

Innovationsmanagement 4.0

Praxisleitfaden für Ihren Unternehmenserfolg

Isabel Port
Markus Buchwald

Innovationsmanagement 4.0



**Praxisleitfaden
für Ihren Unternehmenserfolg**



Vorwort

Wer in Zeiten des Wandels stillsteht, verliert. Deshalb gewinnt das ohnehin wichtige Thema Innovation über Innovationsmanagement zunehmend an ökonomischer Bedeutung für den langfristigen Unternehmenserfolg. Ein strukturierter Innovationsmanagement-Prozess unterstützt die zielgerichtete Entwicklung neuer Produkte oder Services und reduziert dabei gleichzeitig das Risiko, kostspielige Fehlentscheidungen zu treffen. Außerdem hängt die Innovationskraft eines Unternehmens entscheidend von der Leistungsbereitschaft und Kreativität der Mitarbeiter ab. Wer ein konstruktives Innovationsmanagement in seinem Unternehmen installieren will, muss seine Mitarbeiter mit auf die Reise nehmen und die notwendigen Veränderungen für alle greifbar und transparent machen. Dieses Buch ist entstanden, um Unternehmen gezielt beim Aufbau ihrer internen Innovationskompetenz zu unterstützen. Dabei basiert es auf der Überzeugung, dass in vielen Unternehmen ein enormes Innovationspotenzial schlummert, welches es lediglich in die richtigen Bahnen zu lenken gilt. Drei Aspekte sind den Autoren beim Verfassen des Buches besonders wichtig gewesen und besonders herausgearbeitet worden:

- **Förderung der gedanklichen Innovationsfähigkeit des Einzelnen:** In unserer Arbeitswelt dominiert der klassische Denkansatz der Analyse und Kritik. Zur Förderung der Innovationsfähigkeit müssen jedoch die Chancen in den Vordergrund gerückt werden. Der hier vorgestellte Innovationsmanagementansatz fördert ein zukunftsorientiertes Denken im Unternehmen und bewertet den Fortschritt eines Projektes zu festgelegten Zeitpunkten objektiv anhand klar definierter Erfolgskriterien.
- **Umsetzbarkeit:** Das Buch wird als Umsetzungshandbuch und nicht als akademischer Regalschmuck verstanden. Informationen und Methoden werden oftmals nur kurz erläutert. Für weitere Details gibt es im Netz oder in der wissenschaftlichen Literatur erschöpfendere Antworten. Zudem sind am Ende des Buches einige empfehlenswerte Bücher zum Vertiefen aufgelistet.
- **Entwicklung der Innovationsfähigkeit im Unternehmen:** Grundvoraussetzung für mehr Innovationskraft ist die Schaffung einer notwendigen Innovationskultur. Ein Kulturumschwung gelingt jedoch selten von heute auf morgen und lebt zunächst von der aktiven Beteiligung des Managements. Frühe sichtbare Veränderungen können zeigen, dass der Umschwung ernst gemeint ist. So kann z. B. das Einfließen kreativer Arbeitsmethoden ein erster Schritt in Richtung Innovationskultur sein.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

© Herausgeber:

Soulbrands GmbH

Strategieagentur | Marken & Innovationen

Schanzenstraße 24

51063 Köln Amtsgericht Köln; HRB 76491;

Geschäftsführer: Isabel Port, Markus Buchwald

Autoren: Markus Buchwald, Isabel Port

Satz: ce redaktionsbüro, Heinsberg

Umschlagabbildung: Markus Buchwald

© Soulbrands GmbH

Alle Beiträge sind mit großer Sorgfalt recherchiert.

Dennoch ist eine Haftung – auch für telefonische Auskünfte – ausgeschlossen. Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Soulbrands GmbH gestattet. Die Aufnahme in Online-Dienste und Internet sowie die Vervielfältigung auf Datenträger dürfen nur nach vorheriger schriftlicher Zustimmung des Herausgebers erfolgen.

ISBN 978-3-00-055703-3

Den in diesem Buch vorgestellten Innovationsprozess haben wir für unsere Strategieagentur Soulbrands entwickelt. Mehr als 15 Jahre Erfahrung aus den Bereichen Innovationsmanagement, Marketing und Brandmanagement sowie zahlreiche Projekte in sich schnell drehenden Märkten wie der Internet- und Telekommunikationsindustrie, Unterhaltungselektronik, Fernsehen und Unternehmensberatung sind in den Prozess eingeflossen.

Um die Komplexität der einzelnen Themenfelder zu verringern und den Transfer von der Theorie hin zu einer konkreten Anwendung zu erleichtern, wird über den gesamten Innovationsmanagementprozess mit einem anschaulichen, fiktiven Beispiel gearbeitet.

Wir bedanken uns bei allen, die uns bei der Erstellung unterstützt haben. Besonderer Dank gilt Dojo Oelerich für das Lektorat und die vielfältigen Anregungen zur Simplifizierung und Detaillierung. Außerdem bedanken wir uns bei HaJo Müller für die gemeinsame Diskussion verschiedenster Unterthemen, aus der wir viel Inspiration gezogen haben.

Isabel Port & Markus Buchwald

soulbrands

Strategieagentur | Marken & Innovationen

☎ +49 221 79 00 97 01

✉ ruhmservice@soulbrands.de

🌐 www.soulbrands.de

Inhalt

Einleitung	11
Kapitel 1	
Innovationen = Investitionen in die Zukunft	15
<i>Das Thema Innovationen wird ökonomisch immer wichtiger</i>	
Kapitel 2	
Innovationsmanagement – Zukunft ist planbar	19
<i>Innovationsmanagement zeigt wie!</i>	
Kapitel 3	
Ideation	23
<i>Viele Wege führen zur Idee</i>	
Crowdsourcing	24
Open Innovation	26
Branchenübergreifende Recherche	27
Expertenbefragungen	29
Trendanalyse	30
Diskussion über Soziale Netzwerke	32
Eigene Ideengenerierung als Ideation-Workshop	34
Zielsetzung und Erwartungen	35
Auswahl der Teilnehmer	36
Workshop-Location	38
Moderation	41
Kreativmethoden	42
Vorbereitung des Workshops/Verteilung von „Hausaufgaben“	52
Regeln für die Durchführung	53
Bewertung der Ideen im Workshop	54
Exkurs	
Beispiel-Agenden für 1-Tages-Workshops	58
<i>Themenworkshops zur Visualisierung und Vorschläge zur Agenda</i>	
Beispiel Themenworkshop – Bergsteigen	59
Beispiel Themenworkshop – Entdeckermentalität	61
Kapitel 4	
Detaillierung der Ideen	63
<i>Ein erster systematischer Ideen-Check</i>	
Kapitel 5	
Bewertung der Ideen	67
<i>Filterung der Ideen aus Kunden- und Unternehmensperspektive</i>	

Kapitel 6	
Prozessaufbereitung	71
<i>Von der Idee zur Entscheidungsvorlage</i>	
Kapitel 7	
Entwicklung von Geschäftsmodellen	81
<i>Wie kommen Leistungen an den Markt und zum Kunden?</i>	
Vorgehensweise	82
Möglichkeiten der Umsatzerzielung	83
Anwendbare Schutzmechanismen zur Gewinnerzielung	84
Absolute Schutzmechanismen für Geschäftsmodelle	85
Marktbasierte Schutzmechanismen für Geschäftsmodelle	86
Definition möglicher Geschäftsmodelle anhand gängiger Geschäftsmodelltypen	88
Marktgängige Geschäftsmodelltypen im Überblick	89
Kapitel 8	
360°-Bewertung von Geschäftsmodellen	101
<i>Risikominimierung – Die Sache mit der sorgfältigen Prüfung!</i>	
Bewertung aus Produktsicht	103
Betrachtung der Marktseite	105
Bewertung aus der Technologieperspektive	108
Fokus auf die relevanten Umweltbedingungen	110
Exkurs	
Abschließender Business Case	114
<i>Die Vorlage für Geldgeber</i>	
Quellen für den Business Case	115
Umsatzbestimmung Prognose	116
Kapitel 9	
Markenmodell	119
<i>Vermarktungsansätze für Innovationen</i>	
Vom Produkt zur Marke	120
Markenaufbau	123
Arbeiten mit dem Marken-Canvas im Workshop	124
1. Identität – Die Persönlichkeit der Marke	126
Exkurs	
Picture It!	128
<i>Kreativmethode zur Ermittlung des Markenbildes</i>	
2. Positionierung – Wertversprechen der Marke	130
3. Touchpoints – Zentrale Kundenkontaktpunkte	133
4. Umsetzung – Imageaufbau der Marke	135

Kapitel 10	
Von der Idee bis zur Markteinführung	139
<i>Was wurde erreicht?</i>	
Kapitel 11	
Innovationskultur	143
<i>Raum für Experimente nach klaren Regeln</i>	
Harte Faktoren	145
Ziel und Strategie	145
Struktur und Organisation	148
Prozesse und Systeme	150
Weiche Faktoren	154
Kommunikation und Wertschätzung	154
Führung und Motivation	156
Information und Skills	159
Stil und Atmosphäre	161
Umsetzung einer Innovationskultur	163
Kapitel 12	
Integrierte Konzepte	167
<i>Maßnahmen zur Symbiose von Innovationsmanagement und Innovationskultur</i>	
Innovationstag	168
Design-Thinking-Werkstatt	169
Anmerkungen	185
Literaturhinweise	186
Abbildungsverzeichnis	188
Beispielverzeichnis/Moji-to-GO	189
Index	190

Einleitung

„... Innovationsfähigkeit fängt im Kopf an, bei unserer Einstellung zu neuen Techniken, zu neuen Arbeits- und Ausbildungsformen, bei unserer Haltung zur Veränderung schlechthin. Ich meine sogar: Die mentale und die intellektuelle Verfassung des Standorts Deutschland ist heute schon wichtiger als der Rang des Finanzstandorts oder die Höhe der Lohnnebenkosten. Die Fähigkeit zur Innovation entscheidet über unser Schicksal. 20 Jahre haben wir gebraucht, um den Ladenschluss zu reformieren. Die zentralen Herausforderungen unserer Zeit werden wir mit diesem Tempo ganz gewiss nicht bewältigen. Wer 100 Meter Anlauf nimmt, um dann zwei Meter weit zu springen, der braucht gar nicht anzutreten ...“

*„Aufbruch ins 21. Jahrhundert“;
Berliner Rede 1997 von Bundespräsident Roman Herzog,
Hotel Adlon, Berlin, 26. April 1997*

Obwohl die obige Rede bereits vor über 17 Jahren gehalten wurde, hat sich die dargelegte Brisanz und der Zwang zur Innovationsfähigkeit zwischenzeitlich eher noch verschärft. Das Wirtschaftsleben hat sich nachhaltig verändert: Globalisierung und Digitalisierung sind keine abstrakten Nachrichtenthemen mehr. Die Innovationszyklen sind drastisch verkürzt. Nachahmer bringen billige Kopien, auch komplexer Produkte, schneller auf den Markt als noch vor 10 Jahren. Die Digitalisierung schlägt breite Schneisen in das ökonomische Gebaren von Kunden und Partnern. Eine Preisübersicht ist für alle immer nur noch einen Mausklick entfernt, so dass der Druck auf die Margen ständig zunimmt. Gleichzeitig stellt eine große gewachsene Konzernstruktur kaum noch einen Vorteil dar – selbst aus einer Garage heraus, über die Online-Handelsplätze, kann eine kleine Firma den Weltmarkt abdecken. Dieses Szenario ist keine Vision, sondern gegenwärtige Realität, auf die von jedem Unternehmen reagiert werden muss.

Eine viel versprechende Reaktionsmöglichkeit ist die Investition in neue Ideen, die bei einem Markterfolg zu Innovationen werden. Es gilt nach wie vor, dass der Anbieter, der als Erster mit neuen Produkten und Services am Markt ist, die Chance hat, höhere Margen zu erzielen. Wer zudem in der Lage ist, sein Produkt mit der Markteinführung auch als Marke zu etablieren, wird es auch langfristig schaffen, eine höhere Marge als die Konkurrenz zu erzielen.

Innovationen sollten dabei aber nicht nur als neue Produkte und Services verstanden werden. Nach einhelliger Ansicht lassen sich Innovationen in drei verschiedene Kategorien aufspalten:



Echte Innovationen – etwas völlig Neues entwickeln. Beispielsweise ein Elektroauto eines klassischen Automobilherstellers.



Leistungsinnovationen – den Kundennutzen eines Produktes verbessern. Ziel ist, durch eine veränderte Wertschöpfungskette oder zusätzliche Services und Leistungen aus der Vergleichbarkeitsfalle zu entkommen. Bei Automobilen z. B. könnten dies ein Hilfezentrum mit 24/7-Hotline oder längere Inspektionsintervalle sein.



Prozessinnovationen – die Herstellung oder Bereitstellung einer Leistung verbessern. Hier geht vornehmlich um Kosteneinsparungen, Qualitätsverbesserungen und Zeitersparnis. Ein Beispiel ist hier die Verzinkung von Fahrzeugteilen oder das Laserschweißen bei Fahrzeugen.

Dieses Handbuch zeigt auf, wie Unternehmen den Herausforderungen von Innovationen – egal welcher der obigen Kategorien – begegnen können und bietet dabei Antworten u.a. auf folgende Fragen:

- Wie findet man neue Ideen für Innovationen?
- Was wählt man davon aus?
- Wer soll das Produkt kaufen?
- Warum soll der Kunde das Produkt kaufen?
- Welche Kommunikationsmaßnahmen braucht man, um erfolgreich zu sein?
- Wo soll der Kunde mit dem Produkt & der Kommunikation in Kontakt kommen?
- Wieso sollten Mitarbeiter immer weiter zu neuen Ideen angespornt bleiben?

Der Aufbau dieses Buches richtet sich nach diesen Fragestellungen:

- **Ideation** – der Weg zur Idee („Wie?“)
- **Innovationsmanagement** – der effiziente Prozess, um Ideen mit Erfolgspotenzial schnell zu erkennen und zu fördern („Was?“)
- **Geschäftsmodell** – der Weg, neue Produkte an den Markt zu bringen („Wer? & Warum?“)

- **Vermarktungsmodell** – der Aufbau von Marken- und Kommunikationsstrategien („Welche? & Wo?“)

- **Innovationskultur** – die Schaffung einer Atmosphäre, die Raum für Kreativität gibt und Chancen zulässt („Wieso?“)

Besonderes Gewicht zieht der vorliegende Ansatz aus der Verknüpfung von Innovationsmanagement, Geschäftsmodell und Vermarktung. Dies macht auch den Vorteil aus, den selbst große Organisationen für sich nutzen können. Ein Projektteam, welches ein Projekt von allen Seiten beleuchtet hat, das über die ökonomischen Chancen informiert ist und bereits die notwendigen Vermarktungsparameter erarbeitet hat, kann wesentlich zielgerichteter, schneller und fundierter in die Auseinandersetzung um die Umsetzung mit der Regelorganisation gehen. Dieses Projektteam weiß bereits früh, was es wie umsetzen will, welche Kompromisse es eingeht oder nicht und wie viel Geld ihr „Baby“ braucht, um erfolgreich an den Markt gehen zu können.

Das Buch liefert also eine Methodik, um Ideen systematisch aus der Nutzung des internen Know-how zu entwickeln, in einem objektiven Auswahl- und Entwicklungsprozess zu filtern und beschleunigt in den Markt einzuführen.

Kapitel 1

Innovationen = Investitionen in die Zukunft

Das Thema Innovationen wird ökonomisch immer wichtiger

Die Bedeutung des Themas Innovation ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Als Erster mit neuen Produkten und Services eine höhere Marge zu erzielen aufgrund des anfänglichen Fehlens einer ernsthaften Konkurrenz, wird als die große Chance im internationalen Wettbewerb gesehen. Dabei hat die Kombination mit der Markenbildung sich als weitere ernsthafte Chance entwickelt, ein entscheidendes Mehr an Gewinn zu realisieren. Vor allem Marken wie Apple sind hier die Wegbereiter, da die Smartphone-Innovation iPhone immer noch mehr Gewinn realisiert als alle anderen Anbieter zusammen, obwohl diese inzwischen teilweise bessere technische Lösungen bieten.

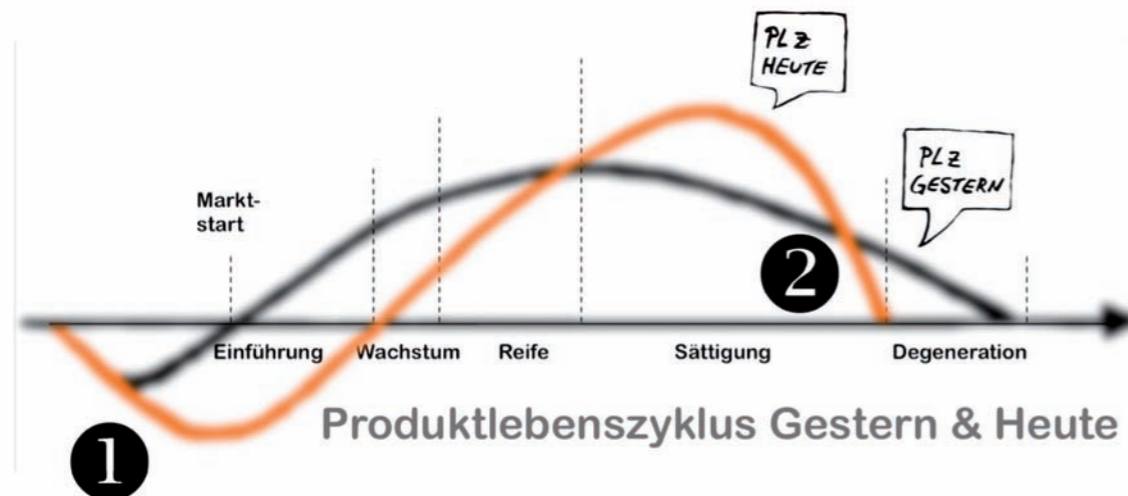
Innovationen sind als Weiterentwicklungen ein ganz normaler Bestandteil unserer ökonomischen Gesellschaft. Innovationen haben die Pferdekutsche zum Auto weiterentwickelt, das Auto über die Massenproduktion in der Gesellschaft verankert, über neue Technologien sparsamer gemacht und aktuell zu alternativen Antrieben geführt. Innovationen sind Geschichten vom „Besser werden“. Häufig werden die Impulse zu Innovationen durch besondere Ereignisse und Marktveränderungen ausgelöst. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts haben die zunehmende Digitalisierung und Globalisierung unsere ökonomische Gesellschaft nachhaltig verändert.

Diese Veränderung zeigt sich an der Entwicklung des klassischen Produktlebenszyklus. Waren um die Jahrtausendwende beispielsweise Wasserwaage und Maßband noch ganz klar analoge Produkte, so gibt es die Wasserwaage inzwischen entweder als App für das Smartphone oder wir benutzen einen Laser-Entfernungsmesser, der per App gesteuert wird und die Messergebnisse dort zwischenspeichert. Auch die Konkurrenzsituation hat sich deutlich verschärft. Der Maßbandhersteller, um beim obigen Beispiel zu bleiben, misst sich nicht mehr vorwiegend mit regionalen Konkurrenten. Er konkurriert nun mit der ganzen Welt. Entweder kommen die Konkurrenzprodukte direkt aus Asien oder ein etablierter langjähriger Konkurrent lässt inzwischen in Asien für sich fertigen. Zusätzlich haben sich auf der Kundenseite

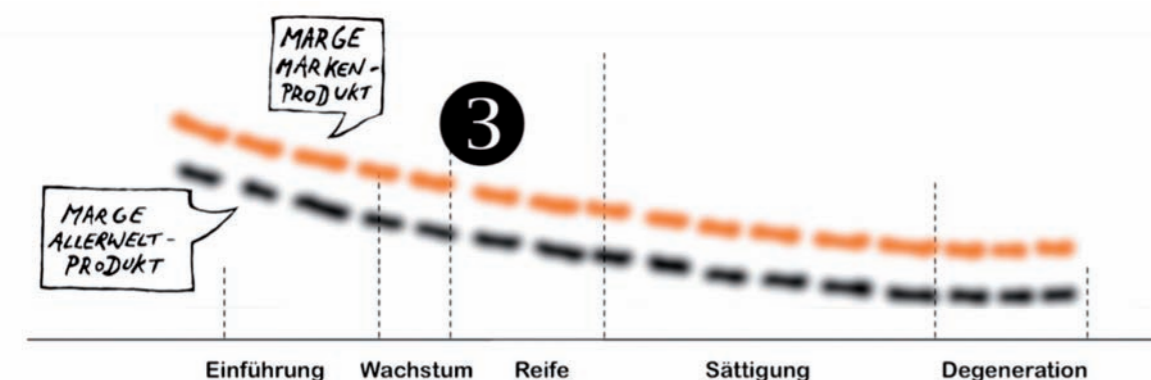
grundlegende Veränderungen ergeben. Jeder Preis ist vergleichbar und Kundenrezensionen ersetzen die Beratung des Fachhandels. Damit schwinden die Chancen, sich vom Preiswettbewerb abzukoppeln. Schlechte Produktvarianten im Sortiment werden zudem direkt identifiziert und sind dann quasi unverkäuflich.

Die gesamte Entwicklung ist komplexer geworden – alles braucht eine App und eine Anbindung an digitale Absatzkanäle. Die notwendige Software muss kontinuierlich aktualisiert und weiterentwickelt werden. Dies alles führt zu steigenden Entwicklungskosten. ❶

Gleichzeitig wird der Produktlebenszyklus kürzer, da Nachahmer im Zeitalter der Globalisierung schneller mit großen Stückzahlen und oft preisaggressiv in den Markt drängen. ❷



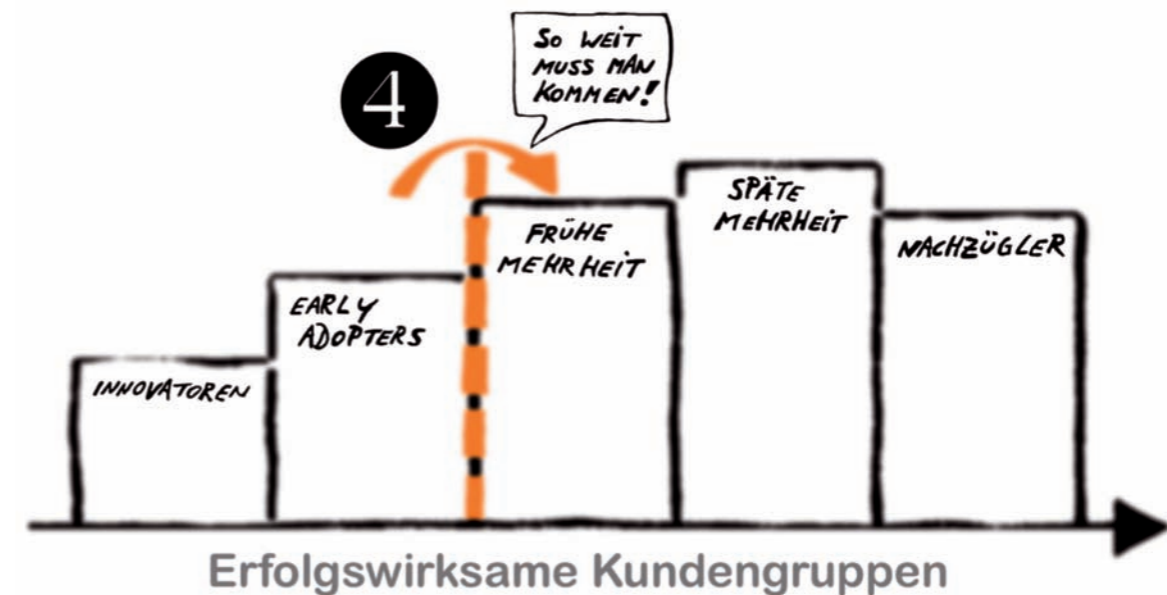
Die Preistransparenz und die preisaggressive Konkurrenz machen es immer schwieriger, erst einmal abzuwarten und dann selbst mit einem Produkt in den etablierten Markt zu starten. Die heutige Devise muss heißen: „Erster sein und in den Köpfen der Kunden Erster bleiben!“ Meist hat eben nur der Erste am Markt die Chance, Premium-Margen zu nutzen und die neue Produktkategorie im Kopf der Kunden mit seiner Marke zu besetzen. Dies führt zur Verbindung von Innovation und Marke. Wer schon früh im Innovationsprozess den strategischen Markenaufbau berücksichtigt, der kann Premium-Margen nicht nur bei der Produkteinführung realisieren, sondern auch im weiteren Verlauf des Produktlebenszyklus halten. ❸



Marge Markenprodukt vs. Allerweltprodukt

Paradebeispiel ist in diesem Zusammenhang die Firma Apple mit iPod, iPhone und iPad. Als jeweils Erster am Markt und mit einem perfekten Ecosystem aus Marke, Produkt, Software und Shop verdient Apple mit seinen Produkten immer noch erheblich mehr, als im Marktdurchschnitt pro Produkt üblich ist. Der frühe Vogel fängt eben den besonderen Wurm.

Innovationen definieren sich als Ideen, die den Massenmarkt erfolgreich erreicht haben. Je höher die Entwicklungskosten, desto später stellt sich im Produktlebenszyklus der Break-Even ein. Da mit jeder Neuprodukteinführung ein hohes Risiko verbunden ist, minimiert eine frühe Gewinnerzielung das Risiko. Eine gezielte Steuerung der Entwicklung von Innovationen zur Reduzierung der Entwicklungsrisiken und -kosten und ein integrierter Markenaufbau zur Erzielung von besonders hohen Margen werden zur strategischen Herausforderung. Diese Maßnahmen versetzen ein Unternehmen in die Lage, die kritischen Erfolgspunkte der erhöhten Entwicklungskosten und der Margenschwäche positiv zu beeinflussen. ❹



Als eines der Top 3-Unternehmen in der Welt mit dem höchsten Unternehmenswert ist Apple ein gutes Beispiel für den Zusammenhang von Innovation und Marke. Innovator und Markenhersteller wird man nicht, indem man einen Kippschalter umlegt. Vielmehr muss eine filigrane Balance zwischen effizienten Prozessen, Markt- & Kundennähe sowie der optimalen Nutzung der vorhandenen Ressourcen als Know-how-Pool gefunden werden.

Unternehmen, die heute Treiber und nicht Getriebener sein wollen, kommen an den Themen Innovationsmanagement und Markenmanagement nicht vorbei.

Kapitel 2

Innovationsmanagement – Zukunft ist planbar

Innovationsmanagement zeigt wie!

Wenn die Suche und Realisierung von Innovationen als ernsthafte Zukunftsoption betrieben werden soll, dann gilt es dies als strukturierten Prozess im Unternehmen zu verankern. Dies hat entscheidende Vorteile. Der wichtigste ist die Beschleunigung der Marktrealisierung. Ideen, die schon im Entwicklungsprozess bis in den Markt vorgedacht werden, erleichtern die Auseinandersetzungen mit der Regelorganisation bei der Umsetzung. Ein weiterer nicht zu unterschätzender Vorteil ist die vergleichbare Bewertung von Ideen zu festgelegten Zeitpunkten und nach festgelegten Kriterien: Sie bietet die Chance, vorzeitige und subjektive Bewertungen zu vermeiden. Dies ist ein zentraler Meilenstein, da nur so garantiert werden kann, dass alle wichtigen Aspekte Berücksichtigung finden und die Ideen vergleichbarer werden.

Langfristiger Unternehmenserfolg braucht stetig Innovationen. Wer bei der Suche nach neuen Produkten und Services nicht auf Glück oder Zufall vertrauen will, kommt an dem Thema Innovationsmanagement nicht vorbei. Innovationsmanagement umfasst die gezielte Ideenfindung, die Steuerung einer Idee durch die komplexen Unternehmensprozesse bis zum Start der Marktrealisierung.

Die Zielsetzung eines strukturierten Innovationsmanagements ist mehrdimensional:

- **Prozesskonformität** – Da sich Unternehmen nicht plötzlich neu erfinden können und organisatorische Veränderungen lange Umsetzungszyklen haben, muss der Innovationsprozess quasi als Prophet zum Berg kommen. Gezielt werden alle notwendigen Informationen zusammengetragen und als prozesskonforme Entscheidungsvorlage für Entscheidungsträger im Unternehmen, Förderer oder Investoren aufbereitet.
- **Nachprüfbarkeit** – Die Etablierung objektiver Verdichtungsprozesse ist notwendig, um Ideen anhand nachprüfbarer Kriterien zu fördern oder zu verwerfen.

- **Bewertbarkeit** – Da es sich bei der Realisation von Innovationen oftmals um „Entweder-oder“-Entscheidungen handelt, muss ein Innovationsmanagementprozess über standardisierte Tools eine Vergleichbarkeit unterschiedlicher Projekte ermöglichen.
- **Standardisierung** – Auf dem Weg zur Projektierung der Top-Ideen erleichtern festgelegte Prozessschritte mit definierten Deliveries das Projektmanagement.
- **Beschleunigung** – Innovationsmanagement kann dank klar definierter Schritte und Deliveries den Umsetzungsprozess deutlich verschlanken und beschleunigen.

Als Meta-Zielsetzung sollte aber auch nicht aus den Augen verloren werden, dass beim Innovationsmanagement immer auch Risikominimierung eine wichtige Rolle spielt, die mit einer Kostenminimierung einhergeht. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, hat die Strategieagentur Soulbrands den nachfolgenden Innovationsmanagementprozess entwickelt:



Der Prozess gliedert sich in sieben Schritte:

- ➊ **Ideengenerierung**
Die Gewinnung von Rohideen bildet den Ausgangspunkt. Die Wege zur Ideengenerierung sind vielfältig. Das Ergebnis ist eine Longlist an Ideen. Nach einem mehrtätigen Workshop kann diese Longlist bis zu 200 Ideen umfassen.
- ➋ **Verdichtung**
Eine erste Verdichtung und Gruppierung der Ideen erfolgt direkt im Anschluss an die Ideenfindung und sollte im Rahmen eines Workshops stattfinden. Als Ergebnis wird die Longlist zu einer Shortlist von Ideen mit Potenzial. Dies können beispielsweise die Top 50-

Ideen der Longlist sein. Die Shortlist wird in die nächste Phase des Innovationsmanagementprozesses überführt.

- ➌ **Detaillierung**
Im Rahmen der Detaillierung werden die Ideen der Shortlist inhaltlich verifiziert und – ergänzt. Unter anderem wird nach Lösungsbeispielen gesucht, die in anderen Branchen oder Märkten zu finden sind. Die generierten Informationen werden als Entscheidungsvorlage in sogenannten 1-Pagern (1 Seite mit Beschreibung von Lösungsansatz, Detaillierung der Idee und Realisierungsbeispielen) aufbereitet.
- ➍ **Bewertung**
Für die weitere Auswahl von Ideen bedarf es eines Filterprozesses. Zur Objektivierung der Ideenfilterung muss eine nachvollziehbare und nachstellbare Bewertungsmechanik zugrunde gelegt werden. Diese Mechanik hilft, subjektive Sichtweisen aus Bewertung und Auswahl herauszuhalten. In der Praxis hat sich der Einsatz eines Excel-Bewertungstools auf Basis gemeinsam definierter Bewertungs- und Gewichtungskriterien als wertvoll erwiesen.
- ➎ **Prozessaufbereitung**
Bevor aus einer Idee ein zu realisierendes Projekt wird, müssen notwendige ökonomische Parameter als Entscheidungsvorlage zusammengetragen werden. Auf Basis des bestehenden 1-Pagers erfolgt eine erweiterte Ausarbeitung, um eine fundierte Entscheidungsvorlage in Händen zu halten. Ergebnis ist ein 4-Pager, der mit Zielsetzung und Lösungsmodell, einer Umsatzprognose als Benefit Case sowie einer kurzen Wettbewerbsanalyse wichtige Marktparameter enthält.
- ➏ **Geschäftsmodell**
Wie das zu entwickelnde Produkt oder der Service überhaupt zum Kunden kommen soll, definiert das Geschäftsmodell. Mögliche Alternativen werden einer 360°-Prüfung unterzogen. Bei der Entscheidung werden Produkt & Zielgruppe, Markt & Wettbewerb, Technologie & Ressourcen sowie Umweltbedingungen & interne Hürden berücksichtigt. Die hierzu ermittelte Datenbasis, vor allem die erste Kostenabschätzung, kann als Grundlage für den ersten Business Case genutzt werden.
- ➐ **Markenmodell**
In unserer reizüberfluteten Gesellschaft werden Produkte nicht einfach gekauft, weil sie da sind. Vielmehr gilt es das neue Produkt sichtbar, bekannt und relevant zu machen, damit es eine Rolle im Leben der anvisierten Zielgruppe spielt. Die Vermarktungsstrategien sollten als Pflichtprogramm frühzeitig in die Projektierung der Ideen eingebunden werden – auch um den notwendigen Liquiditätsbedarf für die Vermarktung ermessen zu können. In Zeiten immer kürzerer Innovationszyklen sind hier die Herausforderungen größer geworden. Wer mit seiner Innovation dauerhaft Premium-Margen erschließen will, muss von Anfang an in den Markenaufbau investieren.

Das Markenmodell mit Ansätzen zur Eroberung des Kunden bildet den Abschluss des Innovationsmanagementprozesses. Alle nachfolgenden Schritte der Umsetzung sollten dann in der Regelorganisation erfolgen.

In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Schritte des Innovationsmanagementprozesses detailliert beschrieben. Um die Prozessschritte trotz ihrer Komplexität nachvollziehbar darzulegen, wird zur Verdeutlichung mit einem Beispiel gearbeitet. Das Unternehmen *Paradise Frost* entwickelt in diesem Buch ein neues Produkt bis zur Markteinführung. Dieses Beispiel ist fiktiv und wurde bewusst so gewählt, dass es auch ohne spezifische Branchenkenntnisse nachvollziehbar ist. Es wird im Folgenden immer grau unterlegt dargestellt.

Beispiel: *Paradise Frost*

■ Das Beispielunternehmen: *Paradise Frost*

Unser mittelständisches Beispielunternehmen produziert hochwertiges Tiefkühl Obst und -gemüse. Die Produkte sind in fast allen Kühltruhen der großen Supermarktketten vertreten. Die Kernzielgruppe der bestehenden Produkte sind die haushaltsführenden Personen im Alter von über 30 Jahren, vorwiegend weiblichen Geschlechts. Das Unternehmen hat in Deutschland 3 Standorte und beschäftigt 250 Mitarbeiter.

■ Der Wettbewerb von *Paradise Frost*

Es herrscht ein generell hoher Konkurrenzdruck im Sortiment des Lebensmittel-einzelhandels (LEH). Dieser Prozess hat auch die Tiefkühltruhen erreicht. Immer mehr Handelsmarken und Convenience-Food-Produkte drängen in den Tiefkühl-Bereich. Als Begleiterscheinung dieses Prozesses sinken die Margen langsam, aber kontinuierlich. Besonders die Gemüsemischungen als Top-Seller von *Paradise Frost* geraten unter Druck

■ Die Zukunftsoptionen von *Paradise Frost*

Internationalisierung mit hoher logistischer Herausforderung: Dazu müssten evtl. weitere Produktionsstandorte in den anvisierten internationalen Märkten aufgemacht oder ein erweitertes Logistikkonzept unter der Problemstellung „Frische und Kühlung“ erstellt werden.

Innovation mit hohem Investitionsrisiko und kreativer Herausforderung: Es müssen neue Produkte unter Berücksichtigung der Branchenerfahrung und der bestehenden Kontaktfläche zum Handel entwickelt werden.

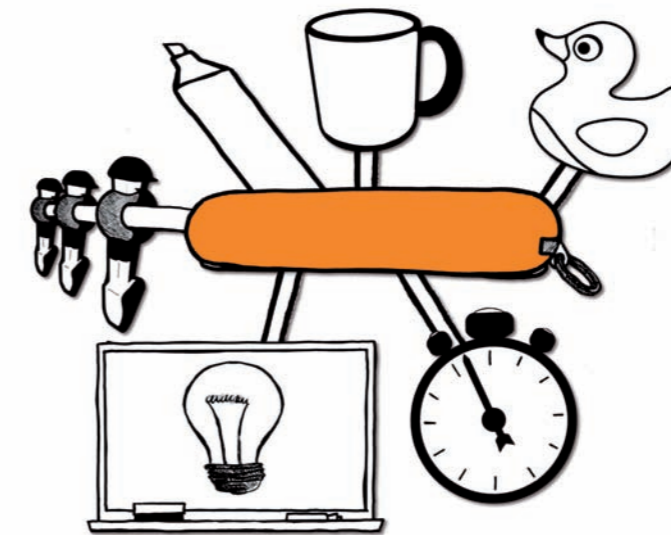
Kostensenkung mit geringen Erfolgsaussichten und hohen Widerständen: Die zentralen Kostentreiber „Materialeinsatz“ und „Logistikkette“ sind kaum beeinflussbar. Die Personalkosten sind nicht die zentralen Kostentreiber und Veränderungen wären schwierig und nur gegen heftige Arbeitnehmerwiderstände durchsetzbar

***Paradise Frost* wählt den Weg der Innovation als Zukunftsoption.**

Kapitel 3

Ideation

Viele Wege führen zur Idee



Letztlich beruht jede Idee, etwas Neues zu machen oder etwas anders zu machen, auf einer individuellen Leistung. Dies bedeutet aber nicht, dass hier weder Systematik noch Strukturierung hilfreich sein könnten. Es ist wie mit der Suche nach Gold: Natürlich kann ein Einzelner durch Zufall einen Goldfund machen. Allerdings ist dieser wahrscheinlicher, wenn man im Vorfeld nach geologischen Kriterien mögliche Fundorte eingrenzt und die technischen Notwendigkeiten bestimmt. Ähnlich verhält es sich mit der Ideation. Die Suche nach der „einen goldenen Idee“ kann durch verschiedene Suchverfahren, die Nutzung des gemeinsamen Wissens-Pools und dem Einsatz von speziellen Fördertechniken für Ideen sinnvoll unterstützt werden. Eben darum geht es bei dem Thema „systematische Ideensuche“ oder kurz „Ideation“.

Der Innovationsprozess beginnt mit der Suche nach der Idee. Wie entwickelt man Ideen für zukünftige Innovationen? Neben dem schon klassischen Weg der Ideengenerierung durch Nutzung des eigenen Know-how von Mitarbeitern, Lead-Usern, Lieferanten, Partnern und auch Experten in klassischen Workshops haben sich im digitalen Zeitalter vielfältige neue Möglichkeiten ergeben, die nachfolgend erläutert werden: