

KU

Führung von Kleinunternehmen **Innovation**

Am Ball bleiben mit innovativen Ideen

Gezielt nach Ideen suchen

Kriterien und Kennzahlen zur Bewertung

Tipps für die Umsetzung und Markteinführung

| Ausgabe Nr. 13 | November 2014 |

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG



Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen

Universität St.Gallen

PostFinance 

Besser begleitet.

Die Autoren und Experten dieser Ausgabe



Urs Frey (*1968)
Dr. oec. HSG

Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen sowie Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In Praxisprojekten und Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.



Christoph Hunziker (*1976)
Betriebsökonom FH

Christoph Hunziker arbeitet seit 2006 bei der Input Consulting AG, einer inhabergeführten Beratungsfirma für marktorientierte Unternehmensführung, und ist Leiter des Beratungsfeldes Innovation. Christoph Hunziker absolvierte ein Studium an der Berner Fachhochschule mit den Fachrichtungen Marketing und E-Business und schloss als Betriebsökonom FH ab. Später liess er sich an der Kaospilot University im dänischen Aarhus zum Creative Leader ausbilden.



Bernhard Schindlholzer (*1982)
Dr. oec. HSG

Bernhard Schindlholzer ist Geschäftsführer der Userfeedback GmbH, einer Agentur für die Bewertung von innovativen digitalen Angeboten wie Websites, Apps oder Services. Neben Aspekten der Benutzerfreundlichkeit werden auch kommerzielle Aspekte wie zum Beispiel Geschäfts- und Preismodelle untersucht, um die Erfolgchancen vor der Markteinführung zu bestimmen oder Potenziale zur Verbesserung zu finden. Er promovierte an der Universität St. Gallen zum Thema Führung und Coaching von Innovationsteams.



Ulrike Laubner (*1971)
dipl. Ingenieurin

Ulrike Laubner, Inhaberin der Corimbus AG, ist diplomierte Ingenieurin und Damenschneiderin. Sie verfügt über 16 Jahre Erfahrung in der Produktentwicklung in verschiedenen Branchen. Mit ihrem Unternehmen begleitet sie Firmen bei der Markteinführung von neuen Produkten. Dabei nimmt sie den Blickwinkel des Kunden ein und sorgt für reibungslose Prozesse. In der Beratung, im Projektmanagement und in der Schulung legt sie besonderen Wert auf die Kommunikation im Team sowie auf pragmatische Lösungen.



Am Ball bleiben dank Innovationen Urs Frey	04
Ideen finden: Gezielte Suche mit überraschenden Resultaten Christoph Hunziker	13
Ideen bewerten: Marktfähige Innovationen herausfiltern Bernhard Schindlholzer	20
Ideen umsetzen: So kommt die Innovation auf dem Markt an Ulrike Laubner	25
Praxisbeispiele: Coiffeur Brillant	
Jumi AG	18
89grad GmbH	23
Interview: Innovationen mit Wissen fördern	28
Glossar: Fachbegriffe kurz erklärt	30
Vorschau	31

TITELBILD. Esther Duss von Coiffeur Brillant im luzernischen Wolhusen nutzt als Arbeitswerkzeug nicht nur Schere und Kamm, sondern auch ein innovatives Onlinesystem.



ku – Innovation

Liebe Leserinnen und Leser



Hansruedi Köng CEO PostFinance

Spitze bei Innovationen. Die Schweiz belegt im internationalen Vergleich bei der Innovationsfähigkeit seit Jahren Spitzenplätze. Erfolgreiche Unternehmen schaffen es, aus ihren Erfindungen jene auszuwählen, die ein echtes Kundenbedürfnis erfüllen oder unternehmensintern zu einer Optimierung von Prozessen führen. Nicht immer müssen Innovationen revolutionär sein – aber sie sollen die Wettbewerbsfähigkeit fördern und einen Beitrag leisten, um das eigene Unternehmen von der Konkurrenz zu differenzieren.

Mit Know-how und Herzblut. Kleinunternehmen haben dabei gute Karten in der Hand. Denn wenn es um Innovationen geht, ist neben Know-how auch viel Herzblut gefragt. Als leidenschaftliche Unternehmerin, als leidenschaftlicher Unternehmer können Sie mit Ihrem motivierten Team unkompliziert neue Ideen ins Rollen bringen. Ganz gleich, ob es sich dabei – wie unsere Praxisbeispiele zeigen – um ein Coiffeurgeschäft, eine Entwicklungsfirma oder einen Betrieb für landwirtschaftliche Gourmetprodukte handelt.

Praktische Expertentipps. Wie Sie als Kleinunternehmerin und als Kleinunternehmer innovative Ideen finden, bewerten und umsetzen können, zeigen die Fachbeiträge dieser «ku»-Ausgabe zum Thema Innovation. Die Experten präsentieren praktische Tipps und Vorgehensweisen, die insbesondere im Kleinunternehmen einfach realisierbar sind.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre – und viele innovative Ideen!

Hansruedi Köng

Impressum: «ku – Führung von Kleinunternehmen» erscheint zweimal jährlich in Deutsch, Französisch und Italienisch. Auflage: 30 000. Herausgeber: PostFinance AG, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, in Kooperation mit KMU-HSG, Universität St. Gallen, Dufourstrasse 40a, 9000 St. Gallen. Redaktion: Monika Wahlich (Leitung), Christian Geiger, Dr. Urs Frey, Julia Dieziger. Fotografie: Rolf Siegenthaler, Bern. Layout: Fabrizio Milano, Denon. Korrektorat: Claudia Marolf. Druck: Stämpfli AG, Bern. Abonnement: PostFinance, Kommunikation, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, oder unter postfinance.ch/ku. © 2014, PostFinance AG, Kommunikation, 3030 Bern. Die Veröffentlichung, der Nachdruck und Vervielfältigungen von Beiträgen aus «ku – Führung von Kleinunternehmen» sind, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet. ISSN 1664-7483

Haben Sie Fragen oder Anregungen?
Schreiben Sie an PostFinance AG, Kommunikation, Mingerstrasse 20, 3030 Bern, oder an redaktion.ku@postfinance.ch.

Am Ball bleiben dank Innovationen

Urs Frey
Innovationen sind gerade für Kleinunternehmen die grosse Chance, sich eine hohe nationale wie auch internationale Wettbewerbsfähigkeit zu schaffen. Um innovationsfähig zu bleiben, ist eine entsprechende Kultur notwendig.

Wie können sich Unternehmen im Wettbewerb behaupten? Ein Schlüsselfaktor ist die Fähigkeit, neue Technologien, Verfahren, Produktionsprozesse und Produkte zu entwickeln und diese Vorteile kommerziell umzusetzen. Kurzum: mit Innovationsfähigkeit. Innovationen sind heute in den westlichen Volkswirtschaften mit hohem Lohnniveau der zentrale Wachstumstreiber. Denn Unternehmen, die in Nischen operieren und dort über eine Technologieführerschaft sowie eine überlegene Produktqualität verfügen, sind nicht so stark dem Kostenwettbewerb ausgesetzt und verfügen über eine höhere Preissetzungsmacht. Für Kleinunternehmen sind Innovationen überlebensnotwendig und kein Selbstzweck. Sie ermöglichen ihnen, sich durch zukunftsweisende und zugkräftige Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Innovationen für den Alltag. Im Gegensatz zu alltäglichen kleinen Verbesserungen erarbeiten sich Unternehmen mit Innovationen den Zugang zu neuen Märkten oder zu den Märkten von morgen. Sie steigern ihre Attraktivität als Arbeitgeber, die ihres Sortiments und ihres Angebots und werten damit das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz auf. Dabei sind Innovationen keinesfalls nur im Hightechbereich wie in der Pharmazie oder der Chemie möglich. Auch bei alltäglichen Gütern – wie zum Beispiel beim Brot – führen Innovationen

zu Wachstum und Erfolg. Dies hat Aimé Pouly, Gründer der Pouly-Bäckereien, mit seiner Erfindung des Pain Paillasse bewiesen. Dieses urige Brot wurde zum Verkaufsschlager und ist dank einem Lizenzsystem nicht nur in der ganzen Schweiz, sondern auch im Ausland erhältlich.

Drang nach Innovationen. Gerade Kleinunternehmen sind durch Vorteile wie rasche Reaktionszeiten, direkte Entscheidungswege, unmittelbare Motivation, kostengünstige Strukturen und die ausgeprägte Kundenorientierung besonders geeignet, Innovationen hervorzubringen. Negativ auswirken können sich für Kleinunternehmen hingegen spezifische Faktoren wie die meist eher knappen Finanzen, das oft zu kleine Projektportfolio, ein gewisses Informations- und Wissensdefizit hinsichtlich der Trends und des (weltweiten) Markts oder ein geringes methodische Wissen in Sachen Innovationsprozesse. Doch insgesamt überwiegen die Vorteile, vor allem dann, wenn die Kleinunternehmerin, der Kleinunternehmer mit den eigenen Visionen den Drang nach Innovationen ankurbelt – auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Innovationsorientierung eines Unternehmens ist entsprechend oft mehr eine Denkhaltung als eine bewusst gewählte strategische Positionierung.

Innovationsfreundliche Unternehmenskultur schaffen

Der treibende Motor für Innovationen in Kleinunternehmen sind primär die Inhaberin, der Inhaber und sekundär immer auch die Mitarbeitenden. Veränderungsbereitschaft, Einsatzwille, stete Neugier und seitens der Inhaberschaft ein entsprechendes

exkurs
Was heisst Innovation?
↓
Innovation bedeutet Neuerung respektive Erneuerung. Das Wort stammt vom Lateinischen novus (neu) und innovatio (etwas neu Geschaffenes).

Der Ökonom Joseph Schumpeter definierte 1919 Innovation mit «der Durchsetzung einer technischen oder organisatorischen Neuerung, nicht alleine aufgrund ihrer Erfindung».

Abgeleitet davon umfasst Innovation im Unternehmen die Beschäftigung mit veränderten, weiterentwickelten oder neuen Ideen, die zu materiellen oder immateriellen Erfindungen führen und einen Wettbewerbsvorteil bringen.

Die [markierten](#) Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Am Ball bleiben dank Innovationen

Führungsverhalten, gepaart mit einer neuerungsfreundlichen Kultur: Nur so werden Innovationen überhaupt ermöglicht. Aus Sicht der Innovationsförderung sind folgende Merkmale der Unternehmenskultur günstig:

- Die Inhaberin, der Inhaber fördert Innovationen in aktiver Weise, indem beispielsweise Handlungsspielräume für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährt werden.
- Initiativen und Vorschläge zur Erprobung von neuen Problemlösungen oder von verbesserten Prozessabläufen werden belohnt.
- Fehler dürfen bei Nichttrouinetätigkeiten durchaus gemacht werden. Sie können Anlass für gezielte Verbesserungsmassnahmen sein.
- Kunden und Lieferanten betrachtet man als wertvolle Ideenquellen. Unter Umständen werden Produkte gemeinsam weiterentwickelt.
- Mitarbeitende werden zu kreativen Leistungen angespornt und auch bezüglich dieser Anstrengungen beurteilt.
- Die Gründe für Ideen, die nicht verwirklicht werden, werden allen Beteiligten überzeugend dargestellt.
- Innovationserfolge werden im Unternehmen gewürdigt und gefeiert.

Unternehmerisch tätig sein, innovativ sein. Allzu häufig erhofft man sich den grossen Innovationserfolg durch den Einsatz bestimmter Instrumente und Methoden. Die Innovationsforschung hat aber gezeigt, dass ohne eine innovationsförderliche Ausrichtung allgemeiner Führungsinstrumente kein nachhaltiger Erfolg erreicht werden kann. Innovative Unternehmer gestalten ein innerbetriebliches Umfeld, in dem alle Mitarbei-

tenden wissen, dass ihr innovatives Engagement willkommen ist. Dies gelingt mit einer Führung, die sowohl die Strategie als auch die Mitarbeitenden ins Zentrum stellt, bei der die vermittelten Werte in Wort und Tat gelebt werden und bei der die Geschäftsführung in ihrer Vorbildfunktion auch Mut beweist. Denn nicht zuletzt heisst unternehmerisch tätig sein, innovativ zu sein.

Mitarbeiter für Innovationen begeistern. Innovationsprojekte können nicht im Alleingang vollzogen werden. Die Mitarbeiter müssen für das Projekt begeistert werden. Entsprechende Anreize können dabei innovationsförderliche Signale aussenden, so etwa spezielle Prämien für die Urheber realisierter Ideen oder Belohnungen nach der Erreichung bestimmter Etappenziele eines Innovationsprozesses. Weiter können durch Mitarbeitergespräche individuelle Motivatoren ermittelt werden, um geeignete Anreize zu identifizieren wie zum Beispiel zusätzliche Ferientage, Prämien oder Beteiligungen.

Innovationsfördernde Rollenaufgaben. Für erfolgreiche Innovationsprozesse braucht es Mitarbeitende, die sich zuerst in der Ideenfindung, anschliessend in der umsichtigen Problemanalyse, der Entscheidung und zum Schluss in der tatkräftigen Umsetzung besonders hervortun. Das Zusammenwirken dieser unterschiedlichen Rollen, die nicht zwingend in einer Person vereint sein müssen, ist zu organisieren und im Kleinunternehmen aufgrund der Nähe meistens auch problemlos umzusetzen. Und nicht zuletzt brauchen kreative Personen im Unternehmen auch Förderer. Sie benötigen Unterstützung, weil neue Ideen in der Regel zuerst auf Widerstand stossen.

tipp
Innovationsprojekte organisieren
↓

Ohne organisatorische, planerische und persönliche Vorkehrungen sind Innovationsprojekte nicht erfolgreich durchführbar. Diese Regelungen betreffen einerseits die am Projekt Beteiligten und andererseits die Eingliederung des Projekts in die bestehende Organisation.

■ **Wer?** Wer ist am Innovationsprojekt beteiligt? Wer ist für welche Schritte zuständig?

■ **Wie?** Welche Aufgaben sind auszuführen? In welcher Reihenfolge? Wie viel Ressourcen (Zeit, Kosten und Finanzen, Arbeitsaufwand) werden dafür benötigt? Welche Meilensteine setzen wir?

Abbildung 01 Innovationsprozess als Schwungrad

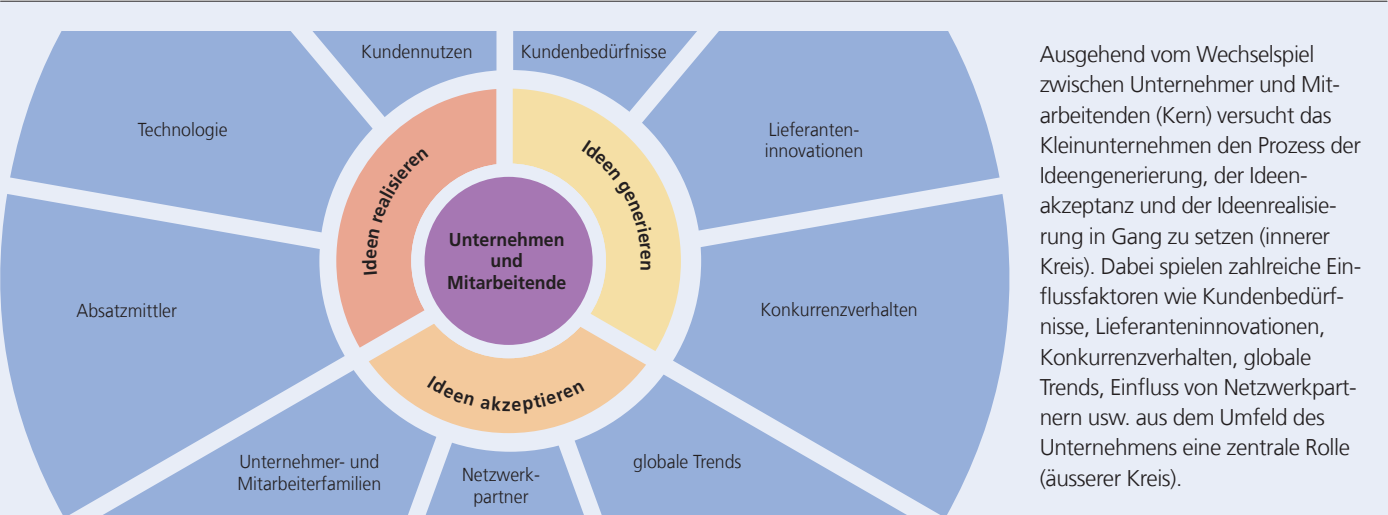
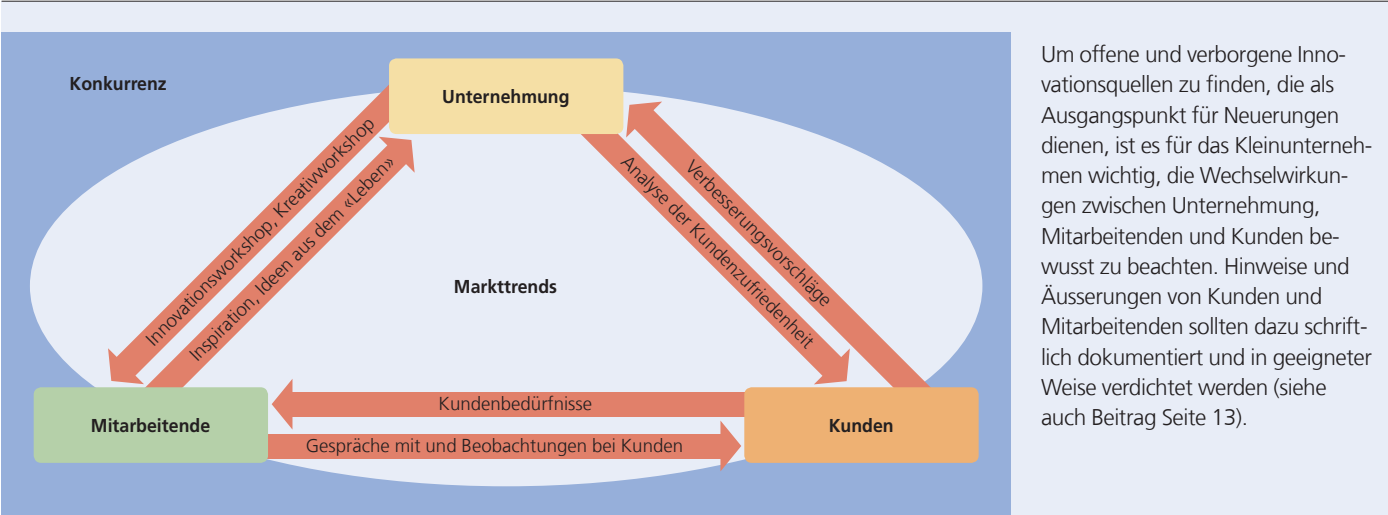


Abbildung 02 Innovationsquellen nutzen



Fokus auf Kundenbedürfnisse Ausgangspunkt für Innovationen sind die Erwartungen der Kundinnen und Kunden. Eine Neuheit muss als solche erkannt werden und auf ein Bedürfnis von Kunden reagieren. Dies ist bei Dienstleistungen meist einfach, da der Kunde seine Bedürfnisse selber kennt und oft auch formulieren kann. Bei technischen Produkten wie Maschinen oder Geräten weiss jedoch der Kunde oft nicht, was alles möglich ist, und der Entwickler ist im Unklaren, ob ein Innovationsschritt den Kunden überhaupt einen relevanten Nutzen bringt. Dennoch ist die Orientierung am Kundennutzen matchentscheidend für den Erfolg einer Innovation. Was gilt es besonders zu beachten? 1. Stiftet die Innovation einen klaren Mehrnutzen für den Kunden? Wenn zwischen der Innovation und den Produkten der Konkurrenz kein signifikanter Unterschied existiert, besteht die grosse Gefahr, dass die Kundinnen und Kunden die Innovation nicht als Mehrwert erachten und deshalb auch nicht bereit sind, für die neuen Angebote zu bezahlen. 2. Werden unterschiedliche Anforderungskategorien berücksichtigt? Für nutzenorientierte Innovationen ist die Kundschaft erfahrungsgemäss bereit, einen ihren Bedürfnissen entsprechenden höheren Preis zu bezahlen. Um möglichst viele potenzielle Kunden anzusprechen, ist es daher wichtig, dass bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen mehrere Versionen mit unterschiedlichen Preisen realisiert werden – beispielsweise eine neue Software in Light-, Standard- und Premiumausführung.	3. Ist das Innovationskonzept mehrheitstauglich? Eine wesentliche Hürde ist die Akzeptanz von Innovationen bei bestehenden Kunden, die oft Spezialwünsche und -anforderungen haben, die aber «nur» ihre individuellen Probleme lösen. Solche kundenspezifischen Produktentwicklungen ziehen immer sehr hohe Kosten nach sich. Da jedoch nur eine kleine Kundengruppe mit beschränktem Absatzpotenzial profitiert, rechnen sich solche Entwicklungen selten. Daher müssen Weiterentwicklungen stets auf die Akzeptanz im täglichen Geschäft und damit auf die Resonanz bei einem grösseren Kundensegment hin überprüft werden. Innovationsbereiche und Innovationsarten Es gibt verschiedene Arten von Innovationen. Unterschieden werden sie je nach Bereich des Unternehmens, den die Innovation betrifft. 1. Produkt- und Dienstleistungsinnovation (sogenannte Kundennutzeninnovation). Die effektivsten Veränderungen sind jene, die für die aktuellen und künftigen Kunden Nutzen stiften. Neue Produkte oder Dienstleistungen werden von den Kunden am besten akzeptiert, wenn sie aus ihrer Sicht eine klar erkennbare Optimierung darstellen. Das Ziel einer Kundennutzeninnovation ist demnach ein verbessertes Produkt oder eine verbesserte Dienstleistung. Beispiele hierfür finden sich oft bei alltäglichen Gütern, wie zum Beispiel dem Weinverschluss – einer Lösung, um geöffnete Weine wieder so zu verschliessen, dass der gute Tropfen auch noch ein paar Tage später genossen werden kann.	exkurs Wettbewerbsstrategie und Innovationsarten ↓ Nach dem Wirtschaftswissenschaftler Michael E. Porter gibt es drei Grundvarianten einer Wettbewerbsstrategie: ■ Kostenführerschaft: Kostenvorsprung in einer Branche ■ Differenzierung: Schaffung eines einzigartigen Leistungsangebots ■ Nischenstrategie: Konzentration auf Schwerpunkte, zum Beispiel ausgewählte Zielgruppe oder Region Für die Position der Kostenführerschaft erweisen sich Verfahrensinnovationen als unerlässlich. Produkt- beziehungsweise Leistungsinnovation sind im Falle der Differenzierung besonders relevant. Beide Innovationsarten können zu dominanten Positionen in einer Nische führen. Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen sind für die Nischenstrategie von Bedeutung.
---	---	--

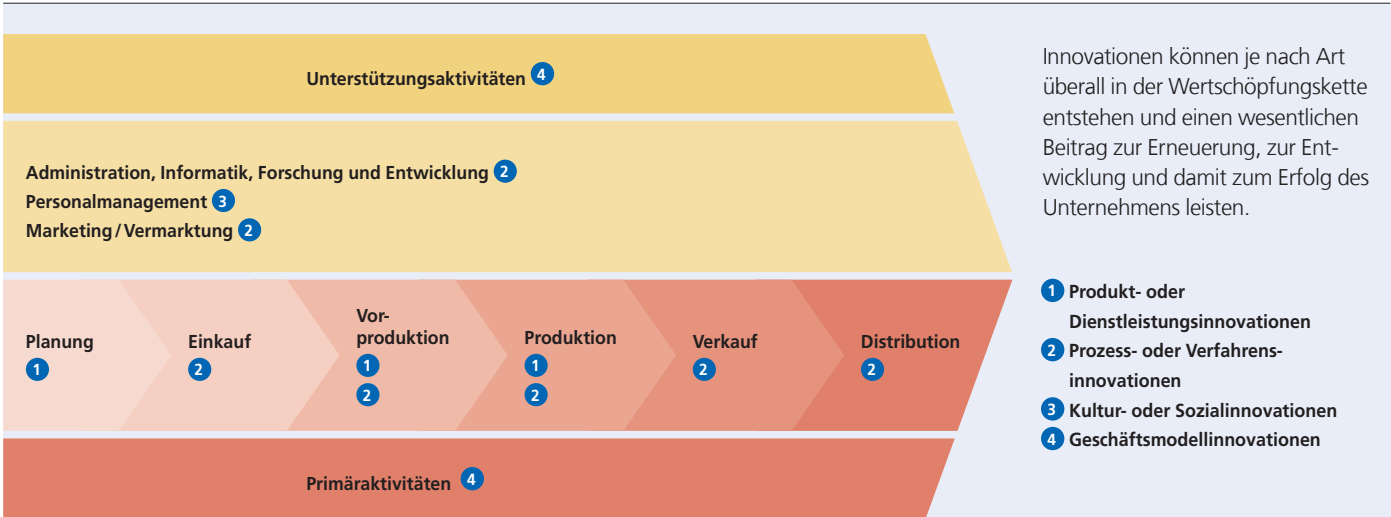
Abbildung 03 Von der Initialisierung einer Idee bis zur Markteinführung und Multiplikation der Innovation



2. Prozess- oder Verfahrensinnovation. Hier geht es darum, den Weg der Leistungserbringung zu optimieren und nicht die Leistung selbst. Prozess- oder Verfahrensinnovationen helfen den Unternehmen, ihre Prozesse und Verfahren effektiver und auch kreativer zu gestalten. Ziel ist die Produktivitätssteigerung bei der Herstellung eines Produkts oder beim Erbringen einer Leistung. Ein Beispiel ist die Terminorganisation eines Garagisten, der seine Kundinnen und Kunden dazu anregt, das passende Datum für den Reifenwechsel im Frühjahr und Herbst via ein einfaches Online-reservationssystem selber auszusuchen. Der Garagist spart sich dadurch unnötige Telefonanrufe und lässt seinen Kunden die Wahl, nach dem Motto: Es hat, solange es hat! 3. Kultur- und Sozialinnovation. Auch im Mitarbeiterbereich sind Erneuerungsanstrengungen nötig. Solche Sozialinnovationen entstehen beispielsweise, wenn sich ein Unternehmen das Ziel gesetzt hat, bevorzugter Arbeitgeber für innovative Arbeitnehmer zu werden oder die Mitarbeitenden in ihrem unternehmerischen Handeln zu fördern. Soziale Ziele können die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, die Senkung der Fluktuation, besserer Unfallschutz oder die Förderung der Kreativität sein. So hat zum Beispiel ein Bauunternehmen die Innovation eines ihrer Mechaniker umgesetzt. Dieser tüftelte ein System für die Bedienung von Betonkübeln aus, das zum einen deutliche Verbesserungen in der Handhabung ermöglicht und zum andern die Ausschüttmenge optimiert. Dank der Erfindung des Mechanikers ist weniger Kraftanstrengung erforderlich, die Sicherheit ist gestiegen und die Restmenge ist geringer. Dieses	System wurde als Vögtli-Betonkübel patentiert und wird seither erfolgreich an Kunden, die in der Baubranche tätig sind, verkauft. 4. Geschäftsmodellinnovation. Die Geschäftsmodellinnovation ist die anspruchsvollste Innovationsart, da sie meist die gesamten, zentralen Ablaufprozesse des Unternehmens beeinflusst und die bewusste Veränderung eines bestehenden, unter Umständen langjährig gelebten Geschäftsmodells als Ziel hat. Mit dem neuen Modell sollen Kundenbedürfnisse besser befriedigt werden als mit dem bisherigen Geschäftsmodell oder mit den bestehenden Geschäftsmodellen innerhalb der Branche. Als Instrument zum Finden neuer Geschäftsmodelle dient zum Beispiel die Business-Model-Canvas-Technik (siehe auch «ku»-Ausgabe Entwicklungsschritte). Der Innovationsprozess in Phasen Betrachtet man einen Innovationsprozess detaillierter, lassen sich sechs Phasen unterscheiden. Phase 1: Initialisierung. In der ersten Phase werden Innovationen angestossen. Diese können extern oder intern initiiert werden, wobei man sich folgende Frage stellt: Wo soll überhaupt nach Ideen gesucht werden? Für diese Situationsanalyse gibt es mit der Stärken-und-Schwächen- respektive der Chancen-und-Gefahren-Analyse ein einfaches Instrument. Diese SWOT-Analyse versucht, basierend auf der Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen und anhand von relevanten Trends im Markt ausgewählte Chancen und zu vermeidende Risiken zu identifizieren. Dabei werden für ein Unternehmen Suchfelder identifiziert,	tipp Worauf es bei Innovationen zu achten gilt ↓ ■ Zeit: Das Umfeld ist dynamisch. Lohnt es sich, die Innovation umzusetzen, oder ist die angestrebte Lösung bei Einführung bereits überholt? ■ Finanzen: Können wir uns die Entwicklung und Umsetzung der Innovation finanziell leisten? Aus eigener Kraft oder benötigen wir Fremdkapital? ■ Organisation: Können wir das Innovationsprojekt neben unseren angestammten Aufgaben überhaupt stemmen – mit oder ohne fremde Unterstützung?
--	---	---

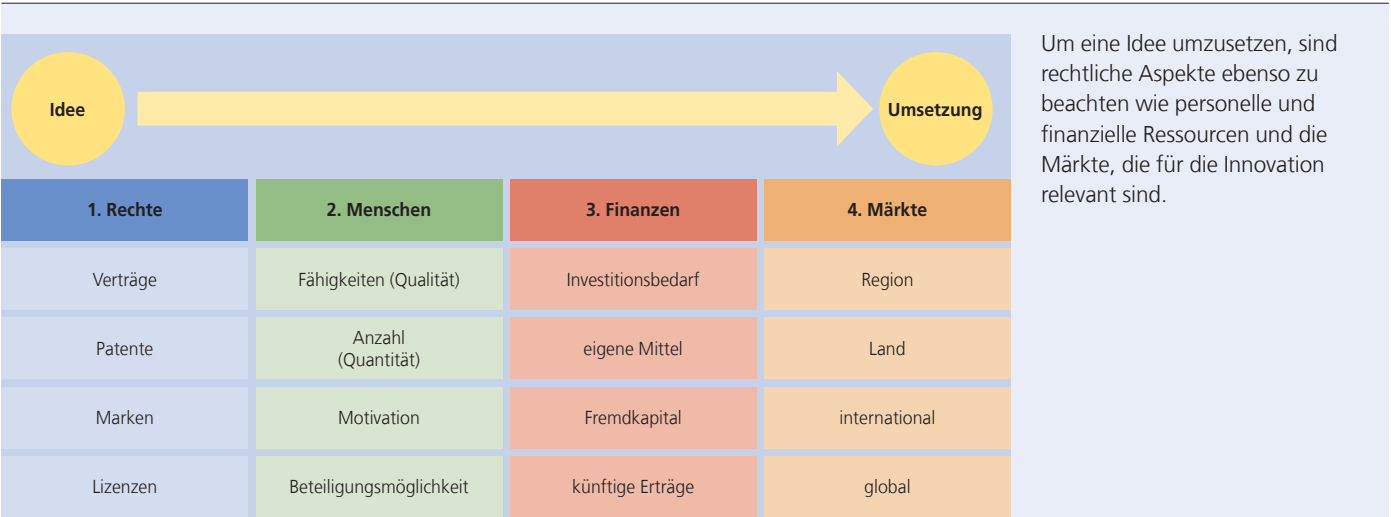
in denen Neuerungen gefragt sind, die sich wirtschaftlich lohnen. Wichtig ist die Erkenntnis, dass ich als Kleinunternehmer nicht nur das eigene Unternehmen, sondern auch die Konkurrenz analysiere. Wo können wir uns durch Innovationen von unseren Wettbewerbern abheben und damit unsere Wettbewerbsfähigkeit erhöhen? Dies ist meist dort am sinnvollsten, wo das Unternehmen bereits Stärken hat. Bei einem lokalen Dienstleister wie einem Reparaturservice für Computer kann es die Nähe zum Kunden sein; bei einem Gartenbauer ein Höchstmass an Individualität bei der Ausgestaltung kundenspezifischer Angebote. Phase 2: Ideengewinnung. Der eigentliche Innovationsprozess beginnt mit der Ideengewinnung, die auf das vorher definierte Suchfeld ausgerichtet ist. Dabei ist es von Bedeutung, dass eine grosse Anzahl von unterschiedlichsten Ideen gesammelt wird. Nur dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, darunter eine optimale Lösung zu finden. Ideen können durch Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten an das Unternehmen herangetragen oder in einem Ideenfindungsworkshop generiert werden. Bei Ideenworkshops kommen unterschiedliche methodische Ansätze zum Einsatz. Beim Trending zum Beispiel sucht das Unternehmen nach neuen Trends und fragt sich, welche Geschäftsideen daraus abgeleitet werden können. So haben Hersteller von Wintersportbekleidung den Trend erfasst, dass Jugendliche beim Snowboarden gerne Musik hören. Daraufhin haben die Produzenten entsprechende Jacken mit Kopfhörern und anderen praktischen Gadgets fürs Musikhören ausgestattet. Ein weiterer Ansatz ist das Lösen von Problemen. Die Workshopteilnehmer beschäftigen sich mit der Frage, welche Probleme sie schon	immer gestört haben und welche Dinge sie im Alltag ärgern. Daraus sind zahlreiche Produkte entwickelt worden, die das tägliche Leben vereinfachen. Von der wiederverschliessbaren Milchflasche und Tupperware zum Frischhalten von Lebensmitteln bis zum Plastikring bei Flaschenverschlüssen, der garantiert, dass die Flasche vorher noch nicht geöffnet war. Oder man wählt das Imagine-that-Vorgehen. Hier stellt man sich vor, was man machen würde, wenn es zum Beispiel einen Werkstoff nicht mehr gäbe oder man einen Rohstoff, weil er zu teuer wird, durch einen anderen ersetzen müsste. Oder welche unmittelbaren Folgen es hätte, wenn die Erdölvorräte nur noch fünf Jahre reichen würden. Phase 3: Ideenauswahl und -bewertung. Alle gesammelten Ideen werden anhand unterschiedlicher Kriterien bewertet und mit einer kurzen Ideenbeschreibung dokumentiert. Wenig erfolgversprechende Ideen sind auszuscheiden, um sich auf die beste Lösungsvariante zu konzentrieren. Einer umfassenden Ideenbewertung kommt eine immense Bedeutung für den späteren Erfolg zu. Ideen können zum Beispiel nach einem Raster (Einzigartigkeit, Nachahmbarkeit, Umsetzbarkeit, Kundennutzen, Bereitschaft des Kunden, dafür zu bezahlen, usw.) einheitlich beurteilt werden, um einen möglichst objektiven Überblick zu bekommen. Ziel ist es immer, die Ideen konsequent auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden auszurichten, um so den Nutzen für den Kunden und das Unternehmen zu maximieren. Phase 4: Grobkonzept. In der nächsten Phase werden die besten Ideen weiter verfeinert und vertieft beschrieben. Dabei werden die Vorstellungen	tipp Ideen sammeln ↓ Im Kleinunternehmen sollten zwei Typen von Ideen gesammelt und analysiert werden: - Ideen, die spontan entstehen und zufällig an das Unternehmen herangetragen werden. - Ideen, die – zum Beispiel über Workshops – bewusst herbeigeführt werden. Es empfiehlt sich, beide Arten von Ideen in einem Ideenspeicher in Form eines zentral abgelegten Dokuments zu speichern oder eine Pinnwand an zentraler Stelle aufzustellen, an der die Mitarbeiter auch spontan Ideen anheften können. Der Ideenspeicher wird dann periodisch ausgewertet, um brauchbare Ideen weiterzuentwickeln, auszuprobieren und umzusetzen.
---	---	---

Abbildung 04 Innovationsarten entlang der Wertschöpfungskette



über den Hauptnutzen, die Verwendungszwecke und Zielgruppen definiert. Ebenso prüft das Kleinunternehmen die Umsetzbarkeit der Ideen und startet die Suche nach möglichen Partnern für die Umsetzung. Das Ergebnis sind Innovationssteckbriefe, in denen die verschiedenen Konzepte aufbereitet werden, um sie auf diese Weise besser vergleichen zu können. Anhand entsprechender Analysetools wie Nutzwertanalysen, Technologiebeurteilungen oder Wirtschaftlichkeitsrechnungen kommt es zur eigentlichen Lösungsauswahl. Das Grobkonzept kann zum Beispiel durch das COSTAR-Modell der Enterprise Development Group verfeinert dargestellt werden. Das Modell überzeugt mit einer übersichtlichen und einprägsamen Struktur, da jeder Buchstabe eine Bedeutung hat: ■ C steht für die Kunden (engl. Customers) und deren Bedürfnisse, die es mit zwei, drei Sätzen zu beschreiben gilt. ■ Danach werden unter O (engl. für Opportunity) die Marktchancen beschrieben und das Marktpotenzial berechnet respektive möglichst genau eingeschätzt. Dazu werden sämtliche für das Vorhaben relevanten gesellschaftlichen und technologischen Trends sowie wichtige Marktveränderungen einbezogen. ■ Zentral ist der Buchstaben S, der für Lösung (englisch Solution) steht. Hier wird das geplante Produkt oder die geplante Dienstleistung und das Geschäftsmodell konkret beschrieben. ■ Unter T wie Team sind die für die Umsetzung der Geschäftsidee notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen sowie mögliche interne und/oder externe Partner aufzuführen und kurz zu beschreiben.	■ Bei A für Vorteile (englisch Advantages) zeigt das Unternehmen auf, weshalb die Lösung einzigartig ist. Auch die allenfalls vorhandenen Konkurrenzangebote werden dabei durchleuchtet. Weiter sollen zwingend mögliche Risiken aufgezeigt und Massnahmen zu deren Minimierung thematisiert werden. ■ Die Ergebnisse der bisherigen Arbeitsschritte werden im Kapitel R (englisch Results) zusammengefasst. Dabei sind der mögliche Marktanteil und die erwarteten finanziellen Ergebnisse (Liquiditätsplan, einfaches Budget) der ersten drei Jahre zu berechnen. Mit einer Beschreibung des qualitativen Nutzens der Geschäftsidee schliessen die Ideenentwickler den Prozess ab. Phase 5: Umsetzungskonzept. In dieser Phase wird die ausgewählte Innovation detailliert mit einem genauen Vorgehensplan für die Entwicklung, die Produktion und die Markteinführung beschrieben. Das Projektmanagement gewinnt an Bedeutung, da die interdisziplinäre Zusammenarbeit und die Anzahl Schnittstellen zunehmen. Falls erforderlich, werden erste Prototypen erstellt. Das Ergebnis ist ein detaillierter Businesscase, der eine ganzheitliche Sicht auf alle unternehmerischen Aspekte (wie Markt, Kunden, Strategie, Vermarktung, Organisation, Personal, Produktion und Finanzierung) bietet. Phase 6: Umsetzung, Markteinführung und Multiplikation. Nun zeigt sich, wie gut die Vorarbeiten erledigt worden sind. Jetzt müssen sich alle involvierten Mitarbeitenden und Bereiche abstimmen und gemeinsam an der Umsetzung arbeiten. Nur wenn alle Hürden der Entscheidungsprozesses	exkurs Wege zur Innovationskultur ↓ Folgende Aspekte sollten im Kleinunternehmen gefördert werden, um eine lebendige Innovationskultur zu schaffen: ■ Kundenorientierung als zentralen Wert leben ■ Risikobereitschaft und Fehlertoleranz vermitteln ■ Etablierung einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre, in der neue Ideen nicht sofort belächelt oder kritisiert werden ■ Förderung der Offenheit zwischen den einzelnen Personen
---	---	--

Abbildung 05 Ideen umsetzen: die vier Säulen



se gemeistert sind, beginnt die eigentliche Realisierung. Von der Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dem Erstellen von Kommunikationsunterlagen und Hilfen zur Verkaufunterstützung, den fortlaufenden Qualitätstests bis hin zu organisatorischen Massnahmen. Die Innovation wird nun aktiv nach innen und nach aussen kommuniziert. Bestehende Märkte werden ausgebaut und neue Absatzkanäle geprüft. Zudem sucht das Unternehmen nach alternativen Einsatzgebieten und stösst auf diese Weise wieder neue Innovationen an – und der beschriebene Prozess beginnt von vorne.

Fazit

Oft sind heutige Innovationen nicht mehr derart fundamental wie die Erfindung von Dampfmaschine, Elektrizität oder Flugzeug. Vielmehr sind es hilfreiche Anpassungen, Adaptionen aus anderen Branchen oder Kombinationen von Lösungen, die Innovationen auszeichnet. Dabei ist es von Bedeutung, dass Kleinunternehmen nicht nur Ideen finden, sondern dafür sorgen, dass diese in marktfähige Produkte und Dienstleistungen münden. Innovativ bleiben Kleinunternehmen, wenn sie vorhandene Ressourcen für ihre Innovationsfähigkeit nutzen, den Mut haben, in Netzwerken wie Erfahrungsgruppen Wissen auszutauschen und das Thema Innovationen konsequent verfolgen. Eine zentrale Rolle dabei spielt die Unternehmerin, der Unternehmer selbst.

Quelle: Urs Fueglistaller: Innovationen im Kleinunternehmen, Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen, Universität St. Gallen, 2007.

Checkliste: Wie innovationsfreundlich sind wir?

Die folgende Checkliste gibt Aufschluss über die Innovationsfreundlichkeit Ihres Unternehmens. Unterscheiden Sie dabei zwischen Punkten, die eindeutig auf Ihr Unternehmen zutreffen, und Aspekten, die nur teilweise oder überhaupt nicht stimmen.

Aussage	ja	z. T.	nein
In gewissen Bereichen sind wir unseren Mitbewerbern eine Nasenlänge voraus.	☐	☐	☐
Wünsche und Bedürfnisse der Kunden werden a) vom Unternehmer und b) von den Mitarbeitenden wahrgenommen.	☐	☐	☐
Unsere Mitarbeitenden sind agil und können sich in die Kunden und deren Bedürfnisse hineinversetzen.	☐	☐	☐
Gemeinsame Innovationsprojekte mit Kunden sind eine Selbstverständlichkeit in der Firma.	☐	☐	☐
Unsere Firma antizipiert Kundenbedürfnisse und setzt diese in neuen, innovativen Produkten und Dienstleistungen um.	☐	☐	☐
Wir hören das «Gras wachsen» und verfügen über gute Frühwarninstrumente.	☐	☐	☐
In unserer Firma gibt es zentrale Personen, die sich darum kümmern, dass unser Unternehmen offen bleibt für Innovationen.	☐	☐	☐
Ideen aller Art werden innerhalb der Firma besprochen.	☐	☐	☐
Wir erfassen das Wissen über Märkte, Trends und Kunden systematisch.	☐	☐	☐
Das Unternehmen passt sich schnell an neue Gegebenheiten an.	☐	☐	☐
Gute Ideen der Mitarbeitenden werden entsprechend gewürdigt (monetär und/oder öffentliche Bekanntmachung).	☐	☐	☐
Gute Ideen der Mitarbeitenden werden rasch umgesetzt.	☐	☐	☐
Wir können von uns sagen, dass wir oft nach aussen und innen agieren und nicht stets reagieren.	☐	☐	☐
Unsere Organisation passt sich aufgrund unserer Innovationsstrategie den Marktbedürfnissen an.	☐	☐	☐
Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden sich regelmässig weiter.	☐	☐	☐
Als Unternehmerin, als Unternehmer bin ich in Erfahrungsaustauschgruppen – mit Kollegen aus derselben oder aus anderen Branchen.	☐	☐	☐
Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Freiraum für kreative Momente.	☐	☐	☐
In unserer Firma diskutieren Mitarbeitende (auch in der Freizeit) über Kunden- und Marktbedürfnisse.	☐	☐	☐

Empfehlung

Sie können sämtliche Aussagen mit Ja beantworten? Dann gehören Sie zu den besonders innovationsfreundlichen Unternehmen. Falls sich Kreuze bei «teilweise» oder «Nein» gehäuft haben, lohnt es sich, Massnahmen einzuführen, welche die Innovationskultur in Ihrem Unternehmen (noch) stärker verankern. Tipps dazu erhalten Sie in dieser «ku»-Ausgabe.

Diese Checkliste steht Ihnen unter postfinance.ch/ku zur Verfügung.

«Das Internet bietet gute Quellen für Trends.»

Coiffeur Brillant



Unternehmen und Sitz Coiffeur Brillant, brillant-wolhusen.ch, Wolhusen LU
Branche, Tätigkeit Coiffeur
Gründung 2004
Anzahl Mitarbeitende 4
Ziel Kundinnen und Kunden von A bis Z perfekt bedienen

Neben Schere, Pinsel und Farbe gehört für Esther Duss auch der Computer zu den wichtigen Arbeitswerkzeugen. Seit 2007 können ihre Kundinnen und Kunden den Friseurtermin jederzeit selber online buchen – auch ausserhalb der Geschäftszeiten. Solche innovativen Ideen werden von der Kundschaft geschätzt.

Seit über zehn Jahren betreibt Esther Duss in Wolhusen ein eigenes Coiffeurgeschäft. Mit dem Umzug vor rund einhalb Jahren in ein grösseres Lokal an zentralerer Lage konnte die Coiffeuse ihre Geschäftsideen optimal umsetzen: In der rund 200 Quadratmeter grossen Beautyoase bringt das Brillant-Team nicht nur Haare in Form, sondern bietet auch Make-up, Nageldesign, Farb- und Stilberatung sowie Kosmetik an.

«Wir möchten unseren Kundinnen und Kunden den Coiffeurbesuch so angenehm wie möglich machen. Dazu gehört auch die Möglichkeit, sich online selber anmelden zu können.»

Esther Duss, Inhaberin Coiffeur Brillant



Bei der Beratung setzt das Brillant-Team auch auf den Tabletcomputer und das Internet. «Heute findet man alle Trendfrisuren online», betont die Inhaberin Esther Duss.

Trends der Kundschaft anpassen. Umso wichtiger ist es für Esther Duss und ihr Team, bezüglich Trends stets auf dem Laufenden zu sein. «Wir werden monatlich von unserem Produktlieferanten geschult und besuchen regelmässig Trendseminare», betont die Inhaberin. Das Team greift die Trends auf und passt sie den Kundenbedürfnissen an. Zuweilen brauche es ein wenig Zeit, bis sich ein Trend durchsetze. Eine gute Quelle für neue Frisuren sei auch das Internet. «Bei der Beratung kommt deshalb oft unser Tabletcomputer zum Einsatz, auf dem wir Schnitte und Farben gleich online zeigen», so Duss.

Den Kunden die Anmeldung erleichtern. Überhaupt ist der Computer neben Schere, Pinsel und Farbe ein wichtiges Arbeitsinstrument. Bereits seit 2007 setzt Esther Duss auf ein Onlinetool, über das sich die Kundinnen und Kunden selber anmelden können – auch ausserhalb den Geschäftszeiten. Brillant gehörte zu den ersten Salons in der Schweiz, die auf die-

ses innovative Tool setzten. «Unser Ziel ist es, den Kundinnen und Kunden den Besuch bei uns so angenehm wie möglich zu gestalten. Und dies beginnt bereits bei der Anmeldung.»

Nicht mehr wegzudenken. Auf die Idee war sie bei der Umsetzung ihrer Homepage gestossen. Ein Bekannter machte sie damals auf die Möglichkeit zur Onlineanmeldung aufmerksam. Kurz darauf sah sie ein Inserat von Hellocut, einem Anbieter einer solchen Onlineagenda, und setzte das Projekt um.

Heute ist Hellocut für Brillant nicht mehr wegzudenken. Denn das Tool wurde vom Anbieter ausgebaut und zu einem Kassensystem weiterentwickelt, über das auch die Abrechnungen laufen. «Das System nimmt mir sehr viel administrative Arbeit ab. Ich sehe darin nicht nur die freien Kapazitäten meiner Mitarbeiterinnen auf einen Blick, sondern kann zum Beispiel auch die Einnahmen und die Ausgaben oder die Umsätze pro Mitarbeiterin ablesen.»

Bei den Kunden beliebt. «Wir erhalten immer wieder positive Rückmeldungen zu unserem Onlinetool von Kunden, die diese unkomplizierte Form der Anmeldung sehr praktisch finden und schätzen.» Für Esther Duss ist diese zeitgemässe Anmeldungsform auch eine Möglichkeit, sich von der Konkurrenz abzuheben. «Wir zeigen damit, dass wir die Kundenbedürfnisse von Beginn weg ernst nehmen.»

Sich wohlfühlen können. Bei der Führung ihres Salons setzt Esther Duss vor allem auf eines: eine Atmosphäre, in der sich nicht nur die Kundschaft, sondern auch die Mitarbeiterinnen wohlfühlen sollen. «Bei uns hat jede Coiffeuse ihren eigenen Stil. Das will ich fördern. Denn nur so können wir die Kundinnen und Kunden individuell bedienen.» Weiter ist eine zentrale Aufgabe der Geschäftsführerin, bestehende Kunden zu behalten und neue zu gewinnen. Deshalb setzt sie auch bei der Werbung auf elektronische Unterstützung und nutzt dazu Homepage, Facebook und SMS.

Ideen finden: Gezielte Suche mit überraschenden Resultaten

Christoph Hunziker

Oft entstehen innovative Ideen spontan. Doch zuweilen erfordern Entwicklungen im Unternehmensumfeld eine systematische Suche nach Innovationen. Für das Kleinunternehmen eignen sich dazu verschiedene Methoden.

Das Kleinunternehmen Style AG importiert Möbel und Accessoires ausländischer Produzenten und stellt in seinem eigenen Betrieb Designstühle für Büro und Wohnen her. Das Unternehmen wird in der zweiten Generation von Inhaber H. Keller geführt und verfügt neben dem Produktionsstandort in Lyss noch über einen kleinen Showroom in Bern. Nun führen technologische und gesellschaftliche Entwicklungen, die veränderte Freizeit- und Konsumgewohnheiten zur Folge haben, sowie der starke Schweizer Franken zu markanten Veränderungen im Marktumfeld der Style AG und – durch Onlineshopping und Direktimporte aus dem Ausland – zu einer neuen Konkurrenzsituation.

Innovationen statt Preiskampf. Klassischerweise beliefert die Style AG seit Jahren Grosshändler mit Vollsortimenten sowie Möbelhändler in der ganzen Schweiz mit ihren Produkten. Seit einiger Zeit ist die Handelsstufe des Generalimporteurs in Frage gestellt – und damit auch das Geschäftsmodell der Style AG. Inhaber H. Keller weiss, dass ein Kampf über den Preis für das Unternehmen ruinöse Folgen haben könnte. Deshalb ist er sich bewusst, dass seine Firma in dieser Situation – nebst den ohnehin ständig benötigten Ideen für verbesserte und neue Produkte – radikale Innovationen braucht, um das Geschäftsmodell so weiterzuentwickeln, dass die Style AG auch im veränderten Umfeld bestehen kann.

Spontane und gezielt gesuchte Ideen managen

Doch wie kommt ein Kleinunternehmen wie die Style AG zu guten, innovativen Ideen? Grundsätzlich kann unterschieden werden zwischen spontan entstehenden Ideen und der gezielten Suche nach Innovationen. Ein innovatives Unternehmen schafft es, beide Arten der Ideengenerierung zu managen. Damit spontane Ideen auf einen fruchtbaren Boden treffen, braucht das Unternehmen eine Kultur, die Innovationen zulässt und fördert.

Die Grundlage für die gezielte Suche nach Innovationen bildet eine klare Unternehmensstrategie, die Aussagen zur Bedeutung von Innovationen sowie zu den sich daraus ergebenden Anforderungen an das Unternehmen enthält. Sie definiert die Rahmenbedingungen und bildet den Korridor, in dem Innovationen grundsätzlich gesucht werden sollen. Ein gezielter Suchprozess nach innovativen Ideen beinhaltet in der Regel die drei Phasen «Getting ready: Sich startklar machen», «Getting far: Aufbrechen» und «Getting done: Ankommen» (siehe Abbildung 06).

Sich startklar machen: fragen und klären

Eine Hauptaufgabe in der ersten Prozessphase ist die Definition von Suchfeldern. Diese geben bei der Ideensuche die Richtung vor, das heisst, sie definieren, welche Arten von Innovationen benötigt werden. Dabei gibt es diverse Möglichkeiten:

Suchfeld Innovationsarten. Eine pragmatische und einfach anwendbare Gruppierung ist jene nach Art der Innovationen:

tipp

Kreativität gezielt stimulieren

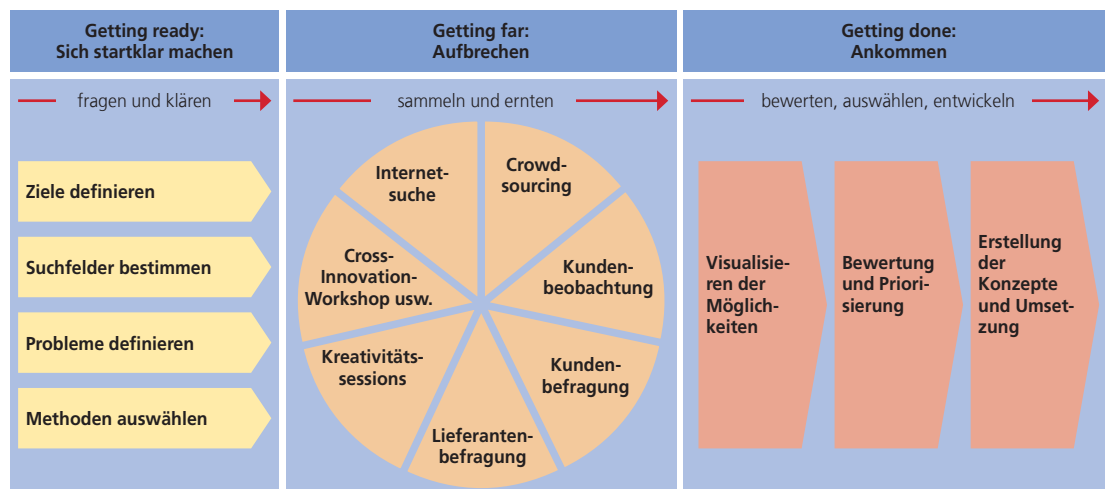


Fünf Möglichkeiten, wie Sie die Kreativität in Ihrem Unternehmen fördern:

1. Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiter, sich auf Neues einzulassen. Stellen Sie z. B. jedem Mitarbeiter einen Gutschein für einen Kurs aus, der nicht mit der ausgeübten Tätigkeit in Zusammenhang steht (Kochkurs, Do-it-yourself-Seminar).
2. Planen Sie bewusst Zeit zum Denken ein und blockieren Sie sich diese im Kalender.
3. Geben Sie sich nicht mit der erstbesten Lösung zufrieden.
4. Sorgen Sie dafür, dass nicht nur mit Kopf und Händen, sondern auch mit dem Herz gearbeitet wird.
5. Setzen Sie die Mitarbeiter dort ein, wo sie Talent und Herzblut haben.

Die [markierten](#) Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 06 Ideen finden: kreativer Prozess in drei Phasen



In der ersten Phase des Innovationsprozesses macht sich das Unternehmen startklar, indem es die Ausgangslage klärt und die Zielsetzungen und das Vorgehen definiert. In der zweiten Phase, dem Aufbrechen, werden Denkmuster durchbrochen, unterschiedliche Perspektiven eingenommen und viele Ideen generiert, die in Phase drei bewertet und priorisiert werden.

■ Produkte / Dienstleistungen. Ein Unternehmen kann gezielt Ideen für neue Produkte oder Dienstleistungen generieren, die es bestehen- den, aber auch neuen Kunden anbieten möch- te. Die Style AG zum Beispiel hat sich zum Ziel gesetzt, vermehrt neue Produkte und Dienstleis- tungen für den Homeoffice-Bereich anzubieten, da immer mehr Personen zumindest ab und zu von zu Hause aus arbeiten. Oft versuchen Fir- men auch, sich mit speziellen Vermarktungs- massnahmen von der Konkurrenz abzuheben, zum Beispiel mit der Entwicklung eines Games, mit dem auf ein neues Produkt aufmerksam ge- macht wird. ■ Prozesse. Weiter besteht die Möglichkeit, dass Unternehmen ihre Prozesse anpassen und ver- bessern. Dies kann innengerichtet erfolgen, um Kosten zu senken oder die Qualität zu stei- gern respektive sicherzustellen. Prozessinnova- tionen können aber auch gegen aussen ge- richtet sein und neue Interaktionen mit den Kundinnen und Kunden ermöglichen. Im Falle der Style AG wäre die direkte Anbindung des eigenen IT-Systems an jenes der Kunden eine Prozessinnovation, die für Bestellungen eine Grundlage für bessere und schnellere Ent- scheidungen schafft. ■ Geschäftsmodell. Die anspruchsvollste Art von Innovationen sind Geschäftsmodellinnovatio- nen. Sie sind immer dann notwendig, wenn mit dem bestehenden Geschäftsmodell – wie im Fall der Style AG – aufgrund von Veränderungen im Markt und im Umfeld des Unternehmens der langfristige Erfolg einer Firma nicht mehr si- chergestellt werden kann. Die Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen ist eine strategi- sche Disziplin, da sie doch in den meisten Fäl-	len das aktuelle Selbstverständnis eines Unter- nehmens verändert. Geschäftsmodelle lassen sich mit unterschiedlichen Techniken und Tools innovieren. Eines der bekanntesten ist das Busi- ness Model Canvas von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur. Suchfeld Trends. Eine weitere Möglichkeit, Such- felder für Innovationen zu identifizieren, ist die gezielte Analyse von Trends (siehe Abbildung 07). Dabei werden einerseits allgegenwärtige Mega- trends betrachtet wie zum Beispiel die Alterung der Gesellschaft, die zunehmende Mobilität oder die Vernetzung und Digitalisierung in allen Le- bensbereichen. Auf der anderen Seite entstehen aber auch aus kleineren gesellschaftlichen, tech- nologischen oder wirtschaftlichen Entwicklungen sowie aus Konsumtrends Chancen für Innovatio- nen. Generell führt die trendbasierte Suche nach Innovationen bei den Beteiligten zu einer sehr po- sitiven Denkweise, mit der sich eine Vielzahl neu- er Möglichkeiten eröffnet. Das systematische Beobachten von Trends ist für Kleinunternehmen oft anspruchsvoll und zeit- raubend. Deshalb bietet es sich an, mit den Ein- schätzungen bekannter Trendforschungsinstitute zu arbeiten und auf diese Weise die für das eige- ne Unternehmen, die Branche und die konkrete Fragestellung relevanten Trends zu identifizieren. Die Style AG hat 30 Trends und deren Auswir- kungen auf das eigene Geschäft identifiziert und in Form von Trendkärtchen festgehalten. Diese werden in einer Trendbox aufbewahrt, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stets zugäng- lich ist und als Inspirationsquelle dient. Ein beson- ders interessantes Suchfeld ergab sich aus dem generellen Trend des Recyclings: Produkte sollen	tipp Neue Ideen für bestehende Produkte ↓ Die Osborne-Checkliste ist ein inspirierender Frage- katalog, um Produkte weiterzuentwickeln. 1. Anders verwenden: Wo könnte das Produkt noch eingesetzt werden? 2. Anpassen: Was könnte von anderen Produkten übernommen werden? 3. Verändern: Welche Merkmale könnten abge- ändert werden? 4. Vergrössern: Kann das Produkt vergrössert, verstärkt, erhöht werden? 5. Verkleinern: Kann das Produkt verkleinert, verfeinert werden? 6. Ersetzen: Was könnte ersetzt/ausgetauscht werden? 7. Umstellen: Kann die Anordnung geändert werden? 8. Umkehren: Wie sähe das Gegenteil aus? 9. Kombinieren: Kann man das Produkt mit einer anderen Idee kombinieren?
---	---	---

Abbildung 07 Trendarten als Quellen für innovative Ideen

Trendart	Globale Trends / Megatrends	Soziale Trends	Technologie- trends	Konsumtrends	Designtrends	Inspiration für Innovationen	Um innovative Ideen zu finden, lohnt es sich, ver- schiedene Trends inner- halb und ausserhalb der Branche zu beobachten und systematisch darzu- stellen.
Beschreibung	Sind länderüber- greifend zu beob- achten. Haben Einfluss auf viele Lebensbereiche.	Werden von den Lebensgefühlen der Menschen geprägt.	Werden durch technologische Entwicklungen hervorgerufen.	Eher kurzfristig und oft durch Medien verstärkt. Können auch Modeerschei- nungen sein.	Trends im Bereich des Designs und des Geschmacks.		
Beispiel Branche Baugewerbe/ Architektur	■ Urbanisierung ■ Internationali- sierung ■ Mobilität	■ Do-it-yourself- Mentalität ■ Öko-Lebens- weise	■ erneuerbare Energien ■ einfaches Recycling von Baumaterialien	■ neue Wohn- formen ■ kleine Wohn- flächen	■ Temporäre Architektur ■ Leichtbauweise		
Beispiel Branche Gastronomie	■ Globalisierung ■ Interkulturelle Gesellschaft ■ Mobilität	■ Besinnung auf traditionelle Werte ■ Gesundheit	■ Functional Food ■ gesunde Zubereitungs- methoden	■ vegan ■ Mobile Eating ■ Vielfältigkeit	■ Ästhetik beim Essen		

heute möglichst wieder verwendet und wieder verwertet werden können. Austausch- und Se- condhand-Plattformen wie etwa ricardo.ch oder reBuy.de erfreuen sich wachsender Beliebtheit und Unternehmen entwickeln Angebote, die auf Nutzung statt auf Kauf basieren. Auf diese Weise entstand für die Style AG das Suchfeld «Entwick- lung neuer Produkte und Angebote, die dem Re- cycling-Gedanken Rechnung tragen». Aufbrechen: sammeln und ernten Sind die Leitplanken durch die Suchfelder gesetzt, kann die gezielte Suche nach Ideen für Innovati- onen beginnen. Bei der Entwicklung neuer Ideen spielt das verfügbare Wissen respektive der Zu- gang zu Wissen eine sehr wichtige Rolle, da Inno- vationen ihren Ursprung vielfach in Bereichen ausserhalb des eigentlichen Kerngebiets oder der angestammten Region haben. Da im Kleinunter- nehmen das Alltagsgeschäft häufig sämtliche Re- sourcen absorbiert, kommt die regelmässige und systematische Beschäftigung mit solchem exter- nen Wissen oft zu kurz. Zudem haben die Mitar- beiterinnen und Mitarbeiter eines Kleinunterneh- mens oft eine ähnliche Ausbildung und das Unternehmen ist vielfach lokal tätig, was die Wis- sensvielfalt zusätzlich einschränken kann. Bei der Style AG verfügt ein Grossteil der Mit- arbeitenden über eine Schreiner - oder Verkäufer- lehre. Um dennoch aus einem weiten Blickwinkel innovative Ideen zu generieren, gibt es verschie- dene Methoden, die das Kleinunternehmen darin unterstützen, Wissen aus verschiedenen Berei- chen zu kombinieren oder bestehende Lösungen – zum Beispiel aus anderen geographischen Ge- bieten – zu adaptieren.	Chaotische Ideengenerierung. Die chaotische Ideengenerierung zeichnet sich dadurch aus, dass sie wenig strukturiert abläuft. Eine Grundlage da- für ist das Vorhandensein einer Innovationskultur. Da Kleinunternehmen in der Regel keine Innova- tionsspezialisten haben, ist es äusserst wichtig, dass alle Mitarbeitenden in die Innovationsaktivi- täten integriert sind und sich dafür zuständig füh- len. Studien zufolge entstehen über die Hälfte der Ideen ausserhalb der täglichen Arbeit. So ist es auch für die Style AG von zentraler Bedeutung, dass alle Mitarbeitenden sich als Qua- siunternehmer fühlen und ihre Augen und Ohren auch in der Freizeit offen halten. Dazu müssen sie um die Bedeutung ihrer Ideen wissen und diese unkompliziert einbringen können. Dies kann etwa als fixes Traktandum in Teamsitzungen erfolgen. Zudem müssen die Vorgesetzten gewillt sein, über diese Ideen zu entscheiden und Ressourcen für die Weiterverfolgung freizugeben. Bei der Sty- le AG wurden die Mitarbeiter im Rahmen einer In- novationsinitiative, bei der die Suchfelder regel- mässig inspirierend thematisiert wurden, immer interessierter und neugieriger. Als Folge davon wurde der Chef immer öfter von den Mitarbeitern auf Medienberichte und andere Publikationen zu den Themen der Suchfelder hingewiesen und es entstanden spannende Ideen daraus. Systematische Ideengenerierung. Merkmal der systematischen Ideengenerierung ist die Nutzung von spezifischen Methoden für die Ideengenerie- rung. Es gibt eine grosse Menge solcher Metho- den und etliche, die sich für Kleinunternehmen eignen, sofern sie richtig – das heisst pragmatisch und zuweilen auch etwas unkonventionell – ange- wendet werden.	tipp Lassen Sie sich inspirieren! ↓ Wer die Dinge immer gleich angeht, wird selten mit wirklich überraschen- den und neuen Resulta- ten belohnt. Etwas Neues auszuprobieren, inspiriert und fördert den kreativen Prozess. ■ Kaufen Sie eine Zeit- schrift, von der Sie glau- ben, dass sie völlig un- interessant ist. ■ Essen Sie eine Ihnen unbekannte exotische Spezialität. ■ Gehen Sie mal wieder in ein Museum. ■ Lesen Sie ein Kinder- buch. ■ Lernen Sie die Worte Innovation und Kreativi- tät auf 15 Sprachen. ■ Suchen Sie Aktivitäten, die alle Sinne anspre- chen. ■ Fügen Sie gleich jetzt, wenn Sie dies lesen, den nächsten Punkt selbst ein! ■ ...
--	---	---

Abbildung 08 Suchfeldportfolio zum Vergleich verschiedener Innovationsideen

		Technologietrends			Marktrends	Hat das Unternehmen Suchfelder und Trends eruiert, können diese – zum Beispiel anhand der Relevanz des Suchfeldes und anhand der im Unternehmen verfügbaren Kompetenz – in einem Portfolio dargestellt und verglichen werden.
		Software	Neue Bauweise, neue Werkstoffe	Sensorik		
	Steigender Anspruch an Funktionalität					
	Sicherheit					
	Effizienz, Verbrauch					
	Steigender Anspruch an Komfort			 		
Inhouse-Kompetenz  gering  mittel  hoch Relevanz des Suchfeldes kleiner Punkt = klein grosser Punkt = gross Quelle: Urs Fueglistaller: Innovationen im Kleinunternehmen, Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen, Universität St. Gallen, 2007.						

Kunden einbeziehen. Eine interessante Möglichkeit ist der Einbezug der Kunden. Dies kann auf verschiedene Arten erfolgen:

■ **Kunden befragen.** Eine einfache Methode besteht darin, die Kunden nach Wünschen für neue Marktleistungen respektive für die Optimierung bestehender Leistungen zu fragen. So erkundigte sich die Style AG nach einem grösseren Auftrag bei den Möbelhändlern nach Verbesserungspotenzial fürs eigene Geschäft und nach Punkten, welche die Mitbewerber anders und besser machen. Damit wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess gefördert, radikale Innovationen werden daraus aber kaum entstehen.

- **Kunden beobachten.** Eine sehr effektive Methode ist die Beobachtung der Kunden während der Produktnutzung. Mitarbeiter können sensibilisiert werden, die Kundinnen und Kunden bei der Nutzung der Produkte gezielt zu beobachten und Schwierigkeiten zu identifizieren. Die Kundenbeobachtung hat den besonderen Vorteil, dass man als Beobachter oft Ansatzpunkte für Innovationen entdeckt, die der Kunde nicht in Worte fassen kann, weil er sich dieser selbst gar nicht bewusst ist. So kann ein Unternehmen sogenannte implizite Bedürfnisse identifizieren, die zentrale Informationen für Innovationen liefern.

Open Innovation. Die Integration von externen Personen – dazu gehören neben Kunden auch branchenfremde Unternehmen, Experten oder eine breitere Öffentlichkeit – zur Öffnung des Innovationsprozesses wird unter dem Begriff **Open Innovation** zusammengefasst. Open Innovation eignet sich, um das im eigenen Unternehmen beschränkte Wissen anzureichern und den Horizont zu erweitern (siehe Abbildung 09).

■ **Crowdsourcing.** Mit **Crowdsourcing**, dem Einbezug einer breiten, oft unbekannten Masse von Ideengebern, kann auch ein Kleinunternehmen Zugang zu bisher nicht verfügbarem Wissen aus den unterschiedlichsten Gebieten erlangen. Beim Crowdsourcing kann ein Unternehmen – via Plattformen wie atizo.com – die Onlinecommunity mit einer bestimmten Fragestellung konfrontieren. Auch die Style AG hat sich entschlossen, ein Crowdsourcing-Projekt durchzuführen und der Innovationscommunity folgende Fragen zu stellen: «Wie sieht das Geschäftsmodell eines Generalimporteurs und Herstellers für Möbel im Büro- und Wohnbereich in zehn Jahren aus? Womit verdient er sein Geld? Welche Produkte und Dienstleistungen bietet er an? Wie vertreibt er die Produkte?» Im Rahmen der dreiwöchigen Laufzeit kamen über 300 Ideen zusammen, welche die Style AG im Rahmen von Workshops filterte und weiterentwickelte.

- **Brainstorming.** Das Brainstorming ist eine einfach anwendbare Methode zur Ideengenerierung in der Gruppe. Um während des Brainstormings bereichernde Inputs zu erhalten, kann sich die Integration von externen Personen lohnen, wie Experten oder Personen, die dem Unternehmen nahestehen. Der klassische Brainstorming-Ansatz kann auf kreative Weise erweitert werden, etwa als negatives Brainstorming, in dem Lösungen gesucht werden, wie ein gewünschtes Resultat verhindert werden kann.

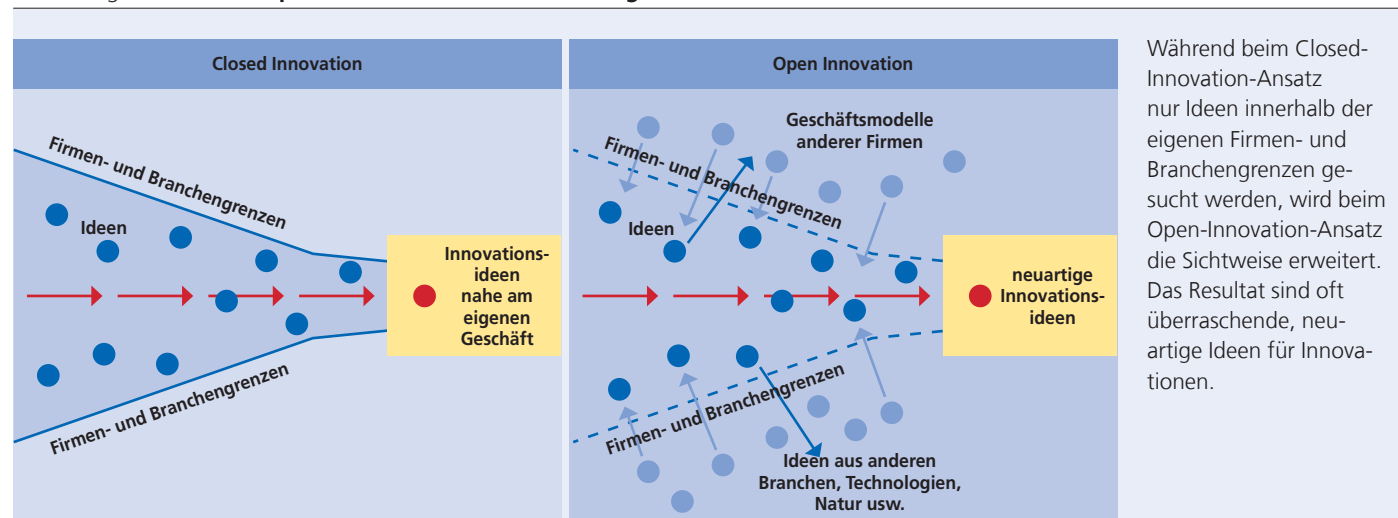
- **Cross-Innovation-Workshops.** Eine weitere Methode im Rahmen von Open Innovation sind Cross-Innovation-Workshops. Dabei finden Unternehmen aus verschiedenen Branchen zusammen und eruiieren Möglichkeiten einer gemeinsamen Zusammenarbeit, um neue Angebote

Praxis

Ein Blick in fremde
Branchen lohnt sich
↓

Was haben ein Rennauto und ein Turnschuh gemeinsam? Im Falle des Nike-Shox-Schuhs erstaunlich viel. Nike liess sich bei diesem Modell von der Formel 1 inspirieren: Das Unternehmen nutzte das Material und die Struktur von Stossdämpfungssäulen bei Formel-1-Rennautos, um die Dämpfungseigenschaften von Laufschuhen zu verbessern. Oder anders ausgedrückt: Nike entwickelte ein innovatives Produkt, indem es vorhandenes Wissen aus einer anderen Branche transferierte. Diese Nutzung von Analogien ist eine erfolgreiche Methode beim Finden neuer Ideen.

Abbildung 09 Mit dem Open-Innovation-Ansatz neuartige Ideen finden



oder Geschäftsmodelle zu entwickeln. Cross-Innovation-Workshops eignen sich zum Beispiel, wenn ein Unternehmen über eine Technologie verfügt, mit der das andere Unternehmen ein Problem lösen kann. Oder wenn zwei Unternehmen ihr Wissen zusammenführen, um gemeinsam ein ganz neues Produkt zu entwickeln. Die Style AG hat an einem solchen durch ein Beratungsunternehmen organisierten Cross-Innovation-Workshop teilgenommen. Bei der Anfrage war eine gewisse Skepsis vorhanden, ob sich der Aufwand lohnt, da man auf den ersten Blick keine Gemeinsamkeiten mit den anderen teilnehmenden Unternehmen sah. Im Rahmen des halbtägigen Workshops wurden mehrere Kreativitätsmethoden angewandt, unter anderem ein Business-Speed-Dating. Dabei tauscht sich jeder Teilnehmer mit allen anderen Teilnehmern in kurzen, zum Beispiel fünfminütigen Einzelgesprächen aus, bei denen Ansätze für branchenübergreifende Innovationen gesucht werden. Ein Kärtchen mit Eisbrecher- und Impulsfragen hilft, stockende Gespräche zu animieren und Denkbarrieren zu durchbrechen.

Ankommen: bewerten, auswählen, und entwickeln

Um aus den in der zweiten Phase gesammelten Ideen eine Auswahl treffen zu können, müssen diese priorisiert und bewertet werden (siehe Beitrag Seite 20). Die interessantesten Ideen werden in dieser dritten Phase ausgearbeitet, und zwar in Form von Konzepten und **Businesscases**, welche die Grundlage für den Entscheid bilden, ob eine Idee dann tatsächlich umgesetzt wird.

Fazit

Kleinunternehmen stehen in den frühen Phasen des Ideenfindungsprozesses – also bei der Festlegung von Leitplanken und Suchfeldern und bei der Ideengenerierung – vor der Herausforderung, sich bewusst auf Neues einzulassen, das intern bereits vorhandene Wissen stets zu aktualisieren und mit neuen Entwicklungen und Trends in Märkten und im Umfeld zu kombinieren. Damit daraus tatsächlich innovative Ideen entstehen, empfehlen sich neben dem Einsatz von Kreativitätsmethoden und dem Einbezug der Kunden auch offene Innovationsansätze wie Crowdsourcing oder Cross-Innovation-Workshops. Ziel dieser Methoden ist der Blick über den Tellerrand. Damit erhöhen sich die Chancen für kreative Innovationsideen beträchtlich.

Checkliste: So kommen wir auf neue Ideen

Nicht immer liegen innovative Ideen auf der Hand. Um systematisch zu neuen Ideen zu kommen, hilft diese Checkliste.

Getting ready: Sich starktroll machen	
☐	Wir wissen, in welchen Bereichen wir Innovationen benötigen – bei den Produkten und Dienstleistungen – bei den internen Prozessen – bei der Vermarktung – beim Geschäftsmodell
☐	Wir wissen, in welchen Feldern wir nach innovativen Ideen suchen müssen, zum Beispiel – Markttrends – Technologietrends – Kundenbedürfnisse – Verhalten der Wettbewerber
☐	Wir verfügen über Informationsquellen, anhand derer wir die für uns relevanten Trends und Entwicklungen beobachten können, zum Beispiel – Kundenreaktionen/Analyse von Kundenproblemen – Berichte in Fachzeitschriften und Massenmedien – Weiterbildung, Messen – neue Normen und Gesetze
☐	Wir beschäftigen uns oft mit den Bedürfnissen unserer Kunden und berücksichtigen diese systematisch bei der Suche nach neuen Ideen.

Getting far: Aufbrechen	
☐	Wir kennen unterschiedliche Methoden zur Ideengenerierung und wenden diese bewusst an. Dabei achten wir auf einen guten Mix zwischen strukturierten und eher intuitiven Methoden wie zum Beispiel – Crowdsourcing – Kundenbefragungen/Beobachten von Kunden – Open Innovation – Brainstorming
☐	Die eingesetzten Methoden entsprechen den Stärken und Kompetenzen unserer Mitarbeiter und des Unternehmens insgesamt.
☐	Bei der Ideengenerierung beziehen wir bewusst Wissen von ausserhalb des eigenen Unternehmens mit ein.
☐	Für die Suche nach neuen Geschäftsfeldern oder Innovationen im Geschäftsmodell schauen wir auch über die eigene Branche hinaus und suchen bewusst den Austausch mit branchenfremden Unternehmen.

Getting done: Ankommen	
☐	Wir haben die innovativen Ideen anhand folgender Aspekte priorisiert und bewertet: – Unternehmensperspektive/Kundenperspektive/Marktperspektive – Technische Ziele – Wirtschaftliche Ziele – Zeitliche Ziele (siehe auch Beitrag Seite 20)

Empfehlung

Je mehr Haken Sie in den blauen Boxen setzen können, umso einfacher wird es Ihrem Unternehmen fallen, zu innovativen Ideen zu kommen. Bei jenen Aussagen hingegen, die Sie nicht bejahen können, besteht Handlungsbedarf. Treffen Sie entsprechende Massnahmen, indem Sie sich zum Beispiel über Ihren Innovationsbedarf Klarheit verschaffen, sich mit passenden Methoden zur Ideengenerierung auseinandersetzen oder Ihre Ideen systematisch bewerten.

«Marktforschung betreiben wir auf dem Wochenmarkt in Bern.»

Jumi AG



Unternehmen und Sitz Jumi AG, jumi.lu, Boll

Branche, Tätigkeit Produktion und Vertrieb von landwirtschaftlichen Produkten

Gründung 2006

Anzahl Mitarbeitende eine Handvoll

Ziel Immer wieder puren Genuss anbieten

Ihr derzeit bekanntestes Produkt ist der Käse «Belper Knolle». Aber Jürg Wyss und Mike Glauser von der Firma Jumi AG bringen seit ihrem gemeinsamen Start 2006 immer wieder neue einheimische Landwirtschaftsprodukte auf den Markt, die nicht nur besondere Namen tragen, sondern auch vom Geschmack her einzigartig sind.

Sie produzieren und verkaufen einheimische, innovative Landwirtschaftsprodukte im Premiumsegment und gelten als Pioniere im Nahrungsmittelmarkt. Wie kam es dazu?

► Jürg Wyss: Mein Geschäftspartner Mike Glauser ist Käser, ich bin Bauer. Wir sind in benachbarten Dörfern mit je 500 Kühen und 50 Einwohnern aufgewachsen und kennen uns seit langem. Beide hegten wir den Wunsch, etwas Neues auf die Beine zu stellen. So über-

«Neue Produkte entstehen bei uns immer als Teamwerk. Inspirationen dazu holen wir uns aus alten Rezepten, die wir anpassen, sowie auf Reisen.»

Jürg Wyss, Geschäftsführer Jumi AG



Der Käse «Belper Knolle» (kleines Bild oben links) ist nur eine der Erfindungen aus dem Hause Jumi AG. Die Firma aus Boll tüftelt fast täglich an neuen Käse- und Fleischprodukten.

legten wir, mit welchen Produkten wir uns am Markt differenzieren könnten. Uns fiel auf, dass Restaurants für renommierte Gäste wie Bundesräte oder Wirtschaftskapitäne oft Rindfleisch aus Argentinien oder Südafrika, also zebuartiges Fleisch von gleichbleibend hoher Qualität, aufsticht. Wir erkundigten uns nach dem Grund und erhielten die Antwort, dass dieses Fleisch immer konstant sei und auf derselben Garstufe zubereitet werden könne. Diese Rasse, die es als Razza Piemontese auch in Italien gibt, haben wir daraufhin ins Emmental zur Zucht importiert. Und wir starteten unseren Vertrieb – mit vier Käsesorten, drei Kühlschränken und einem VW-Bus. Heute bieten wir eine breite Palette an Fleisch- und Käseprodukten an.

Ihre Produkte tragen Namen wie «Zündi» oder «Blaus Hirni». Was ist neben den Namen das Besondere an Ihren Produkten?

► Das «Zündi» ist eine mit Koriander und Kardamom eingelegte und getrocknete reine Rindfleischwurst mit einem roten Wachsabschluss auf der Verpackung;

«Blaus Hirni» ist ein gereifter Blauschimmel-Frischkäse. Wichtig ist uns, dass jedes Produkt ein Geschmackserlebnis bietet. Dazu verwenden wir nur Hauptzutaten, deren Herkunft wir kennen. Unser Fleisch stammt von Bauern, welche die Piemonteser Rinder für uns züchten – ohne Einsatz von Hormonen. Gefüttert werden sie nur mit Futter aus der Schweiz, soweit möglich vom eigenen Betrieb. Auf diesen kleinen Höfen haben die Tiere nicht nur Auslauf, sondern auch einen Namen. Die Jumi AG bringt die Tiere per Einzeltransport zum Schlachthof und verwertet das Fleisch sorgfältig und ohne Konservierungsmittel, Geschmacksverstärker, Zucker und Nitritsalz.

Wie schaffen Sie es, dass die – oftmals aussergewöhnlichen – Produkte den Weg zu den Kunden finden?

► Am Anfang gingen wir mit unserem VW-Bus auf Akquisitionstour. Wir installierten im Wagen ein Holzbrett, fuhren vor die Hotels und Restaurants und verlangten die Küchenchefs, um ihnen unsere Produkte zu präsentieren. Und wir besuchten Wochenmärkte und Messen,

auch im Ausland. Mit der Zeit nahm der Vertrieb eine Eigendynamik an und 2007 konnten wir zum ersten Mal exportieren. Mittlerweile vertreiben wir unsere Spezialitäten nach Deutschland, Österreich, Frankreich, Ungarn, Italien und in die Beneluxländer. In England sind wir stationär auf dem Borough Market vertreten. In der Schweiz konzentrieren wir uns auf den Wochenmarkt in Bern sowie die Belieferung von Dorf- und Delikatessensläden sowie Restaurants und Hotels, die Wert legen auf gute Produkte.

Woher kommen die Ideen für neue Produkte?

► Von verschiedenen Mitarbeitern, von Kunden oder Partnern. Eine gute Idee benötigt aber nicht nur einen Ideengeber, sondern auch jemanden, der diese handwerklich umsetzen kann, eine Person, welche die wirtschaftlichen Aspekte im Auge behält, und ein Mitdenker, der dem Produkt einen passenden Namen und eine kreative Verpackung verpasst. Innovationen sind bei uns immer ein Teamwerk.

Und wie klären Sie ab, ob ein neues Produkt am Markt eine Chance hat?

► Bei uns geht dies einfach. Wir sind jede Woche auf dem Markt in Bern, wo wir die neuen Produkte zum Verkauf anbieten. Lassen sich diese gut absetzen und fragen Kunden später wieder danach, wissen wir, dass eine Nachfrage besteht.

Welche rechtlichen Aspekte sind bei der Einführung neuer Produkte zu beachten?

► Es ist wichtig, die Namen zu schützen. Die erste Wortmarke, die «Belper Knolle», ein getrockneter Frischkäse in einem Mantel aus Pfeffer und Himalayasalz, hinterlegten wir schon kurz nach der Firmengründung. Weitere Markeneintragen kommen laufend hinzu.

Wie geht es mit der Jumi AG weiter?

► Wir haben uns bewusst gegen ein grosses, schnelles Wachstum entschieden. Den Produkten und unserer Kultur zuliebe. Wir bevorzugen die persönliche Zusammenarbeit, sei dies mit Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten, die mit uns Fleisch und Käse produzieren. Nur so bleibt bei allen Beteiligten die Leidenschaft bestehen.

Ideen bewerten: Mit dem Filterprinzip zu echten Innovationen

Bernhard Schindlholzer <i>Welche Ideen haben überhaupt eine Chance am Markt? Um aus einem Ideenkatalog die echten Innovationen mit Marktpotenzial herauszufiltern, helfen ein schrittweises Vorgehen und die richtigen Kennzahlen.</i>	Killerkriterien. Weiter stellt das Unternehmen einen Katalog mit Killerkriterien zusammen, die zwingend erfüllt werden müssen. Dazu gehören etwa die technische Machbarkeit (Technologien, Kompetenzen, Produktionsmittel) oder rechtliche Aspekte (Normen, Gesetze, Patente). Kalkulation. Schliesslich gilt es, die übrig gebliebenen Ideen anhand betriebswirtschaftlicher Kennzahlen zu analysieren. Die Grundlage dafür bildet der Return on (Innovation-)Investment . Damit wird die Frage geklärt, ob sich die Zuteilung der Ressourcen auf die neue Idee lohnt. Dies kann in der einfachsten Form mit einer Kosten-Nutzen-Analyse oder auch anhand einer komplexeren Analyse wie der Portfolio-Analyse erfolgen. Wichtig ist, dass dabei nicht nur die Idee selbst beurteilt wird, sondern auch die Auswirkungen der Idee auf das Unternehmen sowie dessen Umsätze und Erträge. Denn eine neue Idee ist in einer ersten Phase immer eine Invention (also eine Erfindung) und wird erst zur Innovation, wenn sie am Markt eine Nachfrage erlebt. Die von Microsoft und Technologiepartnern wie HP und IBM zu Beginn des Jahrtausends entwickelten Tabletcomputer waren fundierte Erfindungen, aber erst Apple gelang es, ein Produkt zu gestalten, das auch zu einem kommerziellen Erfolg wurde. Hingegen ist der einachsige Personentransporter Segway trotz seines hohen Neuigkeitsgrads bis heute ein Nischenprodukt geblieben. Bei einer Erfindung muss demnach stets auch der betriebswirtschaftliche Aspekt berücksichtigt werden. Nachfolgend werden Möglichkeiten zur betriebswirtschaftlichen Bewertung von verschiedenen Innovationsarten beschrieben.	exkurs Vitamine oder Schmerzmittel? ↓ Um auf pragmatische Weise die künftige Nachfrage nach einem Produkt oder einer Dienstleistung zu bestimmen, hilft die Frage: Handelt es sich bei der Neuerung um ein Vitamin oder ein Schmerzmittel? Als Schmerzmittel sind Produkte einzustufen, die der Kunde kaufen muss, da er sonst Schaden nimmt oder er in seiner Tätigkeit eingeschränkt ist. Als Vitamine hingegen gelten Produkte, die zwar eine Verbesserung bringen, deren Anschaffung allerdings nicht absolut notwendig ist. Die Erfolgchancen für ein neues Produkt, das in die Kategorie Schmerzmittel fällt, sind in der Regel viel höher als für Produkte, die lediglich als Vitamine wahrgenommen werden. Die markierten Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.
--	---	---

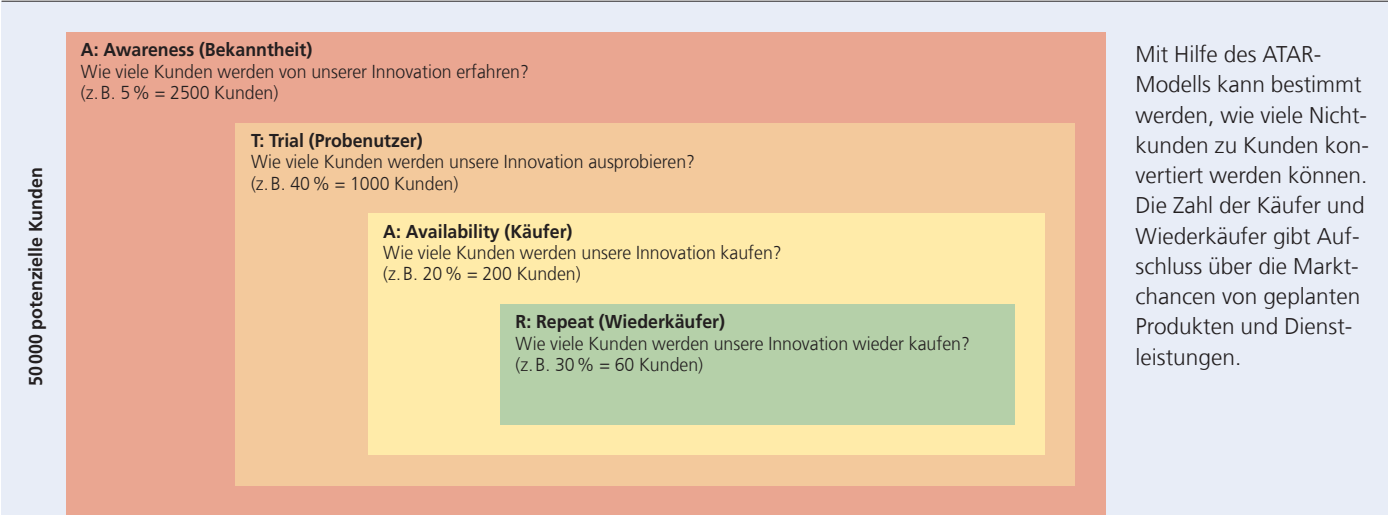
Abbildung 10 Filterprozess: Von der Idee zur marktfähigen Innovation



Ideen bewerten: Mit dem Filterprinzip zu echten Innovationen

Produkt- und Serviceideen bewerten Wenn es um die Entscheidung geht, zum Beispiel eine Software mit einer neuen Funktionalität zu ergänzen oder im Coiffeursalon einen neuen Service anzubieten, müssen die heutigen Investitionskosten mit den künftigen Erträgen in Relation gesetzt werden. Als Basis kann das ATAR-Modell benutzt werden, das zur Bestimmung der Verbreitung von Innovationen entwickelt wurde (siehe Abbildung 11). Dabei werden folgende Fragen beantwortet: A: Awareness. Wie hoch ist der Anteil der Kunden im Gesamtmarkt, die über ein neues Produkt informiert sind? T: Trial. Wie hoch ist der Anteil der Kunden, die dieses neue Produkt ausprobieren würden? A: Availability. Wie hoch ist der Anteil der Kunden, die das Produkt kaufen würden? R: Repeat. Wie hoch ist der Anteil der Kunden, die das Produkt nochmals kaufen würden? Um die Chancen eines neuen Produkts oder einer Dienstleistung zu bestimmen, müssen diese Kennzahlen ermittelt werden. Werden sie für verschiedene Produkte und Dienstleistungen verglichen, kann das erfolgversprechendste Produkt identifiziert werden. Konkrete Daten sammeln. Um mit Sicherheit bestimmen zu können, ob die Kunden tatsächlich Interesse am neuen Angebot haben, ist das Ermitteln konkreter Daten nötig. Diese können im direkten Gespräch mit bestehenden Kunden, via Crowdfunding -Plattformen oder in einem Experiment erhoben werden. So hat Tesla, ein amerikanischer Elektroautoproduzent, die Kaufabsicht	bestimmt, indem es den Kunden Vorbestellungen in verschiedenen Preissegmenten zwischen 2500 und 5000 Franken angeboten hat. Tesla stellte dadurch fest, dass nur vier Prozent der Kunden an der günstigsten Variante mit der kleinsten Akkuladung interessiert sind. Gleichzeitig konnte das Unternehmen durch die Vorbestellungen bereits Ende 2011 sicherstellen, dass alle 2012 produzierten Fahrzeuge einen Käufer haben. Prozessideen bewerten Ideen zur Verbesserung von internen Prozessen – dabei handelt es sich häufig um die Optimierung von Geschäftsprozessen oder die Einführung neuer Technologien – sind in der Regel einfacher zu bewerten als Ideen für Produkte oder Marketingaktionen, da die Zahl der Unbekannten kleiner ist. Eine einfache Kosten-Nutzen-Analyse, bei der die erwarteten Einsparungen durch die geplanten Ausgaben dividiert werden, kann bereits ausreichend Auskunft geben, ob sich die Investition lohnt. Dazu werden folgende Zahlen ermittelt: ■ Erwartete Einsparungen: Wie hoch sind die Einsparungen bezüglich Zeit und Kosten? ■ Geplante Ausgaben: Wie hoch sind die Ausgaben für die Planung- und Einführung respektive die laufenden Kosten für Betrieb und Wartung? Berechnet man diese Kennzahlen für verschiedene Ideen und vergleicht diese, kann eine Priorisierung vorgenommen werden. Bei all diesen Fragestellungen besteht die Gefahr, dass mehr Zeit und Geld investiert wird, als durch die Prozessoptimierung eingespart wird. Interne Verbesserungen dürfen nie zum Selbstzweck geschehen, sondern sollen die Wertschöpfung steigern.	exkurs Bottom-up- statt Top-down-Analysen ↓ Bei der Einschätzung des Umsatzpotenzials eines Produkts machen vor allem junge Unternehmen häufig denselben Fehler. Sie gehen von einem sehr grossen Markt aus (z. B. acht Millionen Einwohner für die Schweiz) und nehmen an, dass – wenn sie «nur» ein Prozent des Markts erobern könnten – sie bereits 80 000 Kunden gewonnen hätten. Diese Top-down-Analyse führt zu überzogenen Umsatzeinschätzungen. Um einen reelleren Wert zu erhalten, eignet sich die Bottom-up-Analyse. Bei dieser wird ausgehend von den geplanten Umsätzen z. B. anhand des ATAR-Modells zurückgerechnet, wie viele Kunden durch Marketingaktivitäten erreicht werden müssen, um diesen Umsatz zu erzielen.
--	---	---

Abbildung 11 ATAR-Modell: Marktchancen neuer Produkte und Dienstleistungen bestimmen



Marketingideen bewerten

Für die Beurteilung neuer Marketingideen müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Kosten sind mit der neuen Marketing-idee verbunden?
- Wie viele Kunden können gewonnen werden?
- Wie viel Umsatz werden diese neuen Kunden (in Summe oder pro Kunde) bringen?

Bringt man die Disziplin auf, Antworten zu diesen drei Fragen zu finden, können verschiedene Kennzahlen berechnet werden:

- **Kundenakquisitionskosten** (Customer Acquisition Costs, CAC): CAC pro Kunde = Marketingkosten / Anzahl der neugewonnenen Kunden
- **Kundenlebenswert** (Customer Lifetime Value, CLV): CLV pro Kunde = Summe der Deckungsbeiträge pro Kunde während der Lebenszeit der Kundenbeziehung, die je nach Unternehmen und Branche sehr individuell sein kann.

Eine Marketingkampagne ist nur erfolgreich, wenn die Kundenakquisitionskosten CAC pro Kunde kleiner sind als der CLV pro Kunde. So kann eine Marketingaktion, die 5000 Franken kostet und 100 Neukunden bringt, die einmalig 30 Franken ausgeben und einen Deckungsbeitrag von 20 Franken liefern (100 x 20 Franken = 2000 Franken), wirtschaftlich nicht rentabel sein. Wenn allerdings von den 100 Kunden 50 Prozent zu Stammkunden werden, die pro Jahr 4 Einkäufe tätigen, ist die Aktion erfolgreich (2000 Franken + [50 x 20 Franken x 4] = 6000 Franken).

Das Wissen über diese Kennzahlen ist einer der Gründe, warum Unternehmen wie Zalando oder DeinDeal in der Lage sind, grosse Budgets in die Onlinewerbung zu investieren. Hat man eine Marketingkampagne gefunden, bei der die CAC kleiner sind als der CLV, kann man durch eine Steigerung der Marketingmassnahmen in kurzer Zeit profitable Umsatzsteigerungen erzielen.

Fazit

Um zu prüfen, ob eine gute Idee auch Marktpotenzial hat und damit zu einer echten Innovation werden kann, lohnt es sich, entsprechende Kriterien zu definieren und Kennzahlen zu berechnen. Denn nur aufgrund konkreter Daten kann das Kleinunternehmen sicherstellen, dass es in die erfolgsversprechendsten Ideen investiert.

Checkliste: Die wichtigsten Fragen zur Bewertung von innovativen Ideen

Anhand der folgenden Fragen kann das Potenzial neuer Produkte und Dienstleistungen für das Unternehmen sowie der Nutzen für den Kunden grob evaluiert werden.

Markt	
☐	Gibt es einen bestehenden Markt respektive eine bestehende Nachfrage nach ähnlichen Produkten?
☐	Ist dieser angepeilte Markt genügend gross?
☐	Gibt es einen anderen Anbieter, der in nächster Zeit ebenfalls ein ähnliches Produkt auf den Markt bringen könnte?
Produkt	
☐	Handelt es sich beim neuen Produkt um ein «Schmerzmittel» (siehe Exkurs Seite 20)?
☐	Differenziert sich das neue Produkt von den Wettbewerbern? Hebt es sich durch mindestens eine Einzigartigkeit ab?
☐	Liegt die Idee einem langfristigen Trend zugrunde oder handelt es sich um einen kurzfristigen Hype?
☐	Sind die rechtlichen Anforderungen an das Produkt oder die Dienstleistung geklärt?
☐	Ist die Machbarkeit zur Umsetzung des Produkts oder der Dienstleistung gegeben (zum Beispiel technische Machbarkeit)?
Kunden	
☐	Wurde das Produkt von Kunden evaluiert und deren Feedback aufgenommen?
☐	Sprechen die Kennzahlen, die mit dem ATAR-Modell erhoben worden sind, dafür, dass eine genügend hohe Kaufabsicht besteht (siehe Abbildung 11)?
☐	Kann man den Kunden den Produktnutzen einfach erklären?
☐	Ist es für den Kunden einfach, auf das Produkt zu wechseln – ohne Risiken und grossen Aufwand?
☐	Gibt es Kunden, die bereit sind, eine Vorbestellung respektive eine Vorauszahlung zu tätigen?
Unternehmen	
☐	Passt die neue Idee zur Geschäftsphilosophie?
☐	Lohnt sich die Investition in die neue Idee aufgrund der erhobenen Kennzahlen (zum Beispiel Return on Investment, Kosten-Nutzen-Analyse, Aquisitionskosten pro Kunde)?
☐	Existiert auf unserer Seite ein Vorteil gegenüber Wettbewerbern, der diese daran hindert, die Idee unmittelbar zu kopieren?
☐	Kann die Innovation umgesetzt werden, ohne mit unserem bestehenden Produktportfolio zu konkurrieren (es sei denn, in Summe sind die Erträge höher)?
☐	Stehen ausreichend finanzielle Ressourcen zur Verfügung, um bei einem Scheitern der Idee respektive des Produkts oder der Dienstleistung das Unternehmen nicht zu gefährden?

Diese Checkliste steht Ihnen unter postfinance.ch/ku zur Verfügung.

«Nicht immer ist die aufwändigste Umsetzung auch die beste.»

89grad GmbH



Unternehmen und Sitz 89grad GmbH, 89grad.ch, Bern
Branche, Tätigkeit Dienstleister für die Realisation von Ideen und Speziallösungen
Gründung 2010
Anzahl Mitarbeitende 5
Ziel Ein innovatives Produktportfolio anbieten

89grad entwickelt Innovationen für seine Kunden. In Zukunft möchte das junge Berner Unternehmen diese Ideen nutzen, um ein eigenes Produktportfolio anzubieten, wie Geschäftsgründer und -inhaber Ramun Berger betont.

Was für andere ganz besondere Projekte sind, ist für das Unternehmen 89grad aus Bern Alltag: Es entwickelt neue Produkte, indem es seine Kunden bei der Realisation von innovativen oder nicht alltäglichen Produkten und Diensten unterstützt – dies in den Bereichen Informationstechnologie, Kommunikationssysteme und neue Technologien. «Mit dem Namen 89grad unterstreichen wir, dass wir auch Lösungen bieten, die nicht nur schön in die rechtwinklige Ecke passen.

«Ideen zu haben, ist in der Regel nicht das grösste Problem der Unternehmen. Schwierig wird es bei der Umsetzung – insbesondere im technischen Bereich.»
Ramun Berger, Geschäftsführer des Innovationsdienstleisters 89grad



«Mit dem 3-D-Drucker stellen wir für unsere Kundinnen und Kunden Prototypen her.»



Wir versuchen, auch um die Ecke zu denken», erklärt Ramun Berger, der das Unternehmen vor rund vier Jahren gemeinsam mit seinem Geschäftspartner Florian Baumgartner gegründet hat.

Schrittweise zur Lösung. Eines ihrer ersten Projekte war die Entwicklung des Umzugsportals einfach-ummelden.ch. Diese Plattform macht es Personen besonders einfach, ihre neue Wohnadresse der Krankenkasse, der Bank, dem Stromversorger oder den Behörden mitzuteilen.

«Wir pflegen bei allen Innovationsprojekten ein iteratives Vorgehen. Damit können wir die Komplexität stark reduzieren und die Projekte schlank durchführen», betont der Ingenieur für Kommunikationssysteme, der früher in der Forschungsabteilung eines Telekommunikationsanbieters arbeitete. Denn nicht immer sei die aufwändigste und teuerste Lösung die richtige. «So sind etwa Exceltabellen zuweilen empfehlenswerter als komplexe Datenbanken, welche die Beteiligten nicht zu bedienen wissen.»

Ziele definieren und Geld sparen. «Die grösste Herausforderung bei Innovationen ist unserer Erfahrung nach nicht das Finden von Ideen, sondern die klare Definition, was man damit erreichen will

und was es zur Umsetzung braucht – oder eben nicht.» Bei Investoren höre man immer wieder den Spruch, dass von zehn Ideen eine zum Fliegen komme, zwei das investierte Geld wieder in die Kasse spülen und sieben abgeschrieben werden müssen. «Wir sorgen mit unserer Arbeit dafür, dass wir den Aufwand bei der Umsetzung so gering wie möglich halten. Und erhöhen damit die Chance, dass sich die Investition auch auszahlt.»

Aus Know-how schöpfen. Seit ihrer Gründung hat 89grad rund 200 kleinere und grössere Innovationsprojekte umgesetzt, die in der Beratung sehr personalintensiv sind. Wie etwa eine komplette Kommunikationslösung für ein E-Bike oder eine interaktive Lichtshow. Aus diesem Know-how möchte das Unternehmen nun schöpfen und plant, ein eigenes Portfolio an innovativen Produkten anzubieten und diese jeweils an die individuellen Kundenbedürfnisse anzupassen.

So verfügt 89grad zum Beispiel über Erfahrungen mit der Entwicklung elektronischer Check-in-Systeme bei Grossanlässen via Personalausweis oder Barcode. Mit solchen Systemen wird der Aufwand des Etikettendrucks minimiert und die Zugangskontrolle erleichtert. «Das Grundprinzip entwickelten wir

auf Kundenauftrag. Nun planen wir, dieses System als fixes Angebot aufzunehmen und es, individuell angepasst, auch anderen Kunden zugänglich zu machen.»

Ebenfalls optimal nutzen möchte 89grad seine Infrastruktur, insbesondere den 3-D-Drucker. Bis anhin kommt dieser zum Einsatz, wenn 89grad auf Kundenauftrag einen Prototypen baut oder für Unternehmungen, Vereine, Künstler und Privatpersonen spezielle Produkte oder Installationen fertigt. «Künftig können wir uns vorstellen, dass wir das 3-D-Drucken als Standardangebot anbieten und fixe Preise für das Anfertigen der CAD-Zeichnung sowie den Druck festlegen – zum Beispiel wenn ein Garagist für einen Oldtimer ein Ersatzteil benötigt, das per 3-D-Druck angefertigt werden kann», erklärt Ramun Berger.

Sich austauschen. Für einen Unternehmer, der sich auf Dienstleistungen im Innovationsbereich konzentriert, ist es von zentraler Bedeutung, sein Know-how laufend zu erweitern. Er hole sich sein Wissen aus dem Internet, an Messen, an Weiterbildungen und insbesondere durch persönliche Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen. «Denn Neues entsteht meistens nicht im stillen Kämmerlein, sondern im Austausch mit anderen.»

Ideen umsetzen: So kommt die Innovation auf dem Markt an

Ulrike Laubner

Innovationen umsetzen ist wie ein 3-Gänge-Menü kochen: Es benötigt die richtigen Zutaten, eine zeitliche Abfolge, die richtige Präsentation, die Köche und die Menschen, die das Dinner geniessen. Wie schaffen es Kleinunternehmen, ihre neuen Ideen neben dem Tagesgeschäft zu realisieren und im Markt einzuführen?

Eine Innovation muss von Anfang an ganzheitlich durchdacht werden. Denn zu einer erfolgreichen Umsetzung gehören nicht nur das Produkt oder die Dienstleistung an und für sich, sondern auch das Marketing und der Vertrieb. Wichtig ist zunächst, das Ziel festzulegen. Was will das Kleinunternehmen mit dem neuen Angebot erreichen und welche Zielgruppe soll angesprochen werden? Die Antwort beeinflusst die Produktgestaltung ebenso wie die Ausgestaltung der Services, des Marketings und des Verkaufs. Dies zeigt das Beispiel 3d-printingservice.ch. Während sich grössere Unternehmen eigene 3-D-Drucker anschaffen können, um Modelle in Metall oder Kunststoff anzufertigen und damit die Entwicklungszeiten zu verkürzen, rentieren sich die Anlagen für Kleinunternehmen nicht. Dennoch ist die Nachfrage nach 3-D-Drucken bei Kleinunternehmen hoch. 3d-printingservice.ch hat dieses Bedürfnis erkannt und bietet kleinen Firmen 3-D-Drucken über einen Vertragspartner an.

Nicht nur das Produkt zählt

Bei einer ganzheitlichen Betrachtungsweise eines innovativen Angebots definiert das Kleinunternehmen im Vorfeld sämtliche Produktelemente, Services sowie internen und externen Prozesse.

Auf diese Weise lassen sich späte Korrekturen und damit Mehrkosten sowie Verzögerungen im Projekt vermeiden. Folgende Aufgaben sind dabei zu erfüllen (siehe auch Abbildung 12):

- **Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen.** Zur Produktgestaltung gehören neben der bedürfnisgerechten Ausgestaltung des Produkts und allfälliger Zubehörprodukte auch die Festlegung des Preises und der Garantieleistungen sowie die Erarbeitung von Schulungsmaterial.
- **Prozesse.** Bei neuen Produkten und Dienstleistungen müssen die Prozesse für den Einkauf, die Produktion und den Vertrieb definiert werden.
- **Promotion.** Um die Innovation auf dem Markt bekannt zu machen, sind Marketingmassnahmen einzuplanen.
- **Ressourcenplanung – zeitlich und personell.** Die Unternehmerinnen und Unternehmer sowie das Team kämpfen bei der Umsetzung von Innovationen mit dem Tagesgeschäft. Zeit für Innovationsvorhaben kann aber nur genutzt werden, wenn sie von vornherein eingeplant wird, wie dies bei der Entwicklungsfirma Solcept der Fall ist. Jedem Mitarbeiter stehen für die Realisierung von Innovationen drei bis fünf Prozent seiner Arbeitszeit zur Verfügung. Bei Verkäufern und Monteuren bieten sich Randzeiten an. Dass die Innovation durch dieses – die Mitarbeiter motivierende – Vorgehen eventuell etwas länger dauert, ist kein Problem, da dies im Endtermin berücksichtigt ist. Und wenn es doch einmal schneller gehen muss, lassen sich externe Mitarbeiter finden, welche die anfallenden Arbeiten übernehmen. Auch Kooperationen sind eine gute Möglichkeit, um zusätzliche Ressourcen zu gewinnen – insbesondere wenn langjährige, erprobte Geschäftspartner eingebunden werden.

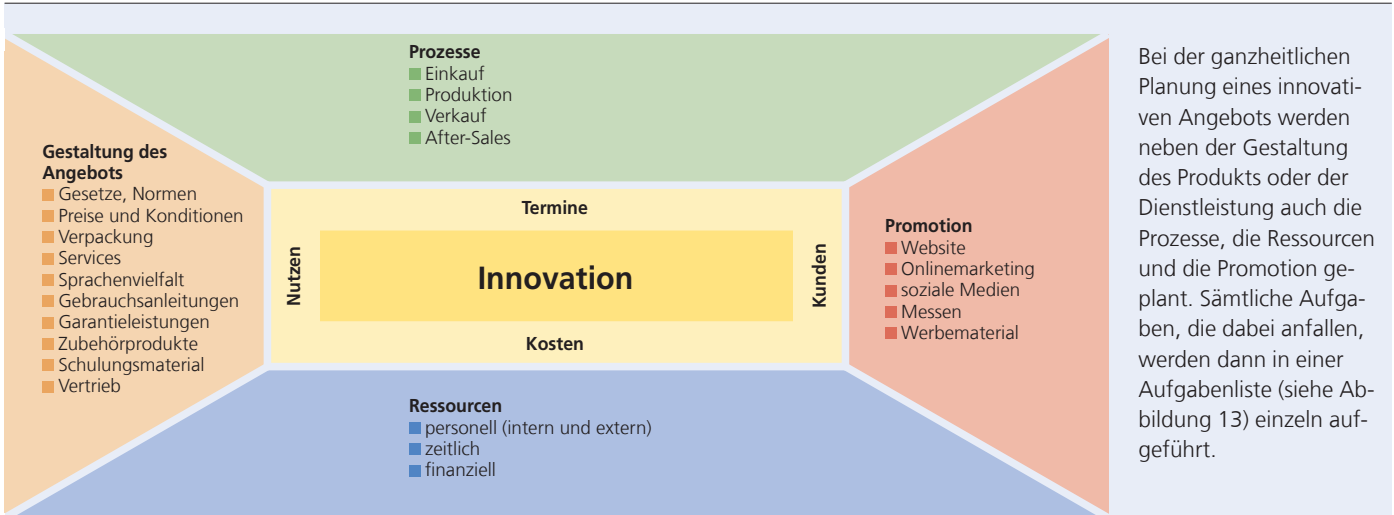
praxis

Aufgaben und Termine im Griff ↓

Ein Innovationsprojekt beinhaltet zahlreiche Aktivitäten, Termine und Verantwortlichkeiten. Wichtig ist es, die einzelnen Tätigkeiten im Vorfeld zu evaluieren – insbesondere, wenn es sich um komplexe oder um eine Vielzahl gleichzeitig zu realisierender Innovationen handelt. Dies ist aktuell beim Unternehmensberater Ludwig Lingg der Fall. Um sich zu differenzieren, plant er etwa die Einführung verschiedener Seminarformate. In einem Brainstorming wurden für jedes seiner Vorhaben die wesentlichen Tätigkeiten evaluiert und in einer Aufgabenliste festgehalten (siehe Abbildung 13). Dank diesem Instrument, das laufend angepasst wird, konnte die Produktivität verdoppelt werden.

Die [markierten](#) Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 12 Aufgaben bei der Umsetzung einer Innovation



Bei der ganzheitlichen Planung eines innovativen Angebots werden neben der Gestaltung des Produkts oder der Dienstleistung auch die Prozesse, die Ressourcen und die Promotion geplant. Sämtliche Aufgaben, die dabei anfallen, werden dann in einer Aufgabenliste (siehe Abbildung 13) einzeln aufgeführt.

■ **Ressourcenplanung – finanziell.** Weiter gilt abzuklären, ob, zu welchem Zeitpunkt und wie viel fremde Finanzmittel in den einzelnen Phasen des Innovationsprozesses nötig sind. Denn ein Engpass an flüssigen Mitteln kann das Innovationsvorhaben abrupt beenden.

Innovationen finanzieren

Um für Innovationen an kleinere oder grössere Summen zu gelangen, stehen dem Kleinunternehmen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung.

1. Sponsoren finden: Crowdfunding. Auf der Plattform 100-days.net tragen Unternehmen ihr neues Projekt ein. Wenn Leser von der Idee begeistert sind, sponsern sie direkt online. Die Unternehmen können das Projekt auf der eigenen Homepage, in den sozialen Medien oder mit einem Flyer bewerben. Dazu stehen genau 100 Tage zur Verfügung. Der Geldgeber erhält für sein Sponsoring ein projektbezogenes Geschenk. Falls der erwünschte Betrag nicht erreicht wird, erlischt das Projekt und das Geld fliesst an die Geldgeber zurück.

2. Private Geldgeber. Auch im privaten Umfeld lassen sich Geldgeber für gute Ideen finden. Kleinunternehmen müssen nur den Mut aufbringen, diese anzusprechen. Ein Beispiel dafür ist der Chornlade in Zürich. Auf dessen Aufruf hin investierten 60 Privatpersonen und Gewerbetreibende aus dem Wiediker Quartier als Genossenschafter in den neuen Bioladen.

3. Forschungsgelder beantragen. Die Kommission für Technologie und Innovation des Bundes (KTI) unterstützt innovative Vorhaben, die in Zusammenarbeit mit Hochschulen realisiert werden (siehe Beitrag Seite 28). Von den For-

schungs- und Entwicklungsgeldern können auch Kleinunternehmen profitieren. Der Aufwand für die Eingabe des Projekts und das Genehmigungsverfahren lohnt sich in der Regel jedoch nur für umfangreichere Investitionen.

4. Kooperationen für bare Münze. Tauschgeschäfte liegen im Trend. Insbesondere für Kleinunternehmen bieten sich gute Möglichkeiten, auf diese Weise Innovationen zu realisieren. So greift der Winterthurer Coiffeur Hairplanet beim Bewerben neuer Dienstleistungen auf ein Netzwerk an privaten und geschäftlichen Partnern wie einem Fotografen oder einer Grafikerin zu. Die Partner können ihr Angebot im Gegenzug im Coiffeurgeschäft präsentieren.

Risiken kennen und vermeiden

Für die Umsetzung von Innovationen ist es weiter von Bedeutung, die Risiken, die mit dem Innovationsvorhaben verbunden sind, zu kennen. Was passiert etwa, wenn während der Umsetzungsphase einer Innovation Lieferanten ausfallen, die Rohstoffpreise steigen oder ein neuer Mitbewerber mit derselben Idee auf den Markt kommt?

Risiken abschätzen. Dabei lohnt sich, am Anfang zwei bis drei Stunden in die Risikoabschätzung zu investieren. Eine wertvolle Quelle, um im Gedankenaustausch Risiken in Bezug auf die Nutzung des Produkts, den Wettbewerb, das Unternehmen oder auf Rechtsverletzung zu finden, sind Mitarbeiter, Kooperationspartner und Verbände. Treten Unsicherheiten im Umgang mit erkannten Risiken auf, ist ein Gespräch mit einem Experten empfehlenswert, wie folgendes Beispiel zeigt: Erlanger Treuhand hat für seine Buchhaltungsdienstleis-

tipp

Ist Ihre Innovation marktreif?
↓
Produkt: Wie ist die Qualität der Innovation während des gesamten Nutzungsprozesses – vom Erhalt bis zur Entsorgung? Und wie gut sind zum Beispiel die Anleitungen?
Akzeptanz: Wie reagiert der (Test-)Kunde auf die Innovation? Warum würde er es kaufen/warum nicht? Wie lässt sich das Produkt verbessern oder vereinfachen?
Marketing: Sind die Verkaufsargumente nutzenorientiert? Ist die Sprache im gesamten Auftritt einfach und verständlich, die Gestaltung emotional? Werden Kontaktmöglichkeiten geboten?
Vertrieb: Wie funktionieren die Prozesse zum Beispiel bei Bestellung, Rechnungserstellung, Zahlungseingang oder Reklamationen – online und offline?

Die [markierten](#) Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

tung einen Onlineoffertengenerator entwickelt. Der Geschäftsführer klärte seine offenen Fragen in Bezug auf die Datensicherheit und die Vertragsabschlüsse mit einem Rechtsanwalt. Das einstündige Gespräch hat ihn vor unangenehmen rechtlichen Konsequenzen bewahrt.

Risiken absichern. Hohe Risiken gilt es abzusichern oder zu reduzieren. Mögliche Massnahmen sind etwa der **Patentschutz**, das Abschiessen von Versicherungen für Produkthaftungen und von Verträgen mit Geschäftspartnern, die Einbindung von Zweitlieferanten, die Dokumentationen von Know-how oder das Umsetzen von Datenschutzmassnahmen.

Marktreife testen

Schliesslich muss vor der Markteinführung geklärt werden, ob das neue Angebot auf dem Markt ins Schwarze treffen wird. Dazu eignet sich ein Test der Marktreife, bei der die Qualität der Innovation eine zentrale Rolle spielt. Diese spiegelt die Erfüllung der Wünsche wider – vom ersten Kundenkontakt bis zur Auslieferung. Lassen Sie Personen aus dem privaten Umfeld oder bestehende, insbesondere kritische Kunden die innovative Idee testen, um Verkaufshürden im Vorfeld zu finden. Ein Test der Marktreife sollte nicht nur Fragen zum Produkt oder zur Dienstleistung, sondern auch zum Marketing und zum Vertrieb beantworten (siehe Exkurs Seite 26).

Ein Beispiel für die gelungene Umsetzung einer marktreifen Innovation liefert das Neurodidaktische Lernzentrum in Zürich, das seit über zehn Jahren Produkte für Lerncoaches anbietet. Das Unternehmen führte Onlineschulungen ein, mit denen die Teilnehmer einzeln gecoach werden, ohne dass sie Anfahrtszeit und Reisespesen in Kauf nehmen müssen. Das Angebot trifft den Trend nach flexiblen Kurszeiten ebenso wie nach personalisiertem Unterricht.

Fazit

Wie bei einem 3-Gänge-Menü benötigt die Realisierung von Innovationen eine gute Vorbereitung und die richtigen Zutaten. Die ganzheitliche Planung des Angebots – dazu gehören auch die Services, das Marketing, die Prozesse, die finanziellen und personellen Ressourcen sowie der professionelle Umgang mit Risiken – hilft, Schwachstellen zu erkennen und rechtzeitig Gegenmassnahmen zu treffen. Eine schlanke Arbeitsliste und die Nutzung des eigenen Netzwerks erleichtern zudem die Umsetzung.

Checkliste: Was Kleinunternehmen bei der Realisierung von Innovationen berücksichtigen müssen

Welche Fragen es bei der Umsetzung von Innovationen zu klären gilt.

Produktgestaltung	
☐	Sind die Produktanforderungen klar und verständlich?
☐	Ist das Design ansprechend?
☐	Sind Gesetze und Normen eingehalten?
☐	Ist eine Produktbeschreibung, ein Datenblatt und bei Bedarf eine Bedienungsanleitung erhältlich?
☐	Wurde die Sprachenvielfalt berücksichtigt?
☐	Gibt es einen Ansprechpartner für Kundenfragen?
☐	Wurden die Garantieleistung, der Preis und die Konditionen festgelegt?
Marketingmaterial	
☐	Sind Produktbroschüre, Flyer, Medienarbeit, Messeteilnahme, Brief an Kunden, Produktfotos, Werbeaktionen, Referenzen, Muster usw. umgesetzt?
Onlinemarketing	
☐	Ist die Homepage aktualisiert und finden die Kundinnen und Kunden hier alle nötigen Informationen rund um die Innovation?
☐	Sind die Ansprechpartner und Kontakte gut sichtbar?
☐	Sind Massnahmen wie E-Mail-Aktion, Newsletter, Information in den sozialen Medien, Werbung und Referenzen aufgegleist?
Risiken finden	
☐	Welche Risiken birgt die Realisierung in Bezug auf – Wettbewerbssituation – Kostenerhöhung – Vertragsverhältnisse – Mitarbeiterzeit und -aufwand – Lieferanten – Aufwand – Nichtakzeptanz bei Kunden
Projektplanung	
☐	Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert und integriert?
☐	Enthält der Aktivitätenplan sämtliche Aufgaben, Termine, Verantwortlichkeiten und Kosten? Werden die Aufgaben regelmässig überprüft und aktualisiert?
☐	Ist genügend Zeit vorhanden, um das Innovationsprojekt sorgfältig durchzuführen? Tipp: Mit folgenden einfachen Massnahmen Zeit gewinnen 1. Optimierung E-Mail-Verkehr (z. B. E-Mails kategorisieren, Telefon statt Mail bei komplizierten Angelegenheiten) 2. Prozesse und Arbeitsorganisation optimieren (z. B. sorgfältige Planung, um spätere Korrekturen zu vermeiden, Aufgaben delegieren oder auslagern, Aufgabenpakete schnüren) 3. Informationen korrekt und ausführlich weitergeben
Kundenprozesse	
☐	Sind die Prozesse für die Bestellung, die Abrechnung und den Zahlungseingang definiert?
☐	Funktionieren die Prozesse bei Reklamationen?
☐	Sind die Prozesse im Verkauf und im Marketing festgelegt?

Diese Checkliste steht Ihnen unter postfinance.ch/ku zur Verfügung.

Abbildung 13 Aufgabenliste für ein Innovationsprojekt – Beispiel

Produktdesign	Marketing	Vertrieb	Die Abbildung zeigt, welche einzelnen Aufgaben im Produktdesign, Marketing und Vertrieb anfallen. Diese werden dann als Aufgabenliste in Form eines Excelsheets um die Punkte Termine, Kosten und Zuständigkeiten ergänzt. Wichtig ist, dass die Aufgabenliste schlank bleibt und die Administration keine wertvolle Zeit für die Umsetzung beansprucht.
■ Zielgruppe/Kunden festlegen ■ Marktanalyse – Was gibt es bereits? ■ Qualitätsmerkmale festlegen ■ Produktgestaltung definieren und in Auftrag geben ■ Rechtliche Aspekte prüfen ■ Korrekturen vornehmen ■ Produkt mit 10 relevanten Kunden testen ■ Produkt abnehmen ■ Produkt bestellen ■ Schulungsinformationen erstellen	■ Budget erstellen ■ Preisfestlegung mit Konditionen ■ Marketingmassnahmen festlegen, z. B. Werbemittel, Mailings, Google Adwords, Aktionen ■ PR-Aktionen einplanen ■ Absatzkanäle definieren ■ Homepage aktualisieren ■ Marketingmaterial erstellen/testen/abnehmen ■ Verkauf schulen ■ Marketingmaterial bestellen	■ Vertriebspartner informieren ■ Produktschulungen organisieren ■ Gesprächsleitfaden für Verkauf erstellen/Händler schulen ■ Einführungsaktionen/-events planen ■ Kundenbesuche planen (bei A-, B- und C-Kunden) ■ Feedback von Kunden über Produkt einholen	
Termine: Einführungstermin der Innovation, Start und Ende der einzelnen Aufgaben			
Zuständigkeit: Wer ist für welche Aufgabe zuständig?			
Kosten: Soll- und Ist-Kosten sowie Differenzbetrag pro Aufgabe und als Total			

Wie aus Wissen marktfähige Innovationen werden



Die Kommission für Technologie und Innovation des Bundes (KTI) unterstützt Innovationen, die Unternehmen gemeinsam mit Hochschulen realisieren. Welche Ergebnisse damit erzielt werden und für welche Kleinunternehmen eine solche Zusammenarbeit in Frage kommt, erklärt KTI-Direktorin Klara Sekanina im Interview.

Welche Arten von Innovationsprojekten unterstützt die KTI?

► Wir fördern Projekte, bei denen Unternehmen Wissen nutzen, das in Hochschulen vorhanden ist, um daraus einen wirtschaftlichen Wert zu erzeugen. Dabei kann es sich um Produkte, organisatorische Neuerungen und Prozesse, Managementmethoden oder um Innovationen handeln, die zur Lösung von sozialen oder ökologischen Herausforderungen beitragen. Unsere wichtigsten Förderkriterien sind der Innovationsgehalt und die wirtschaftliche Wirkung. Ziel ist es, Innovationen zu unterstützen, die sich am Markt durchsetzen können.

«Die KTI bietet auch kleinen und mittleren Unternehmen Hand, wenn sie gemeinsam mit einer Hochschule eine marktaugliche Innovation umsetzen möchten.»

Klara Sekanina, Direktorin KTI

Kommission für Technologie und Innovation des Bundes (KTI)

Die KTI fördert wissensbasierte Innovation in drei Förderbereichen: Projektförderung in Forschung und Entwicklung, Beratung und Training für Start-ups sowie Wissens- und Technologietransfer. In der Projektförderung unterstützt die KTI anwendungsorientierte Forschungsprojekte, die Unternehmen gemeinsam mit Forschungsinstitutionen durchführen. Die Beiträge fliessen ausschliesslich an die Forschungsinstitutionen. Weitere Informationen unter: kti.admin.ch

Wie zum Beispiel?

► Das Steigsystem HighStep System, das es ermöglicht, hochgelegene Arbeitsorte wie Hochspannungsmasten oder Baukräne sicher und einfach zu erreichen. Eine weitere Innovation, die durch Fördergelder der KTI unterstützt wurde, ist eine neue Antriebsregelung, mit welcher der Dieserverbrauch von Hybridbussen um bis zu 25 Prozent gesenkt wird.

Weshalb braucht es für solche Innovationen die KTI?

► Die KTI hilft immer dann, wenn Innovationen nicht von selber zu Stande kommen und dadurch Marktpotenziale ungenutzt bleiben. Denn eine erfolgreiche Innovationstätigkeit bedingt nicht nur Kreativität, sondern auch finanzielle Ressourcen. Insbesondere KMU mit begrenzten Forschungsressourcen können dank der KTI Forschungs- und Entwicklungsleistungen, Know-how und Infrastrukturen von Hochschulen nutzen, um ihre eigenen Innovationen rascher zu realisieren.

Können sich auch Kleinunternehmen an die KTI wenden?

► Ja, die Förderung der KTI steht allen Unternehmen offen, sofern sie ihren Sitz in der Schweiz haben. Rund 70 Prozent der Unternehmen, deren Projekte von der KTI gefördert werden, sind KMU.

Wenn ein Kleinunternehmen eine gute Idee hat, die in den Förderungsbereich der KTI fällt: Was muss es beachten und wie ist das Vorgehen?

► Mit den Geldern der KTI werden ausschliesslich Projekte unterstützt, die Unternehmen zusammen mit Forschungsinstitutionen durchführen. Grundsätzlich finden Hochschulen und Unternehmen selbstständig zueinander, sei es indem das Unternehmen mit einer Idee auf eine Hochschule zugeht oder umgekehrt. Diese stellen dann gemeinsam einen Projektantrag, der von Experten geprüft wird. Wird er bewilligt, finanziert die KTI maximal 50 Prozent der Projektkosten. Dieses Geld fliesst ausschliesslich an die Hochschulen. Hat ein Unternehmen eine Projektidee, aber noch keinen Partner, unterstützt die KTI die Unternehmen mit einem Innovationsmentor beim Finden geeigneter Forschungspartner. Ein weiteres und speziell auf KMU ausgerichtetes Förder-

instrument der KTI ist der Innovationsscheck von maximal 7500 Franken. Damit können KMU Forschungs- und Entwicklungsleistungen von öffentlichen Forschungsinstitutionen beziehen.

Mit welchen speziellen Problemen haben kleine und mittlere Unternehmen bei Innovationen zu kämpfen?

► Eine Schwierigkeit ist sicherlich die Ressourcenknappheit. KMU fehlt es oft an finanziellen und personellen Mitteln für die Forschung und Entwicklung. Viele sind sehr absorbiert im Tagesgeschäft. Zudem sind KMU auf das notwendige Know-how angewiesen. In beiden Aspekten kann die KTI helfen.

Gibt es Branchen, die besonders innovationsfleissig respektive innovationsfaul sind? Worauf führen Sie dies zurück?

► Ich denke, dies ist oft bereits durch die Eigenschaften der Branche gegeben. Die Informations- und Kommunikationstechnik zum Beispiel lebt ja von Innovationen. Das spürt auch die KTI. 2013 stammten rund 20 Prozent der von uns bewilligten Projekte aus diesem Bereich. Wie innovative Unternehmen sind, hängt aber auch von der Wettbewerbsstärke in der Branche und – sehr stark – von globalen Megatrends wie der demographischen Entwicklung und der Globalisierung ab.

Was zeichnet innovative Unternehmerinnen und Unternehmer Ihrer Erfahrung gemäss aus?

► Innovative Unternehmer haben eine Idee. Sie kennen ihren Markt und ihre Kunden und sie interessieren sich für Trends. Eine Portion Mut zum Risiko gehört ebenso dazu wie der Blick für die Realität. Hinter einem innovativen Unternehmer steht aber oft auch ein engagiertes Team.

Noch ein Tipp zur Umsetzung von Innovationen: Worauf sollte ein Unternehmen zwingend achten? Welche Stolpersteine gilt es zu vermeiden?

► Innovation steht immer in Konkurrenz mit Finanzen und Machbarkeit. Es lohnt sich, vorab eine Markt- und Kundenanalyse durchzuführen. Denn ohne Kunden und ohne Potenzial bringt auch die ausgefallenste Innovation niemanden weiter.

Innovation in Zahlen

1.

Rang für das Innovationsland Schweiz: Gemäss dem Global Innovation Index (GII) 2013 ist die Schweiz das innovativste Land der Welt, gefolgt von Schweden und Grossbritannien. Der GI misst die Innovationsfähigkeit und die Innovationsleistung der 142 bedeutendsten Volkswirtschaften.

7966

Patente meldete die Schweiz 2013 beim europäischen Patentamt an. Damit liegt die Schweiz bei den europäischen Staaten auf dem dritten Rang hinter Deutschland und Frankreich. Weltweit gesehen steht die Schweiz auf Platz 7. Betrachtet man die Erfindungen pro Kopf, belegt die Schweiz sogar Platz 1.

2/3

der insgesamt 7000 angeschriebenen KMU schützten ihre Innovationen und Kreationen gemäss einer Studie des Eidgenössischen Instituts für Geistiges Eigentum, die zwischen 2007 und 2009 durchgeführt wurde, nicht aktiv vor Missbräuchen oder Trittbrettfahrern. Aus diesem Grund wurde ein Internetportal ins Leben gerufen, das den KMU Unterstützung bietet: kmu.ige.ch.

> 300

anwendungsorientierte Forschungs- und Entwicklungsprojekte aus den verschiedensten Bereichen fördert die KTI pro Jahr.

Glossar

Blue-Ocean-Ansatz. Diese Strategie unterteilt den Markt in Red Ocean und Blue Ocean: Der Bereich Red Ocean umfasst sämtliche bisherigen Wirtschaftstätigkeiten in einer Branche; der Bereich Blue Ocean beinhaltet künftige, noch zu schaffende Geschäftsmodelle. Da im Red-Ocean-Markt starke Konkurrenz herrscht und die Margen unter Druck sind, wird dieser Markt gemieden. Der Fokus der Blue-Ocean-Strategie liegt stattdessen auf der Entwicklung von Innovationen, die für die Kundinnen und Kunden einen hohen Nutzen haben und die auf neuen Märkten abgesetzt werden können. Solche Innovationen sind frei vom Wettbewerb und erlauben die Erzielung von hohen Gewinnen.

Businesscase. In einem Businesscase werden kritische Faktoren der Innovation identifiziert, Opportunitäten bewertet und priorisiert sowie kurz-, mittel- und langfristige Ziele bestimmt. Es wird in Szenarien gedacht. Der Businesscase soll es dem Unternehmen ermöglichen, sich für einen Innovationsweg zu entscheiden, nachdem es die Vor- und Nachteile der Alternativen untersucht und offengelegt hat.

Business Model Canvas. Mit dem Business Model Canvas kann das Geschäftsmodell eines Unternehmens beschrieben werden – und damit das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte für den Kunden schafft und Gewinn erzielt. Das Modell von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur hat seinen Ursprung in der Schweiz und wird seit 2010 weltweit eingesetzt. Das Business Model Canvas umfasst die drei Bereiche Werte, Effizienz und Finanzen. Bei den Werten werden der Kundennutzen, die Kundenbeziehung, der Kanal zum Kunden und die Kundensegmente dargestellt. Bei der Effizienz werden Schlüsselpartner,

Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen aufgezeigt. Und bei den Finanzen wird die Kostenstruktur den Einnahmequellen gegenübergestellt.

Crowdfunding. Crowdfunding (Schwarmfinanzierung) ist eine Art der Finanzierung. Mit dieser Methode der Geldbeschaffung lassen sich innovative Produkte und Dienstleistungen, aber auch andere Projekte mit Eigenkapital versorgen. Kapitalgeber sind eine Vielzahl von Personen – in aller Regel Internetnutzer, da zum Crowdfunding meist im World Wide Web aufgerufen wird.

Crowdsourcing. Crowdsourcing ist eine Methode des Open-Innovation-Ansatzes. Dabei wird eine vom Unternehmen formulierte Problemstellung einer, meist unbekannten, Community über eine Internetplattform zugänglich gemacht. Die Crowd generiert im Rahmen der definierten Zielsetzungen Ideen für das Unternehmen. Auf einigen Plattformen erhalten die besten Ideen eine monetäre Prämie. Zu den bekannten Onlineplattformen für Crowdsourcing gehören atizo.com und crowdsourcing.com.

Kosten-Nutzen-Analyse. Die Kosten-Nutzen-Analyse prüft und bewertet vorab die Wirtschaftlichkeit von Projekten. Ihre Ergebnisse dienen als Entscheidungsgrundlage für die Auswahl der Projekte, mit denen die Unternehmung ihre strategischen Ziele am effektivsten erreichen kann. Im Gegensatz zu Rentabilitätsrechnungen ermittelt die Kosten-Nutzen-Analyse nicht den mit einer Massnahme erzielbaren Gewinn, sondern vergleicht den monetär bewerteten Nutzen mit den Kosten der entsprechenden Massnahme.

Open Innovation. Der Begriff Open Innovation bezeichnet die Öffnung des Innovationsprozesses

von Unternehmen und damit die aktive strategische Nutzung der Aussenwelt zur Vergrösserung des Innovationspotenzials. Mit dem Open-Innovation-Ansatz fliesst Wissen von ausserhalb des Unternehmens in den Innovationsprozess ein. Dadurch vergrössert sich die Chance, überraschende Innovationsideen zu generieren.

Patentschutz. Ein Unternehmen sollte frühzeitig entscheiden, ob und wie es seine Innovationen und Kreationen – dazu gehören Erfindungen, Logos oder Produkte- und Verpackungsdesigns – schützen will. Zur Verfügung stehen der Markenschutz für Produktnamen und Logos, der Patentschutz für technische Erfindungen, der Designschutz für neue Muster und Formen sowie der Urheberrechtsschutz für künstlerische Werke wie Texte und Lieder. Der Marken-, der Patent- und der Designschutz müssen beim Eidgenössischen Institut für Geistiges Eigentum beantragt werden, der Urheberrechtsschutz entsteht automatisch bei Schaffung eines Werks. Weitere Informationen sind unter kmu.admin.ch abrufbar.

Portfolio-Analyse. Die Portfolio-Analyse gibt in einer zweidimensionalen Darstellung einen Überblick über die Situation von verschiedenen Analyseobjekten. Daraus können Schlussfolgerungen gezogen werden, ob es sich aus strategischer respektive aus Marktsicht lohnt, die entsprechende Innovationsidee weiterzuverfolgen.

Return on (Innovation-)Investment. ROI bedeutet Return on Investment und wird zur Messung der Rendite benutzt. Es bezeichnet das Verhältnis des Gewinns zur getätigten Investition. Daran kann abgelesen werden, ob sich die Investition in die Innovation lohnt.

SWOT-Analyse. Die SWOT-Analyse ist ein Instrument zur Situationsanalyse und zur Strategiefindung. Grundlage für eine aussagekräftige SWOT-Analyse ist eine selbstkritische Aufstellung der Stärken und Schwächen der Innovation und damit eine interne Analyse. Den Stärken und Schwächen werden externe Faktoren wie Trends gegenübergestellt. Die daraus resultierenden Chancen und Risiken bilden den zweiten Teil der SWOT-Analyse. Die Abkürzung SWOT-Analyse beinhaltet die englischen Begriffe Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren).

Thema der nächsten Ausgabe: «Projektmanagement»

Ausblick. Die nächste Ausgabe der Publikation «ku – Führung von Kleinunternehmen» zum Thema «Projektmanagement» erscheint im Mai 2015.

Ob es sich um die Eröffnung einer zweiten Verkaufsstelle, um die Einführung einer neuen Dienstleistung oder um den Kauf und die Inbetriebnahme einer grösseren Maschine für die Werkstatt handelt: Die Durchführung von Projekten stellt Kleinunternehmen vor besondere Herausforderungen. Denn Projekte fallen stets zusätzlich zum ohnehin intensiven Alltagsgeschäft an.

Passende Instrumente für Kleinunternehmen. Das kommende «ku» liefert – speziell auf die Bedürfnisse der Kleinunternehmen zugeschnittene – Tipps zur Umsetzung von Projekten. Das Magazin zeigt auf, wie ein idealer Prozess abläuft, und liefert passende Instrumente: von der einfachen Terminplanung bis zum Einsatz technischer Hilfsmittel.

Gut geführt zum Ziel. Weiter wird auch die Führung von Projekten beleuchtet. Denn dem Projektleiter kommt eine besondere Rolle zu. Er ist nicht nur dafür verantwortlich, dass das Vorhaben dank einer ausgeklügelten Ressourcenplanung und Aufgabenteilung zeitgerecht abgeschlossen werden kann, sondern auch dafür, dass alle Beteiligten mitziehen. Denn die Erfahrung zeigt: Nur mit der nötigen Überzeugung wird das gewünschte Resultat erzielt.

Verschiedene Expertenbeiträge und Praxisbeispiele zeigen praktische Lösungen für ein effizientes, erfolgreiches Projektmanagement im Kleinunternehmen auf.

Bestellkarte weg? – Sie können «ku – Führung von Kleinunternehmen» auch über das Internet bestellen: postfinance.ch/ku

Bisher erschienen:



Personalmanagement
Nr. 1, November 2008



Preisgestaltung
Nr. 2, Mai 2009



Entwicklungsschritte
Nr. 3, November 2009



Finanzielle Führung
Nr. 4, Mai 2010



Werbung
Nr. 5, November 2010



Sich selbst führen
Nr. 6, Mai 2011



Strategie
Nr. 7, November 2011



Gründen
Nr. 8, Mai 2012



Kundenpflege
Nr. 9, November 2012



Kooperationen
Nr. 10, Mai 2013



International geschäften
Nr. 11, November 2013



E-Commerce
Nr. 12, Mai 2014

Einzelnummern und Abonnemente kostenfrei bestellen unter postfinance.ch/ku.

ku – Führung von Kleinunternehmen

Herausgegeben von PostFinance in Zusammenarbeit mit KMU-HSG

KMU-HSG

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) der Universität St. Gallen widmet sich in der Schweiz als einziges Kompetenzzentrum auf Universitätsstufe ausschliesslich der Förderung von Klein- und Mittelunternehmen. «KMU, Family Business und Entrepreneurship» bilden die Schwerpunktthemen des Instituts. KMU-HSG engagiert sich in den Bereichen Weiterbildung, Consulting & Services, Forschung und Lehre.
kmu.unisg.ch

PostFinance

PostFinance gehört zu den führenden Schweizer Finanzinstituten und sorgt als Nummer eins im Zahlungsverkehr für einen reibungslosen Geldfluss. Sie ist die ideale Partnerin für alle, die ihre Finanzen selbstständig verwalten: Ob beim Zahlen, Sparen, Anlegen, Vorsorgen oder Finanzieren – PostFinance bietet Privat- und Geschäftskunden verständliche Produkte zu attraktiven Konditionen.
postfinance.ch