

Haben Sie in als Führungskraft in Ihrem Unternehmen Klarheit darüber,

- ob Ihre Innovationsprojekte den strategischen Zielen des Unternehmens entsprechen?
- wie viel Innovation Sie wirklich benötigen?
- ob die laufenden Innovationsprojekte ausreichen, um die Unternehmensexistenz zu sichern?
- wie Sie die Innovationschancen jenseits Ihrer Märkte erkennen?
- wie Sie die knappen Ressourcen auf erfolgreiche Innovationsprojekte konzentrieren?
- wie Sie zielsicher die falschen Innovationsvorhaben stoppen?

Haben Ihre Mitarbeiter Klarheit darüber,

- in welchen Bereichen sie nach Innovationen suchen sollen – und wo nicht?
- welcher Anspruch an das, was „innovativ“ ist, im Unternehmen besteht?
- Was überhaupt eine „Innovation“ bei uns ist?

Nein? Trösten Sie sich: Sie sind nicht allein! In den meisten Unternehmen sind die Entwicklung der Unternehmensstrategie und das Innovationsmanagement separiert, finden zu unterschiedlichen Zeitpunkten in unterschiedlichen Abteilungen statt und sind bestenfalls koordiniert, jedoch selten tatsächlich integriert und fest miteinander verknüpft.

An dieser Stelle ist es bedeutend, den Begriff „Strategie“ und „Innovation“ untereinander in Bezug zu setzen.

► Strategie bedeutet, bewusst und langfristig daran zu arbeiten, Strukturen zu verändern – im Dialog zwischen Innen- und Außensicht und in Orientierung an einer gewählten Vision. Strukturen können dabei sowohl organisatorischer als auch inhaltlicher Art sein, beispielsweise das Kunden- und Leistungsportfolio oder die Finanzstruktur. Pragmatisch definiert

sind Strategien „vorweggenommene Entscheidungen für die langfristige Ausrichtung des Unternehmens“.

Innovation im Sinne dieses Buches sind erfolgreich umgesetzte maßgebliche Veränderungen im Unternehmen. Dabei variiert das Verständnis von „erfolgreich umgesetzt“ und „maßgeblich“ unternehmensindividuell.

Aus dieser Definition erkennt man den engen Zusammenhang: In der Strategiearbeit definieren wir das Veränderungsziel, die Innovation ist die erfolgreich umgesetzte Veränderung.

Der Schlüssel zur Verknüpfung von Strategie und Innovation liegt in der zielgerichteten Erarbeitung einer Innovationsstrategie – der Beschreibung eines Innovationsrahmens, der das Feld geeignet absteckt, aber die Kreativität nicht beschneidet, sondern beflügelt. Die Innovationsstrategie ist das Bindeglied zwischen der Unternehmensstrategie und den eigentlichen Innovationsaktivitäten. Sie verschafft Klarheit über die langfristigen Ziele und die grundsätzliche Richtung der Innovationstätigkeit des Unternehmens.

Erfolgreiche Unternehmen verankern in der Unternehmensstrategie ausdrücklich, dass und wie sie Wachstums- und Ertragsziele durch Innovationen erreichen wollen. Sie bewerten und steuern ihre Innovationsvorhaben strikt nach deren Beitrag zur Innovationsstrategie und legen verbindliche Ziele für den Anteil neu eingeführter Produkte und Dienstleistungen am Umsatz fest. Sie kommunizieren ihre Innovationsstrategie an den Kapitalmärkten umfassend.

Ohne Wissen darüber, welche Innovationsziele bestehen, in welchen Bereichen sich das „Innovationsspiel“ Ihres Unternehmens ereignen soll und vor allem, wo nicht gespielt wird, ist die Verzettelung vorprogrammiert.

---

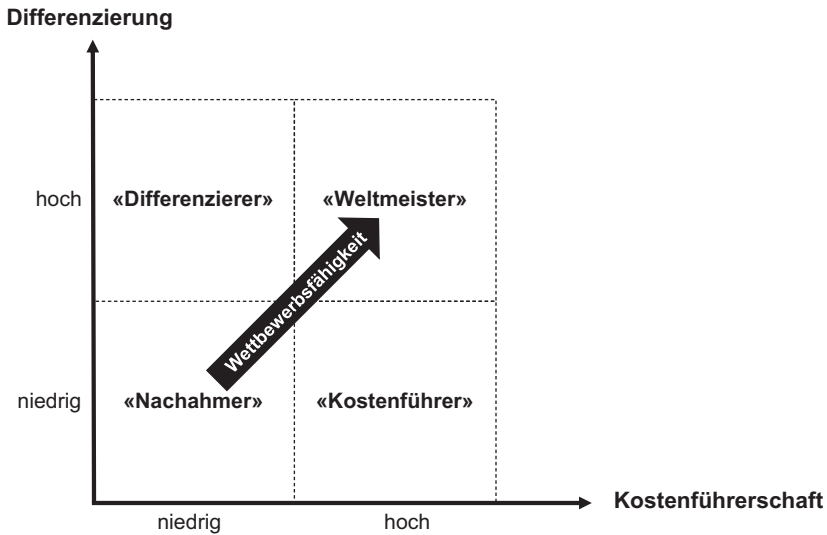
## 2.1 Innovation ohne Strategie – und die fatalen Folgen

### **Nicht nur im Fußball gilt: „Wir wollen Weltmeister werden!“**

Portfolio-Darstellungen sind ein äußerst beliebtes Instrument im Rahmen des strategischen Managements. Dabei handelt es sich um eine zweidimensionale Visualisierungsform für Ergebnisse einer Situationsanalyse im Rahmen einer Strategie-Erarbeitung. Über den Einsatz unterschiedlicher Modelle mit spezifischen entscheidungsrelevanten Kriterien lassen sich mit dieser Methode objektive Empfehlungen für die Strategiefindung generieren.

Aus wettbewerbsstrategischer Sicht haben sich insbesondere die Überlegungen von Michael Porter etabliert. Wie in Abb. 2.1 ersichtlich wird, hebt er hervor, dass Unternehmen eine einzigartige Position im Wettbewerb einnehmen müssen, um anhaltende Wettbewerbsvorteile erzielen zu können.

Unternehmen können demnach folgende Typen von Geschäften betreiben (Beispiel Maschinen- und Anlagenbauer):



**Abb. 2.1** Portfolio möglicher Wettbewerbsstrategien nach Porter [4]

- **„Differenzierer“** – Spezialisierungsgeschäfte: Diese Geschäfte zeichnen sich durch ein hohes Differenzierungspotenzial bei Produkten und/oder Dienstleistungen aus. Höherer Absatz führt hier nicht oder kaum zu Größenvorteilen (hoher Anteil an Sonderteilen).
- **„Kostenführer“** – Volumengeschäfte: Sie sind gekennzeichnet durch Produktverkäufe mit Wiederholcharakter, über die die Komplexität der Geschäfte reduziert wird, sodass die Marktführerschaft das Potenzial für die Nutzung von Größenvorteilen nach sich zieht. Diese Geschäfte bieten kaum Möglichkeiten der Differenzierung vom Wettbewerb.
- **„Weltmeister“** – Kombinationsgeschäfte: Diese bieten sowohl Vorteile über die Differenzierung als auch über die Mengen. Sie sind demnach gekennzeichnet von Produktverkäufen mit Wiederholcharakter und höchsten technischen Anforderungen.
- **„Me too“** – Fragmentierte oder Pattgeschäfte: Sie bieten weder Vorteile über die Differenzierung noch über die Größe der Geschäfte – eine Sackgasse, da nur „me too“ mit folglich enormen Preiskämpfen.

Die maximale Wettbewerbsfähigkeit erreichen Unternehmen folglich über „Kombinationsgeschäfte“, um mittels Differenzierung *und* Kostenführerschaft eine dauerhafte profitable Wettbewerbsposition in den bedienten Märkten aufzubauen und zu verteidigen.

Selbstverständlich wird Ihnen jeder Unternehmenslenker bestätigen, dass „Innovation“ einen der ganz großen Hebel zur Erreichung des „Weltmeister“-Status darstellt – Innovation gehört daher wohl auch zu den am häufigsten verwendeten Managementbegriffen heutzutage. In der unternehmerischen Praxis sind dabei zwei „Innovationsstrategien“ weit verbreitet, die wir im Folgenden unter der Fragestellung „Segen oder Fluch?“ und den damit verbundenen Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit diskutieren werden.

## Segen oder Fluch? (I) – Stete Verbesserung unserer Produkte

Zur Einstimmung: Was hat diese Geschichte mit „Innovation“ zu tun?

### Beispiel

Der verlorene Schlüssel oder mehr desselben (Watzlawick, im Original 1983 (vgl. [8])):

Ein Betrunkener sucht unter einer Straßenlaterne seine Schlüssel. Ein Polizist hilft ihm bei der Suche. Als der Polizist nach langem Suchen wissen will, ob der Mann sicher sei, den Schlüssel hier verloren zu haben, antwortet jener: „Nein, nicht hier, sondern dort hinten – aber dort ist es viel zu finster.“

Die Geschichte erinnert stark an das typische Innovationsverhalten zahlreicher Unternehmen. Innovationen werden dort gesucht, wo „es hell“ ist, d. h. im bekannten Terrain. Im Fokus stehen Produkte und deren stetige funktionale Verbesserung. „Höher, schneller, weiter“ ist das Motto dieser linearen Weiterentwicklungen des schon Bekannten. Forciert wird dieses Verhalten durch etablierte Strukturen wie das Produktmanagement, deren Stellenbeschreibungen genau die Suche unter demselben Scheinwerfer vorsehen. Die Orientierung erfolgt an der funktionellen Aufgabenstellung und bewegt sich innerhalb der traditionellen Systemgrenzen – weil es dort weniger finster zu sein scheint.

Produktinnovation bedeutet daher in den meisten Fällen „mehr desselben“. Die Stoßrichtung lautet: „Wir verbessern unsere existierenden Produkte stetig, und zwar diejenigen Leistungsparameter, die wir auch in der Vergangenheit schon immer verbessert haben“. Die langfristigen Folgen sind fatal:

- hohe Vergleichbarkeit der Produkte – in der Qualität und im Preis,
- selten eine „echte“ Problemlösung für den Kunden,
- keine nachhaltige Differenzierung.

Eine weitere Folge dieser Vorgehensweise sind immer ausgereifere Produkte, die die Unternehmen – wenn noch durchsetzbar – zu immer höheren Preisen verkaufen. Bereits 2004 hat Simon (vgl. [7]) in diesem Zusammenhang folgenden, auch heute noch sehr aktuellen Befund für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau auf Basis diverser Studien erstellt:

- Kunden halten deutsche Maschinen für technologisch überzüchtet.
- Präferenzverschiebung hin zu asiatischen, norditalienischen und nordspanischen Anbietern mit einfacheren Maschinen zu deutlich günstigeren Preisen.
- Die technische Komplexität ist teilweise nicht mehr kontrollierbar (lange Anlaufprozesse, Entwicklungen während der Installation etc.), d. h. Produkte sind zu komplex und unausgereift.
- Überforderung des Bedienpersonals v. a. in Ländern mit schlechtem Ausbildungsstand.
- Überhöhte Kosten und Preise in Relation zum Kundennutzen (Overcosts).

- Mangelnde Kostenflexibilität (zu hohe Break-even-Punkte, z. T. bei weit über 90 % Kapazitätsauslastung).
- Einzel-/Sonderfertigungen, Vernachlässigung von Serienpotenzialen.

Das Problem dieser Strategie besteht darin, dass sie (lediglich) anspruchsvolle Käufer in den oberen Marktsegmenten anspricht, die ständig weiterentwickelte und verbesserte Produkte wünschen. Das Unternehmen betreibt „Overengineering“ für den Durchschnittskunden – dieser kann die neuen Leistungsmerkmale gar nicht mehr voll nutzen. Anzeichen für „Overengineering“ sind dann gegeben, wenn Ihre Verkäufer schimpfen: „Warum erkennen die Kunden nicht, dass unser Produkt besser ist als das der Konkurrenz? Sie tun so, als wäre es ein beliebiges Massenprodukt.“

#### Beispiel

Ein deutsches mittelständisches Unternehmen ist ein weltweit führender Anbieter von Ventilatoren. Ein Hauptfokus der Innovationsbemühungen bestand bis vor Kurzem in der steten Senkung der Geräusentwicklung, d. h. in der Absenkung der Dezibel. Die sich dadurch laufend verteuernenden Produkte wurden von den Durchschnittskunden zunehmend gemieden, sie stiegen auf lautere, aber billigere Ventilatoren der Konkurrenz um. Eine systematische Analyse von Kundenapplikationen zeigte, warum die Kunden wenig Interesse an noch leiseren, dafür aber teureren Produkten hatten: In der Regel erhöht sich die Lärmemission bei den Ventilatoren allein durch die Integration in die Applikation bei den Kunden um 10 bis 15 Dezibel. Für das Unternehmen war das Einsicht genug, um den Fokus der Innovationsaktivitäten deutlich zu revidieren.

Die Folgen sind verheerend (vgl. zu dieser Thematik auch [1]):

- Marktneulinge treten ein und profilieren sich durch die Entwicklung neuer Produkte, deren Leistungsfähigkeit an das aktuelle Leistungsmaximum nicht heranreicht. Dafür sind sie meist einfacher, komfortabler und preiswerter – und damit für neue oder weniger anspruchsvolle Kundenschichten attraktiv. Dies spricht neue Käufer (Nicht-Kunden) oder Käufer in den unteren Marktsegmenten an, die einfachere und/oder preiswertere Produkte nachfragen.
- Die marktbeherrschenden Unternehmen geben als Reaktion darauf das untere Segment (das „unattraktive Massengeschäft“) an die Marktneulinge ab.
- Die Produkte der Marktneulinge treten in einen Verbesserungszyklus ein. Weil der technische Fortschritt schneller voranschreitet, als die breite Masse ihn aufnehmen kann, befriedigt die anfänglich nicht ausgereifte Technik irgendwann auch die Bedürfnisse der anspruchsvolleren Kunden.
- Dadurch erobern die Marktneulinge aufgrund ihrer geringeren Kostenstruktur im Laufe der Zeit auch die höheren Marktsegmente – und stoßen so die marktbeherrschenden Unternehmen vom Thron!

Zusammengefasst heißt das:

- Sind Funktionalität und Zuverlässigkeit ausreichend gegeben, definiert der Kunde neue Anforderungen: Schnelligkeit, Konfigurationsfähigkeit des Produktes, einfache Auftragsabwicklung etc. werden zu den kaufentscheidenden Kriterien.
- Diese Verlagerung der Kriterien führt zu einer *veränderten Wettbewerbsgrundlage* in einem Marktsegment. Reine Produktverbesserungen führen gar nicht oder nur noch kurzfristig zu einer Differenzierung, die vom Kunden wahrgenommen wird. Da dieser Prozess schleichend vor sich geht, merkt ein etablierter Anbieter dies oft zu spät.
- Das Unternehmen muss auf die veränderte Wettbewerbsgrundlage reagieren. Dazu müssen „altbewährte“ Praktiken konsequent ermittelt und hinterfragt werden!

### Beispiel

Die Schweiz wird in zahlreichen internationalen Rankings bezüglich ihrer Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft regelmäßig im weltweiten Spitzenfeld geführt. Im Jahr 2013 hat das Weltwirtschaftsforum (WEF) in seinem „Global Competitiveness Report“ die Schweiz zum 5. Mal in Folge als wettbewerbsfähigstes Land der Welt aufgeführt. Der Innovationsindex der Weltorganisation für geistiges Eigentum wird von der Schweiz schon seit 2011 angeführt.

In einer kritischen Gegenüberstellung der Studienergebnisse mit der gelebten Realität Schweizer Unternehmen kommen die Autoren R. Schlaepfer et al. allerdings zu folgender Schlussfolgerung: „Schweizer Industriefirmen sind heute meist fokussiert auf inkrementelle Verbesserungen. Echte Mehrwerte für Kunden erfordern ein umfassendes Verständnis der Kundenbedürfnisse und der Prozessiefen. Der Fokus darf damit nicht nur auf der Funktionalität neuer Produkte liegen, die Produktqualität kann oft nicht weiter ausgereizt werden. Entscheidend für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit ist ein neues Verständnis von Innovation, das über die übliche Produktinnovation hinausgeht. Nur teilweise betreiben Schweizer Industriefirmen innovative Lösungen im Servicebereich, verbesserte Einbindung von Abnehmern, neue Entwicklungskooperationen oder Prozessinnovationen“ (Vgl. [6]).

Der aktuelle Trend der Verschmelzung von digitaler und realer Welt verschärft den Handlungsdruck massiv: Gewohnte Strukturen und Branchengrenzen werden durch das Internet der Dinge – d. h. die vollständige Vernetzung von Geräten und Computern – aufgelöst. „Die Vernetzung der Produkte durch Sensoren lenkt die Wertschöpfung um und definiert die Grenzen des Wettbewerbs neu: Dieser verschiebt sich von einzelnen Produkten hin zu komplexen Produktsystemen und Diensten“ [2]. Ein Vorstandsmitglied eines deutschen Automobilherstellers äußerte sich zu dieser Gefahr sehr deutlich: „Ich will nicht in einer Industrie arbeiten, die zum Hardwarelieferanten für IT-Firmen wird!“ [2].

## Segen oder Fluch? (II) – Konsequente Reaktion auf Marktveränderungen

Auch eine konsequente Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse gilt als „conditio sine qua non“ in Bezug auf Innovation und Wettbewerbsfähigkeit. Die folgende Interpretation dieses Grundsatzes kann sich allerdings fatal auswirken:

### Beispiel

Unser Beispielunternehmen reagiert (zum Teil aus Trägheit, zu einem anderen Teil aus Angst vor Kosten und/oder kurzsichtiger Profitorientierung) nur noch auf Marktveränderungen. Da die Kunden sich in ihren Anforderungen nicht abstimmen, sieht jede Kundenanforderung anders aus. Deshalb meint das Unternehmen (überwiegend fälschlicherweise), die Kunden hätten alle aus der Applikation abgeleitete, unterschiedliche Bedarfe, und daher glaubt es, den Beweis dafür gefunden zu haben, dass Vorausentwicklung absolut nicht in seiner Branche funktioniere.

In dieser festen Überzeugung lebend, übersieht es völlig, dass Wettbewerber durchaus mit Verbesserungen ihrer Produkte aufwarten und dabei preiswerter anbieten (können). Das Unternehmen untersucht aber nicht warum – es unterstellt nur Sonderfaktoren bei den Wettbewerbern. Und im Übrigen geht es (träumend) davon aus, dass die Wettbewerber das nicht überleben werden. Das Unternehmen freut sich darüber, dass Kunden mit immer spezielleren Anforderungen zu ihm kommen. Es entwickelt sich Stolz: Sehen Sie, das können die anderen nicht. Dabei übersieht es, dass „die anderen“ „das“ auch gar nicht wollen. Sie überlassen bestimmte Geschäfte aus strategischen Gründen gerne der Konkurrenz. Und so wird unser an und für sich kompetentes Unternehmen vom Markt (bestehend aus Kunden und Wettbewerbern) zur „Spezialitätenbude“ degradiert. Es gewinnt so vielleicht Ansehen, verliert aber immer mehr Marktanteil und letztlich seine Wettbewerbsfähigkeit. Denn wenn ein solches Unternehmen mit Blick auf die Erfolgsrechnung und die Bilanz erschreckt aufwacht und dann auch noch feststellt, dass die Geschwindigkeit, mit der es sich im Teufelskreis dreht (rasant wachsender Anteil „Sonderprodukte“), immer mehr zunimmt, ist es oftmals schon zu spät. Selbst die Entwickler sind jetzt schon unterwegs, um Aufträge zu gewinnen, und teilweise sogar in Nacharbeiten vor Ort beim Kunden verstrickt, weil der Service, der ja keine Erfahrung mit dem Unikat hat, es nicht leisten kann.

Der Markt fegt unser total erschöpftes Unternehmen einfach so vom Markt und niemand weint ihm eine Träne nach. Im Gegenteil! Nur der Kundendienst des Unternehmens lebt jetzt noch (für eine gewisse Zeit) und die große Mitarbeiterschar, die vorher schon schrittweise abgebaut wurde, ist zum großen Teil schon beim Wettbewerb gelandet.

Viele der uns begegnenden Unternehmen sitzen in einer ähnlichen Falle, weil sie über Jahre hinweg das Thema „Innovation“ nur reaktiv und daher nicht methodisch betrieben haben. Schritt für Schritt manövrierten sie sich damit in die Komplexitätsfalle, mit verheerenden Folgen für die Organisation und Prozessabläufe.

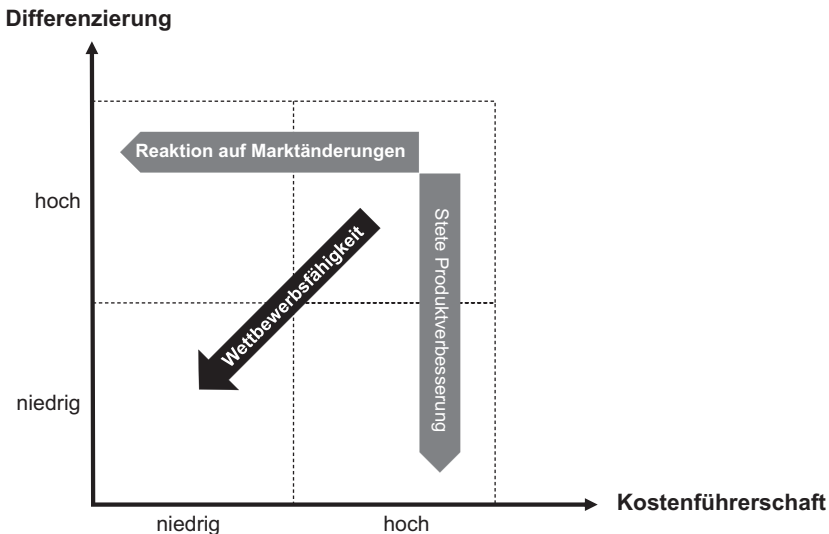
Lösungen finden sich dabei sowohl auf der Produkt- als auch der Produktionsseite:

- Vorausschauen (langfristiges Planen) zulassen: Das Motto muss lauten: „Vorausentwicklung – d. h. Innovation *ohne* Kundenauftrag – ist bei uns ein absolutes Muss!“ Phrasen wie „Wer weiß denn schon, was der Kunde morgen will? Der weiß doch nicht einmal genau, was er heute will!“ müssen verbannt werden.
- Befähigung der Produktion zur Herstellung von „Losgröße 1“ zu wettbewerbsfähigen Herstellkosten: Wege dazu sind Plattform-, Modul- und Baukastenstrategien aus Sicht der Entwicklung sowie der Aufbau einer vollständig vernetzten und digitalisierten Produktion (im Sinne der Industrie 4.0) aus Sicht der Fertigung.

### Die Folgen – und der Ausweg

Betreibt ein Unternehmen diese Formen der „Innovation ohne Strategie“, dann ist zumeist eine zusätzliche Begleiterscheinung zu beobachten: Die Innovationspipeline ist verstopft, d. h. es laufen deutlich mehr Innovationsprojekte, als mit den vorhandenen Ressourcen seriös abgearbeitet werden können. Aufgrund der fehlenden Innovationsstrategie sind diese Unternehmen nicht in der Lage, eine klare Priorisierung vorzunehmen. Die Folge: Nahezu jedem Projektantrag wird stattgegeben, kaum ein Projekt – so aussichtslos es auch sei – wird aktiv gestoppt.

Es zeigt sich: Sowohl die stete Verbesserung der Produkte als auch die prompte Reaktion auf jede einzelne Marktveränderung führt auf Dauer nicht zur Stärkung, sondern – im Gegenteil – zu einer deutlichen Schwächung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (vgl. Abb. 2.2).



**Abb. 2.2** Innovation ohne Strategie führt zu sinkender Wettbewerbsfähigkeit



Ein wesentlicher Ausweg aus dieser Falle besteht darin, die Innovationsaktivitäten des Unternehmens – sowohl bzgl. Produkt als auch Prozess – konsequent strategisch auszurichten. Dies geschieht durch die Erarbeitung einer konsistenten und auf die unternehmerischen Herausforderungen ausgerichteten Innovationsstrategie. Zu diesem Zweck sollten Sie wie folgt vorgehen:

- **Das eigene Selbstverständnis überprüfen:** Fragen Sie sich, für was ihr Unternehmen eigentlich stehen soll. Ist unser Selbstverständnis kundenorientiert und ermöglicht es die ständige Suche und das Schaffen von Wachstumspotenzialen?
- **Vereinbarungen über den Innovationsbegriff treffen:** Legen Sie dann fest, was bei Ihnen unter „Innovation“ verstanden werden soll – und was eben nicht. Schaffen Sie so ein gemeinsames Verständnis für Innovation in Ihrem Unternehmen.
- **Den Innovationsbedarf ermitteln:** Bestimmen Sie die Lücke, die sich zwischen der notwendigen Umsatz- und Profitentwicklung und dem Verlauf auftut, wenn man unterstellt, man würde im Unternehmen nichts ändern (Gap-Analyse). Dann sieht man den Handlungsbedarf.
- **Strategische Fokusfelder festlegen:** Definieren Sie Bereiche strategischer Fokussierung über die reine Produktsicht hinaus. „In welchen Bereichen soll und darf nach Innovationen gesucht werden, in welchen Bereichen soll *nicht* gesucht werden?“ Fokusfelder sind somit – analog der Scheinwerfer eines Leuchtturms – im Sinne des Wortes „richtungsweisend“.
- **Im Zusammenhang mit den Fokusfeldern – Konkrete Innovationsziele formulieren:** Formulieren Sie den erwarteten Beitrag der Innovationsaktivitäten an die Erreichung der Unternehmensziele. Innovationsziele werden zum einen übergreifend (z. B. zur Schließung der Umsatzlücke sowie zur Wettbewerbspositionierung) sowie spezifisch je strategischem Fokusfeld formuliert. Auf dieser Basis können nun methodisch und strukturiert Chancen aufgespürt, kreative Ideen generiert und ausgewählt und einem systematischen Prozess zur Weiterbearbeitung zugeführt werden.
- **Ressourcen zuteilen:** Schließlich müssen die zur Schließung der Lücke notwendigen Ressourcen und Budgets ermittelt und bereitgestellt werden – allerdings nicht wie in der Regel empfohlen durch „Benchmarking“ (Was geben denn unsere Konkurrenten oder Innovationsführer für Innovation aus?), sondern individuell und bedarfsgerecht.

In den folgenden Abschnitten werden wir Ihnen die sechs Elemente im Detail erläutern.

---

## 2.2 Selbstverständnis des Unternehmens – Produkte oder mehr?

### Das Selbstverständnis des Unternehmens und sein Einfluss auf die Größe des „Spielfelds“

Bereits mit der Festlegung des Selbstverständnisses des Unternehmens wird der Innovationspielraum entscheidend vorgegeben. Überlegen Sie sich: Was ist der Geschäftszweck

des Unternehmens? Achten Sie darauf, dass mit der Abgrenzung die ständige Suche nach bzw. das Schaffen von Wachstumsmöglichkeiten ermöglicht wird. Dies bedingt eine Abkehr von der Definition des Tätigkeitsgebiets über die reine Auflistung der angebotenen Produkte hin zu einem kundenorientierten Selbstverständnis.

---

**Beispiel**

Das amerikanische Unternehmen Tudor Ice Company war im 19. Jahrhundert tätig und transportierte bis zu 25 Mio. Tonnen Eisblöcke pro Jahr. Als Antwort auf den zunehmenden Wettbewerb brachte der Marktführer Tudor als Wettbewerbsmittel die allerneuste Technik ins Feld: dampfgetriebene Sägen und Winden, Isolierung bei Lagerung und Transport. Dennoch schmolz diese gesamte Industrie zu Beginn des 20. Jahrhunderts wie „Eis in der Sonne“, denn der Kühlschrank hatte das Brechen von Eis überflüssig gemacht.

Herr Tudor ging von der – produktzentrierten – Annahme aus, dass seine Kunden „Eis“ benötigen. Daher war seine Reaktion auf die Erfindung des Kühlschranks eine sehr typische, die bei Unternehmen in vergleichbarer Situation immer wieder zu beobachten ist: Massive Investitionen in das bedrohte Geschäft sollten die auftauchenden Konkurrenten wieder „aus dem Rennen“ werfen – was offensichtlich misslang. Das Geschäft war rein produktorientiert definiert, die Grenzen des Geschäfts zu eng gesteckt. Der Denkfehler: Der Kunde benötigt nicht das Produkt „Eis“, sondern er ist interessiert an der Funktion „Kühlung“.

Das bedeutet: Unternehmen dürfen ihren Zweck nicht darin sehen, Produkte herzustellen, sondern darin, sich umfassend um die Bedürfnisse ihrer Kunden zu sorgen. Ein derartiger strategischer Wechsel muss in erster Linie durch neue Ideen und Innovationen gestützt werden, d. h. der dadurch deutlich ausgeweitete Innovationsspielraum ist gezielt auszuloten und zu nutzen.

---

**Beispiel**

Das für seine innovativ faltbaren Stadtpläne, Landkarten und Reiseführer bekannte Unternehmen Falk geriet Anfang des neuen Jahrtausends in große Schwierigkeiten, weil der Trend zu elektronischen Navigationsinstrumenten zu spät aufgegriffen wurde. Das Unternehmen war zu Recht stolz auf die eigenen Produkte. Das eigentliche Kundenbedürfnis besteht jedoch nicht darin, eine faltbare Landkarte zu besitzen, sondern eine Wegweisung zum anvisierten Ziel. Falk hat reagiert und den Geschäftszweck kundenorientiert abgegrenzt: Heute liefert das Unternehmen „Services für mobile Menschen“. Die Innovationen über die ursprünglichen Produkte hinaus ließen in der Folge nicht lange auf sich warten.

---

## Die Aufgabe des Kunden steht im Zentrum der Betrachtung

### Beispiel

Die Firma Tomboy Tools aus Denver verlagerte das Spielfeld weg vom Preiswettbewerb hin zu einer neuen Zielgruppe von „So-gut-wie“-Nichtkunden – in diesem Fall den weiblichen Heimwerkerinnen. Dazu geht man im Produktdesign neue Wege: Die Werkzeuge werden so modifiziert, dass sie den Anforderungen der weiblichen Zielgruppe besser entsprechen. Die Werkzeuge sind leichter und haben gut konturierte Griffe, die auch kleineren Händen einen starken Zugriff erlauben. Der eigentliche Durchbruch für das Unternehmen war jedoch die konsequente Orientierung an den Aufgaben, die die Kunden zu lösen haben: Zu diesem Zweck werden die erfolgreichsten Produkte in einem Gesamtpaket angeboten, das immer die wichtigsten Werkzeuge für einen speziellen Aufgabenbereich beinhaltet (z. B. Plumbing Kit, Dry Wall Kit etc.). Tomboy Tools beschreitet – gezwungenermaßen – auch im Verkauf neue Wege: Da die Baumärkte keine Regalfläche für Gesamtpakete haben, verkauft das Unternehmen die Produkte per Katalog und online. Die meisten Heimwerkerprodukte werden jedoch bei Hauspartys an die Kundschaft gebracht – jene Partys, die man beispielsweise von Tupperware kennt.

Das Kochhaus Berlin beschritt 2010 neue Wege: Die Gründer probierten gerne neue Rezepte aus. Das Problem dabei: Alle Zutaten zu kaufen, dauert meist lange und oft bleiben Reste, weil die Packungen zu groß sind. Deswegen entwickelten sie die Idee eines „begehbaren Rezeptbuchs“, d. h. eines Ladens, in dem neue Gerichte präsentiert werden und die Kunden alle Zutaten passgenau einkaufen können. Im Zentrum steht die Aufgabe des Kunden: Das Kochhaus ist nach Rezepten und nicht – wie übliche Lebensmittelgeschäfte – nach Warengruppen sortiert. Mittlerweile ist das Konzept auf mehr als ein Dutzend Geschäfte in Großstädten Deutschlands ausgerollt.

### Zusätzliche Marktleistungen zur umfassenden Lösung von Kundenaufgaben

Die bereits zum dritten Mal durchgeführte Studie der „Hidden Champions“ [5] hat dieses Muster der konsequenten Ausrichtung des Angebots auf die Aufgaben der Kunden auch bei den betrachteten Weltmarktführern als einen der zentralen Schlüsselerfolgsfaktoren ermittelt: Die Hidden Champions (d. h. die Weltmarktführer in eng abgegrenzten Märkten) akzeptieren nicht die in der Branche benutzte Marktabgrenzung, sondern schaffen sich ihre eigene. Die Kunden bekommen tiefe, aufgabenorientierte Problemlösungen für ihren Bedarf. Die bediente Wertschöpfungskette ist schmal, aber lang. Der bevorzugte Vertriebsweg ist der Direktvertrieb, Hidden Champions haben häufigeren und engeren Kundenkontakt als ihre Konkurrenten; die Wertschöpfung ist mit den Kunden wechselseitig miteinander verknüpft. Dazu einige Beispiele:

---

### Beispiel

Die Schweizer Firma Lantal ist Weltmarktführer für Textilien und Innenausstattungen für den öffentlichen Verkehr und die Flugzeugindustrie. Das Unternehmen punktet nicht nur mit innovativen Produkten. Vielmehr wird auch das Design des gesamten

Interieurs nach den spezifischen Kundenwünschen angeboten. Im Bereich von Flugzeugausstattungen, wo extreme Sicherheitsanforderungen gestellt werden, ist jedoch besonders wertvoll, dass Lantal durch die Flugaufsichtsbehörden als Entwicklungsbetrieb anerkannt und autorisiert ist, offizielle Testzertifikate für Stoffe und Teppiche auszustellen. Lantal wird so weltweit zum bevorzugten Partner der Fluggesellschaften, die es in Zertifizierungs- und Haftungsfragen mit nur einem Lieferanten zu tun haben wollen.

Die Firma Orica ist Weltmarktführer für Sprengmittel und verkauft die erfolgreich durchgeführte Sprengung im Steinbruch. Zu diesem Zweck wird beim Kunden das Gestein analysiert, man macht die Bohrungen und sprengt schließlich. Basis für die Preisberechnung ist das an den Kunden gelieferte, abgebrochene Gestein.

Der kanadische Zweiradhersteller Santa Cruz Bicycles stattet seine Mountainbikes mit bis zu sieben Sensoren aus, die so ziemlich alles messen, was für das Fahren wichtig ist: Tempo, Beschleunigung, Lenkwinkel, Sattelhöhe, Pedalkraft, Federung. Das Smartphone des Bikers sendet die Daten an die Firmenzentrale – die Räder werden transparent wie Rennautos. Dort erkennen Experten sehr schnell, wenn etwas nicht wie gewünscht läuft, und senden dem Fahrer umgehend Tipps auf sein Display, wie er z. B. Fahrstil und Sitzposition ändern muss, damit die Räder auf steilen, schmalen Gebirgspfaden besser greifen und er mit weniger Kraftaufwand vorankommt. Dieser neue Service dient dabei nicht nur der Kundenbindung – die dadurch generierten Daten geben Santa Cruz gleichzeitig wertvolle Informationen darüber, wie sie zukünftig noch bessere Räder bauen können.

Der Unternehmensbereich Lokomotiven von General Electric (GE) baut seit 1895 Lokomotiven. Bis in die späten 1980er-Jahre konnte man sich in der Sparte nur über modernste und effizienteste Technologie Verdienste erwerben. GE definierte sich stark produktorientiert über immer größere und stärkere Lokomotiven. Die Verbesserung der Lokomotive war daher auch der zentrale Fokus der Innovationsaktivitäten. Der kundenorientierte Perspektivenwechsel Anfang der 1990er-Jahre brachte interessante Erkenntnisse: Die Eisenbahngesellschaften legten keinen großen Wert auf immer größere und stärkere Lokomotiven; ihr Interesse liegt darin, möglichst viel Fracht zu möglichst niedrigen Preisen transportieren zu können. Sie benötigen also Lokomotiven, die einen möglichst großen Anteil der Zeit produktiv arbeiten. Dies führte bei GE zu einem Paradigmenwechsel: Der neue Fokus der Innovationsaktivitäten bestand darin, die produktive Arbeitszeit der Lokomotiven zu erhöhen. Die Sparte entwickelte eine ganze Palette von Produkten und Dienstleistungen, die diesem Ziel dienen – beispielsweise ein computergestütztes Dispositionssystem, das den Kunden hilft, ihre Flotte effizienter einzusetzen; eine Treibstoffplattform, die den Kunden jederzeit den aktuell günstigsten Treibstoffbezug sichert; Tracking der Lokomotiven; Wartung „on the fly“ etc. Das Ergebnis: Heute macht die Sparte mit dem physischen „Arbeitspferd“ – d. h. der Lokomotive – noch 20 % des Unternehmensgewinns, die restlichen 80 % gehen auf das Konto der darum herum entwickelten Dienstleistungen.

Die Konsequenz ist, dass ein Perspektivenwechsel im Selbstverständnis eines Unternehmens – weg von der Produkt- und hin zur Kundenbedürfnissicht – den Innovationsspielraum deutlich erweitert.

---

**Beispiel**

Die Firma Hilti hat ihr Selbstverständnis konsequent kundenorientiert entwickelt: weg vom Produkt- hin zum Systemanbieter entlang des Kundenprozesses. Der erheblich ausgeweitete Innovationsspielraum zeigt sich beispielsweise im Bereich der Befestigungstechnik: Hilti definiert sich nicht mehr über das Produkt „Bohrmaschine“, sondern über das Kundenbedürfnis „Befestigungspunkte“. Dadurch wurde die Suche nach Innovationen in völlig neue Bahnen gelenkt.

---

## 2.3 Innovationsbegriff – Vom Schlagwort zum gemeinsamen Verständnis

Ist das Selbstverständnis überprüft, kann nun festgelegt werden, was wir als „Innovation“ bezeichnen und was nicht. Warum ist dies so wichtig? Der Umgang mit Innovationen ist etwas grundlegend anderes als unser Routinegeschäft. Die Bestimmung eines Problems als „innovativ“ löst ein anderes Managementhandeln aus, dem Problem wird eine unterschiedliche Aufmerksamkeit, Akzeptanz, Bearbeitungsform und wirtschaftliche Einschätzung zuteil. Insofern ist die unternehmensspezifische Abgrenzung dessen, was als „innovativ“ bezeichnet und dementsprechend differenziert betrachtet und bearbeitet werden soll, von zentraler Bedeutung. Die Festlegung des Innovationsbegriffs hat dabei zwei wesentliche Funktionen:

- Sie bewirkt, dass Innovationen dem normalen Geschäftsgang entzogen und in einer besonderen Weise behandelt werden (d. h. mittels eines Innovationsmanagements);
- Sie vermeidet einen ungebändigten Innovationsaktivismus, der jedes auftretende Problem sofort als Innovation kennzeichnet und besonders behandeln möchte.

Wir stellen in der Praxis immer wieder fest, dass sich fast alle Unternehmen „Innovationen“ auf die Fahne schreiben. Bei genauerer Nachfrage, was denn eine Innovation bei Ihnen sei, zeigen sich jedoch bereits auf der Ebene der Geschäftsleitung eklatant voneinander abweichende Antworten. „5 Personen, 7 Meinungen“ – das ist in etwa die Quote an unterschiedlichen Rückmeldungen.

---

**Beispiel**

Die Kartenabfrage an einem Workshop der fünfköpfigen Geschäftsleitung eines schweizerischen Anbieters von integrierten Logistiklösungen ergab die folgenden unterschiedlichen Antworten: „Innovation bei uns ist ...“

- ... ein ganz neues Geschäftsmodell;
- ... jede neue Artikelnummer;
- ..., wenn wir die physikalischen Grenzen unserer Technologien verschieben;
- ... eine neue Lösung, die einen signifikanten Kundennutzen generiert (vor allem „Hidden Needs“);
- ... ein neuer Prozess, um die Herstellkosten substantiell zu reduzieren;
- ... eine wesentliche Optimierung unserer Geschäftsprozesse;
- ... ein preiswerteres Element/eine preiswertere Komponente.“

Das Beispiel macht eines klar: Wenn bereits die Geschäftsleitung eine derart unterschiedliche Vorstellung vom Innovationsbegriff hat – wie sollen sich dann die Mitarbeiter bei ihrer Aufgabe, für mehr Innovation zu sorgen, orientieren? Das bedeutet: Ein Unternehmen muss ein einheitliches Verständnis des Innovationsbegriffs entwickeln und kommunizieren: Was ist eine Innovation und was nicht? Welche Anforderungen muss eine Innovation erfüllen, um tatsächlich als Innovation zu gelten?

Hierfür gibt es kein „richtig“ oder „falsch“. Drei generische Eigenschaften von Innovationen sind jedoch unbestritten:

Als erste Anforderung muss ein Thema erfolgreich umgesetzt worden sein, um als Innovation zu gelten. Ideen, die nur im Kopf einzelner Personen oder auf dem Papier bestehen, sind definitiv keine Innovationen.

Zum Zweiten muss eine Innovation nicht zwingend „neu für die Welt“ sein. Viele bekannte Innovationen kommen durch Inspirationen aus völlig anderen Bereichen zustande.

---

#### Beispiel

Henry Ford, der als Pionier in der Massenproduktion von Automobilen gilt, hat sich nachweislich durch bestehende Lösungen aus völlig anderen Bereichen inspirieren lassen. So übertrug er beispielsweise den modularen Aufbau von Nähmaschinen auf die Konstruktion seiner Fahrzeuge, wie etwa das legendäre T-Modell. Zudem waren seine Überlegungen zur Optimierung der Massenproduktion stark von den Eindrücken geprägt, die er in Schlachthäusern und Abfüllanlagen von Dosensuppen gewonnen hatte.

Drittens muss eine Innovation von externen oder internen Kunden als neu und vor allem nützlich wahrgenommen werden und sich demzufolge auch kommerzialisieren lassen. Dies unterscheidet eine Innovation von einer Erfindung (auch „Invention“) genannt. Viele Erfindungen stellen zwar neuartige und originelle Lösungen dar, werden aber trotzdem nicht als nützlich wahrgenommen.

---

#### Beispiel

Vor ein paar Jahren wurden an der Erfindermesse in Genf Scheibenwischer für Brillengläser präsentiert, welche von einem miniaturisierten Elektromotor angetrieben

werden. Zweifellos handelt es hierbei um eine raffinierte und bewundernswerte technische Leistung. Trotzdem kann nicht von einer Innovation gesprochen werden, da sich schlicht keine Kunden finden, welche ein solches Produkt als nützlich wahrnehmen und kaufen würden.

Mit anderen Worten: Erfindungen erweisen sich im Patentamt, Innovationen am Markt!

Wie formulieren nun Unternehmen ihr gemeinsames Verständnis von Innovation? Ein Sensorhersteller definiert Innovation beispielsweise wie folgt:

- Innovation = ein neuer verkaufbarer Kundennutzen
- Neu – für den Markt oder für uns
- Verkaufbar – verfügbar und vermittelbar
- Kundennutzen – unser Kunde wird erfolgreicher

Unterschieden werden zwei Innovationshöhen:

- Inkrementelle Innovationen: zum Erreichen oder Sichern bestehender Märkte,
- Radikale Innovationen: zum Schaffen neuer Märkte.

---

#### Beispiel

Ein mittelständischer Anlagenbauer (Weltmarktführer in seiner Nische) hat den Innovationsbegriff wie folgt abgegrenzt: „Eine Innovation ist für uns eine entwickelte und erfolgreich umgesetzte Idee unserer Mitarbeiter und/oder Partner. Sie basiert auf unserem Können und/oder unserer Markterfahrung/Marktstellung. Sie beinhaltet einen Neuheitsgrad für den Markt und/oder das Unternehmen. Eine Innovation schafft einen Nutzen für den Kunden und nachhaltigen Erfolg für uns. Wir wollen mit unseren Innovationen neue Überschriften in den aktuellen und neuen Märkten setzen. Eine Innovation kann sowohl in Volumen- als auch in Nischenmärkten platziert werden.“

Insbesondere mit der klaren Festlegung der eigenen Ansprüche an die Innovationshöhe kann eine Geschäftsleitung Innovation führbar machen:

---

#### Beispiel

Der Anlagenbauer unterscheidet einerseits drei verschiedene Bereiche, in denen Innovationen angestrebt werden: Produkte und Services, Prozesstechnologien sowie Organisationsprozesse. Andererseits wird bei der Innovationshöhe zwischen „inkrementell“, „signifikant“ und „radikal“ unterschieden. In der Kombination ergeben sich neun Felder, für die im Rahmen der jährlichen Festlegung der Innovationsstrategie, Erwartungen (z. B. angestrebter Prozentsatz an Umsatz mit radikalen Produkt- und Serviceinnovationen) formuliert werden und ein entsprechendes Budget definiert wird.

**Tab. 2.1** Innovationsarten nach Innovationshöhe

Radikale Innovationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vollkommen neue und hoch wirtschaftliche Anwendungslösung (ein Paradigmenwechsel für den Kunden)</li> <li>• Andauernde Differenzierung gegenüber der Konkurrenz</li> <li>• Attraktives Volumenpotenzial</li> </ul>
Signifikante Innovationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantensprung gegenüber bestehender Anwendungslösung</li> <li>• Große Verbesserung einer bestehenden Produktlinie (manche Eigenschaften werden um 30 % oder mehr verbessert)</li> <li>• Unterstützung bzw. Verstärkung der führenden Position der Produktlinie</li> <li>• Wirtschaftliche Relevanz</li> </ul>
Inkrementelle Innovationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrwert für eine bestehende Anwendungslösung durch zusätzliche Merkmale, eine Verbesserung bestehender Eigenschaften oder durch Reduktion der Produktionskosten</li> </ul>

Die Geschäftsleitung hat die Erwartungen an „radikal“, „signifikant“ und „inkrementell“ wie in Tab. 2.1 dargestellt formuliert.

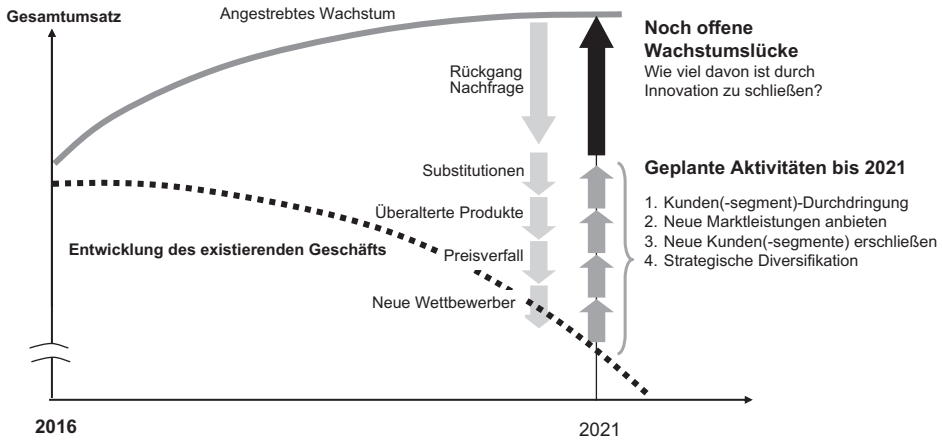
Auf den Einwand der Innovationsmanagerin hin, dass ja bereits inkrementelle Innovationen nach dieser Definition recht hohe Ansprüche erfüllen müssen, erwiderte der Geschäftsführer: „Ich erwarte alle 3 Jahre eine radikale und jedes Jahr eine signifikante Innovation. Inkrementelle Innovationen werden zum Tagesgeschäft meiner Produktmanager – und wir müssen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klarmachen, dass sich bei uns „Innovation“ in Zukunft deutlich von unserem betrieblichen Vorschlagswesen abhebt!“

Neben den auch beim Anlagenbauer unterschiedenen „klassischen“ Innovationsbereichen Produkte und Services, Prozesstechnologien sowie Organisationsprozesse steht seit einigen Jahren zunehmend auch die Innovation des Geschäftsmodells im Fokus vieler Unternehmen. Innovationen in diesem Bereich bestehen aus einer Veränderung einzelner oder sämtlicher Elemente der Wertschöpfungskonfiguration des Unternehmens. Es findet also nicht zwingend eine eigentliche Veränderung der angebotenen Marktleistungen statt. Vielmehr werden bestehende und bekannte Marktleistungen neuartig entwickelt, produziert und/oder vermarktet. Kap. 3 wird sich ausführlich mit diesem Thema beschäftigen.

## 2.4 Innovationsbedarf – Wie viel Innovation brauchen wir eigentlich?

Die Entwicklung von Innovationen ist kein Selbstzweck. Nicht das neue Produkt oder die neue Dienstleistung steht letztlich im Zentrum des Interesses, sondern dessen Wirkung für unser Unternehmen. Denn Innovationen werden getrieben durch die Unzufriedenheit des Unternehmens mit dem zukünftigen Erfolg der augenblicklichen Leistung. Die Unzufriedenheit kann dabei unterschiedlich begründet sein: Die aktuelle Marktleistung wird nicht mehr benötigt oder ist zu teuer, es gibt bessere Lösungen auf dem Markt,





**Abb. 2.3** Ableitung des quantitativen Innovationsbedarfs: Die Wachstumsücke

das Unternehmen hat Wachstumsziele, die mit dem bisherigen Angebot nicht erreicht werden können. Die möglichst genaue Beschreibung dieser Unzufriedenheit stellt somit den zentralen Ausgangspunkt für die Innovationsaktivitäten eines Unternehmens dar. Das bedeutet, es geht für Ihr Unternehmen nicht darum, möglichst viele Innovationen in möglichst kurzen Zeitabständen zu generieren – dieses Verhalten ist „Innovationsenthusiasmus“ mit entsprechenden Gefahren – sondern darum, den aus der Unzufriedenheit zu artikulierenden strategischen Innovationszielen gerecht zu werden.

Die „Gap-Analyse“ bzw. strategische Lückenplanung ist die Methode zur Bestimmung des in Zukunft notwendigen Innovationsbedarfs. Sie ist in Abb. 2.3 dargestellt.

### Vorgehen zur Ermittlung des „Gaps“

Wie man genau vorgeht, um die quantitative Wachstumsücke zu ermitteln, ist in Tab. 2.2 schrittweise aufgeführt. Zur Ermittlung der strategischen Lücke prognostiziert man die mit den bestehenden Geschäftsbereichen zu erwartende, langfristige Umsatzentwicklung. Diese wird den angestrebten Umsatzzielen gegenübergestellt. Der Betrachtungszeitraum liegt dabei in der Regel zwischen drei und fünf Jahren.

Die Umsatzprognose erfolgt mit Methoden der Marktforschung und auf Basis des Lebenszyklus-Modells. Bei der Betrachtung wird zunächst davon ausgegangen, dass das Unternehmen keinerlei Änderungen am bestehenden Leistungsportfolio sowie am Marketing-Mix (d. h. Preise, Vertriebskanäle etc.) mehr vornimmt. Unter dieser Annahme geht der Umsatz sukzessive zurück, weil

- die Nachfrage allgemein sinkt – für viele Unternehmen war dies z. B. das spürbarste Zeichen der Finanzkrise 2008/2009.
- das bisherige Leistungsportfolio veraltet.
- sich die Kundenwünsche und -probleme verändern.

**Tab. 2.2** Vorgehen zur Ermittlung der quantitativen Wachstumslücke

Nr.	Inhalt	Dokumente, Daten
1	Zeitspanne $t_1$ für die Ermittlung des Gaps definieren	
2	Verständigung über die heute im Unternehmen gebräuchliche Begriffswelt, z. B. Markt, Kunden(-segment), Marktleistungen, neu, bestehend etc.	
3	Geschäftsbereiche abgrenzen; pro Geschäftsbereich heutige Marktleistungen, Kunden(-segmente) abgrenzen und identifizieren	Produktkatalog Kundenstamm
4	Pro Geschäftsbereich Kurve „Entwicklung des existierenden Geschäfts“ bestimmen bei gleichbleibendem Marketing-Mix = Umsatzprognose (ohne Neuproduktentwicklung und Marktentwicklung)	Umsatz $t_1$ Umsatzprognose bis $t_1$ Marktwachstum
5	Pro Geschäftsbereich Umsatzziel für $t_1$ festlegen (Kurve „angestrebtes Wachstum“)	Umsatz-/Wachstumsziele bis $t_1$
6	Pro Geschäftsbereich Umsatzziel hinterfragen: Branchenwachstum, Wachstum wichtigster Kundengruppen, Erwartungen der Eigentümer	
7	Pro Geschäftsbereich geplante Aktionen identifizieren: 1. Marktdurchdringung: Marketingaktivitäten, Veränderungen im Marketing-Mix bei bestehenden Kunden 2. Marktentwicklung: Vertriebs- und Marketingaktionen in Bezug auf neue Kunden/neue Märkte 3. Marktleistungsentwicklung: Bewertung der Innovationspipeline bis $t_1$ (mit Wahrscheinlichkeit) 4. Strategische Diversifikation: Akquisitionen, Anteil Marktentwicklung mit neuen Produkten (nicht in 2. enthalten), Anteil Innovationspipeline für neue Kunden (nicht in 3. enthalten)	Marketingplan Pipeline & Projektliste Strategische Vorhaben (z. B. geplante Akquisitionen)
8	Gap je Geschäftseinheit bestimmen	
9	Umsatzentwicklung hinterfragen: Kannibalisierung der Umsatzprognose ja/nein, Risikoabschlag, Wahrscheinlichkeiten, Prognosesicherheit letzte 3 Jahre -> nächste 5 Jahre	
10	Investitionsvolumen realistisch in Abgleich mit Gewinnziel	Kostenstruktur
11	Bereinigten Gap je Geschäftseinheit bestimmen	
12	Gap für das Gesamtunternehmen bestimmen = Summe der Gaps der Geschäftseinheiten	

- neue Produkte und Leistungen der Wettbewerber auf den Markt kommen, die von den Kunden bevorzugt werden.
- die Preise wegen Marktsättigung und Überkapazitäten sowie Kostensenkungen und Rationalisierungen bei den Wettbewerbern zurückgehen.

Orientieren Sie sich bei der Festlegung der angestrebten Ziele an folgenden Kriterien:

- Wachstum der Branche, in der das Unternehmen tätig ist,

- Wachstum der wichtigsten Abnehmergruppen,
- Gesamtwirtschaftliches Wachstum,
- Erwartungen der Geschäftsleitung bzw. Eigentümer an das eigene Wachstum,
- Angestrebte Marktanteile,
- Angestrebte Umsatzrendite und Kapitalverzinsung.

In aller Regel ergibt sich beim Vergleich der Ziele mit den Prognosen eine Differenz (der sogenannte „Gap“), d. h. die gewünschten Ziele können mit dem bestehenden Leistungsportfolio langfristig nicht erreicht werden. Die Umsatzlücke wird zunächst getrennt für jeden Geschäftsbereich ermittelt und anschließend für das Gesamtunternehmen zusammengefasst.

Zur schrittweisen Schließung der ermittelten Lücke können Sie folgende Maßnahmen ergreifen:

- Anteil, der mittels Akquisitionen geschlossen werden soll;
- Anteil, der durch operative Marketingmaßnahmen geschlossen werden kann, z. B. Preiskorrekturen, Marketingaktionen etc.;
- Anteil, der durch heute bereits laufende Innovationsprojekte geschlossen werden kann (neue Produkte und Services in der Pipeline);
- Anteil, der durch heute noch nicht bekannte, neue Produkte und Services geschlossen werden muss; hierzu sind die Innovationsprojekte noch zu definieren. Dieser Anteil bezeichnet die eigentliche strategische Lücke, d. h. den Innovationsbedarf des Unternehmens.

---

#### Beispiel

Bei einem Maschinenbauer mit einem aktuellen Umsatz von 100 Mio. EUR bestand der erste Schritt darin, den mit Innovationen zu schließenden Anteil an der strategischen Lücke zu bestimmen. Die Geschäftsleitung verständigte sich darauf, anstelle des Umsatzes den Gap bzgl. des Auftragseingangs in 5 Jahren zu bestimmen. Wir führten die Analysen durch – jeweils separat mit den jeweiligen Leitern der vier Geschäftseinheiten des Unternehmens. Die Ergebnisse bildeten die Basis für einen halbtägigen Workshop mit der Geschäftsleitung. Nach intensiver Überprüfung der Zahlen, Anpassung der strategischen Zielsetzungen und Diskussion der zu erwartenden Effekte der eingeleiteten oder geplanten Maßnahmen (ohne Innovation) einigte sich die Geschäftsleitung auf eine strategische Lücke von 48 Mio. EUR, die mit Innovationen zu schließen ist, die zum damaligen Zeitpunkt noch nicht bekannt waren. Die Aufmerksamkeit für das Projekt zur Verbesserung des Innovationsmanagements erhöhte sich daraufhin merklich.

## 2.5 Strategische Fokusfelder – Die Suche ausrichten

### Strategische Fokusfelder für Innovation – Zielsetzung und Nutzen

Weder die Innovationsrate noch formulierte Prioritätensetzungen im Innovationsraum geben Auskunft darüber, in welchen Bereichen *aus inhaltlicher Sicht* Innovationen erwünscht bzw. notwendig sind. Noch gilt: „The sky is the limit“, d. h. es ist noch keine Richtung für die Suche nach Innovationen gesetzt. Den notwendigen Fokus erhalten Sie, indem Sie die klassischen Innovationsaktivitäten („mehr desselben“) – das operative Tagesgeschäft von Produktmanagement und Entwicklung – um mittel- bis langfristig orientierte strategische Fokusfelder geeignet ergänzen. Zur Erinnerung: Fokusfelder dienen der strategischen Ausrichtung der Innovationsaktivitäten aus Sicht von Trends, Kundenanforderungen, eigenen Kompetenzen, neuen Technologien sowie der Unternehmensstrategie.

Ein strategisches Fokusfeld ist dabei

- eine in einer ausreichend abstrahierten Form beschriebene Aufgabenstellung zur Hebung von Innovationspotenzialen,
- eine über einen längeren Zeitraum beständige Quelle für neue Marktleistungen/Angebote,
- ein Feld, für das aktiv Chancen und Ideen entwickelt werden sollen – typischerweise unterstützt durch externe Trends und Treiber oder durch eigene Kompetenzen und Fähigkeiten.

Sie erarbeiten strategische Fokusfelder, indem Sie

- sämtliche vorhandene Dokumente mit unternehmensstrategischen Aussagen einsammeln,
- diese auf innovationsrelevante Aussagen hin überprüfen,
- wo nötig ergänzende strategische Analysen durchführen und
- daraus strategische Fokusfelder für den Innovationsprozess ableiten, bewerten und auswählen.

Zur Erarbeitung der Fokusfelder empfehlen wir die Bildung eines kleinen Kern- bzw. Innovationsteams (3 bis 5 Personen). Das Team erhält den Auftrag, den gesamten Prozess von der Aufstellung der Innovationsarchitektur, der Ableitung und Bewertung von Fokusfeld-Kandidaten, über deren Auswahl bis hin zu ausgearbeiteten Roadmaps je strategischem Fokusfeld zu koordinieren und zu begleiten. Die Leitung des Teams wird idealerweise durch den Innovationsmanager/die Innovationsmanagerin des Unternehmens wahrgenommen.

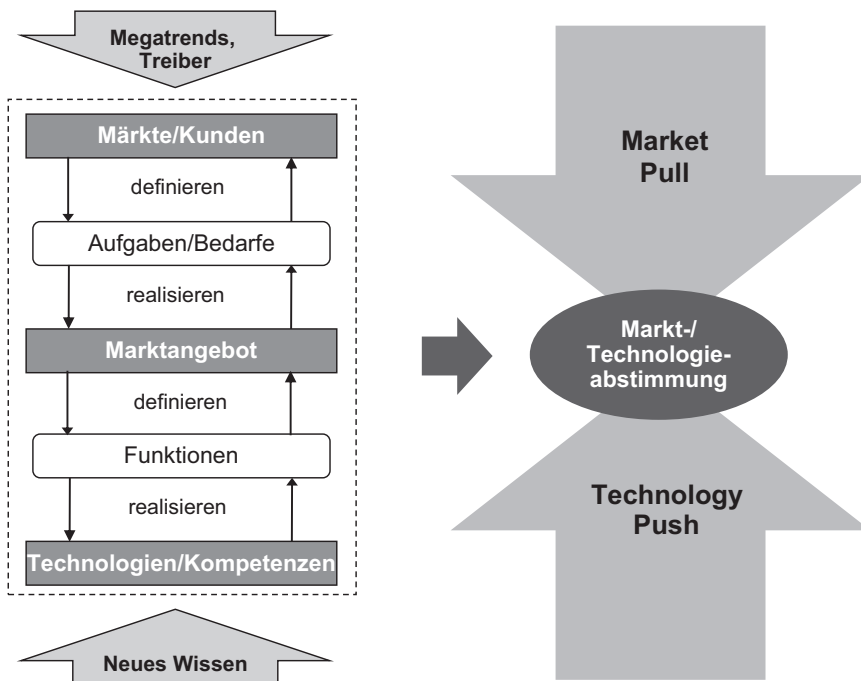
Im Folgenden wird unser praxiserprobter Vorgehensansatz zur Ermittlung strategischer Fokusfelder, den das Kernteam durchlaufen muss, schrittweise erläutert.

### Schritt 1: Die Basis erarbeiten – Innovationsstrategische Analysen entlang der „Innovationsarchitektur“

Eine der zentralen Herausforderungen bei der Erarbeitung von strategischen Fokusfeldern besteht darin, das Bereichsdenken und die damit verbundenen Einzelinteressen zu überwinden. Der Schlüssel dazu liegt im Einsatz einer bereichsübergreifenden und von allen Beteiligten akzeptierten Methodik, die eine gleichzeitige Berücksichtigung/Abstimmung von Markt-, Produkt- und Technologieaspekten ermöglicht. Wir haben zu diesem Zweck die sogenannte „Innovationsarchitektur“ (vgl. Abb. 2.4) entwickelt.

Die verschiedenen Betrachtungsebenen der Architektur hängen sowohl aus Markt- als auch aus Technologiesicht logisch zusammen und bedingen sich gegenseitig:

Trends wirken direkt auf die Märkte bzw. auf das Verhalten von aktuellen und potenziellen Kunden. Im Innovationsmanagement haben dabei Megatrends eine besondere Bedeutung. Megatrends sind langfristige statistisch erfassbare gesellschaftliche Entwicklungen, die über 30 bis 50 Jahre zu beobachten sind. Sie verändern nicht nur einzelne Segmente oder Bereiche des sozialen Lebens, sondern formen ganze Gesellschaften um. Megatrends entfalten ihre Wirkung in allen gesellschaftlichen Bereichen, von der Wirtschaft über die Kultur und den Konsum bis hin zur Politik. Eine immer größere Anzahl spezialisierter Institute und Beratungsunternehmen beschäftigt sich inzwischen damit, Megatrends zu identifizieren und zu charakterisieren. Aufgrund der großen Bedeutung



**Abb. 2.4** Die Innovationsarchitektur als bereichsübergreifende, gemeinsame Methodik

für weite Teile des sozialen Lebens ist es für Unternehmen interessant, die Auswirkungen dieser Megatrends auf die eigenen Geschäftsmöglichkeiten zu kennen und wenn möglich zu nutzen.

Konkret äußert sich der Einfluss von Trends in spezifischen Kundenaufgaben und -bedarfen. Diese zu befriedigen, stellt das oberste Ziel der Gestaltung unseres Marktangebots dar. Zur Bereitstellung dieses Marktangebots sind wiederum Kompetenzen oder Technologien erforderlich. Sie erfüllen – etwas abstrakt formuliert – diejenigen Funktionen, welche zur Befriedigung der Kundenbedarfe letztlich notwendig sind. Bei der Betrachtungsweise „vom Markt her“ (= Market Pull) wird deshalb versucht, das eigene Marktangebot möglichst optimal auf die Bedürfnisse in den Märkten auszurichten. Ein wesentliches Merkmal der marktorientierten Betrachtung besteht zudem darin, dass die Kunden, die man bedienen will, zumindest ansatzweise bekannt sind. Bei der Betrachtung „von der beherrschten Technologie bzw. Kompetenz her“ (= Technology Push) muss das nicht zwingend der Fall sein. Vielmehr steht hier die Frage im Vordergrund, welche Bedürfnisse in neuen Märkten auf der Basis der verfügbaren Kompetenzen befriedigt werden könnten. Entsprechend stehen also „Nicht-Kunden“ und „neue Zielgruppen“ im Vordergrund.

Die Innovationsarchitektur erfüllt mehrere Zwecke:

- Sie strukturiert die innovationsstrategischen Analysen (= systematische Analyse von Innovationspotenzialen (Bedarfe & Chancen) – auf jeder Ebene der Architektur),
- sie systematisiert die Ableitung der strategischen Fokusfelder und
- sie ermöglicht die grafische Darstellung des Strategieplans in Form von Roadmaps.

Schritt 1 wird auf Basis dieses Grundkonzepts eigenständig durch das Kernteam durchgeführt bzw. koordiniert. Folgendes Vorgehen hat sich bewährt:

1. Initiale Befüllung der Innovationsarchitektur: Dies geschieht durch die Sammlung bereits bestehender Bedarfs- und Potenzialanalysen aus Markt- und Technologiesicht sowie der Durchführung einer Wort-für-Wort-Analyse der Unternehmensstrategie im Rahmen eines Workshops.
2. Durchführung ergänzender innovationsstrategischer Analysen zur Schließung noch bestehender Lücken in der Innovationsarchitektur: Hierfür bieten sich zum einen teilstandardisierte Interviews mit der Geschäftsleitung sowie Schlüsselpersonen aus den Bereichen Markt, Technologie und Produkt an. Zum anderen werden entlang von strukturierten Arbeitsanleitungen gezielte Analysen durchgeführt. Diese dienen der Ermittlung z. B. der eigenen Kernkompetenzen, zukünftiger Kundenanforderungen, relevanter Megatrends und deren Konsequenzen sowie neuer Technologien mit Relevanz für das Unternehmen.
3. Aufstellen der Innovationsarchitektur: Die erarbeiteten Ergebnisse werden fortlaufend den einzelnen Ebenen der Innovationsarchitektur zugeordnet, bis sich das Bild aus Sicht des Kernteams vervollständigt hat. Die Kunst ist das Finden einer für die

weitere Bearbeitung geeigneten Granularität – nicht zu generisch, aber auch nicht zu detailliert. In der Praxis haben sich Maschinen bewährt, die aus 40 bis maximal 70 Elementen bestehen.

4. Verabschieden der Innovationsarchitektur: Bevor die weiteren Arbeiten gestartet werden, sollte die Innovationsarchitektur von der Geschäftsleitung als geeignete Basis für die Schritte 2 bis 4 verabschiedet werden. Dazu gehören ein Check der inhaltlichen Vollständigkeit und Güte sowie der Granularität. Abb. 2.5 zeigt eine verabschiedete Innovationsarchitektur eines Herstellers von Chemielabor-Geräten.

### **Schritt 2: Ermittlung und Beschreibung von „Fokusfeld-Kandidaten“**

Die ausgearbeitete Innovationsarchitektur bildet die Grundlage für die Ableitung von Fokusfeld-Kandidaten in Schritt 2. Geben Sie denjenigen Personen, die Fokusfeld-Kandidaten ermitteln sollen, dazu die folgende Arbeitsanleitung, die jeder für sich individuell bearbeitet!

Individuelle Ableitung von Fokusfeld-Kandidaten aus der Innovationsarchitektur – Arbeitsanleitung:

1. Identifizieren Sie eine Karte/ein Feld aus der Innovationsarchitektur, das aus Ihrer Sicht für Ihr Unternehmen ein großes Chancenfeld für differenzierende Innovationen darstellt! Es spielt dabei keine Rolle, auf welcher Ebene sich diese Karte/dieses Feld befindet. Anmerkung: Jede Karte/jedes Feld kann bereits für sich allein gesehen ein strategisches Fokusfeld für Ihr Unternehmen darstellen.
2. Fügen Sie nun – bei Bedarf – zur Konkretisierung des Fokusfeldes eine weitere Karte aus den anderen Ebenen hinzu, welche die Aufgabenstellung in geeigneter Weise schärft!
3. Wiederholen Sie Schritt 2 so oft, bis das Fokusfeld aus Ihrer Sicht griffig definiert ist! Beachten Sie: Ein Fokusfeld sollte einen gewissen Abstraktionsgrad besitzen, aber so konkret formuliert sein, dass ein Team das Feld bearbeiten kann.
4. Formulieren Sie das Fokusfeld als offene W-Frage und notieren Sie diese im Template!
5. Wiederholen Sie die Schritte 1 bis 4, bis Sie die aus Ihrer Sicht attraktivsten Fokusfeld-Kandidaten ermittelt haben!

Bei der Formulierung von Fokusfeld-Kandidaten stellt sich die Frage nach der geeigneten Flughöhe – oder in der Analogie des Leuchtturms: Wie stellen wir die Scheinwerfer geeignet ein (siehe oben: Was ist ein strategisches Fokusfeld)? Wir erläutern dies am Beispiel der uvex safety group:

#### **Beispiel**

- Kandidat 1: „Wie erreichen wir die Innovationsführerschaft?“ Mit dieser Fragestellung strahlen wir mit dem Scheinwerfer senkrecht in den Himmel hinauf, erhalten dadurch einen riesigen Lichtkegel, der aber nahezu nicht ausgeleuchtet ist. Diese –

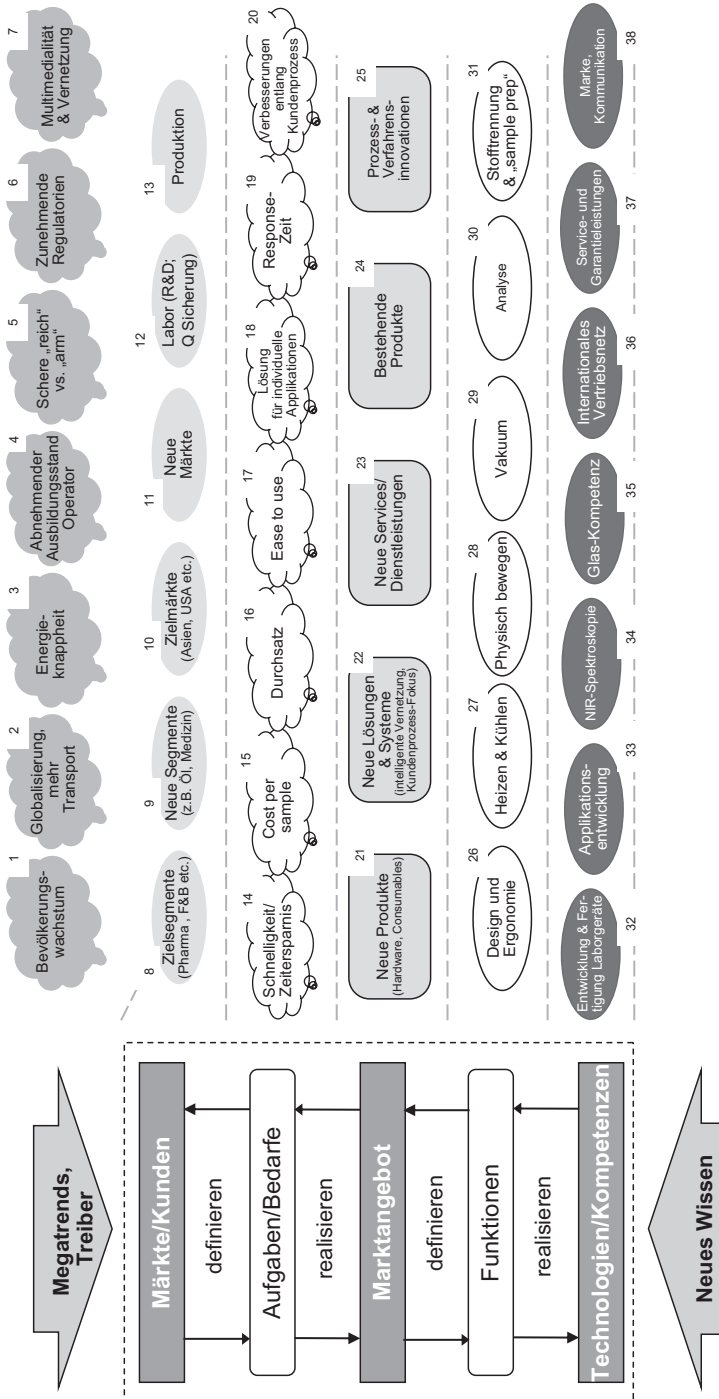


Abb. 2.5 Ausgearbeitete Innovationsarchitektur – Beispiel eines Geräteherstellers



zweifellos für *uvex* strategische – Frage ist so breit formuliert, dass sie zu wenig Fokus für die Suche nach Innovationspotenzialen bietet.

- Kandidat 2: „Wie realisieren wir eine Sollbruchstelle im Handschuh?“ Hierbei handelt es sich um einen klar definierten Auftrag, mit dessen Erledigung eine ganz konkrete Problemstellung aus Kundensicht gelöst wird, nämlich die Verhinderung des Abreißen eines Fingers für den Fall, dass die Hand des Werkers in eine Maschine gezogen wird. Hier handelt es sich folglich um eine konkrete Idee, nicht um ein strategisches Fokusfeld – der Scheinwerfer strahlt auf den Boden, der Lichtkegel ist hell ausgeleuchtet aber sehr (zu!) klein.
- Kandidat 3: „Wie können wir die Leistungsfähigkeit unserer Endanwender – über den reinen Arbeitsschutz hinaus – mittels der persönlichen Schutzausrüstung gezielt steigern?“ Diese Fragestellung gibt konkrete Hinweise und einen geeigneten Fokus für die Suche, lässt aber dennoch genügend Spielraum für ein ganzes Bündel von Innovationen für das Unternehmen. Der Scheinwerfer ist so eingestellt, dass der Lichtkegel ausreichend groß und gleichzeitig noch gut genug ausgeleuchtet ist. Damit handelt es sich unseres Erachtens um einen gut geeigneten strategischen Fokusfeld-Kandidaten!

Das Kernteam sammelt sämtliche Fokusfeld-Kandidaten ein und erarbeitet eine „Longlist“, wobei – jeweils in Absprache mit den Urhebern – offensichtliche Doppelnennungen und sich stark ähnelnde Kandidaten zusammengefasst werden. Für die verbliebenen Kandidaten wird sodann ein standardisierter Steckbrief je Fokusfeld ausgearbeitet, in dem neben einer kurzen Beschreibung auch erste Zielsetzungen, die Hauptstoßrichtungen sowie eventuell im Unternehmen bereits laufende Projekte mit Fokusfeld-Beitrag einheitlich beschrieben werden. Mit dieser Detaillierung ist die Bewertung und Auswahl im nächsten Schritt optimal vorbereitet.

#### Beispiel

Welche Personen sollten bei der Ermittlung von Fokusfeld-Kandidaten einbezogen werden? Bei der Auswahl der Personen zur Ableitung von Fokusfeld-Kandidaten aus der Innovationsarchitektur neigen Unternehmen dazu, dafür die – gegebenenfalls erweiterte – Geschäftsleitung zu nominieren. Begründung: Es handele sich ja schließlich um Strategiearbeit.

Bei Linde Material Handling hat sich ein differenzierter Ansatz als zielführend erwiesen: Hier wurde sowohl die Ermittlung als auch die anschließende Bewertung von Suchfeld-Kandidaten durch drei verschiedene Personenkreise vorgenommen: 1) die Geschäftsleitung, 2) das interdisziplinär aus sämtlichen innovationsrelevanten Fachbereichen besetzte Innovationsteam sowie 3) die Marktverantwortlichen der Linde-Schlüsselmärkte. Die Resultate wurden jeweils aggregiert und zusätzlich je Personenkreis ausgewertet, damit ein klares Bild über die Unterschiedlichkeit der Meinungen sichtbar wurde. Erst die definitive Auswahl der strategischen Fokusfelder wurde ausschließlich von der Geschäftsleitung vorgenommen – mit dem überraschenden

Resultat, dass die Geschäftsleitung die Einschätzungen der Marktverantwortlichen und des Innovationsteams letztlich höher gewichtete als ihre eigene!

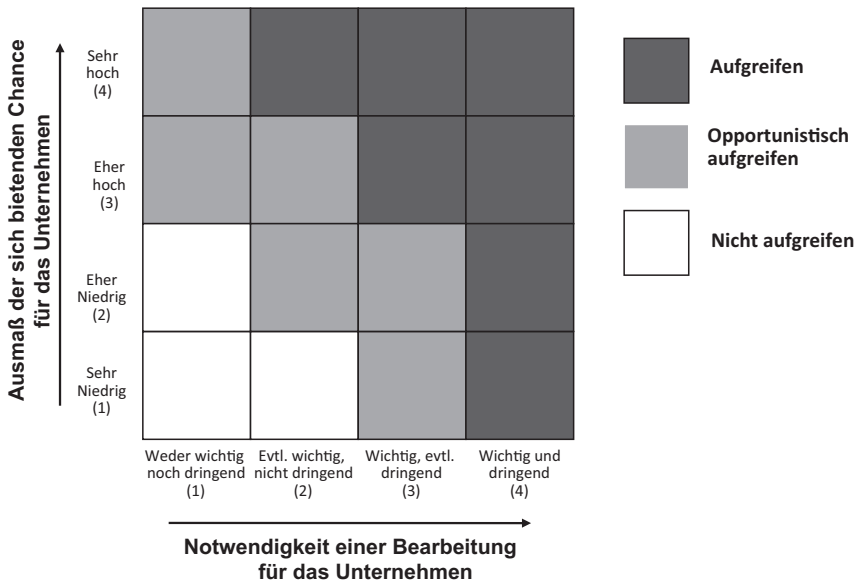
**Schritt 3: Bewertung und Auswahl strategischer Fokusfelder**

Die Erfahrung zeigt, dass – je nach Größe des Teilnehmerkreises – in Schritt 2 zwischen 15 und 30 ernsthafte Fokusfeld-Kandidaten mit entsprechenden Steckbriefen generiert werden, aus denen nun eine geeignete Auswahl vorgenommen werden muss. Zu diesem Zweck bewährt sich eine qualitative Bewertung sämtlicher Fokusfelder in Form eines Portfolios (vgl. Abb. 2.6).

Geben Sie zu diesem Zweck denjenigen Personen, die Fokusfeld-Kandidaten bewerten sollen, die folgende Arbeitsanleitung, die wiederum jeder für sich individuell bearbeitet. Idealerweise handelt es sich um den gleichen Personenkreis wie in Schritt 2.

Individuelle Bewertung der Fokusfeld-Kandidaten – Arbeitsanleitung:

1. Beurteilen Sie je Fokusfeld zunächst, ob alle aufgelisteten Muss-Kriterien erfüllt sind. Kreuzen Sie dazu ja oder nein in der ersten Spalte des Templates an!
2. Nehmen Sie sodann eine Beurteilung der beiden Wunsch-Kriterien „Ausmaß der sich bietenden Chance“ und „Notwendigkeit einer Bearbeitung“ von 1 bis 4 vor. Kreuzen Sie Ihre Entscheidung in den entsprechenden Spalten an!
3. Geben Sie abschließend in der letzten Spalte (meine TOP3-Fokusfelder) Ihre persönliche, zusammenfassende Beurteilung ab: Welche drei Fokusfelder würden Sie aus Ihrer Sicht mit erster Priorität bearbeiten lassen wollen? Machen Sie auch hier ein Kreuz an der entsprechenden Stelle!



**Abb. 2.6** Portfolio zur Bewertung von Suchfeld-Kandidaten

**Beispiel**

Bei der uvex safety group haben wir die folgenden MUSS-Kriterien für die Bewertung verwendet:

- Übereinstimmung mit Vision, Mission und Grundstrategie,
- Fokusfeld bietet die Möglichkeit zu produktgruppenübergreifenden Innovationen,
- Ein deutlicher Kundennutzen ist vorstellbar oder kann mittelfristig entwickelt werden,
- Grundsätzliche Fähigkeiten, Kompetenzen und/oder Markterfahrung zur Bearbeitung des Fokusfelds sind vorhanden,
- Regulatorische Rahmenbedingungen und interne ethische Standards werden eingehalten.

Auf Basis der einzelnen Bewertungen erstellt das Kernteam das Portfolio. Beurteilen unterschiedliche Personenkreise (wie im Beispiel Linde Material Handling) ist es sinnvoll, neben der Gesamtauswertung auch die Einzelportfolios je Personengruppe darzustellen, damit Abweichungen deutlich werden.

Die Portfolio-Auswertungen bilden dann die Beurteilungs- und Diskussionsgrundlage zur gemeinsamen Auswahl der definitiven strategischen Fokusfelder im Rahmen eines Workshops mit der Geschäftsleitung. Die Kunst bei der Auswahl besteht darin, einen ausgewogenen Mix zu definieren, mit dem u. a. die folgenden Anforderungen erfüllt werden können:

- Mix an kurz-, mittel- und langfristigen Umsetzungserfolgen,
- Erreichung der quantitativen strategischen Zielsetzungen, d. h. Schließung der strategischen Umsatzlücke,
- Erreichung der qualitativen strategischen Zielsetzungen,
- Keine ressourcenseitige Überlastung der Organisation.

Die Tab. 2.3 fasst zusammen, wie die Unternehmensstrategie bei der Erarbeitung der Fokusfelder berücksichtigt wird.

**Vom Fokusfeld zur Idee: Roadmaps erarbeiten**

Nach der Verabschiedung der Fokusfelder werden zu deren initialer Exploration – d. h. zur umfassenden Suche nach neuen Innovationschancen –, „Fokusfeldteams“ (je 4 bis 6 Personen) benannt, die unter Anleitung und Moderation mit unterschiedlichen methodischen Ansätzen das jeweilige Fokusfeld so umfassend wie möglich auf Innovationspotenziale hin ausleuchten. Die übergeordnete Koordination der Teams erfolgt durch das Kernteam.

Diese erste Bearbeitung sollte ca. 4 bis maximal 6 Monate betragen. Im Anschluss daran muss eine erste strategische Bewertung der erarbeiteten Chancen und Ideen erfolgen und eine grundsätzliche Go/No-Go-Entscheidung über die Weiterbearbeitung des Fokusfelds getroffen werden.

**Tab. 2.3** Berücksichtigung der Unternehmensstrategie bei der Fokuserarbeitung

Einbezug der Unternehmensstrategie	Resultat
Ableitung des Selbstverständnisses des Unternehmens für Innovationen	Selbstverständnis des Unternehmens als Leitplanke für sämtliche bestehenden und zukünftigen Geschäfts- und Innovationsaktivitäten
Wort-für-Wort-Analyse der Unternehmensstrategie zur Erarbeitung der Innovationsarchitektur	Aus der Strategie abgeleitete Innovationschancen und -bedarfe sowie Zielsetzungen an den Innovationsoutput bzgl. Ergebnis und Timing
Ableitung der Kriterien für die Bewertung und Auswahl von Fokusfeldern und Ideen aus der Strategie	Bewertungs- und Auswahlkriterien für Fokusfelder und Innovationsideen, welche die Unternehmensstrategie widerspiegeln
Ableitung der Zielsetzungen in den ausgewählten Fokusfeldern	Strategische Zielsetzungen in den Fokusfeldern, die den Anspruch formulieren und das Innovationsgeschehen messbar machen

Folgendes Vorgehen hat sich dabei bewährt:

1. Breite Suche nach Innovationspotenzialen und Ideen: Zur Exploration der Fokusfelder greifen die Teams auf bewährte Methoden des Innovationsmanagements in den frühen Phasen zurück. Mögliche sinnvolle Ansätze sind z. B.: Lead-User-Workshops mit ausgewählten Kunden und Vertriebspartnern, Kundenprozessanalysen, Tiefeninterviews mit Kunden, Methode der kritischen Ereignisse (CIT), Frequenz-Relevanz-Analysen von Ereignissen/Problemen und Beschwerden, ein interner Ideenwettbewerb, Open-Innovation-Aktivitäten (z. B. öffentliche Wettbewerbe), Benchmarking Days, Geschäftsmodell-Konfrontation, Trend-Scouting etc.
2. Go/No-Go-Entscheidung über das weitere Vorgehen: Strategische Bewertung der erarbeiteten Chancen und Ideen und Durchführung eines ersten „Richtungs-Meetings“ mit dem vorab definierten Entscheidungsgremium (dieses wird zu diesem Zeitpunkt i. d. R. aus der Geschäftsleitung bestehen). In diesem Meeting werden die Weichen gestellt: Haben wir mit diesem Fokusfeld „auf das richtige Pferd“ gesetzt oder zeigt sich, dass das Potenzial für unser Unternehmen von zu geringer Bedeutung ist? Im ersten Fall erhält das Fokusfeldteam den Auftrag zur Ausarbeitung einer Roadmap zur Erschließung des Fokusfelds inkl. Projektplänen und der Abschätzung von Kosten, Ressourcen und des erzielbaren Nutzens. Im zweiten Fall ist Mut zum Abbruch gefragt: Ist das Pferd lahm? Dann sollte man absitzen.
3. Aufstellen von Roadmaps zur Erschließung der Suchfelder (inkl. Projektplänen): Die Fokusfeldteams erarbeiten eine kurz-, mittel- und langfristige Roadmap, mit der die strategischen Zielsetzungen je Fokusfeld (quantitativ und qualitativ) erreicht werden können.
4. Neu-Bewertung der Innovationspipeline: Das Kernteam betrachtet auf Basis der ausgearbeiteten Fokusfeld-Roadmaps die gesamte Innovationspipeline des Unternehmens neu. Welche laufenden Projekte und bestehende Ideen rutschen dank nunmehr

besseren Alternativen in der Priorität nach unten? Wie verändern die Fokusfeld-Roadmaps die Ressourcenbelastung? Welche Projekte sollten aus Kosten-/Nutzenbetrachtungen gestoppt werden? Wie würde sich durch den Start neuer und das Stoppen laufender Projekte der Wert der Innovationspipeline verändern?

5. „Gate-Meeting“ mit dem Entscheidungsgremium: Im Rahmen eines ersten „Gate-Meetings“ werden die Fokusfeld-Roadmaps sowie die Anträge des Innovationsmanagements zur Bereinigung der Innovationspipeline besprochen und entsprechende Entscheidungen getroffen: Welche Projekte werden tatsächlich neu gestartet („Do the right things“)? Welche laufenden Aktivitäten und Projekte sind nicht (mehr) strategiekonform und werden gezielt gestoppt („Stop the wrong things“)? Welche konkreten Innovationsziele leiten sich daraus ab (d. h. Fixierung des neuen Werts der Pipeline, Fixierung der quantitativen und qualitativen Zielsetzungen je Fokusfeld)? Erst durch die Ziele erhält das Unternehmen einen festen Maßstab für die weiteren Innovationsaktivitäten und ist fähig, ein strategisches Innovationscontrolling zu betreiben.

Die genehmigten Projekte innerhalb der Fokusfelder werden im Anschluss daran einem systematischen Prozess zur Weiterbearbeitung bzw. Umsetzung zugeführt – in der Regel entlang des bereits existierenden Innovationsprozesses. Im Idealfall werden die Fokusfeldteammitglieder auch in dieser Phase mit eingebunden, da sie in der Regel viel Herzblut für ihr Thema entwickelt haben und die Ernte gerne selbst einfahren wollen.

---

## 2.6 Innovationsressourcen – Was müssen wir uns das kosten lassen?

Bei der Frage nach der Ressourcenzuweisung geht es darum, ob einerseits genügend Ressourcen zur Verfügung stehen, und andererseits, ob diese Ressourcen auf die wichtigen und wertvollen Projekte konzentriert sind (Motto: Volle Konzentration auf wenige Dinge, diese aber mit voller Kraft durchziehen!). Aber wie ermittelt man den Ressourcenbedarf?

### **Typische Ansätze zur Ressourcenermittlung sind rückwärtsgerichtet**

Stellen Sie sich folgende Szene vor: Sie wollen mit dem Auto auf den San-Bernadino-Pass fahren. Allerdings ist Ihre Frontscheibe zugeklebt, Sie können lediglich in den Rückspiegel schauen, um sich zu orientieren. Werden Sie so oben ankommen? Mit etwas Glück vielleicht.

Die klassische – und in der Literatur auch so vorgeschlagene – Ermittlung des Ressourcenbedarfs für Innovationen erinnert uns sehr stark an diese Szene, weil die Betrachtung zumeist rückwärtsgerichtet ist. Vorgeschlagen wird z. B.:

- „Orientieren Sie sich an den F&E-Aufwendungen Ihrer größten Konkurrenten“: Dies ist sicher eine interessante Betrachtung und liefert einen Indikator für Erfolg oder

Misserfolg in der Vergangenheit. Für unsere Reise ist diese Betrachtung allerdings sehr gefährlich: Woher wissen wir denn, ob die Konkurrenten auf den gleichen Berg hinauf wollen? Haben sie nicht ein völlig anderes Ziel?

- „Orientieren Sie sich an den F&E-Kosten in Prozent vom Umsatz der Innovationsführer“: Auch dies ist interessant. So haben laut der Studie „Hidden Champions 2010“ die betrachteten Weltmarktführer durchschnittlich 6 % für F&E in Prozent vom Umsatz aufgewendet. Aber zum einen ist auch dies eine Vergangenheitsbetrachtung, und zum anderen ist die Abgrenzung der Kosten und Aufwendungen, die in diese Zahl eingerechnet werden, von Unternehmen zu Unternehmen vollkommen unterschiedlich, d. h. die Zahlen sind kaum vergleichbar.
- „Orientieren Sie sich an vergangenen Innovationsaktivitäten und den dabei zur Verfügung gestandenen Kapazitäten“: Dieser Ansatz kann helfen, den Ressourcenbedarf für einzelne Projekte verlässlicher abzuschätzen – für den strategischen Blick nach vorn ist er kaum zu gebrauchen.

Das bedeutet: Benchmarking-Werte sind Blicke in den Rückspiegel und bringen Sie an dieser Stelle nicht weiter – Sie müssen die Höhe Ihres Innovationsbudgets individuell aus dem strategischen Bedarf heraus ermitteln (Zielorientierter Ansatz).

### **Der erste Schritt: Vereinbarungen über den Budgetbegriff treffen**

In den meisten Unternehmen herrscht Uneinigkeit darüber, was das „Innovationsbudget“ konkret umfassen soll. Leisten Sie sich diesen kleinen Definitionsaufwand, damit alle an den Budgetdiskussionen beteiligten Führungskräfte ein für alle Mal „vom Gleichen“ sprechen und nicht Äpfel mit Birnen verglichen werden. Hier einige Tipps:

**Tipp 1:** Unterscheiden Sie zwei Arten von Budget:

- „Budget 1“ – Projekt-unabhängiger Anteil des Budgets (insbesondere für die frühen Phasen des Innovationsprozesses); über das Budget 1 kann der Innovationsmanager frei verfügen.
- „Budget 2“ – Projekte: Summe über alle ausgewählten Innovationsprojekte; das Budget 2 wird vom Entscheidungsgremium situationspezifisch für einzelne Projekte freigegeben. Die Verantwortung wird dem Projektleiter übertragen.

Das Innovationsbudget des Unternehmens ist somit die Summe aus Budget 1 und Budget 2.

**Tipp 2:** Als Faustregel gilt: Um die frühen Phasen mit der notwendigen Konsequenz und Systematik betreiben zu können, sollte das Budget 1 ca. 15 % des gesamten Innovationsbudgets ausmachen.

**Tipp 3:** Der notwendige Budgettopf sollte folgende Posten umfassen: Personalressourcen, Sachkosten (Maschinen, Material, Hilfsmittel) und Investitionskosten.

### Der „strategische Budgetkalkulator“ – Vorwärtsgerichtet und bedarfsorientiert

Voraussetzung für den Einsatz unseres „Budgetkalkulators“ ist, dass Sie die Gap-Analyse durchgeführt haben und die Umsatzlücke, die mit Innovationen zu schließen ist, kennen.

Führen Sie auf dieser Basis einen Workshop „Innovationsbudget“ mit der (evtl. erweiterten) Geschäftsleitung durch. In dem Workshop wird eine qualifizierte Diskussion über die einzelnen Parameter des Budgetkalkulators geführt, um die von Ihnen gewünschten Ausprägungen festzulegen (z. B. Welche Margenerwartungen haben wir?). Herrscht Einigkeit über die Parameter, dann kann das notwendige Budget sehr einfach errechnet werden.

Die Grundüberlegung ist die folgende: Entscheidend für die Höhe des Budgets ist

- zum einen die zu schließende Umsatzlücke (je höher die Lücke, desto mehr Budget wird benötigt) und
- zum anderen Ihre Erwartung daran, welchen *Return on Investment* die Aufwendungen für Innovationen erwirtschaften müssen (je geringer Ihre Erwartung, umso mehr Budget wird benötigt).

#### Beispiel

Ein Sensorhersteller führte zur Messung des Erfolgs eines Innovationsprojekts folgende *Return-on-Investment*-Kennzahl ein (im Folgenden *Innovationsrendite* genannt):

Kumulierter Deckungsbeitrag (definiert als kumulierter Umsatz mit dem Produkt über 3 Jahre minus kumulierte Herstellkosten) geteilt durch Einmalaufwand für die Innovation (definiert als Entwicklungsaufwand + Investitionen).

Das Unternehmen formulierte die Erwartung, dass die Kennzahl größer/gleich „3“ sein muss. Die Abschätzung ist bereits zur Projektfreigabe vorzulegen. Sie wird verglichen mit der tatsächlich erzielten Kennzahl nach drei Jahren im Markt. Die Einführung der Erfolgsmessung führte zu großer Unruhe bei den Produktmanagern und Vertriebsmitarbeitern, da damit die Güte ihrer Stückzahlen-Prognosen transparent wurde – aus Sicht der Geschäftsleitung ein erwünschter Effekt.

Gehen Sie in dem Workshop wie in Tab. 2.4 beschrieben vor.

Wie funktioniert der *Budgetkalkulator* im oben erwähnten Beispiel des Maschinenbauers konkret?

- Annahme: Da die heute lancierten Innovationsprojekte in 2 Jahren auf den Markt kommen, wird erst ab diesem Zeitpunkt ein Beitrag zur Schließung der Umsatzlücke in 5 Jahren geleistet; dies muss somit innerhalb der verbliebenen 3 Jahre geschehen.
- Berechnung des mit Innovationen zu erwirtschaftenden Deckungsbeitrags über die 3 Jahre: Umsatzlücke 48 Mio. EUR  $\times$  Erwartung an Deckungsbeitrag 25 % = 12 Mio. EUR.

**Tab. 2.4** Vorgehen im Workshop „Innovationsbudget“

Nr.	Inhalt	Beispiel Maschinenbauer	Erledigt?
1	Umsatzlücke bestätigen	48 Mio. EUR in 5 Jahren	<input type="checkbox"/>
Diskussion und Festlegungen			
2	Erwartung an zu erzielenden Deckungsbeiträgen (DB) neuer Produkte	25 %	<input type="checkbox"/>
3	Zeitdauer der Messung des Erfolgs eines neuen Produktes (x Jahre) → Wann muss der Faktor der „Innovationsrendite“ erreicht sein?	3 Jahre	<input type="checkbox"/>
4	Erwartung an „Innovationsrendite“ (= kumulierter DB über x Jahre geteilt durch Einmalaufwand für die Innovation (siehe Beispiel Sensorikhersteller))	Faktor 3	<input type="checkbox"/>
5	Durchschnittliche Zeitdauer bis zur Markteinführung der neuen Produkte (Dauer Innovationsprojekte)	2 Jahre	<input type="checkbox"/>
6	Anteil an ungebundenem Budget 1 vom Gesamtbudget	15 %	<input type="checkbox"/>
Berechnung des Innovationsbudgets			
7	Berechnung des notwendigen Innovationsbudgets zur Schließung der Umsatzlücke	Gesamt: 2,34 Mio. EUR p. a.: Budget 2: 2 Mio. EUR Budget 1: 340.000 EUR (= 15 % vom Gesamtbudget)	<input type="checkbox"/>

- Da als Erwartung an die Innovationsrendite der Faktor „3“ festgelegt wurde, müssen die 12 Mio. Deckungsbeitrag drei Mal so hoch sein wie der dafür aufgewendete Einmalaufwand für Entwicklung und Investitionen. Diese belaufen sich also auf ca. 4 Mio. EUR.
- Da dieser Aufwand in den kommenden 2 Jahren geleistet werden muss (dann kommen die Produkte ja auf den Markt), beträgt das notwendige Budget pro Jahr 2 Mio. EUR. Dabei handelt es sich um das Budget 2.
- 15 % des gesamten Innovationsbudgets sollen als ungebundenes Budget 1 zur Verfügung stehen. Daraus ergibt sich ein Innovationsbudget von 2,34 Mio. EUR, davon 340.000 EUR als Budget 1.

Wichtig ist, dass der Maschinenbauer nur Innovationsanträge freigibt, die im Rahmen des Business Case die durch die Unternehmensleitung gesetzten Erwartungen bzgl. der Innovationsrendite nachweisen können. Ansonsten geht die Rechnung nicht auf.

Sie sehen: Der Ressourcenbedarf ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich und muss daher individuell bestimmt werden – abhängig vom Innovationsbedarf, den Erwartungen an die Innovationsrendite und den für Ihre Branche typischen Zeitzyklen.



## **Ressourcen sind der Treibstoff – aber bringen Sie den Motor nicht zum „Absaufen“!**

„The Booz & Company Global Innovation 1000“-Bericht aus dem Jahr 2014 untersuchte bereits zum zehnten Mal den Zusammenhang zwischen den Aufwendungen für F&E und dem Umsatzzuwachs bei den weltweit 1000 Unternehmen mit den höchsten Ausgaben für F&E (vgl. [3]). Die Autoren kamen zu folgendem Fazit: „For the tenth straight year, our research has demonstrated that there is no correlation between how much you spend and how well you perform over the long term. It has been proven time and time again that you can't buy your way to the top. When it comes to innovation, how you spend is much more important than how much you spend“ [3]. Weiter wird im Rahmen der deutschen Pressemitteilung festgehalten: „Offensichtlich haben die Unternehmen in den vergangenen Jahren ihre F&E-Portfolios und -Prozesse erfolgreich konsolidiert und daher mit weniger Einsatz gute Ergebnisse erzielen können. So lag der Anteil des in F&E-Ausgaben investierten Konzernumsatzes in diesem Jahr im weltweiten Durchschnitt bei nur noch 3,5 Prozent, in Deutschland bei 4,0 Prozent. Vor zehn Jahren betrug der F&E-Anteil weltweit noch 4,2 Prozent des Umsatzes.“

Die Praxis zeigt also, dass mit einer Budgetaufstockung in der Regel nicht der Innovationsausstoß erhöht wird, sondern die Innovationspipeline noch mehr verstopft, weil das Innovationsportfolio weiter angereichert statt konsequent umgesetzt wird. Mit anderen Worten: Um die Innovationsleistung substanziell verbessern zu können, reicht die Erhöhung der Ausgaben für F&E nicht aus. Sie bewirkt sogar das Gegenteil: „Money isn't everything!“.

---

## **Literatur**

1. Christensen, C. M. (2011). *The innovator's dilemma: The revolutionary book that will change the way you do business*. New York: HarperBusiness.
2. Dürand, D. (2015). Maschinen stürmen die Märkte. *WirtschaftsWoche*, 2015(33), 48–50.
3. Jaruzelski, B., Staack, V., & Goehle, B. (2014). The global innovation 1000 study. *Strategy & Business*, 2014(10), 16.
4. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
5. Porter, M., & Heppelmann, J. (2014). Wie smarte Produkte den Wettbewerb verändern. *Harvard Business Manager*, 2014(12), 34–60.
6. Schlaepfer, R., Koch, M., & Merkofer, P. (2013). Innovationsfähigkeit – Der Werkplatz muss sich neu erfinden. *Management und Qualität*, 2013(12), 8.
7. Simon, H. (2012). *Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia*. Frankfurt: Campus.
8. Watzlawick, P. (2009). *Anleitung zum Unglücklichsein* (15. Aufl.). München: Piper.



<http://www.springer.com/978-3-658-15683-1>

Strategie und Innovation

Die entscheidenden Stellschrauben im Unternehmen  
wirksam nutzen

Augsten, T.; Brodbeck, H.; Birkenmeier, B.

2017, XIV, 175 S. 40 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-15683-1