

Innovation kommt von Investition

UMSETZUNG / *Ideen gibt es mehr als genug. Erst durch Investitionen kann aber aus guten Ideen ein nachgefragtes Produkt werden.*

VON ROGER AESCHBACHER

BASEL. Inventionen sind keine Innovationen. Inventionen, also Erfindungen, sind erst der Startpunkt für Innovationen. Damit aus einer Idee aber eine Innovation wird, muss sie zu einem Produkt entwickelt werden, das sich am Markt durchsetzt. Dazu müssen verschiedene wichtige Stufen genommen werden. Marktpotenziale müssen abgeklärt und Prototypen erstellt und getestet werden. Produktions- und Vertriebswege sind anzupassen und müssen eventuell neu aufgebaut werden.

Dies alles kostet Geld. Innovationen, insbesondere radikale Erneuerungen, benötigen daher den Einsatz von Risikokapital. Doch gerade dieses Kapital ist in der Schweiz Mangelware. Viele Jungunternehmer erinnern mich daher an blutige Anfänger im Pokerspiel. Sie haben zwar ein gutes Blatt in der Hand, vielleicht sogar ein oder zwei Assen. Aber es fehlen Ihnen die notwendigen Dollars um mitbieten zu können, wenn um die grossen Pötte gezockt wird. Die Liquidationen der Biotechunternehmen Zeptosens und Aponetics aus dem Technologiezentrum Witterswil mögen hier Modell stehen.

Aber selbst Assen sind keine Erfolgsgarantie für nachhaltiges Wirtschaften mehr. Produktinnovationen werden heute immer rascher nachgeahmt. Vorteile in Produkteigenschaften bringen daher oft nur für eine kurze Zeitspanne einen Wettbewerbsvorteil.

Vom Produkt zum Prozess

Erfolg versprechender ist die Neudefinition von Wertschöpfungsprozessen. Ein neues Verfahren, das eine höhere Produktivität bewirkt, generiert einem Kunden ebenfalls Mehrwert. Die innovativsten Firmen in der Region sind daher die Global Players der Pharma-Unternehmen. Sie haben genug Geld in der Kasse, um ganze Prozessketten zu innovieren.

Letztes Beispiel dafür ist Novartis. Sie akquiriert mit zehn Milliarden Schweizer Franken die Firmen Hexal und Eon Labs. Damit sichert sie sich die Dominanz in der Sparte der Generika. Diese Bewirtschaftung des Endes des Produktlebenszyklus bringt zwar weniger Rendite als revolutionäre neue Medikamente. Aber dadurch kann Novartis die parasitäre Konkurrenz der Nachahmer in Schach halten. Kiebitze werden aus dem Saloon geworfen.

Strategien für KMU

Kleine und mittlere Unternehmen sollten solche Strategien kopieren. Die Frage sollte immer sein: «Wie kann die Vereinfachung eines Prozesses zu einer Kostenersparnis und zugleich zu einer höheren Produktivität führen?» Eine solche Strategie spart Geld und ist wirkungsvoller als Produktideen und Patente zu sammeln. Was nützen Patente, wenn man nicht über die Power verfügt, sie auch vor Gericht durchzusetzen?

Die Rolle des Staates

Natürlich lösen Prozessinnovationen immer auch drastische Verwerfungen aus. Funktionen werden obsolet, Stellen gestrichen und ganze Branchen durchgeschüttelt. Aber wir müssen uns entscheiden. Wollen wir Heidi-, oder High-Tech-Land sein? Die Kantonsregierungen täten daher gut daran mehr und direkt zu investieren. Aber nicht in Bewahrung sondern in Erneuerung. Geld und Gold dafür gäbe es genug. Falls alles nichts nützt, könnte der Staat in vielen überregulierten Bereichen Kapital freisetzen.

Dr. Roger Aeschbacher ist Berater für Innovationsmanagement und Geschäftsführer von aeschbacher consulting.