



Innovationsmanagement

Inhalt

- Stimmen zum Thema Innovation
- Faktoren für nachhaltigen Unternehmenserfolg
- Was ist Innovation?
- Was ist Innovationsmanagement?
- Das Lebenszyklusmodell
- Innovationsfelder und –arten
- Welches Innovationsfeld ist das richtige?
- Der richtige Zeitpunkt und der richtige Ansatz
- Beispiel
- Neun Punkte für erfolgreiche Innovation

Stimmen zum Thema Innovation

Top-Innovationen sind der beste Kopierschutz für unsere Produkte und Garant für den weltweiten Erfolg von BMW, MINI und Rolls-Royce. Innovationen „Made in Germany“ setzen noch immer Standards.

(Prof. Burkhard Göschel, BMW AG Vorstand für Entwicklung und Einkauf)

Die Notwendigkeit für Produktinnovationen war noch nie so groß wie heute, da Produktlebenszyklen in den letzten 50 Jahren um 400% geschrumpft sind.

(Dr. Robert G. Cooper, Erfinder des Stage-Gate®)

Aufgrund der Rohstoffarmut und der Exportabhängigkeit Deutschlands, sowie der zunehmenden Wettbewerbsverschärfung auf den Weltmärkten, ist die deutsche Wirtschaft einem besonderen Innovationszwang ausgesetzt.

(Dr. Ernst Gloede, Innovationspreis der deutschen Wirtschaft)

Stimmen zum Thema Innovation

Innovationen und drastische Veränderungen werden für die nahe Zukunft eine Notwendigkeit zur Schöpfung von Vermögen sein, dabei beziehen sich Veränderungen nicht nur auf Produkte, sondern auch auf Prozesse und Geschäftsmodelle.

(Gary Hamel, laut Economist "theworld'sreigningstrategyguru.")

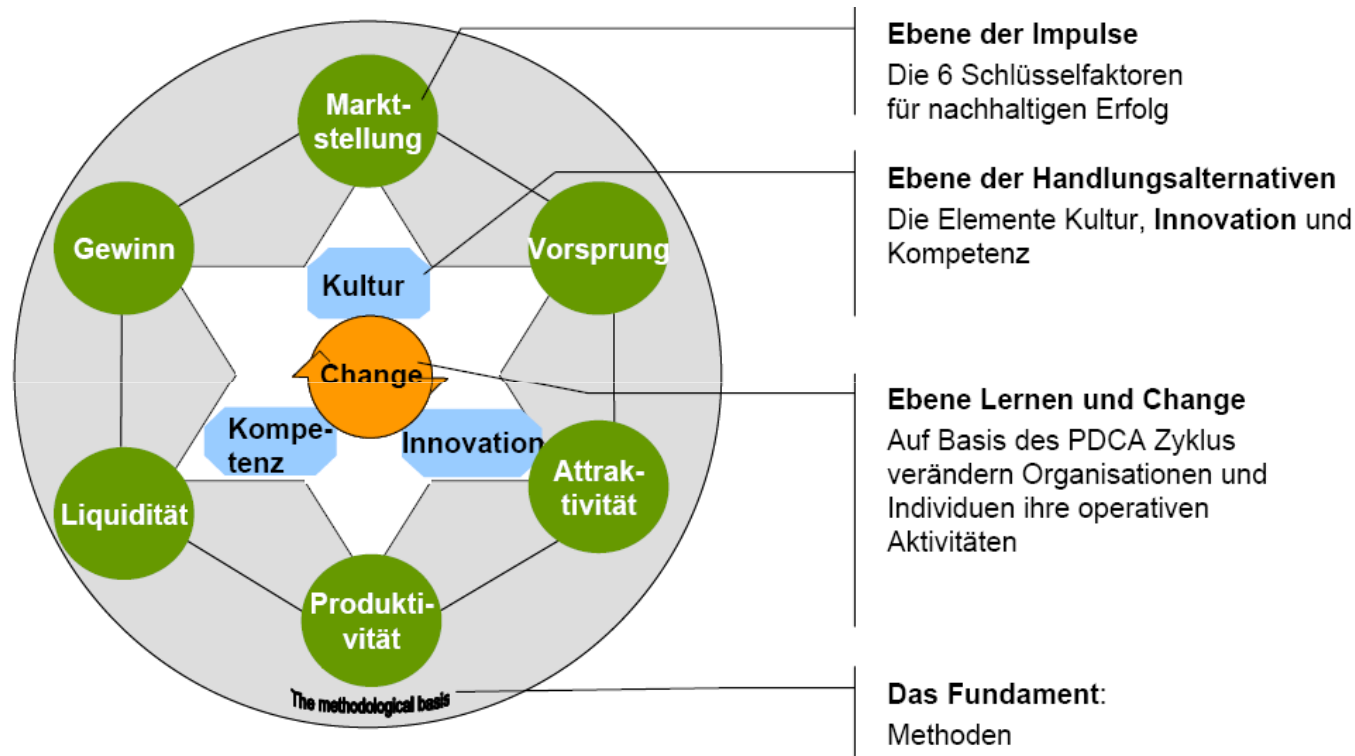
Jene Unternehmen, die in der Lage sind Einflüsse bezüglich des Innovationsprozesses zu verstehen und zu lenken, sichern sich nachhaltiges Wachstum.

(Michael E. Raynor, Deloitte, Clayton M. Christensen Harvard Business School)

Aufgrund der Rohstoffarmut und der Exportabhängigkeit Deutschlands, sowie der zunehmenden Wettbewerbsverschärfung auf den Weltmärkten ist die deutsche Wirtschaft einem besonderen Innovationszwang ausgesetzt.

(Dr. Ernst Gloede, Innovationspreis der deutschen Wirtschaft)

Faktoren für nachhaltigen Unternehmenserfolg



Verantwortung des Management

- Sicherstellen des langfristigen Unternehmenserfolges
- Die richtigen Entscheidungen für Funktionen und Geschäftsbereiche treffen
- Mut zur Entscheidung haben

Was ist Innovation?

Definition Innovation:

Innovation ist die Durchsetzung einer technischen oder organisatorischen Neuerung am Markt, nicht allein ihre Erfindung. Demzufolge ist ein Innovator der schöpferische Unternehmer, der auf der Suche nach neuen Aktionsfeldern den Prozess der schöpferischen Zerstörung antreibt. Seine Triebfeder sind auf der Innovation basierende kurzfristige Monopolstellungen, die ihm Pionierrenten (Geldwerte oder Vorteile, die durch die innovativen Verbesserungen entstehen) verschaffen.

Merkmale der Innovation:

- Wahrnehmung des Neuen
- Einmaligkeit des Neuen
- Ausmaß des Neuen
- Neuartige Kombination von Zweck und Mitteln
- Verwertungsbezug

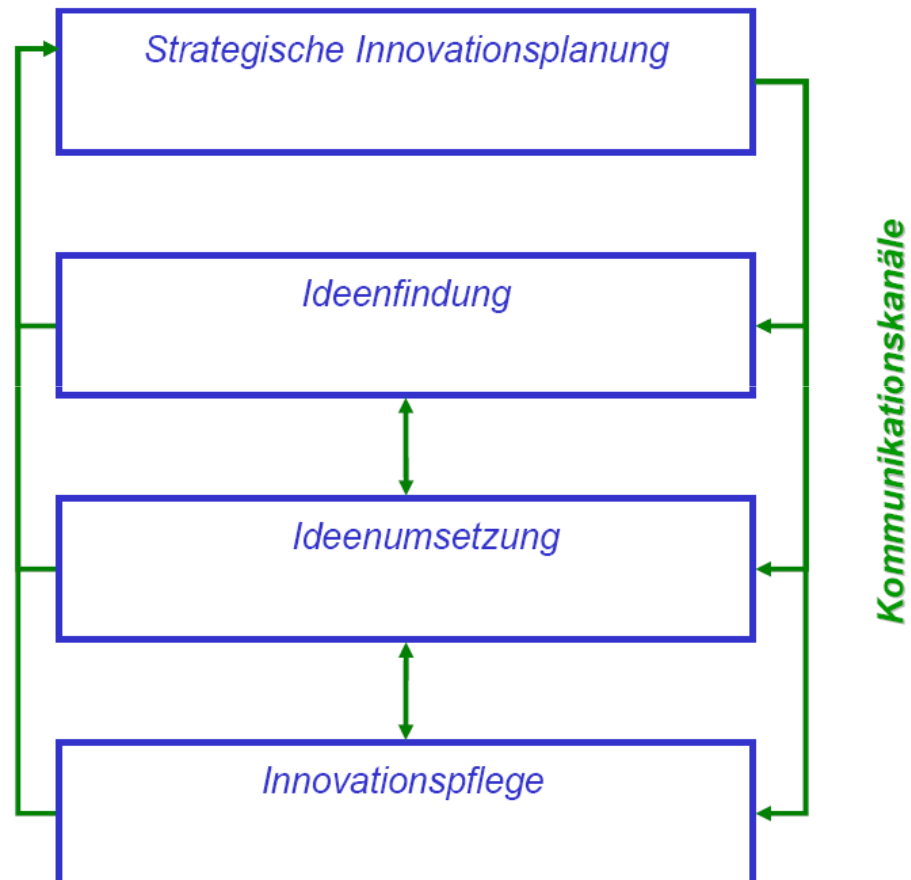


Was ist Innovationsmanagement?

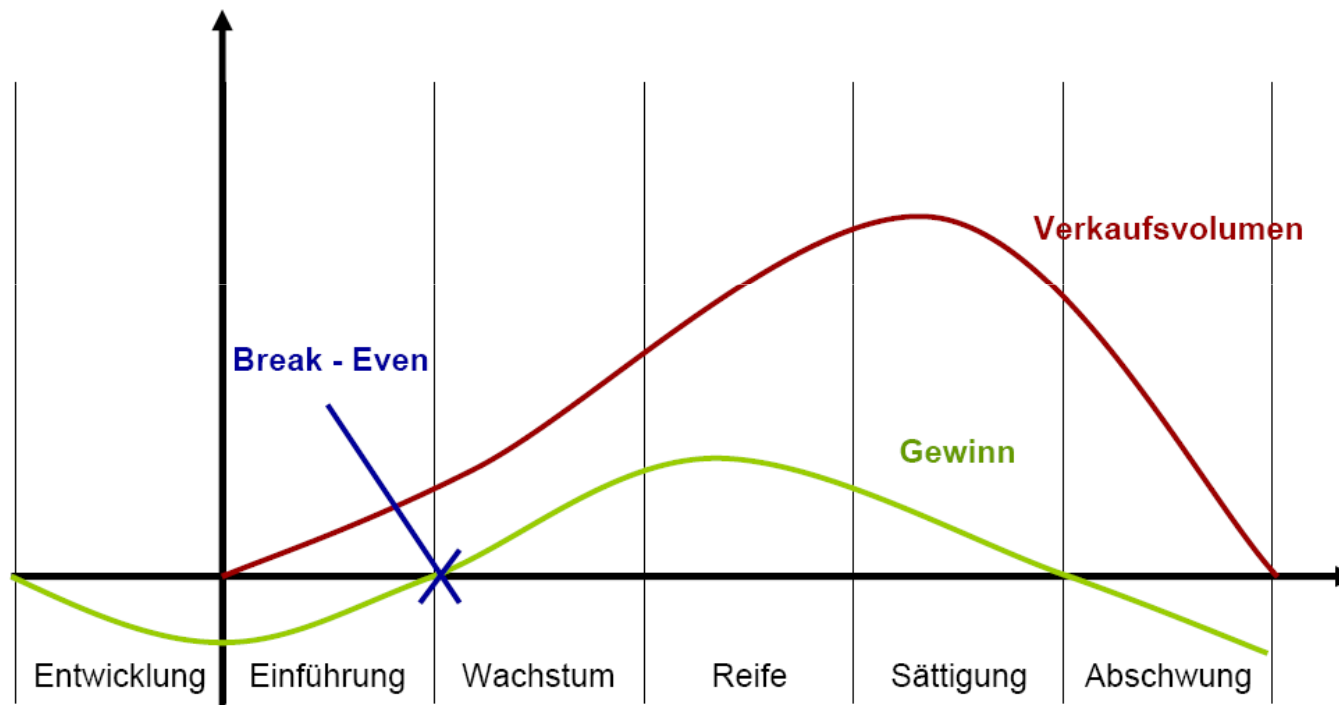
Definition von Innovationsmanagement

- Das Innovationsmanagement gibt den Rahmen für die zielgerichtete Innovationsplanung, Identifizierung von Innovationspotenzialen, Generierung von Ideen und Lenkung von Innovationen.
- Der Ansatz des TQU integriert und systematisiert die Bausteine des modernen Innovationsmanagements in vier Phasen, zu sehen auf der folgenden Abbildung:

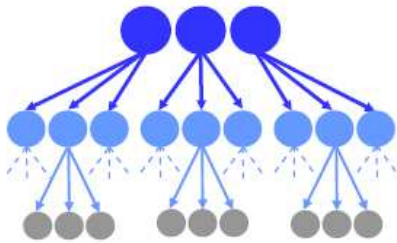
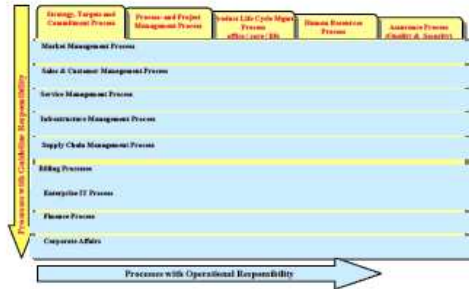
Was ist Innovationsmanagement?



Der Produktlebenszyklus



Innovationsarten und -felder



- Die Erneuerung und nachhaltiger Erfolg kann nicht allein durch innovative Produkte erreicht werden
- Es gibt drei Innovationsfelder; Produkte, Prozesse und die Organisationsstruktur
- Der Erfolg von Innovation beruht auf der Identifizierung der Phase im Lebenszyklus des Produktes, Prozesses, der Organisation
- Der Erfolg beruht auch auf dem Mix der drei Innovationsfelder basierend auf der Unternehmensstrategie und Vision

Innovationsarten

Innovationsfelder			
	Produktinnovation Produkte und Dienstleistungen	Prozessinnovation Ablauforganisation	Organisationsinnovation Aufbauorganisation
evolutionäre Wirkungen	Altprodukte produzieren	Prozessbetrieb	Organisationsstruktur leben
	Produktpflege	Pflege vorhandener Prozesse	Pflege vorhandener Strukturen
	Produktverbesserung	zielorientierte Prozessverbesserung	Strukturanpassungen innerhalb von Funktionsbereichen
	Produkterneuerung	ergebnisorientierte Prozesserneuerung	Neugestaltung von Teilen der Aufbauorganisation
revolutionäre Wirkungen	Durchbruchinnovation (Entwickeln bisher nicht vorhandener Produkte)	Reengineering von Prozessen	gestalten neuer Geschäftsbereiche, Divisionen oder Unternehmensteilen
	Vision	entwickeln neuer Prozesse	Aufbau neuer Unternehmen mit neuer Mission

Welches Innovationsfeld ist das richtige?

- Wie wird der Gesamterfolg des Ergebnisses bewertet?
- Wie entwickelt sich der Trend bei den operativen Kosten?
- Welche Bedrohungen bestehen für unsere Unternehmung auf Basis des Konkurrenzdrucks?
- Wie ist die Akzeptanz unserer Organisation bei den Anteilseignern?
- In welcher Phase des Lebenszyklus befindet sich unsere Organisation?
- Welchen Nutzen generieren wir durch unsere Unternehmensprozesse?
- Wie entwickelt sich der Kostentrend
- In welcher Phase des Lebenszyklus befinden sich unsere Prozesse?
- Wie entwickelt sich der Umsatz der Produkte und Produktgruppen?
- Welchen Anteil am Gewinn erwirtschaften unsere Produkte und Produktgruppen?
- Wie kommen unsere Produkte beim Kunden an?
- In welcher Phase des Lebenszyklus befinden sich unsere Produkte?

Der richtige Zeitpunkt und der richtige Ansatz

Feld Phase	Produkt	Prozess	Organisation	Innovations- ansatz
Entwicklung	Umsatzpotenzial ist kleiner als die kalkulierten Kosten	Erwarteter Nutzen ist kleiner als die kalkulierten Kosten	Erwarteter Nutzen ist kleiner als die kalkulierten Investitionen	▫ Neues Design
Einführung	Break Even kann in der erwarteten Zeit nicht erreicht werden	Positives Nutzen Kosten Verhältnis kann nicht in der erwarteten Zeit erreicht werden	Positives Nutzen Kosten Verhältnis kann nicht in der erwarteten Zeit erreicht werden	▫ Redesign ▫ Signifikante Verbesserung
Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Kein signifikanter Anstieg des Umsatzes ▫ Keine Kostenreduzierungen durch Economies of Scale ▫ Wachsender Konkurrenzdruck 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Kein signifikanter Anstieg des Nutzens ▫ Keine Kostenreduzierungen durch die Lernkurve ▫ Best Practise Beispiele sind vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Kein signifikanter Anstieg des Nutzens ▫ Starker positiver Kostentrend ▫ Wettbewerb erhält große Marktanteile 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Signifikante Verbesserung ▫ Kleine Verbesserung
Reife	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Erwartete Profitabilität wird nicht erreicht ▫ Aggressiver Wettbewerb 	Erwarteter Nutzen wird nicht erreicht	Erwarteter Nutzen wird nicht erreicht	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Kleine Verbesserung ▫ Keine Verbesserung ▫ Ersatz und/ oder Redesign planen
Sättigung	Verhältnis von Umsatz zu Gewinn reduziert sich stark	Nutzen Kostenverhältnis verschlechtert sich	Nutzen Kostenverhältnis verschlechtert sich	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Face out planen ▫ Ersatz
Abschwung	Produktkosten sind höher als der Umsatz Wettbewerb wird kleiner	Prozesskosten sind höher als der Nutzen	Kosten sind höher als der Nutzen	▫ Face out

Beispiel Innovation im Unternehmen

In einem internationalen Lebensmittelkonzern stellten wir fest, dass das Entwicklungszentrum gemessen an den verursachten Kosten den geforderten Nutzen nicht erreichen konnte. Die Organisation befand sich in der Sättigungsphase des Lebenszyklusmodells. Wir entschieden uns zu einem umfangreichen Reorganisationsprogramm.

Ziele

Effektivität steigern
 Projektkosten reduzieren
 Time to Market verbessern

Redesign

Keep your eyes on the ball
 Fokus auf langfristige Ziele und Design der Businessprozesse und zukünftigen Werkzeuge
 Winning the game
 Realisierung der Abteilungsziele durch Implementierung neuer Businessprozesse und Werkzeuge; Anpassung der Personalstruktur im Hinblick auf Zusammensetzung und Kompetenz
 Realize the Hatrick
 Incentive-System für Mitarbeiter einführen

Ergebnisse

Reduzierung der Managementfunktionen um 20%
 Steigerung der erfolgreichen Markteinführungen pro Jahr von 2 auf 10 (500%)
 Reduzierung der Projektkosten um 60%
 Anteil strategische Projekte von 50% auf 70%

Neun Punkte für erfolgreiche Innovation

- Machen Sie sich klar, dass jeglicher Erfolg auf der Identifikation der Phase des Lebenszyklusmodells basiert
- Stellen Sie eindeutige und klare Gründe für Innovation dar
- Stufen sie jedes Produkt, jeden Prozess und die Organisation in die entsprechende Phase des Lebenszyklus ein
- Definieren Sie Erfolgskenngrößen für Nutzen und Kosten und kontrollen Sie diese Faktoren ständig
- Managen Sie den Innovations-Mix für die drei Innovationsfelder anhand Ihrer Unternehmensstrategie
- Wählen Sie den richtige Zeitpunkt, die richtige Art und das richtige Feld für die Innovation
- Stellen sie sicher, dass die Stakeholder auch über den gesamten Innovationsprozess beteiligt sind
- Wählen Sie die richtigen Methoden abhängig vom Innovationsfeld und Lebenszyklus



Akzente setzen