

editorial

Liebe LeserInnen!

Was unterscheidet innovative Unternehmen von weniger innovativen? Warum sind die einen im täglichen Wettbewerb erfolgreicher als andere? Haben wir eine Innovationsstrategie?

Auf solche und ähnliche Fragen Antwort zu suchen kann uns viel schneller vorwärts bringen als den Erfolg über die Menge der geleisteten Arbeitsstunden zu definieren.

Suchen Sie neue Zugänge zum Thema, es wird sich lohnen. Wege dahin finden Sie in den Arbeiten berühmter Vordenker, wie z.B. Joseph A. Schumpeter, der vor über 60 Jahren bereits schrieb:

“Alle vorhandenen Strukturen und Geschäftsbedingungen sind stets in einem Prozeß der Veränderung. Jede Situation wird umgestürzt, bevor sie Zeit hatte, sich zu vollenden. Wirtschaftlicher Fortschritt bedeutet in der kapitalistischen Gesellschaft Aufruhr. ... Durch die Produktion von neuen Dingen oder durch die billigere Produktion von alten Dingen einzuheimende Gewinnmöglichkeiten verwirklichen sich ständig und fordern neue Investitionen. Diese neuen Produkte und neuen Methoden konkurrenzieren die alten Produkte und Methoden nicht zu gleichen Bedingungen, sondern mit einem entscheidenden Vorsprung, der für die letzteren den Tod bedeuten kann.”

Antwort zu Ihren Fragen zu Innovation und Unternehmergeist finden Sie auch monatlich im Innovationspirit und bei unseren Netzwerk-Partnern.

Ihr
Franz Filzmoser



Gute Innovationen allerorts

Ob mit Hightech oder natürlichem Holz: An innovativen Ideen und Konzepten ist immer Bedarf. **innovationspirit** zeigt erfolgreiche Beispiele.

In Österreich werden innovative Unternehmer außerdem von vielen Stellen unterstützt. Auch die richtigen Adressen finden Sie im **innovationspirit**.

Mehr dazu ab Seite 04



inhalt

marketing 02

Innovationen benötigen Markennamen
von Erich Auer, copernicus consulting

design 03

Mit Design zum Erfolg
Themennetzwerk Design und Medien startet

netzwerke 04-07

Drehscheibe für Innovationen
Forschungsförderungsfonds für die gewerbliche Wirtschaft

Vom Elfenbeinturm der Wissenschaft...
Das Tech2B Center in Linz
Das A plus B will 120 Hightechfirmen hervorbringen
Die A plus B Zentren

prozesse 08

Der Innovationsprozess der sich selbst optimiert
Profactor

austria wirtschaftsservice 10

Heimische Firma gewinnt internationalen Innovationspreis
austria wirtschaftsservice

forschung und Technik 12

Gar nicht hölzern!
Ein Gespräch mit den Innovateuren von Thoma Holzbau

Innovationsassistent
Die CATT informiert über die hilfreiche Einrichtung

management 15-16

Innovation ist wenn der Kunde "Hurra" ruft
Die Fortsetzung der Serie von o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Helmut Jaberg

innovationen benötigen markennamen

Erich Auer, Copernicus Consulting

In den Anfängen des Handels war eine besondere Herkunftsbezeichnung unnötig. Heute kann jedoch das beste Produkt nicht ohne einen passenden Markennamen auskommen!

Wie alles begann...

In den Anfängen des Handels, solange Produzent und Konsument noch direkt und persönlich miteinander kommunizierten, war die besondere Herkunftsbezeichnung einer Ware zwecklos.

Doch diese "primitive" Art des Warenverkehrs war für die Mehrzahl der industriellen Erzeugnisse nur von kurzer Dauer.

Der Beginn der Industrialisierung in der letzten Hälfte des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts und die damit einhergehenden Vorteile der Massenfabrikation und daraus resultierenden Arbeitsteilung brachten es mit sich, dass der einzelne Kaufmann sich bald auf die Herstellung nur weniger Waren beschränkte, die er bei erhöhter Leistungsfähigkeit einem größeren, ihm persönlich unbekanntem Kundenkreis anbieten musste. Die Zunahme von ähnlichen Produkten in gleichen Marktsegmenten und der daraus resultierende Konkurrenzanstieg verlangten nach ersten Unterscheidungskennzeichnungen gegenüber anderen Gütern.

Legt ein Hersteller Wert darauf (und so war und ist es in der Mehrzahl aller Fälle von "stolzen" Produzenten guter Waren), dass die Ware als sein Fabrikat erkannt wird, muss er sein Erzeugnis und/oder dessen Verpackung so auszeichnen bzw. kennzeichnen, dass es sich von Konkurrenzfabrikaten deutlich und unverwechselbar unterscheidet. Die erfolgreiche Einführung eines Produktes ohne individuelle Auszeichnung dieses Erzeugnisses und deren Bekanntmachung durch passende Werbung ist vollständig ausgeschlossen.

Jahrzehnte zur Popularität

Auch das "beste" Produkt würde Jahrzehnte zu seinem Bekanntwerden in einem größeren Umkreis gebrauchen, wäre es allein auf die mündliche Empfehlung der Verbraucher bzw. Konsumenten angewiesen. Es wäre also in unserer schnelllebigen Zeit fast immer veraltet, bevor es Verbreitung gefunden hätte.

Auf der anderen Seite kann man beobachten, wie manche Artikel in unglaublich kurzer Zeit überall bekannt werden. Eine gut ge-

führte Werbekampagne ist imstande, jedes beliebige Produkt in wenigen Wochen der Mehrzahl der Bewohner des bearbeiteten Gebietes bzw. der Mehrzahl der Zielgruppe wenigstens seinem Namen und seiner Bestimmung nach geläufig zu machen.

Erste und wichtigste Vorbedingung dazu ist, dem Gut (Produkt oder Dienstleistung) eine sich dem Gedächtnis leicht einprägende, also charakteristische und dabei dennoch unverwechselbare Bezeichnung zu geben. Die Klarheit des Markennamens, die Einfachheit des Gedankens, der darin ausgedrückt ist, sind weitere Merkmale guter Markenkreationen, die beim Zielpublikum Beachtung finden sollten.

Systematische Modelle

Dieser Prozess der Markenkreation mag für den Laien einfach erscheinen, ist jedoch in der Praxis äußerst komplex und erfordert oftmals Spezialisten mit Erfahrung, die mit systemischen Modellen an die Arbeit gehen.

Alleine die äußerst diffizilen juristischen und linguistischen Berührungspunkte die dabei auftreten, lassen es als notwendig erscheinen, die Markenkreation von Experten erledigen zu lassen.

Nachdem ein Markenname und/oder (Bild-)Zeichen nun gefunden wurde, sollte er vor unbefugter Nachahmung geschützt werden.

Dazu ist es immer angebracht, ihn in das Markenregister der Länder eintragen zu lassen, in denen das Gut Aussicht auf Verbreitung hat bzw. in denen es vermarktet werden soll. (siehe dazu auch innovationspirit Nr 1 und 2/2003)



Ein gutes "branding" muss nicht wehtun!



Der Klassiker unter den Marken: Die Cola Dose

Der Autor:

Erich Auer, MAS besitzt seit Anfang 2001 die internationale Markenagentur Copernicus Consulting, ist Experte für Markenkreation und kann auf namhafte, internationale Markenkreationen verweisen.

Kontakt:

auer@copernicus.net
www.copernicus.net

mit design zu mehr erfolg



Themen-Netzwerk Design & Medien startet, Unternehmen sollen sich einbringen

Unternehmen, die auf Design setzen, können höherwertige und hochpreisige Produkte anbieten. Ein wichtiger Wettbewerbsvorteil, für große wie auch für kleine Unternehmen. Das unterstreicht auch Univ.-Prof. Mag. Dr. Bernhard Rothbucher von der Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung in Linz: "In allen Märkten, in denen eine grundlegende Deckung des Bedarfs gegeben ist, können sich Firmen nur durch andere, bessere Produkte gegen die Mitbewerber durchsetzen. Auf den Punkt gebracht: good design is good business!". Genau da setzt das Themen-Netzwerk Design & Medien als Teil des EU-Programms RIO (Regionales Innovationssystem Oberösterreich) an.

Die OÖ Wirtschaft wird profitieren

Im Rahmen des Themen-Netzwerk Design & Medien haben sich die wesentlichen Player im Designbereich - die Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung Linz, das Ars Electronica Center (AEC), Wirtschaftskammer OÖ, Design Transfer Center, das Techno-Z Ried, das Kompetenznetzwerk KI-I und die Johannes Kepler Universität mit dem "Institut integriert studieren" - erstmals zusammen getan.

Das Ziel: Das Thema "Design & Medien" in die oö. Wirtschaft zu bringen. Das soll mittels Bewusstseinsbildung, praxisorientierter Qualifizierung und intensivem Erfahrungsaustausch gelingen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt darin, den Einsatz von Design & Medien-Technologien bei Produktinnovationen durch die Zusammenarbeit zwischen Forschungseinrichtungen und Unternehmen zu forcieren.

Maßnahmen für die Unternehmen geplant

Die geplanten Maßnahmen sind vielfältig:

Neben Pilotprojekten zwischen Forschungseinrichtungen und Unternehmen sind auch Best Practice Foren als weiteres, wichtiges Instrument des Wissenstransfers geplant. Hier stellen Unternehmen ihre erfolgreichsten Innovationsprojekte und -maßnahmen im Detail vor. Der Nutzen für die anderen Betriebe liegt auf der Hand, denn sie können direkt von den Erfahrungen lernen und profitieren. Eines der ersten Best Practice Foren wird bei der Firma Neuson Baumaschinen veranstaltet, die zeigt, wie man revolutionäres Design mit höchster Funktionalität kombinieren kann. Darüber hinaus sind umfassende Kommunikationsmaßnahmen für die Unternehmen in Planung.

Projektleiter Dr. Harald Lettner: "Mit dem Themen-Netzwerk wollen wir in den nächsten zwei Jahren gemeinsam mit den oö. Unternehmen durch mehr Kompetenz im Design-Bereich Wettbewerbsvorteile erschließen!".

Information und Beratung:

www.rio-ooe.at oder bei Mag. (FH) Stefan Jellinek, der für die Koordination verantwortlich ist: stefan.jellinek@tmg.at



Die Bagger von Neuson Maschinen im innovativen Design werden bei einem Best practice Forum vorgestellt



INNOVATION DURCH VERNETZUNG!

Durch das Regionale Innovationssystem Oberösterreich (RIO) wird die innovatorische Leistungskraft von Menschen und Unternehmen in OÖ in fünf branchenübergreifenden Netzwerken gestärkt:



Das Regionale Innovationssystem Oberösterreich ist ein vom Europäischen Fonds für regionale Entwicklung und vom Land Oberösterreich gefördertes Maßnahmenprogramm. Alle Aktivitäten werden in enger Zusammenarbeit der Akteure des Technologienetzwerkes Oberösterreich und des Regionalmanagements durchgeführt. **Info: www.rio-ooe.at**

drehscheibe für innovatives know how

Forschungsförderungsfonds für die gewerbliche Wirtschaft

Um auf Basis des Modells der Wirtschafts- und Technologiecluster industrielle und wissenschaftliche Forschungskompetenzen in bedeutenden Technologiefeldern systematisch zu bündeln wurde ein neues innovatives Programm geschaffen

Das Programm der industriellen Kompetenzzentren und Netzwerke wurde vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit initiiert, um auf Basis des Modells der Wirtschafts- und Technologiecluster industrielle und wissenschaftliche Forschungskompetenzen in bedeutenden Technologiefeldern systematisch zu bündeln. Österreichs industrielle Kompetenzzentren und Netzwerke sind die Drehscheibe, über die Forschung und Unternehmen zusammengebracht werden. Sie sind Forschungs- und Transfereinrichtungen und stehen unter der Führerschaft industrieller Unternehmen oder Konsortien, wodurch eine rasche wirtschaftliche Umsetzung positiver Ergebnisse der Forschungsprogramme in neue Produkte und Dienstleistungen gegeben ist. Sie sind eine wichtige Ergänzung zu wissenschaftlich orientierten außeruniversitären und universitären Forschungsprogrammen und Einrichtungen.

Durch gezielte Kooperationen von renommierten Unternehmen und international anerkannten Forschern wird in ausgewählten Technologiebereichen Spitzenforschung geleistet und rasch in industrielle Prozesse implementiert. Langfristiges Ziel ist, mit den industriellen Kompetenzzentren und Netzwerken forschungsorientierte Unternehmen aufzubauen, die mit neuen High-Tech-Lösungen herausragende internationale Marktpositionen einnehmen werden. Das Programm wird vom Forschungsförderungsfonds für die gewerbliche Wirtschaft (FFF) abgewickelt und von der Christian Doppler Gesellschaft in wissenschaftlichen Fragen betreut.

Zielsetzungen

- Stimulierung und nachhaltige Erhöhung der F&E-Aufwendungen mit hohem Anwendernutzen
- Systematisches Bündeln industrieller und wissenschaftlicher Forschungskompetenzen in bedeutenden Technologiefeldern
- Technologie-Cluster- Orientierung für Wissenstransfer und Technologietransfer zwischen Forschungseinrichtungen und Unternehmen
- Schlanke, wirtschaftsfreundliche Organisation der Programme
- Erzielung wirtschaftlichen Nutzens durch Anwendung von wissenschaftlicher Erkenntnis auf hohem Niveau
- Stimulierung von Unternehmensgründungen (spin-offs)
- Eine steigende Anzahl forschungsstarker und innovationsorientierter Unternehmen mit internationaler Spitzenstellung als Ergebnis des Programms

Kontakt:

Forschungsförderungsfonds für die gewerbliche Wirtschaft
 Kärntner Straße 21–23, 1015 Wien
 Tel.: 01/512 45 84-0
 Fax: 01/512 45 84-41
 office@fff.co.at

Foto: www.felixaustriarube.com



FORSCHUNGSFÖRDERUNGSFONDS FÜR DIE GEWERBLICHE WIRTSCHAFT



Auch hier wurden "Ideen geboren": Das Geburtshaus von Christian Doppler in Salzburg

vom elfenbeinturm der wissenschaft der wirtschaft nutzbar gemacht

innovationspirit Serie: AplusB Zentren Teil 1: tech2b Linz (Mag. Alwin Pichler)

In Österreich gibt es 5 AplusB Zentren. Der Innovationspirit stellt Ihnen an dieser Stelle, in loser Folge, diese sinnvollen Gründerhilfen, vor. Den Anfang macht das tech2b Gründerzentrum in Oberösterreichs Metropole Linz. Hier stellt man sich die Frage: **Muß eine ausgezeichnete Idee, Entdeckung oder Innovation in der Schublade verstauben oder sollte diese nicht der Wirtschaft zur Verfügung gestellt werden?**

AplusB

Das tech2b Gründerzentrum in Linz ist die oberösterreichische Institution zur Umsetzung akademischer Ideen. Insgesamt gibt es in Österreich 5 AplusB-Zentren, welche vom Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie gefördert das Ziel verfolgen, Firmengründungen aus dem akademischen Sektor zu unterstützen und zu fördern.

Junge Wissenschaftler finden hier die Möglichkeit, sich bei der erfolgreichen Umsetzung einer cleveren Geschäftsidee bis zur Unternehmensgründung professionell begleiten zu lassen. AplusB will dadurch den Anteil an akademischen Firmengründungen in Österreich steigern und so helfen, die Zahl der unternehmerischen Verwertung von Forschungsergebnissen zu erhöhen.

Daß den meisten technisch versierten Unternehmensgründern das "wirtschaftliche Handwerkzeug" fehlt, ist bekannt. "Dadurch bleiben leider allzu oft Entwicklungen, Erfindungen und Entdeckungen in den Köpfen von Wissenschaftler und Technikern ungenutzt.

Das tech2b Gründerzentrum vervollständigt hier die notwendigen Skills durch Expertenwissen, praktische Erfahrung, Zugang zu Netzwerken, Förderungen, etc", so Herr Mag. Pichler, Geschäftsführer des tech2b Gründerzentrums.

Der Inkubator:

High- Tech- Ideen kommen nicht nur aus dem **akademischen Sektor**, sondern auch aus dem **betrieblichen Alltag** in den Inkubator.

Tech2b bietet Unternehmensgründern mit seinem Programm ausreichend Zeit die Idee reifen zu lassen, das Produkt bis zur Serienreife zu entwickeln und ein entsprechendes Vertriebskonzept aufzusetzen.

Der Unternehmensgründer bringt die clevere Idee und das fachliche Wissen mit ein. Für alles andere sorgt tech2b:

- Im techCenter Linz bzw. im Softwarepark Hagenberg werden Büroräumlichkeiten mit vollständiger Infrastruktur zur

Verfügung gestellt.

- Partner bieten Zugang zu modernsten Laborräumlichkeiten.
- Finanzielle Unterstützung zur Deckung der Lebenshaltungskosten und Produktentwicklung.
- Umfangreiches Coaching erfolgt durch Wissenschaftler, Business Mentoren, Unternehmensberater, Finanzexperten, Wirtschaftstreuhänder und andere Experten.
- Intensive und kompakte Weiterbildung wird in Zusammenarbeit mit Praktikern und der Johannes Kepler Universität Linz geboten.
- Ebenso bietet tech2b den Zugang zu einem großen Netzwerk zahlreicher Partner aus den Bereichen Finanzierung und für die Suche nach "friendly customer".
- Das Gründerteam kann bis 18 Monaten im Inkubator verbleiben, zusätzlich erfolgt noch eine Betreuung nach dem Ausscheiden aus dem Gründerprogramm.

Das bisherige Potential an Gründerteams im tech2b Gründerprogramm ist zweifelsfrei beeindruckend: Sei es der "Virtual Reality"-Trainingssimulator, neuartige Programme zum Wissensmanagement und mobilen Datentransfer, lasergestützte Meßgeräte zur Materialanalyse, eine neue Plattform-technologie für Biochips.

Von der Idee zur Realisierung:

- Da die Anforderungen für Sicherheitstrainings und Schulungen des größten österreichischen petrochemischen Betriebs unternehmensintern nicht zu lösen waren, trat dieser an ein Entwicklerteam der Johannes Kepler Universität heran, welches zur größten Zufriedenheit einen auf Virtual Reality basierenden Trainingssimulator für Industriearbeiter entwickelte. Nach Ende des Projekts ging das Entwicklerteam mit Hilfe von tech2b daran, ihr eigenes Unternehmen zu gründen und das Produkt nunmehr weltweit zu vermarkten.

- Eine Dissertation war Grundlage für die Entwicklung eines weltweit einzigartigen Meßgeräts zur berührungslosen Analyse von flüssigen Materialien, z.B. Aluminium. (siehe Bild)

Das tech2b Gründerprogramm war für das Gründerteam die richtige Plattform für die Entwicklung, Erprobung und Vermarktung des Geräts.

-Die Notwendigkeit, der Flut an Dokumenten Herr zu werden und interessantes Wissen zu erhalten, trieb 2 IT-Fachleute in die Selbstständigkeit. "Als wir vom tech2b- Programm hörten, war die Entscheidung ein eigenes Unternehmen zu gründen fixiert. Die Kontakte zu Experten und Unternehmen erwiesen sich als extrem hilfreich", so Herr Wintersteiger, der erste Unternehmensgründer aus dem Förderprogramm.



"berührungslose Materialanalyse auf Knopfdruck"

weitere Informationen unter:

tech2b Gründerzentrum GmbH
Hafenstraße 47- 51
A- 4020 Linz
Tel: +43 (0)732/ 9015- 5601
e-mail: office@tech2b
web: www.tech2b.at



Feuer in Ihrer Anlage- doch nur im Simulator

das a plus b will 120 neue high tech firmen hervorbringen

Technologie Impuls Gesellschaft (TIG), Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (bmvit)

Das Impulsprogramm A plus B

Österreich weist im internationalen Vergleich eine eher mäßige Gründungsdynamik auf. Besondere Schwächen zeigen sich dabei in höheren Technologiesegmenten: Weniger als 10% der Unternehmensgründungen kommen aus dem "High-Tech Bereich". Das Förderungsprogramm AplusB will das ändern, indem es bei der Gründung von Firmen hilft, die aus dem akademischen Sektor kommen. Es handelt sich hierbei um Firmen, die in besonderem Maße strukturverbessernd wirken und dazu beitragen, Wettbewerbsfähigkeit und Forschungsintensität der österreichischen Wirtschaft zu steigern.

Dabei werden Forschungsergebnisse von Universitäten und anderen akademischen Einrichtungen genutzt und in kommerziell relevantes Know-how umgesetzt. Das Impulsprogramm AplusB ist eine Initiative des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie (bmvit). Mit der Abwicklung des Programms, d.h. Beratung, Auswahlverfahren, Einrichten, Kontrolle und Förderung der A plus B Zentren, ist die Technologie Impulse Gesellschaft (TIG) betraut.

AplusB-Zentren

Das Impulsprogramm unterstützt Aufbau und Betrieb von AplusB-Zentren. Junge WissenschaftlerInnen in diesen Zentren die Möglichkeit, sich auf dem Weg von einer cleveren Geschäftsidee bis zur Unternehmensgründung professionell begleiten zu lassen. A plus B will dadurch den Anteil an akademischen Firmengründungen in Österreich steigern und so helfen, die Verwertung von Forschungsergebnissen zu verbessern. Dabei geht es um konkrete Beratung und Unterstützung im Gründungsprozess, aber auch darum, Unternehmertum als Option im akademischen Denken und Handeln stärker zu verankern. Folgende Angebote bieten AplusB Zentren:

- Mobilisierung und Stimulierung von Gründungen, Interesse wecken
- Beratung, Qualifikation und Betreuung potenzieller GründerInnen
- Optimierung der Startbedingungen für die jungen Unternehmen durch entsprechende Kooperationen mit Financiers und mit anderen Programmen.

6 Zentren operativ

Bisher sind 6 AplusB Zentren operativ. Es sind die Mehrzahl der österreichischen Universitäten vertreten, darüber hinaus Fachhochschulen, Forschungseinrichtungen, Förderungsagenturen und private Firmen. Insgesamt sind über 80 Partner eingebunden.

Wenn gelingt, was die Zentren sich für die nächsten 5 Jahre vorgenommen haben, dann wird es etwa 200 Gründungsprojekte geben, die betreut werden. Nach internationalen Erfahrungen kann man mit etwa 60% erfolgreicher Projekte rechnen, das heißt etwa 120 neue forschungsintensive und technologieorientierte Firmen. Die Zentren sind je nach Gründungsdatum jetzt ein bis eineinhalb Jahre alt. Nach der Aufbau-phase, die nach Plan gelaufen ist, zeichnen sich bereits die ersten durchaus herzeigbaren Erfolge ab. In den 6 Zentren werden mittlerweile über 30 High-tech Unternehmensgründungen betreut. Die meisten davon arbeiten in Teams, so dass Know-how aus verschiedenen Bereichen zusammenfließen kann. Sie sind alle eine selektive Auswahlprozedur durchlaufen, bei der FachexpertInnen die Technologie und vor allem das Marktpotenzial bewerten.

Von den über 30 betreuten Gründungsvorhaben haben bereits 15 den Schritt "von der Academia zum Business" gewagt und ein Unternehmen gegründet.

DIE ZENTREN:

(eine ausführliche Beschreibung des Tech2B in Linz finden Sie in diesem Heft)

Science Park, Graz

Der Science Park Graz ist eine Initiative der TU Graz, der Universität Graz, Medizinuni Graz und der Steirischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft, weitere akademische Einrichtungen der Steiermark sind Partner. Es ist eine sehr breite Unterstützung akademischer Gründer geplant, bei der MentorInnen aus der Wirtschaft eine zentrale Rolle spielen. Der Science Park Graz möchte die interdisziplinäre Zusammenarbeit der ausdifferenzierten Grazer Forschungslandschaft stärken und konzentriert sich daher nicht auf einzelne Technologiefelder. Intendiert ist auch, an existierenden erfolgreichen Modellen anzusetzen und funktionierende Innovationsnetzwerke zu integrieren.

BUILD! Business Idea Lab and Development Kärnten

BUILD wird von der Universität Klagenfurt, der Fachhochschule Technikum Kärnten, der Kärntner Betriebsansiedlungs- und Beteiligungs-GmbH sowie den beiden Kommunen Klagenfurt und Villach getragen. BUILD versteht sich als Netzwerk- und Kompetenzzentrum von gründungsspezifischem Know-how zur Stimulierung, Förderung und Umsetzung technologieorientierter und innovativer akademischer Gründungsvorhaben. Das Zentrum unterstützt AkademikerInnen, wachstumsorientierte Unternehmen aufzubauen, und möchte auf diese Weise auch dem "Brain Drain" entgegenwirken. Wichtiger Akteur ist der Lehrstuhl für Innovationsma-

nagement und Unternehmensgründung der Universität Klagenfurt mit seinen Kooperationen in Wissenschaft und Wirtschaft. Die Standorte sind Klagenfurt und Villach.

CAST - Centre for Academic Spin-offs Tyrol

Vor dem Hintergrund der Kompetenzen der Universität Innsbruck und der Tiroler außeruniversitären Forschungseinrichtungen in den Bereichen Medizin- und Biowissenschaften setzt das CAST einen Life Science Schwerpunkt. Ab dem dritten Geschäftsjahr des CAST wird dieser Schwerpunkt durch die Informatik ergänzt. Neben der Universität Innsbruck tragen die Tiroler Zukunftsstiftung, die Innovations & Venture Partners und das Management Center Innsbruck das Zentrum. Besondere Anstrengungen unternimmt CAST, um Know-what (ForscherInnen) und Know-how (Wirtschaft) zusammenzuführen - dies ist auch ein Grund dafür, dass Teamgründungen im Mittelpunkt stehen.

INITS Wien

INITS Wien ist eine sehr breite Initiative: Getragen von TU und Universität Wien sowie dem Zentrum für Innovation & Technologie, kooperiert es mit zahlreichen Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft in Wien und Niederösterreich ("Vienna Region"). INITS versteht sich als Partner für die ganze Breite des Ausbildungs- und Forschungsfeldes der beteiligten akademischen Einrichtungen, konzentriert sich aber in seinem Angebot auf die thematischen Schwerpunkte "Informations- und Kommunikationstechnologien" sowie "Biotechnologie und Medizintechnik". INITS setzt Schwerpunkte in den Bereichen Awareness, Beratung, Betreuung, Weiterbildung und Networking

ZAT - Leoben

Das Zentrum für angewandte Technologie versteht sich als Startplattform für erfolgreiche High-Tech Unternehmen von morgen. Es bietet ForscherInnen und innovativen Persönlichkeiten aus dem Umfeld der Montanuniversität Leoben eine High-Tech-Umgebung als Basis für den Schritt in die Welt des Unternehmertums. Durch dieses Service können Forschungsergebnisse zu marktauglichen Produkten reifen. Das Zentrum für angewandte Technologie arbeitet eng mit dem Außeninstitut der Montanuniversität zusammen. Neben den Eigentümern - Montanuniversität Leoben und Stadtgemeinde Leoben - sind weitere wichtige Partner eingebunden, die Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft, die Fachhochschule Kapfenberg, der Wirtschaftspark Obersteiermark, der Werkstoffcluster und andere.

a plus b: die kontakte

INITS

Geschäftsführung: Michael Rauhofer
Rudolf Sallinger Platz 1/2/412
1030 Wien
TEL: +43-1-7157267
Fax : +43-1-7157267-25
E-Mail: michael.rauhofer@inits.at

CAST Gründungszentrum - GmbH

Geschäftsführung: Christian Mathes
Mitterweg 22
6020 Innsbruck
TEL: +43 (512) 282283-17
Mobiltelefon:+43 (664) 3882488
Fax :+43 (512) 282283-50
E-Mail: mathes@cast-tyrol.com

BUILD! Akademisches Gründerzentrum Kärnten GmbH

Geschäftsführung: Siegfried Spanz
Universitätsstraße 65-76
9020 Klagenfurt
TEL: +43 (463) 2700-8740
Mobiltelefon:+43 (664) 3238100
Fax: +43 (463) 2700-8749
E-Mail: spanz@build.or.at

Science Park Graz GmbH

Geschäftsführung: Kirsten Tangemann
Infeldgasse 21a
8010 Graz
TEL: +43 (316) 873-9101
Fax:+43 (316) 873-9109
E-Mail: tangemann@sciencepark.at

tech2b Gründerzentrum GmbH

Geschäftsführung: Alwin Pichler
Hafenstrasse 47-51
4020 Linz
TEL:+43 (732) 9015-5603
Fax: +43 (0732) 9015-5618
E-Mail:alwin.pichler@uar.at

Zentrum für angewandte Technologie Leoben GmbH

Geschäftsführung: Martha Mühlburger
Peter Tunner Straße 19
8700 Leoben
TEL: +43 (0) 3842 46010-10
Fax geschäftl.: +43 (0) 3842 42739-4991
E-Mail:muehlburger@unternehmerwerden.at

Der Innovationsprozeß der sich selbst optimiert

Hans-Christian Pfarrkirchner, Profactor Produktionsforschungs GmbH

“Man lernt nie aus”, “lernt aus Fehlern” und außerdem “für’s Leben”!
Nirgendwo treffen diese Weisheiten so haargenau zu, wie bei einem
Innovationsprozess.

Gewappnet für die Zukunft?

Endlich war es soweit, der Leiter der F&E Abteilung konnte seinen Mitarbeitern voller Stolz verkünden: “Wie ihr wisst haben wir über die letzten Wochen hinweg einen Innovationsprozess für unser Unternehmen entwickelt und installiert. Dieser Prozess entspricht optimal unseren Anforderungen, womit wir für die Zukunft gerüstet sind!”

Vorsicht, in diesem Denken verbirgt sich eine Falle! Sicherlich verfügt der Prozess zum Zeitpunkt der Einführung über alle erforderlichen Rahmenbedingungen, wie z.B. einen Kriterienkatalog zur Selektion erfolgversprechender Ideen. Doch ist dies immer noch der Fall, wenn sich diese über die Zeit hinweg ändern? In unserer schnelllebigen Zeit können sich viele Faktoren innerhalb kürzester Dauer ändern und damit die Aktualität und Qualität des Innovationsprozesses stark vermindern. Der Prozess kann dann seine zentrale Stellung in der unternehmerischen Leistungserzeugung nicht mehr entsprechend erfüllen, worunter die Konkurrenzfähigkeit des gesamten Unternehmens leidet.

Die Zeit verändert Aktualität und Qualität des Innovationsprozesses

Wie kann man diesem Problem entgegenwirken? Hilft es den Innovationsprozess in regelmäßigen Abständen neu optimiert zu installieren? Abgesehen von den enormen Kosten, die jedes Mal anfallen würden, wäre die Akzeptanz der Mitarbeiter mit grosser Wahrscheinlichkeit wohl sehr gering. Besser ist eine kontinuierliche Anpassung des Innovationsprozesses aus den prozess-internen Erfahrungen und Erkenntnissen heraus.

Lernen in und zwischen den Innovationsprozessen!

Dieser Ansatz lässt sich realisieren, indem man das Metawissen des Innovationsprozesses **speichert**, den Teilnehmern des Prozesses **zugänglich macht**, den Inhalt davon aufgrund von Erfahrungen permanent **aktualisiert** und das Wissen auf den nächsten Prozessdurchlauf **transferiert**. Um diese vier Punkte erfüllen zu können, muss man verstehen was Metawissen des Innovationsprozesses ist. Dies ist Wissen der 2. Ordnung, also “Wissen über Wissen”.

Es umfasst somit das Wissen über den Prozess und über Auswahl, Anwendung und Kombination von Methoden innerhalb des Prozesses. Dieses Wissen liegt in zwei Formen vor, einerseits explizit z.B. in Doku-

menten und andererseits implizit in den Köpfen der Mitarbeiter.

Metawissen im Prozess

Die Speicherung des expliziten Metawissens (“speichern”) lässt sich in Form von elektronischen Datenbanken ermöglichen, auf die zur Vereinfachung problembezogen zugegriffen werden kann. Durch den Zugriff in einem bestimmten Kontext und durch die Verbindung mit den Erfahrungen des Mitarbeiters werden die Daten wieder zu Wissen. Das implizite Wissen hingegen kann nur in den Köpfen der Mitarbeiter bzw. den sozialen Strukturen zwischen den Mitarbeitern gespeichert werden.

Eine Voraussetzung um Wissen speichern zu können stellt die Bereitschaft der Mitarbeiter dar, ihr Wissen zu dokumentieren.

Diese Bereitschaft ist meistens eher gering und Bedarf daher einiger verbessernder Maßnahmen, die hier aber nicht genauer behandelt werden. Aufgrund der Speichermedien lassen sich die Möglichkeiten des Zugriffs ableiten (“verteilen”). Der Zugriff auf explizites Wissen ist relativ leicht, besonders wenn es sich um eine elektronische Datenbank handelt. Beim impliziten Wissen stellen sich schon größere Probleme, so ist eine Weitergabe dieses Wissens nur möglich, wenn man es vorher externalisiert und damit in explizites Wissen wandelt oder wo dies nicht möglich ist – nicht jedes implizite Wissen ist externalisierbar – es durch Sozialisation direkt auf andere Personen übertragen.

Wissen veraltet relativ schnell wodurch man zur permanenten Aktualisierung des zentralen Metawissens gezwungen ist, um ein bestimmtes Qualitätsniveau zu gewährleisten. Diese Aktualisierung erfordert eine Lernschleife (“aktualisieren”), die sich wie folgt realisiert. Wissen wird zur Anwendung von den Mitarbeitern aus dem Speicher (Datenbank oder andere Mitarbeiter) geholt und im Prozess eingesetzt. Nach dem Einsatz wird der Erfolg evaluiert und mit den Erfahrungen und Kenntnissen rückgeführt, wodurch das alte Wissen adaptiert wird. Bei der nächsten Anwendung ändert sich das Verhalten aufgrund der Erfahrungen, die nun dem zentralen Speicher hinzugefügt wurden.

Fortsetzung siehe nächste Seite 

Der Innovationsprozeß der sich selbst optimiert

Dynamisierung des Prozess

Um durch die gemachten Erfahrungen zu profitieren ist es notwendig, das Metawissen auf die nächsten Prozessdurchläufe zu transferieren ("transferieren"). Als nächster Prozessdurchlauf ist die Entwicklung einer anderen Innovation zu verstehen. Dies erfolgt in gleicher Form wie die Ermöglichung des Zugriffs für andere Teilnehmer am Prozess. Einerseits durch die Datenbank und andererseits durch Sozialisation zwischen den Mitarbeitern.

Wichtige Voraussetzung bei diesem Ansatz ist es, dass die jeweiligen Prozessteilnehmer einen definierten Freiheitsgrad besitzen, in dem sie die festgeschriebenen Tätigkeiten im Prozess aufgrund des geänderten Metawissens verändern dürfen und dadurch eine Optimierung des Innovationsprozesses ermöglichen. Sie dürfen zum Beispiel in der Ideenbewertungsphase anstatt der Nutzwertanalyse eine gleichwertige Methode einsetzen.

Diese Idee entspricht der Hauptanforderung des Innovationsprozesses auf Neues innovativ zu reagieren und erlaubt es einen statischen Prozess dynamisch zu verändern.

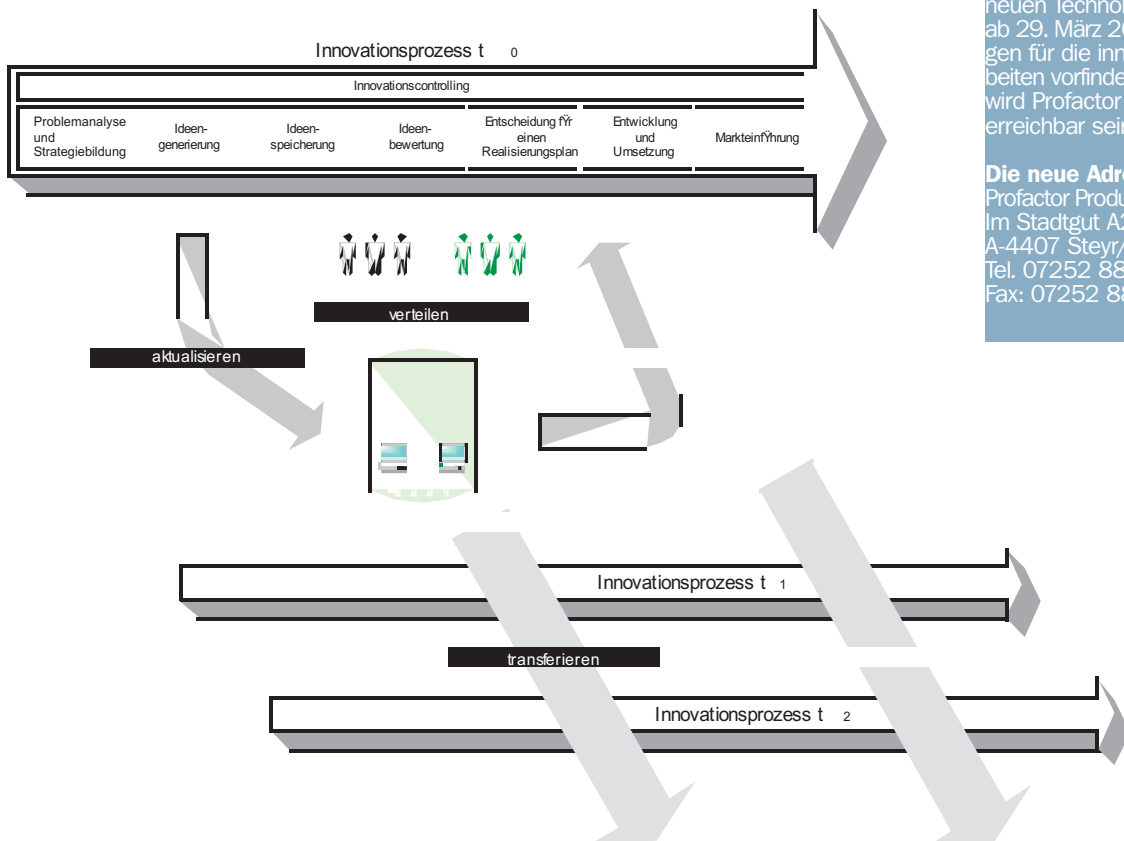


Abbildung : Metawissen im Innovationsprozess



Der Autor:

Mag. Hans-Christian Pfarrkirchner von der **Profactor** Produktionsforschungs GmbH

Achtung:

Profactor wird Ende März einen neuen Standort haben.

Der Umzug ins neue Technologiehaus im Stadtgut Steyr (Wirtschaftspark) im Norden von Steyr steht kurz bevor. Im neuen Technologiehaus wird Profactor ab 29. März 2004 optimale Bedingungen für die innovativen Forschungsarbeiten vorfinden. Am 25. und 26. März wird Profactor deshalb nur bedingt erreichbar sein.

Die neue Adresse wird sein:

Profactor Produktionsforschungs GmbH
Im Stadtgut A2
A-4407 Steyr/Gleink
Tel. 07252 885-0
Fax: 07252 885-101

neu und einmalig im deutschsprachigen raum: die innovationsbörse der inna auf [www.innovationspirit.com!](http://www.innovationspirit.com)

innovationSPIRIT
journal für angewandte innovation
www.innovationspirit.com



Die Innovationsbörse bietet ihren Mitgliedern die Möglichkeit, Problemlösungen zu den unterschiedlichsten Aufgabenstellungen anzubieten und, mit konkreten Euro Beträgen bewertet, nachzufragen.

Unternehmen sehen sich oft mit dem Problem konfrontiert, eine Aufgabenstellung möglichst rasch lösen zu müssen. Oftmals können oder wollen sie dies aber nicht mit ihren eigenen Ressourcen tun, sondern müssen sich nach Lösungen auf dem Freien Markt umsehen.

Und so funktioniert es:

Die Unternehmen geben der INNA ihre Aufgabenstellung bekannt und bieten für eine Problemlösung eine konkrete Summe in Euro. Die Aufgabe wird dann auf der Website www.innovationspirit.com und an alle Mitglieder des Innovations-Netzwerkes versandt. Der Service ist für die Mitglieder kostenfrei, eine Mitgliedschaft im Innovations-Netzwerk zu einem jährlichen Beitrag von 120 Euro ist die einzige Voraussetzung. Bei Interesse nimmt der Lösungsanbieter (Berater, Firma, Forschungseinrichtung, Fachmann, Wissenschaftler u.ä.) mit der INNA Kontakt auf und wird dann an das um die Lösung nachfragende Unternehmen weitergeleitet. Die Kommunikation mit konkreten

Preisvorstellungen erleichtert hierbei die Bewertung, sowohl für den Nachfrager als auch für den Anbieter. Die Aufgabenstellungen werden so genau abgegrenzt, dass diesen ein definitiver Preis zugeordnet werden kann bzw. der Nachfrager bekannt gibt, wie viel ihm die Lösung wert ist.

Aufgabenstellungen extern lösen

An Aufgabenstellungen, die sich extern lösen lassen, sind im Einzelnen zu nennen: Produktinnovationen oder –verbesserungen; Verbesserungen oder Änderungen der Prozessabläufe in Fertigung, Logistik oder in der Lieferkette; Organisatorische Aufgabenstellungen; Marketinginnovationen

Beispiele sind hier etwa folgende, bewertete Aufgaben:

Suchen innovative Lösung für folgende Aufstellung	Für die Lösung stellen wir Betrag von € zur Verfügung
Fördereinrichtungen zum Transport von plattenförmigen Werkstücken (Konstruktion)	€ 12.000,-
Funktioneller Nahrungsmittelzusatz (Entwicklung)	€ 17.000,-
Tragbares Meßsystem zur Überwachung von Belastungen am Arbeitsplatz (Entwicklung)	€ 25.000,-
Kunststoff mit variabler thermischer Leitfähigkeit (Forschung)	€ 40.000,-
Ersatzteilkennzeichnung mit RFD	€ 15.000,-
Erarbeitung eines Trainingsprogramms (Innovationskultur)	€ 7.000,-
Neuer Markenname für ein Therapiegerät	€ 6.000,-
Internetbasierende Softwarelösung für ein Ersatzteilversorgungssystem	€ 35.000,-



österreichische high-tech firma gewinnt internationalen preis

austria wirtschaftsservice

Richtungsweisende Technologie aus Österreich übertrumpft alle internationalen Mitbewerber: Der embedded award 2004 in bayerischen Nürnberg geht an ON DEMAND

ON DEMAND Microelectronics gewinnt in Nürnberg den begehrten "embedded AWARD 2004". Das Sieger-Produkt, der Vektor-Signalprozessor (VSP) steht als Intellectual Property zur Verfügung und wird von Elektronik und Halbleiterunternehmen lizenziert. Patentiert von ON DEMAND ist der VSP speziell geeignet für extrem rechenintensive Applikationen der digitalen Signalverarbeitung. Einsatzgebiete reichen von der Breitbandkommunikation bis hin zu mobilen Multimediasystemen, so CFO Ronald Lintner.

Das seit sieben Jahren bestehende Team gründete im Jahr 2002 das Unternehmen ON DEMAND Microelectronics. Ronald Lintner: "Besonders in der heiklen Start-up Phase war das Mezzaninkapital der aws eine wichtige Unterstützung, die uns weitergebracht hat. Ohne diesem "Katalysator" hätten wir die notwendigen Erweiterungs-Investitionen nicht tätigen können". Die Rückführung des Kapitals wird erst bei Vorlage von Gewinnen schlagend und erleichtert dadurch unsere Unternehmensentwicklung zusätzlich.

Für die aws ist die Unterstützung von Technologie und Innovation ein Schwerpunkt unserer Tätigkeit", erklärt Geschäftsführer Dr. Peter Takacs. "Mit dem Instrument Seed-financing unterstützen wir high-tech-Gründer mit eigenkapitalähnlichem (Mezzanin-) Kapital und entschärfen so auch Basel II.

Wichtigstes asset für interessierte high-tech Gründer: unsere Investmentmanager "sprechen Ihre Sprache", d.h. haben neben einer wirtschaftlichen Ausbildung fundierte technische bzw. naturwissenschaftliche Kenntnisse. Neben einer Finanzierung gibt es auch nicht monetäre Leistungen:

Unterstützung bei der Entwicklung des Businessplans, gemeinsame Meilensteinanalyse, Markt- und Patentrecherchen sowie wertvolle Kontakte zu Kooperationspartnern."

Kontakt AWS:

Mag. Barbara Peleschka Austria Wirtschaftsservice Kommunikation und Kundencenter

email: b.peleschka@aws.g.at
Tel: +43 (1) 501 75 - 556
Fax: +43 (1) 501 75 - 910
Web : www.aws.g.at

Kontakt ondemand:

Ronald Lintner, CFO ON DEMAND Microelectronics

Email: ronald.lintner@ondemand.co.at
Tel: +43 (1) 269 79 85 - 51
Mobil: +43 (0) 664 822 9376
Fax: +43 (1) 269 79 85 - 20
Web: www.ondemand.co.at



Bild: So sehen Innovationen aus: Microelectronik von On-Demand



Ronald Lintner, CFO On-Demand



die nächste ausgabe des innovationspirit erscheint im april 2004 und ist wieder voll spannender und innovationsnützlicher themen.

Außerdem ab April 2004: New Business goes Innovationspirit!

auf der homepage www.innovationspirit.com lesen sie die neue serie: "innovative entrepreneurs, made in austria", bei der erfolgreiche heimische innovatoren vorgestellt werden.

abonnieren und 15% sparen per Fax an 01 9619 171 15

Reservieren Sie gleich jetzt die monatliche Zustellung des **InnovationSpirit** und Sie sind immer aktuell informiert, wenn es um Innovation geht.

InnovationSpirit die erste Zeitschrift, die sich dem Erfolgsfaktor Innovation in Klein- und Mittelbetrieben widmet. Umfang 16–20 Seiten. Ein Netzwerk von Autoren aus Wissenschaft und Wirtschaft liefert Ihnen monatlich innovationsorientierte Berichte, Reportagen, Informationen, Kontakte und Hinweise zur konkreten Umsetzung.

Jahres Abo € 30,- Onlineausgabe

Ich bestelle den **InnovationSpirit** im Jahres-Abonnement (12 Ausgaben plus Specials). Pro Ausgabe zahle ich statt € 2,90 für eine Einzelausgabe nur € 2,50 und spare damit 15%.

Jahres Abo € 58,- Postzustellung

Ich bestelle den **InnovationSpirit** im Jahres-Abonnement (12 Ausgaben plus Specials) in der Print Version per Postzustellung. Pro Ausgabe zahle ich statt € 5,68 für eine Einzelausgabe nur € 4,83 und spare damit 15%.

Das Abonnement gilt zunächst für die angegebene Abo-Zeit. Nach Ablauf der Abo-Zeit kann ich jederzeit kündigen. Das Geld für bezahlte, aber noch nicht gelieferte Ausgaben erhalte ich zurück.

Anrede, Titel			Vorname, Name, Firma		
Straße/Nr., Postfach		Postleitzahl	Ort		
E-mail			Tel. für Rückfragen		

Ja, informieren Sie mich gegebenenfalls per E-Mail über weitere **InnovationSpirit** Angebote.

Zahlung nach Erhalt der Rechnung. Die Zustellung der Rechnung erfolgt per E-Mail im pdf-Format.

Nein, senden Sie die Rechnung per Post. Ich akzeptiere die administrativen Zusatzkosten von € 3,00.

SAP. JETZT AUCH IN M, S & XS.

ENTDECKEN SIE DIE PASSENDE NEUE
SOFTWARE-LÖSUNG FÜR IHR
UNTERNEHMEN: WWW.MITTELSTAND.AT

WEITERE INFORMATIONEN ERHALTEN
SIE AUCH UNTER 0800 008 007 ODER
MITTELSTAND.AUSTRIA@SAP.COM

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP



innovatives aus holz. ein gespräch

Ein **innovationSPIRIT** Gespräch mit Dr. Martin Goller und Johannes Cserer über Thoma Holzbau, den innovativen österreichischen Holzhersteller.

Der Innovationspirit gab Dr. Martin Goller und Johannes Cserer (Unternehmenssprecher und Mitglied der Geschäftsleitung von Thoma Holzbau) fünf innovative Stichworte über die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten seiner Firma.

Thoma Holzbau gilt als innovativstes heimisches Unternehmen im Holzbau und wurde in den letzten Jahren mehrfach national und international für seine Innovationen ausgezeichnet.

Innovationsmanagement ?

Innovation kommt bei Thoma-Holz von zwei Schienen: einerseits basiert Innovation auf dem Streben nach der Erfüllung von Kundenwünschen/ -anforderungen und der Notwendigkeit, jeder angesprochenen Zielgruppe einen für sie nützlichen Zusatznutzen ("added value") anbieten zu können. Also ein sehr kundenorientierter Ansatz einerseits.

Andererseits strebt man danach, den gegebenen technologischen Vorsprung zu halten. Das bringt mit sich, dass man angesichts einer klarer Weise aufstrebenden Konkurrenz immer wieder Innovationen bieten muss, um den Slogan "Nicht nur bio, sondern technisch besser!" zu rechtfertigen. In dieser Hinsicht also ein technologisch-orientierter Ansatz. Die Innovationsthemen werden somit einerseits vom Kunden und andererseits von der Geschäftsleitung (Erwin Thoma ist ja nicht nur Geschäftsführer gemeinsam mit seinem Bruder Richard Thoma, sondern auch Erfinder des Systems "Holz100") vorgegeben.

Organisation ?

Die Innovationsfindung (die "Idee") erfolgt im Rahmen der technischen Abteilung des Holzforschungszentrums Goldegg. In weiterer Folge wird gemeinsam mit einem externen Forschungsinstitut die Innovation in allen Details erforscht und geprüft. Als Schlüsselpunkt wird eine externe Zertifizierung der Innovation vorgenommen, um die Eigenschaften der Innovation wissenschaftlich einwandfrei belegen zu können, was bei einem Premium-Produkt, wie eben Holz 100, und für dessen Zielgruppe unbedingt notwendig ist.

Vorschläge ?

Technische Mitarbeiter sind jederzeit aufge-

rufen, Verbesserungsvorschläge einzubringen, das begünstigen die flachen Hierarchien, sodass es jederzeit möglich ist, mit innovativen Vorschlägen direkt, persönlich und unbürokratisch an die Geschäftsleitung heran zu treten.

Im Unternehmen gibt es keine Mitarbeiter, die ausschließlich mit F&E beschäftigt sind. Dadurch, dass das Unternehmen relativ klein ist (der technische Bereich - ausgenommen die Produktion - inklusive Verkauf umfasst 15 Mitarbeiter) und das Innovationsstreben ein ganz klarer und zentraler Punkt im Unternehmen ist, ist die Aufgabe des ständigen Nachdenkens über Möglichkeiten der Innovation jedem Mitarbeiter voll bewusst. Es besteht mehr oder weniger "Gruppenzwang", sich über Verbesserungen/Neuerungen laufend Gedanken zu machen.

Freiräume ?

Wenn eine Innovation von der Geschäftsleitung aufgegriffen wird, dann wird ein Mitarbeiter als Projektleiter eingesetzt. Er hat dann die Aufgabe, die Innovation mit aller Konsequenz auf "Herz und Nieren" zu testen und testen zu lassen und gegebenenfalls zur Serienreife zu führen.

Das heißt, dass ab dem Zeitpunkt des Aufgreifens einer Innovation Mitarbeitern und dabei insbesondere dem eingesetzten Projektleiter, ausreichend Freiraum zur Entwicklung der Idee bis hin zur Serienreife eingeräumt wird. Diese Möglichkeit gibt es durch die ausreichende und qualifizierte Personalausstattung und die bekannte Tatsache, dass es in regelmäßigen zeitlichen Abständen immer wieder Innovationen gibt, die vorangetrieben werden müssen.

Ressourcenverteilung ?

Wie bereits dargestellt, wird eine Innovation von der Geschäftsleitung aufgegriffen (egal ob sie aus Kundenanforderungen oder aus dem Unternehmen kommt) und in weiterer Folge dann vorangetrieben. Die Ressourcenzuteilung richtet sich ganz einfach danach, was für die Entwicklung der Innovation bis zur allfälligen Serienreife notwendig ist.

Aus Sicht des Unternehmens wäre es wohl ein entscheidender Fehler, wenn man eine von der Geschäftsleitung als aussichtsreich beurteilte und daher aufgegriffene Innovation aus finanziellen Gründen nicht mehr vorantreiben würde. Insbesondere ist in diesem Zusammenhang ja auch die Möglichkeit einer Förderung seitens der öffentlichen Hand zu berücksichtigen, die ebenfalls Innovationen begünstigt und leistbarer macht.



Das heißt im Ergebnis: Aussichtsreiche und daher aufgegriffene Innovation scheitert nie aus finanziellen Gründen bzw. darf gar nicht an den Finanzen scheitern. Andernfalls würde es Stillstand geben, das heißt: Kundenbedürfnisse werden nicht mehr voll befriedigt und der technologische Vorsprung schmilzt wie Schnee im März.

Der innovationspirit dankt den Innovateuren von Thoma Holzbau



Impressum

Herausgeber: Innovation Network Austria GmbH,
Fernkoglgasse 10, A-1100 Wien
UID ATU51892509, FN 208906s
Geschäftsführer: Franz Filzmoser,
filzmoser-vtoe@inna.at
Tel: +43 1 9619 171 0, Fax: +43 1 9619 17115

Redaktion: Klaus Nemelka
klaus.nemelka@innovationspirit.com

Anzeigenleitung: Franz Filzmoser
franz.filzmoser@innovationspirit.com

Layout/Grafik: Sabine Brunhuemer
sabine.brunhuemer@innovationspirit.com

Erscheinungsweise: monatlich

Anmeldung Abo: Um den InnovationSpirit regelmäßig zu beziehen können Sie sich unter <http://www.innovationspirit.com/abo> anmelden.

Disclaimer: Die Redaktion bezieht Informationen aus Quellen, die sie als vertrauenswürdig erachtet. Eine Gewähr hinsichtlich Qualität und Wahrheitsgehalt dieser Informationen besteht jedoch nicht. Indirekte sowie direkte Regressionsansprüche und Gewährleistung wird für jegliche Inhalte kategorisch ausgeschlossen.

Für alle Hyperlinks gilt: Die Innovation Network Austria GmbH erklärt ausdrücklich, keinerlei Einfluss auf die Gestaltung und die Inhalte der gelinkten Seiten zu haben. Daher distanziert sich die Innovation Network Austria GmbH von den Inhalten aller gelinkten Seiten und macht sich deren Inhalte ausdrücklich nicht zu Eigen.

innovation durch innovations- assistenten



CATT Oberösterreich

Viele Bundesländer bieten Impulsprogramme zu Innovationsassistenten an. Der Innovationsgeist hat sich dieses interessante Programm in Oberösterreich einmal angesehen: Ziel des Oö. Förderprogramms ist der Kompetenzausbau in oberösterreichischen Klein- und Mittelbetrieben durch Innovationsassistenten

Innovationsassistenten in OÖ

Seit Beginn des Impulsprogramms "Innovationsassistenten/-berater für KMU (kleine und mittlere Unternehmen)" des Landes OÖ im Jahr 1998 wurden 60 unterschiedlichste Innovationsvorhaben bei oberösterreichischen Klein- und Mittelbetrieben zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht.

Das Programm bezieht sich auf die gerade bei KMU oft kritische Situation hinsichtlich personeller und finanzieller Ressourcen für Innovationsprojekte. Zielsetzungen sind insbesondere mit den Innovationsassistenten neue Kompetenz in die Unternehmen zu integrieren und Zuständigkeiten und Schaltstellen für Innovationen zu schaffen.

Konkret werden KMU bei der Durchführung von Innovationsprojekten durch junge Absolventen aus technischer bzw. wirtschaftswissenschaftlichen Studienrichtungen unterstützt. Erfahrene Berater begleiten die Innovationsassistenten während der 2-jährigen Projektdauer und sichern die erfolgreiche Umsetzung der Projekte. Die Innovationsassistenten erhalten zudem eine von CATT speziell organisierte praxisorientierte Zusatzausbildung.

Mittlerweile genießt Oberösterreich mit diesem "Impulsprogramm" für kleine und mittlere Unternehmen Vorbildwirkung in ganz Österreich. Für die Unternehmen bringt das Förderprogramm einen doppelten Vorteil: Sie erhalten nicht nur einen neuen, hochmotivierten Mitarbeiter, sondern auch finanzielle und organisatorische Unterstützung. Gleichzeitig wird jungen Menschen ein Start ins Berufsleben, mit direkter Beschäftigung mit Innovationen, am Puls des Unternehmens ermöglicht.

Kurze Umsetzungszeiten

- Beispielsweise setzte der Innovationsassistent der Fa. E. Eisenbeiss aus Enns die Fließfertigung von Getriebekomponenten binnen kürzester Zeit erfolgreich um (siehe Bild). "Dieses Förderprogramm bietet KMU in OÖ die Möglichkeit, innovative Projekte mit hochqualifiziertem Personal finanziell tragbar durchzuführen," so die Geschäftsführung.

-Das Unternehmen DELACON aus Steyregg entwickelte mit Hilfe eines Innovationsassistenten neuartige phyto-gene Futtermittelzusätze für Rind und Geflügel.

-Mit dem Print Mould Design (PMD) der Fa. Burg Design aus Steyr können erstmals siebgedruckte Folien in allen erdenklichen Designs formstabil gemacht werden. Damit



Erfahrene Berater und Innovationsassistent arbeiten gemeinsam

eröffnen sich in der Gestaltung des Interieur-Bereiches von Automobilen noch nie dagewesene Möglichkeiten. Mit dem Innovationsassistenten konnte diese Entwicklung sowie die Errichtung eines neuen Betriebsgebäudes umgesetzt werden (siehe Bild).

2004 werden wieder rund 10 innovative Projekte von KMU aus OÖ gefördert. Die CATT Innovation Management GmbH fungiert als Koordinator für das Innovationsassistenten-Programm und nimmt gerne die Anträge von interessierten Unternehmen (KMU) sowie Bewerbungen von Innovationsassistenten und Beratern entgegen!

Die Deadline für eine Antragseinreichung von Unternehmen für das Jahr 2004 ist der 23. April 2004.

Kontakt bei CATT:

Susanne Herain,
Tel: 0732/9015-5438
herain@catt.at
www.innovationsassistent.at

Die CATT Innovation Management GmbH ist Innovationsmanager für die Wissenschaft und Wirtschaft in Oberösterreich. Ihr Know-how ist das internationale Technologiemanagement mit den Schwerpunkten Technologieförderung und -finanzierung, Mobilität und Qualifikation sowie Technologietransfer.

Der innovationsspirit wird über Innovationsassistenten Programme anderer Bundesländer in weiteren Folgen berichten



Fa. E. Eisenbeiss: Montage integriert im Fließfertigungsprozess



Burg Design – Errichtung des neuen Betriebsgebäudes

innovation ist wenn der kunde "hurra" ruft

o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Helmut Jaberg

In den vergangenen zwei Folgen des InnovationSpirit wurde der Hintergrund und die Bedeutung der Grundmuster für erfolgreiches Innovationsmanagement dargestellt und wie diese Grundmuster in der Industrie erforscht wurden. In lockerer Reihenfolge wird an dieser Stelle auf die Ausprägung der Grundmuster kurz und prägnant, aber doch detailliert dargestellt.

Der Mensch im Innovationsprozess

Klaus Fischer, Gesellschafter von Fischer-Dübel, hat gesagt: "Manager, die sich nur auf Zahlen und Analysen, auf Strategien und Vorausberechnungen stützen, werden auf Dauer keinen Erfolg haben. Die entscheidende Rolle spielen die Menschen. Innovationen lassen sich nur mit Ihnen verwirklichen!" Auch unsere Untersuchung deckt sich mit dieser plakativen Aussage, weil der Mensch, sein Wollen und seine Soft-Skills im Innovationsprozess von ganz besonderer Bedeutung sind, wohingegen die Werkzeuge des Innovationsmanagements in verschiedenen Phasen von unterschiedlicher Bedeutung sind.

Der Antrieb: Beim Willen fängt alles an

Das erste Grundmuster geht in erster Linie das Top-Management etwas an: Das Verhalten der Führungsspitze hat einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des Innovationsprozesses. Fungiert der Firmenchef (!), und niemand geringeres muss es sein, als wahrhafter Innovations(an)treiber und besteht ein klares Zielsystem für die Innovationsbestrebungen, so richten sich auch die Mitarbeiter danach, und nur mit ihnen kann man Innovation erfolgreich umsetzen. In erfolgreichen Unternehmen gibt das Top-Management Innovationen einen hohen Stellenwert und begreift es als permanenten Prozess, beides wird durch eigenes Engagement und Unterstützung vorgelebt, Verantwortliche werden benannt und Ressourcen werden bereit gestellt. Es ist darauf zu achten, dass man nicht in die Falle tappt, dass Innovation zwar als Schlagwort präsent ist, aber nicht gelebt wird. Dies begegnet uns freilich immer wieder in Unternehmen. Wenn die Führung Sprüche klopft, aber keine Taten folgen, braucht man sich nicht zu wundern, wenn im ganzen Unternehmen das Bewusstsein fehlt, ständig innovieren zu müssen.

Kurzfristiger Erfolg und damit kurzfristiges Denken ist für ein Unternehmen im Tagesgeschäft unentbehrlich. Im Innovationsmanagement muss man hingegen langfristig denken, in die Zukunft investieren und Umsatz und Gewinn in der Zukunft sichern. Dieser Spagat, beiden Ansprüchen gleich gut gerecht zu werden, ist in der Tat nicht leicht zu bewältigen.

In der Praxis müssen Innovationsmanagement und Tagesgeschäft deswegen klar organisatorisch getrennt werden! Nur so wird Innovation zum permanenten Prozess.

Naturngemäß braucht dieser auch eine angemessene Ressourcenausstattung aber es ist auffällig, dass gerade hoch innovative

Unternehmen geringere F&E-Aufwendungen haben, als schlechte Innovatoren.

Geldknappheit ist jedoch erstaunlicherweise keine Ausrede: Wer sich Innovation nicht leisten können. Naturngemäß wird die vom Tagesgeschäft getrennte Organisation und die Ressourcenausstattung von Unternehmen zu Unternehmen sehr stark unterschiedlich sein.

Wir haben schon oft darauf hingewiesen, dass die Ausprägung der Grundmuster absolut unternehmensspezifisch sein muß. KMU werden sich kaum eine eigene Organisationseinheit leisten, sondern eine Arbeitsgruppe oder auch eine Einzelperson in Teilzeit für diese Aufgabe freistellen. Die klare Trennung vom Tagesgeschäft kann dadurch realisiert werden, dass eine bestimmte Zeit pro Woche für Innovation zur Verfügung gestellt wird: z. B. jeden Montagnachmittag oder Donnerstag ganztags. Großunternehmen leisten sich eigene freigestellte und getrennte Organisationseinheiten in Gruppengröße oder bis zu selbstständigen Zukunfts GmbHs mit mehreren hundert Mitarbeitern. In allen Fällen ist auf eine Personalrotation mit Augenmaß zu achten, zentrale Forschungsbereiche mit über Jahren den gleichen Mitarbeitern neigen zur Marktfremde und verlieren Flexibilität.

Antrieb: Das Zielsystem

Für die Sinnfindung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter, die Förderung der Motivation und die erfolgreiche Umsetzung ist ein Zielsystem unentbehrlich. Dazu wird eine **Vision** definiert, die die Grundsätze des Unternehmens und seinen Zweck enthält, kurz und knapp (und damit verständlich) formuliert ist und vor allem an die Mitarbeiter vermittelt wird. Festgelegt wird sie von dem Management bzw. der Geschäftsführung: Die Vision legt die Grundsätze des Unternehmens fest. Erfolgreiche KMUs sind autoritär in den Grundsätzen, aber sehr partizipativ im Detail und in der Umsetzung.

Aus der Vision wird dann eine **Strategie** abgeleitet, daraus **Ziele** und daraus wiederum **Maßnahmen** mit kurz-, mittel- und langfristigen Auswirkungen.

Erst dann wird das Zielsystem von den Mitarbeitern akzeptiert und gelebt: Jeder will und muss an den kurzfristigen Maßnahmen und Zielen erkennen, dass Vision und Strategie leben und praktiziert werden.

Methoden für die Strategieentwicklung sind hinreichend bekannt und sollen an dieser Stelle nur so weit wiederholt werden, dass

sie die fünf Kriterien 1. Kunden, 2. Technologie und Kompetenz, 3. Produkt, 4. Erfolgsfaktoren, 5. Wettbewerb enthalten müssen, in dieser Prioritätenreihenfolge.

Interessant ist hierbei, dass nur bei starker Technologie- und Marktposition Innovationsführerschaft angestrebt werden sollte. Bei starker Markt- und mittlerer Technologieposition sollte eine schnelle Nachfolgerstrategie und bei mittlerer Markt- und guter Technologieposition eine Nischenstrategie gewählt werden. Bei mittlerer bis schwacher Position in einer der beiden Kriterien wird man eine Konzentration, also ein down-scaling anstreben müssen.

Wichtig für die Strategie ist die Vollständigkeit der vier Schritte von Vision bis zu den Maßnahmen, oder wie Alfred Brittain, der Vorstandsvorsitzende von Bankers Trust gesagt hat: "You can come up with the best strategy in the world - the implementation is 90 % of it."

Die Führung - von Coaches und Intrapreneuren

Wenn man sich die Aussage von Alfred Brittain näher anschaut, erkennt man, dass ein Unternehmen das gleiche Problem hat wie die Formel 1: Wie bringt man die Kraft auf die Straße? Führung bedeutet, die Mitarbeiter und damit das Unternehmen fortschritts- und handlungsfähig zu machen. Für diesen Mitarbeitertypus hat sich in letzter Zeit die Wortschöpfung "Intrapreneur" herausgebildet. Um diese Mitarbeiter zu entwickeln, braucht man keinen Vorgesetzten sondern einen "Coach". Intrapreneure zeichnen sich dadurch aus, dass sie wollen, können, sollen und dürfen. Fehlt einer dieser vier Teile, ist es schon aus mit dem Intrapreneur. Das "Wollen" ist hierbei gleich zu setzen mit Motivation, es hat schon gar nichts mit "müssen" zu tun, das nicht umsonst in dieser Reihung fehlt.

Motivation ist nach Sprenger nur äußerst schwer zu schaffen, wenn sie nicht da ist. Sofern sie jedoch vorhanden ist, ist sie jedoch unheimlich leicht durch die Führung oder die Arbeitsumgebung zu zerstören.

Erfreulicherweise sind aber fast alle Mitarbeiter mehr oder weniger motiviert, und auch eine vorhandene Motivation - sei sie noch so gering - lässt sich immer steigern. Ansatzpunkte sind bei allen Menschen, jedoch in individueller Zusammensetzung - **Sinn, Ansehen und Freude**.

Fortsetzung siehe nächste Seite

innovation ist wenn der kunde "hurra" ruft (forts.)

o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Helmut Jaberg

Fortsetzung:

Geld kein starker Anreiz, höchstens indirekt wenn es äußeres Zeichen für Sinn und Ansehen ist. Ansätze für die Führungskraft zur Förderung der (vorhandenen) Motivation, sollten demnach überwiegend in der täglichen Arbeit gegeben sein.

Die Führungskraft, die diesen Mitarbeiter und sein Wollen fördert und ihm klar macht, dass er soll und darf, braucht persönliche Autorität und Charisma und damit viel mehr als Machtautorität alter Prägung.

In der untenstehenden Übersicht wird die herkömmliche Führung dem Coach gegenübergestellt. Es sei unterstrichen, dass der Coach keineswegs über weniger Macht verfügt oder weniger Verantwortung trägt als der Chef in der herkömmlichen Organisation. Macht und Verantwortung sind aber ganz anders ausgeprägt als früher, stellen viel höhere Anforderungen an die Führungskraft als früher und haben dadurch in ihrer Bedeutung sogar eher zugenommen.

Altes Führen vs. Coaching

Machtbasis: Amtsautorität **vs.** Machtbasis: Sozial- und Fach-Kompetenz

Fremdführung **vs.** Fremdverantwortung

Selbstoptimierung **vs.** Selbstverantwortung

Leistung durch Detailanweisungen steigern **vs.** Leistungsbereitschaft steigern, Rahmenbedingungen schaffen

Mitarbeiter = Untergebene/r **vs.** Mitarbeiter = Partner

Führen durch Anweisungen **vs.** Führen durch Aktivieren, Fragen, Zielvereinbarung

Chef = Würdenträger **vs.** Chef = Helfer, Partner

Koordination über Hierarchie und detaillierte Aufgabenverteilung **vs.** Koordination über Ziele und gemeinsame Werte

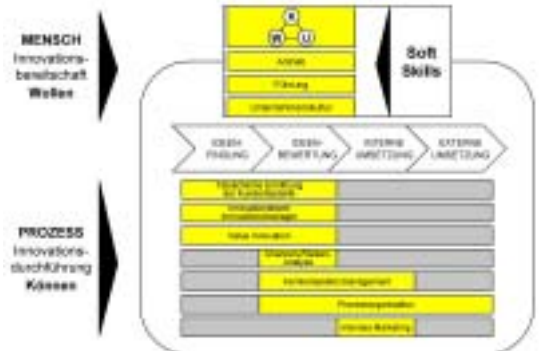
Aber auch hier ist es erfreulich denn: Talent zum Coach hat jeder!, wie es Don Shula, ein berühmter Footballtrainer ausgedrückt hat. Eine Kernfrage des Coaching ist: "Wie würden Sie es denn machen?", zu stellen, wenn der Mitarbeiter mit einem Problem zu seinem Chef kommt.

mbo

Ein seit langem bestens bekanntes Führungselement für Intrapreneure ist Führen mit Zielvereinbarungen (mbo). Das kann in seiner Bedeutung für die moderne Unternehmensführung gar nicht überschätzt werden! Gerade wenn Vision und Strategie von der Geschäftsführung festgelegt werden, und diese Richtungsvorgabe von den Führungskräften vorgegeben wird, ist die parti-

zipative verantwortungsvolle Beteiligung der Mitarbeiter eine ganz wichtige Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen. Die Umsetzung kann dann nur ein einziger Vornehmener: Der Mitarbeiter.

Es versteht sich, dass mbo mit Delegation einher gehen muss, Delegieren kann man jedoch Verantwortung: Aufgaben kann man übertragen, Verantwortung muß man delegieren!



Der Mensch, der wichtigste Faktor im Innovationsprozess



Der Autor:

o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Helmut Jaberg

studierte in Stuttgart, Southampton und München Luft- und Raumfahrttechnik, arbeitete bei einem Triebwerkshersteller und promovierte über die numerische Behandlung turbulenter reagierender Strömungen.

Er arbeitete bei einem der weltgrößten Hersteller hydraulischer Maschinen als Leiter im F&E-Bereich und Leiter Technische Entwicklung eines Geschäftsbereichs in Deutschland und Frankreich.

Danach leitete Prof. Jaberg als Direktor ein Geschäftsfeld mit europaweiter Produkt- und Marktverantwortung.

Er ist Institutsvorstand an der TU Graz und Partner einer internationalen Unternehmensberatung.

Prof. Jaberg und Partner

Brockmannngasse 55

8010 Graz

Tel: 0316-39 31 88

Helmut.Jaberg@jabergundpartner.com

www.jabergundpartner.com

Unternehmensorganisation

Eine ganz wichtige Ergänzung des Grundmusters Führung ist die dazu passende Unternehmensorganisation, über die in den nächsten Folgen des Innovationspirit zu berichten sein wird.

Eine detaillierte Darstellung der Grundmuster für erfolgreiches Innovationsmanagement findet man in: Stern/Jaberg:

Erfolgreiches Innovationsmanagement: Erfolgsfaktoren - Grundmuster - Fallbeispiele, Gabler-Verlag (2003) ISBN 3-409-12355-5