

WH!TEBOOKS



Michael Hartschen
Jiri Scherer
Chris Brügger

Innovations- management

Die 6 Phasen von der Idee
zur Umsetzung

GABAL

Michael Hartschen · Jiri Scherer · Chris Brügger

Innovationsmanagement

Michael Hartschen
Jiri Scherer
Chris Brügger

Innovations- management

Die 6 Phasen von der Idee
zur Umsetzung

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-015-7

Um ein flüssiges Lesen zu gewährleisten wird im Buch ausschließlich die männliche Form benutzt.

Lektorat: Friederike Mannsperger

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen, www.martinzech.de

Illustrationen: Denis «Denko» Klook, www.denko-cartoons.net

Satz und Layout: Lohse Design, Büttelborn, www.lohse-design.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2009 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	7
Was ist eine Innovation?	7
Innovationsarten	8
Innovationsprozess	11
Symbole und Website	13
Phase 1: Initiierung	15
SWOT zur Situationsanalyse	15
Bestimmung von Suchfeldern	19
Phase 2: Ideengewinnung	25
Quellen und Methoden der Ideengewinnung	25
Kreativitätstechniken	26
Einbezug Dritter	39
Informationssysteme	42
Marktbeobachtung	43
Ideenfindungsworkshop	44
Ideenkarte	48
Phase 3: Ideenauswahl und -bewertung	50
Punktebewertung	50
Ideenbeschreibung	52
Bewertung Ideenbeschreibung	54
Phase 4: Grobkonzept	61
Innovationsarten	61
Innovationssteckbrief	65
Marktpotenzial	68
Lasten- und Pflichtenheft	79
Lösungsvarianten	81
Lösungsfindung	85
Lösungsauswahl	97
Technologiebeurteilung	103
Zusammenarbeitsformen	107

Strategie-Fit	110
Wirtschaftlichkeit	112
Bewertung Innovationssteckbrief	116
Phase 5: Umsetzungskonzept	120
Vorgehenskonzept	121
Businessplan	122
Lösungsdetaillierung	125
Markteinführungskonzept	132
Risikomanagement	133
Umsetzungsplan	135
Umsetzungsfreigabe	137
Phase 6: Realisierung, Markteinführung,	
Multiplikation	139
Betriebliche Realisierung	139
Markteinführung	142
Multiplikation	144
Fit for it	147
Literaturverzeichnis	150
Stichwortverzeichnis	152
Abbildungsverzeichnis	156
Tabellenverzeichnis	158
Die Autoren	159

Einleitung

*“If you’re not failing every now and again,
it’s a sign you’re not doing anything very innovative.”*

WOODY ALLEN, MULTITALENT

Innovationen sind für die Mehrheit der Unternehmen entscheidende Wettbewerbsfaktoren. Trotzdem wird das Suchen, Bewerten und Umsetzen von Ideen oft unsystematisch angegangen. Das vorliegende Buch zeigt einen praxisorientierten Weg von der Idee bis zum umgesetzten Produkt auf. Es richtet sich an Praktiker mit wenig Zeit auf der Suche nach einem klar strukturierten Leitfaden zum Thema. Der Leser erhält Hinweise zur Umsetzung in der Praxis und wird aufgefordert, eigene Erfahrungen zu reflektieren.

Was ist eine Innovation?

Innovation heißt wörtlich „Neuerung“ oder „Erneuerung“. Das Wort ist von den lateinischen Begriffen novus „neu“ und innovatio „etwas neu Geschaffenes“ abgeleitet.

Man unterscheidet zwischen einer Invention (Erfindung) und einer Innovation. Eine Erfindung ist noch keine Innovation. Erst wenn eine Erfindung am Markt und unternehmerisch erfolgreich ist, wird von einer Innovation gesprochen. Abbildung 1 zeigt den Zusammenhang zwischen Idee, Umsetzung und Innovation im Innovationsprozess.

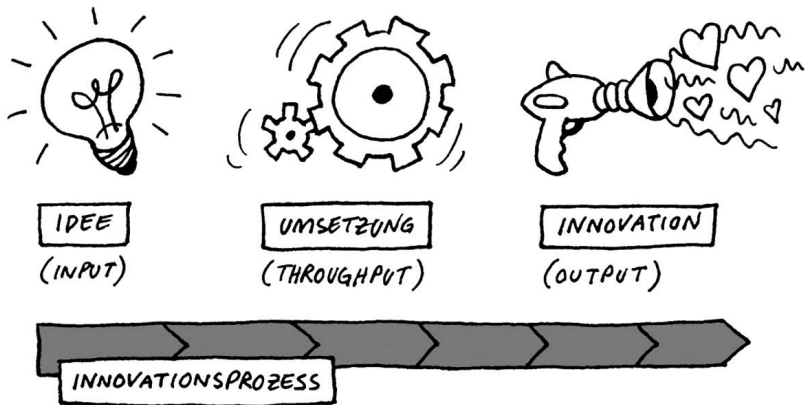


Abbildung 1: Von der Idee zur Innovation

Die Idee ist der Input und die Innovation – das umgesetzte neue Produkt – der Output des Innovationsprozesses.

Innovationsarten

Innovationen sind unterschiedlich einzuordnen. Es gibt radikale Innovationen, die eine ganze Branche auf den Kopf stellen, und kleinere Innovationen, die kaum bemerkt oder vom Markt nicht als solche erkannt werden. Innovationen sind nicht immer nur neue Produkte oder Dienstleistungen. Auch Prozessverbesserungen und neue Arbeits- oder Managementmodelle können Innovationen sein.

Innovationen werden nach Gegenstandsbereich oder nach Neuigkeitsgrad in Gruppen eingeteilt.

Einteilung nach Gegenstandsbereich

Dieses Buch fokussiert in erster Linie auf Produkt- und Dienstleistungsinnovationen und in zweiter Linie auf die Prozessinnovationen. Sozial- und Managementinnovationen werden nicht näher betrachtet.

Gegenstandsbereich	Beispiele
Produkt- und Dienstleistungsinnovation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kugelschreiber ■ Telefon ■ Stilberatung
Prozessinnovation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fließbandarbeit ■ Just-in-time-Produktion ■ Elektronische Theaterkarten
Sozialinnovation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jobrotation ■ Beschäftigungsprogramme für Arbeitssuchende ■ Arbeitslosengeld
Managementinnovation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Virtuelle Organisationsformen ■ Einsatz von neuen Führungsinstrumenten (z. B. EFQM, MbO)

Tabelle 1: Einteilung von Innovationen nach Gegenstandsbereich

Die Einteilung ist eher theoretisch, da die Trennlinie nicht immer genau gezogen werden kann. Ist der Onlinebuchhandel Amazon nun eine Dienstleistungsinnovation oder eine Prozessinnovation? Man muss wohl sagen: beides.

Einteilung nach Neuigkeitsgrad

Innovationen werden auch nach dem Neuigkeitsgrad unterschieden. Einerseits gibt es die Routine- oder Verbesserungsinnovationen: Etwas bereits Bestehendes wird angepasst oder verbessert. Es ist in seiner Art nicht grundsätzlich neu.

Andererseits gibt es die radikalen Innovationen, die im Grundsatz komplett neuartig sind.

Neuigkeitsgrad	Beispiele
<p>Radikalinnovationen sind vollkommen neue und hoch wirtschaftliche Anwenderlösungen. Sie stellen einen Paradigmenwechsel für den Kunden und eine dauerhafte Differenzierung gegenüber der Konkurrenz dar. Sie beinhalten ein attraktives Potenzial zur Realisierung neuer Produkte oder Prozesse. Sie stellen einen Quantensprung dar und dienen wiederum als Quelle für eine Vielzahl weiterer Innovationen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selbstreinigende Bratpfannen mit Nanotechnologie ■ E-Mail ■ Digitalfotografie
<p>Verbesserungsinnovationen stellen eine wesentliche Verbesserung gegenüber einer bestehenden Anwenderlösung, einer bestehenden Produktlinie oder einem Prozess dar. Manche Eigenschaften werden um 30 % oder mehr verbessert. Sie unterstützen und verstärken die führende Position der Produktlinie und bieten einen mittelfristigen Wettbewerbsvorteil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ GPS auf Mobiltelefon ■ Zahnbürste mit ergonomischem Haltegriff ■ SMS über Festnetzanschluss ■ Elektronische Fahrkarte mit MMS
<p>Routineinnovationen bieten einen Mehrwert für eine bestehende Anwenderlösung durch zusätzliche Merkmale, Optimierung bestehender Eigenschaften oder durch Reduktion der Produktionskosten. Sie dienen der Anpassung von Preis, Qualität und Service in Unternehmen und haben nur eine kurze Wettbewerbswirkung. Unter dem Begriff KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) werden in erster Linie Routineinnovationen verstanden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beleuchtung von Funktionstasten ■ Verstärkung von Scharnieren, welche stets ausbrechen ■ Ein-Aus-Schalter am Netzgerät, um Strom zu sparen

Tabelle 2: Einteilung von Innovationen nach Neuigkeitsgrad

Betrachtet man die unterschiedlichen Innovationen etwas genauer, stellt man fest, dass es sich bei der großen Mehrheit um Verbesserungs- oder Routineinnovationen handelt. Kritische Stimmen behaupten sogar, dass rund 90 % aller Innovationen Verbesserungs- oder Routineinnovationen sind.

Teilen Sie die neuen Produkte, Dienstleistungen und Prozesse der letzten drei Jahre Ihres Unternehmens in drei Gruppen ein:



Radikalinnovationen

**Verbesserungs-
innovationen**

Routineinnovationen

Innovationsprozess

Sucht man im Internet nach Innovationsprozessen, findet man eine Vielzahl von unterschiedlichen Vorgehensweisen. Es gibt Prozessmodelle mit vier und andere mit zehn Phasen. Einige sind ausschließlich auf technische Innovationen ausgerichtet und weitere fokussieren stärker auf den Dienstleistungsbereich.

Dieses Buch basiert auf einem einfachen Innovationsprozess in sechs Phasen, der sich für neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse eignet. Jede Phase beschreibt den inhaltlichen Ablauf, die angewendeten Methoden und das Endresultat.

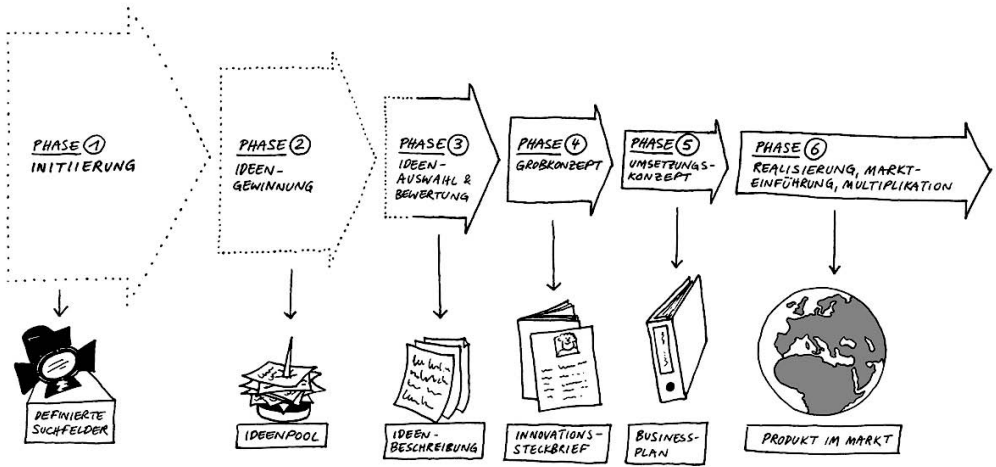


Abbildung 2: Innovationsprozess in sechs Phasen

Phase 1: Initiierung

In der ersten Phase werden Innovationen angestoßen. Hier stellen sich folgende Fragen: Wo soll überhaupt nach Ideen gesucht werden? Was sind eigene Stärken und Schwächen? Welche Chancen und Risiken können im Markt ausgemacht werden? Das Resultat der ersten Phase sind definierte Suchfelder.

Phase 2: Ideengewinnung

Ideen können durch Mitarbeitende, Kunden oder Lieferanten an das Unternehmen herangetragen werden. Oder sie können in einem Ideenfindungsworkshop generiert werden. Ziel der zweiten Phase ist es, einen Ideenpool mit einer größeren Anzahl Ideen zusammenzutragen.

Phase 3: Ideenauswahl und -bewertung

Alle gesammelten Ideen werden anhand unterschiedlicher Kriterien bewertet und mit einer kurzen Ideenbeschreibung dokumentiert.

Phase 4: Grobkonzept

Die Ideenbeschreibungen werden weiter verfeinert, die Umsetzbarkeit wird geprüft und die Suche nach möglichen Partnern für die Umsetzung beginnt. Das Ergebnis dieser Phase sind Innovationssteckbriefe mit einem Umfang von 4 – 20 Seiten.

Phase 5: Umsetzungskonzept

In dieser Phase wird die Innovation im Detail beschrieben mit einem genauen Vorgehensplan für die Entwicklung, die Produktion und die Markteinführung. Falls erforderlich, werden erste Prototypen erstellt. Das Ergebnis ist ein detaillierter Businessplan mit einem Umfang von 40–100 Seiten.

Phase 6: Realisierung, Markteinführung, Multiplikation

Was im Businessplan beschrieben ist, kommt zur Umsetzung: Von der Schulung der Mitarbeitenden, dem Erstellen der Marketinghilfsmittel, den fortlaufenden Qualitätstests bis hin zu organisatorischen Veränderungen. Die Innovation wird aktiv nach innen und außen kommuniziert. Bestehende Märkte werden ausgebaut und neue Absatzkanäle werden geprüft. Alternative Einsatzgebiete werden gesucht und neue Innovationen können angetrieben werden.

Symbole und Website

Symbole zum Buch

Diese vier Symbole dienen im Buch als Wegweiser:

TIPP

Tipps aus der Praxis oder Vertiefungshinweise helfen bei der Umsetzung.



AUFGABE

Hier haben Sie Platz für Ihre Notizen.



BEISPIEL

Eine Methode wird an einem konkreten Beispiel vorgestellt.



DOWNLOAD

Auf der Website www.innovationsmanagement.eu finden Sie alle gekennzeichneten Vorlagen aus diesem Buch sowie alle Illustrationen und weiterführende Artikel und Links zum Thema Innovationsmanagement.



Phase 1: Initiierung

„Jeder Mensch ist von Gelegenheiten umgeben. Aber diese existieren erst, wenn er sie erkannt hat. Und er erkennt sie nur, wenn er nach ihnen sucht!“

EDWARD DE BONO,
KREATIVITÄTSFORSCHER UND AUTOR

Innovationen werden in Unternehmen unterschiedlich angestoßen: Einerseits werden sie durch die Wahrnehmung eines Problems oder einer Chance auf der Marktseite initiiert. Andererseits können interne Auslöser, die sich aus der Unternehmenstätigkeit ergeben, Innovationen anstoßen.

Unabhängig davon, ob der Innovationsprozess durch externe oder interne Auslöser initiiert wird, muss am Beginn eine systematisch durchgeführte Situationsanalyse stehen. Deren Ziel ist eine möglichst exakte Beschreibung und Beurteilung der Ausgangssituation.

SWOT zur Situationsanalyse

Es gibt eine große Anzahl von Methoden aus dem strategischen Management für die Situationsanalyse. Ein klassisches und einfaches Instrument ist die SWOT-Analyse. SWOT steht als Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren). Die SWOT-Analyse beschreibt also die Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie die Chancen und Gefahren im und aus dem Umfeld.



Abbildung 3: Situationsanalyse

Unternehmensanalyse

Die Analyse des Unternehmens richtet den Blick nach innen: Welche Stärken haben wir? Mit welchen Schwächen müssen wir leben?

Stärken (Strengths):

Die Stärken des Unternehmens im Vergleich zu seinen Mitbewerbern sind herauszuarbeiten:

- Worin liegen die Vorteile unseres Unternehmens gegenüber der Konkurrenz?
- Welches sind unsere Kernkompetenzen?
- Welche wichtigen Ressourcen hat nur unser Unternehmen?
- Was sehen andere als Stärken unseres Unternehmens an?

Schwächen (Weaknesses):

Die Schwächen im Vergleich zu den Mitbewerbern werden aufgeführt:

- Worin liegen die Nachteile?
- Was tun wir weniger gut als andere Unternehmen?
- Was kann verbessert werden?