

# Innovationsstrategie erarbeiten!

**Den Fokus der Innovationsaktivitäten festlegen**

# Die Einbettung der Innovationsstrategie

Für die Strategie hat eine Vision eine zentrale Bedeutung. Visionen dienen der langfristigen Orientierung und bilden daher die Grundlage für die strategische Planung. Sie geben der gesamten Unternehmensstrategie eine klare Richtung und prägen maßgeblich die Entwicklung der Teilstrategien, insbesondere der Innovationsstrategie.

Abbildung 1 verdeutlicht die Bedeutung einer Vision. Die Einzelziele weisen zwar in die gleiche Grundrichtung, sind aber nicht abgestimmt und ausgerichtet. Energie geht verloren. Die Ausrichtung auf eine gemeinsam getragene Vision vermeidet Reibungsverluste und schafft Synergien.

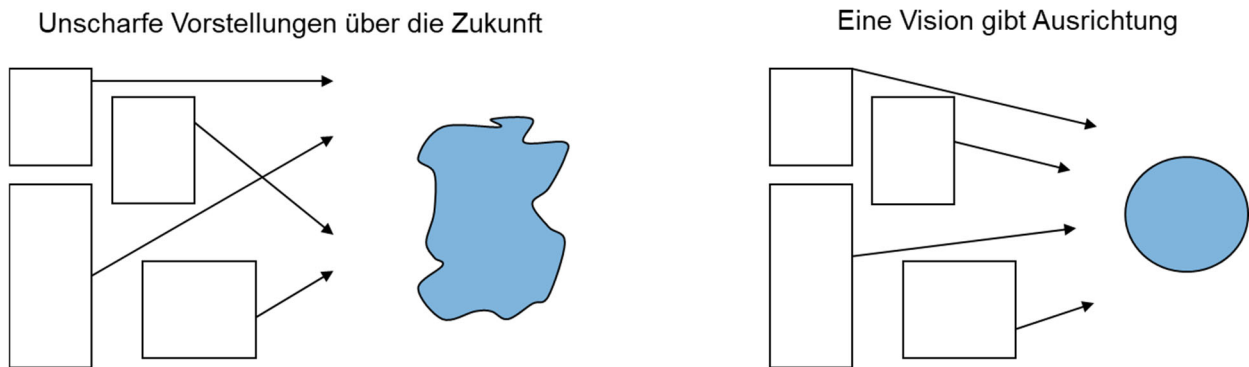


Abbildung 1: Visionen schaffen Orientierung

Die strategische Ausrichtung der Innovationsaktivitäten sollte stets berücksichtigen, dass die Innovationsstrategie ein wesentlicher und integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie ist. Sie muss die Unternehmensstrategie unterstützen und darf ihr in keinem Fall widersprechen. Die Innovationsstrategie berührt die Interessen verschiedener Bereiche und ist eng mit anderen Teilstrategien verzahnt und muss diese ebenso berücksichtigen (vgl. Abbildung 2).

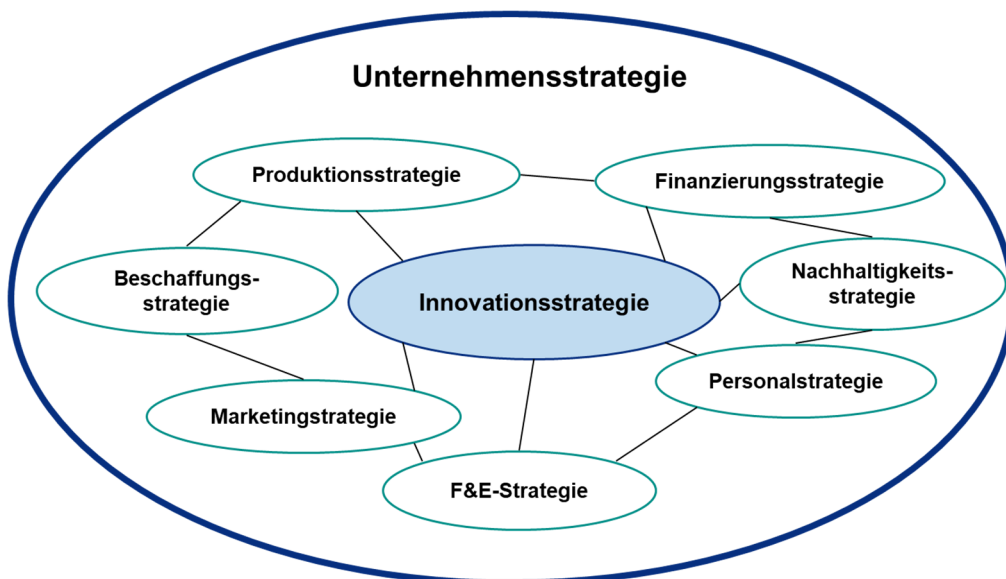


Abbildung 2: Einbettung der Innovationsstrategie in die Unternehmensstrategie

## Mit der Innovationsstrategie beginnt der Innovationsprozess

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 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 (vgl. Abb. 1).

<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Produkte</div> <div style="margin-left: 10px;"> <b>Marktsegmente</b>  <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">bestehende</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">verwandte</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">neue</div> </div> </div>	bestehende	verwandte	neue
bestehende	Innovative Produktweiterentwicklung <small>1</small>	Anpassungsentwicklung für verwandte Anwendungen (Branchen) <small>2</small>	Anpassungsentwicklung für ganz andere Anwendungen (Branchen) <small>3</small>
verwandte	Technologisch ähnliche Produkte für bestehende Kunden <small>4</small>	Technologisch ähnliche Produkte für verwandte Branchen <small>5</small>	Technologisch ähnliche Produkte für neue Branchen <small>6</small>
neue	Neue Produkte für bestehende Kunden <small>7</small>	Neue Produkte für verwandte Branchen <small>8</small>	Neue Produkte für neue Branchen (Diversifikation) <small>9</small>

Abbildung 1: Produkt/Markt-Matrix zur Innovationssuche

## Analyse der strategischen Lücke

Eine GAP (strategische Lücke) beschreibt die Differenz zwischen den erwarteten Umsätzen aus dem laufenden Geschäft und bestehenden Innovationsprojekten im Vergleich zu einem geplanten Umsatzziel (siehe Abbildung 2). Die GAP-Analyse verdeutlicht die Auswirkungen dieser Differenz.

Das Verständnis der strategischen Lücke bringt in der strategischen Analyse von Innovationssuchfeldern zwei wesentliche Vorteile:

**Bewusstsein für die Notwendigkeit von Innovationen:** Bereits zu Beginn der Entwicklung von Innovationssuchfeldern macht die Analyse deutlich, wie wichtig Innovationen sind. Eine signifikante strategische Lücke zeigt allen Beteiligten klar auf, welche Maßnahmen erforderlich sind, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

**Hilfe bei der Auswahl relevanter Innovationsfelder:** Eine klare Vorstellung vom Umfang der strategischen Lücke erleichtert die Priorisierung potenzieller Innovationsfelder. In Verbindung mit einer Analyse der Unternehmensstärken und -schwächen können weniger vielversprechende Felder ausgeschlossen werden. Wenn die strategische Lücke groß ist – beispielsweise durch ambitionierte Ziele – sollten Innovationsfelder, die nur einen geringen Beitrag zur Zielerreichung leisten, nicht weiterverfolgt werden.

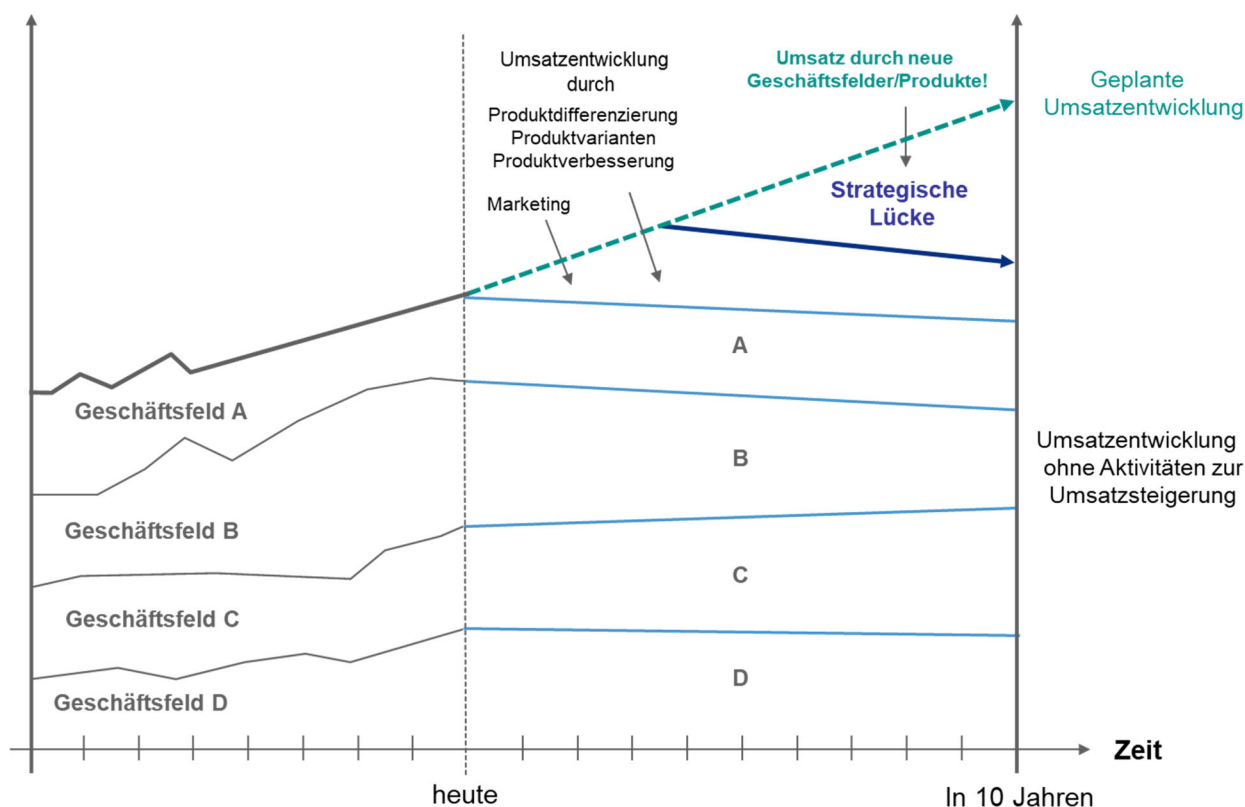


Abbildung 2: GAP-Analyse

## 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.

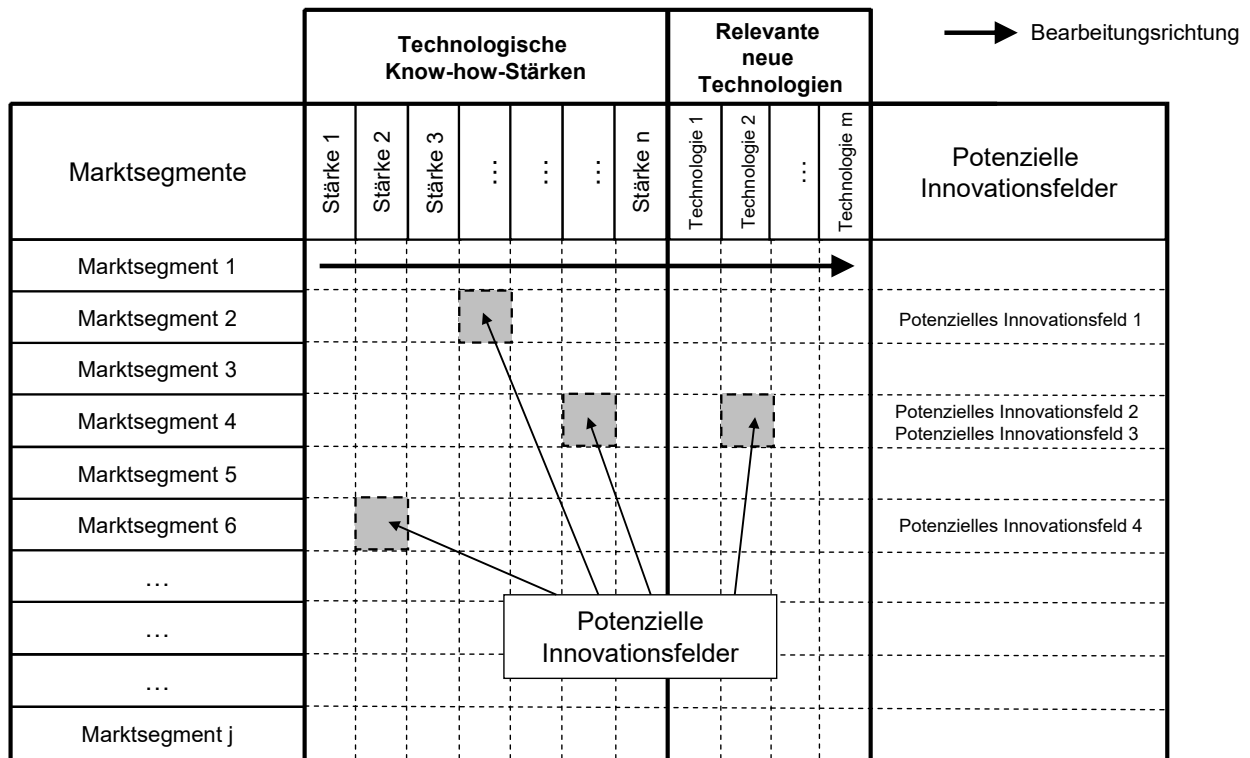


Abbildung 3: Suchfeldmatrix

## Auswahl von Innovationsfeldern mit dem Know-how-Innovationsportfolio

Mit dem **Know-how-Innovationsportfolio** evaluieren und selektieren wir Innovations-suchfeldern. 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.

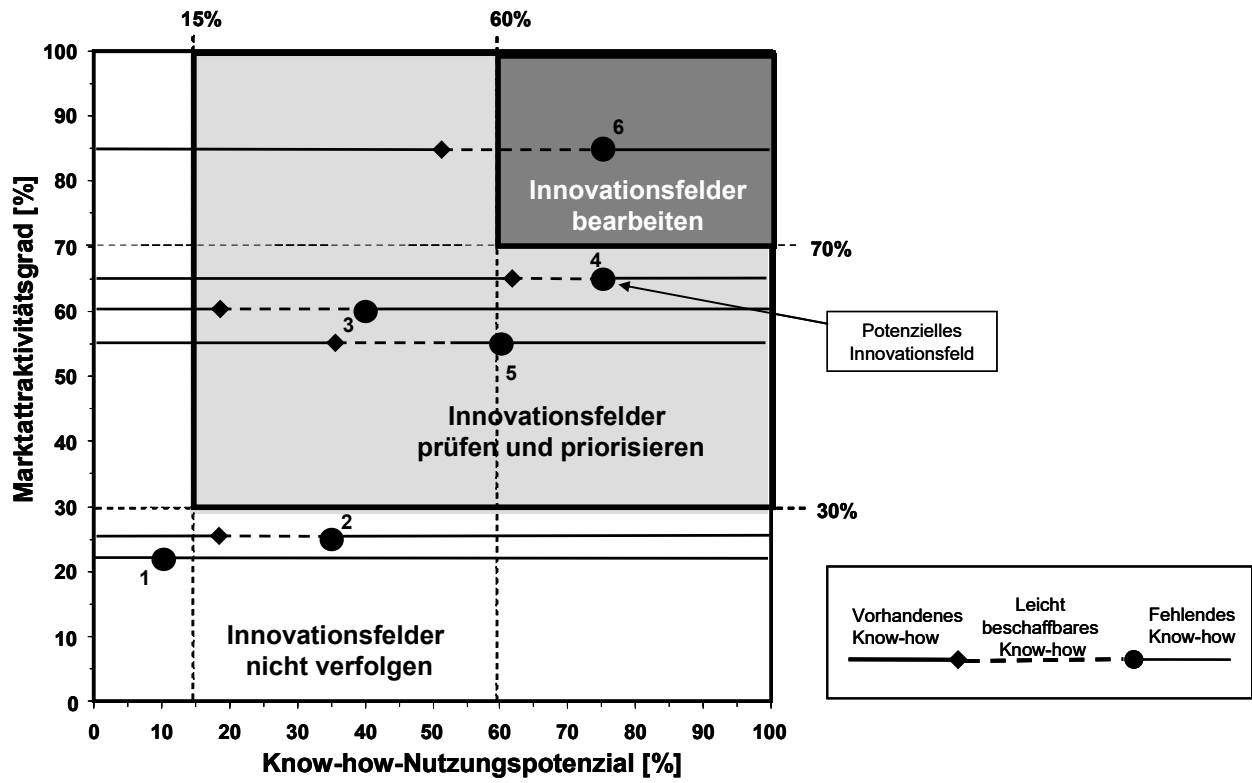


Abbildung 4: Beispiel Know-how-Innovationsportfolio

## **Ihre Ansprechpartnerin**

Sie haben weitere Fragen oder möchten Ihre Innovationsstrategie erarbeiten/ergänzen?

Sprechen Sie mich gerne an!

### **Dipl.-Kffr. Martina Schwarz-Geschka**

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

Email: [ms@geschka.de](mailto:ms@geschka.de)

### **Geschka GmbH**

Unternehmensberatung

Kleiststraße 5

64291 Darmstadt

**[www.geschka.de](http://www.geschka.de)**