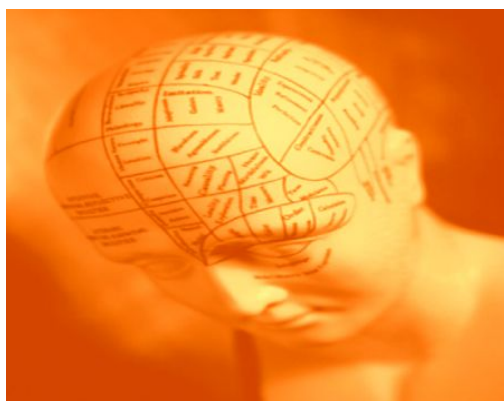


Orange Times - Hand Out

Innovation!

“From Ideas to Markets”

ÜBERSICHT:



I. Innovation – Eine Einführung	S. 2
II. Management von Innovationen (5 Schritte)	S. 2
III. Innovationsfelder bestimmen	S. 3
IV. Ideenfindung	S. 6
V. Ideenbewertung & -auswahl	S. 10
VI. Produkt- & Leistungsentwicklung	S. 13
VII. Innovationsvermarktung	S. 20
VIII. Lösungen	S. 18
IX. Impressum	S. 22

ABSTRACT / INHALT:

Gehören Sie auch zu den Firmen, die viele gute und erfolversprechende 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. Stark wachsende Unternehmen wachsen deshalb stärker als andere, weil diese in größerem Umfang und schneller neue und verbesserte Produkte und Prozesse einführen. Diese hohe Geschwindigkeit erreichen Sie nur mit Systematik.

Kernthema dieses Handouts ist das systematische, schrittweise Entwickeln von innovativen Produkten und Dienstleistungen. Diese **Praxis-Leitfaden** legt den Schwerpunkt auf das tatsächliche Umsetzen von Innovationen (nach innen) und deren Vermarktung (nach außen). Sie werden von den zentralen Erfolgsfaktoren, ausgewählten Instrumenten und deren Anwendung in der Praxis erfahren.

Die hier beschriebenen Erfolgsfaktoren und Ablaufschritte gelten gleichermaßen für B2B-Betriebe, Konsumgüterhersteller und Dienstleistungsanbieter.

Wenn Sie wissen wollen, welche Bausteine zur noch effizienteren Umsetzung und Vermarktung von Innovationen entscheidend sind, dann lesen Sie einfach weiter ...

Dieser Leitfaden entstammt einer Serie von Artikeln im Zuge des **OrangeTimes** - Newsletters von orange cosmos. 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 <http://www.orange-cosmos.com/direktdownload.htm> downloaden.

I. Innovation – Eine Einführung

If you always do, what you always did,
you will always get what you always got.
Unbekannt

In Wirtschaftszeitungen und Branchenmagazinen ist das Thema Innovation allgegenwärtig. Auch die österreichische und europäische Politik hat eine Reihe von Initiativen und Förderprogrammen gestartet, um zu mehr Innovationen und damit auch zu höherer Beschäftigung zu führen.

In den Fachzeitschriften aller Wirtschaftssektoren fallen immer wieder Reizwörter wie Globalisierung, Preisdruck, Standortwettbewerb, etc.. Innovation ist unbestritten eine überlebenswichtige Schlüsselfähigkeit. Was in der Vergangenheit erfolgreich war, ist oftmals nicht die Erfolgsstrategie für die Zukunft.

Viele deutschsprachige und österreichische Unternehmen mussten schon immer innovativ sein, um sich im Export durchzusetzen. Sie kennen zahlreiche Erfolgsbeispiele aus den Medien. Vielfach verschwiegen wird, dass weit mehr Innovationsentwicklungen zu Misserfolgen führen als zu medial wirksamen Erfolgen. Aus diesem Grund beschäftigen sich diese und die nächste **OrangeTimes** mit den Eckpfeilern des erfolgreichen Innovationsmanagements (bis inkl. der Innovationsvermarktung) und den Zusammenhängen zwischen Strategie und Innovation.

II. Management von Innovationen in 5 Schritten

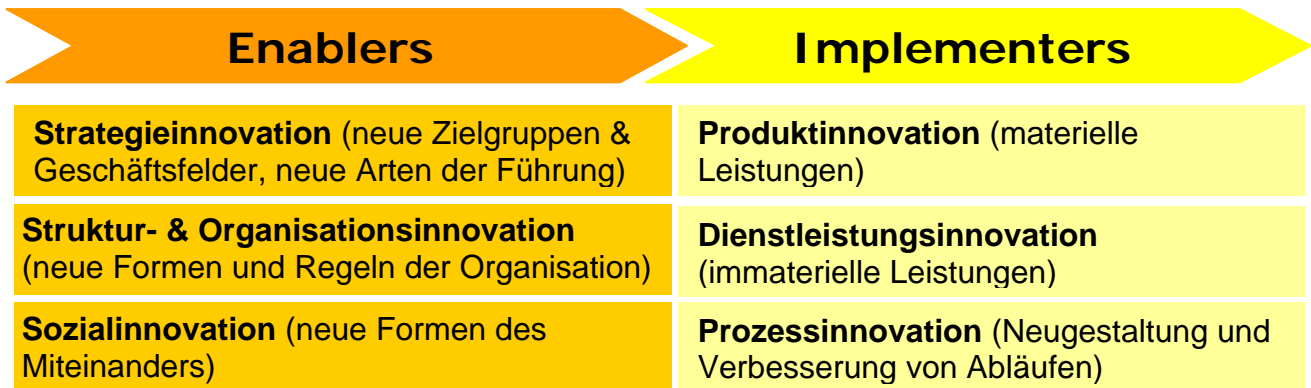
Einen Überblick über die zentralen Schritte im Innovationsmanagement gibt Ihnen die folgende Tabelle. Diese Struktur spiegelt sich auch in den anschließenden Inhalten wieder.

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 Projektbudgets Finanzierung & Förderung	Erstellung serienreifer Produkte und multiplizierbarer Leistungen 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.

III. Innovationsfelder bestimmen = Innovationsstrategie

A. Erfolgsfaktoren der Innovationsstrategie

Vielfach denkt man bei Innovationen nur an Produkte! Wir möchten den Innovationsbegriff und die Innovationsbausteine erweitern.

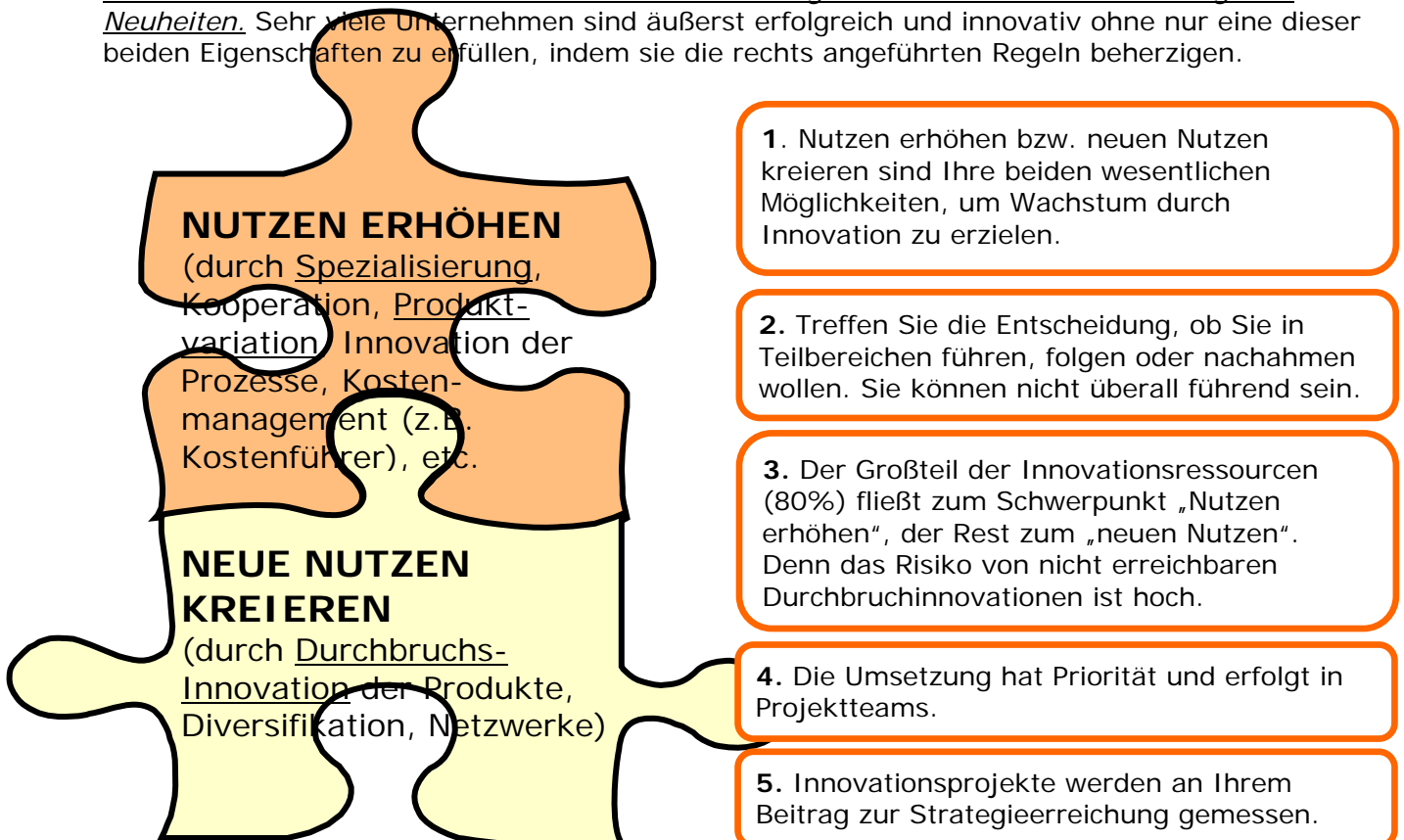


Die **Enablers** sind Grund-Voraussetzungen für das Zustandekommen von Innovation und die Entwicklung von Ideen. Ohne eine gelebte Firmenkultur, welche querdenken erlaubt und fördert, bzw. ohne innovationsfreundliche und kundenorientierte Organisation können Innovationen nur schwer entwickelt und noch schwerer umgesetzt werden. Die **Implementers** bauen auf den Enablers auf und erzeugen mit der konkreten Innovations-Umsetzung greifbare Ergebnisse.



Tipp: Wenn Sie Bedenken haben, dass Ihre Organisationskultur die Innovationen bremsen könnte, lösen Sie zuerst diesen „Kulturengpass“. Unternehmenskultur und Verhaltensweisen sind zwar langsam, aber doch mit modernen Methoden der Organisationsentwicklung und des Change Managements veränderbar.

Vielfach denkt man bei Innovationen nur an Technologieführerschaft und durchschlagende Neuheiten. Sehr viele Unternehmen sind äußerst erfolgreich und innovativ ohne nur eine dieser beiden Eigenschaften zu erfüllen, indem sie die rechts angeführten Regeln beherzigen.



B. Instrumente zur Bestimmung von Innovationsfeldern

Geeignete Instrumente für die Bestimmung von Innovationsfeldern sind z.B.:

1. Trend- und Umweltanalyse (PEST)
2. Branchenanalyse
3. Markt- und Zielgruppenanalyse
4. Kundennutzen und -bedürfnisanalyse
5. Kernkompetenzanalyse

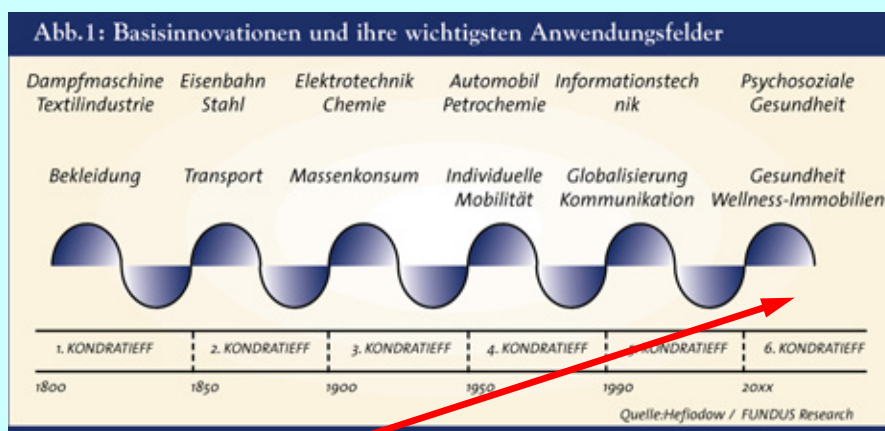
Detailliertere Infos zu den einzelnen Instrumenten finden Sie in der **OrangeTimes** 03/2005 (Umwelt- & Trendanalyse) und in der **OrangeTimes** 01/2006 (Kundenbedürfnisanalyse). Bei letzterem Instrument sollten Sie auch die latenten Bedürfnisse (brennendste noch nicht gelöste Probleme) erheben. Gerne senden wir Ihnen auf Anforderung tiefer gehende Informationen zu diesen strategischen Analyseinstrumenten zu bzw. informieren Sie über die Anwendungsmöglichkeiten. Senden Sie uns dazu formlos ein Email unter orangetimes@orange-cosmos.com.



Tip: Wenn Sie am Puls der Zeit bleiben wollen, reicht eine einmalige Trendanalyse nicht mehr aus. Vielmehr ist es notwendig für die klar bestimmten Innovationsfelder ein sogenanntes „Trendmonitoring“ zu betreiben, d.h. kontinuierlich über Veränderungen und neue Entwicklungen am laufenden zu bleiben. Deshalb ist die zahlenmäßige Eingrenzung der Innovationsfelder wichtig, um den Aufwand in Grenzen zu halten.

Beim Trendmonitoring ist es auch wichtig die mittel- bis langfristigen Trends im Auge zu behalten. **Entwicklung findet in Zyklen statt!**

In der **OrangeTimes** 02/2006 haben wir die vom Moskauer Konjunkturforscher Nikolai Kondratieff veröffentlichten Entwicklungszyklen beschrieben. Im Folgenden nochmals die dazugehörige Graphik.



Was aber kommt mit dem sechsten Kondratieff, der vor uns liegt? Der Gesundheitsmarkt wird als die Wachstumslokomotive des 21. Jahrhunderts angesehen.

Eine Nachbetrachtung inkl. Vortragsfolien der Veranstaltung: „**Wirtschaftsfaktor Gesundheit** – Wer Visionen hat, braucht einen Arzt!“ mit Leo A. Nefiodow („Der sechste Kondratieff“) als Gastreferenten finden Sie unter <http://www.orange-cosmos.com/Events-Fotos.17.0.html>

C. Idealtypische Vorgehensweise anhand eines Beispiels

Innovationsmanagement beginnt mit einer Innovationsstrategie („Wo wollen Sie hin, welche Ziele möchten Sie erreichen?“). Die Unternehmensstrategie bestimmt also Ihren Innovationsprozess und leitet sie automatisch zu Ihren Suchfeldern.



?

Ihre Innovationsstrategie sollte so visionär sein, sodass der Weg dorthin äußerst weit und das Ziel nur schwer erreichbar erscheint, jedoch so, dass Ihre gesamte Organisation in diese Richtung mit Volldampf zieht. Genau so, wie die „Karotte vor dem Esel-Wagen“. Wie hoch müssten Sie Ihre „Innovationskarotte“ hängen?

Um für Sie Innovationsmanagement noch plastischer und praktischer zu machen, werden wir die gelebte Praxis mit dem folgenden **Firmen-Beispiel**¹ erläutern:

Ausgangssituation: Ein österreichisches mittelständisches Unternehmen (Huber & Angerer GesmbH) mit 340 Mitarbeitern, welche in den 2 Sparten Metallverarbeitungen (Serienproduktion) sowie Verarbeitungstechnologie (Werkzeuge, Dienstleistungen, Logistik) tätig ist. Das Unternehmen besteht seit 1968 und ist seit den 90iger Jahren europaweit tätig. Die beiden Gründer Harald Huber und Andreas Angerer sind als geschäftsführende Gesellschafter tätig (Nachfolger sind bereits im Betrieb tätig).

Warum Innovationsmanagement? Das Unternehmen war in der Vergangenheit sehr erfolgreich und stetig wachsend. Laufend wurden neue und verbesserte Produkte auf den Markt gebracht, getrieben durch die Markt- und Technikenntnisse der beiden Gründer. Das Unternehmen liefert immer noch herzeigbare Gewinne. Trotzdem stößt das Unternehmen aus Wachstumsgesichtspunkten an seine Grenzen. Beide Gesellschafter spüren auch den härteren Wind vom Markt. Vor allem die preislich aggressive Konkurrenz aus Osteuropa bzw. Fernost ist ein stetig wachsendes Problemfeld.

Es gibt mehrere Projekte, die irgendwie „stecken“ und manche Produktentwicklungen, die sich nicht wie erwartet verkaufen. Die beiden Gesellschafter wollen die Innovationsbemühungen auf eine breitere Basis stellen (auch weil Sie selbst an Ihre Grenzen stoßen) und vor allem Wachstum und Ertrag damit nachhaltig sichern.

Schritt Eins: Um Innovationsmanagement auf eine breitere Basis zu stellen (und die Potenziale der Mitarbeiter auszuschöpfen), treffen Huber und Angerer zuerst den Entschluss ein Innovationsteam aufzustellen. Gemeinsam mit deren Unternehmensentwickler machen sie sich daran Schlüsselpersonen auszuwählen, welche sich gemeinsam mit einem übergreifenden Innovationsprozess beschäftigen sollten. In diesem Team sind neben Herrn Angerer auch der technische Leiter, die zwei Bereichsleiter sowie die Marketingleiterin und ein Verkäufer beinhaltet, um sowohl die Sicht des Marktes als auch der Technik zu gewährleisten. Je unterschiedlicher die Gruppenmitglieder, desto bessere Ideen gewinnen Sie in der nächsten Phase.

Die erste Aufgabe der Gruppe ist es, in einem moderierten Workshop eine „Landkarte der Trends“ zu entwickeln, in welcher alle Entwicklungen - welche Auswirkungen auf das Unternehmen haben könnten - erfasst werden. Anschließend werden diese Entwicklungsfelder zu 6 wesentlichen Themenbereichen zusammengefasst.

Bis zum nächsten Workshop übernimmt die Gruppe die Aufgabe alle laufenden Innovationsprojekte und Innovationsideen zu sammeln. Ebenso werden Verbesserungsvorschläge für die Neuproduktvermarktung und Markt- bzw. Mitbewerbsinformationen gesammelt.

Mit den beiden Geschäftsführern wird (an einem Samstagvormittag parallel dazu Ihre **Innovationskarotte** der nächsten 3-5 Jahre entwickelt und formuliert.

*„Wir wollen nicht einen sondern immer zwei Schritte vor den Chinesen sein
Konkret bedeutet dies v.a. technologisch, logistisch und im Verstehen der Kundenbedürfnisse
zwei Schritte (somit auch für den Kunden erkennbar) besser zu sein.“*

¹ Wir möchten darauf hinweisen, dass die beschriebene Vorgangsweise nur ein möglicher Lösungsweg ist. Jedes Unternehmen ist einzigartig, genauso wie deren Herangehensweisen an Innovation.

IV. Ideenfindung

?

Haben Sie genügend Ideen für die Zukunft?

Jedes Unternehmen lebt ab morgen von den Ideen, welche Sie heute haben.

Würden Sie sich wünschen, dass es mehr und bessere Ideen sind?

Oder haben Sie zuviele Ideen und scheitern an der Umsetzung?

In diesem Fall sind die Phasen 3-5 in dieser **OrangeTimes** für Sie besonders interessant!

A. Erfolgsfaktoren der Ideenfindung

Für ein gelungenes Gericht mit zugkräftigen Ideen brauchen Sie:

- A. Ausgesuchte Zutaten: Ein kreatives Team, Zeit außerhalb des operativen Alltages, gute interne und externe Informationsquellen (z.B. Forschungseinrichtungen, Lieferanten, Partner, etc.), nach Wunsch ein paar „Spinner“ von innerhalb und außerhalb des Unternehmens.
- B. Ein gutes Rezept: Die Basis ist eine formulierte Innovationsstrategie, damit Sie sich nicht verzetteln, einen Chefkoch (der sich nur um die richtige Zubereitung kümmert, aber nicht selbst mit kocht) und das Zulassen aller Ideen quer über alle Abteilungsgrenzen!
- C. Die richtigen Hilfsmittel (=Instrumente): auf Grund des Umfanges im nächsten Abschnitt

B. Instrumente zur Ideenfindung

Geeignete Instrumente für die Ideenfindung sind z.B.:

1. Mitbewerbsanalyse
2. Kunden-, Händler- und Außendienstbefragungen
3. Kreativitätstechniken
4. Lead-Customer Management
5. Ideendatenbanken & Betriebliches Vorschlagswesen

Mitbewerbsanalyse

Selbst wenn Sie die Innovationsführerschaft in Ihrer Branche bereits inne haben, nutzt ein Blick links und rechts auf die Performance Ihrer Mitbewerber. Beschränken Sie sich auf die wesentlichen Mitbewerber und stellen Sie Vergleiche z.B. in Form von Stärken/Schwächen-Profilen (siehe **OrangeTimes** 03/2005) an.

Kunden-, Händler- & Außendienstbefragungen

Die zukünftig möglichen Kundenerwartungen sind das wesentliche Messkriterium für Innovationen. Nur Innovationen, welche Ihrem Kunden einen tatsächlichen MEHR-Nutzen bringen, werden wirtschaftlich erfolgreich sein. Was liegt nun näher als die Kunden danach zu fragen, wie man deren Nutzen steigern kann (zur Gestaltung des Fragebogen siehe ebenfalls **OrangeTimes** 03/2005).

Eine entscheidende Informationsquelle sind die eigenen Mitarbeiter im Vertrieb bzw. in der technischen Beratung. Diese haben durch intensiven Kundenkontakt meist auch ein Gespür für sogenannte „schwache“ Signale. Sie spüren welche Entwicklungen auf Anklang im Markt stoßen werden. Sie nehmen Veränderungen als erstes wahr und sie wissen was die Konkurrenz bietet (ähnliches gilt für Ihre Handelspartner). Binden Sie diese Mitarbeiter als „Aufklärer“ (wie im militärischen Sinne) ein, um Ihren Wissens- und Ideenvorsprung zu behalten.

Kreativitätstechniken

Es gibt eine große Auswahl an Kreativitäts- und Problemlösungstechniken. Eine vollständige Beschreibung ist aus Platzgründen hier nicht möglich. Alle Methoden haben Ihre Stärken UND Ihre Schwächen. Manche Methoden sind für jedes Unternehmen sofort einsetzbar, manche erfordern gewisse Grundkenntnisse. Prinzipiell kann man zwei Methoden-Gruppen unterscheiden, wobei die Grenze fließend ist. Die **Streutechniken** bewähren sich stärker bei neuen Problemstellungen und offenen Aufgaben. Die **Expansionstechniken** basieren stärker auf

bekannten Voraussetzungen und bestehenden Lösungswegen. Beide Gruppen haben wir mit einer Kurzbeschreibung und unseren Erfahrungen ergänzt.

Gruppen	Beispiele
Instrumente zur Ideenfindung (=Streutechniken)	<p>Brainstorming (Erzeugung von Ideen durch gegenseitige Inspiration; das Potential wird optimal mit einem im Fragetechnik geschulten Moderator ausgenutzt, da Ideen sofort vertieft werden können.)</p> <p>Brainwriting (z.B. Tempo 30) (Ideen bleiben konsequent im Fluss; dafür wenig gegenseitige Inspiration und oftmals nur oberflächliche Ideen bzw. „Allgemeinplätze“)</p> <p>635-Methode (Kombination von genügend Zeit zum Nachdenken und gegenseitiger Inspiration; Ideen sind mangels Vertiefungsfragen meist zu oberflächlich, sodass in größeren Gruppen die Vertiefung der Ideen viel Zeit benötigt)</p> <p>Walt-Disney-Methode und 6-Hüte-Technik (sehr gute Ergebnisse, erfordert aber intensives und diszipliniertes Hineinversetzen in die einzelnen Rollen)</p>
Instrumente zur Ideenevolution (Expansions- und Lösungstechniken)	<p>Mind-Mapping (Methode zur Strukturierung und Vernetzung von Ideen)</p> <p>Osborne-Checkliste (zur Abwandlung von Problem- in Innovationsfeldern)</p> <p>TRIZ (systematisches Vorgehen von der Problemdefinition über Lösungsmöglichkeiten und Analogien mit 3 Gruppen von Werkzeugen)</p> <p>V.O.D.K.A. (strukturiertes, visuelles Lösungsmodell)</p> <p>SIL-Methode (Teammitglieder erarbeiten individuell je einen Lösungsansatz. Nach deren Präsentation versucht das Team in strukturierter Form aus den Vorzügen der Einzelideen eine kombinierte Lösung mit hoher Qualität zu erarbeiten).</p>

Beachten Sie bei den Kreativitätstechniken immer die allgemein gültigen Kochregeln:

A. **Das WAS vor dem WIE:** Klären Sie zuerst möglichst genau das Problem (und auch jenes Problem, das sich hinter dem augenscheinlichen Problem versteckt), erst dann schreiten Sie zum „Wie“ (zu den Lösungswegen) – dies schützt Sie vor Verzettelung.

B. **Dokumentation:** In Innovationsworkshops werden viele Ideen geboren, auf die Sie immer wieder zurückgreifen können sollten – Dokumentieren Sie deshalb mit.

C. **Hinzu-Formulierung:** Wandeln Sie problemorientierte Formulierungen in lösungsorientierte Formulierungen um (siehe **OrangeTimes** 01/2004).

Die Vorgehensweise beim *Lead-Customer bzw. Lead-User Management* ist in der **OrangeTimes** 03/2005 beschrieben. Der zentrale Vorteil dieser Methode ist, dass Sie die zentralen Kundenprobleme **der Zukunft** bearbeiten können und somit leichter zu Durchbruch-Innovationen kommen. Die Innovationsarbeit wird hier an Anwendern orientiert, die hinsichtlich marktlicher wie technischer Trends Vorreiter-Status in Ihrer Branche haben.

Wie oft haben Sie schon erlebt, dass „das Rad neu erfunden“ wird? Viele Geistesblitze und Lösungsmöglichkeiten fallen der täglichen Arbeit zum Opfer werden einfach vergessen. Viele Mitarbeiter haben Vorschläge, die Sie gerne einbringen möchten, nur fehlen die Möglichkeiten. Für beide gilt: Die Ideen sind bereits im Haus, der Schatz an Ideen muss (nur) noch gehoben werden, z.B. durch Ideendatenbanken und konsequentes, betriebliches Vorschlagswesen.

C. Idealtypische Vorgehensweise

Gute Ideen kommen meist nur mit guter Vorbereitung! Im Zuge der Vorbereitung für den 2-tägigen Innovationsworkshop kam man darauf, dass es im Unternehmen schon einige Ideen gibt, das Ideenmanagement jedoch mit dem Wachstum des Unternehmens nicht schritt hielt:

Deshalb wurde eine Übersicht mit Unterkategorien der bisherigen Ideen gebildet. In diesem Ideenspeicher finden sich ebenso die Ideen aus dem Startworkshop, wie die Vorschläge aus dem Reklamationswesen und der Kundenzufriedenheitsmessung, sowie eine Reihe von Mitarbeitervorschlägen, welche seit dem Bekanntwerden (durch Mitarbeiter Rundschreiben) der Innovationsinitiative von der Belegschaft geäußert wurden.

Da sehr viele konstruktive Vorschläge aus dem Vertriebsbereich kamen, hat man sich noch kurzfristig entschlossen alle Verkäufer zu interviewen und hat auch diese Informationen zusammengefasst.

Schritt Zwei (Kreativ-Workshop): Zusätzlich zu den Mitgliedern des Innovationsteams wurden zwei weitere kreative Mitarbeiter eingeladen. Eine Woche vor dem Kreativ-Workshop wurde abends ein Kick-off durchgeführt, bei dem die Aufgabenstellung und die bisher erarbeiteten Unterlagen mit der Bitte um Vorbereitung besprochen wurden. (Die Vorbereitung alleine schärft die Wahrnehmung für Innovationen).

Ideen kommen meist an ungewöhnlichen Orten. Deshalb entschied sich das Team diesen Workshop in einem Ferienort fernab vom Betriebsstandort anzusetzen. Zusätzlich gelang es Herrn Huber noch, zwei innovative Kunden, einen Technologielieferanten mitzunehmen. Diese Kreativ-Gruppe beschäftigt sich nun mit der Ideenfindung innerhalb der sechs definierten Suchfelder. Als Methode hat man sich für die Sechs-Hüte-Technik entschieden (dies erfolgte in zwei parallelen Arbeitsgruppen zu je sechs Personen zu jedem der sechs Entwicklungsfelder). Die Ergebnisse und Ideen werden sofort mittels Beamer und Laptop mitprotokolliert und in die entsprechenden Felder des Ideenspeichers eingetragen.



Werkzeug: Einen Musterarbeitsblatt für die 6-Hüte – Technik² finden Sie in der Beilage zu dieser OrangeTimes unter <http://www.orange-cosmos.com/Orange-Times.139.0.html> - Jahr 2006.

Probieren Sie diese Methode aus, vor allem bei schwierigen und komplexen Problemstellungen!

² Nach Edward de Bono

V. Ideenbewertung & Ideenauswahl

A. Erfolgsfaktoren der Ideenbewertung & -auswahl

Wenn Sie ein Haus schätzen lassen, erwarten Sie, dass der Sachverständige schon vorab einen Plan hat, wie die Bewertung abläuft. Ebenso ist es bei der Bewertung von Innovationsprojekten.

Was Sie dazu brauchen sind einfache, aber aussagekräftige Methoden (einige davon im nächsten Abschnitt). Diese Methoden sollen eine Konzentration auf das Wesentliche durch größtmögliche Objektivität der Bewertung sowie eine ganzheitliche Betrachtungsweise ermöglichen.

Zur Aufrechterhaltung der Motivation ist auch eine klare Kommunikation nötig, warum es bestimmte Ideen nicht in die Umsetzung geschafft haben. Dadurch werden Mitarbeiter nicht entmutigt, weil Sie glauben, ihre Ideen würden nicht wertgeschätzt.

B. Instrumente zur Ideenbewertung & -auswahl

Die Bewertung der Ideen hat 2 Hauptaspekte. Zum einen ist dies der technische und zum anderen der wirtschaftliche Aspekt. Es gibt zahlreiche Werkzeuge für die technische Seite und mindestens ebenso viele Werkzeuge für die wirtschaftliche Seite und auch Werkzeuge, welche beide Sichtweisen kombinieren. Geeignete Instrumente für die Ideenbewertung sind z.B.:

1. Scoring-Verfahren & Vernetzungsanalyse
2. Machbarkeitsprüfung (Feasability-Study) & Recherche
3. Störungsanalyse
4. (Technologie)portfolios
5. Investitionsrechnung & Wirtschaftliche Berechnungen

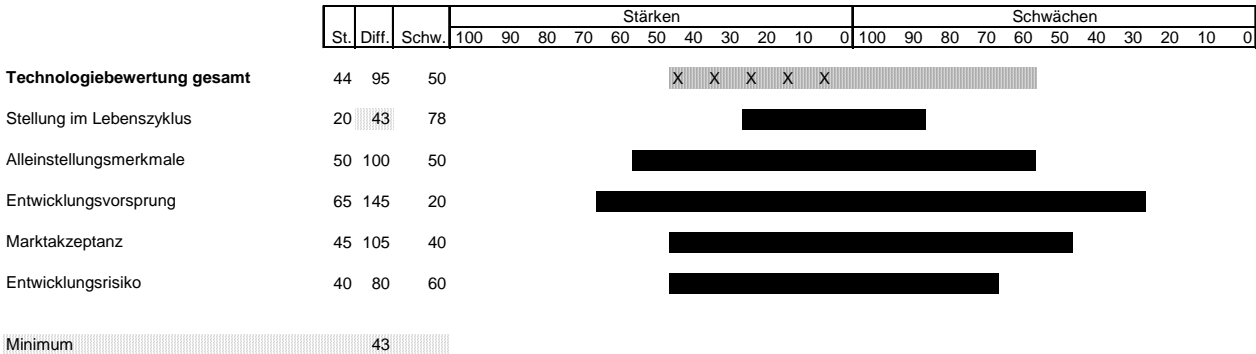
Scoring-Verfahren

Allen Scoring-Verfahren (z.B. Nutzwertanalyse) ist zu eigen, dass man sich zuerst Gedanken über die Bewertungskriterien und deren Gewichtung machen muss. Ziel dieser Verfahren ist, qualitative Beurteilungen in messbare Werte zu überführen. Die Verfahren bauen auf den Beurteilungen einer Gruppe von Bewertern (Innovationsteam) auf. Scoring-Methoden schließen zwar die Subjektivität nicht völlig aus, allerdings ist eine Gruppe von Fachleuten eher in der Lage komplexe Problemstellungen erfolgreich zu bewerten als eine einzelne Person.

Nutzen Sie bei den Scoringverfahren Visualisierungstechniken wie Profildiagramme oder die in der Folge dargestellte „strategische Bilanz“.

Strategische Bilanz

Technologiebewertung



Werden verschiedene Bewertungen in Beziehung gesetzt, so können meist neue verblüffende Einsichten aus der Kombination heraus erkannt werden. Diese Vernetzungsanalysen lassen sich in Portfolios (siehe überüberrnächster Abschnitt) darstellen. Zum Beispiel lassen sich die Attribute Beeinflussbarkeit vs. Einflussstärke der Innovationsprozesse sehr gut miteinander in Verbindung bringen, um die strategisch sensiblen Prozesse oder Innovationsfelder zu

identifizieren. Eine andere Aussage erhalten Sie z.B. durch die Achsen Technologiefortschritt (klein/groß) zur technischen Umsetzbarkeit (leicht bis sehr aufwändig).



Tip: Teilen Sie Ihre Innovationsbestrebungen nach Technologie-/Innovations- bzw. Entwicklungsprojekte auf. Dann bewerten Sie einerseits die Möglichkeit einen großen oder kleinen technologischen Fortschritt zu erzielen und andererseits die technische Machbarkeit auf einer Skala von jeweils 1 bis 10. Tragen Sie die Ergebnisse in ein Portfolio (wie unten bei Abschnitt Portfolio dargestellt) ein.

Was können Sie aus dieser neuen Sicht der Dinge ableiten?

Gerne unterstützen wir Sie bei der Erstellung und der Interpretation neuer Portfolios und Visualisierungstechniken.

Feasibility & Recherche

Feasibility-Studies prüfen meist die technischen und kostenmäßigen Aspekte Ihrer Innovation. Es geht also um die technische Machbarkeit. Diese Aspekte sollten Sie aber ebenfalls durch wirtschaftliche Grundlagenberechnungen erweitern (siehe Absatz zur Investitionsrechnung). Der erste Punkt bei Produktinnovationen sollte jedenfalls eine Patentrecherche sein, denn sehr oft kommt es vor, dass jemand schon vor Ihnen diese „geniale Idee“ hatte.

Störungsanalyse

Risikoüberlegungen spielen bei einer Feasibility eine wesentliche Rolle. Um diese Stolpersteine zu beseitigen, muss man sie zuerst erkennen – Stellen Sie sich dazu folgende Frage:



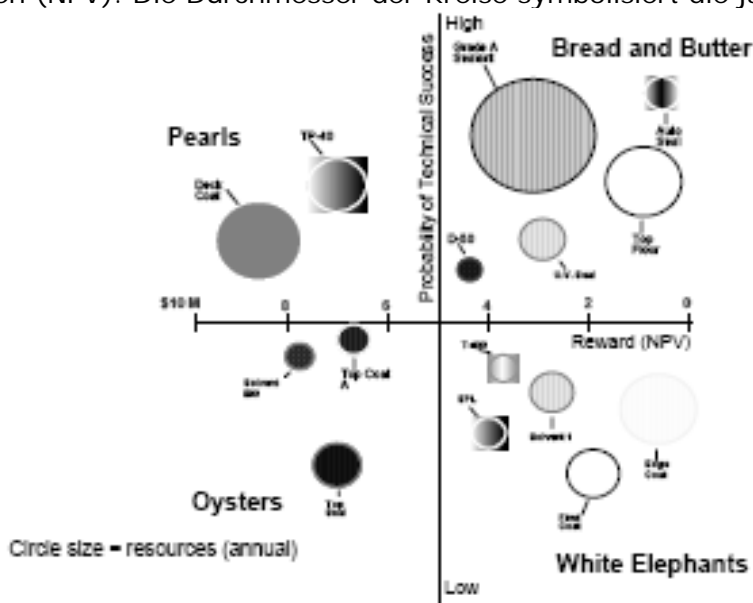
Was könnte passieren, damit wir diese(s) Projekt / Maßnahme nicht umsetzen (können)?

Umso mehr Störungen & Risiken Sie vorhersehen können, desto weniger Störungen werden eintreten. Denn Störungen sind nur Störungen, wenn man kein Rezept dagegen hat. Vorhergesagte Störungen sind in Wirklichkeit keine Störungen.

Portfolios

Der Vorteil von Portfolios ist die visuelle Übersichtlichkeit und die Betrachtung verschiedener entscheidungsrelevante Ebenen. Als einer der Vorreiter in der Portfolio-Technik gilt R. Cooper, Professor an der University of Ontario, CDN.

Die vertikale Achse des Risk-Reward Portfolios bezeichnet die relative technische Erfolgswahrscheinlichkeit und die horizontale Achse die erwarteten Rückflüsse ausgedrückt in Nettobarwerten (NPV). Die Durchmesser der Kreise symbolisiert die jährlichen Projektbudgets.



Source: Winning at New Products [4].

Quelle: Cooper (2006): "Portfolio Management"- Fundamental for New Product Success"

Pearls (oben links): Die Stars von morgen – Projekte mit einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit und mit hohen Rückflüssen.

Austern (unten links): Das sind langfristige Projekte (hohe Rückflüsse aber geringe Erfolgswahrscheinlichkeit). Hier können technische Durchbrüche den Weg zu großen Gewinnen freimachen.

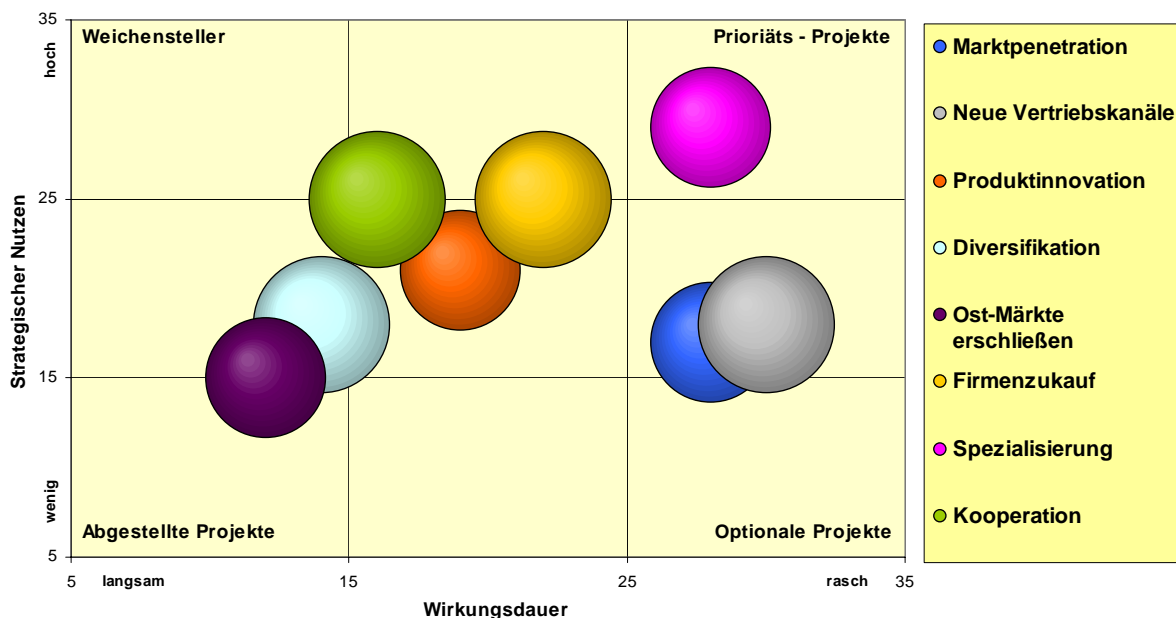
Brot und Butter (unten rechts): Das sind einfache, kleine Projekte mit hoher Erfolgsaussicht, aber geringen Rückflüssen (meist Produktvariation, -modifikation oder Produkt Updates). Die meisten Unternehmen haben zu viele dieser Projekte – mehr als 50% der Ausgaben gehen dorthin.

Weisse Elefanten (unten rechts): Das sind Projekte mit geringer Erfolgswahrscheinlichkeit und kleinen Rückflüssen. Jedes Unternehmen hat solche Projekte. Solche Projekte sind oftmals schwer zu stoppen („Nehmt den Technikern Ihre Projekte weg!“). Aber dieses Unternehmen hat viel zu viele davon (ein Drittel der Projekte und 25% der Ausgaben.)

Im Regelfall werden mehrere Projekte und Innovationsvorhaben bei Ihnen zeitlich zusammen-treffen. Das stellt viele Unternehmen vor die Fragestellung – womit sollen wir denn anfangen (und vor allem, wie sollen wir das NEBEN unserer operativen Arbeit schaffen)? Die Antwort heißt schlicht und einfach: PRIORISIERUNG!

Nur wenn es Ihnen gelingt die entscheidenden Projekte und Prozesse herauszufinden, werden Sie sich nicht verzetteln. Dazu ist es notwendig diejenigen Projekte und Prozesse zu definieren, welche die größte Wirkung auf die verbleibenden haben. Eine Methode dazu ist die kybernetische Vernetzungsanalyse, deren Endergebnis Sie in der folgenden Graphik betrachten können.

Vernetzungsanalyse der Prioritätsprozesse



Investitionsrechnung & Wirtschaftliche Berechnungen

Für fortgeschrittene Ideen empfehlen wir die Durchführung einer Investitionsrechnung. Dazu gibt es zahlreiche dynamische und statische Methoden, wobei alle von der Qualität der Datengrundlagen abhängig sind. Führen Sie deshalb auch eine Sensitivitätsanalyse durch, mit dem Ziel jene Kosten- und Erlösfaktoren herauszufinden, welche entscheidenden Einfluss auf den Projekterfolg haben werden.

Bei Produktinnovationen, bei denen es zumindest schon Substitutionsprodukte gibt, empfiehlt sich auch eine weitere Methode Kosten- und Erlösbestandteile zu berücksichtigen, nämlich Target Costing. D.h. von zu erzielenden Verkaufspreisen zurück auf die einzelnen Kostenbestandteile zu rechnen und diese auf Plausibilität zu prüfen.

C. Idealtypische Vorgehensweise

Ideenbewertung erfolgt in wechselseitigen Schritten! Aus Zeitgründen kann man nicht alle Innovationsideen umfangreich bewerten, deshalb erspart ein schrittweises Vorgehen viel Zeit.

Innovative Projekte sind selten isoliert voneinander. Projekte können sich gegenseitig positiv oder negativ beeinflussen (das gilt auch für die bereits bestehenden!).

Schritt Drei (Ideenbewertung): Die gesammelten Ideen werden in einem ersten Schritt grob gescreent. Dies erfolgt mit einer kybernetischen Bewertung (siehe dazu die Bewertung der SWOT-Ideen aus der **OrangeTimes** 04/2005). Diese Erstbewertung ermöglicht die Vielzahl von Vorschlägen (> 150) auf eine überschaubare Anzahl einzuschränken. Jeder Teilnehmer (mit Ausnahme der externen Teilnehmer) hat die Ideen für sich selbst im Zeitraum einer Woche bewertet. Die Aufgabenstellung der Bewertung wurde noch ergänzt durch die Vorgabe, vorab die Unternehmensstrategie nochmals durchzugehen und folgende Fragen im Hintergrund zu behalten: Passen die Ideen zu unserer Strategie? Passen die Ideen zu den Eckdaten unserer BSC?

In einem anschließenden Workshop werden die Ideen noch genauer präzisiert bzw. konkretisiert (und auch dokumentiert) und abschließend grob auf Ihre technische Machbarkeit innerhalb der nächsten 2-3 Jahre bewertet³. In dieser Runde verringert sich die Anzahl der Ideen nochmals. Das Innovationsteam und die Geschäftsführung beschlossen zusätzlich noch die bereits laufenden Projekte in die nächste Runde aufzunehmen. Allen ist bewusst, dass nur eine erfassbare Anzahl von Innovationsprojekten tatsächlich umgesetzt werden können – getreu dem Motto „weniger ist mehr“.

Eine weitere Reduktion und Priorisierung gelingt dem Innovationsteam durch die Beurteilung der wechselseitigen Wirkung der Innovationsideen. Konkret wurde bewertet, welche Innovationsideen andere Innovationsideen beeinflussen bzw. von diesen beeinflusst werden. Dadurch wurden auch die Projekte mit einem hohen Gesamtimpact bewusst. Anschließend wurde noch eine kybernetische Vernetzungsanalyse durchgeführt. In Summe wurden 8 neue Innovationsprojekte verabschiedet sowie drei laufende Projekte vorerst auf „Halten“ gestellt.

Als **zentralster Baustein** kristallisiert sich das Projekt „flexible Serienfertigung“ heraus. Ziel ist einerseits ein Durchlaufzeitenreduktion um 30% bei gleichzeitiger Verringerung der Losgrößen. Die beiden Kernnutzen Schnelligkeit und kleine Spezialserien für Kunden werden als die zukünftigen einzigartigen Verkaufsvorteile gegenüber dem Wettbewerb angesehen. Durch die Vernetzungsanalyse stellt sich zudem heraus, dass dies ohne begleitendes Veränderungsmanagement und Entwicklung „operativer Führungskräfte“ nicht möglich sein wird, weil sich diese Elemente gegenseitig stark beeinflussen. Technologische Unterprojekte (wie HSC, Umfeldoptimierung mechanische Fertigung, AV-Datenbank und Konstruktionsmodule, etc.) wurden entsprechend Ihrer Wirkung zum Hauptprojekt „flexible Serienfertigung“ beurteilt.

**Wie es mit der Innovationsumsetzung
und –vermarktung weiter geht,
erfahren Sie in den anschließenden
beiden Kapiteln**

³ für die vorerst nicht machbaren Projekte

VI. 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.

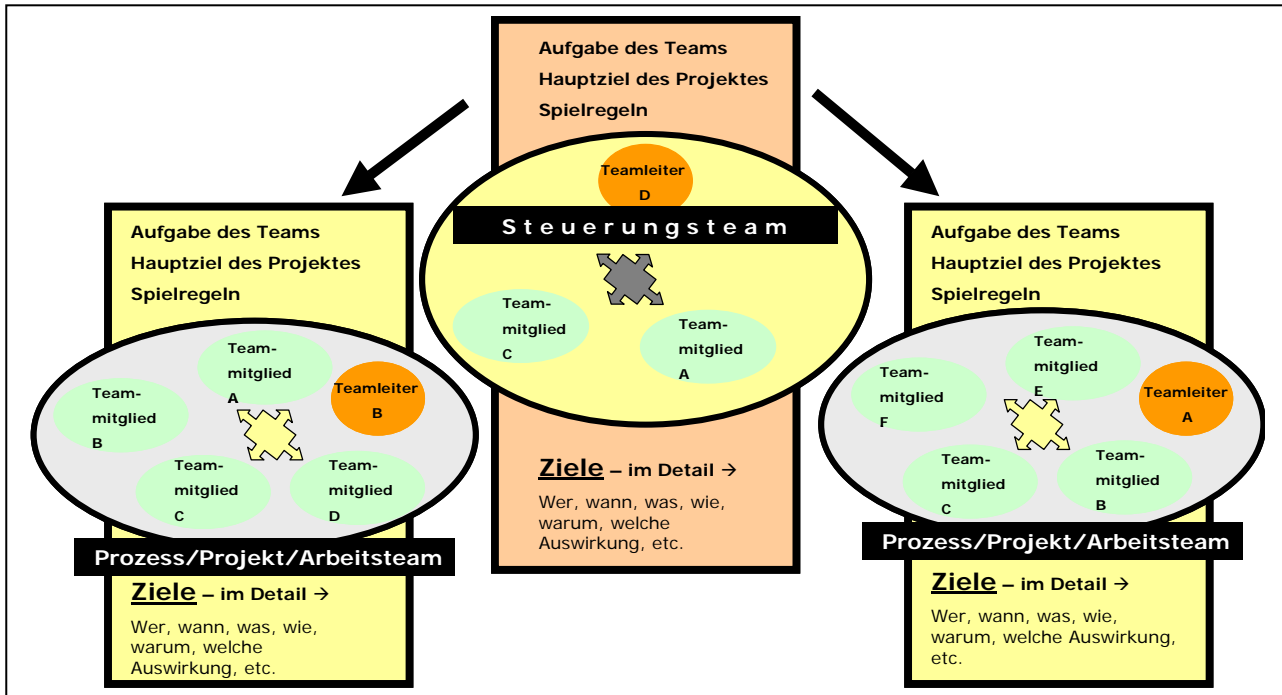
Wenn das Unternehmen am Ende des Jahres Ihre Innovations-ToDos durchgeht, stellen die Entscheidungsträger fest, dass leider viel zu wenig umgesetzt wurde, gefolgt von dem Stehsatz „... aber, wir hatten soviel Arbeit!“

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. Verstetigen: Konsequenz dranbleiben und „neues“ Verhalten verfestigen |
- Mobilisierung: Akzeptanz durch erste Projekte und Erfolge bzw. Vorbilder erreichen

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 eignen). 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)⁴
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

⁴ Eine weitere Reduktion gelang durch die teilweise Auslagerung von Planungstätigkeiten an die Niederlassung in Polen.

VII. 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, Verkaufunterstützung, CD-Entwicklung, etc.)



Tip: Lassen Sie sich ein professionelles, schriftliches Marketingkonzept inkl. Positionierung mit all den oben beschriebenen 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 Verkaufsmidien 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

orangecosmos Veranstaltungshinweise

Wir veranstalten laufend Strategie- und Innovationsentwicklungsworkshops zum Miterleben und Mitmachen. Zahlreiche unserer Vorträge finden Sie auch auf unserer Homepage www.orange-cosmos.com/Veranstaltungen.93.0.html

VIII. Unsere Lösungen:

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

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

und /
oder

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

IX. Impressum & Kontaktdaten

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



Harald Schützing

**Mag. Harald
Schützing**

Holzstraße 20,
4181 Oberneukirchen
schuetzinger@orangecosmos.com

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



Erich Kremsmair

Mag. Erich Kremsmair

Goethestraße 20,
4020 Linz
kremsmair@orangecosmos.com

Tel: 0664-2434534
Fax: 0732-946060



Gumpetsberger Andreas

**Mag. Andreas
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31,
4600 Wels
gumpetsberger@orangecosmos.com

Tel: 0664-4228655
Fax: 07242-910696

orangecosmos ist auf **Strategie- und Innovationsthemen** spezialisiert und bietet Ihnen folgende Schwerpunkte und Lösungen:

- **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**

orangecosmos „Beratung zum Wohlfühlen“

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