FÜR MENSCHEN DIE ETWAS UNTERNEHMEN

Wirtschafts Magazin

N° 21

www.wirtschaftsmagazin.ch

Jahrbuch 2012

INNOVATION UND KREATIVITÄT PRÄGEN ERFOLGREICHE UNTERNEHMEN

HERAUSGEBER Manuela Stier | Prof. Dr. Oliver Gassmann | Prof. Dr. Jacqueline Otten | Dr. Andrea Degen **GASTAUTOREN** Stefan Arquint Markus Assfalg | Claudio Becker | Dr. Jost Bernasch | Esther-Mirjam de Boer | Prof. Dr. Gian-Luca Bona | Regula Curti | Jürg Eggenberger | Thomas Gampe | Bruno Geiger | Ton Goedmakers | Sandrine Gostanian-Nadler | Ernesto Graf | Rainer Grau | Sabine Grebien | Dr. Frank Grossmann Franz Grüter | Ida Gut | Petra Jenner | Peter Kuratli | Anton Lauber | Pascale Lehmann | Christiane Leister | Samy Liechti | Simone Lüdi-Köhli Ernst Lutz | Peter Malama | Oliver Meyer | Thomas D. Meyer | Nicolas Noth | Prof. Dr. Guido Quelle | Dieter Reichert | Robert Rekece Patrick Richter | Peter Schildknecht | Walter Schmid | Bundesrat Johann N. Schneider-Ammann | Dr. Martin Stark | Dr. Peter Stössel | Sybille Wild Peter Wissmann | Dr. Hans-Dieter Zimmermann

zühlke empowering ideas
Vebego Services
syntax Übersetzungen
stier communications

Lyric
WELTNEUHEIT:
«So unsichtbar war gutes Hören noch nie!»
Testen Sie die Hörgeräte-Sensation!
Lyric, das erste komplett unsichtbare Hörgerät der Welt – Tag und Nacht sowie bei allen Alltagsaktivitäten tragbar.
Mehr Information sowie unverbindliche Beratungstermine unter 058 928 99 22* oder auf www.phonak-lyric.ch
PHONAK
life is on
*zum Festnetztarif, Mo.-Do. 8.00-17:30, Fr. 8.00-17:00

EDITORIAL

MANUELA STIER
Verlegerin Wirtschaftsmagazin
www.wirtschaftsmagazin.ch
Inhaberin Stier Communications AG,
Corporate-Identity-Agentur
www.stier.ch

KREATIVITÄT UND INNOVATION – MUSENKUSS ODER HARTE ARBEIT?

Das Wort «Kreativität» hat etwas Freies, Wildes an sich, denn Kreativität und Innovation entstehen oft zufällig, aus Gedankenspielen heraus. Unter der Dusche, im Auto vor dem Rotlicht, beim Abendessen mit Freunden oder beim Training auf dem Laufband nehmen wir uns Zeit, haben Abstand vom operativen Geschäft. Die zwei besten Voraussetzungen, um zu abstrahieren und Ideen zu entwickeln. Im Idealfall sind die Mitarbeitenden von unserer Idee begeistert, und unsere Kunden sind bereit, den Schritt zu etwas Neuem zu wagen. Was aber, wenn die Ideen nicht von selbst sprudeln? Wenn die Mitarbeitenden die Gedankengänge nicht nachvollziehen können oder wollen? Wenn der Kunde nicht mitmacht?

Mit unserem Sonderband «Innovation und Kreativität prägen erfolgreiche Unternehmen» gehen wir auf die Möglichkeit der spontanen Ideenfindung ein, aber auch auf Situationen, bei denen wir auf Kreativitätstools zurückgreifen müssen, weil uns die Muse heute vielleicht gerade mal nicht küssen mag. Wir setzen uns damit auseinander, dass das «leichte» Spiel mit den Gedanken viele Ideen hervorbringt, wie die Welt verändert werden kann. Die Umsetzung in gangbare Lösungen aber noch ein wenig Arbeit erfordert. Wie wir unsere Mitarbeitenden motivieren, nicht nur unseren Gedanken zu folgen, sondern auch eigene Ideen zu entwickeln, die wir unbedingt weiterverfolgen möchten/müssen. Und schliesslich, wie wir unsere Geschäftspartner in einen Entwicklungsprozess einbinden können, von dem beide Seiten profitieren.

Lassen Sie sich vom Innovationsgeist unserer Gastautorinnen und Gastautoren anstecken!

Herzlichst
Ihre Manuela Stier
manuela.stier@stier.ch

printed in
switzerland

VERLEGERIN/ HERAUSGEBERIN
Manuela Stier
Wirtschaftsmagazin
Stier Communications AG
Grossächerstrasse 25
CH-8104 Weiningen
T +41 44 752 52 50
F +41 44 750 42 28
manuela.stier@stier.ch

www.wirtschaftsmagazin.ch

CO-HERAUSGEBER
Dr. Andrea Degen
EUrelations AG
www.eurelations.com

Prof. Dr. Oliver Gassmann
Universität St. Gallen
www.unisg.ch

Prof. Dr. Jacqueline Otten
Zürcher Hochschule der Künste
www.zhdk.ch

KONZEPTION/GESTALTUNG/ PRODUKTIONSLEITUNG UND MEDIENPLANUNG
www.stier.ch

FOTO/TITELSEITE
www.deviantart.com
dignitarium

KORREKTORAT
Syntax Übersetzungen AG
www.syntax.ch

DRUCK
Effingerhof AG
www.effingerhof.ch

AUFLAGE
10 000 Exemplare

ERSCHEINUNGSDATUM
30. August 2012

ISBN
978-3-9523886-0-0

PREIS
CHF 49.– plus MwSt
und Versandkosten

BESTELLUNG
www.wirtschaftsmagazin.ch

COPYRIGHT
Weiterverwendung des
Inhalts nur mit Genehmigung
der Redaktion gestattet.

HERAUSGEBERIN

Wirtschafts Magazin

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGEN

AARGAU SERVICES STANDORTFÖRDERUNG

STADT BADEN

VERBANDSPARTNER

economiesuisse

SWISSMEM

EMPA

SWISS ENGINEERING STV UTS ATS

GOLD-SPONSOREN

Vebego Services

syntax Übersetzungen

zühlke empowering ideas

stier communications

SACH-SPONSOREN

webgearing ag web, social media & mobile solutions

SUXESIV

EFFINGERHOF

MEDIENPARTNER

TELE TOP

moneycab

pressetext schweiz

NETZWERKPARTNER

JCI Junior Chamber International Switzerland Worldwide Federation of Young Leaders and Entrepreneurs

StiftungsZentrum.ch

ALUMNI zh aw School of Management and Law

FBN

PCU

EC The Entrepreneur Club

Swiss Premier

eme

SOZIALES ENGAGEMENT DES WIRTSCHAFTSMAGAZINS

orphanbiotec foundation

Forschungsstiftung
Orphanbiotec
www.orphanbiotec-foundation.com

Stiftung für Menschen mit seltenen Krankheiten
Foundation for people with rare diseases

Stiftung für Menschen
mit seltenen Krankheiten
www.stiftung-seltene-krankheiten.ch

kindercity

Wissenschaft und Spiel für
Kinder von 3 bis 12 Jahren
www.kindercity.ch

INHALT

03 **KREATIVITÄT UND INNOVATION – MUSENKUSS ODER HARTE ARBEIT?**
Manuela Stier, Verlegerin Wirtschaftsmagazin, Inhaberin Stier Communications AG

04 **PARTNER**

05 **INHALT**

VORWORT

10 **INNOVATION IST DER SCHLÜSSELFAKTOR ZUM WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG** Bundesrat Johann N. Schneider-Ammann

VORDENKER – ZUKUNFT PRÄGEN

12 **INNOVATIONSGEIST – DER GROSSE WURF ENTSTEHT HEUTE IM TEAM**
Manuela Stier, Verlegerin Wirtschaftsmagazin, Inhaberin Stier Communications AG

14 **DAS BEATLES-PRINZIP – DENN DIE KONKURRENZ SCHLÄFT NICHT**
Prof. Dr. Oliver Gassmann (Co-Herausgeber), Professor für Innovations-management, Universität St. Gallen

17 **KREATIVE MENSCHEN – INNOVATIVE PROZESSE** Prof. Dr. Jacqueline Otten, (Co-Herausgeberin), Direktorin Zürcher Hochschule der Künste

20 **EUROPÄISCHER HÜRDENLAUF UM FORSCHUNGS- & ENTWICKLUNGSGELDER** Dr. Andrea Degen (Co-Herausgeberin), Inhaberin EUrelations AG

23 **INNOVATIONSPOLITIK – DER LANGE WEG ZUM ZIEL** Dr. Peter Stössel, Mitglied der Geschäftsleitung, Bildung und Innovation, Swissmem (bis März 2012)

26 **VOM MUT, NEUES ZU WAGEN** Claudio Becker, Design Manager Stier Communications AG

29 **AUF DEN SCHWEIZER DÄCHERN WÄCHST DIE ZUKUNFT**
Stefan Arquint, Geschäftsleiter Swiss Engineering STV, &
Roman Gaus, Geschäftsleiter UrbanFarmers AG

WISSENSCHAFT – GRUNDLAGEN SCHAFFEN

32 **VON DER VISION ZUR REALITÄT, VON DER ENTDECKUNG ZUM INNOVATIVEN PRODUKT** Prof. Dr. Gian-Luca Bona, Direktor Empa

36 **DIE FAHRZEUGENTWICKLUNG VON MORGEN**
Dr. rer. nat. Jost Bernasch, Geschäftsführer Virtual Vehicle

UNTERNEHMER – NEUE WEGE SUCHEN

40 **INSPIRATION FÜR KREATIVITÄT: WO UND WARUM GENIALITÄT ENTSTEHEN KANN**
Sandrine Gostanian-Nadler, Gründerin und CEO Kindercity Volketswil

44 **WELLEN SCHLAGEN, SILOS ANZÜNDEN UND IN DER SCHOKOLADE BADEN** Ernesto Graf, Geschäftsführer freie Theatertruppe Karl's kühne Gassenschau

48 **IMMER EINE SOCKENLÄNGE VORAUS**
Samy Liechti, CEO Blacksocks AG

50 **ANDERS DENKEN, ANDERS HANDELN – FÜR 200 000 FRISCHE STARTS PRO TAG** Ton Goedmakers, CEO Vebego Services AG

52 **REGIONSFOKUSSIERTER BEITRAG ZU INNOVATION – KREATIVITÄT UND WISSENSTRANSFER** Markus Assfalg, Leiter Standortmanagement Volkswirtschaftsdirektion Kanton Zürich

54 **CLOUD-COMPUTING IST KEIN WOLKENSCHLOSS**
Franz Grüter, CEO Green.ch AG

58 **INNOVATION ALS KERNKOMPETENZ – EIN PROZESS, DER ALLE MITARBEITENDEN EINBINDET** Ernst Lutz, CTO Sulzer

62 **URSPRUNG ALLER VISION IST DIE KREATIVITÄT**
Regula Curti, Inhaberin SEESCHAU

65 **BLUE SKY MEETS MOTHER EARTH**
Rainer Grau, Director und Partner Zühlke Engineering AG

68 **OB MARKE ODER UNTERNEHMEN: WACHSTUM KOMMT VON INNEN**
Prof. Dr. Guido Quelle, Unternehmer, Berater, Autor und Redner

70 **KREATIVITÄT, DAS WICHTIGSTE KAPITAL DES UNTERNEHMENS?**
Thomas D. Meyer, Country Managing Director Schweiz Accenture

72 **DIE KRANKHEIT HAT ALLES VERÄNDERT** Peter Malama, Direktor des Gewerbeverbands Basel-Stadt

74 **INNOVATION ALS TEIL DES DAILY BUSINESS UND BASIS DES ZUKÜNFTIGEN ERFOLGS** Oliver Meyer, CEO RUAG Services

78 **INNOVATIONSKRAFT UND TECHNOLOGIE – TREIBER FÜR NACHHALTIGES WACHSTUM** Christiane Leister, CEO Leister Holding

81 **UND ES GIBT SIE DOCH! KLEIDER – HERGESTELLT IN DER SCHWEIZ** Simone Lüdi-Köhli, Inhaberin dablooze sag, & Ida Gut, Inhaberin Ida Gut

84 **MIT GELEBTER VIELFALT ZU MEHR INNOVATION** Petra Jenner, Country Manager Microsoft Schweiz

86 **LANGFRISTIGE BINDUNG – BEZIEHUNGSMANAGEMENT IN CHINA** Peter Schildknecht, CEO Schildknecht Agro-Trade AG

90 **INNOVATIONSMANAGEMENT IN EINEM DIVERSIFIZIERTEN UND DEZENTRAL ORGANISIERTEN UNTERNEHMEN** Dr. Martin Stark, Mitglied der Unternehmensleitung Freudenberg Gruppe

93 **WIE INNOVATIONEN UNSER LEBEN VERÄNDERN** Dieter Reichert, CCO censhare AG

96 **IDEEN, DIE KAUM DIE WELT VERÄNDERN, ABER DESGLEICHEN WERTVOLL SIND** Peter Kuratli, CEO Syntax Übersetzungen AG

98 **KREATIV UND INNOVATIV IN DIE ZUKUNFT** Peter Wissmann, Verwaltungsratspräsident Effingerhof AG

JUNGUNTERNEHMER – KREATIVE QUERDENKER

100 **NEUGIER: DIE KRAFT, NEUES ZU ENTDECKEN** Anton Lauber, Direktor TECHNOPARK® Aargau

104 **SOCIAL TV MADE IN SWITZERLAND – DER JUGENDSENDER JOIZ MACHT FERNSEHEN ZUM CROSSMEDIALEN ERLEBNIS** Nicolas Noth, GL joiz AG

106 **TECHNOLOGIESPRUNG DANK WINDKRAFTINNOVATION** Patrick Richter, CEO AGILE WIND POWER AG, Gewinner Jungunternehmer-Award 2011

110 **WARUM SOZIALUNTERNEHMEN GERADE JETZT EINE ZUKUNFT HABEN** Dr. Frank Grossmann, Geschäftsleiter Orphanbiotec Foundation

Wir informieren, begleiten, beschleunigen und vernetzen: Standortförderung.

Kanton Zürich
Volkswirtschaftsdirektion
Amt für Wirtschaft und Arbeit
www.standort.zh.ch

AUSBILDUNG – POTENZIALE ERKENNEN UND NUTZEN

112 **INNOVATION IST KEIN FALLOBST – EHER EIN MANAGEMENT DER CHANCEN** Sabine Grebien, Inhaberin grebien.performance+, & Bruno Geiger, Inhaber GEIGER EVOLUTION

116 **WAS STRATEGIE UND FÜHRUNG MIT INNOVATION ZU TUN HABEN** Esther-Mirjam de Boer, Inhaberin UR Management GmbH, & Thomas Gampe, Inhaber ThomasGampe Leadership Consultants

118 **WIRTSCHAFT UND NATUR IM EINKLANG** Sybille Wild, Mitglied der Geschäftsleitung Robert Wild AG

120 **BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG – MOTOR FÜR INNOVATION UND UNTERNEHMERTUM** lic. oec. Jürg Eggenberger, Rektor Kalaidos Fachhochschule Wirtschaft

WISSEN

122 **MODERN BEWUSST LEBEN – DIE UMWELT ARENA SPREITENBACH** Walter Schmid, Gründer Umwelt Arena, Mitinhaber W. Schmid AG

125 **STUDIE OPEN-INNOVATION-MONITOR 2012** Dr. Hans-Dieter Zimmermann, FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften, & Robert Rekece, Leiter Kompetenzzentrum Innovations- und Stakeholdermanagement, Die Innovationsgesellschaft mbH

WWW.WIRTSCHAFTSMAGAZIN.CH

129 **VON DER NULLNUMMER ZUM CROSSMEDIALEN KONZEPT** Pascale Lehmann, Stv. Chefredaktorin Wirtschaftsmagazin, Inhaberin Lehmann Horat Partners Zürich

INNOVATION IST DER SCHLÜSSELFAKTOR

ZUM WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG

Innovation – im Sinne von Umsetzung neuer Ideen in wirtschaftlichen Wert – ist der Nährstoff der Schweizer Wirtschaft. Ohne sie wären Wirtschaftswachstum, Fortschritt und Wohlstand heute undenkbar. Deshalb ist es essentiell, Innovationen gezielt zu fördern und unterstützende Rahmenbedingungen zu schaffen.

Für ein rohstoffarmes Land wie die Schweiz ist Innovation einer der Schlüsselfaktoren zum wirtschaftlichen Erfolg. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass Innovation in unserem Land entstehen kann und sich laufend weiterentwickelt, sich also sozusagen ständig selbst neu innoviert. So wird die Wettbewerbsfähigkeit in der Schweiz hochgehalten, so werden aber auch die wirtschaftlichen Erträge gesichert. Nur wenn unser Land weiterhin Weltspitze ist, kann verhindert werden, dass Innovationsressourcen abwandern und die Schweiz an Leistungsfähigkeit verliert.

Die Frage, die dabei im Raum steht und die es diesbezüglich zu verstehen und laufend neu zu beantworten gilt, ist: Was genau braucht es, damit Innovation in einem Land wie der Schweiz überhaupt entstehen kann?

Wir alle wissen es: Innovation beginnt damit, sich rechtzeitig mit den Fragen der Zukunft auseinanderzusetzen. Der erste Schritt jeder Innovation ist eine (neue) Idee, aus welcher wirtschaftlicher und/oder gesellschaftlicher Mehrwert entstehen kann und die sich erfolgreich auf dem Markt umsetzen lässt. Damit diese Ideen in Form von Produkten oder Dienstleistungen den Weg in den Markt finden, braucht es ein effizientes Innovationsökosystem, das auf mehreren Säulen beruht. Diese müssen allesamt stabil und aufeinander abgestimmt sein: Es sind dies die politischen Rahmenbedingungen, die beiden Komponenten Bildung und Forschung und letzten Endes natürlich auch die Umsetzer am Markt, also die Unternehmen selber.

Damit Innovation entstehen kann, müssen die staatlichen Rahmenbedingungen stimmen. Hier gilt es, einerseits genügend Freiräume zu schaffen, anderseits aber auch – gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wie beispielsweise während des starken Frankens – den Unternehmen wo nötig und sinnvoll staatliche Unterstützung zu bieten. Die Schweiz ist diesbezüglich sehr gut aufgestellt, und wir haben wichtige Arbeit geleistet. Auf staatliche Eingriffe in die Privatwirtschaft verzichtet die Schweiz wenn möglich: Viele Innovationen werden ohne staatliche Hilfe entwickelt, eingesetzt und umgesetzt. Wir profitieren davon in vielerlei Arten von Werten, wirtschaftlich, künstlerisch, im Gesundheitswesen, aber auch in der Weiterbildung. Wo die Innovation nicht selbst stattfinden kann oder wo Potenzial sonst brach läge, fördert die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) – als ergänzendes Instrument des Bundes – wissenschaftsbasierte Innovation.

Weitere wichtige Grundpfeiler für eine erfolgreiche Innovationspolitik sind Bildung und Forschung. Wir dürfen nicht vergessen, dass das wertvollste Kapital in einem rohstoffarmen Land wie der Schweiz die Menschen und deren Fähigkeiten sind. Aus diesem Grund investiert die Schweiz sehr viel in diese beiden Bereiche – mit Erfolg. Dank eines leistungsfähigen Bildungssystems stehen unserer Wirtschaft und Gesellschaft relativ mehr hoch qualifizierte Ar-

BUNDESRAT JOHANN N. SCHNEIDER-AMMANN

Als Vorsteher des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements (EVD) ist Bundesrat Johann N. Schneider-Ammann eines der sieben Mitglieder des Bundesrates, der Exekutive der Schweiz. Im EVD bildet sich das gesamte volkswirtschaftliche Geschehen des Landes ab: von der Landwirtschaft zur Berufsbildung, vom Arbeitsmarkt zur Innovationsförderung oder beispielsweise von den Konsumentenfragen zum Aussenhandel. Auf den Beginn des kommenden Jahres wird auch das heutige Staatssekretariat für Bildung und Forschung ins Departement integriert, das auf diesen Zeitpunkt seinen Namen in Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF ändert. Das EVD zählt rund 2400 Mitarbeitende.

www.evd.admin.ch

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD

beitskräfte zur Verfügung als in vergleichbaren Ländern. Die Schweiz baut dabei auf die Stärken des dualen Bildungssystems, das auf ideale Weise theoretische und praktische Bildung miteinander verbindet. Unser Bildungssystem gewährleistet Qualität und Durchlässigkeit und ermöglicht motivierten Menschen, dass sie sich ihren Talenten entsprechend weiterbilden können. Unser Land verfügt über hoch angesehene Hochschulen, wo rund 21 000 Forschende arbeiten. Davon entfallen etwa 80% auf Universitäten und 20% auf Fachhochschulen.

Letzten Endes hängt Innovation allerdings auch massgeblich von der Initiative unserer Unternehmerinnen und Unternehmer ab. Innovation ist in erster Linie eine unternehmerische Aufgabe, und es ist erfreulich, dass die Innovationskraft der Schweizer Unternehmen sehr gross ist. Sie baut massgeblich auf staatlichen Vorleistungen in Bildung und Forschung auf. Dabei kommen diese Vorleistungen vor allem den kleinen und mittleren Unternehmen, unseren KMU, zugute. Der starke Forschungs- und Innovationsinput schlägt sich in überdurchschnittlichen Ergebnissen nieder. So steigt die Zahl der angemeldeten Patente von Jahr zu Jahr: Mit 186 Triade-Patentfamilien pro Milliarde Franken unternehmensfinanzierter F&E liegt die Schweiz im OECD-Raum an zweiter Stelle. Die Schweiz verzeichnet die höchste Patentdichte und Anzahl wissenschaftlicher Artikel pro Person. Sie gehört zu den drei führenden Ländern, was die Entwicklungen im Hightech-Bereich und Veröffentlichungen im innovativen Umweltbereich betrifft.

Das ganze Schweizer Innovationssystem erhält, wissenschaftlich verglichen mit anderen Ländern, sehr gute Noten: Die Schweiz belegt in internationalen Studien betreffend Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft seit Jahren Spitzenplätze. Das soll uns zuversichtlich stimmen, auf dem richtigen Weg zu sein, aber gleichzeitig auch anspornen, unsere Vorgehensweisen immer wieder zu überdenken, an Entwicklungen anzupassen und zu optimieren. Dies ist auch nötig, denn die Innovationslandschaft verändert sich laufend: Die Globalisierung schreitet beispielsweise zügig voran, die Halbwertszeit von Wissen wird immer kürzer und der internationale Wettbewerb verschärft sich. Um uns weiter an der Spitze der Innovationsrankings zu halten, müssen wir die nötigen Massnahmen früh genug einleiten. Investitionen in Bildung, Forschung und Innovation und damit letztendlich in unser grösstes Kapital – die Fähigkeiten der Menschen – sind deshalb weiterhin unerlässlich: Sie sind der Schlüssel zu unserer Zukunft.

INNOVATIONSGEIST DER GROSSE WURF ENTSTEHT HEUTE IM TEAM

Die Telco-/IT-Branche ist das Paradebeispiel, wie sich die Welt, unsere Gesellschaft, durch Kreativität und Innovation verändert hat. Wie aber wird Innovationskultur aufgebaut? Neun Ratschläge, die auf den Thesen eines renommierten Experten für Strategie und Innovation gründen.

Erinnern Sie sich noch an die alte Hermes Baby, an die erste Kugelkopf-Schreibmaschine von Olivetti? Sind Ihnen Telex, Telegramm und Lochkarten oder Floppy Disks noch ein Begriff? Dann gehören Sie zum «alten Eisen». Obwohl das alles gar noch nicht so lange her ist. Hermes- und Olivetti-Maschinen wurden vor etlichen Jahren von Desk- und Laptop abgelöst; Telex durch Fax (der notabene auch schon als «very old fashioned» betrachtet werden kann oder gar nicht mehr eingesetzt wird). Telegramme empfangen wir heute als SMS auf dem Mobile, und Disketten sind – nach einem kurzen Sprung über CD-ROM – von Downloads über das Netz abgelöst worden. Ziehen wir diesen Vergleich in noch kürzerer Zeit, zählt heute eigentlich nur noch das Internet, wo uns mit den Social Media wie Facebook und Twitter wiederum ganz neue Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfügung stehen.

Diese Errungenschaften stammen zwar lediglich aus einer einzigen Branche, der Telekommunikation. Die Fortschritte, die uns diese Branche brachte, haben unsere Welt, sehr viele Branchen, grosse und kleine Unternehmen aber grundlegend verändert. Sie haben die Globalisierung erst möglich gemacht. Sie werden unsere Zukunft massgeblich bestimmen. Und sie sind ein gutes Beispiel, wieso uns Kreativität und Innovation weiterbringen – intern wie extern.

NEUN FAKTOREN FÜR ERFOLGREICHE INNOVATION

Vijay Govindarajan, Professor für «International Business» an der Tuck School in Dartmouth, Experte für Strategie und Innovation, gehört zu den 50 weltweit meist beachteten Denkern unserer Zeit. Er hat in einem Blogbeitrag für die «Harvard Business Review» neun entscheidende Faktoren für erfolgreiche Innovation zusammengestellt, die es sich lohnt, im Hinblick auf in- und externen Unternehmenserfolg zu betrachten.

ZWINGENDE GRÜNDE FÜR INNOVATIONEN KLAR MACHEN

Der Mensch neigt dazu, sich um das unmittelbare operative Geschäft zu kümmern – und dafür einen Grossteil seiner verfügbaren Ressourcen einzusetzen. Erklären Sie deshalb in Ihrem Betrieb – und Ihren Kunden – immer wieder, was Innovationen bewirken, wieso Weiterkommen nötig ist. Vielleicht überzeugen vorher genannte Beispiele aus dem Bereich Telekommunikation.

GEMEINSAME INSPIRIERENDE ZUKUNFTSVISION

Der ideale Zeithorizont für eine Vision umfasst 10 bis 20 Jahre. Beachten Sie, dass es bei einer Vision nicht darum geht, die Zukunft vorauszusagen, sondern inspirierende Hypothesen zur Zukunft zu entwickeln.

STRATEGISCH AUSGERICHTETE INNOVATIONSAGENDA

Innovation ist eine Reise ins Unbekannte, auf der mehrere Wege beschritten werden können. Entscheiden Sie sich zu dieser Reise, sollten Sie sich vorgängig über Folgendes bewusst sein: Was ist unser heutiges Geschäft? In welchem Geschäft möchten wir zukünftig tätig sein? Welche Risiken sind wir bereit, (für das neue Geschäft) in Kauf zu nehmen?

SICHTBARES ENGAGEMENT DES HÖHEREN MANAGEMENTS

Revolutionäre Entwicklungen werden nur vollbracht, wenn die Budgetverantwortlichen die Innovationsarbeit (und damit das Innovationsteam) im ganzen Betrieb sichtbar unterstützen. Wenn Sie sich für Innovationsarbeit entscheiden, sind Sie bereit, das beauftragte Team aktiv zu unterstützen und ihm Rückendeckung zu geben.

MANUELA STIER

Die engagierte Verlegerin des «Wirtschaftsmagazin» ist seit 1995 Inhaberin und Geschäftsführerin der Stier Communications AG. Ihr motiviertes Team konzipiert und realisiert crossmediale Unternehmensauftritte für nationale und internationale Unternehmen. Seit 2011 ist sie in der Fachjury des Heuberger Winterthur Jungunternehmerpreises, welcher mit CHF 600 000.– das Jungunternehmertum fördert. Seit 2012 engagiert sie sich zudem in zwei Stiftungen als Stiftungsrätin für Menschen mit seltenen Krankheiten.

www.wirtschaftsmagazin.ch
www.stier.ch

ENTSCHEIDUNGSFINDUNG IM TEAMWORK – ABER MIT PASSIONIERTEN FÜHRUNGSFIGUREN

Autokratie vs. Basisdemokratie? Bestimmen Sie Führungsfiguren, die kritische (aber wichtige) Teammitglieder ins Boot holen können, die aber im Team nach grossen Würfen, und nicht nach dem kleinsten gemeinsamen Nenner suchen. Anführer Ihrer Truppe muss ein leidenschaftlicher Gewinnertyp sein, der alle Teammitglieder mitzieht.

EIN TEAM MIT KREATIVITÄT, VIELFALT UND HINGABE

Stellen Sie Ihr Team so zusammen, dass eine möglichst grosse Vielfalt von Ideen, Meinungen, Wissen, Erfahrungen zusammenfindet. Sie brauchen in Ihrem Team Projekt-Leader, die Entscheidungen treffen und Ideen verkaufen können. Diese marketingorientierten «Project Champions» bauen Ihre Argumente auf dem Input eines heterogenen Teams auf, das sich aus Visionären, kreativen Köpfen, Wissenschaftlern und erfahrenen Berufsleuten zusammensetzt. Der gemeinsame Nenner des Teams muss sein, Gutes noch besser zu machen.

AUFGESCHLOSSENHEIT BEI DER ERFORSCHUNG VON MARKTFAKTOREN UND INNOVATION

Organisatorische Veränderungen basieren auf den Marktfaktoren Kunden, Mitbewerber, gesetzliche Regelungen, Wissenschaft und Technik. Nur wenn Sie diese Faktoren gründlich untersuchen (lassen) und Ihr Unternehmen diesbezüglich kritisch hinterfragen, werden Sie erkennen, was in Zukunft getan werden muss.

RISIKOBEREITSCHAFT MIT WERTSCHÄTZUNG DES BISHER UNDENKBAREN

Innovationsführer und ihre Teams werfen bestehende Denkmuster über den Haufen. Innovationsdenken bedingt in einem ersten Schritt, sich auf Unbekanntes einzulassen und Neues schaffen zu wollen. Kosten-Nutzen-Überlegungen müssen in einem zweiten Schritt angestellt werden.

GUT GEPLANTE, FLEXIBLE UMSETZUNG

Bahnbrechende Fortschritte werden in der Regel nicht während der Ausführung des operativen Geschäfts gemacht, da dieses auf Effizienz und nicht auf Innovation abzielt. Ihr Innovationsteam sollte aber mit dem Kerngeschäft in enger Verbindung stehen, damit es dessen Stärken nutzen kann. Und schliesslich sollten die Innovationsführer nicht nach kurzfristigen Profitzielen beurteilt werden, sondern nach ihrer disziplinierten Durchführung von Experimenten.

Der Werk- und Dienstleistungsplatz Schweiz steht heute vor grossen Herausforderungen. Das Kreativitäts- und Innovationspotenzial unserer Unternehmen ist massgebend dafür, wie die Zukunft für unser Land aussieht. Schaffen Sie in Ihrem Betrieb Raum für Kreativität, für Mitarbeitende, die etwas verändern wollen, für Technologien, die neue Standards setzen. Ganz einfach: Raum für Innovation.

DAS BEATLES-PRINZIP

DENN DIE KONKURRENZ SCHLÄFT NICHT

Egal wie unangefochten ein Unternehmen einen Markt dominiert, die Konkurrenz ist stets bemüht, seinen Innovationsvorsprung aufzuholen. So werden neue Technologien oder Geschäftsmodelle oft zum Sargnagel ehemals erfolgreicher Unternehmen.

Rock 'n' Roll war die dominante Musikrichtung der 1950er Jahre, Ausdruck eines Lebensgefühls und jugendlicher Protestkultur. Doch der Rock 'n' Roll ging unter, seine Musiker sind heute grösstenteils in Vergessenheit geraten – anders als ihre Erben, die Beatles. Schöpferische Zerstörung ist der Untergang einer Technologie, eines Produkts, einer Produktkategorie oder gar eines ganzen Industriezweigs durch die Entstehung eines neuen, leistungsfähigeren Nachfolgers. Indem eine Innovation die geltenden Spielregeln des Wettbewerbs ausser Kraft setzt, wird sie zum Sargnagel etlicher vormals erfolgreicher Unternehmen – oder im Fall des Rock 'n' Roll einer vormals dominanten Musikrichtung.

Geschichten von umwälzenden Innovationen wie die der Beatles gibt es viele. Ende des 19. Jahrhunderts existierte eine ganze Schar von Unternehmen, die Eisblöcke aus Gletschern schnitten und in den Städten zum Kühlen von Lebensmitteln verkauften. Später wurden Kühlhäuser erfunden, und die Städter brachten ihre Lebensmittel dorthin, um sie vor dem Verderb zu schützen. Kein einziges der Unternehmen, die vorher Eisblöcke geliefert hatten, hatte später Erfolg in der Kühlhausbranche. Mit der Erfindung des Kühlschranks veränderten sich die Gewohnheiten in der Aufbewahrung von Lebensmitteln erneut. Der Mensch konnte seine Lebensmittel nun zu Hause kühlen, ohne Kühlhäuser und ohne Gletschereis. Nicht ein einziger Hersteller von Kühlhäusern stellte später erfolgreich Kühlschränke her. Die Unternehmen erkannten zwar, dass in ihrer Branche Veränderungen im Gange waren. Sie waren jedoch so sehr von ihrem eigenen Geschäftsmodell überzeugt, dass sie der «Mode» trotzten – so lange, bis es zu spät war.

Die Adlerwerke, Triumph, Olivetti oder Olympia wurden mit Schreibmaschinen zu Herstellern von Weltruf. Den Umstieg auf den PC verpassten sie allesamt. Vergleichbares erlebten Agfa, Fuji, Polaroid oder Kodak bei der Einführung der Digitalfotografie. Und auch ehemalige Leuchttürme der deutschen Industrie wie Grundig, AEG oder Telefunken verpassten den Einzug ins digitale Zeitalter. In Deutschland und der Schweiz wurden digitale Schlüsseltechnologien entwickelt. Man denke nur an die MP3-Technologie und deren Wiege am Fraunhofer-Institut oder an das World Wide Web, das am CERN in Genf ersonnen wurde. Demgegenüber findet die Kommerzialisierung der digitalen Technologien oft ausserhalb Europas statt. Die grossen Innovatoren des Internets sind vor allem amerikanischen Ursprungs: Google, eBay, Facebook, Twitter, Amazon, Dropbox. In anderen Bereichen wie Umwelttechnologien, intelligente Materialien oder Life Science haben europäische Unternehmen eine gute Ausgangsposition. Es wird sich zeigen, ob sich die Fehler der Vergangenheit wiederholen.

PROF. DR.
OLIVER GASSMANN

ist Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen und Vorsitzender der Direktion des Instituts für Technologiemanagement.

www.unisg.ch

Unternehmen mit einer starken Marktposition versäumen es nicht nur, auf Innovationen zu reagieren, sie geben sich mitunter nicht einmal die Mühe, neue Technologien zu verstehen. Sie verschanzen sich hinter ihren bestehenden Produkten und gehen mit wehenden Fahnen unter. Das grösste Problem umwälzender Innovationen besteht darin, dass man nicht vorhersagen kann, was sich morgen verkaufen wird. Je länger ein Anbieter in einer Branche tätig ist, desto eher meint er zu verstehen, wie sie funktioniert und was sich morgen am Markt durchsetzen wird. Zudem sind erfolgreiche Unternehmen von der Überlegenheit ihrer eigenen Produkte überzeugt. Die alte Technologie ist der aufkommenden neuen Technologie zunächst weit überlegen. Man denke nur an die ersten Digitalkameras, die Bilder in 640 mal 480 Bildpunkten schossen und dabei Unmengen an Batterien verbrauchten. Diese Kameras waren keine wirkliche Alternative zum bewährten Fotoapparat. Aber irgendwann holt die neue Technologie auf und wird wettbewerbsfähig. Doch dann ist es für viele Unternehmen bereits zu spät, umzusteigen. Andere Unternehmen haben sich im neuen Markt bereits einen Namen gemacht. 1999 wurden weltweit gut 5 Millionen Digitalkameras produziert, 2008 waren es mehr als 116 Millionen, und heute gibt es quasi kein Mobiltelefon mehr, mit dem sich keine Fotos machen liessen.

INNOVATION IN STUFEN

Jede Innovation durchläuft sechs Stufen. Je später sie von den Anbietern der etablierten Technologien ernst genommen wird, desto unwahrscheinlicher ist es, dass diese Anbieter sich am Markt weiterhin halten können.

Das kritische Bedürfnis. Relevante Bedürfnisse des Kunden werden aufgenommen. Dies sind nicht immer Themen, die der Kunde ausdrücklich benennt, sondern oft Anforderungen, die latent vorhanden sind. Durch die richtigen Fragen offenbart sich das kritische Bedürfnis.

Die kritische Lösung. Jedes Problem kann auf verschiedene Weisen gelöst werden. Der potenzielle Lösungsraum ist so gross, dass nicht jedes Konzept detailliert ausgearbeitet werden kann. Zum richtigen Zeitpunkt muss der Mut zur Entscheidung für eine Lösungsvariante aufgebracht werden.

Der kritische Preis. Fällt eine Technologie unter einen bestimmten Preis, so wird sie für potenzielle Käufer interessant. Die ersten Kunden stellen sich ein, die Verkaufszahlen steigen an.

Die kritische Masse. Ab einer bestimmten Zahl von Kunden erreicht die Technologie eine kritische Masse. Die Kunden sind nun so zahlreich, dass sich die Technologie am Markt etabliert. Zentral sind dabei die Pionierkunden.

Der kritische Moment. Dies ist der Moment, ab dem die umwälzende Innovation die alte Technologie verdrängt und den Markt übernimmt. Die neue Technologie erreicht die Mehrheit der Kunden, die alte klingt nach und nach aus.

Die kritischen Kosten. Hat die Technologie die ersten fünf Stufen durchlaufen, so ist sie etabliert. Das Produkt wird zum Allerweltsprodukt, zur «Commodity». Durch die grossen Stückzahlen lässt es sich günstig fertigen. Es taucht im Sortiment von Supermärkten oder Tankstellen auf.

Zu Beginn eines Projekts besteht die Herausforderung vor allem in der Prognose. Hier helfen «S-Kurven» von McKinsey wenig. Auch die Business Cases sind für die Kalkulationen von «Net Present Value», «Figure of Merit» und anderen verbreiteten Kennzahlen zu unsicher. Meist schwanken die Kostenprognosen für ein Projekt in einem frühen Technologiestadium um einige hundert Prozent, die erwarteten Einnahmen um einige tausend Prozent. Der amerikanische Raketenpionier Robert H. Goddard kommentierte das Problem treffend: «Es ist schwer zu sagen, was unmöglich ist, denn der Traum von gestern ist die Hoffnung von heute und die Wirklichkeit von morgen.» Der Traum von heute kann für viele Firmen aber auch zum Albtraum von morgen werden.

FAZIT

Umwälzende Innovationen sorgen für den Untergang alter Technologien und treiben damit zahlreiche Unternehmen in den Konkurs. Dabei gilt: Das Bessere ist der Feind des Guten.

Innovationen durchlaufen sechs Stufen. Je später ein Unternehmen beschliesst, sich mit einer Innovation zu beschäftigen, desto schwieriger wird der Übergang.

Co-Autor
SASCHA FRIESIKE

Dr. Sascha Friesike ist aktuell Forscher am Berliner Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft. Gemeinsam mit Oliver Gassmann hat er das Buch «33 Erfolgsprinzipien innovativer Unternehmen» verfasst.

KREATIVE MENSCHEN INNOVATIVE PROZESSE

Unternehmen erkennen immer häufiger, dass die Kreativbranche Tools, aber auch eine Denkweise nutzt, die das lineare Denken – Entwicklung, Produktion, Vertrieb – umgehen kann und somit Innovation ermöglicht, wo man sich vorher in der Sackgasse befand. Die Werte ändern sich, das kreative Verhalten wird zum Leitbild für die Arbeitswelt. Hier werden neue Determinanten für wirtschaftliches Wachstum und internationale Wettbewerbsfähigkeit entwickelt. Von grosser Bedeutung ist dabei das Zusammentreffen von technologisch innovativen Prozessen und kreativen Menschen. «Trendszenarien» bilden die Grundlage ihrer Fragestellungen, «Design Thinking» ist ihre gemeinsame Arbeitsmethode.

Die Abkehr von grossen Projekten mit einer Top-down-Organisation und vielen Stakeholders hat ihren Grund. In der Vergangenheit führten diese Vorhaben zu oft zu übersteigerten Anforderungen, Abhängigkeiten und überzogenen Budgets, die am Ende nur noch für das «Bugfixing» verwendet wurden.

Ein entscheidender Paradigmenwechsel bei der Entwicklung und Einführung innovativer Dienstleistungen und Produkte hat aber auch – und zuerst – in der Designbranche selber stattgefunden: Das «Designen» hat sich gewandelt von einem eher intuitiven, individuellen zu einem reflexiven, forschenden Prozess. Die Rolle des Designs änderte sich in einer Gesellschaft, die zur Jahrtausendwende mehr von Maschinen und digitalen Systemen und weniger von Gestaltern geprägt wurde. Diese Entwicklung wurde begleitet von der Etablierung einer «Creative Class», die nicht nur aus Designern besteht, sondern Wissenschaftler, Ingenieure und weitere Angehörige wissensbasierter Berufe aufnahm. Das Modell des Designteams als selbstorganisiertes, multidisziplinäres System konnte sich entwickeln, bereit, den Faktor Geschwindigkeit zu implementieren. Denn der schnelle Zugang entscheidet heutzutage über Erfolg oder Misserfolg.

Innovatives Handeln wurde somit zu einer Berufsrealität, die sich weniger in physischen Produkten als in der Sichtbarmachung des Verhältnisses zwischen kultureller Aktivität und Produkt ausdrückt. Design bedeutet nun nicht nur die äussere Form der Dinge, sondern weist vor allem auf das richtige Funktionieren in verschiedenen Kontexten hin.

Der Innovationswert im Arbeitsprozess wird u. a. bestimmt durch «Querdenken», was in der Umkehrung heisst, dass ideologische Motive und Rechtfertigungen nicht sonderlich förderlich sind für innovatives Handeln. Selbststrukturierte Freiheit, Unabhängigkeit, erweiterter gesellschaftlicher Resonanzraum werden beispielhaft am Verhalten freischaffender Designer. Mut und Phantasie, auch so mancher Alleingang und der Umgang mit Differenzen zeichnen diese Haltung aus. Die Frage, wie demnächst was zu machen wäre, wird aus der Perspektive des Design Thinking neu beantwortet.

Ein Designer kann nicht sagen, wo genau was aufflackert. Aber was die Gesellschaft bewegt, weiss er oder sie sehr wohl ins Bild zu setzen. Und zwar nach einer bestimmten Arbeitslogik, nennen wir sie den «kollektiven Individualismus». Denn auch wenn Dritte (Auftraggeber, Konsumenten) im Spiel sind: Ein Designer zeichnet sich aus durch die Eigenständigkeit seiner Entwürfe, er generiert Ideen aus sich selbst heraus und braucht nicht unbedingt den anderen für seine Inspiration. Dazu gehört eine gewisse Indifferenz gegenüber der Meinung der anderen.

PROF. DR. JACQUELINE OTTEN

ist Direktorin, Mitglied der Hochschulleitung Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) und seit 2004 Leiterin des Departements Design an der ZHdK; das Departement bietet BA- und MA-Studiengänge für 430 Studierende an.

Unter der Führung Ottens hat sich die Designausbildung in Zürich erfolgreich der digitalen und medialen Welt geöffnet. Jacqueline Otten verfügt über ein dichtes internationales Netzwerk, tritt regelmässig im In- und Ausland als Referentin auf und wird in internationale Expertengremien und Jurys berufen.

www.zhdk.ch

Weil aber eben diese Dritten eine Determinante bilden, werden die Produktion von Ideen und das Entwickeln von Design immer im Zusammenhang mit Benutzerkontexten gesehen und dienen als Ausgangspunkt der Kommunikation über die Gesellschaft. Das Aufspüren und Analysieren von Trends und die daraus resultierenden Trendprognosen werden genutzt als Planungstool. In vielen Firmen sind die Trendszenarien sogar teilweise an die Stelle von Statistik und Datensätzen getreten, weil sie sich wesentlich besser für die strategische Entwicklung eignen. Sie visualisieren die vielschichtigen Tendenzen einer Gesellschaft, die in der Globalisierung zwar zur Vereinheitlichung von Lebenswelten zwingt, aber paradoxerweise eine immer weitergehende Individualisierung und Segmentierung einfordert.

In diesem Wechselspiel von Zugehörigkeit und Unterscheidung, das Konsumentinnen und Konsumenten unermüdlich bewegt, werden seit Jahrhunderten Leitbilder und Anleitungen benötigt. Schon im Weimarer Journal des Luxus und der Moden von 1786 verlangt ein Leser nach einem «Trendscout»: «Aufruf an die Modewelt, zur Errichtung eines Mode-Telegraphen», heisst es in einer der Ausgaben. In einem Plan schlägt der Autor vor «… Es treten 10 000 Personen von Stande, high lived people, people of fashion zusammen, und schiessen jeder 100 Pfund in eine gemeinschaftliche Kasse, the treasure of fashion genannt… Es werden eine erstaunliche Anzahl Telegraphen errichtet, von denen der erste in London steht… Und so wären wir denn im Stande, täglich und stündlich im eigentlichen Sinne modisch gekleidet zu seyn, modisch zu stehn, zu gehen, zu reiten, zu fahren, zu essen, zu trinken, zu spielen, zu schlafen; und in ganz Europa hätte die feine Welt nur einen Ton, nehmlich den guten; und wir kämen nie out of fashion, aus der Mode, und der gemeine Mann nie hinein, wenigstens nie eher, als wenn wir schon wieder heraus wären, also immer zu spät; – und wir machten uns nie lächerlich.»

Die gemeinsam aufgedeckten Differenzen oder Veränderungen, die die Trendprognosen aufzeigen, stellen sich deshalb für Aussenstehende oft zuerst als chaotische und nicht nach Gesetzmässigkeiten entstandene Optionen und Zukunftsszenarien dar, entsprechend häufig stossen sie in Produktionsabteilungen auf Ablehnung. Oft muss Überzeugungsarbeit geleistet werden, denn «Wir sind darauf trainiert, linear zu denken, also logisch und hierarchisch wie eine Maschine. Aber das entspricht nicht unserem Gehirn. Wir sind zu intelligent für eine Ja-Nein-Logik. Ausserdem bekommt eine Gesellschaft, die diese Maschinenlogik verinnerlicht, Probleme», meinte dazu Peter Krieg, Regisseur und Erfinder.

Wenn aber Entwicklungsteams richtig zusammengesetzt werden und Design Thinking implementiert wird, kann gerade durch das Clustering transdisziplinärer Expertise der Innovationsschub Zugang finden. Die ganzheitliche Sicht der Dinge, die über die Welt des Kunden und des Auftraggebers hinausgeht, führt zu unerwarteten Resultaten und bietet viele – auch finanzielle – Vorteile. Denn diese Methodik steht für eine überschaubare Planung, «do it yourself» in kleinen Teams mit multiplen Skillsets, und diese erfordern auch kleinere Budgets, als bis anhin eingeplant werden mussten. Da ausserdem «release asap» gilt, entsteht ein nutzerorientiertes, pflegeleichtes System, das der Geschwindigkeit einer sich schnell ändernden Welt (und Wirtschaft!) Rechnung trägt.

Der ganzheitliche Blick wird immer wichtiger, es geht bei einer vernünftigen Firmenstrategie nicht zuerst um Problemlösungen. Nischen, Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten in einem neuen Kontext stehen im Vordergrund. Allerdings verlangt Design Thinking aber auch ein Umdenken, und diesen Lösungsansatz für ein Unternehmen einzubringen, ist Chefsache. Das bedeutet auch, Eigenschaften der Designer aufzugreifen, die neben Experimentierfreude und Teamfähigkeit Empathie, integratives Denken und Optimismus vermitteln. Macht ein Unternehmen sich so die Arbeitsweise von Designern zu Nutze, erwirbt man eine nachhaltige Lösungsmethode. Es ist eine Denkkultur, die nicht nur für Human Centered Innovation steht, sondern für soziale Kreativität im Unternehmen insgesamt.

Flops will auch jeder in der Wirtschaft vermeiden. Deshalb sind Trendprognosen und Trendforen geeignet als Orientierungshilfe und Motor für zukünftige Strategien, sie bilden somit ein Werkzeug und gleichzeitig den Auftrag für weitere Kreative und Entwickler.

Wer an Trendprognosen arbeitet, setzt die Zeit in Bewegung. Mit der Formulierung der Szenarien verweilt man zwar in der Zukunft – aber es ist doch ganz Gegenwärtigkeit, denn es ist die Aktualität, die als Ursprung für die Zukunftsideen dient. Insbesondere an den Rändern und an den Paradoxien lassen sich interessante Prognosen formulieren und Lebensstile entwerfen. Gedankenspiele «out of the box» die, so postuliert es der US-Soziologe Richard Florida seit etwa einem Jahrzehnt, die Kreativität zur Kernkompetenz der gesamten Wirtschaft werden lassen. Ohne kreative Arbeit wird es demnach keine Entwicklung neuer Arbeitsformen geben. Die selbststrukturierte Freiheit, die Unabhängigkeit und der erweiterte gesellschaftliche Resonanzraum lassen sich nach Florida beispielhaft am Verhalten freischaffender Designer ablesen.

Denn eben diese Art zu arbeiten bewirkt, dass der Mensch beim Innovationsprozess verstärkt in den Mittelpunkt rückt. Sie setzt bei den Subjekten an, erweitert sich um den Kontext des «Öffentlichen», der Subkulturen, und ist als Mediator zwischen komplexen Entwurfs- und Produktionssystemen und segmentierten Märkten zu verstehen. Daraus entwickelte sich eine gänzlich neue Arbeitsmethode des «Design Thinking».

«Design Thinking» wiederum hat den Wandel des kreativen Einzelnen zugunsten von Kollektiven, im Netz sogar anonymer Arbeitsgruppen, begünstigt. Es geht davon aus, dass wahre Innovation nur dann geschehen kann, wenn Teams sich aus multiplen Disziplinen zusammensetzen. Erst der gemeinsame Blick über den Tellerrand ermöglicht das Arbeiten an den Schnittstellen unterschiedlicher Meinungen und Perspektiven. Die Innovationen entstehen gerade dort, wo Alltägliches hinterfragt wird und Lösungsansätze ganzheitlich betrachtet werden. Dies bedeutet allerdings, zuerst viele Fragen aufzuwerfen und nicht lösungsorientiert zu arbeiten, um erst später Entscheidungshilfen leisten und Zukunftsprognosen abgeben zu können.

FAZIT

Innovative Strategien können dort entwickelt werden, wo Alltägliches hinterfragt wird und Lösungsansätze ganzheitlich betrachtet werden. Wenn Entwicklungsteams richtig zusammengesetzt sind und Design Thinking implementiert ist, kann das Zusammenführen transdisziplinärer Expertise den Innovationsschub begünstigen, denn der Blick über den Tellerrand ermöglicht Perspektiven, die weit über die Welt eines einzelnen Auftrages hinausgehen. Das bietet viele Chancen – und Wettbewerbsvorteile.

EUROPÄISCHER HÜRDENLAUF

UM FORSCHUNGS- & ENTWICKLUNGSGELDER

Das EU-Rahmenprogramm (EU-RP) ist das wichtigste Förderinstrument der Europäischen Union für Forschung & Entwicklung (F&E). Es existiert seit 1984. Viele Schweizer Hochschulen und Unternehmen haben schon seit Beginn des Programms an Projekten teilgenommen und auch viele europäische Fachgesellschaften von Anfang an mitgeprägt. Der Schweizer Bund bezahlte damals die Beiträge jeweils projektweise direkt an die Schweizer Beteiligten.

Seit dem Inkrafttreten des Forschungsabkommens mit der EU (Bilaterale I) 2004 wurde die Schweiz mit 3,2% des BIP zur Nettozahlerin an die EU. Im Gegenzug können die Schweizer zu den gleichen Bedingungen wie die EU-Mitgliedstaaten am EU-RP teilnehmen. Die Zwischenbilanz von 2009 zeigt eindeutig: Die Schweiz profitiert weit mehr von den EU-RP, als dass sie investiert.[1]

Auch was die Innovationsleistung als solche betrifft, schneidet die Schweiz im gesamteuropäischen Vergleich sehr gut ab.[3] Das darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass es noch Verbesserungspotenzial, insbesondere bei der Einbindung von Schweizer KMU in öffentlich geförderte Kooperationsprojekte gibt. Denn es sind vor allem die Spitzengruppen der Universitäten, die erfolgreich international kooperieren. Die international zusammengesetzte Schweizer Professorenschaft und die Evaluatoren von F&E-Projekten werden vornehmlich von einem Viertel staatlicher F&E-Gelder bezahlt und haben nur selten ein Sensorium für regionale Interessen oder wirtschaftliche Kreisläufe. Sie säen Wissen nach Gutdünken, ein Konzept gibt es nicht. Die Schweizer Industrie derweil investiert selber die restlichen drei Viertel des Investitionskapitals. Auch dies zunehmend im Ausland.[4]

Das European Innovation Scoreboard 2009 (EIS) wirft folgende Fragen auf: Gibt es Hindernisse für die Teilnahme von KMU an Projekten im Forschungsverbund? Wie fördert man regionales Unternehmerdenken bis in die professoralen Etagen und die Evaluationsgremien von F&E-Projekten? Wie erhöht man den «return on invest» der staatlichen F&E-Investition? Die USA, China mit ihrem 15- resp. 5-Jahres-Plan[5] und auch langsam die EU mit ihrer Horizon-2020-Strategie[6] haben diese Fragen für sich beantwortet. Eine Antwort wird umso wichtiger für einen kleinen, eigenwilligen Wirtschaftsraum, der nicht zum Nischenplayer verkommen will. Unternehmer erfolgreicher KMU spielen mehrheitlich nicht in Nischen. Sie stellen sich dem Wettbewerb und erobern Märkte. Mit ihren Steuergeldern nähren vorwiegend sie den Wirtschaftsraum. Wagen wir den Versuch und nehmen die Perspektive einiger echter Unternehmer ein, die hoch qualifiziertes Wissen in Arbeitsplätze in ihren Regionen umwandeln können.

Hier einige Beispiele von Firmen und ihren Kooperationsprojekten:[2]

AYANDA BIOSYSTEMS S. A.
in Lausanne VD: Als erste Schweizer Firma nach der Vollassoziierung leitete die Spin-off der ETH Lausanne 2005–2007 ein EU-Projekt. Im Projekt wurde zusammen mit fünf Partnern ein Bio-Chip entwickelt zur rascheren

DR. ANDREA DEGEN

arbeitet seit 1998 im Umfeld von Forschung und Entwicklung. Sie hat die Forschungsmanagement-Agentur EUrelations AG seit 2005 aufgebaut. Aktuell konzentriert sie sich auf den Wissenstransfer über Drittmitteleinwerbung und Projektmanagement in der Forschung im Dienste von verschiedenen Auftraggebern in Europa und Asien.

EUrelations AG mit acht Mitarbeitern im Technopark Zürich wird seit 2011 von Katrin Reschwamm geleitet. Sie war zuvor während zehn Jahren beim Fraunhofer Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung in Magdeburg/DE zuständig für das Management von EU-Projekten. Sie verfügt über ein ausgedehntes Kontaktnetz bis auf höchste Hierarchiestufen in der EU.

www.eurelations.com

und spezifischeren Diagnostik von infektiösen Krankheiten. Mit dem damals angereicherten Wissen als Basis entwickelte die Firma im Anschluss weitere Produkte, die vornehmlich für weitere Forschungszwecke angewendet werden.

ATHERIS LABORATORIES

in Bernex GE bietet Analytik von Peptiden und Proteinen an. Die Firma warb 2006 ein EU-Projekt von 12 Mio. Gesamtbudget mit 20 Partnern aus ganz Europa und den USA ein. Der CEO und Geschäftsinhaber, Dr. Reto Stöcklin, koordinierte das Projekt selber mit Hilfe von unserer Seite. Die Firma verfügt heute über ein reichhaltiges Portfolio an geistigem Eigentum für zukünftige Arzneimittel und Lifestyle-Produkte, hat weitere Firmen gegründet und ist mit grossen Kosmetikfirmen in Verhandlung für die Übernahme der Produkte.

PRIONICS AG

in Schlieren ZH entwickelte bereits in den 90er Jahren mit Hilfe von EU-Geldern und Know-how von weiteren Partnern den BSE-Test für Rindfleisch und nutzt seither immer wieder das Forschungsrahmenprogramm der EU für strategische Allianzen für die Entwicklung neuer Produkte und Serviceleistungen. Die Firma ist nach wie vor in privater Hand.

EVOLVA AG

in Reinach BL, eine Holding mit Niederlassungen in Dänemark, USA und Indien, ist eine der höchstdotierten Biotechfirmen. 2006 warb die Firma das erste EU-Projekt ein, das sie auch selbst koordinierte. Das Wachstum der Firma und die seither wiederholte Beteiligung an EU-Verbundprojekten und Programmen zur Ausbildung von Personal (Institut Marie-Curie, Paris) sprechen für sich.

USOS AG

in Dübendorf ZH entwickelt High-Tech-Oberflächen und Nano-Beschichtungen für die Uhren-, Farb-, Maschinenindustrie und die Medizin-Technologie. Durch die Teilnahme an Marie-Curie-Programmen der EU konnten neue Mitarbeiter aus kompetenten Forschungsgruppen von der Firma angeworben und beschäftigt werden. Das brachte einen Wissens- und Technologievorsprung gegenüber von Mitbewerbern für die Entwicklung von umweltfreundlichen Lackierungen gegen den effektiveren Algenbesatz an Schiffen.

SEYONIC SA-NE

in Neuenburg produziert Sensor-kontrollierte Systeme für das vollautomatisierte Pipettieren für die chemische und pharmazeutische Industrie. Diese beschleunigen die Arbeit der Forscher z. B. bei der Erprobung von neuen Substanzen um ein Vielfaches. Diese Plattformen müssen geprüft und die Software muss entwickelt und für weitere Systeme kompatibel gemacht werden. Die interdisziplinäre und von der EU unterstützte Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten lieferte der Firma das ergänzende Know-how und brachte sie mit späteren Kunden zusammen.

Die Unternehmer geben folgende Empfehlungen für die Überwindung von möglichen Hürden auf dem Weg zu öffentlich geförderten Innovationsprojekten ab:[2]

HÜRDE NR. 1: FÖRDERPROGRAMME KENNEN UND MÖGLICHST ZAHLREICHE ANTRÄGE SYNCHRON EINREICHEN

Sie heissen Horizon 2020, Structural Funds, COSME, CIP, Eurostars, EUREKA, IMS, EraNet plus, um nur einige zu nennen. Firmen müssen erstens möglichst alle der für sie geeigneten Programme kennen und dann die Teilnahme-

bedingungen sicher prüfen. Dann gilt es, möglichst mehrfach und parallel bei allen Förderinstrumenten Projekte in englischer Sprache einzureichen. Hierfür kann man sich z. B. einen qualifizierten Hochschulpartner zunutze machen. Mehrfacheingaben sind nötig, da die Erfolgsrate aktuell bei vielen Programmen bei unter 20% liegt.

HÜRDE NR. 2: ADMINISTRATIVES WISSEN AUFBAUEN UND KONSTANTEN ANSPRECHPARTNER FÜR EU ORGANISIEREN

Ja, es ist richtig, dass die Administration dieser Verbundprojekte mehr als schwierig ist. Alleine die Finanzrichtlinien der EU-RP sind über 250 Seiten lang. Das Informations- und Kontaktmanagement ist beinahe endlos, Stunden für E-Mails, Telefonate oder auch Treffen mit der EU-Kommission sind die Regel. Darauf muss eine Firma vorbereitet sein. Wir selber machen diese Arbeit seit Jahren, so wie die oben genannten KMU. Es ist also machbar.

HÜRDE NR. 3: DER CEO ODER CTO MUSS DIE ZÜGEL STRAFF IN DEN HÄNDEN (BE-)HALTEN, UND DAS PROJEKT SELBER STEUERN

Je mehr eine Person mit unternehmerischer Verantwortung (z. B. CEO oder CTO) die Führung in den Projekten wahrnimmt, desto grösser sind die Erfolgsaussichten auf messbare Resultate (Patente, Produkte und Nebenprodukte, neue Projekte etc.). Auch wenn die Firma nicht die Rolle des Koordinators einnimmt, sondern bloss die eines Forschungspartners, tritt Innovation nur zutage, wenn man sie hartnäckig selber verfolgt. Die Projektmeetings sind die Hauptdrehscheibe für den Wissenstransfer und die Kommunikation des Projektstands. Es geht nicht, dass die Teilnahmen an Meetings an reine Lohnempfänger delegiert werden. Zudem muss auch vertraglich gesichert sein, dass Doktoranden mit ihren Professoren an den Projekttreffen erscheinen.

HÜRDE NR. 4: KNOW-HOW-TRANSFER UND KOMMUNIKATION IM PROJEKT ORGANISIEREN

Es gibt Moderationstechniken für die Beschleunigung und Vertiefung der Kommunikation. Eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens zu schaffen und zu pflegen, ist von grösster Wichtigkeit. Der freundschaftliche Umgang muss zusätzlich zur wissenschaftlichen Aktivität organisiert werden. Regelmässige Telefonkonferenzen zur Überprüfung und den Abgleich von Resultaten gehören zu jedem Projekt. Heute nutzen wir auch Social Media oder kreieren Dokumentenmanagement und Kommunikationsplattformen je nach Kultur und Präferenz des Koordinators. Hier ist es wichtig, wie diszipliniert der Koordinator die Kommunikationsmittel selber nutzt. Offenheit und Mut gegenüber innovativer und interaktiver Organisation von Meetings muss vorhanden sein. Dann werden aus Forschungskooperationspartnern mit den Jahren Freunde. Und Freundschaften innerhalb und über die Landesgrenzen hinaus sind überhaupt das Beste, was Unternehmer nutzen, um voranzukommen. Hier unterscheiden sich Westeuropäer oder US-Amerikaner nicht von den Asiaten. Die Zukunft wird erneut zeigen, wie sehr die Netzwerke persönlicher Beziehungen (chin. «Guanxi») von Bedeutung sind für die Innovation.

Weil andere Wirtschaftsräume nicht von der Überalterung betroffen sind wie der Westen, ist es auch ratsam, die jüngeren Generationen vorangehen zu lassen.

Unsere bisher jüngste Mitarbeiterin bei EUrelations AG, Annika Gauss, war 2009–2011 beteiligt an den Interviews von Biotech-Firmen in ganz Europa.[2] Das Ziel der Arbeit war die Beantwortung der Frage, welche die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Kooperation von Firmen in EU-RP-Projekten sind. Als angehende Politologin untersucht sie jetzt in ihrer Masterarbeit mögliche Hindernisse, die der KMU-Beteiligung im Wege stehen. Sie wird dazu von Prof. Jonas Pontusson (Département de science politique et relations internationales) an der Universität Genf angeleitet.

Das Team von EUrelations erobert nebst dem Projektmanagement von zahlreichen Firmen und Hochschulprojekten nun auch den asiatischen Raum. Nach einer hartnäckigen Bewerbungsphase seit 2008 ist ein erstes China-Projekt (Dragon-STARS) von der EU gutgeheissen worden.

Auch hier zeigte sich: Ein neues Projekt ist immer ein Hürdenlauf, der Lebenszeit raubt, das Doppelte an Leistung, an Beharrlichkeit und an Durchsetzungskraft verlangt. Innovation ist unbeliebt, weil sie sich nicht an Konventionen hält und nur sehr begrenzt steuern lässt.

Es sind die Unternehmer, die diese Lust an Innovationsleistung mitbringen. Und es ist uns immer wieder eine grosse Freude und ein Privileg, sie über einzelne Hürden zu treiben, zu schieben oder halt dann zu tragen und ihren Unternehmenserfolg in einer gewissen Weise auch mitzuprägen.

1 Effects of Swiss participation in EU Research Framework Programmes, Interim report, 2009; State Secretariat for Education and Research SER - ISSN: 1662-2634
2 The voice of biomedical SMEs - PERFORMANCE FACTORS IN MOVING FROM RESEARCH TO MARKET. The Kappa-Health-Survey (Andrea Degen et al.); www.kappa-health.org
3 European Innovation Scoreboard 2009
4 Elisabeth Pastor Cardinet & Pierre Sollberger: Forschung und Entwicklung in der schweizerischen Privatwirtschaft, 2008; BFS & economiesuisse. Zürich 2010.
5 ERA Watch Country Reports 2010
6 Europe 2020 Flagship Initiative - Innovation Union COM(2010) 546 final

INNOVATIONSPOLITIK:

DER LANGE WEG ZUM ZIEL

Zum vierten Mal in Folge wurde die Schweiz im Innovation Scoreboard der Europäischen Union zum innovativsten Land Europas gekürt. Wir sind eine «Wissensgesellschaft». Begriffe wie Technologietransfer, Wissensmanagement, Innovationsmanagement sind dennoch in aller Leute Mund. Weshalb? Es steht doch alles zum Besten?

Die Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich hat schon vor Jahren gezeigt, dass der Transfer von Wissen zwischen Unternehmen sowie zwischen Hochschulen und Unternehmen nicht schlechter funktioniert als im übrigen Europa. Aber nur gleich gut zu sein wie die Konkurrenz, ist gefährlich. Die rohstoffarme Schweiz mit ihrem kleinen Heimmarkt ist in einer besonderen Lage. Das Land ist ausgeprägt exportabhängig: 80% des Umsatzes der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie kommen dank Export zustande. Und dann ist da noch der starke Schweizer Franken! Das Wohlergehen der Exportwirtschaft beeinflusst die Volkswirtschaft ganz entscheidend. Ohne ständige Innovation ist die Stellung der Exportwirtschaft aber stark gefährdet.

Wissens- und Technologietransfer ist ein Schlagwort geworden. Viele Kenner der Szene sind überzeugt, dass die Kontakte zwischen Wissenschaft und Wirtschaft zu verbessern sind, dass an den Hochschulen und an Forschungsinstituten, wie Empa, Paul Scherrer Institut oder Centre suisse d'électronique et de microtechnique (CSEM), «Know-how» vorhanden ist, das zu lange oder überhaupt brach liegt.

Im Bereich der Forschung nimmt die Schweiz einen Spitzenplatz ein. Kaum ein Land publiziert pro Kopf so viele wissenschaftliche Arbeiten in renommierten Fachzeitschriften wie die Schweiz. Nur wenige Länder sind im Wettbewerb um Forschungsmittel beim «European Research Council» in Brüssel so erfolgreich wie die Schweiz. Aber: Wir müssen uns stärker für die Umsetzung der Erkenntnisse aus der Forschung einsetzen. Dass die Wirtschaft dazu gewillt und fähig ist, wurde mit den Sondermassnahmen des Bundes im letzten Jahr eindrücklich bewiesen: Die Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Bundes erhielt kurzfristig 100 Millionen Franken, um in einer wirtschaftlich schwierigen Zeit die Innovationsaktivitäten in exportorientierten Firmen zu stützen. Das Resultat war verblüffend: Die KTI wurde mit guten Projektgesuchen geradezu überschwemmt, das Zusatzbudget hoffnungslos überbucht. Nicht zum ersten Mal reichte ein Kredit der KTI nicht aus, um die guten Projekte mit wirtschaftlichem Potenzial zu fördern.

Wenn – ordnungspolitisch «lupenreine» – Fördermittel nicht ausreichen, betreibt der Staat eine mangelhafte Innovationspolitik. Lippenbekenntnisse genügen nicht; die gegenwärtig rund 100 Millionen Franken pro Jahr für KTI-Projekte ebenso wenig. «Approved but not funded», weil das Geld fehlt, um in solchen Transfer-Kooperationen die Forschungspartner zu fördern, ist kontraproduktiv. Das erzeugt Frust bei Unternehmen wie Hochschulen. Es geht wertvolle Innovationszeit verloren – «Time to Market» wird immer wichtiger –, und die Hochschulen sollten keine Projekte ausarbeiten, die in der Schublade enden.

Seit Jahren fordert Swissmem mehr Mittel für die KTI und Kontinuität und Flexibilität in der Förderung des Technologietransfers. Dieser Forderung wird im Finanzierungsplan des Bundesrates für die Jahre 2013 bis 2016 nicht Rechnung getragen, und die KTI kann als Behördenkommission nicht für eine kontinuierliche und flexible Förderung sorgen. Es braucht gute Grundlagenforschung als solide Basis für Innovationen. Aber der Staat muss sicherstellen, dass die Förderung der Anwendung von Forschungsergebnissen in innovativen Produkten und Prozessen mit der Grundlagenforschung Schritt hält. Hier hapert es. Das Verhältnis der Fördergelder für den Schweizerischen Nationalfonds respektive für die KTI lag im Zeitraum 2008–2011 etwa bei 5,5:1, im Jahr 2012 soll es 6,9:1 betragen (gemäss Daten aus den entsprechenden Botschaften des Bundesrates). Glücklicherweise sind Parlamentarierinnen und Parlamentarier bereit, allmählich «Gegensteuer» zu geben. Es ist ruhmreich, zu den besten Forschungsnationen der Welt zu gehören. Aber es ist volkswirtschaftlich unsinnig, daraus keine oder zu wenig Wertschöpfung zu generieren. Hier besteht Nachholbedarf!

Der Wissens- und Technologietransfer (WTT) findet in Form von längeren Kooperationen statt. Kleinere und mittlere Unternehmen können das Forschungsgeschehen unmöglich systematisch verfolgen, das Umsetzungspotenzial neuer Technologie erfassen und erkennen, wo sich in der Hochschulwelt geeignete Kooperationspartner befinden. Deshalb fördert die KTI seit 2005 WTT-Netzwerke, die fruchtbare Verbindungen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft einleiten. Und es ist zu begrüssen, dass die KTI ihr Netzwerksystem optimiert.

Ausbildung und Forschung an Hochschulen gehören zusammen; das ist akzeptiert. Weniger bekannt ist die Verflechtung von Entwicklung, Konstruktion und Produktion in der Industrie: Die Entwicklung ist idealerweise in der Nähe der Produktion. Mit zunehmendem Produktbezug in der Entwicklung sinkt die geographische Distanz zur Produktion. Ein Land bleibt für ein Unternehmen so lange Produktionsstandort, als es auch als erstklassiger Forschungs- und Entwicklungsstandort taugt. Der Weg von der Invention (Erfindung) zur Innovation (am Markt erfolgreiches Produkt) wird kurz gehalten. Ein geeigneter Wirtschaftsstandort zeichnet sich deshalb nicht zuletzt durch gut ausgebildetes Personal sowohl für F&E als auch für die Produktion aus. Für die Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie heisst das hervorragende Ingenieure und Ingenieurinnen für F&E und ausgezeichnete Fachkräfte für die Fertigung.

«DER STAAT HAT HIER EINE WICHTIGE AUFGABE, NIMMT SIE ABER IN UNGENÜGENDEM MASS UND OHNE KONTINUITÄT WAHR.»

Dr. Peter Stössel

Bildung, Forschung und Innovation bilden eine Kette von Gliedern, die alle gleich stark sein müssen. Die Schweiz verfügt neben ausgezeichneten (technischen) Hochschulen auch über ein gutes, durchlässiges Bildungssystem. Nur das Mengengerüst stimmt nicht: Bei den Ingenieurinnen und Ingenieuren besteht eine erhebliche

DR. PETER STÖSSEL

Nach Forschungsaktivitäten an staatlichen Institutionen und in der Industrie hat er in die Forschungsförderung und den Wissens- und Technologietransfer gewechselt. Er war bei Swissmem bis März 2012 für den Bereich Bildung und Innovation zuständig.

Swissmem vereint die schweizerische Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie sowie verwandte technologieorientierte Branchen und vertritt als eine der bedeutendsten Arbeitgeberorganisationen der Schweiz die Interessen der Unternehmen der Branche und wirkt als Dienstleistungszentrum für rund 1000 Mitgliedfirmen – vom KMU bis zum Grossbetrieb.

www.swissmem.ch

Auslandabhängigkeit. An MINT-Nachwuchs (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) mangelt es auf allen Stufen. Das «Kettenglied Bildung» gefährdet die Standorteignung, und das Glied «Innovation» ist ebenfalls schwächlich. Der Kette fehlen die erforderliche Stabilität und Dauerhaftigkeit.

Mit vereinten Kräften muss es gelingen, mehr Nachwuchs für die technischen Berufe zu gewinnen. Das Bild vom modernen Unternehmen ist vielen Lehrpersonen, Eltern und Jugendlichen unbekannt; es entspricht mitnichten dem traditionellen Bild der Fabrik mit Lärm, Dreck, Stress und schlechtem Lohn, das noch in vielen Köpfen ist. Die berufliche Grundbildung ist heute ein – wenn nicht der – «Königsweg» zum Erwerbsleben, mit allen Facetten der Aus- und Weiterbildung sowie der Vielfalt von Funktionen und Karrieremöglichkeiten in der Industrie. Speziell die nichtuniversitäre Weiterbildung (Tertiär B) ist wenig bekannt, schlecht positioniert, aber überlebenswichtig für die produzierende Industrie.

Die Wirtschaft braucht fähige Berufsleute. Eine hohe Quote bei der gymnasialen Maturität ist nicht erstrebenswert. Mit einer wirkungsvollen Selektion im Bildungssystem muss es gelingen, «die Weichen richtig zu stellen»: Maturitätsquote unter 20%, mehr Jugendliche in MINT-Berufen, erstklassige (technische) Hochschulen mit kleiner «Drop-out»-Rate, gut positionierte Weiterbildungspalette im Tertiär-Bereich. Sehr gut ausgebildetes Personal, eine optimierte Interaktion zwischen Hochschulen und Unternehmen mit einer verlässlichen staatlichen Förderung von F&E und WTT sowie der passende Rahmen – Steuern, Wechselkurse, Verfügbarkeit von Kapital, Energieversorgung, Rohstoffzufuhr etc. – bilden die solide Basis für den nachhaltigen Werkplatz Schweiz.

FAZIT

Technologie- und Innovationsmanagement gehören zu den «Hausaufgaben» jeder innovativen Firma. Swissmem sorgt dafür, dass die Voraussetzungen, über die eine global wettbewerbsfähige Schweiz verfügen muss, verbessert werden. Hier besteht Handlungsbedarf auf allen Ebenen, von der Bildung bis hin zur Fertigung innovativer Produkte. Wir dürfen uns nicht auf den Lorbeeren ausruhen.

VOM MUT, NEUES ZU WAGEN

Innovative Produkte und Dienstleistungen zeichnen sich nicht zwingend dadurch aus, dass sie besonders kreativ sind, sondern dass sie ein effektives Bedürfnis der Gesellschaft auf eine neue Weise wecken oder befriedigen und somit auch erfolgreich am Markt sind. So erscheinen Innovationen auf dem Markt oftmals als simpel und logisch, und manchmal stelle ich mir die Frage, warum ich nicht selbst schon darauf gekommen bin. Was der Endkonsument sieht, ist das erfolgreiche Endprodukt – was er nicht sieht, sind die damit verbundenen Prozesse, woraus Innovationen entstehen. So habe ich auch den Eindruck, dass Innovationen zu sehr auf das Ergebnis reduziert werden, anstatt dass der Blick auf das Bewundernswerte an der Sache gerichtet wird – nämlich die Tatsache, dass sich Unternehmen und deren Mitarbeiter getraut haben, andere Wege zu beschreiten, Risiken einzugehen, Bewährtes zu hinterfragen und etwas Neues zu wagen.

Wie also schaffen Unternehmen eine Basis für Innovation? Wie können Unternehmen die Kreativität ihrer Mitarbeiter gezielt fördern, und wie kann diese wiederum genutzt werden, um die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu steigern? Die folgenden Erkenntnisse basieren auf meinen schulischen sowie beruflichen Erfahrungen und sollen als Gedankenanstoss dienen.

DYNAMISCHE PROZESSE

Hinter einer Innovation steckt immer ein Prozess, ein Vorgehen, durch welches eine Antwort, eine Lösung auf eine übergeordnete Frage oder ein Problem gefunden werden muss. Natürlich spielt auch Kreativität eine zentrale Rolle. Entscheidend ist, dass die Prozesse einen möglichst positiven Effekt auf die Kreativität der Mitarbeiter haben. Somit kann man auch die Innovationsfähigkeit des Unternehmens stärken. Es gibt meiner Meinung nach nicht den «einzig richtigen Prozess», welcher vollkommene Garantie auf Erfolg verspricht. Prozesse sind eher dynamisch zu betrachten und müssen demnach auch stetig hinterfragt und verändert werden, um die Erfolgschancen für Innovation zu steigern. Das setzt natürlich die Bereitschaft voraus, gewisse Risiken einzugehen. Es ist jedoch als eine Investition in die Zukunft zu betrachten.

INSPIRATION, IDEENGENERIERUNG UND BEWERTUNG

Grundsätzlich lassen sich Kreativprozesse in drei Hauptphasen unterteilen, wobei es wichtig ist, vorab eine übergeordnete Fragestellung zu definieren, die man als Team beantworten möchte.

In einer ersten Phase werden Informationen gesammelt, eine Recherche wird durchgeführt. Hierbei habe ich die besten Erfahrungen gemacht, wenn quantitative und qualitative Marktforschungen die Grundlage einer Recherche bilden. Der Vorteil von qualitativen Markforschungsmethoden wie Ethnographie liegt darin, dass die wichtigen Erkenntnisse über die Benutzung eines Produktes oder einer Dienstleistung viel eher über direkte Beobachtungen der Endnutzer aufgedeckt werden. Quantitative Nachforschungen wie Interviews oder Statistiken widerspiegeln eher ein grobes Bild einer bestimmten Zielgruppe, sind aber dennoch aufschlussreich. Es ist nur manchmal so, dass Menschen nicht immer sagen, was sie in Wirklichkeit tun, oder sie sind sich dessen auch nicht bewusst. Bei der Recherche ist es zudem wichtig, den Kundenfokus niemals aus dem Auge zu verlieren, um möglichst viel über die Zielgruppe und deren Gewohnheiten zu erfahren.

In einer zweiten Phase werden alle gesammelten Informationen analysiert, und die dadurch gewonnenen

CLAUDIO BECKER

ist Design Manager bei der Stier Communications AG in Weiningen und zuständig für die Konzeption und Realisation von Unternehmensauftritten für national und international tätige Unternehmen. Zuvor absolvierte er den BA-Studiengang Design Management International an der HSLU, Hochschule Luzern.

www.stier.ch

Erkenntnisse dienen dazu, möglichst viele Ideen und Ansätze zu generieren. Brainstorming ist eine geeignete Methode hierfür. Es ist jedoch wichtig, dass während des Brainstormings keine Vorschläge sogleich bewertet oder verworfen werden, seien diese auch noch so unrealistisch.

Finden Sie eine gemeinsame Sprache und Methoden, die es erleichtern, Ideen schnell zu vermitteln. Einfache Skizzen sind hierbei sehr hilfreich, denn diese helfen, Ideen greifbar zu machen. Auch Prototypen sind eine wirksame Methode, um Ideen erlebbar zu machen. Wichtig ist, dass diese schnell und günstig generiert und die Kosten tief gehalten werden, aber dennoch effizientes Lernen begünstigt wird.

In der letzten Phase werden die Ideen am Endkonsumenten getestet und verfeinert. Stärken und Schwächen der Lösungen werden bewertet. Erst danach gehen finalisierte Konzepte in Produktion. Manchmal ist es auch nötig, zurückzugehen, weitere Informationen zu sammeln oder Antworten auf Fragen zu finden, die erst zu einem späteren Zeitpunkt auftreten.

IN DIE ZUKUNFT SCHAUEN

Unternehmen können nicht mit Sicherheit sagen, was die Zukunft bringt, jedoch können Zukunftsszenarien oder Trendforschung genutzt werden, um mögliches Potenzial für Innovationen aufzudecken. Es ist von Vorteil, wenn Unternehmen sich die Kompetenz der stetigen Beobachtung aneignen und nicht nur auf das Vergangene und die Erfahrungen zurückgreifen. Stillstand kann tödlich sein. Unternehmen neigen dazu, dass sie sich auf den Lorbeeren alter Erfolge ausruhen. Der Fokus wird oft auf das operative Geschäft gerichtet, Abläufe werden möglichst effizient gestaltet, und die Profitmaximierung aus bestehenden Produkten und Dienstleistungen ist vielfach das oberste Gebot. Es geht aber nicht darum, die Zitrone auszupressen, sondern auch darum, ein nachhaltiges Geschäftsmodell aufzubauen, welches fähig ist, sich wechselnden Marktbedingungen anzupassen. Märkte sind nun mal dynamisch, dementsprechend können sich die Gegebenheiten und die Umwelt, in der ein Unternehmen agiert, sehr schnell verändern. Beispiele verpasster Chancen gibt es zur Genüge, ob Kodak, Blackberry, Yahoo oder andere. Alle haben etwas gemeinsam: Sie haben verpasst, was die Konkurrenz beobachten konnte, einen Trend, eine neue Technologie und die Chance auf Veränderung. Leider haben diese Unternehmen auch die eigene Wettbewerbsfähigkeit verloren. Ein funktionierendes Geschäftsmodell ist also noch lange keine Garantie auf langfristigen Erfolg.

DEZENTRALISIERTE STRUKTUREN

Klassisches Management und Top-down-Hierarchien sind gut geeignet, um die Effizienz des Unternehmens zu steigern. Dabei werden Prozesse im Detail analysiert und so verbessert, dass Kosten eingespart und Produktionsabläufe schneller gestaltet werden. Wenn es jedoch darum geht, die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu steigern, bringt dieses System meist nicht den gewünschten Erfolg.

Entscheidungsfindungen und Verantwortung dafür liegen oftmals in der Kompetenz weniger Führungspersonen. Oft ist es auch der Fall, dass Innovation als alleinige Chefsache betrachtet wird und die eigenen Mitarbeiter nicht genügend involviert sind in die Entwicklungsprozesse oder aber, viel schlimmer, nicht ernst genommen werden. Zudem haben Mitarbeiter kein Mitspracherecht bei Veränderungen, die die Zukunft der Firma entscheidend beeinflussen können. Folglich sind auch die Motivation und der Anreiz nicht unbedingt gegeben, überhaupt einen Beitrag zu leisten. Das hat zur Folge, dass resultierende Lösungen die alleinige Sichtweise der Führung darstellen.

Deshalb ist es wichtig, dass Unternehmen die Strukturen möglichst flach halten. Damit steigern sie den Anreiz, dass sich die Mitarbeiter aktiv einbringen können, sich ernst genommen fühlen und auch einen wichtigen Beitrag leisten. Folglich entstehen Ideen im Kollektiv, welche sehr wohl einen Mehrwert für das Unternehmen bedeuten. Zudem schaffen sie eine Atmosphäre, in welcher die tägliche Arbeit Spass macht und der Zusammenhalt einer Geschäftskultur verbessert wird. Die gleichen Regeln gelten auch für Methoden, die während eines Innovationsprozesses angewendet werden. So bringen Brainstormings oder Workshops zum Beispiel nur dann den gewünschten Erfolg, wenn sich die Teilnehmer entsprechend wohlfühlen und demokratische Entscheide gefällt werden können.

NEUE ANFORDERUNGEN AN DIE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Dies wiederum verlangt neue Anforderungen an die Unternehmensführung. Es ist nicht so, dass es in flachen Strukturen keine Zuständigkeitsbereiche gibt. Also ist es auch sinnvoll, Führungspersönlichkeiten zu haben, welche die Mitarbeiter leiten, motivieren und diese nicht in ihrer Kreativität einschränken. Ich vergleiche das gerne mit einem Moderator, welcher die Teilnehmer durch einen Prozess führt, ihnen den nötigen Freiraum für Gedankengut lässt und diese nicht direkt beeinflusst. Es geht in erster Linie nicht darum, Ideen gleich zu bewerten oder diese zu verwerfen, sondern darum, möglichst viele Ideen und Lösungsansätze zu generieren. Auch wenn diese vielleicht nie umgesetzt werden können. Ziel ist es, die Hemmungen der Mitarbeiter zu überwinden, sodass diese sich nicht für ihre Kreativität schämen, und glauben sie mir, das tun viele Erwachsene, obwohl es dafür absolut keinen Grund gibt. Wenn ich Kinder beobachte, können die das vergleichsweise gut, und sie sind unsere besten Vorbilder. Da gibt es keine Scham, zu versagen, oder Hemmung, etwas zu kreieren, eine Idee zu teilen. Im Gegenteil: Kinder sind stolz, wenn sie ihr Gezeichnetes jemandem zeigen können. Es gibt also meiner Meinung nach keine «unkreativen Menschen», es gibt nur solche, die aufgehört haben, an das eigene Potenzial zu glauben, und es ist deshalb von Vorteil, seine Mitarbeiter zu motivieren und zu fördern, um dieses Potenzial abzurufen.

INTERAKTION, DIVERSITÄT UND MULTIDISZIPLINÄRES ARBEITEN

Neue Anforderungen werden nicht nur an die Unternehmensführung gestellt. Dasselbe gilt auch für die Zusammenarbeit im Team. Gute Lösungen für Probleme kommen dann zustande, wenn verschiedene Disziplinen eingebunden werden mit Menschen, welche unterschiedliche Anliegen, Ansichten und Charaktereigenschaften haben. Konflikte sind vorprogrammiert. Es ist nicht immer leicht, zusammen einen gemeinsamen Nenner zu finden, aber die Zeit dafür aufzuwenden, ist es definitiv wert. Die Unterschiedlichkeit im Team, die sogenannte Diversität, hat einen positiven Einfluss auf die Qualität der Lösungsansätze. Im Gegenzug habe ich oft die Erfahrung gemacht, dass, wenn Teams auf Harmonie aus sind, der Fokus nicht mehr auf das eigentliche Ziel der Aufgabe gerichtet ist. Es geht eher darum, möglichst keine Konflikte entstehen zu lassen. Damit verringert sich die Qualität der Lösungsansätze.

Die beschriebenen Punkte zeigen auf, dass man Kreativität nicht erzwingen kann, dass hinter einer Innovation ein längerer Entwicklungsprozess steckt und dass Unternehmen vor grosse Herausforderungen gestellt werden, um Raum zu schaffen, in welchem Kreativität passiert und die Innovationskraft der Unternehmen verbessert wird. Es braucht neue Denkmuster und eine grosse Portion Mut, um sich auf das Abenteuer Innovation einzulassen. Ich hoffe, ich konnte Sie hiermit inspirieren und auch ermutigen, diese Herausforderungen anzugehen.

AUF DEN SCHWEIZER DÄCHERN

WÄCHST DIE ZUKUNFT

Das Städtewachstum stellt die Baubranche vor Herausforderungen. Um möglichst hohe Lebensqualität zu bieten und gleichzeitig Ressourcen zu schonen, sind innovative Lösungen gefragt. Die UrbanFarmers leisten mit ihrer Geschäftsidee, die Landwirtschaft auf die Dächer der Stadt zu holen, ihren Beitrag zur Nachhaltigkeit. Zusammen mit Stefan Arquint, Geschäftsführer des Berufsverbands Swiss Engineering, diskutiert Roman Gaus, Mitgründer der UrbanFarmers, über urbanes Wohnen, die Probleme von heute und die Lösungen von morgen. (Interviewer: Andrea Schneider)

Roman Gaus, was braucht es, um von einer guten Idee zur Umsetzung zu gelangen? Es braucht eine Vision, die umsetzbar ist – eine zukunftsweisende Idee. Dann braucht es natürlich Kraft, Energie, Willen. Es ist wichtig, die Leute an Bord zu holen, welche die Idee mittragen können und über Know-how verfügen. Das ist matchentscheidend.

Meine persönliche Motivation für mein Engagement bei UrbanFarmers war der Wunsch, etwas Zukunftweisendes zu entwickeln. Ich wollte etwas radikal Neues entstehen lassen, das nicht nur ökonomisch funktioniert, sondern auch im ökologischen sowie im sozialen Bereich etwas verändern kann.

Welche Vision verfolgen Sie mit Urban Farming? Soll jeder Stadtbewohner zuhause selber Gemüse anbauen? Es ist sicher nicht die Idee, dass jeder eine eigene Box, den sogenannten Schrebergarten 2.0 im Innenhof oder auf dem Dach stehen hat. Das wäre nicht sinnvoll und auch nicht produktiv genug. Was es braucht, sind Nutzungsflächen für Urban Farming, die grösser sind als der heimische Garten. In Basel beispielsweise, wo wir eine Dachfarm planen, sind 2 Millionen Quadratmeter Dachfläche unbenutzt. Würden wir diese Fläche für den Gemüseanbau und die Fischaufzucht nutzen, könnten 10–20% des Konsumentenbedarfs abgedeckt werden. Wir müssen ökologischer anbauen: 100% des städtischen Bedarfs an Honig wie auch ein Grossteil des Gemüses können lokal produziert werden. Allein in einer 5,0 m hohen UrbanFarmers BOX können 60 kg Fisch und 200 kg Gemüse dank der Aquaponic-Technologie produziert werden. Für die Aufzucht in der Box eignen sich 400 Kräuter – und Gemüsesorten von Tomaten über Gurken, Mangos, Papayas, Auberginen und Melonen. Die Box ist vollständig automatisiert. Der Aufwand ist gering. Eine iPhone-App informiert den Stadtbauer, wann zu bewässern oder zu ernten ist. Nur noch töten muss er oder sie die Fische selber.

Urban Farming setzt neue Impulse für nachhaltige Lösungen im Städtebau. Wer muss in Zukunft umdenken, damit sich der Trend des nachhaltigen Bauens durchsetzen kann? Gaus: Vermutlich fängt es mit den Bauherren an. Sie und die Investoren entscheiden schlussendlich, was finanzierbar ist. Wichtig ist zudem, dass ein Wertewandel in den Köpfen stattfindet. Solarenergie ist hier ein gutes Beispiel. Ein Haus mit Solarpanels auszustatten, kostet anfangs zwar mehr, ist aber die nachhaltigere Lösung und im Endeffekt auch günstiger. Solche Argumente müssen den Bauherren verkauft werden. Wie bei jeder modernen Entwicklung, braucht es Early Adopters. Vorreiter, die eine Idee vorleben, bevor sie zum Mainstream

ROMAN GAUS

lic. oec. HSG, war Manager in leitenden Positionen in Industrieunternehmen und beschäftigt sich heute mit innovativen Geschäftsmodellen für die Welt von morgen. Als Mitgründer der UrbanFarmers AG ist er für die Geschäftsführung, den Verkauf, das Marketing und die Finanzen verantwortlich.

UrbanFarmers, Spin-off-Unternehmen der ZHAW in Wädenswil, gegründet 2011, Vision: unter ökologisch-nachhaltigem Ressourceneinsatz lokale Lebensmittel in der Stadt für die Stadtbevölkerung produzieren. Eine UrbanFarmers BOX kostet 30 000 CHF.

www.urbanfarmers.ch

STEFAN ARQUINT

dipl. Elektroingenieur ETH und Geschäftsführer von Swiss Engineering – dem Berufsverband der Ingenieure und Architekten mit rund 13 500 Mitgliedern. Jährlich organisiert der Verband die Tage der Technik, eine Plattform für den Austausch von Wissen und zur Netzwerkbildung.

www.swissengineering.ch

wird. Die geplante Farm in Basel wird 50% mehr kosten, nur weil wir sie auf dem Dach bauen. Es wäre viel günstiger, sie auf irgendeiner freien Fläche auf dem Land zu planen. Doch dann wären wir wieder beim Thema Zersiedlung. Das fortlaufende Bebauen freistehender Flächen muss gestoppt werden.

Arquint: Da nachhaltiges Bauen oft an der Finanzierungsfrage scheitert, muss sicher bei den Bauherren angesetzt werden. Mieter können zwar Ideen und Vorschläge einbringen, der Entscheid über Investitionen liegt aber immer beim Eigentümer. Und da zum Beispiel Heizkosten vom Mieter getragen werden, besteht wenig finanzieller Anreiz für den Eigentümer, in energiesparende Massnahmen zu investieren. Der Mieter kann nur entscheiden, sich von Beginn weg in eine nachhaltige Liegenschaft einzumieten. Aber auch in der Politik ist Umdenken notwendig. Sie muss die geeigneten Rahmenbedingungen schaffen. Leider dauert der bürokratische und demokratische Prozess oft sehr lange. Aber es ist schön, zu sehen, dass sich in der Baubranche zurzeit einiges tut. Die Branche geht mit der Zeit. Das Problem heutzutage ist nicht der fehlende Fortschritt, sondern die bestehende Bausubstanz: 30- bis 50-jährige Bauten, die nicht mehr den modernen Anforderungen genügen. Diese auf den neusten technologischen Stand zu bringen, ist sehr teuer und nicht in kurzer Zeit zu schaffen. Hier schlummert ein gewaltiges Potenzial für Energieeinsparungen.

Energiesparende Lösungen werden bereits heute umgesetzt. In Freiburg beispielsweise gibt es eine Siedlung aus Plusenergiehäusern®, die durch Solarenergie und die wärmedämmende Bauweise mehr Energie erzeugen, als die Bewohner verbrauchen können. Warum baut nicht jeder Solarpanels auf sein Dach?

Gaus: Das frage ich mich zum Teil auch. Ich wohne in der Genossenschaftssiedlung Kraftwerk 2 in Höngg. Wir haben Solarpanels auf dem Dach und finanzieren diese mit. Sogar der verbaute Beton ist recycelt. Hier wohnen Familien in sogenannten Cluster, das heisst, sie teilen sich Gemeinschaftsräume wie die Küche. Im Gebäudekomplex hat es auch zwei Sozialwohnungen, die wir Genossenschafter mitfinanzieren. Nachhaltig zu wohnen, ist keine Frage des Geldes, sondern der Wertehaltung. Wir kaufen nicht, was am günstigsten ist. Wir kaufen Ästhetik, Design und Nachhaltigkeit. Diese Werte wiegen mehr als Geld.

Arquint: Nachhaltigkeit wird irgendwann plötzlich cool sein, zum Lifestyle werden und sich weltweit durchsetzen. In der Schweiz sind wir damit schon sehr weit. Aber es braucht Vorreiter, die überzeugen und motivieren. Die Jungen sind eher willens, mitzuziehen und vorzuleben, während viele ältere Menschen Veränderungen lieber der nächsten Generation überlassen. Doch jung und alt ist heute klar, dass es nicht so weitergehen kann. Unsere Ressourcen sind limitiert, sei es Erdöl, Uran, seltene Metalle oder Wasser, aber die Ansprüche an Mobilität, Komfort und Konsum steigen weltweit. Gepaart mit dem Bevölkerungswachstum unseres Planeten ergeben sich gewaltige Herausforderungen. Es muss sich etwas verändern, und ich bin überzeugt, das wird es auch.

Gaus: Ich habe gegenteilige Erfahrungen in Bezug auf das Alter gemacht. Wir von UrbanFarmers erhalten viele Anfragen von älteren Menschen. Diese Generation ist mit

Schrebergärten aufgewachsen und empfindet unsere Idee nicht als neu. Sie können sich daher viel eher damit identifizieren. Es sind eher die Enkel – so sagen unsere älteren Kunden –, die keine Ahnung haben, woher das Essen kommt.

Der Wunsch nach urbanem Wohnen nimmt in der Bevölkerung immer mehr zu. In diesem Zusammenhang fällt oft der Begriff «Verdichtetes Wohnen». Das klingt schrecklich. Wie lassen sich Privatsphäre und der Wohlfühlfaktor mit nachhaltigem Bauen vereinbaren? Gaus: Die Begrifflichkeit ist nicht optimal – sogar eher negativ konnotiert! Vielleicht sollte man es anders nennen. «Qualitatives Wohnen» zum Beispiel. Heutzutage benötigen wir 60 m² für unser Wohlbefinden, früher waren es 35 m². Jeder will mehr Platz. Dabei käme man gut mit viel weniger aus. Das fällt mir immer wieder auf, wenn ich durch die Ausstellungsräume in der IKEA gehe. Da gibt es funktionierende 50-m²-Lösungen für eine ganze Familie.

Werfen wir einen Blick in die Kristallkugel: Wie wird die Schweiz in 30 Jahren aussehen? Welche Ansätze werden sich durchsetzen? Arquint: Es wird eine spannende Zeit werden. Die Bevölkerung wird weiter wachsen – 10 Millionen sind in Sichtweite –, aber ich denke, wir sind für die Zukunft gut gerüstet. Die Schweiz verfügt über eine starke Volkswirtschaft und gut ausgebildete Arbeitskräfte. Unser Land ist überschaubar und von einer Grössenordnung, in der Entscheide schneller gefällt werden und sich Veränderungen umsetzen lassen. Wir können uns in eine nachhaltige Gesellschaft transformieren, auch wenn der Weg noch weit ist.

Gaus: Ich glaube, die Menschen werden sich automatisch wieder vermehrt lokal orientieren. Vom Pendeln wird man wegkommen. Bei 50 Minuten Arbeitsweg überlegt man sich gerne, umzuziehen. Schliesslich geht da einiges an Lebensqualität verloren.

Arquint: Die Energie wird auch immer teurer werden. Allein dieser Umstand wird sich lenkend auf die Gewohnheiten der Menschen auswirken. Anreizsysteme tun ihr Übriges.

Gaus: Ja, aber genau im Bereich der Energie fehlt der Anreiz, auf nachhaltigere Lösungen umzuschwenken. Das ist schade. Im Bereich des Zusammenlebens wird sich wohl die Idee der Mixed-use-Quartiere durchsetzen – Leben und Arbeiten am gleichen Ort. Französische Architekten nennen diese Wohnform das «Pantoffelquartier»: soll heissen, dass jeder Bereich des Wohnens, Arbeitens und Einkaufens in Hausschuhen erreicht werden kann. Ein Vorläufer dieses Prinzips ist bereits das Home-Office.

Neue Ideen und Ansätze des Zusammenlebens oder Energiesparens verlangen immer auch eine Einstellungsänderung in den Köpfen der Menschen. Machen Anreizsysteme oder gar Bestrafungssysteme in Ihren Augen Sinn? Gaus: Als Ökonom bin ich der Ansicht, dass Anreizsysteme funktionieren können. Aber Faktoren wie Design und Form sowie Wellness und Wohlbefinden sind immer noch entscheidend. Energie ist einfach nicht sexy, und nachhaltige Landwirtschaft war bis vor kurzem auch nicht sexy. Aber das muss es werden. Es braucht Inspiration. Ohne Inspiration gibt es keinen Kauf.

Arquint: Anordnungen und Befehle funktionieren sicher nicht. Lenkungsmassnahmen vom Bund machen viel eher Sinn. Damit sich Verhalten und Einstellungen ändern können, braucht es Motivation – von aussen und von innen. Dafür brauchen wir auch begeisternde Vorbilder und Vordenker, damit der Funken auf alle überspringt.

Gaus: Die Problematik des Umdenkens liegt auch in der fehlenden Erfahrbarkeit. Wer noch nie in einem Nullenergiehaus gelebt hat, kann gar nicht wissen, was ihm fehlt. Ich muss das ausprobieren, austesten, erfahren. Erst dann kann ich sagen, ob ich das toll finde.

VON DER VISION ZUR REALITÄT,

VON DER ENTDECKUNG ZUM INNOVATIVEN PRODUKT

Wettbewerbsfähige, innovative Lösungen entstehen durch ein intensives Zusammenspiel innerhalb interdisziplinärer Teams. Grundlage ist dabei einerseits wissenschaftliche Exzellenz, andererseits unternehmerisches Denken und Handeln.

Spitzenforschung und zahlreiche bahnbrechende Entdeckungen durch Schweizer Wissenschaftler haben unser Land bekannt gemacht. Die beeindruckende «Dichte» prestigeträchtiger Preise – etwa die Anzahl Nobelpreisträger pro Kopf der Bevölkerung – zeugen davon, dass wissenschaftliche Neugierde hierzulande auf fruchtbaren Boden fällt. Wir haben mit den beiden ETHs zwei technische Universitäten, die einen hervorragenden Ruf geniessen und in verschiedenen Hochschul-Rankings regelmässig Spitzenplätze erreichen. Öffentliche, aber auch verschiedene private Forschungsinstitute sind international bekannt für ihre Beiträge in der grundlagennahen sowie in der angewandten Forschung. Bereits seit einigen Jahren ist die Schweiz Spitzenreiter im europäischen Innovationsindikator; andere Analysen, wie die jährliche Erhebung des «World Economic Forum», zeigen ein ähnliches Bild. Wir machen demnach einiges richtig.

Und das müssen wir auch, denn wir stehen als kleines, rohstoffarmes Land in einem globalen Wettbewerb mit anderen Staaten, je länger je mehr auch mit stark aufstrebenden, «hungrigen» Volkswirtschaften wie Brasilien, Indien, China, Russland, um nur einige zu nennen. Um unseren hohen, aber auch teuren Lebensstandard zu halten und weiterzuentwickeln, müssen wir unsere Stärken nutzen und uns den Herausforderungen stellen, uns stetig erneuern und hinterfragen. Nutzen wir unsere ausgezeichnete Position in der Spitzenforschung wirklich optimal? Oder können wir etwas besser machen?

Immerhin stammen die neuen «global players» etwa in der Chip- und Halbleiterindustrie, aber auch in der Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) vorwiegend aus anderen Kulturkreisen. Die folgenden drei Beispiele zeigen auf, wie es die Schweiz wieder einmal verpasst hat, sich durch einstmaligen Forschungsvorsprung innovative Märkte zu erschliessen. Die erste elektronische Uhr, die erste Computer-Software, die dann zur Programmiersprache «Pascal» geführt hat, und der «Prototyp» des Internets haben allesamt gewisse Wurzeln in der Schweiz; trotzdem ist es uns nicht gelungen, diesen Vorteil unmittelbar in innovative Produkte umzusetzen. Auf Silizium basierte Technologiefirmen wie Samsung, grosse Software-Entwickler wie Microsoft, aber auch Google und Facebook sind nicht bei uns entstanden, obwohl wir anfangs eine Pionierrolle innehatten.

Was ist also notwendig, um Entdeckungen aus der Forschung in Visionen für die Zukunft und anschliessend in neue Produkte umzusetzen? Vor über 120 Jahren ist es uns ja auch gelungen, durch Firmengründungen wie Sulzer, Brown Boveri & Cie., SKA (die heutige Credit Suisse) etc., gepaart mit grossen öffentlichen Projekten wie die Linth-Korrektur, dem

PROF. DR. GIAN-LUCA BONA

ist Direktor der Empa und Professor für Photonik an den ETHs in Zürich und Lausanne. Er arbeitete für IBM in diversen Bereichen der Forschung und Entwicklung in der Schweiz und den USA, bevor er 2009 an die Empa kam.

Die Empa ist eine interdisziplinäre Forschungs- und Dienstleistungsinstitution für Materialwissenschaften und Technologieentwicklung innerhalb des ETH-Bereichs. Sie beschäftigt an drei Standorten rund 1000 Mitarbeitende.

www.empa.ch

Gotthard-Bahntunnel sowie der Gründung der ETH Zürich, die Grundlagen für eine boomende Entwicklung zu legen, die uns – zusammen mit stabilen politischen Rahmenbedingungen – Wachstum und Wohlstand beschert hat. Waren wir damals (selbst ohne Internet) besser und offener vernetzt und weniger in verschiedenen Silos isoliert, weniger überreguliert oder einfach nur hungriger nach einem höheren Lebensstandard? Um erfolgreich zu sein, müssen verschiedene Elemente zusammenkommen. Immerhin ist es uns im Verlauf der letzten Jahre wieder gelungen, durch harte und kreative Arbeit sowie durch vertiefte Kenntnisse des technischen und kommerziellen Umfelds in gewissen Nischen und Märkten nachhaltig Fuss zu fassen. Dies ist vor allem den zahlreichen verantwortungsvollen Unternehmern in kleineren und mittleren Betrieben zu verdanken, die die Chance gepackt haben. Zum Glück haben wir heute viele stille Stars, die im Hightech-Bereich mit ihren spezialisierten Kenntnissen und hervorragenden Mitarbeitenden immer wieder mutig zu innovativen Produkten beitragen.

Denn die Herausforderungen werden weiter zunehmen. Nachhaltige Energieversorgung, Ressourcenknappheit, stetig steigende Mobilität, Klimawandel sowie die Gesundheit und das Wohlergehen einer älter werdenden Gesellschaft sind die grossen Themen, die uns in Zukunft intensiv beschäftigen werden.

Damit bleiben die altbekannten Tugenden für eine erfolgreiche Umsetzung von Visionen in Innovationen weiterhin aktuell; es kommen heutzutage jedoch weitere Elemente hinzu, um den Platz an der Spitze zu halten. In Zukunft werden Innovationen vermehrt an der Schnittstelle von verschiedenen Disziplinen entstehen. Die Fähigkeit zu transdisziplinärem Denken und Handeln wird immer wichtiger und wird uns letztlich den entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen. Damit ist indes nicht nur die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen technischen Richtungen von den Natur- bis zu den Ingenieurwissenschaften gemeint, sondern auch die nahtlose Verknüpfung mit der Finanz- und Dienstleistungsbranche sowie mit Kulturschaffenden und anderen Akteuren im gesellschaftlichen Bereich. Nur so lassen sich ganzheitliche und nachhaltige Lösungen finden.

Zum Beispiel im Bereich Beschichtungstechniken: Diamantartige Kohlenstoffschichten, die zunächst in der Halbleiterindustrie entwickelt wurden, sind aufgrund ihrer grossen Härte, den herausragenden elektrischen und tribo-

zühlke
empowering ideas

Was braucht es, damit ein Hörgerät doppelt so schnell von sich hören macht?

Eine Idee mehr. Und Zühlke.

Spitzentechnologie schneller auf den Markt bringen. Zühlke analysiert die Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines führenden Hörgeräteherstellers mit dem Ziel, Produkte künftig rascher zu lancieren. Gemeinsam mit dem Kunden definiert Zühlke eine Plattformstrategie; Prozesse werden überarbeitet und die Entwicklung neu strukturiert. Das Resultat: Die Produkteinführungszeit sinkt bei gleich bleibenden Ressourcen von 24 auf 12 Monate.

logischen Eigenschaften einzigartig. Heute finden sie in zahlreichen Branchen Anwendung, von Computerfestplatten, Motorenkolben und Bremsscheiben bis hin zu Bohrköpfen. Kann man nun diese Beschichtungstechnik auch dazu verwenden, bei medizinischen Implantaten wie Hüftgelenken eine deutlich längere Lebensdauer als bisher zu erreichen? Derartige Fragen lassen sich nur beantworten, wenn Materialwissenschaftler, Ingenieure, Biologen und Ärzte wechselseitig zusammenarbeiten in einem Netzwerk aus Instituten mit grundlegendem technischem Know-how wie die Empa, Universitätskliniken sowie Unternehmen wie Synthes, die innovative klinische Lösungen erarbeiten wollen – und nicht nur Schrauben und Metallteile verkaufen. Ähnlich verhält es sich im Baubereich, wo Energieeffizienz und die nachhaltige Nutzung neuer Materialien wie Hochleistungsisolationen aus Aerogelschäumen nur dann zum Tragen kommen, wenn es uns gelingt, diese auch in ästhetisch ansprechender Form einzusetzen. Denn die Optik ist genauso wichtig wie die technische Funktion. An diesen beiden Beispielen hat die Empa in ihrer Brückenfunktion von der Wissenschaft zur innovativen Anwendung mitgewirkt. Dies ist allerdings nur möglich dank dem engen Zusammenspiel mit mutigen Unternehmern, die die ökonomischen Risiken bei der Realisierung und Markteinführung von Beginn an mitberücksichtigen, und wenn es uns als Gesellschaft gelingt, die Regulierungsdichte nicht weiter anwachsen zu lassen. Anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung mit grösstmöglicher Nähe zu Industrie und Wirtschaft ist das Markenzeichen der Empa, das in zahlreichen gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsprojekten mit Industriepartnern zum Ausdruck kommt.

Durch effiziente und individuelle Formen der Zusammenarbeit sowie ein breites Spektrum an Dienstleistungen ist die Empa in der Lage, mit ihren Partnern auf deren Bedürfnisse angepasste, massgeschneiderte Lösungen zu erarbeiten. Sei es, um neue Produkte und Anwendungen zu entwickeln, bestehende Technologien zu optimieren oder aber konkrete Probleme zu lösen. Dank ihren rund 800 hochqualifizierten Wissenschaftlern und Technikern in rund 30 Forschungsabteilungen kann die Empa rasch interdisziplinäre Teams mit Material- und Technologiekompetenzen zusammenbringen. Der Wissens- und Technologietransfer erfolgt dabei vor allem durch die vielen jungen Forscher, die nach Projektabschluss aktiv den Prozess begleiten, indem sie eine herausfordernde Anstellung in der Industrie annehmen.

Neben der Zusammenarbeit mit etablierten Unternehmen ist die Förderung von Jungunternehmen für die Empa ein wichtiger Pfeiler bei der praktischen Umsetzung. Dafür betreibt sie Business-Inkubatoren. Zudem bietet die Empa-Akademie mit einem vielfältigen Angebot von Weiterbildungs- und Informationsveranstaltungen eine lebendige Plattform für den Wissenstransfer und den Dialog mit Fachleuten aus Wissenschaft und Wirtschaft.

DIE FAHRZEUG-ENTWICKLUNG VON MORGEN

Das österreichische Forschungszentrum VIRTUAL VEHICLE entwickelt mit der Industrie die innovativen Fahrzeugkonzepte der Zukunft. Sicherer, leichter, effizienter. Bei neuen, innovativen Fahrzeugkonzepten und -generationen werden die Sicherheit, der Verbrauch und das Gewicht optimiert – und das alles bei immer strafferen Entwicklungszeiten. Eine kostengünstige Realisierung kann nur durch den immer weiter reichenden Einsatz von verknüpften Simulationen in der Fahrzeugentwicklung erreicht werden.

Manchmal wird der Automobilbranche ein gewisses Mass an Innovationsträgheit vorgeworfen, es ergibt sich bei genauerer Betrachtung jedoch ein völlig anderes Bild. Fahrzeuge sind zum einen in den letzten rund 40 Jahren erheblich sicherer und sparsamer geworden. Zum anderen hat sich beispielsweise im Bereich der alternativen Antriebstechnologien viel getan, wie auch im Elektrik/Elektronik-Bereich: Moderne Fahrzeuge haben zahlreiche Steuergeräte an Bord, die unter anderem für die Steuerung von Kameras, Radar- und Ultraschallsensoren verantwortlich sind – Systeme, die bis vor wenigen Jahren ausschliesslich in der Oberklasse vorstellbar waren und die den Komfort, die Sicherheit und den Verbrauch sowie die Emissionen der meisten Fahrzeugklassen deutlich verbessert haben.

Innovation sollte aber auch besonders in Bezug auf den Entwicklungszeitraum von Fahrzeugen nicht unerwähnt bleiben. Die Zeit, in der neue Modellgenerationen entwickelt werden, hat sich mittlerweile bei zwei bis drei Jahren eingependelt, jedoch wird eine viel grössere Anzahl an Modellvarianten (z. B. SUV, Coupé oder Roadster) auf derselben Plattform entwickelt. Mit nur um rund 5% grössere Entwicklungsteams werden circa 50% mehr Fahrzeuge auf den Markt gebracht. Es bedarf neuer Prozesse und Werkzeuge, um diese Ziele erreichen zu können. Prozesse und Werkzeuge, an denen VIRTUAL VEHICLE zusammen mit der Automobilindustrie arbeitet.

FAHRZEUGE VON MORGEN UND ÜBERMORGEN: SICHERER, EFFIZIENTER UND LEISTBARER

In puncto Sicherheit wird mittlerweile einen Schritt weiter gedacht. Wurden in der Vergangenheit unfallvermeidende Massnahmen (aktive Sicherheit) und unfallfolgenmindernde Massnahmen (passive Sicherheit) weitgehend getrennt betrachtet, beschäftigt man sich nun mit der Gesamtheit der Sicherheitsaspekte, was als integrierte Sicherheit bezeichnet wird.

Der zur Verbrauchsoptimierung nötige Leichtbau hat ebenso Einfluss auf die Sicherheit im Fahrzeug und bringt erhöhte Anforderungen hinsichtlich der richtigen Auswahl der Materialien und der Verbindungstechnologie mit sich. Es werden Leichtbaustrukturen mit dünner Wandstärke entwickelt, die in der Lage sind, grosse Energien im Crashfall absorbieren zu können.

Die Forderung nach Leistbarkeit steht ebenso im Vordergrund. Die Entwicklung von Fahrzeug-Hardware-Prototypen verschlingt enorme Summen, durch deren Reduzierung einiges eingespart werden kann. Um dies zu ermöglichen, braucht es ausgefeilte Technik und vor allem viel Forschung und gleichzeitig Erfahrung. Ein Fahrzeug muss leistbar sein für den Kunden, die Industrie, was die Entwicklung betrifft, und ebenso für die Umwelt in Bezug auf Emissionen beispielsweise.

virtual vehicle

DR. RER. NAT. JOST BERNASCH

ist seit 2004 Geschäftsführer des VIRTUAL VEHICLE in Graz/Österreich. Das Kompetenzzentrum der TU Graz entwickelte sich in dieser Zeit von 30 auf mittlerweile 190 Mitarbeitende mit einem Umsatz von 20 Millionen Euro. Er promovierte an den Universitäten München und Dortmund und war unter anderem als Projektmanager und Leiter der Fahrsimulation bei BMW München tätig.

Das VIRTUAL VEHICLE am Standort Graz/Österreich arbeitet als führendes Forschungs- und Entwicklungszentrum an leistbaren, sicheren und umweltfreundlichen Fahrzeugkonzepten der Zukunft. Die Expertise reicht von der virtuellen Entwicklung, der übergreifenden Simulation, der funktionalen Prototypenerprobung bis hin zur Validierung von neuen Konzepten und Methoden im Bereich der Gesamtfahrzeugentwicklung.

www.v2c2.at

WAS DAS VIRTUAL VEHICLE IN DIESEN BEREICHEN EINBRINGT

Die österreichische Forschungseinrichtung VIRTUAL VEHICLE mit ihren 200 Expertinnen und Experten hat die besten Möglichkeiten, die Fahrzeugentwicklung von morgen zu prägen. Als grösstes Kompetenzzentrum in Österreich wurde ein beeindruckendes Netzwerk mit 80 Unternehmen weltweit (u. a. Audi, AVL, Bosch, BMW, Daimler, Magna, MAN, Porsche, Siemens, Volkswagen) und 30 universitären Partnern (u. a. TU Graz, TU München, KIT Karlsruhe, KTH Stockholm, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Universidad Politécnica de Valencia, St. Petersburg State Politechnical University, University of Sheffield, Centre de Recherche Informatique de Montreal) geflochten, um sich Kernthemen wie beispielsweise der Erhöhung der Entwicklungseffizienz, dem funktionalen Leichtbau, der Elektrifizierung und Hybridisierung oder der integrierten Sicherheit von Fahrzeugen zu widmen. Eines der Schlüsselwörter dafür lautet Simulation. Wurden bisher Systeme einzeln simuliert, ist die Verbindung von verschiedenen Simulationen (Co-Simulation) ein recht neues Terrain. Das VIRTUAL VEHICLE baut hier auf eine Erfahrung von bereits über sechs Jahren auf und bietet dafür Software-Lösungen wie das sogenannte «ICOS» (Independent Co-Simulation) an. Mittels ICOS können verschiedene gängige Simulationswerkzeuge integriert, gekoppelt und synchronisiert sowie Entwicklungszeit und Kosten eingespart werden.

EIN AUSZUG DER PROJEKTE DES VIRTUAL VEHICLE

MENSCH-MODELL

Herkömmliche Crash-Test-Dummies sind leblose Puppen ohne Reaktionsvermögen. Um einer realen Situation eines Crashs näher zu kommen, bei der ein Passagier eine Gefahr erkennt und dementsprechend reagiert, wird zusammen mit der TU Graz ein «Mensch-Modell» entwickelt, welches Muskeln hat und sich bei einem Unfall menschenähnlich verhält. Die bei der Simulation gewonnenen Ergebnisse fliessen in die Entwicklung von Sicherheitssystemen (Airbag, Gurtstraffer, u. a.) ein.

Geschäftsbericht

Rapport annuel

Relazione annuale

Informe anual

Jaarverslag

Annual report

Relatório anual

Falls auch Sie Ihren Geschäftsbericht in eine oder mehrere Sprachen übersetzen – wir haben die Experten dafür. Genau so wie für das professionelle Projektmanagement, ohne das sich zeitkritische Aufgaben wie mehrsprachige Geschäftsberichte nicht realisieren lassen.

Syntax Übersetzungen AG ist das führende Unternehmen für integrales Fremdsprachen-Management in der Schweiz. Zu unseren Kunden zählen Auftraggeber jeder Grösse, die konsequent Wert auf höchste Qualität legen – von Einzelfirmen über KMU bis zu internationalen Grosskonzernen in den Bereichen Industrie, Wissenschaft und Dienstleistung. Wir übersetzen nicht nur Geschäftsberichte, sondern auch Imagebroschüren, Medienmitteilungen, Websites und andere Projekte der Unternehmenskommunikation in mehr als 40 Sprachen.

s y n t a x

Syntax Übersetzungen AG
Naglerwiesenstrasse 2
CH-8049 Zürich, Schweiz
Telefon +41 (0)44 344 44 44
Fax +41 (0)44 344 44 45
mail@syntax.ch
www.syntax.ch

VECEPT («VEHICLE WITH COST EFFICIENT POWERTRAIN»)

Bei diesem Projekt werden die Marktakzeptanz und die Kundenzufriedenheit von sogenannten «Plug-in Hybrids» in Zusammenarbeit mit weiteren Projektpartnern betrachtet. Dabei handelt es sich um Fahrzeuge mit Hybridantrieb, deren Batterie zusätzlich extern über das Stromnetz geladen werden kann. Das VIRTUAL VEHICLE konzentriert sich vor allem auf die technische Bewertung der Fahrzeuge, das Energie-Management, den Komfort und die integrierte Sicherheit sowie den Flottentest. Es soll gezeigt werden, inwiefern ein Plug-in-Hybridfahrzeug international wettbewerbsfähig bezüglich Reichweite, Komfort und Sicherheit sein kann und dabei trotzdem kostengünstig bleibt.

SIMULATION EINER BIONISCHEN LEICHTBAU-RAUMGITTERSTRUKTUR

«Octamold» ist eine Leichtbaustruktur, bei der die klassische Kreuzrippenstruktur durch eine aus der Natur abgeleitete Wabenstruktur ersetzt wird. Speziell im Bereich der E-Mobilität ist die Verwendung von Leichtbaumaterialien unabdinglich, um akzeptable Reichweiten zu erzielen. Aufgrund seiner Erfahrung im Simulationsbereich konnte das VIRTUAL VEHICLE eine Methode entwickeln, um das charakteristische Verformungsverhalten der Octamold-Raumgitterstruktur darzustellen. Diese Methode kann auch in andere Simulationsmodelle im Bereich des Leichtbaus übertragen werden.

BATTERIE UND SICHERHEIT

Im Anwendungsbereich der Batteriesysteme bei E-Fahrzeugen gibt es zahlreiche erwähnenswerte Projekte des VIRTUAL VEHICLE. Beispielsweise wurden in Zusammenarbeit mit der TU Graz, der Universität Münster, AVL und Volkswagen Batteriemodelle in Bezug auf Kosten und Lebensdauer untersucht, was nach wie vor eine der grossen Herausforderungen an Batteriespeicher darstellt. In einem weiteren Projekt wird die Sicherheit von E-Fahrzeugen untersucht, um zu ermitteln, wie Batteriesysteme betriebssicher ausgelegt werden können, um die funktionale Sicherheit im Fahrzeug nach entsprechender ISO-Norm zu erfüllen. Forschungspartner ist in diesem Projekt ebenfalls die TU Graz.

«KÖNIGSKLASSE» GESAMTFAHRZEUGSIMULATION

Die steigenden Kosten der Fahrzeugentwicklung in der Automobilindustrie setzen sich aus komplexer werdenden Fahrzeugen, der steigenden Anzahl der jährlichen Produktionsstarts neuer Modelle, aus höheren Ansprüchen von Konsumenten und der Gesetzgebung bei zugleich kürzeren Entwicklungszeiten zusammen. Die zahlreichen Gesamtfahrzeug-Hardware-Prototypen sind einer der Hauptfaktoren für diese hohen Kosten in der Entwicklung. Simulationen bringen hier eine deutliche Kosten- und Zeitersparnis, sie setzen aber auch ein fundiertes Verständnis des Gesamtfahrzeugs voraus. Die Kombination verschiedenster notwendiger Simulationen hat sich als «Königsklasse» der virtuellen Fahrzeugentwicklung herausgestellt. Das VIRTUAL VEHICLE hat sich in den letzten Jahren erfolgreich an der Spitze dieser Königsklasse etabliert und ist bestrebt, seinen Vorsprung weiter auszubauen.

GESAMTSYSTEM BAHN

Das Know-how des VIRTUAL VEHICLE in den verschiedensten Detailbereichen kann auch auf das Gesamtsystem Bahn übertragen werden, wo das Zusammenwirken von Fahrzeug, Fahrwerk, Fahrweg bzw. Rad und Schiene betrachtet wird, um Verschleiss, Rollkontaktermüdung, Sicherheit, Rollgeräusche und somit Reisekomfort zu optimieren.

Dabei muss berücksichtigt werden, dass Personenzüge immer schneller werden und bei Güterzügen die Achslast immer mehr steigt. Das resultiert in einer höheren Beanspruchung der Radreifen, Schienen und Weichen. Diese vorherzusagen, war die Projektaufgabe des VIRTUAL VEHICLE, und des Weiteren auch, wie Schäden entstehen, wie diese wachsen und welches Material diese minimieren kann. Forschungsprojekte im Schienenfahrzeugbereich wurden auch bereits mit den Schweizerischen Bundesbahnen SBB erfolgreich durchgeführt.

FAZIT

Das VIRTUAL VEHICLE am Standort Graz/Österreich arbeitet als führendes Forschungs- und Entwicklungszentrum an den innovativen Fahrzeugkonzepten der Zukunft. Die Kompetenz seiner mehr als 200 Expertinnen und Experten, das breite weltweite Netzwerk an Industrie- und universitären Partnern und langfristige Forschungsprogramme machen das VIRTUAL VEHICLE zu einer einzigartigen Plattform für die Zukunftskonzepte der Mobilität, die die Anforderungen von morgen erfüllen.

INNOVATIONSFREUDIGKEIT

BEGINNT IN JUNGEN KINDESJAHREN

Interview mit Sandrine Gostanian-Nadler, CEO Kindercity, Volketswil, Martin Reichle, Mitinhaber der Reichle & De Massari, Wetzikon, sowie Dr. oec. Leonhard Fopp, Präsident Förderverein ScienCity, Volketswil.

Innovationskraft ist für die Schweizer Wettbewerbsposition im internationalen Umfeld entscheidend. Stimmt dies? Was kann der Staat dafür in der Ausgestaltung der volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen tun? Reichle: Technologiefirmen wie R&M haben hier grundsätzlich gute staatliche Rahmenbedingungen. Wichtig ist, dass die Wirtschaft zusammen mit der Regierung eine Vision 2030 definiert, welche einen Umsetzungsplan mit den entsprechenden potenziellen Innovationfeldern definiert. Die Schweiz hat weit mehr zu bieten als die im Ausland bekannten Industrien wie Schokolade, Banken, Uhren oder Sackmesser. Dieser Plan für potenzielle Innovationsfelder bedarf zudem der Abstimmung mit Schulen und Universitäten – und idealweise auch mit den entsprechenden Wirtschaftsstandorten. Zudem muss ein attraktiver Schweizer Wirtschaftsstandort einfach zugänglich sein für Fachpersonal aus dem Ausland, welches hier, v. a. im Bereich Ingenieure, nicht genug vorhanden ist.

Fopp: Wir haben hierzulande viele exzellente Voraussetzungen für Firmen, um in gut ausgewählten Nischen den Konkurrenten mit besseren Produkten davonzuziehen. Der Staat kann unterstützen, indem er dafür sorgt, dass in Betrieben stets Lösungen möglich sind, welche auf den neusten technologischen Errungenschaften aufbauen.

Gostanian-Nadler: Die politischen Behörden tun gut daran, auf allen Ebenen die schweizerische Innovationskraft zu fördern. Und zwar für alle Personen, unabhängig von ihrem Lebensalter. Innovation und Kreativität sind auch bei unseren Jüngsten aktiv zu fördern.

Viele Staaten investieren enorm viel Geld in Technologieparks, in unternehmerische Start-ups und in das Jungunternehmertum. Ist dies gut investiertes Geld? Fopp: Für eine echt nachhaltige Konzeption, welche ein tolles Managementteam umzusetzen versucht, gibt es genügend Geld. Hingegen ist es unglaublich, dass in Kindergarten und Grundschulen das Thema Innovation nicht thematisiert wird. Es gehört nicht in den Lehrplan, und hochbegabte Kinder werden eher nivelliert als gefördert.

Gostanian-Nadler: Das stimmt leider auch aus meiner Sicht. Wir von Kindercity wollen Kindern bis zu zwölf Jahren die Vertrautheit mit modernen Technologien erleichtern. In der Schweiz gibt es leider keine gezielte Förderung der Innovationsfreudigkeit bei der Jugend. Die Jungen haben hierzulande keine Lobby. Deshalb müssen wir für die Finanzierung von Lernexponaten die Unterstützung der Unternehmer finden. Dazu haben wir einen Förderverein gegründet, welcher ähnlich wie bei den Grasshoppers oder dem HCD die Finanzierung von neuen Lernmodulen gewährleisten soll.

Reichle: Es gibt mehrere Technologieparks in der Schweiz, welche v. a. auch Start-ups mit innovativen Ideen begleiten und ein attraktives Innovationsumfeld schaffen. Da die Business-Idee nur 10% der Erfolges ist, ist dabei auch der unternehmerische Austausch sehr wesentlich. Beide Punkte müssen unbedingt weiter gefördert werden.

Heute weiss man aus der Wissenschaft, dass das Innovations- und das Kreativitätspotenzial junger Menschen unmittelbar eine Auswirkung auf deren unternehmerische Fähigkeiten haben.

Gostanian-Nadler: Ab durchschnittlich fünf Jahren entwickeln unsere Kinder – dies gilt weltweit – eine enorme Neugier für technologische Anwendungen. Sie wollen wissen, wie funktioniert das? Welche sind die technischen Grundlagen? Ich sehe es als meine Herausforderung, hier unterstützend beizustehen mit Kindercity, wo sich doch jährlich 250 000 Kinder mit technischen Anwendungen auseinandersetzen können.

Reichle: Ich denke, dass das heutige Schulsystem oftmals nicht förderlich ist für Kreativität und erste unternehmerische Experimente. Junge Kinder unter 12 Jahren gehen oftmals völlig unbeschwert und mit grosser Neugier an praktische Experimente wie in der Kindercity heran. Dies hilft zum einen, den Forschergeist zu fördern, und zum andern auch die Neugier auf spielerische Art zu belohnen. Letztendlich wird man nicht durch Spielen von Videogames zum Unternehmer, sondern durch den Drang, etwas zu erfinden und umzusetzen, das viel besser ist, als alles, was es schon gibt.

Fopp: In der Managementausbildung wird krampfhaft versucht, die kreativen Potenziale der Mitarbeiter wieder freizulegen. Dies gelingt vor allem jenen Firmen, die die ganze Unternehmenspraxis auf die stetige Innovation ausgerichtet haben, wie früher 3M und heute beispielsweise Google. Dort wird während der Arbeitszeit das Experimentieren erlaubt, auch wenn nicht sofort eine geschäftliche Expansion damit verbunden ist.

Immer wieder ist zu vernehmen, dass für die Innovationsfähigkeit bei den Kindern das formale Lernen einen absoluten Killer darstellt. Die Chinesen sind Vollprofis in Sachen formales Lernen. In Sachen Innovationskapazität sind die Schweden ganz oben auf der Liste und auch ihr Schulsystem ist weit weg vom formalen Lernen. Haben wir hier Handlungsbedarf? Reichle: Im grossen Ganzen haben wir ein hervorragendes Schul- und Ausbildungssystem – speziell das duale Bildungssystem, welches einzigartig ist im Vergleich zum Ausland. Schwachstellen sehe ich darin, dass in Schulen zu viel Theorie gebüffelt wird, ohne den Praxisbezug zu verstehen. Es müssen situativ mehr die Stärken der einzelnen Schüler gefördert werden – dies kann auch bereits vor zwölf Jahren in Projektarbeiten stattfinden. Die Kindercity ist eine Institution, welche begleitend zum Schulunterricht die Neugier und das Verständnis für naturwissenschaftliche und technische Themen auf spielerische Art fördert. Für diese Art der Ausbildung muss auch Zeit zur Verfügung stehen.

Gostanian-Nadler: Wir sind ein kleines Land und haben keine Bodenschätze. Deshalb sehen wir von der Kindercity es als sehr entscheidend, unseren grossen Schatz des Innovationspotenzials schon von klein auf zu pflegen und aufzubauen. Dies auch aufgrund der Tatsache, dass die nächsten Generationen immer komplexere Probleme lösen müssen, beispielsweise zum Thema Energie, Umwelt und Ernährung. Da wird Innovation ein echter Retter sein.

apptastic.ch
Eine Dienstleistung der webgearing ag

Schnell, einfach und kostengünstig zur mobilen App.

– Aufbau gemäss Ihren Wünschen
– Jederzeit erweiterbar
– Eigenes Redaktionssystem
– Individuelles Layout

iOS
android
Windows phone

Fordern Sie unter **apptastic.ch** unverbindlich eine Offerte an.

apptastic.ch | Zuchwilerstrasse 2 | 4500 Solothurn | +32 621 21 12 | Binzstrasse 9 | 8045 Zürich | +44 515 20 09 | info@apptastic.ch

KINDERCITY – WISSEN MIT SPASS

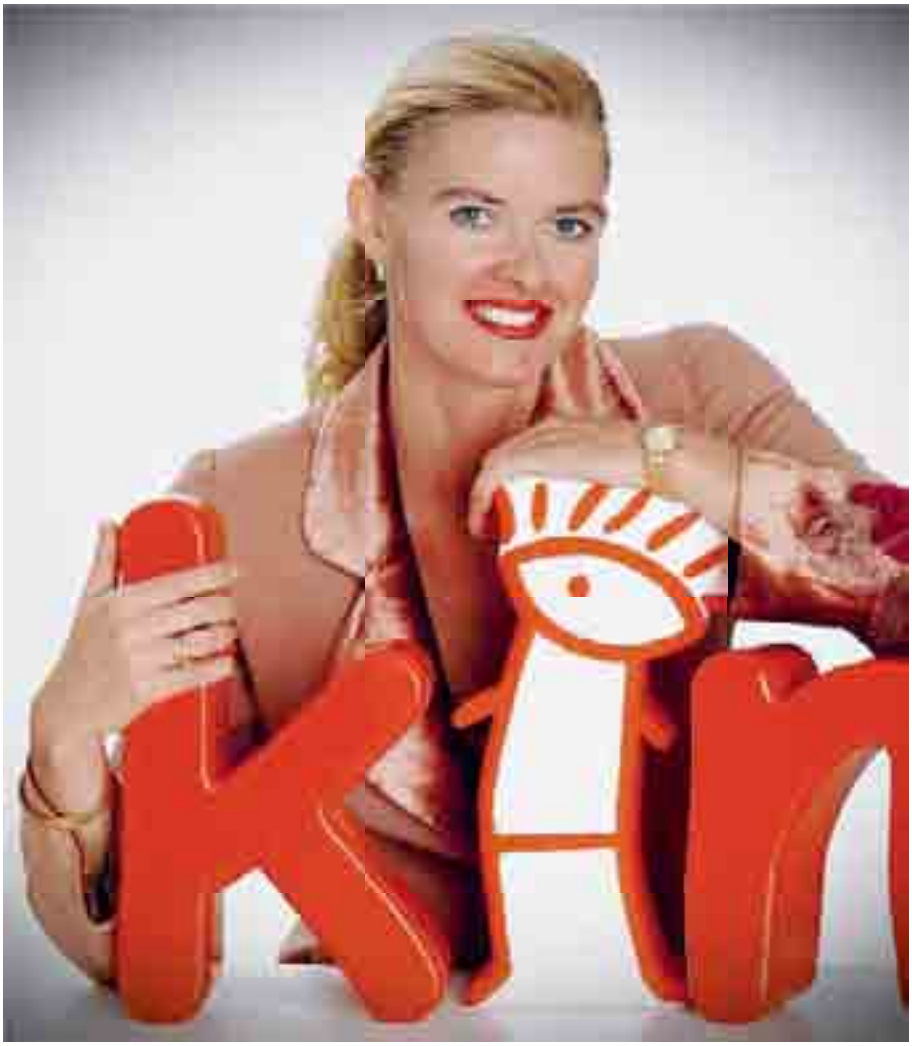
Auf allen Wissenswegen der Kindercity haben die Kinder und Eltern die Möglichkeit, Grundlagen aus Wissenschaft und Technik kennen zu lernen und am realen Objekt zu testen. Dabei finden sie heraus, wie die Dinge des täglichen Lebens funktionieren. Zielpublikum: Familien mit Kids unter zwölf Jahren; Anzahl Besucher im Jahr: 250 000

www.kindercity.ch

SCIENCITY – FÖRDERVEREIN

Ziel: Erforschung und Entwicklung von kinderfreundlichen Methoden zur Förderung von kognitiven Fähigkeiten. Dafür werden innovative Projekte von Kindercity finanziert; Gründungsjahr: 2011; Präsident: Dr. oec. Leonhard Fopp; eines der Mitglieder ist Martin Reichle, Mitinhaber Reichle & De Massari AG

www.sciencity.ch



SANDRINE GOSTANIAN-NADLER

Gründerin und CEO Kindercity Volketswil, war vorher als Wissenschaftlerin in der Pharmaindustrie tätig. 2004 eröffnete sie die Kindercity (6000 m²), die kindergerechte wissenschaftlich-pädagogische Freizeitangebote anbietet.

Fopp: Innovationskraft geht meines Erachtens einher mit dem Unternehmertum. Dies ist für mich wie Yin und Yan. Wir brauchen eine «Elitenförderung». Kinder mit ausserordentlichen Begabungen dürfen nicht im Durchschnitt «versumpfen». Sie brauchen spezielle Ausbildungsgefässe, die ihnen einen grossen Freiraum geben und wo unternehmerische Initiative belohnt wird. Wir brauchen mehr Leader und weniger Manager.

Übermorgen benötigt insbesondere die Schweiz ein nachhaltiges Wachstum. Schon heute zeigt der Arbeitsmarkt eine höhere Nachfrage nach Innovationsgeist. Deshalb macht die frühkindliche Förderung auch Sinn, da es bewiesen ist, dass die innovativen Kinder und Jugendlichen eine positivere Einstellung zum Lernen entwickeln können. Fopp: Volkswirtschaftlich ist bei uns eine Bildungsstrategie gefordert, durch die neben der soliden Basisausbildung auch mit regional verankerten Technologieclustern die Innovationsfähigkeit in allen Schulstufen unterstützt wird. Spitzenkönner sind zu fördern: vom Kindergarten bis zu späteren Post-Doc-Stellen.

Reichle: Uns allen geht es in der Schweiz gut, wenn es der Wirtschaft gut geht. Der grösste Killer des Innovationsgeistes ist unser hoher Wohlstand in der Schweiz. Darum plädiere ich dafür, dass junge Menschen vor 25 Jahren mindestens ein bis zwei Jahre Auslanderfahrungen machen, um nebst der Sprache auch ein anderes Arbeitsumfeld und eine andere Kultur zu erfahren. Letztlich brauchen wir für ein Wirtschaftswachstum oder das Erhalten unseres Wohlstands nicht nur intelligente Leute, sondern v. a. neugierige und unternehmerische junge Unternehmer, die etwas Gutes für die Allgemeinheit bewegen wollen.

Gostanian-Nadler: Auf der Ebene der Personen gilt für uns in der Kindercity, dass das Wissen der Erwachsenen spielerisch den Kindern zu vermitteln ist. Die Kleinkinder sind dazu zu animieren, selber Dinge auszuprobieren, zu entdecken, zu begreifen und individuell zu erfahren. Dies stimuliert den Innovationsgeist.

Vielen Dank für das Gespräch.

WELLEN SCHLAGEN, SILOS ANZÜNDEN UND

IN DER SCHOKOLADE BADEN

Wir machen seit 29 Jahren das, worauf wir Lust haben: Open-Air-Theater, hochprofessionelle Buben-Streiche. Aus einem kleinen Strassentheater wurde ein KMU mit fast 100 Mitarbeitenden. Die Streiche sind inzwischen riesig. Das gibt zwar viel Arbeit, macht aber weiterhin mächtig Spass.

1984 haben sechs Abgänger der Zürcher Bewegungstheaterschule «Mimenschule Ilg» Karl's kühne Gassenschau gegründet und ihr erstes Nummernprogramm kreiert: circensisches Strassentheater. Gespielt auf öffentlichen Plätzen – und mit überraschendem Erfolg. Im Folgejahr ging es mit mehr Aufwand und neuen Nummern zusätzlich in umliegende Nachbarländer. Ab 1987 wurden aus den Nummerprogrammen eigentliche Stücke. Nach zehn Tourneejahren war 1994 «STEINBRUCH» die erste Produktion, die an einem einzigen, festen Spielort gezeigt wurde – in einem veritablen Steinbruch. Mehr Strukturen wurden nötig, Mitarbeiter, Infrastruktur, Investitionen. Mittlerweile produzieren wir Grossprojekte, die über mehrere Jahre spielen.

Wir sind nach wie vor eine Kollektivgesellschaft und haften für alles, was wir anstellen, vollumfänglich. Wir sind «Kerle», genauer drei «Karle» und eine «Karline», die seit 1984 immer beisammenblieben und die Geschicke der Gassenschau leiten. Das Energiefeld um vier starke Persönlichkeiten (und ein inzwischen grosses kreatives Team) provoziert trotz – oder gerade wegen – gelegentlich kreuzverschiedenen Meinungen und Konflikten zu Höchstleistungen. Dass wir gleichzeitig Produzenten, Direktoren und Ausführende sind, macht das Leben nicht einfacher – aber doch meist sehr befriedigend. Wir bringen uns zu 100 %, mit Leib und Seele ein. Es geht zuallererst um die Lust und die Sache. Aus Angestellten sind viele weitere «Karle» und «Karlinen» geworden.

REZEPT

Ein Rezept gibt es nicht. Ein Rezept wäre gefährlich – allzu schnell fühlten sich alle Stücke gleich an. In unserer bald 30-jährigen Ideen-Küche haben wir immerhin einige Zutaten ausgemacht, die wir als Geschmacksverstärker schätzen: Fantasie, Leidenschaft, Hartnäckigkeit, Spielfreude, Enthusiasmus, Mut, Kreativität, Präzision, Kühnheit...

DAS BRAUCHEN WIR:
EINEN GROSSEN TOPF UND FLEISCH AM KNOCHEN

Der Topf ist das Gelände. Ein spannender Platz mit Cachet, der sich in einen «magischen Ort» verwandeln lässt, mit genügend Raum für ein verwunschenes Zelt-Restaurant und eine unkonventionelle Bühne – aus dem Gelände herausgeschnitten oder im Boden eingegraben.

Das Fleisch ist das Thema, das Stück, der Inhalt, die Umsetzung. Und der Knochen ist das Bühnenbild, welches möglich macht, dass ein Stück zu einem ernsten, bisweilen gar traurigen Thema, zu einem unterhaltenden, bildgewaltigen, musikalischen Action-Spektakel wird.

Ein wenig konkreter: Weit über ein Jahr vor der Premiere eines neuen Stückes startet die Kerncrew mit der Themensuche. Wir besuchen zusammen Museen, Flughäfen, Industriebrachen, Wälder und Steinbrüche, gehen gemeinsam ins Kino, erfinden Geschichten, begutachten Occasions-Baumaschinen, lesen Zeitung, konstruieren im Planschbecken Mini-Seenlandschaften und hören in uns hinein. Was beschäftigt uns, was macht uns Angst in dieser Welt, worüber freuen wir uns, was liegt in der Luft? Und da immer noch jeder von uns DER Karl sein will («ich

ERNESTO GRAF

ist einer der zwei Geschäftsführer der freien Theatertruppe Karl's kühne Gassenschau und heute zuständig fürs Management. Er hat an der ETH Mathematik studiert und dissertiert und beschloss 1982, Seiltänzer zu werden.

Karl's kühne Gassenschau ist wohl die grösste und eine der dienstältesten freien Theatertruppen der Schweiz. Pro Saison besuchen über 100 000 Zuschauer die spektakulären Aufführungen. Ihr aktuelles Stück heisst FABRIKK.

www.fabrikk.ch

bin der wildeste, der verrückteste, und ich finde die beste Idee»), kommen laufend überzeugende Vorschläge. Ja genau, schlau gedacht, spannend! Aber immer wieder macht sich dann auch Ernüchterung breit, und nach einigen Tagen sehen wir ein, dass wir noch weiter suchen müssen. Nächster Vorschlag bitte…der Zeitplan wird knapper! Und dann – wenn es schon fast zu spät ist – kommt die Idee, an welche alle glauben. Vielleicht weil es sonst wirklich zu spät wäre. Aber auch, weil sich in unseren Köpfen inzwischen ein riesiges, fruchtbares Repertoire angesammelt hat.

Da wir unsere eigenen Produzenten sind, haben wir uns – obwohl es noch gar kein konkretes Stück gibt – bereits nach möglichen Spielorten umgeschaut, Castings gemacht und erste technische Ideen und Visionen zusammengetragen. Jetzt muss es schnell gehen.

Das um Kreative aus der Technik ergänzte Kernteam sucht in Brainstorming-Weekends nach möglichen technischen Umsetzungen, nach einem Bühnenbild, noch nie gesehenen «Stunts», Überraschungen und metaphorischen Bildern, die – getreu dem Gassenschau-Motto «das Unmögliche möglich machen» – der Geschichte dienen könnten.

…einer Geschichte, die sich erst am konkretisieren ist. Aus der gewählten Idee, diesem «Thema», destilliert die Konzept-Gruppe einen ersten Entwurf einer Geschichte, eine Art «roten Faden». Daraus lassen sich mögliche Rollen ablesen, Skizzen von möglichen visuellen Umsetzungen zeichnen, Gefährte, Effekte, Traumbilder…

Analog zur Grundgeschichte einigen wir uns auf eine Art «Grundbühnenbildidee», einen See mit wilden Wasserwesen, ein futuristisches Altersheim aus rostigen Seecontainern, eine mehrstöckige Schokaladenfabrik, die nach «heute» und nach «realistisch» aussieht, aber im Handumdrehen «nach China verschifft» werden kann. Die Technik baut vor Ort die Infrastruktur, modelliert das Terrain und beginnt mit dem Bau von Bühne und Requisiten – im ständigen Austausch mit der Regie.

Die Regie startet parallel dazu mit dem Cast in die Proben. Aus dem ursprünglichen JeKaMi hat sich über viele Jahre

Vebego Services

Erfolgreiche Unternehmer brauchen guten Service

Mit unserer 40-jährigen Erfahrung wissen wir was Unternehmer brauchen, um erfolgreich zu sein: **Service nach Mass – so einzigartig wie Sie!**

Unser Familienunternehmen ist spezialisiert in der Gebäudereinigung sowie in ergänzenden Dienstleistungen im und rund um das Gebäude.

Mit über 5'000 Mitarbeitenden und 22 Niederlassungen sorgen wir täglich bei über 200'000 Berufstätigen in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein für saubere, frische Arbeitsplätze sowie eine gepflegte Umgebung. Starten auch Sie frisch mit Vebego.

www.vebego.ch

ein Ablauf herausdestilliert, der im Moment in etwa so aussieht: In einer ersten Phase improvisieren die Spieler zu vorgegebenen Grundthemen wie «Alte» oder «Chinesen». Diese von der Regie geleiteten Improvisationen werden auf Video aufgezeichnet. Die Spieler bieten an, was ihnen liegt, und lassen dabei Dinge miteinfliessen, die sie persönlich beschäftigen, bauen ihre Träume, Wut und Hoffnungen in ihre Charaktere ein. Die Regie sieht so, wer sich für welche Rolle am besten eignet, welche zwei sich als Liebespaar oder als Gegner und wer sich als Chef oder als unbeholfener, liebenswürdiger Verlierer am besten eignen könnte. Gleichzeitig werden Ansätze für Szenen und Texte gesammelt. Nun erst wird die Geschichte weiterentwickelt und aus dem roten Faden und dem Material aus den Improvisationen entsteht ein provisorisches «Drehbuch». Dieses wird dann zuerst im Proberaum Szene um Szene «erimprovisiert», später im ansatzweise fertig gebauten Bühnenbild verfeinert. Hier werden nun endlich auch diverse («Buben»-)Träume ausgelebt: Es darf geflogen und gerast werden, und jeder stellt sich mutig seiner eigenen (Höhen-)Angst. In der Theaterfigur wird nach aussen gekehrt, was wir im täglichen Leben meist verdrängen – für die Zuschauer werden die Figuren so unmittelbar erlebbar und erinnern an eigene Muster, Gefühle und Unzulänglichkeiten.

In dieser Phase sind gute Nerven gefragt. Die Zeit drängt, die Vorstellungen der Regie reiben sich mit jenen der Technik. Was ist machbar? Was passt? Stellt sich die intendierte Wirkung beim Bespielen von Bühne und Requisiten ein? Und dann steht auch wieder die alte Frage im Raum: Wer ist denn nun der Karl?

Tausende Billette wurden bereits verkauft, Plakate gestaltet, Inserate geschaltet, Löhne ausbezahlt, Rechnungen beglichen ... Ganz klar, wir müssen uns einmal mehr selber übertreffen. Das erwarten wir von uns. Und die Zuschauer erst recht. In Kürze ist Premiere – wir sind gespannt.

Was konnten wir der ursprünglichen Idee abgewinnen? War es die richtige? Wurden all die unzähligen Entscheide gut gefällt? Stimmt die Balance zwischen Inhalt und Spektakel? Wir geben alles und lassen uns selber überraschen. Der Applaus, die Kritiken, die strahlenden Augen der Zuschauer und der Billettverkauf geben Antworten.

Das nächste Mal versuchen wir es auf ein Neues: Mutig und mit offenen Sinnen stürzen wir uns in ein weiteres Abenteuer, zu dem es noch keine Vorbilder gibt. Wir machen es so, wie wir es eben können: mit unserer Erfahrung, ungestillter Neugier und einer Riesenportion Lust an der Sache.

Denn wir sind überzeugt: da «draussen» warten noch so viele Sachen darauf, entdeckt zu werden. Egal was es ist und egal wie wir es dann umsetzen: Wenn wir es schaffen, damit die Herzen der Zuschauer zu berühren, dann haben wir das richtige Rezept erwischt!

EINE SOCKENLÄNGE VORAUS

ABOS WERDEN VIELFACH KOPIERT, DER ERFOLG IST ABER NICHT ABONNIERT.

So schnell, wie sie gekommen sind, so schnell verschwinden sie in den meisten Fällen auch wieder: Die Rede ist von Online-Shops, die Waren und Dienstleistungen im Abo anbieten. Kontinuität besteht dagegen beim Schweizer E-Commerce-Pionier BLACKSOCKS. Seit 1999 kann man übers Internet bei BLACKSOCKS Socken im Abo kaufen.

Vor 13 Jahren ein Unternehmen zu gründen, das als einzigen Absatzkanal das Internet hatte, war schon sehr exotisch. Exotischer noch, dass in diesem Online-Shop Socken im Abo verkauft wurden, und nur dies. BLACKSOCKS hat 1999 Pionierarbeit geleistet und den Grundstein gelegt für den Verkauf von Waren im Abo. Egal ob Socken, Unterwäsche, Bastelbedarf, Speck oder Kosmetika: Ums Abo kommt heute niemand mehr herum. Als Pionier können wir uns aber nicht ausruhen, sondern müssen das Abo immer wieder neu erfinden, um der Konkurrenz eine Nasenlänge oder eben Sockenlänge voraus zu sein. Die Idee zum Socken-Abo kam mir nach einem peinlichen Erlebnis als Berufseinsteiger frisch ab Uni. Da wurde ich von meinem damaligen Chef zu einem Treffen mit japanischen Kunden mitgenommen. Das Treffen mit den Japanern war sehr erfolgreich, und das wollte man feiern. Dazu luden die Japaner zu einer traditionellen Teezeremonie ein. Wie üblich in Japan, zieht man die Schuhe aus, bevor man die Teestube betritt. Oh weh, was beim Berufseinsteiger Liechti ans Licht kam, war alles andere als professionell: Zwei unterschiedliche Socken hatte ich an den Füssen, in unterschiedlichen Lebensphasen und mit unterschiedlichem Stammbaum: die eine glatt, die andere gerippt, eine tiefschwarz, die andere verwaschen und erst noch mit einem Loch.

SAMY LIECHTI

studierte BWL in St. Gallen, Paris und Toronto. Abschluss als lic. oec. HSG. Danach arbeitete er als Marketing- und Kommunikationsberater im In- und Ausland. 1999 gründete er BLACKSOCKS und ist seither Geschäftsführer.

Eine peinliche Situation mit löchrigen, verwaschenen Socken brachte Samy Liechti auf die Idee, Socken im Abo zu verkaufen. 1999 hat BLACKSOCKS das Socken-Abo erfunden. Heute löst BLACKSOCKS die Sockenprobleme von 60 000 Kunden in 75 Ländern.

www.blacksocks.com

VON DER PEINLICHKEIT ZUM GESCHÄFTSMODELL

Aus dieser Peinlichkeit heraus entstand die Idee zum Socken-Abo. Nie mehr sollte ein Mann in eine derart unangenehme Socken-Situation geraten! Die Socken mussten zum Mann kommen und nicht der Mann zur Socke. Und nicht nur das, die Socken sollten auch immer die gleichen sein, so dass jede Socke immer zu einer anderen passt. Jederzeit sollte man seine Socken-Probleme lösen können, darum war das damals noch junge Internet der ideale Absatzkanal dafür: sieben Tage die Woche, 24 Stunden verfügbar. BLACKSOCKS.com war geboren. Skeptiker gaben der Idee, übers Internet bestellte Socken mehrmals pro Jahr zu verschicken, keine grossen Chancen. Namhafte Sockenproduzenten konnten sich nicht mit der Idee anfreunden und lehnten eine Zusammenarbeit ab. «Dann lassen wir unsere Socken halt selber produzieren», war unsere Reaktion. Seit 1999 arbeiten wir nun mit demselben Sockenproduzenten in Norditalien zusammen und sind zusammen gewachsen und besser geworden.

AUSGEZEICHNETE IDEE

Die Idee von der Dienstleistung «Socken im Abo», erst belächelt, setzte sich schon bald durch und wurde in den folgenden Jahren regelrecht mit Auszeichnungen überhäuft. Unter anderem heimste BLACKSOCKS 2001 beim Design-Preis eine Anerkennung in der Kategorie Service Design ein und beim Best of Swiss Web Award 2002 eine Auszeichnung für das Business-Modell. 2005 dann kam der richtig grosse Auszeichnungsreigen: Die Schweizer Marketing Trophy wurde uns verliehen und in den USA der renommierte Copernican Award. Seit dem Jahr 2010 gehört BLACKSOCKS zum exklusiven Kreis der fünf besten Schweizer Websites «ever». Und 2011 wurde mir der Digital Lifetime Award verliehen.

GUTE IDEEN KOPIERT MAN GERN

Auszeichnungen sind gut und schön, was aber wirklich zählt, ist die Tatsache, dass unsere Idee von der Dienstleistung im Abo offensichtlich so gut war, dass sie bis heute tausendfach kopiert wurde. Auf einem amerikanischen Blog war dieses Frühjahr zu lesen, dass im Jahr 2012 Subscription Shopping nicht mehr eine exotische Randerscheinung ist, sondern sich zu einem Mainstream-Phänomen entwickelt hat. Darauf sind wir schon stolz hier bei BLACKSOCKS, schliesslich waren wir als Vorreiter dabei. Heute gibt es praktisch alles im Abo zu kaufen: Von der Zahnbürste über Tampons, Schokolade, Rasierklingen, Honig, Früchte und Gemüse bis zu Goldvreneli, Krawatten und Produktmuster. You name it, you can have it by subscription. Übrigens: Auch jener namhafte Sockenproduzent, der sich zu Beginn geweigert hatte, mit uns zusammenzuarbeiten, weil er nicht an die Idee von Socken im Abo glaubte, bietet mittlerweile seine Socken im Abo an. Was noch mehr zählt als Auszeichnungen und Kopisten, ist aber die Tatsache, dass wir heute regelmässig über 60 000 Kunden in 75 Ländern beliefern und ihre Socken-Probleme und mittlerweile auch Unterwäsche-Probleme lösen. Und es werden immer mehr: Seit 1999 zeigt die Wachstumskurve nach oben. Im ersten Quartal 2012 betrug das Wachstum bei BLACKSOCKS stolze 13%.

KEIN OVERPROMISING UND UNDERDELIVERING

Mit einer guten Idee allein ist es aber nicht getan, und das Wachstum kommt auch nicht von selber. Eine Idee kann noch so gut sein, wer sie nicht richtig umsetzt, kommt nicht weit. Eine richtig gute Idee ist mit einer schlechten Umsetzung nichts wert. Wir sind ständig daran, die Idee weiterzuentwickeln und unsere Kunden als Könige zu behandeln. Qualität und Kontinuität braucht es in der Umsetzung der guten Idee. Zuverlässigkeit, Kontinuität – unsere Wadensocken und Kniestrümpfe gibt es seit 1999 – Schnelligkeit, Freundlichkeit und Kulanz und etwas Überraschung, diese Werte sind uns wichtig, und wir leben sie auch.

Overpromising und Underdelivering gibt es bei BLACKSOCKS nicht. Stattdessen überraschen wir unsere Kunden mit Ideen und einem Kundenservice, der diesen Namen auch verdient. Wir machen keine Versprechungen, die wir nicht halten können, sondern arbeiten so lange daran, bis wir eine Lösung gefunden haben, die wir mit unserem Shop auch umsetzen können.

Dass dies auch klappt, ist nicht nur Chefsache, sondern vor allem Teamsache. Mit den ergänzenden Fähigkeiten der Mitarbeitenden, der Freude an der Arbeit und der ihnen übertragenen Verantwortung können wir der Konkurrenz eine Nasenlänge voraus bleiben und gehören nicht zum alten Eisen der Abo-Anbieter. Und natürlich überraschen wir immer wieder mit Innovationen. Sei es eine neue Sockenfarbe oder die intelligenteste Socke der Welt. Machen Sie sich auf etwas gefasst!

ANDERS DENKEN, ANDERS HANDELN

FÜR 200 000 FRISCHE STARTS PRO TAG

Mit rund 5000 Mitarbeitenden in der Schweiz sorgt die Vebego Services AG für 200 000 frische Starts pro Tag. Das niederländische Familienunternehmen zählt zu den führenden Reinigungsunternehmen in unserem Land und vereinigt seit 1972 auf eindrückliche Weise Tradition und Innovation. Heute dafür verantwortlich ist der 32-jährige Enkel des Vebego-Gründers, Ton Goedmakers.

TON GOEDMAKERS, IHR GROSSVATER HAT DEN BETRIEB 1943 GEGRÜNDET UND SPÄTER MIT IHREM VATER UND ONKEL ZU EINEM GROSSKONZERN AUSGEBAUT. GAB ES BEI IHNEN ZUHAUSE AUCH ANDERE THEMEN ALS REINIGUNG UND UNTERHALT?

Ja, absolut. Wir hatten und haben ein sehr enges Familienverhältnis. Das setzt voraus, dass vielen Themen Raum gegeben wird. Meine Kindheit verbrachte ich nicht nur auf irgendwelchen Reinigungswägelchen (obwohl ich das immer spannend fand!), sie war für mich sehr abwechslungsreich und von Offenheit geprägt. Mir wurde sehr früh klar, dass mir die Welt der Unternehmen Spass machen würde.

WELCHE WERTE HABEN IHNEN IHRE VORFAHREN MITGEGEBEN?

Neugierde. Unterwegs sein. Freiheit. Morgen. Das sind Werte, die seit Generationen bestehen und noch heute in unserem Unternehmen gelebt werden. Halt eben etwas anders als andere.

Die Drehscheibe unserer Entwicklung war und ist der Küchentisch in unserem Familienhaus. Dort wurde und wird noch immer erzählt, diskutiert, reflektiert und werden Pläne geschmiedet. Berufliches und Privates wird nicht getrennt – es ist alles Teil unserer «Küchentischkultur». Man hat die Freiheit, sich zu entwickeln, über Fehler zu sprechen und daraus zu lernen. Auch die Neugierde, nach neuen Wegen zu suchen, treibt uns immer weiter an. Stillstand kommt im Sprachschatz der Goedmakers nicht vor, wir sind gerne unterwegs. Nicht zuletzt ist für uns nachhaltiges Handeln der beste Weg für die Zukunft. Mach heute das, worauf du morgen auch noch stolz sein kannst.

Das Wichtigste, was ich jedoch gelernt habe, ist, mich für nichts zu gut oder zu wichtig zu fühlen.

HEUTE ERWIRTSCHAFTET DIE VEBEGO MIT 46 000 MITARBEITENDEN IN SECHS LÄNDERN 1 MILLIARDE EURO UMSATZ. IST DA DER AUSDRUCK «FAMILIENUNTERNEHMEN» NICHT ETWAS BEFREMDEND?

Sie haben Recht, es hört sich nach einer sehr grossen Führungsspanne an, und wir sind uns der Gefahren des Wachstums bewusst. Doch wir haben keinen Druck von fremden Gremien und können uns auch diesbezüglich nach unserem Credo entwickeln. Wir führen familiär, das heisst in übersichtlichen Einheiten, sodass jeder Vorgesetzte individuell auf seine Kollegen eingehen kann. Das ist die beste Basis für Spitzenleistungen. Wer etwas wirklich will, kann seine Möglichkeiten bei uns optimal ausschöpfen, denn wir fördern bewusst das unternehmerische Handeln. Und so erleben die meisten unserer Mitarbeitenden das Familiengefühl, auch wenn sie nicht Goedmakers heissen.

ALLEINSTELLUNGSMERKMALE SIND HEUTE WICHTIGER DENN JE. DAS IST IN IHRER BRANCHE SCHWIERIG, DENN ES KANN DEM ENDKUNDEN EGAL SEIN, WER SEINEN ARBEITSPLATZ REINIGT. WIE UNTERSCHEIDEN SIE SICH VON IHREN MITBEWERBERN?

Wir fokussieren auf die Nähe zu unseren Mitarbeitenden und Kunden. Damit sind wir in der Lage, rasch, zuverlässig und mit Qualität das zu tun, was unser Kunde wirklich braucht. Um dies zu erreichen, ist «innovativ sein» ein wichtiger Erfolgsfaktor. Innovationen sollen uns und unseren Kunden helfen, Fortschritte zu machen. Dazu braucht es wache Augen und offene Ohren. Wir verbringen jeden Tag bei unseren Kunden, schauen genau hin und lernen viel daraus. Wir hören zu, wenn Bedürfnisse geäussert werden und entwickeln daraus neue Ansätze. Hört sich ganz einfach an, ist aber jeden Tag für uns eine grosse und spannende Herausforderung. Das Innovationsdenken in unserem Unter-

TON GOEDMAKERS

ist Enkel des Vebego-Gründers. Seit 2010 wohnt er in der Schweiz und führt das Tochterunternehmen Vebego Services AG, welches seit 40 Jahren spezialisiert auf Gebäudereinigungen sowie ergänzende Dienstleistungen im und rund um das Gebäude ist. Mit über 5000 Mitarbeitenden und 22 Niederlassungen gehört das Familienunternehmen zu den führenden Firmen in der Schweiz.

www.vebego.ch

nehmen stimulieren wir mit «Die 25 coolsten Projekte von Vebego», die in unserem Jahresbericht veröffentlicht werden. So geht zum Beispiel das Alpha D3-Fogging einfach, schnell und gründlich gegen Viren und Bakterien im Gesundheitswesen vor. Dokumentiert, messbar und transparent sind unsere IT-Lösungen, wie ECO!Cleaning oder @lly, welche unseren Alltag und den unserer Kunden erleichtern und Prozesse optimieren. Innovationen sind auch in Bezug auf Mitarbeiterführung gefragt. Darunter befindet sich zum Beispiel die «Vebego Foundation», welche nach dem Tsunami 2004 ins Leben gerufen wurde und heute Bauprojekte in Sri Lanka, Ghana und Südafrika unterstützt. Jeder unserer Mitarbeitenden hat die Möglichkeit, selbst vor Ort mit anzupacken. Zur guten Mitarbeiterführung gehört aber auch, dass sie aus- und weitergebildet werden sowie unseren aufrichtigen Respekt, unser Vertrauen und unsere Wertschätzung geniessen. Ziel von jedem Mitarbeiter soll sein, unseren Kunden ein zufriedenes Lächeln zu entlocken. Dafür setzen wir uns täglich ein.

SIE FÜHREN ALS JUNGER CHEF EIN GROSSES UNTERNEHMEN MIT VIELSEITIGEN AUFGABEN. WIE ERHOLEN SIE SICH VOM STRESS?

Stimmt, ich liege für diese Verantwortung eher unter dem Altersdurchschnitt. Der Vorteil ist sicher, dass ich viel Energie und Ideen habe, womit ich meinen Kollegen manchmal auf den Wecker gehe. Dennoch brauche auch ich Zeit für Erholung. Am besten finde ich diese zu Hause bei meiner Frau Linda und unseren zwei Kindern Mila und Toon.

WAS WÜNSCHEN SIE SICH FÜR DIE ZUKUNFT?

Dass sich Vebego so frisch und ehrlich weiterentwickeln kann wie bisher. Dass ich weiterhin von meinen Vorfahren lernen kann, ohne mich bevormundet zu fühlen. Und dass ich eines Tages die Unternehmensleitung an die vierte Generation weitergeben kann. Doch das hat noch Zeit!

FAZIT

In einem hart umkämpften Markt mit Dienstleistungen, bei denen eine Differenzierung auf den ersten Blick unmöglich erscheint, ist «anders denken, anders handeln» entscheidend. Neben Innovationen, Organisation, Professionalität und Qualität sind es die Familienwerte und die Kultur, die ein Unternehmen und seine Mitarbeitenden prägen und es anders sein lassen.

REGIONSFOKUSSIERTER

BEITRAG ZU INNOVATION

KREATIVITÄT UND WISSENSTRANSFER

Standorte stehen heute – ähnlich wie Unternehmen – im Wettbewerb. Zeugnis dafür sind die zahlreichen medial aufbereiteten Rankings zur Standortattraktivität. Die heutigen Kommunikationstechnologien schaffen eine Transparenz mit Blick auf Vergleichbarkeit internationaler Standorte. Dies wird den Wettbewerb unter Standorten intensivieren. So plant z. B. auch Wikipedia ein Ranking von Standorten. Vor diesem Hintergrund tun Standorte gut daran, ihre «Assets» bewusst zu pflegen. In der öffentlichen Wahrnehmung in Schieflage zu geraten, das kann sich heute und künftig keine Region leisten.

Rahmenbedingungen für die Produktions- und Kreativitätsprozesse von Wirtschaft und Wissenschaft werden heute weitgehend auf der politischen Ebene festgelegt. Das Dreieck Politik – Wirtschaft – Wissenschaft benötigt dabei eine Übersetzungsleistung. Es muss eine kommunikative Verbindung hergestellt werden, damit Politik, Wirtschaft und Wissenschaft einer Region in die aktive und bewusste Wahrnehmung breiter Kreise rücken. Für die Herstellung dieser Verbindung ist das integrierte Standortmanagement ein aussichtsreiches Instrument. Der Kanton Zürich nennt es Standortförderung.

Das Filetstück der Standortförderung ist der Clusteransatz. Eine klare Darstellung von Branchenclustern, d. h. branchentechnisch zusammengehörenden Organisationen entlang einer Wert- und Wissensschöpfungskette, kann Innovation und Kreativität in dieser Branche nachgewiesen günstig beeinflussen. Die Standortförderung des Kantons Zürich vernetzt mit ihren Clustern also ganz bewusst Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Dies wirkt wie ein Verstärker unserer liberalen Rahmenbedingungen. Ein Clustersystem ist in der Praxis hochkomplex. Die Beziehungen lassen sich nicht kausal erklären. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass die fein verzahnten Netzwerke über die Branchencluster, die Hochschulen und die Politik eine eigene Dynamik entfalten, was im liberalen politischen System durchaus erwünscht ist. Denn nur so sind Wirtschaftsregionen flexibel und anpassungsfähig und können Krisensituationen geschmeidig ohne staatliche Intervention bewältigen. Dass der Kanton Zürich verglichen mit anderen Weltklassestandorten eher kleinräumig ist, gereicht ihm zum Vorteil: Die Innovationsforschung zeigt nämlich auf, dass kurze Wege und viele Gelegenheiten zum spontanen und ungezwungenen Austausch, Kreativität und damit wirtschaftliche Prosperität befördern. Und diesem Vernetzungsaustausch von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft Plattformen zu bieten, ist Kerngeschäft der Standortförderung.

KERNPROZESSE DER KANTONALEN STANDORTFÖRDERUNG

Ansiedlungen: Die Standortförderung begleitet Ansiedlungsinteressenten vom Evaluationsprozess bis zum operativen Start am neuen Standort. Zu den bisher betreuten Unternehmen gehören u. a.: Akamai, Amcor, Ecoloab, Google, Kayak, Kraft Foods, Mylan, New Re und Nyrstar. Für internationale Promotion und Vermarktung des Kantons Zürich ist unser Partner, die Greater Zurich Area, zuständig.

Bestandespflege: Die Standortförderung unterstützt ansässige Unternehmen und Organisationen bei Projekten, die auch die öffentliche Verwaltung tangieren. Ein wichtiges Instrument ist der Unternehmensdialog. Er umfasst Firmenbesuche durch den Regierungsrat, Spitzengespräche zwischen Regierungsrat und führenden Unternehmen sowie Vernetzungsanlässe.

Cluster Management: Zur Stärkung zukunftsweisender Wirtschaftszweige – wie Cleantech, Aerospace, Finance, Life Sciences, Kreativwirtschaft, Informations- und Kommunikationstechnologie – vernetzt die Standortförderung von Unternehmen und Institutionen entlang der entsprechenden Wertschöpfungskette. Ein gutes Beispiel ist der BIO-Technopark Schlieren ZH, der sich zunehmend zu einem Magnet für weitere Biotech-Unternehmen aus dem In- und Ausland entwickelt.

Arbeitsbewilligungen: Das Team Arbeitsbewilligungen prüft und erteilt Bewilligungen für Bürger aus Nicht-EU- und Nicht-EFTA-Staaten.

MARKUS ASSFALG

leitet seit Anfang 2008 die Standortförderung des Kantons Zürich beim Amt für Wirtschaft und Arbeit. Nach einer Berufslehre als Elektromechaniker bildete er sich auf dem zweiten Bildungsweg zum Anwalt und im Management weiter. Ausgewählte Stationen sind: Anwaltstätigkeit, SBB AG (Leiter Rechtsdienst), Universität St. Gallen (Generalsekretär), Aufbau eigene Firma (erneuerbare Energien), Swissmem (Ressortleiter).

www.standort.zh.ch

Unternehmensentlastung: Die administrative Belastung der Unternehmen soll so gering wie möglich sein. Regulierungsqualität und Effizienz der Verwaltung ist heute ein wichtiger Standortfaktor. Seit Januar 2011 ist das Gesetz zur administrativen Entlastung der Unternehmen in Kraft. Für die Umsetzungskoordination ist ebenfalls die Standortförderung verantwortlich. Massnahmen zur Unternehmensentlastung sind z. B.: systematische Überprüfung des geltenden Rechts, Regulierungsfolgenabschätzung bei neuen Erlassen, Projekte zur punktuellen Optimierung bestehender Verfahren.

Promotion & Repräsentation: Zur Promotion und Repräsentation des Kantons Zürich als Standort zählen öffentliche Auftritte, Vorträge sowie die Pflege von ausländischen Delegationen, welche mit dem Standort Zürich kooperieren möchten.

Entlang dieser beschriebenen Prozesse bietet die Standortförderung einen One Stop Shop durch den Kanton Zürich. Hat z. B. ein Ansiedlungsinteressent diverse Anliegen im Bereich von Steuern, Immobilien, Arbeitsbewilligungen, Gründungsfragen etc., können diese mit dem Kontaktpartner Standortförderung als zentraler Schnittstelle (z. B. eine einzige Sitzung, wo alle Fragen behandelt werden können) effizient abgehandelt werden. Mit diesem praktischen Ansatz, der die herkömmliche öffentliche Verwaltungskultur optimiert, erhöht sich die Kunden- bzw. Bürgerzufriedenheit von Unternehmen und Institutionen beträchtlich. Und das wirkt sich nachhaltig auf die Reputation eines Standorts aus. Denn Standorte und deren politische Repräsentanten werden künftig immer stärker an der Qualität ihrer Dienstleistungen für die Wirtschaft, Wissenschaft und Öffentlichkeit gemessen. Mit anderen Worten: An der oft brisanten und kritischen Schnittstelle von Privatwirtschaft, Wissenschaft und öffentlicher Hand leistet die Standortförderung durch ihre Übersetzungsleistung einen zentralen Beitrag zur effektiven Zusammenarbeit.

PROZESSLANDSCHAFT STANDORTFÖRDERUNG

CLOUD-COMPUTING IST KEIN WOLKENSCHLOSS

Cloud-Computing macht die IT im Unternehmensalltag unsichtbar. Firmen, insbesondere KMU, sollen sich nicht mehr um Installation und Betrieb von Hardware und Software kümmern müssen, sondern sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können.

Das papierlose Büro ist ein nicht eingelöstes Versprechen aus der Anfangszeit der Computerrevolution. Eines Tages, so die Vision damals, würden die Büros komplett ohne Papier funktionieren, weil die Informationstechnologien (IT) physisches Papier unnötig machten. So weit der fromme Wunsch. Tatsache ist: Noch immer liegen in den meisten Büros unzählige Papierstapel. Indes zeichnet sich seit ein paar Jahren eine andere, spannende Entwicklung ab: Das Verschwinden der IT aus dem Büro.

Kommt also das computerlose Büro statt des papierlosen? So weit ist es noch nicht. Doch in der Tat stehen wir am Beginn eines Trends, der die Informationstechnologien im Büro in den Hintergrund treten lässt. Cloud-Computing heisst dieser Trend – und er ist allen Unkenrufen zum Trotz kein Wolkenschloss, sondern bereits Realität. Hinter Cloud-Computing steht die Überzeugung, dass sich ein Unternehmen nicht mit der komplexen Welt der IT beschäftigen muss, sondern sich auf sein Geschäft konzentrieren sollte. Je weiter dabei die IT in den Hintergrund tritt und lediglich die Rolle eines Werkzeugs unter vielen einnimmt, desto besser. In Zukunft, so die Vision des Cloud-Computings, werden insbesondere KMU nicht mehr in eine umfassende eigene IT-Infrastruktur investieren müssen, sondern die Funktionen, die sie benötigen, von externen Anbietern über das Internet als Service geliefert erhalten.

Solche Cloud-Services bieten viele Vorteile. Investitionen in eigene Software und Infrastruktur wie Server entfallen. Weil sich der Anbieter auch um den Betrieb der Lösung inklusive Wartung und Software-Updates kümmert, muss kein spezielles Know-how im Unternehmen aufgebaut werden. Stattdessen wird pro Anwender meist ein geringer monatlicher Fixbetrag – eine Miete – fällig, der sich fest im Budget einplanen lässt. Dafür erhält mancher Kunde eine moderne, leistungsfähige Lösung, die seine

FRANZ GRÜTER

geboren 1963, blickt auf eine erfolgreiche und bewegte Unternehmerlaufbahn in der ICT-Branche zurück, während der er zahlreiche Firmen gründete. Seit 2008 ist er CEO und Präsident des VR der green.ch Gruppe.

Die green.ch AG, gegründet 1995, gehört zu den führenden Schweizer ICT-Dienstleistern. Zum Angebot für KMU zählen Cloud-Dienste wie Hosted Exchange, Online-Backup oder virtuelle Server, die in eigenen Rechenzentren in der Schweiz betrieben werden.

www.green.ch

green.ch
Internet, Hosting, Voice & TV

finanziellen Möglichkeiten bei weitem überstiegen hätte. Dabei passen sich Cloud-Services flexibel den jeweiligen Bedürfnissen an: Werden zusätzliche Mitarbeiter angestellt, lässt sich der Umfang der bezogenen Leistungen im Normalfall ganz einfach und schnell anpassen. Das Unternehmen kann sich also voll seinem Kerngeschäft widmen.

Schon heute steht eine Reihe von Cloud-Diensten für interessierte Unternehmen bereit. Dies betrifft beispielsweise die Geschäftskommunikation, die ohne Hilfe der Informationstechnologien kaum mehr vorstellbar ist. An die Stelle von Geschäftsbrief, Agenda und Rolodex-Adresskartei ist in den meisten Firmen längst der E-Mail-Dienst Microsoft Exchange getreten. Installation, Betrieb und Unterhalt der Hard- und Software für einen eigenen Exchange-Server bedingen allerdings ein gewisses Mass an technischem Know-how. Gerade KMU können diese Ressourcen oft nicht oder nur schlecht aufbringen. Der Zugriff auf einen der zahlreich angebotenen Hosted-Exchange-Services erlaubt es ihnen, trotzdem von den Möglichkeiten der modernen Geschäftskommunikation zu profitieren.

Inzwischen können aber auch ganze Server über das Internet bezogen werden. Diese Angebote richten sich an Kunden aller Branchen mit hohen Ansprüchen an ihre Serverinfrastruktur, die aber gleichzeitig ihre Server nicht selber anschaffen oder im eigenen Haus betreiben möchten. Stattdessen wird ein virtueller Server im Rechenzentrum eines externen Dienstleisters eingerichtet. In weniger als einer Stunde nach der Bestellung ist so ein virtueller

WWW.BWB-GROUP.COM

VIELFALT IN DER OBERFLÄCHENTECHNIK

Bearbeitung und Veredelung von Aluminium

Nadcap-zertifiziert

BWB-Gruppe
www.bwb-group.com

BWB
OBERFLÄCHENTECHNIK

Server betriebsbereit. Dabei bietet er alle Funktionen eines «echten» Windows- oder Linux-Servers und erlaubt auch den Betrieb fast aller Windows- und Linux-Programme. Die langwierigen und umständlichen Hardware- und Software-Installationen sowie hohe Anschaffungs-, Betriebs- und Unterhaltskosten entfallen komplett – eine ungemeine Erleichterung für jedes KMU.

Schliesslich lässt sich heute nach demselben Prinzip auch Speicherplatz für die langfristige Archivierung wichtiger Unternehmensdaten oder als Hauptdatenspeicher über das Netz «mieten». Dem Unternehmen wird so viel Speicherplatz zur Verfügung stellt, wie es gerade benötigt. Personelle Ressourcen, die bisher durch den aufwendigen Betrieb einer eigenen Speicherlösung gebunden waren, werden damit wieder frei für geschäftsrelevante Innovationsprojekte.

Das enorme Datenwachstum und die steigenden Sicherheitsanforderungen an die Infrastruktur sind dafür verantwortlich, dass sich immer mehr kleinere und auch mittlere Unternehmen Cloud-Lösungen zuwenden. Noch verspüren manche Firmen aber gewisse Hemmungen. Für sie ist die Cloud noch nicht «greifbar» und sensible Daten «aus der Hand» zu geben deshalb nur schwer vorstellbar. Das wird sich aber nach und nach ändern. Schliesslich waren viele Firmen anfangs auch skeptisch, ihre E-Mail-Daten aus der Hand zu geben, während sich Hosted Exchange heute grösster Beliebtheit erfreut. Hier fördert die Tatsache, dass vermehrt Angebote basierend auf einer rein Schweizer Infrastruktur angeboten werden, die Akzeptanz. So können auch kleinere Unternehmen sicher sein, dass ihre geschäftskritischen Daten gut in einem hochmodernen Schweizer Rechenzentrum aufgehoben sind.

Letztlich ist der Trend zum Cloud-Computing aber auch unter ökologischen Aspekten sinnvoll: Alle IT-Infrastrukturen (Server, Speichersysteme etc.) zusammen, die heute noch in KMU eingesetzt werden, verbrauchen mehr Strom, als wenn dieselben Funktionen gebündelt als Cloud-Services aus modernen und energieeffizienten Rechenzentren bezogen würden.

Der Brugger Internet- und IT-Dienstleister green.ch führt seit längerem verschiedene Cloud-Dienste für KMU im Angebot. Dazu zählen die E-Mail-Lösung Hosted Exchange oder der Datensicherungsdienst Online-Backup. Mit vServer lancierte green.ch zudem vor wenigen Monaten einen virtuellen Server für KMU, Systemintegratoren und Webagenturen. Alle Cloud-Angebote von green.ch werden in den hochverfügbaren und sicheren Schweizer Rechenzentren betrieben – unter anderem auch im neuen greenDatacenter Zürich-West. In den Bau des hochmodernen Rechenzentrums investiert green.ch rund 100 Millionen Franken. Die steigende Beliebtheit der Cloud-Angebote und das ebenfalls speicherintensive Webhosting-Geschäft lassen den Bedarf nach Speicherplatz stetig steigen. Deshalb investierte green.ch kürzlich zusätzlich über 8,5 Millionen Franken in eine der modernsten Speicherarchitekturen der Schweiz.

INNOVATION ALS KERNKOMPETENZ

EIN PROZESS, DER ALLE MITARBEITENDEN EINBINDET

Das schnelle Umsetzen von hochwertigen Innovationen ist ein permanenter Prozess und eine Kernkompetenz von Sulzer. Innovationen sind der Motor des organischen Wachstums, der immer mehr auf konkrete Kundenprobleme ausgerichtet ist. Solche innovative und wertschaffende Lösungen benötigen viel Aufwand und eine sehr umfassende Werkzeugkiste.

WARUM IST INNOVATION WICHTIG, UND WO STEHT SULZER?

Verstärkte und schnellere Innovation ist der wichtigste Treiber, um einen Mehrwert für unsere Kunden zu schaffen und unsere Mitbewerber zu überholen – besonders wichtig in wirtschaftlich schwierigen Situationen. Organisches Umsatzwachstum und attraktive Margen hängen stark von kundenorientierter und kontinuierlicher Innovation ab.

Innovation hat eine lange Tradition bei Sulzer. Viele der Produkte und Dienstleistungen, die Sulzer in den letzten 178 Jahren entwickelt hat, haben einen starken Einfluss in verschiedenen Industrien gehabt. Sulzer ist auch heutzutage innovativ – im letzten Jahr haben wir Dutzende von erfolgreichen Innovationen hervorgebracht. Und Innovation ist auch entscheidend für unseren zukünftigen Erfolg. Wir bauen auf eine starke Innovationsbasis und müssen auch künftig nachhaltig innovativ sein.

WAS MACHT SULZERS INNOVATIONEN WERTVOLL FÜR UNSERE KUNDEN?

Wirtschaftliche Faktoren spielen dabei bekanntlich eine wichtige Rolle. Effizientere Lösungen zu niedrigeren Kosten werden immer ein wichtiges Verkaufsargument bleiben. Aber Innovation hat auch Auswirkungen auf unsere Umweltbilanz. Sulzer ist in vielen Märkten aktiv, die nicht als nachhaltig wahrgenommen werden, aber wir sind stark bemüht, auch für diese Kunden energieeffiziente und umweltfreundliche Lösungen zu finden. Wichtig sind innovative Lösungen in den Bereichen (erneuerbarer) Energie, Wasser und Materialbearbeitung. Beispiele sind «Carbon Capturing and Storage», funktionale Beschichtungen für globale Mobilität sowie Pumpen- und Prozesslösungen für die zweite (aus nicht essbaren Pflanzen und Holz) und die dritte (Algen) Generation von Biokraftstoffen.

WAS UNTERNIMMT SULZER ZUR STÄRKUNG VON INNOVATION?

Mein langjähriger Vorgänger als Konzernforschungschef (CTO) Dr. Hans-Walter Schläpfer hatte als Erstes das Thema Innovation zu definieren und mit einem von ihm ins Leben gerufenen Fachausschuss ein gemeinsames Verständnis und Vokabular für Innovation einzuführen. Im zweiten Schritt haben wir eine Organisation, Prozesse und Instrumente zur Unterstützung von Innovationen aufgebaut.

Ein weiterer Schwerpunkt war, ein Innovationsnetzwerk, bestehend aus Kunden, Lieferanten, Universitäten und auch Venture-Fonds, aufzubauen. Offene Innovation (open innovation) ist wichtiger geworden denn je. Wir müssen nach neuen Ideen sowohl intern als auch extern suchen. Bereits heute basieren die meisten unserer Innovationen auf externen Beiträgen. Dies bedeutet, dass wir unser Innovationsnetzwerk kontinuierlich pflegen

DR. ERNST LUTZ

leitet seit Mai 2011 die zentrale Forschung und Entwicklung bei Sulzer (Sulzer Innotec) und ist seit diesem Jahr auch CTO Sulzer. Zuvor war er 16 Jahre für Alcan (Ex-Alusuisse) in leitender Stellung in verschiedenen Technologie-Management-Funktionen im globalen Einsatz. Er hält eine Gastprofessur für Technologie-Management an der Shanghai-JiaoTong-Universität in China.

Sulzer wurde 1834 in Winterthur/Schweiz gegründet und ist heute global mit innovativen technischen Lösungen an über 170 Standorten mit über 17 000 engagierten Mitarbeitenden im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Oberflächentechnik tätig.

www.sulzer.com

und über die internen Fähigkeiten verfügen müssen, um von den Innovationen aus diesem Netzwerk profitieren zu können und mit diesem Know-how unsere Technologien weiterzuentwickeln. Erst kürzlich haben wir in einen Cleantech Venture Fund investiert, durch den wir Zugriff auf mehr als 8000 Start-ups und Unternehmen in Industrien wie Wasser, Energie und Materialien erhalten.

WIE GESCHIEHT INNOVATION BEI SULZER?

Innovation basiert auf Vorschlägen und Ideen, etwas anders zu machen als gestern. Innovation nimmt Trends von morgen vorweg. Im Allgemeinen mangelt es nicht an Ideen, jedoch ist die Erfolgsaussicht bei den meisten Vorschlägen nicht vielversprechend. Eine schnelle und effiziente Abklärung tut not: Eine Idee wird stufengerecht entlang der Achsen von Sulzers Fähigkeiten und der Attraktivität des Marktes bewertet. Auf Konzernstufe liegen die Ideen mit grösstem Potenzial häufig an den Nahtstellen zwischen unterschiedlichen Geschäften, was besonders herausfordernd ist.

Damit alles schlank (lean) und effizient bewältigt werden kann, braucht es klare, systematische, durchgängige und transparente Inhalte, Strukturen und Prozesse: Vision und Mission/Werte/Mittelfristplanung mit Innovation als strategischem Schwerpunkt/Technologie-(und Produkt-)Roadmaps und Innovations- und F&E-Portfolios/systematische und mehrstufige Innovationsprozesse, die auf allen organisatorischen Stufen angewendet werden (Ideengenerierung (als Prozess und Event), Machbarkeit, Konzept, Realisation, Einführung, Life Cycle Management) und ein Innovations- und Technologie-Council (mit klarem Charter).

Wir entwickeln starke Marken

Klare Strategie, modernes Design und überzeugende Kommunikation – die Marke muss einzigartig definiert und über alle Medien hinweg inszeniert werden. Nur eine starke Identität fasziniert und überzeugt Ihre Kunden.

Wir begleiten Sie auf dem Weg zu Ihrem neuen Unternehmensauftritt.

www.stier.ch

stier
communications

Besondere Aufmerksamkeit braucht der Ideationsprozess (Generierung und Erfassung der Vorschläge und Ideen). Obwohl viele Firmen eine Art Vorschlagswesen haben, bleiben aber die meisten Ideen doch im Getriebe stecken. Das muss so sein, wobei es aber äusserst wichtig ist, sehr bewusst zu entscheiden, welche Idee es wert ist, weiterentwickelt zu werden. Auch aus Ressourcengründen muss man sich schnell auf die erfolgversprechendsten Ideen konzentrieren.

Das bedeutet nicht nur ein rigoroses Bewerten der Ideen und Vorschläge, sondern auch ein sehr schmerzhaftes Entscheiden gegen die meisten anderen Ideen. Man spricht heute davon, dass es im industriellen Umfeld nur eine von einhundert Ideen zur erfolgreichen Marktreife schafft…

WIE MISST SULZER INNOVATION?

Gut geführt wird nur, was gemessen wird. In einer Welt der zunehmenden Komplexität und fehlender linearer Kausalitäten (wie z. B. im Bereich Innovation) ist es ein Grundbedürfnis der Führungskräfte, sich auf Kennzahlen zu «versteifen», welche eine gewisse Kontrolle implizieren. Es ist ein Einfaches, den Input zu messen (wie viel Geld geben wir für die Forschung und Entwicklung aus, wie viele Leute werden in der Innovation beschäftigt etc.). Ebenfalls lässt sich heute mit vernünftigem Aufwand auch die Qualität des Prozesses beschreiben (Projektziele, Anzahl Patente etc.). Aber wie messen wir den Erfolg? Eine gern erwähnte Grösse ist der «Vitality Index». Er gibt an, wie viel vom Umsatz auf «Neue Produkte» zurückzuführen ist. Aber wie ist «neu» zu definieren? Ist ein nur leicht angepasstes Gerät innovativ und neu? Diese «Best Practices» sind heute bekannt und lassen sich vernünftig gut einführen. Was aber macht den Unterschied zwischen den innovativen, erfolgreichen und den anderen Firmen? Es ist neben einem rigorosen Prozess-Management im Bereich Innovation/F&E auch die bedingungslose Ausrichtung auf die Geschäftsstrategien sowie auf Kontinuität in guten und in schlechten Zeiten. Ein weiterer Unterschied ist die Fähigkeit, sich zu vernetzen und die Ressourcen des gesamten Globus in richtiger Grösse miteinzubeziehen. Innovation geschieht kaum mehr hinter verschlossenen Türen, sondern in einem interdisziplinären und interkulturellen Umfeld.

WO SIEHT SULZER VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN?

Innovation betrifft nicht nur Ingenieure und Wissenschaftler. Wir müssen mehr Mitarbeitende in allen Funktionen und auf allen Organisationsebenen einbinden und unsere internen Anlaufstellen verbessern, um ein unternehmensübergreifendes Momentum erzeugen zu können.

Um unseren Wissenstransfer zu stärken, führt der «Sulzer Innovation and Technology Council» bereichsübergreifende Workshops durch. In diesem tauschen wir uns zu den aktuellen Aktivitäten im Bereich Wissenstransfer aus und besprechen den zukünftigen Bedarf und die Fähigkeiten, die wir in diesem Bereich entwickeln müssen. Dabei konnten wir auch feststellen, wie wichtig Kommunikation ist und dass wir unsere spezifischen Erfolge und den Kundennutzen unserer Innovationen stärker hervorheben müssen.

Ein weiterer Punkt ist die geographische Ausbreitung von F&E. Heute werden die Nähe zu Talenten und Unis und zu unseren Kunden sowie ein innovationspolitisches Umfeld immer wichtiger. In jüngerer Zeit verlangen unsere Kunden immer mehr von uns, in ihrem Umfeld zusammen mit uns zu forschen.

Und zu guter Letzt: Inkrementale, kleinere Neuigkeiten können unter Berücksichtigung des Gesagten meist gut realisiert werden. Für «Blockbuster» und disruptive Innovationen aber gibt es keine Garantie. Hier können wir nur das Umfeld so gestalten, dass wir jederzeit für diese bereit sind.

URSPRUNG ALLER

VISION IST **DIE KREATIVITÄT**

Am Anfang war ein Mädchen. Es liebte den Geruch von Farbe und Erde, die Lieder seiner Mutter, das Spiel mit bunten Formen, die Bewegung der Blätter im Wind, schöne Stoffe, die nicht kratzen, mit Moos bewachsene Steine, das Bauen von Zelten aus alten Tüchern, Zimmer, die in Bastelstuben verwandelt werden durften, Papierreste und Buntstifte, kleine Schachteln und Dosen mit Schätzen. Das Mädchen liebte es, aus alten Dingen etwas Neues zu schaffen, Ordnung in ein Durcheinander zu bringen, Kaputtes wieder ganz zu machen, im Schrank zwischen Kleidern im Dunkeln zu sitzen, im Spiel eigene Welten zu bauen, im Zeichnen nach innen zu lauschen, geheime Orte aufzusuchen und sie zu beseelen…

…DAS SELBST IM KÜNSTLERISCHEN TUN NEU ERLEBEN

Später, wo auch immer auf der Welt die junge Frau wohnte, entstanden Räume mit Tischen zum Werken mit Stoffen, Bändern, Papier und Farben – und immer war da eine Musikecke mit der Bratsche und einem Notenständer. Bastelstube, Atelier, Artstudio oder «room of creation» waren Treffpunkt für Freunde/innen. In diesen Räumen fanden Lebensgefühl und Schöpfungskraft ihren vielseitigen Ausdruck. Es waren Oasen in angespannten Lebenszeiten. Wo die Seele fliegen und das Selbst im künstlerischen Tun neu erlebt werden durfte.

…IM FREIEN KÜNSTLERISCHEN PROZESS – DIE VISION

…vom alten Garten und dem Haus. Der Boden aus hellem Holz und viel Licht durchflutet den Raum. Das zeltförmige Dach aus Glas, der blaue Himmel im Raum. Der Innenraum achteckig, der Konzertflügel in der Mitte. An ein Laboratorium erinnern die Gestelle mit Gläsern und Schachteln. Sie sind gefüllt mit «Sammlereien». Das Haus strahlt Ruhe und Harmonie aus. Der alte Garten ist voll Duft und heilsamen Pflanzen.

…DIE INNEREN BILDER ÜBER DIE ZEITEN NÄHREN

Zehn Jahre lang habe ich die Traumbilder genährt, und immer beim Betreten alter Gärten waren sie da. Es gab Zeiten, da entfernte ich mich weit von ihnen – getrieben durch äussere Bilder. Im Büro einer amerikanischen Unternehmensberatung sass ich bei offenem Fenster und pflegte Business-Kontakte in der ganzen Welt. Oft stellte ich mir die Frage: Was tue ich eigentlich hier? Die Kinder des Montessori-Kindergartens von gegenüber tanzten unter dem Schatten der Bäume Reigen und sangen dazu … und plötzlich waren sie wieder da, die inneren Bilder. Sie waren es, die mir in den folgenden Jahren Orientierung und Vertrauen gaben. Sie trugen mich durch die Zeiten des Ab- und Aufbruchs. 1997 erfüllte sich die Vision. Das Grundstück mit dem Mammutbaum kam zu mir. Es liegt in Erlenbach am See und wurde mir anvertraut.

…EIN HAUS VON INNEN NACH AUSSEN BAUEN

In Selbstgesprächen formulierte ich den Auftrag an die Baumeister. Arbeitet von innen nach aussen. Lasst die Räume leer und atmen. Reduziert die Materialien auf Sandstein, Eichenholz und Glas. «Weniger ist mehr!» Einschränkung heisst zugleich Öffnung. «Um des Leeren willen hat der Meister das Haus gebaut.» Toyotama Tsuno. Die Leere soll durch den Menschen und dessen Ausdruck gefüllt werden und nicht umgekehrt. Die Architektur lädt den Besucher ein, still zu werden. Der Besucher der SEESCHAU geht in Resonanz mit der Klarheit der Architektur. Sie fordert

REGULA CURTI

ist Gründerin von SEESCHAU, Haus der klingenden Leere, in Erlenbach/Zürich. 1999 realisierte sie die Vision eines Hauses für heilsame Künste und spirituelle Praxis. Die Pädagogin und Musikerin war zuvor in einer internationalen Unternehmensberatung im Executive Search tätig. Durch das «Hineinhören» in die berufliche und persönliche Entwicklung ihrer Klienten wuchs das Bedürfnis nach einem vertieften Studium des Menschen und dem Ursprung seiner kreativen Ressourcen. Sie ist MA Artium in Expressive Arts mit Vertiefung Musik und Psychologie und ausgebildet in Meditation und Yoga. 2010 hat sie mit ihrem Mann die STIFTUNG SEESCHAU gegründet.

den Menschen auf, alles, was zu viel ist, loszulassen. Michelangelo schrieb in seinen Werken: Die Gestalt ist schon im Stein. Ich nehme nur weg, was nicht zu ihr gehört.

Die letzten zwölf Jahre haben es bewiesen. Das Konzept der Reduktion und Klarheit unterstützt den schöpferischen Prozess aus der eigenen Mitte heraus. Zahlreiche bewegende Werke von Menschen sind in der SEESCHAU entstanden, von Büchern über Musikkompositionen, von Geschäfts- und Produktvisionen, von neuen Lebensentwürfen und Transformationen und vieles mehr…

…ENTFALTEN DES KREATIVEN POTENZIALS DURCH REINIGEN DES GEISTES

Wie das tägliche Zähneputzen braucht der bewusste schöpferische Mensch die konstante Reinigung seines Geistes, um sich bedingungslos dem kreativen Fluss hingeben zu können. Zahlreiche Meister aus allen Disziplinen des Geistes hinterliessen Spuren in der SEESCHAU. Thich Nhat Hanh, der vietnamesische Mönch und Bestsellerautor, segnete den Raum der Einsicht mit seinen Schritten der Achtsamkeit. Yoga-Meister aus Indien und den USA bringen Inspiration und neues Bewusstsein durch das Vermitteln von Werkzeugen zur Disziplinierung des Geistes. Der Mönch und Physiker Matthieu Ricard erzählte von den neusten Erkenntnissen der Gehirnforschung. Kontemplation und Meditation beeinflussen die Empathie. Spirituelle Einsichten fördern das vernetzte Denken und das Verantwortungsbewusstsein des Menschen.

…DURCH TIEFE SEHNSUCHT UND LEIDENSCHAFT ZUR VISION BEYOND

Die Arbeit nach innen hat im Aussen eine eigene weittragende Dynamik entwickelt. Empathie und Bewusstsein der globalen Verantwortung haben drei gleichgesinnte Frauen aus verschiedenen Kulturen bewogen, das Friedensprojekt BEYOND zu gründen. Seine Heiligkeit der Dalai Lama und Abt Martin des Klosters Einsiedeln gaben den Segen für das interreligiöse Musikprojekt. Der Gedanke von RUMI, des Sufi-Mystikers und Poeten der Liebe, gibt

Regula Curti hat mit Tina Turner und Dechen Shak-Dagsay das Musikprojekt BEYOND gegründet. Die drei Sängerinnen haben in den letzten drei Jahren zwei CDs auf den Musikmarkt gebracht: BEYOND, buddhistische und christliche Gebete, und Children BEYOND mit 30 Kindern aus allen Weltreligionen. Ein nächstes Album BEYOND, buddhistische, christliche und hinduistische Gebete ist in Planung. Zusammen mit dem Web-Spezialisten Hinderling und Volkart haben die Sängerinnen das BEYOND Universum, ein interaktives Musikspiel zur Verbreitung ihrer Botschaft, entwickelt.

www.beyondsinging.com

dem Projekt den Namen BEYOND. «Beyond right and wrong there is a field, I meet you there»: Jenseits von Richtig und Falsch ist ein Garten, da möchte ich dir begegnen. Die Musik BEYOND wurde in der SEESCHAU entwickelt und hat mit über 150 000 CDs den Weg in die Welt und in die Räume und Herzen vieler Menschen gefunden.

...EINE VISION VERBREITET SICH WELTWEIT, UND DER BAUM STEHT

Die Vision SEESCHAU verpackt in Klang, verlässt den Ort und klingt in die Welt über Tonträger und digitale Medien. Die Botschaft verbreitet sich über die Medien und sozialen Netzwerke. Die Gründerin der SEESCHAU und ihre Besucher arbeiten immer noch in den Räumen im Schatten des Mammutbaumes. Die tägliche Yogapraxis in den frühen Morgen- und den Abendstunden, Meditation und Kontemplation sind Quelle der Inspiration und Kreation. Wahre Spiritualität ist höchste Kreativität. Mit beiden Füssen ganz auf der Erde stehen und mit allen Sinnen mit der Welt vernetzt sein.

...EINE VISION DURCH DIE NEUEN MEDIEN KOMMUNIZIEREN UND VERNETZEN

Mit dem BEYOND Universum ist ein digitales, interaktives Spiel zur Verständigung zwischen den Weltreligionen entstanden. Der Besucher ist eingeladen, sein persönliches Klangmandala zu erstellen. Mandalas sind Symbole des Kosmos und der Seele, die in allen Kulturen anzutreffen sind. Sie dienen dazu, die Energien zu zentrieren und Konzentration, Ruhe und dadurch Frieden im Geist zu finden. Im BEYOND Universum begegnet der Reisende Klängen und Rhythmen aus verschiedenen Kulturen und Religionen und erstellt seine Klangwelt. Aus aller Welt erreichen uns klingende Mandalas, die über Facebook und E-Mail weiter mitgeteilt werden, und neue Reisende im Netz entdecken unsere Webseite. Die Verbreitung einer Idee aus der kleinen Einheit SEESCHAU hinaus in die Welt ist dank den neuen Medien erfolgreich.

...doch die Stille der SEESCHAU bleibt, und der Baum steht.

FAZIT

Die Erfahrung mit sich selbst durch Meditation und spirituelle Praxis entwickelt die Fähigkeiten des Gehirns, sich zu vernetzen und an Felder auf eine unsichtbare Weise anzuschliessen. Das widerspiegelt die unendlichen Möglichkeiten, die uns die digitale Welt auf einer anderen Ebene bietet. Beide Ebenen sind zu entwickeln und zu schulen, um in der heutigen Zeit ganz Mensch zu sein.

BLUE SKY MEETS

MOTHER EARTH

Schnelle technische Innovationszyklen, neue Business-Modelle, gesellschaftliche Veränderungen – ein global verteilter und beständiger Wandel. Es bedarf neuer Ansätze im Innovationsmanagement und in der Software-Entwicklung, um einen fruchtbaren Nährboden für die lebenswichtigen Innovationen kompetitiver Unternehmen zu schaffen.

SOFTWARE-INNOVATION IST DIE KÜR

Daniel Düsentrieb, der geniale und verrückte Tüftler aus den Geschichten um Donald Duck, ist die Gestalt gewordene Innovation. Tick, Trick und Track bitten ihn immer wieder, für ein kniffliges Problem eine Lösung zu erfinden, um Onkel Donald aus der Patsche zu helfen.

Dieser Ablauf ist einfach und prägnant. Der Kunde (Onkel Donald) hat ein Problem und ist oft ratlos. Die Visionäre (die Neffen) erkennen das Problem und erklären es dem genialen Erfinder (Daniel Düsentrieb). Dieser tüftelt, baut und liefert die Innovation.

SOFTWARE-INNOVATIONEN ENTSTEHEN OFT PER ZUFALL

In der realen Welt der Software ist der Ablauf nicht so geradlinig. Ein eher unbekanntes Beispiel ist die Killerapplikation WinZip. Phil Katz erfand den Algorithmus, entwickelte das Zip-Format und gab es als Open-Source-Software frei. Seine Firma PKWare (Phil Katz Ware) kam mit einer Kompressions-Software auf den Markt, die heute noch im Serverbereich eingesetzt wird. Dieser Kundenkreis honorierte die Erfindung jedoch nicht. Das Konkurrenzunternehmen Winzip, Inc (2006 von Corel aufgekauft) erkannte den geeigneten Kundenkreis, die Windows-Benutzer. Winzip, Inc war erfolgreich und verzeichnete 120 Millionen Downloads der aktuellen Version. Phil Katz aber litt unter Depressionen und starb an den Folgen einer Alkoholvergiftung im Alter von 37 Jahren.[1]

Das Beispiel zeigt den typischen Weg einer Software-Innovation – oft ist er vom Zufall bestimmt. Ein genialer Tüftler erfindet etwas, allerdings ohne die Bedürfnisse des Marktes oder der Kundengruppe zu beachten. Ein Visionär identifiziert die technische Innovation, bildet sie auf ein bestehendes Marktbedürfnis ab, baut die passende Software-Innovation darauf auf und gewinnt die Kunden dafür. Weitere Beispiele sind mit wachem Auge leicht zu identifizieren.

DIE PROTAGONISTEN IM WIRKKREIS DER SOFTWARE-INNOVATION

Erfolgreiche Innovationen sind für Unternehmen in den dynamischen und globalen Märkten überlebenswichtig. Das Interesse, den Prozess der Software-Innovation zu systematisieren, ist deshalb enorm. Der Wirkkreis der Innovation, der von Kunden, Visionär und Erfinder gebildet wird, darf nicht dem Zufall überlassen werden. Er muss mit einem systematischen Ansatz gezielt aufgebaut und bewusst zum richtigen Zeitpunkt geschlossen werden. Dazu gilt es, zuerst die Akteure zu verstehen.

In einer globalen Welt ist der Kunde eine Kundengruppe, ein zu identifizierender Personenkreis. Doch wer identifiziert diesen Personenkreis? Typischerweise sind dies Unternehmen, die mit diesen Personen arbeiten und deren Bedürfnisse kennen, die also einen Bezug zu einer Branche wie Telekom, Health Care, Banken, Logistik oder Handel haben. Diese Unternehmen sind die Stellvertreter der Kunden. Ihre Rolle kann als Markt-Enabler bezeichnet werden. Sie sind jedoch in der Regel keine Visionäre, sondern stehen untereinander im Wettbewerb und agieren kostenorientiert. Sie nehmen gerne marktfertige Innovationen entgegen, entwickeln diese aber ungern selbst.

Innovationen zu entwickeln, ist die Aufgabe des Visionärs. Dazu muss er eng mit den Markt-Enablern zusammenarbeiten. So kennt er die Trends und die Treiber einer oder mehrerer Branchen. Unternehmen in der Rolle des Visionärs kristallisieren daraus Ideen und entwickeln

marktfertige Innovationen, basierend auf verfügbarer und akzeptierter Technologie. Dazu benötigen sie ein Investitionsvolumen. Hier kommt ein dritter Partner ins Spiel: der Investor. Er kennt idealerweise sowohl die Branche als auch die Fähigkeiten des Visionärs. So kann er auch ein Markt-Enabler oder sogar selbst Visionär sein. Diese Situation ist jedoch aufgrund der kommerziellen Randbedingungen eher selten und lässt sich meist nicht mit den Geschäftsmodellen von Markt-Enabler und Visionär vereinbaren.

Der Visionär ist wiederum nicht der Erfinder, sondern er bringt die Erfindung auf den Markt und nutzt dabei bestehende Technologien. Daher muss er viel näher an der Forschung und Entwicklung angesiedelt sein. Erfinder, also Unternehmen oder Organisationen, die technische Innovation hervorbringen, sind oft Universitäten oder universitätsnahe Einrichtungen wie Forschungslabors, häufig auch Start-ups als Early Adopters einer Technologie. Sie sind zahlreich; die meisten sind jedoch nur wenig bekannt und kaum sichtbar. Ihre Fähigkeit ist die technische Innovation. Sie sind in der Lage, eine Neuerung oder Erfindung zu identifizieren und deren Machbarkeit zu beweisen.

Im Wirkkreis der realen Software-Innovation sind also Unternehmen in den Rollen Markt-Enabler, Visionär, Investor oder Erfinder beteiligt. Der systematische Aufbau von Wirkkreisen lebt davon, sie in diesen Rollen partnerschaftlich zusammenzuführen. Doch wer betreibt diesen Aufbau? Braucht es dazu eine weitere Rolle oder übernimmt eines der bereits beschriebenen Unternehmen diesen Part?

DER AUFBAU VON ERFOLG VERSPRECHENDEN WIRKKREISEN

Prädestiniert, um den Wirkkreis aufzubauen, ist der Visionär. Er sitzt wie eine Spinne im Netz. Ein Visionär, der Wirkkreise systematisch aufbaut, arbeitet einerseits in der Rolle des Markt-Enablers strategisch eng mit Kunden zusammen. Er konzentriert sich auf spezifische Branchen, kennt Trends und Treiber und sichert den Marktzugang über die Kunden als potenzielle Abnehmer einer Software-Innovation. Andererseits sucht er bewusst den Kontakt zu Start-ups und zur Forschung. Dies betreibt er mit der Idee des gezielten Scouting nach technischen Innovationen. Er folgt einem etablierten Prozess und bringt so Trends und Treiber mit den technischen Innovationen der Partner zusammen.

Ein Visionär ist optimal aufgestellt, wenn er aktiv mit Investoren zusammenarbeitet. Eine zum Pflücken reife Idee braucht beachtliches Kapital, damit sie schnell auf den Markt gebracht werden kann. Zeit ist ein evident wichtiger Faktor für den Erfolg einer Software-Innovation.

Das Idealbild zum systematischen Aufbau von Wirkkreisen zeichnet ein kooperierendes Netz von Partnern mit klar definierten Rollen. Der treibende Partner ist dabei typischerweise ein Unternehmen in der Rolle des Visionärs.

Die abschliessende und spannende Frage lautet: Ist dieses Idealbild auch realisierbar? Ja, der Trend geht eindeutig in diese Richtung. Strömungen und Schlagworte sind: Coopetition, das Etablieren funktionierender Partnerschaften zwischen Konkurrenten; Collaboration und strategische Zusammenarbeit; Open Source Software Communities; agile, auf Vertrauen zwischen Organisationen beruhende Arbeitsweisen. In Zukunft zählen in globalen Märkten diejenigen Unternehmen zu den Gewinnern, die diese Strömungen verinnerlichen. Sie werden aktiv und systematisch in Collaboration- und Coopetition-Modellen Wirkkreise der Software-Innovation aufbauen und diese im richtigen Moment schliessen können.

REALITÄT ODER ZUKUNFTSMUSIK?

In Zukunft wird gewinnen, wer sich in seiner Branche in der Wertschöpfungskette fokussiert. Dies sind Unternehmen, die eng und erfolgreich mit Partnern zusammenarbeiten, die im Wirkkreis ein eigenständiges Glied der Wertschöpfungskette besetzen. Bereitschaft zur strategischen Zusammenarbeit, Öffnung gegenüber neuen Modellen wie Coopetition, agile und flexible Zusammenarbeitsmodelle sind die Voraussetzungen.

Zühlke als Unternehmensgruppe hat sich aktiv und erfolgreich für diesen Weg entschieden. Der Claim «empowering ideas» ist bewusst gewählt. In der Rolle des Visionärs entwickelt Zühlke die Ideen der Kunden in enger Zusammenarbeit zu marktreifen Produkten und Dienstleistungen. Die enge Kooperation mit Universitäten und Fachhochschulen öffnet den Zugang zu technischen Innovationen. Mit der Gruppentochter Zühlke Ventures ist zudem die Start-up-Finanzierung möglich. So besetzt Zühlke auch die wichtige Rolle des Investors. Das Resultat ist der systematische Gewinn an Innovationspotenzial – für alle Beteiligten.

RAINER GRAU

Rainer Grau ist Director und Partner bei Zühlke Engineering. Das Unternehmen ist bekannt für Innovationen im Produkt- und Software-Engineering. Als Distinguished Engineer verantwortet Rainer Grau für Zühlke Engineering die Themen Product Management, Requirements Engineering, Lean Management und Agile Development. Er ist zweiter Vorsitzender des International Requirements Engineering Board IREB und Gründungsmitglied der International Software Product Management Association ISPMA.

1 Die Geschichte von Phil Katz und dem Programm PKZip und WinZip http://de.wikipedia.org/wiki/Phil_Katz

OB MARKE ODER UNTERNEHMEN:

WACHSTUM KOMMT VON INNEN

Es ist nicht die Aussenwelt, die für Erfolg oder Misserfolg verantwortlich gemacht werden kann. Wachstum entstammt aus zielgerichteten Innovationen, die auf dem Prinzip des Zuhörens, Antizipierens und Verzichts beruhen. Was dies bedeutet, zeigt dieser Beitrag.

Unternehmen und Marken wachsen von innen, und das Sterben von Unternehmen und Marken beginnt ebenfalls innen. Geht es um die Erklärung von mangelndem Wachstum, werden aber überraschenderweise immer noch häufig exogene Faktoren zitiert. Insbesondere den Kopf hinhalten müssen dabei die Politik, Rohstoffpreise, der Wettbewerb, Lieferanten, ersatzweise auch das Wetter oder der böse Kunde, der einfach nicht kaufen will. Nicht zu vergessen die generelle konjunkturelle Entwicklung oder umweltpolitische Auflagen.

Die Praxis zeigt uns aber, dass wir die Hebel für (Nicht-)Wachstum intern zu suchen haben. Warum sonst sind Unternehmen und Marken, die in der gleichen Liga spielen und um die gleiche Kundschaft wetteifern, unterschiedlich erfolgreich? Sie haben mit der gleichen Konjunktur, der gleichen politischen Konstellation, den gleichen Kunden zu tun. Nein, der Grund für den (Miss-)Erfolg ist innen zu suchen.

Es bedarf dabei eines ganzheitlicheren Verständnisses von Wachstum. Wachstum ist nicht auf die letzte Zeile in der Gewinn- und Verlustrechnung begrenzt; das wirtschaftliche Resultat ist nur ein Ergebnis des vorangegangenen richtigen Handelns. Es gleicht einem Blick in den Rückspiegel. Wir müssen aber durch die Windschutzscheibe schauen und dürfen nicht zulassen, dass die Grösse des Rückspiegels unseren Blick nach vorn beeinträchtigt. Wer sich nur auf das Erreichen eines bestimmten wirtschaftlichen Resultats beschränkt, um Wachstumserfolg zu bestimmen, macht es sich nicht nur zu einfach, er springt auch zu kurz.

Als vorrangige Wachstumstreiber spielen Innovationen eine wesentliche Rolle, leider erfolgen sie zu häufig zufällig. Überdies ist das, was «Innovation» genannt wird, nicht selten nur Kosmetik, kostet viel Kraft und sorgt dafür, dass alle Beteiligten sich bei einem Flop fragen: «Wir haben doch so hart gearbeitet, warum nur funktioniert es nicht?»

Innovation hat vor allem etwas mit Zuhören zu tun. Es geht dabei nicht mehr nur darum, die aktuellen Wünsche der Zielgruppe zu kennen, sondern darum, zu erkennen, welche noch unbekannten Zielgruppenbedürfnisse befriedigt werden können. Einen Bedarf zu antizipieren, setzt voraus, sich mit der Zielgruppe nicht nur abstrakt, sondern auch konkret auszutauschen und Trends zielgerichtet aufzuspüren.

Hätte Steve Jobs uns 2005 gefragt, wie unser neues Mobiltelefon aussehen solle, hätten wir vermutlich geantwortet: «Ich möchte gerne etwas mehr Akkulaufzeit. Etwas leichter und kleiner dürfte es sein, bei grösserem Bildschirm. Ein paar Megabyte mehr Speicher wären auch gut.» Nur wenige von uns hätten Folgendes gesagt: «Ich möchte ein leichtes und vor allem sehr cool gestyltes Gerät haben, mit dem ich von überall in der Welt mit jedem in Kontakt treten kann, jede Information, die im World Wide Web verfügbar ist, abrufen kann. Ein Gerät, mit dessen Hilfe ich meine vielen sozialen Kontakte pflegen kann, das mir sagt, wo mein nächstes bevorzugtes Restaurant ist, wo ich schnell einkaufen kann, wie ich an einen bestimmten Ort komme. Ein

PROF. DR. GUIDO QUELLE

der «Wachstumstreiber», ist als Unternehmer, Berater, Autor und Redner seit über 20 Jahren darauf konzentriert, Wachstum zu schaffen. Sein aktuelles Buch: «Profitabel wachsen – wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben» (Gabler, Wiesbaden).

Die Mandat Managementberatung GmbH, Dortmund, hat bisher mehr als 120 Klientenunternehmen in mehr als 350 Projekten dabei unterstützt, den Erfolg zu steigern und Wachstum voranzutreiben. Mandat-Klienten sind aktive Unternehmenslenker, die gezielt für profitables Wachstum eintreten.

www.mandat.de

Gerät, mit dem ich spielen und – oh, ja – auch telefonieren kann und das nebenbei die gesamte Musikindustrie revolutioniert.» Genau das ist aber mit dem iPhone entstanden. Apple hat seiner angestrebten Zielgruppe zugehört und ihr anschliessend nicht nur das zur Verfügung gestellt, was sie wünschte, sondern das, was sie benötigte. Auftrag erfüllt, der Rest ist Geschichte.

In den meisten Marken und Unternehmen gibt es nicht zu wenige, sondern zu viele Innovationsinitiativen. Zu viele Innovationsprojekte verstellen aber den Blick auf das Wesentliche. Es drängt sich überdies der Verdacht auf, dass operative Hektik fehlendes Fokussieren überdecken soll. Wachstum und Innovationen haben aber etwas mit Verzicht zu tun. Es geht nicht darum, möglichst viele Initiativen zu zünden und darauf zu hoffen, dass irgendeine der Initiativen greifen wird. Weniger ist mehr – dies bedingt natürlich eine Strategie, anhand derer beurteilt werden kann, welche Innovationsinitiative gefördert und auf welche verzichtet werden soll.

Für einen erfolgreichen Innovationsprozess ist überdies die Verbindung von Abteilungen zwingend erforderlich. Weder nutzt es, wenn die F&E-Abteilung isoliert im Elfenbeinturm arbeitet, noch wenn der Vertrieb unentwegt unstrukturierte Marktinformationen in das Unternehmen einbringt oder wenn das Marketing sich nur als Kreativzentrum versteht, dem die erforderliche Bodenhaftung abhanden gekommen ist. Eine enge Zusammenarbeit, die sich stets an der Unternehmens- und Markenstrategie ausrichten muss, ist durch ein geeignetes Verfahren zu unterstützen, das zu einem strukturierten Projekt führt, dessen Verlauf und dessen Resultate regelhaft nachvollzogen werden.

Ist dies eine mühsame Aufgabe? Jawohl. Müssen dabei Bereichsegoismen überwunden werden? Jawohl. Ist damit der Erfolg garantiert? Nein, aber er wird wahrscheinlicher.

Niemand behauptet, dass Wachstum einfach ist. Die Erkenntnis, dass dieses Wachstum durch Innovationen von innen stammt, und die Überzeugung, dass zunächst die internen Bremsen gelöst werden müssen, erweitern aber den Handlungsspielraum beträchtlich.

KREATIVITÄT, DAS WICHTIGSTE KAPITAL DES UNTERNEHMENS?

Es gibt wohl nicht viele, die sich explizit als unkreativ bezeichnen würden. Umso verwunderlicher ist es, dass bspw. in Stelleninseraten kaum je präzisiert wird, wodurch sich die gewünschte Kreativität tatsächlich auszeichnet. Man tut so, als wäre Kreativität eine fest umrissene Grösse. Man spricht von Kreativität wie von Warenvorräten. Die erste Ableitung aus dieser Sichtweise ist dann die Plattitüde: «Die Kreativität unserer Mitarbeitenden ist unser wichtigstes Kapital.» Tönt plausibel, ist aber genau so sinnvoll wie der Satz: «Die Phantasielosigkeit des Mobiliars ist unser wankelmütiges Anlagevermögen.»

Kreativität im unternehmerischen Sinne ist kein Asset, sondern ein prozessualer Effekt. Es gibt sie nicht losgelöst von den Ergebnissen, die man erarbeiten will. Sie wird determiniert durch Faktoren wie Team, Vorgesetzte, Instrumente, Kultur, Methoden … In diesem Geflecht entsteht Kreativität, und sie manifestiert sich dadurch, dass Daten und Parameter auf innovative und produktive Art und Weise neu verknüpft werden. Damit dies gelingt, müssen in einem Unternehmen entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden.

Accenture ist im Professional-Services-Bereich tätig. Unsere Mitarbeiterschaft verfügt über eine breite Erfahrung und nutzt bewährte Methoden, um das zu erarbeiten, was unsere Klienten brauchen. Hinsichtlich Kreativität ist wichtig, dass sich dafür immer dann ein Entfaltungsspielraum auftut, wenn wir Projektpläne definieren und aufzeigen wollen, wie wir von der Problemstellung zum Ergebnis kommen. Das ist ein Evaluationsprozess, der ganz stark auf zwei Schultern ruht. Zum einen vollzieht er sich dort, wo man versucht, die Einflussfaktoren neu, anders, einfallsreicher als bisher zu bündeln, und zum anderen dort, wo man schliesslich die Entscheidungen fällt. Die Praxis zeigt: Nicht immer wird auf beiden Seiten das Gleiche für kreativ gehalten. Es braucht also eine Auseinandersetzung, aus deren Mitte letztlich jene zielgerichtete Kreativität resultiert, die aus unternehmerischer Sicht wünschenswert ist.

Um diesen Prozess zu fördern, pflegen wir bei Accenture einen strukturellen Rahmen, welcher den Mitarbeitenden einen Handlungsspielraum einräumt, in dem man sich frei bewegen kann. Wir verstehen diese Freiheit als Appell an die Eigenverantwortlichkeit, denn der Ruf nach einer unternehmerisch zielgerichteten Kreativität verhallt augenblicklich, wenn man nicht gleichzeitig alles unternimmt, um das ganze Team als selbstverantwortliche Mitunternehmer zu positionieren.

In unseren «Core Values» haben wir die Basis dafür gelegt, dass von allen Mitarbeitenden eine unternehmerische, nachhaltige und eigenverantwortliche Haltung eingefordert wird. Entsprechend sind unsere Recruiting-, Trainings- und Karrieremodelle so ausgerichtet, dass sich jene Menschen für Accenture begeistern, die einerseits bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, und andererseits in der Lage sind, die entsprechenden Freiräume zielgerichtet, aber stets auf neue Art und Weise zu nutzen. Demgegenüber steht die Bedingung, dass ein respektvoller Umgang mit den Ideen und Ansätzen jedes Einzelnen erwartet werden darf. Auch dieser Punkt fusst in Accentures Core Values und er garantiert letztlich die Möglichkeit, die für Kreativität notwendigen Freiräume von Fall zu Fall entsprechend anpassen zu können, damit sich im gegenseitigen Austausch überhaupt die gewünschte Kreativität entwickeln kann.

Für das operative Tagesgeschäft bedeutet das, dass ich meine Leute zu einem «kalkulierbaren Wagemut» ermuntere. Dabei geht es nicht um kopflose, fahrlässige Preisgabe von Werten. Ich wünsche mir aber Mut, etwas zu wagen. Wenn man im Team einen Plan definiert, wie man von der Problemsituation

THOMAS D. MEYER

ist Country Managing Director Schweiz. Er verfügt über grosse Erfahrung in der Leitung komplexer internationaler Projekte in verschiedenen Branchen und leitet Accentures Versicherungssparte in Europa, Afrika und Lateinamerika.

Accenture ist ein weltweit tätiger Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister mit mehr als 246 000 Mitarbeitenden in über 120 Ländern. Der Nettoumsatz 2011 (per 31.8.) betrug 25,5 Mrd. US$.

www.accenture.com

zum Ergebnis kommt, will ich mutige Ideen hören. Immer. Schlimmstenfalls werden sie nur verworfen. Aber mit Max Frisch entgegne ich: Man ist nicht realistisch, indem man keine Idee hat! Deshalb fordere ich immer neue Ideen und neue Pläne ein. Aus diesem Blickwinkel wird klar, dass unternehmerische Kreativität keine Eigenschaft der Mitarbeitenden alleine ist. Vielmehr zeigt sich in der Praxis, dass es sie nur dort gibt, wo darüber gegenseitig kommuniziert wird, eben dort, wo prozessuale Interaktion besteht.

Mitarbeitende können mit dieser Freiheit gut umgehen. Grundvoraussetzung ist das gegenseitige Vertrauen. Wenn sich schliesslich jemand für einen erfolgversprechenden, aber unorthodoxen Weg entschieden hat, dann ermuntere ich ihn, es anzugehen. Ein solcher «Sprung» hat sich in der Vergangenheit immer gelohnt. Selbst dann, wenn man beim Springen noch nicht einmal genau weiss, wie viel Wasser unter dem Nebel liegt. Es gelingt deshalb, weil man seinen kreativen Wagemut immer an die persönliche Risikobereitschaft bindet, welche ein Effekt des gegenseitigen Vertrauens ist. Kreativität beruht somit auf dem Zusammenspiel von Eigenverantwortung, Freiheit und Vertrauen. Die Grundvoraussetzung dafür ist eine engagierte Mitarbeiterschaft, sie ist das wahrhaftig wichtigste Kapital eines Unternehmens.

FAZIT

Kreativität als Kapital zu bezeichnen, ist ein Irrtum. Zielgerichtete, für ein Unternehmen sinnvolle Kreativität ist ein Effekt aus dem prozessualen Zusammenspiel von Eigenverantwortung, Freiheit und Vertrauen und resultiert nur aus der Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten. Ein Unternehmen muss deshalb diese Aspekte derart kultivieren, dass daraus kreative Lösungen resultieren, wie man vom Problem zum Ergebnis gelangen kann.

DIE KRANKHEIT HAT ALLES VERÄNDERT

Peter Malama, Direktor des Gewerbeverbandes Basel-Stadt, sitzt seit 2007 für die Basler FDP im Nationalrat. Er ist ein dynamischer Politiker, ein Mann der Wirtschaft. Und er trainierte gerade für einen Marathon, als ihn vor zweieinhalb Jahren die Diagnose Krebs wie ein Hammerschlag traf.

In der Schweiz erhalten pro Jahr rund 36 000 Menschen die Diagnose Krebs. Statistisch gesehen trifft es jede dritte bis vierte Person im Laufe ihres Lebens. Herr Malama, Sie sind selbst an Krebs erkrankt. Wie war das für Sie, als Sie davon erfuhren? Das war im Sommer 2009. Ich stand damals mitten im Berufsleben, ich war fit, befand mich im Training für den Jungfrau-Marathon. Nach einem Nachtessen mit Freunden hatte ich plötzlich das Gefühl, dass etwas mit meinem Magen nicht stimmte. Zunächst schenkte ich dem keine grosse Beachtung. Erst als die Beschwerden nach einer Woche wieder auftauchten, ging ich zu meinem Hausarzt, der mich ins Spital überwies. Dort hiess es dann: «Herr Malama, Sie haben ein Karzinom im Bauchbereich.» In diesem Moment zog es mir den Boden unter den Füssen weg. Innerhalb von Sekunden änderte sich wirklich alles. Damit meine ich nicht nur den Alltag, Probleme, die mich gerade beschäftigten, sondern alles, was ich um mich herum organisiert hatte, mein ganzes Leben wurde in Frage gestellt.

Hatten Sie jemanden an Ihrer Seite, der Ihnen in dieser schweren Zeit helfen konnte? Ich hatte das Glück, dass ich von Ärzten und vor allem von meiner Frau umgeben war, die mir Hoffnung gaben. Die Stärke der Familie verlieh mir überhaupt erst die Kraft, daran zu glauben, dass es auch mit dieser Krankheit weitergeht.

Sie sind relativ rasch wieder öffentlich aufgetreten, haben Ihre Arbeit wieder aufgenommen. Wie hat sich Ihre Erkrankung auf den Alltag ausgewirkt? Meine erste Sorge war, dass ich mit dieser Krankheit und vor allem als öffentliche Person unter Beobachtung stehe und dass meine Kinder und meine Frau damit konfrontiert werden könnten. Ich entschied deshalb, selbst an die Öffentlichkeit zu gehen und über meine Krankheit zu sprechen. Rückblickend war das für mich die einzig richtige Entscheidung, denn sie liess eine Gerüchtebildung gar nicht erst zu.

Als Politiker und Gewerbedirektor werden Sie sehr gefordert. Eine Krebserkrankung ist aber oft mit körperlichen und psychischen Einschränkungen verbunden. Wie gehen Sie damit um? Es ist tatsächlich so, die Krankheit schränkt ein. Damit muss ich leben. Man muss sein Berufs- und Privatleben in neue Bahnen lenken und mit seinen verfügbaren Kräften haushälterisch umgehen. So kann und will ich nicht mehr überall dabei sein und dosiere meine Präsenz an Anlässen sorgfältig. Das wird auch verstanden.

Inwiefern hat die Diagnose Krebs Ihre Lebensperspektive, Ihre Sicht der Dinge verändert? Mit der Diagnose Krebs stellt sich unweigerlich die Frage nach der Endlichkeit des Lebens. Auch da kann einem vor allem die Familie helfen, damit klarzukommen. Idealerweise kann man auch auf

Die Krebsliga Schweiz engagiert sich in der Prävention, in der Forschungsförderung und für die Unterstützung von Menschen mit Krebs und ihren Angehörigen. Sie vereinigt als nationale Dachorganisation mit Sitz in Bern 19 kantonale und regionale Ligen. Sie wird vorwiegend durch Spenden finanziert und ist ZEWO-zertifiziert.

www.krebsliga.ch

PETER MALAMA

wurde am 18. Oktober 1960 geboren. An der Universität Basel studierte er Wirtschaft. Er ist mit einer US-Amerikanerin verheiratet und hat drei Kinder. Vor zehn Jahren wurde er Direktor des Gewerbeverbands Basel-Stadt. Er sitzt seit 2007 für die FDP Basel-Stadt im Nationalrat. Im Sommer 2009 wurde bei ihm Krebs festgestellt.

ein verlässliches Umfeld zählen – Freunde, Therapeuten, Psychologen –, das einen dabei unterstützt, Antworten auf existenzielle Fragen zu suchen und vielleicht auch zu finden.

An welchem Punkt stehen Sie im Moment? Ich habe das Glück, dass die Therapien positiv anschlagen. Insofern stimmt für mich mein aktueller Zustand. Ich stelle mir zwar auch immer wieder die Frage nach meiner Endlichkeit, aber nicht in dem Sinne, dass ich das Gefühl habe, mich morgen von dieser Welt verabschieden zu müssen.

Arbeiten und politisieren Sie heute anders? Ich habe mir diese Frage auch gestellt, aber die Antwort ist klar: Nein. Als ich vor zehn Jahren beim Gewerbeverband anfing und dann vor sechs Jahren in die Politik einstieg, habe ich mir vorgenommen, stets offen zu sagen, was ich denke – ehrlich und transparent. Diese Maxime gilt für mich nach wie vor.

Welche Erwartungen an Politik und Wirtschaft haben Sie in Anbetracht der hohen Zahl an jährlichen Neuerkrankungen? Ich wünsche mir einerseits, dass Stiftungen und Organisationen, wie etwa die Krebsliga Schweiz, die sich mit dem Thema auseinandersetzen, weiterhin unterstützt werden, vor allem im Hinblick auf die psychologische Betreuung der Betroffenen. Ich kann nur an alle appellieren: Es kann jeden und jede treffen. Die Politik ihrerseits ist gut beraten, wenn sie in Bildung und Forschung investiert, damit Krebspatienten in Zukunft noch besser und individueller behandelt werden können.

Wie sehen Sie die Rolle und die Verantwortung des Arbeitgebers, wenn Mitarbeitende einen erkrankten Angehörigen zuhause pflegen möchten? Diese Frage finde ich höchstinteressant, insbesondere angesichts der Kostenexplosion im Gesundheitswesen. Denn die Pflege zuhause ist in jedem Fall kostengünstiger als im Spital. Also muss die Politik Rahmenbedingungen schaffen, die die Pflege zuhause erleichtern. Zudem braucht es Modelle, die einen Arbeitgeber nicht bestrafen, wenn er einem Mitarbeiter ermöglicht, einen Angehörigen zuhause zu pflegen. Zu überlegen wäre beispielsweise, ob eine bestehende Versicherung nicht auch dazu dienen könnte, den Arbeitgeber in solchen Fällen zu entschädigen.

INNOVATION ALS

BASIS DES ZUKÜNFTIGEN ERFOLGS

TEIL DES DAILY BUSINESS UND

Innovation gehört in der IT-Branche zur täglichen Herausforderung. Um die neuartigen Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und optimal zu befriedigen, braucht es sowohl eine funktionierende IT-Strategie als auch hochqualifizierte und motivierte Mitarbeitende. Damit können Chancen aktiv genutzt und Potenziale ausgebaut werden.

ENTWICKLUNG ALS WICHTIGER TEIL DES DAILY BUSINESS

Informationstechnologie (IT) ohne konstante Innovation ist heutzutage undenkbar. Als IT-Dienstleister stellen wir uns der stetig zunehmenden Komplexität der Informationstechnologie und setzen Kundenbedürfnisse zielgerichtet und zukunftsorientiert um. Dies erreichen wir mittels Innovationskraft und aktivem Kundenmanagement. Antworten auf neue Fragestellungen und Bedürfnisse liefern ein konsequent gelebtes IT-Architekturmodell und entsprechende Service-Roadmaps. Als Partner für die Entwicklung, den Roll-out und die Nutzung effizienter Prozesse in den technischen Bereichen unserer Schwester-Divisionen wird hier Innovation zum Daily Business. Kein Technologie-Dienstleister, der auch in Zukunft zeitgerecht auf die Bedürfnisse seiner Kunden reagieren will, kann sich einen Betrieb ohne laufende Entwicklung leisten. Dies vor allem, weil die Bedürfnisse individueller und die Tools differenzierter werden. Benutzerdefinierte Software, konzipiert für die Verwendung auf den unterschiedlichsten Grundsystemen, verlangt den Schnittstellen immer mehr ab. Wir befassen uns jedoch nicht nur mit der «Tool-Frage», sondern mit optimalen «Nutzenstiftern». Es geht um die Befriedigung der originären Kundenbedürfnisse. Die Entscheidung, mit welchen Werkzeugen dies umgesetzt wird, nehmen wir dem Kunden ab. Innovation bedeutet für uns also nicht, stets das «state-of-the-art» anzubieten. Vielmehr versuchen wir, die Kundenbedürfnisse umfassend und individuell passend zu befriedigen. Wir achten bereits vor der Umsetzung auf adäquate Lösungsmöglichkeiten und fokussieren unsere Innovationskraft nachhaltig auf den direkten Kundennutzen.

FUNKTIONIERENDE GRUNDLAGEN

Innovation im Dienstleistungsbereich kann nur betrieben werden, wenn die bisherigen Leistungen stetig erfolgreich angeboten und geliefert werden können. Aufgrund dieser Tatsache müssen wir mit unseren IT-Services in erster Linie das Performance-Versprechen halten. Dies bedeutet, dass wir unsere Entwicklungsschritte und die Innovation im eigentlichen Sinn ausschliesslich auf der Grundlage von robusten Dienstleistungen aufbauen. Deshalb streben wir auch international anerkannte Standards an, um unseren internationalen Kunden eine bestmögliche Unterstützung bieten zu können. Wir haben uns nach dem international anerkannten IT-Service-Management-Standard ISO 20 000 sowie nach ISO 9001:2008 zertifiziert und sind ein SAP Customer Center of Expertise (SAP CCoE). Diese Standards ermöglichen den direkten Vergleich zur Konkurrenz und bieten gleichzeitig die Möglichkeit, Lieferan-

Together ahead. RUAG

OLIVER MEYER

studierte Geographie an der Universität Bern und absolvierte ein Executive MBA an der Universität St. Gallen. Nach seinem Studium war er in verschiedenen leitenden Funktionen bei EDS und Ascom Informatik tätig. Seit 2005 leitet er den internen IT-Dienstleister der RUAG Gruppe und ist zugleich CIO des Konzerns. Oliver Meyer ist verheiratet und Vater von drei Kindern im Schulalter.

RUAG ist eine internationale Technologie-Gruppe für Aerospace (Luft- und Raumfahrt) und Defence (Sicherheits- und Wehrtechnik) mit Produktionsstandorten in der Schweiz, Deutschland, Schweden, Österreich, Ungarn und den USA. RUAG beschäftigt weltweit rund 7700 Mitarbeitende, davon 5000 in der Schweiz, inklusive 10% Lernende. Die Division RUAG Services erbringt als zentrale Support-Einheit IT-Services für die RUAG Gruppe und entwickelt mit dem Software-Kompetenzzentrum innovative Lösungen und Services für Kundenprojekte.

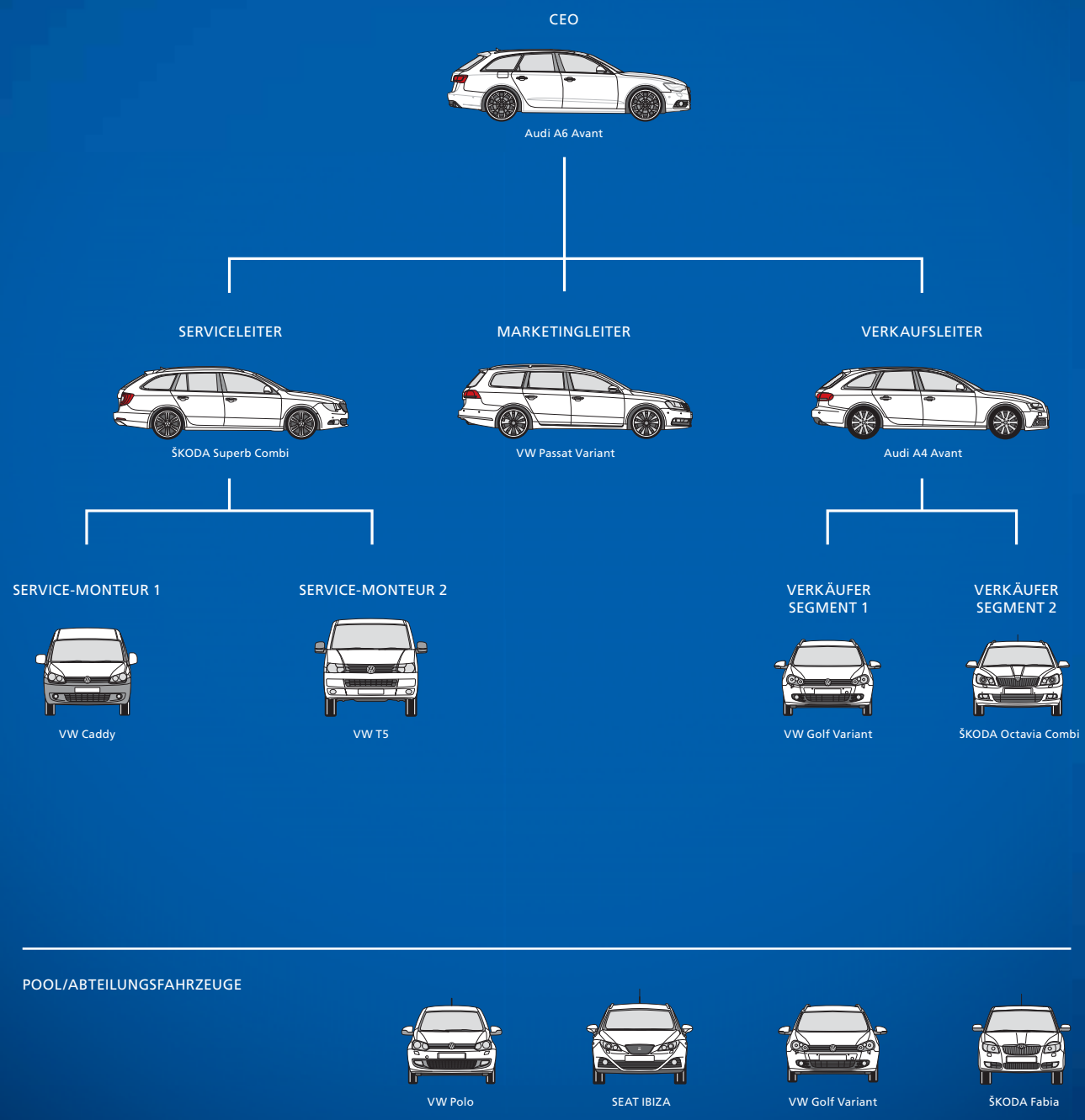
www.ruag.com

tenbeziehungen aufgrund ausgewiesener Professionalität zielgerichtet zu pflegen. Je anspruchsvoller und komplexer die technologische Entwicklung, desto wichtiger werden diese Beziehungen. Ob Hardware oder Software: ein Lieferantenmanagement auf partnerschaftlicher Basis garantiert eine hohe Verfügbarkeit der IT-Leistungen und zeitnahe Fehlerbehebungen. Erst auf einem Fundament mit solchen Eigenschaften kann man erfolgreich weiter aufbauen.

IT-ARCHITEKTUR UND MITARBEITENDE STEHEN IM ZENTRUM

Neben einem operativen Fundament braucht es einen Bauplan um die IT zielgerichtet entwickeln zu können. In der IT-Branche ist die Unternehmensarchitektur aus diesem Grund unverzichtbar. Sie sorgt für die notwendige Transparenz und gibt die Vorgaben zur Standardisierung und Konsolidierung der unternehmenseigenen IT-Landschaft. Somit legt sie das Grundgerüst fest, an der sich das Wachstum und die Innovation orientieren kann. Eine weitere Planungshilfe bieten die Resultate aus den Beziehungen zu unseren internen Kunden und der jährlichen Kundenbedürfnis-Analyse. Sie liefern die essentiellen Informationen für die Planung der Entwicklungsrichtungen. Damit diese geplanten Entwicklungen anschliessend erfolgreich umgesetzt werden können, sind hervorragend ausgebildete und motivierte Mitarbeitende von enormer Bedeutung.

So vielfältig Ihre Firma, so vielfältig unser Angebot.



Attraktiv. Grösste Fahrzeugauswahl aus 5 Marken für jedes Bedürfnis.
Schlau. Finanzierungslösungen, abgestimmt auf Ihr Unternehmen.
Ordentlich. Sauberes Flotten-Management mit voller Kostenkontrolle.

Machen Sie Ihre Flotte wirtschaftlich und sichern Sie sich die uneingeschränkte Mobilität durch unser flächendeckendes Garagennetz mit über 80 Betrieben in der Schweiz. Lassen Sie sich unverbindlich beraten: **041 748 86 22.**

Ein gutes Gefühl

AMAG RETAIL

Die Attraktivität als innovativer Arbeitgeber für IT-Spezialisten bietet die Grundlage für hohe Qualität und Professionalität. Das heisst: Je innovativer und interessanter die Aufgaben werden, desto höher ist die Chance, bestausgebildete Fachkräfte für das Unternehmen zu gewinnen. Wie in jedem Dienstleistungsunternehmen bilden auch bei uns die Mitarbeitenden das Rückgrat der Firma. Nicht ausschliesslich aufgrund des vorhandenen, spezifischen Know-hows. Vielmehr wegen der stetigen Motivation, aktuelle Technologien weiterzuentwickeln und die anspruchsvollen Aufgabenstellungen der Kunden mit innovativen Lösungen umzusetzen. Wenn die Einstellung und Leistung der Mitarbeitenden stimmt, entsteht eine Eigendynamik, welche permanente Weiterentwicklungen und eine effiziente Zusammenarbeit möglich macht. So schliesst sich der Kreis zwischen anspruchsvollen Aufgaben und gut qualifizierten Mitarbeitenden. Beides sind Voraussetzungen, um im stetigen Wandel der IT-Branche Innovationen vorantreiben zu können. Innovation bedeutet aber nicht nur die Entwicklung neuer, zukunftsgerichteter Lösungen, sondern auch die Suche nach konstanten Verbesserungen bestehender Prozesse und Services im Sinne von Effizienz- und Effektivitätssteigerungen.

AUCH INNOVATIONEN ENTWICKELN SICH WEITER

Selbst die Innovation selber ist mit stetig steigenden Anforderungen konfrontiert. Im schnelllebigen und sehr anspruchsvollen Bereich der Software-Entwicklung liegen beispielsweise die Tendenzen klar in fünf Feldern: Spezialisierung, Automatisierung, Reduktion der Komplexität, Erhöhung der Wiederverwendbarkeit und Qualitätssicherung.

- Spezialisierung: Sie wird durch das sogenannte «Pooling» der Experten vorangetrieben. Durch die Ausrichtung auf klar definierte Technologie- oder Anwendungsgebiete können Fachspezialisten weiter segmentiert werden;
- Automatisierung: Auch bei der Software-Entwicklung gibt es repetitive Arbeiten, die laufend abgebaut oder eben automatisiert werden müssen. Dabei handelt es sich beispielsweise um Codeanalysen, Style Checks oder Unit Tests;
- Reduktion der Komplexität: Durch eine klare Technologiestrategie können die Anzahl der Komponenten reduziert und die Tool-Landschaft harmonisiert werden. Im Bereich der komplexen Prozesse müssen diese zukünftig vermehrt iterativ gelebt werden. Ständige Feedbackschleifen zu durchlaufen, ist dabei nur eine von verschiedenen Massnahmen;
- Erhöhung der Wiederverwendbarkeit: Dazu müssen beispielsweise Ablagesysteme für Quellcodes oder Richtlinien für die Dokumentation von Komponenten ausgebaut und vereinheitlicht werden. Damit erreichen wir einen Know-how-Pool, der stetig anwächst und permanent wiederverwendet werden kann;
- Qualitätssicherung: Die Qualitätsanforderungen an Codes steigen stetig. Durch intensivere Tests werden beispielsweise sogenannte «warnings» frühzeitig erkannt und können zeitverzugslos behoben werden. Dies steigert die Qualität von Codes um ein Vielfaches.

ALL IN A NUTSHELL

Die IT-Branche macht es vor: Innovation wird zum wichtigen Teil des Daily Business. Wir streben also jeden Tag danach, den Grundstein für die positive Entwicklung des Unternehmens zu legen. So erreicht RUAG Services mit Kunden, Partnern und Mitarbeitenden die Gewissheit, gemeinsam erfolgreich zu sein.

INNOVATIONSKRAFT UND TECHNOLOGIE

TREIBER FÜR NACHHALTIGES WACHSTUM

Technologievorsprung und Innovationskraft sind entscheidende Wettbewerbsfaktoren in globalen Märkten und gelten als Motor für wirtschaftliche Prosperität. Aufgabe des Managements ist es, eine Unternehmenskultur, Strukturen und Prozesse zu schaffen, welche die Innovationskraft langfristig stärken.

INNOVATIONSKULTUR IM UNTERNEHMEN

Das tragende Fundament einer erfolgreichen Innovationskultur im Unternehmen ist eine offene und dynamische Company Culture. Wichtig sind definierte Freiräume innerhalb der vorhandenen Unternehmensstrukturen. Diese dienen vorwiegend als fruchtbarer Nährboden für Ideenfindung und Kreativität. Innovationspotenziale sind in Unternehmen weitläufig über alle Bereiche vorhanden. Durch geschicktes Management, flache Organisationsstrukturen und Teamarbeit können Kernkompetenzen sowie Ideen und Know-how optimal zusammengeführt werden. Mut zu Innovationen, neuen Verfahren und Konzepten sowie eine gewisse Risikobereitschaft müssen auf allen Stufen des Unternehmens verankert sein. Dazu braucht es vor allem Führungskräfte, welche unternehmerisch denken und handeln, offen sind für ungewöhnliche Ideen und mit Begeisterung Neues anpacken. Eine nachhaltige Innovationskultur haben wir bei Leister seit der Unternehmensgründung über Jahrzehnte gehegt und gepflegt. Unser Ressourceneinsatz für Forschung und Entwicklung liegt ständig über dem Branchendurchschnitt. Damit ist es uns gelungen, unsere Technologieführerschaft weltweit zu etablieren. Leister-Produkte vermitteln diese Botschaft, und der Markenname «Leister» steht als Synonym für Innovation, Technologie und Qualität.

INNOVATIONSKRAFT STÄRKEN

Innovationskraft bedingt langjährige Erfahrung, breit aufgestelltes Wissen und einen grossen Schatz an Kernkompetenzen. Teamarbeit, konsequentes Innovationsmanagement und Förderung von Talenten können neue Potenziale und Kräfte wecken. Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, diese Potenziale und Kräfte zu lenken, die Mitarbeitenden zu motivieren, über den Gartenhag zu schauen, Ideen und Lösungen nicht nur im eigenen Umfeld zu suchen, sondern auch gezielt in anderen Industrien. Denn erfahrungsgemäss sind erfolgreich eingeführte Technologien und Konzepte häufig auch auf andere Funktionen und Anwendungen übertragbar. Dieses Vorgehen ermöglicht Zeiteinsparungen im Entwicklungsprozess, kostengünstigere Produkte und

vor allem auch eine gewisse Risikoeingrenzung. Innovationskraft ist langfristig gesehen ein entscheidender Wettbewerbsfaktor im globalen Markt und gilt als Motor für wirtschaftliche Prosperität. Deshalb ist es Aufgabe der obersten Unternehmensleitung, der Innovationskraft genügend Aufmerksamkeit zu widmen, entsprechende Innovations- und Technologiestrategien zu entwickeln und im Unternehmen zu implementieren.

TECHNOLOGIE SCHAFFT VORSPRUNG

Technologie allein ist isoliert noch keine Innovation, sondern nur ein Baustein. Erst das Zusammenspiel mehrerer Faktoren in einem bestimmten Umfeld führt zu Innovationen. Denn ein Erfolg stellt sich dann ein, wenn neue Produkte mit Begeisterung vom Markt aufgenommen werden und ertragsbringend verkauft werden können. Und was weiter zählt, ist der Zeitfaktor: Time-to-Market ist oft matchentscheidend. Die Kunden verlangen Produkte mit grossem Kundennutzen sowie optimalem Preis-Leistungs-Verhältnis. Dabei sind die Produktanforderungen in industrialisierten Ländern und Emerging Markets oft recht unterschiedlich betreffend Einsatz, Qualitätsanforderungen und zeitlichem Nutzungshorizont. Oft sind in den Emerging Markets funktionale oder «good enough» – Produkte zu entsprechend niedrigeren Preisen vollkommen ausreichend, um den gewünschten Kundennutzen zu erbringen. Dies erfordert in der Entwicklung duale Strategien, den Einsatz von Hightech und Low-cost-Technologien für Produkte mit gleichen Funktionen zum Verkauf in differenzierte Märkte. Zur Beschleunigung von Entwicklungsaktivitäten empfiehlt sich ein Denken in Alternativen: Technologie-Roadmapping für verschiedene Szenarien. Von Vorteil ist auch das geschickte Vernetzen vorhandener und neuer Technologien, um Entwicklungen zu beschleunigen und Kosten zu optimieren.

Bei Leister basiert die Produktentwicklung auf Technologie- und Systemplattformen sowie modular aufgebauten Konzepten und Produktfamilien. So können wir über das gesamte Produktsortiment neuste Technologien einsetzen, in der Fertigung und im After-Sales-Service Vorteile durch Skalierungseffekte gewinnen. Die Nutzung von

CHRISTIANE LEISTER

Inhaberin, VRP und CEO der Leister AG; Studium der Wirtschaftswissenschaften; Finanzen, Rechnungswesen und Controlling, Jungheinrich Gruppe; Leitung von Controlling- und Finanzbereichen, Vereinigte Papierwerke AG und Milupa AG; strategische und operative Aufgaben, Leister; seit 1993 Führung der Leister-Unternehmen

Leister AG: Gegründet 1949 in Solingen/Deutschland. Seit 1963 in Kägiswil/Obwalden; Tätigkeitsbereiche: Kunststoffschweissgeräte, Process-Heat-Komponenten, Lasersysteme, Gassensoren, Mikrooptik; Tochtergesellschaften und Vertriebspartner in 90 Ländern, 98% Export; Mitarbeitende: Leister-Gruppe 530, Vertriebspartner 500

www.leister.com

vorhandenen Technologienetzwerken mit Forschungsinstituten sowie die Integration von Kunden und Lieferanten in unseren Entwicklungsprozess bringen uns Effizienz und einen Know-how-Vorsprung. Nur wenn man willens und in der Lage ist, mit Spezialisten anderer Disziplinen zusammenzuarbeiten, können auch alle Möglichkeiten für eine zeitnahe Marktentwicklung ausgeschöpft werden. Unseren Technologievorsprung und unsere Innovationen sichern wir weltweit durch Patente ab, zum aktiven Schutz und zur Amortisation unserer Entwicklungskosten. So wird Nachahmern und Kopisten der Markteintritt erheblich erschwert. Technologieführerschaft ist eines unserer strategischen Elemente für eine nachhaltige Marktführerschaft. Technologieführerschaft ermöglicht uns auch das Setzen von Produkt- und Verfahrensstandards in der Führungsrolle eines Benchmakers, welcher allen anderen Marktteilnehmern vorausgeht und für andere Unternehmen die Benchmark darstellt.

HERAUSFORDERUNG NACHHALTIGES WACHSTUM

Um die Treiber der Innovationskraft in Gang zu halten, müssen gute Ideen zu gewinnbringenden Produkten mit entsprechender Nachfrage führen. So bleibt der Wachstumsmotor am Laufen, und neue Entwicklungsaktivitäten können auch weiterhin finanziert werden, um die nächste Wachstumsrunde einzuleiten. Das bedingt zwingend, dass Unternehmen mit hoher Innovationsrate auch ertragsstark sein müssen. Letztendlich zählt also nicht nur die gute Idee, sondern die erfolgreiche Kommerzialisierung einer Erfindung.

Steigender Wettbewerbsdruck in globalen Märkten, abweichende Produktanforderungen in Emerging Markets, neue Wettbewerber, kürzere Lebenszyklen der Produkte sowie ein hoher Innovationsdruck durch neue Marktteilnehmer erfordern es, sämtliche Innovationsstärken auszuspielen und Innovationspotenziale gezielt zu nutzen. Das impliziert auch ein Innovationsmanagement auf Prozessebene: ein schlanker Innovationsprozess verknüpft mit dem Life Cycle Management des Produktportfolios. Wobei zwei entgegengesetzte Faktoren ständig in Balance gehalten werden müssen: Prozessdisziplin für effiziente Entwicklungsarbeit und Flexibilität für sich ändernde Marktanforderungen.

Nachhaltiges Wachstum durch Innovation und Technologie, für diese Zielsetzung muss ein Unternehmen mit seiner Strategie und seinen Aktivitäten immer eine Nasenlänge voraus sein, damit Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten erzielt werden können. Das bedeutet nicht nur grossartige Ideen haben, sondern erfordert auch eine gute Kenntnis der Märkte, Kundenbedürfnisse und Stärken von technologieführenden Lieferanten. Gleichzeitig muss unternehmensintern ein Ressourcenmanagement mit Priorisierung und Fokussierung auf die wichtigsten Projekte stattfinden, damit die entscheidenden Faktoren gezielt ausgespielt werden können.

INNOVATION – EINE UNTERNEHMERISCHE ENTSCHEIDUNG

Innovation ist letztendlich immer eine unternehmerische Entscheidung, welche Mut, Risikobereitschaft sowie finanzielle Mittel verlangt. Hat sich die Führung eines Unternehmens aus strategischen Gründen für eine hohe Innovationsrate entschieden, muss eine entsprechende Unternehmenskultur verankert, gefördert und gelebt werden.

Innovation ist risikobehaftet und schlussendlich keine Garantie für nachhaltiges Wachstum. Innovation, professionell gemanagt, ist langfristig aber eine gute Basis für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. So wird bei Leister auch weiterhin gelten: die gesamte Palette unserer Innovationskraft nutzen, um das Wachstum in bestehenden Märkten weiter auszubauen und mit wegweisenden, innovativen Produkten neue Märkte zu erschliessen.

UND ES GIBT SIE DOCH! KLEIDER HERGESTELLT IN DER SCHWEIZ

Simone Lüdi hat zusammen mit ihrem Mann Christoph am 1. September 2011 die Textilfabrik dablooze sagl in Mendrisio TI eröffnet. Mit vier Angestellten gleich von Beginn weg. Die Schweizer Textilbranche schrumpft, die Arbeitsplätze wandern ins Ausland ab. Für die Textilproduktion sei die Schweiz zu teuer, die Löhne zu hoch und die Flächen zu kostspielig. Das ist eine verbreitete Haltung in der Branche. (Text: Esther-Mirjam de Boer)

Was bewegt also eine bald 40-jährige Technikerin, in der heutigen Zeit einen Konfektionsbetrieb zu gründen? Es war das Zusammentreffen günstiger Bedingungen und Begeisterung für die Sache, die dazu beigetragen haben, dass sie und ihr Mann die Chance gepackt haben. Ein etablierter Konfektionsbetrieb im Tessin wollte altershalber schliessen und Lüdis konnten einen Teil der Maschinen sowie das Personal übernehmen. Sowie zwei langjährige Auftraggeberinnen. Das ist eine gute Ausgangslage, doch das alleine hätte das Überleben noch nicht gesichert. Viele Gespräche vorab haben die Zuversicht genährt, und die ersten acht Monate, in denen vier zusätzliche Näherinnen eingestellt wurden, bestätigen es:

Es gibt sie wirklich, die Nische! In ihr bewegen sich anspruchsvolle Mode-, Sport- und Freizeitbekleidungsmarken, die ihre Kollektionen, oder wenigstens die anspruchsvollsten Teile daraus, in der Schweiz fertigen lassen. Die grossen Nähereien dieser Welt sind auf Kosteneffizienz getrimmt, mit hohen Mindestabnahmemengen sowie standardisierten Prozessen und Verarbeitungsmethoden. Das Besondere in kleinen Mengen und kurzen Lieferzeiten herzustellen, bleibt der Schweiz vorbehalten – auch für internationale Marken: Das Handwerk wird hier auf hohem Niveau ausgeführt, und die Arbeiterinnen denken mit: Sie können über das Produkt hinaus Lösungen produzieren.

Doch wie rechnet sich das? Mit den geläufigen Produkten, Strategien und Methoden des Massenmarktes und der Schulbücher kommt man mit einer Schweizer Produktion von Kleidern nicht in die schwarzen Zahlen – so viel sei schon mal vorweg gesagt. Es ist auch nicht eine einzelne, besonders innovative Idee, die den finanziellen Erfolg ausmacht. Vorbei sind die Zeiten der modellhaften Erfolgsrezepte! Es geht um das gesamte Räderwerk als System: Jede einzelne Komponente zählt, das Zusammenspiel und dessen Steuerung. Wir sprechen hier deshalb über «System-Innovation». Jeder einzelne Teil ist unspektakulär, die Herausforderung liegt in der dauerhaften Handhabung der gesamten Komplexität in seiner fortlaufenden Wechselhaftigkeit. Zum System gehören insbesondere: die Menschen und ihr Zusammenwirken, die Produkte, ihre Entstehung und ihr Markt sowie die Strategie, wie man alles schlau zusammenbringt. Zum System gehören zudem auch das Glück, der Chancenblick, die Intuition des Moments, die entstehen kann, weil man weiss, wohin es im Grunde gehen soll – sowie Mut, Vertrauen, Durchhaltewillen und viel Arbeit.

SIMONE LÜDI-KÖHLI

Die Textilunternehmerin Simone Lüdi-Köhli hat ihr Rüstzeug bei Hugo Boss und Akris in der Produktion erprobt, nachdem sie sich in Genf, Zürich, Paris und Milano breit und fundiert als Schneiderin, Modedesignerin, Schnitttechnikerin und CAD-Spezialistin aus- und weitergebildet hat. Die Thunerin lebt und arbeitet seit neun Jahren im Tessin.

www.dablooze.ch

Ida Gut ist mit ihrem Team Modemacherin in Zürich. Wir lassen unsere gesamte Kollektion seit dem ersten Tag in Mendrisio nähen. Ich habe als Mitunternehmerin bei Ida Gut ihre Zähigkeit im Glauben an eine gute Nachfolgelösung für unsere Produktion mitgetragen und -gelitten. Wir mussten manches Mal die Vernunft und die klassischen SWOT-Analysen mit Szenarioplanung und Evaluation von Alternativen mutig beiseiteschieben, weil etwas in uns drin gesagt hat: «Es gibt keinen anderen Weg, nur da geht's lang!» Fast hätte ich die Produktion im Tessin selbst übernommen und habe diesen Weg, trotz aller Dringlichkeit, kurz vor Abschluss wieder verworfen. Wir sind Achterbahn gefahren mit Zweifeln und Überzeugungen. Als Geschäftspartner ist man dabei nicht immer gleichzeitig am selben Ort, mental. Es ging um ein riesiges Klumpenrisiko. Wir sind als Menschen zum Glück aneinander erprobt und haben ein bedingungsloses gegenseitiges Vertrauen. Ida Gut hat Simone Lüdi, die sie kaum kannte, schliesslich angerufen und gesagt: «Mach du das, du kannst das!» … und es war genau der richtige Moment und sie die richtige Person.

Dablooze in Mendrisio wächst. Lüdis können dabei auf die Teamarbeit von Jahrzehnten bauen, denn sie stellen nach und nach die früheren Näherinnen vom Vorgängerbetrieb in Arzo wieder ein. Die Arbeiterinnen sind aufeinander eingespielt, sie sind vom ersten Tag an produktiv und

IDA GUT

Ida Gut, das ist Mode mit eigener Handschrift – stilvoll, zeitweit und lebenstauglich. Lieblingsstücke für Frauen, die sich gerne gut kleiden, ohne lange über Trends nachzudenken. Solides Handwerk und ein klarer Blick für schnörkellose Schönheit sind die Arbeitsgrundlage des Zürcher Designteams.

Ida Gut ist der kreative Kopf des Teams und der Kleiderkollektion: Nach ihrer Ausbildung als Schneiderin und Modedesignerin und vier Praxisjahren in Paris und Zürich entwarf sie 1993 ihre erste eigene Kollektion und eröffnete drei Jahre später ihren ersten Laden in Zürich. Nach Erfolgen im Stoffdesign und der Entwicklung von Berufskleidung konzentriert sich das Team Ida Gut auf die Entwicklung und Weiterentwicklung der eigenen Kollektion. 2007 wurde der neue Atelierladen an der Ankerstrasse 112 mitten in Zürich eröffnet. Seit 2009 ist das Unternehmen Ida Gut eine Aktiengesellschaft.

www.idagut.ch

leisten zuverlässig hohe Qualität, strahlend vor Freude. Sie sichern damit ihre eigene Lebensgrundlage und die unsere. Ida Gut kennt jede Einzelne von ihnen schon lange. Sie nähen unsere Kleider seit Jahren. Und gemeinsam schaffen wir es immer wieder: Das Schöne, das Mühsame, das Schwierige, das, was die Näherinnen fordert, das, was nicht jeder machen kann – schon gar nicht in den kleinen Mengen und der kurzen Zeit. Kleider – hergestellt in der Schweiz.

Damit dies auch in zehn und zwanzig Jahren noch möglich sein wird, stehen einige Herausforderungen bereit, die wiederum Potenzial für innovative Lösungen bergen. Kurz gesagt: «Stell dir vor, wir haben schöne Kleiderentwürfe, und keiner kann sie nähen.» Die Schweiz bildet zwar Damenschneiderinnen, aber keine Industrienäherinnen mehr aus, und auch in Norditalien werden sie zusehends weniger. Wir arbeiten daran, dass es weiterhin Menschen gibt, für die die Produkte ihrer eigenen Hände Arbeit Sinn und Befriedigung im Leben stiften. Damit die Achtung vor dem und die Wertschätzung für das Handwerk in der Bildungs-, Kreativ- und Informationsgesellschaft erhalten bleibt.

FAZIT

Systeminnovation entsteht, wenn unternehmerische Menschen in Gruppen immer wieder intelligent auf Komplexität und Veränderungen reagieren und ihren Unternehmen dauerhaft nützen, indem sie sie weiterentwickeln. Sie entsteht mitunter aus der Integration von vermeintlichen Widersprüchen und mehrdeutigen Erfolgsstrategien. Letztere schützen vor der Gefahr von Sackgassen und Flop-Risiken eindeutiger, linearer Konzepte.

ida gut

MIT GELEBTER VIELFALT ZU MEHR INNOVATION

Gemischte Teams fördern nicht nur die Unternehmensproduktivität, sie begünstigen auch die Innovationskraft. Gewinnerunternehmen setzen deshalb auf flexible Arbeitsformen. Sie eröffnen Frauen und Männern neue Perspektiven und ermöglichen damit, den Talentmarkt noch besser zu erschliessen.

Flexible Arbeitsformen entsprechen einem zunehmenden Bedürfnis. Sie steigern die Produktivität, senken die Arbeitsplatzkosten und führen zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. So viel ist bekannt. Unternehmen, die sich im globalen Markt beweisen wollen, müssen nicht nur produktiver, sondern auch innovativer werden. Gerade für Schweizer Unternehmen steht die Differenzierung über Innovation und qualitativ hochstehende Denk- und Wissensarbeit im Vordergrund. In der Geschichte der Wirtschaft wurde viel Zeit investiert, um Prozesse schneller und günstiger zu machen. Doch wie lässt sich der Output des menschlichen Gehirns steuern und steigern?

DIE RICHTIGE FORMEL FÜR INNOVATION

Ich bin überzeugt, dass Innovation am besten in gemischten Teams entsteht. Männer bringen die nötige Selbstüberzeugung mit und zeigen naturgemäss mehr Mut, wenn es um Entscheide mit Tragweite geht. Auf der anderen Seite neigen sie dazu, sich mit Daten, Fakten und Analysen abzusichern. Dadurch wird der Blick auf Revolutionäres getrübt. Mir ist keine echte Innovation bekannt, die durch die Extrapolation von Zahlen entstanden ist – Prozessoptimierungen und Rationalisierungsprogramme ausgeschlossen, wenn man diese dazuzählen will. Echte Innovation entsteht durch eine Vision – im Forschungslabor oder im Markt bei Kunden und Konsumenten. Und genau hier sind Frauen erfolgreich. Sie gehen intuitiver vor, lassen Gefühle in Entscheidungsprozessen zu und sind aufmerksame Beobachter und Zuhörer. Sie sind bereit, eine interessante Idee auch ohne umfangreiches Datenmaterial weiterzuverfolgen, einfach weil sie das Gefühl haben, dass es ein erfolgversprechender Ansatz ist.

MIT VERSTAND UND HERZ

Trotz vielen Talenten, die für die Innovationsstärke von Frauen sprechen, gelingt ihnen nur selten der Durchbruch mit neuen Ideen. Warum? «Kein Pfad führt an ein neues Ziel, wenn er nicht betreten wird.» Dieses bekannte Sprichwort bringt das Problem auf den Punkt: Vielen Frauen fehlt der Mut und die Durchsetzungskraft, sich für ihre Ideen einzusetzen und Ressourcen zur Umsetzung auch klar einzufordern. Sie glauben an die Sache und das Ziel, trauen sich aber nicht zu, den weiten Weg zu gehen und die vielen Hürden zu nehmen. Und genau hier schliesst sich der Kreis, Männer bringen diesen Mut mit, bleiben ihm auch über weite Distanzen treu und beissen sich in Aufgaben rein. Unternehmen, denen es gelingt, das Beste aus beiden Welten konstruktiv zu kombinieren, punkten im globalen Wettbewerb nicht nur kurzfristig mit günstig und schnell, sondern auch langfristig durch Innovationen und gesunde Margen. Damit diese gezielte Durchmischung von Teams möglich wird, braucht es ansprechende Rahmenbedingungen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt hier eine Schlüsselrolle. Unternehmen, die flexible Arbeitsformen fördern und leben, tun somit nicht nur ihren Mitarbeitenden einen Gefallen, sondern am meisten auch sich selber.

FÖRDERUNG VON KARRIERE UND PRIVATLEBEN UNTER ZWEI DÄCHERN

Das Bedürfnis nach einem besseren Ausgleich zwischen beruflichen Zielen und privaten Prioritäten wird durch den Trend zum «Leben auf dem Land – Arbeiten in der Stadt» beschleunigt. Immer mehr Menschen strömen morgens in die Ballungszentren an ihren Arbeitsplatz. Die

Microsoft

PETRA JENNER

zeichnet seit Oktober 2011 als Country Manager für die Leitung von Microsoft Schweiz verantwortlich. Davor leitete sie die Microsoft-Niederlassung in Österreich. Petra Jenner bringt über 20 Jahre an Erfahrung in der internationalen IT-Branche mit.

Microsoft Schweiz hat sich seit der Gründung im Jahr 1989 vom Kleinbetrieb mit drei Angestellten zu einer Firma mittlerer Grösse mit rund 550 Mitarbeitenden entwickelt. Der Hauptsitz befindet sich in Wallisellen bei Zürich, mit Büros in Bern, Basel, Alpnach und Genf.

www.microsoft.com

Verkehrsinfrastruktur wird während der Stosszeiten überproportional beansprucht, mit entsprechenden Konsequenzen. Mitarbeitende empfinden die immer länger werdenden Arbeitswege, die vollen Verkehrsmittel und die verstopften Strassen als Belastung. Bereits heute würden 29% der Schweizerinnen und Schweizer[1] einen Job ohne ein Minimum an Flexibilität nicht mehr annehmen. Sie wollen auch zu Hause und von unterwegs arbeiten.

VON PRÄSENZ ZU VERTRAUEN

Flexible Arbeitsformen adressieren somit zwei gesellschaftliche Entwicklungen. Einerseits wird so Frauen und Männern ermöglicht, nach der Geburt ihrer Kinder die Karriere fortzusetzen, und andererseits löst die Arbeitsplatzmobilität das gesellschaftliche und ökologische Problem von überfüllten Ballungszentren. Microsoft Schweiz setzt sich seit Jahren intensiv mit der neuen Welt des Arbeitens auseinander. Im Vordergrund steht die Frage, wie man die Produktivität und Innovationskraft der Mitarbeitenden fördern und gleichzeitig ihre Lebensqualität steigern kann.

KOLLEKTIVE REGELN ERMÖGLICHEN INDIVIDUELLE FREIHEIT

Bei flexiblen Arbeitsformen können Team- und Abteilungsleiter ihre Mitarbeitenden nicht mehr länger über Präsenz messen. Sie müssen stattdessen Ziele in den Vordergrund stellen, die über Arbeitsleistung und -resultate beurteilt werden können. Das ist nicht immer einfach. Darüber hinaus muss der Mitarbeiteraustausch konsequent geplant werden. Sitzungen und informelle Gespräche werden ergänzt mit oder substituiert durch Kollaborationstechnologien. Planung und Regeln eröffnen aber auch Freiheiten. So können unsere Mitarbeitenden über den Rest der Zeit frei verfügen. Wer zu später Tagesstunde besser arbeitet, nutzt den Nachmittag für Sport oder verbringt aufgrund der wegfallenden Pendlerzeiten die frühen Morgenstunden mit der Familie. Die Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit sind fliessend, der innere Antrieb entsteht durch eine eigene, hohe Arbeitsmotivation und nicht durch Präsenzvereinbarungen.

Arbeitsmotivation auf der anderen Seite ist der Schlüssel zu mehr Innovationskraft. Nur gut orchestrierte und motivierte Mitarbeitende sind bereit, eine Extrameile für ihre Kunden und Ansprechgruppen zu leisten. Denn genau auf dieser Meile entscheidet sich im harten Wettbewerb, wer gewinnt oder verliert. Ich bin sicher, der und die Innovativste wird das Rennen in Zukunft machen.

1 Quelle: Flexible-Work-Studie, Arbeitnehmerbefragung in Europa und der Schweiz, 2011, Microsoft & Vanson Bourne

LANGFRISTIGE BINDUNG

BEZIEHUNGS-MANAGEMENT IN CHINA

China boomt, die Löhne steigen, die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt wächst. Gut für die Arbeitnehmer, schlecht für die Arbeitgeber? Die Firma Schildknecht Agro-Trade AG geschäftet seit Jahren erfolgreich auf dem chinesischen Markt. Sie schafft es, ihre chinesischen Lieferanten und Mitarbeitenden langfristig ans eigene Unternehmen zu binden. Was ist das Erfolgsgeheimnis? (Text: Dr. Martin Brasser)

In China boomt der Binnenmarkt. Um dort zu wachsen, bauen viele ausländische Firmen ihre China-Präsenz aus – darunter auch die Schildknecht Agro-Trade AG mit Sitz in Hohenrain im Luzerner Seetal. 2011 hat sie eine eigene Repräsentanz in China gegründet. Das war nur der letzte der zahlreichen innovativen Schritte in der langjährigen China-Strategie des Unternehmens. Seit 1998 bereist Firmenchef Peter Schildknecht China. Mit zahlreichen Lieferanten und mit dem Kern seines Teams hat er seit Jahren intensive geschäftliche Beziehungen. Wenn man ihn fragt, wie er es schafft, in einem so kompetitiven und veränderlichen Umfeld so lang andauernde Partnerschaften aufzubauen, dann lächelt er erst einmal nachdenklich. Seine chinesischen Mitarbeitenden wollen, so Peter Schildknecht, das, was sich auch seine schweizerischen Angestellten wünschen: einen zuverlässigen Arbeitgeber, hohes Einkommen, Weiterbildungsmöglichkeiten, eine angemessene Sozialversicherung und einen Job, der ihnen in ihrem Umfeld Anerkennung einbringt. Vor allem die Frauen, die Familie haben, legen manchmal auch Wert darauf, die Arbeit gut mit ihren Familienverpflichtungen verbinden zu können. Allerdings sei dies bei uns viel stärker ausgeprägt. Dabei hat sich China in den letzten zehn Jahren in allen genannten Punkten zum Teil grundlegend verändert. Das Lohnniveau ist vor allem in den Küstenregionen enorm gestiegen, und die Mitarbeitenden haben immer bessere Möglichkeiten zur Weiterbildung. Die nächste grosse Veränderung wird wohl im Bereich der Sozialversicherung vor sich gehen. Der Staat hat dieses Thema längst erkannt und Massnahmen eingeleitet.

Stimmen die genannten Faktoren, dann sind Mitarbeitende mit ihrem Job und ihrem Chef zufrieden. In einer Studie von 2008 haben Ingrid Nielsen und Russell Smyth diese Beobachtung des Hohenrainer Firmenchefs bestätigt.[1] Sie haben 10716 Arbeitnehmende in 32 chinesischen Städten befragt und sind zu einem Ergebnis gekommen, das kaum überrascht: Die Arbeitszufriedenheit verteilt sich in der Form der Gauss'schen Kurve zwischen 4,4% aller Befragten, die sehr zufrieden sind, und 3,8%, die sehr unzufrieden sind. Die Detailergebnisse überraschen schon eher: Frauen in China sind mit ihrem Job weniger zufrieden als Männer. Das Gegenteil haben Studien für die Länder USA, Japan oder England nachgewiesen. In China steigt mit dem Bildungsniveau nicht die Zufriedenheit, sondern die Unzufriedenheit am Job (ausser bei solchen Mitar-

PETER SCHILDKNECHT

Unternehmer und Experten wie Roland Decorvet, CEO Nestlé Greater China, Tina Zhou, Professorin an der University of International Business and Economics in Beijing, oder Sebastian Huber, Manager des Concept & Flagship Store von Montblanc (Beijing), sprechen über die Erfolgsfaktoren und die Chancen für Schweizer Unternehmen in China.

Die Plattform Connect China wurde von der Schildknecht Agro-Trade AG und der Philosophie + Management GmbH gegründet. Sie dient dem Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen der Schweiz und China.

www.connect-china.ch

beitenden, die laufend in Weiterbildungen gehen). Gutes Betriebsklima ist, so die Studie weiter, in China weniger ausschlaggebend als auf anderen Arbeitsmärkten. Und das wichtigste Zufriedenheitskriterium ist – wie weltweit – nicht die Höhe des Lohns, sondern die Jobsicherheit. Aber die Höhe des Lohns rangiert in der Bewertungsskala eines chinesischen Arbeitnehmers höher als andernorts weltweit feststellbar.

Unter Bedingungen sich verschärfenden Wettbewerbs auf dem chinesischen Markt dürften diese Beobachtungen dem Kleinunternehmer Peter Schildknecht kaum Freude bereiten. Kann er die hohen Löhne zahlen, die viel potentere Konkurrenten zahlen können? Kann er dieselbe Arbeitsplatzsicherheit bieten, die die Grossen in der Branche bieten? Sicherlich nicht. Allerdings weiss man auch: Die genannten Faktoren führen nur zur Zufriedenheit mit und nicht schon zur Bindung an das Unternehmen. Sie machen zufrieden, aber sie motivieren nicht zum Bleiben. Hier braucht es innovative Instrumente der Beziehungsbildung. Und hier ist der Unternehmer, der selber mit Engagement und Pioniergeist in China vor Ort unterwegs ist, den Grossen einen Schritt voraus. Das hat mit dem typisch Chinesischen zu tun, das Peter Schildknecht seit vielen Jahren verinnerlicht hat und das ihn so beruhigt, wenn er an die grosse Konkurrenz denkt.

Chinesen trennen nicht wie wir das Private und das Geschäftliche, sagt der Vollblutunternehmer. Sie leben Persönliches und Business anders als wir hier in der Schweiz. An oberster Stelle steht der persönliche Kontakt – sei es zu den Mitarbeitenden oder den Lieferanten. Gemeint ist hier der wirklich «persönliche» Kontakt, das heisst das lange gemeinsame Essen mit vielen Gesprächen über die Familie, die Interessen, spannende Erlebnisse und dergleichen, aber auch gemeinsame Karaoke-Abende, Sau-

SUXESIV

Social Media

Bleiben Sie im
persönlichen Kontakt

E-Commerce

Die Zeit ist reif zu wachsen

Webdesign

Hinterlassen Sie
einen positiven Eindruck

Suxesiv GmbH
Quellenstrasse 37
CH-4310 Rheinfelden

Telefon +41 (0)61 833 80 80
E-Mail office@suxesiv.ch
Internet www.suxesiv.ch

best of swiss web
business efficiency silver 2010

Winner
Best of Swiss
Web 2010

nabesuche etc. In diesen persönlichen Kontakten «erspürt» Peter Schildknecht, wo den Lieferanten oder den Mitarbeitenden der Schuh drückt. Ist die Arbeit meines Mitarbeitenden vielseitig genug? Genug ganzheitlich? Genug bedeutsam? Erhält der Lieferant genügend Beachtung und Rückmeldung? Hat er das Gefühl, dass er derjenige ist, der die Preise festsetzt? Auf all diese Fragen gibt es keine fixen Antworten, sondern nur die, die am Ende des gemeinsamen Tages auf der Basis des gemeinsam Erlebten feststehen – und oft genug am anderen Morgen schon wieder neu zur Verhandlung stehen. Weil seine Partner wissen, dass Peter Schildknecht die ständige Neuverhandlung nicht scheut und trotzdem verlässliche Resultate entstehen, hat er den Vertrauensvorsprung, den man braucht, um langfristig als Partner akzeptiert zu sein. Was für die Lieferanten gilt, lässt sich auf die Mitarbeitenden leicht übertragen. Sie schätzen vielseitige Abwechslung, ganzheitliche Aufgaben, relevante Tätigkeiten, Selbständigkeit und dass sie den Chef immer wieder live erleben können. Das macht nicht unbedingt zufrieden, aber es motiviert doch dazu, an der gemeinsamen Aufgabe dranzubleiben.

Starke Präsenz ist der eine Teil eines innovativen Beziehungsmanagements mit chinesischen Partnern und Partnerinnen. Die grundsätzlich positive und wertschätzende Haltung gegenüber China ist der andere. Chinesen achten auf die Zwischentöne, die verraten, wie man als Nicht-Chinese zur politischen Macht China, zum «Land der Mitte» und der aufgehenden Sonne steht. Die Mitarbeitenden und Lieferanten, mit denen Peter Schildknecht zu tun hat, würden sich selbst tendenziell nicht als besonders politisch einstufen. Aber sie sind mit «ihrem» China auf eine solidarische Weise verbunden, die sie von ihrem ausländischen Gegenüber respektiert sehen möchten. Das ist nicht zu verwechseln mit einer unkritischen Staatshörigkeit und für Schweizer (und vermutlich auch Franzosen) etwas leichter zu verstehen als etwa für Deutsche. Was nach aussen wie Mangel an Kritik erscheint, wird von innen als Form der Loyalität gelebt. Für Peter Schildknecht war es deshalb auch die logische Konsequenz aus seiner Erfahrung im Umgang mit Chinesen, dass er 2009 die Initiative zur Gründung der Plattform «Connect China» ergriff. Dort profitieren beim jährlichen China-Seminar zahlreiche Unternehmer und Unternehmerinnen aus der Schweiz vom Wissen der besten China-Experten und können sich so selber ein Bild von den Perspektiven in Chinas Wirtschaft und Politik machen. Ein bisschen ist man immer auch für China unterwegs, wenn man in China tätig ist, bekennt Peter Schildknecht und verrät damit eines der Geheimnisse, die am Ursprung seines unternehmerischen Erfolgs liegen. So entstehen die langfristigen Bindungen mit den chinesischen Partnern und Mitarbeitenden, aus denen der unternehmerische Erfolg resultiert. Chinesen honorieren es, wenn sie sehen, dass das innovative Engagement ihres nicht chinesischen Geschäftspartners über das, was für ein rentables Geschäft nötig ist, hinausgeht. Sie antworten mit Vertrauen und langfristigen Beziehungen.

1 Ingrid Nielsen, Russell Smyth, Job Satisfaction and Response to Incentives among China's Urban Workforce, in: Journal of Socio-Economics (2008) 1921-1936

INNOVATIONSMANAGEMENT IN EINEM

DIVERSIFIZIERTEN UND DEZENTRAL ORGANISIERTEN UNTERNEHMEN

Innovationen und die Kompetenz sowie der Ideenreichtum unserer Mitarbeitenden sind ausschlaggebend dafür, dass sich Freudenberg in mehr als 160 Jahren von einer Gerberei zu einem international ausgerichteten und im globalen Wettbewerb erfolgreichen Technologieunternehmen entwickelt hat.

Heute ist Freudenberg ein weltweit tätiges Familienunternehmen und bietet seinen Kunden technisch anspruchsvolle und beratungsintensive Produkte und Dienstleistungen. Freudenberg entwickelt und produziert Dichtungen, schwingungstechnische Komponenten, Filter, Vliesstoffe, Produkte zur Oberflächenbehandlung, Trennmittel und Spezialschmierstoffe, medizintechnische sowie mechatronische Produkte. Vor allem für mittelständische Unternehmen entwickelt Freudenberg auch Software-Lösungen und IT-Dienstleistungen. Unter den Markennamen vileda®, O'Cedar®, Wettex®, Gala® und SWASH® findet der Endverbraucher zudem fortschrittliche Haushaltsprodukte von Freudenberg im Handel.

Ein Blick in die Historie der Innovationen bei Freudenberg bestätigt den hohen Anspruch eines Technologieunternehmens, dessen Geschichte geprägt ist von der Entwicklung immer neuer Produkte und Innovationen. Einige der bedeutendsten Innovationen haben die technischen Möglichkeiten ganzer Märkte verändert. Der Aufstieg zu einem bedeutenden Zulieferer der Automobil- und allgemeinen Industrie begann 1929 mit der Produktion der ersten Dichtungen aus Leder und wenige Jahre später mit der Einführung des legendären Simmerrings durch den Freudenberg-Ingenieur Simmer. Seit dieser Zeit heisst der Radialwellendichtring, mindestens im deutschsprachigen Raum, Simmerring. Und die aktuellen Entwicklungen, unter anderem in Medizintechnik, Öl- und Gasindustrie, Elektromobilität, Nanotechnologie sowie für die Brennstoffzellentechnologie, bieten die Lösungen für die Anforderungen von morgen.

INNOVATION BEI FREUDENBERG

Will man Innovationen bei Freudenberg verstehen, muss man die Position der Unternehmensgruppe in der Wertschöpfungskette beachten. Als klassischer Zulieferer, meist als Halbzeuglieferant, kann es sich bei Innovationen nicht nur um reine Produktinnovationen handeln. Die wesentlichen Stärken Freudenbergs, und damit die Quelle des wirtschaftlichen Erfolgs, liegen vielmehr in den Bereichen Materialentwicklung und Prozess-Know-how oder Technologie, aber auch in neuen Abläufen und Dienstleistungsangeboten.

Am Beispiel des Simmerrings lässt sich die Bedeutung dieser drei Dimensionen und ihr Ineinandergreifen verdeutlichen: Der Simmerring wäre heute nicht erfolgreich, wenn Freudenberg nur das Leder der Dichtlippe durch Gummi ersetzt hätte. Wichtigster Erfolgsfaktor ist vielmehr die Kernkompetenz bei Freudenberg, ein Elastomer zur Verfügung zu stellen, das die Anforderungen an den jeweiligen Simmerring in Bezug auf sein spezielles Einsatzgebiet optimal erfüllt. Diese Anforderungen ergeben sich im Wesentlichen aus den Umgebungsmedien, der Temperatur sowie den mechanischen Randbedingungen. Parallel zur Materialentwicklung musste die Verfahrenstechnologie angepasst werden. Höhere Forderungen, z. B. hinsichtlich Lebensdauer und Reibungsreduktion, führten zu neuen Dichtungsgeometrien bzw. neuen Produktdesigns.

DR. MARTIN STARK

studierte und promovierte an der Universität Stuttgart. Seit 2005 ist er Mitglied der Unternehmensleitung und auch persönlich haftender Gesellschafter der Freudenberg Gruppe.

Im Jahr 2011 beschäftigte die Freudenberg Gruppe mehr als 37 000 Mitarbeitende in 58 Ländern und erwirtschaftete einen Umsatz von mehr als 6 Milliarden Euro. Mit 16 Geschäftsgruppen ist Freudenberg in verschiedensten Branchen und Märkten aktiv.

www.freudenberg.com

Innovationen unterscheiden sich anhand des Neuigkeitsgrads des jeweils innovierenden Unternehmens. Je nach Neuigkeit in Bezug auf die verwendete Technologie bzw. die Märkte, in denen sich das Unternehmen betätigen will, kann man zwischen inkrementellen, progressiven und radikalen Innovationen unterscheiden. Inkrementelle Innovationen bezeichnen graduelle Verbesserungen bestehender Technologien in bestehenden Märkten. Ein Beispiel ist der bereits erwähnte Simmerring, der seit seiner Erfindung laufend weiterentwickelt wurde. Progressive Innovationen bezeichnen das Erschliessen angrenzender Technologiefelder in bestehenden oder verwandten Märkten und die Einführung bestehender Technologie in angrenzende Märkte. Eine für Freudenberg beispielhafte progressive Innovation ist der Einsatz von speziell gefütterten Vliesstoffen in Thermokleidung. Hier werden Zusatzstoffe intelligent in das Vlies integriert, um damit signifikant neue Eigenschaften zu realisieren, wie eine automatische Wärmeregulierung unter Beibehaltung der Atmungsaktivität. Eine radikale Innovation bedeutet entweder die Einführung einer komplett neuen Technologie auf bestehenden oder angrenzenden oder völlig neuen Märkten. Ein Beispiel für eine radikale Innovation bei Freudenberg ist der Elastomer-Multipol-Encoder, der durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Maschinenbauern, Werkstoffspezialisten, Verfahrenstechnikern und Elektronikern entwickelt wurde. Anwendungsfälle für dieses Produkt finden sich überall dort, wo Drehzahlen oder Drehwinkel an rotierenden Maschinenteilen mit hoher Präzision ermittelt werden müssen. Da in diesen Systemen in aller Regel auch eine Abdichtung erforderlich ist, hat Freudenberg durch die Kombination von Multipol-Encodern mit Simmerringen den Technologiesprung zur völlig neuen Integration der Signalgeberfunktion im Dichtungsumfeld vollzogen.

Freudenberg

ERFOLGSFAKTOREN IM INNOVATIONSPROZESS BEI FREUDENBERG

Ein zeitgemässes Innovationsmanagement umfasst alle Elemente von einer intensiven Beobachtung des Markt- und Technologieumfeldes über eine Innovationsstrategie, die Organisation und exzellente Entwicklungsprozesse bis hin zu den modernen Werkzeugen, welche die digitale Revolution ermöglicht hat. Die Invention, die Erfindung, kann und wird auch weiterhin oft zufällig geschehen. Die Wahrscheinlichkeit, eine Idee in ein erfolgreiches Produkt oder eine vielversprechende Technologie umzusetzen, lässt sich jedoch mit Hilfe einer systematischen und strukturierten Vorgehensweise stark erhöhen.

Im Innovationsportfolio werden nur diejenigen Projekte aufgenommen, die in die strategischen Rahmenvorgaben passen. Diese umfassen Märkte, Applikationen und Technologien, in die das Unternehmen investieren will. Das Unternehmen bewegt sich vorwiegend in technologisch reifen Märkten. In diesen sind jedoch nur diejenigen Unternehmen erfolgreich, denen es gelingt, kontinuierlich Verbesserungen und Weiterentwicklungen, d. h. signifikante oder inkrementelle Innovationen hervorzubringen. Deshalb tätigen die Teilkonzerne Freudenbergs einen Grossteil ihrer Investitionen in diesem Bereich. Wichtigste Säule und Haupttriebkraft der Innovation, nicht nur nach Finanzaufwand, sind damit die Teilkonzerne. Diese sind nahe am Kunden und wissen um dessen Bedürfnisse. In den Teilkonzernen werden die Innovationsstrategien erstellt und Technologie-Roadmaps definiert. Sie tragen durch die eigenverantwortliche Weiterentwicklung ihrer eigenen Produkt-Marktsegmente wesentlich zur Innovationskraft Freudenbergs bei.

Ebenso wichtig ist die gezielte Akquisition von Unternehmen, die das Portfolio ergänzen. Da bei jedem Akquisitionsvorhaben Technologiefragen intensiv beleuchtet werden, ist die Akquisition von Unternehmen eine wichtige Quelle für die Steigerung der Innovationskraft bei Freudenberg geworden. EagleBurgmann und ChemTrend sind Beispiele erfolgreicher Portfolio-Ergänzungen.

IDEENSAMMLUNG BEI FREUDENBERG

Ideen und Konzepte entwickeln sich aus allgemeinen Trends und Marktanalysen sowie durch die gezielte Suche nach Geschäfts- und Produktpotenzialen. Man spricht hier oft von einem Innovationstrichter (treffender wäre die Bezeichnung Innovationsfilter), mit Hilfe dessen viele unrealistische Ansätze aussortiert, andere weiter verdichtet werden.

Für ein Produkt, das erfolgreich an den Markt gebracht werden soll, müssen rein statistisch gesehen mehr als 400 Ideen aufgegriffen werden. Daraus lassen sich ca. 80 bei Freudenberg sogenannte Scouting-Projekte ableiten, bei denen die Ideen weiter analysiert und auf Umsetzbarkeit geprüft werden. Aus diesen wiederum resultieren erfahrungsgemäss sechs konkrete Entwicklungsprojekte, aus welchen eine einzige erfolgreiche Innovation hervorgeht. Aus diesem Blickwinkel gesehen sind die Unternehmen innovativ erfolgreicher, denen es gelingt, nicht marktgängige Konzepte rasch und effizient auszusortieren.

Um den Ideenreichtum und die Kreativität aller Mitarbeitenden zu nutzen, wurde ein konzernweiter Ideenpool eingerichtet, der Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, ihre Geschäftsideen einzubringen und deren Umsetzung zu initiieren. Zurück erhält der Ideengeber Feedback und eine Einschätzung zu seinem Vorschlag. Ausgewählte Ideen werden mit Prämien honoriert. Darüber hinaus hat der Ideengeber die Möglichkeit, bei der Umsetzung des Projekts mitzuwirken.

WIE INNOVATIONEN UNSER LEBEN VERÄNDERN

Ackerbau, Schrift, Buchdruck, Industrialisierung oder Internet: Einschneidende technische Errungenschaften haben schon immer massive Auswirkungen auf unser Verhalten, unsere Gesellschaft und unser Wertesystem. Wie Cloud, Mobile, Social Networks und digitale Informationen unser Leben verändern.

TIPPING POINTS VON ACKERBAU UND VIEHZUCHT BIS HTML

Wir sprechen gerne von grossen Revolutionen, disruptiven Kräften, Quantensprüngen. Das ist meist masslos übertrieben. Der Mensch entwickelt sich langsam, evolutionär. Immer wieder gab es in der Geschichte der Menschheit Auslöser für diese Entwicklungen: die Tipping Points, die magischen Momente, die Malcolm Gladwell im gleichnamigen Buch beschreibt. Keine gross dimensionierten Massnahmen, sondern winzige Initialzündungen, die Lawinen ins Rollen bringen, sich ansteckend wie Viren verhalten.

Niemand kann genau sagen, was der Auslöser für die Domestizierung des Menschen war, als er vor über 10 000 Jahren in Syrien und Mesopotamien vom Jäger und Sammler zum Bauern wurde, Vieh züchtete und Land bestellte. Aus Familien, Stämmen und Clans entwickelten sich schnell Dörfer, Städte, ganze Kulturen. Es dauerte weitere 6000 bis 7000 Jahre, bis die Sumerer Zeichen erfanden, um Wissen nicht nur mündlich überliefern, sondern auch schriftlich fixieren zu können. Wissen bedeutete damals wie heute Macht. Und dieses Wissen war nur wenigen zugänglich. Das änderte sich radikal mit der Erfindung des Buchdrucks mit beweglichen Lettern. Dieser ermöglichte erstmals die exakte Reproduktion von Wissen. Den Rest kennen Sie: Alphabetisierung, Säkularisation, Französische Revolution. Gleichberechtigung für alle.

Kulturhistorisch ist die Erfindung des Buchdrucks ein grosser Meilenstein neben dem Gebrauch der Sprache, dem ersten Einsatz von Schrift und schliesslich der Erfindung des Computers, besser: der Erfindung der Hypertext Markup Language (HTML), einer Sprache, mit der via Computer grenzüberschreitend und standardisiert Informationen ausgetauscht werden können: im World Wide Web.

THE WEB IS INTERACTION BETWEEN PEOPLE

Tim Berners-Lee hatte Hypertext 1989 entwickelt, um den Austausch zwischen den Wissenschaftlern am CERN und MIT effizienter zu gestalten. Schnell reüssierte das Web zu einer Plattform für den Dialog und die Interaktion zwischen allen Menschen. Waren 1990 gerade 313 000 Rechner im Web, konnten 2000 bereits über 100 Millionen Rechner gezählt werden. Heute gibt es über 2 Milliarden Internetnutzer. Szenarien, die Berners-Lee bereits 1999 in seinem Buch «Weaving the Web» zeichnete: Es sei wenigstens so wichtig, das Web editieren wie durch das Web browsen zu können. Computer seien dafür da, im Hintergrund Aufgaben zu erledigen, damit die Zusammenarbeit von Menschen vereinfacht werde. Dann müsse das Web eine Netz- und keine Baumstruktur haben, damit keine Hierarchisierung entstehen kann. Und schliesslich stünden die Informatiker nicht nur in einer technischen, sondern auch moralischen Verantwortung.

«That was what it was designed to be as a collaborative space where people can interact», so Tim Berners-Lee im Gespräch mit Scott Laningham von IBM developerWorks.

DIETER REICHERT

Dieter Reichert ist als Vorstand bei censhare für Strategie, Kommunikation und Vermarktung verantwortlich. Sein Know-how hat er bei Verlagen und als Gründer verschiedener medienspezifischer IT-Unternehmen gesammelt.

censhare ist Publishing. Communication. Collaboration. censhare entwickelt mit über 100 Mitarbeitenden innovative Lösungen, damit Unternehmen integriert, medienübergreifend, schnell und effizient kommunizieren können.

www.censhare.com

DAS WEB DEMOKRATISIERT DIE KOMMUNIKATION

Nicht nur Wissen wurde früher hoheitlich verwaltet und stand für Macht, auch die Herrschaft über Kommunikationswege wurde über Jahrhunderte monopolisiert. Noch Mitte des vergangenen Jahrhunderts telegrafierte man, die Post wurde zweimal täglich zugestellt. In Briefen pflegte man devote Attitüden und zollte übertriebene Höflichkeit: Da wurden hochachtungsvolle Grüsse übersandt, Ansprachen ausgeschmückt, Kuverts versiegelt.

Heute gibt es 3,15 Milliarden E-Mail-Accounts, und pro Tag und Account werden durchschnittlich 112 Nachrichten empfangen. 72% davon sind Spams. Viele Nachrichten haben telegrafischen Stil. Wir halten uns kurz und knapp. Die Generation Y hat eine ganz eigene Sprache entwickelt. Die wird «imho irl sota» – oder verständlich – «meiner bescheidenen Meinung nach auch im wirklichen Leben bald gängige Praxis sein» (in my humble opinion in real life state of the art). Warum? Weil wir uns schlichtweg keine Zeit mehr für ausführliche Korrespondenz nehmen können oder nehmen wollen.

Aber SMS und E-Mail, Blogs und Social Network Sites haben noch ganz andere Effekte als eine Simplifizierung der Sprache: Jeder kann es tun. Kommunikation ist nicht länger ein Monopol der Staatsbetriebe. Bücherverbrennungen und Zensur können die Verbreitung von Ideen, Innovationen und Standpunkten nicht mehr aufhalten.

«Wir sind keine Zielgruppen oder Endnutzer oder Konsumenten. Wir sind Menschen – und unser Einfluss entzieht sich eurem Zugriff. Kommt damit klar», lautet eine These aus dem Cluetrain-Manifest, publiziert zu Hochzeiten der Dotcom-Blase 1999 von R. Levine, C. Locke, D. Searls und D. Weinberger.

INNOVATION UND DISRUPTION

Das Informationszeitalter hat nicht nur begonnen. Wir sind mittendrin. Das ist kein kurzer Trend, sondern eine unumkehrbare Entwicklung, die an Geschwindigkeit und Relevanz zunimmt. Mit Konsequenzen für jeden einzelnen Menschen, für Unternehmen, ja, die ganze Gesellschaft. Peter Sondergaard, Senior Vice President bei Gartner Research, identifiziert vier verantwortliche Faktoren für diese neue Ära:

«This is now the era of mass collaboration driven by consumerization of IT. The new era brings with it urgent and compelling forces - the cloud, social networking, exploding information and mobility […] brought together, they are revolutionising business and society.»

Diese Instanzen wirken innovativ, weil die Nutzer nun jederzeit und von jedem Ort aus auf Daten zugreifen, Informationen teilen, sich miteinander vernetzen, global kommunizieren und in ständiger Interaktion stehen können. Aber auch disruptiv, weil unser tradiertes Verständnis von Kommunikation nicht mehr gilt. Alle senden, publizieren, empfangen, teilen. Kommunikation scheint nicht mehr beherrschbar, nicht mehr steuerbar. Sie entzieht sich dem Einfluss des Einzelnen, aber auch dem Einfluss der Gesellschaft.

DROHT UNS DER INFORMATIONSKOLLAPS?

In der Ära der Informationsgesellschaft ist der Mensch einer ungeheuren Informationsflut ausgesetzt. Wir wissen, wie das Gehirn Informationen verarbeitet, kategorisiert und priorisiert und dabei naturgemäss an seine Grenzen stösst. «Mein Kopf kommt nicht mehr mit», bekennt Frank Schirrmacher, Mitherausgeber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, in seinem Buch «Payback» («Blessing», 2010). Heute sind alle Nutzer einem rauschenden und reissenden Informationsfluss ausgesetzt. Wir müssen unentwegt zwischen Wichtigem und Unwichtigem abwägen, entscheiden, filtern. Das überfordert uns.

2020: INFORMATION FINDET DEN NUTZER

Wie werden wir in Zukunft mit Informationen umgehen? Wir sind davon überzeugt, dass Berners-Lees Szenario Wirklichkeit wird: Computer werden Informationen im Hintergrund qualifizieren, semantische Relevanzen errechnen, Aufgaben übernehmen. Automatisch und unbemerkt. Informationen werden in einer Bedeutung zueinander stehen, werden Content und Kontext.

Alles wird miteinander vernetzt sein. Alle werden miteinander kommunizieren können, ganz egal, wo sie sich befinden, und was sie gerade tun. Dabei wird Kommunikation nicht nur zwischen Menschen stattfinden. Informationen, Profile und Bedürfnisse werden eins. Das Internet wird zu einem «gesellschaftlichen Betriebssystem», wie es Professor Dr. Gunter Dueck, Philosoph und ehemaliger CTO der IBM Deutschland, nennt. Menschen werden ihrer jeweiligen Lebenssituation entsprechend Informationen, Angebote und situative Empfehlungen erhalten. Unaufgefordert und doch punktgenau.

Information wird wieder geordnet fliessen und nicht mehr rauschen. Oder um mit Heraklit zu sprechen: Panta rhei. Alles ist im Fluss. Und der Fluss, in den wir eintauchen, ist jedes Mal ein anderer. Neu wird sein, dass es immer unser individueller Fluss, unsere Strömung sein wird, die sich dynamisch unseren situativen Bedürfnissen entsprechend ausprägt.

Das ist eine Zukunft, in der relevante Information ständig einen neuen Kontext kreiert. Der Mensch wird die Informationsgesellschaft hinter sich lassen und endlich von der Wissensgesellschaft sprechen. Und wir haben wieder Zeit: Zeit füreinander. Information schafft Beziehungen.

censhare

IDEEN, DIE KAUM DIE WELT VERÄNDERN, ABER DESGLEICHEN WERTVOLL SIND

Grosse Erfindungen verändern den Lauf der Welt, kleine sichern die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen – auch im Dienstleistungssektor. Das Beispiel von Syntax Übersetzungen AG zeigt, wie eine Innovation die Entwicklung eines KMU und sogar einer Branche entscheidend verändert und positiv beeinflusst hat.

Wer kennt sie nicht, die grossen Erfinder wie Johannes Gutenberg, der 1448 den Buchdruck erfand, Thomas Alva Edison, der 1879 die Glühlampe zum Patent anmeldete, oder Wilhelm Conrad Röntgen, der 1895 die Röntgenstrahlen entdeckte. Die Innovationen von solch grossen Figuren der Geschichte haben den Gang der Menschheit zweifellos massiv beeinflusst. Heutzutage sind es anstelle der genialen Tüftler immer mehr die Grundlagenforschung der Hochschulen und die Entwicklungsaktivitäten der Wirtschaft, die die Innovationslandschaft prägen. Eine hohe Innovationsleistung ist entsprechend wichtig im wirtschaftlichen Wettbewerb – sowohl auf der volkswirtschaftlichen Ebene als auch für das einzelne Unternehmen. Dabei macht die Schweiz im Bereich der Innovationsbereitschaft und Wettbewerbsfähigkeit seit Jahren eine ausgezeichnete Figur.

INNOVATIVE SCHWEIZ

«Wer hat's erfunden?», lautet die Frage im bekannten Werbespot eines Bonbon-Herstellers – «Die Schweizer!» Tatsächlich zählt die Schweiz zu den innovativsten Ländern der Erde. Internationale Studien bestätigen regelmässig die ausgeprägten Innovationspotenziale und die hohe Leistungsfähigkeit des Schweizer Wirtschaftssystems, z. B. jüngst der Global Competitiveness Report des World Economic Forum 2011/2012 oder der Global Innovation Index 2011 der Beratungsfirma Booz & Company. Die Schweiz gehört auch seit Jahren zu den Ländern mit der grössten Zahl an Patentanmeldungen pro Kopf der Bevölkerung. Sogar in absoluten Zahlen ist die Schweiz unter dem Dutzend Ländern mit den meisten internationalen Patentanmeldungen anzutreffen. Der grösste Teil der jährlich mehr als 26 000 aus der Schweiz heraus irgendwo in der Welt eingereichten Patentgesuche stammt aus der Industrie, wobei neben den Grossunternehmen auch die KMU durchaus eine aktive Rolle spielen.

DAS GROSSE IM KLEINEN

Indessen sind es nicht nur die Neuerungen mit bahnbrechenden Dimensionen oder die patentierten Innovationen, welche die Fortentwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft prägen. Nicht selten sorgen kleinere und kleine, unscheinbare Schritte und Verbesserungen, die vielfach auch noch dem Auge des Betrachters entzogen sind, für Fortschritte. Dies gilt insbesondere für den Dienstleistungssektor: Nichttechnische Erfindungen wie Geschäftsprozesse oder -modelle sind im Vergleich zu industriellen Innovationen nicht nur immateriell und somit schwer messbar, sondern können in der Regel auch nicht patentiert werden.

Innovationen verbessern nachweislich auch im Dienstleistungssektor die Qualität, die Produktivität und die Performance von Unternehmen und steigern so deren Wettbewerbsfähigkeit. Anhand eines Beispiels aus dem Bereich der Sprachdienstleistungen lässt sich dies belegen. Seit je hatte das Prinzip gegolten, dass mit der Übersetzung eines Textes aus einer Ausgangs- in die Zielsprache eine Person, d. h. ein Übersetzer, betraut worden war – gewissermassen von A bis Z in Alleinverantwortung. Dies obwohl selbstredend von jeher klar war, dass jedes Kommunikationsmittel in der Ausgangssprache in einem Prozess in Teamarbeit (in der die benötigten Kompetenzen vereinigt werden) erstellt worden war und heute noch wird.

NOTWENDIGES UMDENKEN

Demgegenüber hat Syntax Übersetzungen vor über 23 Jahren als erstes Übersetzungsunternehmen – zumindest in

PETER KURATLI

hat 1984 Syntax Übersetzungen AG gegründet. Seither leitet er als Inhaber, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats die Geschicke des Unternehmens.

Syntax Übersetzungen ist das führende Unternehmen für integrales Fremdsprachen-Management in der Schweiz. Zu seinen Kunden zählen Auftraggeber jeder Grösse in den Bereichen Industrie, Wissenschaft und Dienstleistung.

www.syntax.ch

der Schweiz – die Notwendigkeit des Umdenkens bei den Sprachlösungen erkannt sowie innovative Ansätze analysiert und evaluiert. In der Folge hat Syntax beim Fremdsprachen-Management das konsequente Prozessdenken nach kundenspezifischen Kriterien eingeführt. Dabei steht nicht mehr die einzelne Person des Übersetzers im Zentrum, sondern die Dienstleistung als umfassender Prozess mit einer klaren Systematik, nach der die Aufträge und Projekte abgewickelt werden. Dieser Prozess kann dank seines modularen Charakters spezifisch auf die Bedürfnisse der einzelnen Kunden ausgerichtet werden. In der Regel sind daran mehrere Personen beteiligt, nämlich Kundenverantwortliche und Syntax Fachleute – jede mit einer spezifischen Kompetenz und auf die Qualität des Endprodukts fokussiert. In Ergänzung dazu stehen technische Innovationen, die aus anderen Branchen transferiert worden sind, etwa Anwendungen der Informations- und Kommunikationstechnologie. Sinnvoll eingesetzt, können diese den menschgesteuerten Prozess zusätzlich unterstützen.

SCHRITT ZUR QUALITÄTSFÜHRERSCHAFT

Dieser Paradigmenwechsel hat als eigentlicher Meilenstein die Entwicklung von Syntax entscheidend und überaus positiv beeinflusst und dem Unternehmen die Führerschaft bei Qualität und Kundenorientierung eingebracht. Er hat dementsprechend auch innerhalb der Branche grosse Beachtung und auch viele Nachahmer gefunden.

Allerdings ist selbst die Differenzierung durch innovative Dienstleistungen ein nie endender Prozess. Ständig müssen Überlegungen angestellt und Erkenntnisse gewonnen werden, die nachhaltigen Kundennutzen schaffen. Diese Innovationsfähigkeit bedingt wandlungsfähige Unternehmen und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Auch beim Innovationsmanagement gilt die Devise der kleinen und beständigen Schritte: Weil die grossen Würfe eher selten anfallen, muss die Aufmerksamkeit der kontinuierlichen Verbesserung im Detail gelten. So kann zwar kaum die Welt verändert werden, wie dies Gutenberg, Edison oder Röntgen getan haben. Dafür lassen sich jedoch Qualität und Service verbessern, zufriedene und treue Kunden gewinnen und lässt sich ein wesentlicher Beitrag an den wirtschaftlichen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen erzielen.

KREATIV UND INNOVATIV IN DIE ZUKUNFT

Innovation – das Schlagwort! Kein anderes Thema nimmt in Referaten, in Managementmagazinen und auf den Führungsetagen der Unternehmen einen so gewichtigen Platz ein wie die Innovation. Aber: Wie gestalte ich Innovation?

Erstaunlich, dass einst Unternehmen, ohne dieses Wort zu kennen, gross und erfolgreich wurden. Unternehmen definierten ihr Angebot, ihre Dienstleistung und ihren Markt. Funktionierte es, wurde es fortgesetzt. Die Grundhaltung des Unternehmens beruhte fortan auf Bewahren und Problemlösen. Probleme wurden gelöst, wenn sie auftauchten. Neue Dienstleistungen, Materialien usw. wurden eingesetzt beziehungsweise angeboten, wenn sie verfügbar waren oder der Markt bzw. die Kunden solche verlangten. Brauchte man Inputs von aussen, holte man sich Kreative ins Unternehmen – beispielsweise für die Werbung.

Das war der Funktionsprozess von einst. Längst haben wir begriffen, dass Grösse und Tradition allein kein Unternehmen schützen. Ein gutes Beispiel dafür ist die US-Firma Kodak. Einst ein Riese, der den Markt beherrschte. Aber die Zeitreise ist weitergegangen – ohne Kodak. Die Firma und ihre Produkte wurden schlicht überflüssig. Der Grund: Man hat bewahrt und Probleme gelöst – aber nicht das eigentliche Problem, zukunftsfähige und innovative Produkte anzubieten.

NEUE WEGE SUCHEN

Unsere kreative Denkfähigkeit hilft uns, Lösungen und neue Wege zu finden. Wir können Abläufe vereinfachen, Kosten senken, die Motivation steigern, neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln und neue Strategien aufbauen. Jede Situation, die Denken erfordert, bedingt auch den Einsatz von Kreativität. Ohne diese bleiben nur die bekannten und ausgetretenen Lösungswege. Man tut, was andere Firmen bereits anbieten. Die Innovationskraft ist null.

Wie aber entstehen Kreativität und Innovation? Oder simpler gefragt, wie entstehen gute Ideen mit Innovationskraft? Dazu hat ein deutsches Manager-Magazin vor Kurzem eine interessante Umfrage realisiert. Das Resultat gibt zu denken: Gute Ideen kommen uns nicht am Arbeitsplatz! Nur gerade jede elfte Innovation entstand tatsächlich in der Firma. Drei Viertel aller Ideen mit Innovationscharakter starten in Gesprächen, beim Faulenzen, in der Natur, beim Lesen und Wandern oder bei einem guten Essen.

Daraus nun zu schliessen, dass alle Innovationsinstrumente und Kreativitätstechniken ineffizient wären, ist aber wohl falsch gedacht. Sie werden bloss (oft) falsch angewendet. Die Suche nach neuen Ideen wird meist in den grauen Geschäftsalltag verpackt. Man terminiert noch kurz vor Feierabend ein Brainstorming und versucht – mehr oder weniger lustvoll – etwas Neues zu finden. So schnell und einfach aber geht es meist nicht!

RAUS AUS DER DENKFALLE

Innovation und Kreativität werden bei uns im Effingerhof als Arbeitsleistung anerkannt. Wir fördern diese Fähigkeiten bewusst, um dieses Potenzial bei unseren Mitarbeitenden abzuholen. Dafür braucht es eine Unternehmenskultur, die Neues zulässt und sich nicht scheut, Bewährtes in Frage zu stellen. Das traditionsreiche Medienunternehmen Effingerhof in Brugg ist ruhelos und kreativ. Unser Entwicklungsteam denkt ganz bewusst quer und frei und schafft so Strategien für unsere Unternehmenszukunft. Gerade das Ausbrechen aus Denkmustern wird bewusst gesucht. Wir stellen uns intern kritische Fragen und sprechen intensiv mit unseren Kunden. Wir fragen uns aber auch: Wieso haben wir gewisse Kundensegmente nicht? Was bieten unsere Mitbewerber, was wir nicht haben oder können, und lässt sich dieses Angebot nicht noch toppen, abrunden oder erweitern? Als Verlags- und Druckunternehmen mit einem starken Know-how im Bereich der Neuen Medien können wir unseren Kunden weit umfangreichere Dienstleistungen anbieten, als den meisten Kunden wirklich bewusst ist. Dabei gehen wir nicht nur von den bereits bestehenden Kundenbedürfnissen aus, sondern überlegen und planen bereits heute die Kundenwünsche der Zukunft und unsere neuen Dienstleistungen in einem sich permanent ändernden Marktumfeld.

ZUKUNFT PLANEN

Das Problem mangelnder Innovationskraft in den Unternehmen ist oft in der Führungsliga angesiedelt. Wir neigen dazu, Abläufe zu optimieren, Prozesse

zu vereinfachen, Kosten einzusparen und so den Laden routiniert zu führen. Eingehende Informationen werden mit den bisherigen Erfahrungen abgeglichen – so können schnell Entscheidungen getroffen werden. Entscheidungen, die sich in der Vergangenheit ja als richtig erwiesen haben. Aber sind sie auch zukunftsweisend?

ANDERS DENKEN, ANDERS HANDELN

Wir denken meist mit unserer linken Gehirnhälfte. Diese steht für die logische, rationale, analytische, kontrollierte und strukturierte Denkweise. Selbst bei einem Meeting oder einem Brainstorming-Prozess wird meist aus der linken Gehirnhälfte heraus agiert. Die rechte Hälfte arbeitet intuitiv, ganzheitlich, einfallsreich, konzeptionell und emotional. Wo Kreativität gefragt ist, müssen deshalb neue Wege in die rechte Gehirnhälfte geknüpft werden. Beim Effingerhof versuchen wir seit einiger Zeit, diese eingefahrenen Denk- und Verhaltensmuster bewusst zu verlassen. Das schafft zahlreiche Vorteile: Mitarbeitende sind gerne kreativ und schätzen es, wenn gute Ideen auch ernst genommen werden. Unser Unternehmen wird vielseitiger und attraktiver, und für unsere Kunden und Partner können wir mehr erreichen und echten Mehrwert bieten. So erfüllen wir die Kundenwünsche besser, haben zufriedenere Mitarbeitende, die einen interessanteren und anspruchsvolleren Job machen dürfen und die gute Ideen nicht nur denken, sondern auch gestalten, umsetzen und verwirklichen können. Ein Prozess also, der letztlich nur Gewinner hervorbringt!

PETER WISSMANN

Mitinhaber und Präsident des Verwaltungsrates der Effingerhof AG, Brugg; Grundausbildung als Schriftsetzer, über 30 Jahre als Geschäftsführer in verschiedenen Medienunternehmen; Ausbildungen an der Kunstgewerbeschule Zürich; Weiterbildungen im Bereich Betriebswirtschaft; umfassende Ausbildung im Bereich Mitarbeiterführung, Coaching, Training sowie in Beratungs- und Kommunikationstechnik und Mentoring.

Effingerhof AG
Druck – Verlag – Neue Medien, Medienunternehmen; 1864 gegründet; 60 Mitarbeitende, davon 8 Lernende in Ausbildung in vier verschiedenen Berufsbildern.

www.effingerhof.ch

NEUGIER: DIE KRAFT, NEUES ZU ENTDECKEN

Neugier war eines der Prinzipien von Leonardo da Vinci – so insbesondere Neugier auf das Leben und ein Verlangen nach Weiterentwicklung und fortwährendem Lernen.

Die ständige Suche nach Neuem wird oft vom Wissendurst beim Erlernen und Verstehen neuer Zusammenhänge und Erkenntnisse ausgelöst. Dadurch kann ein Hochgefühl und sogar eine Sucht entstehen. Das motiviert Menschen, immer wieder nach Neuem zu suchen. Dies ist die Aussage des bekannten amerikanischen Sozialforschers Irving Biedermann (Universität Los Angelos, Kalifornien). Neugier kann durch Neuartigkeit, Komplexität, Ungewissheit und auch durch Krisen und Gefahren oder das Bedürfnis, Grenzen zu überschreiten, ausgelöst werden. So gesehen ist die Neugier, welche bekannte Erfahrungen durchdringt, neue Erkenntnisse und potenzielle Innovationen entdeckt, in der heutigen Wirtschaftswelt zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor geworden.

MIT KREATIVITÄT ZU NEUEN INNOVATIONEN

Ideen gedeihen bekanntlich am besten in einer offenen, inspirierenden Atmosphäre. Ideen sollte neuer Raum gegeben werden, ohne dass diese gleich beurteilt, eingeschränkt und dadurch zunichte gemacht werden. Das fliessende Ideenentwickeln soll nicht dadurch geprägt werden, von wem was stammt. Ziel ist es, das Innovationspotenzial des zuständigen Teams und des Unternehmens zu stärken. Kreativitätstechniken können helfen, dass sich Menschen intuitiver verhalten und den Fokus auf positive Potenziale ausrichten.

BEKANNTE UND ETABLIERTE VERFAHREN SIND:

- Brainstorming (Meinungen einbringen)
- Mindmapping (Themen strukturieren)
- Bisoziation (Bilder miteinbeziehen)
- Kopfstandtechnik (Querdenken)
- Ideen gegenständlich machen (Konkretisieren)

NACHFOLGEND EINIGE REGELN FÜR ERFOLGREICHE INNOVATIONEN:

- Innovation muss neben dem Tagesgeschäft zentrale unternehmerische Aufgabe sein
- Kreativitätsregeln sollen zum Unternehmen passen
- Je besser es gelingt, eine Idee (Produkt oder Dienstleistung) gegenständlich zu machen, desto höher ist die Erfolgschance
- Ideenauswahl soll durch ein kleines kompetentes Team erfolgen
- Ideen, die nicht realisierbar sind oder nicht faszinieren, sollen nicht zu spät verworfen werden

Als äussert wichtiger Grundsatz gilt nach wie vor: «Innovationen sollen von den Bedürfnissen des Marktes her entwickelt werden.»

TEAM CREDENTIS

mit CEO Dr. Dominik Lysek (zweiter von links)

TALENTIERTE JUNGUNTERNEHMER MIT SPANNENDEN INNOVATIONEN AM TECHNOPARK® AARGAU

Der TECHNOPARK® Aargau ist ein Kompetenzzentrum für Jungunternehmer, welches Jungunternehmer auf ihrem Wege von der Geschäftsidee zum Businessplan und bis zum Markterfolg begleitet und unterstützt. Diese 2006 gegründete Förderstiftung ist im starken Wirtschaftskanton Aargau in der Hightech-Region, wo der Campus der FHNW, das Paul Scherrer Institut (PSI) sowie namhafte KMU und internationale Grossunternehmen angesiedelt sind. Jungunternehmen werden beurteilt, gefördert und schlussendlich mit dem hochstehenden TECHNOPARK®-Label akkreditiert. Ein repräsentatives Beispiel ist das Unternehmen credentis, das Produkte für die Zahnmedizin entwickelt und vertreibt. Credentis ist eines der rund 30 Unternehmen im TECHNOPARK® Aargau.

CREDENTIS AG – ERFOLGREICH DANK EINES STARKEN NETZWERKS

Credentis ist ein noch junges Start-up-Unternehmen, ansässig im TECHNOPARK® Aargau. Wir entwickeln und vermarkten ein höchst innovatives Regenerationsprodukt für die Therapie von früher Karies. Unsere Vision ist es, die über 100 Jahre alte Kariesbehandlung – Bohren und Füllen – durch eine regenerative, nicht invasive Therapie zu ersetzen und damit frühe Zahnschäden zu heilen. Die natürliche Struktur des Zahns wird erhalten. Auf dem Weg von der Idee zum Produkt haben mich Kontakte und Netzwerke verschiedenster Art unterstützt.

Die Idee zu credentis kam mir – Dr. Dominik Lysek, CEO der credentis ag – bei einem Vortrag von Prof. Jennifer Kirkham (Universität Leeds, Grossbritannien), einer der Erfinderinnen der Technologie. Über berufliche Kontakte kam es zum erneuten Treffen mit Prof. Kirkham in Leeds, und die weitere Zusammenarbeit zwischen Leeds und credentis basiert seither auf der engen Freundschaft, die bei diesem Meeting ihren Ursprung fand.

Als junges Hightech-Start-up-Unternehmen sieht man sich mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert. Zu Beginn sind dies vor allem die administrativen Anforderungen zur Firmengründung. Der TECHNOPARK® Aargau – damals noch mit Prof. Thomas Schmitt als Geschäftsführer – konnte mir die nötigen Kontakte vermitteln, um die AG-Gründung reibungslos über die Bühne zu bringen. Die Preferred Suppliers des TECHNOPARK® Aargau waren dabei eine enorme Hilfe.

Die zweite Herausforderung – vielleicht die grössere – war es, Investoren für die Vision der Zahnregeneration zu begeistern. Wiederum über den TECHNOPARK® wurde der Kontakt zu Genilem hergestellt. Die Coaching-Organisation konnte credentis eine breite Plattform zur Verfügung stellen. Es kam zur Präsentation bei den Zürcher StartAngels und bei der Aargauischen und der Zürcher Kantonalbank. Mit der dadurch gewonnenen Unterstützung aus dem neu gewonnenen Netzwerk und dank meines privaten sowie beruflichen Netzwerks konnte die A-Runde ausgeweitet und Anfang 2011 mit 2,5 Mio CHF geschlossen werden. Die Finanzierung im Jahr 2011 ermöglicht es credentis, zwei Jahre zu arbeiten und sich auf die Entwicklung von Curodont™ – dem ersten Produkt zur Zahnschmelzregeneration – zu konzentrieren. Im Januar 2012 erhielt Curodont™ das CE-Label (europäische und

Wir sorgen dafür, dass Ihr Zahlungsverkehr so rund läuft wie Ihr Geschäft.

Profitieren Sie von der schnellen und zuverlässigen Abwicklung Ihrer Zahlungsaufträge, von sicheren Transaktionen ins Ausland und kostenlosen Überweisungen in 32 europäische Staaten. Mehr unter 0848 848 848, 24-Stunden-Service, 365 Tage im Jahr oder via **www.postfinance.ch**

PostFinance

Besser begleitet.

ANTON LAUBER

ist Geschäftsführer des TECHNOPARK® Aargau.

TECHNOPARK® Aargau 2006 als Förderstiftung im Kunzareal Windisch gegründet, beherbergt zurzeit 30 Jungunternehmen. Der TECHNOPARK® Aargau hat mit der FHNW, dem PSI, dem BWZ, Genilem und SwissupStart eine strategische Partnerschaft und ist als Partner in der Hightech-Aargau Strategie eingebunden.

www.technopark-aargau.ch

Schweizer Marktzulassung). Seither kommt das nächste Netzwerk zum Zuge – das wissenschaftliche. Es ist heute nicht mehr möglich, ein Produkt ohne Unterstützung von Meinungsbildnern erfolgreich zu vermarkten. Da diese aber von vielen Firmen zum Testen ihrer Produkte angefragt werden, braucht es als Start-up einen direkten Draht zu den Meinungsbildnern. Meinungsbildner, die ich – oder einer der anderen Teammitglieder – noch aus meiner früheren Tätigkeit kennen, sind gegenwärtig dabei, ihre ersten Erfahrungen mit Curodont™ zu sammeln.

NETZWERK FÜR IDEEN

Der positive Nutzen eines Netzwerkes hängt mit den Zielen zusammen, die aus dieser Partnerschaft entstehen sollen. Das (virtuelle) Netzwerk kann bedeutende Vorteile bringen:

- sprunghafte Wissens- und Kompetenzsteigerung für Innovationen
- schnelles Fliessen und Verstärken von Innovationen
- grossen Ideenfluss und hohe Kreativität
- einfachen Support für Problemlösungen
- Erweiterung des Wissenshorizonts
- Kennenlernen von neuen interessanten Partnern

Grundsätzlich sollte man jede sich bietende Möglichkeit nutzen, um Kontakte zu Netzwerkpartnern zu knüpfen. Es sind dennoch bestimmte Regeln zu beachten:

- Die konsequente Integration der Netzwerkpartner in die Wertschöpfungskette sollte nach der Strategie ausgerichtet sein.
- Ein effizientes und effektives Beziehungsmanagement in Netzwerken ist eine anspruchsvolle Aufgabe.
- Pflegen Sie Ihre Netzwerkpartner und Kontakte systematisch, kontaktieren Sie pro Woche mindestens 1 bis idealerweise 2 oder gar 3 Schlüsselpersonen.
- Nehmen Sie sich Zeit für Ihr Networking.

Die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg von Netzwerken ist die richtige Einstellung. Dies besagt ein indisches Sprichwort: «Erfolg in Netzwerken entsteht dadurch, dass man seine Partner aktiv bei der Erreichung ihrer Sache unterstützt.» Oder anders gesagt: «Unter den Netzwerkpartnern soll eine Win-win-Situation entstehen.»

SOCIAL TV MADE IN SWITZERLAND

DER JUGENDSENDER JOIZ MACHT FERNSEHEN ZUM CROSSMEDIALEN ERLEBNIS

Seit über einem Jahr ist joiz auf Sendung und zeigt Tag für Tag, wie innovatives und interaktives Fernsehen für Junge aussieht. In dieser kurzen Zeit hat joiz sich einen Namen als DAS Social TV in der Schweiz gemacht, mehrere Awards gewonnen und namhafte Konkurrenten aus dem Jugendsegment hinter sich gelassen.

Ende März feierte joiz das einjährige Bestehen mit einer interaktiven 24-stündigen Nonstop-Live-Sendung. Die Zuschauer konnten das Geschehen der Sendung rund um die Uhr per Chat und Votings mitbestimmen und machten von diesen Möglichkeiten regen Gebrauch. Während der 24 Stunden gingen online 20 000 Fragen und Kommentare von joiz-Zuschauern ein. Beinahe 25 000 Mal nutzten die Zuschauer zudem die Gelegenheit, das Geschehen der Sendung per Voting zu beeinflussen. Selbst mitten in der Nacht brach die Kommunikation mit dem Publikum nie ab.

Das ist nebst vielem anderen ein Novum in der Schweizer Fernsehlandschaft und verdeutlicht gleichzeitig die veränderte Mediennutzung der Jungen: Die jugendlichen Zuschauer von heute schätzen es, Teil der Sendung zu sein und mitreden zu können. Sie nehmen direkt Einfluss über die Sozialen Medien wie Facebook, Twitter, Windows Live und Google+. Der Chat mit den Zuschauern ist in den Sendungen immer klar sichtbar, ausgewählte Chat-Beiträge werden in die Sendung integriert, Zuschauer können per Skype-Videochat live in die Sendung geschaltet werden. Die Jugendlichen von heute sind die erste Generation, die von Anfang an mit Internet und Mobile Phone aufgewachsen ist. Es gibt für sie keine Welt ohne Computer und ohne Privatfernsehen. Content, also Information, ist für sie praktisch überall und jederzeit verfügbar.

Und obwohl das Fernsehen nach wie vor auf ein ungebremstes Interesse auch bei den Jungen stösst – verschiedene aktuelle Studien belegen dies –, gelingt es immer weniger TV-Sendern, die junge Zielgruppe zu erreichen. Das Durchschnittsalter der meisten TV-Sender in der Schweiz ist hoch, die Anziehungskraft auf Junge nur noch sehr gering. Neue Konzepte und Sendeformate müssen deshalb entwickelt werden, welche den geänderten Mediennutzungsgewohnheiten Rechnung tragen.

joiz ist der einzige Schweizer TV-Sender, der ausschliesslich Programme für eine junge Generation in der Schweiz produziert. Dabei stehen Musik, Lifestyle und gesellschaftlich relevante Themen im Zentrum. Aber nicht nur im TV, denn die Second-Screen-Nutzung, also das mediale Multitasking auf verschiedenen Bildschirmen, ist heute normal: Bereits für 37% der Teilnehmer der publisuisse-Studie «Medien der Zukunft 2017» (2011) ist Parallelnutzung die Norm. Sie nutzen das Internet mehrmals pro Woche oder sogar täglich auch während des Fernsehens, auf dem zweiten Bildschirm wie Laptop, Mobile Phone oder Tablet-PC. Bis zum Jahr 2017 ist eine weitere Zunahme dieser Parallelnutzung zu erwarten. joiz setzt dies schon

NICOLAS NOTH

ist Mitglied der Geschäftsleitung und verantwortet die Vermarktung und strategische Weiterentwicklung. Er studierte Ökonomie und war in verschiedensten Führungsfunktionen in der Online-Branche tätig.

joiz ist ein TV-Sender, der interaktive Programme für die junge Generation produziert und mit Online, Mobile und Social Media verschmilzt. Gegründet wurde joiz von erfahrenen TV-Machern, u. a. Alexander Mazzara und Kurt Schaad.

www.joiz.ch

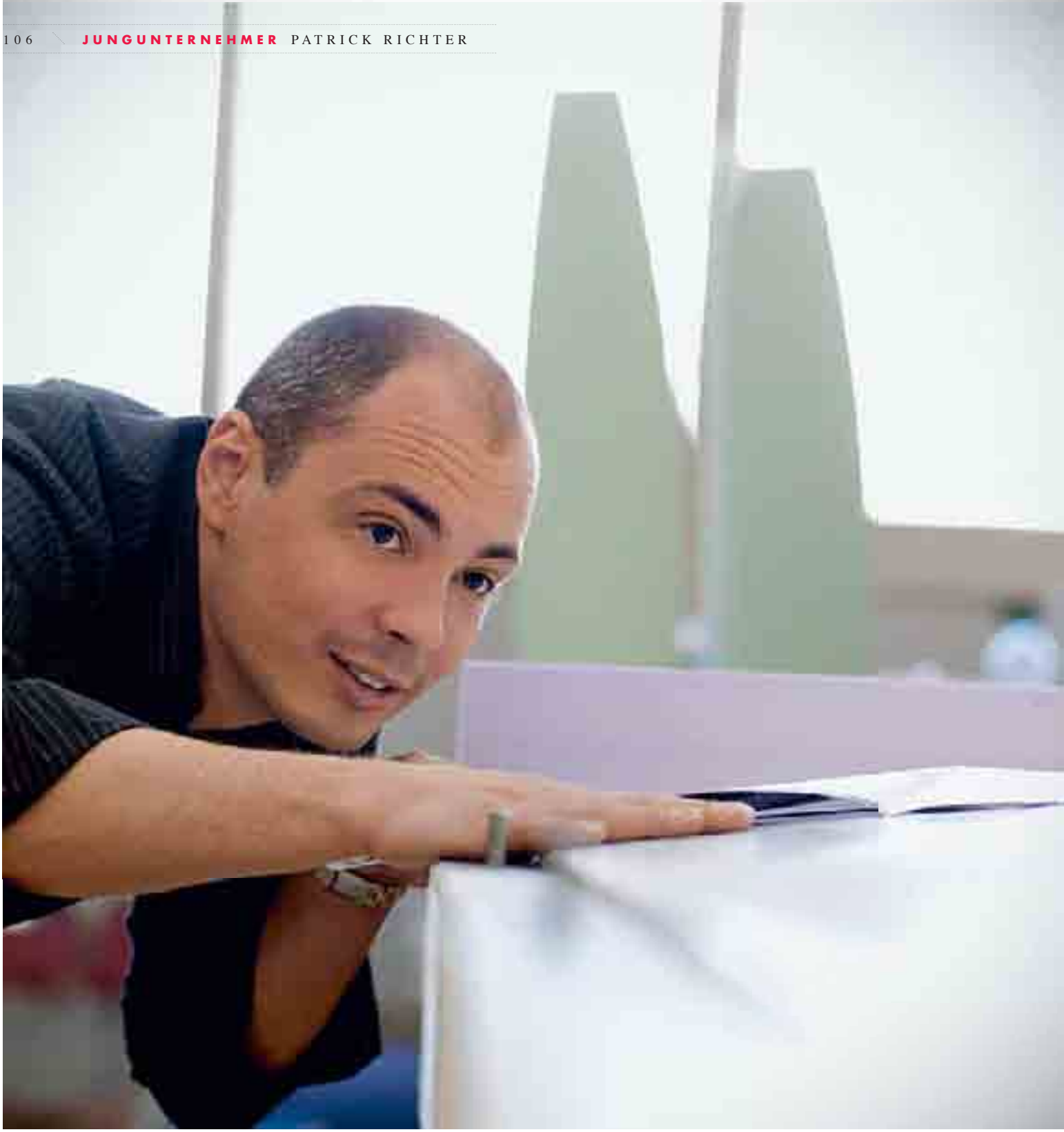
heute konsequent um und kann daher eine starke und stetige Zunahme bei den Nutzern ausweisen. Während der Fernsehsendungen können via joiz-Webseite Zusatzinformationen abgerufen, die zu hörenden Songs direkt aus iTunes heruntergeladen, Chat-Nachrichten eingegeben, Fragen gestellt und Umfragen beantwortet werden. Die Fragen und die Ergebnisse fliessen wiederum direkt zurück in die Sendung, verändern diese also live. TV und Internet sind damit ein «Dreamteam» für Zuschauer und Nutzer.

Sie sind es auch in der Marketingkommunikation von Unternehmen. Aus Sicht der Werbewirtschaft lassen sich Bekanntheit und Image am besten über das Fernsehen aufbauen, Kaufabsichten und Kundenbindung hingegen idealerweise über das Internet. Die beiden Kanäle ergänzen sich also im Hinblick auf die wichtigen Kommunikationsaufgaben ideal. Daher glauben auch die innovativen Werbekunden in der Schweiz an den Erfolg und lancieren mit joiz gemeinsame Branded-Entertainment-Formate oder sind als aktive Partner bei den Sendungen dabei, um ihre Kommunikation glaubwürdig und effektiv an die junge Zielgruppe richten zu können. Die Einsatzmöglichkeiten sind sehr vielfältig und werden stets auf die Kommunikationsziele der Unternehmen ausgerichtet. Im Moment noch zurückhaltend sind klassisch orientierte Medienagenturen, denn joiz lässt sich nicht wie andere TV-Sender messen und daher auch nicht direkt vergleichen.

joiz erhielt bereits mehrere Auszeichnungen, darunter den Start-up Award Internet World, zwei Swiss ICT Awards, zwei Best of Swiss Web Awards sowie eine besondere Erwähnung im Rahmen der Goldbach Awards 2012. Letztere richten sich an Cases, welche die Award-Jury als besonders innovativ und kreativ ausgewählt hat. Sie wurde im Rahmen der Goldbach Award Night zum ersten Mal überhaupt ausgesprochen und ohne dass joiz sich dafür beworben hatte. Hervorgehoben wurde dabei die konsequente Umsetzung des interaktiven Social-TV-Konzepts.

Mit diesem interaktiven Ansatz erreichte joiz schon Ende Januar einen ersten Höhepunkt: Im Rahmen des «Kool Savas Day» – alle Sendungen des Tages standen ganz im Zeichen des deutschen Hip-Hop-Stars – wurden über 12 000 Chat-Nachrichten verzeichnet. Per Online-Voting durften die Fans zudem den letzten Song bestimmen. Auch hier ein Rekord: Knapp 3000 Fans wählten ihren Lieblingssong aus und beeinflussten somit das Geschehen der Live-Sendung unmittelbar.

Ein tolles Geburtstagsgeschenk für das mittlerweile 50-köpfige joiz-Team war auch der lang ersehnte Platz im analogen Fernsehen von UPC Cablecom. Nach einem langen Verfahren bis vor das Bundesgericht entschied das höchste Gericht der Schweiz, dass joiz einen besonderen Beitrag zur nationalen Medienlandschaft leistet. Alle diese Fakten verdeutlichen, dass joiz auf dem richtigen Weg ist. Die einstige Fernsehzukunft hat mit joiz bereits begonnen.



TECHNOLOGIESPRUNG DANK

WINDKRAFTINNOVATION

Die Epoche der Energiewende erhöht die Anforderungen an die noch jungen, neuen erneuerbaren Energietechnologien in einem grossen Mass. Um den zukünftigen Bedarf an Cleantech-Strom befriedigen zu können, braucht es noch grosse Anstrengungen.

WINDKRAFT ALS BEITRAG ZUR NACHHALTIGEN SICHERUNG UNSERER ENERGIEVERSORGUNG

Die Epoche der Energiewende erhöht die Anforderungen an die noch jungen, neuen erneuerbaren Energietechnologien in einem grossen Mass. Um den zukünftigen Bedarf an Cleantech-Strom befriedigen zu können, braucht es noch grosse Anstrengungen.

Viele Cleantech-Verfahren zur Energiegewinnung leiden noch immer unter schlechten Wirkungsgraden und hohen Produktionskosten. Aus diesem Grund werden solche Technologien mittels Einspeisevergütung massiv gefördert. Dank dieser Form der Förderung erwirtschaften Betreiber von Windparks mittlerweile gute Erträge. Solche Massnahmen schaffen Anreiz für den Einsatz entsprechender Technologien. So werden zwar deren Ausfallrisiken abgefedert und der Einsatz entsprechender Technologien verbreitet, jedoch hemmt es auch das unternehmerische Handeln und die Innovationsfreude für ganz neue Konzepte.

In der Schweiz spielt Windkraft im Vergleich zu den anderen erneuerbaren Energien eine untergeordnete Rolle. Weltweit betrachtet sind die Wachstumsaussichten aber enorm hoch. Aufgrund der aktuell projektierten Bauvorhaben von Windkraftanlagen vergrössert sich die Stromproduktion aus Windkraft bis 2020 um das Vierfache. Wie in den vergangenen Jahren entspricht dies einem jährlichen Wachstum der Leistungskapazitäten um ca. 30%.

WIRTSCHAFTLICHKEIT UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT VON WINDKRAFT

Als bisher einziges der alternativen Stromproduktionsverfahren hat die Windkraftenergie heute die Grid-Parity (Netzparität) erreicht. Das heisst, dass die Produktion auf vergleichbarem Wirtschaftlichkeitsniveau erfolgt, wie dies bei den traditionellen Herstellverfahren der Fall ist. Die Windkrafttechnologie soll bis 2020 zur kostengünstigsten Stromproduktionsmethode avancieren. Hinzu kommt, dass die Stromproduktion aus Windkraft, neben der aus Wasserkraft, die mit Abstand beste Ökobilanz aufweist.

Die verbreitete Windenergietechnologie mit der Drei-Blatt-Rotortechnik stösst vermehrt an Grenzen. Der heute einzig bekannte Weg, um die Stromproduktion mittels Windkraft pro Anlage markant zu steigern, liegt in immer grösser werdenden Windkraftanlagen. Aktuelle Anlagen sind bereits bis zu 200 Meter hoch und weisen Rotordurchmesser bis 150 Meter auf.

Die technischen Herausforderungen in der Entwicklung sind gewaltig und kaum mehr wirtschaftlich zu bewältigen. Zudem sind die Kosten für den Unterhalt beträchtlich, insbesondere draussen vor den Küsten bei den Offshore-Anlagen. Der Wartungsaufwand dieser Anlagen beträgt gegenüber den Anlagen auf dem Festland das Zehnfache.

DIE INNOVATION

Um die geforderte Steigerung der Stromproduktion aus Windkraft zu erreichen, müssen neue Konzepte geschaffen werden. Es braucht eine Innovation, die einen Technologiesprung darstellt. Agile Wind Power AG, ein Anfang 2010 gegründetes Schweizer Start-up-Unternehmen, hat eine solche Innovation erfunden. Dabei handelt es sich um ein grundlegend neues Konzept für Grosswindanlagen. Es verspricht im Vergleich zu konventionellen Anlagen, auf der gleichen zur Verfügung stehenden Aufstellfläche am Boden ein Mehrfaches an Leistung zu installieren.

WAS IST NEU?

Anstelle konventioneller und schnell drehender Drei-Blatt-Rotoren kommen vertikale und extrem langsam drehende AGILE-Turbinen gleicher Leistungsklassen zum Einsatz. Diese einzigartige und weltweit patentierte Antriebstechnologie ist geeignet für die Errichtung grosser Windparks. Sie löst viele der bekannten Probleme. Lärm, unruhiger Schattenwurf oder die Kollision mit

PATRICK RICHTER

Elektoniker/eidg. dipl. Wirtschaftsinformatiker; Weiterbildung in Projektmanagement, Betriebswirtschaft und TQM; über zehn Jahre Erfahrung als CEO, mehrere Jahre Erfahrung als Projektleiter, Consultant und Business-Unit-Leiter.

Agile Wind Power AG entwickelt eine neue Generation von Grosswindanlagen zur Energiegewinnung. Kern der Innovation ist ein neuartiges, vertikal und langsam drehendes Antriebsprinzip mit einer wesentlich höheren Leistungsausbeute als andere Turbinen im gleichen Drehzahlbereich.

www.agilewindpower.com

AGILE WIND POWER

© 2012 Accenture. All rights reserved.

Out-of-the-box thinking requires out-of-the-box doing.

High performance. Delivered.

Innovation is essential for achieving high performance. But brilliant ideas are pointless without sound execution. We bring strategic and practical insights to help you frame your vision and the delivery skills to help you achieve it. Making ideas tangible. Realising opportunities. Accelerating speed to market. That's high performance, delivered.

consulting | technology | outsourcing

accenture

Vögeln sind Hindernisse und Gefahren beim Einsatz der bestehenden Grosswindanlagen. Diese Schwachpunkte, aber auch die überproportional hohen Transport-, Montage- und Unterhaltskosten gehören dank der AGILE-Windkraftanlage der Vergangenheit an. Der wesentlichste Vorteil ist jedoch die effizientere und windrichtungsunabhängige Stromproduktion im Verhältnis zu der zur Verfügung stehenden Nutzfläche.

DIE AGILE-TURBINE IM VERGLEICH MIT ANDEREN VERTIKALEN WINDTURBINEN

Die heute bekannten und bereits existierenden vertikalen Windturbinen verfügen – wie die herkömmlichen Drei-Blatt-Rotoren auch – über schnell laufende Rotoren. Wegen dieser Eigenschaft sind aber die am Rotorende vertikal angebrachten Flügel sehr hohen Zentrifugalkräften ausgesetzt. Die dabei entstehenden Belastungen limitieren diese Anlagen in ihrer Skalierbarkeit so stark, dass es bisher nicht möglich war, solche vertikalen Turbinen für den Markt der Grosswindanlagen anzubieten (Nennleistung grösser als 0,5 MW). Sie kommen lediglich im Kleinwindmarkt zum Einsatz.

Nicht so die AGILE-Turbine, deren kleinstes Modell eine Nennleistung von 0,5 MW liefert. In den bisher durchgeführten Versuchen zeigten die gemessenen Leistungen sowie die Eigenschaften dieser Turbine, dass es möglich ist, erstmals eine vertikal drehende Windkraftanlage in die grossen Dimensionen der heutigen Drei-Blatt-Rotoren mit gleich hohen Wirkungsgraden zu skalieren.

MIT PARTNERN GROSSE ZIELE ERREICHEN

Daher kommt der Slogan der Agile Wind Power: «Repowering the world». Die AGILE-Turbine soll die nächste Generation von Grosswindanlagen vorgeben und den Markt damit revolutionieren. Weil die Turbine neue, bisher unbekannte Eigenschaften aufweist, sind eine Reihe von grundsätzlichen Untersuchungen und Beweisführungen notwendig, die bei herkömmlichen Turbinenentwicklungen entfallen. Zusammen mit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW in Winterthur wird im Rahmen von mehreren Projekt- und Forschungsarbeiten das Strömungsverhalten der AGILE-Turbine erforscht und werden Grundlagen für deren Entwicklung und Optimierung erarbeitet. Damit wird wissenschaftlich nachvollzogen, aufgrund welcher Gegebenheiten und Effekte die bisher gemessenen hohen Leistungen entstehen.

- Im Rahmen einer Forschungsarbeit der ZHAW sowie der ETH Zürich, welche teilweise durch die Swisselectric Research gefördert wird, werden im Windkanal detailliert Eigenschaften der Turbine erforscht.
- Das Projekt wird im September 2012 am «International Council of the Aeronautical Sciences» in Brisbane/AU vorgestellt.
- Eine Masterarbeit der Universität St. Gallen HSG untersucht ein Marktsegment und liefert Informationen für die strategischen Vorbereitungen, um so die Grundlagen für einen schnellen und erfolgreichen Markteintritt zu ermöglichen.

PROJEKTVERLAUF UND GESCHÄFTSIDEE

Die Idee zur neuartigen Windturbine entstand spontan. Die Erfinder, der pensionierte Konstruktionsleiter und Ingenieur Karl Bahnmüller und sein Schwiegersohn Patrick Richter, starteten vor gut fünf Jahren mit den ersten Versuchen. Diese fanden zu Beginn in selbst behelfsmässig dafür errichteten Windkanälen und später im Windkanal der RUAG Aerospace statt. Nach der Firmengründung wurde an einem grösseren Modell die Möglichkeit zur Skalierung der Technologie verifiziert. Dies war dank einem Förderbeitrag der Stadtwerke Winterthur und des Bundesamtes für Energie möglich. Die getestete Turbine wies in diesen Versuchen die gleichen Eigenschaften auf wie die zuvor getesteten, kleineren Modelle. Die gemessenen Daten zeigten das erwartet hohe Leistungsvermögen. Das Projekt wurde in der ersten Phase von einigen wenigen Beteiligten aus dem Familien- und Freundeskreis finanziert. Danach wurden dem Projekt verschiedene Fördermittel zugesprochen. Als Gewinner des «Heuberger-Winterthur-Jungunternehmer-Preises» gewann die Agile Wind Power Ende 2011 ein Preisgeld von CHF 150 000. Das Businessmodell der Agile Wind Power wird sich auf die Produkt- und Technologieentwicklung sowie das Marketing und den Vertrieb der Technologie fokussieren.

DIE NÄCHSTEN SCHRITTE

Die Realisierung einer ersten Versuchsanlage erfolgt in den nächsten Monaten in Chur. Dieser Prototyp wird gegenüber dem ersten Serienmodell noch rund dreimal kleiner sein. Er wird weiteren Aufschluss über die Eigenschaften, die Leistungszahlen sowie die Montage- und Wartungskonzepte geben. Diese Phase wird zum einen von der ewz, der Axpo und dem Kanton Graubünden und andererseits von mittlerweile mehreren Investoren mitfinanziert.

Im Anschluss an die Prototypenphase wird mit der Marktreifeentwicklung begonnen. 2014 soll dann die Montage einer ersten Anlage in voller Grösse erfolgen. Bis dahin sind noch weitere Investitionen geplant.

WARUM SOZIALUNTERNEHMEN GERADE

JETZT EINE ZUKUNFT HABEN

Dr. Frank Grossmann, Gründer der Orphanbiotec, eines Pharma-Hybrids aus Stiftung und AG, ausgezeichnet mit dem Social Entrepreneurship Award 2011, steht für eine neue Generation des Social Impact Business. (Interviewer: Anja Sachse)

PHARMA VERBINDET MAN NICHT ZWANGSLÄUFIG MIT SOZIALEM UNTERNEHMERTUM. WELCHE IDEE STECKT HINTER ORPHANBIOTEC?

Wir stellen uns der Herausforderung dringend benötigter Medikamente für Seltene Krankheiten. Unser besonderes Interesse gilt den Patienten, dem Gesundheits- und Sozialsystem und der Pharmaindustrie. Die standen sich bislang getrennt gegenüber. Bei uns gehören sie zusammen.

SELTENE KRANKHEITEN... ES GEHT UM 230 MIO. BETROFFENE WELTWEIT, UND MAN NENNT DAS NISCHENMARKT?

Die Bezeichnung «Selten» trifft nicht zu, denn diese Krankheiten sind schlicht vernachlässigt worden. In der Schweiz sind über 450 000 Menschen und davon über 230 000 Kinder und ihre Familien betroffen. Mit weniger als 80 Medikamenten ist die Situation höchst prekär. Und wenn weltweit nur 6000 Familien von einer Krankheit betroffen sind, ist das genau die Nische, in die bislang niemand investiert.

WIE KANN HIER INNOVATIVES UNTERNEHMERTUM VERNETZTE UND NACHHALTIGE LÖSUNGEN BIETEN?

Wir betrachten verschiedene Probleme zwingend im Zusammenhang und versuchen diese auch so zu lösen. Sozial Impact Business heisst, dass gleichzeitig auch die Gesellschaft davon profitiert. Wenn durch unsere Unternehmenspartnerschaften, Mäzenatentum und Impact Investment günstiger Medikamente entwickelt werden können, so können damit die gesundheitlichen und sozialen Herausforderungen nachhaltig beantwortet werden. Und die Interessen der Investoren sind auch berücksichtigt.

WAS STECKT GENAU HINTER DEM ZUSAMMENFÜHREN DER INTERESSEN?

Fragen wir eine Familie mit einem betroffenen Kind, was sie dringend braucht, erhalten wir eine einfache Antwort: «Dringend ein Medikament und Hilfe aus der Isolation.» Die gleiche Frage an einen Arzt gestellt, benötigt dieser mehr Fachwissen. Und Versicherungen befragt, möchten diese am liebsten nur Gesunde versichern.

Dies zeigt die unterschiedlichen Bedürfnisse. Jede dieser Gruppen hat ein legitimes Interesse. Diese zu kombinieren, ist dringend notwendig, jedoch für herkömmliche Businessmodelle nicht zu leisten. Da setzen wir gezielt an.

WIRTSCHAFTLICHE UND GESELLSCHAFTLICHE ZIELE VERZAHNEN. WIE GELINGT DAS GANZ KONKRET BEI ORPHANBIOTEC?

Sozial-Unternehmertum bedeutet für uns, die Bedürfnisse der Gesellschaft zu berücksichtigen, mit Blick auf die Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit. Zum Kompetenz-Zentrum, wo Forscher und medizinische Dienstleister mit ihrem Know-how eingebunden sind, verfügt die operative Stiftung über ein besonderes Patient-Empowerment-Programm. Damit ermöglicht sie es, Patienten zu mobilisieren.

IST DAS NUR EIN TREND?

Die Übernahme sozialer Verantwortung ist für Unternehmen, um die Worte eines Ökonomen, Prof. Michael Porter von der Harvard University, zu zitieren, schon heute «matchentscheidend». Er bezeichnet dieses bewusste und konzertierte Handeln als «Creating Shared Value» und meint damit, dass, wenn alle zusammenarbeiten, auch alle davon profitieren werden. Nicht

DR. FRANK GROSSMANN

geboren 1968 im Harz, studierte in Hannover Veterinärmedizin. An der ETH Zürich promovierte er über Stoffwechselkrankheiten des Menschen. Nach seiner Praxistätigkeit in der Schweiz war er Manager in der Pharmaindustrie. Seit 2004 lehrt Grossmann an der ETH als Gastdozent. Für die Gründung der Organisation Orphanbiotec wurde er mit dem erstmals in der Schweiz verliehenen Social Entrepreneurship Award 2011 ausgezeichnet.

www.orphanbiotec-foundation.com

mehr die einzelnen und kurzfristigen Marktinteressen stehen im Vordergrund, sondern bezahlbare Innovationen, Wissens-Sharing sowie langfristige Partnerschaften zur gemeinsamen Wertekreation für Unternehmen und Gesellschaft. Social Media wirkt hier zusätzlich wie ein Verstärker, denn Unternehmen werden heute zur Performance auch an ihrem Einsatz für die Zivilgesellschaft gemessen.

PATIENTEN AKTIVIEREN. IST DAS NICHT EINE HERKULESAUFGABE?

Von einer Seltenen Krankheit Betroffene sind keine passiven Bittsteller. Sie haben wichtige Ansprüche und Anliegen und eine Stimme, die bislang überhört wurde. Wir ermöglichen ihnen, selber aktiv zu werden und Verantwortung zu übernehmen. Dieses Angebot der aktiven Hilfe zur Selbsthilfe fördert ihre Lebensqualität und entlastet auch unsere Sozial- und Gesundheitssysteme.

WORIN BESTEHT DERZEIT FÜR ORPHANBIOTEC DIE GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG?

Neben der Intensivierung aller Forschungsaktivitäten in der AG gilt es, Impact-Investoren zu finden. Am Markt ist genügend Geld vorhanden. Wir sprechen vermögende Privatinvestoren an, die zum moderaten Profit gleichzeitig auch soziale und gesellschaftliche Verantwortung übernehmen möchten. Diese Pionierleistung, bei der eine Gewinnverwendung gleichzeitig philanthropischen Motiven folgt, ist innovativ.

Und als Stiftung verwenden wir die Spenden, aber auch philanthropische Donationen ins Stiftungskapital, um die erfolgreiche Entwicklung neuer Medikamente ebenso voranzutreiben, wie wir unser Kompetenz-Zentrum ausbauen und das weltweit einzigartige Gesundheitsbildungsprogramm «Elfen Helfen» und Coaching für Betroffene erweitern.

Eine Zuwendung an die steuerbefreite Stiftung lässt sich gut mit einem Investment in die AG koppeln, da sich beide in der Richtung und Wirkung verstärken. Wir hoffen, potenzielle Investoren und alle Gönner, die wir auf unserem Weg brauchen, zu gewinnen.

orphanbiotec foundation

INNOVATION IST KEIN FALLOBST

EHER EIN MANAGEMENT DER CHANCEN

Viele der heutigen Unternehmen vereinen die Attribute: innovativ, kreativ und somit dynamisch; kundenorientiert, produktiv und auf jeden Fall erfolgreich! Doch was macht aus ihnen das Erfolgsunternehmen in Bezug auf Innovation? Wie schaffen sie es, all diese Prädikate zu vereinen und sich im Markt abzuheben?

Wir erleben so oft, dass Innovation völlig losgelöst stattfindet, ohne Halt in der Unternehmensstrategie zu finden. Ein intaktes, starkes Fundament, auf dem Innovation aufgebaut ist und gelebt wird, ist erfolgskritisch. Dieses Fundament besteht aus dem «Zweck der Existenz» des Unternehmens, der Unternehmensstrategie und den Zielen. So werden Antworten auf Fragen fixiert, wie: «Wer, was, warum und wie unterstützen wir Innovationen?»

Welches sind die Erfolgsfaktoren, die eine starke und erfolgreiche Innovationsführerschaft erst möglich machen?

- Eine geeignete Unternehmenskultur – sie ist der Nährboden; sämtliche Mitarbeitenden müssen sich mit der Unternehmens- bzw. der Innovationskultur identifizieren.
- Eine Führung, die Rahmenbedingungen und Raum schafft, um…
  - in Kritik und Ideen Chancen und Verbesserungen zu erkennen und zu fördern.
  - am Ball zu bleiben und solche Chancen weiterzuverfolgen.
- Mitarbeitende, die sich als Mit-Unternehmer fühlen und entsprechend handeln wollen, können und dürfen – mit der gleichen Schlagkraft rudern!
- Die Bereitschaft, alles Bestehende immer wieder kritisch zu betrachten und wo nötig zu verändern – «Ja, aber»-Mentalität überwinden.

INNOVATION IST CHEFSACHE

Er sorgt dafür, dass alle Mitwirkenden «ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Mission» über alle Stufen hinweg – vom CEO bis zum Lernenden – leben! Die Führung spielt somit bei diesem Prozess die entscheidende Rolle. Sie ist für die drei bedeutendsten Schritte verantwortlich: Vorbild – Befähigung – Mobilisierung.

FÜHREN MIT VORBILD

Kreieren Sie eine Kultur der Offenheit, des Vertrauens und der Wertschätzung – ohne Schranken und Sanktionen! Nur eine solche bewusst gestaltete und gelebte Kultur lässt Feedbacks zu, lässt Ideen spriessen, lässt Chancen zu Lösungen werden und aus wilden Fantasien realisierbare Produkte und Dienstleistungen entstehen. Lassen Sie Fehler zu – alle dürfen daraus lernen! Schaffen Sie eine Fehlerkultur! Fehler sind die besten Antriebsfedern für Verbesserungen und neue Ideen. Freuen Sie sich über Veränderungen! Wie soll Neues entstehen können, wenn sich Ihre ganze Belegschaft niemals aus der Komfortzone hinauswagt? Stellen Sie eine respektvolle und direkte Kommunikation sicher! Wenn Rückmeldungen oder kritische Kommentare verschwiegen werden, kann niemals Innovation entstehen! Pflegen Sie eine offene, ehrliche und lösungsorientierte Kommunikations- und Gesprächskultur – und zwar nach innen und aussen –, mündlich, schriftlich und in den elektronischen Medien!

SABINE GREBIEN

Marketingexpertin/Managementtrainerin FHNW. Über 20 Jahre Linien- und Führungserfahrung in globalen Unternehmen und ihre Rolle als Unternehmerin seit 2002 machen sie zu einer engagierten Sparringpartnerin und Trainerin für Themen der Entwicklung von Unternehmen und Persönlichkeiten.

grebien.performance+, Luzern. Der Fokus ihres Unternehmens liegt auf dem Markterfolg ihrer Kunden und der Entwicklung einer Performance-Kultur in national und international tätigen Unternehmen. Dabei baut sie Brücken zwischen Menschen und Marken, Mitarbeitenden und Strategie, Inhalt und Wirkung.

www.grebien-performance.ch

BEFÄHIGEN

Definieren Sie eine klare und umsetzbare Innovationsstrategie! Führung, Kader, Mitarbeitende und Lehrlinge müssen ein klares Zielbild vor Augen haben – aber die freie Wahl der Wege, die dorthin führen! Ermöglichen Sie einen offenen, kreativen und flexiblen Umgang! Innovationen entstehen nur durch entsprechende Aufmerksamkeit, Intuition, Offenheit und Austausch untereinander. Um eine Vielzahl von Ideen zu generieren, braucht es Spass an Beziehungen und Kontakten, Neugier auf neues Wissen und eine Offenheit, Ideen zu generieren, unabhängig von ihrer Machbarkeit. Wen sollen Innovationen überzeugen – den Kunden! Stellen Sie Ihre Kunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt all Ihrer Gedanken und Aktivitäten! Stellen Sie genügend Ressourcen bereit! Ein zielorientiertes Projekt braucht für die Umsetzung Mittel (Menschen, Material, Maschinen, Moneten).

MOBILISIEREN

Mobilisieren Sie Ihre Organisation kontinuierlich und konsequent! Räumen Sie für die Entwicklung von Ideen echte Freiräume ein. Frei von direkter Kosten-Nutzen-Argumentation, frei von Hierarchie, Zeitdruck und gefordertem Output.

Hier ein Schulterblick in die Praxis für eine erfolgreiche Mobilisierung einer «Kultur des Neuen».

GRÜNDEN SIE EIN INNOVATIONSCENTER

Bilden Sie ein Team, das sich konkret um die Entwicklung von neuen Ideen und Verbesserungen kümmert. Es befasst sich mit der Frage: «Was müssen wir tun, damit unsere Firma dauerhaft erfolgreich ist?» Die Mitglieder sollten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Linienstufen mitwirken, um über den Tellerrand blicken zu können bzw. zu müssen. Fünf bis sieben freiwillige Teilnehmer sind optimal.

BESTIMMEN SIE EIN MANAGEMENT-MITGLIED ALS SPONSOR

Um den Erfolg des Teams zu gewährleisten, wird ein Mitglied der Geschäftsleitung als Sponsor des Projekts ernannt. Es sorgt persönlich dafür, dass das Team arbeiten kann und von der gesamten Unternehmensführung unterstützt und getragen wird.

Stellen Sie die Idee des Innovationscenters allen Mitarbeitenden vor. Die Mitarbeit in diesem Team ist freiwillig. Das Team hat freie Hand, Ideen zu entwickeln, die dann der Geschäftsleitung vorgestellt werden. Alle sechs Monate wird ein neues Team gebildet. Initiative und kreative Bewerber gibt es genügend.

ALLE MITARBEITENDEN DÜRFEN IDEEN HABEN UND VORBRINGEN

Stellen Sie sicher, dass alle Mitarbeitenden Ideen und Verbesserungsvorschläge in einer ersten Runde auch in Form von handgemachten Notizen einbringen können. Die technische und formelle Ausgestaltung erfolgt später. Aktuelle Termine und Themen sollten am Infobrett für alle nachzulesen sein.

Datensicherheit ohne Kompromisse

In sicherem Abstand zu den grossen Ballungszentren und doch ausreichend nah an den städtischen Zentren Zürich, Basel, Bern, Luzern und Zug hat Green Datacenter das bisher einzige Schweizer Rechenzentrum errichtet, das die offizielle Tier-III-Design-Zertifizierung des Uptime Institute erworben hat. Als einziges Datacenter in Europa bietet es schon heute ein maximal energieeffizientes Gleichstromverteilungssystem.

greenDatacenter Zürich-West

Your first choice in Switzerland

www.greendatacenter.ch

green Datacenter

BRUNO GEIGER

Betriebsökonom FH/ Coach. Langjährige internationale Erfahrung in Projektleitung und Führung in verschiedenen Branchen schärften seinen Blick für die entscheidenden Zusammenhänge und Wirkungen für nachhaltigen Erfolg.

GEIGER EVOLUTION GmbH, Ruswil/Luzern. Begleitet Einzelpersonen und Unternehmen als Sparring Partner, Trainer und Coach in ihrer lösungsorientierten Entwicklung, bei der Umsetzung ihrer Vision sowie bei unkonventionellen Entscheidungen im Alltag.

www.geiger-evolution.ch

IDEEN GENERIEREN, DISKUTIEREN, NACH ATTRAKTIVITÄT AUSWÄHLEN, ENTSCHEIDEN

- Das Team trifft sich alle zwei Wochen, identifiziert die drei bis vier besten Ideen und stellt diese der Geschäftsleitung vor (gemeinsam mit den Ideenlieferanten).

ERSTE PRÄSENTATION UND PRÜFUNG

- Einmal im Monat trifft sich das Innovationsteam mit ein bis zwei Mitgliedern des Expertenrates (GL) zur Diskussion der Vorschläge.
- Das Gremium entscheidet noch nicht, sondern regt zur Verfeinerung der Ideen an.
- Es werden unternehmerische Fragen diskutiert, die zur Weiterentwicklung anregen und auf die Machbarkeit abzielen.
- Das Team geht mit dem Fragenkatalog zurück und entwickelt weiter, bis die Ideen einen «reifen» Stand erreicht haben.

VORSTELLUNG VOR DER GROSSEN JURY (GESAMTER EXPERTENRAT)

- Drei bis vier Mal pro Jahr werden die perfektionierten Ideen der gesamten Geschäftsführung sowie Fachexperten vorgestellt, die als Jury fungieren.
- Sie entscheidet mit Begründung, welche Ideen umgesetzt werden, auf die Warteliste kommen oder nicht umgesetzt werden können.

SORGEN SIE FÜR TRANSPARENZ

Damit das Innovationsmanagement zum Selbstläufer wird, muss die Arbeit für alle Mitarbeitenden nachvollziehbar sein. Nach der Entscheidung der Jury sind die Ideen der gesamten Belegschaft zu präsentieren. Diese Arbeit übernimmt der Innovationsverantwortliche der Geschäftsleitung, der Sponsor, mit Begründung der Annahme bzw. Ablehnung. Dies kann in Form einer Präsentation, schriftlich oder sogar mit einer Videobotschaft erfolgen.

FAZIT

Innovation ist Chefsache. Er ist für die drei bedeutendsten Schritte verantwortlich: Leadership – Enabeling – Mobilisierung!

Alle Mitarbeitenden sollen involviert sein und nachvollziehen können, durch wen, was und wie Innovationen entstehen!

Innovationskultur bedeutet, die offene, zukunftsgerichtete und konstruktive Kultur in Gesprächen und Taten zu pflegen – nur durch Werteschaffen entsteht Werteschöpfen für den Unternehmenserfolg von morgen!

WAS STRATEGIE UND FÜHRUNG MIT INNOVATION ZU TUN HABEN

Ein Gespräch zwischen Esther-Mirjam de Boer und Thomas Gampe, Unternehmensberater und Moderatoren der Arbeitsgruppen am Unternehmerworkshop «Innovation» des Wirtschaftsmagazins, vom 11. Juni 2012 im Widenmoos Resort.

ESTHER, DU HAST MIR MAL GESAGT: «EINE GUTE IDEE IST NOCH NICHTS WERT.» DAS IST DICKE POST! WIE MEINST DU DAS?

Damit meine ich, dass die Idee an sich noch keinen Wert hat. Erst wenn sie erfolgreich umgesetzt wurde, fängt sie an, Wert zu produzieren. Und Innovation entsteht, wenn sich gute Ideen erfolgreich im Markt etablieren und Wert schöpfen.

UND WIE ETABLIERT MAN GUTE IDEEN ERFOLGREICH IM MARKT?

Durch eine sorgfältige Planung, ein herausragendes Team und eine konsequente Umsetzung. Ja, und natürlich muss das Umfeld reif für eine Idee sein, damit sie sich etablieren kann. Also braucht es ein gutes Gespür. Auch in unserer hastigen Kultur muss man gelegentlich warten können, bis die Zeit reif ist.

DAS KLINGT ALLES GANZ SIMPEL. WO SIND DIE STOLPERSTEINE? WAS HINDERT UNS DARAN, UNS AUF DEN WEG ZU MACHEN?

Am Anfang ist es zumeist der Alltag. Vor lauter Sitzungen, E-Mails, To-do-Listen, dringenden Entscheidungen, Druck und Mikromanagement ist die Zeit so zerstückelt, dass die eine oder andere freie Stunde dazwischen nicht die Konzentration und Ruhe aufkommen lässt, die für das sorgfältige Ausarbeiten von Plänen notwendig sind. Es fehlt der Freiraum, um dranbleiben zu können. Wie schade um die vielen guten Ideen, die ungenutzt verpuffen oder von der Konkurrenz entdeckt und umgesetzt werden! Als Nächstes ist es der fehlende Fokus bei der Ausarbeitung des Planes. Bei knappen Ressourcen ist es absolut notwendig, sich auf das Wichtigste zu konzentrieren und sich nicht zu verzetteln. Sonst gehen auf halber Strecke möglicherweise der Atem, das Geld und andere Mittel aus. In Innovationsprozessen ist wohlüberlegt nein sagen zu können ebenso wichtig, wie kreativen Spielraum zu lassen.

Als Drittes fehlt oft der Sinn für die Integration von Widersprüchen, das Aushalten von Vielfalt und Interpretationsspielraum. Unser westliches lineares Denken, das Gebot der Eindeutigkeit und die Ausrichtung auf perfekte Lösungen schränken uns ein, machen uns gar verbissen. Auf dem Weg der Umsetzung müssen wir flexibel bleiben, spielerisch sein, Unbekanntes probieren, Dinge einfach mal stehen lassen können und trotzdem weitergehen. Das fördert Leichtigkeit und Freude. Auch wenn es ist wie Jonglieren auf dem Hochseil. Es braucht Mut. Dann fallen mir noch viele beobachtete Fallgruben und Stolpersteine ein: Neid,

ESTHER-MIRJAM DE BOER

ist Strategieberaterin und Geschäftsleiterin der UR Management GmbH in Zürich. Als Verwaltungsrätin und Mitunternehmerin geht sie mit ihren Partnern mit in die Verantwortung für die Umsetzung von Strategien.

www.ur-management.com

THOMAS GAMPE

ist als Business-Coach darauf spezialisiert, Führungskräfte und Teams wirksam zu machen sowie Unternehmensstrategien schnell und nachhaltig in Resultate umzusetzen.

www.tglc.com

Misstrauen, Missgunst und falsches Konkurrenzdenken zum Beispiel sowie mangelnde Fehler- und Flop-Toleranz. Es ist Gold wert, früh und fundiert Fehler und Flops zu erkennen, um keine weitere Energie in den Holzweg zu stecken. Dabei muss man die Leute an Bord behalten und in voller Fahrt mit allen umschwenken können.

THOMAS, LASS MICH MEINE THESE VOM ANFANG ANPASSEN UND DIR DEN BALL ZURÜCKSPIELEN: «JEDE IDEE IST SO VIEL WERT WIE DIE LEUTE, DIE SIE UMSETZEN.» WAS SAGST DU DAZU?

Du hast es ja bereits selbst erwähnt, dass es ein hervorragendes Team braucht, das die Ideen in die Umsetzung bringt.

Zum einen wird dies durch die Selektion der Teammitglieder beeinflusst. Hier braucht es gute Menschenkenntnis und eine geeignete Gesprächstechnik, um im Gespräch neben der fachlichen Eignung auch die menschliche Eignung herauszufinden.

Zum anderen hat es ganz viel mit Menschenführung zu tun. Als Unternehmer oder Verantwortlicher für die Umsetzung von Ideen muss ich in der Lage sein, mein Team bis in die Haarspitzen zu motivieren, zu einem Hochleistungsteam zu entwickeln und gleichzeitig das Ziel fest im Auge zu behalten.

Als eine solche Führungskraft muss ich den Raum und das Klima für meine Mitarbeiter schaffen, in denen Inspiration, Kreativität und hochintegrative Zusammenarbeit möglich sind.

WIE MACHT MAN DAS KONKRET?

Um nur zwei wichtige Aspekte guter Menschenführung herauszugreifen: Jeder Mensch hat eine situative Leistungsfähigkeit, die abhängig von der Situation und der Aufgabe ist. Eine gute Führungskraft weiss dies zu nutzen und sorgt dafür, dass die Menschen weder unterfordert noch überfordert werden. Denn nur in einer bestimmten Bandbreite der Leistungsanforderung ist Motivation, inspiriertes und kreatives Arbeiten möglich. Eine hervorragende Führungskraft weiss zudem, wie sie das Potenzial der ihr überantworteten Menschen entwickeln und damit zu deren Wohl und zum Wohl des Unternehmens nutzen kann. Leider liegt in den meisten Unternehmen viel Mitarbeiterpotenzial ungenutzt brach.

UND WAS HAT FÜHRUNG MIT EINEM HOCHLEISTUNGSTEAM ZU TUN?

Als hervorragende Führungskraft habe ich neben dem Individuum auch immer das gesamte Team im Auge. Teams können Synergien erst dann erzeugen, wenn sie inspiriert, engagiert und wohlwollend zusammenarbeiten. Dann entsteht die notwendige Energie für Ideen und deren erfolgreiche Umsetzung. Als Führungskraft sollte ich genau wissen, wie man ein Team entwickelt.

Eine wichtige Rolle kommt hierbei der Führungskraft als Beziehungsmanager zu. Sie muss die Beziehungen zwischen sich und dem Team, zwischen den Teammitgliedern und nach aussen mit einem hohen Mass an kommunikativer Kompetenz aufbauen, pflegen und belasten können.

DAS KLINGT SEHR SPANNEND. WO WÜRDEST DU ANFANGEN?

Gute Führung beginnt zuerst bei uns selbst. Wir müssen zuerst uns selbst gut kennen und führen können, bevor wir das mit anderen Menschen tun. Ein Team kann nie besser entwickelt sein als die einzelnen Teammitglieder. Das schliesst mich als Unternehmer und Führungskraft als Teil des Teams unbedingt mit ein.

Nur führungsstarke Unternehmer haben starke Mitarbeitende und starke Teams.

WIRTSCHAFT UND NATUR IM EINKLANG

Unsere Firma ist eine Dame mit reicher Erfahrung – Anfang 2014 feiert sie ihren 85. Geburtstag. Doch hat sie sich über die Jahrzehnte immer wieder erneuert, entwickelt und dadurch erreicht, dass sie heute zu den drei grössten Signalisationsherstellerinnen der Schweiz gehört. Ein Bericht rund um Erneuerung und Innovationsleistung.

LANGJÄHRIGE TRADITION

Der gelernte Kunstschlosser und Pioniergeist erster Stunde, Robert Wild sen. (1900–1971), brachte nach längerem Aufenthalt im Pittsburgh, Pennsylvania (USA), der 20er Jahre Wissen und Unternehmertum ins beschauliche, von Landwirtschaft geprägte Freiamt. Damals sprach noch niemand von Innovationsmanagement, entweder war man innovativ oder man war es eben nicht. Das Unternehmen produzierte erste Bauwerkzeuge in einem unscheinbaren Nebengebäude und wuchs mit dem Fabrikbau 1941/42 zum ersten Industriebetrieb überhaupt in Muri AG heran. Lange Jahre produzierten bis zu 100 Mitarbeiter Bauwerkzeuge, v. a. Pflastermulden, Schaufeln und unseren Klassiker, die Pneu-Perfecta-Karrette. Sie gehört heute noch zum Sortiment und wird in Serie produziert.

1971 übernahm Robert Wild jun. die Geschicke seines Vaters und investierte in Maschinen zur Herstellung von Verkehrsschildern. Heute macht der Anteil an Signalisationssystemen 80% des Gesamtumsatzes aus, der Bauwerkzeugmarkt und dessen Preisgestaltung haben sich in den letzten zwanzig Jahren stark verändert, und so beraten wir heute die öffentlichen Betriebe, Gemeinde-, Stadt- und Kantonsbehörden sowie Industriebetriebe und Liegenschaftsverwaltungen im ganzen Signalisationsbereich. Unsere Position wollen wir bewahren, denn dank umsichtiger Preispolitik, fachgerechter Beratung und kurzen Lieferfristen haben wir mit unserer Firmengrösse ideale Voraussetzungen und bleiben konkurrenzfähig. Zu unserem Sortiment gehören sämtliche Verkehrssignale, vom einfachen Polizeisignal bis hin zu grossflächigen Autobahnschildern, Fahrzeugbeschriftungen oder Infotafeln im öffentlichen Leben. Jährlich produzieren wir ca. 17 000 genormte Verkehrssignale nach VSS (Schweiz. Verband der Strassen- und Verkehrsfachleute) und SSV (Signalisationsverordnung).

Seit 2011 ist die dritte Generation der Familie Wild am Ruder. Zusammen mit den langjährigen Mitarbeitern Hans-Peter Weber und Michi Bütler bilden Christian und Sybille Wild die vierköpfige Geschäftsleitung, welche als neue Fahnenträger für den Fortbestand des Traditionsunternehmens und dessen Weiterentwicklung verantwortlich zeichnen. 30 Mitarbeitende und zwei Lernende beschäftigen wir in unseren Abteilungen Werbetechnik, Schlosserei, Bauwerkzeuge und Verwaltung, und allein schon der Generationenwechsel brachte einige Neuerungen mit sich.

INNOVATIONSLEISTUNG DER VERGANGENEN FÜNF JAHRE

Wie jedes Unternehmen waren und sind wir laufend mit Innovationen beschäftigt, denn permanente Entwicklung und Forschung in Bezug auf unsere Produkte und Dienstleistungen sind unerlässlich. Im Zuge der rasanten technologischen Entwicklungen in sämtlichen Branchen sind wir bestrebt, mit an Kundenbedürfnisse angepassten Innovationen nachhaltige Lösungen anzubieten. Innovationsleistung bedeutet für uns nebst Entwicklung von neuen Produkten jedoch auch Verbesserung der internen Arbeitsabläufe, Weiterbildung unserer Fachkräfte sowie

SYBILLE WILD

Sybille Wild ist dipl. Kauffrau/Linguistin. Nach langjähriger Tätigkeit im Verlagsmarketing ist sie 2008 in die Firmenleitung der Robert Wild AG eingetreten. Sie arbeitet auch als freie Autorin und ist Mutter einer Tochter.

Die Firma Robert Wild AG gehört zu den drei grössten Herstellern im Bereich von Strassensignalisationen und Informationssystemen und produziert zu 100% in der Schweiz für Kantone, Gemeinden, Industrie und Private.

www.robertwild.ch

Foto © Luc di Gennaro, Pixis

Optimierung und Erweiterung bereits bestehender Produktpaletten, denn Innovation heisst immer Markterfolg mit Nachhaltigkeit.

In den letzten drei Jahren investierten wir in die Renovation sämtlicher Gebäude (Mechanikhalle, Signalisationsgebäude, Halle Bauwerkzeuge mit Lackiererei und Spedition), welche nun im neuen Kleid glänzen. Durch diesen Umbau konnten wir beträchtliche Heizkosten reduzieren, noch bessere Arbeitsbedingungen für unsere Mitarbeitenden schaffen und unsere Produktionsabläufe optimieren. Ebenfalls investierten wir in neue Maschinen, wie den Rolls Roller für die vereinfachte Folienapplikation, sowie in einen Digitaldrucker, der grossflächige Bilder und Schriften auf TOP-Folien druckt, sei es z. B. für eine Autobeschriftung, Infotafeln für einen Naturlehrpfad oder eine grossflächige Baureklame. Wir bauten 2011 unser neues technisches Büro für Planung und Projektierung von Informationssystemen aus und verstärkten unser Montageteam – werden doch mehr und mehr Planung und Montage der Verkehrsschilder seitens der Kunden gewünscht. Auch bieten wir unseren Kunden neu Schulungen bezüglich der Normen des VSS an.

Viele, auch neue Spezialausführungen entwickeln sich aufgrund von Kundenbedürfnissen, die sich laufend ändern. Mit unserer Erfahrung in der Planung und Herstellung, sei es im neuen technischen Büro oder im Betrieb, finden wir immer eine geeignete Lösung. Auf Kundenwunsch entwickelten wir beispielsweise vor vier Jahren für den Kanton Zug ein eigenes Bushaltestellensystem in rostfreier Ausführung aus Edelstahl. Diese Spezialausführung der neuen Bushaltestellen plus Fahrplanbleche gefiel auch den Schwyzern, und so durften wir gleich anschliessend das gleiche System für den Kanton Schwyz herstellen. So holen wir uns neue Impulse im täglichen Kontakt mit unseren Kunden. Auch an der Suisse Public und den lokalen Gewerbeausstellungen signalisieren wir Präsenz und verschaffen uns einen Überblick über die Entwicklungen im Verkehrswesen an der internationalen Verkehrsmesse Intertraffic in Amsterdam.

Im Mai 2012 stand die Zertifizierung nach ISO:9001 ins Haus. Die Arbeit in den vergangenen zwei Jahren am Aufbau dieses Organisationssystems hat natürlich auch bewirkt, dass wir bestehende Prozesse hinterfragt haben. Die neue Reihe «Natur, Kultur und Wirtschaft» für Kunden und die Öffentlichkeit hat in den vergangenen drei Jahren verschiedene Anlässe durchgeführt – zum einen 2009 eine Lesung und eine Ausstellung zweier lokaler Künstlerinnen, weiter eine Ausstellung mit dem Street Artist Pirmin Breu, der im Frühling 2010 mit unseren genormten Strassenschildern Überraschendes und Witziges kreiert hat, sowie 2011 einen Tag der Artenvielfalt mit dem Naturama und lokalen Naturschutzvereinen in unserem Naturpark. Da sich unsere Firma für eine sinnvolle Verbindung von Wirtschaft und Natur einsetzt, liess Robert Wild jun. in den vergangenen 20 Jahren auf einer Fläche von 5500 m^2 ein Feuchtgebiet erschaffen mit Weihern, Tümpeln, Sträuchern, Bäumen, Blumenwiesen, Stein- und Asthaufen. Es soll Amphibien und zum Teil selten gewordenen Pflanzen und Tieren als Lebensraum dienen. Somit gehören wir zu den 330 Firmen in der Schweiz, die dieses Qualitätslabel seit 1997 erhalten haben.

KREATIVER INNOVATIONSPROZESS

Anfang dieses Jahres wurde der Innovationsprozess noch auf eine andere Art angegangen. Sämtliche Abteilungen führten unter Anleitung der jeweiligen Teamleiter Brainstormings durch und waren angewiesen, unter Berücksichtigung von möglichen Arbeitsleistungen und unserem Maschinenpark Ideen zu sammeln. Daraus resultierte ein reicher Topf an Ideen für die Weiterentwicklung bestehender Produkte, die internen Arbeitsprozesse, die Herstellung von Maschinen für den internen Gebrauch und Erweiterungen der Produktpalette, sei dies im Bereich Stelensysteme oder Signaltafelhalterungen.

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG MOTOR FÜR INNOVATION UND UNTERNEHMERTUM

Die Schweiz nimmt punkto Innovationskraft dank ihren Forschungsausgaben, der Anzahl Patente und wissenschaftlicher Veröffentlichungen eine Spitzenposition im Quervergleich aller OECD-Länder ein.[1] Anders sieht es aus beim Grad des Unternehmertums, definiert durch die Anzahl Neugründungen[2], die in der Schweiz unter dem Durchschnitt der innovationsbasierten Ökonomien liegen. Was können betriebswirtschaftliche Weiterbildungen an Hochschulen leisten, um Innovation und Unternehmertum zu fördern?

KEIN UNTERNEHMERTUM OHNE INNOVATION

Die Verknüpfung von Innovation und Unternehmertum findet sich schon bei Schumpeter und bei Peter Drucker: «The very foundation of entrepreneurship is the practice of systematic innovation.»[3] Diese Praxis des systematischen Innovierens impliziert, dass die Durchsetzung der Innovation und damit die Realisierung von Veränderung im Zentrum des Unternehmertums stehen. Entrepreneurs sind demnach Individuen, die auf der aktiven Suche nach Produkt, Prozess- oder Geschäftsmodellinnovationen Chancen erkennen und deren Umsetzung sicherstellen. Anders gesagt: Entrepreneurs make things happen.

KOMPETENZEN FÜR UNTERNEHMERISCHES DENKEN UND HANDELN

Hochschulen sind wichtige Innovationspartner der Wirtschaft. Zwar sind Experten im GEM-Report[4] der Meinung, dass neue Technologien und Wissen effizient von Hochschulen an neue und wachsende Unternehmen transferiert werden. Doch Politik und Organisationen der Arbeitswelt orten Verbesserungspotenzial, indem bestehende Netzwerke für Wissens- und Technologietransfer gezielter genutzt und die Austauschbeziehungen intensiviert werden.[5]

Die Intensivierung von Austauschbeziehungen zwischen Hochschule und Wirtschaft darf sich jedoch nicht nur auf Wissens- und Technologietransfer beschränken, sondern muss auch auf die Kernfunktion Lehre und ihre Transferfunktion zwischen Forschung und Praxis ausgedehnt werden, um relevante unternehmerische Kompetenzen zielgerichtet zu vermitteln. Aus den bisherigen Überlegungen wird klar, dass unternehmerisches Denken und Handeln ein Bündel an Schlüsselkompetenzen umfasst:

- «To make things happen» erfordert zunächst eine entsprechende Geisteshaltung. Dazu gehören Akzeptanz von Unsicherheit, Machbarkeitsüberzeugung, Selbstmotivation, Durchsetzungs- oder Selbststeuerungsfähigkeit.[6] Die Ausprägung dieser Eigenschaften hängt von der eigenen Persönlichkeitsstruktur ab, kann jedoch gefördert werden.
- Sodann geht es darum, ein fundiertes Verständnis des Unternehmens als offenes System und seiner Austauschprozesse mit der Umwelt zu haben, um Veränderungen und ihre Wirkungsweisen auf Unternehmen und ihre Individuen abschätzen und darauf Einfluss nehmen zu können.
- Mit den richtigen Werkzeugen können Marktchancen erkannt und genutzt sowie Ressourcen, Prozesse und Prinzipien neu kombiniert werden, um Innovationen entstehen zu lassen. Studien weisen einen positiven Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg bzw. Innovation und Methoden- und Instrumenteneinsatz nach.[7]
- Die richtige Herangehensweise berücksichtigt unternehmensinterne Erfolgsfaktoren wie eine klare Innovationsstrategie, eine starke Innovationskultur und die Vernetzung innerhalb und ausserhalb der Branche, um Innovationen umzusetzen.[8]

ABLEITUNGEN FÜR PROGRAMME AUF FACHHOCHSCHULEBENE

Kompetenzen zur Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns sind lernbar. Für die betriebswirtschaftliche Aus- und Weiterbildung an Fachhochschulen bedeutet dies:

- ***Fachübergreifende Vernetzung von Inhalten und Fokussierung statt Bildung nach dem Giesskannenprinzip:*** Studierende sollen sich ein vertieftes Verständnis über komplexe Zusammenhänge unternehmerischen Handelns erarbeiten. Sodann stehen die Beherrschung erprobter Werkzeuge (z. B. Businessplanning) und die Anwendung praxisrelevanter Modelle der Unternehmensführung im Zentrum.
- ***Anlehnung an die Praxis:*** Handlungsorientierte Methoden, wie die Bearbeitung von echten Problemstellungen von Unternehmen oder die Beurteilung und Begleitung von realen Innovationsideen, sind mit

LIC. OEC. JÜRG EGGENBERGER

ist Rektor der Kalaidos Fachhochschule Wirtschaft.

Die Kalaidos FH ist die erste privatrechtlich getragene, eidgenössisch anerkannte Fachhochschule in der Schweiz. Sie bietet berufsbegleitende Studiengänge an mit einem optimalen Transfer zwischen Praxis und Wissenschaft.

www.kalaidos-fh.ch

didaktisierten Selbstlern- und Reflexionseinheiten zu effektiven Lernarrangements zu verknüpfen. Erst die aktive Mitgestaltung und die Erfahrung von Selbstwirksamkeit, indem die eigene Leistung einen konkreten Nutzen in Partnerfirmen stiftet, ermöglichen Weiterentwicklung auf allen Kompetenzebenen. Neuere Ansätze, wie Design Thinking, ergänzen klassische Unterrichtsformen und fördern die Kreativität.

- ***Vernetzung mit Praxispartnern:*** Durch die Vernetzung mit Praxispartnern versteht man die Bedürfnisse und Herausforderungen der Wirtschaft, erhöht den Praxisbezug der Ausbildung und ermöglicht den Transfer zwischen Lehre und Forschung. Vernetzungsansätze sind auf strategischer Ebene die Kooperationen mit Branchenpartnern, auf Ebene des Dienstleistungsdesigns die Einbindung von Praxisvertretern bei der Definition zu entwickelnder Kompetenzen und Forschungsfragen und auf Unterrichtsebene die curriculare Einbindung der verschiedenen Perspektiven von Betriebswirtschaftlern, Forschenden und Designspezialisten.
- ***Begleitung der Studierenden:*** Diese sollten dank der Betreuung durch Dozierende, Wissenschaftler und Praktiker auch ausserhalb des Klassenzimmers Gelegenheit zum Erfahrungs- und Kompetenzgewinn haben. Dazu gehören gezielte Rückmeldeprozesse zu den eigenen Kompetenzen und Portfolio- und Coachingansätze.

FAZIT

Peter Drucker forderte mit Recht «… eine Unternehmergesellschaft, in der die Innovation und das unternehmerische Handeln normale und alltägliche Praktiken darstellen.»[9] Hochschulen können dazu einen wesentlichen Beitrag leisten: durch eine «Entrepreneurship Education», die fokussierte Inhalte vernetzt, mit Praxispartnern Selbstwirksamkeitserfahrungen schafft und Lernende begleitet – auch ausserhalb des Klassenzimmers.

1 OECD-Wissenschafts-, Technologie- und Industrieausblick 2010. OECD. 2011
2 http://www.gemconsortium.org/docs/630/gem-switzerland-2010-report-german
3 Drucker. P. Innovation and Entrepreneurship. HarperBusiness. 1985
4 Global Entrepreneurship Monitor. Länderbericht Schweiz 2010
5 In der Spitzengruppe. Standortbericht der Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich. 2008
6 Koetz, E.: Persönlichkeitsstile und unternehmerischer Erfolg von Existenzgründern. Dissertation an der Universität Osnabrück. 2006
7 U. a.: Erfolgsfaktoren von Innovationen. Fraunhofer-Studie. 1998. Quelle: http://www.uni-protokolle.de/nachrichten/id/43059/
8 The Galileo Consulting Group. Studie: Was macht Innovation erfolgreich? 2006
9 Drucker. P. Was ist Management? S. 372. Econ. 2001

MODERN BEWUSST LEBEN

DIE UMWELT ARENA SPREITENBACH

Die Umwelt Arena Spreitenbach ist ab dem 24. August 2012 eine komplett neue Ausstellungs- und Eventplattform, eingebettet in die Themenwelt der Nachhaltigkeit. Weltweit zum ersten Mal wird Nachhaltigkeit branchenübergreifend erlebbar präsentiert. In mehr als dreissig Ausstellungen erwarten den Besucher praxisnahe und interaktive Erlebnisse zu den Themenbereichen «Natur und Leben», «Energie und Mobilität», «Bauen und Modernisieren» sowie «Erneuerbare Energien». Eventveranstaltern bietet die Umwelt Arena mit ihrer spektakulären Architektur den perfekten Rahmen. Dank der unterschiedlichsten Räumlichkeiten lassen sich praktisch alle Bedürfnisse erfüllen. Natürlich offeriert auch die Gastronomie eine breite Auswahl nachhaltiger, innovativer Produkte. Dank des CO_2-neutralen Gebäudebetriebs kann jede Veranstaltung ohne viel Aufwand komplett CO_2-neutral durchgeführt werden.

WAS HAT WALTER SCHMID BEWOGEN, DIESES PROJEKT INS LEBEN ZU RUFEN?

Walter Schmid, Mitinhaber der W. Schmid AG, Bau- und Generalunternehmung in Glattbrugg ist der Initiant der Umwelt Arena. Der Umweltpionier beschäftigt sich seit über dreissig Jahren mit umweltrelevanten Themen. Er will einen Ort schaffen, an dem die zentralen Themen Umwelt, Energie und Nachhaltigkeit für alle erlebbar und begreifbar werden. Es soll ein Ort des Wissens, des Lernens und des Erfahrungsaustausches sein – und ein Ort, der zu einem verantwortungsvollen Umgang mit der Natur anregt. Walter Schmid: «Es ist wichtig, dass die oft hochkomplexen, abstrakten Informationen zum Thema Nachhaltigkeit und Energieeffizienz vereinfacht dargestellt werden. So wollen wir zum Handeln anregen. Deshalb soll jeder Einzelne unter dem Strich einen Vorteil für sich selbst erkennen.» Dazu bringt die Umwelt Arena innovative Firmen zusammen, die überzeugt sind, dass der schonende Umgang mit unseren Ressourcen nicht nur ökologisch sinnvoll, sondern auch ökonomische Chance und Lebensqualität ist und unseren Wohlstand für die Zukunft sichert. Walter Schmid: «Das Erdöl wird knapp und ist endlich. Das sorgt für steigende Preise. Deshalb lohnt es sich, die besten, energieeffizientesten Geräte zu kaufen, Gebäude energetisch zu modernisieren und beim Essen auf regionalen, saisonalen und biologischen Ursprung zu achten. Für die Umwelt, die Zukunft und fürs eigene Portemonnaie.»

WELCHE THEMEN WERDEN IN DER AUSSTELLUNG AUFGEGRIFFEN?

LEBEN UND NATUR

Aus der Natur beziehen die Menschen alle Ressourcen, die sie zum Leben benötigen. Die Ressourcen der Natur sind limitiert. Daher ist es wichtig, bewusst und sorgfältig mit ihnen umzugehen. Nachhaltiges Verhalten und Leben definiert sich als umsichtiger Umgang mit den Ressourcen (ökologisch, ökonomisch und sozial), sodass die nachfolgenden Generationen gleichermassen einen modernen Lebensstil führen können. Der Besucher erfährt die grundsätzlichen Zusammenhänge von Wirtschaftswachstum, Bevölkerungsentwicklung und Klimawandel, welche er dann in den einzelnen Ausstellungen vertiefen kann.

ENERGIE UND MOBILITÄT

Die heutige Gesellschaft ist sehr mobil und hat vieles an Maschinen delegiert, um effizienter produzieren zu können oder um Zeit zu gewinnen für andere Tätigkeiten. Mit dem wachsenden Wohlstand ist auch der Energieverbrauch gestiegen und steigt weiter an. Die uns heute zur Verfügung stehenden Energien sind entweder endlich, sehr teuer in der Gewinnung oder noch nicht so effizient in der Ausnutzung wie notwendig.

Der Besucher der Umwelt Arena kann seine nachhaltigste individuelle Mobilität definieren und neue Angebote entdecken. Verfügbarkeit von Energie als einer der zentralen Faktoren in unserem Leben ist heute eine Selbstverständlichkeit. Das könnte sich ändern, wenn wir nicht effizienter im Verbrauch und in der Förderung neuer Energiequellen werden. Die Umwelt Arena zeigt Wege auf.

WALTER SCHMID

Gründer und Mitinhaber der W. Schmid AG, Bau- und Generalunternehmung in Glattbrugg, und Erfinder des Kompogas-Verfahrens ist der Initiant der Umwelt Arena.
Der Umweltpionier beschäftigt sich seit über 30 Jahren mit umweltrelevanten Themen und war Mann der ersten Stunde im Minergiebau und bei Solarfahrzeugen. 2012 wurde er vom Bundesamt für Energie mit dem Schweizer Energiepreis Watt d'Or ausgezeichnet.

www.umweltarena.ch

BAUEN UND MODERNISIEREN

Rund 40% des gesamten Energieverbrauchs in der Schweiz entfällt auf die Gebäude. 70% des Gebäudebestandes in der Schweiz wurde vor 1980 gebaut und entspricht nicht den neuen Anforderungen bezüglich des Energieverbrauchs. Bauen und Modernisieren ist immer mit grossen Investitionen verbunden. Dies muss und soll gut überlegt sein. In der Umwelt Arena Spreitenbach erlebt der Besucher seine eigene heutige Wohnsituation und wie er diese in eine energieeffizientere und letztlich kostengünstigere überführen kann. Konkrete Lösungen auf konkrete Fragestellungen stehen im Zentrum dieses Ausstellungsbereichs. Nachhaltigkeit im Bau ist nicht mehr Zukunft, sondern erprobte Gegenwart.

ERNEUERBARE ENERGIEN

Die erneuerbaren Energien werden immer bedeutender, einerseits weil die fossilen Energien endlich sind und immer teurer werden, andererseits weil sie die Umwelt nicht im gleichen Ausmass belasten. In der Umwelt Arena erfährt man, welche Energien erneuerbar sind, wie sie nutzbar gemacht werden und wie der Einzelne sie in seinem Alltag einsetzen kann.

VIER HAUPTPARTNER UND ÜBER 80 AUSSTELLER PRÄSENTIEREN SICH IN DER UMWELT ARENA

Die Umwelt Arena Spreitenbach bietet eine neuartige Kommunikationsplattform, die gezielt Angebot und Nachfrage ressourcenschonender Produkte und Projekte zusammenführt. In der Umwelt Arena wird dem Besucher die Vielfalt des modernen bewussten Lebens aufgezeigt. An keinem anderen Ort können Unternehmen ihr Engagement und ihre Produkte konzentrierter einem potenziell interessierten Publikum näher bringen. Die breite Themenpalette untermauert, dass die Partner der Umwelt Arena in ihrer Branche den Benchmark setzen. Insbesondere die Kombination Ausstellungs- und Veranstaltungsort ermöglicht den Partnern der Umwelt Arena eine effektive Kommunikation ihres Nachhaltigkeitsengagements. Zudem gibt es kein vergleichbares permanentes Projekt, welches so viele Partner vereint.

Dienstleistungen für Jungunternehmen

Ein guter Start – entscheidend für die Zukunft

Gesunde und florierende Unternehmen sind das Rückgrat der Aargauer Wirtschaft. Gerne begleitet Sie Aargau Services, die Standortförderung des Kantons Aargau, mit einer kostenlosen Beratung auf dem Weg ins erfolgreiche Unternehmertum. Die Dienstleistungen von Aargau Services für Sie sind:

Erstberatung
Wir beurteilen Ihr Geschäftsmodell, den Businessplan sowie Ihre Chancen aus neutraler Sicht. Sie erhalten Entscheidungsgrundlagen, welche Gesellschaftsform am besten zu Ihrem Unternehmen passt.

Suche von Gewerbeflächen und Immobilien
Für Sie finden wir das passende Objekt.

Kontaktvermittlung
Sie erhalten von uns Kontakte zu Behörden, Bewilligungsinstanzen, Versicherungen, Verbänden, Netzwerken und Forschungsinstituten.

Impuls- und Netzwerkforum
Wir organisieren zweimal pro Jahr das Neuunternehmer/innen Forum. Sie profitieren von aufschlussreichen Fachreferaten und einer Netzwerkplattform. Nutzen Sie die Möglichkeit, wertvolle Kontakte zu Gleichgesinnten, potenziellen Geschäftspartnern und Fachleuten zu knüpfen.

Unterstützung bei der Finanzierung
Wir zeigen Ihnen verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten auf und vermitteln Ihnen Kontakte zu Finanzinstituten, zum Forschungsfonds Aargau, zu Business Angels und Venture Capital-Gesellschaften.

www.aargauservices.ch

Weitere Förderstellen im Aargau

TECHNOPARK® Aargau
Der Technopark in Windisch bietet Infrastruktur und eine gezielte Förderung von Start-up und Entrepreneurship. Im Zentrum stehen innovative Technologien.
www.technopark-aargau.ch

Genilem
Genilem bietet ein kostenloses Coaching für innovative Jungunternehmen.
www.genilem-aargau.ch

Forschungsfonds Aargau
Förderung von Entwicklungsprojekten von aargauischen Unternehmen mit Hochschulen.
www.forschungsfonds-aargau.ch

Aargau Services Standortförderung
Rain 53, CH-5001 Aarau
Telefon 062 835 24 40
aargau.services@ag.ch, www.aargauservices.ch

Gratisinserat sag's

Die Stiftung *Swiss Cancer Foundation* unterstützt die Krebsliaga Schweiz, die kantonalen Krebsligen, die Krebsforschung Schweiz und weitere wichtige Projekte im Kampf gegen Krebs. Dabei sind wir auf Sie angewiesen. Auf Unternehmer, die sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sind.

Helfen Sie uns. Verhindern Sie Risse durch Wirtschaft und Gesellschaft. Werden Sie Mitglied der Supporter Swiss Cancer Foundation.

Informationen und Kontakt: diener@swisscancer.ch / www.swisscancerfoundation.ch

SCHWARMINTELLIGENZ WIRD FÜR INNOVATIONSMANAGEMENT NOCH WENIG GENUTZT!

Studienergebnisse des «Open Innovation Monitor 2012». Alle reden von «Schwarmintelligenz» und vom kreativen Potenzial der «Clickworker». Online-Plattformen und Crowdsourcing könnten das Innovationsmanagement forcieren. Der «Open Innovation Monitor 2012» – eine aktuelle Studie der Innovationsgesellschaft St. Gallen und der FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften –, zeigt, dass Innovation zwar ein zentrales Thema für Unternehmen ist, aber Crowdsourcing und Online-Tools noch wenig genutzt werden. Hier liegt noch Potenzial.

OPEN INNOVATION: GEMEINSAM STATT EINSAM!

Innovationsmanagement passiert(e) häufig im stillen Kämmerlein. Dass es auch anders geht, zeigt das Konzept von «Open Innovation». Unter Open Innovation (OI) werden Methoden und Instrumente verstanden, welche externe Innovationsquellen nutzen und zur Öffnung von Innovationsprozessen beitragen. Seit 2003 wurde OI tausendfach in wissenschaftlichen Publikationen untersucht und in verschiedene Richtungen weiterentwickelt. Die gemeinsame Gestaltung von Innovationsprozessen mit Kunden, Lieferanten, Wissenschaftlern oder anderen externen Partnern ist mittlerweile ein anerkanntes Konzept zur Generierung neuer Ideen und Produkte. Daneben hat die Weiterentwicklung des Internets sowie von sozialen Medien und Plattformen die Möglichkeiten für offene Innovationsprozesse stark vorangetrieben. Mit «Crowdsourcing» kann das kreative Potenzial von tausenden von Clickworkern in frühen Innovationsphasen genutzt werden. Crowdsourcing beschreibt die Auslagerung von Problemlösung und Ideengenerierung an eine grosse und zugleich anonyme Gruppe von Internetnutzern über einen öffentlichen Aufruf.

«OPEN INNOVATION MONITOR»: STATUS-QUO-ERHEBUNG UND FORESIGHT-INSTUMENT

Doch wie steht es tatsächlich um die Nutzung von solchen Instrumenten in Unternehmen? Aus welchen Quellen schöpfen Organisationen neue Ideen und Produkte? Und welche Faktoren beeinflussen die Implementierung offener Innovationsstrategien? Der Open Innovation Monitor (OIM) geht diesen Fragen mit einer regelmässigen Erhebung unter deutschsprachigen Führungskräften und Innovationsverantwortlichen bei privaten und öffentlichen Organisationen auf den Grund. Im Frühjahr 2012 wurde der OIM erstmals von der Innovationsgesellschaft St. Gallen und dem Institut für Informations- und Prozess-

management der Fachhochschule St.Gallen (IPM-FHS) durchgeführt. Mittels einer Online-Umfrage wurden 219 Personen aus den Bereichen Bau- und Energiewirtschaft, Chemie und Pharma, Dienstleistungen, Finanzen und Versicherungen, verarbeitende Industrie sowie öffentliche Verwaltung befragt.

INNOVATION: STRATEGISCH WICHTIG – STRUKTURELL SCHWACH VERANKERT

Erwartungsgemäss spielt das Thema Innovation bei mehr als zwei Dritteln der befragten Organisationen eine grosse oder sehr grosse Rolle. Mehr als 65% der Umfrageteilnehmer geben an, dass das Thema Innovation Teil ihrer Organisationsstrategie ist. Strukturell verankert ist dieses aber bei weniger als einem Drittel der Organisationen. Und die Einbettung von Innovation in der Unternehmenskultur schwankt stark: Während in der Chemie- und Pharmaindustrie fast drei Viertel der Unternehmen angeben, dass Innovation Teil der Kultur sei, ist es bei den Finanz- und Versicherungsdienstleistern (FDL) lediglich knapp ein Fünftel.

OPEN-INNOVATION-NUTZUNG SOLL ZUNEHMEN

Die Hälfte der befragten Organisationen gibt an, dass sie Universitäten, Fachhochschulen und wissenschaftliche Publikationen als externe Quellen von Innovationen in der Forschung und Entwicklung (F&E) miteinbeziehen. Überdurchschnittlich stark wird dies bei Chemie- und Pharmaunternehmen beobachtet. Fast alle Unternehmen dieser Branchen nutzen Hochschulen und wissenschaftliche Publikationen. Auch Kooperationsplattformen, Technologiecluster und -netzwerke werden für F&E-Vorhaben eingesetzt. Dies bei etwa 25% bis 30% der befragten Unternehmen.

Social-Media-Kanäle werden hingegen weit weniger genutzt. Nur gerade bei 15% kommen diese bei F&E-Projekten zum Einsatz. Auch Online-Ideenplattformen – typische Instrumente in Crowdsourcing-Prozessen – werden für F&E kaum genutzt, durchschnittlich bei weniger als 20% der untersuchten Organisationen. Unternehmen aus der Finanz- und Versicherungsbranche sind noch die intensivsten Nutzer.

Bei der Frage nach dem zukünftigen Einsatz von OI-Instrumenten und -quellen geben etwa 50% der Befragten an, die Zusammenarbeit mit Hochschulen ausbauen zu wollen und gleichzeitig Publikationen als Innovationsquelle intensiver zu nutzen. Dies betrifft ebenso Online-Ideenplattformen und Social-Media-Kanäle: Fast die Hälfte der Befragten möchte diese Instrumente zukünftig stärker im Rahmen des Innovationsmanagements berücksichtigen. Während Online-Ideenplattformen v.a. in der Chemie- und Pharmaindustrie stärker genutzt werden sollen, sind es speziell die Finanz- und Dienstleistungsbranchen, die verstärkt auf Social-Media-Kanäle setzen möchten. Auch geben zwei Drittel der Unternehmen an, Kunden zukünftig stärker als Partner für Innovationen hinzuzuziehen.

CROWDSOURCING: NOCH WENIG BEKANNT UND EINGESETZT

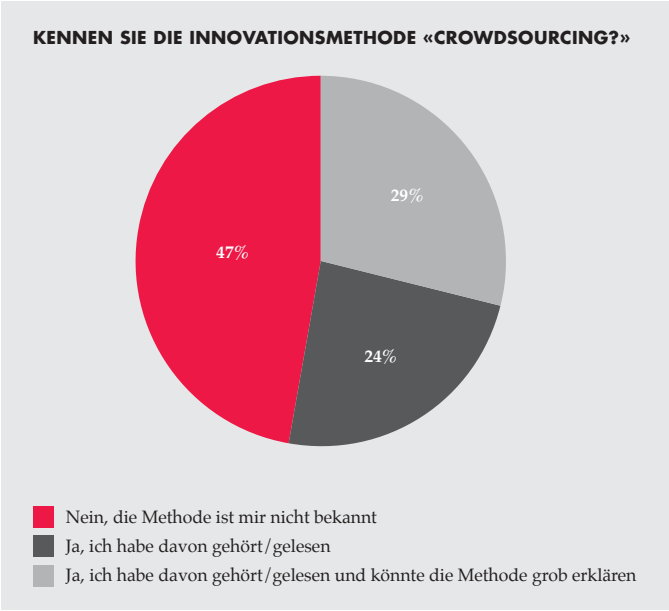
Crowdsourcing ist noch relativ unbekannt und wird auch wenig genutzt. Fast die Hälfte aller Studienteilnehmenden gibt an, die Methode nicht zu kennen. Nicht einmal jede/r Dritte traut sich zu, die Methode inhaltlich erklären zu können. In der Chemie- und Pharmabranche sowie der verarbeitenden Industrie haben sogar deutlich weniger als die Hälfte der Unternehmen Kenntnis der Methode. Dies ist in Anbetracht der medialen Präsenz des Themas durchaus bemerkenswert und überraschend.

Es erstaunt daher nicht, dass Crowdsourcing als Methode im Innovationsmanagement von fast 50% der befragten Organisationen noch nie eingesetzt wurde. 22% nutzen die Methode ab und zu, und gerade 7% der Befragten geben an, Crowdsourcing regelmässig einzusetzen.

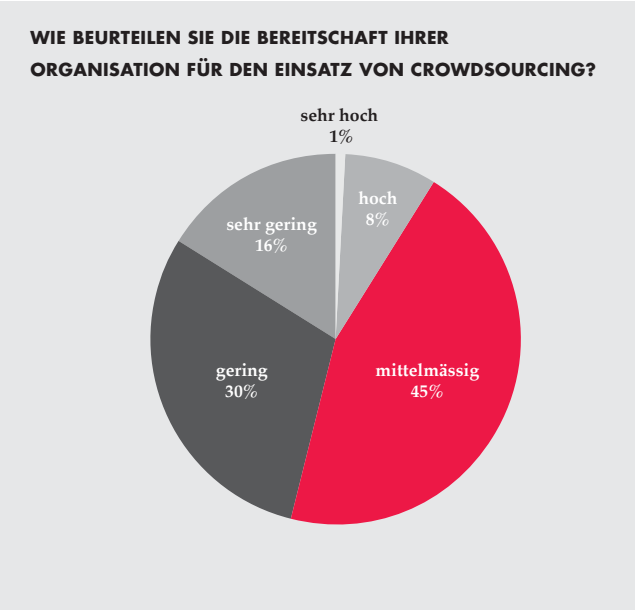
So fällt auch die Bereitschaft, Crowdsourcing einzusetzen, bescheiden aus: Nur gerade bei jeder zehnten Organisation ist diese hoch. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen zeigt nur ein geringes Interesse.

ÖFFNUNG NACH AUSSEN – CHANCE MIT RISIKO?

Crowdsourcing würde am ehesten zum Erkennen von Kundenbedürfnissen, zur Erschliessung von externem Wissen oder für die Ideensuche und Problemlösungsfindung eingesetzt. Die grösste Hürde für den Einsatz von Crowdsourcing sehen die befragten Personen bei der fehlenden Vertraulichkeit und beim fehlenden Schutz von geistigem Eigentum. Es wird befürchtet, dass hier vertrauliche Daten nach aussen dringen könnten. Besonders hoch wird diese Hürde von Unternehmen aus der Chemie- und Pharmaindustrie sowie von den Finanz- und Versicherungsdienstleistern eingestuft. Weitere Hindernisse sind: die Grösse der Organisation (39%), kulturelle Barrieren (29%) sowie die Tatsache, dass die jeweilige Problemstellung nicht geeignet für Crowdsourcing (31%) ist.



Crowdsourcing-Kenntnis
(Quelle: Open Innovation Monitor 2012)



Einsatz von Crowdsourcing
(Quelle: Open Innovation Monitor 2012)

DR. HANS-DIETER ZIMMERMANN

(Dr. oec. HSG) ist Dozent für Wirtschaftsinformatik und arbeitet im Kompetzenzfeld «eSociety» der FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Sein Interessens- und Arbeitsbereich umfasst die Nutzung neuer Medien zur Bewältigung von Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft, beispielsweise in den Bereichen elektronische Märkte, Electronic Business sowie der Nutzung von Social-Media-Konzepten in Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft.

Das Institut für Informations- und Prozessmanagement der Fachhochschule St.Gallen (IPM-FHS) will einen Beitrag dazu leisten, die Rahmenbedingungen für die «Triebfeder» der schweizerischen Wirtschaft – die KMU – im Hinblick auf den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie im Unternehmen optimal zu gestalten.

www.fhsg.ch

ROBERT REKECE

(M. A. HSG) leitet den Kompetenzbereich «Innovations- und Stakeholdermanagement» der Innovationsgesellschaft St.Gallen. Er ist für die Umsetzung kundenspezifischer F&E-Strategien, Stakeholder-Plattformen sowie Open-Innovation-Vorhaben zuständig. Ferner beschäftigt er sich mit neuen Strömungen aus dem Innovationsmanagemenent wie dem Crowdsourcing.

Die Innovationsgesellschaft St.Gallen ist ein international tätiges Beratungsunternehmen mit Sitz im Technologiezentrum Bodensee (tebo) am Standort der EMPA in St.Gallen. Der Schwerpunkt des Unternehmens liegt bei Innovationsmanagement und Kommunikation bei neuen Technologien.

www.innovationsgesellschaft.ch

FAZIT

Open-Innovation-Instrumente haben in der Praxis noch nicht den Stellenwert, welchen ihnen Wissenschaftler und Medien zuschreiben. Die Nutzung ist in der Praxis noch eher verhalten. Dies gilt besonders für neuere Instrumente wie das Crowdsourcing. Dieses ist noch wenig bekannt und wird von Organisationen erst wenig genutzt. Um das Potenzial von Open-Innovation-Instrumenten und speziell von Crowdsourcing zu nutzen, muss die Innovationsmethodik auf strategischer, kultureller und operativer Ebene angepasst werden. Ebenso wichtig ist das konkrete Wissen über die Möglichkeiten und Grenzen sowie die richtige Nutzung von Open Innovation und Crowdsourcing. Hier liegt noch Potenzial.

Weitere Ergebnisse, Thesen und Handlungsempfehlungen sind ab Herbst 2012 im White Paper zum Open Innovation Monitor 2012 verfügbar und auf www.innovationsgesellschaft.ch downloadbar.

Crossmedia Kommunikation – Ihr Erfolgsrezept

Canon bietet das gesamte Spektrum an Geräten und Dienstleistungen, das bei der Realisierung crossmedialer Kampagnen benötigt wird. Das perfekte Zusammenspiel von Geräten und Software-Lösungen wird dabei multipliziert mit umfassender und kompetenter Beratung. Für mehr Erfolg bei der Planung und Realisation von crossmedialen Projekten mit Integration von Video, Web und Print.

Canon

de.canon.ch/crossmedia

VON DER NULLNUMMER ZUM CROSSMEDIALEN KONZEPT

Kreativität und Innovation im Verlagswesen. Anfang 2006 liegt die Nullnummer des Wirtschaftsmagazins auf dem Pult von Manuela Stier. Die Verlegerin verfügt zwar nur über ein bescheidenes Produktions- und Marketingbudget, hat aber überzeugende Argumente, wieso die Schweizer Medienlandschaft ein von den grossen Verlagshäusern unabhängiges Magazin für Unternehmer braucht.

Heute liegt das «Wirtschaftsmagazin von Unternehmern für Unternehmer» auf den Schreibtischen von rund 10 000 Wirtschaftsvertretern, wird übers Jahr rund 60 000 Mal auf dem Webportal als PDF abgerufen, die App wird auf iPhones, iPads und Android-Geräten gestartet, und die Einträge der Verlegerin werden auf Xing und Facebook verfolgt. Die Themen der Magazine werden an Unternehmeranlässen vertieft, vom Fernsehen aufgenommen und in Sonderbänden für Unternehmer aufbereitet. Der hartnäckige Wille, Themenführerschaft für unternehmerische Inhalte zu erzielen, hat dazu geführt, dass Wirtschafts- und Publikumsmedien dem Unternehmertum vermehrt Platz einräumen. Zwischen der Nullnummer und dem Erfolg von heute liegen lediglich sechs Jahre und 21 Ausgaben.

PIONIERPHASE: SPONSOREN UND AUTOREN GEWINNEN

In der Anfangsphase hat eine Publikation wenig vorzuzeigen, potenzielle Sponsoren fordern aber Leserschaftszahlen. Zudem ist das Wirtschaftsmagazin als «Autorenblatt» konzipiert. Aber Unternehmer und Wissenschaftler publizieren nicht in irgendeinem Titel, sondern dort, wo sie ihr Zielpublikum am besten erreichen. Für beide Fälle bot das Wirtschaftsmagazin das richtige Konzept. Autoren wurden über das enorme Netzwerk von Manuela Stier gewonnen. Dazu zählen vor allem Unternehmer und Wissenschaftler, die reges Interesse zeigten, Wissen und Erfahrung an Gleichgesinnte weiterzugeben.

Wenngleich einige arrivierte Medien ob des Autorenblattkonzepts die Nase rümpfen (mochten). Das Wirtschaftsmagazin ist im Unterschied zu anderen, durch Partner finanzierte Publikationen keine PR-Postille. Die redaktionellen Richtlinien sind darauf ausgerichtet, dass nicht PR-Botschaften, sondern Wissen nachhaltig vermittelt wird. Und die Autoren (Unternehmerinnen und Unternehmer) haben das von Anfang an akzeptiert und verstanden.

ERFOLG HÄNGT MIT DER THEMENSETZUNG ZUSAMMEN

Von der ersten Nummer bis zur jüngsten Ausgabe entstand die Themensetzung in aktivem Austausch mit Unternehmern, Partnern sowie Wissenschaftlern. Daraus entsteht eine Jahresplanung, die sich an die Bedürfnisse der Leserschaft anlehnt. Während wir anfangs manchmal noch «Missionsarbeit» betreiben mussten, um Autoren zum Mitmachen zu motivieren, sind wir heute in der komfortablen Lage, dass wir mit unseren Anfragen auf offene Ohren stossen und potenzielle Autoren sehr oft von sich selbst auf uns zukommen. Dabei spielt natürlich das Netzwerk, das sich Manuela Stier erarbeitet hat, eine entscheidende Rolle. Bei dieser Gelegenheit vielleicht ein Einschub zu Social Media: Während wir früher die Autoren telefonisch (!) oder per E-Mail kontaktierten, nimmt die Kontaktaufnahme über die auf «Professionals» ausgerichteten Netzwerke wie Xing, Facebook usw. zu. Unser Verhalten passt sich also zunehmend demjenigen der jüngeren Generationen an.

CONTENT MANAGEMENT WIRD ANSPRUCHSVOLLER

In nur sechs Jahren hat sich unsere Welt nicht grundlegend, aber nochmals ziemlich verändert. Während wir uns zu Beginn im Jahr 2006 nur auf das Printprodukt fokussiert haben, steht das Wirtschaftsmagazin seit 2007 auch vollständig auf der Website zur Verfügung. 2007 organisierten wir den ersten Unternehmeranlass bei der KABA AG zum Thema «Work-Life-Balance», mit dem wir «unsere Unternehmerinnen und Unternehmer» nicht nur über das Heft, sondern auch persönlich miteinander verknüpfen wollten. Die Events, zu denen wir zweimal jährlich ausgewählte Referenten und Vertreter aus dem Unternehmertum zusammenbringen, stossen auf grosses Echo, da sie eine branchen- und regionenübergreifende Plattform für den Austausch unter

Unternehmern darstellen. 2010 haben wir den Unternehmer-Talk auf TeleTop ins Leben gerufen. Für uns ein sehr wichtiges Medium. Der Sender verfügt über eine tägliche Reichweite von 150 000 Zuschauern (ZH/TG/SG/SH) – womit die Anliegen der Unternehmer beim einen oder andern hängen bleiben sollten. Zudem lässt sich der Talk zum Thema des aktuellen Wirtschaftsmagazins optimal in die App wie auch auf die Website einbinden.

2011 haben wir die Inhalte des Wirtschaftsmagazins schliesslich auf einer App für mobile Endgeräte aufgeschaltet. Hintergrund dieser spezifischen Aufbereitung war, dass wir Jugendliche, Auszubildende, Studierende auf unsere Plattform holen wollten, um ihnen das Unternehmertum näher zu bringen. Die Aktion wurde begleitet von 10 000 Postkarten, die auf die App aufmerksam machen und an Ausbildungsinstituten und Universitäten aufgelegt wurden.

DAS WIRTSCHAFTSMAGAZIN ENTWICKELT SICH MIT DER GESCHICHTE

Trotz des Erfolgs, den das Wirtschaftsmagazin geniesst, können (und wollen) wir uns nicht auf den Lorbeeren ausruhen. So wie wir 2006 nicht ahnten, dass Apps und Social Media nächstens an die Türe klopfen würden, so wissen wir heute nicht, welche neuen Möglichkeiten uns 2020 oder vielleicht bereits früher zur Verfügung stehen werden. Was uns gelassen darauf zugehen lässt, ist das Wissen um die Neugier und den Willen zu Innovation, die der Mensch grundsätzlich in sich trägt.

PASCALE LEHMANN

ist stellvertretende Chefredaktorin des Wirtschaftsmagazins. Sie leitet die von ihr gegründete Agentur Lehmann Horat Partners, Zürich, die auf Unternehmens- und Finanzkommunikation spezialisiert ist.

www.wirtschaftsmagazin.ch
www.lhpartners.ch

AKTIVITÄTEN DES WIRTSCHAFTSMAGAZINS

- Print: zweimal jährlich als Magazin (Auflage 10 000 Ex.) und einmal jährlich als Jahrbuch (Auflage 10 000 Ex.)
- Webportal
- Unternehmer App für iPad, iPhone und Android-Geräte
- Social Media (Xing, Facebook usw.)
- Unternehmeranlässe
- Unternehmer-Talk auf TeleTop

www.wirtschaftsmagazin.ch

Tisch move kombiniert mit BMSystem und BMBox

www.bigla.ch

bigla
RÄUME LEBEN

Wirtschafts
Magazin

concept and design by www.stier.ch

UNTERNEHMER TEILEN IHR WISSEN MIT UNTERNEHMERKOLLEGEN UND DEM NACHWUCHS

Seit dem Startschuss 2006 ist es meine persönliche Zielsetzung, Praxiswissen von Unternehmern anderen Unternehmern wie auch dem Nachwuchs zugänglich zu machen. Spannende Beiträge aus Wissenschaft und Praxis prägen heute das einzigartige Bild des Wirtschaftsmagazins und haben dieses seit 2006 zu einem wertvollen und nachhaltigen Nachschlagewerk mit mehr als 600 Gastautoren wachsen lassen. Als crossmedialer Vorreiter stellen wir dieses Wissen auf der Unternehmer App und dem Webportal www.wirtschaftsmagazin.ch gerne zur Verfügung.

Unsere Devise wird auch zukünftig heissen, die Erwartungen unserer Leserschaft zu übertreffen und nachhaltig Mehrwert zu schaffen.

Manuela Stier
Verlegerin Wirtschaftsmagazin

www.wirtschaftsmagazin.ch

9 783952 388600 >