

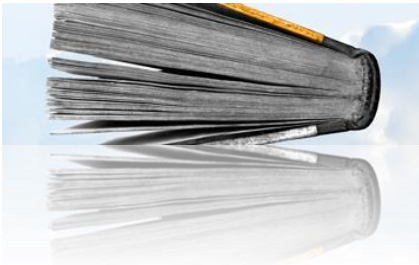
Orange Times

Ausgabe 04 / 2006

Innovation!

“From Ideas to Markets” / Teil II

ÜBERSICHT:



A. Innovationsumsetzung - Überblick	S. 2
B. Produkt- und Leistungsentwicklung	S. 2
C. Innovationsvermarktung und Markteinführung	S. 11
D. Veranstaltungshinweise & Impressum	S. 14

ABSTRACT / INHALT:

Gehören Sie auch zu den Firmen, die viele gute und erfolgversprechende Ideen haben? Sie hätten gerne mehr Zeit und Energie um diese perfekt auf den Boden zu bringen?

Oder haben Sie viele neue Produkte, nur die Vermarktung kommt nicht so recht in Schwung?

Ähnlich wie bei Strategien scheitern 80% der Innovationen an der Umsetzung. Diese **OrangeTimes** legt ihren Schwerpunkt deshalb auf das tatsächliche Umsetzen von Innovationen (nach innen) und deren Vermarktung (nach außen). Die Inhalte basieren auf den Eckpfeilern des Innovationsmanagements (welche vor 2 Wochen erschienen sind). Sie werden von den zentralen Erfolgsfaktoren, ausgewählten Instrumenten und der Anwendung in der Praxis erfahren.

Die hier beschriebenen Erfolgsfaktoren und Ablaufschritte gelten gleichermaßen für B2B-Betriebe, Konsumgüterhersteller und Dienstleistungsanbieter. Auf die bereichsbezogenen Besonderheiten bei der Vermarktung weisen wir hin.

Wenn Sie wissen wollen, welche Bausteine zur noch effizienteren Umsetzung und Vermarktung von Innovationen entscheidend sind, dann lesen Sie einfach diese Ausgabe der **OrangeTimes**.

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an orangetimes@orange-cosmos.com . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter www.orange-cosmos.com/wissen/orangetimes-strategienewsletter/ downloaden. OrangeTimes Newsletter (ISSN: 2412-2971)

I. Innovationsumsetzung - Überblick

„Innovation“ ist vielschichtig. In der vorangehenden **OrangeTimes 03/2006** erhielten Sie einen Einstieg in die Eckpfeiler erfolgreichen Innovationsmanagements und den Zusammenhängen zwischen Strategie und Innovation. Die Instrumente und Beispiele beschäftigten sich mit den ersten drei (in der folgenden Tabelle grau markierten) Schritten des Innovationsmanagements. Diese **OrangeTimes** setzt sich intensiv mit den Umsetzungs-Schritten 4 und 5 auseinander.

Innovations-Phasen	Instrumente	Ergebnisse
1. Innovationsfelder bestimmen	Trend- und Umweltanalyse Branchenanalyse Kundennutzenanalyse Change Management	Klare Stoßrichtung für Innovationen um sich nicht zu „verzetteln“ (=Innovationskarotte).
2. Ideenfindung mit maximaler Kreativität	Kreativitätstechniken Lead-Customer Management Mitbewerbsanalyse Kundenbefragungen Ideendatenbanken	Viele gute Ideen und Lösungsansätze aus der gesamten Organisation.
3. Ideenbewertung und -auswahl	Scoring-Verfahren Vernetzungsanalyse Technologieportfolios Investitionsrechnung	Konzentration auf wenige Ideen & Entscheidung für die weiterzuverfolgenden Ideen & Konzepte.
4. Produkt- und Leistungsentwicklung	Fraktales Projektmanagement Technologieentwicklung Change Management Finanzierungs- & Förderungsmix	Erstellung serienreifer Produkte und multiplizierbarer Leistungen unter Mitwirkung der gesamten Organisation auf dem vom Markt verlangten Qualitätsniveau.
5. Innovationsvermarktung und Markteinführung	Marktstudie Marketingziele Positionierung Marketingkonzept und -plan Marketing-Mix	Ideen werden erst in der Markteinführungsphase zu wirklichen Innovationen. Eindeutige Vorteile gegenüber dem Mitbewerber werden erreicht.

Umsetzung

II. Produkt- und Leistungsentwicklung = Umsetzung intern

?

Gesetzt den Fall, Sie entwickeln Innovationen nach den bisher beschriebenen Erfordernissen, so dürfte eigentlich nichts schief gehen – oder?

A. Erfolgsfaktoren und -hindernisse

Viele Betriebe haben herausragende Techniker mit einem grandiosen Spezial-Know-How in ihren Branchen. Trotzdem erlebt man häufig, dass gute Ideen an der Umsetzung scheitern. Oftmals wurden schon beträchtliche finanzielle Mittel in die Hand genommen, leider ohne zählbaren Erfolg.

Aus unserer Erfahrung sind es hauptsächlich fünf Elemente, welche meist nicht ausreichend berücksichtigt werden (z.T. weil keine Störungsanalyse gemacht wurde):

- | |
|--|
| 1. Die Überlastung der Organisation |
| 2. Die fehlende Umsetzungssteuerung |
| 3. Die Unternehmenskultur hemmt (unbewusst) die Innovationen |
| 4. Die Technik der Technologieentwicklung |
| 5. Die Finanzierungslücke |

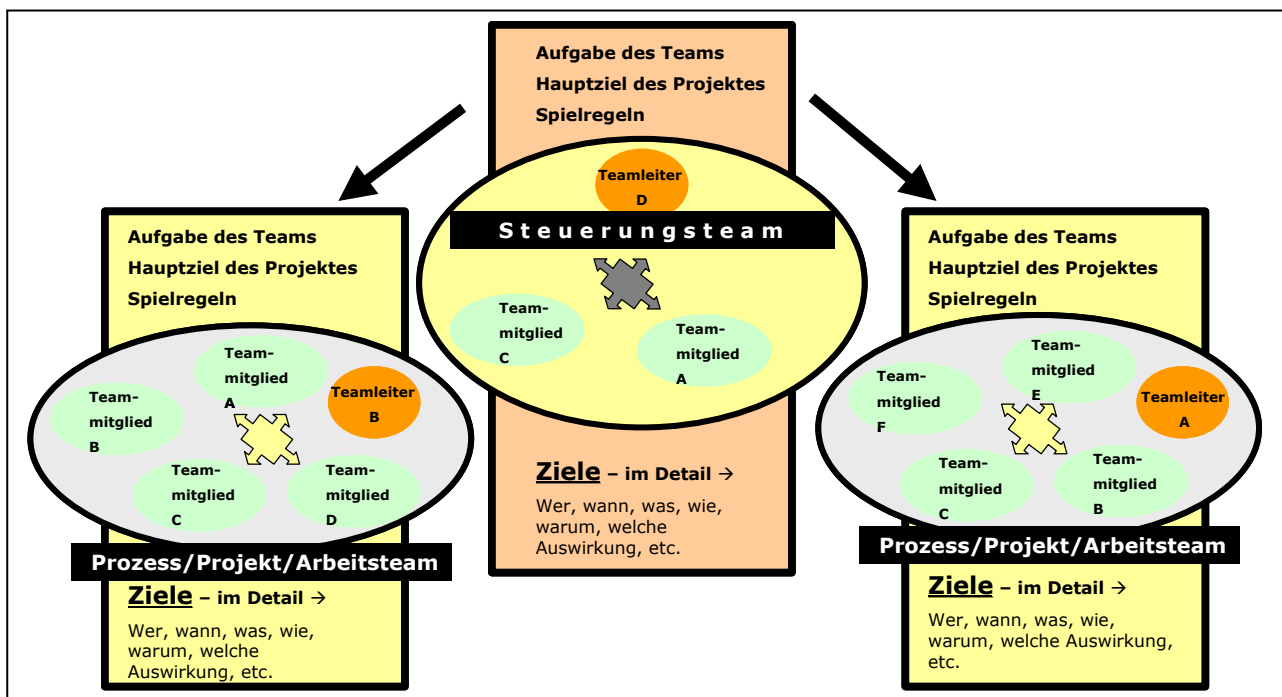
Die erlebte Praxis: Die Leiter von Innovationsprojekten sind bis auf wenige Ausnahmen nicht von Ihren sonstigen Aufgaben entbunden. D.h. Innovationsprojekte müssen zusätzlich zur operativen Tätigkeit vorangetrieben werden. Dazu kommt noch, dass sich Unternehmen leider allzu oft von der Euphorie des Innovationsprozesses im positiven Sinne „anstecken“ lassen und sich viel zu viel vornehmen (20 Teilprojekte und mehr!). Bei einigen Projekten ist die Geschäftsleitung selbst gleichzeitig Projektleitung. Die Geschäftsleitung „schnauft“ selbst unter dem Druck der Projekte und der täglichen Arbeit. Wenn das Unternehmen am Ende des Jahres Ihre Innovations-ToDos durchgeht, stellen die Entscheidungsträger fest, dass leider viel zu wenig umgesetzt wurde, gefolgt von dem Stehsatz „... aber, wir hatten soviel Arbeit!“

B. Instrumente

An der obigen Situation wird sich auch im nächsten Jahr nichts ändern, denn der Fehler liegt im System. Mit klassischer Aufgabenverteilungen lassen sich die Herausforderungen von parallelen Innovations- und Organisationsentwicklungen nicht bewältigen!

Die Problembereiche 1.) Überlastung und 2.) Umsetzungssteuerung bei Projekten lassen sich mit einem neuen organisatorischen Ansatz lösen: **„Fraktales Projektmanagement“**.

Wichtig ist dabei zuerst konkret festzulegen, wer wie in der Umsetzung der Innovationsvorhaben mitwirkt. Es ist somit eine Projektsteuerung aufzustellen – d.h. zu klären, welche Projekte (=mittel- und langfristige Vorhaben), mit welchen Teammitgliedern gestartet werden und welche Gruppe die Steuerung der Teams übernimmt.



Jedes Team legt seinen **Teamleiter** fest. Dieser hat die Teamarbeit zu steuern und zu koordinieren. Weiters ist dieser die Kommunikationsschnittstelle zur Steuerungsgruppe und zu den anderen Teams. Diese Teams arbeiten mit klassischen PM-Tools wie Projektziele, Zeit- und Ressourcenpläne, etc.. Das Projektziel wird vom Top-Management vorgegeben. Der Teamleiter bestimmt mit seinem Team selbst, welche Teilziele gesetzt werden, nach welchen Regeln das

Team zusammen arbeiten wird, wie im Team Entscheidungen getroffen werden, welche Meilensteine gegeben sind, welche Inputs von der Umwelt erforderlich sind, wie die Koordination erfolgt usw..

Auch die **Steuerungsteams /Steuerungspersonen** formieren sich in dieser Art und Weise und fordern laufend die Projektergebnisse ein. Weiters überprüfen die Steuerungsteams, ob und wie in den Gruppen gearbeitet wird und koordinieren die Gruppen untereinander. Das Steuerungsteam übernimmt die Verantwortung für die Projektkontrolle, nicht jedoch für die Projektergebnisse selbst und agiert daher wie ein Coach der einzelnen Teams. Deshalb sollten die Mitglieder der Steuerungsgruppe grundlegende Coaching- und Führungserfahrung aufweisen.

Entscheidungen werden entweder durch das Top-Management oder im Kompetenzbereich der Projektleiter getroffen oder in einem eigens eingerichteten Entscheidungsboard, in dem die Geschäftsleitung, die Projektleiter und Steuerungsteams vertreten sind.

Diese Vorgangsweise hat folgende Vorteile:

1. Die Mitarbeiter in der Organisation werden in die Innovationsentwicklung eingebunden
2. Die Projekte benötigen zeitlich weniger Top-Management Unterstützung als bisher
3. Mehrere Projekte können parallel betrieben werden (Innovation, Organisationsentwicklung, Markterweiterungen, etc.)

orangecosmos führt gerne für Sie den Aufbau fraktaler Teams in Ihrem Betrieb durch!

Innovationskultur schaffen

In der vorangehenden **OrangeTimes** 03/2006 wurde der Aspekt der **Innovationsstrategie** beleuchtet. Die obige Anleitung zum „Fraktalen Projektmanagement“ ist entscheidend um **Innovationsstrukturen** zu schaffen. Der dritte Gesichtspunkt zum nachhaltigen innovativen Unternehmen ist die Schaffung und die Pflege einer **Innovationskultur**.

Erfolg ist kein Zufall. Innovationen kann man nicht erzwingen, sondern nur zulassen.

Eine Innovationskultur wird dementsprechend nicht durch Entlohnungssysteme (für eine gute Idee gibt es Geld) geschaffen, denn Belohnungen machen „süchtig“! (und die Dosis ist laufend zu erhöhen!). Prämierungen ganzer Teams für „de facto erzielte Gesamtergebnisse“ fördern hingegen die Innovationskultur.

Die Innovative Kultur macht auch keinen Halt vor Abteilungsgrenzen! (Innovations)kultur kann positive und negative Ausprägungen haben:

POSITIV	NEGATIV
Offenheit für Neues. Verbesserungsideen und -vorschläge werden gewürdigt. Experimente werden zugelassen	„Das haben wir schon immer so gemacht! Das funktioniert bei uns nicht! Etc.“
Raum für Innovationen ist wichtiger	Das operative Alltagsgeschäft ist dringender
Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter (diese tragen die Innovationen)	Kontrolle & Angst vor Fehlern dominiert. Bei Problemen wird zuerst ein Sündenbock gesucht.
Erfahrungsaustausch und Netzwerke über die Firmengrenzen hinaus.	Hohe Angst Wettbewerbsvorteile aus der Hand zu geben und externe Experten zuzulassen. Man ist gewohnt Probleme intern zu lösen.

Entscheidend für die Veränderung der Kultur sind neben einer andauernden Kommunikation die aktive und laufende Unterstützung dieser Aktivitäten durch die Unternehmensleitung.

Aktives Veränderungsmanagement umfasst folgende Schritte, welche von der Leitung getragen werden müssen:

1. Initialisierung: Problembewusstsein erzeugen
2. Konzeption und Orientierung: Rahmenbedingungen und Ziele festlegen
3. Mobilisierung: Akzeptanz durch erste Projekte und Erfolge bzw. Vorbilder erreichen
4. Verstetigen: Konsequenz dranbleiben und „neues“ Verhalten verfestigen

Mehr zur Umsetzung im anschließenden Fallbeispiel.

Technik der Technologieentwicklung

Zahlreiche Instrumente zur konkreten Problemlösung sind existent: FMEA (Failure Mode and Effects Analysis), Wertanalyse, TRIZ, TOC, DMAIC, V.O.D.K.A, etc. Die Ergebnisse dieser Problemlösungsinstrumente sind beabsichtigte Produkt- und Fertigungstechnologien. An diesen Schritt schließt die tatsächliche Produktentwicklung z.B. im Versuchslabor an.

Wir möchten Ihnen in den folgenden Absätzen repräsentativ für die anderen Instrumente die Bausteine von **TRIZ** (Theorie des erfinderischen Problemlösens) im Überblick näher bringen.



Wirkungsweise: TRIZ basiert auf drei Säulen (und gleichzeitig Werkzeug- und Checklisten-Gruppen): Systematik, Wissen und Analogien.

Die Werkzeuge aus der Gruppe Systematik unterstützen bei der genauen Analyse und Zerlegung der Problemsituation sowie beim Umgang mit Detailproblemen. Die Werkzeuge aus der Gruppe Wissen beinhalten Mechanik, Physik, Thermodynamik und Chemie. Der Bereich Analogie fasst die aus der umfangreichen Patentanalyse gewonnenen Erkenntnisse zum Problemlösungs- bzw. Innovationsprozess zusammen. Weitere Grundlagen sind empirische Grundlagen der technologischen Evolution aufgrund von langjähriger Patentrecherche.

Ablauf:

1. Mittels Abstraktion wird ein konkretes Problem in ein allgemeines Problem überführt.
2. Mittels TRIZ-Werkzeugen werden Ideen für Standardlösung erarbeitet.
3. Diese Standardlösung wird auf das konkrete Problem angewandt.

Vorteile:

- ✓ TRIZ verbindet effizient und elegant Wissen und Kreativität.
- ✓ Zielgerichtete und systematische Lösungssuche innerhalb eines konkreten Suchfeldes.
- ✓ Fördert die Loslösung von gewohnten Denkrichtungen und -strukturen.
- ✓ Erarbeitung und Verbesserung einer Problemlösung ohne andere Eigenschaften der Lösung zu verschlechtern.

Das Rad nicht neu erfinden!

Viele Entdeckungen und Überlegungen wurden bereits gemacht. Betreiben Sie deshalb eingehend Patentrecherche (oftmals mit sehr geringem Kostenaufwand möglich). Lesen Sie die Patente aufmerksam. Wenn Sie (als Fachmann/Fachfrau) über den Tellerrand des eigentlichen Patentbesitzers hinausschauen, können Sie neue Anwendungsbereiche und Geschäftsmöglichkeiten für sich entdecken.

In diesem Zuge empfehlen wir Ihnen sich auch Gedanken über Ihre eigene Patentstrategie zu machen. Ein Schutz Ihres geistigen Eigentums ist u. a. umso schwerer erreichbar, desto mehr Mitbewerber es gibt, desto globalere Standorte diese Mitbewerber haben und desto kurzlebiger die Produkte/Dienstleistungen sind.

Stellen Sie sich auf die Schultern anderer! Sie werden weiter sehen können!

Kooperationen sind hier oftmals der Schlüssel. Viele Unternehmen haben ähnliche Problemstellungen. Sie können auch mit Wissenschaft und Forschung (z.B. den relevanten Universitätsinstituten oder FH's, welche eine Reihe von Innovationsprojekten begleiten) kooperieren.

orangecosmos unterstützt Sie gerne bei der Technologieentwicklung, z.B.

- ✓ Suche nach Fachexperten aus Forschung, Wissenschaft und Serviceeinrichtungen zum Thema Innovation und Technologie.
- ✓ Praktikanten und (betreute) Diplomarbeiten aus Ihren Technologien
- ✓ Machbarkeitsprüfung und Technologietransfer

Finanzierung und Förderung

Die Finanzierungsthematik ist vor allem bei forschungsintensiven Projekten, aber auch bei Prozess- und Marktinnovationen entscheidend. In den letzten Jahren hat sich hier vor allem in der Förderungslandschaft einiges getan.

Projekte mit Innovationscharakter können mit hoher Wahrscheinlichkeit gefördert werden, wenn man die richtigen Ansatzpunkte wählt.



WICHTIG: Förderungen **unbedingt** vor dem ersten Prototypen / vor der ersten Investition bzw. vor dem ersten Lieferanten- und Planungsauftrag beantragen.

C. Idealtypische Vorgehensweise

Innovationskultur synchron mit der Innovationsstrategie entwickeln!

Da Kulturveränderungen Zeit erfordern bis diese wirken, sollten Sie sobald als möglich die ersten Schritte setzen und laufend dranbleiben. Alle Organisationen haben eine Rückstellungstendenz, d.h. selbst wenn geändertes Verhalten einmal herbeigeführt wurde, bedeutet dies noch nicht, dass dieses „neue“ Verhalten beibehalten wird. Die Rückkehr zum „alten Verhalten“ tritt besonders häufig in „stressigen“ Zeiten auf, da sich die Mitarbeiter und die Organisation an bewährte Muster halten um die eigene Belastung zu reduzieren.

Transparente Kommunikation: Das war von Anfang an die Devise bei Huber und Angerer. Nicht nur durch die frühe Information aller Mitarbeiter, sondern auch durch die Einbindung zahlreicher Schlüsselkräfte und Meinungsführer im Unternehmen.

Die Offenheit, auch bereits laufende Projekte nochmals auf den Prüfstand zu stellen, wird von den Mitarbeitern ebenfalls positiv aufgenommen, weil damit klar gemacht wird, dass nur die besten Projekte ausgewählt werden sollten.

Erfolgreiche Innovationsprojekte bzw. Zwischenerfolge und Ihre Proponenten werden bewusst thematisiert um eine Vorbildwirkung zu erreichen. Ebenso werden aber auch Fehler gewürdigt um die Angst Fehler einzugestehen zu reduzieren.

Die **Struktur** der Innovationsverankerung beeinflusst die Innovationskultur ebenfalls. Durch die Einrichtung von fraktalen Teams (welche interdisziplinär besetzt sind), ergeben sich viele positive Impulse. Erstens sind zahlreiche Mitarbeiter von Huber und Angerer in die Projekte eingebunden (und empfinden die Projekte somit als Ihre eigenen). Alleine dadurch entsteht eine intensive Kommunikation. Während der ersten Projektphase wurden die Teamleiter gecoacht. Vor allem um den Wandel von der eher patriarchalischen Innovationsvorgabe hin zu einer von den Mitarbeitern getragenen Innovationsverantwortung zu ermöglichen. Neben der inhaltlichen Projektarbeit wurden anfangs 20% der Zeit für Teamentwicklungsmaßnahmen eingeplant.

Auch der Geschäftsführer (Herr Angerer) bediente sich in dieser Phase einer Coachingunterstützung. Auf der einen Seite, weil er sich persönlich zurücknehmen wollte und auf der anderen Seite, weil er als entscheidender Innovationspromotor auch die Konflikte zwischen der „alten“ Innovationskultur und der „neuen“ auflösen musste.

Die Umsetzung des Projektes **„flexible Serienfertigung“** (erhöhte Schnelligkeit und kleine Spezialserien) war von vorne herein nicht auf die rein technologische Seite beschränkt. Begleitet wurde dies durch a) aktives Veränderungsmanagement und b) Entwicklung „operativer Führungskräfte“.

Das mit der flexiblen Serienfertigung zusammenhängende Unterprojekt AV-Datenbank und Konstruktionsmodule/Modulkatalog wurde einem fraktalen Team übertragen und ist in den folgenden Schritten zur Umsetzung gelangt:

1. Projektziele und Projektfahrplan (30% kürzere Planungs- und Arbeitsvorbereitungszeiten)¹
2. Lastenheft (was ist die Aufgabe und was verlangt der Markt, z.B. Planungsqualität, Kostenbestandteile, Schlüsselfaktoren, etc.)
3. Pflichtenheft unter Einbeziehung der operativen Führungskräfte
4. Nach Sammlung und Aufbereitung des bestehenden Datenmaterials Umsetzung und Programmierung der Modulkataloge
5. Ein- und Nachschulung der Mitarbeiter
6. Nachbesprechung der Lernpunkte aus den ersten 5 Projekten
7. Endfreigabe des Systems

¹ Eine weitere Reduktion gelang durch die teilweise Auslagerung von Planungstätigkeiten an die Niederlassung in Polen.

III. Innovationsvermarktung und Markteinführung (=Umsetzung am Markt)

Die Markteinführung entscheidet letztlich über den Innovationserfolg!

Erst eine am Markt erfolgreiche Idee ist eine wirkliche Innovation!

Ein Unternehmen hat nur zwei Funktionen: Marketing und Innovation (Peter Drucker)

Viele Ideen hätten es sich verdient wirklich ein durchschlagender Erfolg zu werden. Die neuen Produkte waren besser als die der Konkurrenz. Die Leistungsfähigkeit überragend. Man war sich sicher, dass sich die „Innovation“ wie „warme Semmeln“ verkaufen wird. Aber nur wenige Ideen spielen mehr Deckungsbeiträge als die Entwicklungskosten retour. Fehlschläge haben verschiedene Ursachen: die Marktgröße wurde überschätzt, das Produkt wurde falsch positioniert, ist zu teuer oder die Konkurrenten greifen zu härteren Gegenmaßnahmen.

Beachten Sie deshalb die folgenden **Erfolgsfaktoren** für Innovationsmarketing:

A. Unsicherheit des Kunden abbauen: zum Unterschied von bestehenden Produkten gibt es bei innovativen Produkten Bedenken hinsichtlich des versprochenen Nutzens, der Ausgewogenheit des Preis-Leistungsverhältnisses, der Zuverlässigkeit, etc.

B. Zielgruppen: Die genaue Marktkenntnis ist **das** entscheidende Kriterium für den Erfolg

C. Positionierung im Kopf des Kunden schaffen: Der Unterschied, der den Unterschied ausmacht (damit eine Innovation als solche auch wahrgenommen wird).

D. Marketingziele definieren und Einführungsmarketing planen: Sie erhalten nur ganz selten eine zweite Chance für eine Markteinführung.

E. Marketing-Mix: Integrierter Einsatz aller Marketinginstrumente, wie Werbung & PR, Produktgestaltung, Vertrieb, Preisentscheidungen



Tip: Wenn Sie Ihre Kunden schon frühzeitig in die Innovationsentwicklung einbezogen haben, werden Ihnen die folgenden Schritte sehr leicht fallen.

A. Unsicherheit abbauen

Die Unsicherheit ist umso größer, je komplexer das neue Produkt und je größer der Unterschied zu bestehenden Produkten ist (Beachten Sie den Konflikt mit Punkt C. Positionierung). Um die Akzeptanz zu erhöhen sind vor allem vorbereitende und begleitende Werbe- und PR-Maßnahmen zu nennen, ebenso die frühzeitige Einbindung von heavy und lead-users noch in der Produktentwicklung, sowie die Ausgestaltung des „erweiterten Produktes“ (s. Punkt E). Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen in diesem Zusammenhang die eigenen Mitarbeiter. Um einen klassischen Fehlstart zu vermeiden, sind diese vorab zu informieren und dadurch zu motivieren. Nicht vergessen: die Mitarbeiter im Vertrieb sind mit dem entsprechenden Verkaufsmaterial bzw. den Mustern auszustatten.

B. Zielgruppen definieren

Das entscheidende Erfolgskriterium für Innovationen ist eine **genaue Marktkenntnis**. Wenn Sie Ihre Hausaufgaben diesbezüglich bereits in der Bestimmung der Innovationsfelder gemacht haben (siehe Kapitel III), werden Ihre Entscheidungen garantiert richtig sein.

Zielgruppen sind klar unterscheidbare, in sich homogene Kundengruppen, welche Sie mit Marketingmaßnahmen erreichen können. Zielgruppen teilen den Markt in Segmente ein.

Unterscheidungskriterien für unterschiedliche Zielgruppen können sein:

Produktarten, Regionen, Demographie [Alter, Familienstand], psychologische Faktoren [Typen, Lifestyle], Verhalten, Betriebsgröße, Branche, etc. Modernes Innovationsmarketing zielt darauf ab, nicht mit Kanonen auf Spatzen zu zielen, sondern glasklar die erfolgversprechendsten Zielgruppen zu eruieren und zu bearbeiten.

C. Positionierung nachhaltig erzielen

Die ausgefallenste Leistung ist keinen Pfifferling wert, wenn sich nicht irgend jemand findet, der bereit ist für diese Leistung zu zahlen. Vielfach scheitern neue Dienstleistungen und Produkte, weil der Nutzen der Innovation vom Kunden nicht erkannt wird. Stellen Sie sich auf die Werthaltung oder die Denkweise der Kunden schon vorab ein. Es gilt den Bedarf der Kunden zu analysieren, um kostspielige Fehlentwicklungen und Nachbesserungen zu vermeiden und sich Feedback vom Markt zu holen. Dies erreichen Sie am besten mit einer **Marktstudie**, in welcher Sie diese Thematiken in der Tiefe ausloten. Es macht sehr viel Sinn, dabei nicht nur die bisherigen Kunden, sondern auch nicht bediente Kunden einzubinden, schließlich wollen Sie wachsen.

Die Markteinführung ist oft die teuerste Stufe des Innovationsmanagements. Deshalb muss dieser Schritt optimal vorbereitet werden. Die Investition in eine Marktstudie rechnet sich daher mehrfach. Einerseits um das Marketingbudget möglichst effizient anzulegen, andererseits um das Marktpotential möglichst gut zu erkennen und auszuschöpfen. Wenn die Marktstudie und das anschließende Vermarktungskonzept den Absatz nur um wenige Prozentpunkte steigert, haben sich die Investitionen in wenigen Monaten amortisiert.

Aus den bisherigen Vorbereitungsarbeiten wissen Sie im Detail bis dato:

1. Ihre erfolgversprechendsten Zielgruppen (Wer soll das Produkt kaufen bzw. verwenden?)
2. Welchen Nutzen bietet Ihre Leistung den einzelnen Zielgruppen?

Positionierung bedeutet Ihr Angebot so zu gestalten, dass es im Bewusstsein des Zielkunden einen einzigartigen und geschätzten Platz einnimmt. Diese Alleinstellungsmerkmale & Einzigartigkeit gilt es herauszuarbeiten, vor allem in Beziehung zu den Konkurrenzprodukten und den Substitutionsprodukten. Auch dazu bedient man sich häufig der Portfoliotechniken. Da Marketing mehr als Werbung ist, reicht es absolut nicht, nur eine schöne Werbe-Kampagne zu lancieren – der Gesamteindruck ist entscheidend (z.B. Verhalten der Mitarbeiter, Serviceleistungen, Vertriebskanäle). Dies alles sind strategische Marketingentscheidungen, die Sie unabhängig von Werbesujets vorab treffen müssen.

?

Bevor Sie an die Produkteinführung gehen - noch eine Frage:
„Ist Ihre Leistung so gut, dass sie einen eigenen Namen haben soll?“

Soll Ihr Produkt einen Namen haben oder gar eine **Marke** tragen? Diese Marke sollte natürlich die Positionierung widerspiegeln und unverkennbar sein. Berücksichtigen Sie auch, wie das neue Produkt in Ihre bisherige Familie von Marken und Produktbezeichnungen passt [findet sich Ihr Kunde noch zurecht? Passt der exklusive Name zum preisgünstig lancierten Neuprodukt?].

Zu guter Letzt noch ein wichtiger Sicherheitsschritt: Prüfen Sie, ob nicht schon jemand anders den Markennamen schützen ließ (=Markenrecherche) und lassen Sie sich Ihren Namen schützen!

D. Marketingziele definieren und Einführungsmarketing planen

Ob eine Innovation wirklich erfolgreich ist – kann man nur an einem Kriterium messen: Ihren **eigenen Zielen**. Definieren Sie daher (je nach Branche) messbare Kontaktziele (wie viele potentielle Nachfrager wurden angerufen, besucht oder schriftlich erreicht), Angebotsziele (wie viele Angebote durfte man legen), Auftrags- und Umsatzziele, Kauf- und Wiederkaufsziele, Distributions- (welcher Anteil der Handelsbetriebe listet mein Produkt) bzw. Marktanteilsziele. Brechen Sie diese Ziele auf Quartale und Monate herunter.

Wenn Sie sich noch immer nicht sicher sind, ob und unter welchen Voraussetzungen Ihre Leistung vermarktet werden soll, bleibt Ihnen immer noch die Möglichkeit **Pilot-Marketing** zu betreiben. B2B-Anbieter können beispielsweise nur in einer begrenzten Region das Produkt testweise anbieten. Für Konsumgüterhersteller gibt es eigene Test-Märkte mit einer Reihe von Handelsbetrieben, mit denen man die Kaufraten hochrechnen kann.

Gesetzt den Fall Sie entschließen sich zu einer Markteinführung, dann gibt es noch die drei großen „W“ zu organisieren (Marketing-Projektmanagement):

WELCHE	WANN	WIEVIEL
... Marketing-Maßnahmen werden gesetzt?	... werden die einzelnen Aktivitäten gesetzt	... kosten die Marketingmaßnahmen.
siehe dazu den nächsten Punkt	Oftmals ist das Timing entscheidend (z.B. bei Saisongeschäften oder bei zentralen internationalen Messeveranstaltungen)	Ein Budget sollte alle Elemente enthalten (Medienwerbung, Direkt Marketing, Verkaufsunterstützung, CD-Entwicklung, etc.)



Tip: Lassen Sie sich ein professionelles, schriftliches Marketingkonzept inkl. Positionierung mit all den oben beschrieben Inhalten, wie Zielmarkt, Produkterfordernissen und Kundennutzen, Budgets und Maßnahmenplanung von einem spezialisierten externen Berater erstellen und ausarbeiten. Sonst verliert das schönste Sujet und Logo und die beste Kampagne für Ihr Produkt u. U. mehr Geld als Ihnen lieb ist.

Tip: Nutzen Sie auch die Förderungen für Innovationsmarketing!!

E. Marketing-Mix für Innovationsgeschäfte

Marketing-Möglichkeiten gibt es in unendlicher Vielfalt (in der folgenden nur die wesentlichsten für innovative Produkte), die oftmals auch in Wechselwirkung zueinander stehen. Zu jedem Punkt haben wir auch noch eine entscheidende Frage formuliert, welche Ihnen bei der Suche nach Maßnahmen zu Ihrem innovativen Marketing weiter helfen soll:

Produkt	Werbung	Preis	Verkauf & Vertrieb
Im Mittelpunkt steht Ihre Leistung an sich, aber es gibt noch vieles drum herum (Verpackung, Kundendienst, Garantieleistungen, Service)	Zwangsläufig denkt man hier an Werbung in Magazinen, Radio und TV. Darüber hinaus gibt es noch umsatztreibendere Alternativen wie (Direkt-Marketing, Events (z. B. Messen), Internet-Marketing und Gewinnspiele.	Natürlich wollen Sie mit Ihrem Produkt auch etwas verdienen, aber außer Ihren Kosten gibt es noch Faktoren, wie: Einführungspreise, Eckpreislagen (z.B. EUR 9,90), preisliche Unterschiede nach Regionen und Saisonen	Im Business-to-Business Bereich verkauft man direkt (über Außendienst) im Konsumgütermarkt indirekt (über den Handel). Um erfolgreich zu sein brauchen beide Schienen verkaufsfördernde Tools (Präsentationen, Displays, Muster, etc.)
Wie können Sie die Kraft und Energie Ihres Produktes verstärken?	Wie erreichen Sie die Meinungsführer in Ihrer Branche und kommen damit zu aktiven Empfehlungen?	Wie wollen Sie preislich starten? (hoch-, mittel- oder niedrigpreisig). Die Preiselastizität ist über Testmärkte, analoge Gruppen etc. ermittelbar.	Kann man die Gesetze des Marktes mit Ihrem innovativen Produkt aushebeln?

F. Idealtypische Vorgehensweise

Die Einführung eines geordneten Innovationsmanagements brachte einige neue Produkte hervor. Zentraler Baustein (und Innovationskarotte) war jedoch die flexible Serienfertigung. Die Innovation lag also im „erweiterten“ Produkt. Kleinere Losgrößen und schnellere Durchlaufzeiten ermöglichten, den Kunden sowohl kleine Spezialserien als auch kurze Lieferzeiten anbieten zu können.

Die Überlegungen hinsichtlich der **Zielgruppen** haben sich Huber und Angerer schon vorab in der Innovationsstrategie gemacht. Im Zuge der Innovationsvermarktung wurde die Zielgruppen / Leistungsmatrix nur mehr verfeinert und diejenigen Gruppen mit einer hohen Affinität zu Innovationen herausgeschält.

Der wesentlichste Einfluss betrifft die **Positionierung**. Die flexible Serienfertigung bringt eine neue Qualitätsdimension in den Marktauftritt und erlaubt eine Abkopplung von preissensitiven Marktsegmenten.

Dieses neue Qualitätsversprechen wurde entsprechend in allen Elementen des **Marketing-Mixes** umgesetzt. Natürlich hat man bei Huber und Angerer alle Werbe- und Verkaufsmedien auf diesen neuen Nutzen umgestellt – das betraf die Unternehmenspräsentation ebenso wie Verkaufsunterlagen und Homepage. Die Innovationsanstrengungen ließen sich auch PR-mäßig gut einsetzen. Die Fach- und Wirtschaftsmedien nahmen die gut aufbereiteten Innovations-highlights gerne an (inkl. der Teilnahme an einem Innovationspreis). Die Preisgestaltung wurde in diesem Zuge auch vereinfacht inkl. einer nutzenabhängigen Ermittlung von Preisbändern für unterschiedliche Servicestufen.

Alle Maßnahmen wurden durch ein kompaktes Marketingkonzept mit Maßnahmenplanung koordiniert. Abgeschlossen wurde die Innovationsvermarktung vorerst mit einer Kundenumfrage, aus der hervorging, dass rund 75% der A und B-Kunden den verbesserten Nutzen wahrgenommen haben.

Innerhalb kurzer Zeit stieg die Anzahl der Kundenanfragen um 20%!

Es gibt nichts Mächtigeres auf der Welt als eine Idee, deren Zeit gekommen ist.

Victor Hugo

IV. Unser Angebot:

Schöpfen Sie neue **Geschäftschancen und Wachstumsmöglichkeiten** aus.

- Wir **schaffen erfolgreiche Innovationsprozesse** für Technologie & Dienstleistung und / oder
- Wir stellen **Ihre Innovationsvermarktung sicher** und / oder
- Wir entwickeln Ihre **Innovationsstrategie und designen** Ihr Innovationsteam und / oder
- Wir **schaffen Unternehmens-Kulturen**, in denen Innovationen wirklich stattfindet und sind Ihr Ansprechpartner für das nötige **Changemanagement** und / oder
- Wir **geben handfeste Werkzeuge für die Ideensuche und -bewertung**

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orange cosmos** gerne zur Verfügung.
Zögern Sie nicht uns anzurufen:

0664-241 39 80 Hr. Schützingler / 0650-533 38 63 Hr. Kremsmair
0664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger

Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!

V. Vorschau:

Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe** setzen wir mit Beyond Budgeting, einem innovativen Ansatz zur Unternehmensplanung und -steuerung fort.
Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

VI. Impressum & Kontaktdaten

Viele Grüße und viel Erfolg bei Ihrer Innovationserzeugung und -vermarktung wünschen



Harald Schützingler

**Mag. Harald
Schützingler**

Holzstraße 20,
4181 Oberneukirchen
schuetzinger@orange-cosmos.com

Tel: 0664-2413980
Fax: 07212-7308-25



Erich Kremsmair

Mag. Erich Kremsmair

Goethestraße 20,
4020 Linz
kremsmair@orange-cosmos.com

Tel: 0650-5333863
Fax: 0732-946060



Gumpetsberger Andreas

**Mag. Andreas
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31,
4600 Wels
gumpetsberger@orange-cosmos.com

Tel: 0664-4228655
Fax: 07242-910696

orange cosmos ist auf **Strategiethemen** spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategiefindung** und **Strategieentwicklung**
- Moderation und Begleitung von **Strategieprozessen**
- **Strategieumsetzung** & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovationsmanagement** und **Trendanalyse**

orange cosmos „Beratung zum Wohlfühlen“

www.orange-cosmos.com / office@orange-cosmos.com

orange cosmos ist Mitglied des Beraternetzwerkes „Das Lentos Polygon“ und kann durch erfahrene Partner branchenübergreifend die folgenden Bereiche anbieten:



Personalentwicklung / IT / Marketing & Werbung / Coaching / Nachfolge / Fitness

Blattlinie: OrangeTimes liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre Strategieentwicklung. Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?

orange cosmos Veranstaltungshinweise

Wir veranstalten laufend Strategie- und Innovationsentwicklungsworkshops zum Miterleben und Mitmachen. Zahlreiche unserer Vorträge finden Sie auch auf unserer Homepage www.orange-cosmos.com