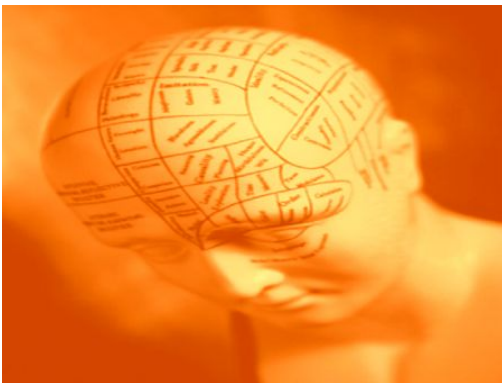


Innovation!

“From Ideas to Markets” / Teil I



ÜBERSICHT:

A. Innovation – Eine Einführung	S. 2
B. Management von Innovationen (5 Schritte)	S. 2
C. Innovationsfelder bestimmen	S. 3
D. Ideenfindung	S. 6
E. Ideenbewertung und -auswahl	S. 9
F. Veranstaltungshinweise & Impressum	S. 13

ABSTRACT / INHALT:

In sämtlichen Branchenmagazinen fallen immer wieder Reizwörter wie Globalisierung, Preisdruck, Standortwettbewerb, etc.. **Innovation** ist dabei unbestritten eine überlebenswichtige **Schlüsselfähigkeit**. Neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsfelder müssen gefunden werden, damit das Unternehmen nicht schrumpft, sondern gesund wächst.

Stark wachsende Unternehmen wachsen deshalb stärker als andere, weil diese in größerem Umfang und schneller neue und verbesserte Produkte und Prozesse einführen.

Kernthema dieser OrangeTimes ist dieses Management von innovativen Produkten und Dienstleistungen mit einem besonderen Schwerpunkt auf deren Vermarktung im zweiten Teil (welcher in 2 Wochen erscheinen wird).

Jeder Schritt des Innovationsmanagements hat individuelle Erfolgsfaktoren, eigenständige Instrumente und eigene Umsetzungsthematiken – in diesem Dreischritt ist jedes Kapitel für Sie aufbereitet worden.

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, wie Sie Ihre Innovations- und Vermarktungskraft noch steigern können, 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 <http://www.orange-cosmos.com/direktdownload.htm> downloaden.

I. Innovation – Eine Einführung

Die Grundannahme von **orange**cosmos ist:

**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

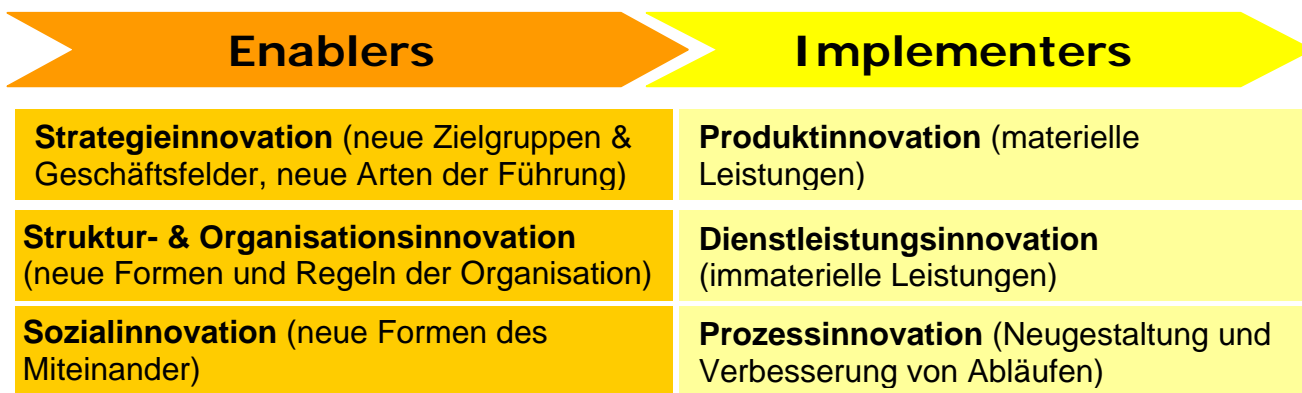
Einen Überblick über die zentralen Schritte im Innovationsmanagement gibt Ihnen die folgende Tabelle. Diese Struktur spiegelt sich auch in den anschließenden Inhalten wieder.

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

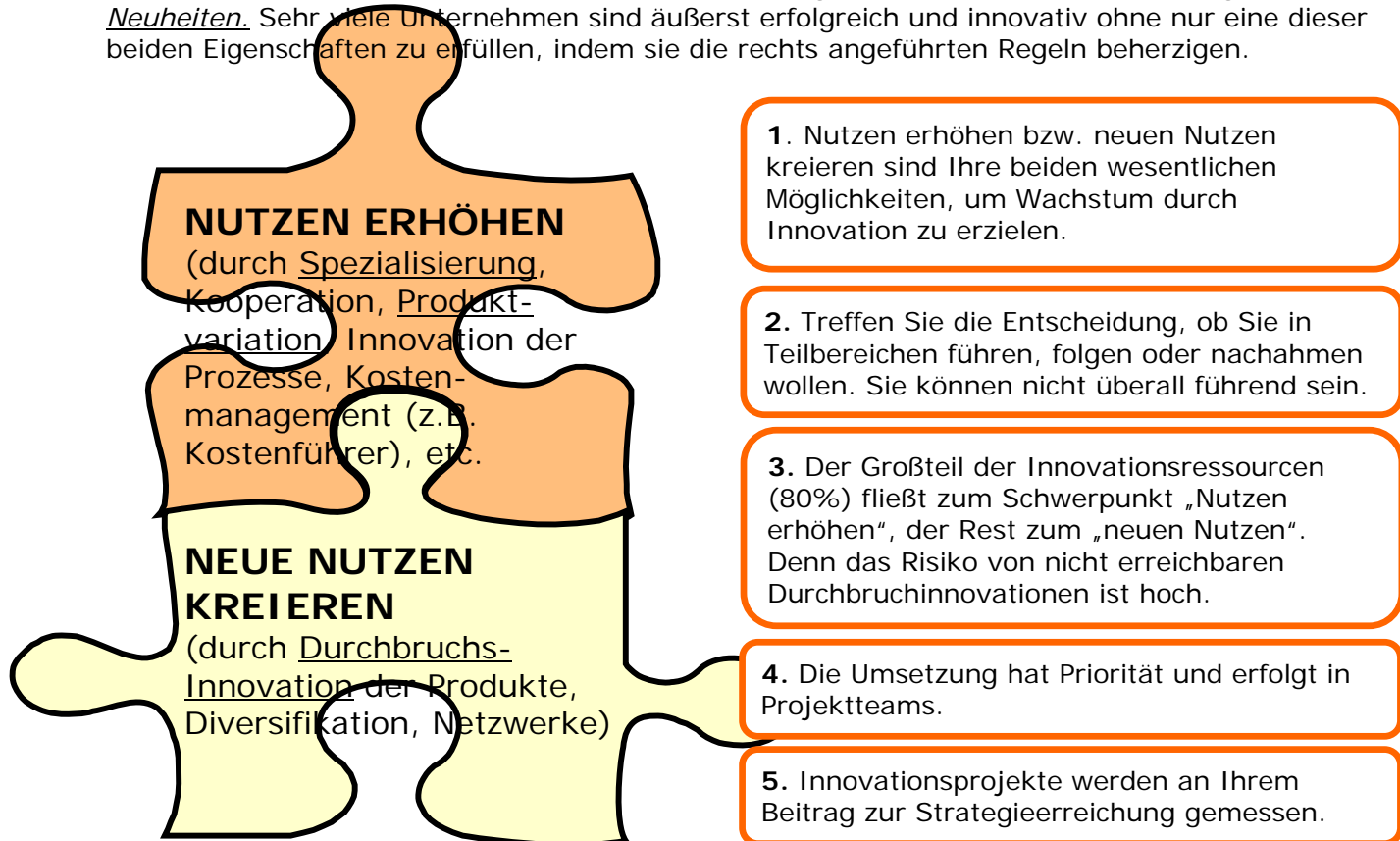
Vielfach denkt man bei Innovationen nur an Produkte! Wir möchten den Innovationsbegriff und die Innovationsbausteine erweitern.



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.

☑ **Tip:** Wenn Sie Bedenken haben, dass Ihre Organisationkultur 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

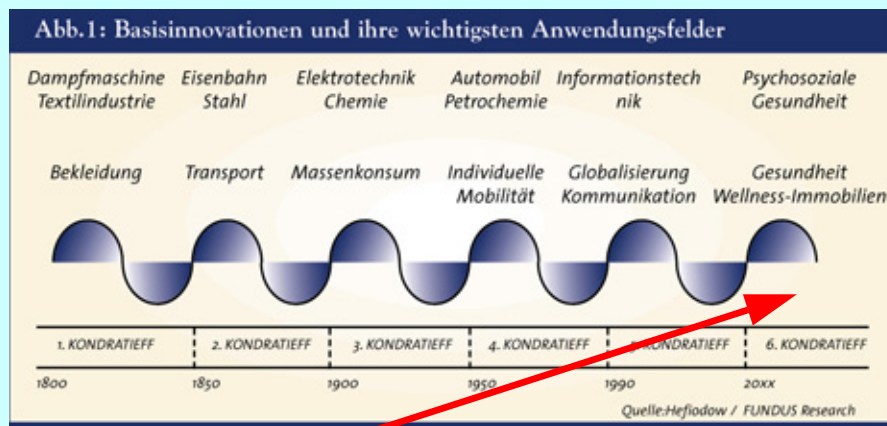
Detailliertere Infos zu den einzelnen Instrumenten finden Sie in der **OrangeTimes** 03/2005 (Umwelt- & Trendanalyse) und in der **OrangeTimes** 01/2006 (Kundenbedürfnisanalyse). Bei letzterem Instrument sollten Sie auch die latenten Bedürfnisse (brennendste noch nicht gelöste Probleme) erheben. Gerne 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 der Veranstaltung: „**Wirtschaftsfaktor Gesundheit** – Wer Visionen hat, braucht einen Arzt!“ vom Fr. 09.06. mit Leo A. Nefiodow („Der sechste Kondratieff“) als Gastreferenten finden Sie unter <http://www.orange-cosmos.com/direktorangeevent.htm>

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 Technikenkenntnisse 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 Samstag Vormittag) 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 und der nächsten **OrangeTimes** für Sie besonders interessant!

A. Erfolgsfaktoren der Ideenfindung

Für ein gelungenes Gericht mit zukünftigen 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 mitkocht) 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>

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 Verzettlung.

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.

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

² Nach Edward de Bono

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

☑ **Tipp:** 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:

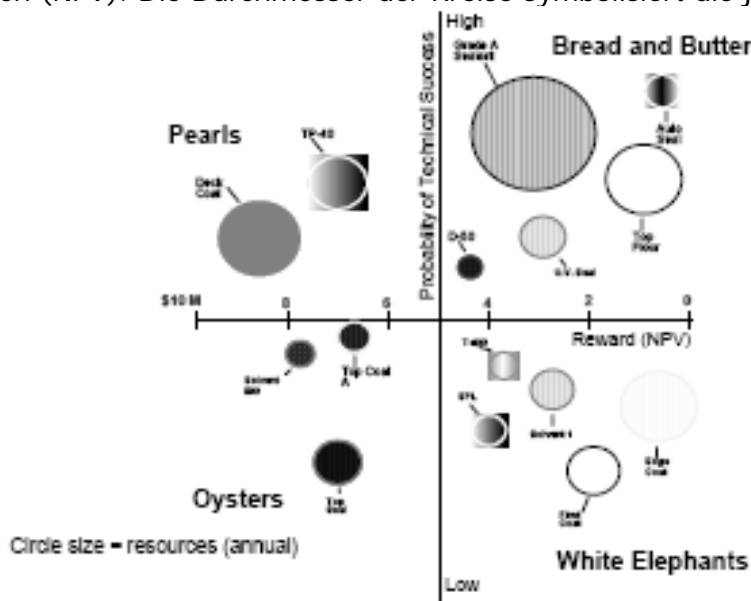
? **Was könnte passieren, damit wir diese(s) Projekt / Maßnahme nicht umsetzen (können)?**

Um so 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 [6].

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.

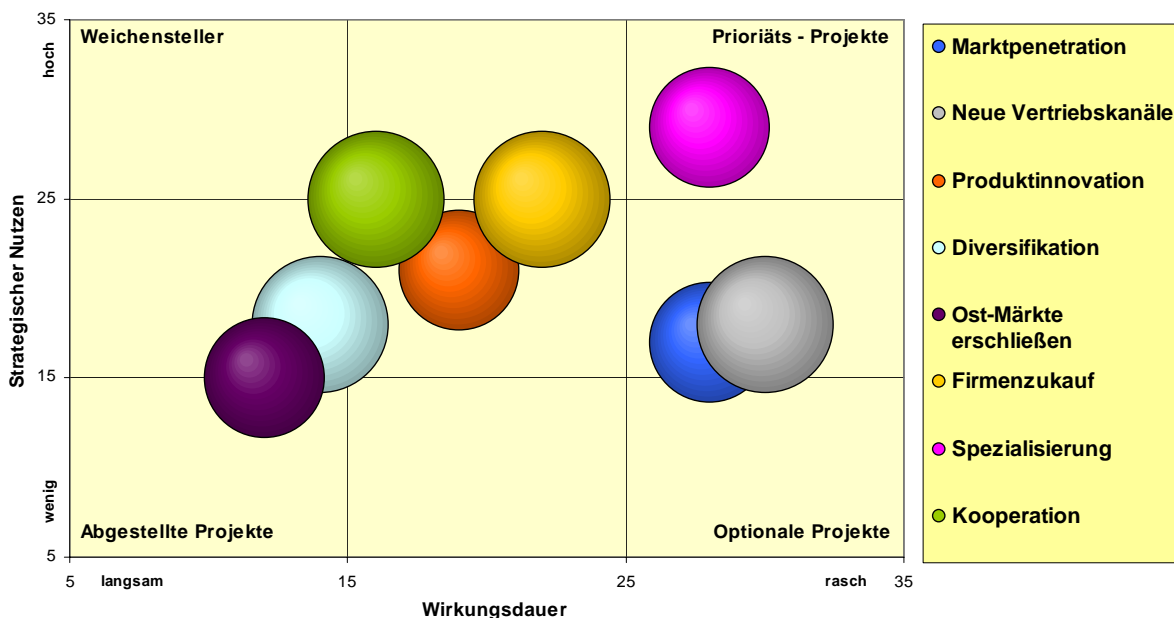
Brot und Butter (unten rechts): Das sind einfache, kleine Projekte mit hoher Erfolgsaussicht, aber geringen Rückflüssen (meist Produktvariation, -modifikation oder Produkt Up-dates). Die meisten Unternehmen haben zu viele dieser Projekte – mehr als 50% der Ausgaben gehen dorthin.

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 schon in 2 Wochen**

³ für die vorerst nicht machbaren Projekte

VI. 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. Schützingner / 0650-533 38 63 Hr. Kremsmair
0664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger

Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!

VII. 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 Innovationsmanagement mit dem Schwerpunkt auf Innovationsvermarktung fort.

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

VIII. Impressum & Kontaktdaten

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



Harald Schützingner

**Mag. Harald
Schützingner**

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

orangecosmos ist auf **Strategiethem**en spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovations**management und **Trend**analyse

orangecosmos „Beratung zum Wohlfühlen“

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

orangecosmos 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?

orangecosmos Veranstaltungshinweise

Am **27. September 2006** veranstalten wir wieder einen Strategieworkshop zum Miterleben und Mitmachen in Linz (BZ Magdalena). Schaffen Sie effektive und umsetzbare Strategien und setzen Sie den ersten Schritt mit unserem Workshop an einem Tag:
„Strategieentwicklung zum Miterleben und Mitmachen“

Nähere Informationen finden Sie im Attachment zu diesem Mail bzw. auf unserer Homepage.

Wir ersuchen um Anmeldung unter office@orange-cosmos.com oder per Fax-Formular der beiliegenden Veranstaltungsbeschreibung..