

# Radikal oder inkrementell

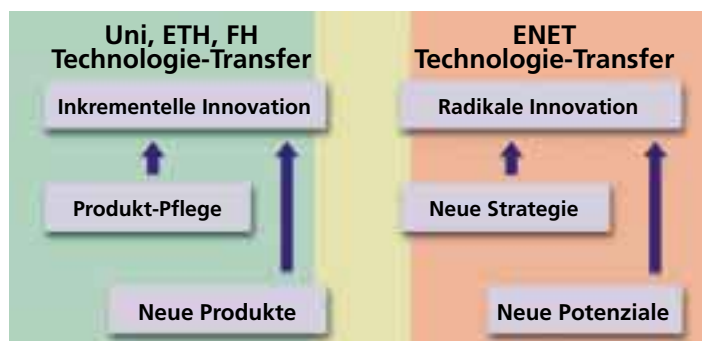
## Unterschiedliche Ansätze für den Technologie-Transfer in Innovationsprozessen

**Karl Höhener**  
ENET Technologie-  
Transfer  
CH-9320 Arbon

Innovationsprozesse dienen der Erfüllung aktueller und zukünftiger Kundenanforderungen an Funktionen, Kosten und Qualität von bestehenden und neuen Produkten oder Dienstleistungen. Zwei Arten werden unterschieden: die inkrementelle und die radikale Innovation.

### Zwei unterschiedliche Innovationsbegriffe

Unter dem Begriff „inkrementelle Innovation“ werden Prozesse für die Verbesserung bestehender Produkte aufgrund von Marktanforderungen oder Aktivitäten der Wett-



*Aufgabenspektrum der inkrementellen und der radikalen Innovation.*

bewerber verstanden. Mit inkrementeller Innovation wird in der Regel die Marktposition eines Produktes gehalten und dessen Lebensdauer verlängert. Benötigt ein Unternehmen für die Unterstützung solcher Innovationsprozesse technologischen Support, so wird dieser zweckmässig durch eine der zahlreichen Technologie-Transferstellen unseres Bildungssystems erfolgen.

„Radikale Innovation“ führt zu grundlegend Neuem und nachhaltigen Veränderungen, sei es in einem Unternehmen (Produktprogramm, Ertragskraft usw.) und/oder in der Wirkung von Produkten (Lebensstil, Umwelt usw.). Die treibende Kraft für radikale Innovationen geht von der Strategie des Unternehmens oder von den Möglichkeiten neuer Technologien aus. Nicht selten sind es Kombinationen von beiden Ansätzen. Der Technologie-Transfer in

einem solchen System unterscheidet sich in folgenden Aspekten von jenem für inkrementelle Innovationen.

### Der ENET Technologie-Transfer-Prozess

Eröffnen neue wissenschaftliche Erkenntnisse Potenziale, die bestehende Lösungen grundsätzlich verändern oder ablösen, so beginnt der Technologie-Transfer bei der Erarbeitung von verschiedenen Businessmodellen. Damit sollen Risiko, Kapitaleinsatz, Zeitbedarf für die Umsetzung und der Return on Investments für einen Kapitalgeber oder ein Unternehmen in Einklang gebracht werden. Sind die Modelle schlüssig, wird der „Best fit“ mit der Strategie und der Technologiefähigkeit des Unternehmens ermittelt. Liegen Erfolg versprechende Kombinationen vor, beginnt die Kontaktabahnung, d.h. der Transfer von technologischem Wissen und den Ideen zu deren Nutzung.

### Die Unternehmensstrategie steuert den Innovationsprozess

Erfordert eine Unternehmensstrategie ein erweitertes oder neues Produktportfolio, so unterscheidet sich das Vorgehen für einen Technologie-Transfer erneut. Will sich ein Komponentenanbieter neu als Prozessanbieter im Markt profilieren, dann benötigt er rasch erweiterte Kenntnisse und auch neue Kompetenzen. Durch Zukauf von entsprechenden Geschäftseinheiten von Zulieferern für die Komponenten und/oder durch den Aufbau eines Kompetenz-Clusters werden die Kompetenzen für das neue Portfolio gewonnen. Der Aufbau eines solchen Kompetenz-Clusters und dessen Verbindung mit dem Unternehmen ist in einer solchen Situation ein strategischer Technologie-Transfer.

ENET konzentriert sich primär auf den strategischen Technologie-Transfer und wirkt damit komplementär zu den Transferstellen an Universitäten, ETHs und Fachhochschulen.