

Unternehmerischer Erfolg dank Innovation

Ohne ständige Erneuerung des Produkte- und Dienstleistungsangebots ist ein Unternehmen heute rasch weg vom Fenster. Die Fähigkeit, kreative Ideen marktgerecht umzusetzen, ist laut Prof. Stefano Achermann vom CIM-Zentrum Muttenz lehr- und lernbar.



Fotos: Andreas Frossard

Dozent Stefano Achermann vermittelt die **Prinzipien** modernen Innovations-Managements.

Ein Unternehmen muss aus dem Gewinn seiner Produkte und Dienstleistungen Neues finanzieren. Wer sich auf Bewährtes verlässt und die ständige Erneuerung des Angebots vernachlässigt, erhält laut Stefano Achermann rasch die Quittung: «Jedes Produkt hat seinen Lebenszyklus und ist eines Tages veraltet. Deshalb gilt es, beizeiten in neue Ideen zu investieren.» Es sei Aufgabe des Managements einer Firma, welcher Branche auch immer, Neues gleichwertig mit dem Bewährten zu fördern, auch wenn es vorerst nur Kosten verursacht. «Altes hat Neues zu finanzieren. Wir rechnen mit einer Einführungsdauer von durchschnittlich sechs Jahren, bis eine Innovation rentiert.» Wobei er klar sagt, dass nicht jede neue Idee zwangsläufig Erfolg hat. Im Gegenteil, Innovation sei extrem riskant. «Es gibt dabei sogar eine eher geringe Erfolgswahrscheinlichkeit, weil viele Wege in der Sackgasse enden.»

Um die Erfolgswahrscheinlichkeit zu steigern, braucht es Innovationsmanagement, das heisst die Anwendung «handwerklicher» Grundsätze, Prinzipien und bewährter Praktiken einer eigentlichen Fachdisziplin, die gelehrt und gelernt werden kann. «Entgegen der

landläufigen Meinung ist Innovation in aller Regel nicht von einer «Erfinderpersönlichkeit» abhängig, sondern kann durch die systematische Suche nach Innovationschancen innerhalb und ausserhalb der Firma von ganz gewöhnlichen Mitarbeitern durchgeführt werden.» Als Beispiel nennt er einen Windelproduzenten, dessen Absatz wegen rückläufiger Geburtenraten **stagnierte**. Durch Beobachtung und Analyse der demografischen Entwicklung stellte man fest, dass – weil die Leute älter werden – ein neuer Windelmarkt für inkontinente Menschen entstand...

Der «McDonald's-Effekt»

Solche Chancen lassen sich relativ sicher abschätzen, weil es dafür gute Indikatoren gibt, führt Stefano Achermann weiter aus. «Nehmen wir die Erfolgsstory der amerikanischen Fastfood-Kette McDonald's: Die Tatsachen, dass Frauen zunehmend berufstätig wurden, dass die Jugend über Geld verfügte und dass vermehrt städtische Ballungszentren entstanden, führte McDonald's mit seinem standardisierten Produkt weltweit zum Erfolg. Die Firmenstrategen hatten den Markt beobachtet

und die richtigen Schlüsse gezogen; das innovative Konzept ging auch ohne **HighTech** auf.» Dasselbe gilt für Unternehmen anderer Branchen: Ein unerwarteter Erfolg oder Misserfolg, auch eine Panne, können Indiz sein für Innovationschancen. So wurde Nylon zufällig entdeckt, weil ein Laborant vergessen hatte, einen Brenner abzustellen. «Innovativ war, dass man die erstarrte Fasermasse dieses ungeplanten Experiments als neues Produkt erkannte. Bei anderen Firmen ist Ähnliches ebenfalls passiert – man hat die Chance aber nicht genutzt.»

Wie solche Chancen bewusst suchen? Es sei Aufgabe des Managements herauszufinden, wo der eigene Betrieb besonders gut oder besonders schlecht ist. Beides sei eine mögliche Quelle von Innovation. «Diese Quellen sind oft erfolgversprechender, als der relativ seltene «geniale» Geistesblitz.» Eine gefährliche Entwicklung sei im Übrigen die falsche Einschätzung des Marktes oder von Kundenbedürfnissen. «Dann innoviert man leicht am Markt vorbei, und die vermeintliche Innovation entpuppt sich als Fiasko mit existenzbedrohenden Auswirkungen.» Es geht darum, seine neuen Produkte punkto Qualität und Preis optimal auf die Kundenbedürfnisse abzustimmen. «Solche Fragen untersuchen wir laufend in unserer Beratertätigkeit», sagt Stefano Achermann, dem es schon gelungen ist, entsprechende Resultate zu erzielen. «Ein Produkt wurde besser auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet, und die Produktkosten konnten um den entscheidenden Preisfaktor gesenkt werden. Somit war diese Firma wieder überlebensfähig – bis zu nächsten fälligen Innovation.» re ■

Seminarreihe am CIM-Zentrum Muttenz: Innovationsmanagement – Prinzipien, Gebote und Praktiken

Referent: Prof. Stefano Achermann
Do 14. Juni, 17.30–19.00 Uhr,
mit anschliessendem Apéro

Anmeldung:

FHBB – Fachhochschule beider Basel
CIM-Zentrum Muttenz
St. Jakobs-Strasse 84, 4132 Muttenz
Tel. 061/467 45 88 (Esther Wijnen)
Fax 061/467 44 61
E-Mail: e.wijnen@fhbb.ch
Internet: <http://czm.fhbb.ch/jubilaeum>