

Innovation Scouting – Wie Sie systematisch Innovationschancen ausloten Von Carsten Deckert

Summary

Viele Unternehmen setzen verstärkt auf Produktinnovationen durch neues Wissen. Dabei bleibt ein Großteil der Innovationschancen ungenutzt, und die Unternehmen gehen ein hohes Risiko bei der Effektivität ihres Innovationsprozesses ein. Dieser Beitrag zeigt Ihnen, wie Sie mit der Methode *Innovation Scouting* systematisch brancheninterne und -externe Innovationsquellen ausloten, um die Effektivität in Ihrem Innovationsprozess zu erhöhen und das Risiko zu senken.

Jede Veränderung bietet eine Innovationschance

Unternehmen setzen bei ihren Innovationsbemühungen oft auf die Entwicklung neuen Wissens – insbesondere im Bereich technologisch anspruchsvoller High Tech-Produkte – und vernachlässigen bereits vorhandenes Wissen (Not invented here-Syndrom). Zwar versuchen sie durch ein ausgefeiltes Innovationsmanagement ihre Innovationsprojekte so zu steuern, dass sie mit optimalem Entwicklungsaufwand eine möglichst geringe time to market realisieren. Doch gehen sie ein hohes Risiko bei der Effektivität ihrer Innovationsanstrengungen ein, das sich durch die Effizienz auch des ausgefeiltesten Innovationsmanagements nicht kompensieren lässt. Denn was bringt es Ihrem Unternehmen, wenn es erster auf einem Markt ist, der gar nicht existiert?

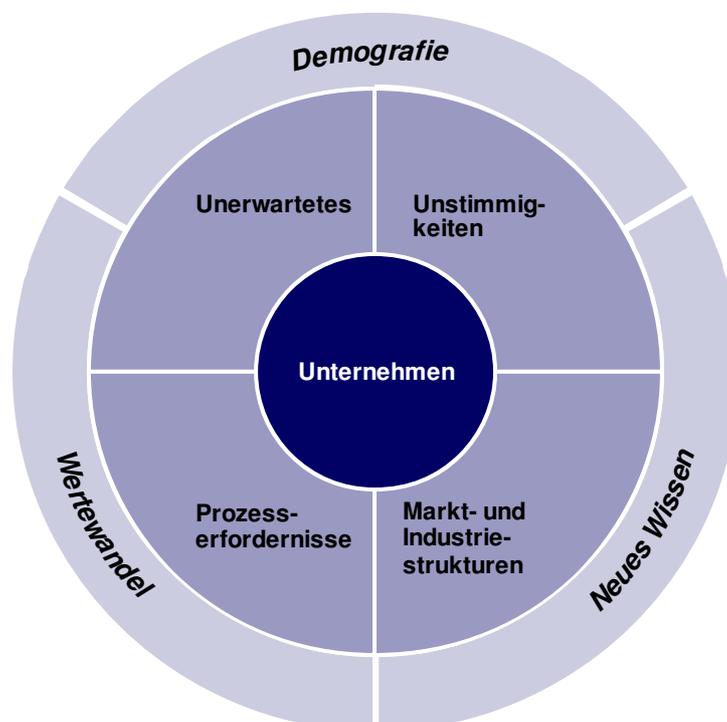


Abb. 1: Innovationsquellen nach Peter F. Drucker (2)

Produktinnovationen auf Basis von neuem Wissen sind glücklicherweise nur ein kleiner Teil des unendlich weiten Feldes der Innovationschancen. Bereits Joseph Alois Schumpeter nennt in seinem 1912 erschienenen Buch *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (1), einem seiner Hauptwerke, neben der reinen Produktinnovation folgende weitere Möglichkeiten zur Innovation:

- neue Produktionsmethoden,
- neue Absatzmärkte,
- neue Beschaffungsmärkte und
- neue Organisationen.

Peter F. Drucker hat in seinem Buch *Innovation and Entrepreneurship* (2) auf dieser Basis systematisch alle Möglichkeiten zur Innovation ausgearbeitet. Er geht davon aus, dass jede Veränderung einem Unternehmer die Gelegenheit zur Innovation bietet, und kommt in seinem Buch auf insgesamt sieben Innovationsquellen. Diese erscheinen zwar zunächst etwas abstrakt und überschneiden sich teilweise auch. Trotzdem stellen sie ein gutes Suchraster dar, mit dem Sie Ihr Unternehmen nach Innovationschancen durchforsten können. Die Innovationsquellen, die sich auch mit den Erfahrungen aus meiner eigenen Beratungstätigkeit decken, werden im Folgenden näher beschrieben und mit Beispielen verdeutlicht. Sie unterteilen sich in brancheninterne Quellen (innerer Ring in Abb. 1) und branchenexterne Quellen (äußerer Ring in Abb. 1).

Brancheninterne Innovationsquellen

Brancheninterne Innovationsquellen sind meist Symptome branchenexterner Veränderungen, die sich speziell in Ihrer Branche auswirken. Sie sind verlässliche Anzeichen dafür, dass Ihre Branche von einer Veränderung betroffen ist oder eine Veränderung leicht einleiten kann. Diese Veränderungen sind oft nur von Branchenexperten erkennbar und diesen in den meisten Fällen auch bekannt. Unglücklicherweise ziehen Ihre Experten nicht immer die richtigen Schlüsse aus diesen Quellen: Sie begreifen sie oft eher als Bedrohung, die es zu bekämpfen gilt, und nicht als Chance, die man nutzen könnte. Auf folgende brancheninterne Innovationsquellen kann Ihr Unternehmen zurückgreifen:

Das Unerwartete

Den unerwarteten Misserfolg nehmen Unternehmen meist deutlich wahr, z.B. wenn ein Kern-Produkt nicht mehr die erwarteten Umsätze bringt. Dies geht in der Regel aus den Controlling-Reporten des Unternehmens hervor. Hier erfolgt meist auch eine gründliche Ursachenanalyse.

Viel interessanter für Ihr Unternehmen sind aber im Zusammenhang mit dem Thema Innovation die unerwarteten Erfolge, z.B. wenn ein Exoten-Produkt plötzlich hohe Umsätze hat oder ein Renner-Produkt in einem neuen, für das Produkt unüblichen Markt erfolgreich ist. Dies wird wenn überhaupt nur wohlwollend zur Kenntnis genommen. Dabei liegen gerade hier Potenziale für Innovationen verborgen, die sich relativ schnell realisieren lassen. Erfahrungen bei unseren Kunden zeigen, dass auf diese Weise kurzfristig neue Märkte mit hohen Absatzmengen erschlossen werden können und das ohne das übliche Markteintrittsrisiko.

Unstimmigkeiten

Unstimmigkeiten ergeben sich immer dort, wo die eigenen Annahmen über die Realität nicht mit den tatsächlichen Sachverhalten übereinstimmen. Indikatoren hierfür im Unternehmen sind unstimmige ökonomische Zusammenhänge oder unstimmige Kundenreaktionen.

Unstimmige ökonomische Zusammenhänge können sich in Ihrem Unternehmen z.B. durch steigende Stückkosten bei steigenden Stückzahlen ausdrücken, obwohl die Stückkosten in diesem Fall eigentlich fallen sollten, oder durch ein

ungesundes Verhältnis von Materialkosten zu sonstigen Selbstkosten (Einige Industriebereiche haben Materialkostenanteile von mehr als 80 %). Unstimmige Kundenreaktionen weisen darauf hin, dass Ihr Unternehmen die Kundenbedürfnisse nicht richtig erkannt hat. Indikatoren dafür sind z.B. ein hoher Anteil an Kundenreklamationen – auch bei scheinbar etablierten Produkten – oder eine unerwartete Verwendung des Produktes durch den Kunden.

Prozesserfordernisse

Ein weites Feld für Innovationen bieten die Prozessketten des Unternehmens. Aber nicht nur die Prozesse innerhalb des Unternehmens, sondern auch die unternehmensübergreifenden Prozesse mit Zulieferern, Kunden und Endkunden. Schließlich können auch die Prozesse, in denen der Kunde das Produkt einsetzt, Innovationschancen eröffnen. Innovationsquellen sind dabei schwache oder fehlende Verkettung der Prozesse, unausgereifte Schnittstellen oder neue Technologiekombinationen, die Prozessketten vereinfachen.

Für Maschinenbau-Unternehmen bietet es sich außerdem an, neben der eigenen Prozesskette die Prozesskette des Kunden zu betrachten. Insbesondere die Prozessschritte vor und nach dem Prozess, in dem die eigene Maschine beim Kunden eingesetzt wird, sind von Bedeutung. Hier lassen sich Schnittstellen reduzieren oder der „Hot Spot“-Prozess mit dem höchsten Einfluss auf die Marge besetzen.

Markt- und Industriestrukturen

Märkte und Industrien sind permanent in Bewegung. Dies drückt sich zum einen durch die Branchengröße aus: Starkes Wachstum ist fast immer ein sicheres Zeichen für Innovationschancen. Aber die Art, wie Geschäfte innerhalb einer Branche abgewickelt werden, und neue Formen der Marktsegmentierung stellen ebenfalls Chancen dar. Insbesondere die Marktsegmentierung bietet Ihrem Unternehmen viele Chancen zur Innovation, da hier die Demarkationslinie zwischen (potenziellen) Kunden und Nicht-Kunden gezogen wird. Eine zu enge Zielkundendefinition birgt die Gefahr, dass Ihr Unternehmen wirtschaftlich interessante potenzielle Kunden zu Nicht-Kunden erklärt und dadurch von vornherein aus dem Innovationsprozess ausblendet.

Branchenexterne Innovationsquellen

Branchenexterne Innovationsquellen sind gesellschaftliche Veränderungen, die sich längerfristig auf fast alle Lebensbereiche auswirken und von Trendforschern als Megatrends bezeichnet werden. Diese Megatrends machen sich zunächst im Konsumgüterbereich bemerkbar, arbeiten sich dann aber rückwärts durch die Wertschöpfungskette hindurch und betreffen schließlich auch den Vorgüter- und Investitionsgüterbereich. Entscheidend für einen Megatrend ist daher weniger der Neuigkeitsgrad als vielmehr die Wirkung, die er früher oder später auch auf Ihr Unternehmen und Ihre Produkte haben wird. Auf folgende branchenexternen Innovationsquellen sollte Ihr Unternehmen achten:

Demografie

Über demografische Daten kann man die Bevölkerungsgröße und –entwicklung einer Region erstaunlich präzise vorhersagen. Darüber hinaus lassen sich aber auch Aussagen über die Zusammensetzung und Struktur der Bevölkerung ermitteln, z.B. Altersstruktur, Einkommensverteilung und ethnische Zusammensetzung. Der wohl bekannteste demografische Trend in Deutschland ist die Alterung der Gesellschaft. Durch diesen ergeben sich völlig neue Innovationschancen für Produkte und Dienstleistungen. Darüber hinaus existieren aber auch regionale Statistiken und Trends, die die Entwicklung der Absatzmärkte kennzeichnen.

Wertewandel

Bei Konsumgütern wird das Kaufverhalten der Kunden häufig nicht über Veränderungen in der äußeren Realität, sondern über Veränderungen der inneren Einstellung zu dieser Realität gesteuert. „Das Glas ist halbvoll“ und „Das Glas ist halbleer“ beschreiben den gleichen Sachverhalt, sind aber zwei völlig verschiedene Bewertungen dieses Sachverhaltes. Diese Veränderung der Wahrnehmungen und Werte lassen sich aus den Megatrends der Gesellschaft ablesen. So beschreibt der Zukunftsforscher Matthias Horx in seinem Buch *Zukunft machen* (3) zehn Megatrends für die heutige Zeit, die sich zum Beispiel in einer veränderten Einstellung der Gesellschaft zur Gesundheit, zur Work-Life-Balance oder zur Rolle der Frauen ausdrücken.

Neues Wissen

Das Feld, auf das viele Unternehmen am meisten setzen, ist das der Innovationen durch neues wissenschaftliches oder praktisches Wissen, z.B. im High Tech-Bereich. Diese Innovationsquelle ist jedoch verbunden mit der höchsten Umsetzungsdauer und den höchsten Risiken. Peter F. Drucker schätzt, dass eine Neuentwicklung auf Basis neuen Wissens durchschnittlich etwa 25 Jahre braucht, bis sie sich schließlich am Markt durchsetzt, falls dieser Prozess nicht durch eine externe Krise beschleunigt wird (z.B. Einführung des Radios durch den ersten Weltkrieg). Eine ähnliche Zeitspanne liegt beispielsweise auch der MP3-Entwicklung zugrunde. So wird Jürgen Herre, einer der MP3-Entwickler, auf der Website des Fraunhofer Instituts für Integrierte Schaltungen IIS mit folgenden Worten zitiert: „Zwischen der Idee und dem fertigen Standard lagen fast 15 Jahre harter Entwicklungsarbeit. Zum Erfolg haben dann auch neue leistungsfähige PCs, sinkende Speicherpreise und das Internet beigetragen.“

In drei Schritten zur Innovationschance

Die ersten sechs Innovationsquellen basieren auf bereits vorhandenem Wissen. Lediglich bei der letzten Quelle werden Innovationen auf Basis neuen Wissens entwickelt. Zwar haben Innovationen auf Basis neuen Wissens meist das Potenzial zur Durchbruchinnovation, die die Spielregeln für ganze Branchen und Märkte neu definiert. Diese Quelle ist aber auch mit der längsten Umsetzungszeit und den höchsten Risiken verbunden. Die anderen Innovationsquellen sind wesentlich leichter auszuschöpfen. Aber auch bei diesen ist ein systematisches Vorgehen die Voraussetzung für den Erfolg.

Mit der Methode *Innovation Scouting*, die wir auf Basis unserer langjährigen Beratungserfahrung im Bereich Innovation entwickelt haben, machen Sie sich diese Erkenntnis zu Nutze und loten systematisch die Innovationschancen eines Unternehmens aus – insbesondere die Chancen auf Basis vorhandenen Wissens. Dabei sollten Sie in den folgenden drei Schritten vorgehen (siehe Abb. 2):

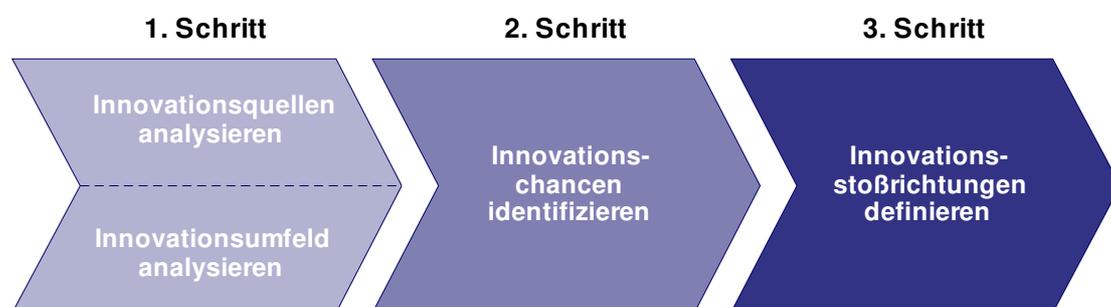


Abb. 2: In drei Schritten zur Innovationschance

Schritt 1: Innovationsquellen und Innovationsumfeld analysieren

Kundschaften Sie die einzelnen Innovationsquellen mit Bezug auf Ihr Unternehmen und Ihr Innovationsumfeld systematisch aus. Dazu müssen Sie die relevanten Daten erheben und auswerten, die das Leistungsspektrum Ihres Unternehmens und Ihrer Branche betreffen (brancheninterne Sicht). Zusätzlich sollten Sie die Auswirkungen von Megatrends auf Ihre Branche und Ihr Unternehmen untersuchen (branchenexterne Sicht).

Das Innovationsumfeld umfasst die Wertschöpfungskette des Unternehmens, also seine Zulieferer, Kunden und Endkunden, schließt aber auch weitere Mitspieler ein (z.B. Forschungseinrichtungen, Wettbewerber und potenzielle Kunden). Dabei sollten Sie insbesondere die Empfänglichkeit für Innovationen und die Innovationstreiber der Branche untersuchen. Zusätzlich kann es Sinn machen, dass Sie einmal über die eigene Wertschöpfungskette hinausblicken und sich folgende Fragen stellen: Warum sind einige Firmen nicht unsere Zulieferer? Gibt es indirekte Konkurrenten, die unter gewissen Umständen unsere Produkte substituieren könnten? Wie können wir unsere derzeitigen Nicht-Kunden erreichen?

Schritt 2: Innovationschancen identifizieren

Identifizieren Sie die Innovationschancen mit dem höchsten Innovationspotenzial für Ihr Unternehmen. Dazu müssen Sie die Auswirkungen der brancheninternen und –externen Innovationsquellen auf Ihre Wertschöpfungskette aufnehmen, also auf die Prozesse zur Herstellung und Distribution Ihrer Produkte oder zur Erbringung Ihrer Services sowie auf die Ihrer Zulieferer und Kooperationspartner. Diese Auswirkungen können in den Bereichen Kompetenz, Organisation/Technologie, Personal oder Finanzen liegen. Dadurch können Sie Innovationschancen nach ihrem Innovationspotenzial und ihrem Zeithorizont bewerten (z.B. mit Hilfe der Portfolio-Technik) und diejenigen auswählen, die in der nächsten Zukunft das höchste Potenzial bieten.

Schritt 3: Innovationsstoßrichtungen definieren

Arbeiten Sie für die gewählten Chancen Innovationsstoßrichtungen aus. Innovationsstoßrichtungen sind strategische Ansatzpunkte mit besonders hohem Innovationspotenzial. Bildlich gesprochen sind sie der „Nordstern“, den Sie sich als Innovation Scout für Ihre Aktivitäten im Innovationsprozess setzen.

Beispiel für eine Innovationsstoßrichtung bei ungesundem Materialkostenanteil ist die Erhöhung der eigenen Wertschöpfung. Auf Basis dieser Vorgabe lassen sich nun über eine Analyse der Prozesskette die Prozesse der Kunden identifiziert, die sich an die eigene Prozesskette anschließen und die für eine Übernahme geeignet sind. Die Übernahme solcher Prozesse muss natürlich mit den Kunden abgestimmt werden, damit keine Turbulenzen im Vertrieb entstehen. In vielen Fällen sind die Kunden aber sogar froh, gewisse Prozesse abgeben zu können.

Mit der Bestimmung von Innovationschancen ist der Innovationsprozess natürlich lange noch nicht abgeschlossen. Die Innovationsstoßrichtungen fokussieren diesen Prozess lediglich, damit er systematisch und zielgerichtet abläuft und nicht einem „Stochern im Nebel“ gleicht. Sie sichern damit seine Effektivität. Erst jetzt macht es Sinn, sich darüber Gedanken zu machen, welche Entwicklungsprojekte aufzusetzen sind, damit die Innovationsstoßrichtungen umgesetzt werden können, und wie diese Projekte effizient zu steuern sind.

Der Innovation Scout – Pfadfinder im Innovationsdschungel

Mit der Methode *Innovation Scouting* können Sie die systematische Suche nach Innovationschancen in Ihrem Unternehmen implementieren. Das Suchraster der brancheninternen und –externen Innovationsquellen unterstützt Sie bei der

Identifikation von Innovationschancen, die mit vorhandenem Wissen umgesetzt werden können. Indem Sie die Chancen zu Innovationsstoßrichtungen – also strategischen Eckpfeilern für Innovationen – ausarbeiten, setzen Sie Ihren Entwicklern klare Vorgaben für einen effektiven Innovationsprozess. Im Rahmen dieser Stoßrichtungen kann Ihr Unternehmen nun zielgerichtet Entwicklungsprojekte für Innovationen aufsetzen. Dadurch, dass die Methode verstärkt Innovationsquellen auf Basis vorhandenen Wissens berücksichtigt, erzielen Sie schnelle Ergebnisse mit geringem Risiko.

Auf diese Weise entwickeln Sie sich zu einem Innovation Scout, einem Pfadfinder im Innovationsdschungel der sprudelnden Innovationsquellen und ungenutzten Möglichkeiten, und geben Ihrem Unternehmen neue Innovations-Impulse jenseits einer riskanten High Tech-Strategie. Verlassen Sie die ausgetrampelten Innovations-Pfade und durchbrechen Sie das Not invented here-Syndrom in Ihrem Unternehmen. Denn die nächste Innovationschance ist meist näher, als Sie es vermuten. Vielleicht lauert sie schon hinter der nächsten Biegung.

Literatur

- (1) Joseph A. Schumpeter: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin, 2006.
- (2) Peter F. Drucker: Innovation and Entrepreneurship. New York, 1993.
- (3) Matthias Horx et al.: Zukunft machen. Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen. Ein Praxis-Guide. Frankfurt, 2009.

Informationen zum Autor:



Dr. Carsten Deckert ist Mitglied der Geschäftsleitung der Deckert Management Consultants GmbH in Düsseldorf (www.deckert-mc.com) und Vorstand der Deutschen Aktionsgemeinschaft Bildung-Erfindung-Innovation (DABEI) e.V. (www.dabei-ev.de). Er ist außerdem Autor des satirischen Ratgebers „Anleitung zum Uninnovativsein“ und schreibt unter www.carsten-deckert.de seinen eigenen Knowledge Gorilla-Blog mit den Kategorien Knowledge Watch und Innovation Watch.