

# Innovationsmanagement

Die Erfolgsquote, mit der Produkte aus Ideen erwachsen, lässt sich steuern

## Der Begriff der Innovation

Innovation steht meist als Synonym für Produktneuerungen. Aber auch Neuerungen des Marktes, des Geschäftsmodells, des Prozesses und der Organisation zählen zur Innovation. So stellte das Produkt „entasteter Holzstamm“ bei der Marktausweitung von Brenn- und Baumaterial auf das Transportgewerbe als Vorläufer des Rades einen nicht unerheblichen Innovationsschritt für die Menschheit dar. Mit diesen beiden Dimensionen – Produkt und Markt – entstehen im Marketing vier Innovationsarten:

DARSTELLUNG 1  
Innovationsarten

Produkt	neu	Substitutionsprodukt	Pionier
	alt	Produktpflege, Rationalisierung	Marktausweitung
		alt	neu
		Markt	

## Der Ursprung der Innovation

Der Anfang einer Innovation mag, um beim Beispiel des Rades zu bleiben, die Beobachtung einer ausgerissenen, im Wind rollenden Beifußpflanze sein, wie ein chinesisches Sprichwort berichtet. Innovative Unternehmen setzen z.B. *Betriebliches Vorschlagswesen* ein, um die Geistesblitze ihrer Mitarbeiter in Firmenwissen zu transformieren. *Kreativitätstechniken* wie Brainstorming, Mind Mapping, die 6-3-5 Methode, Synektik vermögen, die Ideenfindung weiter zu forcieren. Seitdem das Internet die Kosten der Informationsbeschaffung dramatisch gesenkt hat, können auch kleinere Unternehmen *Inspiration bei anderen Marktteilnehmern* suchen. Konkurrenzbeobachtung, Übertragung von Innovationen aus fremden Branchen, Informationen von Innovationsscouts – es gibt zahlreiche Wege, fremden Intellekt für die eigene Innovation zu nutzen. Die Strukturierung der Ideenfindung ist jedoch nur der Anfang des Innovationsmanagements.

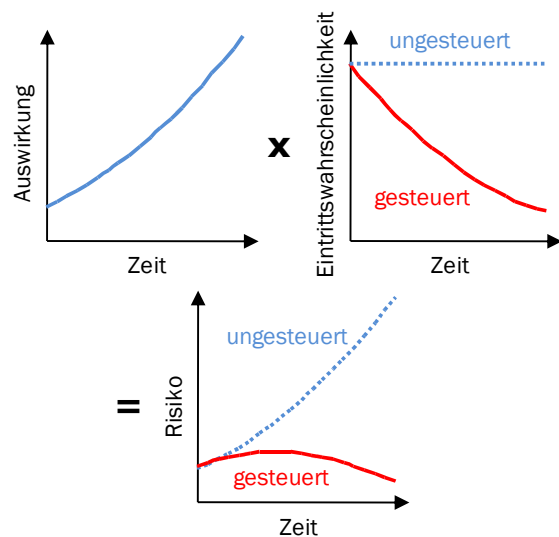
## Das Management der Innovation

Eine der Hauptaufgaben des Innovationsmanagements liegt in der Projektplanung und -kontrolle.

### Risikomanagement

Innovation ist begleitet vom Risiko eines Fehlschlages. Das Risiko ist jedoch beeinflussbar – maßgeblich durch Methoden bzw. Prozesse des Projektmanagements. Meist wird das Gesamtprojekt in Sequenzen (Ideengenerierung, Vorstudie, Konzept, Entwicklung, Test, Markteinführung) aufgeteilt, die durch Stop/Go Beurteilungen bzw. *Milestones* voneinander getrennt sind. Immer kürzer werdende Entwicklungszeiten und größer werdende Komplexität erfordern jedoch zunehmend *iterative Prozesse*. Mit Iterationen lässt sich die Behandlung von Hauptrisiken leichter vorziehen. Wie die folgende Grafik verdeutlicht, kann die frühe Behandlung der kritischsten Projektinhalte das *Gesamtrisiko drastisch reduzieren*. Denn das aktive Management verlagert das Risiko derart, dass hohe Eintrittswahrscheinlichkeit auf niedrige Auswirkung trifft.

DARSTELLUNG 2  
Minimierung des Risikos durch Steuerung der Eintrittswahrscheinlichkeit

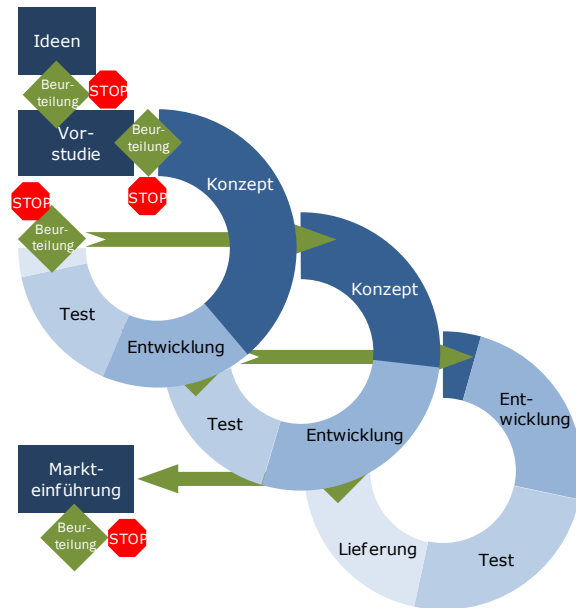


Jede der Iterationen beinhaltet mehrere Sequenzen des Innovationsprozesses und schließt mit einer Stop/Go-Beurteilung ab. Frühe Iterationen beinhalten deutlich mehr Konzeption als Ergebnislieferungen in Form von *Prototypen*. Spätere Iterationen wiederum liefern verstärkt funktionale Ergebnisse und weniger Konzept-

verfeinerungen bzw. -modifikationen. Möchte eine Bank ein Online-Banking-Modul speziell für Senioren entwickeln, tut sie gut daran, in einer frühen Iteration die von 20-Jährigen entworfene Benutzeroberfläche auf Papier zu drucken und einer Seniorengruppe zu präsentieren. Hatte die Bank im Vorfeld die Annahme aufgestellt, Senioren nutzen kein Online-Banking, da Ihnen die Interaktion zu kompliziert ist, sollte nach den Präsentationen der Oberfläche die Stop/Go-Bewertung folgen, ob mit einer ausreichenden Resonanz von der Zielgruppe zu rechnen ist.

DARSTELLUNG 3

### Iterativer Entwicklungsprozess



Entsprechend der eingangs erwähnten eingegrenzten Definition von Innovation als Produktneuerung wird im Innovationsprozess gerne das Technikrisiko in den Vordergrund gestellt. Cooper identifizierte bei der Untersuchung von 2000 neuen Produkten jedoch folgende Erfolgsfaktoren als maßgeblich:

- » Differenziertes, überlegenes Produkt,
- » Präzise, frühe Produktdefinition,
- » Gründliche Vorbereitung (Konkurrenz-, Markt-, Technik-, Finanzstudien),
- » Gutfunktionierender Marketingprozess,
- » Gutfunktionierender Entwicklungsprozess,
- » Interdisziplinäre Teams.

Lediglich der gut funktionierende Entwicklungsprozess beruht allein auf dem technischen Risiko. Damit zeigt die Studie, dass ein technisch perfektes Produkt nicht notwendigerweise einen Markt findet, sondern dass dem *Marktrisiko* im Innovationsmanagement mehr Aufwand gewidmet werden sollte als dem *technischen Risiko*. Ein gutes Beispiel dazu verdeutlicht der WAP-Standard für Mobiltelefone. Nach anfänglichen Kinder-

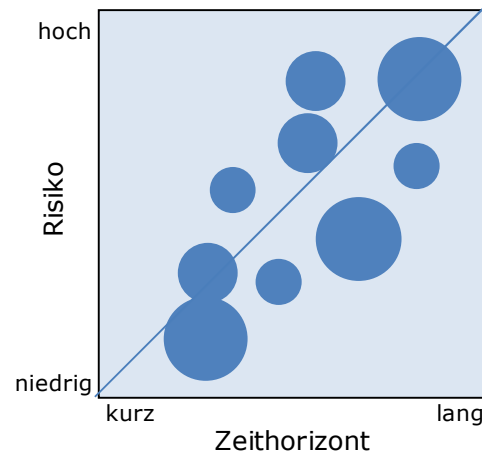
krankheiten funktionierten die WAP-Portale stabil. Dennoch konnten die Europäer DoCoMo Erfolg mit iMode nicht reproduzieren - vor allem wegen falscher Preisstrategie und der fehlenden Möglichkeit, Datenmengen anstelle von Verbindungsdauern abzurechnen.

## Portfoliomanagement

Ein eher strategischer Aspekt des Innovationsmanagements ist das Portfolio Management. Das Innovationsportfolio umfasst alle Produktneu- bzw. -weiterentwicklungen. Für die Zukunftssicherung eines Unternehmens ist es essentiell, die Projekte und die Projektanwärter des Innovationsportfolios regelmäßig zu bewerten. Das Portfoliomanagement sollte dazu vier Hauptziele verfolgen: *Priorisierung* der gewinnbringendsten Projekte, Kontrolle der *Ausgewogenheit* risikoreicher vs. risikoarmer, kurzer vs. langer etc. Projek-

DARSTELLUNG 4

### Innovationsportfolio



te, gegenseitiger Abgleich von *Unternehmensstrategie* und Innovation sowie die Unterbindung zu vieler Einzelprojekte.

Zwar sind finanzielle *Beurteilungskriterien* bei der Projektauswahl in Unternehmen am beliebtesten. Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass auf komplexeren Beurteilungen beruhende Innovationsportfolios (etwa auf dem *Strategic Bucket Model*) den nur anhand finanzieller Kriterien gebildeten Portfolios überlegen sind. Beispielsweise investierten Ford Europa und Opel lange in finanziell wenig riskante Modellerneuerungen, während Renault die Großraumlimousine Espace und Audi den Sportkombi erfanden, die beide ein hohes Marktrisiko mit sich trugen. Heute stehen die einst bedrohten Marken Renault und Audi deutlich besser da als Ford oder Opel.

## Was wir für Sie tun können

Thom & Partner bieten zahlreiche Dienstleistungen für die Verbesserung des Innovationsmanagements an, um Ihr Unternehmen bei der Zukunftsgestaltung zu unterstützen.

### Ideengenerierung

„Wenn wir wüssten, was wir alles wissen, wären wir unschlagbar“. Nach diesem Credo entwickeln Thom & Partner Strukturen, die das innovative Potential Ihrer Mitarbeiter sichtbar machen. Beispiele solcher Strukturen reichen vom klassischen *Betrieblichen Vorschlagswesen* bis hin zu *Web 2.0 basierten Plattformen* für die Zusammenarbeit an innovativen oder strategischen Initiativen.

Einen weiteren Schwerpunkt für Thom & Partner bildet die anschließende *Strukturierung* unterschiedlicher Ideen und Lösungsansätze. Ideen werden zusammengefasst oder aus dem assoziierten Bedürfnis weitere Lösungsansätze entwickelt. Am Ende der Vorstudie steht ein Produkt (oder Dienstleistung), das auf ein Kundenbedürfnis ausgerichtet und von bereits bestehenden Lösungen differenziert ist. Dieses Ergebnis stellt den Ausgangspunkt für genauere Markt- und Technikanalysen dar.

In der operativen Ebene bündeln wir in Audits und Workshops das unvernetzte Wissen Ihrer Organisation und ergänzen es um Erfahrungen unserer Experten. Hierbei entsteht ein abteilungsübergreifender Dialog, der unterschiedlichste Perspektiven und Lösungsrichtungen berücksichtigt

Bei der Ideengenerierung entwickeln Thom & Partner Vorstudien für neue Produkte bzw. Dienstleistungen, für die Erschließung neuer Märkte oder für die Schaffung neuer Geschäftsmodelle. Sollen signifikante Veränderungen im Produkt- bzw. Marktportfolio initiiert werden, sollte der Ideengenerierung eine *Kernkompetenzanalyse* vorangehen. Die Analyse stellt sicher, dass sich die Ideenentwicklung in Richtungen bewegt, in denen das Unternehmen Wettbewerbsvorteile generieren kann.

### SWOT-Analysen

Bereits bestehende Vorstudien können durch Situationsanalysen der Nachfrage weiter angepasst bzw. ihre Erfolgchancen genauer spezifiziert werden. Dazu erstellen Thom & Partner Stärken-Schwächen-Analysen, bestehend aus Potential- und Konkurrenzanalyse, sowie Chancen-Risiken-Analysen, bestehend aus Kunden-, Branchen- und Umfeldanalyse (*SWOT*).

### Portfoliomanagement

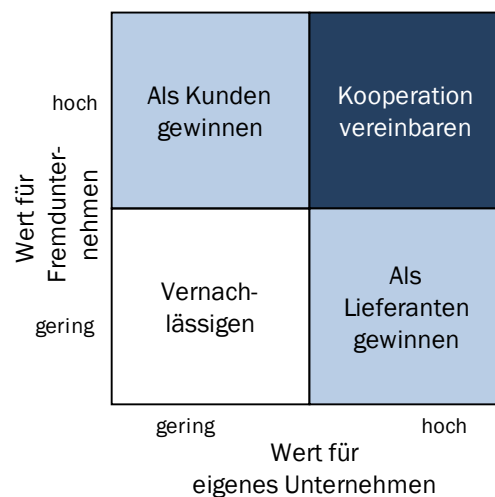
Für die Sicherstellung einer gesunden Pipeline neuer Produkte bieten Thom & Partner eine regelmäßige Revision des Innovationsportfolios an. Zunächst wird mit Entscheidungsträgern Ihres Unternehmens ein Projekt-Bewertungsschema entwickelt, das Ihre Unternehmensstrategie widerspiegelt. Anhand dieses Schemas werden periodisch alle aktuellen und neu anstehende Projekte bewertet.

### Projektmanagement/ Risikomanagement

Beim Projektmanagement setzt Thom & Partner zunächst bei der Risikoklassifizierung an, aus der eine Unterscheidung zwischen gemanagten und weniger kritischen, nicht gemanagten Risiken folgt. Der Projektplan widmet sich dann speziell der gemanagten Risiken. Neben dem reinen Projektcontrolling unterstützt Thom & Partner auch das Management durch Entscheidungsvorlagen. Um ein abgeändertes Beispiel aus unseren Projekten zu nennen: Vielfach stellt sich bei der Projektplanung die Frage, was selber entwickelt oder gefertigt und was fremd bezogen werden soll. Benötigt ein Finanzportal fremde Daten, erwächst die Frage, von wem man die Inhalte zu welchem Preis erhält. Eine Klassifizierung nach dem Wert, die Information auf dem Finanzportal zu platzieren, jeweils für das eigene und für das fremde Unternehmen, gibt einen guten Anhaltspunkt.

DARSTELLUNG 5

#### Strategien zur Informationsbeschaffung für ein Nachrichtenportal



Die Video-Aufzeichnung einer Investorenkonferenz mag nur geringen Wert für das Portal aber einen hohen für das Fremdunternehmen haben. Daraus folgt, dass die Bereitstellung der Aufzeichnung auf dem Portal von

dem Fremdunternehmen bezahlt werden sollte. Dieses ist nur ein Beispiel, wie Thom & Partner komplexe Probleme zerlegt, um anhand signifikanter Einflussgrößen die Entscheidung zu systematisieren.

## THOM & PARTNER

UNTERNEHMENSBERATER

Geschäftsführung: Peter-Michael Thom, Dr. Holger Thom  
Anschrift: Benediktinerstraße 75  
13465 Berlin  
Deutschland  
Telefon: +49 30 22 00 20 69  
E-Mail: kontakt@t-p-u.de  
Web: www.t-p-u.de

Sitz der Gesellschaft: Berlin  
© 2002, Thom & Partner Unternehmensberater