



# Innovationsmanagement

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

Wien, 21. November 2011

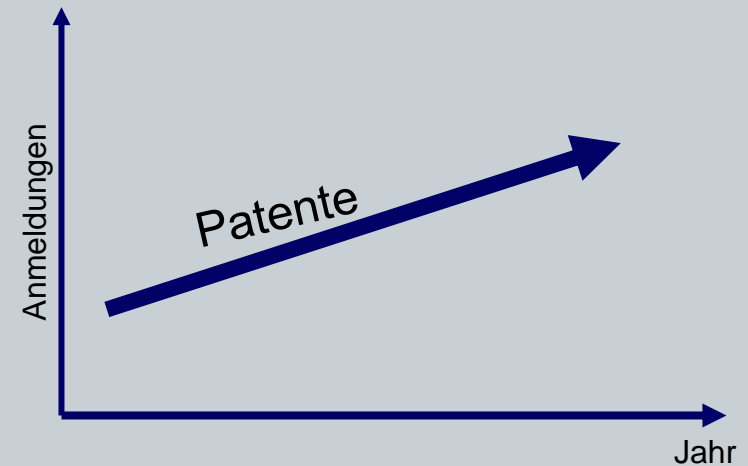
# Produkt- und Innovationsmanagement

Bei Patenten spitze – bei Innovationen ...?

Patentanmeldungen zwischen 1991 und 2001 nahezu verdoppelt

2004 Deutschland Platz 3  
hinter den USA und Japan

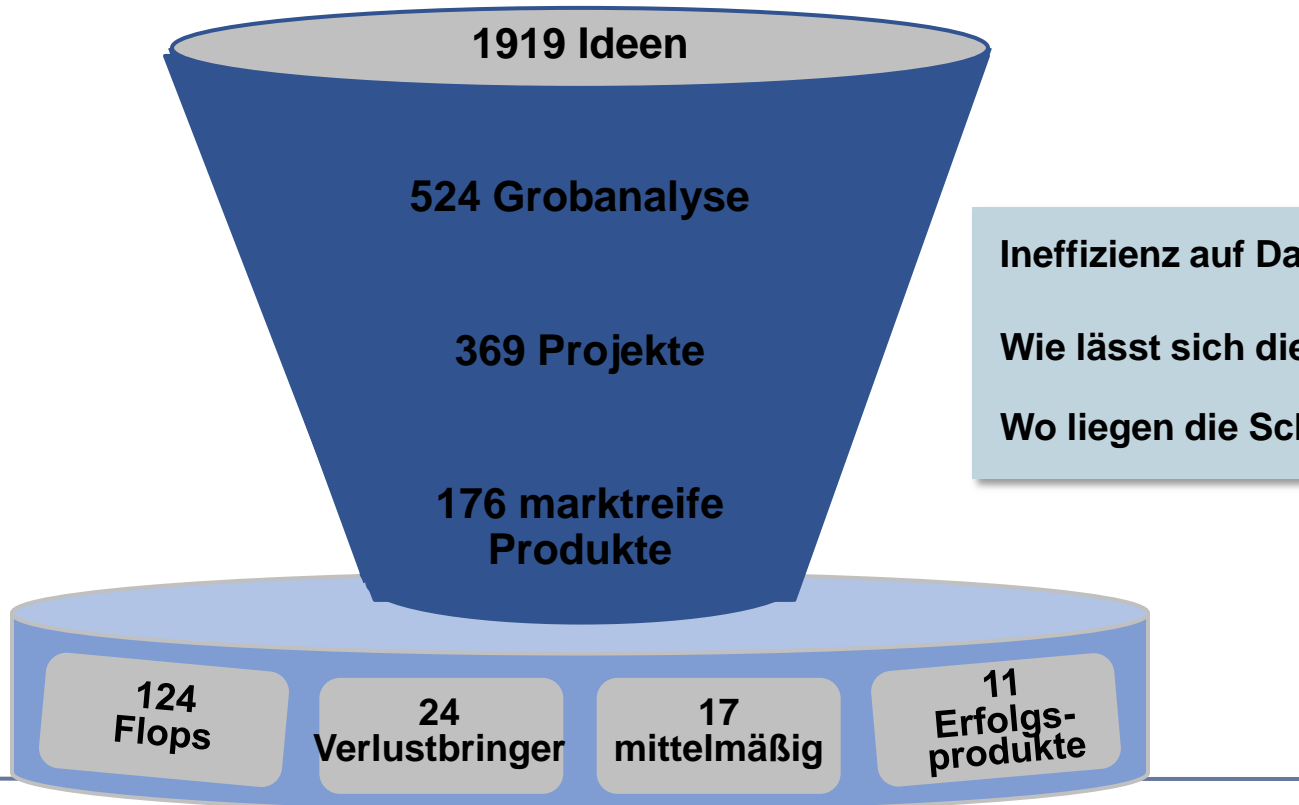
86 300 Anmeldungen im 1. Halbjahr 2004  
(7 % Zuwachs gegenüber 2003)



- 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!**

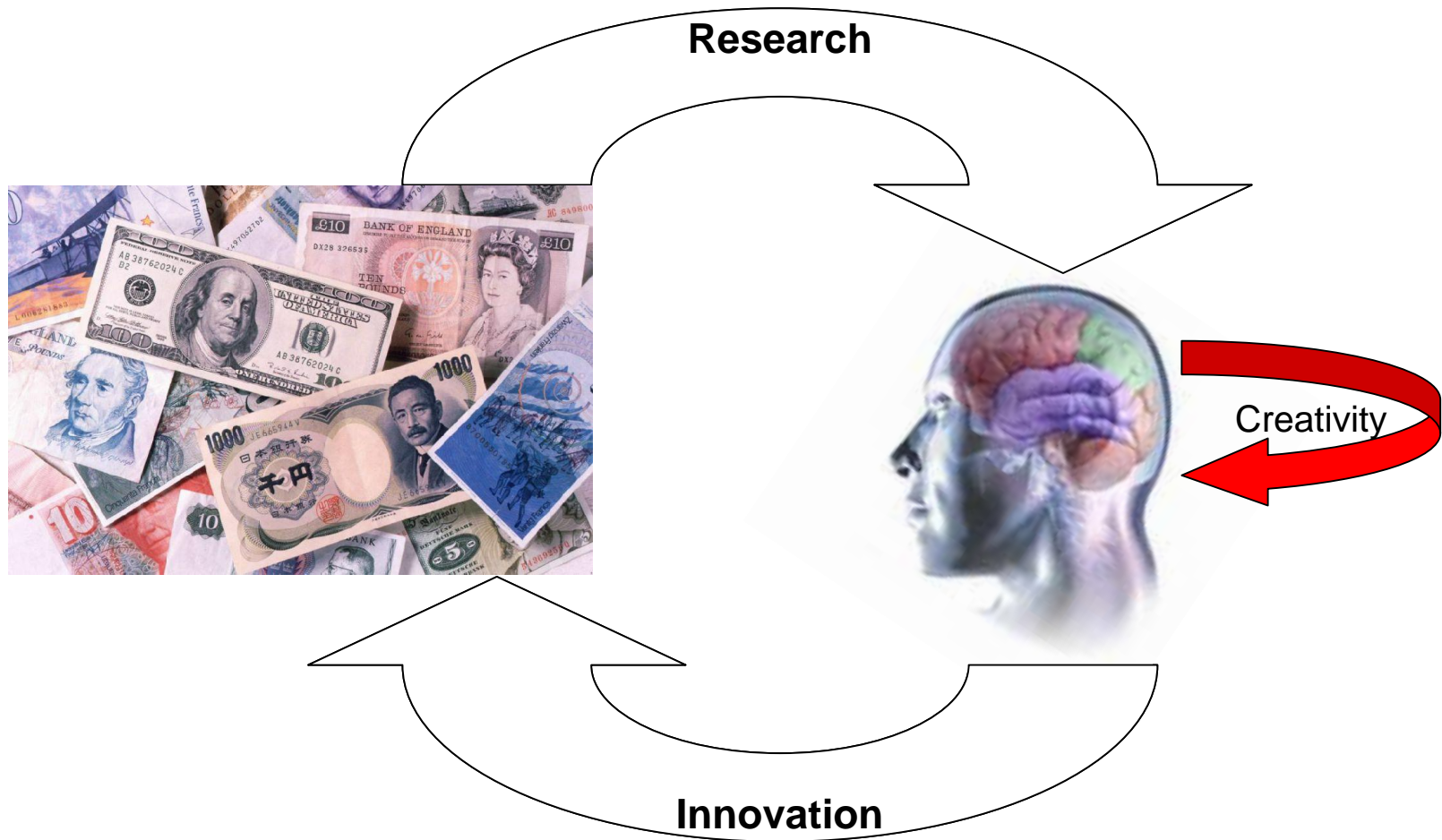


**Ineffizienz auf Dauer nicht zu verkraften!**

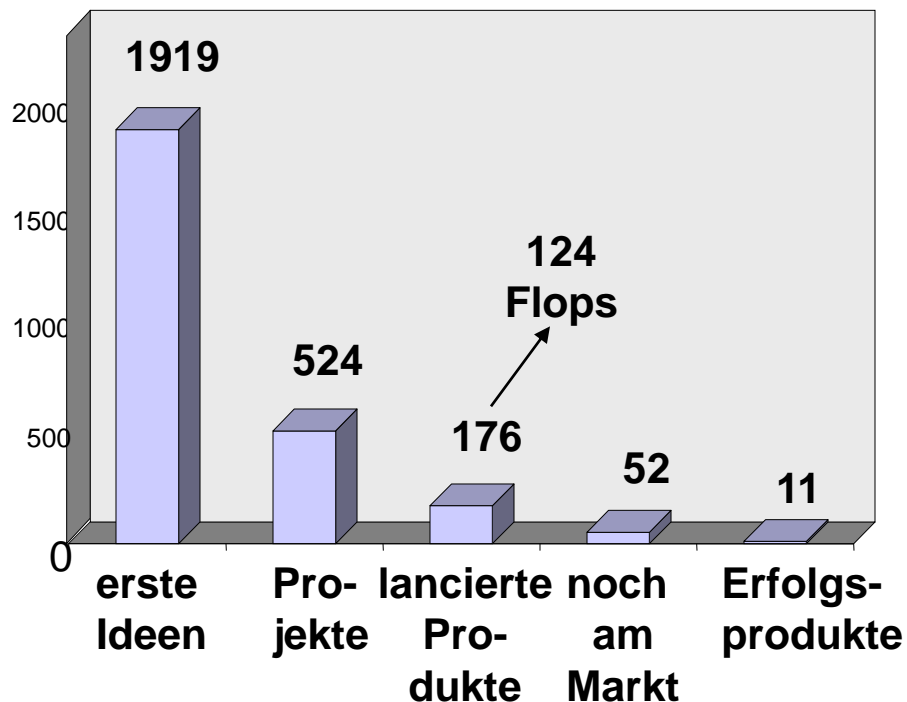
**Wie lässt sich die Innovationseffizienz erhöhen?**

**Wo liegen die Schwachstellen?**

# Research vs. Innovation



### Aus 1919 Ideen nur 11 Erfolge



Quelle: Kienbaum-Studie

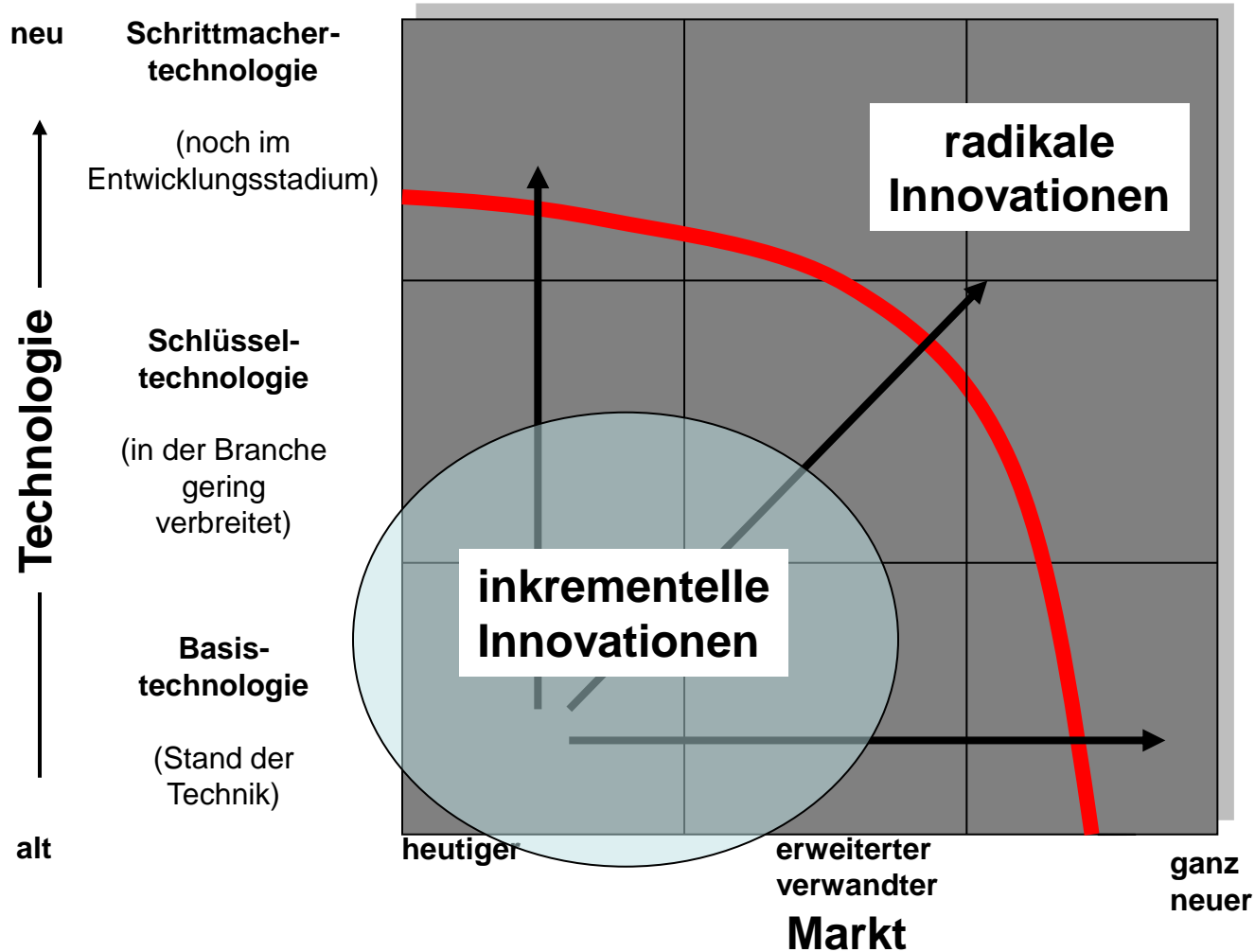
#### häufige Flops:

- 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

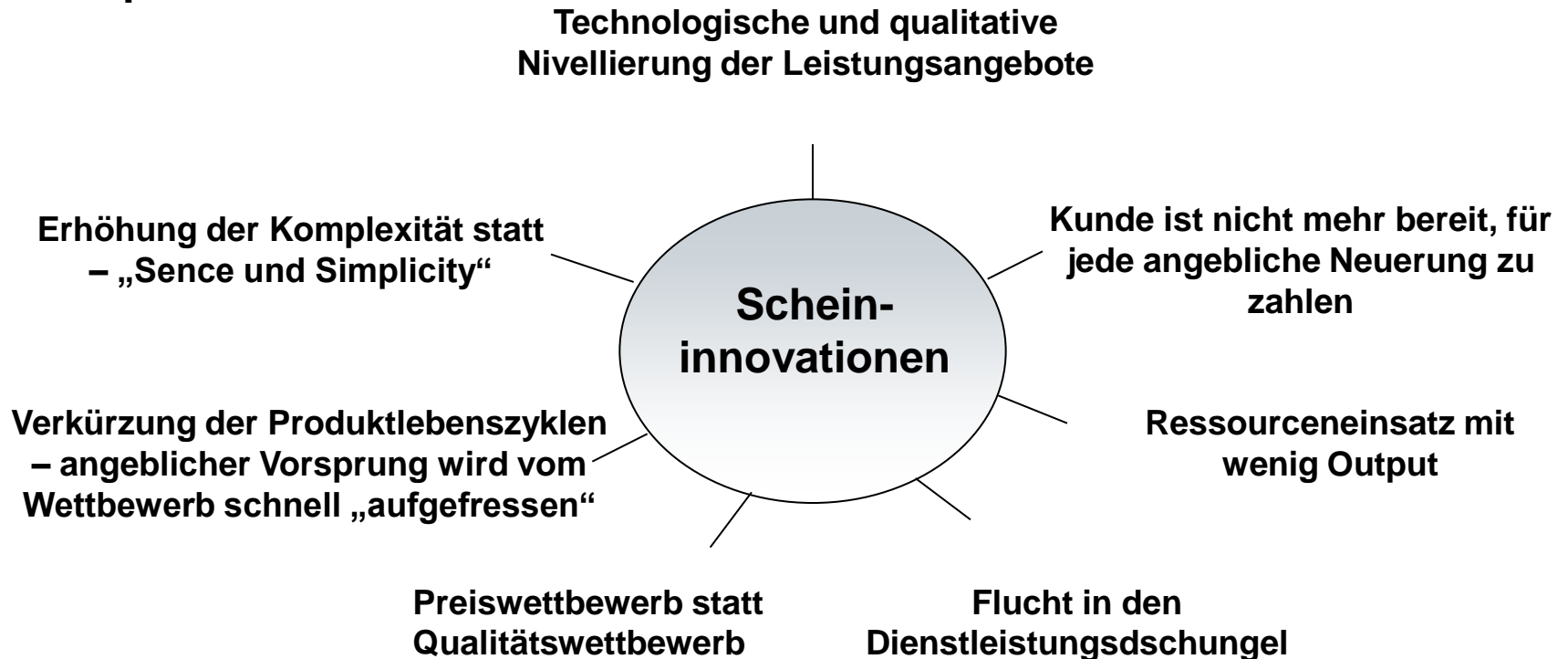
Zu viele inkrementelle Verbesserungen – zu wenig echte Innovationen



# 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**

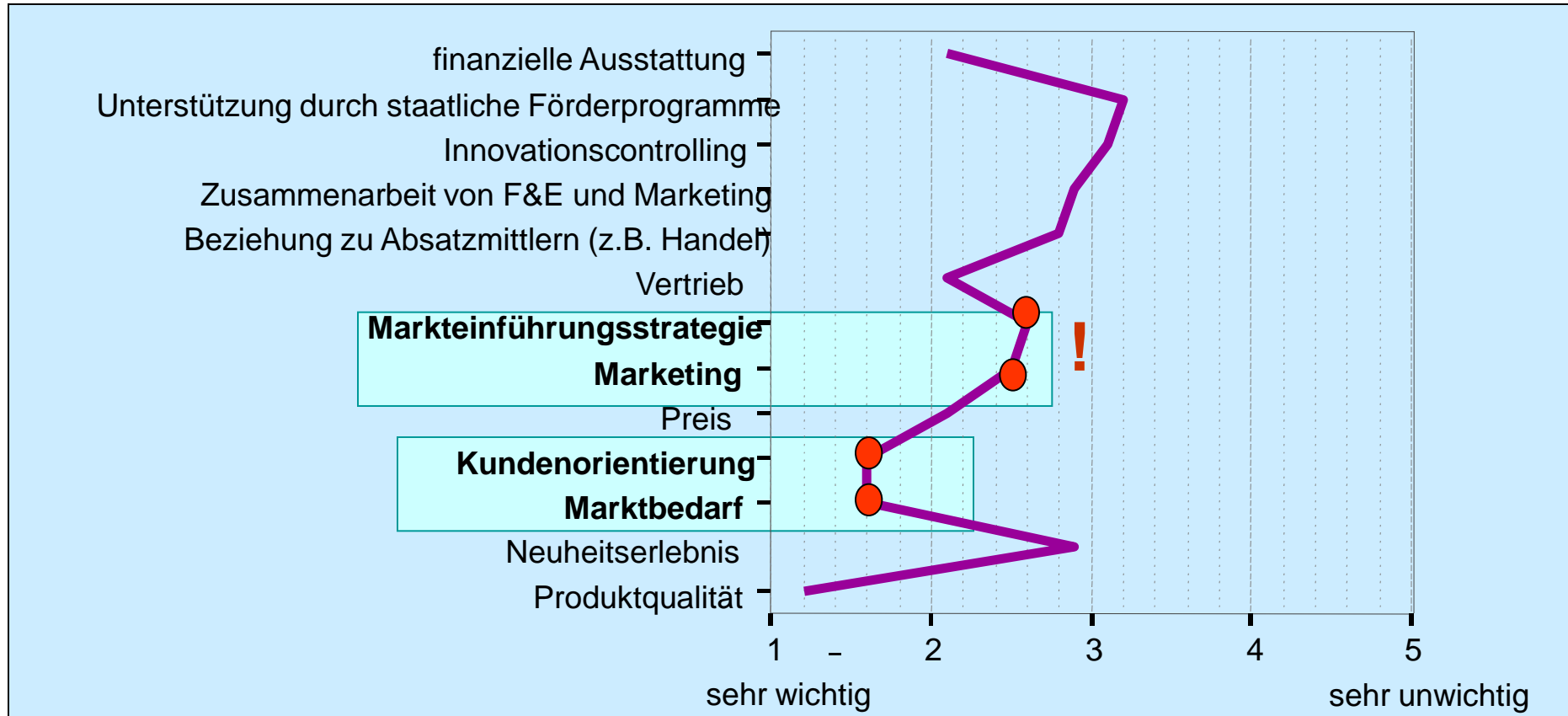
**Neben der unzureichenden Kundennutzenorientierung liegt das Hauptproblem im Marketing und der Vermarktung von Neuerungen.**



# Produkt- und Innovationsmanagement

## Erfolgsfaktoren bei Produktinnovationen

Welche Faktoren sind für den Erfolg von Produktinnovationen wichtig?

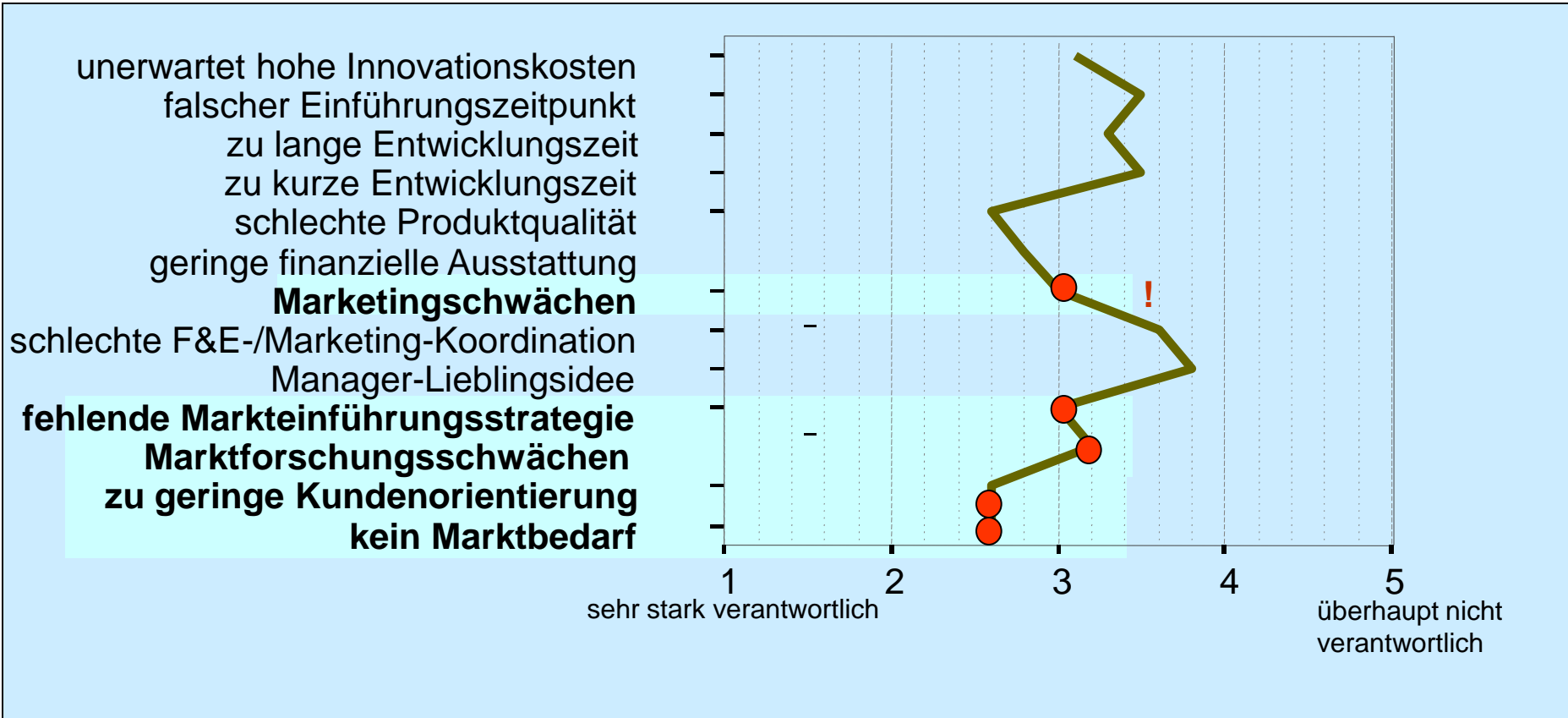


N = 107 KMU RLP 2000 Verarbeitendes Gewerbe

# Produkt- und Innovationsmanagement

## Ursachen für Fehlschläge bei der Produktneueinführung bei KMU

### Welche Faktoren sind für Flops verantwortlich?

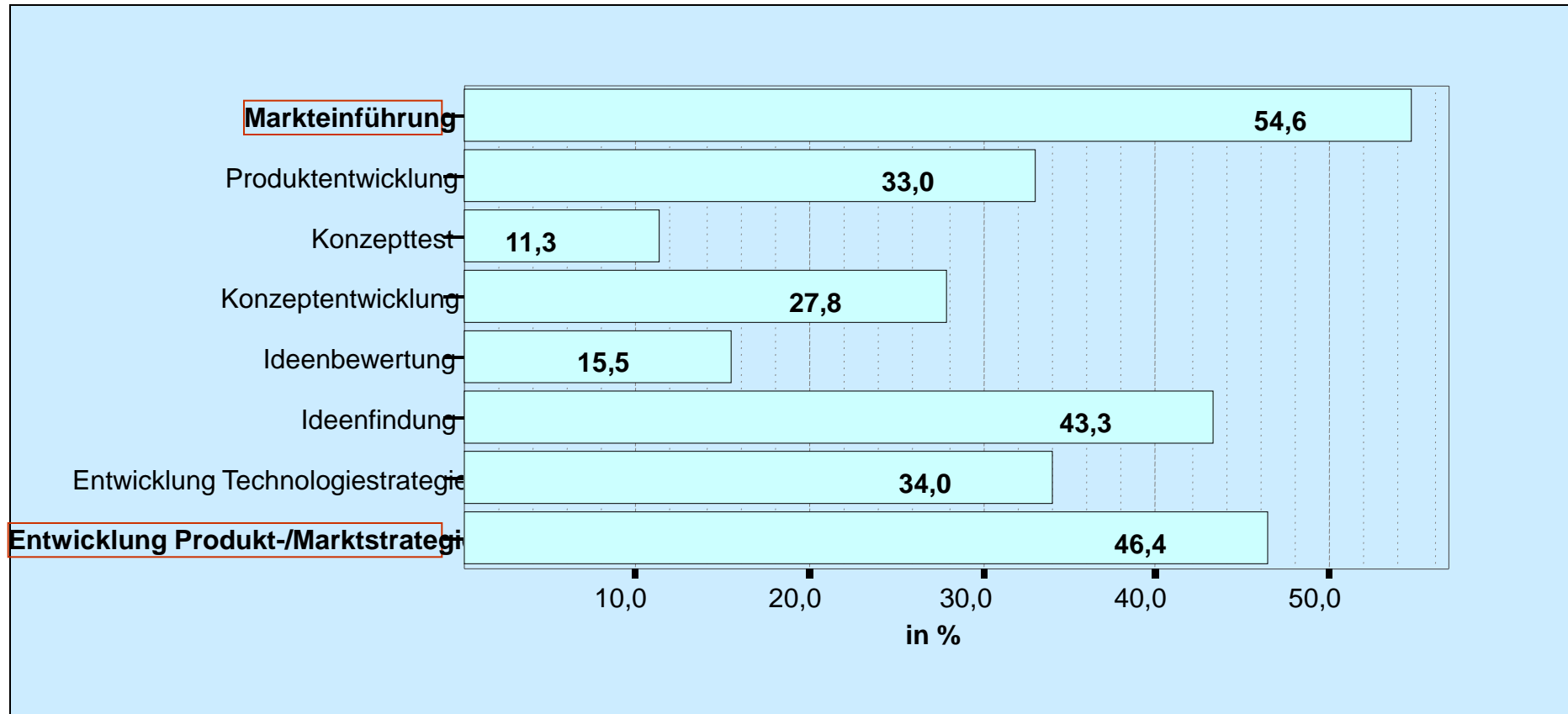


N = 107 KMU RLP 2000 Verarbeitendes Gewerbe

# Produkt- und Innovationsmanagement

## Verbesserungen im Innovationsprozess

### Wo sehen die KMU Verbesserungsmöglichkeiten?

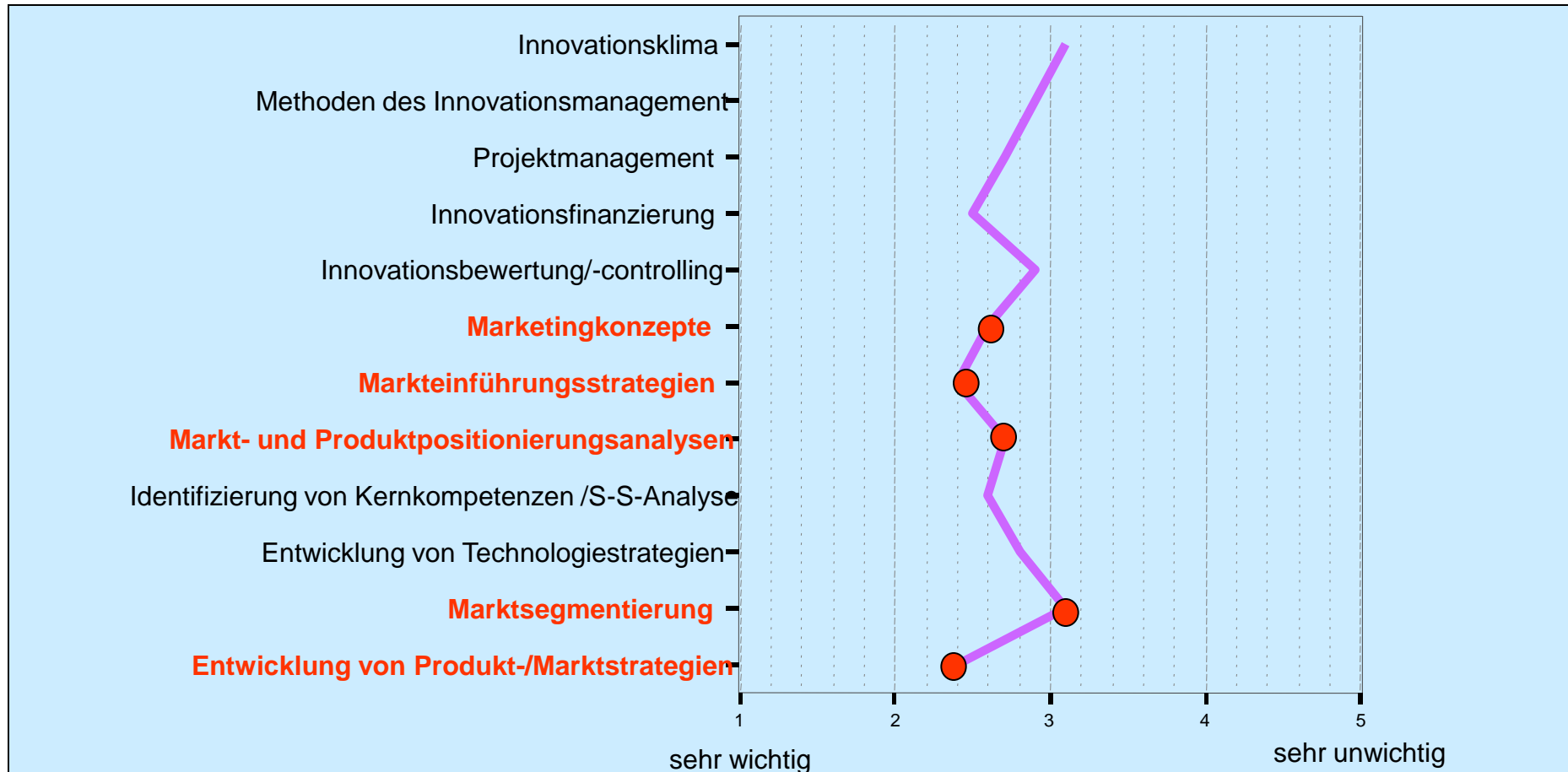


N = 107 KMU RLP 2000 Verarbeitendes Gewerbe

# 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**

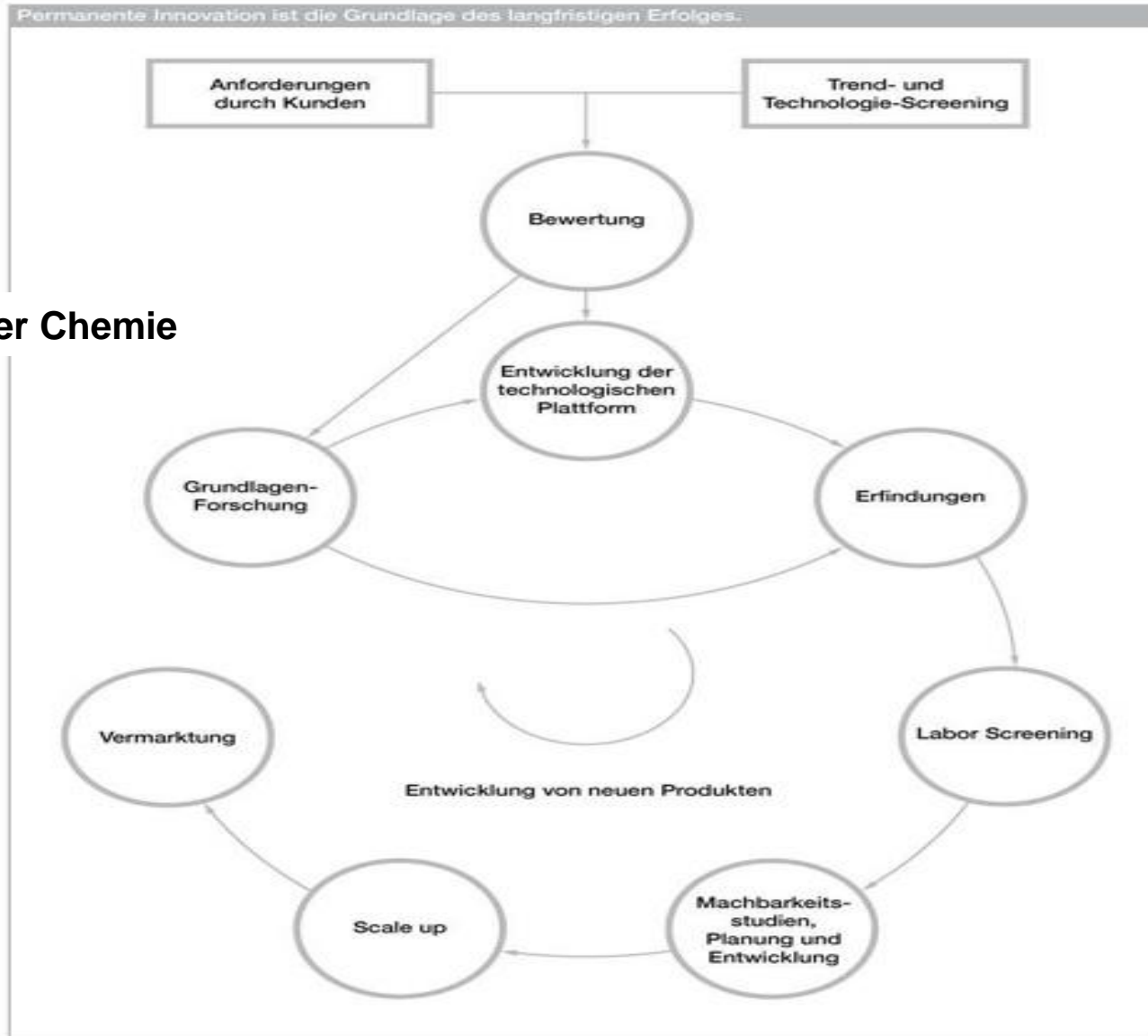
Innovationsverhalten ist Kriterium für die Einstellung von neuen Mitarbeitern und für die Personalentwicklung

### **Arbeitsorganisation**

Arbeitsorganisation und Arbeitszeiten sind innovationsfördernd zu gestalten

# Produkt- und Innovationsmanagement

## Systematisch planvoll vorgehen

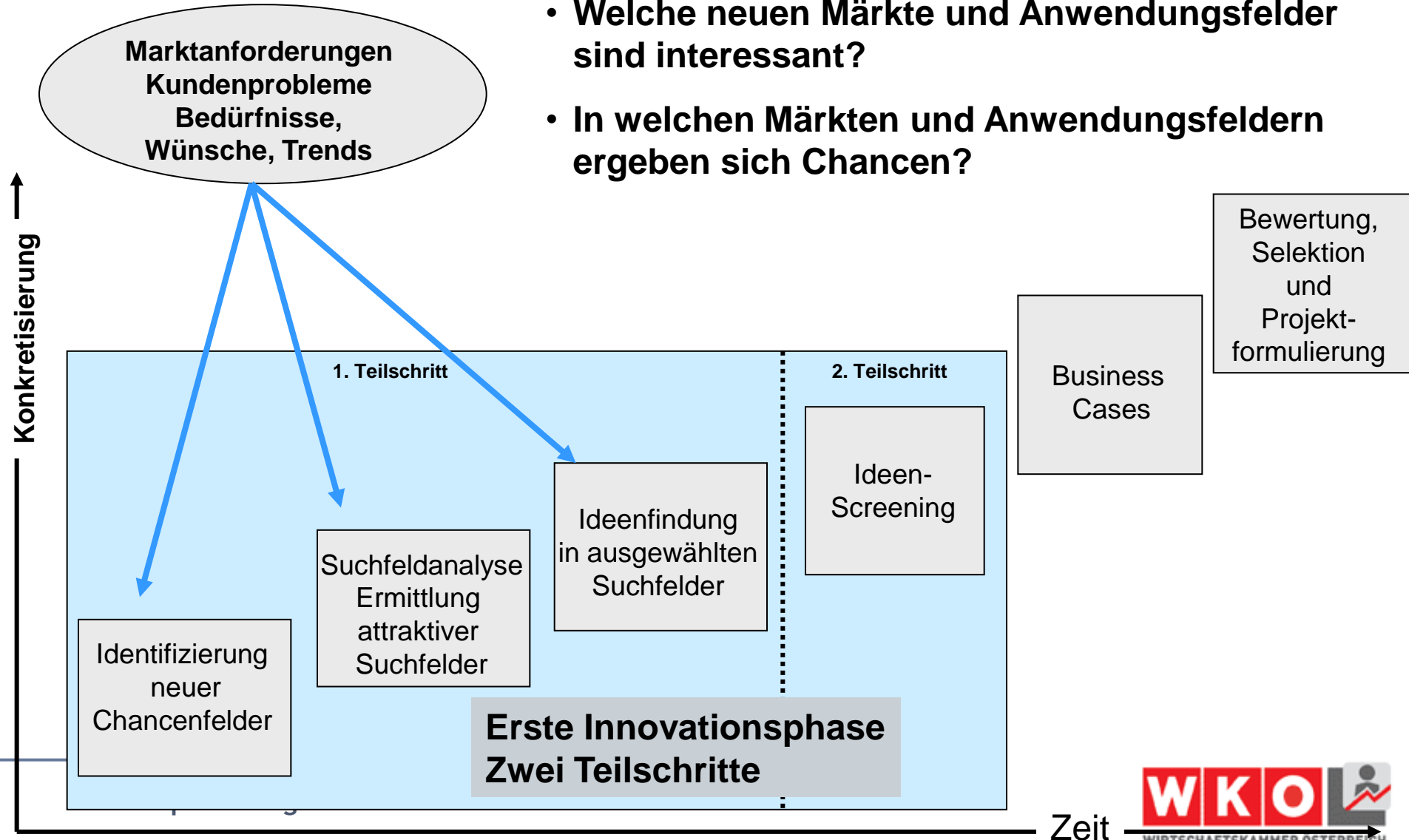


Beispiel Wacker Chemie

# Produkt- und Innovationsmanagement

## Beispiel: Systematik Ideengenerierung

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

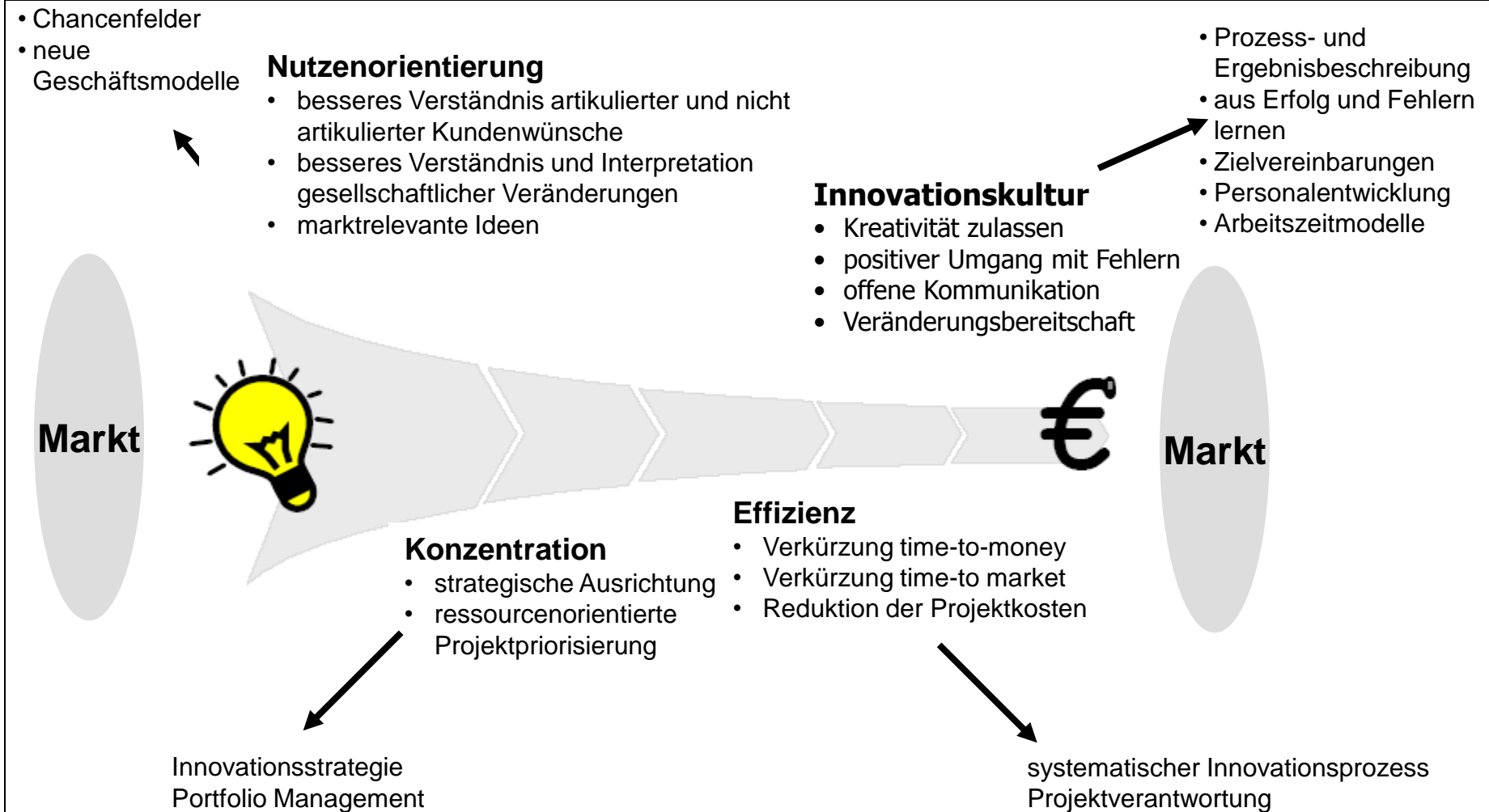


Zeit



# 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