

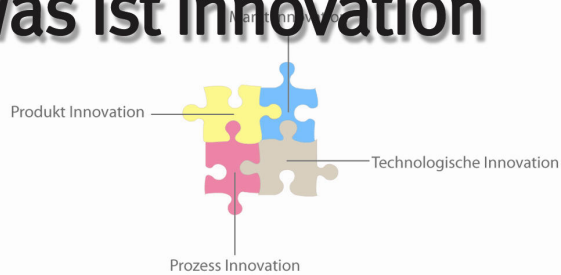
Innovation sprengt alle Grenzen

53. Österreichischer Kongress Für Krankenhausmanagement

DI Alexander Exner

Zell am See, 17.-19.Mai 2010

Was ist Innovation



Gemeinsam ein Experiment wagen



Innovation sprengt alle Grenzen!



Beispiele erfolgreicher Innovationen



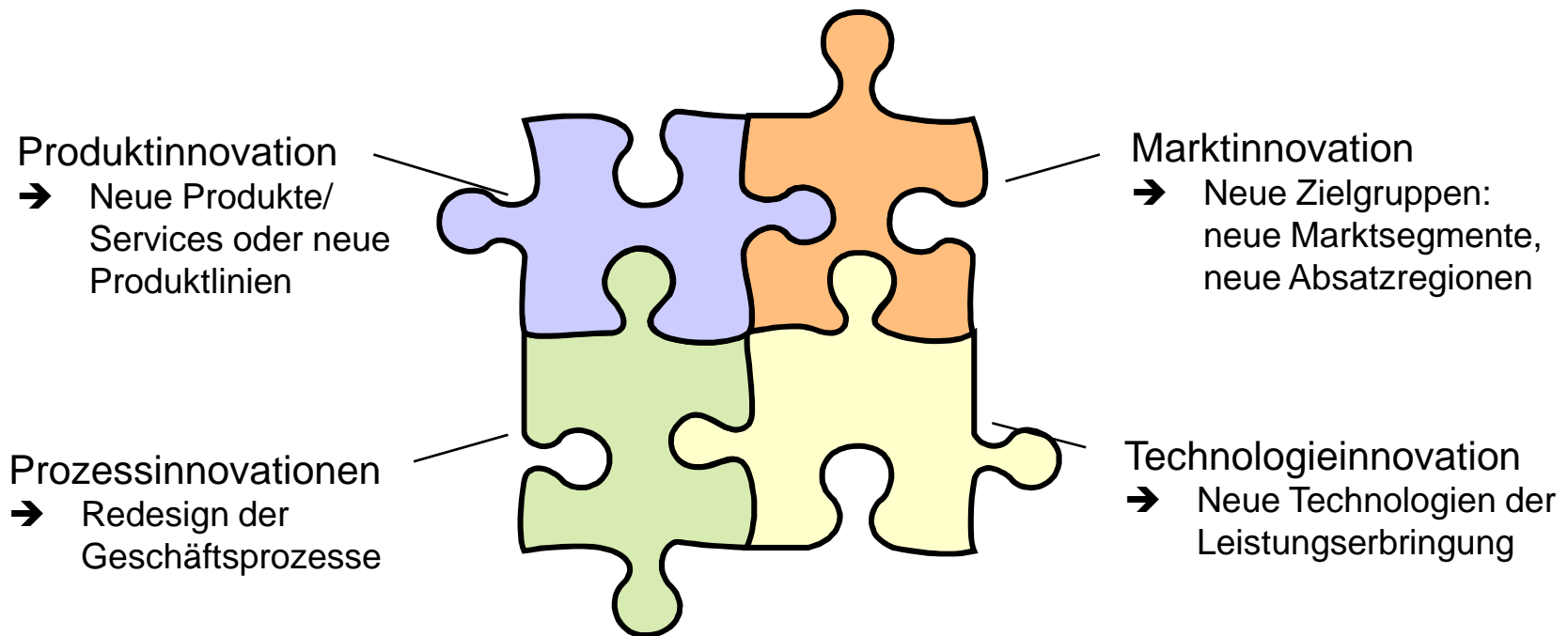
Innovation verändert den Lebensweg



Space Pen



Innovationsarten



Strategische Innovation = neues, noch unerprobtes Geschäftskonzept

- grundlegende Neukonzeptionierung des Business Modells
- Exploration, experimenteller Strategien

juraxx: Discount-Anwälte „Anwalt geht auch anders“



- Messingschild und „hinter verschlossenen Türen“
- Terminvereinbarung notwendig
- Preise nicht transparent
- Meist Spezialisierung in gewissen Rechtsgebieten



- 2003 gegründet
- Bundesweit 30 Anwaltstores und über 100 Anwälte, u.a. in den Fußgängerzonen
- Keine Terminvereinbarung notwendig, Rechtsberatung auch online
- Preistransparenz als Prinzip
- Beratung in allen Bereichen

Die drei Dimensionen eines Business

What Business are we in?



Strategische Innovation bedeutet das Testen unerprobter und signifikant anderer Antworten auf mindestens eine der fundamentalen strategischen Fragen:

- Wer ist der Kunde?
- Was ist die Value Proposition, das Angebot?
- Wie wird dieser Wert geschaffen?

Beispiel Nespresso 1/2

- **Vom Schweizer Lebensmittelkonzern Nestlé entwickeltes Kaffeesystem**
- **In Aluminiumkapseln portionierter Kaffee wird in speziellen Kaffeemaschinen zubereitet**
- **Einfache Bedienung, kurze Zubereitungszeit**



Strategische Innovation – Teil 1 1970 – 86

- 1970 von Nestlé's Forschungs- und Entwicklungsabteilung erfunden
- 1976 patentiert
- 1986 Markteinführung in der französisch-sprachigen Schweiz und in Italien als Komplettsystem von Kapseln und Maschine für Büros

Nespresso war zu Beginn ein Flop!

Beispiel Nespresso 2/2

Strategische Innovation – Teil 2 1988/89

NEW WHAT: Kaffeeverkauf (Kapseln)

NEW WHO: Haushalte statt Büros

NEW HOW:

- **Maschinenpartner, die Maschinen als OEM fertigen, vermarkten, servicieren**
- **Verkauf der Maschinen über Premium-Einzelhandel**
- **Fokussierung auf Eigenproduktion der Kapseln**
- **Direktvertrieb der Kapseln über Nespresso Club (Versand, Boutiquen)**



Erfolgsbilanz 2005

- Umsatz CHF 580 Millionen
- 2 Milliarden Kaffeekapseln p.a.
- 2,2 Millionen Mitglieder im Club
- 25% CAGR seit 1988
- in 48 Ländern präsent
- 9 Maschinenpartner

Beispiel isi 1/2

IT'S SO ...



Beispiel isi 2/2

From traditional home/ gastronomy applications...



...to highly innovative and high-tech industry / gastronomy applications



Exploring the *iSi* way of life

	Traditional Approach	Strategic Innovation
Who	Households and restaurants, cafes etc.	Automotive, Industrial clients High-End gastronomy
What	Cream and Soda Siphons for easy private/commercial application Produce your own Soda and Cream: easy to make, professional serving, non-messy	Cool inflators providing cold, clean inert gas for industrial applications such as blowing airbags and life vests Revolutionary Cream Siphons: Espuma Techniques: developed in Co-Creation with Fernan Adria
How	Consumers buy whipper and Soda Siphons once Recyclable (non-refillable) chargers continuously rebought	Production of industrial components Same How

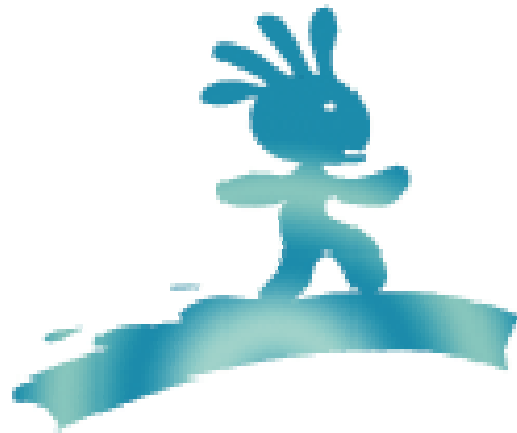


Das Experiment

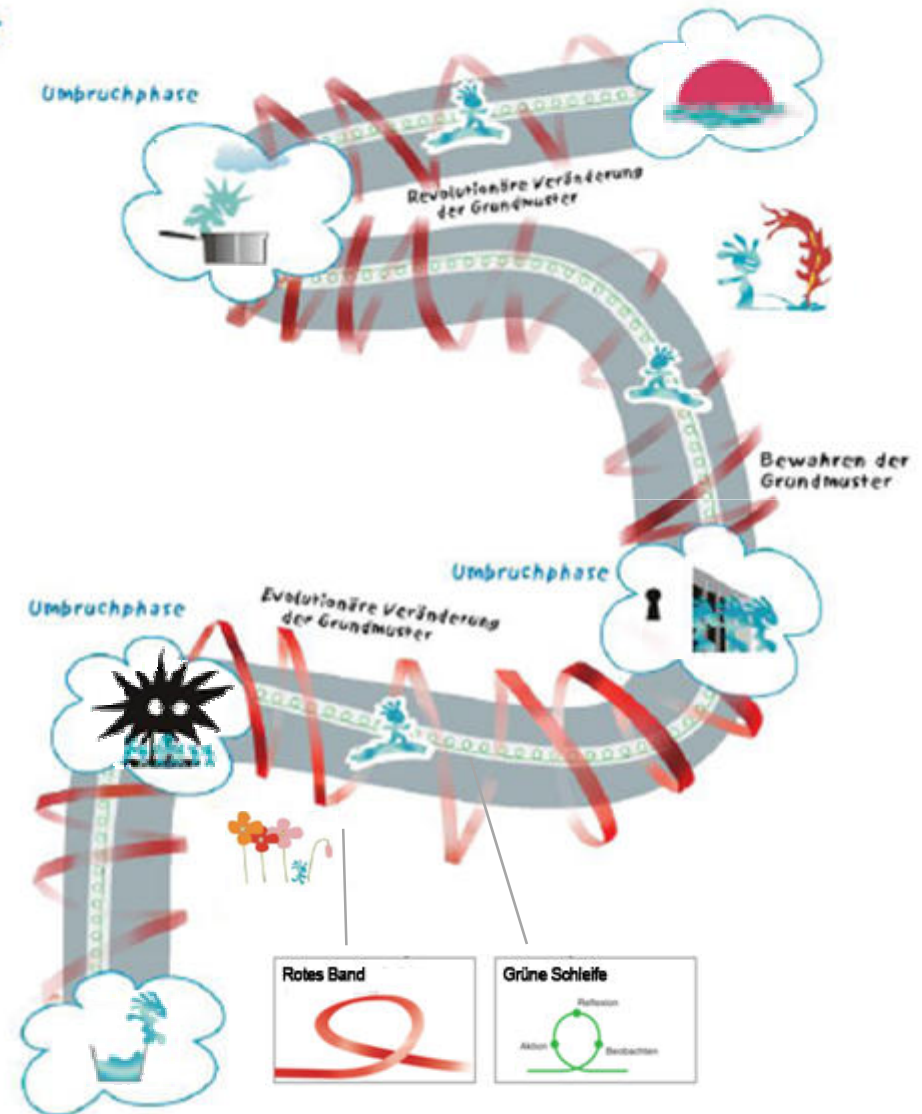
- **Bitte stehen Sie auf und gehen Sie um mindestens 3 Plätze weiter**
- **Bitte machen Sie jetzt etwas, für dieses Symposium innovatives (für hier Ungewöhnliches)**
- **Bitte tauschen Sie sich mit ihrem Nachbarn aus:**
 - Was war das Innovative?
 - War es überhaupt innovativ?
 - Wie ist es mir dabei gegangen?
 - Was habe ich beobachtet?



Film: Waterboy



Der Lebensweg des Unternehmens



Thesen 1/2

- Innovation ist etwas Subjektives
 - Kundensicht
 - Unternehmenssicht
- Der Anstoß für Innovation kommt fast immer von außen („offene“ Unternehmen haben höhere Chancen).
- Es gibt verschiedene Formen von Innovationen
 - Innovationsarten: Produkt-, Prozess-, Markt-, Technologie-,
 - Strategische Innovation: neues Businessmodell
- Innovation stört den naturwüchsigen Lauf des Unternehmens („grüne Schleife“)
- Um Innovationen durchsetzen zu können bedarf es sehr starker Energie („Interventionen am roten Band“)

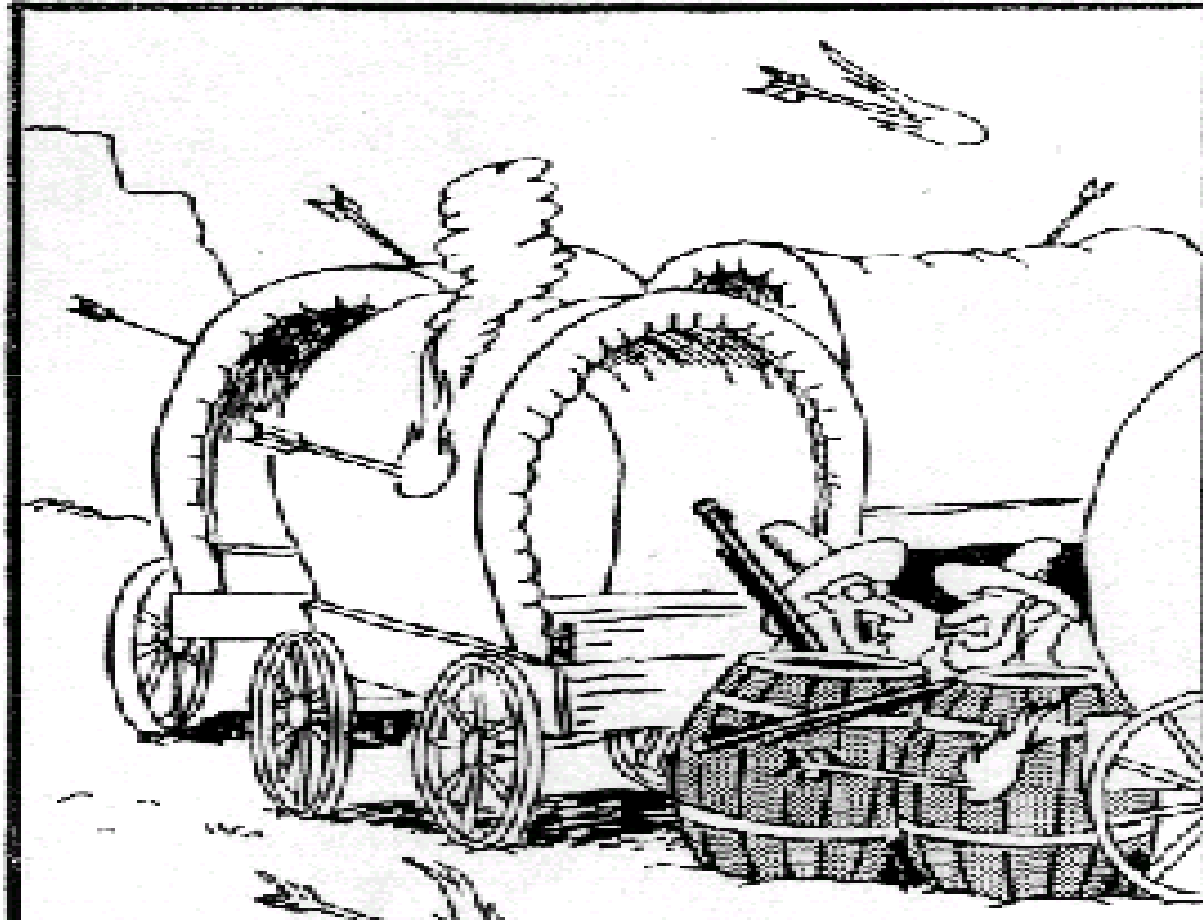
Thesen 2/2

- Noch schwieriger als die zündende Innovationsidee zu haben ist deren Umsetzung
- Dynamische, flexible Organisationsformen gestatten Innovationsumsetzung in evolutionärer Form
- Starre Organisationsstrukturen erfordern „Revolution“ zur Umsetzung von Innovationsideen.

Angesagte Revolutionen finden nur selten statt!

- **Umsetzer sollten nicht naiv herangehen:**
 - Energieaufbau (Lobbying, Verschwörung, Machtkonzentration,..)
 - Hebelpunkte finden (wo ansetzen?)
 - Umsetzungsprozesse sorgfältig und flexibel aufsetzen

Produktinnovation



„Hey! They`re lighting their arrows! ...Can they do that?“

Literaturhinweise



Moeller, Michael / Stolla, Cornelia / Doujak, Alexander:
Strategic Innovation – Building new growth businesses.
Goldegg Verlag, März 2008



Exner Axel / Exner Hella / Hochreiter Gerhard:
Selbststeuerung von Unternehmen.
Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte.
Campus Verlag, Frankfurt/Main 2009