



WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH
Unternehmensberatung • IT

**Innovation heißt:
Geld machen
mit neuen Sachen**



Innovation und Technologietransfer

www.transinno.at

IMPRESSUM

Medieninhaber und Herausgeber: Fachverband Unternehmensberatung und IT der Wirtschaftskammer Österreich,

Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien

Chefredaktion: Ing. Kurt Ludikovsky, CMC | biz-improver.at

Idee und Projektleitung: Ing. Kurt Ludikovsky, CMC | biz-improver.at

Layout: Marion Gaa | www.lucid.at

Druck: AV + Astoria Druckzentrum GmbH, Faradaygasse 6, 1030 Wien

Fotoquellen: istockphoto.com | Beiträge siehe Quellenangaben

Verlagsort: Wien

„Innovation sind Ideen, die durch die grenzenlose Auseinandersetzung mit Dingen entstehen. Flüssigkeiten haben die Eigenschaften sich auszudehnen, Raum einzunehmen, sich fast grenzenlos auszubreiten.“

Diese Überlegungen waren meine Motivation mit dieser Bilderwelt zu arbeiten. Marion Gaa, Grafikerin





Dr. **Christoph LEITL**

Präsident der Wirtschaftskammer Österreich

In einer globalisierten Welt stehen unsere Unternehmen vor drei großen Herausforderungen:

Innovation, um Wettbewerbsvorteile zu sichern, nationale und internationale Vermarktung sowie Qualifikation für kontinuierlichen Qualitäts- und Know-how-Vorsprung.

In der letzten Krise 2008 haben vor allem unsere kleinen und mittelständischen Unternehmen einen wichtigen Beitrag zur Wirtschaftsstabilität geleistet und sind durch

eine bewusste Innovationsstrategie gestärkt daraus hervorgegangen.

Diesen „Spirit“ werden wir auch in der nächsten Zukunft brauchen – die Zeiten werden turbulent, doch ich bin zuversichtlich, dass unsere innovativen Unternehmen die Herausforderung annehmen und erfolgreich meistern werden.

In diesem Sinne: unterstützen und stärken wir die Erneuerer, die dazu beitragen unsere Unternehmen, unsere Wirtschaft und somit unser Land zu stärken!





KommR **Alfred HARL**, CMC
Obmann des Fachverbandes
Unternehmensberatung und IT der WKÖ (UBIT)

Ein altes chinesisches Sprichwort besagt: „Hebt man den Blick, so kennt man keine Grenzen“. Mehr als 128 heimische Hidden Champions haben den Blick über den Tellerrand gewagt und zählen mittlerweile zu den österreichischen Weltmarktführern.

Mut und Innovationsbereitschaft haben diesen Erfolg möglich gemacht – und davon profitiert die gesamte heimische Wirtschaft: mehr als zwei Drittel des BIP-Wachstums in Österreich beruhen

laut WIFO auf Forschung, neuen Technologien, Bildung und Innovationen. Aber gerade als kleines Land müssen wir in Zukunft noch stärker in Forschung und Entwicklung investieren, um mit schnell wachsenden Märkten wie China oder Indien mithalten zu können.

Unser Ziel muss es daher sein, ideale Rahmenbedingungen für innovationsaktive Unternehmen zu schaffen und heimische Innovationen erfolgreich ins internationale Blicklicht zu rücken.





BM Doris BURES

Bundesministerium für Verkehr,
Innovation und Technologie

Innovation ist der entscheidende Standortvorteil.

In der gegenwärtigen schwierigen budgetären und wirtschaftlichen Situation ist es mir besonders wichtig, dass österreichische Unternehmen, insbesondere auch KMU, bei ihren Innovationsanstrengungen von der öffentlichen Hand weiterhin tatkräftig unterstützt werden.

Zu diesem Zweck passt das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT) laufend seine FTI-Programme

an die neuesten technologischen Entwicklungen an, vereinfacht die Förderschemata und setzt neue Akzente, wie z.B. das KMU-Paket, die Innovationspraktika und die FTI-Initiative Intelligente Produktion.

Denn alle einschlägigen wissenschaftlichen Studien belegen, dass sich Innovation nicht nur für die Unternehmen bezahlt macht, sondern auch für den Staat und die Gesellschaft, durch mehr Wirtschaftswachstum, höhere Wertschöpfung, mehr Arbeitsplätze und Wettbewerbsfähigkeit.



MOTIVATION

Seite 10

Innovation und Neuerungswille

UNTERSCHIEDUNGEN

Seite 12

Innovationsbereiche, Innovation betrifft mehr als nur Produkte
Dienstleistungs-Innovationen

MANAGEMENT

Seite 16

Innovationsmanagementsystem, Der Schlüssel zum Erfolg
Der Vergleich macht sicher, Lernen Sie von den Besten

PROZESS

Seite 20

Richtiges Innovationsmanagement
Phasen des Innovationsprozesses
Innovation und Erfolg, So reduzieren Sie Ihr Risiko

DIE PROZESS-SCHRITTE IM DETAIL

STRATEGIE

Seite 28

Innovations- und Wachstumsstrategien durch Konzentration
Innovation Foresight
Technologie-Roadmapping, Navigation im Nebel der Innovation

KULTUR & ORGANISATION

Seite 34

Innovationskultur, Für eine neues, goldenes Zeitalter
Kundenorientierung und Betriebskultur als Erfolgskriterien
Enabling Spaces, Räume als wirkungsvoller Katalysator für Innovation

AUSLÖSER

Seite 40

Market Pull oder Technology Push?

LEBENSZYKLUS

Seite 42

LCM – Life Cycle Management, Der kritische Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg
Erfolg wird planbar, Werkzeuge für eine exzellente Innovationsumsetzung



INHALTSANGABE

LÖSUNGSFINDUNG

Seite 46

Kreativitätstechniken, Nutzen, Einsatzgebiete und Methoden
Innovation bedeutet nicht immer Hightech
Kreativitätstechniken und Ideenmanagement
Emergente Innovationen, Radikale Innovationen von innen heraus
Ideenfindung einmal anders
TRIZ – Eine Technik zum Lösen von technischen Widersprüchen
Open Innovation – Closed Innovation
Auftragsforschung
Technologietransfer
Ideenbewertung
Patent-Recherche

VERWERTUNG

Seite 68

Ideenverwertung & Schutzrechte

ENTWICKLUNG

Seite 70

Praxisbeispiel Turmofen
Praxisbeispiel Fahrsicherheit

MARKETING

Seite 74

Innovationsmarketing
Time to Market, Eine Südpol-Expedition?

FINANZIERUNG

Seite 78

Richtige Innovationsfinanzierung, Ausreichendes Innovationsbudget
+ Innovationsförderungen
Innovation und Erfolg, Perfekt finanziert
Forschungsförderung

KOOPERATIONEN

Seite 84

Kooperation als Chance?

VERBESSERUNG

Seite 86

KVP – Der kontinuierliche Verbesserungs-Prozess



Mag. **Michael DELL**
Sprecher

Experts Group Innovation und Technologietransfer

**“Unternehmen haben nur zwei Funktionen –
Marketing und Innovation.” (Peter F. Drucker)**

Die vorliegende Broschüre ist allen Unternehmern und Unternehmensleitern gewidmet. Menschen, die sich ihrer Verantwortung – ihren Miteigentümern, Eigentümern und Mitarbeitern gegenüber – bewusst sind und diese auch wahrnehmen.

Gerade in Zeiten der Arbeitsteilung bzw. der Reduzierung von Unternehmen auf die Zulieferung, soll die Broschüre helfen, eines der beiden wesentlichen Elemente von Unternehmen wieder zu entdecken: die Innovation.

Ing. **Kurt LUDIKOVSKY**, CMC
Projektidee und -umsetzung
Experts Group Innovation und Technologietransfer



Innovation ist nicht nur Erfindung oder Forschung. Sie ist mehr. Mit der Broschüre wollen wir einen Ein- und Überblick zum Thema Innovation geben, um Ihnen damit den (Wieder-)Einstieg zu erleichtern.

Die Broschüre stellt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, soll auch kein Lehrbuch sein. Sie soll vielmehr Anregungen für die tägliche Arbeit im eigenen Unternehmen geben.

„Es gibt Menschen, die tun was. Es gibt Menschen, die warten, dass sich was tut. Und es gibt Menschen, die wundern sich, dass sich etwas getan hat.“ (L.J. Seiwert)





Dr. **Thomas REISCHAUER**, MBA, CMC
Reischauer Consulting GmbH

thomas@reischauer.at

Innovation als Verbesserung bestehender oder als Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen ist eine kontinuierliche Unternehmensaufgabe.

Dabei gilt es, aktuelle Trends in einer Branche frühzeitig zu erkennen oder selbst zum Trendsetter zu werden. Hierzu bedarf es einer Arbeitsweise, bei der sich jeder

Einzelne oder das gesamte Mitarbeiterteam durch kreative Fähigkeiten und den Willen zur Neuerung auszeichnen können. Voraussetzung ist, dass offen mit Mitarbeitern kommuniziert wird, jeder Vorschlag und jede Idee, auch wenn sie später nicht realisiert werden sollte, willkommen sind, und dieses Engagement betrieblich belohnt wird.

Folgende beispielhafte Fragen sollen Ihnen helfen festzustellen, ob Ihr Unternehmen die Grundvoraussetzungen für Innovation mitbringt:



INNOVATION UND NEUERUNGSWILLE

- Informieren wir uns über aktuelle Trends, Neuerungen in der Branche?
- Überdenken wir regelmäßig das Konzept unserer bestehenden Produkte und Dienstleistungen?
- Binden wir unsere Kunden sowie Anwender der Produkte und Dienstleistungen dabei ein?
- Gehen wir neue Wege und entwickeln gänzlich neue Produkte und Dienstleistungen?
- Nehmen wir Vorschläge unserer Mitarbeiter ernst und wie gehen wir damit um?
- Ist die Arbeitsweise in unserem Unternehmen, die Kultur, das aufmerksame Zu- und Hinhören, Kreativitäts- und innovationsfördernd?
- Wenden wir bei der (Weiter-)Entwicklung von Ideen Innovations- und Kreativitätswerkzeuge an bzw. arbeiten wir mit Beratungsprofis zusammen, um den Innovationsprozess effizient und fokussiert zu gestalten?

Reischauer Consulting GmbH
Durisolstraße 7
4600 Wels
www.reischauer.at





Ing. **Kurt LUDIKOVSKY**, CMC
biz-improver ludikovsky
office@biz-improver.at

Innovation wird meist mit neuen Produkten und besonderen Neuerungen gleichgesetzt: ein neuer, noch leistungsstärkerer Bagger, ein neuer Tablet-PC, der nur mehr mit den Fingerspitzen zu bedienen ist.

Dabei geht oft verloren, dass jede Neuerung, die zu einer Verbesserung der Ertragslage Ihres Unternehmens beiträgt, eine Innovation ist – unabhängig davon, ob sie groß oder klein ist, ob sie bahnbrechend oder in kleinen Schritten erfolgt.

Es muss nicht unbedingt immer ein neues Produkt sein.

Heute können Neuerungen die folgenden Bereiche betreffen:

Produkte: neue Geräte oder Funktionsgruppen

Prozesse: Neuerungen im Herstellungs- oder Lieferablauf

Services: die Art, wie dem Kunden die Produkte und Dienste erbracht werden

Dienstleistung: das Angebot neuer Leistungen (zu den Produkten)

Neue Geschäftsmodelle
Neuerungen im Design



INNOVATIONSBEREICHE

Innovation betrifft mehr als nur Produkte

Zwei sehr unterschiedliche Beispiele zur Veranschaulichung:

Was hat das Lenkrad von heute sein Design betreffend noch mit dem des legendären Ford T3 gemeinsam?

Wie massiv hat sich der Handel durch den Versandhandel und später durch den Internetversandhandel verändert?

In vielen Bereichen haben sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten Veränderungen ergeben, die wir teilweise gar nicht unmittelbar wahrgenommen haben.

Was auch immer Ihre Neuerungen sein mögen, wie groß sie auch sein mögen, sie bringen Ihren Kunden einen Nutzen oder Mehrwert – und Ihnen mehr Ertrag für Ihr Unternehmen.



biz-improver ludikovsky
Arbeitergasse 3
2544 Leobersdorf
www.biz-improver.at

biz-improver ludikovsky 



Mag. **Andreas GUMPETSBERGER**, MBA
orangedcosmos
gumpetsberger@orange-cosmos.com

In Zeiten gesättigter Märkte und (fern-)östlicher Konkurrenz sind Wachstumsfelder rar. Dienstleistungen und Services bieten Chancen für Verkaufsvorteile und Zusatzumsätze bei geringen Investitionskosten.

Einige zentrale Stolpersteine beim Entwickeln und Vermarkten von innovativen Dienstleistungen bestehen aber. Beispielsweise sind Dienstleistungen schwierig vergleichbar, deshalb bleiben Kunden beim „Bewährten und Bekannten“ und können Mehrpreise kaum nachvollziehen.

Die folgenden **8M der Dienstleistungs-Innovationen** sind gleichzeitig Erfolgsfaktoren und strategische Fragestellungen für Ihr Unternehmen:

Meisterliche Abläufe:

Können Sie ultimative und erlebbare Prozessqualität garantieren?

Materialität:

Können Sie Ihre Dienstleistungen so inszenieren, dass diese angreifbar werden? Was geben Sie Ihren Kunden in die Hand?

Management des Verblüffens:

Gehen Sie aktiv und individuell auf Ihre Kunden zu anstatt zu warten, bis sie selbst aktiv werden.



DIENSTLEISTUNGS-INNOVATIONEN

Mundpropaganda:

Erst die Dienstleistung motiviert zur Weiterempfehlung – wie oft tun das Ihre Kunden?

Mitstreiter:

Wenn Ihre Kernkompetenz nicht in der Dienstleistung selbst liegt, warum nicht kooperieren?

Mehrnutzen:

Erzeugt die Dienstleistung einen Added Value, der einen Mehrpreis (bzw. Gewinn) rechtfertigt?

Mitarbeiter:

Dienstleistungen werden von Menschen erbracht. Sind Ihre Mitarbeiter in der Lage einzigartig zu agieren?

Moment:

In welchem Stadium (von Presales bis Aftersales) machen differenzierende Services überhaupt Sinn?



orangecosmos
Fuxstraße 31
4600 Wels
www.orange-cosmos.com

 **orangecosmos**
ERKENNEN - AUSSCHÖPFEN - VERBLÜFFEN



Ing. **Kurt LUDIKOVSKY**, CMC
biz-improver ludikovsky
office@biz-improver.at



75 Prozent¹⁾ der Umsätze erfolgreicher Unternehmen stammen von Produkten, die jünger als fünf Jahre sind.

Innovation ist eine laufend notwendige, wiederkehrende Aktivität für Unternehmen, die auf Dauer erfolgreich sein wollen. Der Innovationsprozess muss daher im Unternehmen gut verankert sein.

Im Zuge eines EU-Projektes haben die Beratungsunternehmen A.T. Kearney und das Fraunhofer Institut ein System entwickelt, das folgende Komponenten für ein erfolgreiches Innovationsmanagement vorsieht:

- Strategie
- Organisation und Kultur
- Lebenszyklusmanagement
- Unterstützende Faktoren

„HOUSE OF INNOVATION“



Quelle: A.T. Kearney

1) Lebensmittelbranche, brancheabhängig variiert der Prozentsatz

INNOVATIONSMANAGEMENTSYSTEM

Der Schlüssel zum Erfolg

Die **Strategie** legt fest, in welche Richtung es gehen soll. Sie ist die Grundlage für alles weitere Handeln im Innovationsbereich.

Mit der **Organisation und Kultur** wird sichergestellt, dass sich Ideen im Unternehmen entwickeln können und auch effektiv verarbeitet werden. Die Erfahrung zeigt uns, dass der Großteil der Innovationen von den Mitarbeitern kommt.

Das **Lebenszyklusmanagement** stellt sicher, dass die Ideen effizient und schnell umgesetzt werden: von der Ideenfindung und -selektion über den Entwicklungsprozess bis zur Markteinführung und einer kontinuierlichen Verbesserung.

Dazu bedarf es noch weiterer **unterstützender Faktoren** wie Personalmanagement, Wissensmanagement, Projekt- und Programmmanagement oder IT.

Doch keiner der Punkte alleine bringt den **Erfolg**. Eine Untersuchung hat gezeigt, dass dieser nur auf Basis einer ausgewogenen Mischung der unterschiedlichen Bereiche möglich ist.



biz-improver ludikovsky
Arbeitergasse 3
2544 Leobersdorf
www.biz-improver.at

biz-improver ludikovsky 

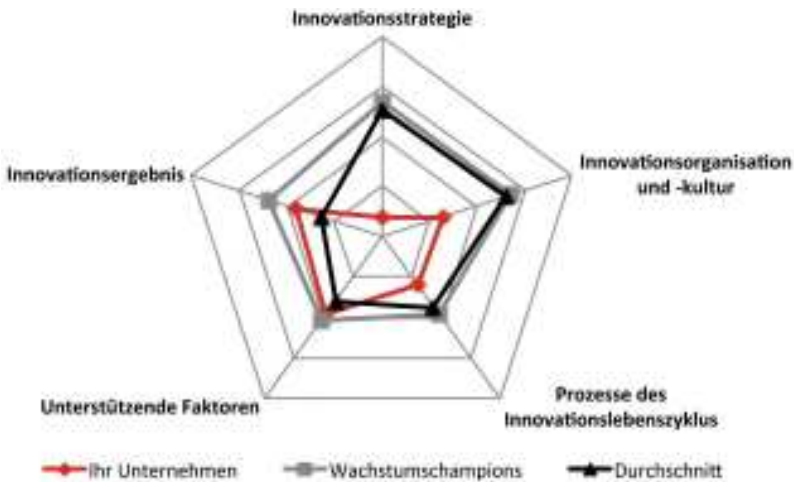


Ing. **Kurt LUDIKOVSKY**, CMC
biz-improver ludikovsky
office@biz-improver.at

Im Innovationsmanagementprozess gibt es verschiedene Bereiche, die zu berücksichtigen sind. Doch welcher ist für mich wichtiger? Welcher erfordert mehr Aufmerksamkeit?

Glücklicherweise gibt es eine Möglichkeit, um die Nebelschleier etwas zu lichten.

IMProve nennt sich ein Projekt, das die Europäische Union ins Leben gerufen hat, um KMU ein Instrumentarium anzubieten, damit sie ihre Innovationsfähigkeit testen und nachhaltig verbessern können. Mit **IMProve** kann sich jedes KMU – vollkommen anonym – mit anderen Unternehmen messen.



DER VERGLEICH MACHT SICHER

Lernen Sie von den Besten

Mittels einer Selbstbewertung, die am besten unter Anleitung durchgeführt wird, können Sie als Unternehmer oder Geschäftsführer feststellen, wie

1. es um Ihr Innovationsmanagementsystem bestellt ist,
2. Ihr Unternehmen im Vergleich zum Durchschnitt liegt,
3. Ihr Unternehmen im Vergleich zu den Innovationschampions liegt.

Die Ergebnisse Ihres Unternehmens werden jeweils den Ergebnissen der Wachstumschampions und des Durchschnitts in Ihrer Vergleichsgruppe gegenübergestellt.

Die Vergleichsgruppe umfasst all jene Unternehmen, welche dieselben Kriterien „Land“, „Branche“, „Größe“ und „Alter“ erfüllen.

Die Wachstumschampions stellen die besten zehn Prozent Ihrer Vergleichsgruppe dar, die innerhalb der letzten vier Jahre das höchste und nachhaltigste Wachstum bezüglich des Umsatzes, des operativen Gewinnes und der Mitarbeiterzahl erzielt haben.

Auf Grundlage des Ergebnisses können sehr gezielt Maßnahmen ergriffen und so die Situation signifikant verbessert werden.



biz-improver ludikovsky
Arbeitergasse 3
2544 Leobersdorf
www.biz-improver.at

biz-improver ludikovsky 



Dr. **Thomas REISCHAUER**, MBA, CMC
 Reischauer Consulting GmbH
thomas@reischauer.at

Innovationsprozesse laufen – abhängig von Organisation und Größe des Unternehmens – unterschiedlich ab.

Folgende Fragen sollten Sie daher vor Beginn Ihres Innovationsprozesses beantworten:

- Für welche und mit welchen Kunden wollen wir uns im Innovationsprojektauftrag auseinandersetzen?
- Was sind die konkreten Ziele?
- Wer ist für das Innovationsmanagement und für die verbindliche Durchsetzung der gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse verantwortlich?
- Benötigen wir externe Unterstützung im Prozess- und Projektmanagement?

Wenn der Innovationsverantwortliche, wie in kleineren Unternehmen üblich, der Chef/ Geschäftsführer ist, hat sich dieser zwei zentrale Fragen selbst zu beantworten:

- Habe ich die Kraft und Stärke Neuerungen persönlich umsetzen zu wollen, auch wenn sie von bisher befahrenen Gleisen abgehen?
- Kann ich meine wichtigsten Mitarbeiter überzeugen, sich von Liebgewonnenem zu verabschieden?



RICHTIGES INNOVATIONSMANAGEMENT

Nach Klärung dieser Vorfragen läuft der Innovationsprozess oftmals relativ strukturiert ab.

Wichtig dabei ist, dass bereits zu Beginn die wesentlichen Umsetzungsschritte im Erfolgsfall berücksichtigt werden und genügend Kraft, Finanzierungsmittel und richtige Mitarbeiter für Produktion und Markteinführung vorhanden sind.



Reischauer Consulting GmbH
 Durisolstraße 7
 4600 Wels
www.reischauer.at





Mag. **Andreas GUMPETSBERGER**, MBA
 orangecosmos
 gumpetsberger@orange-cosmos.com

Innovation und Wettbewerbsfähigkeit gehen Hand in Hand.

Um bei hoher Geschwindigkeit „aufs richtige Pferd zu setzen“, hilft nur systematisches Vorgehen. Jeder Schritt des Innovationsmanagements hat individuel-

le Erfolgsfaktoren, eigenständige Instrumente und unterschiedliche Umsetzungsthematiken.

Die folgenden fünf Phasen gelten gleichermaßen für B2B-Unternehmen, Konsumgüterhersteller und Dienstleister.

INNOVATIONS-PHASEN	ERGEBNIS
1. Innovationsfelder bestimmen	Von der Verzettelung zur klaren Richtung
2. Ideenfindung mit maximaler Kreativität	Viele gute Ideen & Lösungsansätze aus der gesamten Organisation
3. Ideenbewertung und -auswahl	Konzentration & Entscheidung
4. Produkt- & Leistungsentwicklung	Nachhaltig multiplizierbare Leistungen mit der verlangten Qualität
5. Innovationsvermarktung und Markteinführung	Ideen werden zu wirklichen Innovationen und Mitbewerbsvorteilen



PHASEN DES INNOVATIONSPROZESSES

Ohne Innovationskraft verliert ein Unternehmen zuerst seine Konkurrenzfähigkeit, dann seine Kunden, anschließend seine Gewinne und – im Extremfall – seine Existenz.

Innovative Unternehmer und Führungskräfte handeln interessanterweise „konservativ“. Sie suchen nach Chancen. Deshalb begrenzen sie auch Risiken durch Instrumente und klare Prozesse.

Ein knallhartes Projektmanagement und strenge Bewertungssysteme zu den einzelnen Phasen des Innovationsmanagements helfen, die Entwicklungen im Griff zu behalten. Dazu zählt auch die Kunst, ein Projekt rechtzeitig zu stoppen, die „toten Pferde wegzuräumen“, ohne Schuldige zu bestrafen.



orangecosmos
Fuxstraße 31
4600 Wels

www.orange-cosmos.com

 **orangecosmos**
ERKENNEN - AUSSCHÖPFEN - VERBLÜFFEN



Dr. **Ulrich SCHÖNBAUMSFELD**
MAGNA CONSULTING
schoenbaumsfeld@aon.at

Die Unternehmenszukunft erfordert neue Ideen, neue Geschäftsmodelle und immer wieder neue oder verbesserte Produkte und Leistungen.

Um diese zu entwickeln, müssen nicht nur gute Ideen kreiert, sondern auch so gestaltet werden, dass sie zum Unternehmen und vor allem zu den anzusprechenden Märkten passen. Symbolisch wird dieser Prozess durch die nachfolgende Grafik verdeutlicht.



INNOVATION UND ERFOLG

So reduzieren Sie Ihr Risiko

Um diesen Auswahlprozess zu führen, bietet sich die Kombination aus Stärken-Schwächen-Analyse mit Bewertungskriterien an. Ergebnis sind die zu erwartenden Innovations- und vor allem die Marktmöglichkeiten pro analysierter Idee.

Der nächste wichtige Punkt betrifft die Effizienz bei der Umsetzung von Innovationen. Diese fußt auf der Steuerung des Innovationsprozesses von der Idee bis zur Markteinführung.

Damit kann nachhaltiges Wirtschaften auch von KMU vorteilhaft verwirklicht werden, indem Produkte, deren Umsatzzahlen in

die Abklingphase kommen, zeitgerecht durch Innovationen oder Verbesserungen ersetzt werden. So entsteht für das Unternehmen statt eines Abschwungs eine Wachstumstangente.

Kern dieser Innovationsumsetzung und Risikoreduktion ist der Stage-Gate-Prozess, der nach erfolgter Verifizierung und Validierung der Innovationsergebnisse bei Pilotkunden bis zur Markteinführung reicht.

Werden diese methodenorientierten Beratungsleistungen durch kongruente Software-Werkzeuge unterstützt, spart das innovative Unternehmen viel Zeit und Geld.



MAGNA CONSULTING
Blaasstraße 7
1190 Wien
www.magna-ibc.at





DIE PROZESS-SCHRITTE IM DETAIL





Mag. **Andreas GUMPETSBERGER**, MBA

orangecosmos

gumpetsberger@orange-cosmos.com

Auch in wirtschaftlich turbulenten Zeiten gilt: Stabilität geht Hand in Hand mit Innovation – und zwar die Stabilität zur Sicherung der zukünftigen Auslastung.

Diese ist mit den bestehenden Produkten bzw. Leistungen nicht immer erreichbar. Deshalb sollten Sie auch in schwierigen Zeiten vorwärts blicken und **effektive Innovationsstrategien** ausarbeiten.

Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, halten Sie sich an folgendes Prinzip: „**Stärken stärken**“. Oder

drastischer formuliert: Ohne Stärken keine Existenzberechtigung.

Die eigenen Stärken objektiv zu erkennen ist aber nur mit Feedback von außen (am effizientesten von einem spezialisierten Innovationsberater) möglich.

Entscheidend ist dabei die Sicht der Kunden, daher gilt es zu erheben: Wofür werden wir von unseren Kunden gelobt und weiterempfohlen bzw. wodurch können wir den Nutzen unserer Kunden auf die Spitze treiben?



INNOVATIONS- UND WACHSTUMS- STRATEGIEN DURCH KONZENTRATION

Eine Stärke ist nur dann echte Kernkompetenz, wenn sie Ihrem Kunden zu einem Wettbewerbsvorteil verhilft. Eine systematische **Kernkompetenzanalyse** lässt Sie Ihre Stärken klarer entwickeln.

Ebenso wie sich Kärcher auf Hochdrucktechnologie fokussiert hat, hat sich etwa Ryan-Air auf eine klare Zielgruppe und ihre Kernkompetenz konzentriert (einfache Flüge ohne viel Drumherum). Konzentration und „Stärken stärken“ sind die wichtigsten Innovationsprinzipien. Ihre Fähigkeiten und die Bedürfnisse Ihres Marktes bestimmen die Strategie. Bauen Sie Ihre Stärken

aus. Geben Sie Ihrem Unternehmen noch mehr Profil!

Worauf könnten Sie sich fokussieren?



orangecosmos
Fuxstraße 31
4600 Wels
www.orange-cosmos.com

 **orangecosmos**
ERKENNEN - AUSSCHÖPFEN - VERBLÜFFEN



Mag. **Michael DELL**

ratio strategy & innovation consulting gmbh

dell@ratio.at

„Kein weiser oder tapferer Mann legt sich auf die Schienen der Geschichte und wartet, dass der Zug der Zukunft ihn überfährt.“

(Dwight Eisenhower)

Foresight dient der Identifizierung von langfristig relevanten Entwicklungen. Der Zeithorizont beträgt 15 bis 20 Jahre. Die Ergebnisse fließen in die Forschungs- und Technologiestrategie ein. In solche Vorausschau-Aktivitäten werden typischerweise externe Experten miteinbezogen.

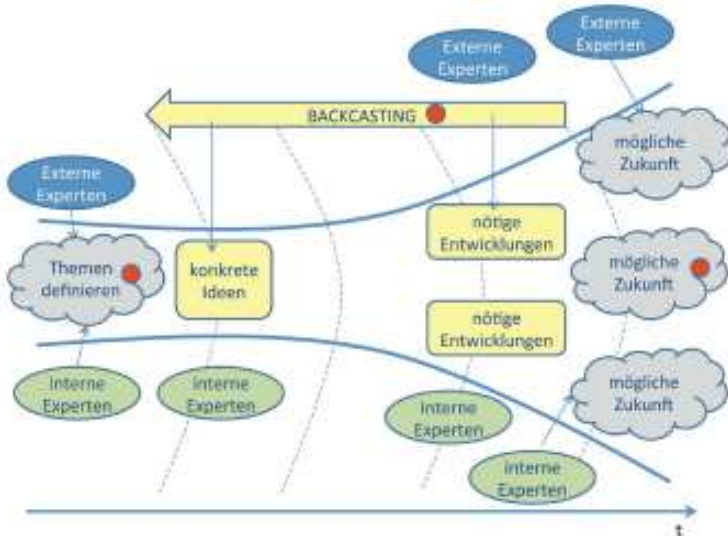
Während Trendforschung und Forecasting Entwicklungen aus der Vergangenheit über die Gegenwart in

die Zukunft fortschreiben, erarbeitet man in Foresight-Prozessen zunächst verschiedene mögliche Zukunftsmodelle, um von dort mit Methoden des Backcastings mögliche Entwicklungen der nahen Zukunft zu erarbeiten.

Foresight beschäftigt sich mit schwachen Signalen und möglichen zukünftigen Entwicklungen, für die noch keine oder nur ganz wenige Daten vorliegen.

Diese Methode wird seit Jahren erfolgreich von großen Unternehmen eingesetzt. In den letzten Jahren wurden die Methoden auch für KMU angepasst.

INNOVATION FORESIGHT



Eine verwandte Methode ist das Roadmapping, bei dem aufgrund der ermittelten möglichen Zukunftsmodelle die „Straßen“ aus Sicht des eigenen Unternehmens beschrieben werden. Ähnlich verläuft der Prozess

im Bereich Technik, wo unterschiedliche strategische Szenarien durchgespielt werden.

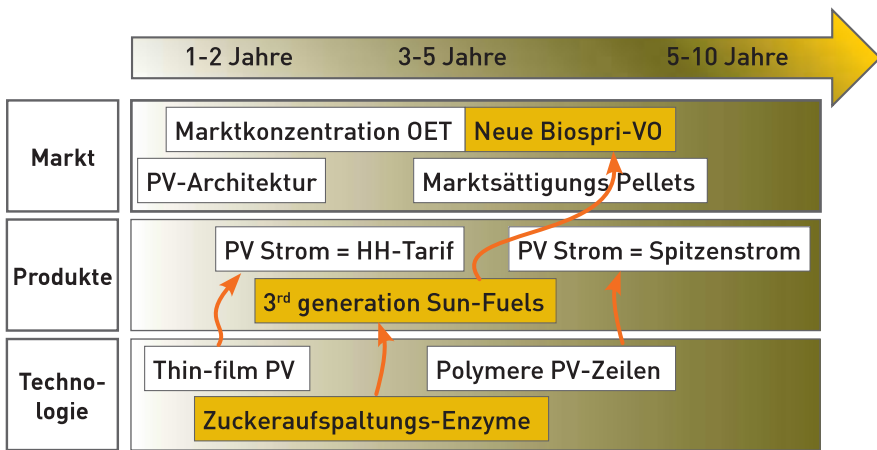
ratio strategy & innovation
consulting gmbh
Hermannsgasse 3, 1070 Wien
www.ratio.at/rsi

ratio
strategy & innovation



Mag. **Andreas GUMPETSBERGER**, MBA
 orangecosmos
 gumpetsberger@orange-cosmos.com

Das folgende – stark vereinfachte – Beispiel (Sektor: Renewable Energy) soll Ihnen zeigen, wie man Roadmapping in der Innovationsentwicklung einsetzen könnte.



Unternehmen wie Siemens, Motorola und Phillips setzen dieses Werkzeug schon seit Jahren ein. Nun wird es auch zunehmend für KMU interessant.

Gruppendiskussionen mit Vertretern aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen.

Erarbeitet wird eine solche Roadmap in mehreren mo-

Mit der grafischen Darstellung einer Technologie-Roadmap erhalten Sie Echtzeit-Zugang zu strategi-

TECHNOLOGIE-ROADMAPPING

Navigation im Nebel der Innovation

schen Daten aus allen Wissensbereichen. Somit erhöhen Sie die Sicherheit einer langfristigen Planung über das gesamte Unternehmen hinweg.

Mit Roadmapping können Chancen für neue Produkte und Lösungen identifiziert werden. Darüber hinaus schafft die Methode gleichermaßen Transparenz über die Market-PULL-Kriterien wie über die Technologie-PUSH-Faktoren.

Roadmapping vereint, als eines der wenigen Innovationsinstrumente, die Außen- mit der Innensicht. Damit besteht in Branchen mit hohem Veränderungsdruck

und/oder Komplexität eine höhere Erfolgssicherheit für Forschungs- und Innovationsprojekte.

Mit Roadmapping gelingt es Organisationen

- die kritischen Umwelt- und Marktfaktoren,
- die Kundenanforderungen und Produktentwicklung,
- die technologischen Veränderungen und technischen Entwicklungen,
- die eigenen Ressourcen und
- das dazu notwendige Timing

in einem systematischen Prozess abzugleichen.

orangecosmos
Fuxstraße 31
4600 Wels
www.orange-cosmos.com

 **orangecosmos**
ERKENNEN - AUSSCHÖPFEN - VERBLÜFFEN



Mag. **Andreas GUMPETSBERGER**, MBA
orangecosmos
gumpetsberger@orange-cosmos.com

Wir leben in einem goldenen Zeitalter. Hinter jeder Ecke „lauern“ neue Chancen.

Jeder von uns wird regelmäßig aufs Neue verblüfft. Unkonventionelle, neue Ideen werden plötzlich erfolgreich.

Der heute entscheidende Wettbewerbsvorteil sind die innovativen Köpfe. Sie bieten die einzige Chance im globalen Wettbewerb gegen China und andere „Noch-Billiglohnländer“.

Nur Ihre Kreativität können Sie schneller steigern als Chinesen die Kosten senken. (Bitte keine zusätzlichen Brainstorming-Workshops, das können die Chinesen auch.)

Kreativität mit Ergebnis – also echte Innovation – benötigt drei einfache Grundlagen:
Die Einbindung (möglichst) aller Mitarbeiter. Begeisterte Ideen, an denen alle mitarbeiten, sind Ideen, an denen niemand vorbeikommt.



INNOVATIONSKULTUR

Für eine neues, goldenes Zeitalter

Die Sicht über den Teller-
rand hinaus. Das können
Sie mit Lead User oder
Tech-Roadmapping auf die
Spitze treiben.

Transparenz der Ideen,
aber auch Transparenz der
Ideenauswahl (z. B. mit Hil-
fe von Schwarmintelligenz).
Transparenz durch einen
aktiven Austausch von Ver-
trieb, Entwicklung und Pro-
duktion. Damit setzen Sie
schon in der Frühphase auf
das richtige Pferd.

Die Zeitenwende verlangt
„Endorphine“ statt „Rou-
tine“. Entfachen Sie un-
ternehmerische Freude in
Ihrem Team! Energie ent-
fesseln Sie mit klaren Re-
geln, modernen Instrumen-
ten und einer ordentlichen
Portion Unternehmergeist.

Das Ergebnis sind begeis-
terte Kunden und heraus-
ragende Geschäftschancen.

orangecosmos
Fuxstraße 31
4600 Wels

www.orange-cosmos.com

 **orangecosmos**
ERKENNEN - AUSSCHÖPFEN - VERBLÜFFEN



Dr. **Thomas REISCHAUER**, MBA, CMC
Reischauer Consulting GmbH
thomas@reischauer.at

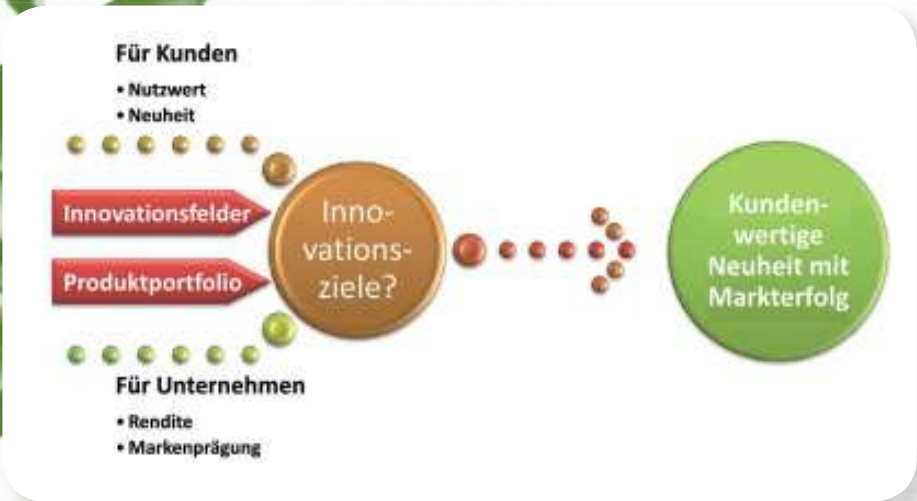
„Ein Unternehmen hat nur zwei Funktionen: **Innovation und Marketing.**“

(Peter Drucker, der Managementvordenker des 20. Jahrhunderts)

Sehr oft sind Innovationsprojekte auf Produkte gerichtet.

Aber auch Marketing-, Prozess- und Organisationsinnovationen können ein Unternehmen sprunghaft weiterbringen.

Innovationen sollten dabei auf den Kunden und seine Bedürfnisse abzielen.



KUNDENORIENTIERUNG UND BETRIEBS- KULTUR ALS ERFOLGSKRITERIEN

Ihr Angebot muss eine Neuerung beinhalten, die dem Kunden werthaltig erscheint, nur dann wird es von diesem auch gekauft und löst im eigenen Unternehmen damit einen entsprechenden Markterfolg aus. Innovationen leisten in diesem Sinn auch einen wertvollen Beitrag zur „innovativen“ Markenprägung Ihres Unternehmens.

Ihre Unternehmenskultur sollte deshalb innovationsfördernd ausgerichtet sein: Veränderungsbereitschaft und Streben nach innovativen, dem Kundendienenden Lösungen stehen im Mittelpunkt. Fehler werden dabei toleriert.

Ein klares Ziel- und Strategiesystem weist den Mitarbeitern den Weg.

Fragen Sie sich:

- Wo wollen wir als Unternehmen hin?
- Wie sieht die Trend-, Technologie-, Markt- und Konkurrenzsituation aus und wie begegnen wir ihr?
- Welche Ziele verfolgen wir mit unserer Innovation konkret?
- Welche Projektaufgaben hat welcher Mitarbeiter?
- Werden alternative Ansätze und Ideen bzw. ein konkretes Auseinandersetzen mit Kundenbedürfnissen und neuen Lösungswegen eingefordert und auch belohnt?

Reischauer Consulting GmbH
Durisolstraße 7
4600 Wels
www.reischauer.at





DI **Thomas FUNDNEIDER**, MBA
 theLivingCore GmbH | we enable desired futures
 fundneider@thelivingcore.com

Architektur ist unwichtig. Entscheidend für gelungene Arbeitswelten ist der Prozess, der zur Architektur führt.

Für die Gestaltung von Office Space hat theLivingCore ein Vorgehensmodell entwickelt, um sogenannte Enabling Spaces zu realisieren.

Es sind nicht „Managementrezepte“, die Innovationen mechanistisch erzeugen, sondern es bedarf ermöglichender Rahmenbedingungen, damit Neues hervorgebracht werden kann.

Enabling Spaces verstehen sich als Orte eben dieser Ermöglichung von Innova-

tions- und Wissensarbeit in einem Unternehmen, indem diese Prozesse als Ausgangspunkt für Veränderung gewählt werden.

Dadurch geht es nicht mehr primär um das (ästhetische oder funktionale) Design von Office Space, sondern darum, wie kreative Prozesse durch emotionale, kognitive, soziale, kulturelle und technologische Maßnahmen so unterstützt werden können, dass sie das Neue in Form von Innovationen hervorbringen – z. B. die Orchestrierung von strukturierten und mit der Organisation verzahnten Freiräumen, in denen sich die Werte des Unternehmens widerspiegeln.



ENABLING SPACES

Räume als wirkungsvoller Katalysator für Innovation

Für die Gestaltung zukunftsweisender Innovations-Arbeitsplätze müssen neue Wege beschritten werden. theLivingCore hat solche Wege durch internationale Projekte in unterschiedlichen Bereichen erfolgreich umgesetzt.

Ein bevorstehender Büroroomzug etwa beinhaltet auch die Chance, die eigene Organisation zukunftsfähig auszurichten!

Copyright: Camenzind Evolution
& theLivingCore



theLivingCore GmbH
Mariahilferstraße 1d/13
1060 Wien
www.theLivingCore.com

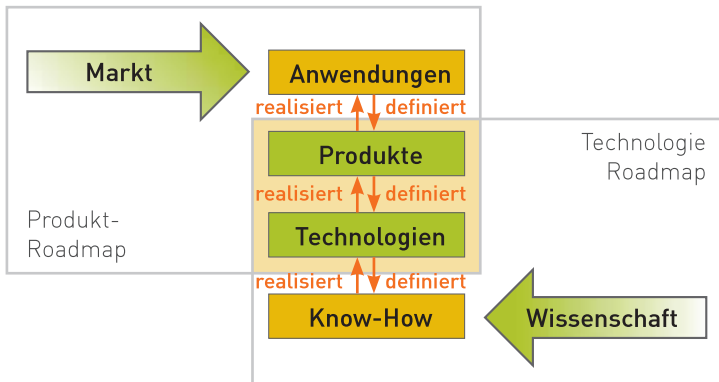




Mag. **Michael DELL**
 ratio strategy & innovation consulting gmbh
 dell@ratio.at

“You can’t just ask customers what they want and then try to give that to them. By the time you get it built, they’ll want something new.”
 (Steve Jobs)

Market Pull geht davon aus, dass erfolgreiche Innovationen dadurch entstehen, dass Unternehmen Kundenwünsche besser verstehen und diese durch neue Produkte befriedigen.



Quelle: Specht, Dieter, Behrens, Stefan. Strategische Planung mit Roadmaps. In: Möhrle, Martin G., Insenmann, Ralf (Hrsg. Technologie-Roadmapping, 2005

MARKET PULL ODER TECHNOLOGY PUSH?

Technology Push geht den umgekehrten Weg: herausragende, neue technische Lösungen werden entwickelt und bilden den Ausgangspunkt für erfolgreiche Innovationen. Welche der beiden Strategien die bessere ist, darüber ist seit Jahren eine offene akademische Diskussion im Gange.

In der Praxis werden wohl beide Ansätze benötigt:

Technology Push, um Ansätze aus der Forschung und Entwicklung rasch zur Marktreife bringen zu können (mit allen Problemen, die daraus für die Kommunikation entstehen), und Market Pull, um nicht Gefahr zu laufen, an den Kundenbedürfnissen vorbei zu entwickeln.

Ein verwandtes Prinzip aus dem funktionalen Produktdesign ist das MAYA-Prinzip „Most advanced yet acceptable“. Nicht alle technischen Lösungen können heute bereits von Kunden akzeptiert werden, auch wenn sie technisch umsetzbar sind. Je näher man sich im Bereich Business-to-Customer bewegt, umso wichtiger wird die Berücksichtigung dieses Prinzips.



ratio strategy & innovation
consulting gmbh
Hermannsgasse 3, 1070 Wien
www.ratio.at/rsi

ratio
strategy & innovation



Ing. **Kurt LUDIKOVSKY**, CMC
biz-improver ludikovsky
office@biz-improver.at

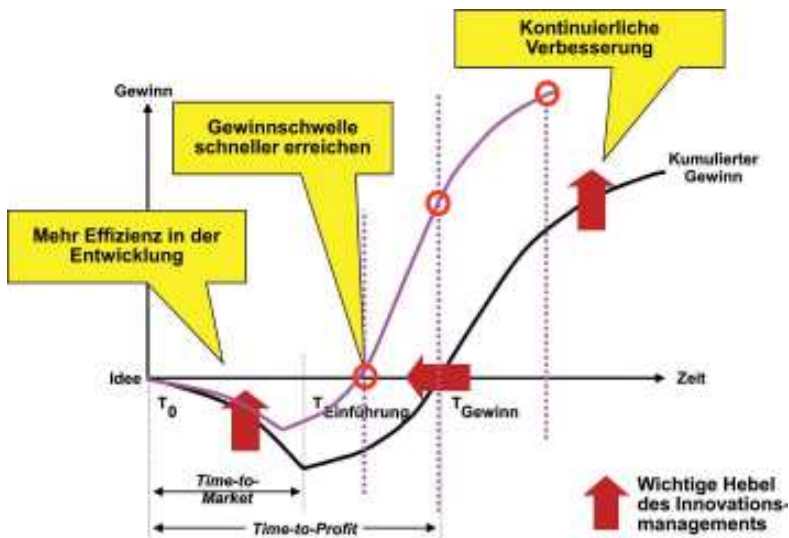
Innovationen sind immer mit dem wirtschaftlichen Erfolg verbunden.

Über das Life Cycle Management (LCM) werden zwei wesentliche Faktoren eines wirtschaftlichen Erfolges sichergestellt: Das Verhältnis von erfolgreichen zu erfolglosen Projekten verbessert sich. Die Ertragssituation wird verbessert.

Durch ein konsequentes Life Cycle Management werden weniger chancenreiche Projekte bereits frühzeitig gestoppt oder auf einen späteren Zeitpunkt verschoben. Denn nicht immer ist die Zeit reif für neue Ideen.

Fällt aber die Entscheidung zugunsten eines Projektes, so stellt LCM sicher, dass die Entwick-

INNOVATIONSLEBENSZYKLUS



LCM – LIFE CYCLE MANAGEMENT

Der kritische Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg

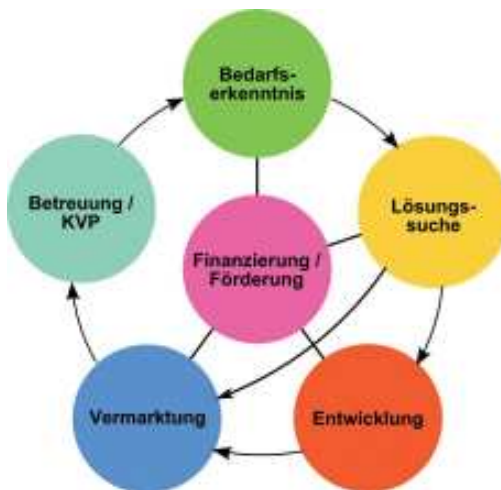
lungszeiten kurz gehalten werden, und die Kosten nicht über Gebühr wachsen. Damit ist Ihre Innovation vor den Mitbewerbern am Markt, und Sie können bessere Preise erzielen.

Durch die richtige Marktvorbereitung wird auch eine bessere Marktdurchdringung sichergestellt, und somit die Gewinnschwelle früher erreicht.

Das schafft unternehmerischen Freiraum für die nächste Innovation. Werden nicht selbst benötigte Ideen vermarktet, steigert sich der Gewinn weiter. Über den kontinuierlichen Verbesserungsprozess kann der Vorsprung weiter gehalten werden.

Und dass bei all der Technik die Finanzen nicht übersehen werden dürfen, versteht sich von selbst.

INNOVATIONSKREISLAUF



biz-improver ludikovsky
Arbeitergasse 3
2544 Leobersdorf
www.biz-improver.at

biz-improver ludikovsky 

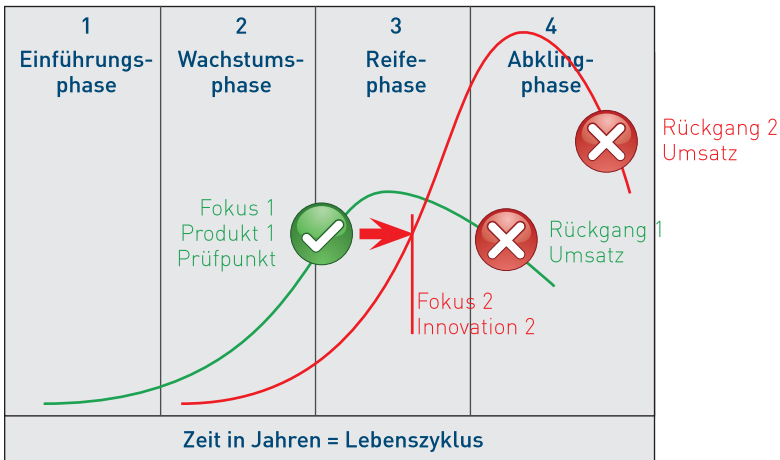


Dr. **Ulrich SCHÖNBAUMSFELD**
MAGNA CONSULTING
schoenbaumsfeld@aon.at

Innovation sollte kein punktuelleres Ereignis sein, sondern im Rahmen des nachhaltigen Wirtschaftens eines Unternehmens zum Standardvorgang werden.

Damit dies einfach und reibungslos mit richtigen Entscheidungen und einem effizienten Management möglich ist, stehen interessante und homogene Werkzeuge zur Verfügung:

Ein gutes Innovations-Management 'umgeht' die Rückgangs- / Abklingphasen zeitgerecht und nachhaltig und wechselt vom Produkt 1 zur stark ansteigenden UMSATZ-Kurve des Nachfolge-Produkts (Innovation 2).



ERFOLG WIRD PLANBAR

Werkzeuge für eine exzellente Innovationsumsetzung



- Ideen- und Themenspeicher mit einer Ideenbewertung
- der vollständige Innovationsplan einschließlich einer Ergebnisprognose
- ein teilautomatisiertes Lasten- und Pflichtenheft (es soll keine Spezifikation fehlen)
- ein außergewöhnliches Werkzeug für die Lösungskonfigurationen
- Machbarkeitsprüfungen und bei Bedarf Start des Prototypenbaus
- Entscheidungsmanagement und Projektkontrollstand
- Darstellung des Break Even Points im Innovationsplan
- Weiterführung mit den Verkaufszahlen zur Produktlebenszykluskurve
- und damit ein neues und präzises Produktmanagement

Diese Liste ließe sich noch lange fortführen, denn auf den Projektmanager und sein Team warten noch viele Aufgaben – von der Liste der offenen Arbeitsschritte bis zur förderungsgerechten Projektabrechnung. Das alles in einem homogenen Baukasten für die Projekt- und oberste Firmenleitung mit dokumentierten und präzise begründeten Entscheidungen, die alle Projektphasen steuern (bis hin zu den Pilotkunden und zur Markteinführung).

So kann jedes Unternehmen nachhaltig wirtschaften und für eine positive Zukunft sorgen.

MAGNA CONSULTING
 Blaasstraße 7
 1190 Wien
www.magna-ibc.at





Dr. **Thomas REISCHAUER**, MBA, CMC
 Reischauer Consulting GmbH
 thomas@reischauer.at

„Der Mensch hat das gott-gegebene Potenzial zur Kreativität und das Recht, dieses Potenzial zu nutzen und kreative Werke zu vollbringen. Alles, was man benötigt, sind die richtige Einstellung und die richtigen Techniken.“

(Morris Stein)

Kreativitätstechniken sind Methoden, die es Einzelnen und Teams unter Beachtung bestimmter Regeln ermöglichen, eingefahrene Denkbahnen zu verlassen.

Der Nutzen von Kreativitätstechniken:

- Neue Ideen, Problemlösungen und das Verlassen bestehender Denkpfade
- Eine Vielzahl an Ideen und Lösungsmöglichkeiten in kurzer Zeit

NUTZEN VON KREATIVITÄTSTECHNIKEN



KREATIVITÄTSTECHNIKEN

Nutzen, Einsatzgebiete und Methoden

- Hilfestellung, den Ideenfluss in Gang zu bringen und zu halten
 - Entwicklungsrichtung für Ideen weisen
 - Definition der Frage: Wofür werden neue Ideen gebraucht?
 - Entdeckung neuer Perspektiven bei der Betrachtung eines Problems
- Zweckmäßig ist es daher, in Kreativitätstechniken erfahrene Berater als Moderatoren einzubinden, die auf die Einhaltung bestimmter, gemeinsam vereinbarter Spielregeln achten und den kreativen Prozess objektiv begleiten.

Beispiele für in der Praxis oft eingesetzte Kreativitätstechniken sind das Brainstorming, der morphologische Kasten, das Mind Mapping, die Methode 635, TRIZ u. a.

Wann welche Kreativitätstechnik sinnvoll ist, hängt vom Anlassfall ab. Hier gilt der Grundsatz: Nicht immer passt jene Technik, die Sie im Unternehmen üblicherweise anwenden, zu jedem Problem.



Reischauer Consulting GmbH
Durisolstraße 7
4600 Wels
www.reischauer.at





Mag. **Andreas GUMPETSBERGER**, MBA
orangepocosmos
gumpetsberger@orange-cosmos.com

Innovationen sind der sicherste Schutz gegen Konkurrenz.

Innovative Leistungen und Produkte ermöglichen höhere Preise und größere Marktanteile, weil bestimmte Kundenbedürfnisse besser befriedigt werden.

Leider benötigt das „Erfinden“ von neuen Lösungen viel Zeit und Aufwand. Ein Scheitern ist trotz intensiver Bemühungen nicht ausgeschlossen. Zusätzlich verlangt das Tagesgeschäft hohen persönlichen Einsatz von Unternehmern und Führungskräften. Das sind nur einige der Gründe, warum mehr als 90 Prozent der Innovationsideen scheitern.

TIPP FÜR KLEINUNTERNEHMEN

Nehmen Sie sich wöchentlich zwei Stunden „Chefzeit“, in denen Sie sich ausschließlich mit neuen Ideen, Geschäftschancen und dem Erkennen von Kundenbedürfnissen beschäftigen.

INNOVATION BEDEUTET NICHT IMMER HIGHTECH

Es geht auch anders:

- mit Hilfsmitteln und praxistauglichen Instrumenten, die zur Branche und zur Firmengröße passen
- mit Denken über den Tellerrand hinaus
- mit Vorab-Klärung einer leistbaren Finanzierung
- mit Meilensteinen
- mit einem Auge auf den zukünftigen Marktentwicklungen

Diese Innovationsbestandteile sparen bares Geld, Zeit und Energie, die Sie anderweitig für das Wachstum Ihres Unternehmens einsetzen können.

Hochtechnologie ist nicht entscheidend für den Innovationserfolg. Neue Geschäftsfelder zu entwickeln, Auslastung zu sichern und dem Preiswettbewerb zu entkommen, gelingt nur innovativen Unternehmen, die mit System auf das richtige Pferd setzen wollen.

TIPP FÜR ALLE UNTERNEHMEN

Bewerten Sie Ihre Innovationsideen anhand von zwei Kriterien

1. Marktchancen
 2. technische Umsetzbarkeit
- und besprechen Sie die Ergebnisse in Ihrer Führungsmannschaft.

orangecosmos
Fuxstraße 31
4600 Wels
www.orange-cosmos.com

 **orangecosmos**
ERKENNEN - AUSSCHÖPFEN - VERBLÜFFEN



Prof. Dkfm. **Hermann DANIEL**
CTD

danny@bbk.co.at

Kleine Kinder sind zumeist kreativ, dann wird es ihnen „aberzogen“. Später sollten alle wieder kreativ sein.

Kreativität kann man nur bedingt lernen, Kreativitätstechniken helfen dabei. Nicht jede Kreativitätstechnik eignet sich für jede Problemstellung – nach dem Motto: „Für Leute, die nur einen Hammer als Werkzeug haben, ist jedes Problem ein Nagel.“ (von G. Lang)

Je erfahrener der Moderator (Profi!) und die Kreativitätsgruppe sind, desto schneller werden gute Ergebnisse erreicht. Die Gruppe soll hierarchisch homogen, vom Know-how her aber interdisziplinär aufgestellt sein.

„Verrückte“ Ideen müssen zugelassen werden, Humor fördert die Kreativität und lenkt von einer Problemfixierung ab („Ein Problem lösen heißt, sich vom Problem zu lösen“, sagte schon Goethe).

Über eine Brille zu sinnieren bringt weniger Lösungen, als über Sehbehelfe nachzudenken. Wichtig ist eine offene Unternehmenskultur. Wenn Ideen-Flops geahndet werden, tötet dies das kreative Denken.

Das Ergebnis ist eine Vielzahl von Ideen. Diese Ideen sind einzeln zu bewerten und zu priorisieren.



KREATIVITÄSTECHNIKEN UND IDEENMANAGEMENT

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	Idee / Gewichtung (0 = nichts bis 3 = sehr stark)	Umsetzbarkeit	Besonderheit	Realisierbarkeit	Finanzierbarkeit	Schützbarkeit						Summe
1												
2		3	1	3	2	2						
3	Idee 1	3	3	2	2	2	6	1	2	1	2	15
4	Idee 2	1	3	1	2	3	6	1	1	3	3	15
5	Idee 3	2	2	3	3	3	9	2	2	2	6	22
6	Idee 4	1	2	1	3	2	6	3	6	1	2	19
7	Idee 5	3	3	3	3	1	2	1	3	3	3	14
8	Idee 6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Idee 7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Die priorisierte Idee sollte zur Umsetzung kommen, alle anderen in einen Ideenspeicher. Dieser wird ständig auf Aktualität geprüft. Damit hat Ihr Unternehmen ein organisiertes Ideen-Portefeuille.

Zu guter Letzt noch ein Zitat: „Die Klage über die Schärfe des Wett-

bewerbes ist in Wirklichkeit meist nur eine Klage über den Mangel an Einfällen.“ (Walther Rathenau, 1867-1922)

CTD
Huberstraße 8
9020 Klagenfurt
<http://www.bbk.co.at>





Ao.Univ.Prof. Dr. DI **Markus F. PESCHL**
theLivingCore GmbH | we enable desired futures
peschl@thelivingcore.com

Für Organisationen, die nicht nur das nächste Quartal im Blickfeld haben, sind radikale Innovationen der Grundstein für zukünftige Wertsteigerungen. Im Gegensatz zu Produktverbesserungen ermöglichen sie exponentielle Ertrags sprünge.

Neueste Forschungsergebnisse zeigen, dass der Weg zu radikalen Innovationen trotz der risikoreichen Auseinandersetzung mit zu meist Unbekanntem systematischen Mustern folgt:

Entdecken, Verstehen und Aufbrechen der eigenen Wahrnehmungs- und Denkmuster, „Denken von der Zukunft her“, Aufgreifen und Kultivieren latent vorhandener Potenziale etc.

Das Besondere am Prozess der „Emergenten Innovation“ besteht darin, dass er darauf abzielt, einerseits radikal neue Innovationen hervorzubringen und diese sich andererseits organisch in die bestehenden Organisationen und Märkte einpassen.

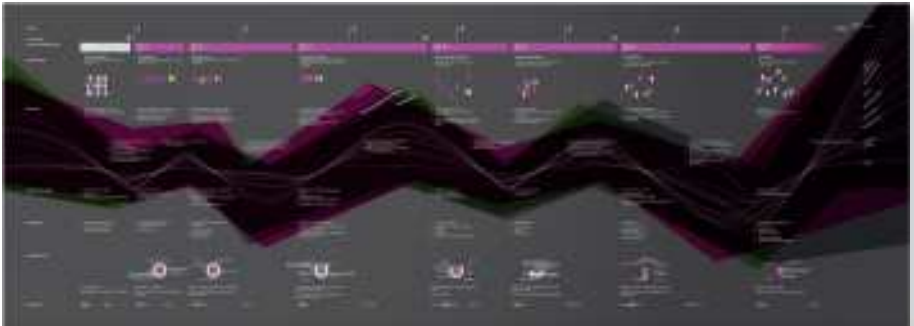
Es geht darum, der (radikalen) Innovation ihre Zufälligkeit zu nehmen, und aus dem Innovationsprozess einen strukturierten Prozess zu machen, denn letztendlich müssen auch diese Aktivitäten quantifizierbar sein.



EMERGENTE INNOVATIONEN

Radikale Innovationen von innen heraus

INNOVATIONSMODELL "EMERGENTE INNOVATION"



Copyright: theLivingCore

Wirkungsvolle und nachhaltige Innovationsarbeit ist daher mehr als der gut gemeinte Einsatz von Kreativitätstechniken. Vielmehr geht es um die Frage, wie Prozesse organisiert werden und

wie man eine Organisationskultur entwickelt, damit Innovationen nicht zufällig „passieren“, sondern inhärenter permanenter Treiber sind.



theLivingCore GmbH
 Mariahilferstraße 1d/13
 1060 Wien
www.theLivingCore.com





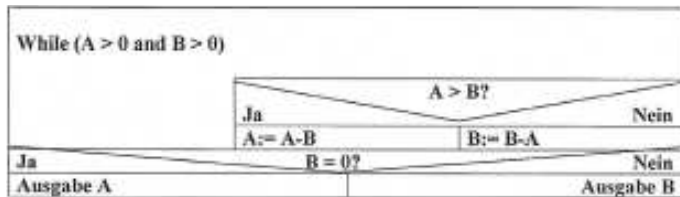
Ing. Mag. **Franz PISCHELSBERGER**
 Firma Pischelsberger
 franz@pischelsberger.com

Nun ist es ja so, dass Innovation häufig auf Basis von Ideen von Individuen erfolgt, die im betrieblichen Geschehen schon einen wesentlichen Einfluss haben.

Es kann andererseits aber auch von externer Seite her – z. B. vom Wettbewerb, von Kunden, Lieferanten oder etwa auch der Umwelt – innovativer Einfluss ausgeübt werden.

Über Ideenfindung ist schon vieles publiziert worden. Eine Methode, die noch im Verborgenen schlummert, möchte ich Ihnen vorstellen. Sie wird im medizinischen Bereich äußerst erfolgreich zur Entspannung eingesetzt. Für die Ideenfindung in der Gruppe ist diese Methode nicht geeignet, sehr wohl aber für Führungskräfte und das Management als Individuen.

MUSTER EINES STRUKTOGRAMMES



IDEENFINDUNG EINMAL ANDERS

Voraussetzung dafür ist allerdings die Vorab-Problemidentifikation unter Zuhilfenahme eines Strukturgrammes, dessen Schema dem der „Programmierer“ entspricht. Also je genauer, desto besser.

Nun legen Sie in Ihren CD-Player eine „Meditations-CD“ ein, bereiten Bleistift und Notizblock vor und entspannen sich im Bürostuhl. Drücken Sie an-

schließend den Startknopf. Lassen Sie die Musik und die auftauchenden Bilder im Zusammenhang mit der Aufgabenstellung auf sich wirken und halten Sie sie mit dem Bleistift schriftlich fest. Eine Sitzung dauert maximal 20 Minuten und kann maximal zweimal täglich wiederholt werden.

Sie werden über die Erfolge in kurzer Zeit überrascht sein.



Firma Pischelsberger
Selker 23
4230 Pregarten
www.pischelsberger.com





Mag. **Michael DELL**

ratio strategy & innovation consulting gmbh

dell@ratio.at

„Geht net, gibt's net.“

Die Theorie des erfinderischen Problemlösens TRIZ (Akronym aus dem Russischen) wurde seit den 1950er-Jahren von Genrich S. Altshuller (1926 - 1998) entwickelt.

Der Methodenkoffer basiert auf einer umfangreichen Patentanalyse (mittlerweile mehr als drei Millionen), der Erkenntnis, dass technisch hochstehende Patente meist bisher vorhandene Widersprüche oder Zielkonflikte auflösen und dem Prinzip,

40 PRINZIPIEN

- | | |
|---|--|
| 1. Segmentierung | 21. Überspringen |
| 2. Abtrennung | 22. Schädliches in Nützlichendes wandeln |
| 3. Örtliche Qualität | 23. Rückkoppelung |
| 4. Asymmetrie | 24. Mediator, Vermittler |
| 5. Vereinigung (unification) | 25. Selbstversorgung |
| 6. Universalität | 26. Kopieren |
| 7. Verschachtelung (nesting) | 27. Billige Kurzlebigkeit |
| 8. Gegengewicht | 28. Mechanik ersetzen |
| 9. Vorgezogene Gegenaktion | 29. Pneumatik und Hydraulik |
| 10. Vorgezogene Aktion | 30. Flexible Hüllen und Filme |
| 11. Vorbeugemaßnahme | 31. Poröse Materialien |
| 12. Äquipotential | 32. Farbveränderung |
| 13. Umkehr (Inversion) | 33. Homogenität |
| 14. Krümmung | 34. Beseitigung und Regeneration |
| 15. Dynamisierung | 35. Eigenschaftsänderung |
| 16. Partielle oderüberschüssige Wirkung | 36. Phasenübergang |
| 17. Höhere Dimension | 37. Wärmeausdehnung |
| 18. Mechanische Schwingungen | 38. Starkes Oxidationsmittel |
| 19. Periodische Wirkung | 39. Inertes Medium |
| 20. Kontinuität | 40. Verbundmaterial |

TRIZ – EINE TECHNIK ZUM LÖSEN VON TECHNISCHEN WIDERSPRÜCHEN

dass sich Problemlösungen, wenn sie auf einem entsprechend hohen Abstraktionsgrad beschrieben werden, mittels 40 innovativer Prinzipien erklären lassen.

Somit wird es möglich, geltende Systemgrenzen zu überwinden und unerwartete Lösungen zu finden.

Darüber hinaus bietet TRIZ mit dem Idealitäts-Prinzip, dem Zwerge-Modell, den Gesetzen der technischen Evolution etc.

noch eine Reihe weiterer Werkzeuge, die die Kreativität anregen, „festgefahrene Probleme“ lockern und wirklich neue Lösungsansätze generieren helfen.

Ihr Unternehmen stellt sich den Widersprüchen und Konflikten und überwindet diese. Durch die TRIZ-Methode werden Anzahl und Qualität der Lösungsansätze erhöht und Innovationen systematisch herbeigeführt.

Verweis:
www.trizzentrum.at

ratio strategy & innovation
consulting gmbh
Hermannsgasse 3, 1070 Wien
www.ratio.at/rsi

ratio
strategy & innovation



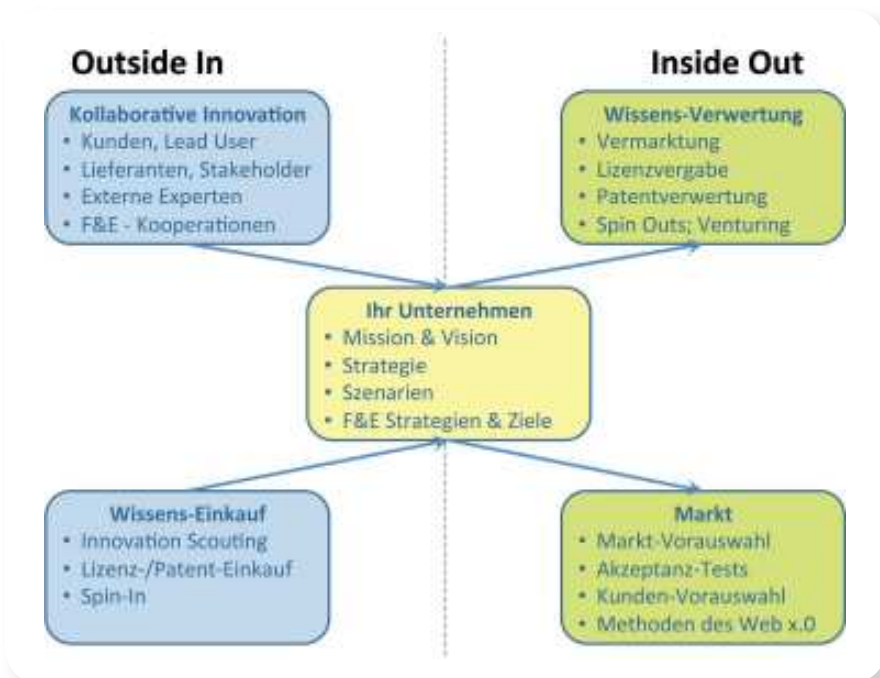
Mag. **Michael DELL**
 ratio strategy & innovation consulting gmbh
 dell@ratio.at

„Hätte ich meine Kunden gefragt, was sie wollen, so hätten Sie gesagt: bessere Pferde.“

(Henry Ford)

Bei Open Innovation wird der eigene Innovationsprozess gegenüber externen Partnern geöffnet, um das eigene Kreativ- und In-

novationspotenzial zu steigern. Typischerweise werden Kunden, Lieferanten, externe Experten, Stakeholder oder „kreative Spinner“ in den Prozess mit einbezogen. Vor allem bei Konsumgütern sowie im langfristigen Bereich zeigen Open Innovation-Prozesse nachweislich gute Erfolge.

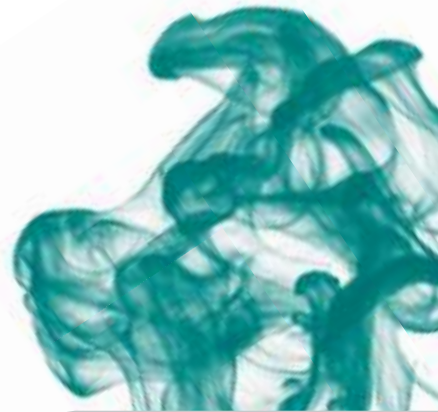


OPEN INNOVATION – CLOSED INNOVATION

Bei Co-Creation und Crowd-Sourcing werden für den Open Innovation-Prozess moderne Methoden des Web x.0 eingesetzt, um zu neuen Ansätzen zu gelangen.

Closed Innovation sollte hingegen überall dort betrieben werden, wo es um absolute Vertraulichkeit geht bzw. missionskritische Entwicklungen vorangetrieben werden. Der Innovationsprozess wird auf einige wenige Kernmitarbeiter konzentriert; eine Öffnung nach außen erfolgt erst, wenn konkrete Ergebnisse vorliegen und gegebenenfalls Schutzrechte angemeldet sind.

Verbindungen aus den Konzepten sind durchaus üblich und zielführend: Open Innovation-Prozesse in der frühen Innovationsphase gepaart mit Closed Innovation, wenn es um die konkrete Entwicklung von Produkten bzw. Ideen geht.



ratio strategy & innovation
consulting gmbh
Hermannsgasse 3, 1070 Wien
www.ratio.at/rsi

ratio
strategy & innovation



DI **Wolfgang RUPP**
Pannonian Development Partners
office@rupp-pdp.com

Eine Form des Technologietransfers ist die Auftragsforschung. Unternehmen beauftragen bestimmte Forschungseinrichtungen mit einem konkreten Forschungsauftrag.

Dabei werden die Bedingungen vor der Vergabe festgelegt. Die Forschungsergebnisse sind meist exklusives Eigentum des Unternehmens.

Über die indirekte Forschungsförderung in Österreich sichern sich Unternehmen bei der Auf-

tragsforschung bis zu einer Höhe von € 100.000 pro Wirtschaftsjahr die Forschungsprämie in der Höhe von 10 Prozent.

Das österreichische Fördersystem fördert weiters mit dem Innovationsscheck für Klein- und Mittel-Unternehmen den Einstieg in eine kontinuierliche Forschungs- und Innovations-tätigkeit, um damit die Hemmschwellen zu Kooperationen mit Forschungseinrichtungen zu erleichtern.



AUFTRAGSFORSCHUNG

Mit dem Innovations-scheck können sich die Unternehmen an Forschungseinrichtungen (außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, Fachhochschulen und Universitäten) wenden, und je nach Bedarf deren förderbare Leistungen bis zu einer Höhe von € 5.000 mit dem Scheck bezahlen.

Weitere Möglichkeiten sind der „Innovations-scheck plus“ in der Höhe von € 10.000 (mit Selbstbehalt). Technische Machbarkeitsstudien (Feasibility Studies) in der Höhe bis zu € 40.000 können bis zu 75 Prozent gefördert werden.

Innovationsscheck sowie Machbarkeitsstudien helfen Ihnen, Ideen durch externe Experten professionell prüfen zu lassen und Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Nähere Informationen:
www.ffg.at
KMU-Paket



Pannonian Development Partners
Lehmgstetten 8
7100 Neusiedl am See
www.startsmart.at

**IPANNONIAN
DEVELOPMENT PARTNERS**



DI **Wolfgang RUPP**
Pannonian Development Partners
office@rupp-pdp.com

Was bedeutet eigentlich Technologie?

Es gibt dazu die verschiedensten Definitionen. Eine davon: „Technologien sind das Wissen einer Unternehmung, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu entwickeln, zu erzeugen und zu verkaufen.“

Technologien haben Problemlösungspotenzial. Der Technologietransfer (TT) ist also ein Transfer von einem Wissens(technologie)-anbieter zu einem Technologienachfrager, meist Unternehmen.

Der Transfer kann aber auch von einem kleinen Unternehmen zu einem anderen kleinen Unternehmen stattfinden. Mehr Informationen dazu erhält man bei den verschiedenen Stellen des „Enterprise European Network“ in den regionalen Wirtschaftskammern.

TECHNOLOGIETRANSFER

Wie kommt man an neue Technologien?

Meist über Forschungsinstitute wie zum Beispiel die österreichischen kooperativen Forschungsinstitute (www.acr.at) oder das Austrian Institute of Technology (www.ait.ac.at). Eine allgemeine Suche von Forschungsinstituten erlaubt die Plattform www.innovationslandkarte.at.

Es existiert eine Vielzahl an verschiedenen Formen des Technologietransfers wie z. B. Förderprojekte, Auftragsforschung, Lizenzierung, Beratung und Ähnliches.

Unterstützung bieten z.B. regionale Wirtschaftsförderagenturen, die FFG (www.ffg.at) und die awsg (www.awsg.at) oder auch regionale Innovationsberater der Experts Group Innovation.

Eine gute Einführung mit Tipps bietet zudem die Plattform www.technologie.at.

Pannonian Development Partners
Lehmgstetten 8
7100 Neusiedl am See
www.startsmart.at

**IPANNONIAN
DEVELOPMENT PARTNERS**



Mag. **Michael DELL**
 ratio strategy & innovation consulting gmbh
 dell@ratio.at



„Bei Erfindungen ist der Erste immer der Dumme; den Ruhm kassiert der Zweite und das Geschäft macht erst der Dritte.“ (Martin Kessel)

Ziel der Bewertung von Ideen ist es, eine frühzeitige Entscheidungsgrundlage für die Umsetzung bzw. Nicht-Umsetzung von Ideen zu schaffen

(GO-NOGO-Entscheidung). Wichtige Rahmenbedingungen sind die Trennung (zeitlich und idealerweise auch räumlich) des Bewertungsprozesses vom Kreativprozess sowie die Festlegung der Bewertungskriterien idealerweise bereits vor der Kreativphase.



BEISPIELE FÜR QUANTITATIVE KRITERIEN	BEISPIELE FÜR QUALITATIVE KRITERIEN
Umsatz, Deckungsbeitrag, return on investment	„strategic fit“ - passt zur unternehmerischen Ausrichtung
Entwicklungskosten	Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen
Time to market	Beitrag zum positiven Image
Schützbarkeit	

IDEENBEWERTUNG

Bewertet werden sowohl quantitative wie auch qualitative Kriterien:

Auf dem Weg von der Idee bis zur Umsetzung sollten mehrere, immer detailliertere Bewertungsstufen eingeführt werden.

Gut gelebte Praxis sind die folgenden Schritte:

- Grundsatzbewertung der Ideen (nach ABC-Kriterien oder durch Punktekleben), um zu entscheiden, welche Ideen detaillierter ausgearbeitet werden sollen.

- Grobbewertung nach quantitativen und qualitativen Kriterien zur Entscheidung darüber, welche Ideen in eine Feasibility-Studie überführt werden sollen

- Detailliertere Bewertung (z. B. Business Plan) zur weiteren Überführung in eine Prototypenphase

- Detailberechnungen vor der Überleitung in die Serienfertigung und vor Markteinführung

Die Bewertungen sollten sowohl aus technischer als auch aus wirtschaftlicher Sicht erfolgen.



ratio strategy & innovation
consulting gmbh
Hermannsgasse 3, 1070 Wien
www.ratio.at/rsi

ratio
strategy & innovation



Mag. **Michael DELL**

ratio strategy & innovation consulting gmbh

dell@ratio.at

„Search is cheaper than research.“

Wenn alle nach Innovationen streben, kann es vorkommen, dass einige sehr ähnliche Produkte oder fast idente Ideen entwickeln.

Wie kann man verhindern, das Rad zum zweiten Mal zu erfinden? Neben der Internet-Recherche geht dies am besten über die Schutzrecht-Recherche.

Schutzrechte gewähren dem Erfinder die Möglichkeit der exklusiven Nutzung als finanziellen Ausgleich für seine Entwicklungsleistung. Schutzrechte gibt es (vereinfacht) für:

- Markenschutz
- Erfindungsschutz: Patent, Gebrauchsmuster
- Designschutz: Geschmacksmuster

Die Schutzrecht-Recherche wurde in den letzten Jahren durch zwei Entwicklungen wesentlich erleichtert: Internet ist heute fast überall verfügbar und viele Datenbanken sind kostenfrei zugänglich.

PATENT-RECHERCHE

Einfache Recherchen kann heute fast jeder selbst durchführen, für komplexere Aufgabenstellungen sollte man allerdings einen Recherche-Spezialisten hinzuzuziehen.

Deutsches Patentamt: www.depatisnet.de
Europäisches Patentamt: www.espacenet.com
US Patente: www.google.com/patents
Europäische Markenrecherche: www.oami.eu
Österreichisches Patentamt: www.patentamt.at



Wann soll die Recherche gestartet werden?

Am besten starten Sie mit einer einfachen Recherche schon während der Ideenfindung. Die Ergebnisse helfen nicht nur zu vermeiden, Zeit in etwas zu stecken, was es bereits gibt, sondern zeigen auch technische Zugänge sowie Unternehmen

und Personen, die sich damit befassen. Im Rahmen der Ideenbewertung, noch bevor die Idee fertig ausformuliert wird, sollte eine Recherche in jeden Fall durchgeführt werden.

ratio strategy & innovation
consulting gmbh
Hermannsgasse 3, 1070 Wien
www.ratio.at/rsi

ratio
strategy & innovation



Mag. **Michael DELL**

ratio strategy & innovation consulting gmbh

dell@ratio.at

„In der Wirtschaft geht es nicht gnädiger zu als in der Schlacht im Teutoburger Wald.“

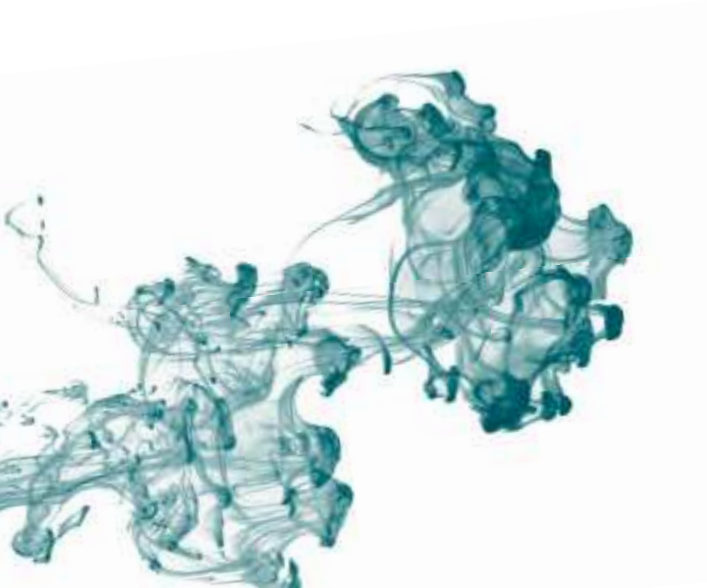
(Friedrich Dürrenmatt)

Durch die Vergabe von gewerblichen Schutzrechten werden insbesondere die folgenden Bereiche geregelt:

- Schutz von Erfindungen (Patent, Gebrauchsmuster)
- Schutz von Unterscheidungskennzeichen (z. B. Marken)
- Schutz von Designs (Geschmacksmuster)

Ideen, Geschäftsmethoden, Theorien und neue Dienstleistungen sind grundsätzlich nicht schützbar.

Über die Weitergabe von Wissen über praktische/geschäftsbezogene Inhalte kann aber ein sogenannter „Know-how-Lizenzvertrag“ abgeschlossen werden. Dieser Vertragstyp basiert auf den allgemeinen Regeln über Vertragsschlüsse nach dem ABGB.



IDEENVERWERTUNG & SCHUTZRECHTE

Persönliche, geistige Werkschöpfungen in den Bereichen Literatur (inkl. Computerprogramme), Tonkunst, bildende Künste oder Filmkunst werden über das Urheberrecht geschützt.

Reine Ideen erfüllen noch nicht den Werksbegriff, die schöpferische Tätigkeit muss in einer äußeren Form Ausdruck finden. Geschützt sind nur Werke, die etwas Neues und Originelles darstellen und Ausdruck der Individualität des Schöpfers sind.

Für ein Patent muss die Erfindung dem „Stand der Technik“ etwas Neues hinzufügen; sie muss eine gewisse Erfindungshöhe aufweisen, gewerblich anwendbar und technisch möglich sein.

Für die Verwertung von (geschützten) Ideen werden Verwertungs- oder Lizenzverträge abgeschlossen, die sowohl Einmalzahlungen als auch Prozentsätze des Umsatzes sowie Mischformen beinhalten können.



ratio strategy & innovation
consulting gmbh
Hermannsgasse 3, 1070 Wien
www.ratio.at/rsi

ratio
strategy & innovation



Ing. **Peter DEMMELBAUER**

OGIRO e.U.

office@ogiro.com

TURMOFEN



Mit freundlicher Erlaubnis der Binder+Co AG

Problemstellung und Anforderungen:

- zu hoher Energieverbrauch
- träge Regelbarkeit im Betrieb

Der Turmofen dient zur Veredelung von Mineralien zu Isolationsstoffen und arbeitet bei 900 bis 1.100 °C.

Die Betreiber wünschen sich einen Kurzzeitbetrieb, um so Lagerkapazitäten zu sparen. Dafür ist die Aufheizphase jedoch zu lange und zu teuer.



PRAXISBEISPIEL TURMOFEN

Die technologische Beratung von OGIRO – inklusive Suche, Auswahl und Empfehlung von neuen Hochtemperatur-Materialien – brachte folgende Ergebnisse:

Gewicht Hülsen innen: 15,2 kg statt wie bisher 506 kg

Aufheizzeit: 1,2 Stunden statt wie bisher 9,5 Stunden

Energieeinsparung: ca. 1.680 kWh je Ofen und Aufheizen

Ersparnis: ca. € 32.000 pro Jahr je Ofen

Regelbarkeit: Die thermischen Parameter können exakter geregelt werden, das ergibt eine verbesserte Produktqualität.

Die Marktanforderungen wurden durch den Einsatz neuer Materialien realisiert.



OGIRO e.U.
Am Pfarrberg 3
4621 Sipbachzell
www.ogiro.com





Ing. **Peter DEMMELBAUER**

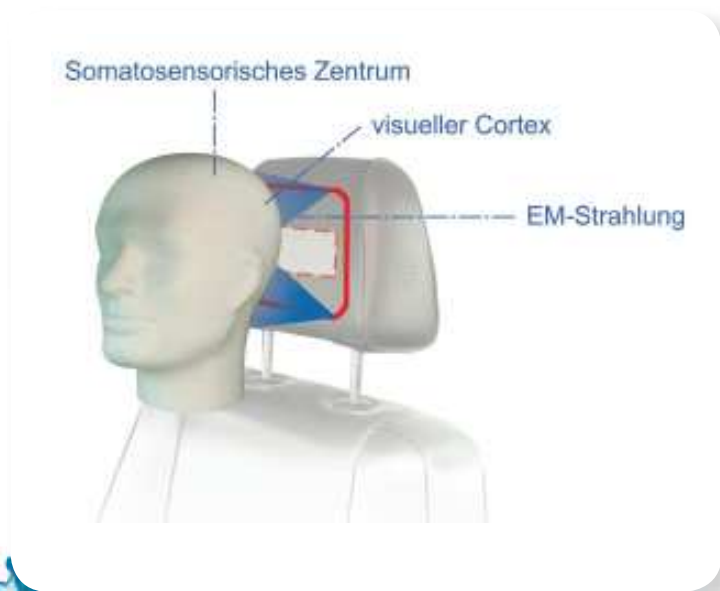
OGIRO e.U.

office@ogiro.com

Die Erhöhung der Fahrsicherheit wird durch Stimulierung der visuellen Areale des Gehirnes erreicht, wobei die Vorrichtung (Patent angemeldet) in der Fahrer-kopfstütze oder im Schutzhelm integriert oder befestigt ist.

Viele Menschen üben beruflich regelmäßig potenziell gefährliche Tätigkeiten aus, wie beispielsweise Berufsfahrer im Straßenverkehr oder Personen im Flugverkehr.

**SIEGER BEIM NOAE INNOVATIONS-WETTBEWERB 2008
der deutschen Automobilindustrie**



PRAXISBEISPIEL FAHR SICHERHEIT



Zur Gefahrenreduzierung und zur eigenen Sicherheit hat MENTALTECH® ein Stimulationssystem zur Überlastungsminderung und Erhöhung der Wahrnehmung entwickelt.

In Zukunft wird diese Vorrichtung ältere Menschen im Straßenverkehr unterstützen und einen wesentlichen Beitrag zur Verkehrssicherheit leisten.

Mentaltech OG war mit der „**Vorrichtung zur mentalen Fahr sicherheit**“ beim NoAE Innovations-Wettbewerb vertreten. Von den insgesamt 170 eingereichten Innovationen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz schafften es 30 bis zur NoAE Innovations-Vernissage auf dem Würzburger Automobil Gipfel.

Bei dieser Innovation war die OGIRO-Unterstützung der wesentliche Erfolgsfaktor.



OGIRO e.U.
Am Pfarrberg 3
4621 Sipbachzell
www.ogiro.com





DI Dr. **Alfred RASTÄDTER**

Marketeyes Unternehmensberatung

alfred.rastaedter@marketeyes.at

Innovationserfolg ist kein Produkt des Zufalls, sondern das Ergebnis aus Strategie und Systematik.

Neue Produkte und Dienstleistungen verkaufen sich nicht von selbst, insbesondere dann nicht, wenn der vom Kunden wahrzunehmende Vorteil und Mehrwert gegenüber den am Markt bereits erfolgreich eingeführten Produkten nicht offensichtlich ist.

Innovationsmarketing verfolgt das Ziel, einerseits bereits frühzeitig vor der Markteinführung der Produkt- oder Dienstleistungsinnovation mit der strategischen Planung der Vermarktung zu beginnen, andererseits bereits im Vorfeld der Marktimplementierung umfassende Informations- und Überzeugungsarbeit bei potenziellen Kunden, aber auch bei selektierten Promotoren (Kapitalgeber, Vertriebspartner, Pilotanwender etc.) zu leisten.



INNOVATIONSMARKETING

Innovationsmarketing umfasst die Strategieentwicklung sowie den zugehörigen Mix an erprobten Marketinginstrumenten für die Ankündigung (Vorbereitungsphase), Markteinführung (Markteintrittsphase) und die anschließend breite Vermarktung (Marktdurchdringungsphase) der Produkt- oder Dienstleistungsneueheit.

Die Innovationsmarketingziele werden – gerade bei Marktimplementierungsprozessen – laufend überprüft (Controllingphase).

Mit Innovationsmarketing können Sie beim Kunden Skepsis und Unsicherheit aufgrund von anfänglichem Unwissen abbauen und die bei Neuentwicklungen – sowohl unternehmensextern als auch unternehmensintern – notwendige Innovationsakzeptanz schaffen.



Marketeyes Unternehmensber.
Am Ökopark 6
8230 Hartberg
www.oekopark.at





Prof. Dkfm. **Hermann DANIEL**
CTD

danny@bbk.co.at

In Vorträgen über Innovation vergleiche ich die Marktplatzierung eines Produktes mit der Expedition zum Südpol. Robert Falcon Scott hielt im Tagebuch fest: „Das Schlimmste ist eingetreten. [...] Alle [meine] Träume sind dahin [...].“

Ein dramatischer Vergleich. Aber 100 Jahre später finden sich diese Worte in den Zahlen unternehmerischer „Logbücher“ wieder.

Teilweise sind es die Faktoren, die eine innovative Idee zum Scheitern bringen – so wie Scotts mangelnde Vorbereitung zum Überleben einerseits (= Finanz-, Projekt- und Risikomanagement) und die nicht beeinflussbaren Witterungsbedingungen andererseits (= Veränderungen des Umfelds).

Kein größeres Unternehmen verzichtet auf die strategische Entwicklung seiner Produkte. Gerade ein KMU soll sich auf dieser Expedition aber von „professionellen Schlittenhunden“ begleiten lassen.

Sind Sie überzeugt, mit Ihrer Innovationsidee einen „Riecher“ für den Markt zu haben und dann auch mit der Produkteinführung erfolgreich zu sein?

Problematisch für KMU ist, dass von der Idee bis zur Einführung am Markt Kosten, aber kein Umsatz entstehen. Jede Verzögerung kann das Aus bedeuten. So wie im nachstehenden Desaster dargestellt:



TIME TO MARKET

Eine Südpol-Expedition?

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	in Geldeinheiten	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4	Periode 5	Periode 6	Periode 7
2	Kosten effektiv	700,00	800,00	800,00	300,00	300,00	200,00	100,00
3	Kosten geplant	700,00	800,00	500,00	400,00	200,00	100,00	0,00
4	Kosten Delta	0,00	0,00	100,00	-100,00	100,00	100,00	100,00
5	Erlöse effektiv	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	300,00	400,00
6	Erlöse geplant	0,00	0,00	400,00	500,00	700,00	800,00	900,00
7	Erlöse Delta	0,00	0,00	-400,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00
8	Delta Gesamt	0,00	0,00	-300,00	-600,00	-400,00	-400,00	-400,00
9								
10								
11	in Geldeinheiten	Periode 1	Periode 2	Periode 3	Periode 4	Periode 5	Periode 6	Periode 7
12	Kosten effektiv kumuliert	700,00	1.300,00	1.900,00	2.200,00	2.500,00	2.700,00	2.800,00
13	Kosten geplant kumuliert	700,00	1.300,00	1.800,00	2.200,00	2.400,00	2.500,00	2.500,00
14	Kosten Delta kumuliert	0,00	0,00	100,00	0,00	100,00	-200,00	300,00
15	Erlöse effektiv kumuliert	0,00	0,00	0,00	0,00	200,00	500,00	900,00
16	Erlöse geplant kumuliert	0,00	0,00	400,00	900,00	1.600,00	2.400,00	3.300,00
17	Erlöse Delta kumuliert	0,00	0,00	-400,00	-900,00	-1.400,00	-1.900,00	-2.400,00

Größere Unternehmen richten ihre Produkte durch Experten strategisch aus. Für KMU ist es wichtig, bei Planung und Risikomanagement die Unterstützung eines erfahrenen Partners zu haben.

Viel Erfolg bei Ihrer Expedition. Wie schrieb Roald Amundsen, der „Sieger“ des Wettlaufs zum Pol: „Nicht alle Wege führen zum Ziel. Wenn man erst einmal auf der an-

deren Seite des Globus angekommen ist, kann man wenigstens sicher sein, dass man auf dem richtigen Weg ist.“

CTD
Huberstraße 8
9020 Klagenfurt
<http://www.bbk.co.at>





Dr. **Thomas REISCHAUER**, MBA, CMC
 Reischauer Consulting GmbH
 thomas@reischauer.at

Was kostet ein Innovations- bzw. Entwicklungsprojekt?

Diese Frage kann nur in Kooperation mit erfahrenen (betriebsinternen oder externen) Projektpartnern, Beratern, Förderstellen beantwortet werden.

Sie hängt einerseits von der Projektgröße ab und andererseits davon, wie viel externes Know-how zugekauft werden muss, und wie intensiv die internen Betriebsressourcen beansprucht werden.



RICHTIGE INNOVATIONSFINANZIERUNG

Ausreichendes Innovationsbudget + Innovationsförderungen

Sie müssen jedenfalls vor Projektbeginn ein Innovationsbudget (inkl. dem späteren Vermarktungsbudget) mit begleitendem Projekt-Controlling und festgelegten Zwischenerfolgskontrollen festlegen.

Wie kommen Sie zu Förderungen? Innovationsförderungen sind im Verhältnis zum später festgestellten Projektvolumen nicht gerade üppig.

Um Ihre Chancen optimal zu nutzen, sind folgende Tipps zu beachten:

Vor Beginn des Projektes (möglichst früh) Kontakt mit Förderberatern aufnehmen, gegebenenfalls auch mit Förderstellen wie aws, FFG, Ländern (Technologieförderstellen) oder WKO (Beratungsförderungen) und rechtzeitig um Förderung ansuchen.

Im Projektantrag muss die technische Machbarkeit und die Marktrelevanz des Projektes nachvollziehbar dargestellt werden.

Die fachlichen und finanziellen Voraussetzungen zur Durchführung des Projektes müssen nachgewiesen werden. Es muss zudem für das Projekt ein konkreter, evaluierbarer Maßnahmen- und Zeitplan vorgelegt werden.



Reischauer Consulting GmbH
Durisolstraße 7
4600 Wels
www.reischauer.at





DI Mag.(FH) **Reinhard ZEILINGER**

Elpis Consulting GmbH

reinhard.zeilinger@elpis.at

Sämtliche Vorarbeiten für den Projektstart sind erledigt: Sie wissen, welches neue Produkt Sie wollen, zu welchem Preis und wie viel Aufwand personell und finanziell zu bewältigen sein wird.

Die eigenen finanziellen Möglichkeiten stellen sich oft als Wachstumshemmer heraus. Die sich bietenden Chancen können nicht voll genutzt werden.

<p>TECHNISCHE QUALITÄT</p> <p>Innovationsgehalt</p> <p>Schwierigkeit der Entwicklung (Risiko)</p> <p>Lösungsansatz</p> <p>Umwelt</p>	<p>WIRTSCHAFTLICHE VERWERTUNG</p> <p>Marktaussichten (Potential)</p> <p>Markterfahrung</p> <p>Verwertung</p>
<p>DURCHFÜHRBARKEIT</p> <p>Technische Durchführbarkeit</p> <p>Finanzielle Durchführbarkeit</p> <p>Management und Unternehmensorganisation</p>	
<p>PROGRAMMRELEVANZ</p> <p>Wirkung der Förderung auf Projektebene</p> <p>Wirkung der Förderung auf Unternehmensebene</p> <p>Volkswirtschaftliche Effekte</p> <p>Soziale Aspekte</p>	

INNOVATION UND ERFOLG

Perfekt finanziert

Zusätzliches Kapital von außen ist gut, sie sollten dabei aber Ihr privates Risiko und die Abhängigkeit von Kapitalgebern minimieren. Auf die richtige Mischung von Eigenkapital, Fremdkapital, stillen Beteiligungen und Förderungen kommt es an.

Förderungen sind die perfekte Ergänzung, um das Entwicklungsrisiko nicht alleine zu tragen. Für Förderungen von öffentlichen Stellen sind immer nebenstehende Kriterien wichtig: Folgende Projekte sind am beliebtesten bei den Förderstellen (wenn man das bei der Vielfalt an Programmen überhaupt so pauschal sagen kann):

- Projekte mit **1 – 2 Jahren** Dauer
- **Wissenschaftliche Partner** unterstreichen, dass hier wirklich etwas Neues geschaffen wird
- **Personalaufbau** aufgrund des Projektes

Die Förderung besteht aus einer Mischung von nicht rückzahlbarem Zuschuss und zinsgünstigem Darlehen. Sie schafft die notwendige Liquidität für die Entwicklung und die ersten Schritte in der Vermarktung. Sie können sich so auf Ihr Kernthema konzentrieren.

Innovationsberater

- haben das Finanzierungs- und Förder-Know-how,
- bieten den Zugang zu Banken, privaten Investoren, Venture-Capital-Gebern etc.,
- beschleunigen Ihre Schritte und
- machen Sie trittsicherer und zielgerichteter!



Elpis Consulting GmbH
Gerlgasse 2/4
1030 Wien
www.elpis-consulting.at

ELPIS
CONSULTING
TURNING INNOVATION INTO SUCCESS



DI **Wolfgang RUPP**
Pannonian Development Partners
office@rupp-pdp.com

Die differenzierte Förderlandschaft in Österreich und in der Europäischen Union wird sehr oft als Förderdschungel missinterpretiert.

Ein Vergleich mit dem Kauf eines Autos macht das deutlich: Vor einem Kauf kann man alle Autokataloge in der Europäischen Union durchsuchen und danach seine Wahl treffen.

Man kann sich aber auch vorher überlegen: Benötige ich ein geräumiges Auto für die große Familie, ein sportliches Cabrio oder einen Mittelklasse-Kombi?

In ähnlicher Weise lässt sich auch der „Förderdschungel“ deutlich lichten.

Wer seine Anforderungen genau kennt, kann damit die Anzahl der in Frage kommenden Förderschiene stark eingrenzen.



FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Auswahlkriterien sind: Innovationsgehalt, nicht Projektinhalt, Projektdauer, Anzahl und Art der Partner, Gesamtkosten und Kostenarten – wie Personal, Material, Investitionen, Forschung & Entwicklung – Einrichtungen, Drittleister (zugeschaffte Leistungen) und sonstige Kosten (z. B. Reisekosten).

Innovationsgehalt, nicht das Investitionsvorhaben. Im Mittelpunkt steht das Abdecken von Entwicklungsrisiken, nicht die Projektfinanzierung. Kooperationen zwischen Unternehmen untereinander und F&E-Einrichtungen sind erwünscht, in vielen Programmen sogar eine Fördervoraussetzung.

Die Forschungsförderung FFG (www.ffg.at) fördert grundsätzlich Projekte und keine Unternehmen als solche. Entscheidend sind Forschungs- und Unternehmensförderung für innovative Projekte gibt es beim „aws – austria wirtschaftsservice“ (www.awsg.at).



Pannonian Development Partners
Lehmgstetten 8
7100 Neusiedl am See
www.startsmart.at

**IPANNONIAN
DEVELOPMENT PARTNERS**



Dr. **Thomas REISCHAUER**, MBA, CMC

Reischauer Consulting GmbH

thomas@reischauer.at

Kooperationen stellen in Innovationsprozessen eine – oft unterschätze - Chance dar.

Folgende Grundfragen stellen sich: Welche Ziele kann ich mit Kooperationen erreichen? Welchen Nutzen kann ich aus der Kooperation ableiten?

Gerade im Innovationsprozess helfen Kooperationen Kosten und Zeit zu sparen. Ressourcen werden geteilt und damit Synergien gehoben. Auf mehrere Unternehmen verteiltes Know-how wird eingebracht, geteilt, gemeinsam weiterentwickelt und damit verbessert und gestärkt.

KOOPERATIONS-CHECKLIST

- Wer kann bzw. wird das entsprechende Kooperationsergebnis nutzen?
- Wie werden in Zukunft allfällige Erlöse aus der Verwertung von Kooperationsergebnissen geteilt?
- Wie sieht es mit dem Ressourceneinsatz und der Arbeitsverteilung aus?
- Wie wird das Kooperations-Risiko untereinander geteilt?
- Welche do's und don'ts gibt es im Projekt? (wie beispielsweise Verbot der Kunden- und Mitarbeiterabwerbung)
- Wie offen ist die Kommunikation unter den Kooperationspartnern?
- Was erwarte ich mir individuell für meinen Betrieb oder für mein Mitarbeiterteam aus der Kooperation?
- Wie können wir das schöpferische, kreative Potenzial innerhalb des Teams verbessern bzw. verändern?
- Was erwarten wir uns als Kooperationspartner als gemeinsame Ergebnis aus dem Projekt?

KOOPERATION ALS CHANCE?

Auch sind bei Forschungs- und Innovationskooperationen die Risiken insoweit beschränkt, dass man im Falle eines Scheiterns die Kosten teilt. Zudem ist bei nationalen und internationalen Förderprogrammen das Thema Kooperation, gerade im Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsbereich, sehr oft eine Kernvoraussetzung.

Kooperationen können zudem die Zugänge zu nationalen und internationalen Kunden, Lieferanten, Forschungs- und Entwicklungspartnern sowie Know-how-Gebern schaffen.

Auch kann durch Kooperationen die Innovationspräsenz in den Köpfen der Kunden erhöht werden. Diese Präsenz bringt im Wettbewerb oftmals Imagevorteile.

Die Grundvoraussetzung für jede Kooperation ist das wechselseitige Vertrauen. Know-how und Entwicklungen gemeinsam zu teilen und voranzutreiben, setzt ein offenes aufeinander Zugehen und klare Spielregeln voraus. In Moderation und Begleitung von Kooperationsprojekten erfahrene Berater können helfen, gemeinsam zu dieser Klarheit zu finden.



Reischauer Consulting GmbH
Durisolstraße 7
4600 Wels
www.reischauer.at





Ing. **Kurt LUDIKOVSKY**, CMC
biz-improver ludikovsky
office@biz-improver.at

Für viele mag der KVP nicht unbedingt zu den Innovationsinstrumenten zählen.

Doch auch der Kontinuierliche-Verbesserungs-Prozess schafft laufend – eben kontinuierlich – Neuerungen. Neuerungen am Produkt, aber auch an den Prozessen, Dienstleistungen, Designs und Services.

Oft sind es vielleicht nur Kleinigkeiten, aber auch diese – etwa geringe Einsparungen in der täglichen Produktion – können in der Menge beachtliche Erträge bringen.

Es kann aber auch in Richtung zufriedener Kunden gehen. Denn oftmals hört das Denken an den Kunden beim Verkauf auf.

Zurück bleiben verärgerte Kunden, die aus ihrer Unzufriedenheit heraus bei nächster Gelegenheit ein anderes Produkt oder eine andere Dienstleistung beim Mitbewerber kaufen. Häufig sind es die scheinbaren Kleinigkeiten, welche die Kunden verärgern und vertreiben.



KVP – DER KONTINUIERLICHE VERBESSERUNGS-PROZESS

Damit werden nicht nur die gegenständlichen Innovationen gefährdet, sondern möglicherweise auch die zukünftigen. KVP ist also ebenfalls ein Werkzeug in der Innovations-ToolBox, das den Erfolg der aktuellen Innovation prolongiert, gleichzeitig aber auch die Basis für den zukünftigen Erfolg sicherstellt.



Quelle: <http://de.wikipedia.org/w>

biz-improver ludikovsky
 Arbeitergasse 3
 2544 Leobersdorf
www.biz-improver.at

biz-improver ludikovsky



Auskünfte erhalten Sie
direkt bei den **Mitgliedern der Experts Group
Innovation und Technologietransfer** (www.transinno.at) oder bei
den **Landesgeschäftsführern
der Fachgruppen Unternehmensberatung und Informationstechnologie (UBIT)**.

Die UBIT Fachgruppen

WIEN:

Tel.: 01/514 50-3600

E-Mail: ubit@wkw.at

NIEDERÖSTERREICH:

Tel.: 02742/851 18-701

E-Mail: ubit@wknoe.at

OBERÖSTERREICH:

Tel.: 05 90 909-4712

E-Mail: ubit@wkooe.at

BURGENLAND:

Tel.: 05 90 907-3720

E-Mail: ubit@wkbgl.d.at

STEIERMARKE:

Tel.: 0316/601-403

E-Mail: office@ubit-stmk.at

KÄRNTEN:

Tel.: 05 90 904-760

E-Mail: ic@wkk.or.at

SALZBURG:

Tel.: 0662/88 88-637

E-Mail: ubit@wks.at

TIROL:

Tel.: 05 90 905-1241

E-Mail: ubit@wktirol.at

VORARLBERG:

Tel.: 05522/305-235

E-Mail: consulting@wkv.at

ISBN 978-3-902110-83-1



9 783902 110831

