

Best Practice

## Vom Lockdown zum Neustart.

Warum Unternehmen gerade jetzt in die Innovationsentwicklung investieren müssen.

**CS**  
Campana  
Schott

Die Konsequenzen der Corona-Krise betreffen die gesamte Weltwirtschaft und haben inzwischen jede Industrie auf die eine oder andere Art beeinflusst. Für alle Unternehmen stellt sich die Frage, wie sie am besten durch die Krise kommen und vielleicht sogar gestärkt aus ihr hervorgehen können. Dafür ist es wichtig, die entstandenen Verhaltensmuster der Endkunden zu beobachten und zu analysieren, wie sie sich weiterentwickeln. Nur so können Strukturen geschaffen werden, welche die Kundenbedürfnisse langfristig bedienen. Ein ganzheitlich abgestimmtes Innovationsmanagement – nach Bedarf mit externen Partnern – kann hierbei den entscheidenden Wettbewerbsvorteil ausmachen.

Aber wie ist das möglich in einer Zeit, in der viele schlicht um die Existenz des Unternehmens kämpfen? Möglich ist es mit Hilfe eines intelligenten und auf die dynamischen äußeren Umstände angepassten Innovationsmanagements. So können Unternehmen als Gewinner aus der Krise hervorgehen und sich von zaghafteren Wettbewerbern absetzen.

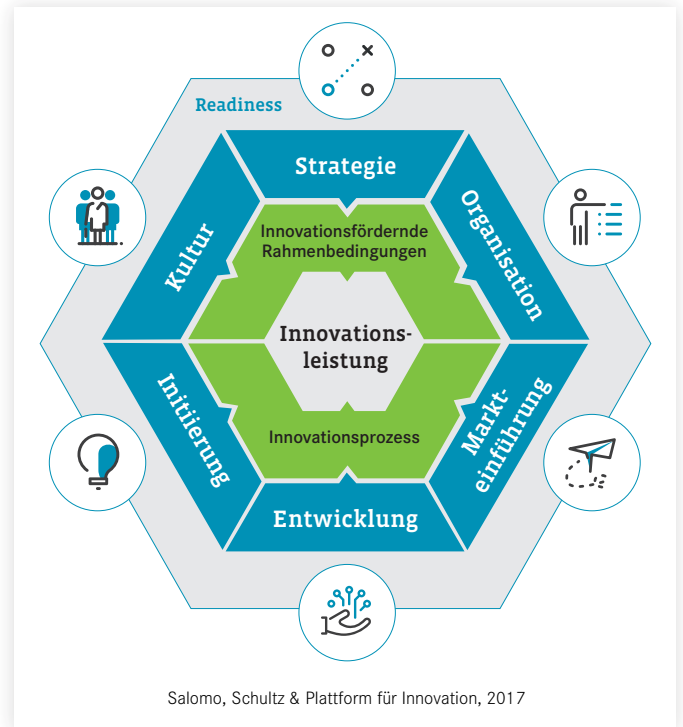
In der Krise zeigt sich, dass Unternehmen davor zurückschrecken, größere Investitionen zu tätigen oder neue Produkte bzw. Dienstleistungen zu entwickeln und sie am Markt einzuführen. Der Großteil reagiert dagegen eher abwartend und tendiert dazu, Ausgaben für Innovationen zu schieben oder sogar zu kürzen. Aus diesem Grund werden viele Firmen voraussichtlich nach der Krise geschwächt in die „Ramp-up“-Phase starten. Das kann ein entscheidender Nachteil werden.

## Was zählt jetzt?

Bevor man mit einem „State of the art“-Innovationsmanagement neue Produkte oder Dienstleistungen entwickelt, muss der Status quo im eigenen Unternehmen bekannt sein. Hierzu hilft das Innovation Excellence Model. Darin wird zwischen sechs Dimensionen unterschieden. Die Dimensionen Kultur, Strategie und Organisation vereinen die innovationsfördernden Rahmenbedingungen. Initiierung, Entwicklung und Markteinführung bilden den Innovationsprozess im engeren Sinne ab. Die ersten wichtigen Schritte zielen hierbei auf Initiierung und Entwicklung.

In jedem Fall könnte genau jetzt für Unternehmen der richtige Zeitpunkt sein, neue Marktsegmente oder größere Marktanteile durch Investitionen in Innovationen zu erreichen, während die Wettbewerber noch zu zögerlich sind. Mit Blick auf das Innovationsbudget empfiehlt sich ein ausgewogener Mittelweg: weder ausschließlich auf das Kerngeschäft noch auf die angrenzenden Geschäftsbereiche konzentrieren.

Auf Grund der aktuellen Lage ist es dabei wichtiger denn je, Ihr Innovationsmanagement möglichst zielführend, effizient und kostengünstig zu gestalten. Das gelingt durch einen systematischen Innovationsprozess. Ein Modell, welches sich in Best Practices zur Initiierung und Entwicklung von Innovationen als sehr erfolgreich erweist, ist das „DARE Modell“. Dieses haben wir bei Campana & Schott aus der langjährigen Anwendung in



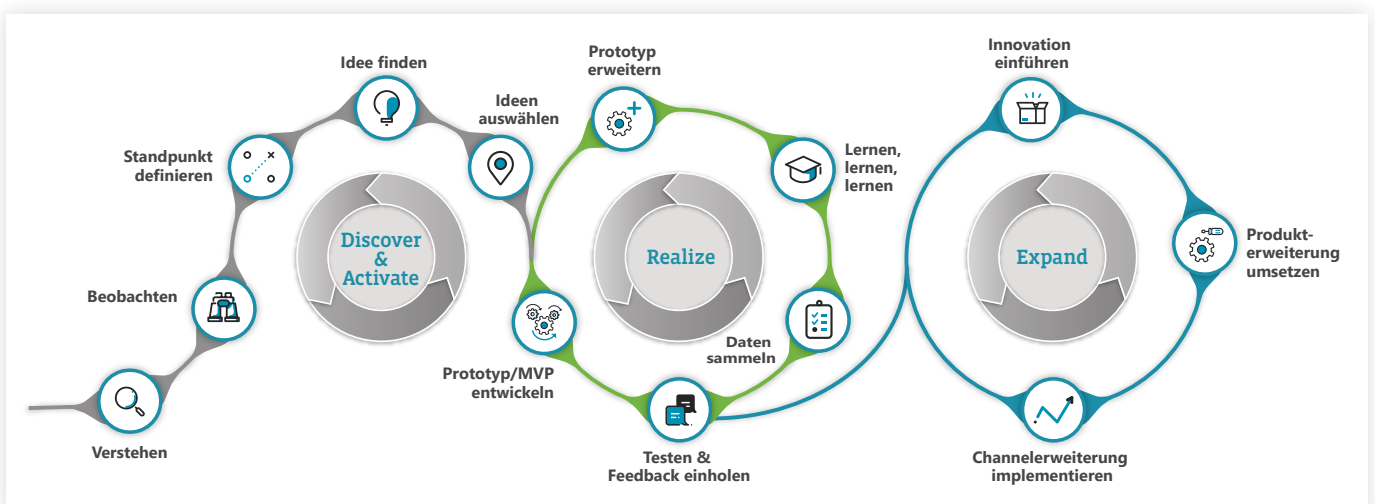
### Innovation Excellence Model

Innovationsprojekten mit unseren Kunden sowie Kooperationen mit Innovationsmanagement-Lehrstühlen an Universitäten abgeleitet und optimiert.

## Der Innovationsprozess – die Vorgehensweise mit dem DARE Modell

Um profitable Innovationen effizient einzuführen, ist ein systematischer Innovationsprozess unerlässlich. Eine fehlende Struktur, wie Ideen generiert, entwickelt und in erfolgreiche Lösungen umgesetzt werden, behindert die Ausschöpfung der Innovationspotenziale des Unternehmens. Fehlende Standards und Methoden während des gesamten Prozesses können zu

Fehlinvestitionen in unprofitable Ideen führen und verhindern Erfahrungsgewinne. Etablieren Sie einen systematischen Innovationsprozess mit einem angemessenen Grad an Formalisierung, klaren Phasen, Meilensteinen und Methoden, um eine effiziente Entwicklung von Innovationen zu gewährleisten.



DARE-Modell

Das DARE-Modell gliedert den Innovationsprozess in drei Phasen, wobei „Discover & Activate“ und „Realize“ im weitesten Sinne der Initiierung sowie der Entwicklung im Innovation Excellence Model entsprechen. Um Innovationen im Unternehmen

## 1. Initiierung

In dieser Phase des Innovationsprozesses werden neue Ideen generiert. Oberstes Ziel dabei ist, die Kundenbedürfnisse schnell zu identifizieren und genau zu verstehen, um mit den entwickelten Produkten für den Kunden höchstmöglichen Wert zu schaffen. Bewährte Methoden, dieses Ziel zu erreichen, sind beispielsweise Kundenbefragungen in Form von Umfragen, Workshops oder Interviews, die Erstellung von Kundenpersonas bzw. Customer Journeys sowie Markt- und Wettbewerberrecherchen. Auch ein Crowdsourcing der Ideengenerierung ist eine mögliche Herangehensweise.

Generell empfiehlt es sich für Unternehmen, sowohl in ihren Kerngeschäftsbereichen als auch in den angrenzenden Geschäftsbereichen, konstant Trendforschung und Schutzrecht-recherchen zu betreiben, um von neuen Entwicklungen und Technologien nicht überrascht zu werden. Auch die Etablierung eines strukturierten Prozesses zur Anregung, Sammlung und Bewertung von eigenen Innovationsideen der Mitarbeiter sowie deren Verständnis der aktuellen Marktsituation ist von hoher Wichtigkeit. Mit Hilfe von Markt- und Wettbewerberanalysen wird eine Datengrundlage zur Generierung innovativer Ideen geschaffen sowie zu einer Entscheidung über deren Profitabilität befähigt.

Dazu muss das aus der Datengrundlage entwickelte Marktverständnis innerhalb des Unternehmens für alle Mitarbeiter leicht und nachvollziehbar zugänglich sein. Entweder sollte die selbstständige Information der Mitarbeiter diesbezüglich incentiviert

## 2. Entwicklung

Haben die Stakeholder sich am Ende der Initiierung für eine oder mehrere Ideen entschieden, die Sie weiterentwickeln möchten, erreichen Sie die nächste Phase im Innovationsprozess. Damit möglichst wenig Zeit und Geld in die Entwicklung von Produkten oder Services investiert werden, die nicht den Kundenbedürfnissen entsprechen und somit nicht profitabel sind, empfiehlt es sich, möglichst schnell Prototypen zu entwickeln und diese in iterativen Zyklen mit Kunden zu testen. So kann frühzeitig die Akzeptanz der Innovation auf dem Markt sichergestellt werden.

nach der Krise wieder anzukurbeln, sind diese beiden Dimensionen von besonderer Relevanz und werden deshalb im Folgenden näher erläutert.

werden oder bspw. im Intranet sollten regelmäßig Informationen an sie kommuniziert werden. Insbesondere für Mitarbeiter mit Aufgaben im Innovationsmanagement ist der einfache Zugang zu diesen Daten unabdingbar.

Ein gutes Marktverständnis bei den Mitarbeitern erleichtert diesen den Umgang mit ihren Kunden und deren Bedürfnissen sowie die Einbringung eigener Ideen. Weitere Methoden zur Ideengenerierung können z. B. Ideenwettbewerbe oder Hackathons innerhalb des Unternehmens oder mit externer Beteiligung sein. Die Herangehensweise ist analog auch für die Recherche von Kundenbedürfnissen anwendbar. Durch ein gutes Marktverständnis werden auf lange Sicht die Kundenzufriedenheit gesteigert sowie die Reaktionszeit auf neue Entwicklungen am Markt verringert.

Wenn innovative Ideen in Unternehmen entwickelt werden, ist es essenziell, dass diese formalisiert und systematisch strukturiert werden, um für den Auswahl- und Entscheidungsprozess Vergleichbarkeit sicherzustellen. Damit schlussendlich über die Weiterverfolgung der Ideen entschieden werden kann, müssen wieder klare Auswahlkriterien wie bspw. die Profitabilität gemäß einem für jede Idee zu erstellenden Business Case definiert werden. Zudem müssen alle relevanten Stakeholder und mögliche Sponsoren im Unternehmen einbezogen werden, da jedes Innovationsvorhaben im besten Fall als Projekt mit zugeordnetem Budget, Ressourcen und Zeitplan umgesetzt wird.

In der Konzeptentwicklung ist es sinnvoll, zunächst die Kernanforderungen an das neue Produkt bzw. den neuen Service zu definieren, das so genannte „Minimum Viable Product“ (MVP). Dabei sollte die Befriedigung bislang nicht erfüllter Kundenbedürfnisse im Fokus stehen und das Nutzenversprechen derart gestaltet werden, dass es für den Kunden gut wahrnehmbar ist, er den Vorteil gegenüber anderen Produkten bzw. Wettbewerbern sieht und bereit ist, diesen bspw. durch höhere Preise zu honorieren.

Weitere Aspekte, zu denen man bei der Neugestaltung von Produkten bzw. Dienstleistungen Überlegungen anstellen sollte, sind u. a.:

- Grad der Kundenintegration, z. B. durch Communities, Prototypentests oder „Ideenbriefkästen“
- Ansprache alternativer Kundensegmente
- Alternative Kommunikations- und Vertriebskanäle
- Kooperation mit Lieferanten, Vertriebspartnern, Kunden, Forschungseinrichtungen und Wettbewerbern
- Verrechnung der Leistung (kaufen vs. mieten), Gestaltung der Kostenstruktur und Effizienzsteigerung bei internen Prozessen wie Abrechnungsroutinen
- Sammlung von Betriebs- und Nutzungsdaten der Kunden
- Erbringung neuartiger Leistungen durch Rekombination der bestehenden Ressourcen und Kernkompetenzen sowie Umorganisation der internen und externen Wertschöpfungskette, z. B. durch Partnerschaften
- Einschätzung zu Risiken für die Innovation mit ihren Konsequenzen und Eintrittswahrscheinlichkeiten

Sind zu einigen dieser Punkte Vorschläge erarbeitet, empfiehlt es sich, diese nicht alle auf einmal umzusetzen und im Anschluss daran das vermeintlich komplette Produkt zu launchen.

Stattdessen sollte bereits während der Entwicklung fortlaufend mit Prototypen getestet und experimentiert werden. Bereits in frühen Phasen können Mock-ups basierend auf dem aktuellen Entwicklungsstand hergestellt werden, spätestens das MVP sollte als funktionsfähiges Modell vorliegen. Mit Hilfe der Prototypen lassen sich nicht nur Annahmen überprüfen und Konzepte veranschaulichen, sondern durch systematische Kundenbefragungen und -beobachtungen bereits Einschätzungen und Feedback zur Akzeptanz und zum Marktpotenzial des Produktes einholen. Wenn man zu einem entwickelten Produkt negative Rückmeldungen erhält, ist es unabdingbar, nicht davor zurückzuschrecken, die Entwicklung an dieser Stelle abzubrechen. Denn genau in solchen Fällen ermöglicht die iterative Produktentwicklung enorme Einsparungen.

## Fazit

Egal wie stark Unternehmen von der Krise betroffen sind: Etwas hat sich in jedem Unternehmen und wahrscheinlich in der Einstellung jedes einzelnen Mitarbeiters zu seiner Arbeit verändert. Gerade jetzt kommt es darauf an, zu wissen, wo das Unternehmen selbst steht. Wenn Entscheider darüber Klarheit

erreicht haben, lassen sich neue Wege einschlagen. Wer alle Dimensionen berücksichtigt und sich agil immer wieder an die neuen Gegebenheiten anpasst, hat die Chance, die Potenziale der Krise unternehmensspezifisch zu identifizieren und über eine abgestimmte Strategie zu realisieren.

## Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 400 Mitarbeitern in Europa und den USA. Wir gestalten die digitale Zukunft unserer Kunden und sorgen seit mehr als 25 Jahren dafür, dass technologische, organisatorische oder unternehmerische Transformationsvorhaben erfolgreich sind – ganzheitlich und mit Leidenschaft.

Zu unserem Kundenstamm gehören 28 von 30 DAX-Unternehmen sowie große mittelständische Unternehmen. Wir blicken auf weltweit über 7.000 Best-Practice-Projekte bei mehr als 1.000 Kunden sowie auf eine Wiederbeauftragungsquote von über 90 %.

Weitere Informationen:  
[www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)



**CS**  
Campana  
Schott