



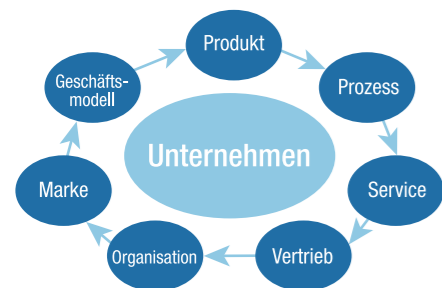
Gesteuerte Innovationsprozesse

Ideenmanagement und Vermarktung von Innovationen

von Hagen Worch, Andrea L. Sablone und Claus Gerberich

Innovation ist eine wichtige Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Gerade in starken Wettbewerbsmärkten oder in Krisenzeiten zeigt sich, dass Unternehmen mit innovativen Ideen diese Herausforderungen besser überstehen oder gar gestärkt daraus hervorgehen.

Das Innovationsmanagement wird zunehmend als ganzheitlicher Prozess betrachtet, in den die gesamte Wertschöpfungskette mit einbezogen wird. Sieben massgebliche Themenfelder lassen sich entlang der Wertschöpfungskette unterscheiden, die für die erfolgreiche Entwicklung und Vermarktung neuer Ideen verantwortlich sind. Dazu gehören u.a. die Produktentwicklung, der Produktionsprozess, der Vertrieb, das Marketing, Finanzierungsmodelle und der Kundenservice (siehe Abbildung).



Viele KMU verfügen entlang ihrer Wertschöpfungskette über Innovationspotenziale, die in der Praxis oft nicht erkannt oder nur bedingt genutzt werden. Gerade wenn es um die Verzahnung der verschiedenen Bereiche geht, weisen viele Unternehmen Defizite auf – und besitzen damit ungeahnte Innovationspotenziale. Diese gilt es zu erkennen und zu nutzen! Feste Bestandteile eines ganzheitlichen Innovationsprozesses sind ein integriertes Ideenmanagement sowie die erfolgreiche Vermarktung der Innovationen unter Einbezug der gesamten Kundenkontaktkette. Anhand dieser

beiden Elemente zeigen wir im Folgenden exemplarisch auf, an welchen Stellen Unternehmen ansetzen können, um ihre Innovationsprozesse zu verbessern und somit bislang brachliegende Potenziale zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit zu implementieren.

Integriertes Ideenmanagement

Kunden sind häufig zentrale Ideengeber für Innovationen. Erfolgreiche Unternehmen haben einen starken Kundenservice. Sie stehen in ständigem Austausch mit ihren Kunden und nehmen systematisch Verbesserungsvorschläge, spezialisierte Kundenwünsche und neue Ideen auf. Sie verfügen über ein Sensorium zur Aufdeckung von Kundenbedürfnissen, die in innovativen Produktentwicklungen Einfluss finden. Werden mit dem Einbezug der Kunden jedoch alle Kanäle für neue Ideen umfassend genutzt?

Ideenquellen	Methoden
Kunden	Lead User, Kundenbeirat
Mitarbeitende	Vorschlagswesen, Ideenmanagement
Lieferanten, Partner	Lieferantenrating und –screening, Kaizen
Wettbewerber, Branche	Branchentrendscreening, Technologie Roadmap, Benchmarking
Hochschulen, Forschungsinstitutionen	Studien, FuE-Zusammenarbeit
Soziale Medien	Empfehlungen, Kritik
Gesetze, Vorschriften, Normen	Lobby, Ausschüsse, Verbandsarbeit

Tabelle 1: Ideenquellen

Ein integriertes Ideenmanagement ist in der Lage, ein noch breiteres Spektrum von neuen Ideen im Umfeld des Unternehmens wahrzunehmen, zu integrieren und für die eigenen Produkte und Prozesse zu nutzen. Dazu zählen neben den Kunden auch die Mitarbeitenden, Lieferanten, Geschäftspartner, Wettbewerber, Wissenschaftler von Hochschulen und anderen Forschungsinstitutionen, Akteure in sozialen Netzwerken sowie Gesetzgeber und Behörden. Ziel eines systematischen Ideenmanagements ist es, mit spezifischen Instrumenten Ideen aus diesen verschiedenen Kanälen zu erfassen und in den Innovationsprozess einfließen zu lassen. Tabelle 1 zeigt für die unterschiedlichen Ideenquellen Methoden auf, die angewandt werden können, um ein integriertes Ideenmanagement umzusetzen. Unternehmen, denen es gelingt, systematisch alle Stakeholder in den Prozess der Ideengenerierung zu integrieren, können sich in der Tat «Lernendes Unternehmen» nennen.

Vermarktung entlang der Kundenkontaktkette

Ein zweiter zentraler Bereich der sieben Felder ist der Vertrieb innovativer Produkte. Die gezielte Einbindung von Lead Usern ist mittlerweile ein weitverbreitetes Mittel erfolgreicher Unternehmen. Die Erfolgsaussichten für Innovationen steigen, je frühzeitiger und enger Kunden eingebunden werden. Die Zusammenarbeit mit Pilotkunden und korrespondierenden Lieferanten ist ausschlaggebend für die Wahl geeigneter Vermarktungskanäle. Manche Unternehmen stellen strategische Entscheidungen sogar einem Kundenbeirat vor, der mit Entscheidungsträgern der wichtigsten Kundenbranchen besetzt ist. Bei Produktentwicklungen denken viele Firmen bereits an den Kunden der Kunden. Aber kennen Unternehmen wirklich ihre gesamte Kundenkette? Und mit wem aus dieser Kundenkette haben sie tatsächlich Kontakt, d.h. kennen deren genaue Bedürfnisse, Ansprüche und Wünsche?

Ein Instrumentarium zur systematischen Analyse und Bewertung der Kundenkontaktkette ist es, die Kernprozesse eines Unternehmens wie Innovationsprozess, Verkauf und Marketing, Auftragsabwicklung und Kundenservice mit den verschie-

denen Kundentypen entlang der Kundenkette in Verbindung zu bringen. Damit lässt sich evaluieren, welche Unternehmensprozesse auf welche Kundentypen Einfluss haben und wie sich dieser Einfluss manifestiert. Ziel dieses Instrumentes ist es, sichtbar zu machen, ob Unternehmen diese Kundenverbindungen explizit in ihre Kernprozesse einbeziehen und welche Prozesse im Hinblick auf die entsprechenden Kundentypen verbessert werden können. Tabelle 2 zeigt exemplarisch, wie eine solche aggregierte Kernprozess-Kundenkontaktketten-Analyse aussehen könnte.

Ein Beispiel eines Unternehmens, das Innovationen die konsequent entlang der Kundenkontaktkette entwickelt und vermarktet hat, ist eine Firma der Rohstoffbranche, die Mineralien wie Kaolin und Quarzsand abbaut und diese nicht mehr nur als Rohstoffe vermarktet, sondern ebenso Rezepturen herstellt, wie die Mineralien als Füllstoffe in der Glas-, Papier- und Baustoffindustrie optimal einsetzbar sind, und darüber hinaus intelligente Füllsysteme produziert und anbietet. Damit hat das Unternehmen Bedürfnisse entlang der Kundenkontaktkette aufgenommen und in innovative Lösungen umgesetzt.

Kernprozesse	Kundenkontaktkette				
	Kundentyp 1	Kundentyp 2	Kundentyp 3	Kundentyp 4	Kundentyp 5
Innovationsprozess	0	x	x	0	0
Verkauf und Marketing	x	0	x	x	0
Auftragsabwicklung	x	0	0	x	0
Kundenservice	0	0	0	0	x

Tabelle 2: Kernprozesse und Kundenkontaktkette X Kontakt besteht 0 Kontakt besteht nicht

Die Gestaltung und Steuerung von Innovationsprozessen ist Thema eines Workshops, zu dem das Institut für Management & Innovation der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) am 27. März 2014 einlädt. Die interaktive Veranstaltung richtet sich speziell an KMU und verfolgt das Ziel, geeignete Tools aufzuzeigen, um Verbesserungspotenziale im Innovationsprozess zu identifizieren.

Gastreferent:

Wolfgang Luckhardt, Geschäftsführer beyerdynamic GmbH & Co. KG, Heilbronn

Termin:

Donnerstag, 27. März 2014, 17:00–20:30 Uhr

Ort:

Fernfachhochschule Schweiz, Regionalzentrum Zürich, Althardstrasse 60, 8105 Regensdorf

Kosten:

CHF 200/ CHF 170 (für Mitglieder von KMU SWISS) pro Person inkl. Apéro riche und Parkplatz

Anmeldung/Kontakt:

Ihre Anmeldungen nimmt gern Frau Daniela Munari entgegen: daniela.munari@ffhs.ch; Tel.: 044 842 15 52

Sie können sich auch online unter www.ffhs.ch/innovationsmanagement anmelden.

Bei Fragen zum Workshop wenden Sie sich bitte an Herrn Dr. Hagen Worch:

hagen.worch@ffhs.ch; Tel.: 044 842 15 53

www.ffhs.ch

Integriertes Ideenmanagement und die Vermarktung von Innovationen entlang der Kundenkontaktkette sind zwei Beispiele, die zeigen, wie sich gezielt Instrumente einsetzen lassen, um Verbesserungspotenziale im Innovationsprozess aufzudecken und zu nutzen. Durch die konsequente Verfolgung einer systematischen Herangehensweise können Unternehmen somit ihre Wettbewerbsposition stärken und sich in ihren Zielmärkten stärker profilieren. ■



Dr. Hagen Worch

ist Wissenschaftlicher Projektleiter am Institut für Management und Innovation der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS). Seine Forschungsschwerpunkte sind in den Bereichen Innovationsmanagement, Innovationsökonomik, Firmenwachstum und Management von Kompetenzen in Firmen.



Dr. Andrea L. Sablone

ist Leiter des Forschungsfeldes Innovation & Strategy am Institut für Management und Innovation der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS). Seine Forschungsschwerpunkte sind in den Bereichen Strategie und Strategieabwesenheit, Organisationale Intelligenz und Innovationsmanagement.



Prof. Dr. Claus Gerberich

ist Eigentümer von Gerberich Consulting und Dozent für Innovationsmanagement an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS). Er hat sowohl langjährige Erfahrungen in der Unternehmenspraxis als auch der Wissenschaft und Lehre.