

Erfolg mit Neuerungen

Bozen – „Innovationen: vom Markt – in den Markt“ lautet die Botschaft von Dominik Matt, einem der Hauptreferenten des Ausbildungs- und Beratungsprogramms „Innovationsmanagement – Innovationen umsetzen lernen“ im Vorfeld dieser Handelskammerinitiative.



Dr.-Ing. Dominik Matt, geschäftsführender Partner in der Bozener Unternehmensberatung Matt & Partner, Dozent für „Betriebsführung“ und „Fabrikplanung“ an der Freien Universität Bozen und Referent beim Ausbildungsprogramm Innovationsmanagement der Handelskammer Bozen

Ohne Innovation kein Fortschritt! Um auch in Südtirol dieses Bewusstsein zu verstärken und den Unternehmen eine praktische Hilfestellung bei der Umsetzung ihrer innovativen Projekte zu geben, hat der Innovationservice dieses Qualifizierungsprogramm im Rahmen der grenzüberschreitenden Partnerschaft „Interreg III – Italien / Österreich“ konzipiert. Das Programm startet im Oktober 2003 und beinhaltet interessante Fachreferate aus Theorie und Praxis. Wir haben Ing. Matt einige Fragen zur Bedeutung einer ständigen marktorientierten Innovationsfähigkeit im Unternehmen gestellt.

Wie wird Ihrer Meinung nach eine Idee zur Innovation?

An guten Ideen mangelt es gerade kleinen und mittelständischen Unternehmen – kurz KMU genannt – nicht. Und die Entwicklung innovativer Produkte oder Dienstleistungen gehört traditionell zu deren ureigenen Stärken. So zeigt die Anzahl von Patentanmeldungen, dass der Erfindergeist der Entwickler nach wie vor ungebrochen ist. Allerdings ist eine eventuelle Patentanmeldung genauso wie die Konkretisierung einer Idee nur der erste Teil einer Strecke, die mit dem Vertrieb von marktorientierten Pro-

dukten oder Dienstleistungen und damit mit wirtschaftlichem Ertrag endet. Und auf dieser Strecke gibt es Hindernisse, die bei vielen KMU zu ernsthaften Umsetzungsdefiziten führen. Um eine Idee zur Innovation und zu einem am Markt erfolgreichen Produkt werden zu lassen, bedarf es daher neben viel Ausdauer, Motivation, Disziplin und methodischem Vorgehen auch nicht zuletzt einer starken Marktorientierung.

So ist also die Marktorientierung ganz eng mit innovativem Unternehmertum verbunden?

Eine ausgeprägte Marktorientierung bildet die Voraussetzung für den Erfolg eines Produktes. Die Märkte vieler KMU sind Nischenmärkte. Diese bergen die Gefahr, dass sie durch plötzlich auftretende Turbulenzen am Markt oder durch Einbrüche der Wirtschaftskondition – quasi über Nacht – wegbrechen können. Dies ist der eine Aspekt. Der andere: KMU leiden grundsätzlich an knappen Ressourcen, ihre finanziellen Möglichkeiten und ihr Potenzial an guten Mitarbeitern sind beschränkt. Den Luxus großer Stabsabteilungen z.B. für Markterforschung können und wollen sich kleine und mittelständische Betriebe nicht leisten. Sie müssen dieses „Defizit“ durch erhöhte Effektivität und Effizienz in der Produktentwicklung wettmachen, und zwar durch eine höhere „Trefferfähigkeit“ des Produktes und sehr kurze Produktentstehungszeiten.

Wie marktorientiert sind Ihrer Einschätzung nach Südtiroler Unternehmen?

Es ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen den Begriffen „kundenorientiert“ und „marktorientiert“. Die meisten Südtiroler Betriebe arbeiten sehr wohl kundenorientiert. Sie gehen auf Kundenwünsche ein, bieten guten Service. Marktorientiert zu sein beinhaltet aber mehr: Marktorientierung ist die gleichzeitige ausgewogene Orientierung an Kunden und Wettbewerbern. Unternehmen mit echter Marktorientierung haben immer „ein Ohr am Markt“ und kennen die Wünsche ihrer Kunden, bevor sie diesen bewusst werden, und sie erkennen die Trends in ihrer Branche. Sie bieten überlegene Lösungen und Erfahrungen an, wandeln Kundenzufriedenheit in Loyalität um, kennen die Konkurrenz auch über die Landesgrenzen hinaus und sind ihr immer eine Nasenlänge voraus, betrachten Marketing als Investition und nicht als Kostenfaktor.

Wie sehen die Erfolgsraten bei neuen Produkten aus?

Leider nicht so gut. Untersuchungen in der mittelständischen Industrie zeigen, dass nur rund neun Prozent aller Ideen auch tatsächlich in Produkte/Dienstleistungen umgesetzt werden, und dass hiervon wiederum nur ca. sechs Prozent erfolgreich sind. Das heißt: Weniger als ein Prozent aller Ideen werden zu erfolgreichen Produkten oder Dienstleistungen! Dies liegt nicht zuletzt an der mangelnden Umsetzungsstärke vieler Betriebe. Unzureichende Planung in den frühen Projektphasen, zu wenig straffes Projektmanagement, mangelnde Entscheidungsfreude und damit verbundener Motivationsverlust bei den Mitarbeitern führen nicht selten zu Zeitverzug und Budgetüberschreitungen. Häufige Folgen sind: eine erfolglose Markteinführung, da am Markt vorbei entwickelt wurde; eine verspätete Markteinführung, da zu lange entwickelt wurde; oder: gar keine Markteinführung, da zu teuer entwickelt wurde und das Projekt abgebrochen werden musste.

Zahlt sich eine ständige Innovationstätigkeit im Unternehmen aus?

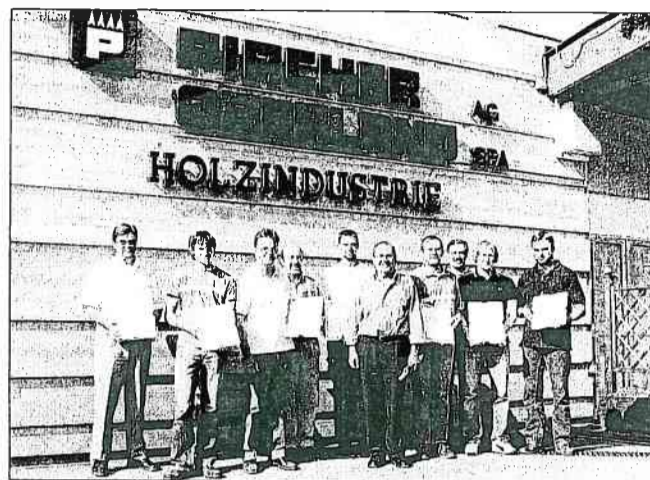
Absolut! Analysiert man das Produkt-Portfolio so mancher kleiner und mittelständischer Unternehmen, so fällt auf, dass der Löwenanteil der Umsätze mit „alten“ Produkten gemacht wird. Dies liegt nicht selten daran, dass der Unternehmer in der Aufbauphase seines Betriebes zwar das Sortiment mit innovativen Produkten sukzessive erweitert hat, die „Erneuerung“ des Sortiments in der Konsolidierungsphase des Unternehmens aber ins Stocken gerät. Die Folge ist, dass zwar durch ständig neue Forderungen des Vertriebes der Variantenreichtum explodiert, wirklich neue und innovative Produkte oder Dienstleistungen aber selten dabei sind. Dabei haben Innovationsprodukte gleich einen doppelt positiven Effekt. Zum einen haben sie in aller Regel zwar einen zunächst vergleichsweise niedrigeren Umsatzanteil, dafür aber bis zu viermal so hohe Renditen wie die „Cash-Cow“-Produkte. Zum anderen dienen Innovationsprodukte gleichzeitig als Zugpferd des Marketing und verhelfen nicht selten auch älteren Produkten zu einer neuen Absatz-Renaissance.

Welche Phasen werden im Innovationsprozess oft vernachlässigt?

Wir wissen aus zahlreichen Projekten und auch durch wissenschaftliche Untersuchungen, dass etwa 90 Prozent der Kosten für ein Produkt in den frühen Phasen der Produktentstehung (also: Markterforschung, Entwicklung, Konstruktion und Produktionsvorbereitung) festgelegt werden, während in Wirklichkeit in dieser Phase nur verhältnismäßig wenig Kosten anfallen. Die großen Kosten entstehen in den späteren Phasen, also in Produktion, Vermarktung und Verkauf. Je besser man daher in der Anfangsphase einer Neuproduktentwicklung plant, desto weniger böse Überraschungen aufgrund von Zeit- oder Budgetüberschreitungen gibt es später! ☐

Ausbildung Innovation

Bozen – Wer mehr darüber erfahren möchte, wie eine Idee in ein erfolgreiches Produkt umgesetzt werden kann, sollte das Ausbildungs- und Beratungsprogramm „Innovationsmanagement – Innovationen umsetzen lernen“ nutzen, das die Handelskammer ab Oktober anbietet. Das Programm vermittelt die notwendigen Instrumente, fundiertes Basiswissen und konkrete Umsetzungshilfe, betont Irmgard Lantschner vom Innovationservice der Handelskammer. **Anmeldungen sind noch innerhalb 11. August möglich.** Um ein optimales Ausbildungsklima zu schaffen, sind maximal 15 Teilnehmer zugelassen. Nähere Informationen und Anmeldungen unter Tel. 0471-945 642 oder 945 657.



Mitarbeiter von Pircher Oberland mit dem REFA-Diplom

AUSBILDUNG BEI PIRCHER OBERLAND

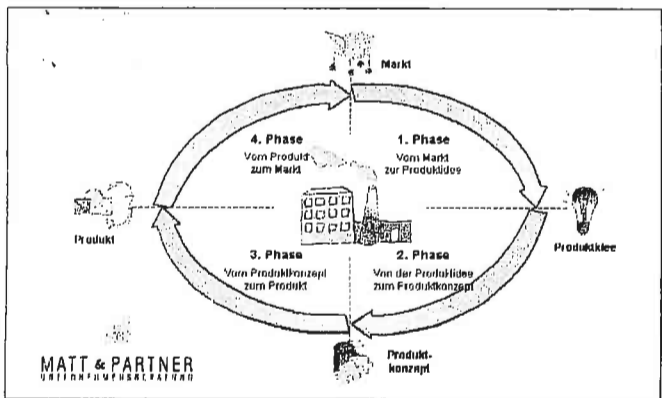
Diplomiert

Toblach – Einen REFA-Lehrgang haben Mitarbeiter des Toblacher Holzverarbeiters Pircher Oberland AG absolviert.

REFA nennt sich der betriebseigene mehrjährige Lehrgang, für dessen Abschluss die Teilnehmer kürzlich die Diplome aus der Hand des Firmenleiters Reinhard Pircher empfangen. Die zweiteilige Grundausbildung, die vom WIFI Tirol durchgeführt wurde, beinhaltet zum einen den Bereich Arbeitssystem und Prozessgestaltung als ersten Schwerpunkt und zum anderen das Themengebiet Prozessdaten und Management. Die Absolventen dieser Schulung sind nun mit wichtigen Arbeitsabläufen und -eigenheiten des Unternehmens vertraut und stellen als Fachkräfte eine Bereicherung dar, ist das Unternehmen stolz. Firmenchef Reinhard Pircher unterstrich bei der Diplomverleihung die generelle Wichtigkeit der Aus- und Weiterbildung im Unternehmen und speziell auch dieser REFA-Grundausbildung.

Mit seinem Augenmerk auf die Mitarbeiterausbildung steht Pircher Oberland unter den Südtiroler Unternehmen nicht alleine da. Darüber hinaus belegen Umfragergebnisse von Meinungsforschern, dass die Motivation der arbeitenden Menschen zunehmend stagniert und dass Arbeitslosigkeit und fehlende Innovation den

Arbeitskreislauf schwächen. Dieser Arbeitskreislauf wird von jenen Betrieben wieder angekurbelt, die das Personalmanagement in den Vordergrund stellen. In diesem Zusammenhang ist vom so genannten „Human Capital“ die Rede, das in der postmodernen Unternehmensführung längst einen wichtigen Stellenwert genießt. Das „menschliche Kapital“ sind die Mitarbeiter selbst, die nach einer betriebsinternen Ausbildung entsprechend spezialisiert und motiviert in ihren Arbeitsplätzen einsteigen. Dass solche Ausbildungen einen großen Kostenfaktor darstellen, ist nicht von der Hand zu weisen. Trotzdem setzt die Pircher Oberland AG auf interne Bildung. „Wir sind der Überzeugung, dass die Bildungskosten nicht als Kosten im konventionellen Sinn zu sehen sind, sondern vielmehr eine unerlässliche Investition für die Zukunft bedeuten“, so Reinhard Pircher. ☐



EURO-WECHSELKURSE				
	EURO/USD	EURO/GBP	EURO/CHF	EURO/JPY
23.07.2003	1,1441	0,7116	1,6104	136,0000
24.07.2003	1,1480	0,7116	1,6010	136,6200
25.07.2003	1,1546	0,7116	1,5945	136,9400
28.07.2003	1,1485	0,7066	1,5868	137,1400
29.07.2003	1,1509	0,7086	1,5949	137,5400

EDELMETALLE UND GOLDMÜNZEN				
Mittelkurs in Mailand am 29.07.2003				
Gold N.Y.	Silber MI	20 s.Fr.	20 fr. Frs.	20 Lire Krügerrand
384.11	148.605	58.18	57.665	60.815 321.495



Schwarzarbeit lohnt Dich nicht

www.provinz.bz.it/arbeitsagentur

radix
Verwaltungssoftware
Südtiroler Unternehmer wechseln ihren Look.
Unterware made in GB, software made in Südtirol

Aktion bis 31.10.03
Planen Sie bereits jetzt die Optimierung Ihrer Verwaltung und profitieren Sie von den Sonderkonditionen bei Radix und HP Produkte.

ACS
ACS Data Systems GmbH - info@acs.it
Tel. 0472 27 27 27 - Tel. 0474 57 27 27

Hotel-Residenz
ADLER
Fam. Pöschl

Restaurant

1-59059 Niederdorf
Von-Kurz-Platz 5
Italien - Dolomiten
Tel. 0474 745 128
Fax: 0474 745 2278
www.hoteladler.com
info@hoteladler.com