

INNOVATIONS MANAGER

Magazin für Innovationskultur und nachhaltigen Unternehmenserfolg

Aufstehen, immer wieder

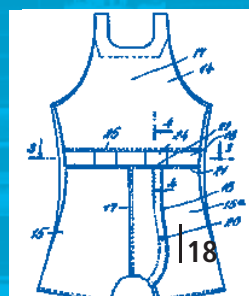
Über das Geheimnis
erfolgreicher Gründung

Titus Dittmann, Entrepreneur und Vater
der deutschen Skateboardszene

FOKUS: PATENTMANAGEMENT

18 | **Ohne Patentrezept**
Wie Unternehmen ihre Innovationen schützen können

42 | **Die Freude am Experiment**
Interview mit Heraeus-Manager Rolf Najork



Verkannte Wachstumschance

Versteckte Märkte in der Chemie

Von Karl-Martin Schellerer und Frank Spiegel

Die Innovationskraft der deutschen und der europäischen Chemie wird oft heraufbeschworen, um gegen den starken internationalen Wettbewerb zu bestehen und Umsatzrückgängen entgegenzuwirken. Doch reicht Innovation, um auch in gesättigten Märkten zu wachsen? Schließlich öffnen sich auch für etablierte Produkte neue Einsatzgebiete, wie eine aktuelle Studie zeigt. Im Fokus: die Existenz „versteckter Märkte“, das darin schlummernde Potential und die erforderlichen Voraussetzungen, um diese zu erschließen.

Bis Mitte 2013 befand sich die deutsche Chemiebranche in einer erstaunlich stabilen Verfassung. Von der oft zitierten Exportstärke profitierten zahlreiche Chemieunternehmen. Insbesondere die Wachstumsmärkte in Asien, Südamerika oder Osteuropa halfen, die Konjunkturdelle im Euro-Raum zu überkompensieren. Diese Phase der „Sonderkonjunktur“ ist nun vorüber. Insbesondere Konzerne drücken daher auf die Kostenbremse, um bei stagnierenden Umsätzen die Ergebnisziele nicht vollends zu verfehlen. Nun rückt die Frage wieder stärker in den Mittelpunkt, wo noch Wachstumschancen für Chemieunternehmen liegen könnten. Dabei ist Kreativität bei Markterschließungsideen gefragt, denn die reine Fokussierung auf Wachstumsregionen ist zu nächst ausgeschöpft.

Die Studie „Versteckte Märkte in der Chemie“ belegt, dass die Erschließung von neuen Geschäftsfeldern nicht zugleich neue, innovative Produkte erfordert, sondern auch mit bekannten Produkten möglich ist.

Die Mehrzahl der befragten Führungskräfte aus der Chemie- und angrenzenden Industrien ist nicht nur von der Existenz dieser Märkte überzeugt, sondern gibt an, ihr Unternehmen habe in der Vergangenheit versteckte Märkte identifiziert und anschließend erschlossen. Im Durchschnitt gehen die Führungskräfte davon aus, den Umsatz dadurch um 10 Prozent erhöhen zu können. Die Erwartungen differieren allerdings in Abhängigkeit von Unterbranchen und Unternehmen, wobei die Unternehmensgröße eine untergeordnete Rolle spielt. Kleine Unternehmen haben zwar weniger Ressourcen als große zur Verfügung, können dafür aber auch besser Nischen besetzen.

Neue Chancen für alte Produkte

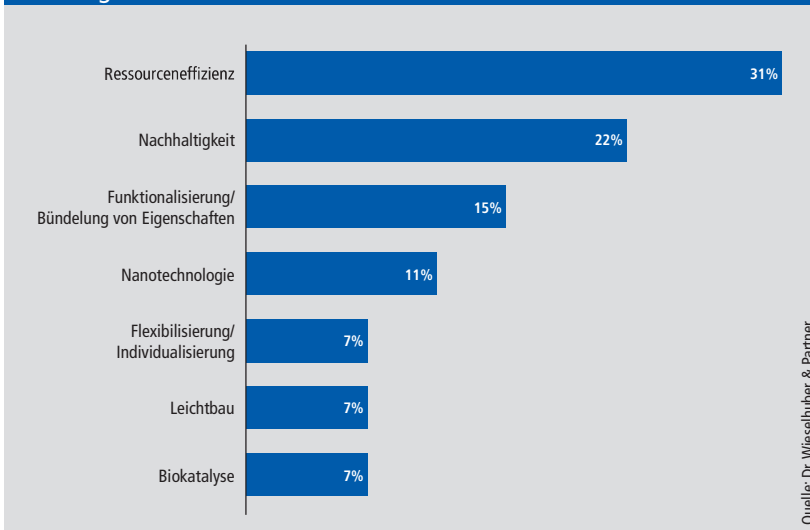
Aktuell befinden sich die Anwendermärkte für chemische Produkte im Wandel. Gesetzliche Anforderungen reglementieren den Rohstoffeinsatz. Zudem gewinnen die Verwendung von recyceltem Material sowie die Frage, inwiefern Produkte recycelbar

und biologisch abbaubar sind, an Bedeutung. Der technologische Fortschritt in der Herstellung und Verarbeitung von Industrie- und Konsumartikeln schafft neue Möglichkeiten für Funktion und Design. Was vor zehn Jahren noch Vision war, wird jetzt durch die ressourceneffiziente Verarbeitung oder die Kombination von mehreren Funktionen in einem Produkt möglich. Dieser Wandel wird vor allem durch die Entwicklungen im Fahrzeugbau dank Elektromobilität und Leichtbau, durch die Bauwirtschaft mit der thermischen Isolation und Luftreinheit sowie durch die Energiewirtschaft mit der Zunahme der erneuerbaren Energien vorangetrieben.

ESSENTIALS

- Für die Chemieindustrie liegen in „versteckten Märkten“ noch Wachstumspotentiale
- Die Anwendermärkte für chemische Produkte befinden sich im Wandel, etwa aufgrund von Reglementierungen oder Fragen von Recycling

Richtungweisende Trends für die Chemieindustrie



Ressourceneffizienz und Nachhaltigkeit werden die Chemie in Zukunft am meisten beeinflussen.

Verständnis der Abnehmermärkte

Allerdings ist es kein „Selbstläufer“, sich mit neuen Märkten für bekannte Produkte zu beschäftigen. Ebenso wie für ein erfolgreiches Innovationsmanagement muss auch hier eine offene und fördernde Unternehmenskultur die Mitarbeiter zum Entdecken und Erschließen neuer Geschäftsfelder motivieren. Die Chemieindustrie steht mit einer Vielzahl unterschiedlicher Produkte am Anfang zahlreicher Wertschöpfungsketten. Gerade deshalb ist es für die Vertriebsabteilungen notwendig, neben dem Spezialwissen für ihre eigenen Produkte auch über ein ausreichendes Verständnis für die Sicht des Abnehmers zu verfügen. Denn nur wer die Abnehmermärkte versteht, kann auch beurteilen, welchen Nutzen die eigenen Produkte stiften und wo sie zum Einsatz kommen können.

Eine fundierte Analyse der Studienergebnisse zeigt, dass das größte derzeit ungenutzte Potential in Branchen zu finden ist, die bereits einen gewissen Reifegrad aufweisen, jedoch das Innovationspotential noch nicht vollends ausschöpfen. In sehr reifen Branchen scheuen Unternehmer den Aufwand, in die Entwicklung von Alternativen für seit Jahren bewährte Lösungen zu investieren – und oft ist die existierende tatsächlich die effizienteste und praktikabelste. Bei hochinnovativen Branchen reicht dies jedoch nicht aus.

Trends von außen nach innen

Oft suchen Unternehmen und ihre Vertriebsabteilungen im nahen Umfeld, also

bei aktuellen Kunden und in bekannten Anwendungsgebieten. Damit fällt es ihnen schwer, branchenübergreifende Trends zu erfassen. Insbesondere übersehen sie, wie sich große Umwälzungen auf die aktuell bedienten Anwendermärkte auswirken. Doch es gibt Wege, wie sich die Wirkungen von Trends auf das eigene Geschäft systematisch ableiten lassen. Hierzu werden stufenweise von außen nach innen Trends und ihre Auswirkungen erfasst. Weniger ist dabei mehr – nicht die größte Abteilung ist entscheidend, sondern das Verständnis für die eigenen Produkte in Verbindung mit dem Blick auf potentielle Abnehmermärkte. Das Erschließen von versteckten Märkten sollte zumindest nicht neben dem eigentlichen Tagesgeschäft stattfinden. Bei nicht ausreichenden Ressourcen können externe Einrichtungen wie Institute, Cluster oder New-Business-Experten dabei helfen.

Offenheit zahlt sich aus

Trotz aller Kreativität und Systematik: Die Suche nach versteckten Märkten ist nicht trivial. Deshalb fällt auch den Verarbeitern chemischer Produkte die Aufgabe zu, auf ihren Bedarf aufmerksam zu machen. Schließlich profitieren sie durch den Einsatz passender Rohstoffe und Vorprodukte von einfacheren Prozessen, günstigerer Fertigung oder verbesserten Erzeugnissen. Zurückhaltung und Geheimniskrämerei sind hier fehl am Platz. Das gegenseitige Verständnis für die Anwendung auf der einen Seite und die Produktmöglichkeiten auf der

INFO

Praxisbeispiel: Farbpigmente für neue Funktionen

Ein Hersteller von Pigmenten, die für Farben und Lacke eingesetzt werden, ließ sich erfolgreich auf die Suche nach versteckten Märkten ein: Um besondere Glanzeffekte zu erhalten, sind in seinen Pigmenten Metallplättchen enthalten. Die Farben kommen häufig für Autolacke und in der Printwerbung für Zigaretten zum Einsatz, besonders Silber und Gold. Nachdem die Farbe Silber bei den Autokäufern nicht mehr so beliebt war und gesetzliche Vorgaben Zigarettenwerbung mehr und mehr einschränkten, brach der Umsatz des Pigmentherstellers ein.

Dem Abwärtstrend sollten neue Produkte entgegengesetzt und dabei Entwicklungsaufwand möglichst vermieden werden. In einer Analyse der Kernkompetenzen des Herstellers und der Eigenschaften des Produktprogramms ergab sich, dass die Produkte nicht nur Glanzeffekte umfassen, sondern z.B. auch elektrisch leitfähig und besonders abriebfest sind. Dank eines systematischen Anwendungsscreenings stellte sich heraus, dass die Pigmente auch für elektrisch leitfähige Lacke und technische Textilien vermarktet werden könnten. Die Textilien bieten sich z.B. als Schutzkleidung für Feuerwehrleute an, da durch die Pigmente eine hohe Abriebfestigkeit und Wärmereflexion erreicht wird. Neben dem bisherigen Geschäft mit optischen Anwendungen erschloss der Hersteller versteckte Märkte mit funktionalen Anwendungen mit einem Potential von bis zu 10 Prozent des Umsatzes.

anderen Seite sind erfolgskritisch. Die Verarbeiter müssen ihre Bedürfnisse möglichst genau in die „Sprache der Chemie“ übersetzen, um das Interesse bei den richtigen Zulieferern zu wecken. Greift der Verarbeiter auf ein bekanntes Produkt zurück, kann er auf das Erfahrungswissen des Lieferanten bauen. Das Risiko von Fehlschlägen, das bei Neuprodukten für die entwickelnde wie auch die Verwenderseite an der Tagesordnung ist, reduziert sich signifikant. ■



Dr. Karl-Martin Schellerer

ist Senior Manager und Geschäftsbereichsleiter Chemie- und Prozessindustrie bei Dr. Wieselhuber & Partner, München.

schellerer@wieselhuber.de



Dr. Frank Spiegel

ist Senior Consultant im Bereich Chemie- und Prozessindustrie bei Dr. Wieselhuber & Partner, München.

spiegel@wieselhuber.de

Themen der nächsten Ausgabe



Erscheinungstermin: 15. März 2014

Extrem:

Wie sich Musiker und Extremsportler Joey Kelly immer wieder neu erfindet,

Gefährlich:

Woran die Idee eines Landminendetektors gescheitert ist

Fokusthema: Shareconomy

Schnell:

Wie sich der Leistungssport als Innovationstreiber etabliert

Idealistisch:

Wovon sich traditionelle Hobbyfinder antreiben lassen

Branchenschwerpunkt: IKT

STRATEGISCHER BEIRAT & IMPRESSUM		INNOVATIONS MANAGER
<p>Herausgeber: Markus Garn, Volker Sach F.A.Z.-Institut GmbH</p> <p>Strategischer Beirat: A.T. Kearney GmbH, Dr. Kai Engel, Mitglied der Geschäftsleitung Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. (DLR) Heraeus Holding GmbH, Dr. Tanja Eckardt, Leiterin Innovationsmanagement Infraserv GmbH & Co. Höchst KG, Dr. Roland Mohr, Geschäftsführer RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V., Kompetenzzentrum, W. Axel Zehrfeld, Geschäftsführer Schaeffler Technologies AG & Co. KG, Dr. Heinrich Schäperkötter, Leiter Innovations- und Wissensmanagement</p>	<p>Redaktionsleitung, ViSdP: Daniel Schleidt d.schleidt@innovationsmanager-magazin.de</p> <p>Redaktion: Dr. Annika Ollrog, Eva Roßner redaktion@innovationsmanager-magazin.de</p> <p>Mitarbeiter dieser Ausgabe: Lara Hiller, Juliane Löffler, Jennifer Maurer, Isabell Werthmann</p> <p>Projektleitung -team: F.A.Z.-Institut, Innovationsprojekte, Saskia Feiber (verantwortlich), Jennifer Maurer</p> <p>Verlag: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main Geschäftsführer: Volker Sach Mitglied der Geschäftsleitung: Markus Garn</p> <p>Grafische Konzeption Layout: Nina Jochum, F.A.Z.-Institut GmbH</p> <p>Titelfoto: © Titus GmbH</p> <p>Druck: Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH Kurhessenstraße 4–6 64546 Mörfelden-Walldorf</p>	<p>Vertrieb Anzeigenkoordination: Jennifer Maurer</p> <p>Bezugspreis: 9,50 Euro pro Ausgabe</p> <p>Jahresabonnement: 30 Euro (Inland), 40 Euro (Europäisches Ausland), 20 Euro (Studententarif Inland) 4 Ausgaben (inkl. MwSt. und Versand)</p> <p>Erscheinungsweise: eine Ausgabe pro Quartal</p> <p>Internet: www.innovationsmanager-magazin.de</p> <p>Kontakt: Saskia Feiber, Telefon 0 69-75 91 14 86 innovationsmanager@faz-institut.de</p> <p>ISSN 1866-4423</p> <p>Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des INNOVATIONSMANAGERS übernehmen Herausgeber, Redaktion und Verlag keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen.</p> <p>Alle Rechte zur Vervielfältigung und Verbreitung in gedruckter, digitaler oder sonstiger Form sind dem Verlag vorbehalten.</p>

WISSENSCHAFTLICHES KURATORIUM		
<p>Das wissenschaftliche Kuratorium des INNOVATIONSMANAGERS führt ausgewählte Experten zum Thema „Innovation“ aus Wissenschaft und Forschung zusammen. Das Kuratorium, das kontinuierlich ausgebaut wird, liefert Themen und Impulse für das Magazin und fördert aktiv den Austausch und Projekte zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.</p> <p>Prof. Dr. Roman Boutellier Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement, ETH Zürich</p> <p>Prof. Dr. Reiner Clement Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre, Schwerpunkt Innovationsökonomie, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg</p> <p>Prof. Dr. Michael Dowling Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement, Universität Regensburg</p> <p>Prof. Dr. Ellen Enkel Lehrstuhl für Innovationsmanagement, Dr. Manfred Bischoff Institut für Innovationsmanagement der EADS, Zeppelin University Friedrichshafen</p>	<p>Prof. Dr. Werner G. Faix Direktor, Steinbeis University Berlin</p> <p>Prof. Dietmar Harhoff Institut für Innovationsforschung, Technologiemanagement und Entrepreneurship, Ludwig-Maximilians-Universität München</p> <p>Prof. Dr. rer. nat. Wolfgang M. Heckl Generaldirektor, Deutsches Museum München und Oskar von Miller-Lehrstuhl für Wissenschaftskommunikation, TU München School of Education</p> <p>Prof. Dr. Thomas Heimer Professur für Innovationsmanagement, Hochschule RheinMain</p> <p>Prof. Dr.-Ing. Stefan Hierl Fakultät Maschinenbau, Lehrgebiete Konstruktion und Innovationsmanagement, Hochschule für angewandte Wissenschaften Regensburg</p> <p>Prof. Dr. Kurt Matzler Lehrstuhl für Strategisches Management, Universität Innsbruck</p> <p>Prof. Dr. Dr. Manfred F. Moldaschl Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement, TU Chemnitz</p>	<p>Prof. Dr. Frank T. Piller Lehrstuhl für BWL, Schwerpunkt Technologie und Innovationsmanagement, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen</p> <p>Prof. Dr. Andreas Pinkwart Rektor sowie Inhaber des Stiftungsfonds Deutsche Bank Lehrstuhls für Innovationsmanagement und Entrepreneurship, Handelshochschule Leipzig</p> <p>Prof. Dr. rer. pol. Thorsten Posselt Lehrstuhl für Innovationsmanagement und Innovationsökonomik, Universität Leipzig</p> <p>Prof. Dr. Michael Stephan Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement, Philipps-Universität Marburg</p> <p>Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh Lehrstuhl für Produktionssystematik, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen</p> <p>Prof. Dr. Thomas Tiefel Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Technologie- und Innovationsmanagement, Hochschule Amberg-Weiden</p> <p>Prof. Dr. habil. DPhil. h.c. Walther Ch. Zimmerli Präsident a.D., Brandenburgische Technische Universität Cottbus</p>