

Erarbeitung einer Innovations- strategie

**Den Fokus der
Innovationsaktivitäten festlegen**



Die Innovationsstrategie steht am Anfang

Der Innovationsprozess im Unternehmen beginnt mit einer Innovationsstrategie. Kern der **Innovationsstrategie** sind Innovationssuchfelder, die durch Analysen und Auswahlentscheidungen ermittelt werden.

Die Vorgabe von Innovationssuchfeldern bietet folgende Vorteile:

- Strategisch ausgewählte Innovationssuchfelder stellen sicher, dass alle Innovationsaktivitäten mit der Unternehmensstrategie konform gehen und diese unterstützen.
- Innovationssuchfelder kanalisieren die Ideenfindung und -auswahl.

Zur strategischen Auswahl und Analyse von Innovationssuchfeldern haben sich folgende Methoden in der Praxis bewährt.

Mit der Produkt/Markt-Matrix Innovationsstoßrichtungen aufzeigen

Die **Produkt/Markt-Matrix zur Innovationssuche** ermöglicht uns zunächst eine differenzierte Betrachtung von Innovationsoptionen bei gleichzeitiger Anknüpfung an bestehendes Know-how bzw. bediente Marktsegmente.

Mit der Produkt/Markt-Matrix lassen sich neun Produkt-Markt-Kombinationen bilden, auf die ein Unternehmen seine Innovationsstrategie ausrichten kann (vgl. Abbildung 1).

Für jedes der neun Felder analysieren wir, ob die damit verbundene strategische Stoßrichtung für das Unternehmen attraktiv ist. Dies hängt stark von dessen Ressourcen und Kompetenzen sowie den Marktpotenzialen, aber auch von seiner Risikobereitschaft ab.

<div style="text-align: right;">Markt-segmente</div> <div style="text-align: left;">Produkte</div>	bestehende	verwandte	neue
bestehende	<div style="text-align: center;">1</div> Innovative Produktweiterentwicklung	<div style="text-align: center;">2</div> Anpassungsentwicklung für verwandte Anwendungen (Branchen)	<div style="text-align: center;">3</div> Anpassungsentwicklung für ganz andere Anwendungen (Branchen)
verwandte	<div style="text-align: center;">4</div> Technologisch ähnliche Produkte für bestehende Kunden	<div style="text-align: center;">5</div> Technologisch ähnliche Produkte für verwandte Branchen	<div style="text-align: center;">6</div> Technologisch ähnliche Produkte für neue Branchen
neue	<div style="text-align: center;">7</div> Neue Produkte für bestehende Kunden	<div style="text-align: center;">8</div> Neue Produkte für verwandte Branchen	<div style="text-align: center;">9</div> Neue Produkte für neue Branchen (Diversifikation)

Abbildung 1: Produkt/Markt-Matrix zur Innovationssuche

Analyse der strategischen Lücke

Als GAP, d.h. strategische Lücke, bezeichnet man die Differenz zwischen allen zu erwartenden Umsätzen aus dem laufenden Geschäft sowie aus bestehenden Innovationsprojekten gegenüber einem geplanten Umsatzziel (vgl. Abbildung 2). Die **GAP-Analyse** zeigt die Konsequenzen dieser Lücke auf.

Die Kenntnis der strategischen Lücke hat im Zusammenhang mit der strategischen Analyse von Innovationssuchfeldern zweierlei Nutzen:

Zum einen sensibilisiert sie bereits zu Beginn der Erarbeitung von Innovationssuchfeldern für die Notwendigkeit von Innovationen. Eine große strategische Lücke macht jedem Beteiligten klar, welche Anstrengungen zur Zielerreichung erforderlich sind.

Zum anderen unterstützt uns eine Vorstellung über das Ausmaß der strategischen Lücke bei der Selektion potenzieller Innovationsfelder. In Kombination mit dem Wissen über Stärken und Schwächen des Unternehmens kann ein Ausscheiden wenig attraktiver Innovationsfelder erleichtert werden. Ist beispielsweise die strategische Lücke sehr groß, da das Unternehmensziel ambitioniert ist, sind Innovationsfelder, die nur einen geringen Beitrag zur Abdeckung der Lücke leisten, nicht verfolgenswert.

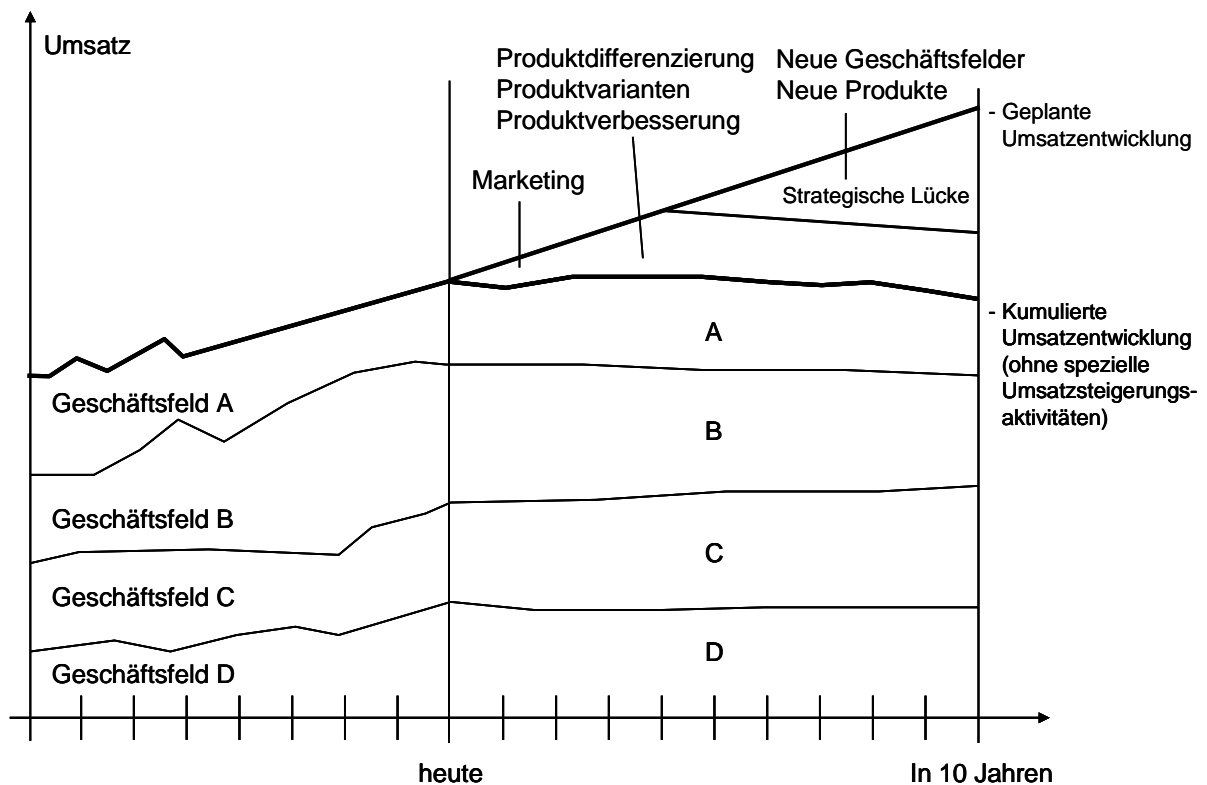


Abbildung 2: GAP-Analyse

Zukunftsstudien als Grundlagen

Für die Identifikation von Innovationssuchfeldern sind vor allem zukünftige Entwicklungen zu berücksichtigen. Zukünftige Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens lassen sich mit **Szenarien** erkennen. Die systematische Analyse von Entwicklungen und der Abgleich mit unternehmensinternen Rahmenbedingungen liefern einen wichtigen Input für die Ableitung potenzieller Innovationssuchfelder.

Mittels **szenariobasierter Technologie-Roadmaps** kann die zukünftige Entwicklung einer definierten Technologie bzw. eines Technologiebereichs aufgezeigt werden. Daraus lassen sich Potenziale in Form attraktiver Produkt- bzw. Prozesstechnologien ableiten.

Auch in **trendbasierten Innovationsworkshops** können Innovationssuchfelder ermittelt werden.

Die Ergebnisse bilden den Input für die Suchfeldmatrix.

Mit der Suchfeldmatrix Innovationsfelder identifizieren

Mithilfe der **Suchfeldmatrix** identifizieren wir potenzielle Innovationsfelder. Diese Matrix wird stets von zwei für die Innovationssuche besonders relevanten Parametern aufgespannt. Als Parameter kommen verschiedene Größen in Frage: Funktionen, Einsatzfelder, Zielgruppen, Problemfelder, Marktsegmente, Gestaltungsobjekte, besondere Stärken usw.

Bewährt hat sich die Suchfeldmatrix mit den Parametern „Know-how-Stärken“ und „Attraktive Marktsegmente“. Durch diese Matrixbildung werden zwei für die Innovationssuche besonders wichtige Einflussfaktoren aufgefächert miteinander konfrontiert. So tun sich Felder auf, die evtl. vorher nie bedacht wurden (vgl. Abbildung 3).

Für die Innovationsstrategie betrachten wir technologische Kernfähigkeiten. In Anwendung der Erfolgsfaktorsynergie stellen sie mögliche Ansatzpunkte für neue Produkte oder Prozesse dar. Dies sind in erster Linie technologische Stärken.

Attraktive Marktsegmente sind durch Größe, hohe Wachstumsraten, Stützung durch stabile Trends und starke Zersplitterung des Angebots gekennzeichnet; auch noch wenig beachtete Marktnischen sind attraktiv.

Bei der Durcharbeitung einer Suchfeldmatrix beurteilen wir jedes Einzelfeld im Hinblick auf dessen Innovationspotenzial. Felder mit hohem Potenzial werden als mögliche Innovationsfelder näher analysiert.

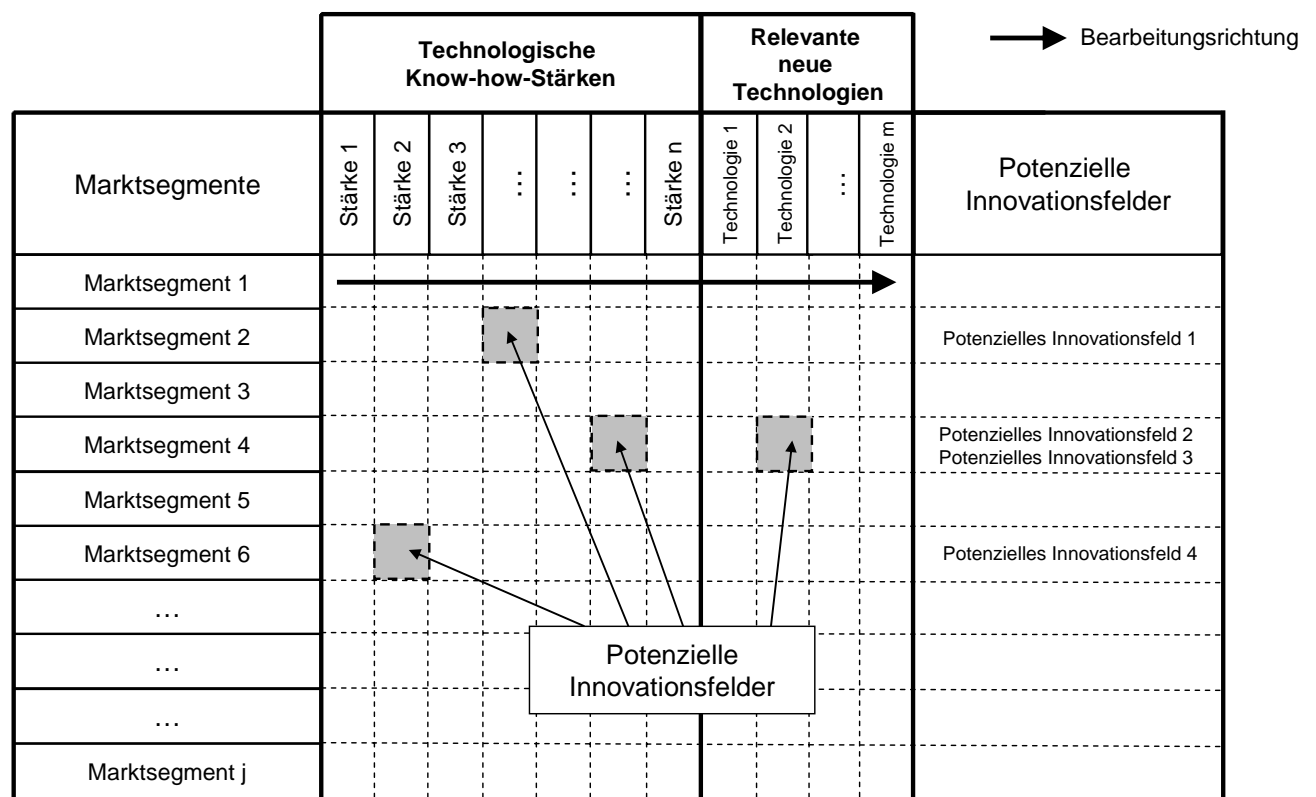


Abbildung 3: Suchfeldmatrix

Auswahl von Innovationsfeldern mit dem Know-how-Innovationsportfolio

Mit dem **Know-how-Innovationsportfolio** evaluieren und selektieren wir Innovationssuchfeldern. Dafür setzen wir marktrelevante Aspekte mit internen Unternehmensfähigkeiten in Beziehung. Das hat sich im Besonderen dann als hilfreich erwiesen, wenn als strategische Innovationsoption die Konzentration auf verwandte oder neue Märkte vorgegeben ist.

Für die Beurteilung eines potenziellen Innovationsfeldes nutzen wir folgende zwei Kriterien: Das Know-how-Nutzungspotenzial und die Marktattraktivität (vgl. Abbildung 4).

Mit dem Kriterium Know-how-Nutzungspotenzial beleuchtet man ein Innovationsfeld dahingehend, in welchem Umfang Know-how zur Bearbeitung dieses Feldes innerhalb eines Unternehmens verfügbar ist.

Mit dem Kriterium Marktattraktivität beurteilt man die marktbezogenen Bedingungen, die bei Realisierung eines Innovationsfeldes wirksam werden. Als attraktiv gilt ein Markt immer dann, wenn er über eine ausreichende Größe und hohe Wachstumsraten verfügt und durch stabile Trends gestützt wird. Das Kriterium Marktattraktivität setzt sich dementsprechend aus mehreren Unterkriterien zusammen, deren Erfüllung einzeln eingeschätzt wird.

Innovationsfelder, die ein vom Unternehmen festgesetztes Maß bei der Marktattraktivität bzw. der Know-how-Nutzung unterschreiten, werden nicht weiter betrachtet. Alle weiteren potenziellen Innovationsfelder können für eine Bearbeitung in Erwägung gezogen werden.

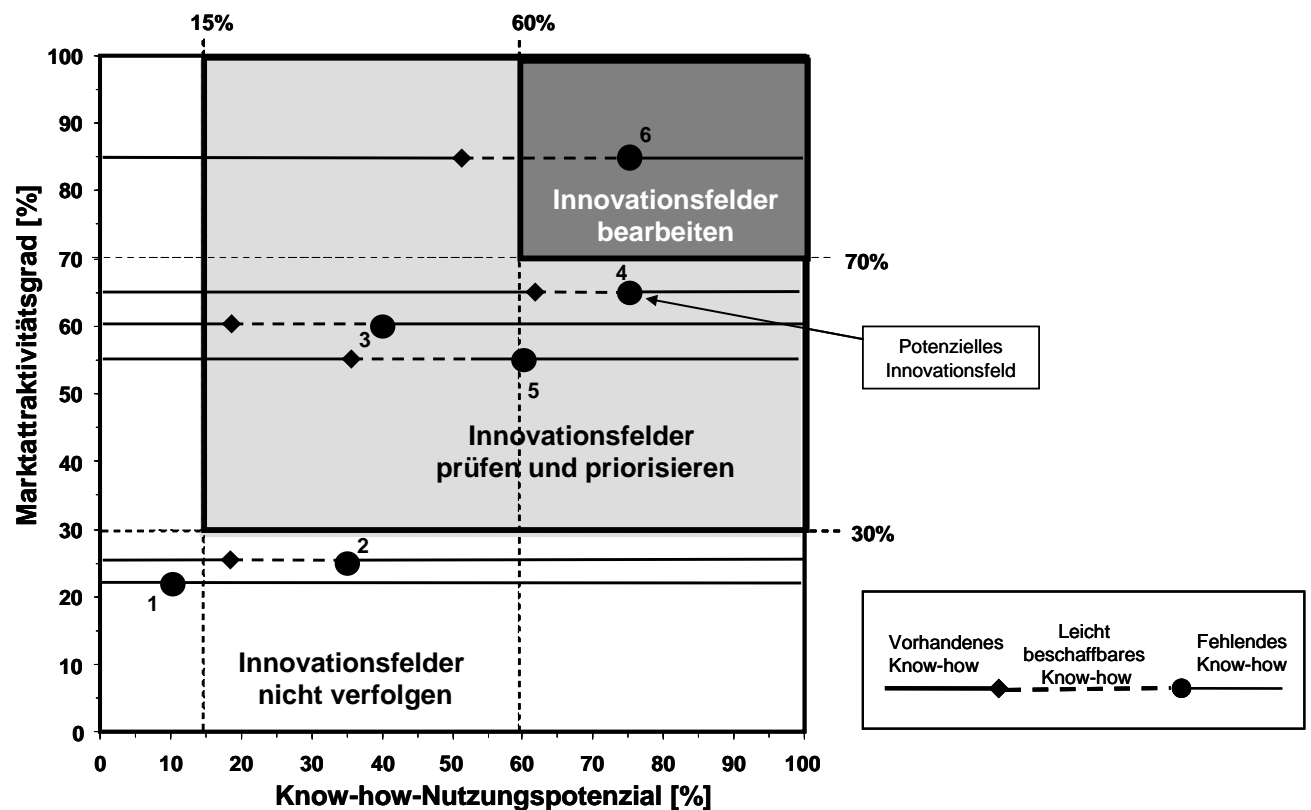


Abbildung 4: Beispiel Know-how-Innovationsportfolio

Für weiterführende Informationen wenden Sie sich bitte an die angegebenen Ansprechpartner.

Ansprechpartner

Prof. Dr. Horst Geschka

Tel.: +49 (0)6151 501646-0

Fax: +49 (0)6151 501646-9

Email: hg@geschka.de

Dr. Thomas Clausen

Tel.: +49 (0)6151 501646-0

Fax: +49 (0)6151 501646-9

Email: tc@geschka.de

Kontaktdaten

Geschka & Partner Unternehmensberatung

Innovarium

Guerickeweg 5

64291 Darmstadt

Tel.: +49 (0)6151 501646-0

Fax: +49 (0)6151 501646-9

Email: info@geschka.de

www.geschka.de