

# Wie bewerte und verkaufe ich meine Innovationsidee?

Bewertung, Auswahl, risikobasierte Implementationsplanung

Andreas Stucki, Solcept AG

# Inhalt

## **Einführung**

Bewertungsaspekte

Informationsbeschaffung

Zusammenführung

Implementationsplanung

Massenbeurteilung

# Von was sprechen wir?

Technische Innovationen

KMU & Startups

d.h. endliche Ressourcen

# Was ist denn Innovation?

Kundennutzen

Schmerz, denn Status Quo ist immer Hauptkonkurrent

➔ Differentiator (USP: Unique Selling Proposition)

Muss existieren!!!

# Inhalt

Einführung

**Bewertungsaspekte**

Informationsbeschaffung

Zusammenführung

Implementationsplanung

Massenbeurteilung

# Was sind die Kriterien?

Innovation heisst Investition

z.B. in Entwicklung & Vermarktung

Opportunitätskosten

Aber: Wie kommt das Geld zurück?

auch als Ruf, Verkauf anderer Produkte (z.B. Consumables)

# Was sind die Kriterien für ein Produkt?

|                                  |                       |                                 |
|----------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Markt                            | <b>Verkaufspreis</b>  | <b>Vermarktungskosten</b>       |
| Technik                          | <b>Herstellkosten</b> | <b>Entwicklungskosten</b>       |
| <b>Anzahl verkaufte Produkte</b> | Einzelprodukt         | Implementation/<br>Lebenszyklus |

# Inhalt

Einführung

Bewertungsaspekte

**Informationsbeschaffung**

Zusammenführung

Implementationsplanung

Massenbeurteilung



# Wie komme ich zu den ersten Informationen?

interne historischen Daten

wenn man hat

Web

LLM's («KI»), aber Achtung: Halluzinationen

# Erster Verkaufspreis

Historische Daten

Kunden

USP's müssen klar sein

Kunden-Workshops

neue USP können resultieren oder bessere Produktideen

# Erste Anzahl verkaufter Produkte: Top-Down

Markt Top-Down (TAM: Total Adressable Market)

Marktforschung/ Web -> häufig *sehr* optimistisch z.B.:

Anzahl Fahrzeuge

Anzahl Patienten mit...

Daher nicht immer gerne gesehen

# Erste Anzahl verkaufter Produkte: Bottom-Up

Bottom-Up (SOM: Serviceable Obtainable Market)

was können wir erreichen?

mit Organisation(-swachstum)/ Marktzugang etc.

Was erreichen andere?

BTW: 1 FTE  $\hat{=}$  150..200 k Umsatz

# Erste Entwicklungskosten

Historische Zahlen

Schätzung nach Implementationsplan

Achtung: Herstellung, z.B. Werkzeugkosten nicht vergessen

# Erste Herstellkosten

auch für Dienstleistungen!

Historische Zahlen

Schätzung

BOM plus Herstellung (Budget-Offerten)

# Erste Vermarktungskosten

Investition in Zugang zum Kunden (Distribution: Marketing, Vertrieb, Logistik etc.)

Abschätzen (nach Implementationsplan)

sonst: Faustregel: gleichviel wie technische Entwicklung

# Inhalt

Einführung

Bewertungsaspekte

Informationsbeschaffung

**Zusammenführung**

Implementationsplanung

Massenbeurteilung



# Wie kommt alles zusammen?

|                    |      |      |      |      |
|--------------------|------|------|------|------|
| Verkaufserlöse     | 0    | 100  | 200  | 400  |
| Herstellkosten     | 0    | 25   | 45   | 80   |
| Vertriebskosten    | 0    | 25   | 45   | 80   |
| Vermarktungskosten | 50   | 20   | 20   | 20   |
| Entwicklungskosten | 100  | 30   | 30   | 30   |
| Summe              | -150 | 0    | 70   | 90   |
|                    | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |

# Ist die Entwicklung fertig??

|                    |      |      |      |      |
|--------------------|------|------|------|------|
| Verkaufserlöse     | 0    | 100  | 200  | 400  |
| Herstellkosten     | 0    | 25   | 45   | 80   |
| Vertriebskosten    | 0    | 25   | 45   | 80   |
| Vermarktungskosten | 50   | 20   | 20   | 20   |
| Entwicklungskosten | 100  | 30   | 30   | 30   |
| «Cashflow»         | -150 | 0    | 70   | 90   |
|                    | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |

# Wie kommt alles zusammen?

## Was sind realistische Cashflows

EBITDA Proxy für Cashflow, typische Werte EBITDA / Umsatz:

Finanzen/ Immobilien: 30..40%

Industriegüter: 0..15%

«Gute» Marge: 15..25% (mehr: gut begründen!)

Faustregel Verkaufspreis/ Herstellkosten: 3..10

# Was kostet das Geld? NPV

|               |      |      |      |      |
|---------------|------|------|------|------|
| Zinssatz / %  | 10   | 10   | 10   | 10   |
| Diskontierung | 1.00 | 0.91 | 0.83 | 0.75 |
|               | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |

# Was ist der Wert jetzt?

|                |            |      |      |      |
|----------------|------------|------|------|------|
| Cashflow       | -150       | 0    | 70   | 90   |
| Summe          | <b>10</b>  |      |      |      |
| CF Diskontiert | -150       | 0    | 58   | 68   |
|                | <b>-24</b> |      |      |      |
| Zinssatz / %   | 10         | 10   | 10   | 10   |
| Diskontierung  | 1.00       | 0.91 | 0.83 | 0.75 |
|                | 2025       | 2026 | 2027 | 2028 |

# Im Prinzip ja, aber...

Lädt zum Tunen ein

Zinssatz, Anzahl, Pflege, Zeitdauer...

Geldwert nimmt ab: ein Grund für Hockeystick

Statische Betrachtung kann mehr Sinn machen

# Statische Betrachtung

## Break Even Betrachtung

- Verkaufskosten - Vertriebskosten – Herstellkosten (at scale)
- Investition: Entwicklung / Vertrieb
- Marktgrösse

# Inhalt

Einführung

Bewertungsaspekte

Informationsbeschaffung

Zusammenführung

**Implementationsplanung**

Massenbeurteilung



# Wie wollen wir das nun umsetzen?

«Plans are useless, but the process of planning is indispensable!»

Implementationsplan: was ist realistisch?

Mit kleinstmöglichen Risiken?»

# Wie komme ich zu einem Implementationsplan?

Risiko-basiert:

Risiken mitigieren == Informationsgewinn

Nur: welche Risiken?

«Risks management is project management for adults»

# Risiko-Beurteilung

| Klasse                 | Beschreibung | Eintretens-P | Schaden/ 1000 | Risiko/ 1000 |
|------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
| Markt                  | ...          | 0.3          | 20            | 7            |
| IP                     | ...          | 0.1          | 100           | 10           |
| Technisch              | ...          | 0.5          | 10            | 5            |
| Projekt-<br>management | ...          | 0.1          | 20            | 10           |
| ...                    | ...          | ...          | ...           | ...          |

# Embrace the Risk

Markt

IP

Technologie I

Abkl.



Technologie II



...

...

# Meilensteine sind Entscheide

Markt

IP

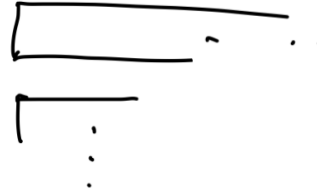
Technologie I

Vordefinierte Kriterien

Abkl.



Technologie II



# Risikominderung & MVP: «Bewaffnete Aufklärung»

Technische *und* Markt-Erfahrung

*Aber* Regulierungen:

Innovations-Pareto!

# Inhalt

Einführung

Bewertungsaspekte

Informationsbeschaffung

Zusammenführung

Implementationsplanung

**Massenbeurteilung**

Das ist ja alles gut und recht,  
ich habe 50 Ideen zu beurteilen!

Expertenmethode: Wide-Band Delphi (aka Planning Poker)

effizienter / «ungenauer»



# Delphi-Methode aka Planning Poker

Cross-Silo Team («Diversität»)

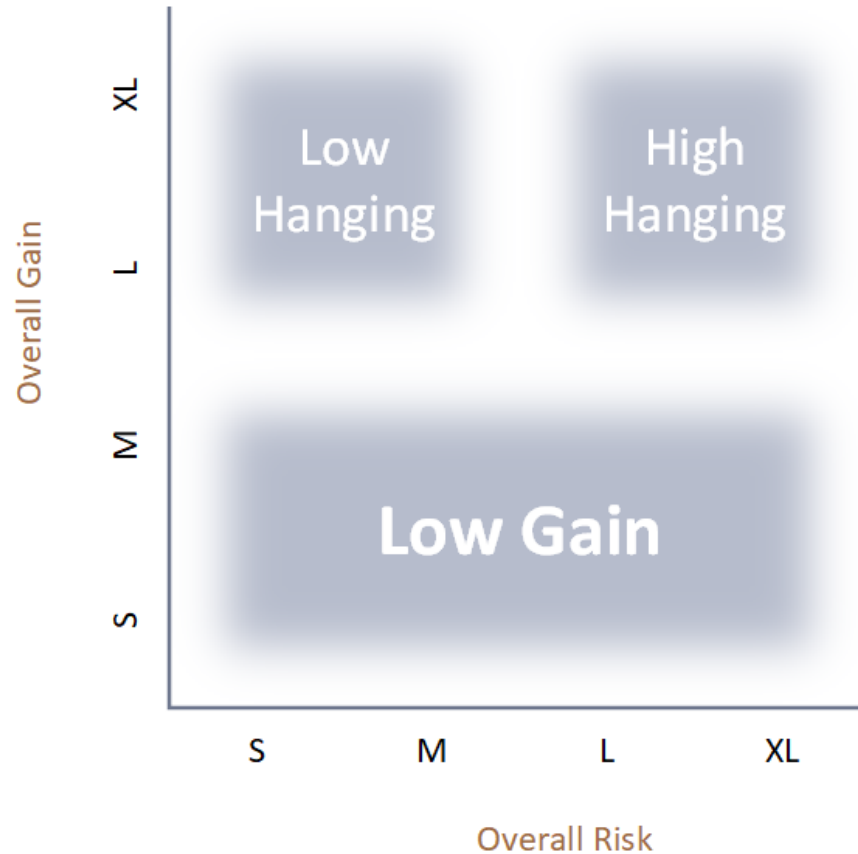
Verdeckt entscheiden, offen Konsens finden

Nur wenige Kriterien:

S, M, L, XL / bestehend, angrenzend, neu

Diskussion dokumentieren (Risiken!)

# Gain-Risk Matrix

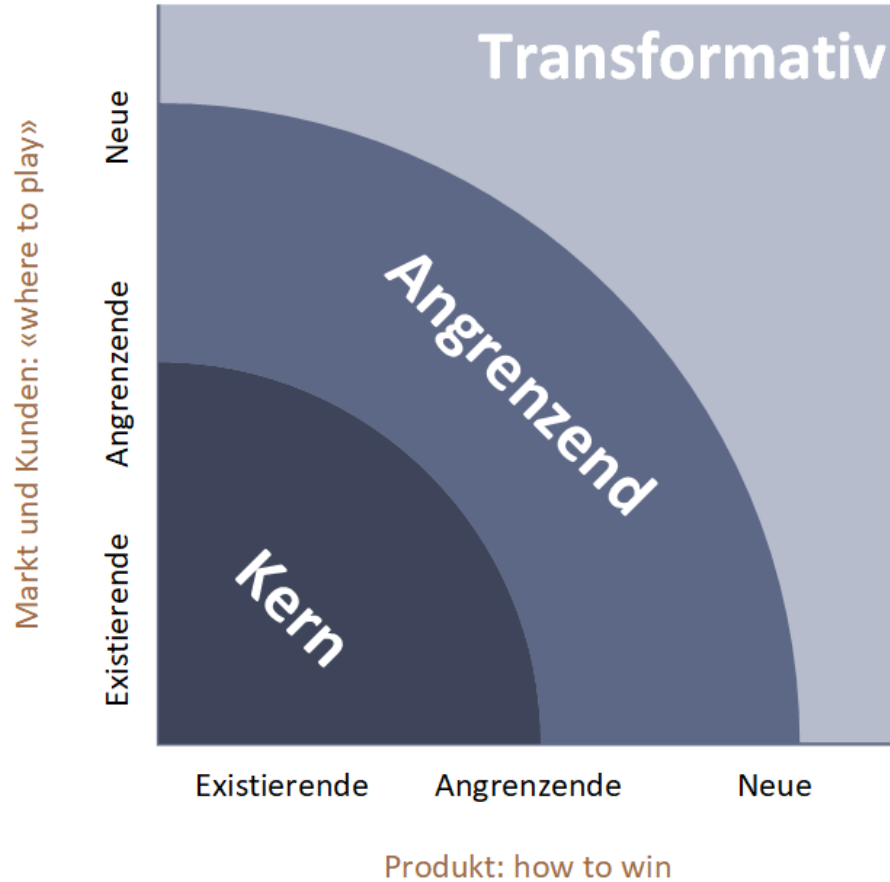


# Wo bleibt dann die disruptive Innovation?

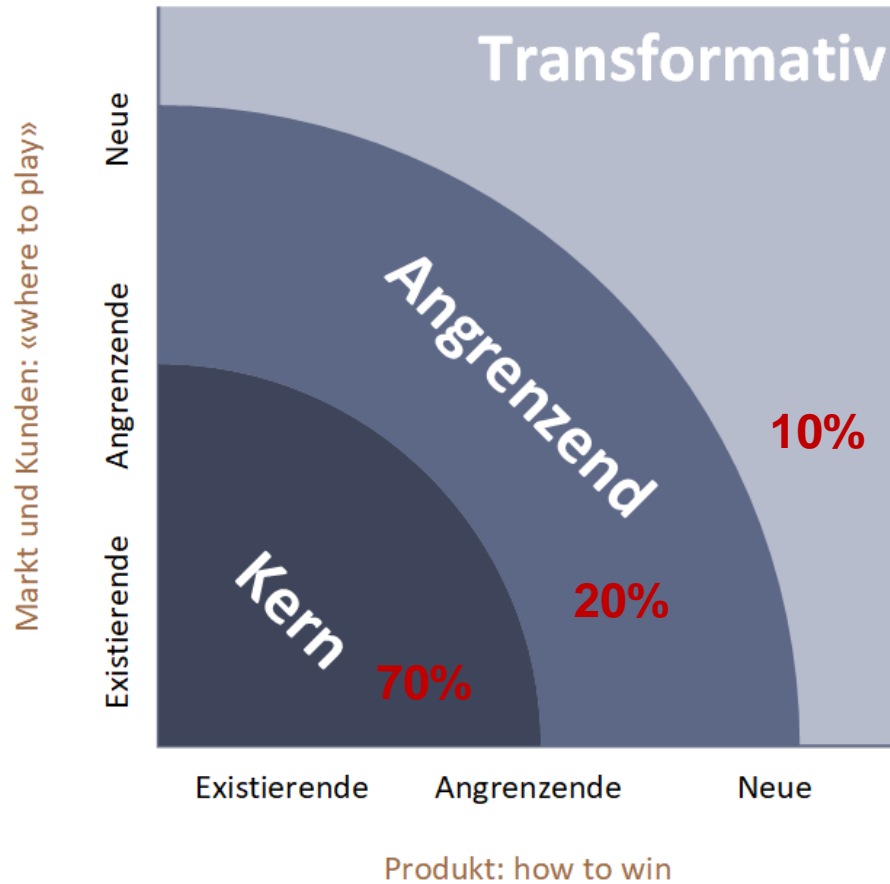
Man sollte vielleicht auch was mit hohem Risiko (und hohem Gain) machen?

Portfolio Ansatz nach Nagji/Tuff

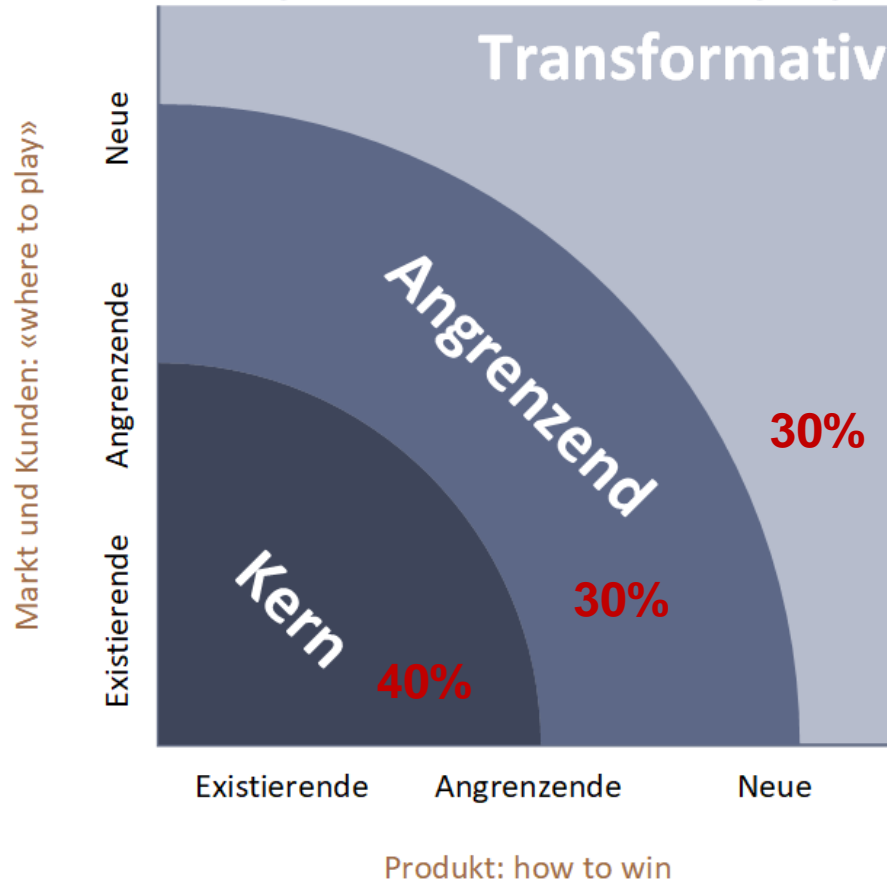
# Ansoff-Matrix



# Selektion



# Mehr strategische Aggressivität



Viel Spass!  
Fragen? Anregungen?

Kontaktieren Sie bitte:

[a.stucki@solcept.ch](mailto:a.stucki@solcept.ch)



# Änderungsverzeichnis

| <b>Version</b> | <b>Entwurf/ für Review/ Freigegeben</b> | <b>Datum</b> | <b>Verantwortlich</b> | <b>Kommentare/ Änderungsverlauf</b> |
|----------------|---|--------------|-----------------------|-------------------------------------|
| 00.01          | Entwurf                                 | 2024-10-05   | a2s                   | first draft                         |
| 01.00          | Freigegeben                             | 2024-12-06   | a2s                   | as presented                        |
|                |   |              |                       |                                     |
|                |   |              |                       |                                     |
|                |   |              |                       |                                     |
|                |   |              |                       |                                     |