

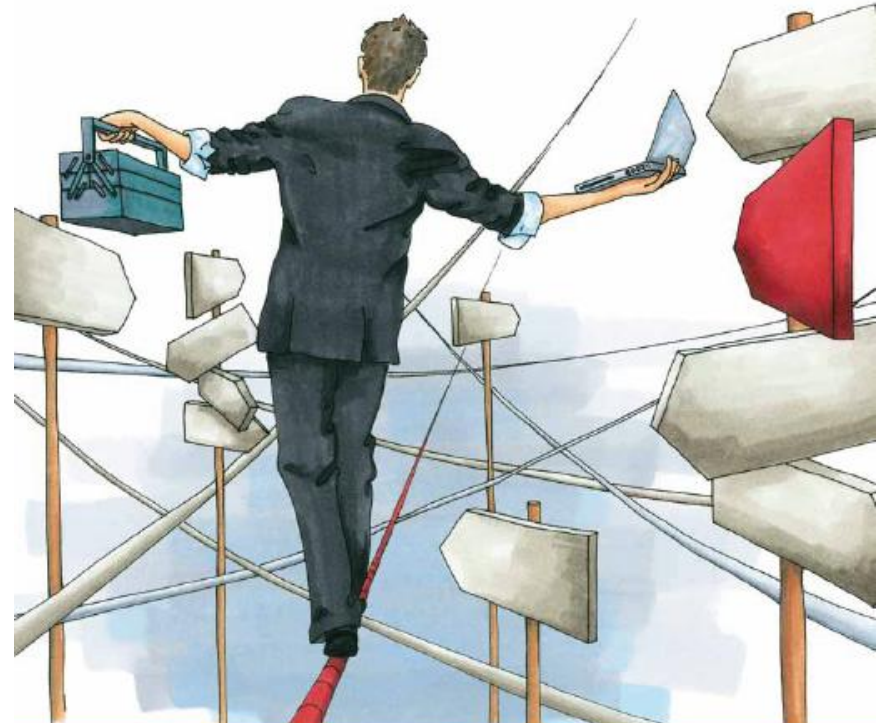
# Innovationsprozess und Innovationsverhalten von Unternehmen

Referat vor der Arbeitgebervereinigung  
des Zürcher Unterlandes

Urs Jenni,  
Leiter Schweizerisches Institut für  
Entrepreneurship, Hochschule für  
Technik und Wirtschaft HTW Chur

24. September 2010

**Richtungsweisend**  
Für Ihren Unternehmergeist



**Schweizerisches Institut für Entrepreneurship SIFE**

Praxisorientierte Forschung und angewandtes Wissen  
für Wachstum und wirtschaftliche Entwicklung

# Innovationsprozess und Innovationsverhalten von Unternehmen – Aufbau des Referats

- I. Innovation?
- II. Problem?
- III. KMU?
- IV. Lösungen?

**I.**

**Innovation?**

Gemeinsames  
Verständnis des  
Begriffs Innovation

**II.**

**Grundsätzliche  
Problem?**

Herausforderung,  
die alle innovativen,  
erfolgreichen  
Unternehmen  
meistern müssen

**III.**

**Spezifische  
Probleme KMU?**

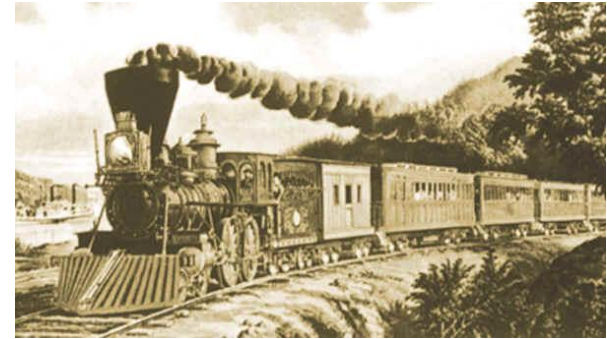
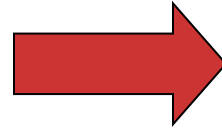
Herausforderungen,  
die innovative  
kleinere und  
mittlere  
Unternehmen  
meistern müssen

**IV.**

**Mögliche  
Lösungsansätze?**

Mögliche  
Lösungsansätze,  
um die  
angesprochenen  
Herausforderungen  
erfolgreich zu  
meistern

# Schumpeter - „...es waren nicht die Postmeister, welche die Eisenbahn gründeten“



Reisepost

Eisenbahn

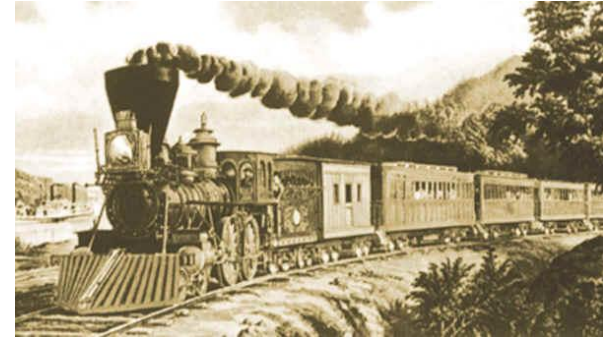
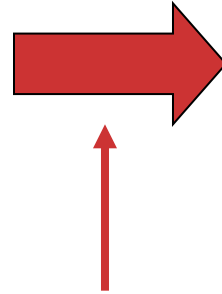
Kampf um Kunden

Das Neue tritt neben das Alte!

Kampf um Ressourcen



# Schumpeter – Innovation?

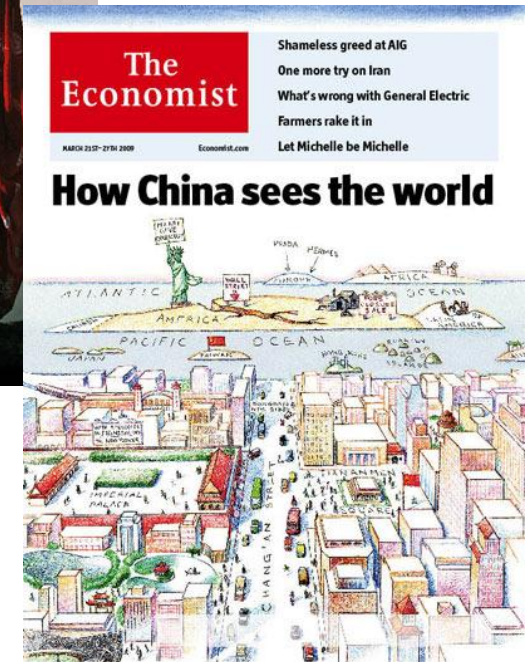


Innovation ist die

## Durchsetzung von neuen Kombinationen

- (1) *Neues Produkt*
- (2) *Neue Produktionsmethode*
- (3) *Neuer Absatzmarkt*
- (4) *Neue Bezugsquelle*
- (5) *Neuorganisation*

# Wo findet heute wirtschaftliche Entwicklung statt?



# Erfolg durch Routine?

I. Innovation?

II. Problem?

III. KMU?

IV. Lösungen?

## Pharma



Pillenproduktion bei Stada

- Reglementierte Zulassungsverfahren
- Automatisierte Produktion
- Verkaufsorganisation
- Marketing
- Vertriebsorganisation

## Finance



Banc of America

- Rating-Systeme
- Hoch strukturierte Prozesse
- Automatisierter Geldverkehr, Trading
- Effiziente Verkaufsorganisation
- Massenausbildung

## Automotive



Fließband Autoindustrie

- Just-In-Time Production
- Zulieferer Netzwerk
- Fließbänder und Roboter
- Dunkle Fabriken
- Händler- und Servicenetz

## Telco



2007: 23 Mia SMS in D

- Call Centers mit Computerstimmen
- SMS als Cash Cow
- Infrastrukturausbau als Routinejob
- Automatisierte Serviceprozesse

# Erfolg durch Innovation?

I. Innovation?

II. Problem?

III. KMU?

IV. Lösungen?

## Nokia 1970



Original NOKIA-Gummistiefel (sind heute noch erhältlich)

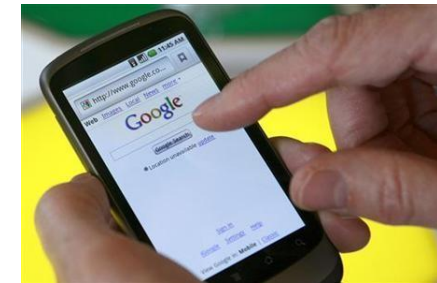
## Nokia 2006



letsGoDigital

Nokia ist mit 450 Mio Geräten der weltgrösste Mobile Device Hersteller

## Nokia 2015?



Apple und Google überholen Nokia (Mobile Services)?

I. Innovation?

II. Problem?

III. KMU?

IV. Lösungen?

# Die erfolgreiche innovative Firma im Dilemma?

**Innovation**  
Disorder  
Creativity  
Chaos



**Routine**  
Order  
Efficiency  
Continuity

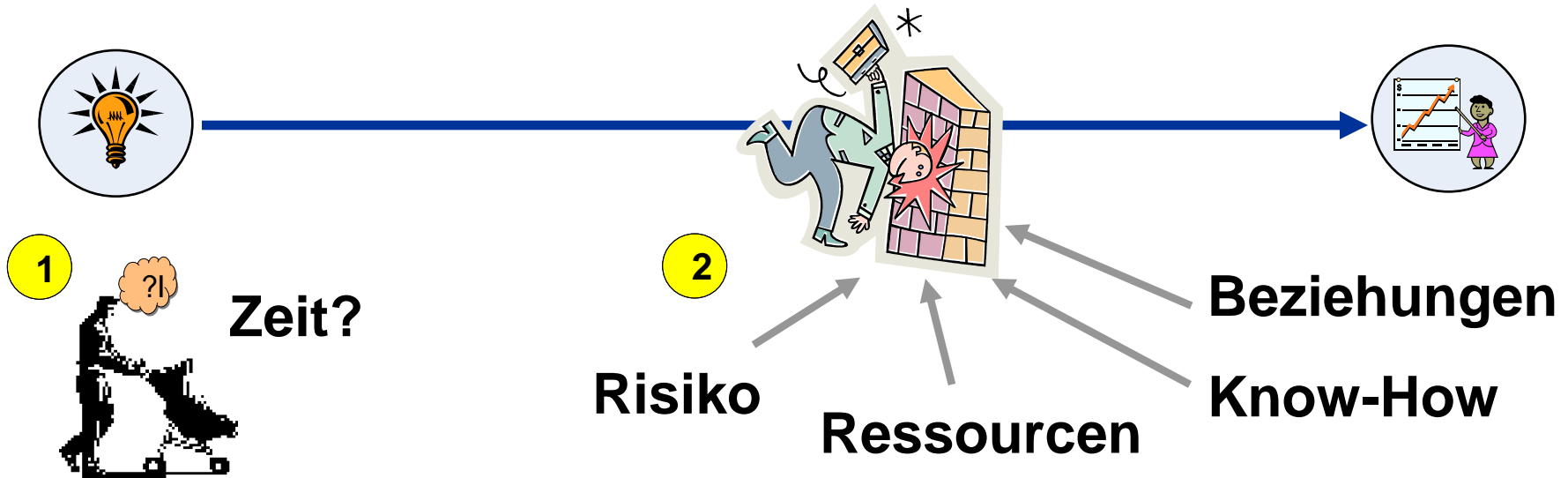


„*Innovationsmanagement ist das Management*

*anderes als Entscheidungen.*“

Hauschildt et al. 2008

# Was fehlt für die Durchsetzung?

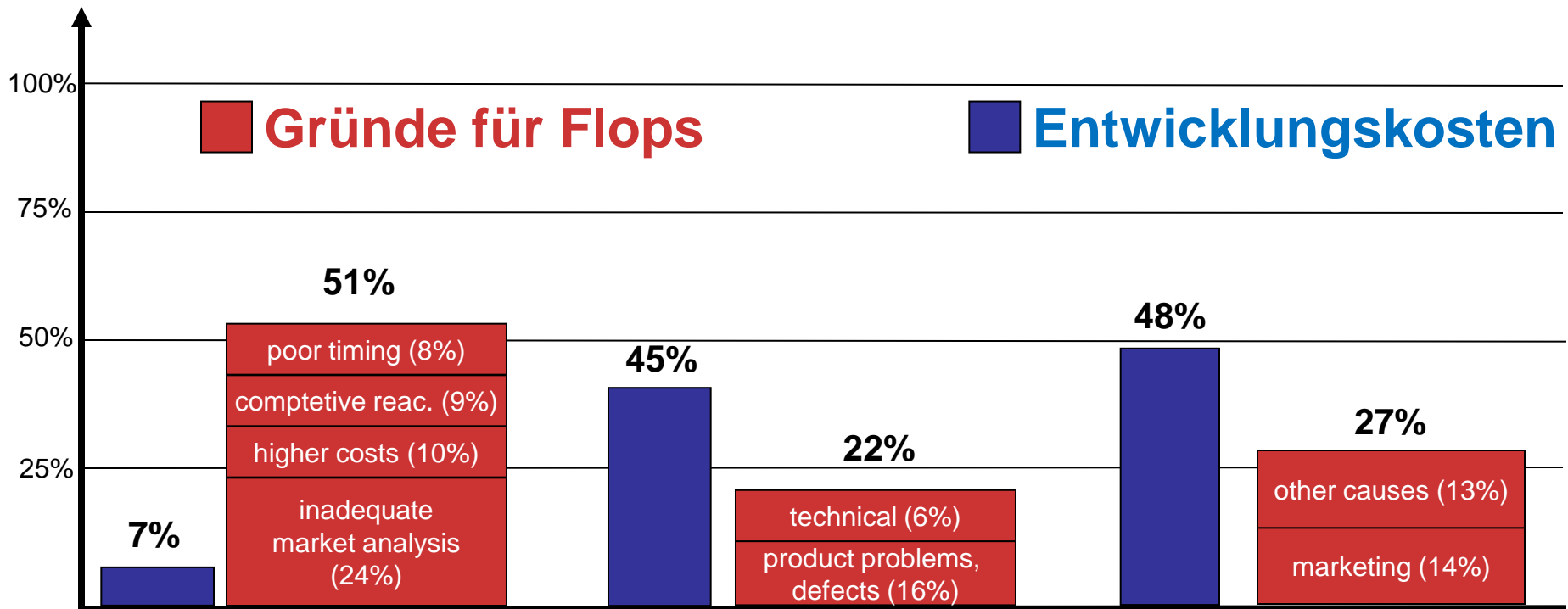


- 1 Innovationsstau bei der Idee**  
 Der typische Unternehmer am Sonntag: Während er den Kinderwagen schiebt, denkt er über seine innovative Idee nach. Am Montag absorbiert ihn das Tagesgeschäft wieder. Seine Idee wird nie umgesetzt.

- 2 Weitere Hindernisse**
- fehlende interdisziplinäre Kompetenzen
  - fehlendes Netzwerk
  - fehlende Geldmittel
  - fehlendes Projektmanagement
  - fehlende betriebswirtschaftliche Kenntnisse oder Interessen

- I. Innovation?
- II. Problem?
- III. KMU?
- IV. Lösungen?

# Gründe für Flops bei neuen Produkten?



## Die Herausforderungen - mögliche Lösungen?

### *Herausforderung*

Dilemma

Ideen

Hausaufgaben

Zeit & Ressourcen

Risiko

Durchsetzen

### *Lösung*

Vision, Leadership

Offenheit

Strategie & Prozess

Kooperation

Kooperation, Diversifikation

Entrepreneurship

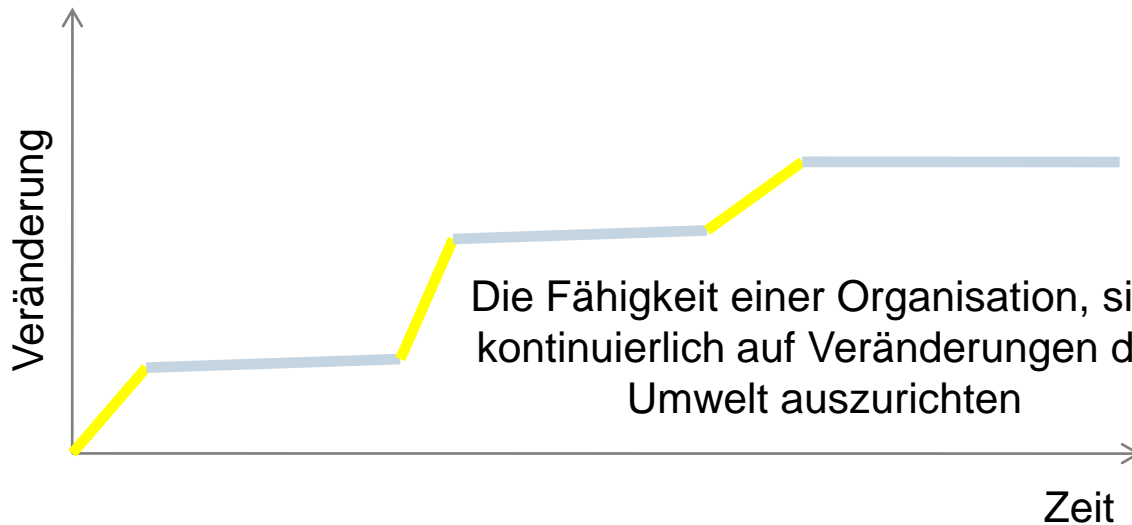
# Dilemma der Gratwanderung?

## Abwechselnde Perioden von

Ordnung, Kontrolle, Kontinuität

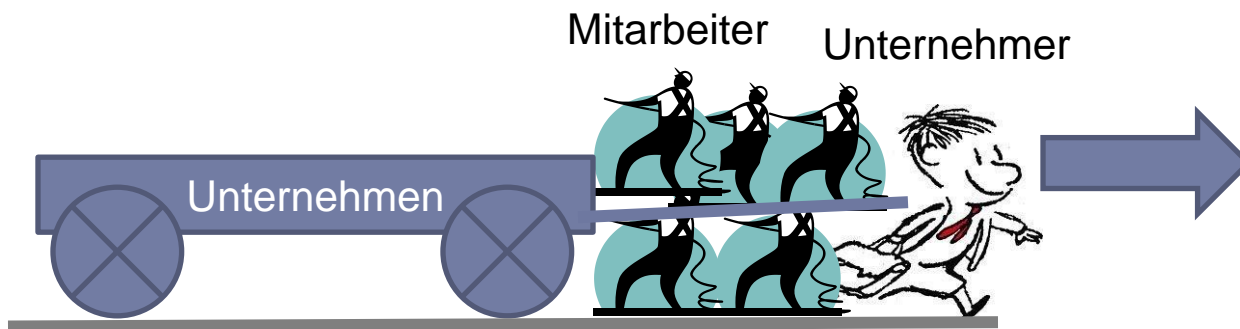
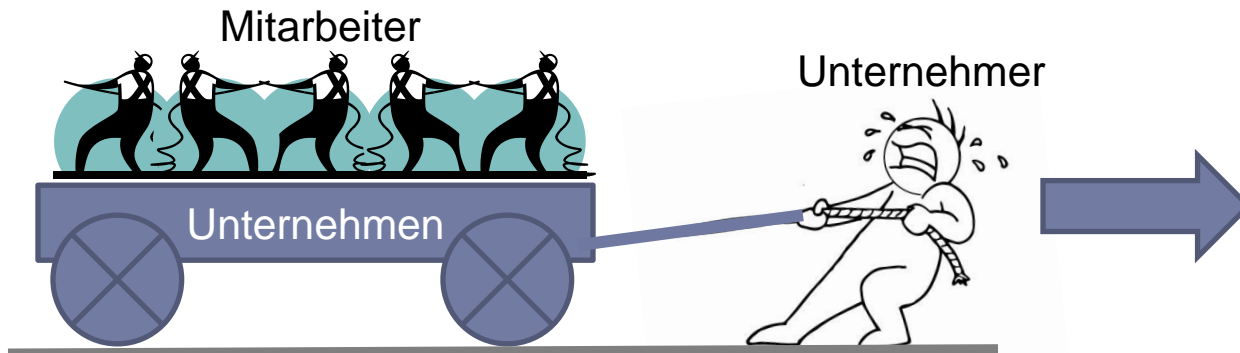


Chaos, Wandel, Kreativität



Vision  
Wachsamkeit  
Führungsstärke  
Mitarbeiter

# Vision, Wachsamkeit und Führungsstärke?



# Vision, Wachsamkeit und Führungsstärke?

1. Freiraum für Unternehmertum

2. Sichtbar gelebtes Wertesystem

3. Straff-lockere Führung

4. WER vor WAS

5. Umgang mit Technologie

6. Kooperieren



I. Innovation?

II. Problem?

III. KMU?

IV. Lösungen?

Führungseigenschaften

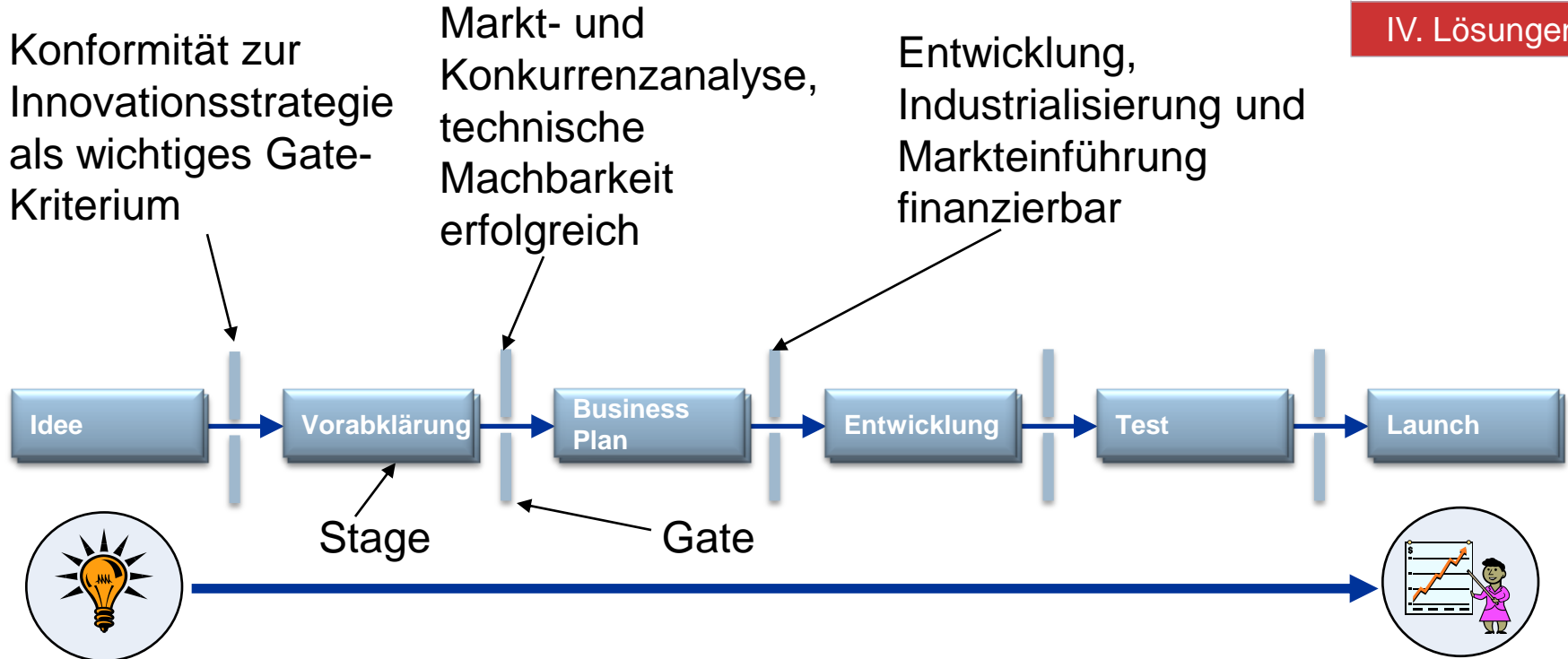
Offenheit

Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982). In search of excellence : lessons from America's best-run companies. New York, Harper & Row.

Leonard-Barton, D. (1995). Wellsprings of knowledge : building and sustaining the sources of innovation. Boston, Mass., Harvard Business School Press.

Collins, J. (2001). Good to Great, New York, HarperCollinsPublishers

# Wie mache ich meine Hausaufgaben?



- ➔ Klare Innovationsstrategie (Was machen wir, was machen wir nicht!)
- ➔ Einführung Innovationsprozess (Stage-Gate-Modell)
- ➔ z.B. Innovationsprozess wird in sechs Schritte (Stage) unterteilt
- ➔ Nach jedem Schritt hat es ein Tor (Gate), das eine Entscheidung über Weiterführung oder Abbruch verlangt (Go oder No-Go)

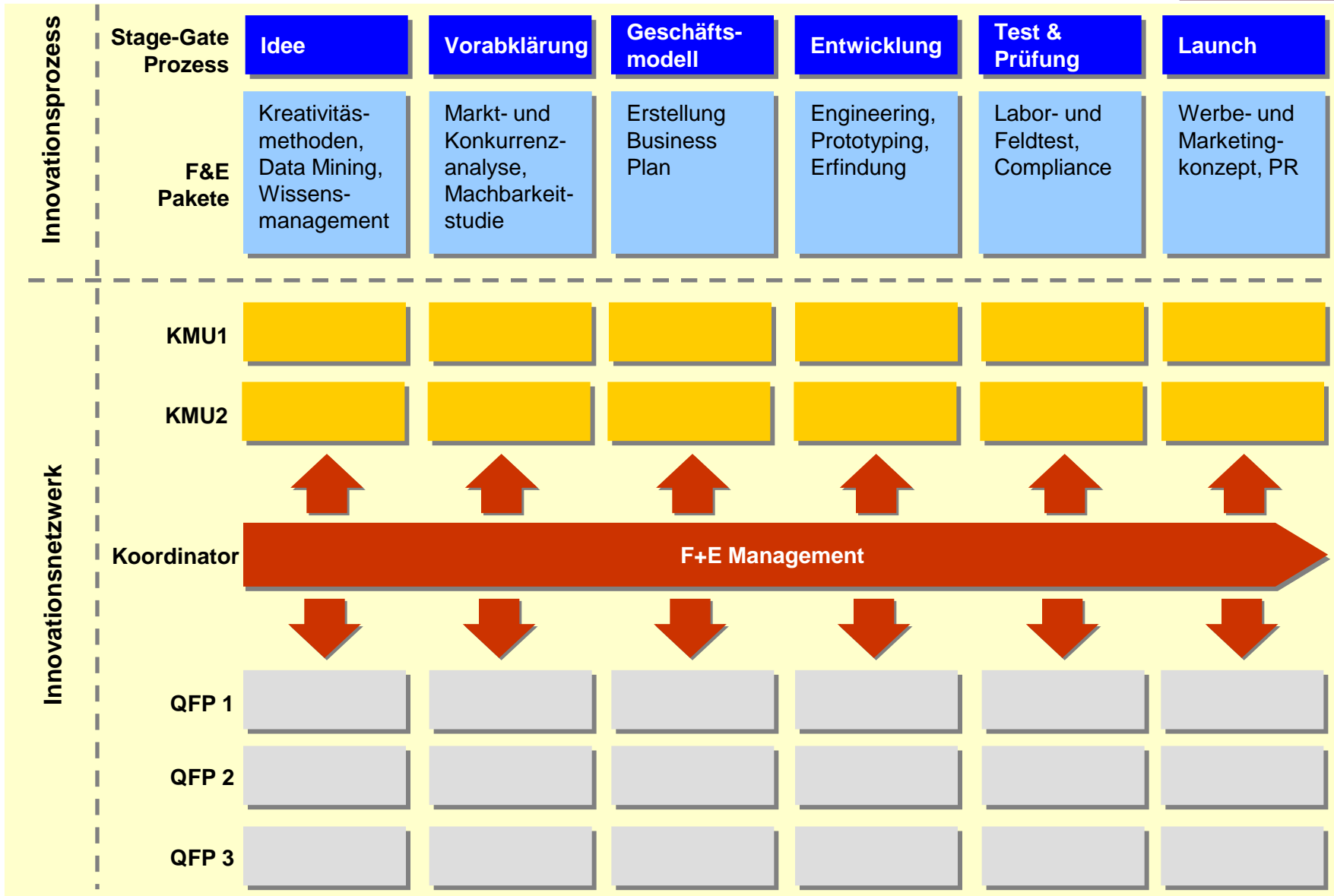
# Woher kriege ich Zeit und Ressourcen?

I. Innovation?

II. Problem?

III. KMU?

IV. Lösungen?



# Beispiel: Antriebsbänder

Steg



Antriebsband

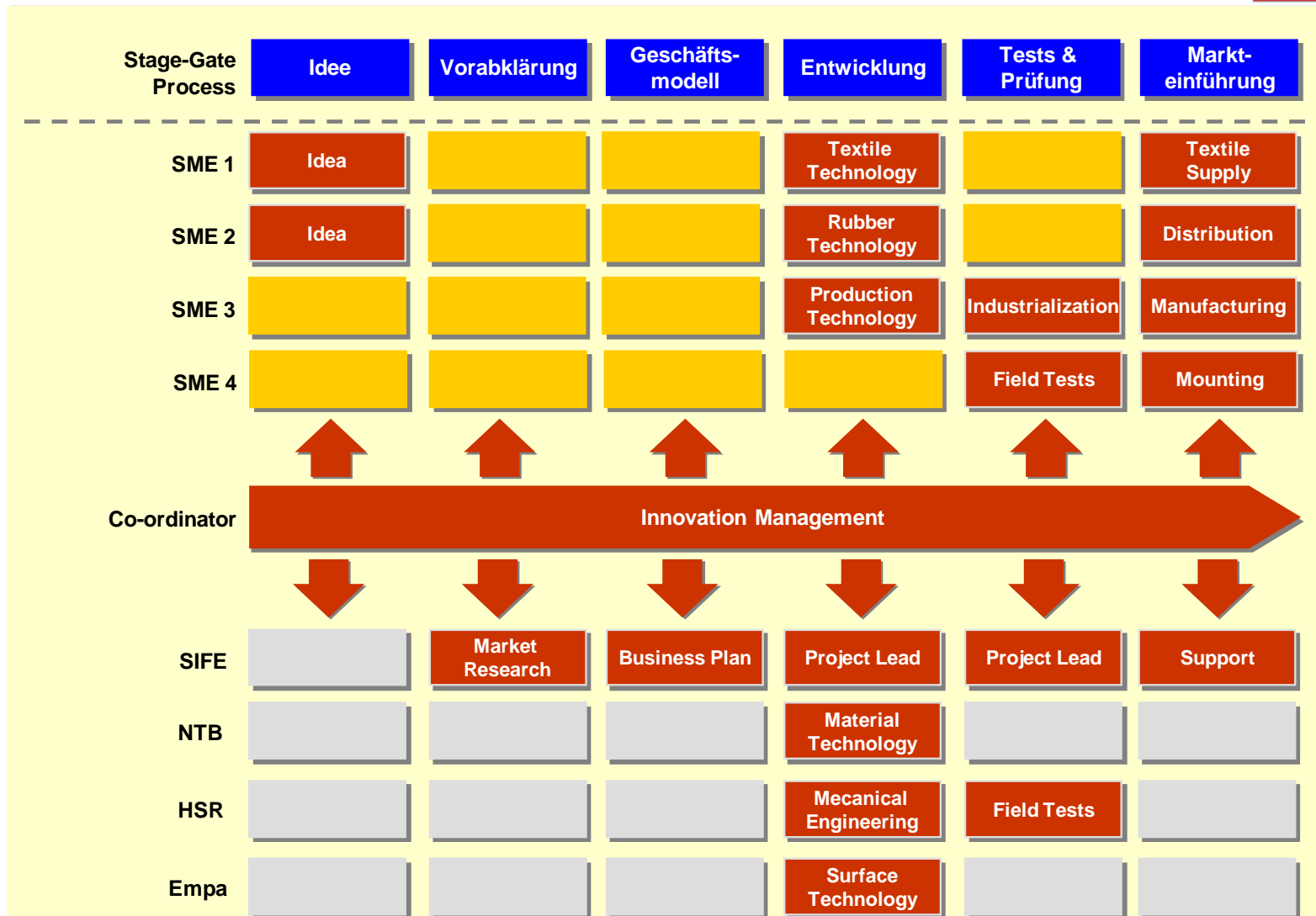
# Beispiel: Antriebsbänder Entwicklungskooperation

I. Innovation?

II. Problem?

III. KMU?

IV. Lösungen?

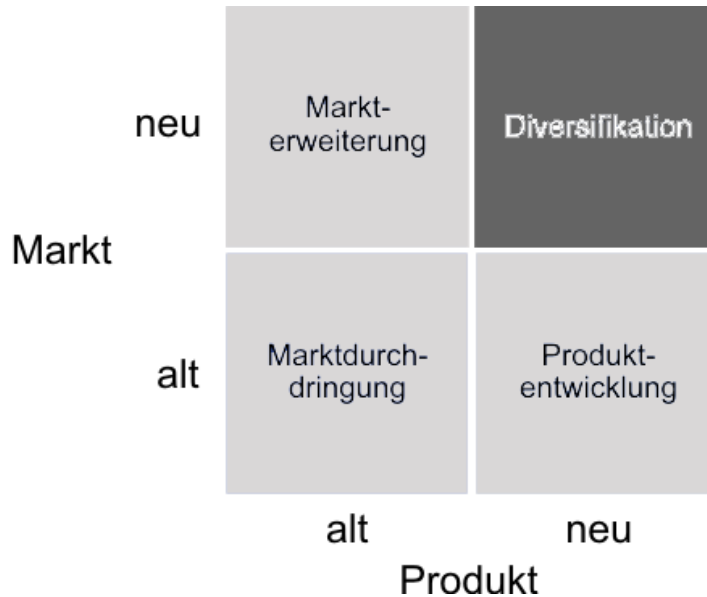


# Wie reduziere ich Risiko?

## Verwandte Diversifikation!

Systematisches Risiko:  
 Schwächung der „alten“  
 Marktposition durch  
 Ressourcenabzug für Aufbau von  
 neuen Kompetenzen (technisch,  
 marktlich)

Unsystematisches Risiko:  
 Abhängigkeit von einer Branche,  
 wenigen Schlüsselkunden



# Die Schumpeterschen Eigenschaften des Entrepreneurs?

## Die Reise ins Unbekannte!



### (1) Widerstreben von innen

Instinktmässig widerstrebt dem Menschen, nicht das Gewohnte und Erprobte zu tun. Die kraftsparende Funktion der festen Denkgewohnheit beruht ja darauf, dass sie Resultate automatisch, ohne Anstrengung liefert. Es ist anstrengend, die Bahn zu wechseln.

### (2) Unsicherheit:

Daten für Entschlüsse, Regeln für Handeln fehlen

### (3) Gegendruck von aussen

Das Neue wird abgelehnt, belächelt, man ist skeptisch, soziale Ausgrenzung bis offene Bekämpfung

→ Initiative und Begeisterungsfähigkeit  
→ es braucht „ein Überschuss von Kraft über das Erfordernis des Alltags“ hinaus

→ Risikobereitschaft  
→ visionäres, „instinktmässiges“ Handeln, da Tatsachen und Erfahrungen fehlen

→ geistige Fokussierung, welche erlaubt, klar zu sehen was andere nicht sehen  
→ Überzeugung, Glaube  
→ Sturheit, um Widerstand zu überwinden  
→ Zähigkeit

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit.**

**Die Präsentation finden sie auf [www.sife.ch](http://www.sife.ch)**