

# Können innovative Unternehmen Erfolgsrezepte kopieren?

Kradolf – Schönenberg  
Interpars AG

Prof. Dr. Fritz Fahrni

ETH Zürich & Universität St.Gallen  
ehem CEO Sulzer

# Feind erfolgreicher Innovationen: das Tagesgeschäft



Quelle: ABB Connect

# Unternehmer - Dimensionen

---

**Leader**

**Vision**

**Intuition**

**Überzeugung**

**Zielstrebigkeit**

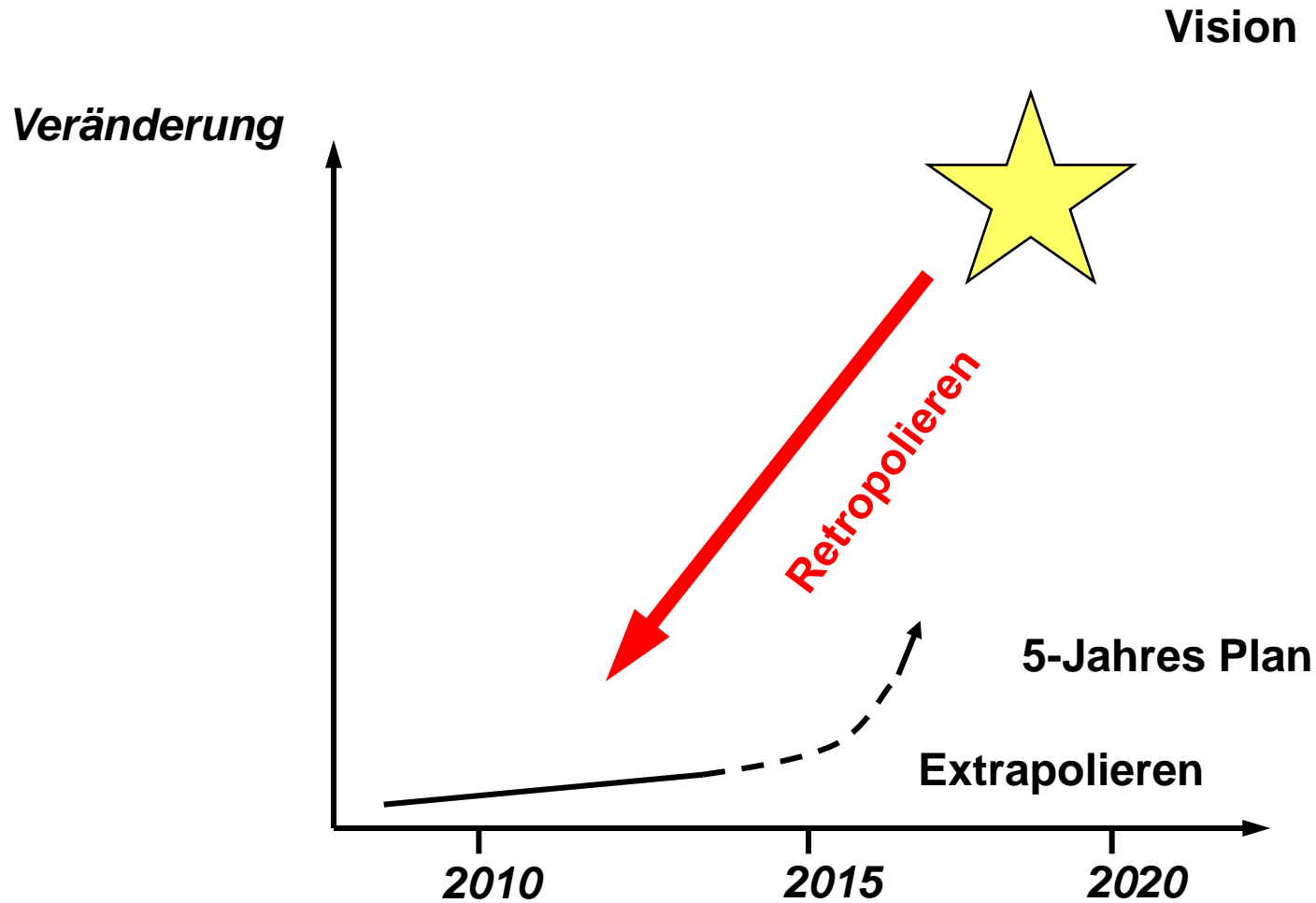
**Mut**

---

***Die richtigen***

***Dinge tun***

# Unternehmerisches Handeln setzt ein Langfristziel / eine Vision voraus



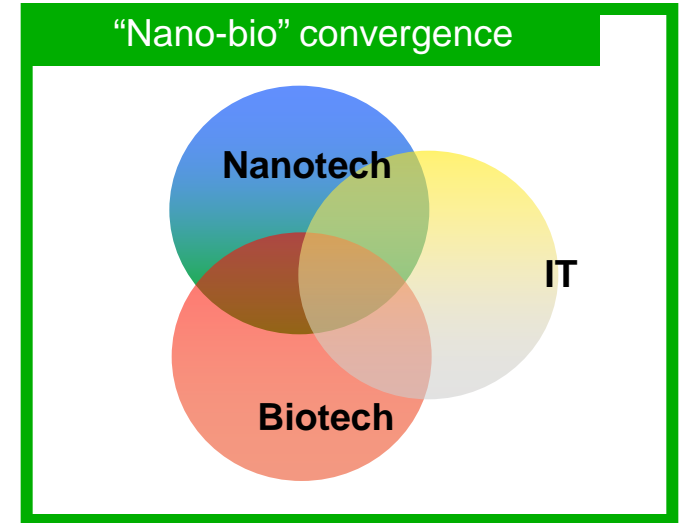
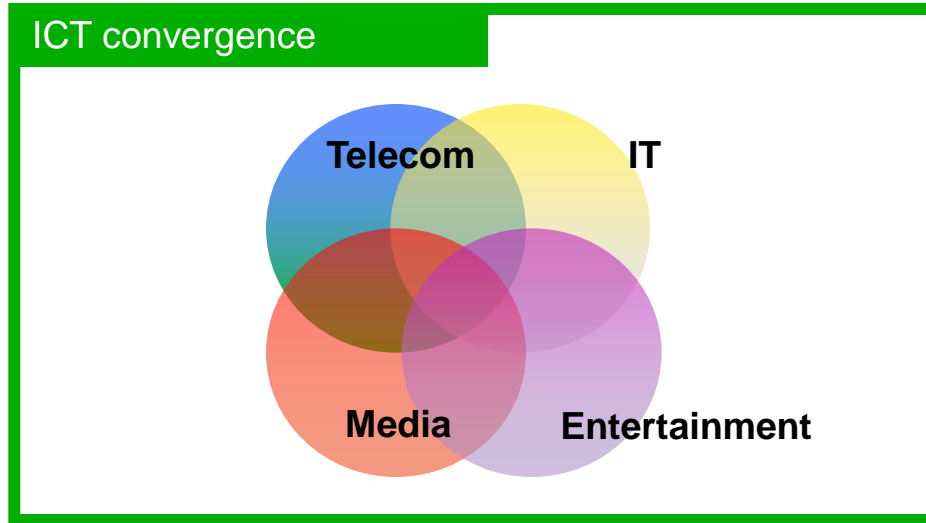
# 2030

---

**Die dann erfolgreichen Ideen sind heute schon bekannt**

**Die dann erfolgreichen UnternehmerInnen sind heute schon unter uns**

# Neue Konvergenzfelder: Nano - Bio



## Merkmale der Nano-Bio-Konvergenz

- Verschiebung von Industriegrenzen  
*z.B. Pharma und Elektronik*

## Gleichartige Phänomene in

Nano – Textil

Nano – Optik

Nano – Lebensmittel....

Quelle: Nicholas Negroponte, in Brand 1987; as well as SVEDA 2005; F. Hacklin, Diss ETHZ, 2007

# Unternehmer - Dimensionen

---

**Leader**

**Vision**

**Intuition**

**Überzeugung**

**Zielstrebigkeit**

**Mut**

---

***Die richtigen***

***Dinge tun***

**Manager**

**Ziele**

**Mittelzuteilung**

**Wissen/Können**

**Nachhaltigkeit**

**Organisation**

---

***Die Dinge***

***richtig tun***

# Basis Strategie

---

**Unternehmens - Kultur**

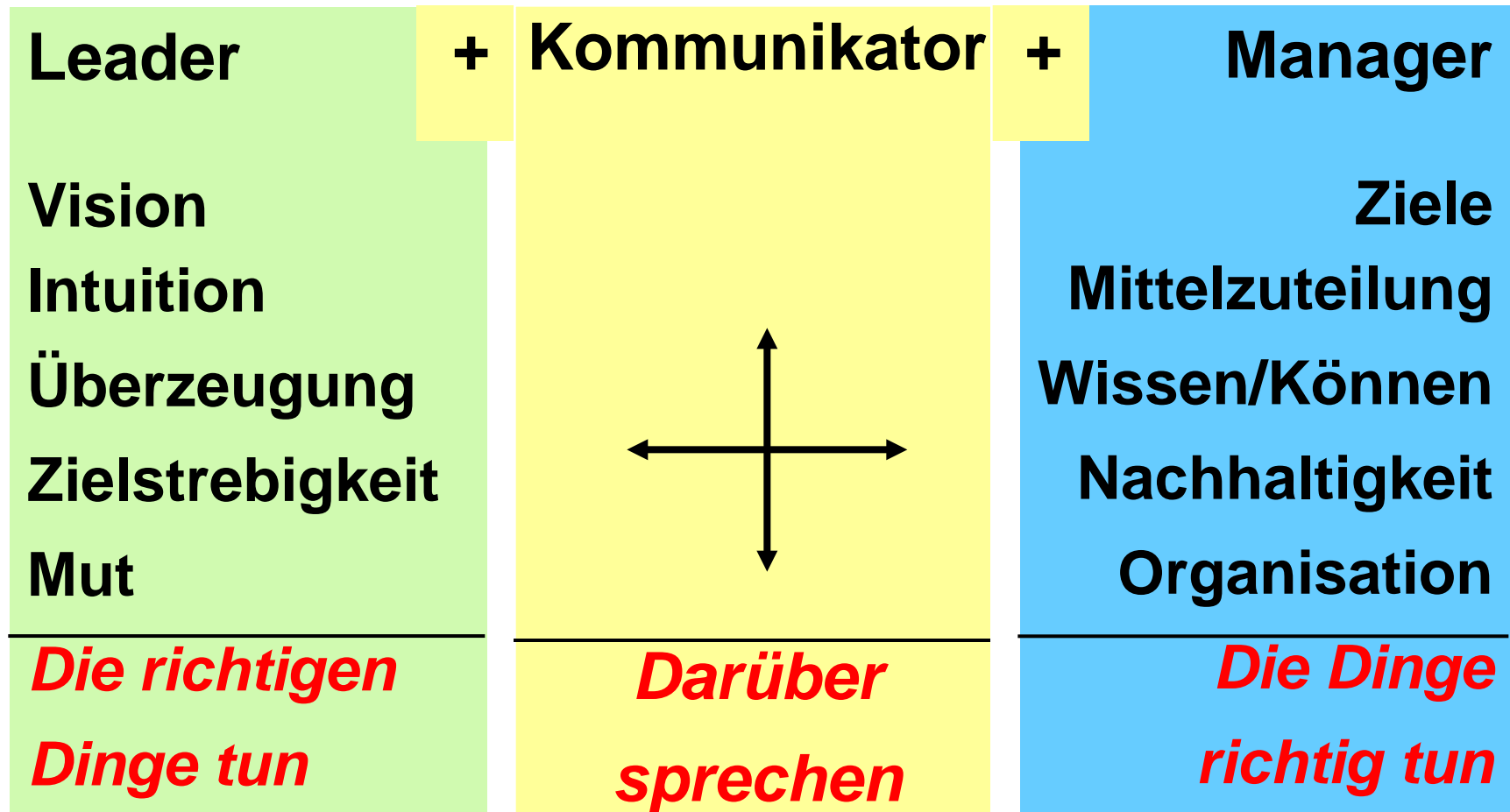
**Vision / Ziele**

**Effizienz**

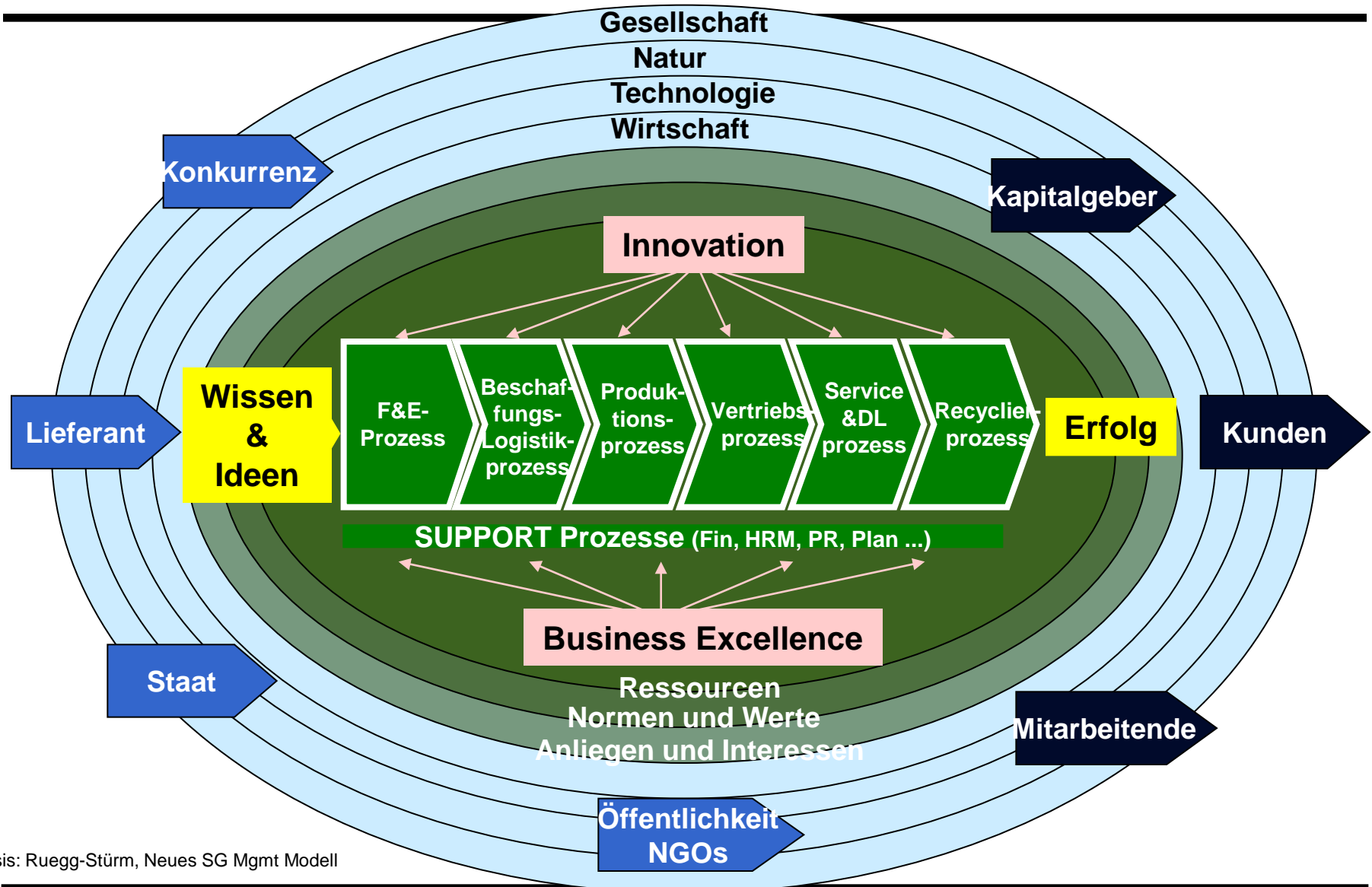
**Effektivität**

**Innovation**

# Unternehmer - Dimensionen



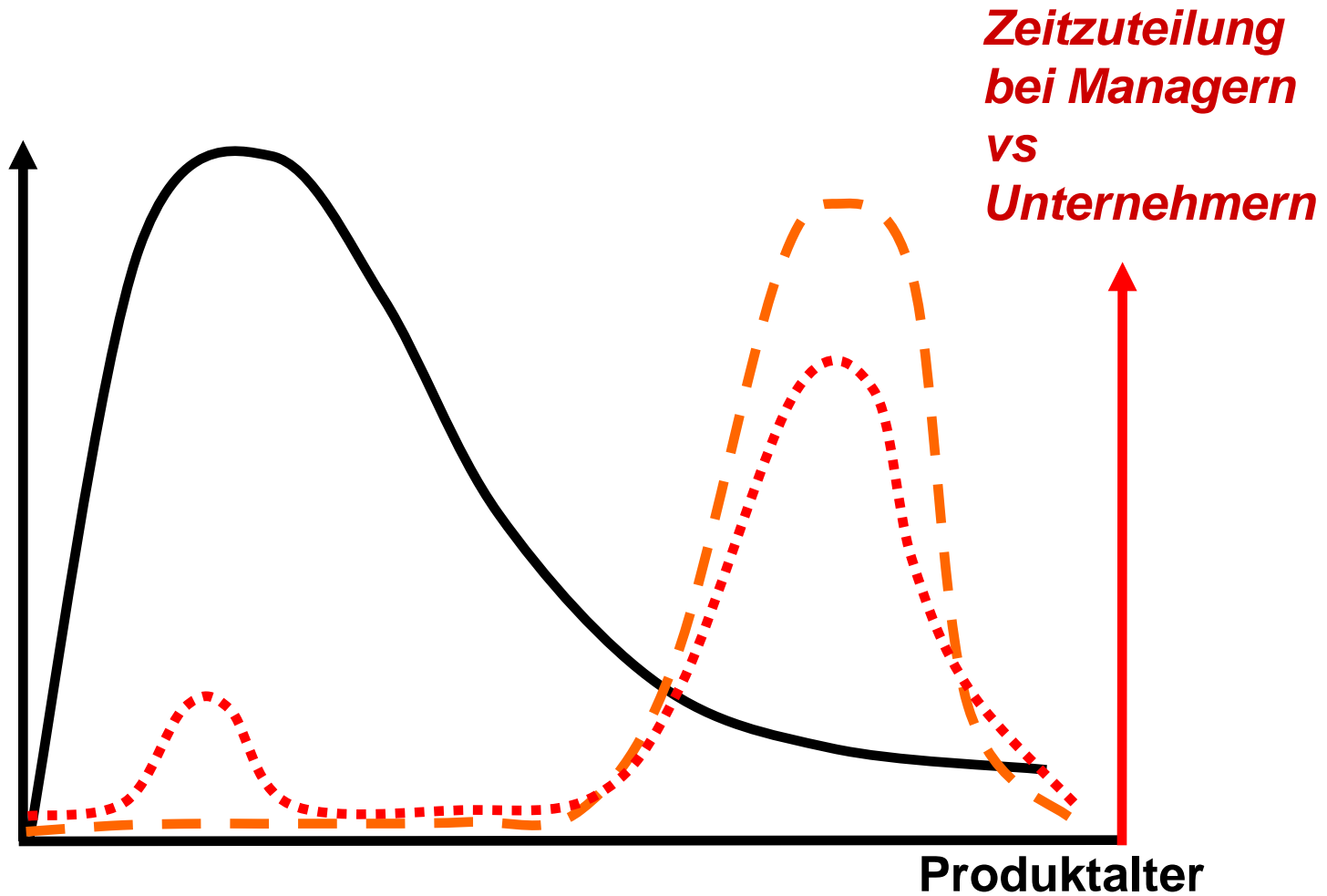
# Unternehmerischer Spielraum durch ganzheitliches Handeln



Basis: Ruegg-Stürm, Neues SG Mgmt Modell

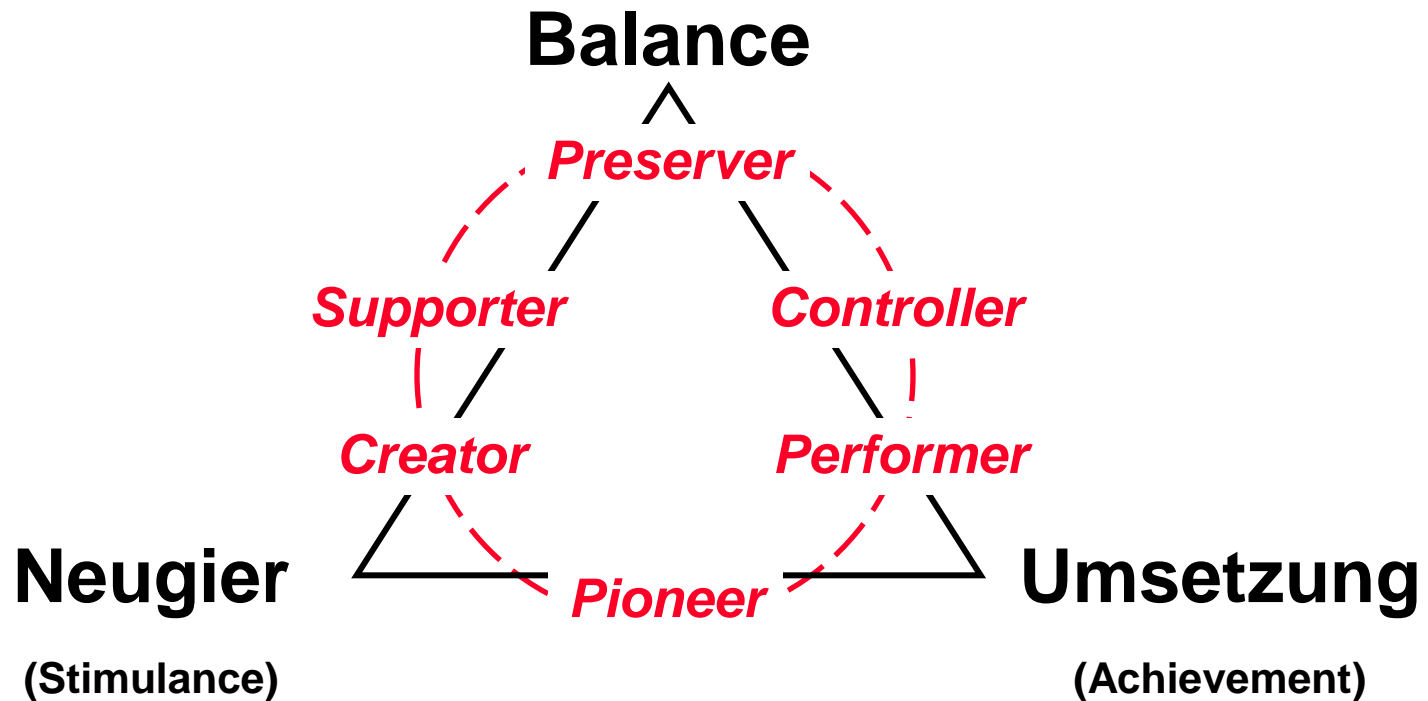
# Persönliches Zeitmanagement

Veränderungs-  
möglichkeit an  
Produkten &  
Prozessen



# Die drei Treiber in unserm Gehirn

**Die 6 unternehmerischen Ausprägungen:  
Das gut zusammengesetzte Team kann  
alle Dimensionen abdecken**

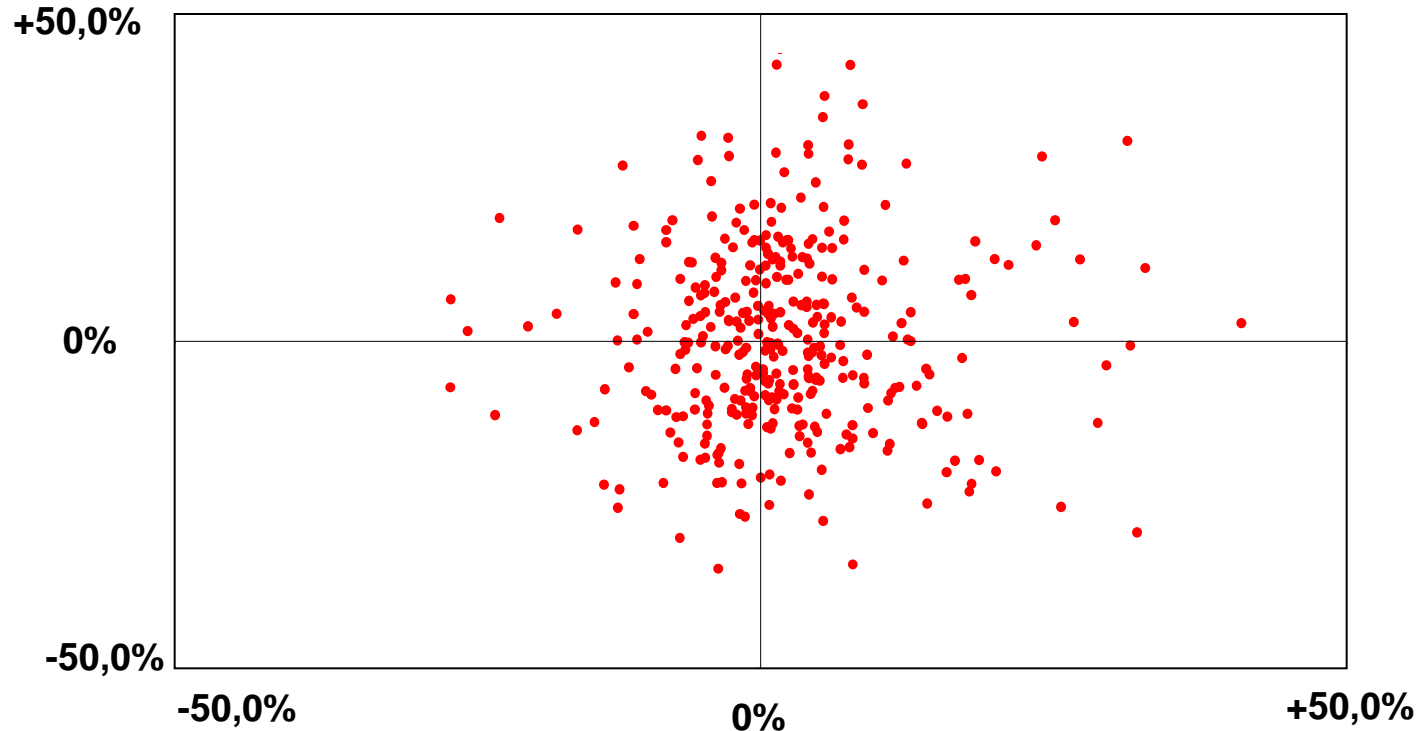


H.G. Häusel: Harvard business Mgr;4/ 2003, p 18-20,

# Bringt mehr Geld mehr Innovation ?

(eine nicht ganz wissenschaftliche aber wahre Beobachtung)

Unternehmenswert  
(über 5 Jahre)



Ausgaben für Innovation  
(über 5 Jahre)

Quelle: Mercer, modified

# Innovation ....

# wir hatten doch bisher Erfolg



?



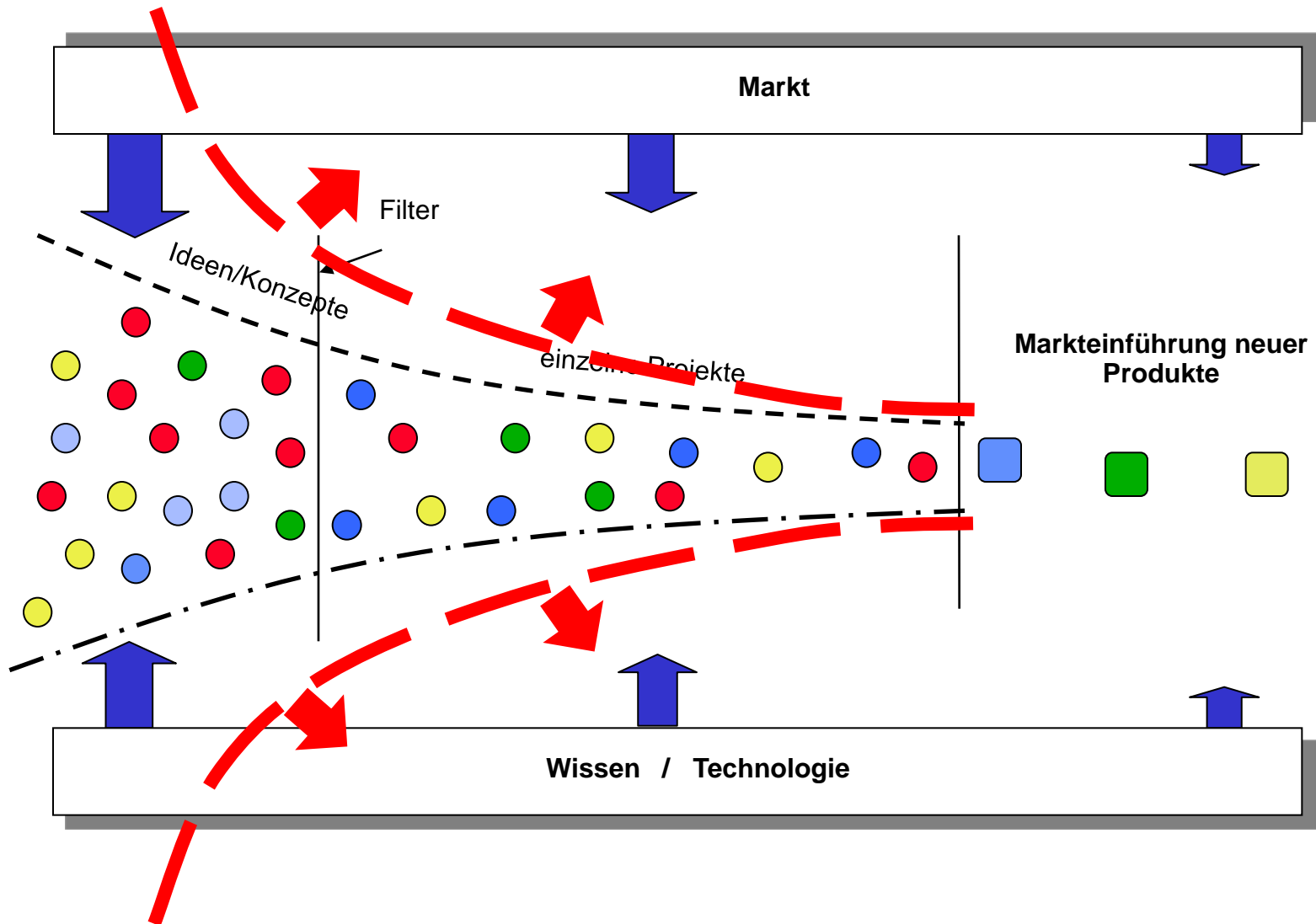
# Ideen

---

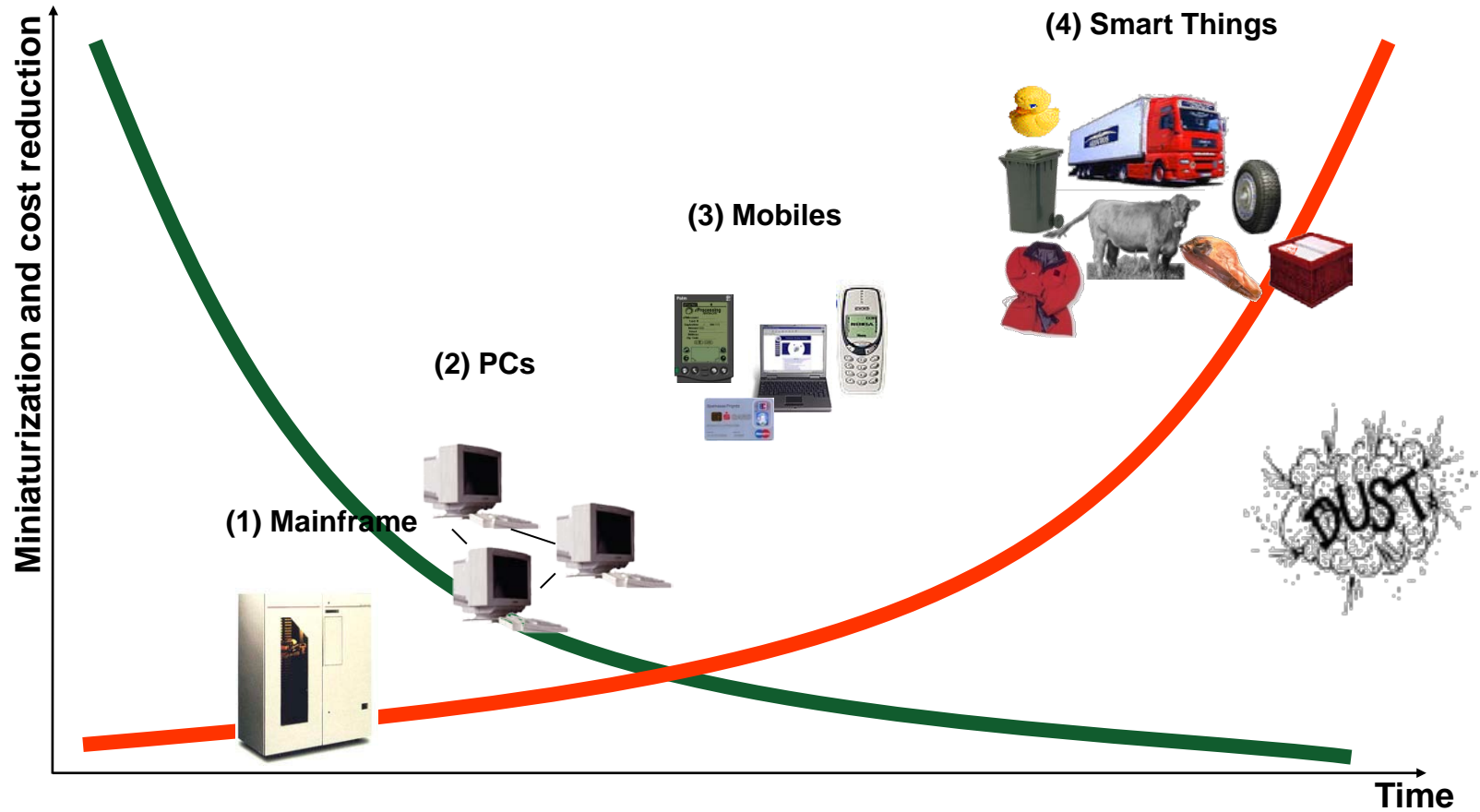
**Die beste Methode eine gute Idee zu haben,  
ist viele Ideen zu haben.**

Linus Pauling

# Innovationstrichter: breiter und durchlässiger



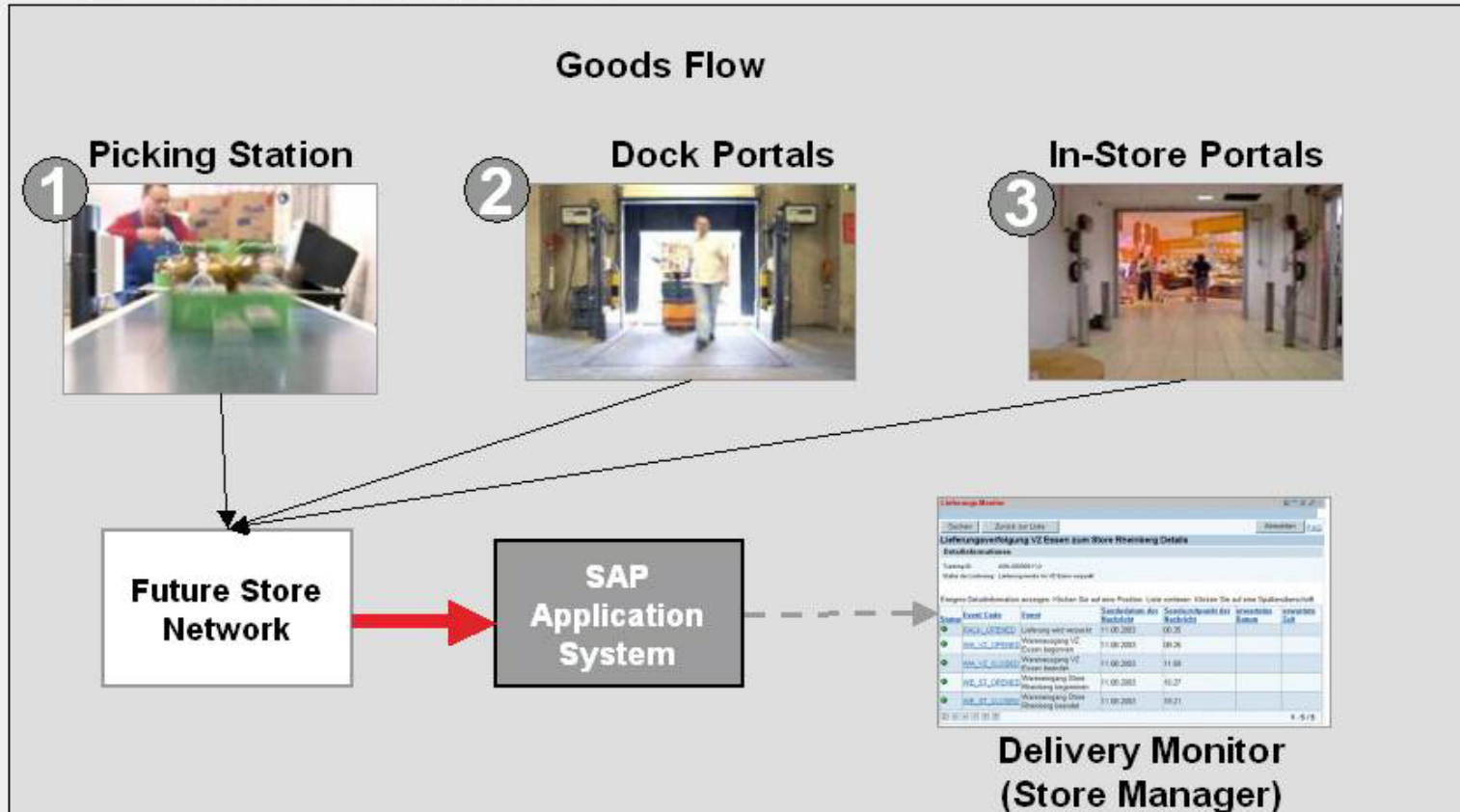
# What ICT can do tomorrow



Quelle: Elgar Fleisch, ITEM-HSG



# RFID Data Management



# Kernfragen zum Innovationsmanagement

---

1. Was passiert um uns herum?  
von alten und neuen Wertschöpfungsketten

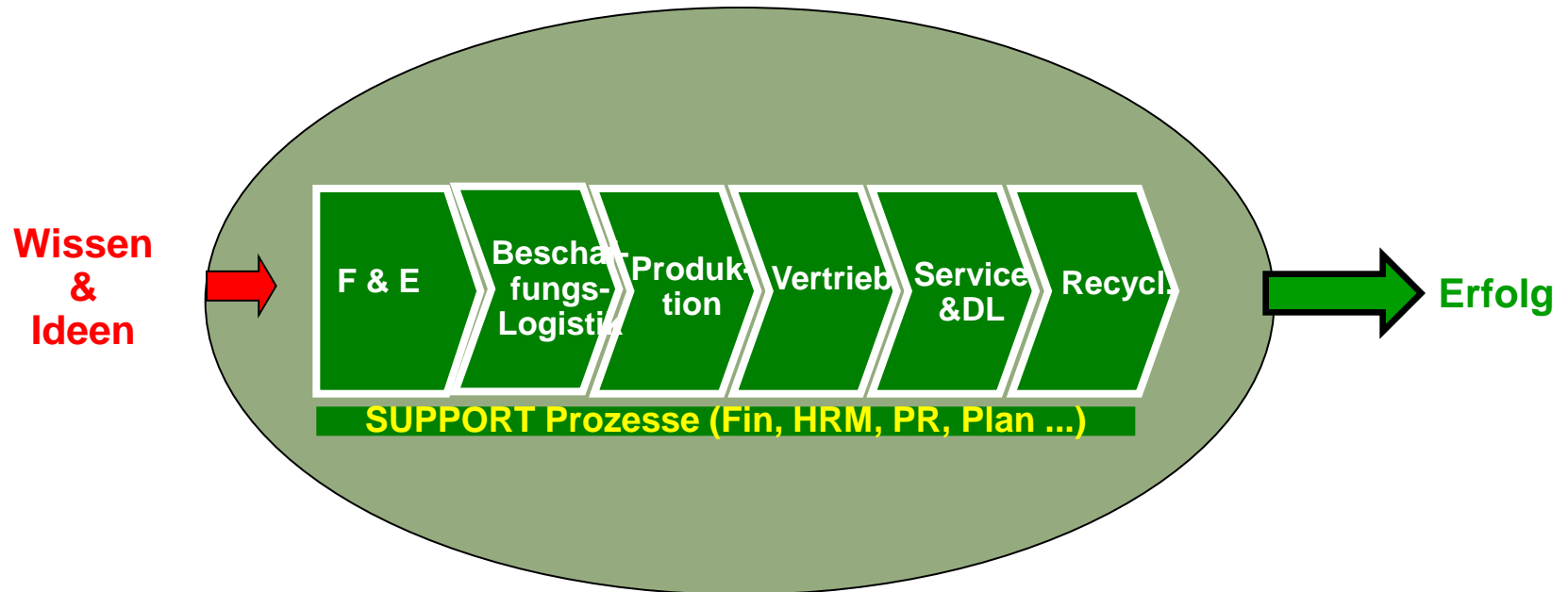
# Innovations - Management

---

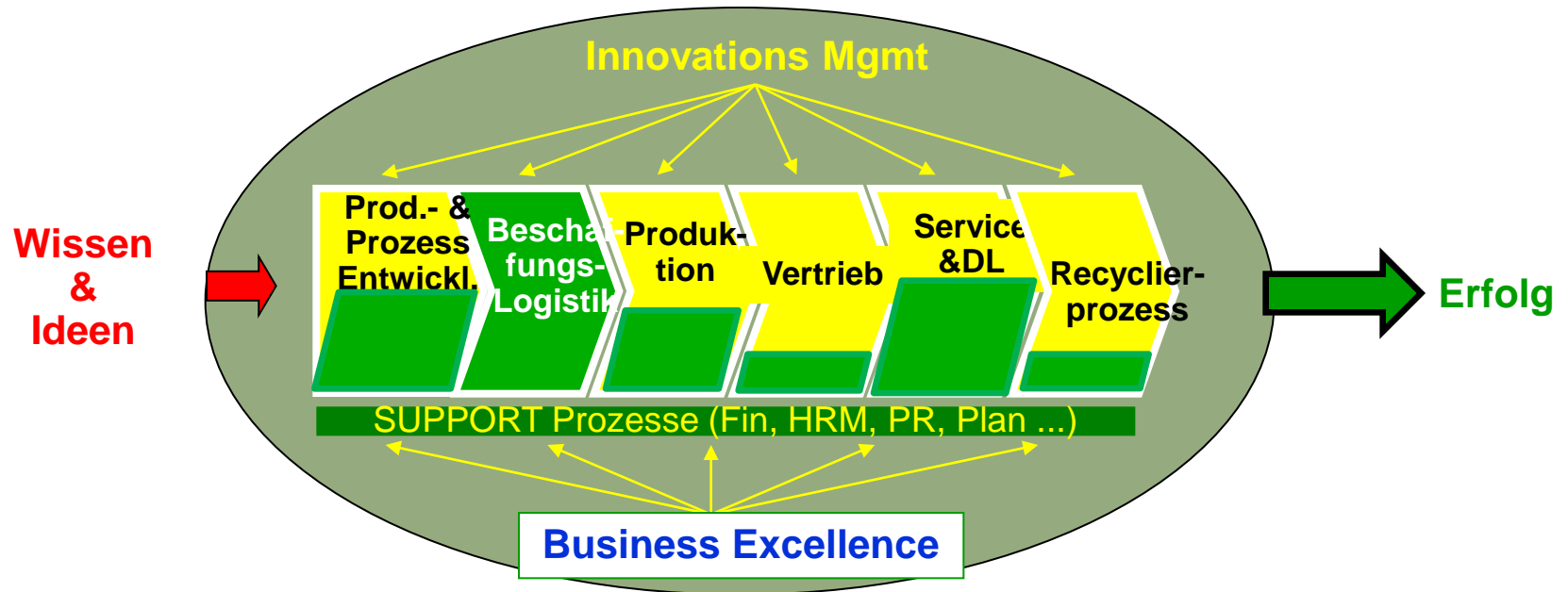
1. Was passiert um uns herum?

- **alles selber machen? Der Pionier**

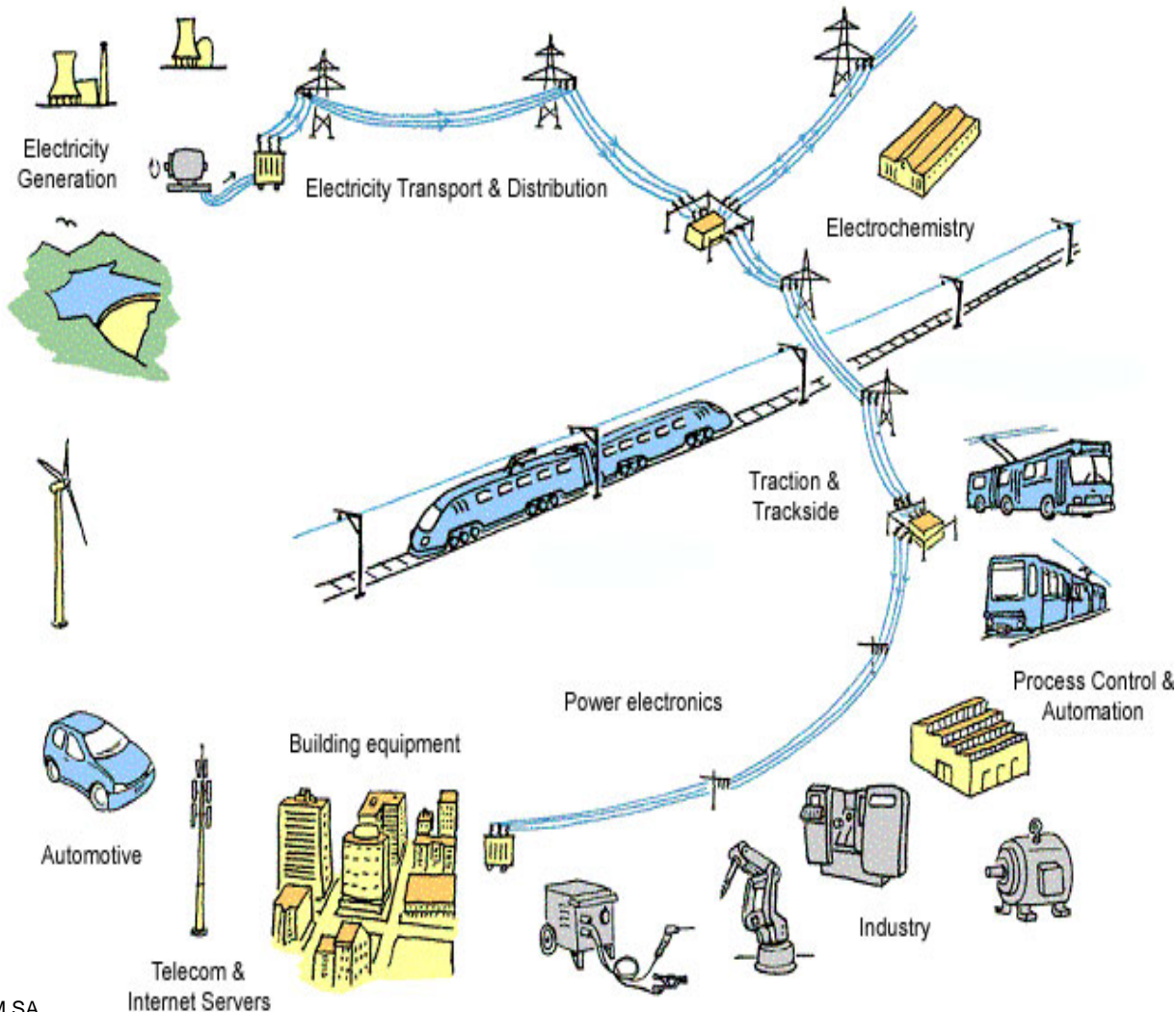
# Die traditionelle Wertschöpfungskette



# Die integrale Wertschöpfungskette Netzwerke



# LEM – Partenaire pour l'industrie, l'électrotechnique et la distribution d'électricité



De la capture et  
la visualisation  
des signaux, à leur  
analyse pour  
aboutir à la  
décision

Source: LEM SA.



**u – blox**

**Your position is our focus**

## **Our Vision**

We create instant positioning technologies and services that lead you to each and every corner of the globe.

**GPS Chips, GPS Modules and GPS – Services  
combined with wireless communication**

## **Applications**

- Automotive
- Mobile Terminals
- Infrastructure
- Cameras

.....

Quelle: u-blox AG

## 1. Was passiert um uns herum?

- alles selber machen?
- **Zeitgewinn?**

**Der Pionier**

**„First Mover“**

# Der Reissverschluss kann einpacken

**Innovationsplattform** Der Reissverschluss ist 80 Jahre alt. Jetzt testet Mammut eine Alternative. Die Idee dazu hatte ein Team auf der Internet-Plattform Atizo.

**M**it permanenter Innovation hat es der Schweizer Outdoor-Spezialist Mammut zu einem der zehn grössten Anbieter seiner Branche weltweit gebracht. Raum für Verbesserungen gibt es bei den Schuhen, Jacken, Hosen oder Schlafsäcken für Sportler reichlich. Zum Beispiel beim Reissverschluss. Seit er vor achtzig Jahren zum Siegeszug ansetzte, ist sein Funktionsprinzip gleich geblieben. Dabei hat der Zipper durchaus schwache Seiten, wie Christian Locher, Innovation und Technology Manager bei Mammut, weiss: «Reissverschlüsse können sich verhaken, sind nicht wasserdicht und nutzen sich relativ



Mammut-Manager Christian Locher testet den Verschluss.

der Plattform registrierten Innovaloren auf die Suche nach einer wasserdichten, widerstandsfähigen und leichten Alternative zum Reissverschluss.

## Ein Tiefkühlbeutel wies den Weg zur Lösung

«Die Frage hat mein Tiefkühlbeutel sofort höher schla-

Arbeit. Schwanert stiess bei seiner Suche bald auf Clipverschlüsse, wie sie bei wleder verschliessbaren Tiefkühlbeuteln verwendet werden.

Der Student besorgte sich einen langen Clipverschluss, der wie ein Reissverschluss mit einem Schieber geschlossen wird, näh-

den hatte, die Weiterentwicklung. Am Ende konnte er Mammut nicht nur sein Funktionsmuster, sondern auch noch einen 60-seitigen Bericht vorlegen.

## Tüftler und Mammut gleichermaßen zufrieden

Bei Mammut wird der neue Verschluss nun weiter getestet. «Gut möglich, dass er bald für Jackentaschen oder Rucksäcke zum Einsatz kommt», sagt Mammut-Mann Locher. Für den Innovationsmanager ist klar, dass Atizo in Zukunft eine Säule im Innovationsprozess der Firma bilden wird.

Aber auch Schwanert will die Plattform im Auge behalten. Ihn motiviert dabei nicht so sehr die eher symbolischen Beiträge für die Innovatoren. Es

# Innovations - Management

## 1. Was passiert um uns herum?

- alles selber machen? **Der Pionier**
- Zeitgewinn? **„First Mover“**
- **Kapazitätsgewinn?** **Wachstum**

# Mercedes / BMW - Magna Steyr



1 von 6 »

## Mercedes-Benz G-Klasse

Der G, Synonym für herausragende Qualität in der Geländewagenoberklasse, wird als anspruchsvolles Gemeinschaftsprodukt mit DaimlerChrysler seit 1979 von MAGNA STEYR in Graz gebaut.

Quelle: Magne-Steyr

# Innovations - Management

## 1. Was passiert um uns herum?

- alles selber machen? **Der Pionier**
- Zeitgewinn? **„First Mover“**
- Kapazitätsgewinn? **Wachstum**
- **Wissensgewinn?** **Promotor**

## **WISSEN:**

***Dumme behalten es***

***Schlaue schützen und nutzen es***

***Weise teilen und mehrten es***

*Quelle unbekannt*

# Veralit AG

Wagistrasse 7, CH-8952 Schlieren

- **K**MU der hochfunktionellen Galvanotechnik
  - Anzahl MA: 35
- **hochfunktionell** hinsichtlich der verschiedenartigen Anwendungen von Beschichtungen für die Apparate- Maschinen-und Automobilindustrie
- **technologieorientiert**, um zusammen mit dem Kunden dessen Problemstellung zu lösen

Quelle: U. Stüssi, TEK

# Tribologie und Formel 1



Quelle: U. Stüssi, TEK

# Bedarfsformulierung

- Ist es möglich, konventionelle, kommerzielle chemisch oder galvanisch erzeugte Schichtsysteme mit den tribologischen Eigenschaften:

- gute Verschleisseigenschaften **oder**
- gutes Gleitverhalten

durch neuartige Legierungen und/oder Dispersionen von **NANO-Teilchen** zu modifizieren in Richtung:

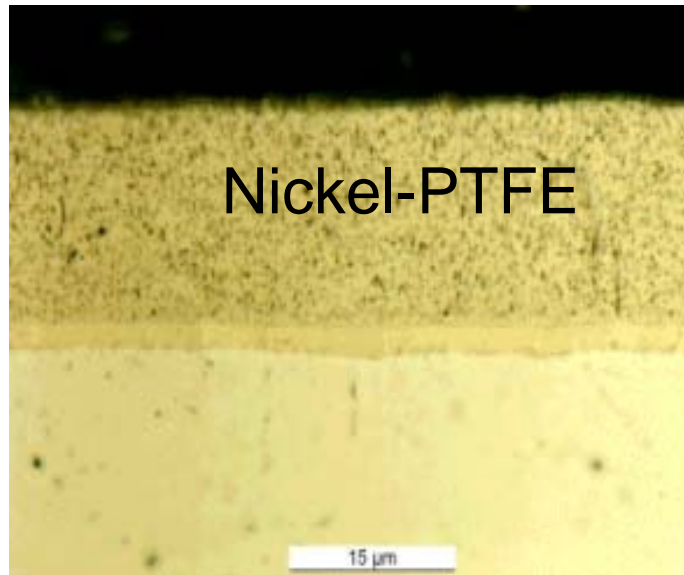
- gute Verschleisseigenschaften **und**
- gutes Gleitverhalten

Quelle: U. Stüssi, TEK

# Veralit's am Markt bereits erfolgreich realisierter Schritt in Richtung Anwendung der NANO-Technologie

Nislide® : chemisch abgeschiedene Nickel-Schicht mit eingelagerten PTFE-Teilchen

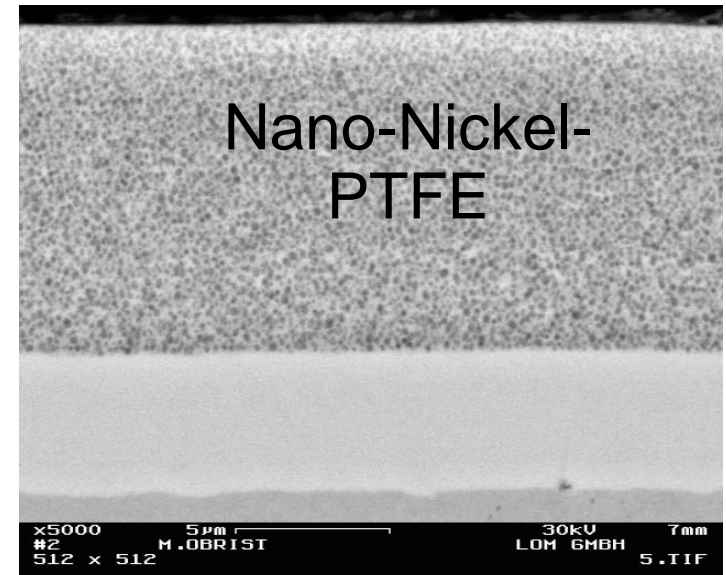
bisher



PTFE Grösse

0.3 – 0.5 µm

neu



150 NAN-Meter

Quelle: U. Stüssi, TEK

# Kernfragen zum Innovationsmanagement

---

1. Was passiert um uns herum?  
von alten und neuen Wertschöpfungsketten

2. Was sind Ihre Stärken?  
„innere“ oder „äussere“?

# Uhren

**Swatch**

***Marktbedürfnisse***



Technik  
Design  
Produktion  
Verkauf

**Suunto**

**Märkte**



***Technische  
Funktionen***

## Jossi AG

Präzisionsgeräte/-produkte  
für anspruchsvolle Applikationen  
in Labor-, Medizinal-, Halbleiter-  
Technik



## LEM ///

Elektrische  
**Spannungs- und  
Stromwandler**  
in Elektroantrieben,  
Stromnetzen,....

## ● u-blox

Entwickeln und Verkaufen von  
**Chips, Modulen und Systemen**  
für **Positionierung („GPS“),**  
**Datenerfassung und**  
**Kommunikation**

# Kernfragen zum Innovationsmanagement

---

1. Was passiert um uns herum?  
von alten und neuen Wertschöpfungsketten

2. Was sind Ihre Stärken?  
„innere“ oder „äussere“?

3. Der Weg zum Ziel  
Innovations - Effizienz

## 3. Der Weg zum Ziel

- **der beste Weg für MEINE Situation?**  
*Aspekte:*
  - externe**
  - interne**
  - zeitliche**
  - finanzielle**
  - konkurrenzmassige**
  - risikomassige**
- **Innovation für die Innovation**

# BMW - Magna Steyr



« 4 von 6 »

## BMW X3

Die BMW Group und MAGNA STEYR haben einen Vertrag über die Entwicklung und Fertigung des neuen BMW X3 Sports Activity Vehicle unterzeichnet. Das Fahrzeugkonzept wurde von BMW-Ingenieuren erarbeitet, die Serienentwicklung erfolgte in Graz. Noch nie zuvor hat ein Automobilhersteller ein so umfangreiches Projekt an einen Partner in der Zulieferindustrie vergeben.

Quelle: Magne-Steyr

# Kernfragen zum Innovationsmanagement

---

1. Was passiert um uns herum?  
von alten und neuen Wertschöpfungsketten

2. Was sind Ihre Stärken?  
„innere“ oder „äussere“?

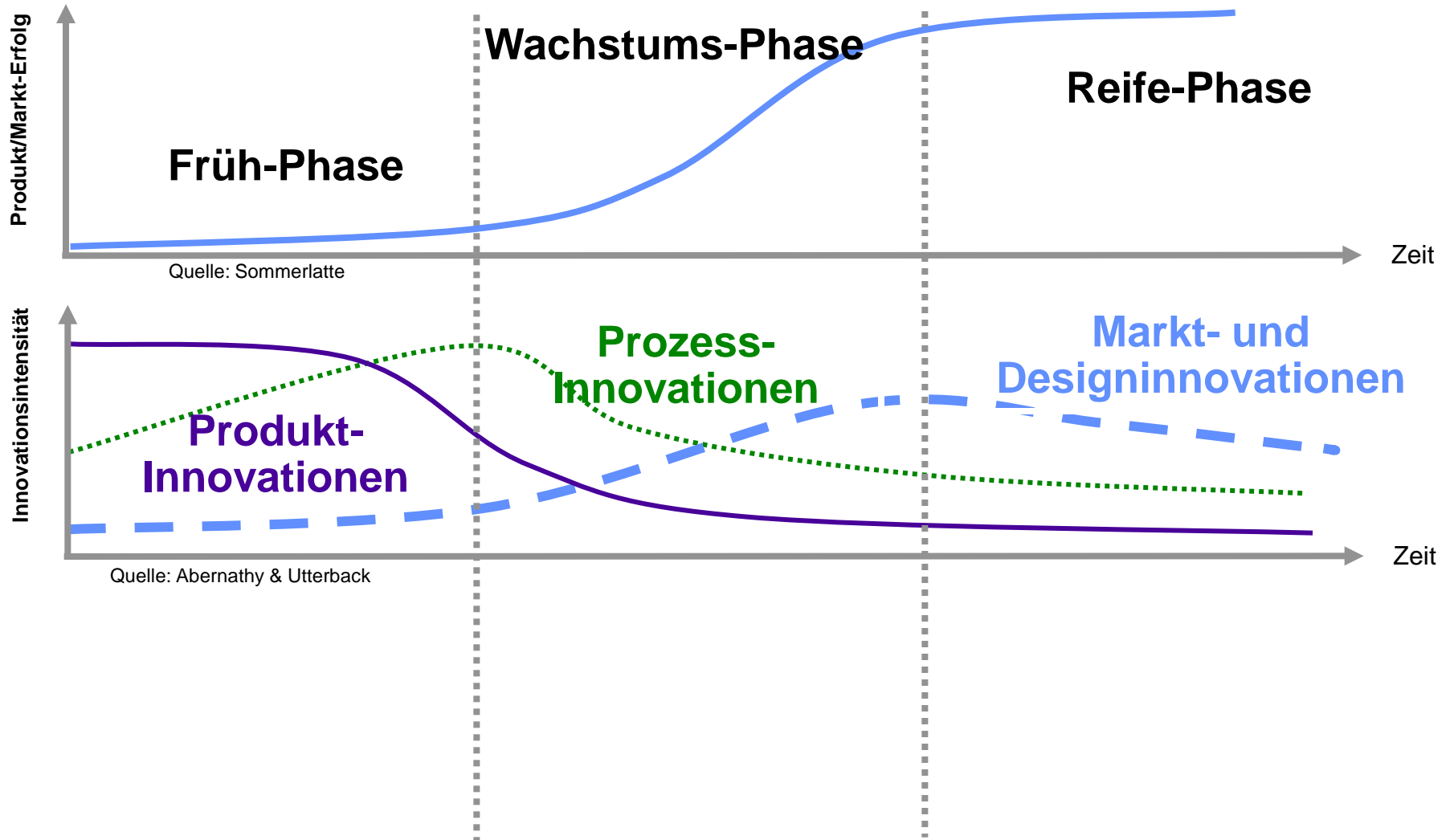
3. Der Weg zum Ziel  
Innovations - Effizienz

4. Das richtige Umfeld  
Innovationskultur

## 4. Das richtige Umfeld

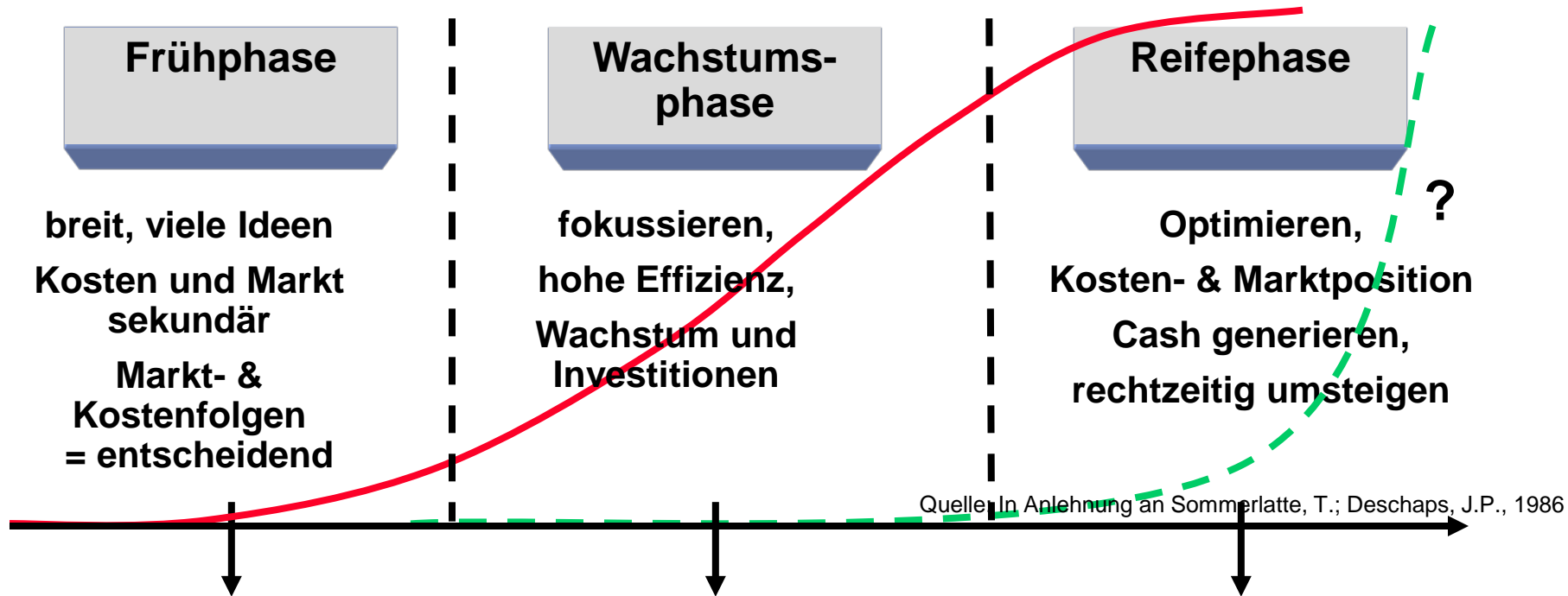
- **Unternehmenskultur**
- **Führungskultur**
- **open space - open innovation? Wo? Wann?**

# Die Innovations - Phasen und - Schwergewichte



# Bedeutung der Innovations - Phasen: Grundlegend verschiedene Erfolgsstrategien

## Lebenszyklus einer Innovation



## Organisatorische und Managementanforderungen im Innovationszyklus

### Visionen:

- Geführte Freiräume
- Wissenschaftler
- Querköpfe

### Schweiss:

- Organisation
- Manager
- Ingenieure

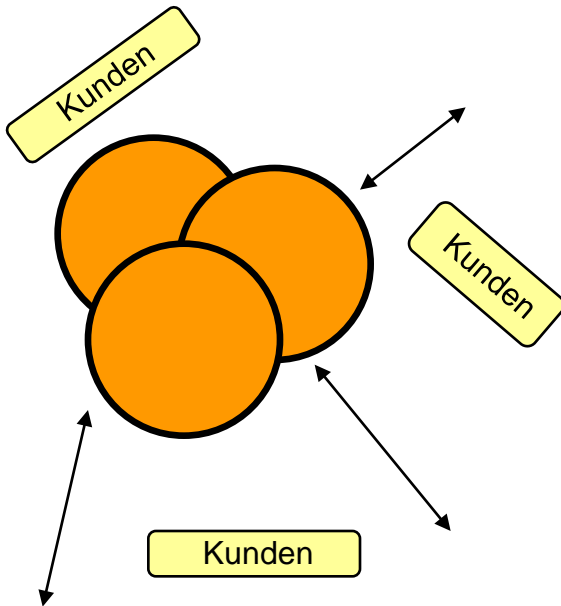
### Ablösung:

- Überzeugung
- Diplomaten
- Optimierung

# „Unternehmer“: Verschiedene Führungsstile

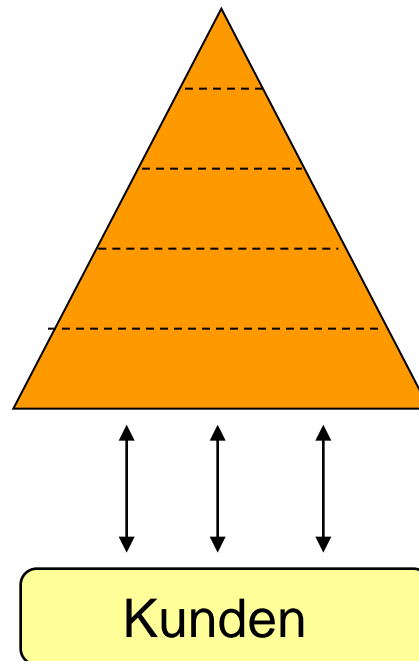
*Suchen*

Open Space  
ccc



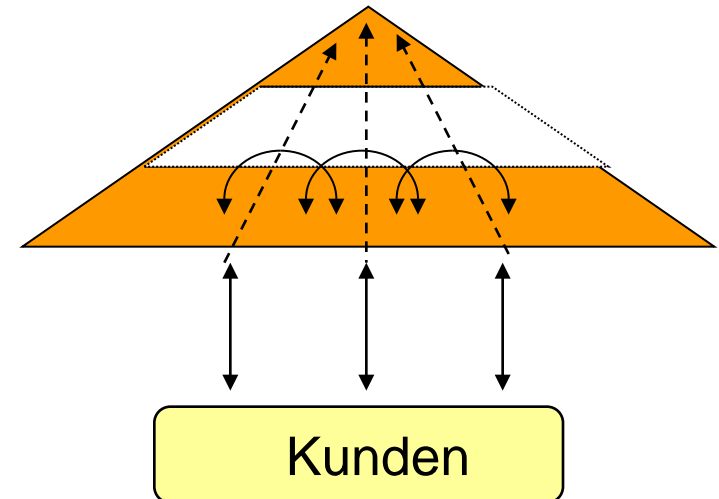
*Unter Druck*

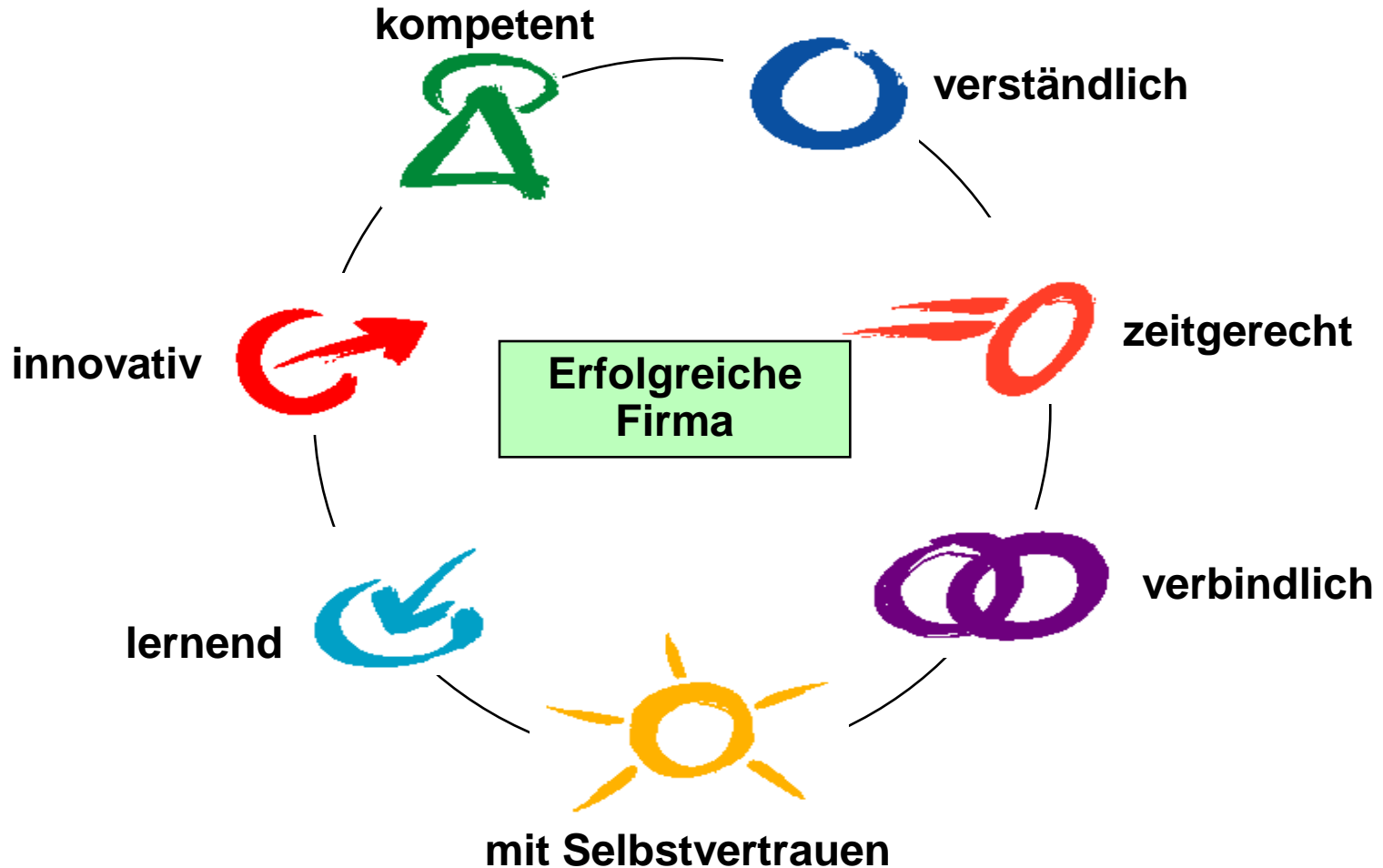
FFF oder KKK



*Reife / Weisheit*

Ziele  
Werte & Haltung  
Mit-Eigentümer





.... für einen auch in Zukunft  
erfolgreichen Kanton Thurgau:

# Mehr unternehmerische Innovation

Ja

aber wie?

# Unternehmerisches Innovationsmanagement

---

- **Kapieren statt kopieren**
- **Persönliches Zeitmanagement / Prioritäten**
  - **Kompetenz & Kraft statt Macht**
- **Mit - Unternehmer & - Gestalter statt Angestellte**
  - **Komplementarität statt immer Konkurrenz**
  - **Führen statt herrschen**

---

**Das Durchschnittliche gibt  
der Welt ihren Bestand  
das Aussergewöhnliche  
ihren Wert.**

Oscar Wilde