

Peter Granig/Ronald Ivancic/Martin Maitz/Cornelia Scala-Hausmann (Hrsg.)



**ZUKUNFTSKRAFT**

:

**Innovation und Marketing**



**Erfolgs- und Überlebensstrategien für die Zukunft**



# ZUKUNFTSKRAFT : Innovation & Marketing

## Erfolgs- und Überlebensstrategien für die Zukunft

„Da es die wichtigste Aufgabe eines Unternehmens ist, Kunden anzuziehen, hat ein Unternehmen zwei – und nur diese zwei – grundlegenden Funktionen: Marketing und Innovation. Marketing und Innovation produzieren Ergebnisse, alles andere sind Kosten. Marketing ist die differenzierende, einzigartige Funktion eines Unternehmens.“

Peter F. Drucker

Marketing und Innovation als die wesentlichsten Wertschöpfungsstufen einer Unternehmung werden zukünftig mit verschiedensten, neuartigen Herausforderungen konfrontiert. Insbesondere aktuelle Krisenherde sowie erste Indizien eines Wertewandels zeigen die Notwendigkeit einer Neuorientierung dieser Themenbereiche. Doch wie sollen neue Anforderungen bewältigt werden, wenn nach wie vor babylonische Sprachverwirrungen und Auffassungsunterschiede sowohl in Hinblick auf das Marketing als auch auf Innovation und deren Management vorherrschen? Wie können diese wesentlichen Unternehmensfunktionen in Zukunft ihr Potential entfalten?

In diesem Buch sind 56 Expertenmeinungen aus Österreich, Deutschland und Slowenien zu den skizzierten Problematiken und Herausforderungen zu lesen. Im Fokus stehen nicht Vergangenheitsbetrachtungen, sondern die aktuellen Herausforderungen und der Blick in die Zukunft.

Umrahmt werden diese textlichen Impulse von Arbeiten internationaler Künstler, die im Rahmen eines eigens ausgeschriebenen Wettbewerbs rund um das Themenfeld Marketing, Innovation und Zukunft entstanden sind.



Peter Granig/Ronald Ivancic/Martin Maitz/Cornelia Scala-Hausmann (Hrsg.)



**ZUKUNFTSKRAFT**

:

**Innovation und Marketing**



**Erfolgs- und Überlebensstrategien für die Zukunft**  
Quergedachtes, Denkanstöße und Experteninterviews

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

© 2010 Peter Granig, Ronald Ivancic, Martin Maitz, Cornelia Scala-Hausmann  
Verlag: Johannes Heyn, Klagenfurt am Wörthersee  
Korrektorat: Ronald Ivancic, Harald J. Schellander, Patrick Schaupp  
Layout & Satz: Cornelia Scala-Hausmann  
Druck: Druckerei Theiss, St. Stefan im Lavanttal  
Printed in Austria

ISBN 978-3-7084-0411-0

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Es wird darauf hingewiesen, dass alle Angaben in diesem Werk trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und Haftungen der Autoren, Herausgeber oder des Verlages ausgeschlossen sind.

<b>VORWORTE</b>	7
„ÜBERLEBENSSTRATEGIE : INNOVATION“	7
„Entwicklungsraum für ‚kreative Nachhaltigkeitsinnovationen‘ ist grenzenlos“	9
„Die Zukunft gehört den Mutigen mit Verantwortung“	11
„Lassen Sie sich inspirieren zu weiteren innovativen Gedanken“	13
„Innovation ohne Marketing ist wie ein Körper ohne Blutbahnen“	15
<b>EINLEITENDES</b>	17
<b>EXPERTENMEINUNGEN, QUERGEDACHTES, DENKANSTÖßE:</b>	
<b>Impulse &amp; Interviews</b>	19
Anton Abson (Impuls)	20
Roman Anlangner (Interview)	29
Reinhard Eberhart (Interview)	33
Wolfgang Bergthaler, Stefan H. Mey (Impuls)	36
Andreas Eizenberger (Interview)	49
Hermann Fercher (Interview)	55
Dražen Cari (Impuls)	60
Willi Hamburger (Interview)	71
Günther Karner (Interview)	77
Gerhard P. Fleischer (Impuls)	81
Karlheinz Kindler (Interview)	91
Karl Ladler (Interview)	94
Sabine Grünberger (Impuls)	98
Richard Lernbass (Interview)	105
Walter Mayrhofer	108
Gernot Mödritscher (Interview)	112
Ronald Ivancic (Impuls)	116
Robert Neumann (Interview)	127
Arthur Primus (Interview)	132
Helmut F. Karner (Impuls)	135
Alfred Rindlisbacher (Interview)	145
Birgit Rutter (Interview)	153
Martin Maitz (Impuls)	159
Thomas Santler (Interview)	176
Cornelia Scala-Hausmann (Interview)	179
Jörg Moser (Impuls)	185

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
91	92	93	94	95	96	97	98	99	100

Erich Schönleitner (Interview)	195
Roland Schwaiger (Interview)	198
Mirjana Verena Mully (Impuls)	202
Iztok Seljak (Interview)	211
Jutta Steinkellner (Interview)	216
Hannes Offenbacher (Impuls)	220
Gerald Steinwender (Interview)	228
Christian Strasser (Interview)	236
Bernhard Pohlhammer (Impuls)	244
Ralf Terlutter (Interview)	255
Heimo Wabnegger (Interview)	259
Werner Sattlegger (Impuls)	264
Roland Waldner (Interview)	271
Jörg Weisser (Interview)	277
Harald J. Schellander (Impuls)	280
Günther Wellenzohn (Interview)	289
Walter Wiedenbauer (Interview)	297
Jakob Steurer (Impuls)	300
Reinhard Willfort (Interview)	313
Iris Straßer (Impuls)	316
Joachim Wolbersen (Interview)	325
Markus Warum (Impuls)	329
<b>... IMPULSE AUS DEM INNOVATIONSKONGRESS</b>	341
Wolfgang Erharter (Impuls)	342
Anja Förster (Impuls)	350
Sven Gábor Jánosky (Impuls)	357
Werner Rauscher (Interview)	371
Felix Thun-Hohenstein (Interview)	374
Marc Vollenweider (Interview)	376
Stephan Friedrich von den Eichen, Franz Bailom, Kurt Matzler (Impuls)	378
Lorenz Wied (Impuls)	386
<b>... UND IHRE PERSPEKTIVE?</b>	395
<b>ZUSAMMENFASSENDES UND AUSBLICK</b>	403

## „Innovation macht das Leben spannend!“

### Walter Mayrhofer

#### **Was fällt Ihnen spontan zum Thema Marketing ein?**

Marketing erschöpft sich leider viel zu oft in Marktschreierei und dem „Verkaufen warmer Luft“.

Jedoch ist es absolut notwendig um das langfristige Überleben von Unternehmen zu sichern.

#### **Wie definieren Sie Marketing? Was sind seine fundamentalsten Aufgaben?**

Jene Aktivitäten, die nötig sind, um den Vertrieb der Produkte und Dienstleistungen zu unterstützen und Angebote für die Erfüllung von Kundenbedürfnissen zu kommunizieren.

Marktforschung, Bedürfnisanalyse und Produktdefinition, Kommunikation, Kundenkontaktaufbau und -pflege.

#### **Welchen Stellenwert hat Marketing aktuell in der Wirtschaft und in Ihrer bzw. den heutigen Organisationen (Unternehmen)?**

In bestimmten Bereichen der Schlüssel zum Erfolg, was sich auch in den entsprechenden Budgets bemerkbar macht. Unsere Organisation ist nicht gewinnorientiert und betreibt kein klassisches Marketing sondern sehr intensives Beziehungsmarketing.

#### **Wie ist Marketing idealerweise in Unternehmen zu verankern und zu gestalten?**

Das hängt stark von der Branche und Marktpo-

sition eines Unternehmens ab:

Leider ist Marketing viel zu selten in der Qualitäts-/Innovationsabteilung verankert!

Bei der Gestaltung würde ich mir weniger Slogans und mehr Erfüllung von Kundenbedürfnissen wünschen!

#### **Was sind für Sie persönlich die wesentlichen Herausforderungen der Zukunft? (Privat, Unternehmen, Österreich, Europa)**

Die Bewältigung der zunehmenden Informationsflut (insbes. Marketinginformation) und die entsprechende Ausrichtung der persönlichen und Unternehmensstrategien an das sich verändernde Umfeld.

In Österreich und Europa sind die wesentlichen Herausforderungen in Zusammenhang mit der Sicherung der Sozialsysteme bei gleichzeitiger Erhaltung/Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit, Widerstandsfähigkeit gegenüber Zyklen und Nachhaltigkeit der Wirtschaft zu sehen.

#### **Was müssen Unternehmen tun um sich gut für die Zukunft vorzubereiten? Was sind für Sie die wesentlichsten Erfolgsfaktoren für die Zukunft?**

Ständige Überprüfung der eigenen Produkte/Dienstleistungen/Prozesse/Strukturen und des Umfelds in Bezug auf Wertschöpfung und Innovation.

Die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens liegen in

- den vorhandenen Systemen (Unternehmens-

- struktur, Qualität, Prozesse, Innovation, etc.)
- den handelnden Personen
  - der passenden Unternehmenskultur
  - der Qualität der Kundenbeziehungen
  - und der entwickelten Technologie.

Dabei ist die Technologie (außer wenn patentrechtlich geschützt und das hat natürlich auch einen zeitlichen Ablauf) der am einfachsten zu kopierende Aspekt.

### **Welche Bedeutung hat für Sie Innovation? Was verstehen Sie genau unter Innovation?**

Das Bedürfnis nach Innovation ist eine grundsätzliche Eigenschaft des Menschen – Innovation macht das Leben spannend!

Leider wird häufig Innovation synonym mit technischer Innovation gesehen und soziale/philosophische/kulturelle/prozessuale Innovation vernachlässigt. Apple hat z.B. die beherrschende Position im Smart-Phone Bereich nicht (nur) aufgrund überragender technologischer Entwicklungen erreicht, sondern ist hervorragend im Design, schmieden von Partnerschaften mit tausenden kreativen Ein-Personen Unternehmen (in bestimmter Art eine soziale Innovation) mit welchen umgebende Angebote entwickelt werden und dem Entwickeln neuer Dienstleistungen und Geschäftsmodelle.

### **Wer kümmert sich in Ihrer Organisation um Innovation? Und wie wird Innovation bzw. der Innovationsprozess organisiert?**

Jeder, wenn möglich! Als außeruniversitäre Forschungseinrichtung, welche angewandte Forschung betreibt liegt Innovation im Kernbereich der Aktivitäten und sollte wenn möglich in allen Bereichen präsent sein.

Innovation wird sehr stark mit den persönlichen Karrierezielen der MitarbeiterInnen verknüpft (Dissertation). Ein typischer Karrierepfad eines Mitarbeiters führt von unserer Forschungsein-

richtung in die Industrie, was eine Rückkopplung der Innovationsbedürfnisse aus den Unternehmen sicherstellt.

### **Was ist für Sie die wesentlichste Aufgabe des Innovationsmanagements?**

Die entsprechende Atmosphäre und Rahmenbedingungen zu schaffen und die richtigen Leute zusammenzubringen. Leider regiert in Zeiten der Krise in vielen Unternehmen die Angst (Angst vor einem Misserfolg bei einem Entwicklungsprojekt, Angst um den eigenen Job, Angst eines Unternehmensverkaufs, etc.) und Angst und Innovation vertragen sich nicht gut. Daher gehen viele Innovationsführer dazu über die Entwicklungsabteilungen in eigene Entwicklungszentren auszulagern. Dies hat Vorteile, da man in einem kleineren Kontext einfacher eine gewisse förderliche Kultur und Rahmenbedingungen schaffen kann, hat aber natürlich den Nachteil, dass dadurch der wichtige Konnex zu den anderen Unternehmensteilen, insbesondere zu Produktion und Marketing, schlechter wird.

### **Wie verhalten sich Marketing und Innovation zueinander?**

Marketing und Innovation sind siamesische Zwillinge die sich gegenseitig befruchten sollen. Marketing ist essentieller Inputgeber für den „Innovationsprozess“ und soll gleichzeitig die Vorzüge der Angebote an den Kunden kommunizieren.

Gleichzeitig entsteht aus dem Marketing ein gewisser Druck zur schnellen Kommerzialisierung von Innovationen. Der Stehsatz zum Thema Innovationsmanagement: „Eine Innovation ist nur wirklich eine, wenn eine erfolgreiche Kommerzialisierung zustande kam“ zeugt von einer gewissen Kurzsichtigkeit denn Innovation braucht oftmals sehr viel Zeit und zu früher Kommerzialisierungsdruck nimmt bestimmten Innovationen mitunter das Erfolgspotenzial!



**Wie sieht das Marketing der Zukunft aus? Welche Aufgaben soll Marketing in der Zukunft haben?**

Das Marketing der Zukunft muss weg vom „Phrasen dreschen“ und „Slogans erfinden“, dass man eher als lästig empfindet. Marketing sollte verstärkt das Aufspüren neuer oder veränderter Kundenbedürfnisse und neuer gesellschaftlicher Entwicklungen zum Inhalt haben, als Früherkennungssystem für ein geändertes Umfeld dienen und gleichzeitig einen möglichst breiten Dialog mit den Anwendern führen.

**Wie kann das Innovationsmanagement der Zukunft charakterisiert werden? Vor welchen neuen Herausforderungen wird man stehen?**

Innovationsmanagement wurde zulange als lineare Weiterentwicklung von „genormten“ Managementsystemen in der Tradition von Qualitäts-, Prozess- und Wissensmanagementsystemen gesehen. Machte der Systematisierungsansatz bei Qualität- und Prozessmanagement durchaus noch Sinn, wird das „mechanische“ Herangehen bei Wissensmanagement und insbesondere beim Innovationsmanagement (Anm.: eine Trennung von Wissens- und Innovationsmanagement macht m.M.n. ohnehin keinen Sinn) oft als einengend empfunden und schadet mehr als es nützt.

**Was brauchen Marketing und Innovation, um zukunftsfähig zu sein?**

Intellektuellen und hierarchischen Freiraum und die entsprechenden Synergiefaktoren (herausfordernde Probleme, interessante Personen, die richtigen Strukturen und natürlich auch das entsprechende Budget, schließlich bezeichnet man Geld ja auch als „gedruckte Freiheit“)

**Was wünschen Sie sich bezugnehmend auf die Trias Marketing, Innovation und Zukunft?**

Leider ist die Diskussion zu Innovation meist sehr „Inputorientiert“ und erschöpft sich in der Klage über schrumpfende Forschungsquoten (auf Ebene der Politik) und schrumpfende F&E-Budgets (auf Ebene der Unternehmen). Das impliziert, dass ein direkter Zusammenhang zwischen aufgewendeter Mittel und getätigter Innovation existiert und vernachlässigt die qualitativen Parameter die Innovation begünstigen oder erst ermöglichen. Verfolgt man die öffentliche Diskussion zum Thema F&E, könnte man ja meinen, man müsste vorne nur die Budgets entsprechend erhöhen und schon fallen die Nobelpreise und „Killer-Applikationen“ hinten runter. Dies ist natürlich nicht als Aufruf zum Streichen von F&E-Budgets zu sehen (Geld ist ja zumindest nach Herzberg ein Hygienefaktor), sondern als Anstoß sich intensiver mit den Bedingungen zu beschäftigen die Kreativität und Innovation fördern.

**Woran glauben Sie im Zusammenhang von Marketing, Innovation und Zukunft, auch wenn Sie es - praktisch oder wissenschaftlich - (derzeit noch) nicht beweisen können?**

Dass sich gute Ideen immer durchsetzen werden (leider oftmals nicht zum direkten Nutzen derjenigen, welche die Ideen hatten).

Dass Innovation in Zukunft noch stärker räumlich und inhaltlich verteilt stattfinden wird und die Lösungen für die Probleme die daraus entstehen nur bedingt durch Technologie gelöst werden können.

**Welche wichtigen Fragen haben wir in diesem Zusammenhang noch nicht gestellt und wie ist Ihre Antwort auf diese?**

Wie schaffen wir es, dass bei dem globalen Innovationswettbewerb nicht ein großer Teil der Weltbevölkerung auf der Strecke bleibt?

Eine einfache Antwort auf diese Frage gibt es wahrscheinlich nicht.



**Walter Mayrhofer**

#### **Ausbildung**

- Studien an der TU Wien, (Elektrische Energietechnik und Aufbaustudium Betriebs-, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften), Dissertation zum Thema: „Management von Kooperationen und Kooperationsnetzwerken am Beispiel institutionalisierter Wirtschaftskluster“
- Studien an der University of Colorado at Boulder, USA (Master Studium Engineering Management, Schwerpunkt Qualitäts-, Projekt- & Prozessmanagement) sowie der Donau Universität Krems (BRW-MBA Überleitungsseminar)

#### **Beruflicher Werdegang**

- seit 2007 Leiter Forschung des Geschäftsbereichs Logistik und Produktion von Fraunhofer Austria und des Bereichs Betriebstechnik des Instituts für Managementwissenschaften der TU-Wien. Akquise, Leitung und Durchführung nationaler und internationaler Forschungs-, Entwicklungs- und Industrieprojekte
- Aufbau und Geschäftsführung (kollektiv mit Univ.-Prof. Wolf D. Prix) der „die Angewandte“ Continuing Education GmbH (Weiterbildungsgesellschaft der Universität für Angewandte Kunst)
- freiberufliche Beratungstätigkeit für ÖBB-Infrastruktur Betrieb AG und Universität für Angewandte Kunst

- Forschungskoodinator des Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement der Donau-Universität Krems und Lehrgangleiter für den Universitätslehrgang Qualitätsmanagement

- Universitätsassistent am Institut für Betriebswissenschaften, Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre der TU Wien, hauptverantwortlich für den Bereich Arbeitsplanung und -steuerung, Industrieprojekte in den Bereichen Produktionsplanung, Logistik, Prozess-, Qualitäts- und Projektmanagement

#### **Aktueller Arbeitsfokus**

Forschungsschwerpunkte: Produktionsplanung, Logistik, Prozess-, Qualitäts- und Projektmanagement.

Zu obigen Themen einschlägige Publikationen sowie umfangreiche Tätigkeiten in Forschungs- und Beratungsprojekten.