

Innovationsprozesse gestalten!

**Durch Strukturierung und Transparenz zu mehr
Effizienz und Effektivität im Innovationsprozess**

Warum Standardprozesse für Innovationen?

Fast alle Unternehmen wollen innovativ sein und regelmäßig neue Produkte auf den Markt bringen. Oftmals geschieht dies jedoch auf unsystematische Weise. Heutzutage sind Innovationsprozesse, die nach dem Stage-Gate-Prinzip strukturiert sind, weit verbreitet. In der Fachliteratur finden sich verschiedene Standardprozesse, die als Grundlage dienen können.

Der Innovationsprozess umfasst alle Aktivitäten von der Strategieentwicklung über die Ideensammlung bis hin zur wirtschaftlichen Umsetzung, insbesondere der Markteinführung. Er ist in Aktivitäten und Meilensteine gegliedert. Die einzelnen Phasen sind durch Zwischenergebnisse voneinander abgegrenzt, die als Input für die nächste Phase dienen. Zudem unterscheiden sich die Phasen durch spezifische Aufgaben, die besondere Qualifikationen der Mitarbeiter erfordern.

Die abstrakten Standardprozesse dienen als Vorlage und müssen an die spezifischen Bedürfnisse und Abläufe des Unternehmens angepasst werden. Der unternehmensspezifische Standard-Innovationsprozess konkretisiert die Phasen des allgemeinen Innovationsprozesses mit spezifischen Anforderungen und Aufgaben.

Der im Folgenden dargestellte Innovationsprozess gliedert sich in fünf Phasen. Diese Phasen sind sowohl für Produkte als auch für Dienstleistungen relevant, unterscheiden sich jedoch inhaltlich erheblich

Ein Standardprozess für Produktinnovationen

Im Hinblick auf unterschiedliche Aufgaben und Ziele gliedert sich der Produktinnovationsprozess in fünf Phasen. Dabei sind zwei Vorphasen, „Strategische Orientierung“ und „Konzeptfindung“, sowie drei Phasen der Durchführung von Innovationsprojekten, „Produktentwicklung“, „Schaffen der Marktbereitschaft“, „Markteinführung“, zu unterscheiden (vgl. Abb. 1),

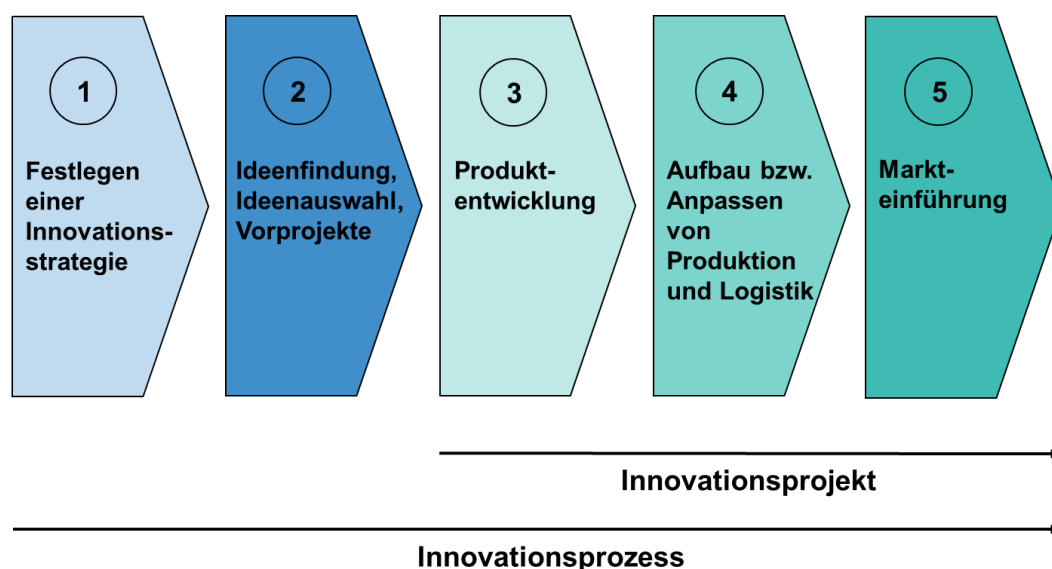


Abbildung 1: Standardinnovationsprozess für Produkte

Phase 1: Strategische Orientierung

Festgelegt werden übergeordnete strategische Ziele, die durch Innovationen erfüllt werden sollen. Sie werden aus den Unternehmenszielen abgeleitet oder sind ein Teil davon. Daneben werden Innovationsleitlinien und -suchfelder aufgestellt. Die Innovationsleitlinien und -suchfelder sind ein direkter Input für die folgende Phase.

Phase 2: Konzeptfindung

In mehreren Stufen werden Konzepte für neue Produkte erarbeitet:

- Bedarfs- und Problemerkennung im Suchfeld
- Ideenfindung
- Ideenauswahl
- Durchführung von Vorprojekten
- Managemententscheidung über Umsetzung (Übergabe an F&E bei positiver Entscheidung)

Phase 3: Produktentwicklung

Die positiv entschiedenen Produktkonzepte werden dem F&E- bzw. Produktentwicklungsbereich zugeführt. Im Kern wird jetzt die Produktentwicklung durchgeführt; aber auch Komponenten werden entwickelt oder in Auftrag gegeben. Die Produktentwicklung schließt mit der Bereitstellung des Prototyps ab. Parallel hierzu werden für Marketing und Vertrieb erste Konzeptentwürfe für die Markteinführung erarbeitet.

Phase 4: Schaffen der Marktbereitschaft (Ramp up)

Die neuen Produkte, die als Prototypen vorliegen, werden jetzt dem Produktionsbereich übergeben. Die Produktion muss umgestellt werden oder ganz neu (spezifisch) aufgebaut werden. Alle weiteren Komponenten und Teile sind ebenfalls fertigzustellen.

Die innerbetriebliche Logistik und die Vertriebslogistik bis zum Kunden werden organisiert. Vorbereitende Aktivitäten zur Markteinführung werden durchgeführt.

Herstellung, Endproduktmontage sowie Logistik sind organisiert; werbende Aktionen können anlaufen. Die Markteinführung kann erfolgen.

Phase 5: Markteinführung

In Phase 4 wurden alle Vorbereitungen für die Markteinführung getroffen. Das neue Produkt wird eingeführt. Die Marketingaktionen werden zeitlich abgestuft durchgeführt. Die Absatzentwicklung wird sorgfältig verfolgt; kurzfristige Änderungen in den Marketingaktionen werden vorgenommen.

Die spezielle Markteinführung endet damit, dass für das neue Produkt keine speziellen Markteinführungsaktionen mehr ausgeführt werden. Das neue Produkt reiht sich in das Marketing ein, wie es auch für andere Produkte durchgeführt wird.

Ein Standardprozess für Dienstleistungsinnovationen

Der Standardinnovationsprozess unterscheidet sich insbesondere in den Phasen 3 und 4 inhaltlich wesentlich von dem für Produkte. In Phase 3 wird ein Konzept für die Dienstleistung entwickelt, in Phase 4 die Leistungsbereitschaft hergestellt (vgl. Abb. 2). Nur diese werden daher im folgenden beschrieben.

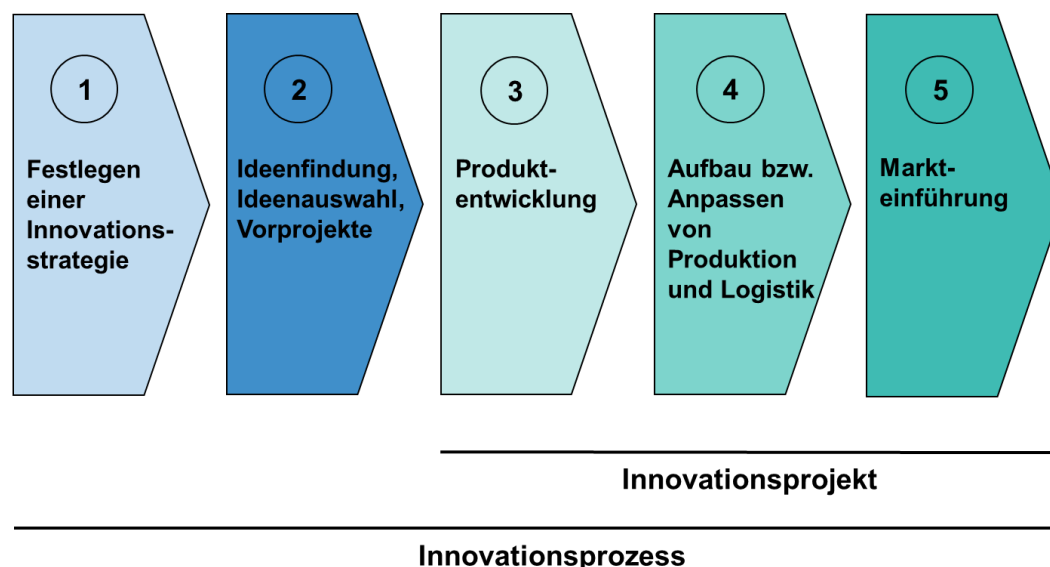


Abbildung 2: Standardinnovationsprozess für Dienstleistungen

Phase 3: Entwicklung der Dienstleistung

In dieser Phase wird die Dienstleistungserstellung in ihrem Ablauf analysiert und in allen Einzelheiten strukturiert. Dabei sind Rahmenbedingungen und Abhängigkeiten der einzelnen Aktivitäten untereinander zu beachten; das Zusammenspiel der Aktivitäten ist festzulegen. Das Ergebnis der Struktur- und Ablauffestlegung wird in einem Plan grafisch aufgezeichnet (Blueprint). Dabei wird zwischen dem Kontaktbereich mit den Kunden (frontstage) und den Aktivitäten und automatischen Prozessen im Hintergrund, die vom Kunden nicht einzusehen sind (backstage), unterschieden. Der Dienstleistungs-Blueprint ist eine vollständige Darstellung des Ablaufs des gesamten Dienstleistungsprozesses mit allen Einzelaktivitäten.

Phase 4: Schaffen der Leistungsbereitschaft

In dieser Phase wird das entwickelte und als Plan dargestellte Konzept (Blueprint) umgesetzt. Dabei ist ein Bündel von Aktivitäten auszuführen:

- Interne Ablaufanalyse des Konzepts
- Vergabe von Aufträgen an Zulieferer (Software, Geräte, Ausstattungen etc.)
- Absprachen mit Kooperationspartnern
- Interne Tests (Durchspielen der Leistungserstellung) und Tests mit Kunden
- Schulung des Personals
- Einführung von weiteren Qualitätssicherungsmaßnahmen (z.B. backups)

Übergang zum Produktlebenszyklus als Erfolgsfaktor

Der Erfolg eines Produktes/einer Dienstleistung hängt auch davon ab, dass die verschiedenen Phasen des Innovations- und Lebenszyklusprozesses gut aufeinander abgestimmt sind und der Übergang nahtlos verläuft (vgl. Abb. 3)

Dabei ist die Markteinführung das Bindeglied, das beiden Zyklen zuzurechnen ist.

Ein nahtloser Übergang bedeutet, dass der Innovationsprozess:

- Ein marktfähiges Produkt hervorbringt, das klar positioniert ist.
- Eine durchdachte Markteinführungsstrategie enthält, um die Einführungsphase des Produktlebenszyklus zu unterstützen.
- Marktforschung und Kundenfeedback nutzt, um Produktverbesserungen zu planen und somit den Lebenszyklus zu verlängern.

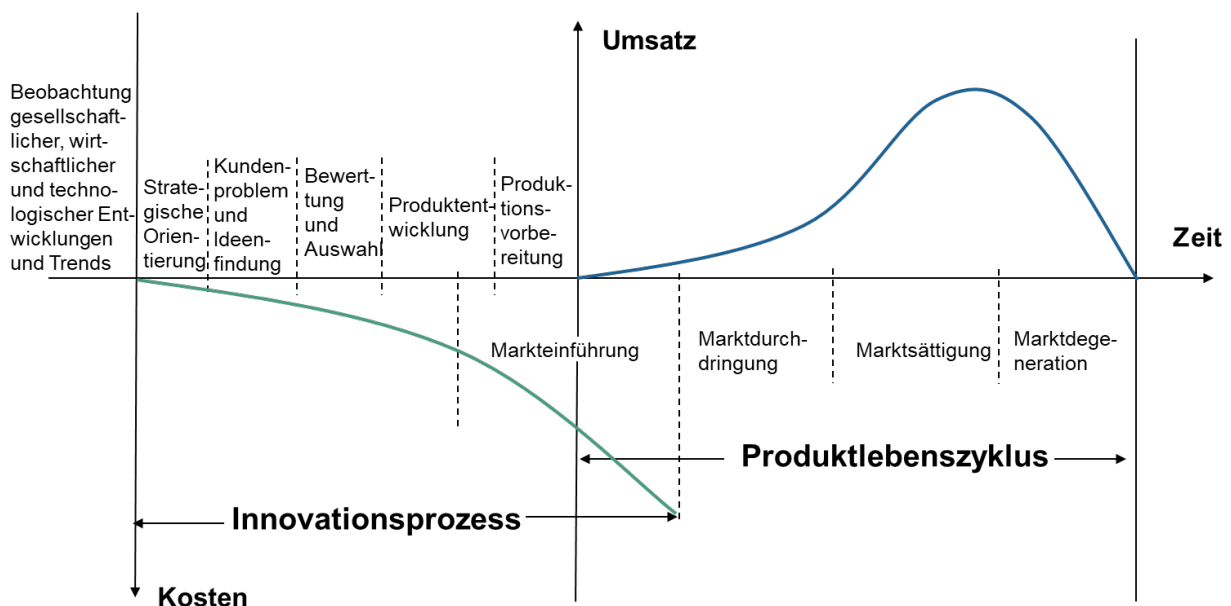


Abbildung 3: Innovationsprozess und Produktlebenszyklus

Ihre Ansprechpartnerin

Sie haben weitere Fragen oder möchten den Innovationsprozess Ihres Unternehmens gestalten?

Sprechen Sie mich gerne an!

Dipl.-Kffr. Martina Schwarz-Geschka

Tel.: +49 (0)6151 501646-5

Email: ms@geschka.de

Geschka GmbH

Unternehmensberatung

Kleiststraße 5

64291 Darmstadt

www.geschka.de