

Michael Hartschen · Jiri Scherer · Chris Brügger

Innovationsmanagement

Michael Hartschen
Jiri Scherer
Chris Brügger

Innovations- management

Die 6 Phasen von der Idee
zur Umsetzung

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-015-7

Um ein flüssiges Lesen zu gewährleisten wird im Buch ausschließlich die männliche Form benutzt.

Lektorat: Friederike Mannsperger

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen, www.martinzech.de

Illustrationen: Denis «Denko» Klook, www.denko-cartoons.net

Satz und Layout: Lohse Design, Büttelborn, www.lohse-design.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2009 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	7
Was ist eine Innovation?	7
Innovationsarten	8
Innovationsprozess	11
Symbole und Website	13
Phase 1: Initiierung	15
SWOT zur Situationsanalyse	15
Bestimmung von Suchfeldern	19
Phase 2: Ideengewinnung	25
Quellen und Methoden der Ideengewinnung	25
Kreativitätstechniken	26
Einbezug Dritter	39
Informationssysteme	42
Marktbeobachtung	43
Ideenfindungsworkshop	44
Ideenkarte	48
Phase 3: Ideenauswahl und -bewertung	50
Punktebewertung	50
Ideenbeschreibung	52
Bewertung Ideenbeschreibung	54
Phase 4: Grobkonzept	61
Innovationsarten	61
Innovationssteckbrief	65
Marktpotenzial	68
Lasten- und Pflichtenheft	79
Lösungsvarianten	81
Lösungsfindung	85
Lösungsauswahl	97
Technologiebeurteilung	103
Zusammenarbeitsformen	107

Strategie-Fit	110
Wirtschaftlichkeit	112
Bewertung Innovationssteckbrief	116
Phase 5: Umsetzungskonzept	120
Vorgehenskonzept	121
Businessplan	122
Lösungsdetaillierung	125
Markteinführungskonzept	132
Risikomanagement	133
Umsetzungsplan	135
Umsetzungsfreigabe	137
Phase 6: Realisierung, Markteinführung,	
Multiplikation	139
Betriebliche Realisierung	139
Markteinführung	142
Multiplikation	144
Fit for it	147
Literaturverzeichnis	150
Stichwortverzeichnis	152
Abbildungsverzeichnis	156
Tabellenverzeichnis	158
Die Autoren	159

Einleitung

*“If you’re not failing every now and again,
it’s a sign you’re not doing anything very innovative.”*

WOODY ALLEN, MULTITALENT

Innovationen sind für die Mehrheit der Unternehmen entscheidende Wettbewerbsfaktoren. Trotzdem wird das Suchen, Bewerten und Umsetzen von Ideen oft unsystematisch angegangen. Das vorliegende Buch zeigt einen praxisorientierten Weg von der Idee bis zum umgesetzten Produkt auf. Es richtet sich an Praktiker mit wenig Zeit auf der Suche nach einem klar strukturierten Leitfaden zum Thema. Der Leser erhält Hinweise zur Umsetzung in der Praxis und wird aufgefordert, eigene Erfahrungen zu reflektieren.

Was ist eine Innovation?

Innovation heißt wörtlich „Neuerung“ oder „Erneuerung“. Das Wort ist von den lateinischen Begriffen novus „neu“ und innovatio „etwas neu Geschaffenes“ abgeleitet.

Man unterscheidet zwischen einer Invention (Erfindung) und einer Innovation. Eine Erfindung ist noch keine Innovation. Erst wenn eine Erfindung am Markt und unternehmerisch erfolgreich ist, wird von einer Innovation gesprochen. Abbildung 1 zeigt den Zusammenhang zwischen Idee, Umsetzung und Innovation im Innovationsprozess.

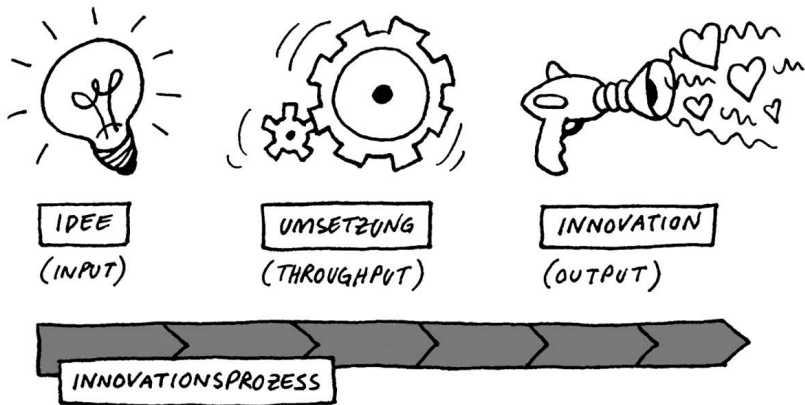


Abbildung 1: Von der Idee zur Innovation

Die Idee ist der Input und die Innovation – das umgesetzte neue Produkt – der Output des Innovationsprozesses.

Innovationsarten

Innovationen sind unterschiedlich einzuordnen. Es gibt radikale Innovationen, die eine ganze Branche auf den Kopf stellen, und kleinere Innovationen, die kaum bemerkt oder vom Markt nicht als solche erkannt werden. Innovationen sind nicht immer nur neue Produkte oder Dienstleistungen. Auch Prozessverbesserungen und neue Arbeits- oder Managementmodelle können Innovationen sein.

Innovationen werden nach Gegenstandsbereich oder nach Neuigkeitsgrad in Gruppen eingeteilt.

Einteilung nach Gegenstandsbereich

Dieses Buch fokussiert in erster Linie auf Produkt- und Dienstleistungsinnovationen und in zweiter Linie auf die Prozessinnovationen. Sozial- und Managementinnovationen werden nicht näher betrachtet.

Gegenstandsbereich	Beispiele
Produkt- und Dienstleistungsinnovation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kugelschreiber ■ Telefon ■ Stilberatung
Prozessinnovation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fließbandarbeit ■ Just-in-time-Produktion ■ Elektronische Theaterkarten
Sozialinnovation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jobrotation ■ Beschäftigungsprogramme für Arbeitssuchende ■ Arbeitslosengeld
Managementinnovation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Virtuelle Organisationsformen ■ Einsatz von neuen Führungsinstrumenten (z. B. EFQM, MbO)

Tabelle 1: Einteilung von Innovationen nach Gegenstandsbereich

Die Einteilung ist eher theoretisch, da die Trennlinie nicht immer genau gezogen werden kann. Ist der Onlinebuchhandel Amazon nun eine Dienstleistungsinnovation oder eine Prozessinnovation? Man muss wohl sagen: beides.

Einteilung nach Neuigkeitsgrad

Innovationen werden auch nach dem Neuigkeitsgrad unterschieden. Einerseits gibt es die Routine- oder Verbesserungsinnovationen: Etwas bereits Bestehendes wird angepasst oder verbessert. Es ist in seiner Art nicht grundsätzlich neu.

Andererseits gibt es die radikalen Innovationen, die im Grundsatz komplett neuartig sind.

Neuigkeitsgrad	Beispiele
<p>Radikalinnovationen sind vollkommen neue und hoch wirtschaftliche Anwenderlösungen. Sie stellen einen Paradigmenwechsel für den Kunden und eine dauerhafte Differenzierung gegenüber der Konkurrenz dar. Sie beinhalten ein attraktives Potenzial zur Realisierung neuer Produkte oder Prozesse. Sie stellen einen Quantensprung dar und dienen wiederum als Quelle für eine Vielzahl weiterer Innovationen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selbstreinigende Bratpfannen mit Nanotechnologie ■ E-Mail ■ Digitalfotografie
<p>Verbesserungsinnovationen stellen eine wesentliche Verbesserung gegenüber einer bestehenden Anwenderlösung, einer bestehenden Produktlinie oder einem Prozess dar. Manche Eigenschaften werden um 30 % oder mehr verbessert. Sie unterstützen und verstärken die führende Position der Produktlinie und bieten einen mittelfristigen Wettbewerbsvorteil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ GPS auf Mobiltelefon ■ Zahnbürste mit ergonomischem Haltegriff ■ SMS über Festnetzanschluss ■ Elektronische Fahrkarte mit MMS
<p>Routineinnovationen bieten einen Mehrwert für eine bestehende Anwenderlösung durch zusätzliche Merkmale, Optimierung bestehender Eigenschaften oder durch Reduktion der Produktionskosten. Sie dienen der Anpassung von Preis, Qualität und Service in Unternehmen und haben nur eine kurze Wettbewerbswirkung.</p> <p>Unter dem Begriff KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) werden in erster Linie Routineinnovationen verstanden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beleuchtung von Funktionstasten ■ Verstärkung von Scharnieren, welche stets ausbrechen ■ Ein-Aus-Schalter am Netzgerät, um Strom zu sparen

Tabelle 2: Einteilung von Innovationen nach Neuigkeitsgrad

Betrachtet man die unterschiedlichen Innovationen etwas genauer, stellt man fest, dass es sich bei der großen Mehrheit um Verbesserungs- oder Routineinnovationen handelt. Kritische Stimmen behaupten sogar, dass rund 90 % aller Innovationen Verbesserungs- oder Routineinnovationen sind.

Teilen Sie die neuen Produkte, Dienstleistungen und Prozesse der letzten drei Jahre Ihres Unternehmens in drei Gruppen ein:



Radikalinnovationen

**Verbesserungs-
innovationen**

Routineinnovationen

Innovationsprozess

Sucht man im Internet nach Innovationsprozessen, findet man eine Vielzahl von unterschiedlichen Vorgehensweisen. Es gibt Prozessmodelle mit vier und andere mit zehn Phasen. Einige sind ausschließlich auf technische Innovationen ausgerichtet und weitere fokussieren stärker auf den Dienstleistungsbereich.

Dieses Buch basiert auf einem einfachen Innovationsprozess in sechs Phasen, der sich für neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse eignet. Jede Phase beschreibt den inhaltlichen Ablauf, die angewendeten Methoden und das Endresultat.

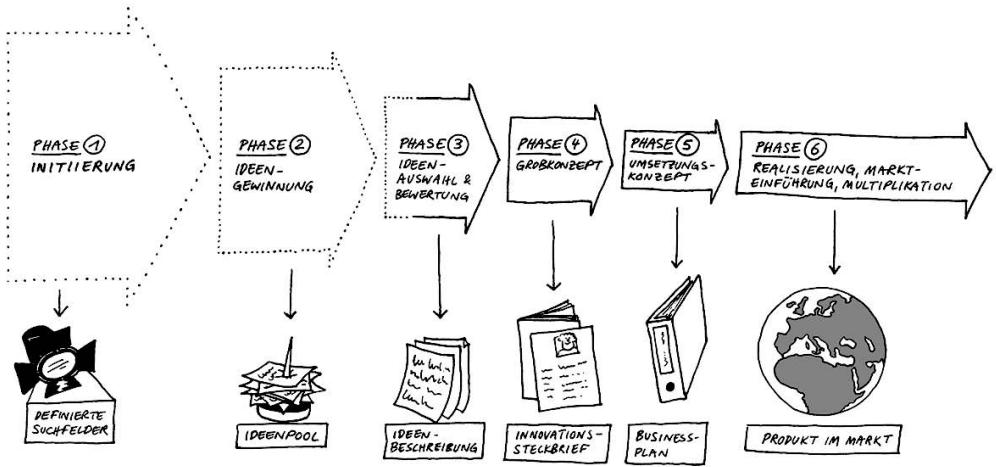


Abbildung 2: Innovationsprozess in sechs Phasen

Phase 1: Initiierung

In der ersten Phase werden Innovationen angestoßen. Hier stellen sich folgende Fragen: Wo soll überhaupt nach Ideen gesucht werden? Was sind eigene Stärken und Schwächen? Welche Chancen und Risiken können im Markt ausgemacht werden? Das Resultat der ersten Phase sind definierte Suchfelder.

Phase 2: Ideengewinnung

Ideen können durch Mitarbeitende, Kunden oder Lieferanten an das Unternehmen herangetragen werden. Oder sie können in einem Ideenfindungsworkshop generiert werden. Ziel der zweiten Phase ist es, einen Ideenpool mit einer größeren Anzahl Ideen zusammenzutragen.

Phase 3: Ideenauswahl und -bewertung

Alle gesammelten Ideen werden anhand unterschiedlicher Kriterien bewertet und mit einer kurzen Ideenbeschreibung dokumentiert.

Phase 4: Grobkonzept

Die Ideenbeschreibungen werden weiter verfeinert, die Umsetzbarkeit wird geprüft und die Suche nach möglichen Partnern für die Umsetzung beginnt. Das Ergebnis dieser Phase sind Innovationssteckbriefe mit einem Umfang von 4 – 20 Seiten.

Phase 5: Umsetzungskonzept

In dieser Phase wird die Innovation im Detail beschrieben mit einem genauen Vorgehensplan für die Entwicklung, die Produktion und die Markteinführung. Falls erforderlich, werden erste Prototypen erstellt. Das Ergebnis ist ein detaillierter Businessplan mit einem Umfang von 40–100 Seiten.

Phase 6: Realisierung, Markteinführung, Multiplikation

Was im Businessplan beschrieben ist, kommt zur Umsetzung: Von der Schulung der Mitarbeitenden, dem Erstellen der Marketinghilfsmittel, den fortlaufenden Qualitätstests bis hin zu organisatorischen Veränderungen. Die Innovation wird aktiv nach innen und außen kommuniziert. Bestehende Märkte werden ausgebaut und neue Absatzkanäle werden geprüft. Alternative Einsatzgebiete werden gesucht und neue Innovationen können angetrieben werden.

Symbole und Website

Symbole zum Buch

Diese vier Symbole dienen im Buch als Wegweiser:

TIPP

Tipps aus der Praxis oder Vertiefungshinweise helfen bei der Umsetzung.



AUFGABE

Hier haben Sie Platz für Ihre Notizen.



BEISPIEL

Eine Methode wird an einem konkreten Beispiel vorgestellt.



DOWNLOAD

Auf der Website www.innovationsmanagement.eu finden Sie alle gekennzeichneten Vorlagen aus diesem Buch sowie alle Illustrationen und weiterführende Artikel und Links zum Thema Innovationsmanagement.



Phase 1: Initiierung

„Jeder Mensch ist von Gelegenheiten umgeben. Aber diese existieren erst, wenn er sie erkannt hat. Und er erkennt sie nur, wenn er nach ihnen sucht!“

EDWARD DE BONO,
KREATIVITÄTSFORSCHER UND AUTOR

Innovationen werden in Unternehmen unterschiedlich angestoßen: Einerseits werden sie durch die Wahrnehmung eines Problems oder einer Chance auf der Marktseite initiiert. Andererseits können interne Auslöser, die sich aus der Unternehmenstätigkeit ergeben, Innovationen anstoßen.

Unabhängig davon, ob der Innovationsprozess durch externe oder interne Auslöser initiiert wird, muss am Beginn eine systematisch durchgeführte Situationsanalyse stehen. Deren Ziel ist eine möglichst exakte Beschreibung und Beurteilung der Ausgangssituation.

SWOT zur Situationsanalyse

Es gibt eine große Anzahl von Methoden aus dem strategischen Management für die Situationsanalyse. Ein klassisches und einfaches Instrument ist die SWOT-Analyse. SWOT steht als Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren). Die SWOT-Analyse beschreibt also die Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie die Chancen und Gefahren im und aus dem Umfeld.



Abbildung 3: Situationsanalyse

Unternehmensanalyse

Die Analyse des Unternehmens richtet den Blick nach innen: Welche Stärken haben wir? Mit welchen Schwächen müssen wir leben?

Stärken (Strengths):

Die Stärken des Unternehmens im Vergleich zu seinen Mitbewerbern sind herauszuarbeiten:

- Worin liegen die Vorteile unseres Unternehmens gegenüber der Konkurrenz?
- Welches sind unsere Kernkompetenzen?
- Welche wichtigen Ressourcen hat nur unser Unternehmen?
- Was sehen andere als Stärken unseres Unternehmens an?

Schwächen (Weaknesses):

Die Schwächen im Vergleich zu den Mitbewerbern werden aufgeführt:

- Worin liegen die Nachteile?
- Was tun wir weniger gut als andere Unternehmen?
- Was kann verbessert werden?



Tipp

Mögliche Stärken und Schwächen eines Unternehmens können sein:

- Zufriedenheit von Kunden, Mitarbeitenden, Aktionären
- Finanzielle Resultate
- Technologisches Know-how
- Know-how des Managements
- Qualität der Mitarbeitenden
- Marketing
- Einkauf
- ...

Umweltanalyse

Aus dem Umfeld eines Unternehmens können die Chancen und Gefahren abgeleitet werden. Die Umweltanalyse richtet den Blick nach außen, das heißt auf den Markt, in die Gesellschaft, in die Politik oder auf die Kultur. Hier entstehen die zukünftigen Chancen und Gefahren, die von einem Unternehmen genutzt oder bewältigt werden müssen.

Chancen (Opportunities):

- Welche Chancen und positiven Gelegenheiten kommen auf unser Unternehmen von außen zu (Markt, Kunden, Gesetze, Politik, Technologien, Lifestyle der Zielgruppen ...)?
- Welche interessanten Trends können ausgemacht werden?

Gefahren (Threats):

- Welche Bedrohungen können auf unser Unternehmen zukommen? Welche Hindernisse und Probleme deuten sich an?
- Was macht der Wettbewerb?
- Ändern sich die Marktanforderungen?
- Welche Gefahr kann existenzbedrohend werden?



Tipp

Mögliche Chancen und Gefahren aus dem Umfeld können sein:

- Ökonomische Rahmendaten
- Politik
- Gesellschaftliche Veränderungen
- Beschaffungsmärkte
- Absatzmärkte
- Konkurrenz
- Modetrends
- ...

Tabelle 3 zeigt ein Beispiel einer SWOT-Analyse für ein KMU (Kleine und mittlere Unternehmen) mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie den Chancen und Gefahren aus dem Umfeld.

<p>Stärken (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none">■ Wir können als kleineres Unternehmen schnell auf Marktveränderungen reagieren.■ Unsere Produkte haben eine sehr hohe Qualität, die vom Markt wahrgenommen wird.■ Unsere Administration ist schlank und dadurch kostengünstig.■ Wir haben wegen der momentan niedrigen Auftragslage Kapazität frei und daher Zeit, uns um unsere Kunden zu kümmern.	<p>Chancen (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none">■ Unser Zielmarkt wächst; die Verbrauchergewohnheiten wandeln sich in Richtung unseres Produktportfolios.■ Unser Hauptkunde arbeitet gerne mit kleineren Unternehmen zusammen.■ Wir haben im Moment mehrere Innovationsprojekte in der Pipeline.
<p>Schwächen (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none">■ Wir sind im Markt immer noch wenig bekannt.■ Unser Management ist dünn besetzt; das Unternehmen ist daher sehr anfällig gegen Krankheit und Abwesenheit des Managements.■ Die nächste Finanzierungsrunde ist noch nicht gesichert.	<p>Gefahren (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none">■ Werden wir den technologischen Fortschritt mitmachen können, der erforderlich ist, um die Änderungen der Verbrauchergewohnheiten zu berücksichtigen?■ Wir werden vom Konkurrenten aufgekauft.

Tabelle 3: SWOT eines KMU

Erstellen Sie eine SWOT-Analyse für Ihr Unternehmen.



<u>STRENGTHS</u>	<u>OPPORTUNITIES</u>
<u>WEAKNESSES</u>	<u>THREATS</u>

Bestimmung von Suchfeldern

Um ein zielloses Zusammentragen und Bewerten von Ideen zu vermeiden, empfiehlt es sich, zuerst Suchfelder abzustecken. Grundsätzlich sollte der Schwerpunkt bei der Definition von Suchfeldern auf der Lösung von Kundenproblemen liegen. Die Suchfelder können sich auf die Probleme bestimmter Kunden oder Kundengruppen beschränken oder sie können sich auf bestimmte Problemstellungen konzentrieren, die für alle gleich wichtig sind. Um Suchfelder zu definieren, bieten sich grundsätzlich drei unterschiedliche Ansatzpunkte an:

1. Marktorientierte Betrachtung. Sie zielt auf die direkte Identifikation von Kundenbedürfnissen.
2. Betrachtung, die von den eigenen Kompetenzen ausgeht. Hier geht man der Frage nach, welche neuen bzw. noch nicht abgedeckten Kundenbedürfnisse ein Unternehmen mit seinen bestehenden Fähigkeiten und Kompetenzen abdecken könnte.
3. Kundennutzenorientierte Suchfeldbestimmung. Hier versetzt man sich in die Perspektive des Kunden, um den Wert des Produktes/der Dienstleistung für ihn zu optimieren.



Abbildung 4: Analyse von Suchfeldern

Die Bestimmung von Suchfeldern erleichtert nicht nur die Gewinnung von Ideen, sondern auch die Weiterverarbeitung der erzeugten Ideen.

Marktorientierte Suchfeldbestimmung

Die marktorientierte Identifikation von Suchfeldern ist oft der erste und einfachste Ansatz. Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt:

- Welche Bedürfnisse haben unsere Kunden aktuell oder ergeben sich in Zukunft?
- Gibt es Entwicklungen, die neue Bedürfnisse wecken könnten?
- Welche Probleme haben die Kunden bei der Nutzung unserer Produkte oder Dienstleistungen?
- Welche Produkte bieten Mitbewerber an und wo könnten wir uns unterscheiden?

Kompetenzorientierte Suchfeldbestimmung

Ein wesentliches Merkmal der marktorientierten Betrachtung besteht darin, dass die Kunden, die man bedienen will, zumindest ansatzweise bekannt sind. Bei der kompetenzorientierten Betrachtung ist das nicht zwingend der Fall. Vielmehr steht hier die Frage im Vordergrund, welche Bedürfnisse in neuen Märkten – aufbauend auf bestehenden Fähigkeiten – befriedigt werden können. Hier zielt man in erster Linie auf „Nicht-Kunden“ und neue Zielgruppen. Diese Betrachtungsweise eröffnet in der Regel ein großes Spektrum an innovativen Ideen.

Zunächst müssen die Kernkompetenzen des Unternehmens oder der Abteilung definiert werden. Eine Kernkompetenz ist eine dauerhafte und transferierbare Ursache für den Wettbewerbsvorteil einer Organisation. Diese basiert auf Ressourcen, Fähigkeiten und deren Kultur. Die grundlegende Idee des Kernkompetenzansatzes ist, dass Erfolge nicht zuerst auf großartigen Produkten und Dienstleistungen beruhen, sondern auf einer einzigartigen Kombination von tief im Unternehmen verwurzelten Kompetenzen, welche die Entwicklung solcher Dienstleistungen erst ermöglichen.

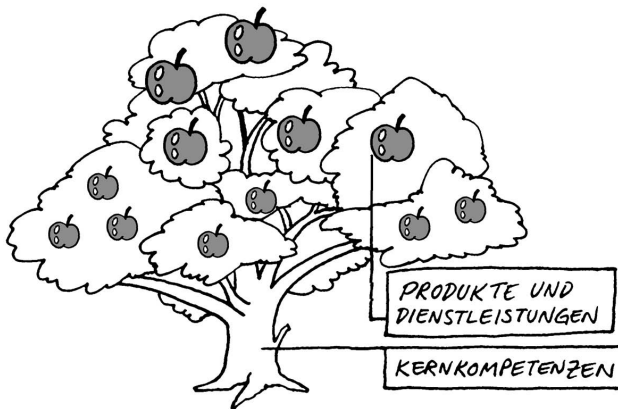


Abbildung 5: Herausragende Produkte und Dienstleistungen entstehen aus Kernkompetenzen

Kernkompetenzen sind schwierig zu imitieren und leisten einen entscheidenden Beitrag zum Kundennutzen.

Kernkompetenzen weisen die folgenden fünf Eigenschaften auf:

1. Echter Wettbewerbsvorteil
2. Hohe Eintrittsbarrieren für Mitbewerber
3. Hoher Kundennutzen
4. Nachhaltigkeit
5. Transferierbarkeit auf andere Organisationseinheiten

An diesen Eigenschaften wird deutlich, dass Kernkompetenzen die Basis des bestehenden Unternehmens bilden und auch zum Aufbau weiterer Geschäftsfelder dienen.

Wie kann man nun die Kernkompetenzen eines Unternehmens bestimmen, um daraus Suchfelder für innovative Dienstleistungen abzuleiten? Hier ein einfaches Vorgehen:

1. Auflistung der fünf bis zehn kritischen Fähigkeiten des Unternehmens, die für seinen Erfolg relevant sind:
 - Welche Fähigkeiten sind zur Erbringung der Marktleistung relevant?
 - Welche Fähigkeiten sind entscheidend für den Erfolg?
 - Welche Fähigkeiten werden von den Kunden wahrgenommen?
2. Bewertung der kritischen Fähigkeiten anhand der erwähnten fünf Eigenschaften. Zum Beispiel mit einer Ausprägung von 1 = nicht existent bis 5 = sehr hoch.
3. Die Kompetenzen mit den größten Ausprägungen kann man als Kernkompetenzen eines Unternehmens bezeichnen. Oft hat ein Unternehmen zwei bis vier echte Kernkompetenzen.
4. Für welche Art von Produkten und Dienstleistungen könnten diese Kernkompetenzen sonst noch eingesetzt werden? Wo sind ähnliche Kompetenzen wichtig?

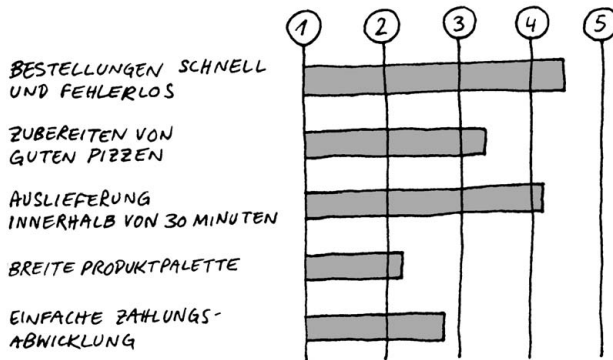


Ein Pizzakurier ist typischerweise nur über die Mittagszeit und am Abend voll ausgelastet. Am Morgen sowie am Nachmittag stehen die Auslieferungsmotorräder auf dem Parkplatz. Der Betreiber überlegt sich, welche Dienstleistungen er sonst noch – ausgehend von seinen Kernkompetenzen – anbieten könnte.

Der Pizzakurier hat folgende kritische Fähigkeiten zusammengetragen:

- *Bestellungen schnell und fehlerlos aufnehmen*
- *Zubereiten von guten Pizzen*
- *Auslieferung innerhalb von 30 Minuten im Stadtgebiet*
- *Anbieten einer breiten Produktpalette*
- *Einfache Zahlungsabwicklung*

Er bewertet jede der kritischen Fähigkeiten mit den fünf Merkmalen der Kernkompetenzen und kommt zum folgenden Bild:



Der Kurier hat die zwei Fähigkeiten „Bestellungen schnell und fehlerlos aufnehmen“ und „Auslieferung innerhalb von 30 Minuten“ als seine Kernkompetenzen definiert.

Der Pizzakurier überlegt sich, in welchen Bereichen sonst noch eine schnelle Bestellaufnahme sowie eine rasche Auslieferung notwendig ist. Er evaluiert folgende Suchfelder:

- Auslieferdienst für Apotheken
- Lieferung von Ersatzteilen
- Lieferung von Büromaterial

Welche sind die kritischen Fähigkeiten Ihres Unternehmens und welche sind Ihrer Meinung nach die daraus resultierenden Kernkompetenzen?



Kritische Fähigkeiten (4–6)

Kernkompetenzen (2–3)

Kundennutzenorientierte Suchfeldbestimmung

Zahlreiche Suchfelder finden sich auch im Umfeld der eigentlichen Markt-leistung. Eine Möglichkeit, solche Suchfelder zu identifizieren, ist die Kundennutzen-Matrix. Diese basiert auf der Tatsache, dass Kunden bei der Nutzung eines Produkts oder einer Dienstleistung verschiedene Prozessschritte durchlaufen. Von der Information über die Dienstleistung bis hin zur Nutzung und Bezahlung werden mehrere Handlungen vollzogen. Das Ziel der Methode ist es, Ansatzpunkte für innovative Lösungen zu finden, welche die Kunden bei der Ausübung dieser Handlungen unterstützen und ihnen dadurch mehr Nutzen stiften.

Eine Kundennutzen-Matrix wird in zwei Schritten erstellt:

1. Im ersten Schritt wird der Prozess aus Kundensicht systematisch dargestellt. Was „erleben“ Kunden, wenn sie eine Dienstleistung beziehen oder ein Produkt nutzen?
 - Wo kann man für die Kunden etwas vereinfachen?
 - Wie kann man ihnen mehr Nutzen stiften?
 - Wo kann man ihre Risiken reduzieren/minimieren?
 - Besteht die Möglichkeit, mehr Spaß und Unterhaltung einzubauen?
 - Was würde die Kunden begeistern?



	ÜBERHOTEL INFORMIEREN	RESER- VATION DES ZIMMERS	ANMEL- DUNG AN RESEP- TION	ABEND- ESSEN	ÜBER- NACHTEN	FRÜH- STÜCKEN	AUS- CHECKEN UND BEZAHLEN
EINFACHER MACHEN ?							
ZUSÄTZLICHER NUTZEN ?							
RISIKO VERRINGERN ?							
SPAßFAKTOR							
WAS WÜRD BEGEISTERN ?							

Abbildung 6: Kundennutzen-Matrix am Beispiel eines Hotels

Jedes einzelne Feld ist ein Suchfeld für Innovationen.