

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 Innovations-suchfelder, die durch Analysen und Auswahlentscheidungen ermittelt werden.

Unter einem Innovations-suchfeld sind Problem- oder Bedarf-sfelder oder auch visionäre Hoffnung-sfelder zu verstehen. Wir verwenden die Begriffe Innovations-suchfeld und Innovation-feld synonym. Die Vorgabe von Innovations-suchfeldern bietet folgende Vorteile:

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

Zur strategischen Auswahl und Analyse von Innovations-suchfeldern haben sich folgender Prozess und Methoden in der Praxis bewährt.

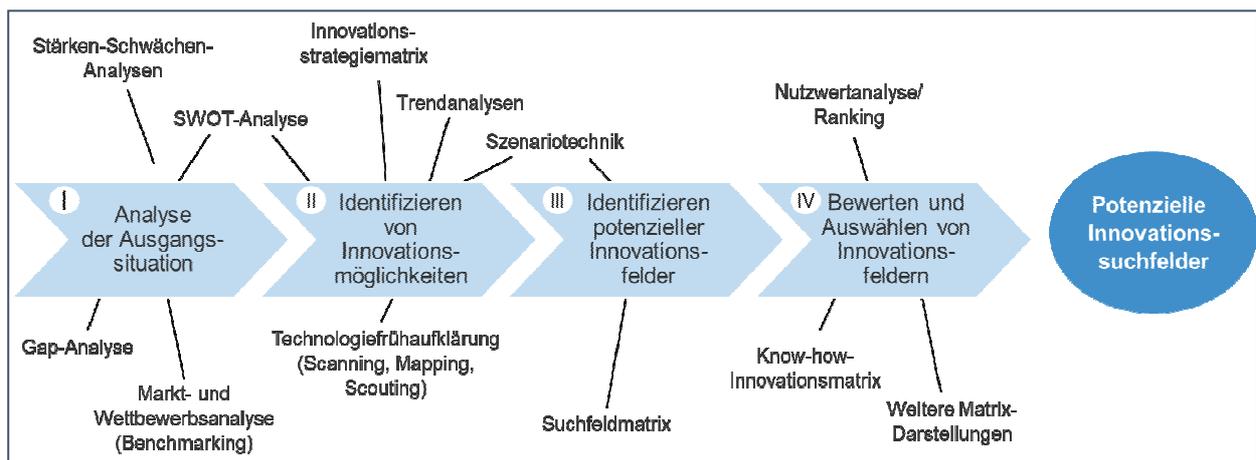


Abbildung 1: Prozess und Methoden zur Erarbeitung von Innovations-suchfeldern

Mit der Innovationsstrategiematrix nach Geschka Innovationsstoßrichtungen aufzeigen

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

Mit der **Innovationsstrategiematrix** lassen sich neun Produkt-Markt-Kombinationen bilden, auf die ein Unternehmen seine Innovationsstrategie ausrichten kann (vgl. Abbildung 2).

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

Abbildung 2: Innovationsstrategiematrix nach Geschka 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 3). 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.

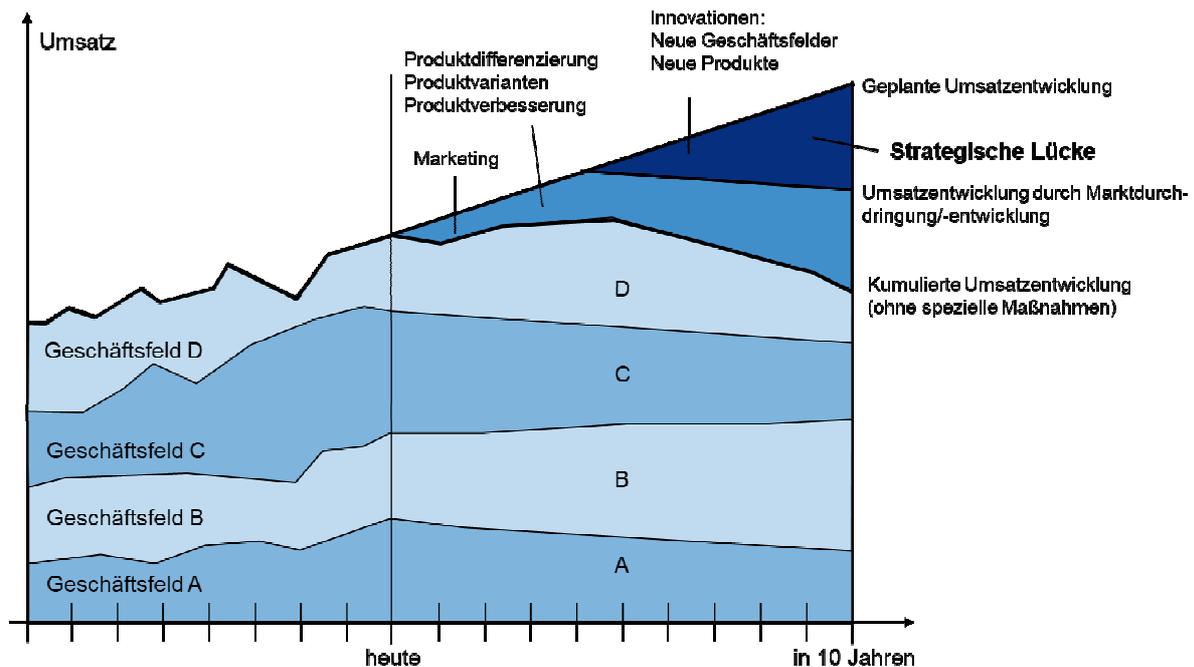


Abbildung 3: GAP-Analyse

Zukunftsstudien als Grundlagen

Für die Identifikation von Innovationsuchfeldern 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 Innovationsuchfelder.

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.

Die Ergebnisse bilden den Input für die Suchfeldmatrix.

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

Besonderheiten bei der Entwicklung von Innovationsstrategien für Marken

Beim Kauf von Konsumgütern kommt der Marke ausschlaggebende Bedeutung zu. Auch für Investitionsgüter, Zulieferer, industrielle Handelsware und Dienstleistungen gewinnt die Marke zunehmend als Orientierungs- und Positionierungsmerkmal an Bedeutung.

Marken setzen sich in den Köpfen der Kunden und Marktteilnehmer mit einer bestimmten Vorstellung fest. Wenn Innovationen in der Produktlinie einer Marke auf den Markt

kommen, können sich Widersprüche zu diesem fest gefügten Markenverständnis einstellen. Dies schadet der Marke und der Innovation. Andererseits darf die Marke nicht zur Innovationsbremse werden, indem keine Änderungen zugelassen werden. Umsatzwachstum von Markenprodukten ist mittel- und langfristig ohne innovative Veränderungen der Produkte nicht möglich. Wie ist also mit der Marke in Innovationsprozessen umzugehen?

Die Marke ist als System zu verstehen. Systemelemente sind die fest verankerten Merkmale der Marke in den Köpfen der Kunden. Es gilt zunächst diese „hintergründigen“ Markenmerkmale in ihrem Systemkontext herauszuarbeiten. Sie müssen in den Innovationen der Marke wiederzufinden sein. Der Verbraucher bzw. der Kunde akzeptiert Innovationen in der Produktlinie einer Marke durchaus, sofern sie den Markenmerkmalen in seiner Vorstellung entsprechen.

Die spezifischen Systemelemente einer Marke können durch Beobachtungsanalyse und Interviews von Kunden und Vertretern des Unternehmens (Marketing, Vertrieb, Geschäftsleitung) ermittelt und bestätigt werden. Um auch zukünftige Entwicklungen zu berücksichtigen, eignet sich die Szenariotechnik ganz besonders.

Für die nachhaltige Steuerung und Führung einer Marke muss ein ausgewogenes Innovationsportfolio zusammengestellt werden. Hauptmerkmale der Differenzierung sind dabei die verschiedenen Innovationstypen sowie die zeitlichen und finanziellen Dimensionen der unterschiedlichen Innovationsprojekte. Darüber hinaus sollten Innovationsstrategien so gestaltet sein, dass sie sowohl Markenrisiken als auch die der Innovation immanenten Erfolgsrisiken ausgewogen und bestmöglich begrenzen.

Neben der Entwicklung zukunftsweisender und tragfähiger Ideen für neue Angebote der Marke ist es also wichtig, die das Markensystem stärkende Ideen zu identifizieren und dann in markenspezifische Produktmerkmale zu übersetzen.

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 4).

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.

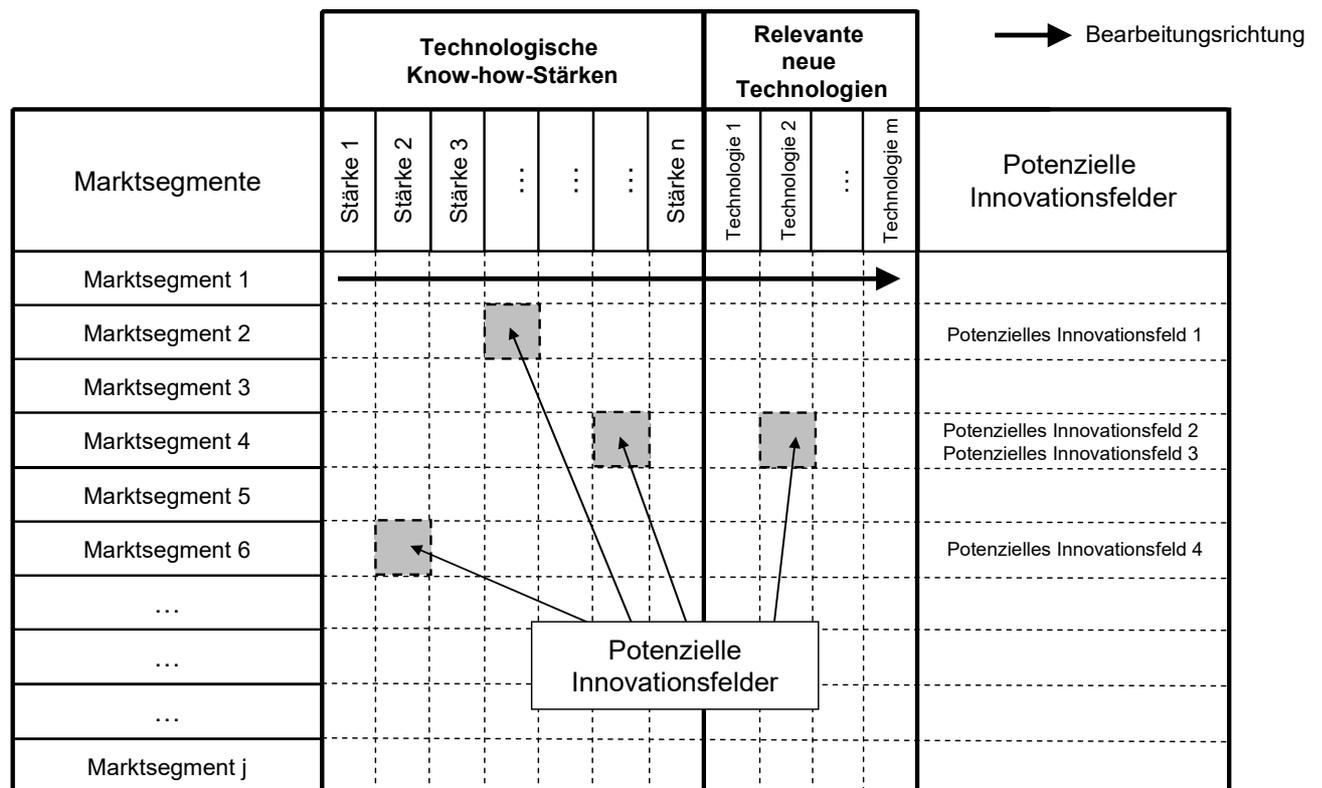


Abbildung 4: Suchfeldmatrix

Auswahl von Innovationsfeldern mit dem Know-how-Innovationsportfolio

Mit dem **Know-how-Innovationsportfolio** evaluieren und selektieren wir Innovations-suchfeldern. Dafür setzten 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 5).

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.

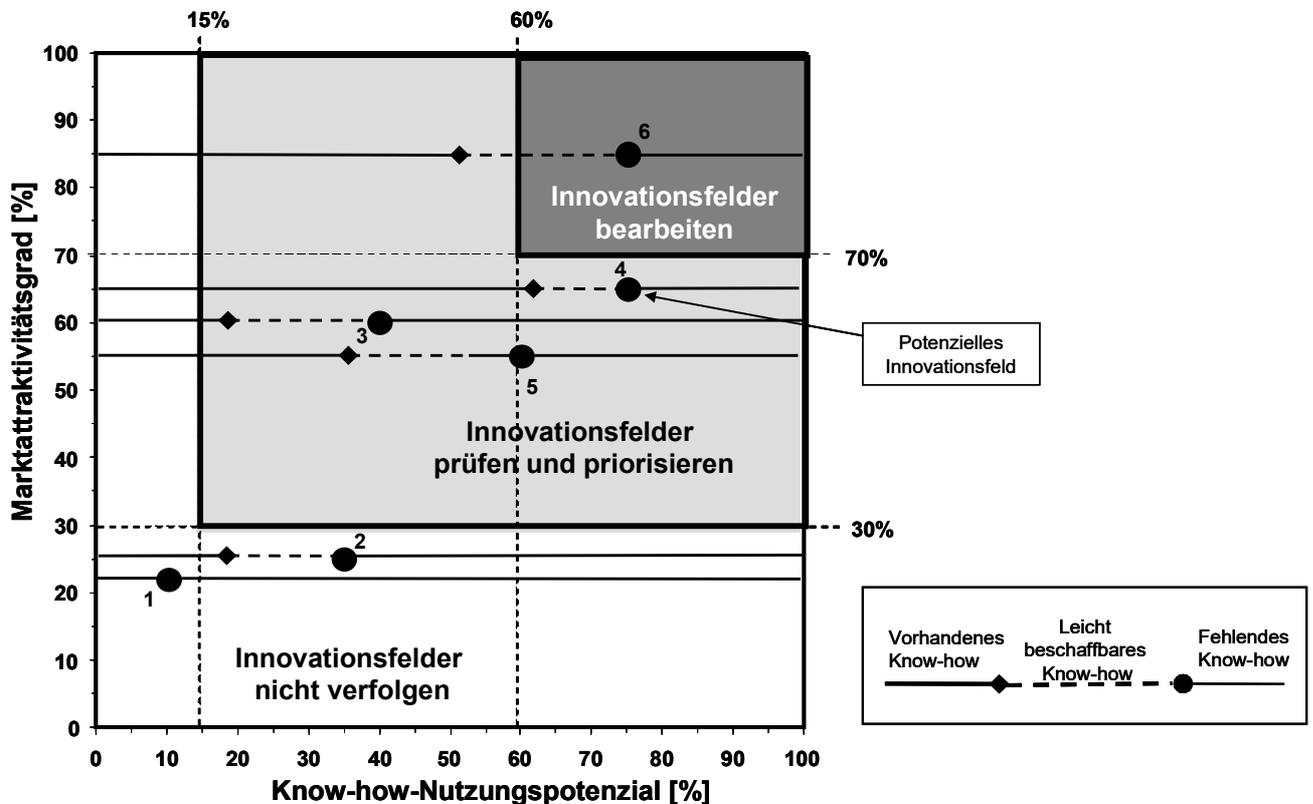


Abbildung 5: Beispiel Know-how-Innovationsportfolio

Kontakt Daten

Martina Schwarz-Geschka
 Tel.: +49 (0)6151 501646-15
 Email: ms@geschka.de
 www.geschka.de

Geschka & Partner Unternehmensberatung
 Innovarium
 Guerickeweg 5
 64291 Darmstadt