

8/20/2018

# Die Innovationsstrategie im produzierenden Mittelstand

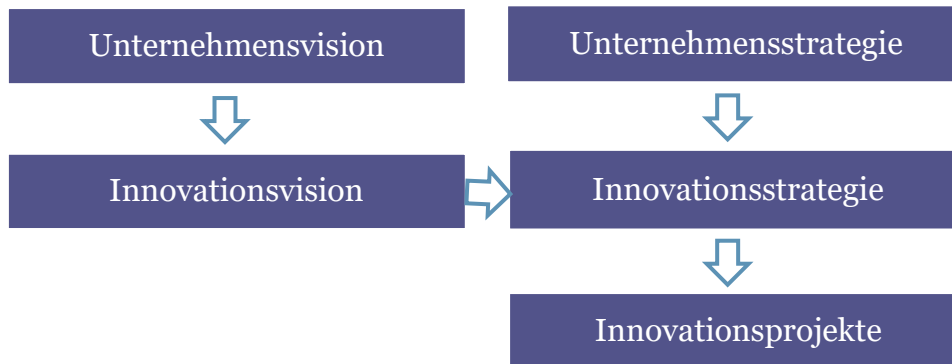
(Version 1.0)

*Ein Dokument zum Praxismodell Innovation und digitale  
Transformation (PIDT)*

Holzapfel, Priller, Vogler;  
Hrsg.: CIDT e.V. ([www.cidt.de](http://www.cidt.de))

# Die Innovationsstrategie im produzierenden Mittelstand

*Ein Dokument zum Praxismodell Innovation und digitale Transformation (PIDT)*



Die Innovationsstrategie leitet sich aus der Innovationsvision ab. Ein zentraler Bestandteil der Innovationsstrategie sind die Suchfelder (siehe 2.9.). Die zeitliche Priorisierung der Suchfelder, führt zur Innovationsroadmap und schließlich davon abgeleitet zu Innovationsprojekten. In der Innovationsroadmap sind die Suchfelder entlang einer Zeitachse aufgetragen. Es ist festgelegt wann und in welchen Zeiträumen die Suchfelder bearbeitet werden sollen.

Die Innovationsstrategie definiert die Ausrichtung von Innovationsaktivitäten zur Erreichung der Unternehmensziele. Sie stellt sicher, dass

- die für das Unternehmen wesentlichen Trends Beachtung finden
- aus den vorhandenen Ideen die zielführenden Themen identifiziert werden
- dabei die limitierten Innovationsressourcen optimal ausgeschöpft werden und
- die Ausrichtung allen am Innovationsprozess Beteiligten transparent vermittelt wird.

Die Innovationsstrategie setzt Leitplanken für das Vorgehen und hilft bei der Konzentration auf die für die Unternehmensziele aussichtsreichsten Projekte. In der Innovationsstrategie sollten die Erfahrungen und Stärken von bisherigen Innovationen und Innovationsprojekten berücksichtigt sein.

Die Innovationsvision und Innovationsstrategie sollen so formuliert sein, dass sie motivierend, orientierend und koordinierend auf die Mitarbeiter wirken.

## 1. Innovationsvision

Die Vision des Unternehmens ist ein langfristiges Zukunftsbild. Mit diesem soll dem Unternehmen eine Identität gegeben werden. Die Vision soll so formuliert sein, dass sie die Mitarbeiter dazu anregt, auf die Erreichung des Zukunftsbilds hinzuwirken. Das wird erreicht, wenn sich für die Mitarbeiter aus der Vision, der Nutzen ihrer Tätigkeit ableiten lässt. In der Innovationsvision soll die Bedeutung von Innovationen für das Unternehmen dargestellt sein.

Die Innovationsvision soll Teil der Unternehmensvision sein.

Beispiele von Kernsätzen in Innovationsvisionen:

Microsoft: „Ein Computer auf jedem Schreibtisch und in jedem Zuhause.“

Wikipedia: “Stell Dir eine Welt vor, in der jeder einzelne Mensch freien Anteil an der Gesamtheit des Wissens hat.”

Walmart: „Einfachen Menschen zu ermöglichen, die gleichen Dinge kaufen zu können wie Wohlhabende“

## 2. Bestandteile der Innovationsstrategie

Zu folgenden Themen soll die Innovationsstrategie Aussagen treffen:

### 2.1. Unternehmensspezifischer Innovationsbegriff

Innovation bedeutet die Umsetzung von Ideen (Erfindungen) in neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren und deren erfolgreiche Marktdurchdringung. Innovationen leiten sich aus der Innovationsstrategie ab und entstehen in Innovationsprojekten. Sie sind für das Unternehmen etwas substantiell Neues.

Der genannte allgemeine Innovationsbegriff soll für das eigene Unternehmen konkretisiert werden. Dabei unterstützt der Blick auf den Innovationsstammbaum. Es bietet sich an den Innovationsbegriff auf Innovationen der Vergangenheit zu beziehen (Innovation bedeutet für unser Unternehmen ....).

Es ist zu klären, ob Innovationen von Produkten, Prozessen, Erschließung neuer Märkte, Geschäftsmodelle, der Organisation und der Unternehmenskultur von der Innovationsstrategie erfasst und abgeleitet werden sollen und welche Innovationshöhe und welcher Realisierungsaufwand für eine Innovation gefordert werden.

Der Innovationsbegriff sollte im ersten Durchgang nur überschlägig bestimmt werden. Er kann jederzeit verändert oder konkretisiert werden.

## **2.2. Innovationskompetenz und Innovationsressourcen**

Aus der Analyse von Personalressourcen und Mitarbeiterkompetenzen in Innovationsprojekten der Vergangenheit, sollten ggf. Ziele zum Personalaufbau, zur Personalentwicklung und möglichen weiteren Maßnahmen formuliert werden. Ein Kompetenzdefizit kann beispielsweise über die Zusammenarbeit mit Partnern ausgeglichen werden.

Es kann formuliert werden, dass und wie der Innovationsprozess zukünftig mit externen Kompetenzen unterstützt werden soll. Dabei ist genau darauf zu achten wie die Rechte / Patente / Inventionen, die aus solchen Kooperationen entstehen geschützt bzw. von den Partnern genutzt werden können.

## **2.3. Innovationsstammbaum**

Aus der Betrachtung erfolgreicher Innovationen der Vergangenheit entsteht ein Stammbaum. Aus dieser Erfahrung können individuelle Erfolgsfaktoren ermittelt werden, um diese dann nutzbringend für die zukünftige Entwicklung anzuwenden.

## **2.4. Trendanalyse**

Erforderlich ist die Analyse der wesentlichen Trends, welche im Rahmen der geplanten Zielgruppen und Märkte als wirksam erachtet werden und Auswirkungen auf das Geschäftsumfeld des Unternehmens haben werden.

## **2.5. Digitalisierung**

Auf der Basis der Analyse von Trends, Technologien und Mitbewerberaktivitäten soll die Bedeutung der Digitalisierung für das Unternehmen erläutert und Maßnahmen in diesem Zusammenhang allgemein beschrieben werden. Dies bedeutet die Nennung interessanter Technologiefelder und gewünschter Anforderungen bezüglich digitaler Produkte, Prozesse und/oder Geschäftsmodelle.

## **2.6. Wettbewerbsstrategie**

Bezugnehmend auf die Positionsanalyse zum Wettbewerb ist zu formulieren, ob und inwieweit eine Differenzierung zum Wettbewerb angestrebt wird, oder ob die Besetzung von Nischenmärkten ohne Wettbewerb erfolgen soll. Bei der Differenzierung ist die Konzentration auf wenige klare Schwerpunkte zu formulieren (Qualität, Kosten, Neuigkeit, Nutzerfreundlichkeit, Serviceangebot,...).

Es soll formuliert werden, mit welchen Maßnahmen die gewählten Differenzierungsziele erreicht werden.

Gegenüber dem Wettbewerber können außer den genannten Maßnahmen der Differenzierung und dem Ausweichen auf Nischenmärkte auch die Maßnahmen Nachahmung und Kooperation gewählt werden.

## **2.7. Kundenorientierung**

Für aus der Innovationsstrategie abgeleitete Innovationsprojekte ist der Innovationsprozess so zu gestalten, dass die Bedürfnisse der potenziellen Kunden berücksichtigt werden. Dabei sollte auch berücksichtigt werden, dass der Nutzen einer Innovation erst vom Kunden des Kunden realisiert werden kann.

Häufig wünschen sich Kunden Weiterentwicklungen bestehender oder die Entwicklung neuer Produkte nach ihren Vorgaben. Diese Kundenwünsche passen nicht immer zur Innovationsstrategie. Ist dies der Fall, dann ist zu klären, ob die Innovationsstrategie entsprechend zu verändern ist. In diesem Zusammenhang ist auch zu klären, ob eigene Marken oder OEM-Produkten bevorzugt entwickelt werden. Es sollte festgelegt werden unter welchen Bedingungen kundengetriebene Entwicklungen durchgeführt werden.

## **2.8. Innovationstiefe**

Es sollte konkret festgelegt werden, in welchem Umfang die Umsetzung von Innovationen intern oder durch externe Unterstützung erfolgt. Eng damit verbunden ist auch die Zuordnung des erforderlichen Kompetenzaufbaus. Sowohl die damit verbundenen Schutzrechte, als auch der Zugang zu Know-How, welches im Rahmen von Innovationsprojekten entsteht, müssen klar geregelt werden.

## **2.9. Technologiekompetenz**

Es ist festzulegen auf welchen bisher dem Unternehmen unbekanntem Technologiefeldern Grundlagenentwicklung und Kompetenzaufbau erfolgen soll, um die geplanten Innovationen zu realisieren.

## **2.10. Gewinnung von Innovationsideen der Mitarbeiter**

Es soll formuliert werden, wie Mitarbeiter auf breiter Basis in die Ideengenerierung einbezogen werden. Geeignete Prozesse, Methoden und Werkzeuge sind zu nennen. Grundsätzliche Überlegungen zur Mitarbeitermotivation sind zu formulieren.

### 2.11.1 Suchfeldbestimmung

Suchfelder sind Felder auf denen künftig nach Innovationen gesucht wird. Bei deren Bestimmung sind der Innovationsstammbaum und die Trendanalysen die wesentlichen Quellen der Orientierung. Die Suchfelder werden mit folgenden Parametern beschrieben:

- Worum geht es? (Inhalt)
- Verknüpfung mit Trends
- Realisierungszeitraum (Start, Ende)
- Innovationsart (Produkt, Prozess, Marktinnovation (siehe unten), Geschäftsmodell)
- Innovationsgrad (Neuheitsgrad und Aufwand aus Innen- und Außenansicht.
- Zielgruppe (Für wen? Kundengruppen und Regionen),
- Promotoren (Wer treibt das Thema im Unternehmen voran?)

Einige Parameter werden im Folgenden genauer erläutert.

### 2.11.2 Innovationsart

Innovationen können Produkte, Dienstleistungen, neue Märkte, Verfahren oder Prozesse betreffen. Auch eine Kombination aus verschiedenen Innovationsarten ist möglich. Dies kann schließlich zu neuen Geschäftsmodellen führen.

Das Geschäftsmodell beschreibt die Wertschöpfungskette, den Nutzen der Geschäftstätigkeit für Kunden und Partner und beantwortet die Frage, wie der Nutzen in Form von Umsätzen an das Unternehmen zurückfließt.

Besondere Aufmerksamkeit erfahren derzeit digitale Geschäftsmodelle.

Die Digitalisierung bietet die Möglichkeit bestehende Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln und neue zu schaffen. Zu diesem Zweck soll zunächst das bestehende eigene Geschäftsmodell analysiert werden. Unterstützung kann dabei der Business Model Canvas bieten. Die Potenziale zur Digitalisierung des eigenen Geschäftsmodells und die Schaffung neuer digitaler Geschäftsmodelle können aus Geschäftsmodellmustern abgeleitet und mit Hilfe des Business Model Canvas formuliert werden.

Folgende Aspekte können dabei reflektiert werden: schnellere Bereitstellung der Leistungen, Automatisierung, Kosteneinsparungen, Qualitätssteigerungen, Verbesserung der Kundenschnittstelle, Entwicklung eines Ökosystems, neue datenbasierte Dienstleistungen, individualisierte Produkte.

Marktinnovation ist der Transfer hin zu neuer Nutzung (Anwendungsbereich) auf einer bestehenden Technologiebasis.

### **2.11.3 Innovationsgrad**

Alle Innovationen sollten nach ihrem Grad der Neuerung eingestuft werden. Dabei muss jedes Unternehmen für sich selbst einen geeigneten Maßstab bestimmen (z.B. in Relation zu vergangenen Innovationen). Eine mögliche Einteilung kann sein:

- disruptiv (revolutionär),
- inkrementell (Erweiterung),
- Verbesserung (Optimierung)

### **2.11.4 Zielgruppe**

Sowohl sind hier die Kundengruppen, als auch die die regionale Zuordnung zu definieren.

### **2.11.5 Beteiligte bei der Suchfeldbestimmung**

Die zu bearbeitenden Suchfelder, die den Startpunkt des operativen Innovationsprozesses bilden, werden von einer bewusst ausgewählten Gruppe bestimmt und priorisiert. Sie soll bestehen aus Machtpromotoren (Geschäftsführung), Fachpromotoren (Entwicklungsleitung, Vertriebsleitung, IT-Leitung...) und Prozesspromotoren (Innovationsmanager, CDO,...).

## **2.10 Roadmap**

Die Roadmap ist die zeitliche geordnete Zusammenführung und Priorisierung aller Suchfelder unter Berücksichtigung von Trends, Abhängigkeiten und Kapazitäten. Die Roadmap sollte dabei den optimalen Weg zur Umsetzung der Innovationsvision in Innovationsprojekten aufzeigen.

## **2.11 Revision der Innovationsstrategie**

Die Innovationsstrategie/Roadmap sollte in regelmäßigen Abständen überprüft und aktualisiert werden. Ein Zeitpunkt und eine dafür verantwortliche Funktion sind dafür festzulegen.

### 3. Die Autoren

Dr. Christian Holzapfel, Schleifring GmbH,  
Innovationsbeauftragter und Abteilungsleiter Entwicklung Kontaktmaterialien

Roland Priller, Kessel AG  
Leiter Innovationsmanagement/Normung

Dr. Herbert Vogler, Cluster für Innovation und digitale Transformation e.V.,  
geschäftsführender Vorstand

Dieses Dokument ist Teil des  
Praxismodells Innovation und  
digitale Transformation (PIDT)  
des CIDT e.V.  
und in diesem dem Schritt 2  
*Innovations- und  
Digitalisierungsstrategie*  
zugeordnet.