

«Zeitgerechtes Innovationsmanagement»

Staatssekretariat für Wirtschaft **SECO** – 20.09.2023

Konjunkturprognose: Schweizer Wirtschaft wächst 2023 und 2024 deutlich unterdurchschnittlich

Bern, 20.09.2023 - Aufgrund des starken 1. Quartals revidiert die Expertengruppe Konjunkturprognosen ihre Wachstumsprognose für das Sportevent-bereinigte BIP im Jahr 2023 leicht nach oben (1,3 %; Prognose von Juni: 1,1 %). Hingegen dürfte das Wachstum im kommenden Jahr schwächer ausfallen als bisher erwartet (1,2 %; Prognose von Juni: 1,5 %). Damit würde die Schweizer Wirtschaft im laufenden und im kommenden Jahr deutlich unterdurchschnittlich wachsen.*

Viele mittelständische Schweizer Unternehmen zeigen, dass durch Innovationen auch bei widrigen Marktbedingungen nachhaltige Erfolge erzielt werden können... Hier ein Beispiel für eine Erfolgsstory aus der KMU Welt:

«Der Konkurrenz einen Schritt voraus sein», verrät Markus Glatz. Dem Chef des traditionsreichen Frauenfelder Sonnenschirmfabrikanten Glatz gelingt es immer



wieder, den Familienbetrieb am Laufen zu halten. Der Flut von Billigware aus China und Osteuropa trotzt das KMU mit Spezialitäten wie integrierten Heizstrahlern, LED-Leuchten und Massanfertigungen. Um den Abstand zur agilen Konkurrenz zu wahren, erwartet der Eigentümer von seinen Entwicklern in regelmässigen Abständen eine Erfindung. Dabei ist die entscheidende Frage bei innovativen Ideen: «Existiert ein

Kundenbedürfnis, ja oder nein?». Denn: Eine Idee kann noch so grandios sein, wird sie vom Markt nicht angenommen, ist sie für Unternehmer nichts wert. (Anm.: Neun von zehn Innovationen am Markt scheitern an Technologieverliebtheit statt Anwenderperspektive).

Volatile Märkte, sich drastisch verschlechternde Rahmenbedingungen, neue Herausforderungen wie:

- Geopolitische Herausforderungen und daraus entstehende Risiken
- Digitale Transformation und Cybervorfälle
- Energiekrise und Betriebsunterbrechung
- Fehlende Fachkräfte und allgemeiner Ressourcenmangel
- ...

erschweren die Geschäftstätigkeit. Eine schnelle Reaktion auf die sich ständig verändernden Märkte ist nun gefragt – Unternehmen müssen sich zeitnah anpassen können.

Ein Überleben wird sehr schwierig, wenn die Produkte- und Dienstleistungspipeline nicht ständig wieder mit marktrelevanten Ideen gefüllt wird und die richtigen Themen zur Bearbeitung ausgewählt werden. Die aktuellen Bedingungen verlangen nach zeitgerecht entwickelten, kundengerechten Produkten und Dienstleistungen.

Dies ist nur möglich, wenn entsprechende Prozesse und eine passende Firmenkultur vorhanden sind.

Zeitgerechtes Innovationsmanagement

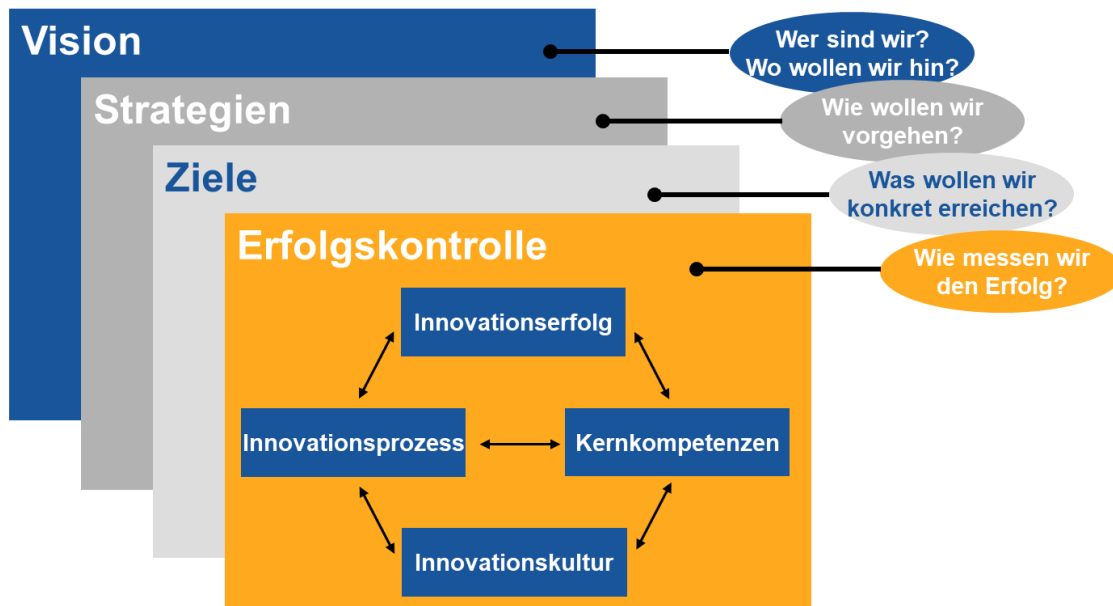


Abb.1: Übersicht «Zeitgerechtes Innovationsmanagement»

Geschwindigkeit wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil - eine schnelle Umsetzung von Innovationen (von der ersten Idee bis zum Markterfolg) entscheidet in den meisten Industrien über den Geschäftserfolg. Viele Firmen haben das Innovationsmanagement als Prozess institutionalisiert. Wird der existierende Prozess aber den sich schnell verändernden und immer volatileren Rahmenbedingungen im Geschäftsumfeld gerecht? Ist der Prozess über die Jahre mitgewachsen und hat sich erneuert?

Hier setzt das «zeitgerechte Innovationsmanagement» an. Aus der Firmenstrategie leitet sich die Innovationsstrategie ab. Als Basis für das Innovationsmanagement dient das bewährte «Stage-Gate-Verfahren» nach Cooper. Der von Cooper definierte Prozess wird individuell an die Firma und das jeweilige Umfeld angepasst bzw. ein bestehender Prozess entsprechend modifiziert / modernisiert. Der Prozess kann der Unternehmensgröße angepasst und für kleinere Firmen stark vereinfacht werden.

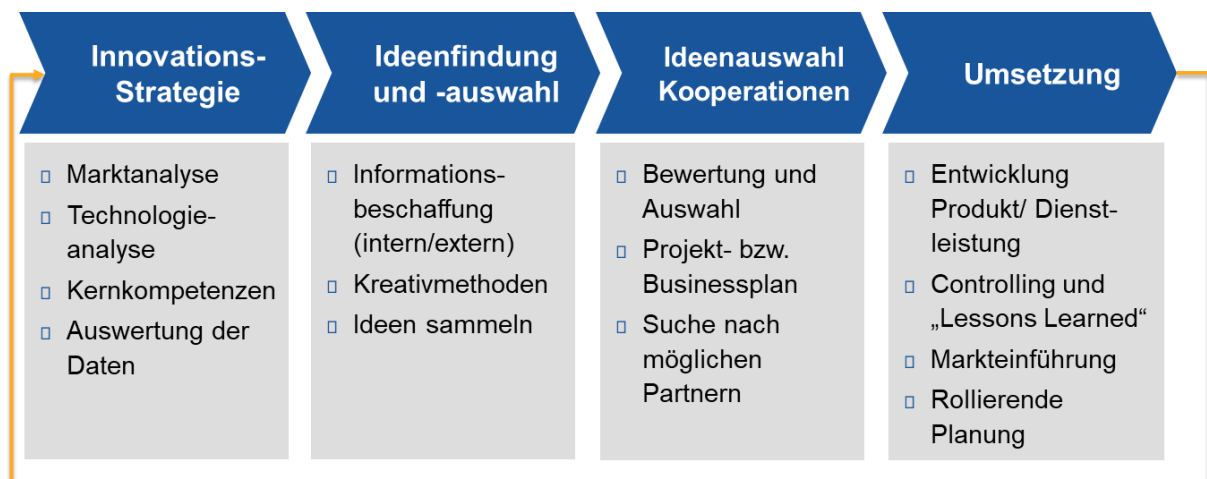


Abb. 2: Vereinfachter Innovationsmanagement Prozess

Die Zielsetzung ist, die limitierten Ressourcen optimal für Innovationen einzusetzen und dabei jederzeit die Übersicht über das Innovationsportfolio zu haben: welche Aktionen laufen aktuell, sind es die richtigen, welche Vorhaben waren erfolgreich,

welche mussten abgebrochen werden, was hat sich aus betriebswirtschaftlicher und/oder strategischer Sicht gelohnt («Return on Innovation»). Durch den Einbezug aller funktionalen Einheiten im Unternehmen sind die Verantwortlichkeiten klar definiert und das wichtige Thema richtig platziert – bei der Geschäftsleitung.

Um die Rendite aus dem Innovationsinvestment zu maximieren ist es nötig, eine gute Mischung aus Reaktionsfähigkeit, Geschwindigkeit, Durchhaltevermögen, Nutzung der eigenen Stärken und Koordination der Aktivitäten sicher zu stellen. Der ständigen Beobachtung des Kundenbedürfnisses kommt eine zentrale Bedeutung zu – was haben Sie davon, wenn das neue Produkt / die neue Dienstleistung zwar schnell entwickelt wurde, das Kundenbedürfnis sich mittlerweile aber geändert hat? Die meisten klassischen Innovationsprozesse haben hier eine Schwäche – zu langwierig sind die einzelnen Stufen und ein «Design Freeze» verhindert weiterführende Anpassungen.

«Zeitgerechtes Innovationsmanagement» führt zu folgenden zentralen Modifikationen des Innovationsprozesses:

- Anpassung an sich ändernde Marktgegebenheiten und organisatorische Änderungen, finden und umsetzen der richtigen Ideen – ein «lebender» Innovationsprozess
- (Auf Wunsch) Einbeziehen von aktuellen Projektmanagement Methodiken wie Kanban (Scrum) Board, User Story, ... und Erfahrungen aus dem Start-Up Umfeld zur Beschleunigung, individuellen Anpassung und Optimierung des Innovationsmanagement Prozesses
- Definition eines «Return on Innovation» – die aktuelle Übersicht über alle Innovationsvorhaben und deren Nutzen.

Der Einstieg in ein Beratungsprojekt erfolgt über einen «Innovations-Quick-Check». Hier werden anhand von Interviews mögliche Potentiale ermittelt und visualisiert. Nach dieser Bestandsaufnahme kann das individuelle Vorgehen mit der Geschäftsführung festgelegt werden.

Der richtige Partner... adlatus Unternehmensberatung

- Erfahrene Unternehmer und frühere Top-Kader geben ihr Wissen und ihre Erfahrung in der KMU-Beratung preisgünstig weiter.
- Die adlatus-Berater und adlatus-Beraterinnen sind unabhängig. Sie rechnen direkt mit ihren Mandanten ab, und sie sind nur ihren Kunden und sich selbst gegenüber verantwortlich.
- Die adlatus-Beraterinnen und adlatus-Berater sind erfahrene, gereifte Persönlichkeiten mit Verantwortungsbewusstsein und besitzen neben erprobten unternehmerischen Fähigkeiten auch betriebswirtschaftliche und strategische Kompetenz.

Dr. K. Büchner - +41 78 408 7031 - kdberater13@gmail.com

Mitglied von **Adlatus Schweiz** <http://www.adlatus-ost-schweiz.ch/>