

Innovation schafft Wachstum und stärkt die Ertragskraft

Internationaler Preiskampf, hoher Frankenkurs, verstärkte digitale Kommunikation: All das hat zu einem massiven Wettbewerbsdruck und seit Jahren anhaltendem Negativwachstum in der Schweizer Druckindustrie geführt. Die Anzahl Unternehmen und die Beschäftigung sind stark gesunken und sinken weiter.

Hagen Worch, Andrea L. Sablone

In vielen Branchen gibt es in einer solchen Situation ein Zauberwort: Es heisst Innovation, auch in der grafischen Industrie. Unternehmen setzen Innovationsprojekte mit teilweise hohen Investitionen um. Innovationen zielen vor allem auf den Ausbau der Automatisierung, um die Stückkosten zu senken und das Kerngeschäft zu stärken.

Durch die Kerngeschäftsinnovationen sind in der grafischen Industrie viele hochtechnologische Unternehmen entstanden. Die Anlagen sind zu wenig ausgelastet, bei sinkendem Marktvolumen. Dies führt zu hohem Margendruck und resultiert in einem sich beschleunigenden race to the bottom – zuerst bei den Preisen und Margen und dann bei der Anzahl der Firmen. Um aus diesem Kreislauf auszubrechen, ist es für Unternehmen zentral, Innovationen für neues Wachstum hervorzubringen, anstatt sich weiter auf Innovationen zur Stärkung des Kerngeschäftes zu konzentrieren.

Mit Wachstumsinnovationen dem Margenzerfall entgegenwirken

Wachstumsinnovationen sind notwendig, um die bestehende Nachfragerückstände zu schliessen. Sie gehen dabei über Produkt- und Dienstleistungsinnovationen hinaus. Vielmehr können Wachstumsinnovationen auch neue Geschäftsmodelle, die verstärkte Integration innerhalb der Wertschöpfungskette, die Ausdehnung in verwandte oder völlig neue Geschäftsfelder sowie Kooperationen mit Partnern umfassen.

Eine wichtige Frage, mit der viele Unternehmen konfrontiert sind, ist jedoch, wie sie vorgehen sollen, um eine Strategie für Wachstumsinnovationen zu entwickeln und die Stossrichtung für ihre Innovationsaktivitäten zu planen. Ist diese erste Hürde genommen, stehen sie vor der nächsten Herausforderung, die darin besteht, das richtige Innovationsmanagement zu implementieren und die entsprechenden Prozesse aufzusetzen.

Eine weitere Herausforderung ist es, die Innovationen zu vermarkten. Dabei geht es nicht nur darum, genügend neue Kunden zu generieren oder sich in einem neuen Markt zu etablieren, sondern vielmehr darum, in neuen Märkten zu wachsen und dort schnell entsprechende Marktanteile zu gewinnen.

Die gute Nachricht ist: Es gibt für jede dieser Herausforderungen ein systematisches Vorgehen, das bei entsprechender Umsetzung zu erfolgreichen Wachstumsinnovationen führen kann. Innovationen planen, Innovationen managen, Innovationen vermarkten und digitale Plattformen nutzen – diesen Themen widmet sich eine vierteilige Workshopserie im ersten Halbjahr 2018, die die Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) zusammen mit viscom anbietet. Das Programm ist modular aus vier Workshops aufgebaut. Die Workshops können zusammenhängend oder je nach Bedarf unabhängig voneinander gewählt werden.

Workshopserie 2018

Workshop 1: Innovationen planen
Workshop 2: Innovationen managen – Ansätze zur Generierung von Innovationen
Workshop 3: Innovationen vermarkten
Workshop 4: Digitale Plattformen

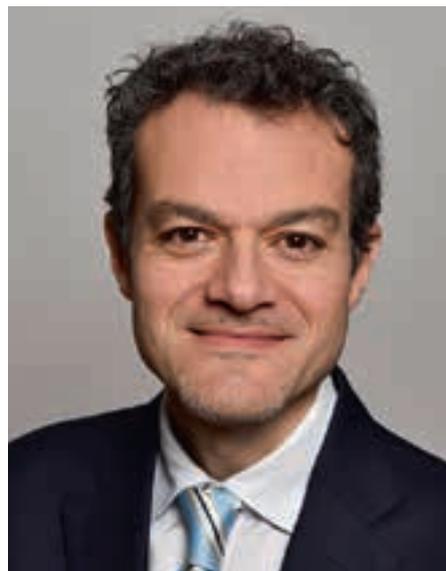
Innovationen planen

Lassen sich Innovationen wirklich planen? Ein genialer Einfall oder eine hervorragende Idee sind sicher eher nicht so einfach planbar. Sehr wohl aber ist es möglich, ein unternehmerisches Umfeld zu schaffen, in dem gute Ideen entstehen. Auch können Prozesse implementiert werden, in denen Ideen zu marktwirksamen, erfolgreichen Innovationen weiterentwickelt werden. Dafür gibt es verschiedene Ansätze.

Einer dieser Ansätze ist der sogenannte 90-Tage-Plan für Innovationen. Dabei werden durch ein systematisches Vorgehen schnell und unkompliziert kleinere Innovationsprojekte angeschoben und umgesetzt. Der Clou an dem Ansatz ist, dass innerhalb



Dr. Hagen Worch ist Forschungsfeldleiter «Innovation & Entrepreneurship» am Institut für Management & Innovation (IMI) der FFHS und doziert im Masterstudiengang Innovation Management.



Dr. Andrea L. Sablone ist Forschungsfeldleiter «Innovation & Strategy» am Institut für Management & Innovation (IMI) der FFHS und doziert Strategisches Management im Masterstudiengang Innovation Management.

von 90 Tagen nicht nur Innovationen entwickelt, sondern die Grundstrukturen für einen funktionierenden Innovationsprozess gelegt wurden. Entlang dieser Strukturen können Unternehmen dann zukünftig zuverlässig und wiederholbar Innovationen hervorbringen und bis zur erfolgreichen Markteinführung entwickeln. Teilnehmende des ersten Workshops lernen diesen Ansatz kennen, so dass sie ihn auch in eigenen Unternehmen zur Entwicklung von Wachstumsinnovationen einsetzen können.

Innovationen managen – Ansätze zur Generierung von Innovationen

Unternehmen können aus einem breiten Spektrum an Ideenquellen schöpfen. Viele tun sich jedoch schwer damit, die Gewinnung von Ideen systematisch zu managen und erfolgreich in Innovationen umzusetzen. Häufig sind Ideen für Innovationen aber bereits vorhanden. Sie müssen lediglich identifiziert und wahrgenommen werden. Mit anderen Worten: Innovationen müssen aktiviert werden.

Dazu gibt es verschiedene Ansätze wie beispielsweise den Innovation-Activator-Ansatz und den Market Opportunity Navigator. Im Innovation-Activators-Ansatz werden Innovationspotenziale im eigenen Unternehmen gezielt gesucht, identifiziert und genutzt. Ansatzpunkte für die Suche sind die verschiedenen Interaktionen zwischen Mitarbeitenden, Kunden und Unternehmenspartnern wie beispielsweise Zulieferern.

Ein brandneuer, erst im Oktober 2017 erschienener Ansatz ist der Business Opportunity Navigator. Dabei werden die im Unternehmen befindlichen Ressourcen und Kernkompetenzen systematisch dahingehend geprüft, ob sie sich für weitere Produkte, Dienstleistungen und Anwendungen nutzen lassen. So können neue, margenstarke Geschäftsfelder identifiziert werden.

Die Teilnehmer des zweiten Workshops lernen diese Ansätze zur Generierung von Innovationen kennen. Sie wenden insbesondere den Innovation-Activator-Ansatz in ersten Schritten für das eigene Unternehmen an.

Innovationen vermarkten

Eine der grössten Herausforderungen für Unternehmen ist es, eine hinreichende Kundenbasis für ihre neuen Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsfelder aufzubauen. Die Vermarktung von Innovationen ist aber selbst für etablierte Unternehmen immer wieder eine schwierige Aufgabe, da sie beim Vertrieb von Innovationen oft nur bedingt auf ihren Kundenstamm zurückgreifen können.

Traction ist ein neuer, erfolgversprechender Ansatz, der es durch die Kombination verschiedener Methoden ermöglicht, einen Markt in einer wesentlich kürzeren Zeit und mit einer höheren Erfolgsquote zu bearbeiten, als es mit herkömmlichen Vermark-

Workshop 1

Termin:

**Donnerstag, 15. Februar 2018
15.00 – 18.00 Uhr**

- Location: Co-Working Space (tba)
- Kosten: 450 Franken pro Teilnehmer inkl. Apéro

Workshopinhalt

- Innovationsstrategie entwickeln: «Ein 90-Tage-Plan für Innovationen»
- Ansatzpunkte für Innovationen identifizieren mit Hilfe des «90-Tage-Plan»-Konzepts
- Best-Practice-Vortrag: Wie gelingen Innovationen in einem margenschwachen Umfeld? (Referent: tba)

Umsetzbarer Output

- Teilnehmende lernen im Workshop eine Road Map für mehr Innovationsaktivitäten kennen und entwickeln einen ersten Ansatz einer Innovationsstrategie für das eigene Unternehmen.
- Ein Austausch mit anderen Teilnehmern nach dem Workshop wird über ein eigenes eingerichtetes Forum ermöglicht.
- Pro Teilnehmendem wird eine einstündige Expertendiskussion nach dem Workshop angeboten, um unternehmensspezifische Aspekte bezüglich einer Innovationsstrategie zu thematisieren.

Programm

15.00–15.10 Uhr	Begrüssung und Einführung in die Thematik
15.10–15.45 Uhr	Wozu braucht es eine Innovationsstrategie?
15.45–16.30 Uhr	Road Map zur Entwicklung einer Innovationsstrategie
16.30–16.45 Uhr	Pause
16.45–17.30 Uhr	Ansätze für Innovationen im eigenen Unternehmen entwickeln
17.30–18.00 Uhr	Best-Practice-Vortrag: Wie gelingen Innovationen in einem margenschwachen Umfeld?
ab 18.00 Uhr	Apéro riche & Networking

tungsansätzen der Fall ist. Kernkomponenten des Ansatzes sind u. a. die gezielte Auswahl eines optimalen Vermarktungskanals aus 19 möglichen Marketingkanälen sowie die Veränderung dieses Marketingkanals, sobald er gesättigt ist.

Die Teilnehmer lernen im dritten Workshop neue Ansätze im Innovationsmarketing und den Traction-Ansatz zur Generierung von schnellem Kundenwachstum kennen. Sie führen ein erstes Brainstorming zur Identifizierung erfolgversprechender Marketingkanäle für ein Produkt bzw. eine Dienstleistung des eigenen Unternehmens durch.

Digitale Plattformen

Im Zuge der digitalen Transformation etablieren sich viele Unternehmen erfolgreich mit digitalen Plattformen. Dazu gehören Amazon, AirBnB und Uber, aber auch ABB, Ricardo und Movu. Viele Schweizer KMU stellen zunehmend Überlegungen an, Plattformen zu gründen oder in solche zu investieren. Laut der Unternehmensberatung Accenture will 2018 weltweit jedes zweite Grossunternehmen in Plattformen investieren. Teilnehmende des abschliessenden Workshops lernen

digitale Plattformen und ihre Positionierung in einem Markt kennen. Sie machen sich vertraut mit verschiedenen Plattformstrategien: Sollen sie eine eigene Plattform aufbauen oder ist es vielversprechender, bestehende digitale Plattformen aktiv für sich zu nutzen? Auch die Themen Geschäftsmodelle für digitale Plattformen, Skalierung und Netzwerkeffekte sowie der Aufbau von Kompetenzen werden in dem Workshop thematisiert.

Ausblick

Um Wachstumsinnovationen erfolgreich umsetzen zu können, bieten die FFHS und viscom gemeinsam ein integriertes Weiterbildungs- und Umsetzungsprogramm zum Thema Wachstumsinnovationen an. Neben dem Kennenlernen und Anwenden verschiedener Ansätze beinhaltet es Best-Practice-Vorträge zu den einzelnen Themenbereichen. Die Teilnehmenden haben Gelegenheit, sich auszutauschen. Ebenfalls bieten wir allen Teilnehmenden jeweils eine einstündige Expertendiskussion nach jedem Workshop an, um unternehmensspezifische Aspekte bezüglich der Workshopinhalte zu thematisieren.