

# “ WIR ENTWICKELN UND GESTALTEN ERFOLGREICHE PRODUKTE.

BUSSE DESIGN+ENGINEERING



eNews-Artikel Sommer 2015

## Innovationsstrategien

**„Wir wollen unsere Umsätze weiter steigern – wir brauchen 6 WOW!-Innovationen pro Jahr!“ Das ist das typische Ergebnis vieler Unternehmensberatungen und somit auch die Vorgabe der Gesellschafter und der Geschäftsführung in vielen Unternehmen quer durch alle Branchen. Doch wie lässt sich dieses Ziel umsetzen?**

Der Fokus auf neue Innovationen ist grundsätzlich genau die richtige Strategie in immer enger zusammen wachsenden Märkten und das effektivste Mittel für nachhaltiges Wachstum. Die Erschließung der internationalen Märkte oder zumindest des europäischen Umlandes ist bereits von vielen Firmen erfolgreich vollzogen oder im vollen Gange. Der heimische Markt selber wächst kaum mehr und wird im Zuge der Globalisierung natürlich seinerseits von neu in den Markt eindringenden Wettbewerbern bearbeitet. Also müssen neue Wege gefunden werden, den Umsatz zu halten und weiter zu steigern.

Doch welche Art der Innovation sinnvoll ist und mit welchen Methoden und Prozessen diese auch zu einem erfolgreichen Produkt umgesetzt werden kann, das ist die entscheidende Frage, die wir in unserem eintägigen **BUSSE-Akademie Seminar** „Innovationsprozesse und-methodiken“ behandeln. Dieser Artikel soll Ihnen einen Einblick in diese spannende und für zukünftigen Unternehmenserfolg absolut relevante Themenstellung geben.

### Begrifflichkeit - Innovation

Zuerst einmal ist es wichtig, sich über die Bedeutung des Begriffes Innovation bewusst zu werden. Denn eine reine technologische Neuerung ist noch lange keine Innovation, sondern lediglich eine Invention.

Joseph Schumpeter (Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 1911) definiert Innovation wie folgt:  
*„Innovation entsteht, wenn (alle) Produkt(ions)faktoren auf eine neuartige Art und Weise verändert und/*

*oder neu kombiniert werden und zu einem Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft führen.“* und schreibt ferner: *„Von Innovation im ökonomischen Sinne kann erst gesprochen werden, wenn ihre Nützlichkeit erkannt und ein Produkt, Produktionsprozess oder/und ein Geschäftsmodell entsprechend neu eingeführt oder verändert wird.“*

Nach Jürgen Hauschildt (Innovationsmanagement, 2007) geht es bei einer Innovation *„grundsätzlich um etwas „Neues“*. Also neue Produkte, neue Märkte, neue Verfahren, neue Vorgehensweisen, neue Prozesse, neue Vertriebswege, neue Werbeaussagen etc..  
*„Innovationen sind in ihrem Ergebnis also etwas „Neuartiges“, die sich gegenüber dem vorangegangenen Zustand merklich unterscheiden. Diese Neuartigkeit muss wahrnehmbar und am Markt erfolgreich sein.“*

Zusammenfassend bedeutet Innovation also die *„Neuartige (Kombination von) Technologien, Funktionen, Nutzwerten, Anwendungsbereichen, Geschäftsmodellen etc. am Markt erfolgreich umgesetzt!“*

Und um diesen Markterfolg erreichen zu können, darf sich die Innovationsaktivität also keinesfalls nur auf die technologische und/oder funktionelle Entwicklung beschränken, sondern muss dann ebenso kreativ und mit neuen Denkansätzen durch alle weiteren Bereiche wie Vertrieb, Geschäftsmodell und Marketing weitergeführt werden.

### Unterschiede und Arten der Innovation und der Produktneuheiten

Zur Erreichung der Wachstumserwartung und/oder zur Erzeugung eines innovativen Images muss jedoch nicht bei jedem Entwicklungsvorhaben direkt eine echte bahnbrechende Innovation im Sinne eines *„kompletten Wandels von Wirtschaft und Gesellschaft“* nach eben dieser vorausgegangenen Definition erzeugt werden. Vielmehr meinen viele Führungskräfte und Vertriebs-

verantwortliche, die „Innovationen“ einfordern, oft „nur“ Produktneuheiten, die aber ebenso zu einer positiven Firmenentwicklung führen können.

Wir haben seitens BUSSE auf Basis unserer vielfältigen Entwicklungsaufträge und Teilnahmen an unzähligen Produktaussschüssen verschiedenster Firmen einmal versucht, verschiedene und in sich sinnvolle Arten von Innovationen und Produktneuheiten zu sammeln und zu beschreiben. Dabei haben wir über 20 verschiedene interessante Varianten und Ausprägungen identifiziert:

01	Produktinnovation im Stückzahlbereich
02	Produktinnovation im Sonder- oder Spezialbereich bzw. in kleinen Stückzahlen
03	Revolution (Setzen neuer Standards)
04	Substitution (Neue Lösung ersetzt/integriert bisherige andere Produkte)
05	Facelift
06	Produktoptimierung
07	Marktanpassung bezüglich Bewegungen/Neuheiten in Marktstandards/normen
08	Preis- bzw. Wertdifferenzierung, Upgrading
09	Value Engineering, Down Pricing
10	Produktversion für andere Branchen, Märkte und/oder Länder
11	Privat Labeling (Produktversion für andere – fremde oder eigene Marken)
12	Second Lifecycle (Nutzung von Vorgänger-Produktversionen/Packages für Rising Markets)
13	Sortimentsvervollständigung (Schließen einer bestehenden Lücke)
14	Sortimentserweiterung (aktives Erweitern z.B. in den Bereich Semi-Profis)
15	Sortimentsdiversifikation (Ergänzung des Sortiments mit anderen Produkten)
16	Marktdiversifikation (Transferierung der Produkte in andere Märkte)
17	Vertriebsaktionen / Promotion (Bundles oder z.B. Jubiläums-Editionen)
18	„Leuchtturmprojekt“: Produktstudie oder Exklusiv-Edition als Eye-Catcher
19	Ergänzung Produkt mit Consumables/ Disposables
20	Ergänzung Produkt mit weiterer (digitaler) Dienstleistung
....	.....

Abbildung : „Arten von Produktneuheiten“ – aus BUSSE Akademie „Innovationsprozesse“

Alle diese Neuerungen und Aktivitäten können sinnvolle Bausteine zur Umsatzsteigerung und zur Weiterentwicklung des Unternehmens sein.

Doch kaum ein Unternehmen kann - selbst mit intensiver Einbindung externer Ressourcen - all diese Aktivitäten gleichzeitig bewegen.

Auch ist eine echte Produktrevolution mit wesentlich mehr Entwicklungsrisiko, Iterationsschleifen, höherem Budget und längerer Laufzeit verbunden, als ein Facelift oder eine pfiffige Produktoptimierung, die bereits auf der nächsten Messe das Innovationsimage weiter befeuert und so für weiterreichende Innovationsprojekte den Boden ebnet und den Vorlauf finanziert. Daher ist eine sinnvolle Kombination verschiedener Innovationsaktivitäten wichtig.

### Strategische Innovationsziele

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Innovationsarbeit ist, im Vorfeld seitens der Unternehmensführung

ganz konkrete Ziele, Inhalte, Roadmaps und Prioritäten für die verschiedenen Neuheiten- und Innovationsprojekte zu definieren. Dies jedoch ohne bei komplett neuartigen Produktansätzen wirklich im Vorfeld wissen zu können, wie genau das spätere Innovations-Endprodukt aussieht und wie schnell welche Stückzahlen und Margen mit der neuen Innovation erreicht werden können.

Das Management von echten Innovationsvorhaben verlangt eine gänzlich andere, nämlich situative und spontane Führung, die auf neue Erkenntnisse und Situationen mit neuen Szenarien reagieren kann und Markt und Vertriebskanäle ebenso kreativ anpasst, statt immer nur an den bestehenden Märkten und deren jetzige Ansprüchen zu spiegeln. Klassische und gewohnte zahlen- und faktenbasierte Management-Methoden greifen lediglich bei evolutionären Entwicklungsprojekten, da diese sich nur in bestehenden und zahlentechnisch bekannten Märkten bewegen. Viele Innovationen entstanden durch Ungehorsam, aus Rückschlägen oder Erkenntnissen anderer Projekte, wenn ein von der Idee überzeugter Mitarbeiter die initial abgeschmetterten oder gescheiterten Ansätze trotzdem weiterentwickelte und bei der zweiten Vorstellung dann plötzlich alle Feuer und Flamme waren. Andersherum sind auch auf diese Weise schon über Nacht erfolgreiche Konkurrenz-Startups entstanden, die dann innerhalb weniger Jahre die Marktführerschaft übernahmen.

Sind die Ziele und Prioritäten nicht gesetzt, läuft man Gefahr, dass das Projektteam gänzlich an den Erwartungen und Strategien der Geschäftsführung vorbei entwickelt - das Innovationsprojekt ist somit zum Scheitern verurteilt. Ist die Geschäftsführung nicht in der Lage, flexible Entscheidungen zu treffen und ebenfalls kreative Business-Modelle auf neue Erkenntnisse anzupassen, scheitern Innovationen jedoch ebenso. Zahlreiche Beispiele zu diesen Prozessen liefert das Buch „Innovator’s Dilema“. (Clayton M. Christensen)

### Evolutionär versus Disruptiv

Die einschlägige Fachliteratur zum Thema Innovationsstrategien hebt jedoch sehr stark den disruptiven Ansatz der Innovation hervor. Natürlich muss dieser Baustein bedient werden und darf nicht verschlafen – oder noch schlimmer – zwar wahrgenommen aber missachtet werden (siehe z.B. Nokia & Motorola und der Smart-Phone Trend oder Phillips mit der MP3 Technologie). Empirisch erwiesen entwickeln sich Technologien in S-Kurven und werden früher oder später durch eine andere ersetzt.



Abbildung : div.; Quelle: Internet

Projekte und Konzeptstudien mit der Aufgabe, komplette bestehende Systeme neu zu definieren und „Blue Oceans“, also noch nicht gesättigte und überlaufene Märkte zu erschließen, sind wichtig, sollten jedoch in einer parallelen Strategie mit evolutionären Entwicklungsprojekten oder weiterer Neuheitenentwicklung (siehe Übersicht oben) betrieben werden („Double Bet Strategy“).

Auch gibt es aus unserer Sicht neben dem schwarz-weiß der disruptiven oder evolutionären Entwicklung noch viele weitere interessante Spielfelder für Produktneuheiten:

#### + Systeminnovation:

Verknüpfung, Neudefinition und Integration von vorher unabhängigen Komponenten zu einem neuen System. Dies durch Betrachtung der Anwendungskette und des gesamten Prozessablaufs. So zum Beispiel der durch Firmen wie Nespresso und Phillips aufgebaute Markt der Kaffeekapseln und -pads. Dies bedeutet neben der reinen technologischen Entwicklung innovative Ansätze zu Herstellung (Make or Buy) der neu zu integrierenden Komponenten und meist auch die Erschließung neuer Vertriebskanäle.



Abbildung : Nespresso; Quelle: Internet

#### + Human-Centered- bzw. Usability-Innovationen:

Hier wird initial kritisch geprüft, welche Anforderungen des Kunden bereits übererfüllt werden (Over-Engineering-Fälle), oder welche Bedürfnisse oder Problemstellungen noch ungelöst sind. (Kohärenz-Linie der Kundenbedürfnisse). Wobei die Anwender der heutigen Produkte bei einer klassischen Umfrage diese bisher untererfüllten Bedürfnisse oft gar nicht angeben, weil diese

Themen bei ihnen noch gar nicht präsent sind. Ziel muss sein „ein Problem zu lösen, das der Kunde gestern nicht kannte, ohne dessen Lösung er aber morgen nicht mehr leben möchte!“



Abbildung : BMW; Quelle: Internet

#### + Business Modell und Service-Konzept Innovationen:

Der Motorenhersteller Rolls Royce fing irgendwann an, seine Flugzeugmotoren nicht mehr zu verkaufen, sondern mit der Airline pro Betriebsstunde abzurechnen. So konnten die Entwickler dem vorherigen Dilemma entgehen, einen möglichst kostengünstigen Motor bauen zu müssen, der im Preisvergleich punktet, aber gleichzeitig auch möglichst langlebig ist, um das Kaufkriterium der Qualität zu erfüllen. Mit dem neuen Geschäftsmodell kann nun die Konzentration auf möglichst langlebige und gut wartungsfähige Motoren gelegt werden.

#### + Weitere Innovationsvarianten :

wären z.B. die KISS-Innovation, die Schwarm-Innovation oder die Retro- und/oder Bionik-inspirierte Innovation. Mehr dazu im Rahmen des **BUSSE-Akademie Seminars**.

### Funktionierendes Innovationssystem

Leider leisten sich immer weniger Firmen die entsprechenden Vorentwicklungsressourcen und-budgets,

um in eben solchen Feldern neue Innovationsansätze suchen zu dürfen. Auch werden Innovationsforderungen bestenfalls noch in klare Innovationsziele und Roadmaps formuliert (siehe strategische Innovationsziele), der Gateway-Verlauf ist meist nicht oder nicht konsequent organisiert: Mit Tagesgeschäft ausgelastete Mitarbeiter werden zusätzlich in die Innovationsarbeit eingeplant. Mitarbeiter mit großer Produkt- und Anwendungserfahrung, die aber nicht für die Kreativprozesse qualifiziert wurden und Ihre Scheuklappen nicht öffnen können, werden eingesetzt. Oder es werden Entwickler eingesetzt, die zwar gute und gewissenhafte Detaillierer sind, aber bei der kreativen Konzeption mit den sich daraus ergebenden unzähligen Möglichkeiten und davon ableitbaren sinnvollen Variantenszenarien überfordert sind.

Laut Lehrbuch sind der beste Nährboden für erfolgreiche Innovationsarbeit „organisatorische und finanziell“ unabhängige Einheiten. Nun ist das natürlich in der Praxis innerhalb eines Unternehmens, welches letztendlich wirtschaftlich funktionieren muss, nicht ohne Limitierung möglich. Natürlich muss ein Budgetrahmen gesetzt werden. Jedoch darf dieses Korsett vor allem in der Konzeptphase nicht zu eng geschnürt werden. Hier benötigt eine gute Innovation Iterationsschritte, Reifeprozess und auch Rückschläge, da dadurch neue Aspekte erkannt und in die Konzeption miteinbezogen werden können. Auch darf erst mit dem Value Engineering begonnen werden, wenn die grundsätzliche Prinzipaltauglichkeit eines Konzeptansatzes gesichert ist. Es ist viel einfacher, etwas Funktionsfähiges günstiger zu machen und dabei den abgespeckten Zustand und dessen Gesamtakzeptanz dann mit dem ursprünglichen Erstfunktionsstand zu vergleichen, als etwas, was nicht funktioniert, aber günstig ist, zum Funktionieren zu bringen.

### Ergebnisorientierte Innovationsarbeit

Sind diese Voraussetzungen geschaffen, dann kann endlich die echte Innovationsarbeit beginnen! Jedoch wirklich erst dann, wenn die anderen beiden Aspekte des Innovationssystems und der Innovations-Zieldefinition erledigt sind.

Bei der Innovationsarbeit gib es zwischenzeitlich viele neue und innovative Methoden und Vorgehensweisen, die wesentlich leistungsstärker sind als die bekannten eintägigen „Innovationsworkshops“ mit tapetenweise unstrukturierten, nicht kanalisierten Ideenansätzen und die „keine Kritik“ Ansätze, die der Meinung sind, das Spinnen und Kreativität gleichbedeutend sind. Leider ist durch solche Ansätze bei vielen Firmen und Ent-

scheidern bereits verbrannte Erde vorhanden. Ebenso tödlich für die Generierung von neuen Produktideen aus dem oben beschriebenen „kreativen Chaos ohne Limitierung“ ist jedoch auch ein vorgeschalteter, rein abstrakter Requirement & System Engineering Prozess, der im Vorfeld verzweifelt versucht, theoretisch alle nur möglichen Inhalte, Produkaspekte und Restriktionen zu definieren, deren praktische Relevanz noch gar nicht erlebt wurde.

Interessante Ansätze sind vielmehr Cross Industrie Workshops, das EDISON Prinzip oder Mikro-Usability-Tests (z.B. nach Mike Kuniavsky), welche BUSSE Design+Engineering in eigenen Prozessen wie dem „Innovations-Bootcamp“, dem „Usability Check“ und dem „Prinzip der Innovationsdestillation“ weiterentwickelt hat. Gerne erläutern wir Ihnen unsere Denkansätze und Methoden in einem persönlichen Gespräch.

### Zusammenfassung: Die Innovations-Fallen

Zur Zusammenfassung und als Orientierungshilfe hier noch einmal die gängigsten Fehler bei der Innovationsarbeit:

#### + Strategie-Falle

Es existiert kein strategisches Gesamtkonzept für die Wachstumsziele und Innovationsfelder. Die Ideen laufen ins Leere, sind ziellos oder werden zerredet.

#### + Definitions-Falle

Es existiert keine eindeutige Zielformulierung für den Innovationsanspruch. Dem Vertrieb würde eine simple Produktoptimierung für die nächste Messe reichen, die Entwicklung kommt mit einem komplett neuen Produktansatz, den sich bestehende Kunden noch gar nicht vorstellen können und der mindestens noch ein paar Jahre Entwicklung benötigt.

#### + „Fragt doch den Kunden“- Falle

Zu den Innovationsansätzen für neue Märkte, Funktionen und Service- Konzepte werden nur – die alten Kundenstrukturen oder – noch schlimmer bestehende Zwischenhändler befragt. Oder es wird versucht, vor Beginn der Innovation die derzeitigen Kunden zu befragen, was sie sich von einem neuen Produkt wünschen würden. Die Antwort ist vorhersehbar: „Die gleichen Produkte nur mit mehr Leistung und zu einem günstigen Preis...“

#### + Henne-Ei-Falle

Man verlangt von dem Innovationsteam, dass bereits vor bzw. innerhalb der Konzeptfindung ein konkreter

Businessplan mit verbindlichen Terminen, Stückzahlprognosen und Kostenlimits erzeugt wird, vorher investiert man nicht weiter. So bekommt der Innovationsansatz keine Chance. Entweder es wird mit viel Puffer vorsichtig kalkuliert, so dass Invest- und Zeitplan nicht akzeptiert werden. Oder man prognostiziert einen zu enthusiastisch-idealen Projektverlauf, auf dessen Basis man zwar die Mittel zur Weiterentwicklung erhält, dann aber bei der ersten Iterationskurve bereits das Budget und die Zeitreserve ausgeht. Einzig richtig ist eine stufige Vorgehensweise in klaren Phasen.

#### + Zuschlags-Falle

Das Innovationsprodukt wird bereits für seine erste Markteinführung mit den klassischen Zuschlagsätzen des bisherigen Portfolios belegt und endet so in der Talsohle der Stückzahl-Preis-Schaukel.

#### + Vertriebs-Falle

Viele Innovationsprojekte überfordern die bestehenden Vertriebskanäle, da z.B. andere Kundensegmente angesprochen werden müssen oder zusätzliche Dienstleistungsbedarfe entstehen, die mit den bestehenden Ressourcen und Kompetenzen nicht abgedeckt werden. Manchmal sind es auch einfach simple Umsatzzahlen Vorgaben, die das Vertriebsteam sich nur auf die wenig erklärungs- und betreuungsintensiven alt bewährten Produkte konzentrieren lässt, bei denen sicher ein Abschluss und somit eine Provision erzielt werden kann. Auch hier muss innovativ weitergedacht werden, um ein Innovationsprojekt erfolgreich im Markt zu platzieren.

#### + Wollmilchsau-Falle

Der neue Produktansatz wird im Keim erstickt, indem während der Entwicklung alle möglichen weiteren Forderungen hinzugetragen werden. So wird aus dem einstigen Imagesetter und Innovationsbotschafter als „Leuchtturmprodukt“ im Prime-Segment im Entwicklungsverlauf ein auch unbedingt für den Massenmarkt zu verkaufendes Produkt, und es kann alles aber nichts richtig.

#### + Sonder-Spezial-Falle

Oft werden auch für den neuen Konzeptansatz spezielle Fälle aus der Anwendungshistorie des Vorgängerproduktes zur Standardanforderung. So z.B. der eine Reklamationsfall, bei dem auf der einen speziellen Insel an der kanadischen Pazifik-

küste an dem einen speziellen Tag morgens -10°C und mittags +35°C waren. So wird das neue Produkt bereits in der Konzeptphase mit unnötigem Ballast belastet.

#### + Not invented here - oder Hauptsache-anders-Falle

Auch wird oft unter falsch verstandenem Anspruch versucht, eine neue Lösung für eine Teilfunktionalität zu finden, die es auf dem Markt jedoch schon gibt. So versucht man mit viel Aufwand etwas verzweifelt anders zu machen, was im Ergebnis aber auch schlechter als die bestehende Lösung ist. Hier hilft oftmals der offene Dialog und ggf. eine Lizenzvereinbarung mit dem bestehenden anderen Hersteller. Auch wird oftmals versucht, neue Produkte mit neuen Technologien bis auf das letzte Zahnradchen verzweifelt mit den vorhandenen eigenen Produktionsressourcen zu fertigen. Entweder muss dann das Neuprodukt auf ein schlechteres aber vorhandenes Fertigungsverfahren downgegradet werden oder/und es entstehen durch die schlechteren eigenen Herstellungsmöglichkeiten Zusatzkosten in der Herstellung. Auch hier macht es oft viel mehr Sinn, bestimmte Komponenten oder Herstellungsschritte extern oder sogar bei dem stückzahl- und fertigungstechnisch in diesem Segment überlegenen Mitbewerber machen zu lassen.

#### Weitere Innovations-Fallen wären z.B.:

- + Over-Engineering-Falle
- + Kapazitätsfalle
- + Kompetenzfalle
- + Problem-Relevanz-Falle
- + Streng-geheim-Falle
- + etc.

Wir hoffen, wir konnten Ihnen einen Einblick in die spannende Themenwelt der Innovationsprozesse geben. Wollen Sie mehr erfahren? Sprechen Sie uns an, buchen Sie einen unternehmensindividuellen Workshop oder nehmen Sie an unseren offenen Seminaren der BUSSE-Akademie teil!

[www.busse-akademie.com](http://www.busse-akademie.com)

Felix Timm

#### Ihr Ansprechpartner bei BUSSE:

Felix Timm, Geschäftsführer  
Tel. +49 (0) 73 08 / 81 14 99 0  
[timmm@busse-design.com](mailto:timmm@busse-design.com)