



Innovationsmanagement

Ein Schlüssel zum Erfolg für kleine und mittlere Unternehmen
Mag. Werner Dorfmeister, MAS, Experts Group E-Business

Wien, 21. November 2011

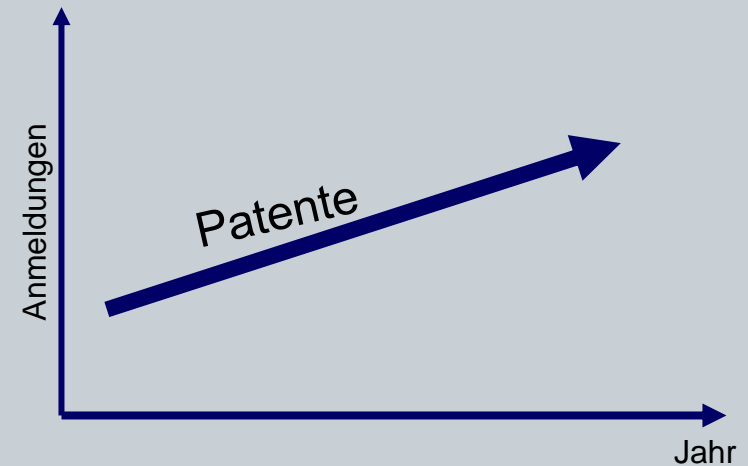
Produkt- und Innovationsmanagement

Bei Patenten spitze – bei Innovationen ...?

Patentanmeldungen zwischen 1991 und 2001 nahezu verdoppelt

2004 Deutschland Platz 3
hinter den USA und Japan

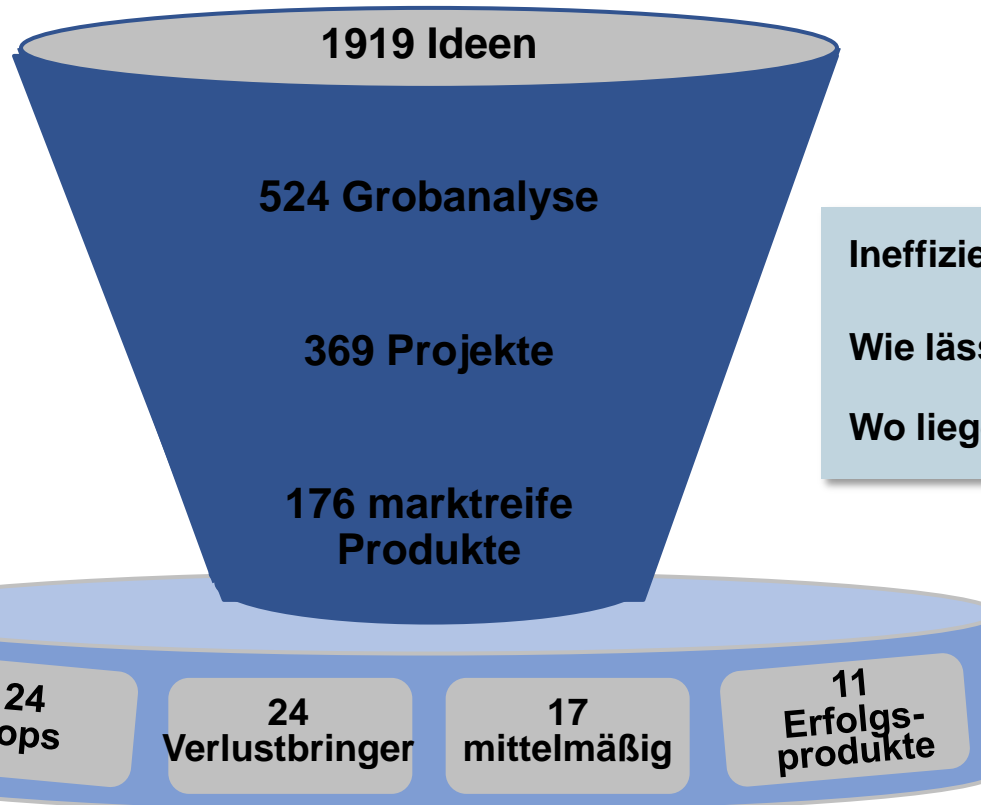
86 300 Anmeldungen im 1. Halbjahr 2004
(7 % Zuwachs gegenüber 2003)



- Die Zahl der Patentanmeldungen sagt etwas über den Erfindergeist, aber nichts über den Innovationserfolg
- Invention bleibt bloße Erfindung, wenn sie keinen Markt findet
- Innovation ist mit Markterfolg gleichzusetzen

Nur ein Bruchteil der im Ideenfindungsprozess generierten Ideen ist tatsächlich am Markt erfolgreich.

Weniger als 1 % der Ideen werden zu Innovationen!

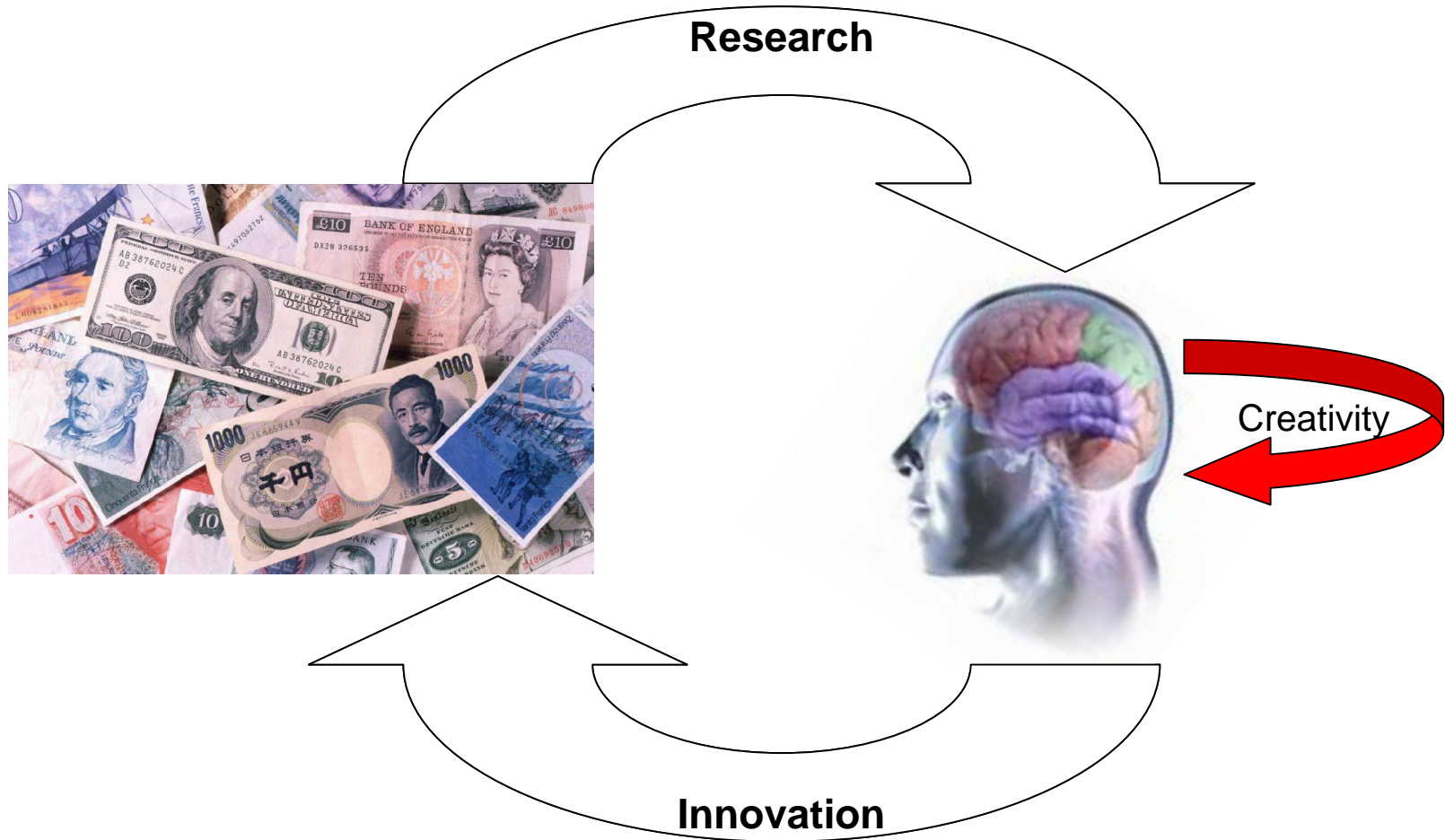


Ineffizienz auf Dauer nicht zu verkraften!

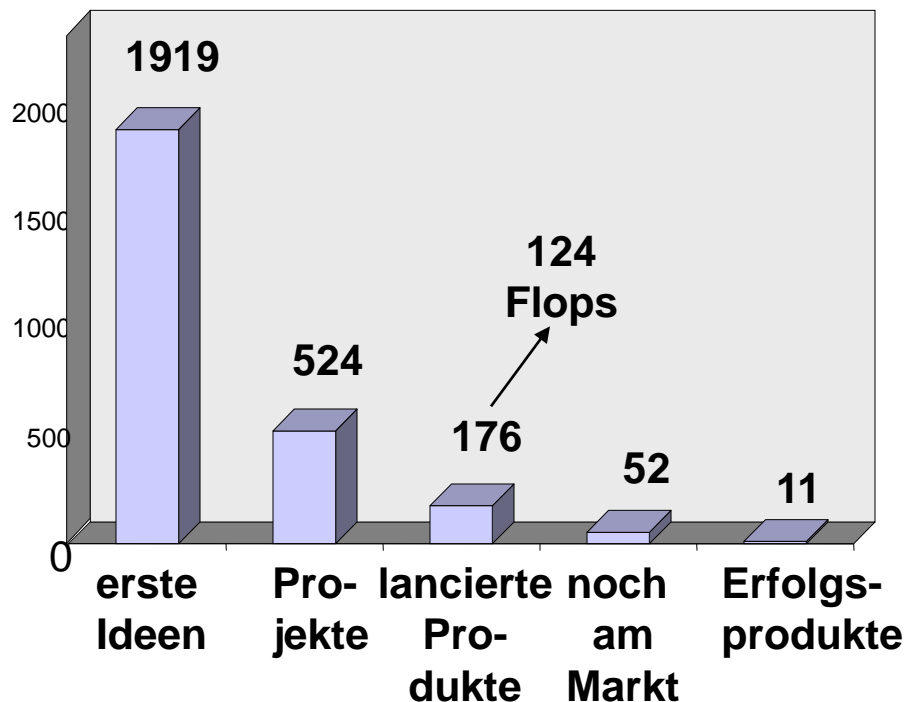
Wie lässt sich die Innovationseffizienz erhöhen?

Wo liegen die Schwachstellen?

Research vs. Innovation



Aus 1919 Ideen nur 11 Erfolge



Quelle: Kienbaum-Studie

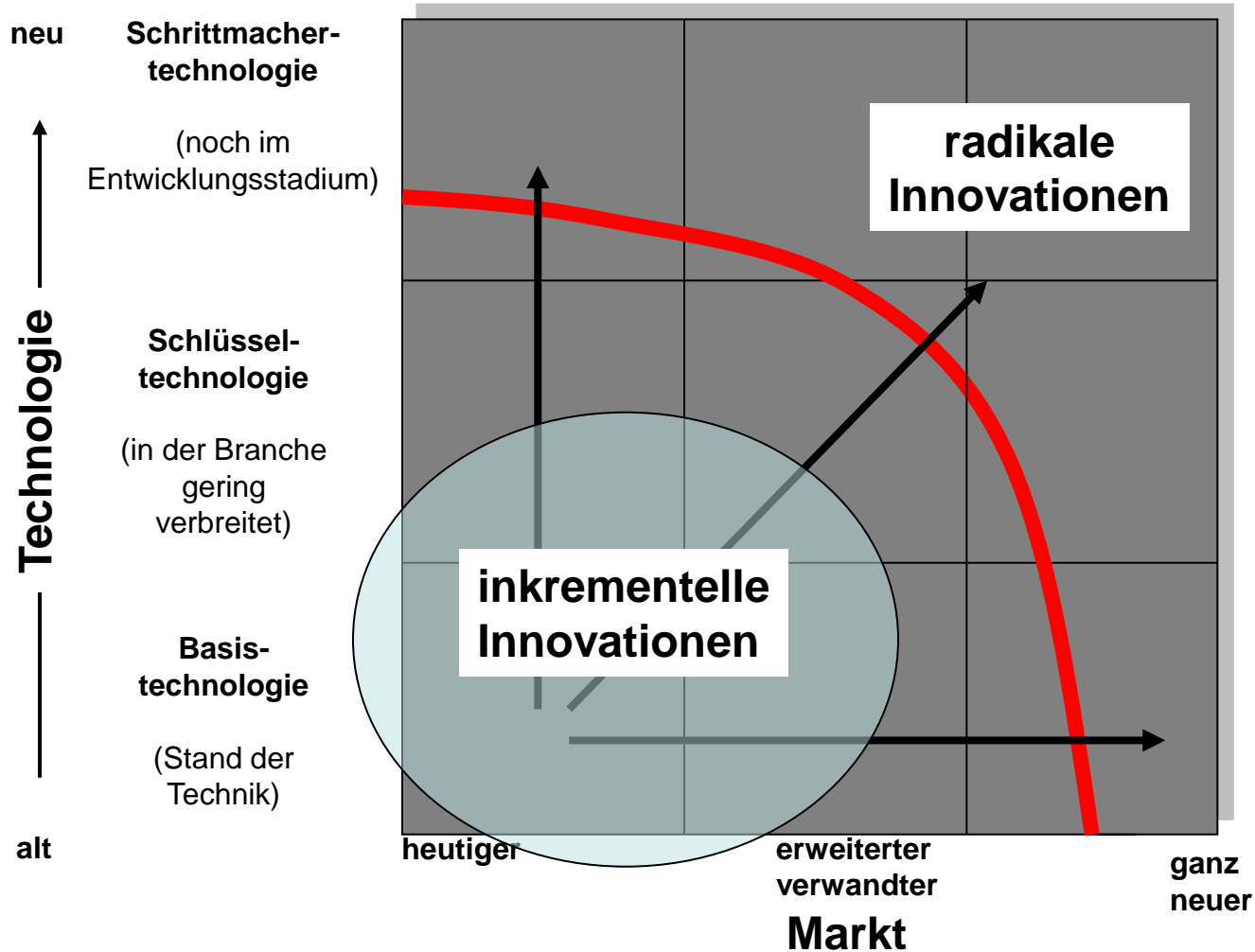
häufige Flops:

- Wettbewerbsflops („Me-too“)
- Kommunikationsflops („Kunde warum kennst Du mein Produkt nicht?“)
- Technologieflops („ausen fix - innen nix“)
- Marktflops („Innovationspreis - aber wer zahlt dafür?“)

Produkt- und Innovationsmanagement

Das Innovations-Dilemma

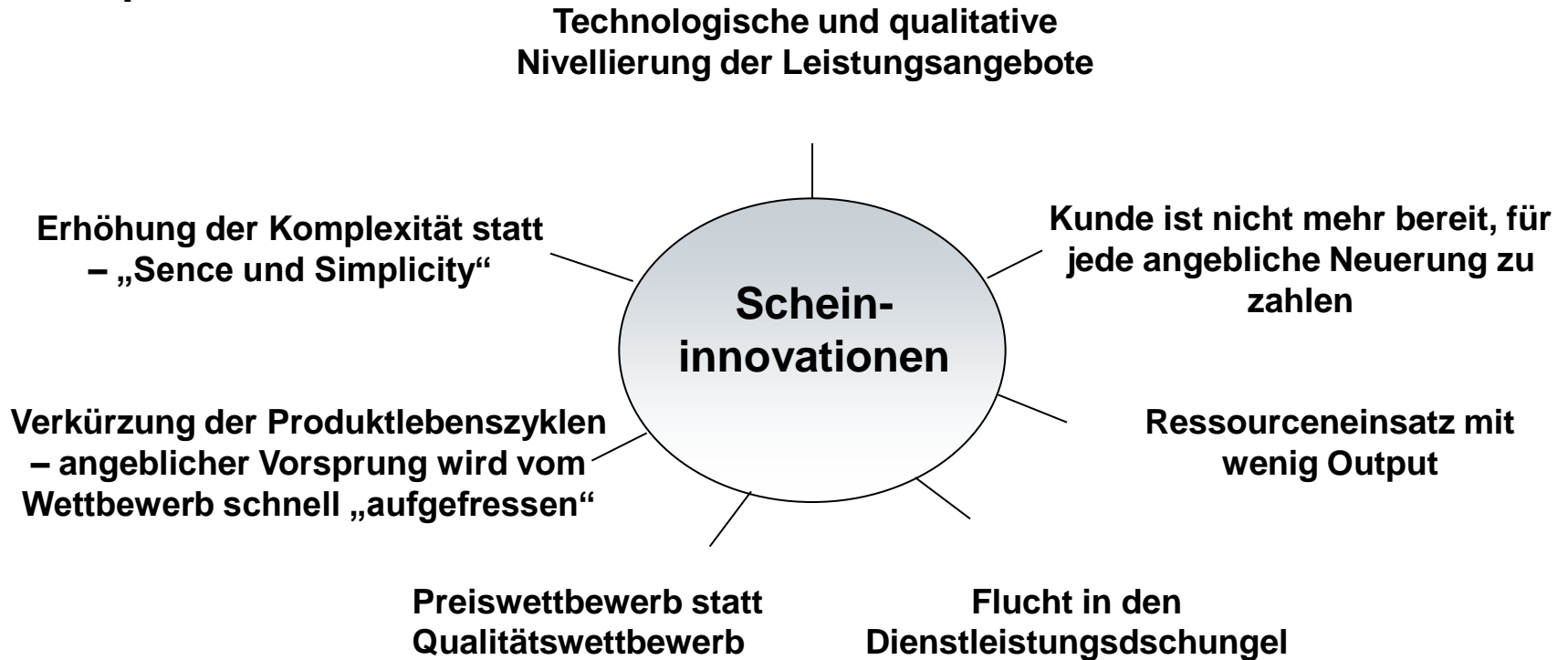
Zu viele inkrementelle Verbesserungen – zu wenig echte Innovationen



Produkt- und Innovationsmanagement

Das Innovations-Dilemma

Konsequenzen



Ergebnis der KIM-Studie „Durchflussmessgeräte (2004)“: Das Maß an Gerätekomplexität hat ein für die Anwender nicht mehr nachvollziehbares Ausmaß erreicht.

Produkt- und Innovationsmanagement

Schwachstellen beim Innovationsprozess

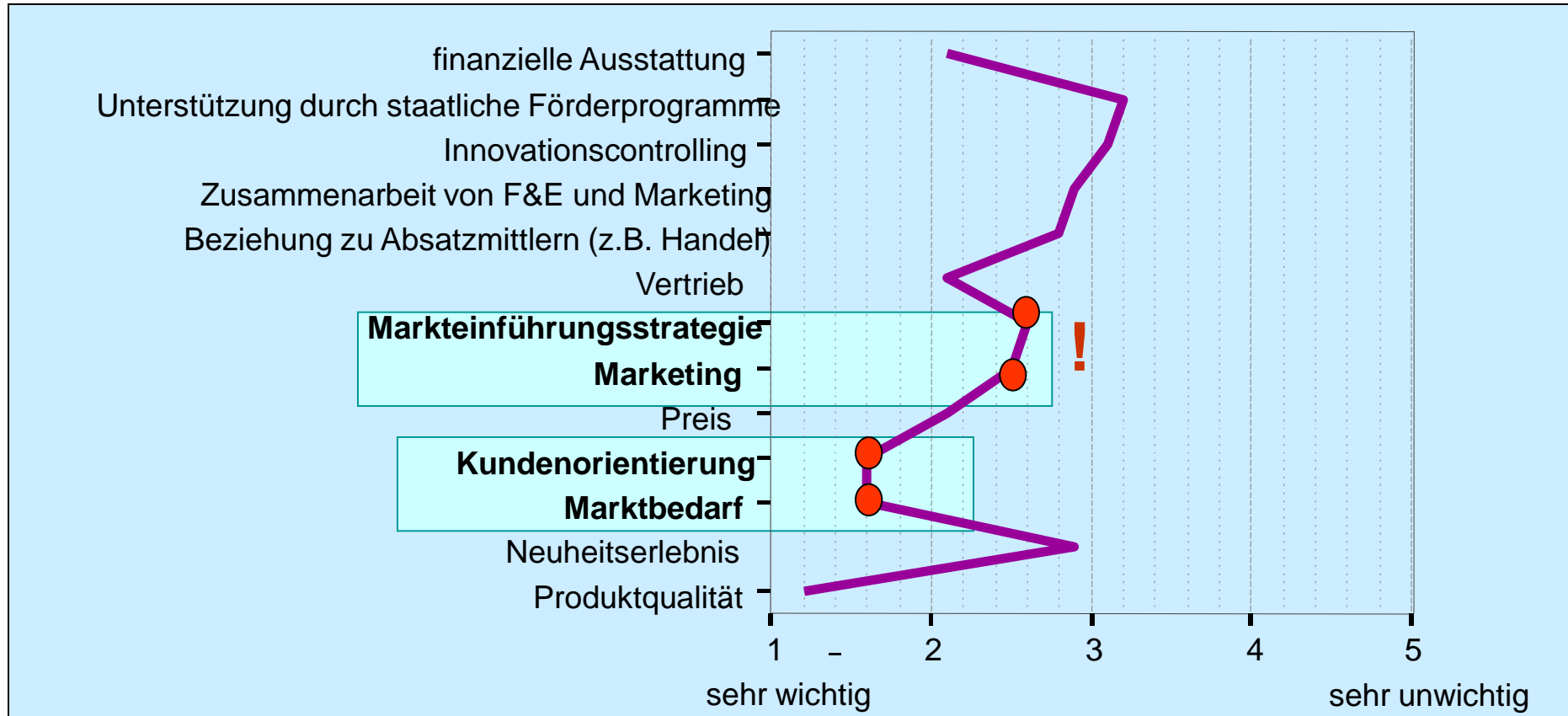
- **Innovationsstrategie meist nicht vorhanden**
- **Kundennutzenorientierung unzureichend**
- **Verständnis der Kundenprobleme und Wünsche (artikulierte und nicht artikulierte)**
- **Marktkennntnisse weitgehend nicht vorhanden oder nicht dokumentiert**
- **Methodenkompetenz beim Innovationsmanagement kaum vorhanden**
- **schlüssiges systematisches Vorgehen nicht erkennbar**
- **Marketing unprofessionell: Markteintrittsstrategie, Marktbearbeitungsstrategie**

Neben der unzureichenden Kundennutzenorientierung liegt das Hauptproblem im Marketing und der Vermarktung von Neuerungen.

Produkt- und Innovationsmanagement

Erfolgsfaktoren bei Produktinnovationen

Welche Faktoren sind für den Erfolg von Produktinnovationen wichtig?

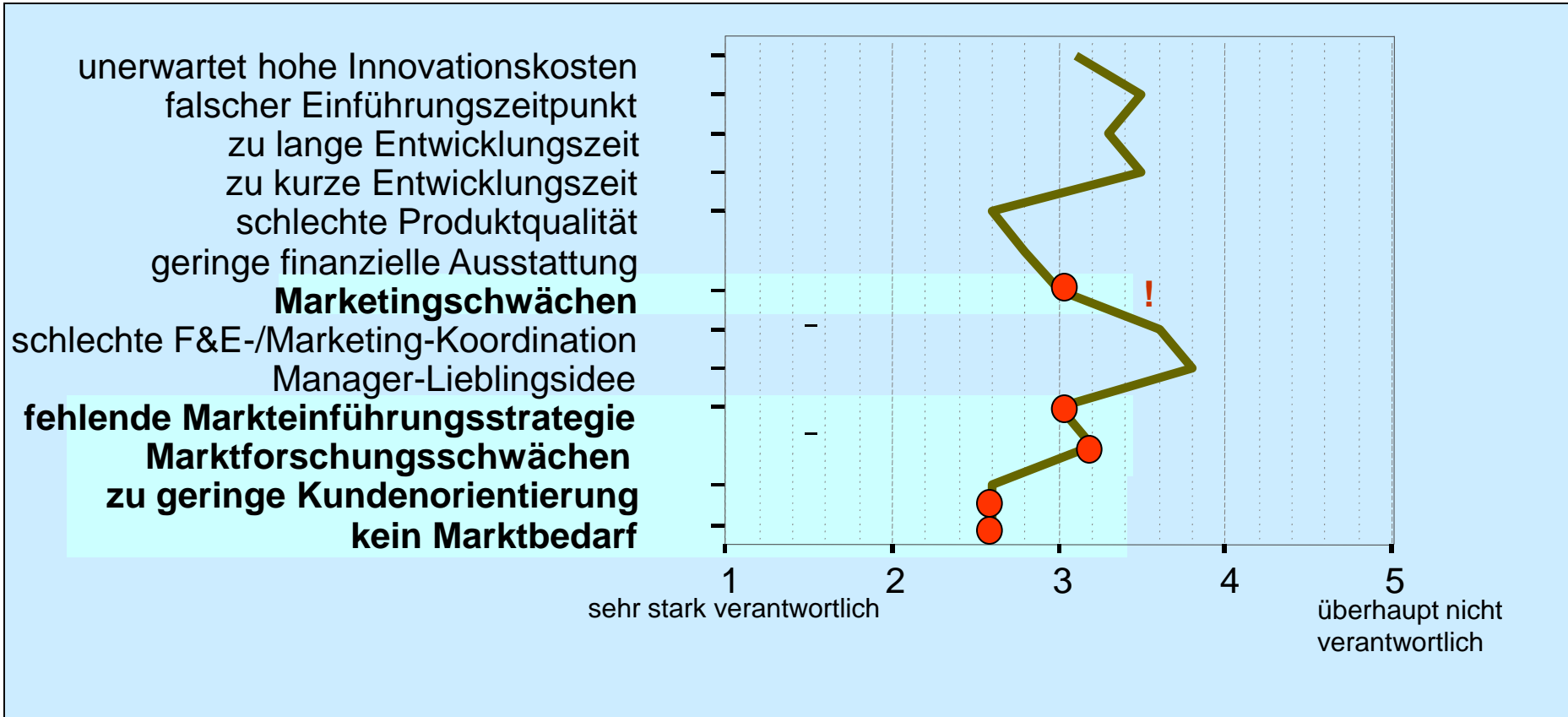


N = 107 KMU RLP 2000 Verarbeitendes Gewerbe

Produkt- und Innovationsmanagement

Ursachen für Fehlschläge bei der Produktneueinführung bei KMU

Welche Faktoren sind für Flops verantwortlich?

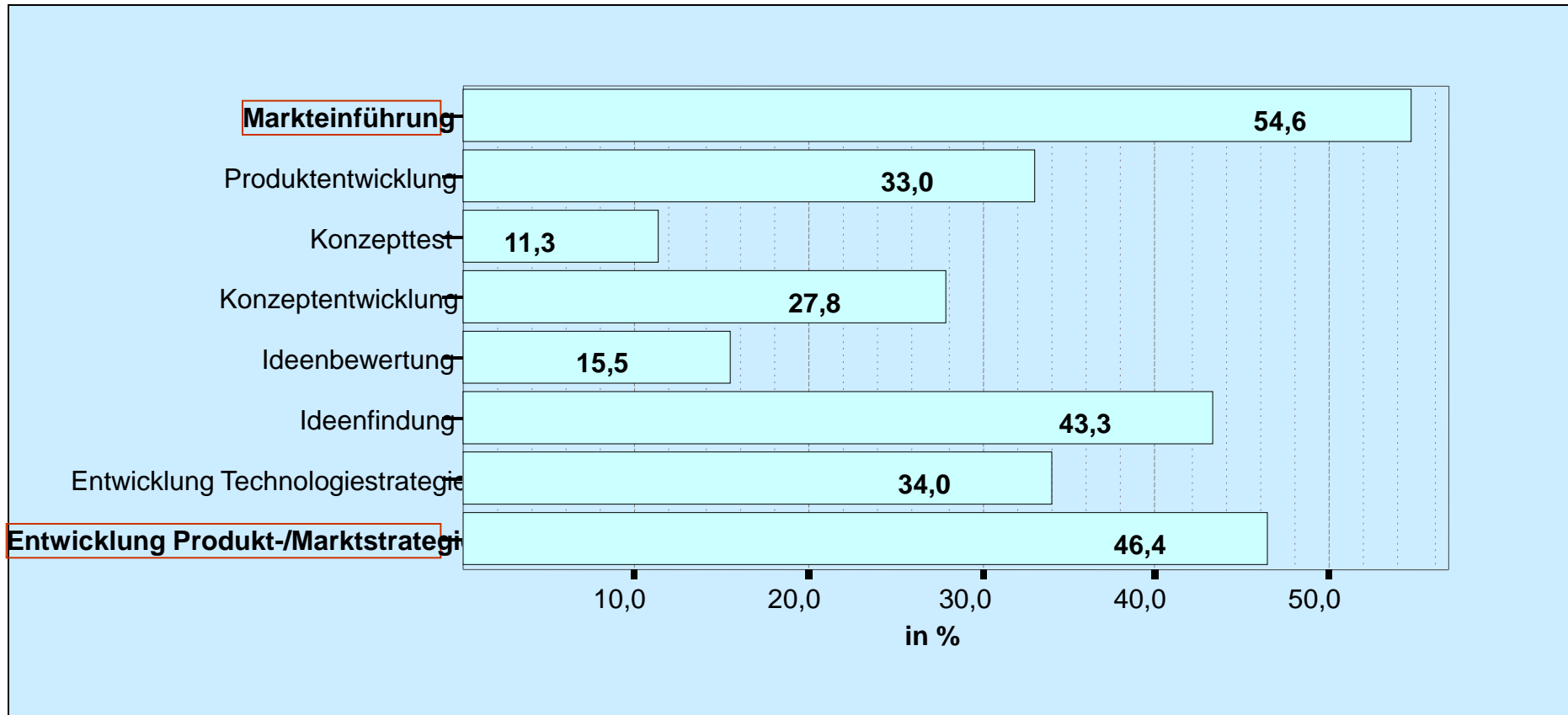


N = 107 KMU RLP 2000 Verarbeitendes Gewerbe

Produkt- und Innovationsmanagement

Verbesserungen im Innovationsprozess

Wo sehen die KMU Verbesserungsmöglichkeiten?

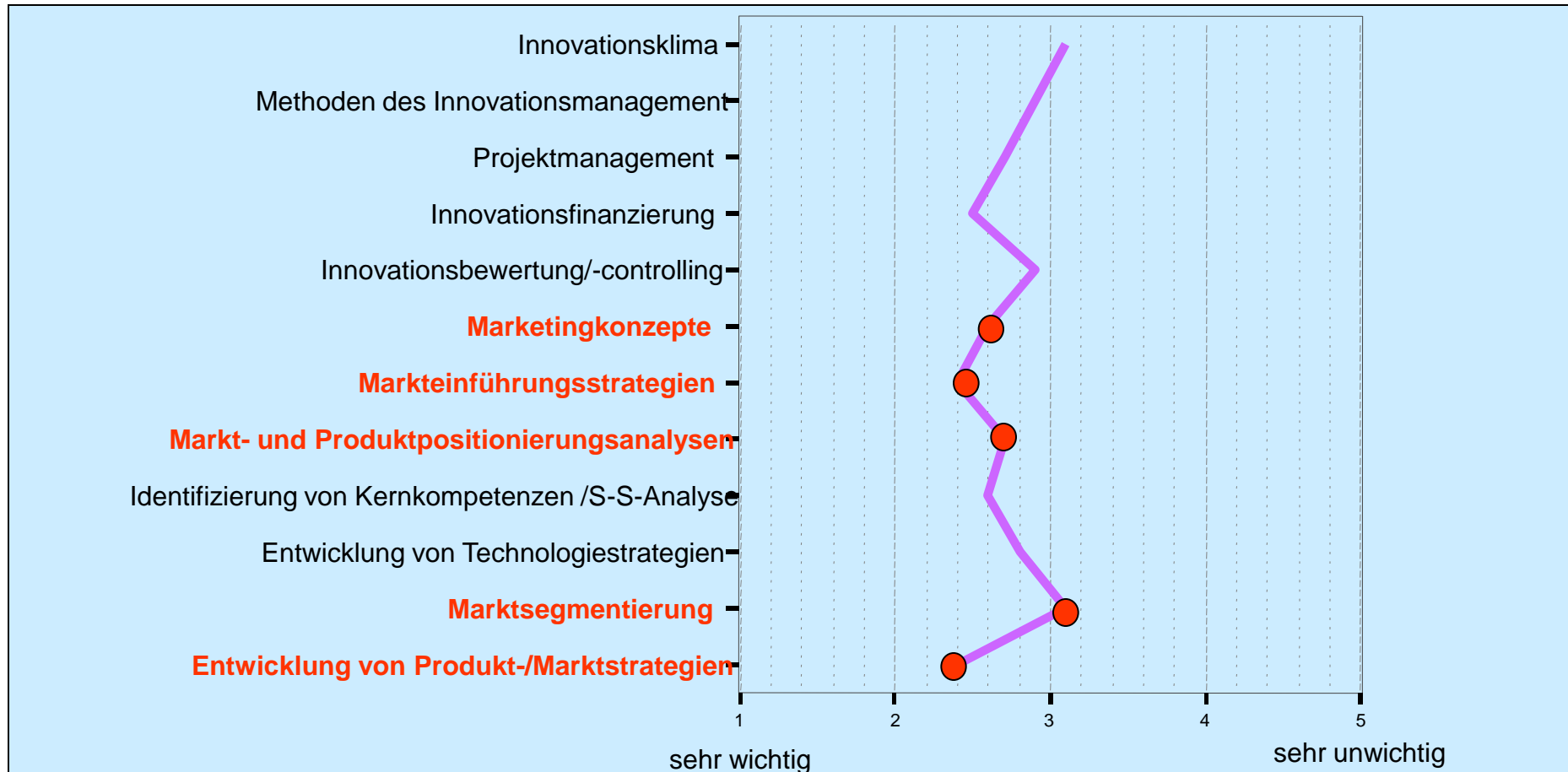


N = 107 KMU RLP 2000 Verarbeitendes Gewerbe

Produkt- und Innovationsmanagement

Qualifizierungs- / Informationsbedarf bei KMU

Wo sehen die KMU Qualifizierungsbedarf?



N = 107 KMU RLP 2000 Verarbeitendes Gewerbe

Produkt- und Innovationsmanagement

Handlungsfelder

Innovationsstrategie

Integration der Innovationsziele und erwarteten Erlöse für Produkt-, Prozess und Dienstleistungsinnovationen in die Unternehmens- und Bereichsstrategien

Chancen-Identifikation

Systematische Vorgehensweise bei der Identifikation von Marktanforderungen und Technologietrends. Konsequenter Einbezug von Marketing, Vertrieb und Kunden in den Ideengenerierungsprozess (Open Innovation)

Portfolio-management

Priorisierung und Auswahl von Projekten auf Basis von Risiken/Chancen-Abschätzungen

Systematik

Implementierung einer systematischen Methode und von Meilensteinen zur Projektsteuerung

Projektverantwortung

Projektorganisation einführen / optimieren. Klare Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten während der Projektdauer
Förderung von cross-functional teams

Produkt- und Innovationsmanagement

Handlungsfelder

Debriefing

Die phasenbezogene Prozess- und Ergebnisbeschreibung ist ein zentraler Teil des Innovationsmanagements

Zielvereinbarungen

Innovationsziele sind Bestandteil von Vereinbarungen mit allen am Innovationsprozess beteiligten Mitarbeitern

Personalentwicklung

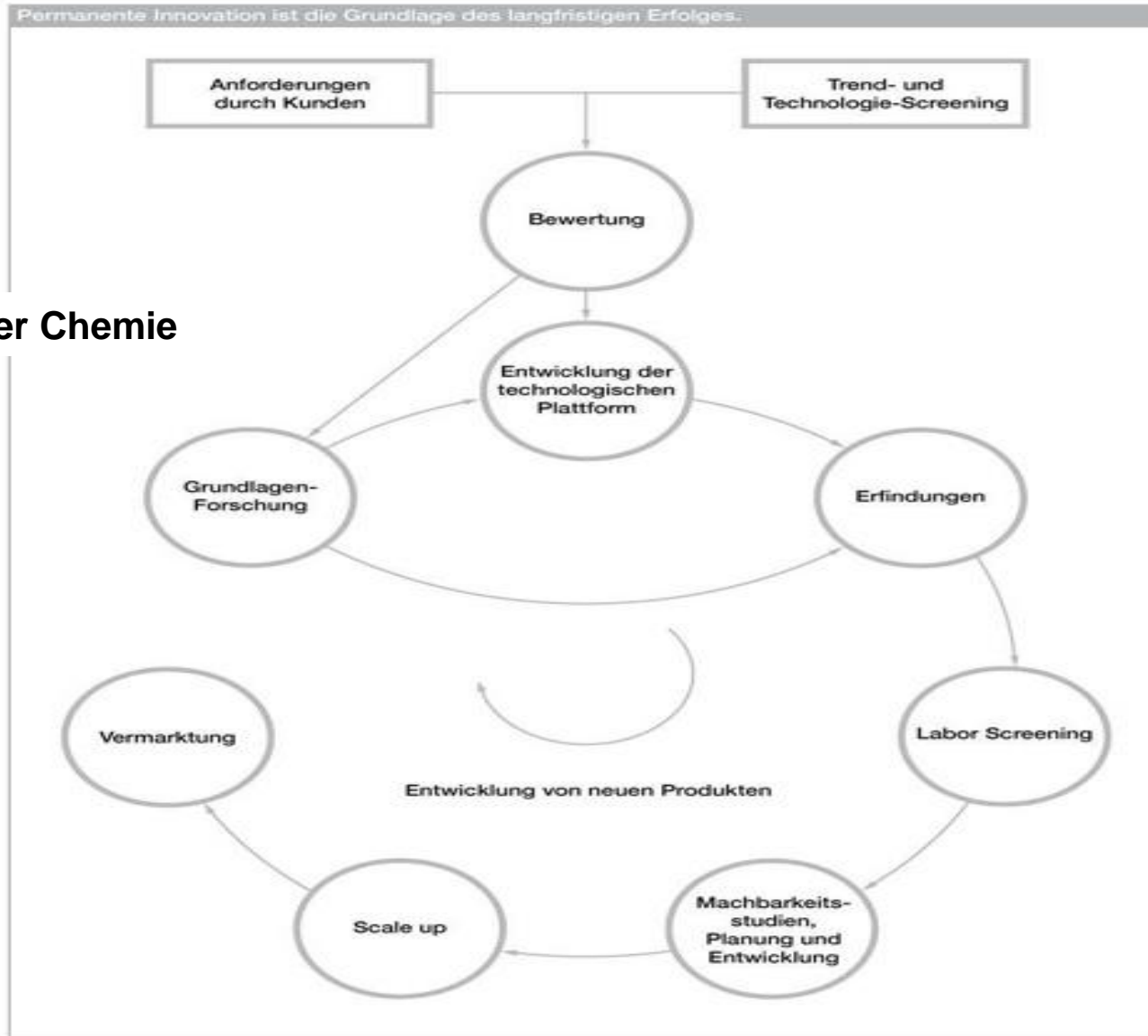
Innovationsverhalten ist Kriterium für die Einstellung von neuen Mitarbeitern und für die Personalentwicklung

Arbeitsorganisation

Arbeitsorganisation und Arbeitszeiten sind innovationsfördernd zu gestalten

Produkt- und Innovationsmanagement

Systematisch planvoll vorgehen

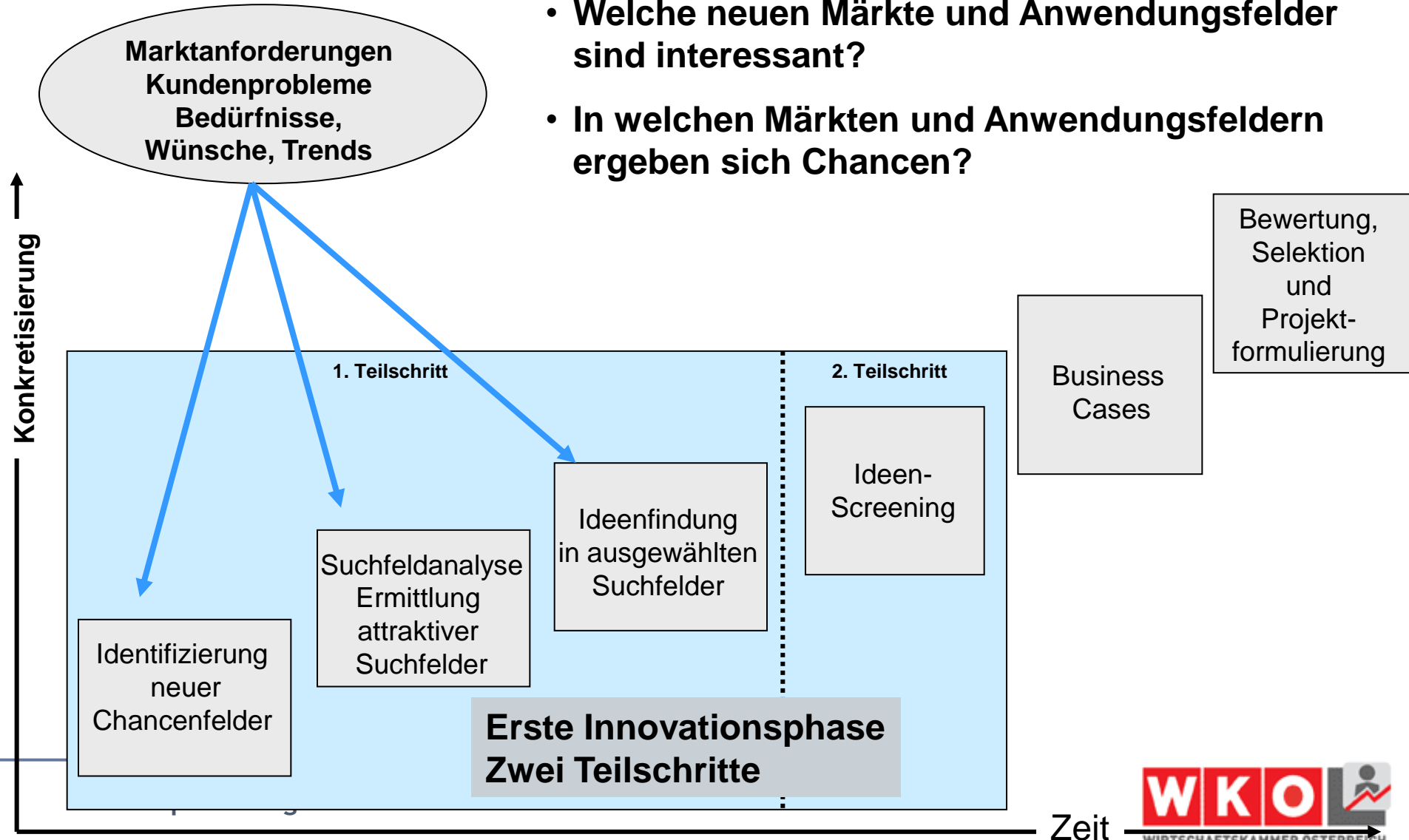


Beispiel Wacker Chemie

Produkt- und Innovationsmanagement

Beispiel: Systematik Ideengenerierung

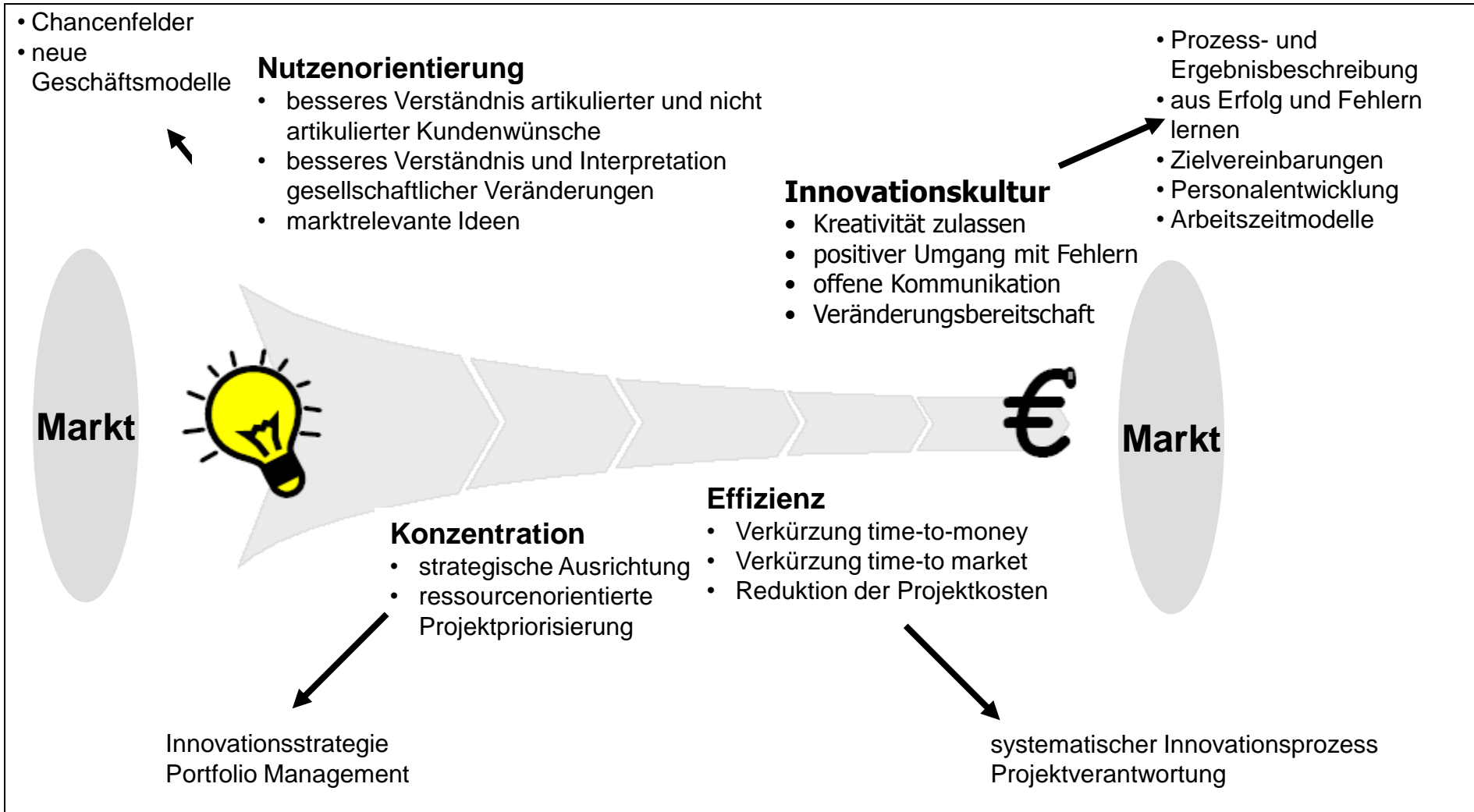
- Welche neuen Märkte und Anwendungsfelder sind interessant?
- In welchen Märkten und Anwendungsfeldern ergeben sich Chancen?



Zeit

Produkt- und Innovationsmanagement

Handlungsfelder



Produkt- und Innovationsmanagement

Planung und Realisation von Produktinnovationen

Phasen und Inhalte

I. Ideenentwicklung

Ideenfülle - Ideenqualifizierung - Bewertung - Auswahl:

- Ideenfindung
- Ideenaufbereitung
- Ideenvernetzung
- Konzeptideen
- strategische Qualifizierung



II. Konzeptentwicklung

Produkt- und Designkonzept - Projektplan - Produktentscheidung:

- Machbarkeitsanalyse
- virtuelle Alternativenentwicklung (+ target costing)
- Prüfung / Testing
- „Plichtenheft“
- virtuelles Fertigungslayout



III. Produktrealisierung

Produktentwicklung-Optimierung - Einführungs- und Fertigungsentscheidung:

- Produktentwicklung
- Feld-/Kundentest
- Fertigungs-/Logistikvorbereitung
- Einführungsprogramm intern und Markt



IV. Konzeptentwicklung

Logistik - Vermarktung - Service - Kundenfeedback - kontinuierliche Verbesserung

- Materialwirtschaft
- Produktion
- Marketing
- Vertrieb/Verkauf
- Training intern und Kunden
- Controlling

Simultaneous Innovation Processing

Hauptsächliche Erfolgsfaktoren:

Kreativitätskultur und marktorientiertes Wissensmanagement

Einbettung in die marktorientierte, strategische Planung

Qualität des technischen und marketingbezogenen Instrumentenmix

Unternehmerisches Neuproduktmanagement

Funktionsübergreifende, sich selbst organisierende Projektteams + Innovationsbegleiter mit Koordinations-, Moderations- und Coachingfunktion

Anwendbar auf Innovationen von Waren, Teilen, Diensten, Systemen, Projekten

Produkt- und Innovationsmanagement

Die Bausteine des Innovationsmanagement

Organisation

Planung, Steuerung, Kontrolle

Führung

Innovations-
organisation

Innovationsstrategie

Innovations-
kultur

Produkt-Markt-
Strategie

Kernkompetenzen

Technologie-
Strategie

Controlling des
Innovationsprogramms

Innovations-
prozesse

Ideen-
findung

Konzeption

Durchführung
Projekte

Marktein-
führung

Innovations-
verhalten

Controlling des Projekts

normativ bzw.
strategisch

operativ