

Pain-Point-Driven Innovation Management

Jürgen Janovsky/
Carsten Gerlach/
Thomas Müller-
Schwemer

Denkanstöße zur Gestaltung von Neuerungsprozessen

Es gibt in der betrieblichen Praxis eher zu viele als zu wenige Innovationsaktivitäten. Der Anteil der kommerziell erfolgreichen Innovationsprojekte ist dabei relativ gering. Damit sich dies ändert, ist ein Umdenken erforderlich. Auf Basis von Recherchen bei 25 Technologiekonzernen gelangen die Autoren zu Denkanstößen für ein effizienteres betriebliches Innovationsmanagement und legen dabei den Schwerpunkt auf die Ebene der Projektgestaltung.

Wie aus einer Untersuchung der Ruhr-Universität Bochum hervorgeht, sind nur etwa 6 % aller Innovationsprojekte kommerziell erfolgreich. Manche Experten schätzen die Erfolgsquote noch viel niedriger, als es aus der Studie der Universität Bochum hervorgeht.¹ Inzwischen wird von vielen Firmen einiges unternommen, um die Innovationsleistung zu steigern. Nach Interviews mit Innovationsmanagern und anderen Führungskräften bei 25 Technologiekonzernen – ergänzt durch eine schriftliche Erhebung beim gleichen Personenkreis – sind wir hinsichtlich der befragten Unternehmen zu folgender Einschätzung gelangt: Die Kundenorientierung wird überall zum zentralen Leitmotiv, immer mehr Mitarbeiter werden immer häufiger in Ideenworkshops eingebunden, und vielerorts wurden zentrale Innovationsabteilun-

gen mit dem Mandat des »Business Development« eingerichtet. Das Ergebnis ist ein Sammelsurium an mehr Initiativen, mehr Projekten, höheren Investitionen und letztlich mitunter mehr **Inventionen**, aber nicht zwangsläufig auch mehr **Innovationen**.

Hohe Misserfolgsquote trotz Verbesserungsmaßnahmen

Paradoxiereise scheint nach unserem Eindruck die Fehlschlagquote trotz der Maßnahmen zur Steigerung des Innovationserfolgs eher zu steigen als abzunehmen.

Invention

bezeichnet einen Akt intellektueller Kreativität, eine Erfindung, Entwicklung oder Neuheit. Die Erfindung befindet sich noch im Ideenstadium, es erfolgten noch keine Vermarktungsschritte.

Innovation

bedeutet die Realisierung, d. h. die tatsächliche Anwendung und Vermarktung, einer neuartigen, fortschrittlichen Lösung für ein bestimmtes Problem, vor allem indem man ein neues Produkt oder neues Verfahren einführt.

Studiendesign

Es wurden 30 längere Interviews mit 31 Managern bei 25 Technologiekonzernen (aus den Bereichen Chemie, Engineering, Luft- und Raumfahrt, Automotive, Telekommunikation und Logistik) durchgeführt. Dabei handelte es sich vorwiegend um Führungskräfte aus den Bereichen Business Development, Innovationsmanagement und/oder Strategieentwicklung sowie vereinzelt um Vorstandsvorsitzende und Leiter operativer Einheiten. Ergänzt wurden die Interviews durch eine vollstandardisierte, schriftliche Befragung bei denselben Personen. Diese erfolgte im Nachgang zu den persönlichen Gesprächen. Überdies wurden etwa 250 Literaturquellen zum Themenbereich ausgewertet.

Viele Firmen sind trotz intensiver Aktivitäten weiterhin unzufrieden mit dem eigenen Innovationsmanagement.

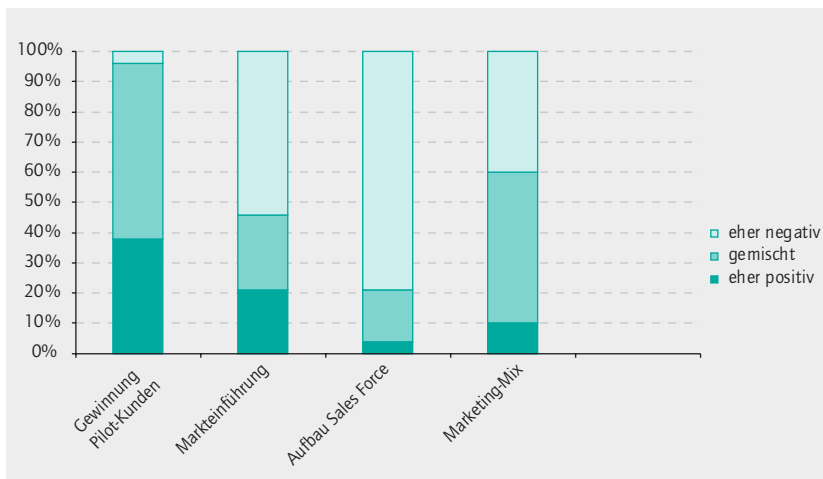
Je weiter der Innovationsprozess voranschreitet, desto unzufriedener sind die befragten Firmenvertreter mit der Leistung des eigenen Unternehmens. Als zentraler Engpass erweist sich die Kommerzialisierungsphase. Hier sieht nur ein Viertel der Befragten die eigene Firma gut aufgestellt. Besondere Probleme scheint es mit der Einbindung des Vertriebs zu geben. In keinem Bereich ist die Unzufriedenheit derart hoch. Lediglich einer der Befragten gab hierzu ein positives Statement ab.

Desideratum
Etwas Erwünschtes.

**Mangelnde Balance in der Prioritäten-
setzung**

Kritisiert wird in diesem Zusammenhang auch die aus Sicht vieler Interviewpartner unzureichende Balance zwischen zwei Innovationsarten: ambitionierte strategische, auf radikale Veränderungen ausgerichtete Vorhaben auf der einen und inkrementelle Neuerungsprojekte auf der anderen Seite.

Abb. 1 Antworten auf die Frage »Wie würden Sie Ihre Firma hinsichtlich des Markteintritts bei Innovationen bewerten?«²



Der Konflikt ist quasi institutionalisiert. Während Initiativen, die auf fundamentale Veränderungen abzielen, meist von zentraler Stelle – insbesondere neugegründeten Einheiten für »Business Development« – entwickelt und vorangetrieben werden, stehen die Vorhaben für inkrementelle Innovationen klar im Fokus der operativen Einheiten.

Einseitige Prioritätensetzung zugunsten inkrementeller Innovationen.

Dabei erweisen sich die Machtverhältnisse in keiner Weise als paritätisch. Vielmehr sind die zentralen Stellen im Hinblick auf die kommerzielle Realisierung fast immer von der Kooperationsbereitschaft der dezentralen Bereiche abhängig. Für letztere gibt es gewichtige Gründe, um den zentral initiierten Vorhaben mit Skepsis zu begegnen. Niemand vermag den wirtschaftlichen Erfolg radikaler Vorhaben zuverlässig zu prognostizieren, zumindest kurzfristig wird die Rentabilität der damit befassten Sparte fast immer belastet, und nicht selten ist ein Abweichen von bewährten Handlungsmustern insbesondere unter dem Blickwinkel der Vermarktung erforderlich. Ganz anders sind hier die Ausgangsvoraussetzungen für inkrementelle Projekte: Man kann sich an den Wünschen bestehender Kunden orientieren, muss nicht zwangsläufig das etablierte Ablaufsystem hinterfragen und hält das wirtschaftliche Risiko zunächst einmal in einem überschaubaren Rahmen. Damit ist auch halbwegs sichergestellt, dass man im internen Benchmarking bei den nächsten Quartalszahlen nicht abrutschen wird, was offensichtlich im Lauf der letzten beiden Jahrzehnte zu einem zentralen **Desideratum** geworden ist.

Mit Innovationsinitiativen in die Sackgasse

Doch wohin führt die Dominanz inkrementeller Innovationen gegenüber eher radikal orientierten Vorhaben, die nicht aus aktuellen Kundenwünschen, sondern aus gegenwärtigen Trends mit längerfristigem Wirkungspotenzial abgeleitet werden, die mit bestehenden Mustern im Wertschöpfungs-system brechen und die letztlich mitunter immer häufiger fundamentale Veränderungen für das gesamte Geschäftsmodell postulieren? »Innovationen für die Katz«³ polemisiert die FAZ hierzu in einem kürzlich erschienenen Artikel und verweist dabei darauf, dass die »Unternehmen Opfer ihrer eigenen Innovationen werden«⁴. Letztlich werden dadurch bestehende Leistungssysteme zementiert und nicht den veränderten Rahmenbedingungen im Marktumfeld angepasst.

Die Bevorzugung der risikoärmeren Neuerungsprojekte gegenüber den radikalen Veränderungen führt letztlich in die Sackgasse.

Stage-Gate-Modell zu rigid

Viele der interviewten Manager glauben, dass ihre Firma noch kein geeignetes Instrumentarium zur Auswahl und Steuerung der Projekte gefunden hat. Deshalb würden insgesamt zu viele Vorhaben in Angriff genommen werden. Besonders kritisch wird häufig das System zur stufenweisen Bewertung von Innovationsinitiativen gesehen. Das allorts praktizierte »Stage-Gate-Modell«⁵ sei viel zu starr, um der Komplexität vieler Vorhaben gerecht werden zu können.

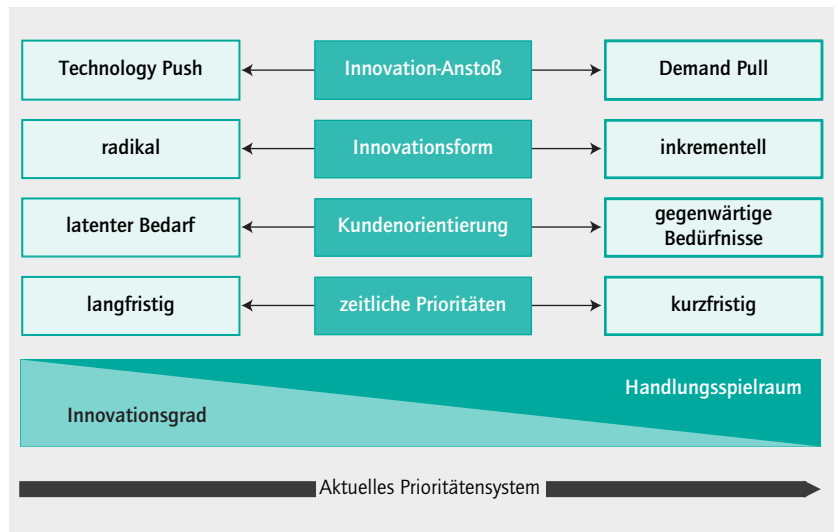
Trendforschung nicht spezifisch genug

Letztlich wurde von mehreren Gesprächspartnern darauf hingewiesen, dass deren Firma die technologieorientierte Zukunftsforschung im Lauf der letzten beiden Jahrzehnte zwar kontinuierlich ausgebaut habe. Daher wisse man nun auch genau, welche »Mega-Trends« auf das Unternehmen zukommen, allerdings mangle es oft noch an einer klaren Orientierung hinsichtlich der konkreten Geschäftschancen, die sich daraus ergeben könnten.

Pain Points im Zielgruppensystem als Ausgangspunkt der Neuorientierung

Handlungsimperative für eine Neuorientierung

Was können Unternehmen tun, um sich mit ihrem Innovationsmanagement vor dem Hintergrund der beschriebenen Schwierigkeiten besser aufstellen zu können? Als Ausgangspunkt von radikalen Innovationen sollten stets Pain Points im Zielgruppensystem stehen. Darunter verstehen wir einen objektiven Bedarf, der mit bisherigen Lösungsmustern entweder gar nicht oder nur suboptimal befriedigt wird. So können beispielsweise bisher vorliegende Medikamente eine simple Krankheit wie einen Schnupfen allenfalls geringfügig lindern, nicht jedoch heilen. Bildet die Nase in einer solchen Situation viel Schleim, so behelfen sich die Erkrankten mit Papiertaschentüchern, was unter hygienischen, ökologischen und ökonomischen Gesichtspunkten durchaus kritische Fragen aufwirft. Oftmals haben sich die betroffenen Personen derart stark an die suboptimalen Angebotsformen zur Bewältigung der gegebenen Anforderungen gewöhnt, dass sie Verbesserungen gar nicht erwarten, geschweige



denn über ihr Nachfrageverhalten am Markt postulieren. Das subjektive Kundenbedürfnis ist daher als Ausgangspunkt nur begrenzt tauglich, wenn ein Unternehmen sich mit radikalen Innovationen auf dem Markt neu positionieren will.

Abb. 2 Einseitige Innovationsorientierung vieler Unternehmen

Eine Erforschung der Pain Points eignet sich gut als Ausgangspunkt für radikale Innovationen.

Vertrautheit mit bestehenden Kunden verliert an Bedeutung

Um ein umfassendes Verständnis von den Pain Points, die für ein Unternehmen potenziell relevant sind, und dafür mögliche Handlungsoptionen zu erlangen, erscheinen daher folgende Grundsätze hilfreich:

- Die Vertrautheit mit dem bestehenden Kunden ist weniger wichtig als das Verständnis für die Gesamtheit des Zielgruppensystems und die Fähigkeit für dessen zukunftsweisende Segmentierung.
- Entscheidend ist nicht das Produkt, sondern der damit erzielte Nutzen zur Lösung eines Problems. Wenn jemand ein Bild an der Wand befestigen will, dann benötigt er dafür nicht unbedingt einen Hammer, es gäbe sehr viel elegantere Varianten.
- Zur Beseitigung der Pain Points kann die (komplementäre) Bereitstellung eines neuen Geschäftsmodells wichtiger sein als die Produktinnovation selbst.

Stage-Gate-Modell

ist ein standardisiertes Prozessmodell, das von den beiden Innovationsexperten Robert G. Cooper und Elko J. Kleinschmidt entwickelt wurde. Es unterteilt den Prozess in mehrere Stufen (engl. stages), die bereichsübergreifende Aktivitäten verschiedener Funktionsbereiche bzw. Abteilungen eines Unternehmens beinhalten. Nach Beendigung der einzelnen Stufen werden die Ergebnisse anhand vordefinierter Kriterien im Rahmen einer Meilensteinanalyse (engl. gates) überprüft.

Pain Points

(engl. Schmerzpunkte). Customer Pain Points ist eine Bezeichnung aus dem Englischen, die für »Kundenbedürfnisse« steht. Der Pain Point bezeichnet hierbei ein Problem, das der Kunde hat – ein reales oder nur empfundenes – und wofür er eine Lösung sucht, die mit bisherigen Lösungsmustern meist nur suboptimal befriedigt wird.

Innovation Funnel

Als Innovation Funnel (engl. Innovations-trichter) bezeichnet man die bildliche Darstellung des Innovationsprozesses. Der Tunnel wird zum Ende hin immer schmaler. Am Anfang kommen dort viele Ideen hinein, aus denen nur ein kleiner Teil ausgewählt wird. Schließlich kommt von diesen ausgewählten Ideen wiederum nur ein kleiner Teil als Produkte tatsächlich auf den Markt.

Im Hinblick auf eine erfolgreiche Innovationsarbeit kann dabei einer veränderten Projekt-Philosophie eine zentrale Bedeutung zukommen, wie wir es im Folgenden näher darstellen werden.

Neue Akzente im Projektmanagement

Die oben erwähnten Interviews haben uns zur Erkenntnis geführt, dass im Projektmanagement bei Innovationsaktivitäten vieler Unternehmen insbesondere auf drei Ebenen Optimierungsmöglichkeiten bestehen:

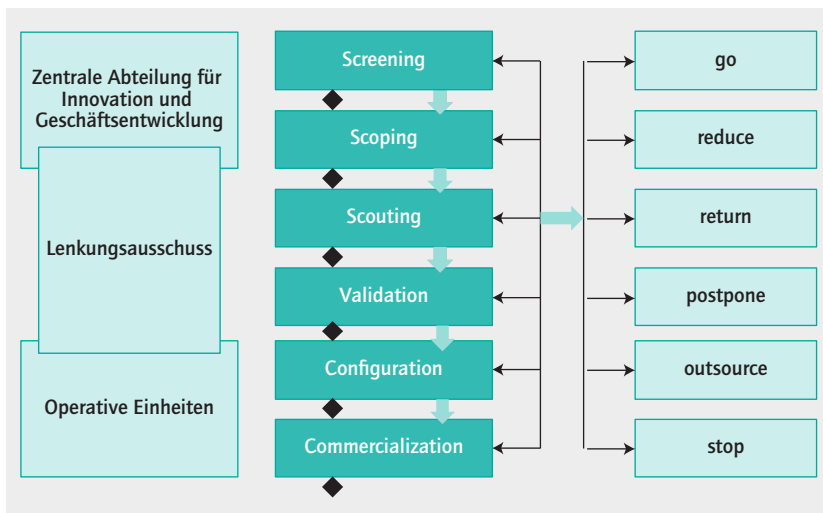
1. in der Projektsteuerung
2. bei der informationellen Absicherung der Projekte
3. in der Phase der Projektübergabe für die Kommerzialisierung

Ad 1: Die Projektsteuerung

Immer mehr Innovationen gehen mit der Etablierung neuer Geschäftsmodelle einher. Unternehmen, die hier veränderte Akzente setzen, sind mit ihren Innovationen häufig weitaus erfolgreicher als Innovatoren, die sich auf die Produkt- oder die Prozessebene beschränken.⁶

Das in den meisten Unternehmen praktizierte Stage-Gate-Modell trägt dieser Veränderung nur bedingt Rechnung. Es wurde ursprünglich für Aktivitäten der Produktentwicklung konzipiert und ist auch in seinen bislang realisierten Anpassungen weiterhin in erster Linie auf diese Neuerungsart konzentriert. Wesenskern des Stage-Gate-Modells ist die Orientierung an einem Filtersystem, in der Fachterminologie meist mit dem Anglizismus »Innovation Funnel« umschrieben.

Abb. 3 Vorgehensmodell bei Projekten mit radikalen Innovationen



Traditionelle Projektsteuerungssysteme bergen das Risiko der Überforderung.

Der »Innovation Funnel« führt dazu, dass das Unternehmen sich bei der Selektion von Projekten oder Projektideen stets in bipolaren Entscheidungsstrukturen bewegt: Entweder eine Initiative kommt durch oder sie wird abgelehnt. Bei den Beteiligten kann dies zu einer sehr hohen emotionalen Belastung führen. Dabei investieren die Promotoren der Initiative viel Zeit, um das Vorhaben während der Sitzungen im Lenkungsausschuss in einem sehr positiven Licht zu präsentieren, sodass die Entscheidungsträger mit einer sehr einseitigen Perspektive konfrontiert werden und sich gleichzeitig einem hohen moralischen Druck ausgesetzt sehen, was zu einem Risiko der Überforderung führt und letztlich auch bewirken kann, dass an sich fragwürdige Projekte erst einmal »durchgewinkt« werden. Mit zunehmendem Projektfortschritt steigt dann aber auch das Risiko weiterer Überforderung. Nicht selten wird die Innovation dann so weit vorangetrieben, bis sie schließlich am Markt scheitert. Die eingangs angeführte Fehlschlag-Statistik lässt sich unter anderem vor diesem psychologischen Hintergrund erklären.

Ein Entscheidungsmodell mit sechs Phasen mildert die Risiken des Scheiterns und stoppt bei geringen Erfolgsaussichten die Weiterentwicklung von Projekten.

Im Hinblick auf diese Herausforderung empfehlen wir ein Entscheidungsmodell, das sechs Phasen mit jeweils bis zu sechs verschiedenen Optionen umfasst (vgl. auch Abb. 3):

- Beim *Screening* geht es um die Ableitung potenzieller Geschäftschancen auf der Basis bestehender Trends, die das Leistungssystem des Unternehmens tangieren. Dabei werden die Anforderungen der neuen Markttreiber mit den Kompetenzen des Unternehmens abgeglichen⁷, um davon ausgehend potenzielle Pain Points sowie damit verbundene Handlungspotenziale abzugrenzen.
- Im Rahmen des *Scopings* wird ein Ressourcenplan für die Verfolgung des Vorhabens festgelegt.
- Es folgt die Etappe des *Scoutings*, die im folgenden Abschnitt näher beschrieben wird.
- Auf Basis der Ergebnisse aus dem *Scouting* wird eine umfassende *Validierung* (inkl. der Testverfahren) vorgenommen. Dabei wird festgelegt, auf welchen Zielmärkten und mit welchem Geschäftsmodell die Innovation auf dem Markt platziert werden soll.
- In der Phase der *Konfiguration* erfolgt dann die

präzise inhaltliche Festlegung des neuen Leistungsangebots.

- Letztlich kommt es zur Phase der *Kommerzialisierung*, auf die wir im übernächsten Abschnitt näher eingehen.

Nach jeder Etappe wird für das Vorhaben entschieden, ob es

- a) im geplanten Umfang fortgeführt oder sogar mit mehr Ressourcen als bisher ausgestattet wird;
- b) vorerst in der Ressourcenallokation zurückgefahren wird, bis neue Erkenntnisse vorliegen;
- c) ganz zurückgestellt wird;
- d) in eine frühere Phase zurückversetzt wird (analog dem »Agilen Projektmanagement«);⁸
- e) an einen externen Partner (partiell oder komplett) weitergereicht wird;
- f) endgültig eingestellt wird.

Richtungsweisend für die verschiedenen Etappen kann der Fragenkatalog in Abbildung 4 sein.

Durch die frühere Entscheidung gegen eine Innovation kommt es zu weniger Projekten, und der psychologische Druck im Bewertungsverfahren sinkt.

Mit einer derartigen Erweiterung an Entscheidungsoptionen können folgende Vorteile verbunden sein:

- Es wird psychologisch leichter, die Fortführung eines Vorhabens in bisher geplanter Weise zu unterbinden.
- Dadurch wird eine stärkere Fokussierung auf weniger Projekte begünstigt, was später auch den Verhandlungsprozess mit den organisatorischen Einheiten, die das Ownership für die Kommerzialisierung übernehmen sollen, erleichtert.
- Das Risiko des persönlich empfundenen Scheiterns reduziert sich, was die betroffenen Akteure dazu anhalten dürfte, weniger Zeit in die Vorbereitung der Präsentation vor dem Lenkungsausschuss zu investieren und sich mehr auf die eigentliche Projektarbeit zu konzentrieren.
- Mit der Externalisierungsoption (Variante e) entstehen neue Chancen für das Prinzip der »Open Innovation«⁹, womit auch das Projektrisiko begrenzt werden kann.

Projektansätze der Kategorien b) bis e) sollten in regelmäßigen Abständen dahingehend überprüft werden, ob eine Verschiebung in eine andere Kategorie möglich erscheint. Dabei wird es vermutlich in vielen Fällen zu einer endgültigen Einstellung des Projektansatzes kommen, was allerdings weitaus weniger dramatisch wirken dürfte als ein Scheitern vor dem Lenkungsausschuss in dem bisherigen Verfahrens-

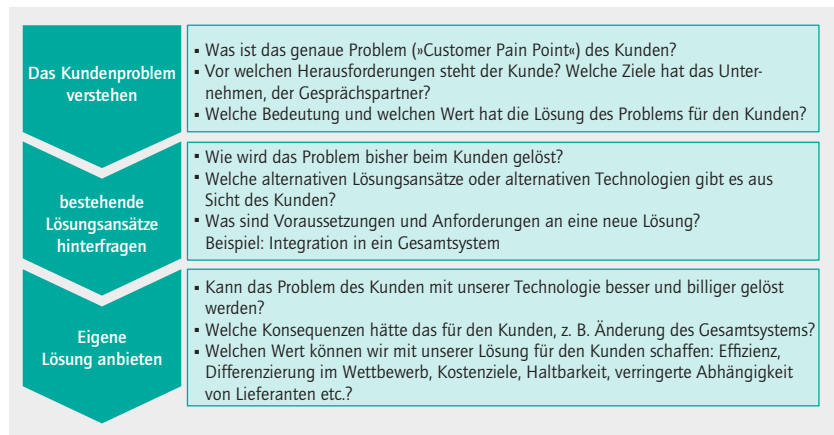


Abb. 4 Das Kundenproblem und Lösungsalternativen aus Kundensicht als Voraussetzungen für eine erfolgreiche Spezifikation des eigenen Lösungsangebots

system. Es erfolgt stattdessen eine sanfte Praxis der Autoselektion, der letztlich mehr Vorhaben zum Opfer fallen dürften als im bisherigen Modell.

Ad 2: Die informationelle Absicherung der Projekte

Entscheidendes Selektionskriterium sollte stets die zu erwartende Zielgruppenakzeptanz sein. Nicht selten weist die bisherige Akzeptanzforschung erhebliche Mängel auf:¹⁰

- Sie startet zu spät, wenn die Projektakteure aufgrund der mittlerweile hohen und oft unkritischen Identifikation mit dem Vorhaben bisweilen nur noch eine positive Bestätigung für ihre bisherigen Anstrengungen suchen (sogenanntes **Pro-Innovation Bias**¹¹) und dazu neigen, skeptische Zielgruppenvertreter negativ einzuschätzen und dabei deren Position abzulehnen (sogenanntes **Individual-Blame Bias**¹²).
- Sie ist zu oberflächlich und konzentriert sich mehr auf Verhaltenspositionen und weniger auf Einstellungen.
- Im methodischen Design ist der Ansatz oft zu generisch mit einem Trend zur Bevorzugung von Probanden, die sich relativ leicht für einen Test gewinnen lassen (sogenannte Convenience Samples).

Bei unseren Interviews konnten diese seit langem bekannten Defizite tendenziell bestätigt werden.

Vor diesem Hintergrund sollte jedes Vorhaben eine **Scouting**-Komponente

Agiles Projektmanagement

Der Begriff der Agilität stammt aus der Softwareentwicklung. Solche Projektmanagementmethoden sollen gewährleisten, dass flexibel und beweglich (agil) auf sich ändernde Anforderungen eingegangen werden kann und man sich nicht nur starr an der ursprünglichen Planung orientiert.

Open Innovation

Externe Ressourcen (Kunden, Lieferanten, Partner, Technologien anderer Industrien) werden für interne Innovationen genutzt oder in gemeinsamer Entwicklung entstehen neue Produkte und Dienstleistungen. Gleichzeitig suchen viele Unternehmen nach Multiplikationsmöglichkeiten ihrer Technologien, Patente, Produkte in anderen Märkten.

Pro-Innovation Bias

Bias bezeichnet in der Meinungsforschung eine Verzerrung des Ergebnisses aufgrund falscher Untersuchungsmethoden. Ein Pro-Innovation Bias ist der Glaube daran, dass eine Innovation ohne Modifizierung übernommen werden sollte.

Individual-Blame Bias

ist die Tendenz, eine Person und nicht das System, von dem sie ein Teil ist, für ihre Probleme verantwortlich zu halten.

Scouting

(engl. Auskundschaften, Talente sichten). In der ersten Phase eines typischen Innovationsprozesses dient Scouting der Identifikation und Bewertung von Trends und/oder Innovationsfeldern.

Scoping

(engl. Umfang, Abgrenzung, Aufgabenbereich) definiert Aufgaben und Methoden in komplexen Prozessen.

Perzeption

Sinnliche Wahrnehmung ohne ein bewusstes Erfassen und Identifizieren, also ein Wahrnehmen ohne Reflexion.

umfassen, die unmittelbar nach dem **Scoping** in Angriff genommen wird und nicht erst dann, wenn das Unternehmen über das Anwendungspotenzial des bisherigen Erkenntnisfortschritts verunsichert ist, schlimmstenfalls erst dann, wenn das Projekt im geplanten Ablauf unmittelbar vor der Vermarktungsphase steht.

Im Vordergrund steht dabei ein Business Scouting, das konsequent nach konkreten Anwendungsoptionen für das im Innovationsprozess generierte Know-how sucht.

Zu Beginn des Scouting-Prozesses steht zunächst die Festlegung des Suchprofils sowie die Erarbeitung eines Fähigkeitsprofils («Capability Profile»). Im Suchprofil werden die Kriterien und deren Werte festgelegt, die das gesuchte Geschäftsfeld erfüllen soll. Leitfrage sollte sein: »Wie sieht für uns ein attraktives Geschäftsfeld aus?« Wichtige Kriterien sind: Umsatzpotenzial, Time-to-market, Segmentwachstum, erreichbare Marktposition, Entwicklungsaufwand, Region, aber auch No-Go-Bereiche.

Basierend auf den Fähigkeits- und Suchprofilen werden nun Anwendungsfeldhypothesen abgeleitet, die als Ausgangspunkt für die explorative Identifikation von Chancenfeldern dienen. Dabei ist es entscheidend, systematisch die Markt- und Kundensicht einzubeziehen. Dies stellt sicher, dass im Sinne eines Pain-Point-Driven Innovation Management das eigentliche Ziel, die erfolgreiche Kommerzialisierung bzw. die Deckung von Kundenbedarfen, nicht aus den Augen verloren wird, mehr noch: als Leitlinie dient.

Erst werden Fähigkeits- und Suchprofile erstellt, daraus Hypothesen für die Anwendung abgeleitet, die wiederum zur Identifikation von Chancenfeldern dienen.

In der Praxis haben sich Experteninterviews mit einer Vielzahl sorgfältig ausgewählter Industrieexperten als geeignete Methodik erwiesen. Gleichzeitig haben die Aussagen der Experten eine maximale Relevanz für die Aufgabenstellung: Die Befragten können im Idealfall sogar spätere Kunden, Technologie- oder Vermarktungspartner sein.

Die fortschreitende Kommoditisierung (Massenmarkt mit Preiskonkurrenz) bestehender Produktangebote, die zunehmende (Preis-)Konkurrenz, unter anderem durch asiatische Wettbewerber, eine erodierende Kundenbasis sowie Margenverfall sind häufig Anlass für eine Analyse und Überarbeitung des Business Designs. Dabei sind Entscheidungen unter anderem zu folgenden Bereichen zu

treffen: Geschäftsmodelle, Position auf der Wertschöpfungskette, Systemgeschäft, Markteintrittsstrategie, Value Proposition, Value Capture und Value Pricing sowie Branding. Dazu müssen die kommerziellen und technischen Anforderungen der Kunden detailliert verstanden werden, um strategische Entscheidungen und auch Entwicklungsvorgaben für Forschung und Entwicklung ableiten zu können. Als Methodik haben sich auch hier die bereits erwähnten Experteninterviews entlang der Wertschöpfungskette sowie Round Tables sehr bewährt.

Durch ein systematischeres Scouting gelangt man zu mehr Effizienz im Innovationsprozess.

Eine derartige informationelle Absicherung im Innovationsprozess erscheint vordergründig betrachtet sehr aufwändig, kann jedoch insgesamt zu einer Ressourcenschonung im Innovationsmanagement beitragen. Sie ermöglicht eine kognitive Erweiterung im **Perzeptionssystem** der beteiligten Akteure, konfrontiert diese systematisch mit kritischen Fragen hinsichtlich des Nutzens für die Zielgruppe und stellt damit den Bewertungsprozess insgesamt auf eine rationalere und auch rationellere Basis. Letztlich werden dadurch Vorhaben früher gestoppt, vielleicht sogar ohne das Erfordernis eines Votums durch eine höhere Instanz, was dann den psychischen Druck auf die Promotoren der einzelnen Initiativen reduziert.

Ad 3: Die Projektübergabe für die Kommerzialisierung

Die Umsetzung einer strategischen Entscheidung auf Ebene der Unternehmensführung in eine operative Markteintrittsstrategie ist mit hohen Anforderungen verbunden. Häufig wird diese Aufgabe in vielen Unternehmen unterschätzt. Dies ist einer der wesentlichen Gründe für das Scheitern der Kommerzialisierung von vielversprechenden Technologieinnovationen.

Kommerzialisierungssystem durch riskante Unwägbarkeiten geprägt, unterliegt Zufälligkeiten – was nicht bedeutet, dass man es dabei belassen sollte.

Viele Innovationen mit historischer Bedeutung sind durch Zufall entdeckt bzw. kommerzialisiert worden. Daran dürfte sich auch in Zukunft nichts ändern. Allerdings sollte dies niemanden dazu anhalten, Innovationsmöglichkeiten künftig bewusst oder gar gezielt Zufälligkeiten zu überlassen. Nun wird mit den bestehenden Systemen, die durch ei-

ne strikte institutionelle Trennung zwischen strategischer Geschäftsentwicklung auf der einen und der darauffolgenden Kommerzialisierung auf der anderen Seite charakterisiert sind, genau dies riskiert. Wenn ein strategisches Innovationsvorhaben reif erscheint, um von einer operativen Einheit inkorporiert und kommerziell umgesetzt zu werden, dann spielen in diesem Prozess bei den bestehenden Strukturen erst einmal verschiedene Aspekte wie die gegenwärtige Auftragslage, damit verbunden die Verfügbarkeit adäquater Ressourcen und auch gerade aktuell vorhandene Interessen bei Managern und Mitarbeitern eine wichtige Rolle. Die jeweiligen Ausprägungen lassen sich oft schwer antizipieren, hängen mitunter auch von momentanen Stimmungslagen ab und damit vielleicht auch von punktuellen Ereignissen mit vorübergehend bedeutsamen emotionalen Auswirkungen. All dies verkörpert ein System von Zufälligkeiten.

Die Übertragung des Ownerships wird sich schon dadurch erleichtern lassen, dass

- weniger Projektansätze als bisher zur Diskussion gestellt werden;
- diese informationell besser abgesichert sind als dann, wenn die umfassende Prüfung der Zielgruppenakzeptanz erst noch bevorsteht.

Im Vorfeld des Markteintritts ist ein unternehmensübergreifender Wettbewerb zielführender als das bisherige System einseitiger Abhängigkeiten gegenüber internen Stellen.

So gesehen können die im Rahmen der Projektsteuerung und des Scoutings eingeleiteten Aktivitäten zu einer Erleichterung des Verhandlungsprozesses zwischen den bisherigen Promotoren und den Kollegen aus den operativen Einheiten beitragen. Letztere werden dennoch oft am längeren Hebel sitzen, wenn sie wissen, dass ihre Akzeptanzbereitschaft für die Fortführung des Innovationsprozesses alternativlos ist. Dies muss allerdings keinesfalls immer so sein. Denkbar wäre es durchaus, dass von den Promotoren in diesem Kontext ein Wettbewerb organisiert wird, bei dem neben einer Übernahme durch eine Sparte jeweils auch die Gründung eines Start-ups und eine Vergabe der Vermarktungsrechte an eine externe Instanz (etwa auf Basis einer Lizenzvereinbarung) zur Diskussion gestellt werden. Die drei Alternativen werden dabei synchron geprüft und nicht wie bisher sukzessiv, wobei das Start-up-Modell oft erst dann zum Thema wird, wenn die bisherigen Promotoren ob der Verhandlungen mit den operativen Einheiten verzweifelt sind, und die Externalisierung wird dann aktuell (sofern überhaupt), wenn man hinsichtlich der internen Kommerzialisierungschancen gänzlich resigniert hat.

Denkbar wäre, dass die bisherigen Promotoren eine Art Ausschreibung organisieren, bei der interne und externe Akteure zur Erstellung eines »Business-Launch-Plans« aufgerufen werden. Die Leistungsbeschreibung für die Beteiligung konzentriert sich auf folgende Punkte:

- Fact Book: Zielmärkte, Leistungsprogramm pro Zielmarkt, operatives Vertriebskonzept, Kommunikation und Marktaktivierung, Organisation und Prozesse
- Business-Plan: quantitative Umsatz- und Kostenplanung, Kennziffern im Zeitverlauf
- Milestone-Plan: Zeitplanung und Entscheidungspunkte

Dabei werden die Sparten zur Abgabe eines Leistungsangebots verpflichtet. Demnach müssen sie sich intensiv mit der Innovationsidee auseinandersetzen und haben nicht wie bisher die Möglichkeit, sie schon zu Beginn der Verhandlungen pauschal abzulehnen. Schon allein der Tatbestand, dass die operativen Einheiten nicht mehr die Kontrollkompetenz über die Fortführung des Innovationsvorhabens besitzen, wird dazu beitragen, dass sie sich engagierter mit dem Neuerungsprojekt befassen.

Durch die Verpflichtung, einen Business-Launch-Plan zu verfassen, müssen sich die Sparten intensiv mit der Innovationsidee auseinandersetzen.

Dauerhaft ein höheres Leistungsniveau im Innovationsmanagement

Mit diesem Projektmanagementsystem könnten Unternehmen einen Weg finden, um die Ressourcen, die für die Innovationsaktivitäten vorhanden sind, konsequent auf weniger Projekte zu konzentrieren, die gleichzeitig informationell besser abgesichert sind und dabei vielversprechendere Perspektiven für eine erfolgreiche Kommerzialisierung aufweisen. Gleichzeitig wird der Entscheidungs-

Abb. 5 Gestaltungsoptionen auf der Projektebene im Innovationsmanagement

Projektebene	Häufige Probleme	Ansatz der Neuorientierung	Konsequenzen
Steuerung	Bipolare Entscheidungsstrukturen führen zu einem zu breiten Projekt-Portfolio mit zu wenig Ressourcen	Stärkere Ausdifferenzierung der Optionen im Selektionsprozess	Stärkere Fokussierung der Ressourcen auf wenige Vorgaben
Informationelle Absicherung	Akzeptanzforschung ist zu breit angelegt und startet zu spät	Business Scouting entlang der gesamten Prozesskette	Projekte werden rascher auf den Nutzen der Zielgruppe gelenkt
Übertragung des Project Ownerships im Vorfeld des Markteintritts	Interne Abhängigkeiten und harte Verhandlungen beeinträchtigen Chancen des Markteintritts	Wettbewerb um Ownership mit internen und externen Varianten	Die Chancen auf den erfolgreichen Markteintritt lösen sich aus dem bisherigen System der Zufälligkeiten

Impulse für die Praxis

- Die Vertrautheit mit dem bestehenden Kunden ist weniger wichtig als das Verständnis für die Gesamtheit des Zielgruppensystems und die Fähigkeit zu dessen Segmentierung.
- Entscheidend ist nicht das Produkt, sondern der damit erzielte Nutzen zur Lösung eines Problems.
- In der Steuerung von Innovationsprojekten sollte das Unternehmen von den bipolaren Strukturen bisheriger Entscheidungssysteme abrücken und ein differenzierteres Spektrum an Optionen zulassen.
- Ein entscheidender Faktor für den Innovationserfolg auf Projektebene ist die Qualität des Scouting-Systems.
- In der Phase der Kommerzialisierung wird eine Projekt-Philosophie erforderlich, die von den vorhergehenden Etappen des Innovationsprozesses deutlich abweicht.

prozess im Lenkungsausschuss psychologisch erleichtert, wobei Projekte, die (vorerst) nicht in den Kreis der zentralen Prioritäten aufgenommen werden, nicht automatisch mit einem Scheitern der involvierten Initiativträger verbunden sind. Für viele Firmen wird es jedoch nicht ausreichen, sich auf neue Gestaltungsformen im Projektmanagementsystem zu beschränken, wenn sie mit der Leistung des eigenen Innovationsmanagements dauerhaft ein höheres Leistungsniveau erzielen wollen. Für einen nachhaltigen Effekt sind grundsätzliche Veränderungen im organisatorischen Rahmen, im System der Prüfung von Marktchancen und auf der Ebene der Markteintrittsplanung erforderlich. Diese sind in ausführlicher Form in der Publikation von Janovsky/Gerlach/Müller-Schwemer¹³ dargestellt, die auf die gleiche Erhebung, auf die in diesem Beitrag Bezug genommen wird, rekurriert.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

Invention: IHK Koblenz: Invention/Innovation – Ein Einstieg in das Thema Innovationsmanagementsystem, (<https://www.ihk-koblenz.de>), <http://tinyurl.com/y8vlyoph> (letzter Zugriff: 29.06.2017); DUDEN, Das Fremdwörterbuch, 7., neu bearb. u. erw. Aufl., Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich 2001.

Innovation: IHK Koblenz: Invention/Innovation – Ein Einstieg in das Thema Innovationsmanagementsystem, (<https://www.ihk-koblenz.de>), <http://tinyurl.com/y8vlyoph> (letzter Zugriff: 29.06.2017); DUDEN, Das Fremdwörterbuch, 7., neu bearb. u. erw. Aufl., Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich 2001.

Desideratum: DUDEN, Das Fremdwörterbuch, 7., neu bearb. u. erw. Aufl., Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich 2001.

Stage-Gate-Modell: Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Stage-Gate-Modell, (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <http://tinyurl.com/y87x5lyl> (letzter Zugriff: 28.06.2017).

Pain Points: Carter, J.: What's a Pain Point?, 27.04.2012, Points and Figures (<http://pointsandfigures.com>), <http://tinyurl.com/ycevrqrm> (letzter Zugriff: 29.06.2017).

Innovation Funnel: IHK Koblenz: Invention/Innovation – Ein Einstieg in das Thema Innovationsmanagementsystem, (www.ihk-koblenz.de), <http://tinyurl.com/y8vlyoph> (letzter Zugriff: 29.06.2017).

Agiles Projektmanagement: Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Agile Softwareentwicklung, (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de>), <http://tinyurl.com/gtqlcc9>; ProjektMagazin: Agiles Projektmanagement, www.projektmagazin.de/glossar-term/agiles-projektmanagement, (beide URLs letzter Zugriff: 29.06.2017).

Open Innovation: Enkel, E.: Open Innovation. Wie machen es die Besten? In: Zeitschrift Führung + Organisation, 80. Jg., 2011, H. 6, S. 415.

Pro-Innovation Bias: Rogers, E. M.: Diffusion of Innovation, 5. Aufl., New York 2003; Fenech, J. P./Longford, N. T.: The International Rate of Discontinuance of Some Old Products. In: Journal of Global Marketing, 27. Jg., 2014, H. 2.

Individual-Blame Bias: Rogers, E. M.: Diffusion of Innovation, 5. Aufl., New York 2003, S. 118.

Scouting: Anm. d. Red.

Scoping: Anm. d. Red.

Perzeption: Desideratum: DUDEN, Das Fremdwörterbuch, 7., neu bearb. u. erw. Aufl., Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich 2001.

Anmerkungen

- 1 Zollinger, M: Woran Innovationen am häufigsten scheitern. In: Handelszeitung (online), 04.03.2008 (www.handelszeitung.ch), <http://tinyurl.com/roy6xbr> (letzter Zugriff: 03.07.2017); DETECON: Der steinige Weg von der Idee zur Implementierung, DETECON Management Report Blue 1/2014, (www.detecon.com), <http://tinyurl.com/wkoj7fb> (letzter Zugriff: 03.07.2017).
- 2 Eigene Erhebung, ausführlich dokumentiert bei: Janovsky, J./Gerlach, C./Müller-Schwemer, Th.: Innovationen erfolgreich kommerzialisieren – Geschäftsentwicklung in Technologiebranchen, Stuttgart 2016.
- 3 Freytag, B.: Innovationen für die Katz. In: FAZ.net, 28.05.2016, (www.faz.net), <http://tinyurl.com/rksvku4> (letzter Zugriff: 03.07.2017).
- 4 Freytag, B., a. a. O.
- 5 Cooper, R. G./Scott, E. J.: Best Practices in the Idea-to-Launch Process and Its Governance. In: Research-Technology Management, 55. Jg., 2012, H. 2, S. 43–54.
- 6 Gassmann, O./Frankenberger, K./Csik, M.: Geschäftsmodelle entwickeln, München 2013, S. 4.
- 7 Nambisan, S./Sawhney, M.: Making the most of the global brain for innovation. In: International Commerce Review, 8. Jg., 2008, S. 129–135.
- 8 Chin, G.: Agile Project Management, N.Y. u. a. 2004; Augustine, S. et al.: Agile Project Management: Steering from the edges. In: Communications of the ACM, 48. Jg., 2005, H. 12, S. 85–89; Kullmann, G. et al.: Agiles Projektmanagement in der Praxis der Produktentwicklung, Ergebnisbericht zum Verbundprojekt »StabiFlex-3D Systemvertrauen und Innovationsfähigkeit durch stabil-flexible Systemstandards und partizipatives Change Management«, Teil 3 von 3, Chemnitz 2013.
- 9 Chesbrough, H. W.: Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Oxford 2003.
- 10 Quiring, O.: Methodische Aspekte der Akzeptanzforschung bei interaktiven Medientechnologien,

München 2006; Wilde, T. et al.: Akzeptanzforschung bei nicht marktreifen Technologien: typische methodische Probleme und deren Auswirkungen. In: Medien-Wirtschaft – Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie, 5. Jg., 2008, H. 3, S. 6–13.

11 Rogers, E. M.: Diffusion of Innovations, 5. Aufl., New York u. a. 2003, S. 106 ff.

12 Rogers, E. M., a. a. O., S. 118 ff.

13 Janovsky, J./Gerlach, C./Müller-Schwemer, Th., a. a. O., Technology, Oxford 2003.

Zusammenfassung

Viele Unternehmen haben ihre Innovationsaktivitäten im Lauf der letzten Jahre intensiviert. Die dabei gewonnenen Erfahrungen verdeutlichen, dass es noch einen hohen Optimierungsbedarf gibt. Dies geht jedenfalls aus einer empirischen Recherche des Autorenteam bei 25 Technologiekonzernen hervor. Es ist sogar zu befürchten, dass die ohnehin schon hohe Fehlschlagquote weiter ansteigen wird. Mit dem vorliegenden Artikel werden Auswege aus dieser Situation aufgezeigt. Im Mittelpunkt steht das Pain-Point-Driven Innovation Management. Dies löst sich von bisherigen Perspektiven der Kundenorientierung. Dabei geht es weniger um die Befriedigung aktueller Kundenwünsche als vielmehr um die Entwicklung neuer Problemlösungsansätze, die über das bisherige Vorstellungsvermögen vieler Kunden und auch über das bestehende Wertschöpfungsmodell hinausreichen.

Summary

Recently, numerous companies intensified their innovation efforts. There is still considerable scope for improvement, however. Evidence is given by empirical research at 25 technology oriented companies conducted by the authors of this article. There is even the risk that the traditional rate of failure is likely to increase. Against this background, recommendations for addressing this challenge are outlined. The conceptual approach is oriented towards a Pain-Point-Driven Innovation Management. It breaks with classical views of customer orientation that are focused upon current desires. The emphasis is placed upon the discovery and development of new approaches, which go beyond the imagination of the target groups and existing value chain structures.



Prof. Dr. Jürgen Janovsky

Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Innovations-Management und Internationales Management, Hochschule Pforzheim
juergen.janovsky@hs-pforzheim.de



Dipl.-Kfm. Carsten Gerlach

Partner, MBG Innovation Consulting GmbH
cg@management-bg.com



Dipl.-Kfm. Thomas Müller-Schwemer, M.Sc.

Partner/Geschäftsführer, MBG Innovation Consulting GmbH
ms@management-bg.com