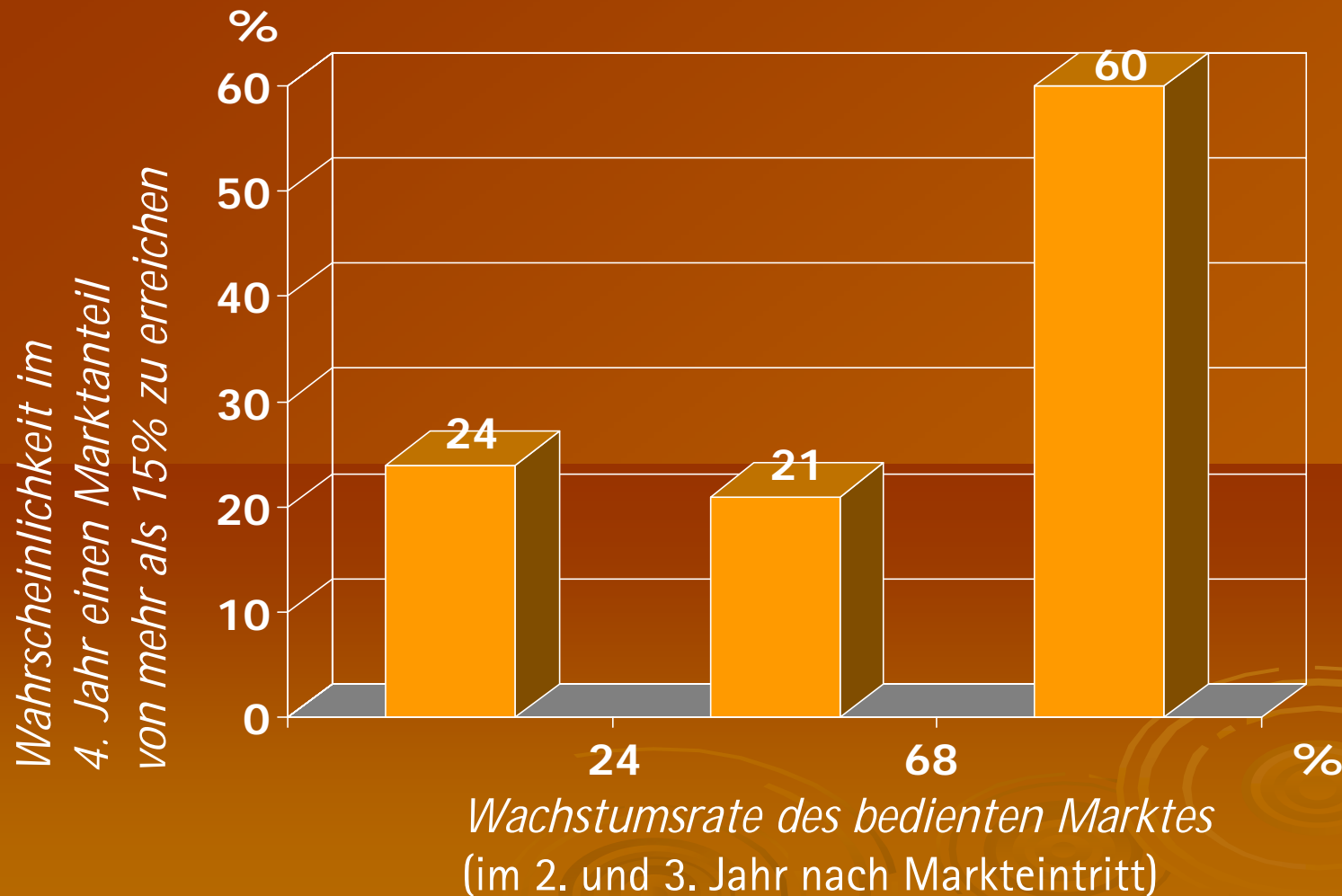
- Strategic Planning Institute (SPI)
- Forschungsprogramm *PIMS*  
(Profit Impact of Market Strategies)
- weltweit grösstes und umfassendstes Forschungs-  
projekt auf dem Gebiet der Unternehmensstrategien

# *Gibt es Gemeinsamkeiten bei erfolgreichen Start-up-Geschäften?*

- Innovationen sind extrem riskant
- Zum vornherein geringe Erfolgchance
- Neue Geschäfte benötigen im Durchschnitt 6 Jahre, um profitabel zu werden
- Finanzieller Mittelbedarf häufig unterschätzt

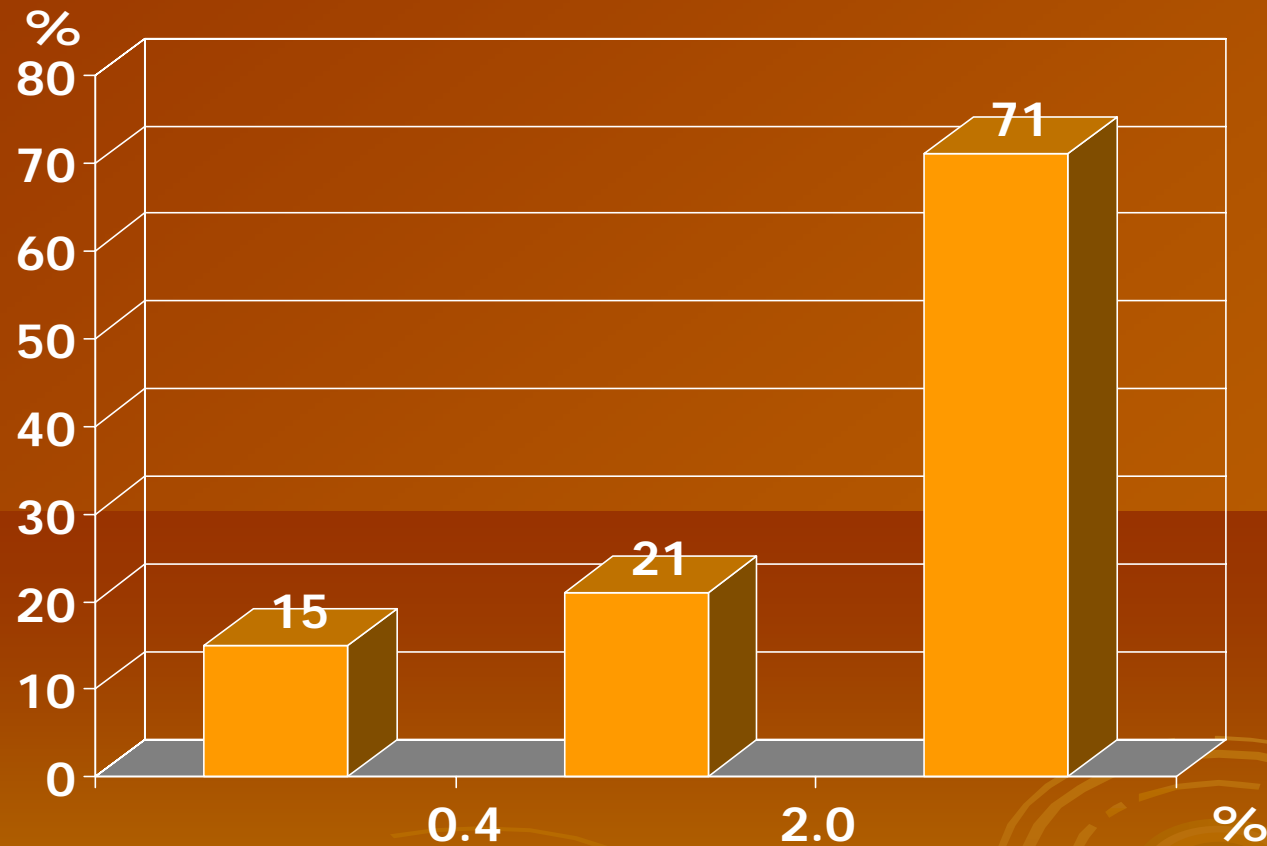
Quelle: PIMS

# *Einen schnell wachsenden Markt wählen*



# *Von Anfang an in Marketing investieren*

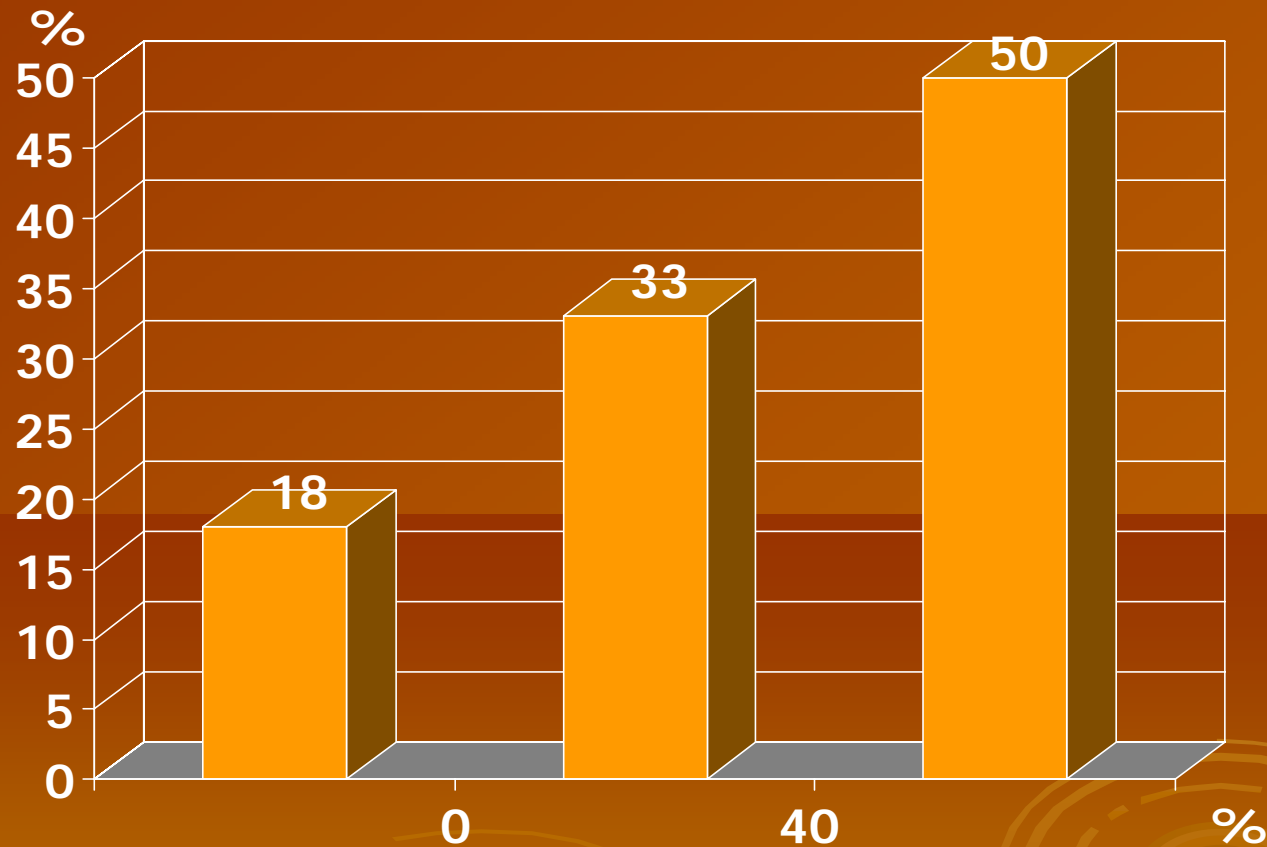
Wahrscheinlichkeit im  
4. Jahr einen Marktanteil  
von mehr als 15% zu erreichen



Marketing-Aufwendungen  
(in % des bedienten Marktes im 1. Jahr nach Markteintritt)

# Überlegene Qualität entscheidet

Wahrscheinlichkeit im  
4. Jahr einen Marktanteil  
von mehr als 15% zu erreichen



Relative Qualität (aus Kundensicht)  
im 1. Jahr nach Markteintritt

# *Marktanteilgewinn: Wichtigste Zielgrösse für ein Start-up-Geschäft*

- Starke Kostensenkung durch schnelles Umsatzwachstum (Erfahrungskurve)
- Reduzierung der Marketing- und F&E-Intensität
- Marktanteilgewinn ist Kenngrösse für zukünftige Höhe und Stabilität der Rendite
- Günstige Marktanteilschancen verringern sich deutlich nach der Start-up-Phase

# *Marktanteile gewinnen*

„Karten werden nur zu Beginn

des Markteintritts neu gemischt!“

# *Das Management von Innovationen*

1. Richtige Zielsetzung
2. Systematische Müllabfuhr
3. Zwingen Sie Manager in Chancen zu denken und nicht in Problemen
4. Es gibt keinen wirklich geplanten, grossen Erfolg
5. Erwartungen an den Erfolg sind vor Beginn klar und schriftlich festzuhalten
6. Trennung von neuem und bestehendem Geschäft
7. Die besten Mitarbeiter mit dem Vorhaben betrauen
8. Innovationsverantwortung des Top-Managements
9. Konzentration auf Bereiche, die man kennt und versteht
10. Prozess des Innovierens neu gestalten und verankern

# *Fazit*

- Innovationen sind riskant
- Riskante Vorhaben erfordern nicht nur Risikobereitschaft und Mut, sondern vor allem bessere und sorgfältigere Vorbereitung
- Höhere Erfolgchancen durch Beachtung „handwerklicher“ Grundsätze und Praktiken des Managements von Innovationen