

Masterarbeit

INNOVATIONSMODELL
MIT VERKNÜPFUNG ZUM PRODUKTMANAGEMENT
FÜR MITTELSTÄNDISCHE INDUSTRIEUNTERNEHMEN
AM BEISPIEL DER WEITZER PARKETT GMBH & CO KG

ausgeführt an der



Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Ing. Stefan Schober, BSc

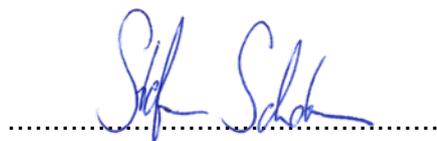
1610318023

begutachtet von

Ing. Wolfgang Knöbl, BSc MA

FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, im November 2017



Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in blue ink, consisting of two distinct parts, is written above a horizontal dotted line. The signature appears to be 'S. Schick'.

Unterschrift

GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mir im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit hilfreich zur Seite gestanden sind.

Zuerst möchte ich mich bei der Firma Weitzer Parkett GmbH & Co KG sowie besonders bei den Ansprechpersonen im Unternehmen, Frau Ingrid Felber, BSc MA und Herrn DI (FH) Martin Karner, MA, für die Bereitstellung dieses interessanten Themas recht herzlich bedanken. Durch sie wurde diese Masterarbeit erst möglich. Insbesondere möchte ich mich für die äußerst gute Zusammenarbeit bedanken.

Ein großer Dank gilt Herrn Ing. Wolfgang Knöbl, BSc MA, dem Betreuer dieser Arbeit, für sein Expertenwissen und seine guten Ratschläge zu dieser Arbeit.

Weiters möchte ich auch Herrn FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler für seine Vorschläge, fachliche Betreuung und Begutachtung danken.

Hiermit danke ich auch Frau Renate Gamse, Herrn Armin Lamprecht und Herrn Andreas Weis für deren Engagement beim Korrekturlesen dieser Masterarbeit.

Ebenfalls möchte ich mich bei meinen Arbeitskollegen für die gute Zusammenarbeit in den letzten Jahren bedanken.

Auch meinen Studienkollegen möchte ich danken, da sie mich immer wieder angespornt haben und mir mit ihrem Rat behilflich waren.

Mein abschließender und größter Dank gilt meiner Familie, meinen Verwandten und meinen Freunden, die mich immer moralisch unterstützt sowie motiviert haben.

Herzliches Dankeschön!

KURZFASSUNG

Innovationen werden fortwährend entscheidender und tragen wesentlich zum nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens bei. Speziell mittelständische Unternehmen sind das Zentrum für Innovationen geworden und leisten dadurch einen bedeutenden Beitrag zur Volkswirtschaft sowie zur regionalen Entwicklung. Dieser Einfluss von Innovationen auf das Wachstum und den Erfolg führt wiederum zum Scheitern oder Fortbestehen eines Unternehmens.

Zwar versuchen viele Unternehmen Innovationen bewusst zu generieren, jedoch kommen Durchbrüche oft durch Zufall oder Glück zustande. Dadurch liefern die Innovationsaktivitäten meistens nicht oder nur kurzfristig den gewünschten Erfolg und werden infolge wieder verworfen. Der Grund liegt meist darin, dass die wenigsten Unternehmen eine systematische sowie zielorientierte Vorgehensweise verfolgen.

Um Innovationen systematisch und zielorientiert generieren zu können, ist es notwendig den gesamten Innovationsprozess, von der Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung bzw. Markteinführung, bewusst zu führen und zu steuern. Damit Innovation ein langfristiger sowie kontinuierlicher Erfolgsfaktor für ein Unternehmen wird, sind die entsprechenden Prozesse auszuarbeiten, einzuführen und regelmäßig zu optimieren.

Vor diesem Hintergrund wird in dieser Masterarbeit ein Innovationsmodell mit Verknüpfung zum Produktmanagement für mittelständische Industrieunternehmen am Beispiel des Unternehmens Weitzer Parkett erarbeitet. Die Verknüpfung soll dabei ein effektives sowie effizientes Zusammenwirken der Disziplinen Innovations- und Produktmanagement zur erfolgreichen Umsetzung von Innovationen bzw. Produkten sicherstellen.

Zu diesem Zweck werden im theoretischen Teil zunächst die Grundlagen, Schnittstellen, Anforderungen sowie unterschiedliche Prozessmodelle des Innovations- und Produktmanagements dargelegt. Darauf aufbauend wird unter Berücksichtigung der Charakteristika mittelständischer Industrieunternehmen ein theoretisches Innovationsmodell mit Verknüpfung zum Produktmanagement ausgewählt, adaptiert und beschrieben. Im praktischen Teil wird das Innovationsmodell für Weitzer Parkett, basierend auf einer Analyse der aktuellen Innovationstätigkeit und unter Einbeziehung relevanter Bereiche bzw. Mitarbeiter, angepasst, designt sowie im Detail ausgearbeitet.

In der anknüpfenden Handlungsempfehlung für Weitzer Parkett werden die notwendigen Schritte für die erfolgreiche Implementierung sowie Anwendung des ausgearbeiteten Innovationsmodells dargelegt. Abschließend werden die Vorteile des neuen Modells zusammengefasst und ein Ausblick gegeben. Die Handlungsempfehlung und Zusammenfassung sollen die Umsetzbarkeit sowie Verwertbarkeit dieser Arbeit für das Unternehmen sicherstellen.

ABSTRACT

Innovations are becoming more and more crucial and contribute significantly to the sustainable success of a company. Specifically, medium-sized companies have become the centre of innovations. Therefore, they make a significant contribution to the national economics and regional development. In short, this innovation's influence on the growth and success leads to the failure or survival of a company.

Many companies are trying to generate innovations consciously, but breakthroughs are often caused by chance or luck. As a result, the innovation activities usually do not deliver the desired success or only succeed on a short-term basis. Consequently, the innovation activities are stopped. The reason is that few companies use a systematic and target-oriented approach.

In order to be able to generate innovations systematically and target-oriented, it is necessary to manage the entire innovation process consciously, from the idea to the successful implementation or market launch. So that innovation becomes a long-term and continuous success factor for a company, suitable processes have to be developed, implemented and regularly optimized.

Against this background, an innovation model with connection to product management for medium-sized industrial companies is being developed in this master thesis, using the example of the company Weitzer Parkett. The connection should ensure an effective and efficient interaction between the innovation and product management for the successful implementation of innovations or rather products.

For this purpose, the basics, interfaces, requirements and different process models of innovation and product management are pointed out in the theoretical part. As a result, a suitable innovation model with connection to product management is derived for medium-sized industrial companies and described. In the practical part, the theoretical model is adapted, designed and elaborated for Weitzer Parkett, based on an analysis of the current innovation activity and involving relevant departments and employees.

In the following recommendation, the necessary steps for the successful implementation and application of the developed innovation model at Weitzer Parkett are outlined. Finally, the advantages of the new model are summarized and an outlook is given. The recommendation and summary should ensure the feasibility and usability of this thesis for the company.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation.....	1
1.2	Ziele der Arbeit.....	2
1.3	Forschungsfrage	3
1.4	Zielgruppe der Arbeit.....	3
1.5	Untersuchungsdesign – Grafischer Bezugsrahmen	3
2	Mittelständische Industrieunternehmen.....	5
2.1	Mittelständische Unternehmen	5
2.2	Industrieunternehmen	7
2.3	Anforderungen mittelständischer Industrieunternehmen an ein Innovationsmodell	8
3	Innovationsmanagement	9
3.1	Definition und Abgrenzung des Innovationsmanagements.....	9
3.2	Innovationsarten und -klassen.....	11
3.3	Einflussgrößen des Innovationserfolgs	14
3.4	Ideal theoretischer Innovationsprozess.....	16
3.5	Schnittstellen zum Innovationsmanagement und -prozess.....	18
3.6	Prozessmodelle des Innovationsmanagements	23
3.6.1	Modell von Thom.....	23
3.6.2	Modell von Geschka.....	24
3.6.3	Modell von Witt.....	25
3.6.4	Modell von Brockhoff.....	26
3.6.5	Modell von Pleschak/Sabisch	27
3.6.6	Stage-Gate® Modelle von Cooper.....	28
3.6.7	Modell von Koen et al.	30
3.6.8	BIG Picture™ – Das Grazer Innovationsmodell von Lercher	32
3.7	Generelle Anforderungen des Innovationsmanagements an ein Innovationsmodell	36
4	Produktmanagement.....	38
4.1	Definition und Abgrenzung des Produktmanagements.....	38
4.1.1	Strategische Aufgaben	40
4.1.2	Operative Aufgaben	41
4.2	Lebenszyklusmanagement – Produktlebenszyklus	41
4.2.1	Beschreibung und Darstellung des Produktlebenszyklus	42
4.2.2	Produktmanagement und Innovationsmanagement im Kontext.....	44
4.3	Prozessmodelle des Produktmanagements.....	45
4.3.1	Modell von Hofbauer	45
4.3.2	Modell von Lawley.....	47
4.3.3	Modell des integrierten Innovations- und Produktmanagements von Gaubinger	48
5	Theoretisches Innovationsmodell mit Verknüpfung zum Produktmanagement.....	50
5.1	Zusammengefasste Anforderungen an das theoretische Modell	50

5.2	Auswahl und Adaption des theoretischen Modells	51
5.3	Beschreibung des theoretischen Modells.....	53
5.3.1	Phase 1 – Vorbereitungsphase.....	53
5.3.2	Phase 2 – Strategiephase	55
5.3.3	Phase 3 – Ideenphase.....	55
5.3.4	Phase 4 – Umsetzungs- und Projektphase	57
5.3.5	Phase 5 – Lebenszyklus- und Erfolgskontrollphase	60
5.4	Rollen und Verantwortlichkeiten des theoretischen Modells	61
5.5	Ansätze zur Implementierung des theoretischen Modells.....	62
6	Das Unternehmen Weitzer Parkett GmbH & Co KG.....	64
6.1	Unternehmensbeschreibung	64
6.2	Rahmenbedingungen und Vorgaben	65
7	Ist-Analyse der Innovationstätigkeit	67
7.1	Innovationssituation und -verhalten	67
7.2	Gekoppelter Innovations- und Sortimentsprozess.....	68
7.2.1	Innovationsprozess	70
7.2.2	Sortimentsprozess.....	76
7.3	Innovationsbezogene Modelle	79
7.3.1	Modell zur Geschäftsmodellanalyse und -entwicklung	80
7.3.2	Modell zur Technologiefrühaufklärung	81
7.3.3	Modell zur Kernkompetenzanalyse	82
7.4	Gegenüberstellung mit dem theoretischen Innovationsmodell.....	83
8	Workshop-Konzeption zur Ausarbeitung des neuen Innovationsmodells	85
8.1	Teilnehmer des Workshops.....	85
8.2	Zeitlicher Rahmen und Vorgehensweise des Workshops.....	86
8.3	Inhalt des Workshops.....	86
9	Design und Ausarbeitung des neuen Innovationsmodells	88
9.1	Design des neuen Innovationsmodells	89
9.2	Ergänzende Elemente des neuen Innovationsmodells.....	90
9.2.1	Legende.....	90
9.2.2	Zeitplan.....	91
9.2.3	Teilnehmer	91
9.2.4	Informationen	92
9.3	Phase 1 – Vorbereitungsphase	93
9.4	Phase 2 – Strategiephase	96
9.5	Phase 3 – Ideenphase	98
9.6	Phase 4 – Umsetzungs- und Projektphase.....	101
9.6.1	Radikale Innovationen	104
9.6.2	Progressive Innovationen	108
9.6.3	Inkrementelle Innovationen.....	110
9.7	Phase 5 – Lebenszyklus- und Erfolgskontrollphase	112
10	Handlungsempfehlung	114

11 Zusammenfassung.....	116
Literaturverzeichnis	119
Abbildungsverzeichnis.....	129
Tabellenverzeichnis	132
Abkürzungsverzeichnis	133
Anhang	134

1 EINLEITUNG

Dieser Abschnitt gibt einen Überblick über die Gliederung und den Inhalt dieser Masterarbeit. Dabei wird als Erstes auf die Ausgangssituation eingegangen, gefolgt von den Zielen, der Forschungsfrage, der Lesergruppe sowie dem Untersuchungsdesign der Arbeit.

1.1 Ausgangssituation

„Wer nicht weiß, wohin er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.“¹ Wie Seneca bereits mit diesem Zitat dargestellt hat, ist es von großer Bedeutung seine Ziele und den Weg dorthin zu kennen. Diese Tatsache gilt auch für Unternehmen.² Die übergeordneten Unternehmensziele sind dabei, die nachhaltige Überlebensfähigkeit des Unternehmens und Sicherstellung dessen Erfolgs, die Erzielung von Gewinn sowie die Zufriedenstellung der Stakeholder.³

Zum Erreichen dieser Ziele bzw. auf dem Weg dazu tragen die erfolgreiche Generierung und Umsetzung von Innovationen wesentlich bei. Diesem sind sich die meisten Unternehmen bewusst. Dabei ist es nicht nur erforderlich Innovationen überhaupt hervorzubringen, sondern darüber hinaus stärker werdende Wettbewerbsbedingungen als auch einen hohen Zeitdruck durch kürzer werdende Produktlebenszyklen zu bewältigen.⁴

Speziell kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind das Zentrum sowie der Ursprung für Innovationen geworden. Deshalb tragen KMU auf der ganzen Welt wesentlich zur Volkswirtschaft sowie zur regionalen Entwicklung und Schaffung von Arbeitsplätzen bei. Der Einfluss von Innovationen auf das Wachstum sowie den Erfolg führt wiederum zum Scheitern oder Bestehen eines Unternehmens.⁵

Zwar generieren die meisten Unternehmen Innovationen, allerdings kommen die Durchbrüche oft durch Zufall oder Glück zustande. Sozusagen nicht wegen, sondern trotz des Unternehmens. Der Grund liegt darin, dass die Wenigsten eine systematische sowie zielorientierte Vorgehensweise verfolgen, wodurch die Aktivitäten für Innovationen meist nicht den gewünschten Erfolg liefern und in weiterer Folge wieder verworfen werden.⁶

Um demzufolge Innovationen systematisch und zielorientiert generieren zu können, ist es notwendig den gesamten Innovationsprozess, von der Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung bzw. Einführung am Markt, im Rahmen eines bewusst betriebenen Innovationsmanagements des Unternehmens zu steuern und zu führen.⁷ Damit Innovation zu einem langfristigen und kontinuierlichen Erfolgsfaktor für ein Unternehmen wird, sind die dazu erforderlichen Prozesse auszuarbeiten, einzuführen sowie zu optimieren.⁸

¹ Doppler/Lauterburg (2014), S. 287.

² Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 8.

³ Vgl. Junge (2012), S. 13 f.

⁴ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 8 ff.

⁵ Vgl. Cruz (2017), Onlinequelle [12.11.2017].

⁶ Vgl. Anthony/Duncan/Siren (2017), S. 6 f.

⁷ Vgl. Disselkamp (2012), S. 84 f.

⁸ Vgl. Kaschny/Nolden/Schreuder (2015), S. 75.

Daher hat die Innovationsmanagement-Abteilung der Weitzer Parkett GmbH & Co KG⁹ das Thema dieser Masterarbeit, die Ausarbeitung eines neuen Innovationsmodells für das Unternehmen, in Auftrag gegeben. Weitzer Parkett ist ein österreichischer Hersteller von Parkettböden und Holzstiegen. Die Ansprechpersonen im Unternehmen sind Frau Ingrid Felber und Herr Martin Karner.

Der Hintergrund für die Erarbeitung eines neuen Innovationsmodells ist einerseits eine Umstrukturierung der Unternehmensbereiche, wodurch das Produktmanagement vom Innovationsmanagement getrennt wurde, und andererseits das strategische Ziel der kontinuierlichen Prozessorientierung des gesamten Unternehmens. Durch diese Maßnahmen soll gewährleistet werden, dass das Thema Innovation sowie das Innovationsmanagement noch tiefer im Unternehmen verankert und der Wettbewerbsvorsprung gehalten bzw. weiter ausgebaut wird.

1.2 Ziele der Arbeit

In dieser Arbeit soll ein theoretisches Innovationsmodell mit Verknüpfung zum Produktmanagement passend für mittelständische Industrieunternehmen ausgearbeitet werden. Dabei muss das Modell den Eigenschaften und Anforderungen solcher Unternehmen entsprechen, um auch praktisch anwendbar zu sein. Damit eine fundierte Ausgangsbasis für die Ausarbeitung des Modells sichergestellt ist, sollen im theoretischen Teil dieser Arbeit das Innovations- und Produktmanagement, der Kontext zwischen beiden Disziplinen sowie verschiedene Prozessmodelle dargelegt werden.

In Zuge des Praxisteils soll das zuvor erstellte theoretische Modell am Beispiel von Weitzer Parkett in die Praxis übertragen werden. Hierzu wird zunächst eine Analyse der derzeitigen Innovationstätigkeit im Unternehmen durchgeführt, welche die betroffenen Systeme, Personen sowie die vorherrschende Innovationskultur umfasst. Des Weiteren soll der aktuelle Innovationsprozess des Unternehmens dem theoretischen Modell gegenübergestellt werden, um Gemeinsamkeiten, vorhandene Anknüpfungspunkte aber auch Unterschiede aufzuzeigen. Darauf aufbauend soll das zuvor entworfene theoretische Innovationsmodell für Weitzer Parkett angepasst, im Detail ausgearbeitet sowie beschrieben werden.

Im Rahmen dieser Masterarbeit soll auch das Innovationsmodell BIG Picture™ von Herrn Hans Lercher einbezogen werden, da es zur praktischen Vorgehensweise des Unternehmens passen könnte und somit eine potentielle Einsatzmöglichkeit gegeben ist.

Darüber hinaus ist sicherzustellen, dass die Umstrukturierung der Unternehmensbereiche und die damit verbundene Trennung von Innovations- und Produktmanagement als auch das strategische Ziel der Prozessorientierung mitberücksichtigt werden. Ebenso sollen vorliegende Methoden und Modelle, welche in Bezug zum Innovationsprozess stehen, aufgegriffen sowie integriert werden.

Ergänzend zur Ausarbeitung des Innovationsmodells im praktischen Teil soll eine Handlungsempfehlung für Weitzer Parkett abgegeben werden, welche die weitere Vorgehensweise bzw. zu beachtenden Punkte bei der Einführung und Anwendung des Modells beinhaltet. Schlussendlich sollen ebenfalls die Vorteile des neuen Modells zusammengefasst werden. Infolge der Empfehlung sowie Zusammenfassung sollen die Umsetzbarkeit und Verwertbarkeit dieser Arbeit für das Unternehmen sichergestellt werden.

⁹ Um den Lesefluss zu erleichtern, wird im Folgenden auf die Nennung der Unternehmensform GmbH & Co KG verzichtet.

1.3 Forschungsfrage

Auf Basis der Ausgangssituation und Ziele leitet sich für diese Masterarbeit folgende Forschungsfrage ab:

Wie kann ein Innovationsmodell mit Verknüpfung zum Produktmanagement

- für mittelständische Industrieunternehmen theoretisch aufgebaut sein,
- für das Unternehmen Weitzer Parkett designt sowie ausgearbeitet aussehen und
- welche Handlungsempfehlung und Vorteile lassen sich daraus für das Unternehmen ableiten?

1.4 Zielgruppe der Arbeit

Diese wissenschaftliche Arbeit richtet sich im Allgemeinen an die Geschäftsführung, Führungskräfte sowie Innovationsverantwortlichen von mittelständischen Industrieunternehmen und im Besonderen an das Innovations- und Produktmanagement von Weitzer Parkett. Die Arbeit soll dem Unternehmen einen Leitfaden für den Einsatz eines Innovationsmodells mit Verknüpfung zum Produktmanagement liefern, um einen nachhaltigen Unternehmenserfolg sicherstellen zu können.

1.5 Untersuchungsdesign – Grafischer Bezugsrahmen

Das Untersuchungsdesign dieser Masterarbeit ist in Abbildung 1 zu sehen, wobei eine Unterteilung in einen theoretischen sowie praktischen Teil stattfindet und der Praxisteil auf dem Theorieteil aufbaut.

Am eigentlichen Beginn des Theorieteils bzw. in Abschnitt 2 werden die Definition sowie Eigenschaften von mittelständischen Industrieunternehmen dargelegt und dementsprechend Anforderungen an das theoretisch auszuarbeitende Innovationsmodell abgeleitet.

Der Abschnitt 3 befasst sich mit dem Innovationsmanagement, unter anderem mit den Grundlagen und der Abgrenzung, einem ideal theoretischen Innovationsprozess sowie den auftretenden Verknüpfungen bzw. Schnittstellen. Den Schwerpunkt dieses Abschnitts stellen verschiedene Innovationsprozessmodelle bzw. Innovationsmodelle¹⁰, inklusive dem Modell BIG Picture™ von Lercher, dar. Der Fokus liegt dabei auf den Charakteristika und Vorzügen der Modelle in Hinblick auf mittelständische Unternehmen. Den Abschluss des Abschnitts bilden generelle Anforderungen an ein Innovationsmodell.

In Abschnitt 4 wird die Disziplin Produktmanagement aufgearbeitet, wobei auch hier zuerst die Definition und Abgrenzung erläutert werden. Weiters wird das Konzept Produktlebenszyklus sowie darüber hinaus das Produkt- und Innovationsmanagement im Kontext beschrieben. Abschließend werden ebenfalls unterschiedliche Prozessmodelle des Produktmanagements dargelegt.

Auf Basis dieser drei Abschnitte wird am Ende des theoretischen Teils, in Abschnitt 5, ein theoretisches Innovationsmodell mit Verknüpfung zum Produktmanagement für mittelständische Industrieunternehmen erarbeitet und beschrieben. Der Abschnitt umfasst ebenso die Rollen und Verantwortlichkeiten im Modell sowie Ansätze zum weiteren Vorgehen bzw. zur möglichen Implementierung des Innovationsmodells.

¹⁰ Beide Begriffe stehen für die Darstellung von Innovationsprozessen. Um den Lesefluss zu erleichtern, wird im Nachfolgenden dieser Arbeit die Bezeichnung Innovationsmodell verwendet.

Der Abschnitt 6 am Anfang des Praxisteils umfasst die Beschreibung des Unternehmens Weitzer Parkett, für welches das theoretische Innovationsmodell angepasst sowie detailliert ausgearbeitet wird. Zusätzlich werden die Rahmenbedingungen und Vorgaben seitens des Unternehmens für diese Arbeit dargelegt.

Die Abschnitte 7 bis 9 beinhalten die praktische Ausarbeitung des Innovationsmodells für Weitzer Parkett, wobei zuerst die Ergebnisse des Theorieteils dem Unternehmen präsentiert werden. Anschließend erfolgt eine Ist-Analyse der derzeitigen Innovationssituation und des aktuellen Innovationsprozesses von Weitzer Parkett. Basierend darauf erfolgt eine Gegenüberstellung mit dem theoretischen Innovationsmodell, um Ähnlichkeiten bzw. Überschneidungen als auch Unterschiede zu bestimmen. In weiterer Folge wird der Workshop zur Modellausarbeitung, in Bezug auf die einzelnen Teilnehmer, den zeitlichen Rahmen, die Vorgehensweise sowie den Inhalt, konzeptioniert. Den Abschluss bzw. Kern dieses Abschnitts bilden das Design und die detaillierte Ausarbeitung des neuen Innovationsmodells für Weitzer Parkett.

Aus den Ergebnissen und gewonnen Erkenntnissen der praktischen Ausarbeitung wird in Abschnitt 10 eine Handlungsempfehlung für Weitzer Parkett abgeleitet, welche sich auf die Innovationstätigkeit sowie mögliche Einführung und Anwendung des neuen Innovationsmodells im Unternehmen bezieht.

Im letzten Teil dieser Arbeit, dem Abschnitt 11, erfolgt eine Zusammenfassung, worin die Inhalte der Arbeit, die Vorteile des neuen Modells, die persönlichen Erkenntnisse und ein Ausblick dargelegt werden.

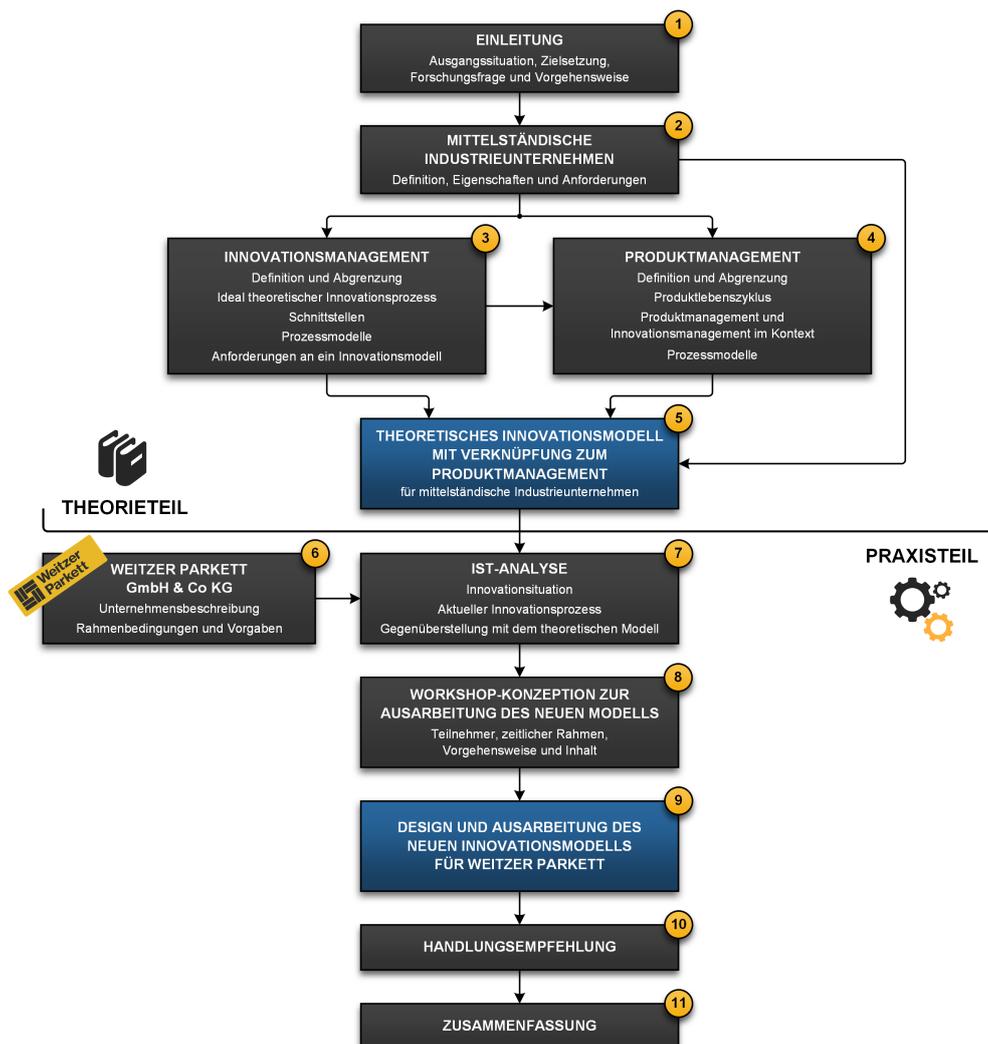


Abbildung 1: Untersuchungsdesign – Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.

2 MITTELSTÄNDISCHE INDUSTRIEUNTERNEHMEN

Nachfolgend werden die Begriffe mittelständische Unternehmen und Industrieunternehmen anhand ihrer Eigenschaften näher beschrieben. Dementsprechend werden im Anschluss, die an das auszuarbeitende theoretische Innovationsmodell gerichteten Anforderungen abgeleitet.

2.1 Mittelständische Unternehmen

KMU tragen in Österreich mit einem Anteil von etwa 99 Prozent der gesamten Unternehmen wesentlich zur Beschäftigung und zum Wachstum der Wirtschaft bei.¹¹ Für KMU werden in der deutschsprachigen Forschung auch die Begriffe „Mittelstand“ und „Familienunternehmen“ verwendet.¹² Allerdings gibt es in Österreich und Deutschland für KMU keine verbindliche und einheitliche Definition.¹³ Zur Unterstützung liefert jedoch die europäische Kommission eine Empfehlung für eine qualitative Einteilung. Darin werden Unternehmen anhand der Größen, Mitarbeiteranzahl sowie Umsatz und Bilanzsumme pro Jahr unterteilt, welche in Tabelle 1 aufgelistet sind.¹⁴

Unternehmensgröße	Mitarbeiteranzahl	Umsatz	Bilanzsumme
Kleinstunternehmen	bis 9	≤ 2 Mio. EUR	≤ 2 Mio. EUR
Kleinunternehmen	10 bis 49	≤ 10 Mio. EUR	≤ 10 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	50 bis 249	≤ 50 Mio. EUR	≤ 43 Mio. EUR
Großunternehmen	ab 250	> 50 Mio. EUR	> 43 Mio. EUR

Tabelle 1: Quantitative KMU-Definition der europäischen Kommission, Quelle: Wirtschaftskammer Österreich (2017), Onlinequelle [12.11.2017] (leicht modifiziert).

Im Vergleich zur europäischen Definition unterscheidet das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn bei gleichbleibender Betrachtung des Umsatzes, dass die Grenze bei 500 Mitarbeitern für große Unternehmen liegt und die Bilanzsumme nicht berücksichtigt wird.¹⁵ In den Vereinigten Staaten von Amerika gibt es industriezweigabhängig, unterschiedliche größenbezogene Definitionen des Mittelstands. Dabei liegt z.B. in der verarbeitenden Industrie die Mitarbeitergrenze für Großunternehmen ebenso bei 500, die Grenze für den Umsatz jedoch bei 17 Millionen US-Dollar.¹⁶

Neben den oben angeführten Mittelstandsdefinitionen liefert auch das Europäische Kompetenzzentrum für Angewandte Mittelstandsforschung (EKAM) eine Unterteilung, welche in Tabelle 2 ersichtlich ist. Diese ist jedoch weitaus praktikabler, da die Obergrenze des Mittelstands bei ca. 3000 Mitarbeitern festgelegt ist. Allerdings wird darin die Bilanzsumme ebenfalls nicht betrachtet.¹⁷

¹¹ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2016), S. 2 ff, Onlinequelle [12.11.2017].

¹² Vgl. Becker/Staffel/Ulrich (2008), S. 5, Onlinequelle [12.11.2017].

¹³ Vgl. Günterberg (2012), S. 174 f, Onlinequelle [12.11.2017] und Wirtschaftskammer Österreich (2017), Onlinequelle [12.11.2017].

¹⁴ Vgl. Europäische Kommission (2003), S. 36 ff, Onlinequelle [12.11.2017].

¹⁵ Vgl. Günterberg (2012), S. 174, Onlinequelle [12.11.2017].

¹⁶ Vgl. Savioz (2004), S. 13 f.

¹⁷ Vgl. Becker/Staffel/Ulrich (2008), S. 10 f, Onlinequelle [12.11.2017].

Unternehmensgröße	Mitarbeiteranzahl	Umsatz
Kleinstunternehmen	bis ca. 30	bis ca. 6 Mio. EUR
Kleinunternehmen	bis ca. 300	bis ca. 60 Mio. EUR
Mittlere Unternehmen	bis ca. 3000	bis ca. 600 Mio. EUR
Großunternehmen	ab 3000	> 600 Mio. EUR

Tabelle 2: Quantitative KMU-Definition des EKAM, Quelle: Becker/Staffel/Ulrich (2008), S. 14 f, Onlinequelle [12.11.2017] (leicht modifiziert).

Neben den unterschiedlichen quantitativen Mittelstandsdefinitionen gibt es auch qualitative Faktoren, denen eine wesentlich höhere Bedeutung zukommt.¹⁸ Die qualitativen Merkmale werden insbesondere herangezogen, um betriebswirtschaftliche Besonderheiten gegenüber Großunternehmen aufzuzeigen.¹⁹

Ein qualitatives Unterscheidungskriterium ist unter anderem, ob das jeweilige Unternehmen eigentümer-, familien- oder managementgeführt ist. Auch eine Kombination aus diesen Unternehmensführungen ist möglich. Darüber hinaus berücksichtigt die qualitative Definition von mittelständischen Unternehmen die persönliche Beziehung zwischen den Mitarbeitern und der Unternehmensführung, die flache Hierarchie, die hohe Agilität und Flexibilität verglichen zu Großunternehmen, die kurzen Kommunikationswege und schnellen Entscheidungsfindungen innerhalb der Organisation als auch den regionalen Fokus.²⁰

Im Innovationshinsicht weisen KMU im Vergleich zu großen Unternehmen eine hohe Motivation, große Kundennähe und ein ganzheitliches Verständnis des Produktes als Stärken auf. Dennoch besitzt der Mittelstand ebenso spezifische Schwächen, zu denen primär die begrenzten monetären, personellen und zeitlichen Ressourcen sowie die begrenzte Risikotragfähigkeit zählen. Daraus resultiert meist, dass die Aufwände für Innovationen als auch für die Forschung und Entwicklung (F&E) geringgehalten werden, solange ein wirtschaftlicher Erfolg erzielt wird. Dadurch entsteht jedoch oft ein bedeutender Rückstand bzw. Wettbewerbsnachteil, wenn für das Unternehmen ein Handlungsbedarf gegeben ist. Darüber hinaus schaffen es Innovationen meist nur bis zur Markteinführung, da die notwendigen Ressourcen zur Marktbearbeitung fehlen oder nicht aufgebracht werden können. Übergeordnet kommt hinzu, dass viele KMU dem Thema Innovation und Innovationsmanagement ablehnend gegenüberstehen.²¹

Angesichts der unterschiedlichen Definitionen des Mittelstands können einige Betriebe nicht mehr eindeutig den mittleren oder großen Unternehmen zugeordnet werden. Aufgrund dessen werden solche Unternehmen in einigen Literaturquellen als „Große mittelständische Unternehmen“ bezeichnet.²² Als Folge der Unternehmensgröße sind bei großen mittelständischen Unternehmen die Faktoren Flexibilität, Agilität und Kundennähe nicht mehr so stark ausgebildet wie bei typischen KMU. Im Gegenzug können große mittelständische Unternehmen weitaus mehr personelle, zeitliche als auch monetäre Ressourcen aufbringen.

¹⁸ Vgl. Becker/Staffel/Ulrich (2008), S. 11, Onlinequelle [12.11.2017] und Ossadnik/Lengerich/Barklage (2010), S. 9.

¹⁹ Vgl. Zimmermann (2001), S. 26.

²⁰ Vgl. Becker et al. (2011), S. 8 f, Onlinequelle [12.11.2017].

²¹ Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 3 f.

²² Vgl. Kruse (2009), S. 22, Ossadnik/Lengerich/Barklage (2010), S. 26 und Zimmermann (2001), S. 183 f.

2.2 Industrieunternehmen

Ein Unternehmen bzw. eine Unternehmung ist eine von Menschen geschaffene, wirtschaftlich sowie rechtlich selbständige Einheit, die gewinnorientiert Leistungen erbringt und vermarktet.²³ Dabei werden innerhalb eines Unternehmens Produkte erzeugt, die als Endprodukte am Markt angeboten oder als Vor- oder Zwischenprodukte selbst verwendet werden. Die Produkte werden generell in materielle Güter bzw. Sachgüter und immaterielle Güter bzw. Dienst- oder Energieleistungen unterteilt.²⁴ Die Erzeugung bzw. Produktion erfolgt, indem betriebliche Produktionsfaktoren wie Stoffe, Betriebsmittel, immaterielle Güter sowie objektbezogene und dispositive Arbeit miteinander kombiniert werden. Im Zusammenhang mit einem Unternehmen wird der Begriff „Betrieb“ oft als Synonym verwendet oder als organisatorische Teileinheit dessen gesehen, wobei diese dann der Ort zur Leistungserstellung ist.²⁵

Industrieunternehmen bzw. -betriebe produzieren und vertreiben überwiegend Sachgüter unter der Verwendung von Maschinen sowie Anlagen, bei weitgehender Arbeitsteilung und Spezialisierung der Mitarbeiter. Die Produkte können dabei in Großserien bzw. Massenfertigung für unbekannte Kunden, aber ebenfalls in Kleinserien oder sogar in Einzelfertigung für konkrete Endkunden produziert werden. Industrieunternehmen werden, bezogen auf ihren Kernprozess, in drei Gruppen unterteilt. Erstens die Gewinnung bzw. der Abbau von Stoffen, zweitens die Bearbeitung von Stoffen und drittens die Verarbeitung von Stoffen.²⁶ Als Beispiele für die Stoffgewinnung werden die Landwirtschaft und der Bergbau, für die Bearbeitung die Stahlindustrie sowie für die Verarbeitung die chemische Industrie genannt.²⁷ Daneben wird in einiger Literatur, wie z.B. von Krause/Bantleon, die Energieerzeugung als eigene Gruppe der Industrieunternehmen gesehen.²⁸

Neben den Industriebetrieben werden auch Handwerksbetriebe nach den Kategorien der verarbeitenden und bearbeitenden Industrie unterteilt. Eine klare Abgrenzung ist allerdings nicht möglich, da sich die Industrie historisch aus dem Handwerk entwickelt hat. Dennoch weisen Handwerksunternehmen meist eine geringe Arbeiterspezialisierung und Arbeitsteilung auf. Zusätzlich sind die Betriebsgröße, das Auftragsvolumen und die Mechanisierung im Unternehmen meistens klein bzw. gering. Abgesehen davon besitzen Handwerksbetriebe eine starke Kundennähe, einen persönlichen Kundenkontakt und eine individuell an den Kunden angepasste Fertigung. Hinzu kommt, dass Handwerksbetriebe im Vergleich zu Industrieunternehmen überwiegend regional tätig sind.²⁹

Im Zuge dieser Masterarbeit wird der Fokus primär auf die verarbeitende Industrie gelegt, die wesentlich zur Wertschöpfung und wirtschaftlichen Entwicklung Österreichs beiträgt. Die verarbeitende Industrie weist darüber hinaus eine große Anzahl an zugehörigen Unternehmen auf, wobei die metalltechnische Industrie, chemische Industrie und Holzindustrie zu den größten Industriezweigen in Österreich zählen.³⁰

²³ Vgl. Springer Gabler (2014), S. 565 f und Voigt (2008), S. 1.

²⁴ Vgl. Springer Gabler (2014), S. 445.

²⁵ Vgl. Gutenberg (1983), S. 510 und Springer Gabler (2014), S. 466.

²⁶ Vgl. Voigt (2008), S. 3 f.

²⁷ Vgl. Hansmann (2006), S. 4 ff.

²⁸ Vgl. Krause/Bantleon (1971), S. 5.

²⁹ Vgl. Sandgruber/Bichler-Ripfel/Walcher (2016), S. 16 ff, Onlinequelle [12.11.2017] und Voigt (2008), S. 4 f.

³⁰ Vgl. Bundessparte Industrie (2017), S. 9 ff, Onlinequelle [12.11.2017].

2.3 Anforderungen mittelständischer Industrieunternehmen an ein Innovationsmodell

Basierend auf den zuvor dargelegten Eigenschaften von mittelständischen Unternehmen sowie von Industrieunternehmen lassen sich die Anforderungen an ein Innovationsmodell ableiten.

In der Regel sind bei mittelständischen Unternehmen die Leistungserstellung, einzelnen Aufgaben und Arbeiten sowie das Wissen und die Informationen innerhalb des Unternehmens verstreut. Erschwerend kommt hinzu, dass die Mitarbeiter verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen angehören. Daher ist es von Bedeutung, die richtigen bzw. verantwortungstragenden sowie betroffenen Personen aus dem gesamten Unternehmen in den Innovationsprozess einzubeziehen.

Auch sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen eines Unternehmens zu berücksichtigen. Zum einen bleibt neben dem alltäglichen Geschäft meist wenig Zeit für zusätzliche Aufgaben und Projekte, wie z.B. Innovationsprojekte oder F&E-Projekte. Deshalb besteht das Erfordernis, solche Projekte mit höchster Effizienz sowie einem möglichst geringen Zeitaufwand durchzuführen. Zum anderen ist die Freistellung involvierter Mitarbeiter für die Dauer dieser Projekte erforderlich. Zusätzlich sind unter den Ressourcen die Kosten, wie z.B. für Investitionen, zu beachten und so gering wie möglich zu halten.

Darüber hinaus ist die Wertschöpfung eines Industrieunternehmens stark von dessen Lieferanten und Kunden, aufgrund deren Verhandlungsmacht, Wissen über das Unternehmen, eigenen Wertvorstellungen und Forderungen, abhängig. Die Ziele der Lieferanten auf der einen Seite umfassen eine hohe Sicherheit in der Abnahme, hohe Preise für die gelieferten Produkte und die Übernahme von ertragreichen Wertschöpfungsschritten. Ebenfalls wird von den Lieferanten eine starke Kundenbindung durch die Anpassung des eigenen Geschäftssystems und folglich die Senkung der Aufwände des Unternehmens angestrebt. Dem stehen der gewerblichen Kunden oder Endkunden gegenüber, deren Ziele eine hohe Qualität und zugleich geringe Kosten der bezogenen Produkte, die Erhöhung der Leistungsfähigkeit sowie die Senkung der eigenen Kosten sind.³¹ Aufgrund der Abhängigkeiten gegenüber Lieferanten und Kunden, sollen diese im Innovationsprozess berücksichtigt werden, wodurch gewährleistet wird, dass ebenso wichtige externe Faktoren und andere Betrachtungsweisen einfließen.

Hinzu kommt, dass im Unternehmen die Mitarbeiter, die Unternehmensleitung als auch das Unternehmen selbst Ziele sowie Anforderungen entwickeln. Bedürfnisse der Mitarbeiter sind z.B. ein regelmäßiges Einkommen, Sicherheit, Anerkennung und soziale Vernetzung sowie persönliches und materielles Wachstum. Die Unternehmensleitung und das Unternehmen streben dahingegen nach Wachstum, Nachhaltigkeit sowie Unabhängigkeit.³² Da diese Faktoren bzw. Anforderungen einen wesentlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, sollen diese ebenso durch das Modell aufgegriffen und berücksichtigt werden.

Die Charakteristika sowie die abgeleiteten Anforderungen von mittelständischen Industrieunternehmen fließen sowohl in die Darlegung von unterschiedlichen Innovationsmodellen und die Beschreibung des Produktmanagements als auch in die Ausarbeitung des theoretischen Innovationsmodells ein.

³¹ Vgl. Porter (2013), S. 37 ff, Voigt (2008), S. 58 und Wicharz (2015), S. 29 f.

³² Vgl. Wicharz (2015), S. 30 f.

3 INNOVATIONSMANAGEMENT

In diesem Abschnitt wird das Innovationsmanagement grundlegend beschrieben, um das theoretische Innovationsmodell ausarbeiten zu können. Dazu erfolgt eine Abgrenzung des Innovationsmanagements sowie von Innovationsarten und -klassen. Ebenso werden die Einflussgrößen des Innovationserfolgs, ein ideal theoretischer Innovationsprozess und innovationsbezogene Schnittstellen erläutert. Den Abschluss bilden ausgewählte Innovationsmodelle und generelle Anforderungen an ein Innovationsmodell.

3.1 Definition und Abgrenzung des Innovationsmanagements

Der Ursprung des Wortes „Innovation“ kommt vom Lateinischen „innovatio“ sowie „novus“ und bedeutet „Neuerung“ oder „Erneuerung“. Dabei wird zwischen einer Invention bzw. Erfindung und einer Innovation differenziert, da eine Erfindung noch keine Innovation ist. Eine Erfindung ist erst dann eine Innovation, wenn die Idee erfolgreich am Markt und unternehmerisch umgesetzt ist. Die Ideenumsetzung in eine Innovation erfolgt entlang eines Innovationsprozesses, der allgemein in Abschnitt 3.4 beschrieben ist.³³

Viele wissenschaftliche Definitionen stellen eine Innovation als etwas komplett Neues dar, jedoch kann dem widersprechend eine Innovation ebenfalls nur eine „Erneuerung“ sein. Darüber hinaus kann eine Innovation auch aus längst vorhandenen Erkenntnissen oder einer alten Idee entstehen, aber erst zur jetzigen Zeit potentielle Erfolgchancen besitzen. Wichtig ist, dass die Innovation zu einer Werterhöhung bzw. zu einem signifikanten Vorteil für das Unternehmen und dessen Kunden führt.³⁴ Dabei spiegelt sich der Nutzen einer Innovation für ein Unternehmen meist als wirtschaftlicher Erfolg bzw. als Profit wider. Im Zuge des Innovationserfolgs wird zwischen der Markteinführung bzw. Innovation im engeren Sinn sowie der Marktbewährung oder Diffusion bzw. Innovation im weiteren Sinn unterschieden.³⁵

Innovationen weisen charakteristische Merkmale auf, durch die sie sich von standardmäßigen Aufgaben sowie Entscheidungen abgrenzen. Weitestgehend verwendet die Literatur die Merkmale Neuheitsgrad, Unsicherheit, Komplexität und Konfliktgehalt.³⁶

Als neu bzw. neuartig gilt jede geringfügige Veränderung bis hin zur grundlegenden Neuartigkeit, durch die der aktuelle Erkenntnis- und Erfahrungsstand erhöht wird. Innovationen können dabei anhand ihres Neuheitsgrades für das Unternehmen und dessen Markt klassifiziert werden. Eng mit dem Neuheitsgrad verbunden ist die Unsicherheit, welche typische Situationen im Rahmen einer Innovation oder des Innovationsprozesses darstellt. In solchen Situationen können weder subjektive noch objektive Wahrscheinlichkeiten für einen Ereigniseintritt abgegeben werden. Der Komplexitätsgrad eines Systems beschreibt die Anzahl der Elemente als auch die Anzahl und Unterschiede der Beziehungen der einzelnen Elemente untereinander. Unter dem vierten Merkmal, dem Konfliktgehalt, sind unterschiedliche Zustände von Objekten und Personen zu verstehen, welche nicht miteinander vereinbar sind.³⁷

³³ Vgl. Hartschen/Scherer/Brügger (2012), S. 7 f.

³⁴ Vgl. Disselkamp (2012), S. 17 ff.

³⁵ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 21.

³⁶ Vgl. Heesen (2009), S. 17 f.

³⁷ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 31 ff.

In Abhängigkeit von den Ausprägungen dieser Merkmale entsteht ein wesentlicher Einfluss auf die innovationsbezogenen Aktivitäten eines Unternehmens und dessen Erfolg. Überdies beeinflussen und verstärken sich diese Merkmale gegenseitig. Je höher der Neuheitsgrad und die Komplexität, desto höher ist der Faktor Unsicherheit. Weil das Innovationsergebnis wesentlich davon abhängig ist, ist das Ziel, die Komplexität und die damit verbundene Unsicherheit zu verringern. In weiterer Folge entsteht jedoch durch die Beziehungen dieser drei Merkmale ein hoher Konfliktgehalt im gesamten Innovationsprozess. Allerdings sind Konflikte nicht nur negativ, sondern auch positiv, zumal sie aus dem Streben nach Veränderungen entstehen und deshalb neue sowie kreative Lösungen bewirken. Dennoch ist darauf zu achten, dass aufgrund der Konflikte keine destruktiven Effekte im Unternehmen entstehen. Somit hat die Unternehmenskultur ebenso einen wesentlichen Einfluss auf die Innovationsarbeit.³⁸

Damit allerdings erfolgreiche Innovationen geschaffen werden, ist es notwendig den Innovationsprozess im Unternehmen systematisch und zielorientiert zu veranlassen und durchzuführen. Dementsprechend umfasst das Innovationsmanagement alle Aufgaben und Aktivitäten bezogen auf die Planung, Steuerung, Entscheidung, Organisation und Kontrolle von der Ideengenerierung bis zur erfolgreichen Umsetzung bzw. Markteinführung. Übergeordnet dient dies den grundlegenden Zielen eines Unternehmens, den unternehmerischen Erfolg langfristig sicherzustellen und die Erwirtschaftung von Gewinn.³⁹

Im Rahmen des Innovationsmanagements wird zwischen strategischer sowie operativer Ebene differenziert. Hierbei befasst sich die strategische Komponente mit der grundsätzlichen und nachhaltigen Sicherstellung des Erfolgs durch die Analyse der Umwelt und Ist-Situation des Unternehmens, die Festlegung der Innovationsziele und -strategie sowie die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen. Im Gegensatz dazu bezieht sich das operative Innovationsmanagement auf die mittel- und kurzfristigen Innovationsaktivitäten mit dem Fokus auf Innovationsprojekte und den Innovationsprozess.⁴⁰

Neben Innovation und Innovationsmanagement sind die Begriffe Theorie, Technologie, Technik sowie F&E- und Technologiemanagement abzugrenzen. Eine Technologie baut auf einem theoretischen Wissen auf und beschreibt das Funktionsprinzip bzw. den Lösungsweg. In weiterer Folge wird versucht, die Technologie zu einer Technik weiterzuentwickeln, denn erst durch die Technik werden technologische Erkenntnisse in konkrete Produkte und Verfahren umgewandelt.⁴¹

Technologien lassen sich dabei anhand ihres Einsatzgebietes in Produkt- und Prozesstechnologien sowie anhand ihrer Lebenszyklusphase in Schrittmacher-, Schlüssel- und Basistechnologien unterteilen. Schrittmachertechnologien sind neue Technologien, die zurzeit nur bedingt eingesetzt werden, jedoch zukünftig einen großen Einfluss auf die Branche haben werden. Schlüsseltechnologien weisen auch ein hohes Potential auf, werden aber bereits von den ersten Unternehmen beherrscht und verwendet. Basistechnologien sind jene Technologien, welche ausgereift und in der Branche weit verbreitet sind.⁴²

Wie in Abbildung 2 zu sehen ist, beinhaltet das F&E-Management jene Aktivitäten, welche für den Erwerb von neuem Wissen und der Anwendung sowie Umwandlung dieses Wissens in Produkte und Prozesse

³⁸ Vgl. Thom (1980), S. 391 und Vahs/Brem (2015), S. 36 f.

³⁹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 27 f.

⁴⁰ Vgl. Hagenhoff (2008), S. 22 ff.

⁴¹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 1 f.

⁴² Vgl. Gerpott (2005), S. 26 f.

verantwortlich sind. Davon ist das Technologiemanagement zu unterscheiden, welches sich grundsätzlich mit der Beschaffung, Speicherung sowie Verwaltung von natur- und ingenieurwissenschaftlichem Wissen beschäftigt. Wie des Weiteren ersichtlich ist, sind das F&E- als auch das Technologiemanagement in das Innovationsmanagement integriert und demzufolge mit dem Innovationsprozess verbunden.⁴³

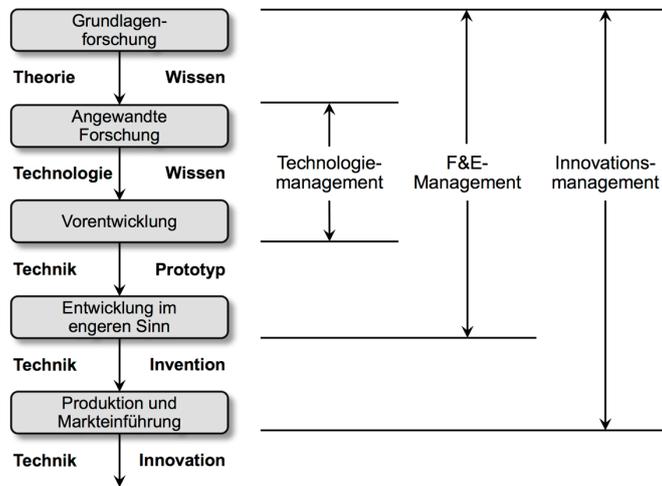


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Technologie-, F&E- und Innovationsmanagement, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 30, zitiert nach: Specht/Beckmann/Amelingmeyer (2002), S. 16 (leicht modifiziert).

3.2 Innovationsarten und -klassen

Innovationen lassen sich in unterschiedliche Arten einteilen, wobei die Innovationsarten aus Sicht des Innovationsmanagements sowohl eine strategische als auch prozessuale Bedeutung besitzen. Für die Innovationsstrategie ist eine klare Abgrenzung notwendig, damit festgelegt wird, in welche Richtung bzw. in welchem System eine Organisation ihre Innovationstätigkeit durchführen möchte. Weiters ändern sich, je nach Innovationsart, die Anforderungen an den Innovationsprozess und die -projekte, bezogen auf den Umfang, die nötigen Ressourcen sowie die Entscheidungsstrukturen.⁴⁴ Somit haben die Innovationsarten einen wesentlichen Einfluss auf die Ausarbeitung des Innovationsmodells im Rahmen dieser Arbeit.

Grundlegend lassen sich Innovationen anhand von vier Kriterien und Kernfragen unterscheiden, welche in Tabelle 3 aufgelistet sind.⁴⁵

Differenzierungskriterium	Kernfrage
Gegenstandsbereich	Worauf bezieht sich die Innovation?
Auslöser	Wodurch wird die Innovation veranlasst bzw. ausgelöst?
Neuheitsgrad	Wie neu ist die Innovation?
Veränderungsumfang	Welche Veränderungen werden durch die Innovation für ein Unternehmen erforderlich?

Tabelle 3: Differenzierungskriterien von Innovationen, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 52 (leicht modifiziert).

⁴³ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 26 ff.

⁴⁴ Vgl. Zapfl (2016a), Onlinequelle [12.11.2017].

⁴⁵ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 52.

Nachfolgend werden Innovationen anhand ihres Gegenstandsbereichs differenziert. Zusätzlich werden jene Aspekte angeführt, die für das Innovationsmanagement entscheidend sind.⁴⁶

Produktinnovation

Diese Art der Innovation ist die Bekannteste und Weitverbreitetste. Darunter ist ein neues Produkt oder die Verbesserung eines Produktes zu verstehen. Dabei bezieht sich die Neuentwicklung auf materielle Leistungen, wie die Produktgrundfunktion, das Design und/oder eine Zusatzleistung. Hierbei müssen Unternehmen die wirklichen Bedürfnisse der Kunden feststellen als auch erfüllen, denn dann werden Produktinnovationen am besten angenommen.

Dienstleistungsinnovation

Eine Dienstleistungs- bzw. Serviceinnovation ist das immaterielle Gegenstück einer Produktinnovation, jedoch sind die Kunden wesentlich in den Prozess der Leistungserstellung involviert. Da Dienstleistungen immer wichtiger werden, sollten diese für Organisationen mindestens gleichbedeutend wie Produkte sein.

Prozessinnovation

Darunter ist die Erneuerung der Leistungserstellung bzw. des Prozesses, das heißt die Abfolge von verknüpften Aktivitäten innerhalb eines Zeitraumes nach bestimmten Regeln, zu verstehen und nicht die Leistung selbst. Prozessinnovationen sind für ein Unternehmen wesentlich, da sie Abläufe eines Systems effizienter gestalten. Dies betrifft z.B. den Einsatz von Ressourcen oder die Betriebssicherheit.

Sozialinnovation

Diese Innovation bezieht sich auf den Faktor Mensch und seine Verhaltensweise, wie beispielsweise seine Zufriedenheit in einer Organisation. Demnach werden Sozialinnovationen immer bedeutender für Unternehmen, da diese einen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmens- und Innovationskultur haben.

Strukturinnovation

Strukturinnovationen betreffen die Aufbau- sowie Ablauforganisation eines Unternehmens und hängen meistens eng mit Produkt-, Prozess- und Sozialinnovationen zusammen.

Marketinginnovation

Marketing- und Verkaufsmethoden, welche neuartig für den Kunden sowie die Branche sind, werden als Marketinginnovationen bezeichnet. Bei Produkten betrifft dies die Produktgestaltung, Werbung bzw. Kommunikation, Distribution sowie Preisgestaltung. Diese Instrumente werden bei Dienstleistungen durch die Mitarbeiter, den Prozess selbst, die Ausstattung und Wahrnehmung erweitert.

Anwendungsinnovation

Davon wird gesprochen, wenn zusätzliche Einsatzmöglichkeiten für Know-how sowie Fähigkeiten einer Organisation gefunden und vorhandene Lösungen erfolgreich in einen neuen Markt transferiert werden.

Geschäftsmodellinnovation

Bei dieser Innovation wird das bestehende Geschäftsmodell geändert oder ein Neues entwickelt, damit die Kundenbedürfnisse besser bzw. anders befriedigt werden. Geschäftsmodellinnovationen haben eine sehr große strategische Bedeutung, da die Geschäfts- oder Branchenstruktur wesentlich verändert oder neu geschaffen wird. Folglich sind auch die Komplexität und das Risiko entsprechend hoch.

⁴⁶ Vgl. Bullinger/Schlick (2002), S. 191 ff, Lercher (2017), S. 42 ff, Thom (1980), S. 32 ff und Vahs/Brem (2015), S. 52 ff.

Bei der Klassifikation nach dem Innovationsauslöser wird zwischen den beiden Begriffen Market-Pull und Technology-Push differenziert. Market-Pull-Innovationen bzw. zweckinduzierte Innovationen entstehen durch den Markt und werden durch die Bedürfnisse oder einen konkreten Wunsch der Kunden ausgelöst. Daher ist die Erfolgsaussicht vergleichsweise hoch. Technology-Push-Innovationen bzw. mittelinduzierte Innovationen gehen von neu entwickelten Technologien aus dem F&E-Bereich eines Unternehmens aus, für die meist erst entsprechende Möglichkeiten zur Anwendung gefunden werden müssen. Es ist allerdings von Bedeutung, dass sowohl Push- als auch Pull-Innovationen durch den Innovationsprozess gleichermaßen berücksichtigt werden.⁴⁷

Werden Innovationen nach der Neuartigkeit bzw. dem Neuheitsgrad der eingesetzten Technologien unterschieden, kann zwischen Basis-, Verbesserungs-, Anpassungs- und Scheininnovationen sowie Imitationen differenziert werden. Basisinnovationen stellen den Durchbruch einer Technologie dar, die viele und teils gravierende Veränderungen in einer Branche mit sich bringt. Werden einzelne oder mehrere Parameter verändert, wird von einer Verbesserungsinnovation gesprochen, wohingegen bei einer Anpassungsinnovation die vorhandene Lösung an die Bedürfnisse der Kunden angepasst wird.⁴⁸ Auf die Imitation wie auch Scheininnovation wird nicht näher eingegangen, da diese nicht dem Gegenstandsbereich dieser Arbeit und somit dem auszuarbeitenden Innovationsmodell entsprechen.

Neben der einseitigen Differenzierung nach dem Neuheitsgrad der verwendeten Technologie, können Innovationen auch anhand des notwendigen Aufwands zur Realisierung bzw. des Veränderungsumfangs für eine Organisation unterschieden werden.⁴⁹ Infolgedessen kann in inkrementelle sowie grundlegende bzw. radikale Innovationen in Bezug auf die eingesetzte Technologie und den Markt unterteilt werden, wie in Abbildung 3 zu sehen ist.⁵⁰ Neben diesen beiden Arten werden heutzutage auch progressive Innovationen klassifiziert, welche in Abbildung 3 ergänzend dargestellt ist.⁵¹

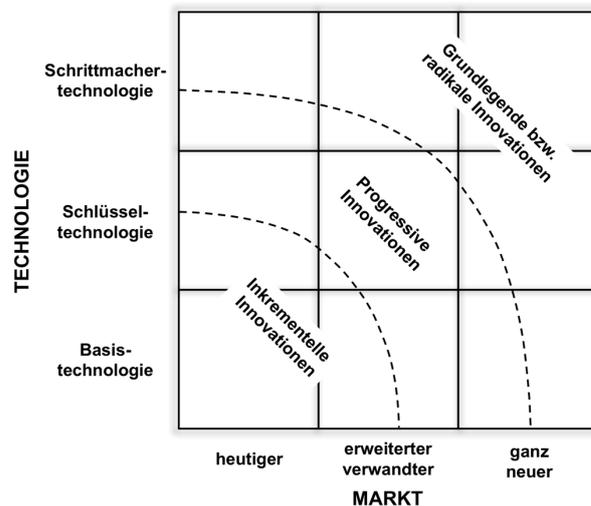


Abbildung 3: Differenzierung von Innovationen nach dem Veränderungsumfang für ein Unternehmen, Quelle: In Anlehnung an Kroy (1995), S. 50.

⁴⁷ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 63 f und Zapfl (2016a), Onlinequelle [12.11.2017].

⁴⁸ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 3 f und Vahs/Brem (2015), S. 64 f.

⁴⁹ Vgl. Heesen (2009), S. 33 und Vahs/Brem (2015), S. 66 ff.

⁵⁰ Vgl. Kroy (1995), S. 59 und Pleschak/Sabisch (1996), S. 3.

⁵¹ Vgl. Lercher (2017), S. 37.

Inkrementelle Innovationen ziehen geringe Veränderungen im Unternehmen nach sich, da in bereits bestehenden Märkten mit bekannten Anwendungsfeldern bzw. Basistechnologien agiert wird. Meistens wird von Verbesserungs- und Anwendungsinnovationen gesprochen. Im Vergleich dazu zeichnen sich radikale Innovationen durch komplexe Veränderungen im Unternehmen sowie einen hohen Neuheitsgrad bezogen auf den Markt und die eingesetzten Technologien aus. Demzufolge sind das wirtschaftliche Risiko aber auch die Marktchancen deutlich höher. In den meisten Fällen sind Radikalinnovationen mit Basisinnovationen gleichzusetzen.⁵² Progressive Innovationen befinden sich zwischen inkrementellen und radikalen Innovationen. Demzufolge sind das Risiko und die Veränderungen für das Unternehmen höher als bei inkrementellen Innovationen, aber geringer als bei radikalen Innovationen.⁵³

Über die inkrementellen, progressiven und radikalen Innovationen hinaus werden auch disruptive bzw. revolutionäre Innovationen differenziert. Diese führen zu einer kompletten und neuartigen Veränderung des Unternehmens sowie meistens auch für den gesamten Markt. Im Vergleich zu radikalen Innovationen sind disruptive Innovationen für Organisationen noch risikoreicher, teilweise nicht planbar sowie mit den aktuellen Prozessen und Strukturen nicht zu bewältigen. Neben der disruptiven Innovation unterscheidet Christensen die erhaltende bzw. evolutionäre Innovation, welche zwar ein verbessertes Angebot der Unternehmensleistung darstellt, jedoch lediglich darauf abzielt den bestehenden Markt zu erhalten.⁵⁴

Zusammengefasst legt die Klassifikation der unterschiedlichen Innovationen keine klaren Grenzen fest, weshalb diese vom Unternehmen selbstständig durchzuführen ist. Allerdings haben die Innovationsarten und -klassen, wie bereits erwähnt, einen wesentlichen Einfluss auf die Innovationsstrategie und den Innovationsprozess.⁵⁵ Folglich fließt die Unterscheidung der Innovationsarten und -klassen entscheidend in die Ausarbeitung des Innovationsmodells für mittelständische Unternehmen unter Abschnitt 5 ein.

3.3 Einflussgrößen des Innovationserfolgs

Basierend auf der Tatsache, dass die erfolgreiche Umsetzung einer Idee in eine Innovation äußerst ressourcenintensiv sein kann, ist es notwendig zu wissen, welche Faktoren einen positiven und/oder negativen Einfluss auf den Innovationserfolg haben. Die Kenntnis über diese Größen trägt dazu bei, den Fokus während des Innovationsmanagements und Innovationsprozesses auf das Wesentliche zu richten sowie die Komplexität von Entscheidungen zu verringern. Dabei werden vor allem innovationsbezogene sowie unternehmensinterne und -externe Faktoren unterschieden.⁵⁶ Infolgedessen ist das Verständnis der Einflussgrößen des Innovationserfolgs grundlegend für die Erarbeitung des Innovationsmodells.

Zu den innovationsspezifischen Größen zählen der Reifegrad und die Komplexität der Innovation sowie deren Kompatibilität mit den Gegebenheiten des Unternehmens und mit den Verwendungsmöglichkeiten des Kunden. Überdies wirkt sich die Beobachtbarkeit bzw. Erlebbarkeit sowie die relative Vorteilhaftigkeit im Vergleich zum Vorgänger- oder zum Wettbewerbsprodukt bedeutend auf den Innovationserfolg aus.⁵⁷

⁵² Vgl. Kroy (1995), S. 59, Pleschak/Sabisch (1996), S. 3 und Zapfl (2016a), Onlinequelle [12.11.2017].

⁵³ Vgl. Lercher (2017), S. 37.

⁵⁴ Vgl. Christensen/Raynor (2003), S. 32 ff, Lercher (2017), S. 36 ff und Zapfl (2016a), Onlinequelle [12.11.2017].

⁵⁵ Vgl. Zapfl (2016a), Onlinequelle [12.11.2017].

⁵⁶ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 69.

⁵⁷ Vgl. Rogers (2003), S. 221 ff und Vahs/Brem (2015), S. 73 ff.

Die unternehmensinternen Einflussgrößen für Innovationen umfassen das Alter, die Innovationshistorie, die Strategie, Kultur und Organisation, die verfügbaren Ressourcen sowie die Größe des jeweiligen Unternehmens. Dabei ist anzumerken, dass sich diese Faktoren positiv wie negativ auf den Erfolg einer Innovation auswirken können. Es können beispielsweise je nach Alter und Innovationshistorie wichtige Erfahrungen aus der Vergangenheit einfließen. Jedoch kann dadurch die Flexibilität gering und eine hemmende sowie eingefahrene Sichtweise vorhanden sein. Die Größe und die Mitarbeiteranzahl einer Organisation können einen positiven Einfluss auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen, allerdings auch einen negativen Einfluss auf den erforderlichen Aufwand für die Kommunikation, Koordination sowie Steuerung in Bezug auf den Innovationsprozess haben.⁵⁸

Daneben können sich externe Unternehmensgrößen ebenfalls positiv oder negativ auf den Erfolg einer Innovation auswirken. Die am kritischsten zu betrachtenden Größen sind die Größe und Dynamik des Marktes als auch die vorhandenen Möglichkeiten zur Kooperation.⁵⁹

Weiters können Faktoren, die bereits bei früheren Innovationen zum Erfolg beigetragen haben, erneut vielversprechend sein. Demzufolge ist es zu empfehlen, diese Erfolgsgrößen in den Innovationsprozess einzubeziehen. Jedoch ist dabei ein systematisches Innovationsmanagement mit einem dazu verknüpften Wissensmanagement entscheidend.⁶⁰

Wie bereits kurz angedeutet, gibt es ebenso Faktoren, die zum Misserfolg der Ideenumsetzung bzw. der Innovation führen können. Die Wesentlichsten, welche für die theoretische sowie praktische Ausarbeitung des Innovationsmodells und dessen Anwendung relevant sind, sind nachfolgend aufgelistet:⁶¹

- Unklar definierte oder nicht vorhandene Ziele und Strategien des Unternehmens
- Schlecht strukturiertes Vorgehen von der Ideengenerierung bis zur Umsetzung
- Keine Orientierung am Kunden bzw. an dessen Bedürfnissen
- Fehlende personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen
- Unvollständige und unzureichende Analysen der Gegebenheiten
- Falscher Zeitpunkt des Markteintritts
- Mangelnde Kooperation, Koordination und Information zwischen den Unternehmensbereichen
- Viele Hierarchieebenen
- Nichteinbeziehung relevanter Mitarbeiter
- Geringe Innovationskultur, wie beispielsweise ein fehlendes Verständnis oder keine Akzeptanz für das Thema Innovation
- Unzureichendes Innovationscontrolling

⁵⁸ Vgl. Disselkamp (2012), S. 54 ff, Mohr (1977), S. 108 ff und Vahs/Brem (2015), S. 77 ff.

⁵⁹ Vgl. Mohr (1977), S. 63 ff und Vahs/Brem (2015), S. 83 ff.

⁶⁰ Vgl. Kaschny/Nolden/Schreuder (2015), S. 8 f.

⁶¹ Vgl. Corsten (1989), S. 9 ff, Disselkamp (2012), S. 52 ff und Olschowj (1990), S. 30 ff.

3.4 Ideal theoretischer Innovationsprozess

Um ein grundlegendes Verständnis für die Umsetzung einer Idee in eine Innovation zu schaffen, wird dieser Prozessablauf anhand des idealisierten Innovationsprozesses von Vahs/Brem, der in Abbildung 4 dargestellt ist, näher beschrieben. Der Prozessablauf dient als Ausgangsbasis für die unterschiedlichen Innovationsmodelle in Abschnitt 3.6 sowie zur Ausarbeitung des Innovationsmodells.

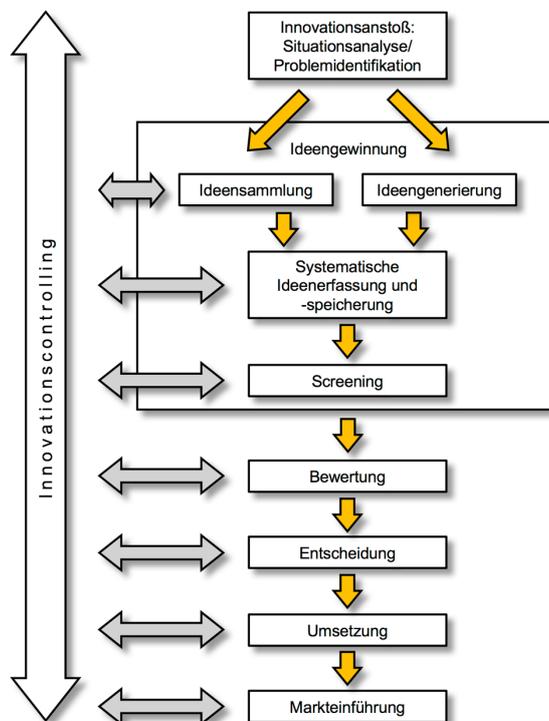


Abbildung 4: Grundschemata eines ideal theoretischen Innovationsprozesses, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 230 (leicht modifiziert).

Um eine Idee mit den verfügbaren Ressourcen innerhalb eines Zeitraumes in ein marktfähiges Produkt umzuwandeln, muss der Innovationsprozess alle dazu notwendigen Phasen und Aktivitäten beinhalten. Diese Phasen untergliedern sich dabei wie folgt:⁶²

Innovationsanstoß

Ein zielgerichteter Innovationsprozess wird stets durch ein identifiziertes Problem ausgelöst. Dieses entsteht dabei durch eine Differenz zwischen dem Ist-Zustand und dem gewünschten Soll-Zustand, wobei der Soll-Zustand durch die Unternehmensstrategie und -ziele definiert wird. Den Anstoß dazu kann eine Situationsanalyse des Unternehmens oder seines Umfeldes, wie z.B. in Bezug auf die Bedürfnisse der Kunden oder die Entwicklung von Technologien und des Marktes, liefern.

Ideengewinnung

Mittels gezielter Aktivitäten gilt es nun für ein erkanntes Problem Lösungsvorschläge bzw. Ideen zu gewinnen. Zum einen können ohne unterstützende Maßnahmen bereits vorhandene Ideen aus diversen Quellen, wie z.B. von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten oder Mitbewerbern, gesammelt werden. Zum anderen können neue Lösungen auch zielgerichtet z.B. durch Einsatz von Kreativitätsmethoden im Zuge der Ideengenerierung hervorgebracht werden.

⁶² Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 228 ff.

In weiterer Folge sind die Ideen systematisch zu erfassen und zu speichern. Dadurch soll eine klare Übersicht, einfache Bearbeitung und mögliche Gegenüberstellung der verschiedenen Lösungsvorschläge gewährleistet werden. Zur Speicherung bietet sich meist eine eigene Ideendatenbank an. Bei einer überschaubaren Menge an Ideen kann bereits zu diesem Zeitpunkt eine erste Bewertung erfolgen.

Im Anschluss an die Ideenerfassung und -speicherung erfolgt ein Screening, welches dazu dient, dass der Fokus wieder auf das ursprüngliche Suchfeld der Problemstellung gerichtet wird. Jene Ideen, die nicht zum Problemfeld passen, werden somit ausselektiert. Diese sollen jedoch nicht eliminiert werden, damit sie auch zu einem späteren Zeitpunkt verfügbar sind und bei Gegebenheit anderweitig eingesetzt werden können.

Bewertung

Um jene Ideen herauszufiltern und weiterzuverfolgen, die am besten bzw. erfolgversprechendsten sind, wird nach dem Screening eine Bewertung der Ideen durchgeführt. Als Ergebnis muss eine schlüssige und nachvollziehbare Rangreihenfolge der bewerteten Lösungsvorschläge entstehen. Bei der Bewertung sollte das entsprechende Management einbezogen werden, da eine Fehleinschätzung wesentliche Nachteile für das Unternehmen nach sich ziehen kann.⁶³ Zur Bewertung können sowohl qualitative als auch quantitative Verfahren eingesetzt werden.

Entscheidung bzw. Auswahl

Die Auswahl aus den Lösungsvorschlägen für die Umsetzung sollte getrennt von der Ideenbewertung stattfinden, da die Entscheidung durchaus von einer anderen Stelle des Unternehmens wahrgenommen werden kann, als die Bewertung der Ideen. Meistens wird eine Vorentscheidung durch Manager in Zusammenarbeit mit Bereichsverantwortlichen getroffen. Die tatsächliche Entscheidung darüber, welche Idee nun tatsächlich umgesetzt wird, ist die Aufgabe der Unternehmensführung bzw. der obersten Unternehmensebene, da diese für den wirtschaftlichen Erfolg des Betriebes verantwortlich ist.

Umsetzung

Infolge der Entscheidung wird die ausgewählte Lösung in die Praxis umgesetzt. Je nach Neuigkeitsgrad, Komplexität sowie benötigtem Ressourcenaufwand sollte die praktische Realisierung im Rahmen eines eigenständigen Projektes durchgeführt oder in die Routineprozesse implementiert werden.

Markteinführung

Durch die erfolgreiche Markteinführung wird die Invention zur Innovation und der Marktzyklus beginnt. Demzufolge wird die Innovation als entsprechende Leistung für den Kunden verfügbar. Daneben werden in dieser Phase die Instrumente des Marketing-Mix, der sich aus der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik zusammensetzt, angewendet. Diese müssen jedoch weit vor der Markteinführung aufeinander sowie auf die Unternehmensstrategie abgestimmt werden.

Controlling

Damit eine zentrale Planung, Steuerung, Koordination sowie Kontrolle in Bezug auf eine systematische und zielgerichtete Durchführung des Innovationsprozesses sichergestellt werden kann, sollte parallel zu den Phasen des Prozesses ein entsprechendes Controlling aufgebaut werden.

⁶³ Vgl. Trommsdorff/Schneider (1990), S. 9 f.

Abschließend ist anzumerken, dass die abstrakte Darstellung von Innovationsprozessen mittels Phasenmodellen wesentliche Nachteile aufweist. Dies ist durch die Tatsachen zu begründen, dass Innovationsprozesse als komplex und variabel gelten sowie eine gewisse Unsicherheit aufweisen, wohingegen Prozessdarstellungen einen idealtypischen Zustand beschreiben und somit die existierenden Gegebenheiten eines Unternehmens nicht berücksichtigt werden. Zusätzlich lassen sich in der Realität die einzelnen Prozessphasen meist nicht genau voneinander abgrenzen, da Aktivitäten bei Bedarf oder Möglichkeit übersprungen werden, Prozessschritte zeitlich sowie inhaltlich parallel ablaufen und zwischen den Phasen Rückkoppelungen vorliegen.⁶⁴

Dennoch gibt es in der Literatur unterschiedlichste Innovationsmodelle, welche mehr oder weniger stark voneinander abweichen. Dabei haben alle Modelle das gleiche Ziel, den gesamten Innovationsprozess umfassend mit allen grundlegenden Aufgaben und Methoden der einzelnen Phasen übersichtlich sowie steuerbar abzubilden.⁶⁵ Die detaillierte Betrachtung von diversen Modellen erfolgt hierzu in Abschnitt 3.6.

3.5 Schnittstellen zum Innovationsmanagement und -prozess

In diesem Abschnitt werden Schnittstellen zum Innovationsmanagement und -prozess, denen eine hohe Bedeutung für mittelständische Industrieunternehmen zukommt, aufgezeigt sowie beschrieben. Weiters fließen die daraus gewonnenen Erkenntnisse in die Betrachtung der verschiedenen Innovationsmodelle und in die Ausarbeitung des theoretischen Innovationsmodells ein. Die relevanteste Schnittstelle im Rahmen dieser Masterarbeit, das Produktmanagement, wird in Abschnitt 4 dargelegt.

Closed und Open Innovation

Die von Henry Chesbrough geprägten Begriffe Closed und Open Innovation beziehen sich nicht direkt auf eine Schnittstelle, sondern auf die Ausrichtung des Innovationsmanagements bzw. die Art und Weise wie Innovationen in Hinblick auf die Unternehmensgrenzen generiert werden. Eine schematische Darstellung der beiden Ansätze ist in Abbildung 5 zu sehen.⁶⁶

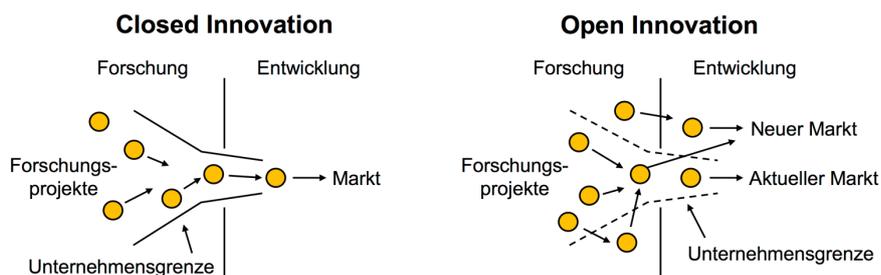


Abbildung 5: Unterscheidung von Closed und Open Innovation, Quelle: In Anlehnung an Chesbrough (2003), S. 21 ff und S. 43 ff.

Beim Closed Innovation Ansatz werden Innovationen nur innerhalb der Unternehmensgrenzen entwickelt. Dies bedeutet, dass entlang des Entwicklungsprozesses ausschließlich interne Ressourcen zum Einsatz kommen und die dafür ausschlaggebenden Ideen sowie Projekte aus dem Unternehmen, meisten aus der F&E-Abteilung, kommen. Demzufolge bleiben Technologien, Prozesse und das Know-how innerhalb

⁶⁴ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 26 und Vahs/Brem (2015), S. 234.

⁶⁵ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 235 f.

⁶⁶ Vgl. Zapfl (2016a), Onlinequelle [12.11.2017].

des Unternehmens. Um das Closed Innovation Konzept jedoch zu ermöglichen, benötigt die Organisation hochqualifizierte Mitarbeiter und einen entsprechenden Schutz des geistigen Eigentums.⁶⁷

Aufgrund der ständig kürzer werdenden Produktlebenszyklen, des stärker werdenden Wettbewerbs sowie sinkender F&E-Budgets bei gleichzeitig höherem Innovationsdruck, bietet der Open Innovation Ansatz ein wesentlich größeres Innovationspotential für kleine sowie auch große Unternehmen als der Closed Innovation Ansatz.⁶⁸

Im Rahmen des Open Innovation Ansatzes wird der Innovations- bzw. Entwicklungsprozess über die Unternehmensgrenzen hinweg geöffnet, um ebenso externe Ressourcen und Faktoren neben den internen erfolgsversprechend einzubeziehen. Dies betrifft z.B. Ideen, Technologien, Prozesse oder Know-how. Unter anderem können zusätzliche Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Lead User, Hochschulen, Wettbewerber oder branchenfremde Organisationen eingebunden werden.⁶⁹ Mit dem Open Innovation Konzeptes kann das Wissen sowohl von außen nach innen in das Unternehmen, von innen nach außen oder auch als Verknüpfung von Integration und Externalisierung transferiert werden.⁷⁰

Trotz eines gelebten Open Innovation Ansatzes kann es für Organisationen manchmal vorteilhaft sein, den Closed Innovation Ansatz zu verfolgen. Erstens bei einer sehr starken Wettbewerbssituation, da vorteilhaftes Wissen durch sich schnell wechselnde Unternehmenspartner einfach an die Mitbewerber gelangen kann. Zweitens können bei eng verknüpften bzw. komplexen Innovationen externe Elemente dem Innovationsprozess schaden oder sich sogar negativ auf das gesamte Angebotsportfolio des Unternehmens auswirken. Drittens ist der Closed Innovation Ansatz bei einer einmaligen Innovation von Vorteil, wenn die Innovation eine grundlegende Verbesserung mit sich bringt und einen enormen Vorsprung gegenüber Mitbewerbern verschafft.⁷¹

Der Open Innovation und Closed Innovation Ansatz sollte jedoch nicht als Ersatz für den jeweils anderen Ansatz betrachtet werden, sondern als Komplementär, um unternehmensintern eine Verbesserung herbeizuführen. Damit allerdings die externen Informationen sowie Ressourcen richtig eingeschätzt und genutzt werden können, sind in einem Unternehmen stabile innovationsbezogene Prozesse sowie Strukturen, eine klar formulierte Innovationsstrategie und eine offene Kultur erforderlich.⁷²

Unternehmensleitung und -ausrichtung

Als Basis für eine hohe Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, ist die hierarchische Unterstützung durch die Unternehmensleitung unerlässlich. Die Unternehmensleitung soll dabei als Vorbild dienen, die entscheidenden Impulse geben als auch die Wichtigkeit und Notwendigkeit für Innovationen sowie das Innovationsmanagement im gesamten Unternehmen kommunizieren. Die Unternehmensleitung nimmt hierbei einen wesentlichen Einfluss auf die Schaffung und Weiterentwicklung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur.⁷³

⁶⁷ Vgl. Chesbrough (2003), S. 21 ff und Zapfl (2016b), Onlinequelle [12.11.2017].

⁶⁸ Vgl. Gassmann/Enkel (2006), S. 132.

⁶⁹ Vgl. Chesbrough (2003), S. 43 ff und Zapfl (2016b), Onlinequelle [12.11.2017].

⁷⁰ Vgl. Gassmann/Enkel (2006), S. 134.

⁷¹ Vgl. Johnson/Scholes/Whittington (2011), S. 409 f.

⁷² Vgl. Brunswicker (2009), Onlinequelle [12.11.2017].

⁷³ Vgl. Kaschny/Nolden/Schreuder (2015), S. 199 f.

Ein wesentlicher Aspekt ist ebenso, dass die Unternehmensleitung in der Position ist, Entscheidungen zu treffen oder diese zumindest stark zu beeinflussen. Diesbezüglich entscheidet sie auch meistens über die finanziellen und personellen Ressourcen des Innovationsmanagements im Unternehmen.⁷⁴ Des Weiteren ist die oberste Führungsebene für die Formulierung der Vision sowie Strategie des Unternehmens und somit für die grundsätzliche Ausrichtung als auch langfristige Entwicklung des gesamten Unternehmens verantwortlich.⁷⁵

Ferner ist die Innovationsstrategie ein wesentlicher Teil der Unternehmensstrategie. Infolgedessen soll bzw. muss jede einzelne Innovation der Gesamtunternehmensstrategie entsprechen und zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen. Die Innovationsstrategie selbst gibt dabei eine Stoßrichtung bzw. einen Handlungsrahmen für Innovationen vor und umfasst Punkte in Bezug auf das Leistungsangebot, die Technologien, den Markt, den Wettbewerb als auch das Timing bzw. die Zeit des Markteintritts.⁷⁶ Zusammengefasst ist die Unternehmensstrategie nicht nur die Basis für die Innovationsstrategie, sondern ebenfalls für erfolgreiche Innovationsprozesse.⁷⁷

Strategische Frühaufklärung

Das Ziel der strategischen Frühaufklärung ist die Identifikation von Chancen und Risiken im gesamten Unternehmensumfeld, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen und diesbezüglich strategische Entscheidungen zu unterstützen. Dabei wird sie als ein entscheidender Faktor für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens betrachtet. Zu den wesentlichen Aufgaben zählen die Beschaffung, Analyse und Kommunikation von Informationen über relevante Diskontinuitäten, Trends als auch zukünftige Geschäftsfelder. Die strategische Frühaufklärung setzt sich aus der technologischen sowie marktseitigen Frühaufklärung zusammen.⁷⁸

Die Aktivitäten der Technologiefrühaufklärung beziehen sich auf neue sowie aktuelle Technologien, zukünftige Technologieentwicklungen und Entscheidungen der F&E im Unternehmen.⁷⁹ Bezug nehmend auf die Technologiearten sind Schrittmacher- als auch Schlüsseltechnologien, welche ein noch kaum ausgeschöpftes Markt- und Differenzierungspotential besitzen, am bedeutendsten für die technologische Frühaufklärung.⁸⁰ Schnittstellen zum Innovationsprozess gibt es in den Phasen der Ideengenerierung, Problemlösungsfindung als auch in der Produktspezifikation und -entwicklung.⁸¹

Die Marktfrühaufklärung befasst sich hingegen mit Informationen über den Kunden, Wettbewerb und den Markt selbst. Beispielsweise sind das die Bedürfnisse der Kunden oder das Verhalten und Angebot der Konkurrenz.⁸² Demzufolge hat die marktseitige Frühaufklärung ebenso eine wesentliche Bedeutung und unterstützende Funktion im Rahmen des Innovationsprozesses.⁸³

⁷⁴ Vgl. Disselkamp (2012), S. 89 ff.

⁷⁵ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 97 f.

⁷⁶ Vgl. Globocnik/Salomo (2014), S. 64.

⁷⁷ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 95.

⁷⁸ Vgl. Lichtenthaler (2002), S. 11 und Rohrbeck/Gemünden (2006), S. 161 ff, Onlinequelle [12.11.2017].

⁷⁹ Vgl. Rohrbeck (2008), S. 3, Onlinequelle [12.11.2017].

⁸⁰ Vgl. Zeller (2003), S. 28.

⁸¹ Vgl. Cuhls (2012), S. 327 und Rohrbeck (2007), S. 4, Onlinequelle [12.11.2017].

⁸² Vgl. Rohrbeck/Gemünden (2006), S. 161 ff, Onlinequelle [12.11.2017].

⁸³ Vgl. Hedin/Hirvensalo/Vaarnas (2014), S. 189 ff.

Kernkompetenzen

Kernkompetenzen sind Faktoren, welche entgegen den Erwartungen deutlich zur Innovationsfähigkeit eines Unternehmens beitragen können. Demzufolge stellen Kernkompetenzen ebenfalls einen wichtigen Aspekt in Bezug auf das Innovationsmanagement sowie den Innovationsprozess dar. Einerseits kann durch Kernkompetenzen der Unternehmenserfolg und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig vergrößert sowie gesichert werden und andererseits können dadurch neue potentielle Märkte identifiziert werden.⁸⁴

Um jedoch Kernkompetenzen identifizieren zu können, gibt es gewisse Merkmale, die diese aufweisen müssen bzw. zu erfüllen haben. Grundsätzlich müssen Kernkompetenzen einen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen schaffen sowie für den Kunden einen erkennbaren Nutzen stiften. Weiters müssen sie auf verschiedene Märkte sowie Produkte übertragbar und für den Wettbewerb schwer zu imitieren sein.⁸⁵

Kernkompetenzen sind somit, im Vergleich zum Wettbewerb, einzigartige Fähigkeiten innerhalb eines Unternehmens, die durch den Einsatz von Ressourcen im Zuge der Leistungserstellung entstehen sowie durch die laufende Anwendung weiterentwickelt werden und folglich einen Kundennutzen generieren. Überdies fungieren sie als Ausgangsbasis, um bestehende sowie neue Geschäftsfelder zu entwickeln.⁸⁶

Zusammengefasst haben Kernkompetenzen eine große Bedeutung für das Innovationsmanagement und den Innovationsprozess, da sie ein zentraler Punkt der Unternehmens- sowie Innovationsstrategie sind. Folglich gilt es die Kernkompetenzen zu identifizieren, zu stärken, auszubauen und zu verwenden.⁸⁷

Beschaffung

Die Beschaffung bzw. der Einkauf ist die Schnittstelle zu den Lieferanten des Unternehmens und nimmt dadurch eine entscheidende Rolle bei der Einbindung der Lieferanten in den Innovationsprozess ein. Die Beschaffung muss dabei die Innovationen und Lösungen der Lieferanten aktiv unterstützen sowie deren Nutzung für das eigene Unternehmen und dessen Innovationsprozess sicherstellen. Durch die enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten und deren Involvierung, können die finanziellen als auch zeitlichen Aufwände reduziert sowie die Innovationsfähigkeit des Unternehmens gesteigert werden. Folglich kommt der Beschaffung eine strategische Bedeutung für das Thema Innovation sowie das Unternehmen zu.⁸⁸

Marketing

Die erfolgreiche Markteinführung stellt einen der kritischsten Abschnitte des Innovationsmanagements bzw. Innovationsprozesses dar, da diese mit hohen Unsicherheiten und Risiken verbunden ist. Gründe dafür sind, dass Veränderungen skeptisch betrachtet werden, komplexe und umfangreiche Erneuerungen die Zielgruppenidentifikation erschweren sowie Unternehmen mangelnde Kompetenzen in Bezug auf die Kommunikation von Ideen, Technologien, Produkten und Dienstleistungen aufweisen.⁸⁹ Da der Erfolg jedoch wesentlich von der Vermarktung beeinflusst wird, zählt die Innovationskommunikation zu den grundlegendsten Aufgaben des Marketings.⁹⁰

⁸⁴ Vgl. Tagwerker-Sturm (2016), Onlinequelle [12.11.2017].

⁸⁵ Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 17 und Hamel/Prahalad (1990), S. 83.

⁸⁶ Vgl. Marquardt (2003), S. 40.

⁸⁷ Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 17 und Tagwerker-Sturm (2016), Onlinequelle [12.11.2017].

⁸⁸ Vgl. Ernst & Young/Fraunhofer IPT (2009), S. 4 ff, Onlinequelle [12.11.2017].

⁸⁹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 402.

⁹⁰ Vgl. Kaschny/Nolden/Schreuder (2015), S. 203.

Unter der Innovationskommunikation ist die systematisch geplante, ausgeführte und bewertete interne sowie externe Kommunikation bzw. Vermarktung von Innovationen zu verstehen. Ihr Ziel ist dabei, ein grundlegendes Verständnis für und Vertrauen in die Innovation zu schaffen sowie das entsprechende Unternehmen als Innovator zu positionieren.⁹¹ Neben der Kommunikationspolitik sind auch die Produkt-, Preis- und Distributionspolitik des Marketing-Mix im Innovationsprozess zu berücksichtigen, da diese wesentlich zum Erfolg des Unternehmens sowie zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen beitragen.⁹²

Vertrieb

Der Vertrieb bzw. die Distribution umfasst alle Aktivitäten, die den Verkauf betreffen. Das Vertriebssystem besteht aus der Organisation und Steuerung des Vertriebs als auch der Gestaltung des persönlichen und unpersönlichen Verkaufs. Im Allgemeinen betrifft dies die Gewinnung, Pflege und Bindung des Kunden, die Absatzwege sowie die Kanäle, Partner und Logistik des Vertriebs.⁹³

Da der Vertrieb in ständigem Kontakt mit dem Kunden bzw. Markt steht, welcher schlussendlich über den Erfolg eines Produktes entscheidet, ist der Vertrieb eine weitere entscheidende Schnittstelle zum Innovationsmanagement. Der Vertrieb fungiert als Stimme des Marktes und kann diesbezüglich wichtige Informationen, wie z.B. Ideen oder Kundenbedürfnisse, beschaffen, welche für den Innovationsprozess entscheidend sind. Darüber hinaus kann der Vertrieb mit hoher Wahrscheinlichkeit evaluieren, ob ein neu entwickeltes Produkt den Kundenbedürfnissen entspricht. Aufgrund dieser Faktoren ist eine regelmäßige Kommunikation mit dem Vertrieb in Bezug auf den Kunden und dessen Bedürfnisse unerlässlich.⁹⁴

Dabei ist relevant, dass der Kunde nur Produkte kauft, die einen echten Vorteil bieten. Deshalb ist es für den Vertrieb erforderlich, das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens zu vermitteln und bei der Integration von Leistungen in die Geschäftsprozesse des Kunden zu unterstützen. Weiters müssen daraus resultierende Innovationspotentiale aufgezeigt und im eigenen Unternehmen genutzt werden.⁹⁵

Produktion

Innovationen entstehen auch in den ausführenden Bereichen des Unternehmens wie z.B. der Produktion. Durch den ständigen und direkten Kontakt mit den Produkten, Arbeitsgegenständen sowie Arbeitsmitteln entstehen Ideen für Verbesserungen und Veränderungen zu den einzelnen Produktionsprozessen sowie Produkten. Die Mitarbeiter der Produktion kennen sich im Produktionsablauf und in den praktischen Details des Produktes aus, weshalb sie kompetente Ansprechpersonen für die Analyse von Problemen, den Prototypenbau einer Idee und für konkrete Tests sind. Demnach kann die Produktion als wichtiger Innovationsauslöser betrachtet werden. Anzumerken ist jedoch, dass im Zentrum meistens inkrementelle Innovationen stehen, die auf dem aktuellen Stand aufbauen und diesen sukzessive verbessern. Dennoch können Innovationsleistungen der Produktion wesentlich zur Innovationfähigkeit des Unternehmens beitragen. Folglich ist das Bewusstsein für die Relevanz der Produktion bezogen auf Innovationen sowie deren systematische und kontinuierliche Einbindung in den Innovationsprozess unerlässlich.⁹⁶

⁹¹ Vgl. Zerfaß/Sandhu/Huck (2004), S. 56.

⁹² Vgl. Kaschny/Nolden/Schreuder (2015), S. 119 f.

⁹³ Vgl. Hofbauer (2004), S. 29 f, Onlinequelle [12.11.2017].

⁹⁴ Vgl. Seeger (2007), S. 117 f.

⁹⁵ Vgl. Thoben (2009), S. 51 ff, Onlinequelle [12.11.2017].

⁹⁶ Vgl. Neumer (2012), S. 159 ff.

3.6 Prozessmodelle des Innovationsmanagements

Wie bereits kurz erwähnt gibt es eine Vielzahl von Innovationsmodellen. Gründe für die hohe Anzahl sind unter anderem die Höhe des Abstraktionsniveaus sowie die unterschiedlichen Schwerpunkte bei der Betrachtung des Innovationsprozesses. Je detaillierter die Modelldarstellung ist, desto größer ist die Aussagekraft sowie die Berücksichtigung von realen bzw. unternehmensspezifischen Gegebenheiten. Jedoch lassen sich solche Modelle nur schwer auf andere Organisationen und Situationen übertragen.⁹⁷ Demgemäß kann für jedes Unternehmen ein anderes Prozessmodell entworfen und eingesetzt werden sowie zum Erfolg führen.⁹⁸

Um einen Überblick zu geben und in weiterer Folge ein theoretisches Innovationsmodell ausarbeiten zu können, werden nachfolgend verschiedene Innovationsmodelle dargestellt, näher beschrieben sowie mit den Anforderungen von mittelständischen Industrieunternehmen in Bezug gesetzt. Hierbei liegt der Fokus auf Phasenmodelle, welche häufig von der Literatur herangezogen werden, sowie dem Innovationsmodell BIG Picture™ von Lercher, welches durch die Zielsetzung dieser Arbeit vorgegeben ist.

3.6.1 Modell von Thom

Thom hat mit seinem Innovationsmodell, welches in Abbildung 6 ersichtlich ist, bereits in den achtziger Jahren eine richtungsweisende Darstellung bezüglich der Hauptphasen entwickelt, die weitgehend in den anderen Innovationsmodellen wiederzufinden sind. Das Modell differenziert dabei zwischen den drei Hauptphasen Ideengenerierung, Ideenakzeptierung und Ideenrealisierung.⁹⁹

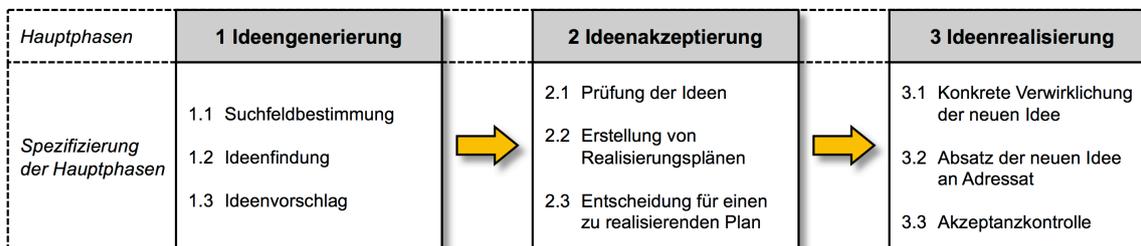


Abbildung 6: Innovationsmodell von Thom, Quelle: Thom (1980), S. 53 (leicht modifiziert).

Die erste Hauptphase beginnt mit der Definition des Suchfeldes bezogen auf ein konkretes Problem. Danach werden Ideen generiert und am Phasenende ein Problemlösungsvorschlag abgegeben. In der zweiten Phase werden die Ideen bzw. der Vorschlag überprüft. Weiters werden Realisierungspläne entworfen und die möglichen Auswirkungen der Realisierung untersucht. Am Ende dieser Phase wird eine Idee zur Realisierung ausgewählt. Die letzte und dritte Phase beinhaltet die Ideenverwirklichung, Markteinführung sowie die Erfolgskontrolle.¹⁰⁰

Zusammenfassend hat das Modell eine nachvollziehbare Struktur und schafft ein grobes Verständnis dafür, welche Phasen unbedingt in einem Innovationsmodell integriert sein müssen, allerdings ist es für

⁹⁷ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 235 f.

⁹⁸ Vgl. Thom (1980), S. 391 ff.

⁹⁹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 236 f.

¹⁰⁰ Vgl. Thom (1980), S. 53 ff.

unerfahrene Anwender zu wenig detailliert dargestellt. Dadurch wird vor allem für KMU nicht deutlich, welche Aktivitäten in den einzelnen Phasen durchzuführen und welche Ressourcen dazu notwendig sind.¹⁰¹ Nachteilig ist ebenfalls, dass mögliche Prozessabbrüche und -rückkoppelungen sowie parallele Abläufe nicht berücksichtigt werden. Darüber hinaus beginnt dieses Modell erst bei der Projektidee und nicht bei einem vorgelagerten Innovationsanstoß.¹⁰²

3.6.2 Modell von Geschka

Das in Abbildung 7 ersichtliche Innovationsmodell von Geschka läuft überwiegend linear ab und unterscheidet zwischen Innovationsprozess und -projekt, wobei sich der Prozess aus dem Projekt und der sogenannten Vorphase zusammensetzt. Innerhalb einer einzelnen Prozessphase beginnen alle Tätigkeiten zur selben Zeit. Vom Modell werden neben Produktinnovationen auch Prozessinnovationen betrachtet, die am Markt oder im Unternehmen eingeführt werden.¹⁰³

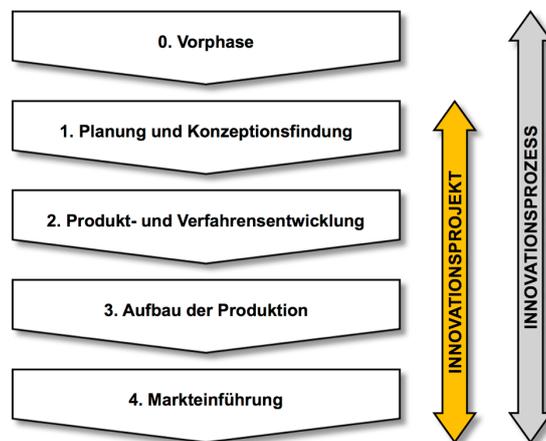


Abbildung 7: Innovationsmodell von Geschka, Quelle: Geschka (1993), S. 160 (leicht modifiziert).

Die Vorphase umfasst alle Aktivitäten vom Anstoß des Innovationsprozesses bis zum Beginn der Projektarbeit. Im Rahmen einer geplanten Innovation sollte diese Phase detaillierter ausgearbeitet werden. Das eigentliche Innovationsprojekt beginnt mit der Planung und Konzeptionsfindung in der ersten Phase, die nach den Regeln des Projektmanagements abläuft. Folglich wird ein Projektleiter bestimmt, die Organisation definiert sowie die notwendigen Ressourcen freigegeben. In der zweiten Phase bzw. Kernphase erfolgt die simultane Produkt- sowie Verfahrensentwicklung. In der darauffolgenden dritten Phase müssen alle Voraussetzungen für die Produktion sowie deren Aufbau geschaffen werden. Vorab sollten jedoch die Erfolgsaussichten anhand von aktualisierten Marktanalysen überprüft werden, um danach über die Projektfortsetzung zu entscheiden. Der Innovationsprozess und das Innovationsprojekt schließen mit der Markteinführung als vierte Phase ab. Diese Phase läuft teilweise parallel zur vorherigen Phase, da bereits vor Produktionsbeginn die Marketingmaßnahmen definiert sein müssen und der Vertrieb funktionsfähig sein muss.¹⁰⁴

¹⁰¹ Vgl. Prommer (2017), Onlinequelle [12.11.2017].

¹⁰² Vgl. Heesen (2009), S. 69 ff.

¹⁰³ Vgl. Kaschny/Nolden/Schreuder (2015), S. 89.

¹⁰⁴ Vgl. Geschka (1993), S. 159 ff.

Grundsätzlich ist das Modell von Geschka für KMU geeignet, da es wesentliche Faktoren für den Innovationserfolg, wie die Bestimmung eines Projektleiters, Erstellung von Lasten- und Pflichtenheften, Marktanalysen als auch mögliche Kundenkooperationen, berücksichtigt. Ungeachtet dessen ist bei einer Anwendung des Modells unbedingt die Vorphase an die betrieblichen Gegebenheiten anzupassen, um Kosten- und Zeitrissen zu verringern. Darüber hinaus weist das Modell den Nachteil auf, dass mögliche Iterationen, Schleifen sowie Punkte ohne Umkehr nicht einbezogen werden.¹⁰⁵

3.6.3 Modell von Witt

Das auf Produktinnovationen ausgerichtete Modell von Witt ist vereinfacht in Abbildung 8 dargestellt. Der Innovationsprozess beginnt dabei mit der Festlegung des Suchfeldes und endet mit der Markteinführung. Für Witt ist es dabei essentiell, dass die Produktentwicklung im Rahmen des Innovationsprozesses marketingorientiert, funktionsübergreifend und teambezogen stattfindet sowie die Kunden frühestmöglich in den Prozess miteinbezogen werden. Um den Innovationserfolg zu gewährleisten, legt Witt großen Wert darauf, dass keine der Phasen übersprungen werden darf und die zeitlichen sowie finanziellen Ressourcen zu beachten sind. Zusätzlich ist nach jeder Phase des Modells zu entscheiden, ob der Innovationsprozess abgebrochen oder fortgesetzt wird.¹⁰⁶

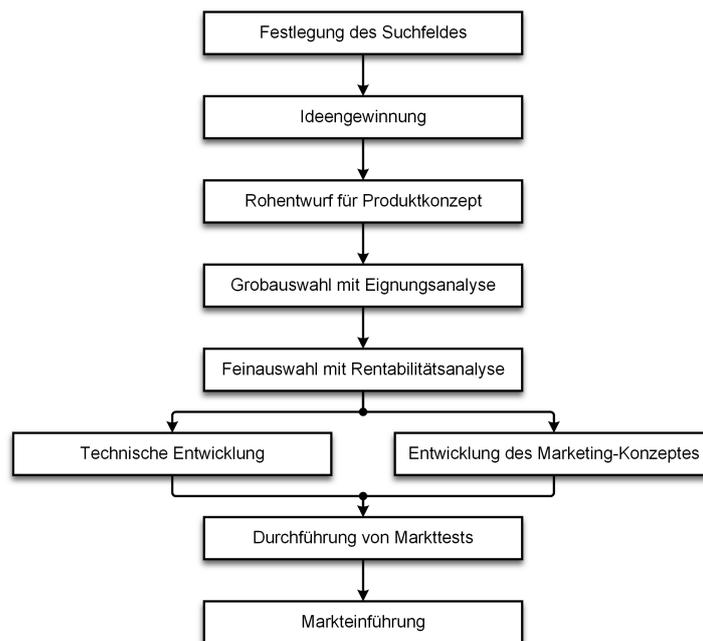


Abbildung 8: Innovationsmodell von Witt, Quelle: Witt (1996), S. 10 (leicht modifiziert).

Witt differenziert sein Innovationsmodell von der Suchfeldbestimmung bis zur Produktentwicklung sehr stark. Die Ideengewinnung unterteilt sich dabei in eine externe und interne Ideenbeschaffung sowie die explizite Ideenentwicklung. Nachfolgend wird ein Produktkonzept ausgearbeitet, das Fragen bezüglich der Verwendungsmöglichkeiten, Zielgruppen und Vorteile beantwortet. Im nächsten Schritt erfolgt die Ideenbewertung und -akzeptierung. Diese unterteilt sich in eine Grobauswahl mit einer Eignungsanalyse und eine Feinauswahl mit einer Rentabilitätsanalyse. Die hierauf folgenden Schritte der Ideenumsetzung,

¹⁰⁵ Vgl. Kaschny/Nolden/Schreuder (2015), S. 90.

¹⁰⁶ Vgl. Witt (1996), S. 7 ff.

bestehend aus der technischen Entwicklung sowie der Entwicklung des Marketing-Konzeptes, laufen parallel ab und münden danach in die Durchführung von Markttests und enden mit der Markteinführung des Produkts.¹⁰⁷

Im Modell von Witt laufen Prozessschritte explizit simultan ab, wodurch die Prozessdauer verkürzt werden kann. Da jedoch das technische Konzept sowie das Marketing-Konzept zwei verschiedene Faktoren für ein erfolgreiches Innovationsmanagement darstellen, ist es eine große Herausforderung diese beiden Schritte parallel ablaufen zu lassen. Als Vorteil dieses Modells erweist sich auch die Phase der Durchführung von Markttests, um den Innovationserfolg abwägen zu können. Ein Nachteil besteht darin, dass keine Ansätze für mögliche Rückkoppelungen berücksichtigt werden.¹⁰⁸ Weiters gibt es keine Anhaltspunkte über die Handhabung von wenig erfolgsversprechenden sowie fehlgeschlagenen Ideen und Innovationen. Auch dieses Modell gleicht einem Prototyp und ist somit kaum für KMU geeignet.¹⁰⁹

3.6.4 Modell von Brockhoff

Das Innovationsmodell von Brockhoff, welches in Abbildung 9 dargestellt ist, ist sehr allgemein gehalten und grob strukturiert. Es stellt keinen genauen Ablauf dar, sondern vielmehr die Vorgänge und Aktivitäten sowie deren Ergebnisse. Das Modell stellt dabei, im Gegensatz zu den zuvor beschriebenen Modellen, erstmalig Abbruchmöglichkeiten dar. Nur wenn ein Prozessschritt erfolgreich abgeschlossen ist, wird in den nächsten Schritt übergegangen. Überdies unterscheidet Brockhoff zwischen einer Innovation im engeren und weiteren Sinn. Somit macht erst die Diffusion am Markt eine Innovation erfolgreich und nicht die bloße Einführung eines Produktes oder Prozesses. Dieser Aspekt wird allerdings nicht explizit im Innovationsmodell dargestellt.¹¹⁰

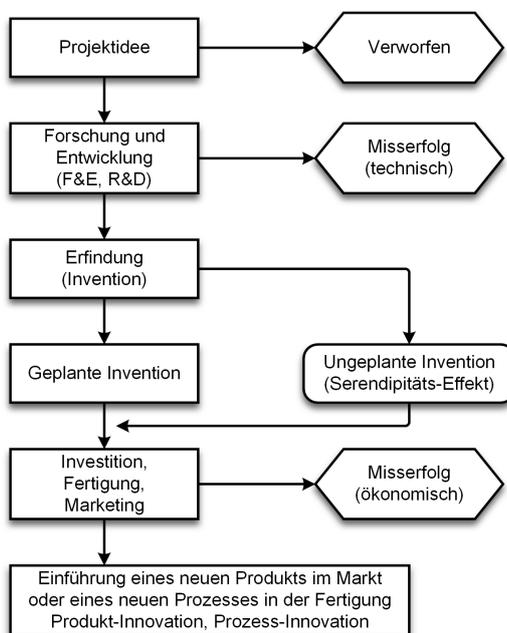


Abbildung 9: Innovationsmodell von Brockhoff, Quelle: Brockhoff (1999), S. 36 (leicht modifiziert).

¹⁰⁷ Vgl. Witt (1996), S. 8 ff.

¹⁰⁸ Vgl. Schewe/Becker (2009), S. 49 f.

¹⁰⁹ Vgl. Prommer (2017), Onlinequelle [12.11.2017].

¹¹⁰ Vgl. Brockhoff (1999), S. 35 ff.

Laut Brockhoff ist der Auslöser einer Idee ein definiertes oder vermutetes Bedürfnis. Daraus entsteht ein Projekt, wenn die Ideenrealisierung mit einem Wissenserwerb verbunden ist. Das Projekt stellt dabei den organisatorischen Handlungsrahmen dar. Ist das Projekt durchführbar, geht es in ein F&E-Projekt über, ansonsten wird es verworfen. Aufgrund eines technischen Misserfolgs kann der Innovationsprozess ebenfalls im Zuge der F&E-Aktivitäten abgebrochen werden. Ein Erfolg des Projekts führt folglich zu einer Erfindung bzw. Invention. Hierbei wird zwischen einer geplanten Invention, bei der die Projektziele erfüllt werden und einer ungeplanten Invention, die z.B. durch einen Zufall oder eine Entdeckung entsteht, unterschieden. Ist die geplante oder ungeplante Invention wirtschaftlich erfolgsversprechend, sollte im weiteren Schritt eine Investition getätigt werden, um mit der Fertigung und dem Marketing zu starten. Abschließend erfolgt die Einführung des Produktes am Markt oder des Prozesses im Unternehmen.¹¹¹

Das Modell von Brockhoff ist zusammenfassend nur bedingt für KMU geeignet, da die jeweiligen Phasen und Aktivitäten des Innovationsprozesses nur sehr oberflächlich dargelegt werden. Zusätzlich sind keine Angaben zur Prozessdurchführung, wie z.B. anzuwendende Methoden und einzubeziehende Personen, vorhanden. Des Weiteren werden Kontrollkriterien sowie Rückkoppelungen innerhalb des Modells nicht berücksichtigt.¹¹²

3.6.5 Modell von Pleschak/Sabisch

Das in Abbildung 10 ersichtliche Innovationsmodell von Pleschak/Sabisch soll einen spezifischen Problemlösungsprozess darstellen. Den Prozessanstoß liefert infolgedessen ein zu lösendes Problem, das durch nicht erfüllte Kundenbedürfnisse sowie Entwicklungen des Marktes, der Technologien oder des Unternehmens entsteht. Daraus wird in der Phase Null des Modells, welche nach Pleschak/Sabisch nur indirekt zum Prozess gehört, das Suchfeld abgegrenzt und in Bezug auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet. Diese strategische Orientierung ist eine Grundvoraussetzung für den Innovationsprozess und den Erfolg einer Innovation.¹¹³

Der eigentliche Innovationsprozess startet mit der Ideenfindung für neue Problemlösungen anhand von Kreativitätsmethoden. Die dabei generierten Ideen gilt es anschließend zu bewerten, um für die weitere Vorgehensweise die beste Lösung auszuwählen. Je nach Gegebenheit empfiehlt es sich zuerst eine Grobauswahl, gefolgt von einer Feinauswahl durchzuführen. In der darauffolgenden Phase erfolgen die Planung sowie Vorbereitungen für die Ideenumsetzung. Entscheidende Grundlagen sind hierbei Wirtschaftlichkeitsrechnungen. Im nachfolgenden dritten Schritt werden die F&E-Aktivitäten innerhalb des Unternehmens oder ein externer Technologietransfer durchgeführt. Danach beginnen die Vorbereitungen für die Fertigung der neuen Produkte bzw. die Anwendung der neuen Prozesse. Durch die Überführung der Invention in die Produktion bzw. Erstellung werden meist hohe Investitionen notwendig. Die letzte Phase umfasst die Tätigkeiten zur Einführung am Markt und die Markteinführung selbst. Die Vorarbeiten zur Einführung können jedoch unter Umständen bereits parallel zur dritten Phase stattfinden. Überdies empfehlen Pleschak/Sabisch, Kunden und Lieferanten in den Innovationsprozess einzubeziehen.¹¹⁴

¹¹¹ Vgl. Brockhoff (1999), S. 35 ff.

¹¹² Vgl. Kaschny/Nolden/Schreuder (2015), S. 89.

¹¹³ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 24 ff.

¹¹⁴ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 25 f.

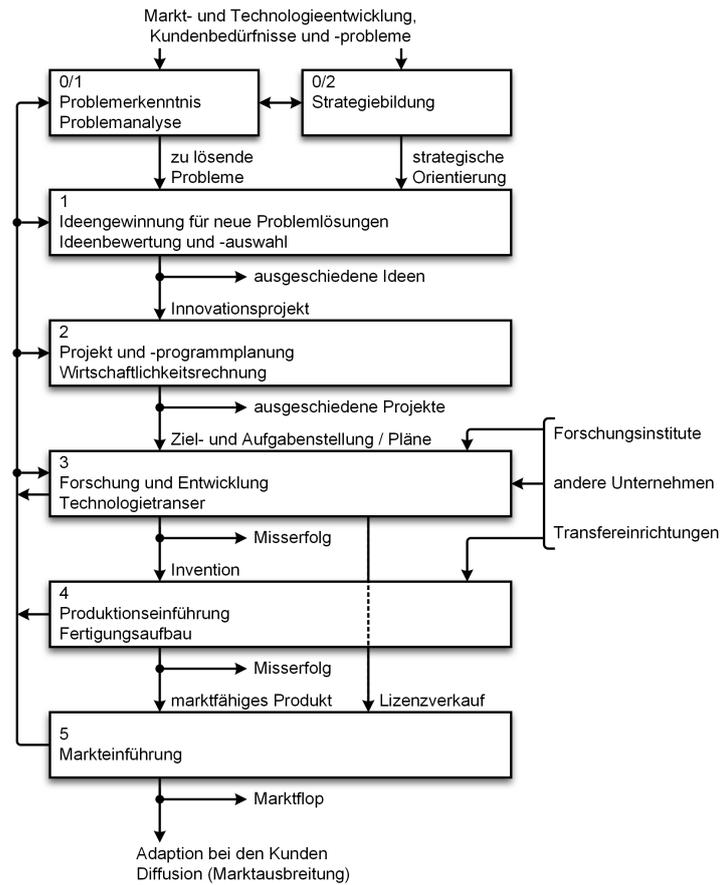


Abbildung 10: Innovationsmodell von Pleschak/Sabisch, Quelle: Pleschak/Sabisch (1996), S. 24 (leicht modifiziert).

Zusammenfassend liefern Pleschak/Sabisch eine sehr gute Gestaltung des Innovationsprozesses für die Praxis. Dies ist dadurch zu begründen, da die Unternehmensstrategie sowie logische Rückkoppelungen und Abbruchmöglichkeiten des Innovationsprozesses berücksichtigt werden.¹¹⁵ Des Weiteren ist das Innovationsmodell äußerst umfassend, aussagekräftig sowie detailliert beschrieben.¹¹⁶

3.6.6 Stage-Gate® Modelle von Cooper

Das klassische Stage-Gate® Modell von Cooper, welches in Abbildung 11 dargestellt ist, beruht auf mehreren aufeinander aufbauenden Generationen, wird ständig weiterentwickelt und ist eines der am bekanntesten sowie verbreitetsten Innovationsmodelle.¹¹⁷ Um eine möglichst getreue Darstellung sowie Beschreibung des Modells zu gewährleisten, werden die ursprünglichen englischen Begriffe beibehalten.

Das Modell von Cooper berücksichtigt im Vergleich zu den bisher dargelegten Innovationsmodellen sogenannte Gates zwischen den einzelnen Phasen bzw. Stages. Diese Gates stellen interdisziplinäre Meetings mit allen involvierten Bereichen bzw. Personen des Unternehmens dar, in denen über die Projektfortführung entschieden wird. Dabei werden die bisher erreichten Resultate sowie die Möglichkeit zur Durchführung der nächsten Phase überprüft.¹¹⁸

¹¹⁵ Vgl. Schewe/Becker (2009), S. 53.

¹¹⁶ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 239.

¹¹⁷ Vgl. Verworn/Herstatt (2007), S. 112 f.

¹¹⁸ Vgl. Heesen (2009), S. 74 und Vahs/Brem (2015), S. 240 f.

Das fünfphasige Innovations- bzw. Produktentwicklungsmodell von Cooper beginnt mit der Idee, wobei allerdings der Auslöser dafür nicht berücksichtigt wird. In weiterer Folge wird ein erstes Screening bzw. eine erste Analyse durchgeführt, um über die Fortführung zu entscheiden. Im ersten Stage finden weitere Analysen und Untersuchungen statt, die nach einer weiteren Prüfung zu einem Geschäftsszenario bzw. einem Business Case führen. Dazu werden technische und wirtschaftliche Untersuchungen sowie Forschungen durchgeführt, um daraus ein Produkt bzw. Projekt zu definieren. Wird das dritte Gate erfolgreich durchlaufen, startet die Entwicklung der beabsichtigten Innovation. Nach der Freigabe der Entwicklungsergebnisse im vierten Gate findet die Test- und Validierungsphase statt. Wird das nächste Gate ebenso erfolgreich passiert, beginnt im fünften Stage die Kommerzialisierung. Diese beinhaltet alle Aktivitäten zur Produktion, des Marketings und des Verkaufs. Nach dem Durchlauf des Prozesses erfolgt eine rückblickende Betrachtung auf die erzielte Leistung und den Innovationserfolg.¹¹⁹

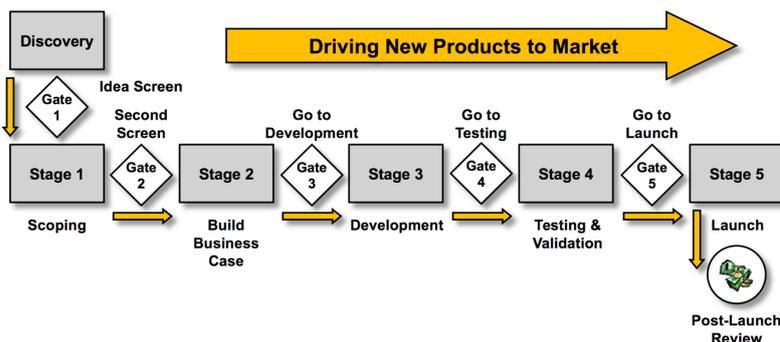


Abbildung 11: Klassisches Stage-Gate® Modell von Cooper, Quelle: Cooper/Edgett/Kleinschmidt (2001), S. 272 (leicht modifiziert).

Im Jahr 2008 veröffentlichte Cooper die sogenannte „Nächste Generation“ des Stage-Gate® Modells, das in Abbildung 12 zu sehen ist. Dabei wird das ursprüngliche Modell in Abhängigkeit von der Innovationsart in drei untergeordnete Prozesse aufgeteilt.¹²⁰

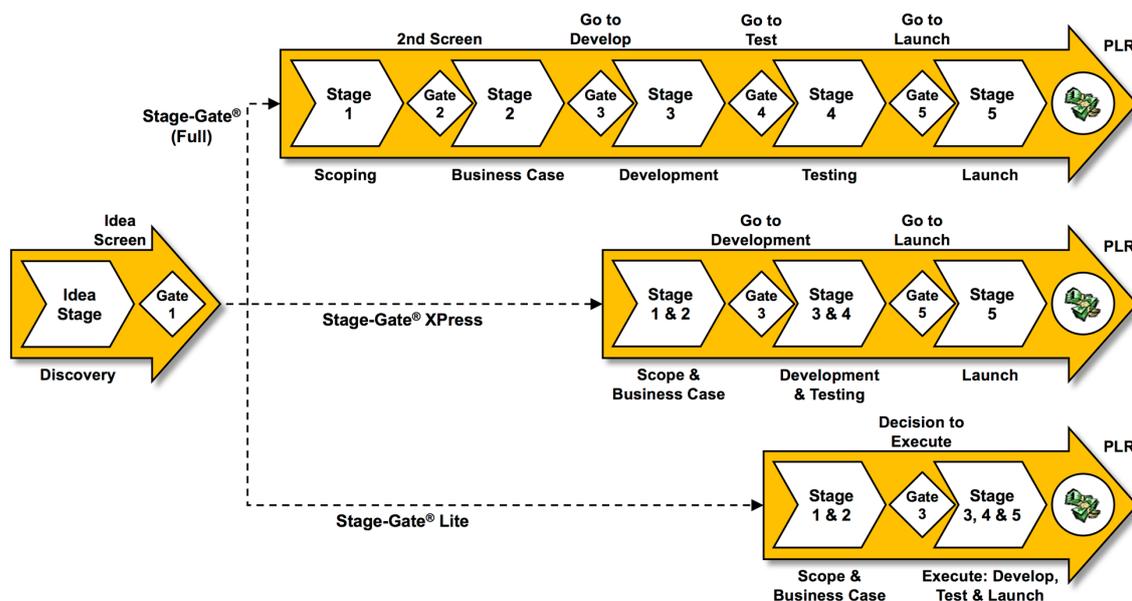


Abbildung 12: „Nächste Generation“ Stage-Gate® Modell von Cooper, Quelle: Cooper (2008), S. 223 (leicht modifiziert).

¹¹⁹ Vgl. Cooper (1983), S. 6 ff, Cooper (1990), S. 51 ff und Cooper (2011), S. 147 ff.

¹²⁰ Vgl. Cooper (2008), S. 223.

Im Anschluss an die vorgelagerte Phase bzw. Ideenphase und einer darauffolgenden Vorauswahl bzw. ersten Analyse wird der sogenannte Full Stage-Gate[®], der Stage-Gate[®] XPress oder der Stage-Gate[®] Lite Prozess durchlaufen. Der Full Stage-Gate[®] Prozess wird bei einem hohen Grad der Neuartigkeit und bei sehr großen Innovationsprojekten verwendet. Der Stage-Gate[®] XPress Prozess kommt bei einem geringeren Projektrisiko, wie z.B. bei Verbesserungen, Modifikationen oder auch Erweiterungen von vorhandenen Produkten oder Dienstleistungen, zum Einsatz. Der Stage-Gate[®] Lite Prozess betrifft kleine Projekte mit einem geringen Risiko, wie z.B. einfache Kundenanfragen für Änderungen.¹²¹

Um den heutigen Anforderungen gerecht zu werden, hat Cooper das Stage-Gate[®] Modell in Bezug auf die Eigenschaften Anpassbarkeit, Flexibilität, Agilität sowie Geschwindigkeit weiterentwickelt. Dazu sollen während des gesamten Innovationsprozesses Iterationen sowie Spiralen zwischen den einzelnen Stages und dem Kunden bzw. Anwender stattfinden. Dadurch soll eine rechtzeitige Einbeziehung von wichtigen Informationen sichergestellt werden. Daneben sollen die Unternehmensbereiche funktionsübergreifend agieren. Überdies können bei Bedarf mehrere Phasen überlappend durchgeführt oder übersprungen werden, um unnötige Aktivitäten zu vermeiden und ein schlankes System zur Verfügung zu stellen. Infolge dieser Aspekte können eine frühzeitige Identifikation von Risiken und Unsicherheiten, eine bessere Kommunikation sowie ein schnellerer Prozessdurchlauf sichergestellt werden.¹²²

Zusammengefasst betrachtet das Stage-Gate[®] Modell von Cooper den Innovationsprozess ganzheitlich unter dem Aspekt der praktischen Anwendung und ermöglicht die Bearbeitung aller Innovationsarten. Weiters gibt Cooper konkrete Anmerkungen über den Aufbau und die Steuerung des Prozesses. Darüber hinaus kann das Innovationsmodell sowohl in Form eines Projektes oder Prozesses ausgeführt werden. Nachteilig ist allerdings, dass Markt-, Umfeld- sowie Strategieinformationen im Hinblick auf die mögliche Entwicklung und Genauigkeit nur unzureichend berücksichtigt werden. Zusätzlich liefert das Modell keine methodische Unterstützung für den Anwender.¹²³

Dennoch ist das Modell von Cooper für mittelständische Unternehmen, vor allem bei geringer Erfahrung, geeignet. Das Modell fungiert dabei als Leitfaden und ist nicht als starres System zu betrachten, sondern kann an die jeweilige Organisation sowie an ein Projekt spezifisch angepasst werden. Aufgrund der strukturierten Entscheidungsverfahren bzw. Gates können Risiken und Unsicherheiten minimiert sowie die personellen und finanziellen Ressourcen gezielt freigegeben sowie kontrolliert werden. Des Weiteren wird durch die fließenden Übergänge und möglichen parallelen Aktivitäten eine hohe Flexibilität als auch eine kürzere Durchlaufzeit des Innovationsprozesses ermöglicht.¹²⁴

3.6.7 Modell von Koen et al.

Koen et al. unterteilen den Innovationsprozess in drei Phasen, die sogenannte „Fuzzy Front End“ bzw. „Front-End of Innovation“, die „New Product Development“ bzw. Produkt- oder Prozessentwicklung sowie die abschließende „Kommerzialisierungsphase“. Die erste Phase beinhaltet die Generierung von Ideen und Initiativen, welche danach in die zweite Phase zur Entwicklung von Produkten, Prozessen oder

¹²¹ Vgl. Cooper (2008), S. 223 f.

¹²² Vgl. Cooper (2014), S. 20 ff.

¹²³ Vgl. Seidel (2005), S. 37 f.

¹²⁴ Vgl. Kaschny/Nolden/Schreuder (2015), S. 94 f.

Technologien übergeführt werden. Nach der erfolgreichen Entwicklung folgt die Kommerzialisierung bzw. Einführung am Markt. Allerdings fokussieren sich Koen et al. im Gegensatz zu den bisher dargelegten Innovationsmodellen, auf die erste Phase. Dafür haben Koen et al. ein eigenes Modell entwickelt, das in Abbildung 13 ersichtlich ist.¹²⁵

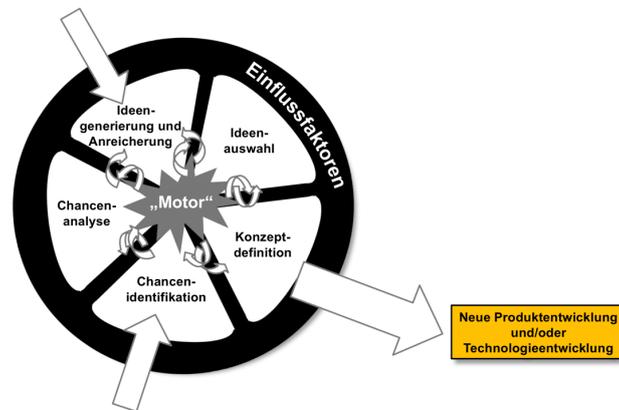


Abbildung 13: Innovationsmodell von Koen et al., Quelle: Koen et al. (2002), S. 8 (leicht modifiziert).

Das Modell von Koen et al. ist bewusst kreisförmig dargestellt, um den iterativen Charakter der Aktivitäten wiederzugeben. Weiters wird vom Begriff „Prozess“ Abstand genommen, da ein Prozess Möglichkeiten zur Kontrolle suggeriert.¹²⁶

Das Modell selbst bzw. die erste Phase des Innovationsprozesses besteht nach Koen et al. aus den drei Elementen „Motor“, „Einflussfaktoren“ und „Innerer Bereich“. Der Motor bzw. das Zentrum ist der Antrieb des Modells und beinhaltet die Führung sowie Kultur der jeweiligen Organisation, wobei diese beiden Elemente unabhängig vom Innovationsprojekt sind. Die Einflussfaktoren setzen sich aus der Strategie, den Fähigkeiten, den verwendbaren Technologien und der Umwelt des Unternehmens zusammen. Der „Innere Bereich“ besteht aus fünf Elementen. Erstens die bewusste oder auch zufällige Identifikation von wirtschaftlichen und technischen Chancen. Im Anschluss erfolgt die Analyse sowie Bewertung der identifizierten Chancen. Der nächste Schritt beinhaltet die Generierung von Ideen, wobei ein starker Austausch mit internen als auch externen Informationsquellen, wie z.B. Kunden, Lieferanten, Institutionen oder andere Unternehmen, empfohlen wird. Folglich wird die chancenreichste Idee in Bezug auf die Vorteilhaftigkeit, die eigenen Fähigkeiten, die wirtschaftlichen und technischen Risiken sowie die Wettbewerbssituation ausgewählt. Abschließend erfolgt die Konzeptdefinition bzw. Ausarbeitung des Geschäftsszenarios. Im Zuge dessen werden ebenfalls Abschätzungen zum Marktpotential und zu notwendigen Investitionen getroffen. Anzumerken ist allerdings, dass die einzelnen Abschnitte des Modells, je nach Gegebenheit, in einer beliebigen Reihenfolge durchgeführt werden können.¹²⁷

Durch die Fokussierung des Modells auf die erste Phase des Innovationsprozesses wird die Bedeutung der wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Schritten aufgezeigt, welche nur teilweise steuerbar sind und auch sein sollten.¹²⁸

¹²⁵ Vgl. Koen et al. (2002), S. 5 ff.

¹²⁶ Vgl. Binder (2014), S. 21.

¹²⁷ Vgl. Koen (2002), S. 8 ff.

¹²⁸ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 243.

3.6.8 BIG Picture™ – Das Grazer Innovationsmodell von Lercher

Sowohl in der Theorie als auch Praxis existieren, aufgrund der Komplexität des Themas, eine Vielzahl von Modellen sowie Ansätze zu Innovationsprozessen und Innovationsmanagement. Allerdings sind die vorhandenen, meist ideal dargestellten, Innovationsmodelle zu wenig praktikabel für Unternehmen. Des Weiteren fehlt in einem Großteil der Organisationen ein klares Verständnis für den Begriff Innovation. Laut Lercher werden dabei in der Praxis die folgenden drei Innovationsansätze, welche den Erfolg einer Innovation grundlegend beeinflussen, unterschieden:¹²⁹

Innovation als Projekt

Für die Abwicklung von Innovationen als Projekt gibt es in der Regel einen externen oder internen Auslöser, wie beispielsweise Kundenprobleme, auf die eine Reaktion des Unternehmens folgen muss. Die Innovation ist somit zeitlich abgegrenzt, wird einzeln betrachtet und läuft parallel zum Betriebsalltag ab. Das Thema Innovation wird dabei oft reaktiv betrachtet und ist kein integrierter, geplanter sowie nachhaltiger Teil der Unternehmensstrategie oder -aktivität.

Innovation als allgemeingültiger Prozess

Wird Innovation als Prozess betrachtet, so ist dieser üblicherweise allgemein gestaltet und besitzt einen Anfang und ein Ende. Damit Prozesse und Projekte ablaufen können, kommen Prozessverantwortliche zum Einsatz, welche die Abteilungen entsprechend koordinieren und motivieren müssen. Hierbei fehlt in der Praxis allerdings meistens die strategische Ausrichtung, da die notwendige Identifikation mit dem Thema Innovation im Unternehmen nicht vorhanden ist.

Innovationskultur ist die Leitkultur

Bei dieser Sichtweise ist Innovation das grundsätzliche Verständnis bzw. die leitende Kultur einer Organisation. Sie zeichnet sich durch stark partizipative und agile Ansätze aus und wird von der Führungsebene vorgelebt. Gefährlich ist dabei jedoch, wenn diese Einstellung nicht angemessen auf die involvierten Abteilungen und Personen abgeleitet wird und folglich schwer umsetzbar ist.

Um aus diesen drei Sichtweisen und den bestehenden Modellen die Vorteile herauszuholen sowie die Nachteile zu vermeiden, wurde das Innovationsmodell BIG Picture™ basierend auf jahrelanger Erfahrung in der Praxis entwickelt. Das BIG Picture™, welches in Abbildung 14 zu sehen, schafft einen Blick auf das große Ganze und stellt dabei den gesamten Zusammenhang des Themas Innovation dar. Zusätzlich wird die strategische mit der projektspezifischen Innovationsseite in einem geschlossenen Kreislauf verknüpft. Dabei sollen anhand des BIG Picture™ folgende fünf Fragen beantwortet werden:¹³⁰

- Weshalb braucht das jeweilige Unternehmen Innovationen?
- Wohin will das Unternehmen mit Innovationen?
- Wie entstehen konkrete Ideen?
- Welche Projektabwicklung wird beabsichtigt?
- Welche Wirkung haben die Innovationsaktivitäten und abgeleiteten Erfahrungen?

¹²⁹ Vgl. Lercher (2017), S. 18 ff.

¹³⁰ Vgl. Lercher (2016), S. 2, Onlinequelle [12.11.2017].

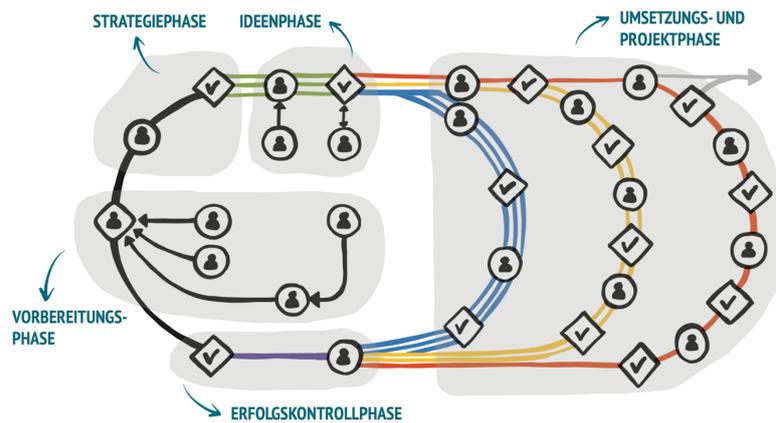


Abbildung 15: Die fünf Phasen des Innovationsmodells BIG Picture™, Quelle: Lercher (2017), S. 58 f (leicht modifiziert).

Die nachfolgend beschriebenen Phasen des BIG Picture™ untergliedern sich dabei wie folgt:¹³⁴

Vorbereitungsphase

Diese Phase beinhaltet den Startpunkt im Modell, die sogenannten Innovationslücken sowie Suchfelder. Eine Innovationslücke stellt die Differenz zwischen dem aktuellen Stand und gewünschten Sollzustand sowie den abstrakten Handlungsbedarf im Innovationsbereich dar, um die strategischen Ziele des Unternehmens zu erreichen. Dagegen legt ein Suchfeld den Bereich der Innovationsaktivitäten fest. Die Vision sowie Flughöhen des Unternehmens sind wesentliche Faktoren für dessen Strategie, welche in die Innovationslücken und Suchfelder einfließt. Unter einer Flughöhe wird in unternehmerischer Hinsicht die Wahl der Betrachtungsebene auf das eigene Wirken dargestellt.¹³⁵

Weitere Einflussgrößen für die Innovationslücken kommen aus der Technologie- und Marktfrühaufklärung als externe Informationsquellen sowie dem Lebenszyklusstatus der eigenen Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Technologien als interne Quellen. Zusätzlich sind in die Innovationslücke die bisherige Innovationstätigkeit und -strategie des Unternehmens einzubeziehen.

Strategiephase

Sind Innovationslücken identifiziert sowie Suchfelder definiert, wird daraus die Innovationsstrategie in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie abgeleitet. Die Innovationsstrategie beinhaltet die Rolle von Innovation im Unternehmen, die Ausgangslage und die Innovationsziele. Auch werden die ausgewählten Suchfelder und deren Bedeutung, ein Tätigkeitsüberblick mit klaren Zuständigkeiten und Zeitplänen, die benötigten Ressourcen, die Budgetfestlegung sowie zusammenfassende Roadmaps darin festgehalten.

Weiters muss die Innovationsstrategie auf die einzelnen Bereiche des Unternehmens heruntergebrochen und individuelle Teilziele festgelegt werden. Im Commitment-Gate gilt es, die Strategie, Ressourcen und das Budget freizugeben.

Ideenphase

Im Anschluss an die Strategiefestlegung und Verantwortungsübergabe beginnt der grüne Pfad bzw. die selbstgesteuerte Ideenphase. In dieser Phase sollen geeignete Ideen zu den festgelegten Suchfeldern, unter dem Aspekt der Innovationsarten und -klassen, generiert werden. Die Ideengewinnung kann dabei

¹³⁴ Vgl. Lercher (2017), S. 28 – 31 und S. 58 – 105.

¹³⁵ Vgl. Lercher/Peritsch/Rehklau (2014), S. 71 ff.

zu mehreren Aufgabenstellungen sowie parallel in verschiedenen Unternehmensbereichen stattfinden. Abhängig von der Organisation, den Rahmenbedingungen und der Zielvorgabe können unterschiedliche Methoden, wie z.B. Kreativitätstechniken, zum Einsatz kommen. Mittels der sogenannten Co-Creation werden auch wichtige externe Ideengeber, wie z.B. Kunden und Lieferanten, aktiv einbezogen. Ebenso kann eine bereits vorhandene Ideensammlung genutzt werden. Abschließend werden die gewonnenen Ideen im Check-In-Gate erstmalig grob bewertet und ausgewählt, um eine erste Entscheidung zu treffen.

Umsetzungs- und Projektphase

In der Umsetzungs- und Projektphase wird je nach Innovationscharakter ein anderer Pfad durchlaufen. Der blaue Pfad steht für inkrementelle, der gelbe Pfad für progressive, der rote Pfad für radikale und der graue Pfad für disruptive Innovationen bzw. Sonderprojekte. Welche Innovation nun vorliegt hängt davon ab, wie groß der Umfang sowie das Risiko der Umsetzung und wie stark die Auswirkungen sind.

Inkrementelle Lösungen sind, nahe an der täglichen Geschäftstätigkeit liegende erfolgversprechende Ideen, die direkt nach dem Check-In-Gate in der jeweiligen Unternehmensabteilung, ohne Einbindung der Unternehmensleitung, abgearbeitet werden. Inkrementelle Projekte zeichnen sich durch ein geringes Risiko, niedrige notwendige personelle, monetäre sowie zeitliche Ressourcen aus.

Aussichtsreiche Ideen, welche nicht zum Tagesgeschäft des Unternehmens passen, werden nach dem Check-In-Gate konkretisiert und anhand eines ersten Konzepts weiterentwickelt. In weiterer Folge wird im Pitch-Gate darüber entschieden, ob eine progressive oder radikale Idee vorliegt und wie damit weiter vorgegangen werden soll.

Progressive Projekte besitzen ein höheres Risiko und benötigen mehr Ressourcen als inkrementelle Projekte, da sie neuartig für das Unternehmen bezogen auf den Markt oder auf Produkte, Technologien oder Dienstleistungen sind. Vor der Entwicklung und Validierung der progressiven Idee empfiehlt sich die Erarbeitung eines einfachen Geschäftsszenarios bzw. Business Case. Im anschließenden Maturity-Gate wird über die nächsten Schritte der Umsetzungsplanung sowie die Vertriebsunterstützung entschieden.

Radikale Projekte unterscheiden sich von den zuvor genannten Projekten dadurch, dass sie das höchste Risiko haben, am meisten Ressourcen benötigen, die Unternehmensleitung und alle wichtigen Personen maßgeblich einbezogen sind. Deshalb werden sie auch nur einzeln pro Organisation ausgeführt. Am Beginn des roten Pfades wird ebenfalls ein Business Case ausgearbeitet, allerdings umfang- und detailreicher als bei progressiven Projekten. Im darauffolgenden Investment-Gate wird über die Freigabe der Entwicklung, der Tests sowie Validierungen entschieden. Anschließend gibt es bei diesem Pfad auch ein Maturity-Gate, welches in die Umsetzungsplanung, sowie Marketing- und Salesvorbereitung führt.

Bei allen drei Pfaden wird im Go-Live-Gate über die nachfolgende Umsetzung/Markteinführung endgültig entschieden. In einigem Abstand zur Markteinführung wird ein Projekt Review empfohlen. Dabei sollen nicht nur die Projekteziele erfüllt sein, sondern die Innovationsziele überprüft werden. Ebenfalls werden aus den gemachten Erfahrungen, Erkenntnisse bzw. sogenannte Lessons Learned für Folgeprojekte abgeleitet. Des Weiteren wird bei Abschluss des Projektes der Projektverantwortliche entlastet.

Anzumerken ist, dass an den festgelegten Entscheidungspunkten der drei Pfade die Innovationstätigkeit abgebrochen oder in einen anderen Pfad überführt werden kann. Somit wird das Risiko verringert, aber dennoch ein ausreichender Handlungsraum gegeben, um außergewöhnliche Ideen verfolgen zu können.

Erfolgskontrollphase

Während oder nach der Umsetzung wird die mögliche Innovation z.B. an das Produktmanagement übergeben. Im Innovationsmodell ist dieser Punkt als Life-Cycle-Management gekennzeichnet. Nun wird die Innovation entlang des Lebenszyklus durch Produktmanagements betreut und gepflegt.

Der Kreislauf des Modells wird durch das BIG-Review-Gate geschlossen, in dem der Innovationserfolg, die Innovationsstrategie und die Erreichung der Innovationsziele überprüft werden. Zusätzlich wird der Lebenszyklus der Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Technologien betrachtet. Auf Basis dieser Analysen kann ein neuer Innovationsbedarf definiert und das Modell von vorne durchlaufen werden.

Des Weiteren ist darauf hinzuweisen, dass im BIG-Review-Gate ebenso eine Reflexion und Überprüfung des unternehmensspezifischen BIG Picture™ Modells stattfinden soll. Das Ziel hierbei ist, mögliche Verbesserungen für zukünftige Anwendungen abzuleiten und darauf aufbauend das Innovationsmodell weiter anzupassen. Folglich kann eine kontinuierliche Optimierung des Modells sichergestellt werden.

Zusammenfassend liefert das BIG Picture™ einen ganzheitlichen Ansatz sowie einen transparenten Blick auf die Innovationsaktivität von Unternehmen, vor allem für den Mittelstand. Dies wird dadurch begründet, dass das Modell sowohl auf theoretischen Grundlagen als auch auf Erkenntnissen aus der praktischen Unternehmensberatung von mittelständischen Betrieben aus den verschiedensten Branchen beruht. Aufgrund der Praxiserfahrungen berücksichtigt das Innovationsmodell BIG Picture™ grundlegende und wichtige Aspekte, welche von anderen Modellen meist außer Acht gelassen werden:¹³⁶

- Der Innovationsprozess wird als geschlossener und wiederholbarer Kreislauf betrachtet.
- Die Innovationsarbeit startet systematisch mit der Identifikation von Innovationslücken sowie von Suchfeldern durch die strategische Unternehmensebene.
- Die Freigabe der Innovationsstrategie ist ein grundlegender Bestandteil des Innovationserfolgs.
- Die Einbeziehung der Sales-Abteilung bzw. des Vertriebs hat einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg der Innovationstätigkeit.
- Um ein ganzheitliches Modell zu gewährleisten, ist der Pfad für disruptive Innovationen als offener sowie undefinierter Weg bzw. als Sonderprojekte integriert.

3.7 Generelle Anforderungen des Innovationsmanagements an ein Innovationsmodell

Neben den bereits beschriebenen Innovationsmodellen gibt es noch einige weitere Modelle.¹³⁷ Diese werden jedoch nicht näher in dieser Arbeit behandelt, da sie meist an die betrachteten Modelle angelehnt sind, bereits abgelöst wurden oder in der Literatur weniger oft herangezogen werden.

Ein weiterer Grund dafür ist, dass die dargelegten Modelle als Phasenmodelle eingeordnet werden und somit generelle Vorteile aufweisen. Unter anderem wird die Komplexität des Innovationsprozesses durch

¹³⁶ Vgl. Lercher (2017), S. 114 f.

¹³⁷ Vgl. Ahsen/Kuchenbuch/Heesen (2010), S. 42, Buijs (2003), S. 91, Ebert/Pleschak/Sabisch (1992), S. 148, Herstatt (1999), S. 73, Hughes/Chafin (1996), S. 93 und Kline/Rosenberg (1986), S. 290 f.

die Anschaulichkeit, Vereinfachung und Übersichtlichkeit der Modelle reduziert. Dadurch kann in weiterer Folge der Innovationsprozess systematisch analysiert sowie die einzelnen Prozessschritte strukturiert und schlüssig geplant werden.¹³⁸

Die meisten der beschriebenen Modelle gleichen dennoch sehr einem Modellprototypen und können kaum identisch, nach den Darstellungen sowie Beschreibungen, in Unternehmen implementiert und angewendet werden. Demnach gibt es bei Innovationsprozessen keine leichte und universell einsetzbare Lösung. Unternehmen können z.B. auch ohne einen definierten Innovationsprozess erfolgreich sein, indem jährlich Kreativitätsworkshops durchgeführt und die generierten Ideen nach eigenen Prozessen des Projektmanagements umgesetzt werden. Jedoch können durch ein eigenes Innovationsmodell und dessen Anwendung, systematisch sowie jederzeit Innovationen geschaffen werden. Wird nun ein Modell ausgearbeitet, so sollte dieses folgende Inhalte und Eigenschaften aufweisen:¹³⁹

- Einfache und klare Übersicht der einzelnen Prozessphasen
- Möglichkeit zu parallelen Durchführungen einzelner Phasen
- Entscheidungspunkte zur Fortsetzung, zur Rückkoppelung oder zum Abbruch
- Paralleles Controlling über den Fortschritt, die Risiken sowie den Erfolg
- Einbeziehung von wichtigen Entscheidungsträgern und relevanten Mitarbeitern
- Frühzeitige Einbindung von wichtigen externen Partnern und Personen, wie z.B. Kunden

Daneben sind bei der Modellausarbeitung der Schwerpunkt, der Detaillierungsgrad, die Zielsetzung sowie die Dynamik des Modells von wesentlicher Bedeutung.¹⁴⁰ Zusammengefasst ist ein Innovationsmodell stets spezifisch für ein Unternehmen auszuarbeiten und an die vorliegende Situation anzupassen, um die Effektivität sowie Effizienz des Modells gewährleisten zu können. Trotzdem können bzw. sollen die zuvor dargelegten Innovationsmodelle als Basis für die Ausarbeitung eines eigenen Modells herangezogen werden.¹⁴¹ Darüber hinaus sind für ein praktikables als auch plausibles unternehmensspezifisches Innovationsmodell folgende Schritte und Maßnahmen bei der Ausarbeitung zu berücksichtigen:¹⁴²

- Ist-Analyse bzw. Bestandsaufnahme als Ausgangsbasis
- Klare Definition der einzelnen Phasen und Entscheidungspunkte
- Festlegung von Qualitätskriterien
- Bestimmung der Projektsteuerung
- Auswahl von Methoden, Techniken und Hilfsmitteln
- Schulung der relevanten Personen
- Implementierung und Durchführung eines Musterprojektes

¹³⁸ Vgl. Heesen (2009), S. 77 f.

¹³⁹ Vgl. Prommer (2017), Onlinequelle [12.11.2017].

¹⁴⁰ Vgl. Kaschny/Bock (2009), S. 78.

¹⁴¹ Vgl. Prommer (2017), Onlinequelle [12.11.2017].

¹⁴² Vgl. Kaschny/Nolden/Schreuder (2015), S. 95 ff.

4 PRODUKTMANAGEMENT

In diesem Abschnitt erfolgt die Beschreibung des Produktmanagements, das einen grundlegenden Erfolgsfaktor für Unternehmen und eine wichtige Schnittstelle zum Innovationsmanagement darstellt. Allerdings ist eine klare Trennung der beiden Disziplinen in der Praxis meist nicht zu erkennen.¹⁴³ Die Beschreibung umfasst zuerst die Definition und Abgrenzung, um einen Überblick zu verschaffen. Im Zuge dessen werden die Ziele, Tätigkeiten sowie die strategischen und operativen Aufgaben erläutert. Weiters wird der Produktlebenszyklus und diesbezüglich der Kontext zum Innovationsmanagement erläutert. Abschließend werden ausgewählte Prozessmodelle des Produktmanagements dargelegt.

4.1 Definition und Abgrenzung des Produktmanagements

Entsprechend dem Leitgedanken des Produktmanagements sind Produkte und Dienstleistungen zentrale Faktoren für den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg.¹⁴⁴ Die vom Produktmanagement verfolgten Ziele umfassen die Verbesserung der Produktpassungsfähigkeit an die stets wechselnden Markt- sowie Kundenanforderungen. Dadurch wird die Wettbewerbsposition gestärkt und die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gesichert.¹⁴⁵ Um wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen hervorbringen zu können, müssen alle damit verbundenen Aufgaben und Aktivitäten im Zuge eines systematischen sowie zielorientierten Prozesses geplant, organisiert, umgesetzt als auch kontrolliert werden.¹⁴⁶

Zur besseren Verständlichkeit und Erleichterung des Leseflusses im Rahmen des Produktmanagements, sind im Folgenden unter dem Begriff „Produkte“, materielle Güter bzw. Produkte sowie immaterielle Güter bzw. Dienstleistungen zu verstehen, wie bereits aus der Unterscheidung in Abschnitt 2.2 hervorgeht.

Als eigene Organisationseinheit im Unternehmen findet das Produktmanagement vorwiegend dann seinen Einsatz, wenn das Unternehmen viele sowie verschiedene Produkte in seinem Sortiment hat und wenn es in mehreren Märkten agiert.¹⁴⁷ Um dabei eine funktionsübergreifende Steuerung und Koordination zu ermöglichen, werden die Produkte und/oder Produktgruppen einem Produktmanager zugeteilt.¹⁴⁸ Das Produktmanagement umfasst folgende, im Anschluss beschriebene, produktspezifische Tätigkeiten:¹⁴⁹

1. Entwicklung und Markteinführung neuer Produkte (**Produktinnovation**)
2. Veränderung der Produkte (**Produktvariation**) sowie kontinuierliche Pflege bzw. Betreuung während des Produktlebenszyklus
3. Ergänzung des Produktangebotes durch Varianten (**Produktdifferenzierung**)
4. Entfernung von Produkten aus dem Angebot (**Produktelimination**)

¹⁴³ Vgl. Bosshard (2012), Onlinequelle [12.11.2017] und Kaschny/Nolden/Schreuder (2015), S. 234.

¹⁴⁴ Vgl. Köhler (2007), S. 743.

¹⁴⁵ Vgl. Vahs (2015), S. 177.

¹⁴⁶ Vgl. Gaubinger (2009), S. 19.

¹⁴⁷ Vgl. Matys (2013), S. 24 f.

¹⁴⁸ Vgl. Hofbauer/Sangl (2011), S. 304 f.

¹⁴⁹ Vgl. Haedrich/Tomczak (1996), S. 14 f und Hüttel (1998), S. 21.

Produktinnovation

Die Produktinnovation wird nach dem Produkt- und Innovationsmanagement gleich beschrieben, weshalb nicht nochmals näher darauf eingegangen wird.¹⁵⁰ Die Beschreibung zur Produktinnovation ist unter Abschnitt 3.2, Innovationsarten und -klassen, zu finden.

Produktvariation

Darunter sind geringfügige Produktveränderungen zu verstehen, wobei allerdings die Grundfunktion bestehen bleibt. Infolgedessen können auch keine bedeutenden Verbesserungen der Produkttechnologie und der Wettbewerbsposition erreicht werden. Vielmehr hat eine Produktvariation die Ziele, den Produktlebenszyklus zu verlängern sowie die Hervorhebung und Unterscheidung gegenüber dem Wettbewerb.¹⁵¹ Die Produktvariation wird dabei in die Produktpflege und Produktmodifikation unterteilt. Kontinuierliche Verbesserungen und Anpassungen werden als Produktpflege bezeichnet, wohingegen eine Modifikation eine umfassendere Veränderung, meist im Zuge eines Relaunches, bedeutet.¹⁵²

Produktdifferenzierung

Dabei werden einzelne oder mehrere Merkmale eines bereits eingeführten Produktes am Markt variiert. Dieses Produkt wird dann zusätzlich zum bereits bestehenden Programm angeboten. Dadurch kann ein Unternehmen auf unterschiedliche Kundenanforderungen als auch Sonderheiten einzelner Märkte und Marktsegmente eingehen sowie reagieren. In weiterer Folge können möglichst viele Kunden, zeitlich parallel, adressiert werden. Dies ist heutzutage für Unternehmen vor allem durch die ständig stärker werdenden individuellen Bedürfnisse der Kunden unerlässlich.¹⁵³

Produktelimination

Gründe hierfür können sein, wenn ein Produkt die wirtschaftlichen Ziele nicht erreicht, zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse nicht attraktiv genug ist, den Wettbewerb nicht besteht oder die Ressourcen und Kompetenzen des Unternehmens nicht ausreichend sind. Damit jedoch eine fundierte Entscheidung zur Elimination getroffen werden kann, muss das Produktsortiment systematisch und kontinuierlich analysiert werden.¹⁵⁴

Die vier produktbezogenen Tätigkeiten, Produktinnovation, -variation, -differenzierung sowie -elimination, werden unter der Produkt- und Programmgestaltung bzw. Produktprogrammpolitik zusammengefasst. Diese hat das Ziel, die Produkte und Leistungen des jeweiligen Unternehmens zu vertreiben. Sowohl im Einzelnen als auch in Paketen, welche an die Bedürfnisse des Kunden angepasst sind.¹⁵⁵

Darüber hinaus unterteilt Matys die Kernbereiche des Produktmanagements in die Entwicklung, die Markteinführung und die Betreuung bzw. Pflege der Produkte. Außerdem werden die Marktbeobachtung sowie das Produktcontrolling als grundlegende Dimensionen angeführt, wie schematisch in Abbildung 16 ersichtlich ist. Beide Bereiche laufen dabei kontinuierlich sowie parallel zu den Kernbereichen ab.¹⁵⁶

¹⁵⁰ Vgl. Brockhoff (2007), S. 21 ff, Lercher (2017), S. 42, Thom (1980), S. 32 ff und Vahs/Brem (2015), S. 53 f

¹⁵¹ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 417 ff und Vahs/Brem (2015), S. 55.

¹⁵² Vgl. Herrmann/Huber (2013), S. 369 ff.

¹⁵³ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 420 und Vahs/Brem (2015), S. 54.

¹⁵⁴ Vgl. Herrmann/Huber (2013), S. 377 ff.

¹⁵⁵ Vgl. Hüttel (1998), S. 21 und Peters/Brühl/Stelling (2005), S. 147.

¹⁵⁶ Vgl. Matys (2013), S. 29.

Auf Basis der produktbezogenen Tätigkeiten des Produktmanagements nach Haedrich/Tomczak sowie Hüttel wird die Darstellung um die Produktelimination erweitert.¹⁵⁷

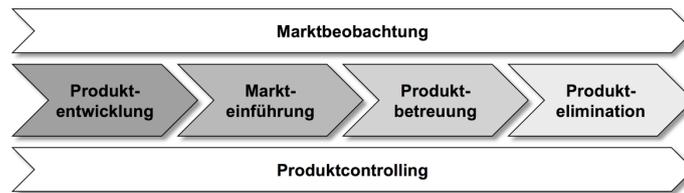


Abbildung 16: Die sechs übergeordneten Bereiche des Produktmanagements, Quelle: Matys (2013), S. 30 (leicht modifiziert).

Im Rahmen der Marktbeobachtung soll durch eine kontinuierliche Analyse des Marktes, der definierten Zielgruppen sowie des Wettbewerbs ein umfangreiches Wissen und Verständnis darüber aufgebaut werden, um in weiterer Folge darauf reagieren zu können.¹⁵⁸ Zur Sicherstellung eines zielgerichteten Produktmanagements ist das zu den Kernbereichen parallellaufende Produktcontrolling erforderlich. Es umfasst die Kontrolle der Zielerreichung, die Budgetierung von Produktentwicklung und -marketing, die Bestimmung und Analyse von Soll-Ist-Abweichungen sowie die Ausarbeitung von Gegenmaßnahmen. Weitere Tätigkeiten sind die Information und Unterstützung der Unternehmensführung.¹⁵⁹

Darüber hinaus lässt sich das Aufgabenspektrum des Produktmanagements sowohl in strategische als auch operative Aufgaben unterteilen.¹⁶⁰

4.1.1 Strategische Aufgaben

Unter intensiver Beteiligung des strategischen Produktmanagements werden auf der dispositiven Ebene eines Unternehmens die produktspezifischen Aufgaben bearbeitet. Beispiele hierfür sind die Erstellung des Produktportfolios, die Analyse der Produkte sowie Produktgruppen in Bezug auf den Markt und Wettbewerb, die Ableitung von Basisstrategien für Produkte, die Definition des Budgets als auch die Zuteilung der Ressourcen. Das strategische Produktmanagement stellt dabei wichtige Markt- sowie Wettbewerbsinformationen zur Verfügung und vertritt dabei die eigenen produktrelevanten Interessen.¹⁶¹

Basierend darauf zählt ebenso die Ableitung von Handlungsoptionen zu den strategischen Aufgaben. Um dafür und für die strategische Produktplanung eine grundlegende Ausgangsbasis zu schaffen, ist eine systematische und kontinuierliche Analyse des Unternehmens in Bezug auf dessen Stärken, Schwächen als auch dessen Umfeld erforderlich. Jedoch müssen neben derzeitigen Faktoren ebenfalls zukünftige Entwicklungen frühzeitig aufgezeigt sowie einbezogen werden. Die Handlungsoptionen müssen im Anschluss in Abstimmung mit den übergeordneten Innovations- und Marketingzielen bewertet werden, um daraus produktpolitische, mittel- und langfristige Ziele abzuleiten. Zur Erreichung dieser Ziele muss die Produktstrategie konkrete Maßnahmen, die Marktsegmentierung, die Auswahl der Zielgruppen sowie die Positionierung von neuen und bestehenden Produkten umfassen.¹⁶²

¹⁵⁷ Vgl. Haedrich/Tomczak (1996), S. 14 f und Hüttel (1998), S. 21.

¹⁵⁸ Vgl. Matys (2013), S. 30.

¹⁵⁹ Vgl. Aumayr (2016), S. 259 f und Matys (2013), S. 30.

¹⁶⁰ Vgl. Gaubinger (2009), S. 19 ff.

¹⁶¹ Vgl. Aumayr (2016), S. 43 f.

¹⁶² Vgl. Gaubinger (2009), S. 19 f.

4.1.2 Operative Aufgaben

Abgeleitet von den strategischen Aufgaben umfasst das operative Produktmanagement, wie auch das Innovationsmanagement, alle Aktivitäten und Maßnahmen von der Entstehung der Produktidee, über die Entwicklung selbst, bis hin zur Einführung am Markt und definiert diese als wesentliche Erfolgsfaktoren. Folglich sind das Innovations- und Produktmanagement eng miteinander verknüpft. Jedoch muss dabei die Innovationsarbeit im Zuge eines klar strukturierten und festgelegten Innovationsprozesses stattfinden. Neben der Entwicklung eines Produktes, welche meist zu den Aufgaben der Konstruktions- oder F&E-Abteilung zählt, umfassen die operativen Aufgaben ebenso die Konzepterstellung für die Markteinführung des Produktes. Da das Produktmanagement in den meisten Fällen für die Projekte im Unternehmen verantwortlich ist, sollen darüber hinaus die Methoden des Projektmanagements und -controllings zum Einsatz kommen, wodurch eine zielgerechte Planung, Steuerung, Koordination als auch Kontrolle sichergestellt werden kann.¹⁶³

Neben der Innovationserstellung sowie erfolgreichen Einführung am Markt zählen die kontinuierliche Analyse, Pflege und Optimierung des Produktes entlang des gesamten Lebenszyklus zu den operativen Aufgaben des Produktmanagements. Dies betrifft unter anderem ebenfalls die zuvor betrachtete Produktvariation, Produktdifferenzierung und Produktelimination.¹⁶⁴

Weitere Aufgaben im Rahmen der operativen Tätigkeiten sind die Definition des Marketing-Mix, die Erstellung und Aktualisierung von Marketingplänen sowie die Unterstützung der internen Bereiche des Unternehmens, wie z.B. des Vertriebs, des Marketings, der Logistik und des Kundenservice.¹⁶⁵ Bezogen dem Marketing-Mix ist es wesentlich, einen angemessenen Produktpreis zu unterbreiten sowie Ziele und Rahmenbedingungen in Bezug auf die Kommunikation festzulegen. Die Basis dafür sind der identifizierte Kundennutzen sowie die Wettbewerbssituation.¹⁶⁶

Abschließend ist anzumerken, dass eine genaue Abgrenzung der strategischen und operativen Aufgaben des Produktmanagements in der Praxis nicht möglich ist. Darüber hinaus können sich in Abhängigkeit von der Situation die jeweiligen Aufgaben ändern.¹⁶⁷

4.2 Lebenszyklusmanagement – Produktlebenszyklus

Jedes Produkt hat einen Lebenszyklus, weshalb jedes produzierende Unternehmen diesen Zyklus bzw. den Weg von der Idee bis zur Elimination im Rahmen des Lebenszyklusmanagements (LZM) bzw. Life-Cycle-Managements (LCM) planen, steuern, organisieren und kontrollieren muss.¹⁶⁸ Daneben gibt es das Produktlebenszyklusmanagement (PLM), das sich jedoch bezogen auf das Management entlang des Lebenszyklus mit der Generierung sowie der Verwaltung von Daten und Informationen befasst. Dabei kommen überwiegend informationstechnische (IT) Systeme zum Einsatz.¹⁶⁹

¹⁶³ Vgl. Gaubinger (2009), S. 20.

¹⁶⁴ Vgl. Herrmann/Huber (2013), S. 369 ff.

¹⁶⁵ Vgl. Matys (2013), S. 29 f.

¹⁶⁶ Vgl. Lippmann/Orth (2013), S. 144 ff.

¹⁶⁷ Vgl. Aumayr (2016), S. 26.

¹⁶⁸ Vgl. Raubold (2011), S. 21 f und Sendler (2009), S. 5 ff.

¹⁶⁹ Vgl. Arnold et al. (2011), S. 9 ff.

4.2.1 Beschreibung und Darstellung des Produktlebenszyklus

Ein grundlegendes Konzept des LZM ist das Lebenszyklusmodell, das zum besseren Verständnis der nicht genau vorhersehbaren Dynamik, die aus der ständigen Veränderung der Produkte und Märkte resultiert, dient. Anhand dieses Modells können wirtschaftliche Größen, wie z.B. der Umsatz, Absatz, Gewinn oder Deckungsbeitrag eines Produktes über einen zeitlichen Verlauf dargestellt werden, wie Abbildung 17 zeigt. Der Verlauf lässt sich in verschiedene Phasen unterteilen, wobei der Verlauf und die Länge des Lebenszyklus sowie der einzelnen Phasen je nach Gegebenheiten stark variieren können.¹⁷⁰ Ferner werden die Phasen des Produktlebenszyklus je nach Literatur unterschiedlich differenziert, wobei meistens die Phasen Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung sowie Degeneration bzw. Rückgang unterschieden werden. Der Einführungsphase vorgelagert ist die Entwicklungsperiode, in der die Ideen für neue Produkte generiert sowie umgesetzt werden und am Ende die Markteinführung stattfindet.¹⁷¹

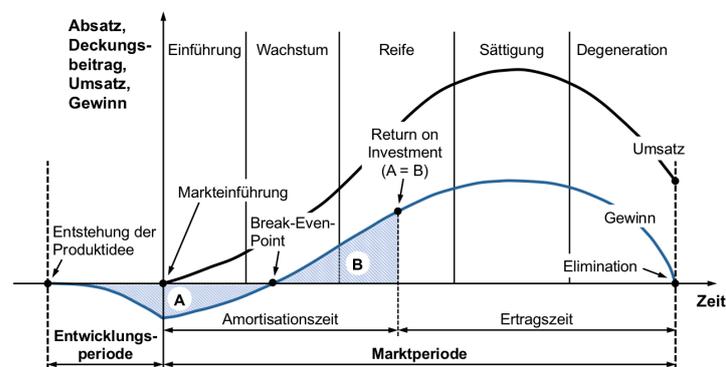


Abbildung 17: Phasen und Größen des Produktlebenszyklus,
Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 111 und Vogl (2012), Onlinequelle [12.11.2017] (leicht modifiziert).

Der Produktlebenszyklus stellt ebenfalls die Gewinnschwelle bzw. den Break-Even-Point, den Zeitpunkt an dem die Kapitalrentabilität bzw. der Return on Investment 100 % ist sowie die Amortisations- und Ertragszeit dar. Dabei werden ab dem Break-Even-Point erste Gewinne bzw. liegt ein positiver Deckungsbeitrag vor. Die Zeitspanne bis der Return on Investment 100 % ist bzw. die Erträge (B) den Aufwendungen (A) entsprechen und somit alle Investitionen gedeckt sind, wird als Amortisationszeit bezeichnet. Ab diesem Zeitpunkt beginnt die Ertragszeit, in der Reingewinne erwirtschaftet werden.¹⁷²

Die fünf standardmäßigen Phasen des Produktlebenszyklus werden wie folgt unterschieden:

Einführung

Mit der Markteinführung zu Beginn der Einführungsphase beginnt der tatsächliche Lebenszyklus bzw. die Marktperiode des Produktes. In dieser Phase sind der Umsatz sowie Absatz typischerweise gering und der Deckungsbeitrag aufgrund der hohen Entwicklungs- als auch Einführungskosten meistens negativ. Nun gilt es, das Produkt mithilfe der festgelegten Marketinginstrumente und -maßnahmen weit zu verbreiten sowie bekannt zu machen. Dabei entscheidet sich in dieser Phase, ob der Markt das Produkt positiv oder negativ aufnimmt.¹⁷³

¹⁷⁰ Vgl. Aumayr (2016), S. 261 f.

¹⁷¹ Vgl. Raubold (2011), S. 26 ff.

¹⁷² Vgl. Matys (2013), S. 137 und Vogl (2012), Onlinequelle [12.11.2017].

¹⁷³ Vgl. Aumayr (2016), S. 262 f.

Wachstum

Die Wachstumsphase ist meistens durch einen stark steigenden Absatz sowie Umsatz gekennzeichnet, da die Marketingaktivitäten wirken und sich das Produkt weit am Markt verbreitet. Infolgedessen wird die Gewinnschwelle des Produktes erreicht. Zudem entsteht üblicherweise in der Wachstumsphase ein äußerst starker Wettbewerb am Markt.¹⁷⁴

Reife

In der Reifephase ist das Produkt am Markt äußerst bekannt. Daher steigt auch die Anzahl von Varianten und Differenzierungen, um sich an die wachsenden Kundenbedürfnisse anzupassen und sich von der Konkurrenz abzuheben. Trotzdem gibt es Nachzügler, welche die relativ späte Chance nutzen und erst jetzt in den Markt eintreten. Weiters beginnen in dieser Phase die Wachstumsraten bereits zu sinken.¹⁷⁵

Sättigung

Der Absatz sowie Gewinn erreichen in der Sättigungsphase das Maximum, allerdings werden die Wachstumsraten negativ. Folglich haben preispolitische Maßnahmen einen großen Einfluss. Zusätzlich werden Differenzierungen und vor allem Variationen des Produktes immer bedeutender, damit durch einen möglichen Relaunch der Absatz wieder zu steigen beginnt und der Lebenszyklus verlängert wird. Erfolgt oder gelingt keine Lebenszyklusverlängerung tritt die Degenerationsphase ein.¹⁷⁶

Degeneration (Rückgang)

In der Degenerationsphase sinken der Absatz und Gewinn. Demzufolge werden die Tätigkeiten sowie Maßnahmen eingestellt und der Lebenszyklus endet mit der Elimination. Gründe hierfür können sein, dass das aktuelle Produkt die Bedürfnisse der Kunden nicht mehr befriedigen kann, ein besseres, bequemeres oder billigeres Produkt zur Verfügung steht aber z.B. auch staatliche Regelungen.¹⁷⁷

Neben dem Produktlebenszyklus gibt es den Technologie- und Marktlebenszyklus, weshalb deren Zusammenhang dargelegt wird. Der Produktlebenszyklus bezieht sich auf ein einzelnes Produkt in einem Markt, wodurch unterschiedlich viele Produkte, auch jene der Konkurrenz, in einem Markt positioniert sein können. Dagegen bezieht sich der Marktlebenszyklus auf den gesamten Produktmarkt, wie Abbildung 18 zeigt. Dargestellt wird dabei die Nachfrage des Kunden über die Zeit. Des Weiteren ist ersichtlich, dass hinter jedem Produkt eine Technologie mit einem eigenen Zyklus steht bzw. der Produkt- sowie Technologielebenszyklus dynamisch miteinander verbunden sind.¹⁷⁸

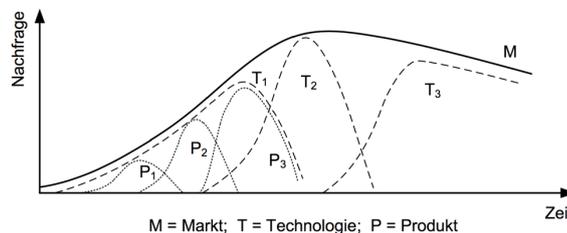


Abbildung 18: Zusammenhang des Produkt-, Technologie- und Marktlebenszyklus, Quelle: Tiefel (2007), S. 34 (leicht modifiziert).

¹⁷⁴ Vgl. Herrmann/Huber (2013), S. 65.

¹⁷⁵ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 432.

¹⁷⁶ Vgl. Herrmann/Huber (2013), S. 65.

¹⁷⁷ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2015), S. 433.

¹⁷⁸ Vgl. Aumayr (2016), S. 264 f und Tiefel (2007), S. 33 ff, zitiert nach Ansoff (1984), S. 102 ff.

Neben den positiven Aspekten besitzen auch Lebenszyklusmodelle Nachteile. So besitzen sie keine Allgemeingültigkeit sowie Gesetzmäßigkeit und weisen zwischen Theorie und Praxis große Unterschiede auf. Zusätzlich gibt es in der Realität unterschiedlichste Kurvenformen, weshalb eine Abgrenzung sowie Vorhersage der einzelnen Phasen nur schwer bis gar nicht möglich ist.¹⁷⁹

Zusammengefasst liefern Lebenszyklusmodelle jedoch wichtige Informationen sowie Anregungen für das Produktmanagement und können dabei Entscheidungen unterstützen. Weiters wird aufgezeigt, dass Produkte, Technologien sowie Märkte eine begrenzte Lebensdauer haben und in den jeweiligen Phasen eines Lebenszyklus unterschiedliche Faktoren sowie Maßnahmen von Bedeutung sind.¹⁸⁰

4.2.2 Produktmanagement und Innovationsmanagement im Kontext

Das Produkt- und Innovationsmanagement weisen eine ähnliche Zielorientierung auf, die sich weiterhin auch mit den Zielen des Marketings überschneidet. Dennoch werden die drei Bereiche in der Praxis meist als eigene und abgegrenzte Disziplinen betrachtet, wodurch Unklarheiten entstehen. Wie in Abbildung 19 anhand des Produktlebenszyklus ersichtlich ist, gibt es sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zwischen dem Produkt- und Innovationsmanagement sowie Marketing. Das Marketing umfasst dabei die Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik sowie die Marktforschung, die am Anfang des Produktlebenszyklus zur Identifikation von Kundenbedürfnissen und Marktpotentialen steht.¹⁸¹

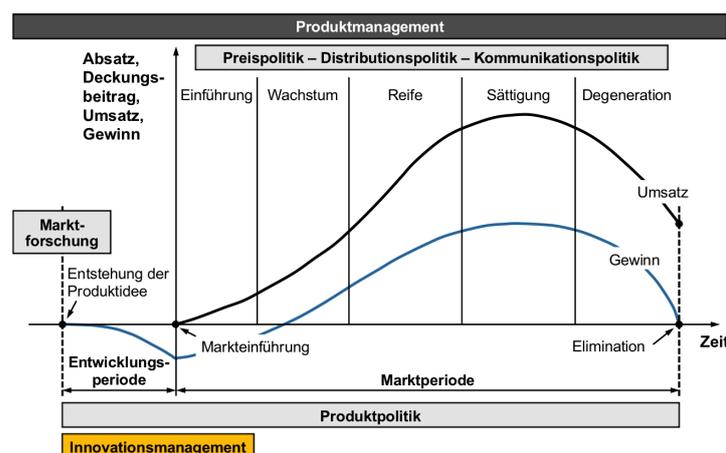


Abbildung 19: Produktlebenszyklus – Produktmanagement, Innovationsmanagement und Marketing im Kontext, Quelle: In Anlehnung an Tagwerker-Sturm (2011), Onlinequelle [12.11.2017] und Vahs/Brem (2015), S. 111.

Die Produktpolitik, die ein zentraler Punkt des Marketing-Mix ist und im gesamten Produktlebenszyklus wiederzufinden ist, legt fest, mit welcher Leistung bzw. welchen Produkten die Kundenbedürfnisse angesprochen werden. Grundlegende Elemente der Produktpolitik sind z.B. das Sortiment, das Design, die Qualität, die Marke, die Verpackung sowie zusätzliche Services.¹⁸² Daneben wird im Rahmen der Marktperiode des Lebenszyklus der generierte Absatz, Umsatz und Gewinn der angebotenen Leistung wesentlich durch die Preis-, Distributions- als auch Kommunikationspolitik des Marketings gesteuert.¹⁸³

¹⁷⁹ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 198 und Schneider (2007), S. 22.

¹⁸⁰ Vgl. Herrmann/Huber (2013), S. 65 f.

¹⁸¹ Vgl. Tagwerker-Sturm (2011), Onlinequelle [12.11.2017].

¹⁸² Vgl. Bruhn (2016), S. 123 ff.

¹⁸³ Vgl. Tagwerker-Sturm (2011), Onlinequelle [12.11.2017].

Die Preispolitik umfasst alle Entscheidungen bezüglich des Produktpreises, der Rabatte, Konditionen sowie der Zahlungsbedingungen. Anhand der Vertriebspolitik werden jene Maßnahmen definiert, damit das Produkt vom Kunden bezogen werden kann. Diese betreffen grundsätzlich alle Bereiche zur zeitlichen und räumlichen Bewältigung des Weges zwischen der Leistungserstellung und dem Verkauf. Überwiegend sind dies das Vertriebssystem, die Vertriebsorganisation, der Verkauf als auch die Logistik. Überdies befasst sich die Kommunikationspolitik mit allen Tätigkeiten, welche der firmenexternen und firmeninternen Informationsübermittlung dienen. Jedoch mit dem primären Ziel potentielle und derzeitige Kunden anzusprechen. Beispiele dafür sind die Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit als auch die Mitarbeiterkommunikation.¹⁸⁴

Zusammengefasst liefert das Marketing die erforderlichen Instrumente zur Gestaltung des gesamten Produktlebenszyklus. Das Innovationsmanagement umfasst dahingegen überwiegend die Tätigkeiten von der Generierung neuer Ideen bis hin zu deren erfolgreichen Umsetzung, wodurch der Schwerpunkt in der Entwicklungsperiode sowie Einführungsphase liegt. Dabei besteht allerdings eine enge Verknüpfung zur Marktforschung und Produktpolitik. Überdies ist das Produktmanagement in allen Lebenszyklusphasen von der Entstehung der Idee, über die Entwicklung und Markteinführung bis hin zur Elimination der angebotenen Leistung vertreten. Der Fokus liegt dabei auf der Marktperiode. Ungeachtet dessen weisen alle drei Disziplinen viele Überschneidungen und gemeinsam zu bewältigende Tätigkeiten auf.¹⁸⁵

4.3 Prozessmodelle des Produktmanagements

Ein wichtiger Geschäftsprozess im Unternehmen ist der Produktmanagementprozess, der aufeinander folgende Aktivitäten sowie Phasen entlang des Produktlebenszyklus zur systematischen Planung, Steuerung, Organisation und Kontrolle darlegt. Die Darstellung und der Ablauf dieses Prozesses müssen bei allen involvierten Bereichen sowie Personen eine möglichst hohe Transparenz sicherstellen und zudem die Steigerung der Innovationsfähigkeit, Qualität als auch Kundenzufriedenheit ermöglichen.¹⁸⁶

Entscheidend ist dabei, dass die Verantwortlichkeiten für das Produktmanagement und dessen Prozess im Unternehmen klar definiert sind. Darüber hinaus muss der Prozess kontinuierlich verbessert werden, an unterschiedliche Situationen flexibel und rasch anpassbar sein sowie eine allumfassende Betrachtung des Lebenszyklus sicherstellen.¹⁸⁷

4.3.1 Modell von Hofbauer

Das Prozessmodell von Hofbauer, welches in Abbildung 20 ersichtlich ist, unterteilt den Prozess des Produktmanagements, der sehr ähnlich dem Innovationsprozess ist, in einen Input, Output sowie elf einzelne Phasen. Der Prozess wird dabei als geschlossener Kreislauf dargestellt, der eine kontinuierliche Anwendung zum Ziel hat. Wie außerdem ersichtlich ist, besitzt jede Phase einen eigenen Input, der in einen Output transferiert wird und anschließend in die nachfolgende Phase übergeht.¹⁸⁸

¹⁸⁴ Vgl. Bruhn (2016), S. 28 f.

¹⁸⁵ Vgl. Tagwerker-Sturm (2011), Onlinequelle [12.11.2017].

¹⁸⁶ Vgl. Hofbauer/Sangl (2011), S. 316 ff.

¹⁸⁷ Vgl. Lawley (2014), S. 8 f, Onlinequelle [12.11.2017].

¹⁸⁸ Vgl. Hofbauer/Sangl (2011), S. 320 f.

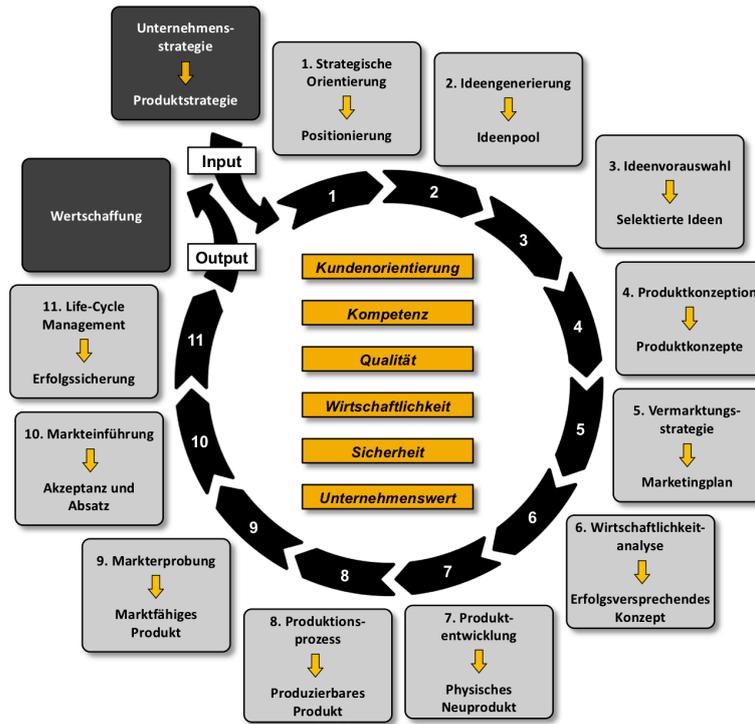


Abbildung 20: Prozessmodell des Produktmanagements von Hofbauer, Quelle: Hofbauer/Sangl (2011), S. 321 (leicht modifiziert).

Den Input für den Produktmanagementprozess stellt die aus der übergeordneten Unternehmensstrategie abgeleitete Produktstrategie dar. Durch die logische Abfolge der einzelnen Phasen sowie Bearbeitung des Inputs findet eine Wertschöpfung bzw. -schaffung statt, die infolgedessen einen Mehrwert für das Unternehmen generiert. Dieser Output spiegelt dabei z.B. den erzielten wirtschaftlichen Gewinn, die Unternehmenswertsteigerung oder die erhöhte Zufriedenheit des Kunden wider. Im Inneren des Modells sind grundlegende Größen des Produktmanagements aufgelistet, zu denen die Kundenorientierung, Kompetenz, Qualität, Wirtschaftlichkeit, Sicherheit sowie der Unternehmenswert zählen. Die einzelnen Phasen des Modells von Hofbauer werden wie folgt beschrieben:¹⁸⁹

Die Phase der strategischen Orientierung ist der eigentliche Start des Prozessmodells von Hofbauer. Dabei erfolgt anhand der zuvor festgelegten strategischen Ausrichtung eine Analyse des externen wie auch internen Umfelds des Unternehmens, um einen grundlegenden Rahmen für die nachfolgende Ideengenerierung zu definieren. Im Zuge der Ideengenerierungsphase kann eine bereits vorhandene Ideensammlung herangezogen oder eine explizite Ideenentwicklung mittels Kreativitätstechniken durchgeführt werden. Die Ideen können dabei sowohl von externen als auch internen Quellen des Unternehmens kommen.

Das anschließende Resultat ist eine Vielzahl von Ideen für Innovationen, mit anderen Worten, ein Ideenpool. Aus den aufbereiteten und gespeicherten Ideen wird in der nächsten Phase eine Vorauswahl anhand eines Screenings getroffen. Diese Vorauswahl ist anschließend im Detail zu bewerten, um eine Selektion zur weiteren Umsetzung von einer oder mehreren Ideen treffen zu können. Basierend auf der Ideenauswahl erfolgt die Konzeption des Produktes, bei der Lasten- und Pflichtenhefte erstellt sowie Grobkalkulationen und erste Tests durchgeführt werden.

¹⁸⁹ Vgl. Hofbauer/Sangl (2011), S. 320 ff und S. 560.

Für das Produktkonzept werden zudem eine Vermarktungsstrategie sowie ein Marketingplan erarbeitet. Diese werden in der sechsten Phase mittels Gewinn- und Umsatzschätzungen, Investitionsrechnungen, als auch rationalen Entscheidungen einer Wirtschaftlichkeitsanalyse und Risikobetrachtung unterzogen. Das dabei resultierende Ergebnis soll ein erfolgversprechendes Konzept darstellen.

War die Wirtschaftlichkeitsanalyse erfolgreich, so startet die eigentliche Entwicklung des physisch neuen Produktes, wobei überwiegend die F&E, die Konstruktion, der Prototypenbau, die Qualitätssicherung und das Projektmanagement zum Einsatz kommen. In der nächsten Phase wird für den Prototyp bzw. das funktionsfähige Produkt der Prozess zur Serienproduktion geplant sowie entwickelt. Dies beinhaltet ebenso Punkte bezüglich der Beschaffung und Logistik.

Die darauffolgende Prozessphase befasst sich mit der finalen Markterprobung vor der Produkteinführung. Jedoch ist zwischen der Erprobung für Konsum- und Investitionsgüter zu unterscheiden. Weiters werden im Zuge dieser Phase ebenfalls letzte Kalkulationen sowie die Preisbildung durchgeführt. Am Ende der Phase wird die tatsächliche Entscheidung darüber getroffen, ob ein marktfähiges Produkt vorliegt und ob die Markteinführung erfolgt.

Nach der erfolgreichen Produktentwicklung sowie Entscheidung zur Markteinführung wird das Produkt, unter dem Einsatz des Marketing-Mix, auf den Markt gebracht, womit der eigentliche Produktlebenszyklus startet. Die erfolgsentscheidenden Kriterien sind hierbei vor allem die Auswahl des Zielmarktes, der Zeitpunkt des Markteintritts sowie der Vertrieb.

Nachdem das Produkt erfolgreich von den Kunden akzeptiert und am Markt abgesetzt wird, beginnt die Phase des Life-Cycle-Managements. Dabei gilt es, entsprechende Aktivitäten und Maßnahmen entlang des Produktlebenszyklus zu setzen, um die Verbreitung bzw. Diffusion am Markt sowie die Wertschaffung des Produktes optimal zu forcieren, bis es vom Markt genommen wird. Entscheidende Elemente sind dabei Variationen, Differenzierungen, das Kundendienst- und Kostenmanagement sowie das Controlling.

Übergeordnet sollen durch die erzielte Wertschaffung des Produktes, Wettbewerbsvorteile erzielt und in weiterer Folge eine nachhaltige Wettbewerbsposition des Unternehmens sichergestellt werden.

4.3.2 Modell von Lawley

Auch Lawley beschreibt in seiner Literatur ein ähnliches Prozessmodell des Produktmanagements wie Hofbauer. Dieses Modell ist allerdings nur in sieben Phasen unterteilt, wie in Abbildung 21 zu sehen ist. Hierbei werden die Phasen Konzept, Planung, Entwicklung, Test, Markteinführung, Maximierung und Elimination differenziert. Dabei ist anzumerken, dass der Prozessdurchlauf dem Stage-Gate® Prinzip von Cooper folgt. Darüber hinaus können die einzelnen Phasen parallel bearbeitet und in Abhängigkeit der Gegebenheiten angepasst werden.¹⁹⁰



Abbildung 21: Prozessmodell des Produktmanagements von Lawley,
Quelle: Lawley (2014), S. 10, Onlinequelle [12.11.2017] (leicht modifiziert).

¹⁹⁰ Vgl. Lawley (2014), S. 10, Onlinequelle [12.11.2017].

In der Konzeptphase werden Chancen aufgezeigt, neue Ideen generiert und bewertet sowie Konzepte erstellt. Vor, wie auch während dieser Phase fließen allerdings strategische Faktoren bezogen auf den Kunden, den Markt und das Unternehmen ein. Anschließend erfolgt die genaue Planung der Umsetzung unter Berücksichtigung der strategischen Ausrichtung. Nach der erfolgten Umsetzungsplanung wird das Produkt entwickelt als auch getestet und validiert. Dabei sind neben der technischen Machbarkeit vor allem die Kundenbedürfnisse und strategischen Unternehmensziele zu berücksichtigen. Erst nach einem positiven Abschluss der Tests und der tatsächlichen Freigabe durch das Unternehmen, erfolgt die Markteinführung. In der nachfolgenden Maximierungsphase durchläuft das Produkt den Lebenszyklus bis zur abschließenden Elimination. Für den Produkterfolg sind hierbei insbesondere der Marketing-Mix, die Kundeneinbindung sowie systematische und kontinuierliche Analysen des Umfelds entscheidend.¹⁹¹

Die Literatur liefert noch weitere Darstellungen des Produktmanagementprozesses, welche vorwiegend in die Phasen Planung, Entwicklung, Produktion, Markteinführung und Betreuung entlang des Lebenszyklus unterteilt werden.¹⁹² Aufgrund der Ähnlichkeit dieser Modelle untereinander, inklusive jener von Hofbauer und Lawley, sowie zu den bereits dargelegten Innovationsmodellen wird nicht näher darauf eingegangen. Dies betrifft auch die Anforderungen zur Ausarbeitung eines Prozessmodells. Jedoch wird ein Modell, welches das Innovations- und Produktmanagement verknüpft sowie integriert, nachfolgend beschrieben.

4.3.3 Modell des integrierten Innovations- und Produktmanagements von Gaubinger

Da die Innovationstätigkeit im Rahmen des Produktmanagements strategisch bedeutend ist sowie einen wesentlichen Faktor für den Unternehmenserfolg darstellt, entwickelte Gaubinger ein ganzheitliches Prozessmodell, welches das Innovations- und Produktmanagement integriert. Als Ausgangsbasis für dieses Prozessmodell, dessen Aufbau und Inhalte in Abbildung 22 dargestellt sind, wurde das in der Praxis weit verbreitete Innovationsmodell bzw. Stage-Gate® Modell von Cooper herangezogen.¹⁹³

Basierend auf dem zuvor entwickelten Innovationsmodell von Gaubinger/Werani sind die Kernprozesse des Innovationsmanagements in das F&E- und Technologiemanagement, das Marketingmanagement sowie das Designmanagement gegliedert. Diese drei Kernprozesse, welche allerdings im integrierten Modell in Abbildung 22 nicht dargestellt sind, sollen dabei den funktionsübergreifenden Charakter des Innovationsprozesses aufzeigen.¹⁹⁴

Die Begriffe Design und Designmanagement umfassen dabei neben der ästhetischen Produktgestaltung ebenfalls funktionale, ergonomische sowie markenpolitische Charakteristika.¹⁹⁵ Die Berücksichtigung des Designs wird durch die Tatsache begründet, dass in den meisten Branchen eine Produktdifferenzierung bzw. Abhebung vom Wettbewerb meistens nur mehr durch ästhetische und überwiegend emotionale Aspekte möglich ist.¹⁹⁶

¹⁹¹ Vgl. Lawley (2014), S. 11 ff, Onlinequelle [12.11.2017].

¹⁹² Vgl. Ehrlenspiel/Meerkamm (2013), S. 162 f, Eigner/Stelzer (2009), S. 9 f und Ulrich/Eppinger (2015), S. 12 ff.

¹⁹³ Vgl. Gaubinger (2009), S. 21 f.

¹⁹⁴ Vgl. Gaubinger/Werani (2007), S. 395.

¹⁹⁵ Vgl. Gaubinger (2009), S. 21 f.

¹⁹⁶ Vgl. Koppelman (1994), S. 29.

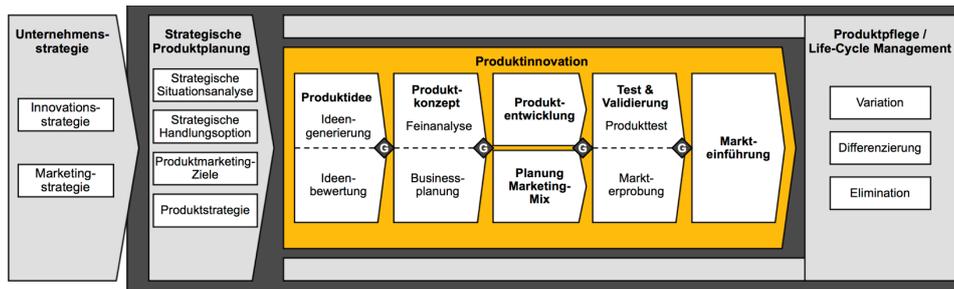


Abbildung 22: Prozessmodell des integrierten Innovations- und Produktmanagements von Gaubinger, Quelle: Gaubinger (2009), S. 24 (leicht modifiziert).

Gaubinger weist darauf hin, dass die Aktivitäten des Prozessmodells bei Bedarf und Möglichkeit parallel stattfinden sollten. Weites sollen das Ausmaß und die Intensität der Tätigkeiten je nach Situation sowie Innovationsgrad angepasst werden. Die Inhalte des Modells werden wie folgt beschrieben:¹⁹⁷

Ein zentrales Merkmal des Modells ist, dass die Innovations- und Marketingstrategie, welche aus der Unternehmensstrategie abgeleitet sind, den Rahmen für die strategische Produktplanung vorgeben. Um einen langfristigen Erfolg gewährleisten zu können, muss im Zuge der strategischen Produktplanung eine laufende externe und interne Situationsanalyse des Unternehmens durchgeführt werden. Die daraus hervorgehenden Abweichungen zwischen dem Soll- und Ist-Stand zeigen Chancen sowie Risiken auf, für welche strategische Handlungsoptionen festzulegen sind. Nach der Bewertung dieser Optionen muss die beabsichtigte Position der Produkte am Markt in Form von Produktmarketing-Zielen definiert werden. Im nächsten Schritt wird die Zielerreichung anhand der Produkt- oder Produktgruppenstrategie formuliert. Ein wesentlicher Punkt dabei ist, in welcher Form die Differenzierung zum Wettbewerb stattfindet.

Auf Basis der definierten Strategie erfolgt im Anschluss die Durchführung der operativen Tätigkeiten des Produktmanagements. Damit jedoch eine effiziente Innovationstätigkeit sichergestellt werden kann, sind zuerst strategiekonforme Suchfelder festzulegen. Infolgedessen wird der Innovationsprozess beginnend mit der Ideengenerierung und -bewertung gestartet. Auf der Grundlage von Feinanalysen sowie eines Businessplans wird danach ein Produktkonzept, meist in Form eines Lastenheftes, erstellt.

Kann in weiterer Folge das Erfolgspotential des Konzepts durch Machbarkeitsstudien sichergestellt werden, starten sowohl die technische Entwicklung des Produkts als auch die Planung des Marketing-Mix parallel. Im Anschluss daran sind Tests, wie beispielsweise Produkt- oder Markttests, und Validierungen durchzuführen, um das Produkt schlussendlich am Markt einführen zu können.

Nach der erfolgreichen Markteinführung muss das Produkt entlang des Lebenszyklus kontinuierlich im Zuge der Produktpflege bzw. des Life-Cycle-Managements beobachtet und analysiert werden. Zentrale Maßnahmen sind dabei Variationen, Differenzierungen sowie die Elimination bzw. Entfernung vom Markt.

Abschließend ist anzumerken, dass der Umfang und Prozess des Produktmanagements zwischen Unternehmen variiert sowie dessen Tätigkeiten innerhalb eines Unternehmens, in Abhängigkeit von der Situation und dem Bedarf, aufgeteilt sind. Entscheidend ist letztendlich der Einsatz eines effektiven Produktmanagements, das vorteilhaft zur Zielerreichung und zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.¹⁹⁸

¹⁹⁷ Vgl. Gaubinger (2009), S. 23 ff.

¹⁹⁸ Vgl. Bosshard (2012), Onlinequelle [12.11.2017].

5 THEORETISCHES INNOVATIONSMODELL MIT VERKNÜPFUNG ZUM PRODUKTMANAGEMENT

Basierend auf den Eigenschaften mittelständischer Industrieunternehmen, den erläuterten Grundlagen, Schnittstellen, Anforderungen sowie den Prozessmodellen des Innovations- und Produktmanagements und dem Kontext zwischen den beiden Disziplinen, lässt sich ein theoretisches Innovationsmodell mit Verknüpfung zum Produktmanagement für mittelständische Industrieunternehmen ableiten.

5.1 Zusammengefasste Anforderungen an das theoretische Modell

Für die Ausarbeitung des theoretischen Innovationsmodells werden im ersten Schritt die grundlegenden Anforderungen aus den einzelnen Abschnitten dieser Arbeit zusammengefasst.

Aus dem Abschnitt 3 Innovationsmanagement und dem Abschnitt 4 Produktmanagement geht generell hervor, dass das Innovationsmodell und dessen Phasen übersichtlich sowie verständlich aufgebaut und beschrieben sein müssen. Die Modellanwendung muss systematisch sowie zielgerichtet sein und dabei die Wichtigkeit als auch die Notwendigkeit von Innovationen und des Innovationsmanagements sichtbar machen.

Des Weiteren kann aus den Abschnitten 3 und 4 abgeleitet werden, dass je nach Situation, eine flexible Anpassung des Innovationsmodells möglich sein muss. Zusätzlich muss der Modellaufbau klar definierte Entscheidungspunkte zur Fortsetzung, zur Rückkoppelung sowie zum Abbruch des Innovationsprozesses aufweisen. Überdies sollen vom Modell Möglichkeiten zur parallelen Durchführung einzelner Phasen und Abschnitte sichergestellt werden. Von Bedeutung ist auch, dass die Verantwortlichkeiten im und für das Innovationsmodell klar definiert sind.

Aus Sicht des Innovations- und Produktmanagements ist auch die Berücksichtigung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens sowie die Involvierung der Unternehmensführung essentiell, da dies wesentlich zum Erfolg der spezifischen Tätigkeiten der beiden Disziplinen beiträgt.

Eine weitere Anforderung des Innovationsmanagements sowie der dargelegten Innovationsmodelle ist, dass mit dem theoretischen Modell verschiedene Innovationsarten und -klassen hervorgebracht werden können. Darüber hinaus ist es gemäß dem Produktmanagement sowie dessen beschriebenen Modellen erforderlich, dass eine allumfassende Betrachtung und mögliche Bearbeitung entlang des gesamten Lebenszyklus eines Produktes bzw. einer Leistung sichergestellt wird.

In weiterer Folge muss, bezugnehmend auf Abschnitt 2, für mittelständische Industrieunternehmen die Anwendung des Innovationsmodells mit begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen möglich sein. Generell müssen hierbei sowohl die betroffenen und entscheidungstragenden Bereiche sowie Personen als auch die relevanten Schnittstellen eines Unternehmens einbezogen werden. Ebenfalls sollte eine Berücksichtigung von Kunden und Lieferanten erfolgen.

Abschließend ist für alle drei zuvor genannten Abschnitte entscheidend, dass der Innovationprozess von einem parallel laufenden Controlling hinsichtlich der Bewertung des Fortschritts, der Risiken als auch des Erfolgs, begleitet wird. Dadurch soll die Effektivität und Effizienz des Modells sichergestellt werden.

5.2 Auswahl und Adaption des theoretischen Modells

Resultierend aus den zuvor genannten Anforderungen sowie den Gemeinsamkeiten des Innovations- und Produktmanagements wird für das theoretische Modell das Innovationsmodell BIG Picture™ von Lercher als Basis herangezogen. Dies kann durch mehrere Aspekte bzw. Vorteile des Modells begründet werden.

Ein grundlegender Aspekt ist, dass das BIG Picture™ sowohl auf theoretischen Grundlagen als auch auf Erfahrungen und Erkenntnissen aus der praktischen Beratung von mittelständischen Unternehmen aus verschiedensten Branchen aufbaut.

Das Modell holt aus den drei innovationsbezogenen Ansätzen, Innovation als Projekt, Innovation als allgemeingültiger Prozess sowie Innovationskultur ist die Leitkultur, die Vorteile heraus und vermeidet die Nachteile in einem ganzheitlichen, geschlossenen und wiederholbaren Kreislauf. Dabei ist anzumerken, dass das BIG Picture™ seinen Fokus, weder auf die Ideengenerierung oder die Ideenumsetzung legt, bzw. frühphasen- noch spätphasenbezogen ist, sondern beide Seiten mit gleicher Wichtigkeit betrachtet.

Bezogen auf die Anwendung weist das BIG Picture™ klar definierte Entscheidungs- bzw. Freigabepunkte auf und bietet die Möglichkeit zum parallelen Durchlauf sowie zur Rückführung der Innovationstätigkeit.

Des Weiteren betrachtet das Modell nicht nur Produkte und Dienstleistungen, sondern Innovationsarten und -klassen jeder Art. Es können sowohl Produktinnovationen bis hin zu Geschäftsmodellinnovationen generiert, als auch inkrementelle, progressive und radikale Innovationen abgearbeitet werden.

Zusätzlich liefert das BIG Picture™ für die Innovationsarbeit eine Auflistung von möglichen Methoden zur Ideengenerierung als auch Vorgehens- und Kriterienvorschläge für die Entscheidungsfindung bzw. Bewertung und Auswahl von Suchfeldern sowie Ideen.¹⁹⁹

Wesentlich für das Modell spricht ebenso, dass die Innovationstätigkeit systematisch mit der Identifikation von sogenannten Innovationslücken und Suchfeldern beginnt und daraus eine Innovationsstrategie abgeleitet wird. Darüber hinaus werden die oberste Führungsebene, die Strategie sowie die Vision und beabsichtigten Flughöhen des Unternehmens konsequent einbezogen. Des Weiteren fließen in die Identifikation von Innovationslücken und Suchfeldern die Technologie- und Marktfrühaufklärung sowie der Lebenszyklusstatus der Unternehmensleistungen kontinuierlich ein. Aufgrund dieser Eigenschaften wird die Notwendigkeit und Wichtigkeit von Innovation im und für das Unternehmen hervorgehoben sowie gezeigt, dass die Unternehmensausrichtung ein grundlegender Faktor des Innovationserfolgs ist.

Das Modell berücksichtigt auch ein paralleles Controlling zur Erfolgskontrolle einer Innovation. Dies wird durch die Gates der Projekt Reviews am Ende der drei Innovationspfade und dem BIG-Review-Gate hervorgehoben. Im Zuge des BIG-Review-Gates ist es ebenfalls möglich, Verbesserungen für das Modell selbst abzuleiten und dadurch eine kontinuierliche Weiterentwicklung sicherzustellen.

Gesamt betrachtet gewährleistet das BIG Picture™ nicht nur die Berücksichtigung eines Controllings als auch die Einbeziehung der strategischen Ebene und Ausrichtung des Unternehmens, sondern ebenso die Involvierung wichtiger Schnittstellen entlang des kompletten Innovationsprozesses, wie z.B. Kunden und Lieferanten bei der Ideengenerierung sowie das Marketing und den Vertrieb bei der Umsetzung.

¹⁹⁹ Vgl. Lercher (2017), S. 72 ff und S. 134 ff.

Der ausschlaggebende Punkt im Vergleich zu den meisten analysierten Modellen ist jedoch, dass das BIG Picture™ bereits wesentliche Verknüpfungen zum Produktmanagement liefert, wie in Abbildung 23 zu sehen ist. Erstens wird die Berücksichtigung der Produktstrategie aus dem Modell von Hofbauer sowie Gaubinger aufgegriffen und im BIG Picture™ mit der Innovationsstrategie verknüpft als auch abgestimmt. Besonders das Prozessmodell von Gaubinger, welches das Innovations- sowie Produktmanagement und deren Strategien verbindet und inkludiert, hat dazu den Anstoß geliefert. Allerdings ist dieses Modell in Hinblick auf den Innovationsprozess nicht so umfassend ausgeprägt, wie jenes Modell von Lercher.

Des Weiteren werden im Rahmen der Marktfrühaufklärung des Innovationsmodells die Beschaffung und Analyse von relevanten Informationen in Bezug auf zukünftige marktseitige Entwicklungen, die meistens im Aufgabenbereich des Produktmanagements liegen, berücksichtigt. Dabei betreffen die Informationen vorwiegend den Kunden, Wettbewerb, das Marketing, die Vertriebsansätze als auch Geschäftsmodelle und stellen zudem einen wichtigen Input für die Definition der Innovationslücken sowie -suchfelder dar.

Drittens liefert der Stage Life-Cycle-Management einen weiteren entscheidenden Aspekt. Dieser Stage bietet nicht nur die Möglichkeit der Verknüpfung zum Produktmanagement und die damit verbundene Übergabe der Innovation bzw. des Produktes, sondern ebenso die mögliche komplette Inklusion des Produktmanagements in das BIG Picture™. Diese Eigenschaft wird von den anderen dargelegten Innovationsmodellen nicht gegeben sowie von den Prozessmodellen des Produktmanagements als fix inkludierter Bestandteil betrachtet. Demnach bieten die anderen Modelle eine viel geringere Flexibilität sowie Anpassungsfähigkeit in Bezug auf das Produktmanagement als das BIG Picture™.

Darüber hinaus liefert das Modell zu diesen drei Stages noch weitere mögliche Anknüpfungspunkte zum Produktmanagement. Ein Beispiel hierfür ist die Definition von Innovationslücken und Suchfeldern durch das Produktmanagement selbst. Weiters kann das Produktmanagement einen entscheidenden Input für die Unternehmensstrategie liefern, bei der Ideengenerierung und -sammmlung grundlegend beteiligt sein oder ab der Ideenumsetzung die Verantwortung für das jeweilige Projekt übernehmen.

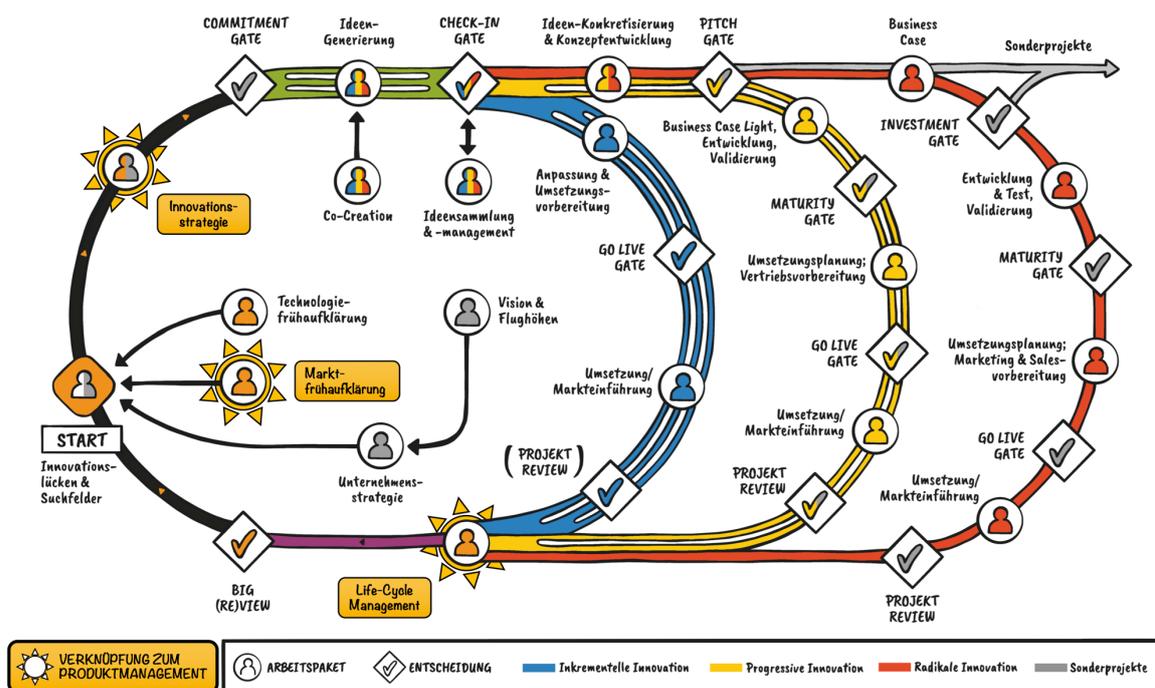


Abbildung 23: Theoretisches Innovationsmodell mit Verknüpfung zum Produktmanagement, Quelle: In Anlehnung an Lercher (2017), Onlinequelle [12.11.2017].

Infolge der dargelegten Aspekte stellt das in Abbildung 23 ersichtliche theoretische Innovationsmodell mit Verknüpfung zum Produktmanagement nicht nur den Innovationsprozess oder Lebenszyklus alleine dar, sondern beides gemeinsam und vereint. Dies betrifft demgemäß ebenfalls die Entwicklungs- und Marktperiode einer Innovation bzw. eines Produktes. Somit kann dieses Innovationsmodell sowohl für das Innovationsmanagement als auch Produktmanagement herangezogen und eingesetzt werden.

Zum Abschluss der Modellauswahl ist anzumerken, dass ein integriertes Innovationsmanagement in einem Unternehmen kein garantiertes Erfolgsrezept liefert. Es stellt vielmehr eine Disziplin dar, welche die Unternehmenszukunft dadurch sicherstellen kann, indem es die Weiterentwicklungsfähigkeit ausbaut und fördert.²⁰⁰ Grundlegende Einflussfaktoren sind dabei jedoch die Innovationsfähigkeit und -bereitschaft im Unternehmen in Kombination mit einer systematischen Vorgehensweise.²⁰¹

5.3 Beschreibung des theoretischen Modells

In diesem Abschnitt werden entsprechend der Modellauswahl die einzelnen Inhalte und Vorgehensweise des theoretischen Innovationmodells mit Verknüpfung zum Produktmanagement für mittelständische Industrieunternehmen im Detail beschrieben. Das Modell unterteilt sich dabei, wie das BIG Picture™, in die fünf Phasen der Vorbereitungsphase, der Strategiephase, der Ideenphase, der Umsetzungs- und Projektphase sowie der namentlich angepassten Lebenszyklus- und Erfolgskontrollphase.

5.3.1 Phase 1 – Vorbereitungsphase

Die Vorbereitungsphase, welche in Abbildung 24 als schwarzer Pfad zu sehen ist, umfasst den Start bzw. Ausgangspunkt der Innovationstätigkeit in Form von Innovationslücken und Suchfeldern, der Vision und Flughöhen, der Strategie des Unternehmens sowie der Technologie- und Marktfrühaufklärung.²⁰²



Abbildung 24: Phase 1 des theoretischen Innovationsmodells – Vorbereitungsphase, Quelle: Lercher (2017), Onlinequelle [12.11.2017] (leicht modifiziert).

Innovationslücken und Suchfelder

In diesem Arbeitspaket werden eine oder mehrere abstrakte Innovationslücke(n) definiert, wobei nach Lercher eine Lücke den Handlungsbedarf im Innovationsbereich beschreibt. Dementsprechend wird dieser Gedanke erweitert, dass Lücken ebenso im Produktmanagement bestimmt werden können. Der Handlungsbedarf kann zudem auch als Differenz zwischen dem Ist-Stand und dem gewünschten strategischen Soll-Zustand beschrieben werden. Das Arbeitspaket baut auf dem Life-Cycle-Management, dem BIG Review, der Unternehmensstrategie sowie der Technologie- und Marktfrühaufklärung auf.

²⁰⁰ Vgl. Hofbauer/Sangl (2011), S. 72.

²⁰¹ Vgl. Hofbauer (2004), S. 2, Onlinequelle [12.11.2017].

²⁰² Vgl. Lercher (2017), S. 66 – 73.

Aus einer oder mehreren Lücken werden in weiterer Folge Suchfelder abgeleitet, die den Rahmen der Innovationsarbeit festlegen. Da jedoch viele zu bearbeitende Suchfelder definiert werden können und in einem mittelständischen Unternehmen meist wenige zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen, müssen diese Felder analysiert, bewertet sowie selektiert werden. Dazu wird eine Portfolio-Analyse empfohlen, mit welcher die Suchfelder anhand der Kriterien der strategischen Relevanz und Dringlichkeit des Suchfeldes analysiert werden. Suchfelder, auf die beide Kriterien zutreffen, sollen schnellstmöglich bearbeitet werden.

Im Anschluss an die Definition der Innovationslücken und Suchfelder, müssen diese für die weitere Vorgehensweise freigegeben werden, um die Akzeptanz aller betroffenen Bereiche sowie Personen des Unternehmens sicherzustellen.

Vision und Flughöhen

Wesentlich für die strategische Ausrichtung sind ebenso die Vision und die beabsichtigten Flughöhen des Unternehmens. Dabei werden die Flughöhen als Betrachtungsebenen des unternehmerischen Wirkens definiert. Infolgedessen haben die Flughöhen einen großen Einfluss auf den Handlungsbereich, das Grundverständnis sowie die Unternehmenskultur. Umso höher eine festgelegte Flughöhe ist, umso umfassender sowie weitgreifender sieht das Unternehmen seine Tätigkeiten bzw. umso abstrakter und branchenübergreifender kann es denken und agieren.²⁰³

Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie, welche die Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele und der Vision umfasst, stellt einen wesentlichen richtungsweisenden Faktor für die Innovationslücken sowie Innovationsarbeit dar. Ein entscheidender Faktor für die Ausarbeitung der Unternehmensstrategie und dessen Stage ist, dass das Thema der Kernkompetenzen berücksichtigt wird.

Marktfrühaufklärung

Eine wesentliche Verknüpfung zum Produktmanagement stellt die Marktfrühaufklärung dar, welche sich mit zukünftigen marktseitigen Entwicklungen und Trends befasst. Infolge können Chancen und Risiken für das Unternehmen identifiziert sowie Entscheidungsfindungen unterstützt werden. Die wesentlichen Aufgaben umfassen dabei die Beschaffung, Analyse, Bewertung und Kommunikation der relevanten Informationen. Der Fokus im Zuge der Marktfrühaufklärung liegt vor allem auf den Anforderungen und Bedürfnissen der Kunden, dem Verhalten sowie Angebot des Wettbewerbs, der Entwicklung unterschiedlicher Märkte, den rechtlichen Aspekten, den Marketing- und Vertriebsansätzen als auch den Geschäftsmodellen des Wettbewerbs, der Kunden und Lieferanten.

Technologiefrühaufklärung

Die Technologiefrühaufklärung befasst sich ebenso mit der Identifikation von zukünftigen Entwicklungen und der darauf aufbauenden Ableitung von Chancen und Risiken sowie der Entscheidungsunterstützung. Der Schwerpunkt liegt dabei allerdings auf Technologien, Rohstoffen, Werkstoffen, Prozessen, Patenten und Normen. Die Betrachtung fokussiert sich dabei nicht nur auf das eigene Unternehmen, sondern auch auf die Kunden, die Lieferanten sowie den Wettbewerb. Bezugnehmend auf die Technologiearten sind Schrittmacher- und Schlüsseltechnologien, also jene mit dem größten Potential, am bedeutendsten.

²⁰³ Vgl. Lercher/Peritsch/Rehklau (2014), S. 71 ff.

5.3.2 Phase 2 – Strategiephase

In Abbildung 25 ist die zweite Phase des Innovationsmodells, die Strategiephase, ersichtlich. Diese Phase ist ebenfalls als schwarzer Pfad dargestellt, da erst im Anschluss die operative Arbeit des Innovationsmanagements beginnt. Allerdings ist die Strategiephase für eine Organisation von großer Bedeutung, da sie richtungweisend für die nachfolgenden Tätigkeiten und somit für die Ergebnisse ist. Die Phase setzt sich aus dem Stage der Innovationsstrategie und dem Commitment-Gate zusammen:²⁰⁴

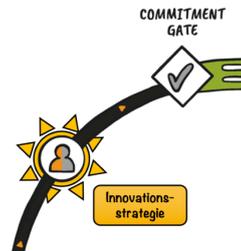


Abbildung 25: Phase 2 des theoretischen Innovationsmodells – Strategiephase, Quelle: Lercher (2017), Onlinequelle [12.11.2017] (leicht modifiziert).

Innovationsstrategie

In diesem Abschnitt wird aufbauend auf den identifizierten Innovationslücken und Suchfeldern sowie der Unternehmensstrategie, die Innovationsstrategie für die nächsten Jahre ausgearbeitet. Dabei ist vor allem die Abstimmung mit der Strategie des Produktmanagements entscheidend. Neben den Zielen des Innovationsmanagements beinhaltet die Innovationsstrategie, die Ausgangslage für die Erarbeitung, die Verantwortlichkeiten und Rollen, die Bedeutung von Innovation im Unternehmen selbst, die definierten Suchfelder sowie deren Gewichtung, die erforderlichen Ressourcen, die Bestimmung des Budgets, einen klaren Zeitplan als auch entsprechende Roadmaps. Alle diese Punkte werden in einem Strategiepapier bzw. Strategiestatement zusammengefasst, welches der Output dieses Stages ist.

Commitment-Gate

In diesem Gate wird die Innovationsstrategie, nachdem sie auf die einzelnen Bereiche heruntergebrochen wurde, mit den jeweiligen Verantwortlichen fixiert und freigegeben. Entscheidend sind vor allem die Ziele, die Ressourcen und das Budget. Infolgedessen müssen die Festlegungen auch laufend überprüft werden. Durch das Commitment-Gate wird eine weite und starke Identifikation mit dem Thema Innovation in den betroffenen Abteilungen sowie bei den einzelnen Mitarbeitern möglich. Nach diesem Gate können sich die Abteilungen auf die eigene Innovationsarbeit fokussieren und diese selbstständig durchführen.

5.3.3 Phase 3 – Ideenphase

Die Ideenphase bzw. dritte Modellphase ist in Abbildung 26 als grüner Pfad zu sehen und beinhaltet die Stages Ideengenerierung, Co-Creation, sowie Ideensammlung und -management als auch das Check-In-Gate. Ersichtlich ist ebenso, dass der Pfad in mehrere einzelne Pfade unterteilt ist, was signalisieren soll, dass die Phase parallel im Unternehmen stattfinden kann. Das Resultat der Ideenphase besteht aus einer oder mehrerer ausgewählter Ideen, die in der anschließenden Phase umgesetzt werden:²⁰⁵

²⁰⁴ Vgl. Lercher (2017), S. 74 f.

²⁰⁵ Vgl. Lercher (2017), S. 76 – 83.

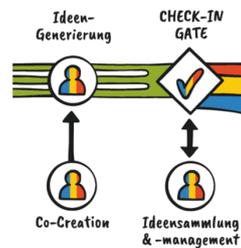


Abbildung 26: Phase 3 des theoretischen Innovationsmodells – Ideenphase,
Quelle: Lercher (2017), Onlinequelle [12.11.2017] (leicht modifiziert).

Ideengenerierung

Durch die Generierung von Ideen bzw. die Lösungsfindung sollen die definierten Suchfelder bearbeitet werden. Die Ideengenerierung kann, wie bereits erwähnt, in unterschiedlichen Unternehmensbereichen, zu voneinander unabhängigen Situationen und Problemen erfolgen. Darüber hinaus können der Zeitpunkt und die Anzahl der Ideengenerierungen variieren. Entscheidend ist allerdings, dass die Ideengenerierung mit der festgelegten Innovationsstrategie einhergeht sowie die relevanten Bereiche einbezogen werden. Im Fall von Industrieunternehmen wäre dies beispielsweise die Produktion.

Im Zuge der Ideengenerierung können verschiedene Methoden, wie z.B. Kreativitätstechniken, zur Anwendung kommen, um diese gezielt und systematisch zu fördern. Allerdings sind je nach Situation, Problem sowie involvierten Personen bzw. Abteilungen manche Methoden besser und andere schlechter geeignet. Deshalb ist die Methodenauswahl abhängig von diesen Faktoren individuell zu treffen. Überdies tragen eine kreativitäts- und innovationsfreundliche Unternehmenskultur wesentlich zum Erfolg bei.

Co-Creation

Aufbauend auf dem Open Innovation Konzept sollen im Rahmen des Co-Creation Stages ebenfalls wichtige externe sowie einflussreiche Ideengeber, wie z.B. Kunden, Lieferanten, Partner, Experten oder Hochschulen, in die Lösungsfindung einbezogen und interaktiv mit diesen gearbeitet werden.

Ideensammlung und Ideenmanagement

Dieses Arbeitspaket umfasst einerseits die systematische Erfassung sowie Speicherung von Ideen, wodurch eine klare Übersicht, einfache Bearbeitung und ein Vergleich der Ideen sichergestellt werden soll. Neben der expliziten Generierung von neuen Ideen sollen durch die Ideensammlung ebenso bereits vorhandene, relevante Ideen in dieser Phase wieder aufgegriffen werden können. Andererseits sollen die Ideen aller Mitarbeiter eines Unternehmens, wie z.B. aus der Produktion, dem Controlling oder dem Personalmanagement berücksichtigt werden. Potentielle Möglichkeiten sind hierfür ein betriebliches Vorschlagswesen (BVW) oder ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP).

Check-In-Gate

Im Check-In-Gate werden die Ergebnisse der Ideenphase einer groben Bewertung unterzogen und für die weitere Vorgehensweise bzw. Umsetzung ausgewählt. Dadurch wird das Ausmaß als auch das Risiko der Umsetzung bestimmt und festgelegt, ob eine inkrementelle, progressive oder radikale Idee vorliegt. Daneben können Ideen ebenso für spätere Anwendungen aufbewahrt oder verworfen werden.

Dabei sollen für die Bewertung vordefinierte, klare aber pragmatische Kriterien herangezogen werden. Die Bewertung kann z.B. anhand des Realisierungsaufwands und Innovationspotentials erfolgen. Ideen, welche einen geringen Aufwand erfordern aber ein hohes Potential besitzen, werden als inkrementell

eingestuft. Sind beide Kriterien hoch, ist die Idee progressiv oder radikal. Ideen mit einem niedrigen Potential sowie Aufwand sollen für spätere Anwendungen in einem Ideenpool gespeichert werden, wohingegen die restlichen Ideen verworfen werden können.

5.3.4 Phase 4 – Umsetzungs- und Projektphase

Die vierte Modellphase ist die Umsetzungs- und Projektphase, welche in Abbildung 27 ersichtlich ist. In dieser Phase werden zuvor ausgewählte Ideen konkretisiert, entwickelt, getestet als auch umgesetzt bzw. am Markt eingeführt. Die Phase unterteilt sich dabei in einen blauen Pfad für inkrementelle Innovationen, einen gelben Pfad für progressive Innovationen, einen roten Pfad für radikale Innovationen sowie einen grauen Pfad für Sonderprojekte bzw. disruptive Innovationen.²⁰⁶

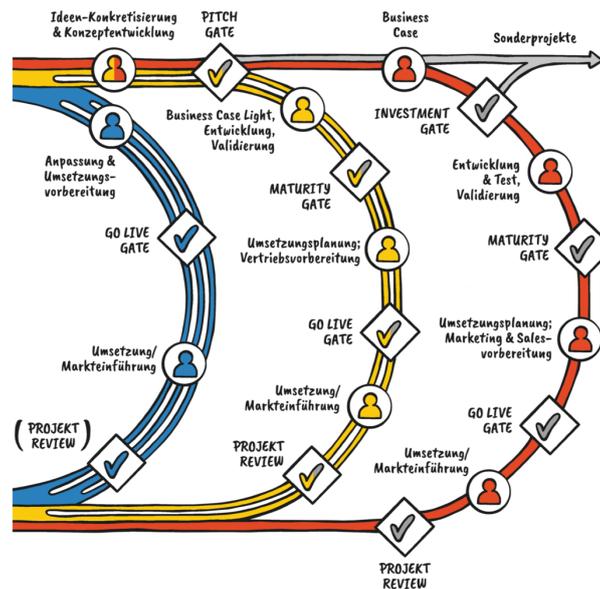


Abbildung 27: Phase 4 des theoretischen Innovationsmodells – Umsetzungs- und Projektphase, Quelle: Lercher (2017), Onlinequelle [12.11.2017] (leicht modifiziert).

Sonderprojekte umfassen all jene Projekte, welche mit den aktuell vorhandenen Kompetenzen sowie Ressourcen des Unternehmens nicht umsetzbar sind, sondern nur individuell in einem größeren Umfeld.

Ideen, die erfolgsversprechend sind, aber nahe am täglichen Geschäft liegen und dadurch eher klein und einfach umzusetzen sind, werden entlang des blauen Pfades abgearbeitet. Inkrementelle Projekte weisen ein vergleichsweise geringes Risiko auf und sind mit wenigen Ressourcen durchführbar. Folglich können mehrere dieser Projekte parallel im Unternehmen ablaufen, wie in Abbildung 27 am geteilten Pfad zu erkennen ist. Ein wesentlicher Punkt in der Umsetzungs- und Projektphase ist, dass für die einzelnen Pfade und Gates klare Verantwortlichkeiten sowie Rollen definiert werden. Die nachfolgenden Punkte beschreiben die einzelnen Pfade sowie Schritte der Umsetzungs- und Projektphase.

Blauer Pfad – Anpassung und Umsetzungs-vorbereitung

In diesem Stage erfolgen alle nötigen Anpassungen und Vorbereitungen zur Umsetzung der Innovation. inkrementelle Innovationen umfassen dabei meistens geringfügige Variationen sowie Differenzierungen bzw. Maßnahmen zur Vergrößerung der Marktanteile. Folglich kommen einerseits hauptsächlich die

²⁰⁶ Vgl. Lercher (2017), S. 84 – 103.

aktuell beherrschten Kompetenzen zum Einsatz und andererseits sind der Markt und das Unternehmen relativ kleinen Veränderungen ausgesetzt. Damit auch eine schnelle sowie ressourcenschonende Umsetzung sichergestellt wird, soll der administrative Aufwand möglichst niedrig gehalten werden.

Blauer Pfad – Go-Live-Gate

Im Go-Live-Gate für inkrementelle Projekte wird sehr pragmatisch über die tatsächliche Umsetzung bzw. Markteinführung entschieden, da es sich meist nur mehr um eine Formalität handelt.

Blauer, gelber und roter Pfad – Umsetzung/Markteinführung

Die Tätigkeiten der Umsetzung/Markteinführung unterscheiden sich zwischen den drei Pfaden kaum. Der Unterschied liegt überwiegend im Umfang der Aktivitäten. Je nach Projekt starten mit diesem Abschnitt die Leistungserstellung bzw. Produktion, das Marketing, der Vertrieb, die Angebotslegung sowie der Verkauf. Zusammengefasst wird die erzeugte Leistung dem internen oder externen Kunden des Unternehmens zur Verfügung bereitgestellt.

Blauer, gelber und roter Pfad – Projekt Review

Nach der Umsetzung/Markteinführung erfolgt ein Projekt Review, wobei die Zielerreichung überprüft und aus den gemachten Erfahrungen Erkenntnisse bzw. Lessons Learned für zukünftige Projekte abgeleitet werden. Dieser Stage kann jedoch bei inkrementellen Projekten, je nach Umfang des Projektes, entfallen. Die Betrachtung der Zielerreichung sollte sich dabei nicht nur auf die Spezifikationen, den zeitlichen Rahmen oder das Budget des Projektes beziehen, sondern ebenso auf die Innovationsziele, wie z.B. den erwirtschafteten Gewinn oder Umsatz, ausgeweitet werden. Durch die Wahl eines zeitlichen Abstandes zwischen der Überprüfung und der Umsetzung/Markteinführung kann festgestellt werden, ob eine Innovation tatsächlich erfolgreich ist bzw. eine Innovation im weiteren Sinn vorliegt. Darüber hinaus kann in diesem Abschnitt bei Projektabschluss der Projektverantwortliche entlastet werden.

Gelber und roter Pfad – Ideen-Konkretisierung und Konzeptentwicklung

Ideen, die Potential besitzen und vielversprechend sind, aber mit einem höheren Risiko sowie Aufwand verbunden sind als inkrementelle Projekte, werden demnach in diesem Stage konkretisiert. Im Rahmen dessen wird ebenfalls ein erstes Konzept entwickelt.

Gelber und roter Pfad – Pitch-Gate

Das zuvor erstellte Konzept wird nun in einer kurzen Präsentation vor einem entsprechenden Gremium bzw. vor den Entscheidungsträgern erläutert. Diese entscheiden dabei über das weitere Vorgehen, die Ressourcenfreigabe sowie die Klassifizierung der Idee als progressiv, radikal oder als Sonderprojekt. Über mögliche Sonderprojekte muss im Detail individuell entschieden werden. Zur Beurteilung zwischen progressiven und radikalen Projekten empfehlen sich wieder als Bewertungskriterien die Attraktivität und das Risiko der Idee. Projekte mit einem verhältnismäßig niedrigen Risiko und einer hohen Attraktivität sind progressiv, wohingegen ein hohes Risiko und eine hohe Attraktivität radikale Projekte darstellen. Zusätzlich kann in die Bewertung ein drittes Kriterium, wie z.B. die Umsatzerwartung, einfließen.

Gelber Pfad – Business Case Light, Entwicklung und Validierung

Progressive Projekte werden nicht mehr im Rahmen des Tagesgeschäfts bearbeitet, da sie bereits zu einem bestimmten Grad neuartig für das Unternehmen sind. Entweder werden bekannte Märkte mit neu entwickelten Leistungen, wie etwa Produkten, Dienstleistungen oder Technologien, bedient oder neue

Märkte mit bereits vorhandenen Leistungen erschlossen. Allerdings können progressive Projekte ebenso parallel im Unternehmen, wie z.B. in verschiedenen Geschäftseinheiten, ablaufen.

In diesem Stage erfolgen Entwicklungen, Ausarbeitungen und Validierungen. Jedoch sollte aufgrund des größeren Umfangs und Ressourceneinsatzes bereits ein Business Case Light bzw. Geschäftsszenario mit einem überschaubaren Rahmen erstellt werden.

Gelber und roter Pfad – Maturity-Gate

Im Maturity- bzw. Reife-Gate wird sowohl bei progressiven als auch radikalen Projekten über die weitere Umsetzungsplanung, das Marketing sowie die Vertriebsvorbereitung entschieden. Dabei wird überprüft, ob alle Aktivitäten, Prozesse und Bedingungen soweit fortgeschritten bzw. erfüllt sind, dass die Planung und Vorbereitung für das Marketing als auch den Vertrieb beginnen können. Bei dieser Entscheidung ist insbesondere die Akzeptanz aller beteiligten Personen und Abteilungen innerhalb des Unternehmens unerlässlich, da diese einen entscheidenden Einfluss auf die Verbreitung und somit den Erfolg einer Innovation haben können.

Gelber Pfad – Umsetzungsplanung und Vertriebsvorbereitung

Nach der positiven Entscheidung für das weitere Vorgehen werden in diesem Stage alle notwendigen Maßnahmen und Schritte für die Umsetzung/Markteinführung geplant und ausgearbeitet. Dabei fallen diese Aktivitäten überwiegend in den Aufgabenbereich des Marketings und des Vertriebs. Im Anschluss an diese Tätigkeiten finden, wie bereits im Zuge von inkrementellen Innovationen erläutert, das Go-Live-Gate, die Umsetzung/Markteinführung der Idee und das Projekt Review statt.

Roter Pfad – Business Case

Da radikale Innovationen mit einem verhältnismäßig großen Risiko verbunden sind, entsprechend viele Ressourcen benötigen sowie einen äußerst starken Einfluss auf das Unternehmen und den Markt besitzen, müssen ein umfangreicher und detaillierter Business Case ausgearbeitet sowie Entscheidungen auf oberster Unternehmensebene getroffen werden. Infolge dieser Aspekte werden radikale Projekte nur einzeln pro Organisation durchgeführt.

Roter Pfad – Investment-Gate

Anhand des Business Case wird in diesem Gate über die nachfolgende Entwicklung, Durchführung von Tests sowie Validierung entschieden. Ab dieser Entscheidung ist das Projekt ein tatsächliches Vorhaben des Unternehmens. Allerdings kann sich im Zuge dieses Gates und auf Grundlage des Business Case ebenfalls herausstellen, dass die Idee nur in einem Sonderprojekt durchführbar ist.

Roter Pfad – Entwicklung, Test und Validierung

Nach der getroffenen Entscheidung im Investment-Gate wird die Idee entwickelt, umfangreichen Tests unterzogen, bewertet und überprüft. Anschließend wird, wie bei progressiven Projekten im Maturity-Gate, über das weitere Vorgehen entschieden, jedoch in wesentlich größerem Umfang.

Roter Pfad – Umsetzungsplanung, Marketing- und Salesvorbereitung

Sind alle Bedingungen erfüllt, erfolgt die Planung für die Umsetzung/Markteinführung, wobei der Fokus speziell auf den notwendigen Schritten sowie Vorbereitungen für das Marketing und den Vertrieb liegt. Die Tätigkeiten sind, verglichen mit progressiven Innovationen, umfangreicher und ressourcenintensiver, da radikale Innovationen grundlegende Änderungen und Anpassungen beim Kunden, im Unternehmen

und auch beim Vertrieb mit sich bringen. Im Anschluss an die erfolgreiche Planung und Vorbereitung durchlaufen auch radikale Innovationen das Go-Live-Gate, die Umsetzung/Markteinführung sowie das Projekt-Review-Gate.

5.3.5 Phase 5 – Lebenszyklus- und Erfolgskontrollphase

Der Kreislauf des Modells wird durch die fünfte Phase, die Lebenszyklus- und Erfolgskontrollphase, wieder geschlossen. Diese Phase ist in Abbildung 28 als purpurner Pfad dargestellt und besteht aus dem Life-Cycle-Management sowie dem BIG-Review-Gate.²⁰⁷

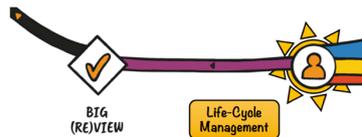


Abbildung 28: Phase 5 des theoretischen Innovationsmodells – Lebenszyklus- und Erfolgskontrollphase, Quelle: Lercher (2017), Onlinequelle [12.11.2017] (leicht modifiziert).

Life-Cycle-Management

Im Life-Cycle-Management, welches neben der Innovationsstrategie und der Marktfrühaufklärung eine wesentliche Verknüpfung zum Produktmanagement darstellt, werden die erstellten und umgesetzten Innovationen bzw. Leistungen standardmäßig an das Produktmanagement übergeben. Jedoch kann die Übergabe abhängig vom Projekt auch früher erfolgen, wie z.B. bei radikalen Innovationen im Investment-Gate. Demgemäß kann ebenfalls eine Gesamtprojektverantwortung zugeteilt werden. Die Innovation wird nun im Rahmen des Life-Cycle-Managements vom Produktmanagement entlang des Lebenszyklus begleitet, gepflegt sowie verbessert.

In weiterer Folge wird in diesem Stage die restliche Marktperiode der Leistung durchlaufen. Im Idealfall werden die Phasen Wachstum, Reife, Sättigung und Degeneration mit einem größtmöglichen Erfolg ausgeschöpft. Dabei spielen vor allem die Variation, Differenzierung und abschließende Elimination als auch das Marketing, der Vertrieb sowie das parallele Controlling eine ausschlaggebende Rolle.

BIG Review

Im abschließenden BIG-Review-Gate wird der Lebenszyklus der Leistungen, wie z.B. von Produkten, Prozessen, Dienstleistungen oder Technologien, betrachtet. Zusätzlich werden der Innovationserfolg und die Innovationsziele in Bezug auf die festgelegte Innovationsstrategie überprüft. Die Ergebnisse der Analysen werden wiederum dem Start des Innovationsmodells zugeführt, um eine neue Innovationslücke bzw. einen Innovationsbedarf zu definieren und infolgedessen das Modell erneut anzuwenden.

Darüber hinaus wird in diesem Gate ebenso das Modell selbst reflektiert und analysiert, damit mögliche Verbesserungen sowie Anpassungen identifiziert werden können. Das Modell kann beispielsweise auf die Funktionalität, Aufteilung und Feinheit der Schritte sowie die eingesetzten Methoden überprüft werden. Ebenfalls kann eine Reflexion der involvierten Personen und Abteilungen sowie der zeitlichen und monetären Ressourcen durchgeführt werden. Durch diese Analysen und deren Ergebnisse kann eine gezielte sowie kontinuierliche Optimierungen des Innovationsmodells sichergestellt werden.

²⁰⁷ Vgl. Lercher (2017), S. 102 – 105.

Zum Innovationsmodell ist abschließend anzumerken, dass an jedem der Entscheidungspunkte die Innovationsarbeit abgebrochen, an einen anderen Umsetzungspfad übergeben oder zu einem früheren Zeitpunkt rückgeführt werden kann. Auch können die Gates individuell bzw. in Abhängigkeit vom Innovationsumfang variiert und angepasst werden. Aufgrund dieser Möglichkeiten soll das Risiko für Unternehmen, speziell für den Mittelstand im Hinblick auf wenige zur Verfügung stehende Ressourcen, verringert werden.

5.4 Rollen und Verantwortlichkeiten des theoretischen Modells

Da das Innovationsmodell äußerst umfangreich ist und bei der Anwendung mit einem großen Aufwand an Ressourcen verbunden sein kann, müssen die inkludierten Rollen und Verantwortlichkeiten des Modells klar definiert werden. Dementsprechend wird, auf Basis der dargelegten Abschnitte, eine Empfehlung für mittelständische Industrieunternehmen abgegeben.

Bevorzugt sollte das Modell in der Verantwortung einer Person bzw. Abteilung sein, die das Thema Innovation im Unternehmen fördert, vorantreibt sowie ein grundlegendes Verständnis darüber aufweisen kann. Im Idealfall hat diese Person die Leitung des Innovations- oder Produktmanagements im jeweiligen Unternehmen inne. Bei kleinen Organisationen kann diese Zuständigkeit ebenso in den Tätigkeitsbereich der Unternehmensführung fallen. Die Person in dieser Rolle soll jedoch auf die Ausarbeitung der Vision, Flughöhen als auch Gesamtstrategie des Unternehmens einen wesentlichen Einfluss haben oder dabei beteiligt sein. Demgemäß fallen unter die Zuständigkeit dieser Person ebenfalls die Identifikation von Innovationslücken und Festlegung von Suchfeldern, aus denen in weiterer Folge die Innovationsstrategie für die nächsten Jahre erarbeitet wird. Daraus werden wiederum Innovationsziele für die jeweiligen Abteilungen heruntergebrochen. Folglich sollte auch das abschließende BIG-Review-Gate des Modells im Verantwortungsbereich dieser Person liegen.

All diese Aufgaben besitzen eine wesentliche Bedeutung für das Unternehmen, weshalb neben den betroffenen Bereichs- und Abteilungsleitern auch die oberste Führungsebene einbezogen werden muss. Dies sollte wiederum generell bei allen Entscheidungen, die unternehmensverändernd sind, gelten.

Unabhängig davon kann die Zuständigkeit sowohl für die Technologie- als auch Marktfrühaufklärung eine andere sein. Schlussendlich müssen jedoch beide zusammenfinden und zum gemeinsamen Vorhaben beitragen. Die Technologiefrühaufklärung kann beispielsweise im Tätigkeitsbereich der F&E-Abteilung oder des Innovationsmanagements liegen, wohingegen die Marktfrühaufklärung z.B. von der Abteilung für die Marktforschung, das Business Development oder das Produktmanagement durchgeführt werden kann. Beide Frühaufklärungen können allerdings ebenso von derselben Abteilung bereitgestellt werden.

Wie bereits erwähnt, kann die Ideenphase unabhängig voneinander in unterschiedlichen Bereichen und Abteilungen des Unternehmens parallel durchgeführt werden, allerdings in Abhängigkeit von der Innovationsstrategie. Demnach sollte die Verantwortung für die Ideenphase ebenfalls bei der jeweiligen Abteilungs-, Bereichs-, oder Gruppenleitung liegen.

Da mehrere inkrementelle Projekte parallel durchgeführt werden können, sollen die Verantwortlichkeiten und Tätigkeiten in den jeweiligen Bereichen bleiben, in denen sie umgesetzt werden. Lediglich bei der Entscheidung im Go-Live-Gate können andere relevante Personen hinzugezogen werden.

Aufgrund dessen, dass progressive Projekte ebenso parallel in mehreren Abteilungen abgearbeitet werden können, sollen auch hierbei die Zuständigkeiten zumindest in den jeweiligen Abteilungen bleiben. Dahingegen wird empfohlen, dass die Zuständigkeit im Rahmen von radikalen Projekten bei einer zentralen, bereichsübergreifenden Stelle liegt. Allerdings sollte, wenn möglich, die Verantwortung sowohl bei progressiven als auch radikalen Projekten entlang der gesamten Umsetzungsphase bei einer Person, wie z.B. einem Innovations- oder Produktmanager, konzentriert sein.

Wichtig in der Umsetzungs- und Projektphase ist, dass bei grundlegenden Entscheidungen vor allem auch das Marketing und der Vertrieb einbezogen werden. Da diese nahe am Kunden sind, haben sie einen wesentlichen Einfluss auf ihn und sein Verhalten. Je nach Gegebenheiten im Unternehmen und Innovationsprojekt können das Marketing und der Vertrieb ebenfalls für das Projekt verantwortlich sein.

Wie bereits kurz erwähnt, wird nach der Umsetzung/Markteinführung die Verantwortung für den Stage des Life-Cycle-Managements, standardmäßig an das Produktmanagement, übergeben. Die tatsächliche Entscheidung ist aber situations- sowie unternehmensabhängig, weshalb die Verantwortlichkeiten und Rollen ebenso dieselben bleiben können.

Über die Rollen und Verantwortlichkeiten des Modells hinaus ist es allerdings notwendig entsprechende Präsentationen sowie Schulungen für das Innovationsmodell im Unternehmen abzuhalten. Dadurch soll ein gleiches Verständnis und die Akzeptanz für das Modell sichergestellt werden. Zu empfehlen ist, dass die Präsentationen sowie Schulungen durch die für das Modell zuständige Abteilung bzw. Person durchgeführt werden, um Fragen bestmöglich beantworten zu können und Unklarheiten zu vermeiden.

Abschließend ist anzumerken, dass keine einheitlichen sowie allgemeingültigen Festlegungen in Bezug auf das Innovationsmodell durch den starken Einfluss der jeweiligen Situation und des Unternehmens getroffen werden können. Dies betrifft auch die notwendigen Ressourcen, die Anzahl der Durchführungen des Modells sowie die zeitlichen Abstände dazwischen. Infolgedessen müssen zur Gewährleistung der Effektivität und Effizienz des Modells diese Entscheidungen stets individuell für ein Unternehmen getroffen werden.

5.5 Ansätze zur Implementierung des theoretischen Modells

Zwar ist das Modell ausführlich beschrieben sowie eine Empfehlung für die Verantwortlichkeiten und Rollen abgegeben, jedoch ist die Einführung eines solchen strategisch bedeutenden, umfangreichen als auch funktionsübergreifenden Prozessmodells die größte Herausforderung für ein Unternehmen. Gründe hierfür sind vorwiegend eine fehlende Akzeptanz und Erkenntnis, dass dadurch die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden kann.²⁰⁸ Weitere Gründe sind, dass Veränderungen in einem Unternehmen von den Mitarbeitern zuerst meistens negativ bzw. als etwas Schlechtes betrachtet werden.²⁰⁹

Dementsprechend muss die Implementierung des Modells systematisch sowie zielorientiert durchgeführt werden, wobei Gaubinger drei aufeinander folgende Stufen empfiehlt. Diese werden in die Teambildung und Analyse, in die Spezifikation sowie in die Umsetzung unterteilt.²¹⁰

²⁰⁸ Vgl. Gaubinger (2009), S. 25.

²⁰⁹ Vgl. Kotter (2011), S. 15.

²¹⁰ Vgl. Gaubinger (2009), S. 25 ff.

Teambildung und Analyse

Aufgrund des umfangreichen Modells müssen zur Bewältigung der Einführung mehrere Personen hinzugezogen werden, weshalb vom verantwortlichen Projektleiter in Abstimmung mit dem Auftraggeber, meistens mit der obersten Unternehmensebene, ein Projektteam gebildet werden muss. Zu empfehlen ist, dass in diesem Projektteam die wesentlich betroffenen Bereiche des Unternehmens vertreten sind. Infolgedessen sollte dieses Team neben Vertretern des Innovations- und Produktmanagements, ebenso Personen aus der F&E-Abteilung sowie aus dem Marketing- und Vertriebsbereich umfassen. Vor der eigentlichen Tätigkeit des Teams ist es sinnvoll, einen Workshop abzuhalten, um die Akzeptanz und das Verständnis für die Notwendigkeit zu generieren.²¹¹

Eine der ersten Aufgaben des Projektteams ist, die derzeitige Innovationssituation und -fähigkeit des Unternehmens zu überprüfen. Demgemäß soll eine Ist-Analyse bzw. Bestandsaufnahme durchgeführt werden. Diese Aufgabe bezieht sich dabei unter anderem auf die aktuellen Prozesse, die Organisations- und Projektstrukturen sowie die Innovationskultur.²¹²

Modellspezifikation

Basierend auf der Analyse ist das zuvor beschriebene Innovationsmodell spezifisch für das jeweilige Unternehmen anzupassen sowie auszuarbeiten. Dabei muss klar definiert werden, welchen Zweck eine Phase, ein Stage als auch ein Gate innehaben und welche Tätigkeiten in dessen Rahmen durchzuführen sind. Des Weiteren werden für die jeweiligen Tätigkeiten die einzusetzenden Instrumente und Methoden bestimmt. Für die Ausarbeitung des Modells sollte allerdings genügend Zeit, z.B. zwei oder drei Tage, in Anspruch genommen werden, um ein qualitatives Ergebnis sicherstellen zu können. In der Regel wird das Modell in mehreren möglichen Feedbackrunden mit den betroffenen Personen sowie Abteilungen überarbeitet und in weiterer Folge detaillierter ausgearbeitet. Wird das Innovationsmodell soweit als in Ordnung empfunden, muss es letztendlich von der entsprechenden Führungsebene des Unternehmens freigegeben werden.²¹³

Im Rahmen dieser Arbeitsschritte sind ebenso entsprechende Qualitätskriterien und Kennzahlen sowie die zuvor beschriebene Projektsteuerung festzulegen. Daneben empfiehlt sich die Durchführung eines Tests oder Musterprojekts, um das Innovationsmodell auf seine Effektivität und Effizienz zu überprüfen sowie gegebenenfalls anzupassen.²¹⁴

Modellumsetzung

Vor der Modelleinführung ist es dringend erforderlich, alle restlichen betroffenen Personen über die Vorteile, Notwendigkeit sowie Auswirkungen zu informieren. Im Anschluss daran sind entsprechende Präsentationen und Schulungen im Unternehmen durchzuführen. Dazu ist auch die Ausarbeitung eines Leitfadens bzw. Handbuchs unabdingbar, worin das Modell mit all seinen Phasen, Aktivitäten, Methoden und Verantwortlichkeiten detailliert abgebildet sowie beschrieben ist. Sind schließlich alle Aufgaben des Teams erfüllt, kann das Modell erstmals praktisch bzw. für reale Projekte angewendet werden.²¹⁵

²¹¹ Vgl. Gaubinger (2009), S. 25.

²¹² Vgl. Kaschny/Nolden/Schreuder (2015), S. 96.

²¹³ Vgl. Gaubinger (2009), S. 26.

²¹⁴ Vgl. Kaschny/Nolden/Schreuder (2015), S. 97.

²¹⁵ Vgl. Gaubinger (2009), S. 26 f.

6 DAS UNTERNEHMEN WEITZER PARKETT GMBH & CO KG

Im nachfolgenden praktischen Teil dieser Masterarbeit wird das theoretische Innovationsmodell mit Verknüpfung zum Produktmanagement für das Unternehmen Weitzer Parkett angepasst, designt sowie detailliert ausgearbeitet. Im Anschluss daran wird eine Handlungsempfehlung für das Unternehmen und eine Zusammenfassung abgegeben, wodurch die Verwertbarkeit dieser Arbeit sichergestellt werden soll.

Um zur praktischen Ausarbeitung des neuen Innovationsmodells für Weitzer Parkett überzuleiten, werden in diesem Abschnitt das Unternehmen beschrieben als auch dessen Rahmenbedingungen und Vorgaben dargelegt, welche bei der Ausarbeitung zu berücksichtigen sind. Die nachfolgenden Informationen zur Unternehmensbeschreibung basieren auf der Pressemappe von Weitzer Parkett:²¹⁶

6.1 Unternehmensbeschreibung

Weitzer Parkett, dessen Firmenlogo in Abbildung 29 zu sehen ist, wurde 1831 in Weiz gegründet und ist Österreichs Marktführer bei Parkettböden und Holzstiegen. Das Familienunternehmen zählt in Europa zu den führenden Parkettherstellern und ist weltweit in mehr als 30 Ländern tätig. Neben den Lösungen für Parkett und Stiegen bietet das Unternehmen ebenfalls Lohntrocknung und -dämpfung von Holz an. Seit dem Jahr 2003 gibt es zusätzlich zum Standort in Weiz den burgenländischen Standort in Güssing. Aktuell beschäftigt das Unternehmen in Summe mehr als 600 Mitarbeiter, wobei in der Produktion im Werk Weiz als auch im Werk Güssing jeweils ca. 200 Mitarbeiter tätig sind.

Die Geschäftsführung von Weitzer Parkett besteht seit September 2017 aus Herrn DI Josef Stoppacher und Herrn DI (FH) Martin Karner, MA.



Abbildung 29: Logo von Weitzer Parkett, Quelle: Weitzer Parkett (2017), Onlinequelle [12.11.2017].

Das Unternehmen verarbeitet Holz überwiegend aus nachhaltiger, österreichischer oder europäischer Forstwirtschaft in einem Umkreis von ca. 250 Kilometer um den Hauptstandort Weiz. Weitzer Parkett verzichtet dabei komplett auf den Einsatz von Tropenholz und alle Produkte tragen das Umweltzeichen „Blauer Engel“. Des Weiteren wird vom Unternehmen ein starkes ökologisches Engagement bei der Herstellung, Nutzung und Entsorgung, durch einen ressourcenschonenden Umgang gezeigt. Ebenso wird die Greenpeace-Waldkampagne für den Erhalt der letzten zusammenhängenden und naturbelassenen Primärwälder Europas unterstützt.

Bei Weitzer Parkett werden in einem eigenen Biomasse-Heizkraftwerk Fernwärme sowie Ökostrom aus den anfallenden Holznebenprodukten erzeugt. Mit dieser Energie wird der komplette eigene Betrieb sowie ca. 1700 Haushalte und somit ein großer Teil der Stadt Weiz versorgt. Zudem werden mit einer seit 2012 installierten Photovoltaikanlage und einem kleinen Wasserkraftwerk noch weitere 130 Haushalte mit elektrischem Strom versorgt.

²¹⁶ Vgl. Weitzer Parkett (2017a), S. 2 ff.

Die Produkte von Weitzer Parkett werden unter der Bezeichnung „Parkett Intelligence“ vermarktet. Den Kern dieser Marke stellen dabei die laufende Entwicklung von innovativen sowie „intelligenten“ Parkett- und Stiegenlösungen, die ökologische Verantwortung als auch das Design dar. Infolgedessen bietet Weitzer Parkett seinen Kunden besondere Funktionalitäten und Lösungen, wie das Pflegefrei-, Gesund- und Flüster-Parkett sowie das Renovierungssystem Looseglue.

Außerdem bietet das Unternehmen seinen Kunden unter der Marke iDesign Parkett®, Produkte nach dem persönlichen Stil und den Bedürfnissen an. Dabei lassen sich die Holzarten, Formate, Farben sowie auch die Veredelung der Oberfläche individuell gestalten und kombinieren.

Ein weiteres Konzept von Weitzer Parkett ist das sogenannte „Showroom-Modell“ inklusive einem begleitenden Marketingpaket für die Verkaufspartner. In einem Showroom können Kunden die Produkte sowie Lösungen „erleben“. Neben dem Betrachten der Formate und Farben werden ebenfalls das Ausprobieren der Böden sowie das Testen der Funktionalitäten ermöglicht.

Das Unternehmen erreicht pro Jahr ein Produktionsvolumen von ca. 2,6 Mio. m² Parkettböden und exportiert mehr als 50 Prozent der Produkte. Deutschland, Schweiz, Italien, Spanien, Benelux sowie Russland zählen hierbei zu den bedeutsamsten Exportmärkten. Zusätzlich werden ebenso die Märkte in Osteuropa, Nordamerika, Asien, Frankreich, England, Skandinavien und im arabischen Raum bearbeitet. Im Geschäftsjahr 2016/2017 konnte Weitzer Parkett einen Umsatz von ca. 69 Millionen Euro erzielen.

Zusammengefasst kann das Unternehmen Weitzer Parkett aufgrund dessen Charakteristika als großes mittelständisches Industrieunternehmen eingeordnet werden.

6.2 Rahmenbedingungen und Vorgaben

Wie bereits in der Einleitung zu dieser Arbeit kurz dargelegt ist, beruhen einige grundlegende Ziele für den Praxisteil dieser Arbeit auf den Rahmenbedingungen und Vorgaben seitens des Unternehmens Weitzer Parkett. Dementsprechend werden diese Anforderungen in diesem Abschnitt näher erläutert.

Ein wesentlicher Aspekt ist das strategische Ziel der kontinuierlichen Prozessorientierung des gesamten Unternehmens. Im Zuge dessen sollen alle Prozesse bei Weitzer Parkett analysiert und gegebenenfalls adaptiert werden. Folglich betrifft dies die derzeitige Innovationssituation sowie den derzeit gekoppelten Innovations- und Sortimentsprozess des Unternehmens, welche unter Abschnitt 7 behandelt werden.

Des Weiteren soll der aktuelle Innovations- und Sortimentsprozess dem theoretischen Innovationsmodell gegenübergestellt werden, um Gemeinsamkeiten, bereits vorhandene Anknüpfungspunkte aber auch Unterschiede aufzuzeigen. Auf Basis dieser Erkenntnisse und der vorhandenen Möglichkeiten soll der aktuelle Prozess und dessen Inhalte in das neue Modell übergeführt werden.

Die zweite grundlegende Rahmenbedingung ist die seit Anfang 2017 abgeschlossene Umstrukturierung der Unternehmensbereiche. Die neue Strukturierung ist entsprechend der obersten Prozesslandkarte von Weitzer Parkett in Abbildung 30 dargestellt. Die Prozesslandkarte zeigt übergeordnet und schematisch, wie der Input Kundenanforderung in den Output Kundenzufriedenheit durch die Unternehmensprozesse umgewandelt wird. Die vier Kernprozesse werden durch die Bereiche Produktentstehung/Marketing, Beschaffung, Technik und Absatz bzw. Vertrieb dargestellt. Darüber sind das Management und der Support sowie die Geschäftsführung angesiedelt.



Abbildung 30: Oberste Prozesslandkarte von Weitzer Parkett, Quelle: Weitzer Parkett (2017b), S. 1 (leicht modifiziert).

Entscheidend für diese Arbeit ist, dass durch die Umstrukturierung das zuvor unter einem Bereich vereinte Innovations- und Produktmanagement getrennt wurden, weshalb in weiterer Folge auch der derzeit gekoppelte Innovations- und Sortimentsprozess von der Trennung betroffen ist.

Das Produktmanagement ist nun, wie ebenfalls das Marketing, im Bereich Produktentstehung/Marketing angesiedelt, welcher in Summe aus fünf Personen besteht. Geleitet wird der Bereich von Herrn Daniel Zettl-Gottmann, der ebenso für den Sortimentsprozess verantwortlich ist. Für das Produktmanagement ist Frau Michaela Dampfhofer zuständig, wobei im Marketing die restlichen drei Personen tätig sind.

Demgegenüber ist das Innovationsmanagement in den Bereich Technik integriert, dessen Leitung der Geschäftsführer Herr Martin Karner innehatte, aber zurzeit unbesetzt ist. Ferner besteht der Bereich aus der Assistenz der Technik, dem Shopfloor Management bzw. der Produktion, dem Qualitätsmanagement sowie dem Enterprise-Resource-Planning (ERP) bzw. der Arbeitsvorbereitung und Systemverwaltung.

Das Innovationsmanagement selbst umfasst insgesamt sechs Personen und wird von Frau Felber geleitet. Die Tätigkeiten des Innovationsmanagements umfassen zur einen Hälfte Innovationsprojekte und zur anderen Hälfte Oberflächen- und Sortimentsentwicklungen, Prüfungen und Qualitätssicherung mittels eines sogenannten Innolab, das Patentmanagement, Normungen, Zulassungen, Zertifizierungen sowie Förderungen. Für den Innovationsprozess von Weitzer Parkett ist ebenfalls Frau Felber zuständig.

Aufgrund dieser neuen Strukturierung sowie der damit verbundenen Trennungen des Produkt- und Innovationsmanagements, ist es von großer Bedeutung, dass das neue Innovationsmodell dennoch eine effektive sowie effiziente Verknüpfung zum Bereich Produktentstehung/Marketing gewährleistet. Darüber hinaus muss das Modell ebenso die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen allen 4 Kernprozessen, dem Management und Support sowie der Geschäftsführung ermöglichen.

Als dritte Vorgabe sollen die vorliegenden wissenschaftlichen Arbeiten der Technologiefrühaufklärung und Kernkompetenzanalyse als auch die Geschäftsmodellanalyse und -entwicklung des Unternehmens aufgegriffen werden.

Der vierte und letzte zu beachtende Punkt im Rahmen der Ausarbeitung des Modells betrifft, trotz der Einordnung von Weitzer Parkett als großes mittelständisches Industrieunternehmen, die eher geringen zur Verfügung stehenden Ressourcen. Unter anderem sind dies die Mitarbeiter bzw. einzubeziehenden Personen und der erforderliche zeitliche Aufwand.

7 IST-ANALYSE DER INNOVATIONSTÄTIGKEIT

Der nächste Schritt im Praxisteil dieser Arbeit ist eine Ist-Analyse der Innovationstätigkeit von Weitzer Parkett in Anlehnung an die Ansätze zur Implementierung des Innovationsmodells aus Abschnitt 5.5. Dies umfasst die derzeitige Innovationssituation und das dementsprechende Verhalten, den zurzeit gekoppelten Innovations- und Sortimentsprozess, innovationsbezogene Methoden und Modelle des Unternehmens als auch eine Gegenüberstellung mit dem theoretischen Innovationsmodell.

Zur Umsetzung der Ist-Analyse wurde zunächst ein Projektteam definiert. Diesem Projektteam gehören unter anderem Frau Felber aus dem Innovationsmanagement als auch Frau Dampfhofer aus dem Produktmanagement an. Diese Entscheidung wurde aufgrund der Tatsache getroffen, dass der aktuelle Innovationsprozess mit dem Sortimentsprozess des Produktmanagements gekoppelt und abgestimmt ist.

Zusätzlich wurden vor der Ist-Analyse die Ergebnisse des Theorieteils und im Speziellen das theoretische Innovationsmodell dieser Arbeit dem Projektteam präsentiert. Mithilfe dieser Präsentation konnte ein grundlegendes Verständnis und die Akzeptanz für das Innovationsmodell geschaffen werden.

Die theoretischen Ergebnisse als auch das Modell wurden dabei von den teilnehmenden Personen überwiegend bestätigt sowie positiv aufgenommen. Zusammengefasst konnte anhand der Vorteile und Chancen des präsentierten Innovationsmodells eine gemeinsame sowie bedeutende Ausgangsbasis für die nachfolgende Ist-Analyse und praktische Ausarbeitung des neuen Modells geschaffen werden.

Für die Durchführung der Ist-Analyse wurden offene Fragen in Bezug auf die Innovationssituation als auch den Innovations- und Sortimentsprozess formuliert, die zusammengefasst in Anhang A zu finden sind. Infolgedessen wurden diese Fragen im Rahmen der Präsentation den Beteiligten aus dem Unternehmen gestellt und von diesen bestmöglich beantwortet.

7.1 Innovationssituation und -verhalten

Zur Innovationssituation ist zunächst anzumerken, dass die Innovationsmanagement-Abteilung des Unternehmens seit dem Jahr 2010 besteht. Wie bereits erläutert, umfasste dieser Bereich neben dem Innovationsmanagement ebenso das Produktmanagement. Beide Disziplinen arbeiten seither im Rahmen des gekoppelten Innovations- und Sortimentsprozesses sowie einer gegenseitigen Abstimmung der Innovationsstrategie und Produktstrategie zusammen. Beide Prozesse sind allerdings spezifisch in den entsprechenden Bereich implementiert und zum größten Teil unabhängig vom jeweils anderen Prozess. Näheres dazu ist im nachfolgenden Abschnitt 7.2 erläutert.

Die Koppelung des Innovations- und Produktmanagements wurde ursprünglich durchgeführt, um ein entgegenwirkendes Arbeiten sowie „Reibungsverluste“ zwischen den beiden Disziplinen zu vermeiden. Ausgehend von einer gemeinsamen Basis sowie derselben Blickrichtung sollten in weiterer Folge die effektive und effiziente Leistungserbringung sowie Erreichung der Ziele gewährleistet werden.

Aufgrund dieser Denk- und Wirkungsweise konnte in den letzten Jahren eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit des Innovations- und Produktmanagements sichergestellt werden. Als Beispiel für eine daraus resultierende Innovation kann das sogenannte Flüster-Parkett aufgezählt werden.

Das Flüster-Parkett besitzt einen speziellen Schichtaufbau mit einer integrierten Dämmschicht, durch die sowohl der Raum- als auch Trittschall reduziert wird. Messungen der Technischen Universität Graz stellten dabei eine deutliche Reduktion der empfundenen Lautstärke gegenüber anderen Parketttypen fest. Diese beträgt für den Kunden ca. 50 Prozent bei Raumschall und ca. 30 Prozent bei Trittschall.²¹⁷

Über die gut funktionierende Verknüpfung sowie das eingespielte System hinaus, sind in Bezug auf Innovationen und dessen Management die Akzeptanz sowie Bereitschaft in den meisten Bereichen und bei den Mitarbeitern gegeben. Dies zeigt sich z.B. bei der Durchführung von Innovationsworkshops. Zusammengefasst ist die Unternehmenskultur bei Weitzer Parkett größtenteils innovationsfreundlich.

Des Weiteren werden die Tätigkeiten des Innovationsmanagements von der Geschäftsführung unterstützt als auch deren Wichtigkeit und Notwendigkeit kommuniziert. Damit in Verbindung stehend sind die Innovationsstrategie sowie Produktstrategie ein wesentlicher Teil der Unternehmensstrategie und werden daraus abgeleitet. Diese Aspekte werden durch die Umstrukturierung des Unternehmens seit Anfang 2017 und durch die neue Geschäftsführung seit September 2017 noch intensiver wahrgenommen.

Abschließend ist anzumerken, dass das Thema Innovation bei Weitzer Parkett stets anlassbezogen ist und hauptsächlich über die Innovationsmanagement-Abteilung abgewickelt wird. Dennoch kann jeder Bereich sowie Mitarbeiter Ideen bzw. Auslöser für neue Innovationen einbringen.

7.2 Gekoppelter Innovations- und Sortimentsprozess

In diesem Abschnitt wird der gekoppelte Innovations- und Sortimentsprozess näher beschrieben, welcher in Abbildung 31 zu sehen ist. Die Abbildung stellt sowohl den anlassbezogenen Innovationsprozess auf der linken Seite als auch den rollierenden Sortimentsprozess auf der rechten Seite als Kreis dar. Beide Kreise werden dabei ausgehend von der Innovations- und der Produktstrategie über die jeweiligen Tätigkeiten sowie Entscheidungspunkte wieder geschlossen. Somit werden beide Prozesse miteinander gekoppelt bzw. eine Schleife gebildet.²¹⁸

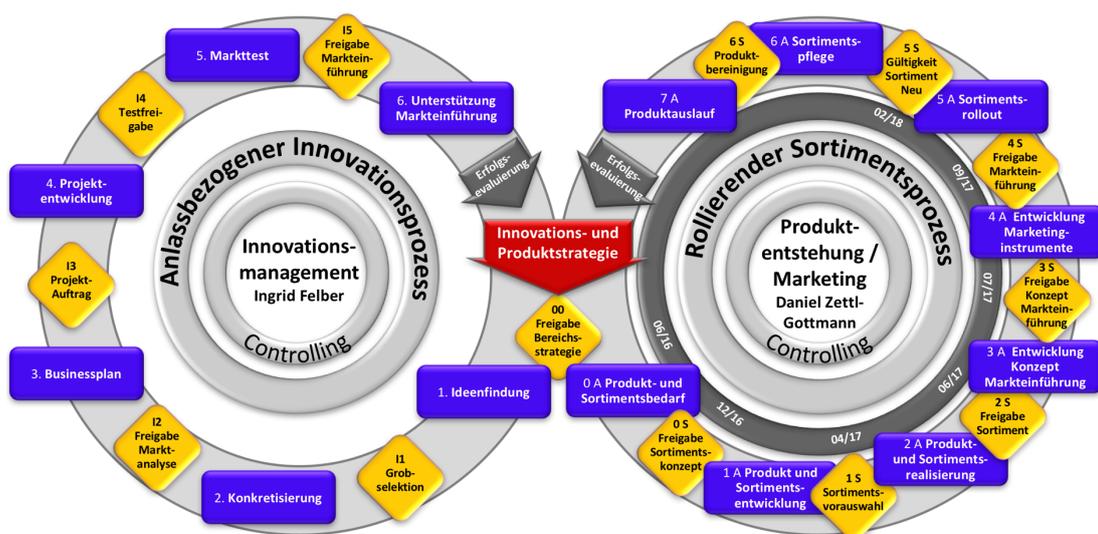


Abbildung 31: Gekoppelter Innovations- und Sortimentsprozess von Weitzer Parkett, Quelle: Karner/Zettl-Gottmann (2016), S. 2.

²¹⁷ Vgl. Weitzer Parkett (2017a), S. 3.

²¹⁸ Vgl. Karner/Zettl-Gottmann (2016), S. 2.

Da der Prozess von der Innovations- und der Produktstrategie ausgeht, ist als Erkenntnis der Ist-Analyse festzuhalten, dass eine Überarbeitung der Strategien meist in einem Abstand von zwei Jahren stattfindet. Dennoch findet eine jährliche Betrachtung und Überprüfung der Strategien statt, wobei diese Tatsache ebenso die Unternehmensstrategie betrifft.

Die Unternehmensstrategie wird dabei in einer eigenen Strategierunde bzw. anhand eines eigenen Prozesses gemeinsam von der Geschäftsführung sowie den Bereichsleitern ausgearbeitet und festgelegt. Hierzu werden Analysen herangezogen, welche sich auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens sowie dessen Umfeld beziehen. Aktuell sind diese Analysen jedoch nur für die Strategierunde zugänglich. Im Anschluss wird die Unternehmensstrategie an die jeweiligen Bereiche kommuniziert und daraus Bereichsstrategien, Ziele sowie Aufgaben abgeleitet.

Innovationsstrategie

Die Innovationsstrategie von Weitzer Parkett, welche nachfolgend beschrieben wird, besteht aus zwei Fokussierungen. Der erste Fokus liegt dabei auf Innovationen in den bestehenden Geschäftsmodellen, wohingegen der zweite Fokus auf komplett neuen Geschäftsmodellen liegt:²¹⁹

Hinter der Innovationsstrategie steht ein eigener Entwicklungsprozess der in Anhang B abgebildet ist. Der Aufbau des Prozesses unterteilt sich hierbei in fünf aufeinanderfolgende Schritte. Ausgehend von den Rahmenbedingungen des Unternehmens werden in weiterer Folge interne sowie externe Analysen durchgeführt. Im Anschluss daran werden Fokusfelder bestimmt sowie Themengebiete analysiert. Ein Fokusfeld legt dabei den Rahmen der Innovationstätigkeit, wie z.B. das Mehrschichtparkett, fest. Demgegenüber ist als Themengebiet eine genauere Betrachtung der Aufgabenstellung zu verstehen, wie beispielsweise die Verbindungstechnik im Bereich des Mehrschichtparketts. Darauf basierend erfolgt die Definition der Innovationsstrategie und abschließend die Zusammenfassung der Ergebnisse.

Allerdings ist die Innovationsstrategie im Gegensatz zur Unternehmensstrategie nur implizit vorhanden. Zwar werden sowohl Fokusfelder als auch Themengebiete definiert, der Entwicklungsprozess für die Innovationsstrategie ist als Ganzes aber nur theoretisch vorhanden und wird in diesem Sinne praktisch nicht angewendet. Ungeachtet dessen werden die Innovationsstrategie und Produktstrategie gemeinsam im Gate 00 durch die beiden Bereichsleiter freigegeben. Dadurch soll sichergestellt werden, dass der Innovations- und Sortimentsprozess systematisch sowie zielgerichtet durchgeführt werden kann.

Produktstrategie

Die Produkt- bzw. Sortimentsstrategie, welche eng mit der Innovationsstrategie verknüpft ist, bezieht sich auf einzelne Produkte oder Produktgruppen bzw. das Sortiment. In Bezug darauf kann die Strategie z.B. Erweiterungen, Reduzierungen, Verschlankungen, Kundenbedürfnisse oder marktseitige Trends sowie Ereignisse umfassen. Die Produktstrategie kann dabei auch Anforderungen an die Innovationsstrategie stellen und folglich der Auslöser für Innovationen sein.

Ungeachtet dessen ist die Produktstrategie, wie auch die Innovationsstrategie, nur implizit vorhanden sowie kein theoretischer Entwicklungsprozess definiert. Dennoch erfolgt, wie bereits dargelegt, die gemeinsame Freigabe mit der Innovationsstrategie im Gate 00.

²¹⁹ Vgl. Karner/Zettl-Gottmann (2016), S. 7 ff.

Innovationscontrolling

Das Innovationscontrolling muss die technischen sowie betriebswirtschaftlichen Ziele des Unternehmens verfolgen und soll den Erfolg des Innovationsprozesses sicherstellen. Dabei soll die Transparenz der Ziele und Ergebnisse gewährleistet sowie die Verantwortlichen regelmäßig über die Abweichungen und Erfolge informiert werden. Jedoch ist das Innovationscontrolling vom Projektcontrolling abzugrenzen, da dieses für die Kontrolle und Steuerung von konkreten Innovationsprojekten zuständig ist.

Die grundlegende Aufgabe des Innovationscontrollings ist die kontinuierliche Ermittlung von relevanten Kennzahlen, durch welche eine Aussage über die Qualität und den Erfolg des Innovationsmanagements getroffen werden kann.²²⁰ Das dafür vorgesehene Kennzahlensystem und die Zuordnung der Kennzahlen sind in Anhang C ersichtlich. Jedoch werden diese Kennzahlen nur sehr unregelmäßig erhoben, weshalb die Kennzahlen und eine entsprechende Darstellung nur theoretisch vorhanden sind. Darüber hinaus wurde ebenso festgestellt, dass keine Steuerungskennzahlen definiert sind.

Forschungsaufträge (FA) und Entwicklungsaufträge (EA)

Vor den separaten Beschreibungen des Innovations- und Sortimentsprozesses ist es erforderlich, die FA des Innovations- und die EA des Produktmanagements abzugrenzen. Diese werden vorwiegend getrennt vom Innovations- und Sortimentsprozess in einem eigenen Prozess durchgeführt, der in Anhang D zu finden ist. Dennoch können sowohl FA als auch EA einer Innovation, meist inkrementell, entsprechen.

EA beziehen sich entweder auf einzelne Produkte oder ein Sortiment und umfassen dabei klassische Variationen und Differenzierungen bzw. kleine Entwicklungen, Anpassungen, Modifikationen sowie Erweiterungen des Sortiments durch das Produktmanagement. Darüber hinaus können EA bei Weitzer Parkett auch spezielle Kundenanforderungen oder -aufträge sein.

Demgegenüber haben FA technische Abklärungen im InnoLab oder in der Produktion zum Ziel, wie z.B. in Bezug auf das Material, die Verbindungstoffe, die Oberfläche oder die Parkettverlegung. Ebenso können FA aus EA resultieren, jedoch haben sie keine direkte Auswirkung auf Produkte oder das Sortiment.

Abstimmung zwischen dem Innovations- und Produktmanagement

Des Weiteren wird monatlich ein gemeinsames Jour fixe zwischen dem Innovationsmanagement und dem Bereich Produktentstehung/Marketing abgehalten. Dieses Jour fixe dient zur Abklärung, Information oder Diskussion von allgemeinen Themen, potentiellen Ideen, FA und EA oder aufgetretenen Problemen.

7.2.1 Innovationsprozess

Nach Erläuterung der gemeinsamen Prozessdarstellung sowie Ausgangsbasis des Innovations- und Sortimentsprozesses wird der Innovationsprozess, welcher aus einer Abfolge von Phasen sowie Gates besteht, anhand einer Firmenpräsentation, des Prozesshandbuches und der Ist-Analyse beschrieben:²²¹

Die Phasen sowie Gates des stets anlass- und projektbezogenen Innovationsprozesses sind dabei an keinen vordefinierten Zeitplan gebunden. Folglich werden die jeweiligen Phasen und Gates immer nach einer Terminabstimmung und nach Bedarf eines Projektes durchgeführt.

²²⁰ Vgl. Karner/Zettl-Gottmann (2016), S. 4 ff.

²²¹ Vgl. Weitzer Parkett (2017c), S. 3 ff und Karner/Zettl-Gottmann (2016), S. 3 – 44.

Darüber hinaus werden bei Weitzer Parkett sämtliche Innovationsprojekte in einer zentralen Projektliste verwaltet. Diese Liste spiegelt von einem jeweiligen Projekt den aktuellen Status entlang des gesamten Innovationsprozesses sowie dessen einzelnen Phasen und Gates wider.

Phase 1 – Ideenfindung

Im Rahmen der Ideenfindung werden anlassbezogen zu einem bestimmten Suchfeld bzw. Themengebiet systematisch Ideen generiert. Dazu werden meist unter der Verantwortung des Innovationsmanagements Workshops durchgeführt und entsprechende Methoden eingesetzt. Die Methoden können je nach Bedarf variieren und sehr unterschiedlich sein. Beispiele hierfür sind ein klassisches Brainstorming, das Law of System Completeness (LOSC) zur Darstellung und Analyse von Geschäftsmodellen sowie die Theorie des erfinderischen Problemlösens (TRIZ). TRIZ ist eine systematische Herangehensweise an Probleme sowie deren Lösung mit Hilfe von Widersprüchen und allgemein gültigen Lösungsprinzipien.

Für die Ideenfindung werden immer Mitarbeiter aus dem Innovationsmanagement sowie dem Bereich Produktentstehung/Marketing und je nach Situation aus anderen Unternehmensbereichen eingebunden. Ebenfalls können nach dem Open Innovation Konzept Lieferanten, Verkaufspartner, Kunden oder externe Experten hinzugezogen werden. Das entsprechende Netzwerk ist größtenteils in Anhang E ersichtlich. Jedoch werden Endkunden in die Ideenfindung selten involviert. Dennoch werden Kundenbedürfnisse bei Bedarf erhoben und beachtet sowie in weiterer Folge sogenannte Personas der Kunden eingesetzt.

Anzumerken ist ebenfalls, dass einmal eine Ideengenerierung nicht anlassbezogen durchgeführt wurde. Dabei konnte festgestellt werden, dass aussichtsreiche Ideen nur mit einem klaren Handlungsrahmen generiert werden können. Dessen ungeachtet wurden diese Ideen für mögliche spätere Anwendungen in einer Ideensammlung gespeichert. Diese Sammlung wird jedoch nicht aktiv gepflegt wird.

Darüber hinaus gibt es bei Weitzer Parkett kein BVW oder Prämiensystem für eingereichte Ideen. Dennoch werden von den Mitarbeitern selbstständig Ideen an das Innovationsmanagement herangetragen. Sehr wohl ist im Unternehmen ein KVP installiert, der sich allerdings überwiegend auf die Produktion und deren Prozesse bezieht.

Gate I1 – Grobselektion

Die aus der Ideengenerierung hervorgebrachten Ideen werden in diesem Gate einer ersten Bewertung bzw. Filterung unterzogen. Die Grobselektion findet entweder im Rahmen der Ideengenerierung mit allen Teilnehmern oder danach in einer kleineren Runde statt.

Zur Grobselektion wird ein Portfolio verwendet, welches in Anhang F mitsamt den Bewertungskriterien dargestellt ist. Die Ideen werden im Portfolio anhand des Realisierungsaufwandes auf der X-Achse sowie anhand des Ideenpotentials auf der Y-Achse bewertet. Dadurch werden die Ideen einem entsprechenden Quadranten des Portfolios zugeordnet. Die Kriterien und ihre Gewichtung können dabei von Projekt zu Projekt verschieden sein. Überdies erfolgt die Bewertung meist mit einem möglichst geringen Aufwand.

Bewertete Ideen mit einem hohen Realisierungsaufwand und niedrigem Potential werden verworfen. Ideen, die einen niedrigen Aufwand und ein niedriges Potential aufweisen, sollen in der Ideensammlung gespeichert werden. Dahingegen werden Ideen, die einen hohen Aufwand benötigen sowie ein hohes Potential besitzen, als fragliche Ideen eingeordnet. Jene Ideen mit einem hohen Potential und zugleich niedrigem Aufwand werden als Top Ideen kategorisiert.

Im Anschluss an die Bewertung sind entsprechende Ideen für die nachfolgende Bearbeitung bzw. Konkretisierung auszuwählen, wobei die Top Ideen und fraglichen Ideen priorisiert werden. Die Auswahl wird durch entscheidungsrelevante Personen, wie z.B. die Bereichsleiter, getroffen. Im Zuge dessen werden für die Konkretisierung ebenfalls die Verantwortlichkeiten definiert, die notwendigen Ressourcen freigegeben sowie die zeitliche Festlegung für die Fertigstellung getroffen.

Phase 2 – Konkretisierung

In dieser Phase des Innovationsprozesses werden die zuvor ausgewählten Ideen weiter ausgearbeitet sowie konkretisiert. Die Reihenfolge der Abarbeitung entspricht der Priorisierung aus der Grobselektion. Für die Ideenausarbeitung werden vordefinierte Fragenkataloge herangezogen, die eine umfassendere Erkenntnis über eine Idee und eine bessere Grundlage für die nachfolgende Entscheidung im Gate I2 liefern sollen. Zur Sicherstellung einer zielgerichteten Ausarbeitung gibt es Fragenkataloge, sowohl für technische Ideen als auch Business- bzw. Geschäftsideen. Beide Arten der Fragenkataloge sind in Anhang G zu finden.

Die Ausarbeitung der Fragenkataloge kann intern von dem zuvor definierten Verantwortlichen oder von einem anderen Mitarbeiter durchgeführt werden. Allerdings werden die Fragenkataloge meist an einen Partner aus dem Netzwerk bzw. an einen externen F&E-Partner vergeben und von diesem ausgearbeitet. Darüber hinaus wird in dieser Phase auch die Schutzmöglichkeit des geistigen Eigentums überprüft.

Gate I2 – Freigabe Marktanalyse

Auf Basis der ausgearbeiteten Fragenkataloge werden in diesem Gate Bewertungen durchgeführt und über die Freigabe zur Marktanalyse entschieden. Laut Ist-Analyse wäre jedoch für dieses Gate der Name „Freigabe zur Businessplan Erstellung“ besser geeignet.

Zur Entscheidung über die weitere Fortführung der Ideen wird ein dreidimensionales Portfolio verwendet, das inklusive den Bewertungskriterien in Anhang H ersichtlich ist. Dabei gibt die X-Achse die Attraktivität, die Y-Achse das Risiko und die Kreisgröße die Investitionshöhe einer Idee wieder. Wie auch bei der Grobselektion können die Kriterien sowie ihre Gewichtungen zwischen Projekten variieren. Da diese Bewertung allerdings einen wesentlich größeren Einfluss auf den Erfolg und die Ressourcen nimmt, werden zur Gewichtung der Kriterien ein Paarweiser Vergleich und zur eigentlichen Bewertung eine Nutzwertanalyse verwendet. Überdies können beide Methoden, die beispielhaft in Anhang I dargestellt sind, bei Bedarf auch für zuvor durchgeführte Grobselektion herangezogen werden.

Mithilfe des Paarweisen Vergleichs werden alle Kriterien nacheinander miteinander verglichen und die jeweilige Wichtigkeit bestimmt. Infolgedessen ergibt sich eine Anzahl an Vorzugshäufigkeiten für jedes Kriterium, die in einen Prozentsatz umgerechnet wird und somit eine Gewichtung ergibt.

Nach der Durchführung des Paarweisen Vergleichs erfolgt die Bewertung anhand der Nutzwertanalyse, durch welche die Ideen in das Portfolio eingeordnet werden können. Dazu muss jedoch für jede der beiden Achsen bzw. für ihre entsprechenden Kriterien eine eigene Nutzwertanalyse durchgeführt werden. Zuerst werden bei der Nutzwertanalyse die Kriterien mittels einer einheitlichen Punkteskala bewertet und anschließend mit der jeweiligen Gewichtung multipliziert. Dadurch ergeben sich einzelne Zielwerte, die zu einem Gesamtnutzwert aufsummiert werden und in weiterer Folge eine Rangreihe der bewerteten Ideen bilden. Schlussendlich gibt es pro Idee zwei Gesamtnutzwerte, einen für jede Achse des Portfolios.

Die Ideenbewertung wird vom Projektverantwortlichen unter Einbeziehung des Innovationsmanagements durchgeführt. Anschließend wird das Ergebnis der Geschäftsführung und den Bereichsleitern präsentiert, um eine Entscheidung über das weitere Vorgehen zu treffen. Abhängig von dieser Entscheidung kann auch ein Projektabbruch erfolgen. Bei einer Fortführung wird je nach Umfang ebenso entschieden, ob in der nächsten Phase ein Projektantrag oder ein Businessplan auszuarbeiten ist.

Phase 3 – Businessplan

Basierend auf der zuvor getroffenen Entscheidung, wird in dieser Phase ein Projektantrag mit einem niedrigen Detaillierungsgrad oder ein Businessplan mit einem hohen Detaillierungsgrad ausgearbeitet. Dazu werden detaillierte Recherchen, Analysen und Aufbereitungen durchgeführt, um im nachfolgenden Gate einen Projektauftrag zu erreichen.

Überdies ist anzumerken, dass ein Projektantrag, dessen Vorlage in Anhang J ersichtlich ist, aufgrund von zeitlichen Engpässen und seiner geringeren Bedeutung bei Weitzer Parkett eher selten ausgearbeitet wird. Deshalb wird auch nicht näher auf den Projektantrag darauf eingegangen.

Der Businessplan ist weitaus detaillierter als ein Projektantrag und wird dementsprechend bei Projekten mit einem großen Umfang als auch Risiko ausgearbeitet. Der Businessplan besteht aus mehreren Hauptkapiteln, die im Wesentlichen eine Zusammenfassung, die strategische Einbettung, der Inhalt des dahinterliegenden Geschäftsmodellkerns sowie die Teilbereiche des Geschäftsmodells sind. Jedem der Hauptkapitel ist wiederum eine Reihe von Fragen zugeordnet, die es durch eine umfangreiche und genaue Auseinandersetzung mit den Inhalten des Projektes zu beantworten gilt. Der Aufbau sowie die Fragen des Businessplans sind in Anhang K zu finden. Die Beantwortung der Fragen wird durch den Projektverantwortlichen, allerdings meistens durch die Leitung des Innovationsmanagements, veranlasst und zur Durchführung an dafür entsprechende Personen im Unternehmen verteilt.

Das Thema Geschäftsmodell von Weitzer Parkett sowie dessen Analyse und Entwicklung werden in Abschnitt 7.3.1 anhand eines eigenen Modells näher behandelt.

Eine weitere wesentliche Tätigkeit im Rahmen der Ausarbeitung des Businessplans ist eine detaillierte Analyse der Wirtschaftlichkeit des Produktes bzw. der zu erstellenden Leistung. Im Grunde wird eine Kalkulation aller relevanten wirtschaftlichen Kennzahlen durchgeführt. Beispiele sind unter anderem die Break-Even-Analyse, Sensitivitätsanalyse, Stückkostenkalkulation aber ebenso die Kalkulation für die Planung und den Aufbau der Produktion.

Zusätzlich wird in dieser Phase auch die Möglichkeit zur Inanspruchnahme von Förderungen überprüft und dementsprechende Schritte eingeleitet.

Gate I3 – Projektauftrag

Im Anschluss an die Erstellung des Businessplans bzw. Projektantrages wird in diesem Gate über die tatsächliche Umsetzung der Idee entschieden. Dazu werden die zuvor erarbeiteten Ergebnisse in Bezug auf das Risiko und die Attraktivität, wie im Gate I2, diskutiert sowie analysiert. Entscheidend ist in diesem Gate vor allem die durchgeführte wirtschaftliche Betrachtung.

Die Entscheidung in diesem Gate wird vom Innovationsmanagement angestoßen und gemeinsam von der Geschäftsführung mit den Bereichsleitern getroffen. Das Ergebnis ist entweder ein Abbruch der Ideenbearbeitung oder ein offizieller Projektauftrag bzw. -start.

Mit dem Projektauftrag wird ebenfalls eine neue Projektverantwortung für die nachfolgenden Phasen festgelegt und das Projekt an den entsprechenden Unternehmensbereich übergeben. Meistens hat bis zu diesem Zeitpunkt das Innovationsmanagement die Verantwortung inne. Jedoch kann in Abhängigkeit vom Projekt, das Innovationsmanagement die Verantwortung durchaus beibehalten.

Darüber hinaus ist aus der Ist-Analyse festzuhalten, dass der Innovationsprozess bis zu diesem Gate zufriedenstellend funktioniert und mit einem akzeptablen Zeitaufwand durchlaufen wird. Danach gibt es allerdings oft Verzögerungen oder Projektstopps. Die Gründe hierfür sind in erster Linie, dass die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu gering, die Verantwortlichkeiten zu wenig klar definiert sowie die Akzeptanz und Bereitschaft anderer Bereiche ausreichend gegeben sind.

Phase 4 – Projektentwicklung

In dieser Phase soll die Idee ausgearbeitet bzw. entwickelt werden, wobei das Ergebnis ein marktfähiges Produkt sein soll. Die hierbei erforderlichen Entwicklungsschleifen können sich mit dem Markttest in Phase 5 und der dazwischenliegenden Testfreigabe überschneiden. Nach dem erfolgreichen Abschluss der Entwicklung wird das Produkt in die Markteinführung übergeleitet.

Ausgeführt wird die Entwicklung von einem eigens festgelegten Projektteam unter der Leitung des Projektverantwortlichen. Dabei können je nach Situation sowie Bedarf andere Mitarbeiter und externe Experten hinzugezogen aber auch Kooperationen eingegangen werden.

Anzumerken ist, dass die Innovationsmanagement-Abteilung überwiegend technische Entwicklungen durchführt. Des Weiteren werden, wie bereits erwähnt, die FA in einem separaten Prozess abgearbeitet und nicht im Rahmen dieser Phase des Innovationsprozesses.

Entscheidend für eine erfolgreiche Entwicklung ist vor allem ein professionelles Projektmanagement. Zu dessen grundlegenden Aufgaben zählen unter anderem die Planung der Tätigkeiten und Kosten, die Risikoanalyse sowie das Projektcontrolling. Weitere Aufgaben sind die entsprechende Koordination aller Projektmitarbeiter, die Verteilung von wichtigen Informationen sowie die Dokumentation.

Weitere Tätigkeiten im Zuge der Projektentwicklung sind das Anlegen, Mitführen und Vervollständigen eines Produktstammblasses. Dieses gibt es für Parkett, Leisten, Reinigung und Pflege, Marketingartikel sowie Zubehör. Zuständig für ein Produktstammblass ist stets die jeweilige entwickelnde Abteilung des Unternehmens. Ein Stammblass soll gewährleisten, dass die entsprechenden Bereiche und Personen alle relevanten Informationen erhalten. Die Inhalte eines Stammblasses sind eine Beschreibung des Produkts, Kennwerte, anzuwendende Normen, wichtige Informationen zum Einkauf und zur Produktion als auch ein Freigabeprotokoll.

Damit ein Produkt am Markt eingeführt werden kann, sind Zulassungen und Zertifizierungen erforderlich. Dementsprechend werden auch die Zulassungen und Zertifizierungen in dieser Phase überprüft sowie bearbeitet. Damit zusammenhängend, ist bei jeder Neuentwicklung auch ein individuell abgestimmter Prüfplan notwendig. Dieser liegt im Aufgabenbereich des Innovationsmanagements.

Nach der Entwicklung und dem Markttest wird das Projekt an die nachfolgend relevanten Bereiche des Unternehmens übergeben. Diese sind das Produktmanagement, das Marketing, der Absatz, der Einkauf und die Produktion. Um die Basis für ein erfolgreiches Projekt sicherzustellen, ist vor allem eine gut organisierte Projektübergabe, ohne wesentlichen Informationsverlust, entscheidend.

Allerdings sollen zukünftige Weiterentwicklungen eines umgesetzten Innovationsprojektes in einem gesonderten Projekt inklusive der Freigabe eines gesonderten Projektauftrages erfolgen. Die Freigabe ist von der Geschäftsführung und den Bereichsleitern zu treffen. Beispiele hierfür sind unter anderem FA und EA sowie Variationen und Differenzierungen im Laufe des Produktlebenszyklus.

Gate I4 – Testfreigabe

Dieses Gate, das meist parallel zur Entwicklung stattfindet, beinhaltet die Freigabe für den Markttest. Jedoch kann die Freigabe erst erfolgen, sobald eine erste Kleinserie hergestellt werden kann. Die Entscheidung über die Freigabe oder Ablehnung wird gemeinsam von der Geschäftsführung, den Bereichsleitern sowie dem Projektverantwortlichen getroffen. Darüber hinaus kann ebenso entschieden werden, dass keine Markterprobung notwendig ist und folglich durchgeführt wird.

Phase 5 – Markttest

In dieser Phase wird das Produkt bzw. die Leistung auf dem Markt in einem kleinen Maßstab getestet. Wie bereits erwähnt, werden die Tests meistens parallel zur Phase der Projektentwicklung durchgeführt. Einerseits können durch die Markttests technische und wirtschaftliche Erkenntnisse sowie andererseits ein direktes Feedback vom Kunden gewonnen werden. In dieser Phase sind die einzubeziehenden Personen sowie die erforderlichen Ressourcen je nach Gegebenheit zu bestimmen.

Bei der Testdurchführung sollen außerdem relevante Aussagen über das Marktpotential, die Situation des Wettbewerbs, den Zeitpunkt der Markteinführung, die Unternehmensstrategie sowie Maßnahmen und Empfehlungen erfasst als auch analysiert werden.

Neben den Tests sind wesentliche Tätigkeiten in dieser Phase, die Definition der begrenzten Testmärkte sowie die Ressourcenplanung für erweiterte Versuchs- bzw. Pilotproduktionen.

Üblicherweise fließen die Ergebnisse der Markttests in die letzten Schritte der Projektentwicklung ein und bilden folglich eine Schleife im Innovationsprozess. Je nach Notwendigkeit können die gewonnenen Erkenntnisse ebenfalls Rückschleifen zur Ausarbeitung des Projektantrages bzw. des Businessplans bilden.

Aus der Ist-Analyse geht jedoch hervor, dass Tests im Sinne von Markttests äußerst selten durchgeführt werden. Dementsprechend findet in dieser Phase meist auch keine Einbeziehung der Endkunden statt. Im Idealfall werden die Tests gemeinsam mit den Verkaufspartnern des Unternehmens durchgeführt. Dessen ungeachtet werden die Produkte vorwiegend technischen Tests unterzogen.

Gate I5 – Freigabe Markteinführung

In diesem Gate wird die letztgültige Entscheidung vor der Markteinführung/Umsetzung des Produktes getroffen. Deshalb wird die Entscheidung gemeinsam von der Geschäftsführung und den Bereichsleitern getroffen. Zur Entscheidungsfindung werden das entsprechende Produktstammbblatt, die Ergebnisse der durchgeführten Analysen und Tests sowie alle relevanten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und Faktoren herangezogen.

Festzuhalten ist, dass dieses Gate der Freigabe zur Markteinführung mit dem gleichnamigen Gate 4S des Sortimentsprozesses gleichzusetzen ist. Auf Basis der zuvor beschriebenen Projektübergabe nach der Projektentwicklung bzw. vor der Markteinführung, werden das Marketing sowie der Absatz bzw. Vertrieb durch den Sortimentsprozess des Unternehmens abgebildet und ausgeführt.

Phase 6 – Unterstützung Markteinführung

Durch die Projektübergabe an die relevanten Unternehmensbereiche, wirkt das Innovationsmanagement unterstützend im Rahmen der Markteinführung. Jedoch nur bei Bedarf. In dieser Phase soll das neue Produkt durch entsprechende externe sowie interne Kommunikations- und Vertriebsaktivitäten beworben werden. Die Anspruchsgruppen sind hierbei die Kunden, das Unternehmen als auch dessen Mitarbeiter.

In dieser Phase kann zum Ausarbeiten der zu kommunizierenden Funktionen ein Workshop zwischen dem Innovations- und Produktmanagement sowie Marketing durchgeführt werden. Infolgedessen soll ein gleiches Verständnis über die Kommunikation des jeweiligen Produktes sichergestellt werden.

Erfolgsevaluierung

Der letzte und kreisschließende Abschnitt des Innovationsprozesses ist die Erfolgsevaluierung, welche direkt nach dem Projekt sowie nach ca. drei Jahren erfolgen soll. Mit anderen Worten, die Evaluierung erfolgt unter dem Aspekt einer Innovation im engeren und im weiteren Sinn.

Direkt im Anschluss eines Projektes bzw. einer erfolgreichen Markteinführung sollen Erkenntnisse bzw. Lessons Learned über den gesamten Innovationsprozess abgeleitet werden. Dies kann unter anderem den Prozessablauf sowie das spezifische Projekt betreffen. Für beide Aspekte soll geklärt werden, was gut und was nicht gut funktioniert hat. Die Ableitungen sollen in weiterer Folge in zukünftige Projekte einfließen sowie berücksichtigt werden. Darüber hinaus kann ein Projekterfolg zelebriert werden, um die Motivation der Mitarbeiter zu steigern und um ein positives Zeichen für Folgeprojekte darzustellen.

Das Ziel der Evaluierung nach ca. drei Jahren ist die Messung der Attraktivität sowie Umsetzung des abgeschlossenen Innovationsprojektes. Erfolgsbestimmende Faktoren sind z.B. die Innovationsart, die Vorteile und Schwächen gegenüber dem Wettbewerb, der Status des Lebenszyklus, die Preispolitik, die Abnehmerstruktur, die Exportaktivität sowie die Auftragslage und -entwicklung.

Allerdings wird die Erfolgsevaluierung, welche zwar im Prozesshandbuch theoretisch beschrieben ist, äußerst selten im Unternehmen durchgeführt. Hinzukommt, dass das einzige erfolgreich abgeschlossene Innovationsprojekt das Flüsterparkett ist und somit für die Evaluierungen relevant wäre. Diese Tatsache wird auch dadurch begründet, dass einige Innovationsprojekte zurzeit noch in der Durchführung sind oder zuvor abgebrochen wurden. Darüber hinaus werden inkrementelle Innovationen durch die FA sowie EA abgehandelt und Produktinnovationen im Rahmen des Sortimentsprozesses evaluiert.

7.2.2 Sortimentsprozess

Im Anschluss an die Beschreibung des Innovationsprozesses wird der Sortimentsprozess, der ebenso aus einer Abfolge von Phasen und Gates besteht, anhand dessen Arbeitsplan, einer Firmenpräsentation sowie der Ist-Analyse nachfolgend dargelegt:²²²

Im Gegenteil zum anlassbezogenen Innovationsprozess findet der Sortimentsprozess rollierend bzw. kontinuierlich statt und ist somit mit dem Geschäftsjahr verknüpft. Ein Sortimentsrollout mit einem kleinen Umfang findet jährlich statt, wohingegen ein „größeres“ Rollout alle zwei Jahre erfolgt. Dennoch können auch unterjährig kleine Anpassungen des Sortiments und einzelne Kundenaufträge ausgeführt werden.

²²² Vgl. Weitzer Parkett (2017c), S. 3 ff und Weitzer Parkett (2017d), S. 1 ff.

Den Kern des Sortimentsprozesses stellen die Produkte sowie die entsprechenden Funktionen dar. Die Schwerpunkte des Prozesses sind die Produkt- und Sortimentsentwicklung sowie die Tätigkeiten rund um das Marketing und den Absatz. Bedeutend sind dabei vor allem die Markteinführung sowie die Betreuung und Pflege während des Produktlebenszyklus. Zur Übersicht ist der Sortimentsprozess gesondert in Anhang L mit einer Verknüpfung zum Geschäftsjahr dargestellt. Bei dessen nachfolgender Beschreibung wird der Fokus vorwiegend auf die wesentlichen und innovationsbezogenen Punkte gelegt.

Phase 0A – Produkt- und Sortimentsbedarf

In dieser Phase werden jährlich Sortiments- und Marktanalysen durchgeführt. Die Sortimentsanalyse umfasst z.B. die Kennzahlen, die Formalziele, die Kapazitäten, die Marke, den Rohstoff, das Marketing sowie den Absatz des Produktes. Mittels der Marktanalyse werden im Sinne einer Marktfrühaufklärung, zukünftige Entwicklungen und Trends identifiziert, um Chancen sowie Risiken ableiten zu können. Die dementsprechenden Informationen beziehen sich beispielsweise auf den Markt, die Kundenbedürfnisse oder auf das Verhalten und Angebot des Wettbewerbs. Hierzu werden üblicherweise Ausstellungen und Messen besucht, das Internet genutzt oder gewerbliche Kundenbefragungen durchgeführt.

Die Informationen kommen generell aus verschiedenen Unternehmensbereichen, wie z.B. dem Absatz, dem Produktmanagement, dem Kundenservicecenter oder der Planung und Steuerung (PLuS). Die PLuS ist unter anderem für die Produktkalkulation, den Bedarf und die Einkäufe der Rohstoffe als auch für die Rohstoffverteilung auf die Sortierungen zuständig.

Die Ergebnisse der Analysen werden im Bereich Produktentstehung/Marketing gesammelt und fließen in die Erarbeitung eines neuen Sortimentskonzepts ein. Allerdings unterliegt die Marktanalyse keinem klar definierten und ausgearbeiteten Vorgehensmodell.

Darüber hinaus konnte bei der Ist-Analyse festgestellt werden, dass einige EA aufgrund deren Aufwand, Umfang und Risiko ebenfalls anhand des Sortimentsprozesses ab dieser Phase abgearbeitet werden.

Gate 0S – Freigabe Sortimentskonzept

Die Freigabe des neuen Konzeptes erfolgt durch die Geschäftsführung und Bereichsleiter. Die Leitung hat hierbei sowie auch in den nachfolgenden der Bereich Produktentstehung/Marketing inne.

Phase 1A – Produkt- und Sortimentsentwicklung

Auf Basis des freigegebenen Konzeptes erfolgt die Produkt- und Sortimentsentwicklung. Dazu werden die technischen Funktionen entwickelt, Tests und Prüfungen durchgeführt sowie die Stammbblätter angelegt. Wesentlich ist dabei die Abstimmung mit dem Innovationsmanagement, dem Marketing, dem Absatz, der Produktion, der PLuS und dem Einkauf. Zusätzlich können die Kunden und Partner eingebunden werden. Eine weitere Aufgabe ist die Erstellung einer Business Case Summary, welche in Anhang M ersichtlich ist. Diese hat einen geringeren Umfang als der Businessplan und kann teilweise dem Projektantrag gleichgesetzt werden. Dieses Dokument wird des Weiteren auch für umfangreiche EA herangezogen.

Gate 1S – Sortimentsvorauswahl

Basierend auf den entwickelten Produkten und dem Sortiment wird in diesem Gate eine Vorauswahl für die weitere Vorgehensweise getroffen. Unter anderem werden einzelne Produkte und Produktgruppen für die anschließende Umsetzung freigegeben. Die Entscheidung wird dabei von denselben Personen wie im vorherigen Gate getroffen.

Phase 2A – Produkt- und Sortimentsrealisierung

In dieser Phase werden die Produkte und das Sortiment vollständig realisiert. Außerdem werden das Leistungsversprechen und entsprechende Services ausgearbeitet sowie die Stammbblätter aktualisiert. Entscheidend ist hierbei vor allem die Abstimmung mit den relevanten Unternehmensbereichen.

Gate 2S – Freigabe Sortiment

Nachdem die Produkte sowie das Sortiment entwickelt und realisiert sind, erfolgt dessen Freigabe. Die Entscheidung wird von der Geschäftsführung und den Bereichsleitern getroffen.

Phase 3A – Entwicklung Konzept Markteinführung

Dieser Prozessschritt umfasst die Entwicklung des Konzepts zur Markteinführung, wobei insbesondere das Marketing als auch der Absatz betroffen sind. Von Bedeutung ist dabei, dass die marktrelevanten Kommunikationsinhalte an das Marketing übergeben und mit dem Absatz abgestimmt werden. Die Kommunikationsmittel umfassen beispielsweise digitale Medien, Printmedien, Ausstellungsexponate sowie interne und externe Kommunikationsplattformen. Zusätzliche entscheidende Faktoren in dieser Phase sind die Planung der Produktion und die Konkretisierung des benötigten Budgets zur Umsetzung.

Gate 3S – Freigabe Konzept Markteinführung

Nach der Konzeptentwicklung zur Markteinführung wird dieses gemeinsam durch die Geschäftsführung und entsprechenden Bereichsleiter freigegeben.

Phase 4A – Entwicklung Marketinginstrumente

In dieser Phase, die auch den Zusatz Vorbereitung Markteinführung trägt, werden die Instrumente des Marketings sowie die Maßnahmen des zuvor freigegebenen Konzepts realisiert. Jedoch umfassen die Instrumente des Marketings hauptsächlich die Kommunikations- sowie Distributionspolitik. Unter anderem werden Muster für die Werbung bestellt, Preislisten und Kataloge ausgearbeitet, Verpackungen designt sowie Messeauftritte geplant. Parallel dazu werden Produktionsmaterialien bestellt, das Lager aufgebaut, erste Musterstücke produziert sowie die Absatztätigkeiten entwickelt.

Gate 4S – Freigabe Markteinführung

In diesem Gate, das gleichnamig sowie gleichbedeutend wie das Gate I5 im Innovationsprozess ist, erfolgt die Freigabe zur Markteinführung/Umsetzung. Die relevanten Rollen für diese Entscheidung sind die Geschäftsführung und die Bereichsleiter des Unternehmens.

Phase 5A – Sortimentsrollout

Nach der erfolgten Freigabe zur Markteinführung wird die Produktion je nach Situation umgebaut bzw. aufgebaut und gestartet. Des Weiteren beginnen das externe und interne Marketing sowie der Absatz mit den eigentlichen Tätigkeiten. Infolgedessen werden auch Präsentationen und Schulungen für die Mitarbeiter als auch Verkaufspartner durchgeführt. Die Übergangsunterstützung des gesamten Unternehmens erfolgt durch das Innovationsmanagement und den Bereich Produktentstehung/Marketing.

Gate 5S – Gültigkeit Sortiment Neu

Durch das abgeschlossene Sortimentsrollout bzw. die Markteinführung laufen die Tätigkeiten selbständig sowie kontinuierlich ab. Somit ist das Produkt bzw. die Innovation für den Kunden verfügbar. Darüber hinaus kann von der Gültigkeit des neuen Sortiments bzw. einer Innovation im engeren Sinn gesprochen werden. Dieses Gate stellt dabei keinen Entscheidungspunkt, sondern vielmehr einen Meilenstein dar.

Phase 6A – Sortimentspflege

In dieser Phase, die wesentlich mit der Phase 0A Produkt- und Sortimentsbedarf verknüpft ist, durchläuft das Produkt bzw. die Innovation den Lebenszyklus. Dabei wird das Produkt entlang des gesamten Zyklus vom Bereich Produktentstehung/Marketing begleitet, gepflegt sowie verbessert. Relevant sind dabei vor allem Variationen und Differenzierungen sowie auch das Marketing, der Absatz und das Controlling. Im Idealfall werden die Lebenszyklusphasen Wachstum, Reife, Sättigung bis hin zur Degeneration bzw. zum Produktauslauf mit bestmöglichem Erfolg ausgeschöpft.

Zusätzlich werden in diesem Prozessschritt jährlich Analysen sowie ein Feedback vom Markt eingeholt. Die Analyse umfassen dabei Wirtschaftlichkeits- und Marktanalysen. Die entsprechenden Informationen kommen vom Absatz, vom Kundenservicecenter und von der PLuS. Anzumerken ist hierbei, dass sowohl einzelne Produkte als auch Produktgruppen betrachtet werden. Zum Einsatz kommt unter anderem die BCG-Matrix, mit der die Produkte anhand des relativen Marktanteils und prozentuellen Marktwachstums analysiert werden. Ebenfalls werden die Produkte im Lebenszyklus und dessen Phasen eingeordnet. Beispielhafte Darstellungen der BCG-Matrix und des Lebenszyklus sind in Anhang N zu finden.

Gate 6S – Produktbereinigung

In Abhängigkeit von den durchgeführten Analysen und dem Produkterfolg wird in diesem Gate über die Elimination bzw. Entfernung eines Produktes aus dem Sortiment entschieden. In Bezug auf das Produkt und dessen Relevanz wird die Entscheidung nach Bedarf getroffen sowie die relevanten Bereiche und Personen des Unternehmens involviert.

Phase 7A – Produktauslauf

In diesem Abschnitt, der in einer engen Verknüpfung zur Sortimentspflege und zur Phase 0A Produkt- und Sortimentsbedarf steht, wird das entsprechende Produkt aus dem Sortiment entfernt und vom Markt genommen. Entscheidende Rollen spielen dabei insbesondere das Produktmanagement, das Marketing, der Absatz, die PLuS sowie die Produktion.

Erfolgsevaluierung

Mit der Erfolgsevaluierung, die in Verbindung mit der Sortimentspflege sowie dem Produktauslauf steht, schließt sich der Kreis des Sortimentsprozesses hin zur Innovations- und Produktstrategie. Dabei werden in erster Linie betriebswirtschaftliche Kennzahlen der einzelnen Produkte sowie Produktgruppen, wie z.B. der Umsatz, Gewinn, Durchschnittspreis oder Deckungsbeitrag, erhoben und analysiert.

7.3 Innovationsbezogene Modelle

Im Rahmen der Ist-Analyse wurden ebenfalls drei Modelle von Weitzer Parkett, die in Beziehung zum Innovationsprozess des Unternehmens stehen, behandelt. In diesem Abschnitt erfolgt die Beschreibung dieser drei Modelle, welche sich im Speziellen mit der Geschäftsmodellanalyse und -entwicklung, der Technologiefrühaufklärung sowie der Kernkompetenzanalyse befassen.

Allerdings liegen das Modell zur Technologiefrühaufklärung sowie das Modell zur Kernkompetenzanalyse nur theoretisch in Form von wissenschaftlichen Arbeiten vor. Außerdem wurden beide Modelle vom Unternehmen erst einmal bzw. im Zuge eines Tests angewandt. Überdies haben alle drei Modelle noch keine direkte Integration in den Innovationsprozess sowie keine klar definierten Verantwortlichkeiten.

7.3.1 Modell zur Geschäftsmodellanalyse und -entwicklung

Ein Geschäftsmodell zeigt die logischen Zusammenhänge, in welcher Art und Weise ein Unternehmen einen Mehrwert für Kunden generiert sowie Gewinne erwirtschaftet. Unter anderem werden dazu Fragen beantwortet, welchen Kunden, werden welche Leistungen, auf welchen Wegen, zu welchen Preisen angeboten und was bzw. wen benötigt man dafür.²²³

Infolgedessen ist es für Unternehmen entscheidend, ein entsprechendes Geschäftsmodell zu entwickeln, das neben den eigenen Kernkompetenzen ebenso die drei wesentlichen Geschäftssäulen in gleichem Maß berücksichtigt. Diese drei Säulen sind das Wertversprechen gegenüber dem Kunden, die Gestaltung zur Wertschöpfung sowie das Ertragsmodell. Ein adäquat aufgebautes und verständliches Geschäftsmodell soll in weiterer Folge die Erfüllung der Kundenbedürfnisse und die Differenzierung vom Wettbewerb unterstützen. Das bei Weitzer Parkett verwendete Modell zur Analyse und Entwicklung von Geschäftsmodellen, das in Abbildung 32 ersichtlich ist, stellt eine Kombination und Weiterentwicklung des Business Model Canvas (BMC), des LOSC und der Widerspruchorientierten Innovationsstrategie (WOIS) dar. Zur Geschäftsmodellierung kommen dabei je nach Bedarf, verschiedene Methoden zum Einsatz.²²⁴

Aus der Ist-Analyse ist festzuhalten, dass Weitzer Parkett zurzeit zwei Geschäftsmodelle besitzt. Jeweils eines im Bereich Business-to-Business (B2B) und im Bereich Business-to-Consumer (B2C). Das Modell zur Analyse und Entwicklung ist sowohl im B2B- als auch B2C-Bereich anwendbar und ermöglicht deren Anpassung sowie Neuentwicklung. Darüber hinaus kann die Geschäftsmodellierung, unabhängig von der Branche, zur Identifikation von bisher nicht berücksichtigten Aspekten, zur Analyse von bestehenden Geschäftsmodellen und zur Entwicklung von komplett neuen Modellen eingesetzt werden.

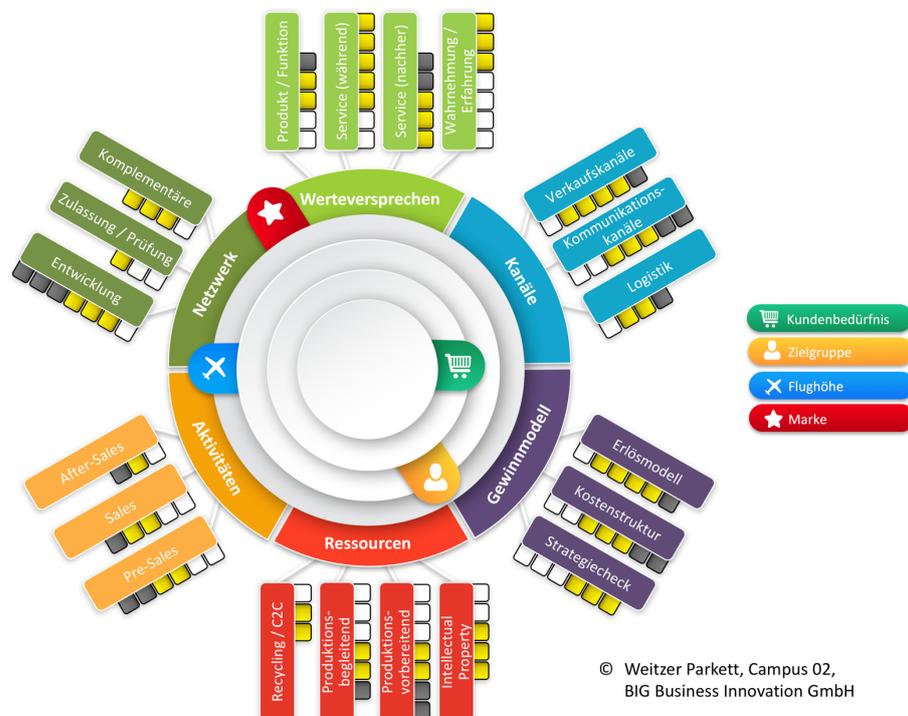


Abbildung 32: Modell zur Geschäftsmodellanalyse und -entwicklung, Quelle: Weitzer Parkett (2017e), S. 1 (leicht modifiziert).

²²³ Vgl. Springer Gabler (2017), Onlinequelle [12.11.2017].

²²⁴ Vgl. Karner/Zetti-Gottmann (2016), S. 13 f und Lercher (o.J.), Onlinequelle [12.11.2017].

Im Kern des Geschäftsmodells bzw. der Methode stehen die Identifikation, Analyse und Darstellung der Kundenbedürfnisse, Zielgruppe, Flughöhe und Marke Weitzer Parkett. Die Marke steht für intelligente, funktionale Parkett- und Stiegenlösungen für spezifische Einsatzbereiche. Drei wesentliche Punkte sind dabei intelligente Lösungen, ökologisches Handeln und zeitgemäßes Design. Des Weiteren sind um den Kern des Geschäftsmodells sechs Segmente angeordnet, welche das Wertversprechen, die Kanäle, das Gewinnmodell, die Ressourcen, die Aktivitäten sowie das Netzwerk umfassen. Die Segmente werden wiederum in einzelne Strahlen unterteilt, denen verschieden farbige Kästchen zugeteilt sind. Die weißen Kästchen symbolisieren relevante Tätigkeiten sowie Aspekte des Ist-Standes, die gelben bzw. hellen Kästchen potentielle Ideen und die grauen bzw. dunklen Kästchen den Wettbewerb.²²⁵

Durch das Modell kann das Geschäftsfeld des Unternehmens bereichsübergreifend und ganzheitlich von der strategischen Betrachtung bis hin zur operativen Umsetzung dargestellt werden. Ferner können alle Bereiche zentral koordiniert, gegenseitige Auswirkungen transparent gemacht sowie ein Handlungsbedarf aufgezeigt werden. Bedeutend ist dabei, dass der Kunde eine logische und vollständige Lösung erhält.²²⁶

7.3.2 Modell zur Technologierühaufklärung

Des Weiteren liegt bei Weitzer Parkett ein Vorgehensmodell zur Technologierühaufklärung vor, das in Abbildung 33 zu sehen ist. Das Modell beruht auf verschiedenen Prozessen, Informationsquellen und Methoden der Technologierühaufklärung als auch auf den Eigenschaften großer mittelständischer Industrieunternehmen. Das Vorgehensmodell besteht aus fünf Phasen, die als Wertschöpfungsprozess zu verstehen sind und folglich einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen sollen.²²⁷

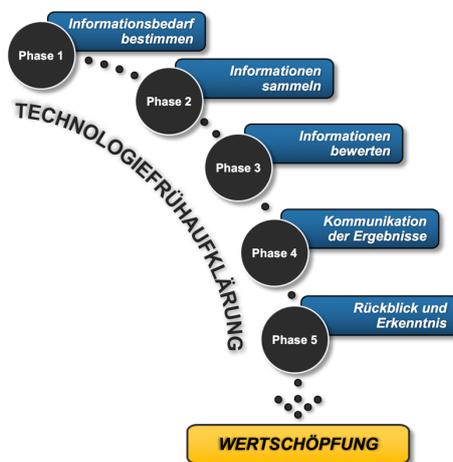


Abbildung 33: Modell zur Technologierühaufklärung, Quelle: Schober (2016), S. 20.

In Phase 1 werden die Ausgangssituation analysiert sowie der Informationsbedarf und die Ziele definiert. Aufbauend darauf werden in Phase 2 Informationen aus verschiedenen Quellen sowie durch den Einsatz von adäquaten Methoden gesammelt. Um folglich die strategische Relevanz und das größte Potential der Information zu bestimmen, werden diese in Phase 3 mittels passenden Kriterien und Methoden bewertet. In Phase 4 werden die Bewertungsergebnisse aufbereitet und an die relevanten Personen bzw. Nutzer

²²⁵ Vgl. Weitzer Parkett (2017f), S. 12 ff.

²²⁶ Vgl. Weitzer Parkett (2017f), S. 26 f.

²²⁷ Vgl. Schober (2016), S. 20.

kommuniziert. Die fünfte und letzte Phase umfasst eine rückblickende Betrachtung der Frühaufklärung, wodurch ein Lerneffekt erzielt werden soll. Wesentlich ist jedoch, dass grundlegende Erkenntnisse sowie Entscheidungen über die Verwendung der Ergebnisse gewonnen werden.²²⁸

Überdies ist anzumerken, dass dieses Modell flexibel angepasst und mit demselben Ablauf auch für andere Frühaufklärungen angewendet werden kann. Zusätzlich wird eine Verknüpfung des Modells mit den frühen Phasen eines Innovationsprozesses empfohlen, um den Anstoß für Innovationen zu liefern.²²⁹

7.3.3 Modell zur Kernkompetenzanalyse

Das in Abbildung 34 ersichtliche Modell zur Kernkompetenzanalyse, welches im Zuge der Ist-Analyse erhoben wurde, basiert auf existierenden Modellen zur Analyse von Kernkompetenzen, den Schnittstellen zum Innovationsprozess und ebenso auf den Charakteristika von mittelständischen Industriebetrieben. Das Modell unterteilt sich dabei in vier aufeinander aufbauende Phasen, wobei die Ergebnisse nach der Modellanwendung in den Innovations- sowie Strategieprozess des Unternehmens einfließen.²³⁰

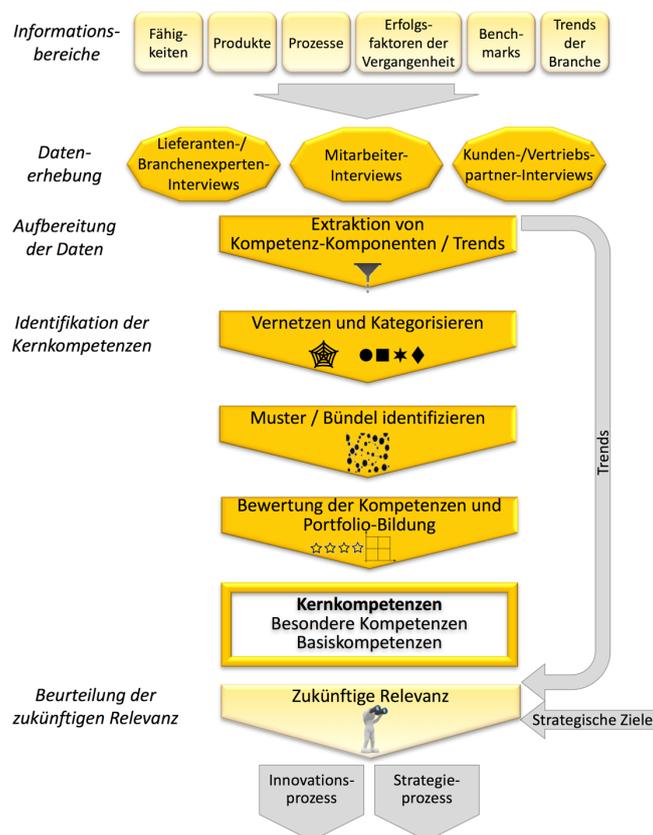


Abbildung 34: Modell zur Kernkompetenzanalyse, Quelle: Felber (2016), S. 42.

In Phase 1 erfolgt die Datenerhebung, indem unterschiedliche Quellen herangezogen sowie Interviews durchgeführt werden. Insbesondere sollen dabei relevante Informationen zu Kompetenzen, Ressourcen, Trends, dem Kundennutzen sowie zum Wettbewerb gesammelt werden. Im Anschluss sollen in Phase 2 die Daten für das weitere Vorgehen in eine einheitliche Form gebracht werden. In der dreiteiligen Phase 3

²²⁸ Vgl. Schober (2016), S. 21 f.

²²⁹ Vgl. Schober (2016), S. 53 f.

²³⁰ Vgl. Felber (2016), S. 42 f.

werden zuerst die aufbereiteten Daten vernetzt und kategorisiert. Als Zweites erfolgt die Identifikation von Muster bzw. Bündel, die auf Kernkompetenzen hindeuten. Im dritten Schritt dieser Phase werden die möglichen Kernkompetenzen bewertet und ein Portfolio gebildet. In Phase 4 wird die zukünftige Relevanz der identifizierten Kernkompetenzen unter dem Fokus der strategischen Unternehmensziele beurteilt. Darüber hinaus werden die erhobenen Trends mit den strategischen Zielen abgeglichen.²³¹

7.4 Gegenüberstellung mit dem theoretischen Innovationsmodell

Die Ergebnisse und Erkenntnisse der Ist-Analyse werden dem theoretischen Innovationsmodell in diesem Abschnitt gegenübergestellt, um Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede für die Ausarbeitung des neuen Modells aufzuzeigen. Die Gegenüberstellung erfolgt anhand der fünf Phasen des theoretischen Modells.

Vorbereitungsphase

Zusammengefasst sind die Identifikation sowie Auswahl von Innovationslücken und Suchfeldern bei Weitzer Parkett theoretisch bzw. implizit vorhanden. Weiters gibt es eine Unternehmensstrategie, die jährlich in einer Strategierunde betrachtet und nach Bedarf überarbeitet wird. Jedoch sind keine darauf wirkende Vision sowie Flughöhen definiert. Außerdem ist die strategische Unternehmensebene zurzeit nicht direkt in den Innovations- und Sortimentsprozess integriert.

Darüber hinaus liegen im Hinblick auf diese Phase Modelle zur Kernkompetenzanalyse sowie zur Technologiefrühaufklärung in theoretischer Form vor. Des Weiteren wird die marktseitige Frühaufklärung im Bereich Produktentstehung/Marketing, allerdings ohne Vorgehensmodell, durchgeführt.

Strategiephase

Die Innovationsstrategie ist ebenso nur implizit vorhanden. Jedoch beruht sie auf den Innovationslücken, Suchfeldern sowie der Unternehmensstrategie und wird mit der Produktstrategie abgestimmt.

Ideenphase

Die Ideenphase findet stets anlassbezogen statt, wobei der Auslöser von intern aus jedem Bereich des Unternehmens und auch von extern kommen kann. Für die Ideengenerierung und -bewertung werden je nach Situation verschiedene Methoden und Verfahren eingesetzt. Außerdem werden in diesem Schritt Lieferanten, Partner und in einzelnen Fällen Endkunden nach dem Open Innovation Konzept einbezogen.

Eine kontinuierliche Ideensammlung und ein entsprechendes Management im Sinne eines BVW sind nicht implementiert. Dennoch gibt es eine Ideensammlung, die allerdings nur zu einem sehr geringen Grad verwaltet und gepflegt wird. Sehr wohl gibt es im Unternehmen aber einen KVP.

Umsetzungs- und Projektphase

In Bezug auf diese Phase ist festzustellen, dass die Ideen-Konkretisierung und Konzeptentwicklung zum größten Teil mittels der Fragenkataloge für technische Ideen und Business Ideen durchgeführt wird. Weiters werden im Sinne der radikalen und progressiven Innovation ein Businessplan oder Projektantrag bzw. eine Business Case Summary erarbeitet. Aus Sicht des Innovationsmanagements ist anzumerken, dass im Anschluss daran die Innovationsprojekte häufig an andere Bereiche, in den meisten Fällen an den Bereich Produktentstehung/Marketing, übergeben werden.

²³¹ Vgl. Felber (2016), S. 43 ff.

Daneben können die FA des Innovationsmanagements als auch die EA des Produktmanagements den inkrementellen Innovationen des theoretischen Innovationsmodells gleichgesetzt werden. Die FA und EA werden dabei pragmatisch im Rahmen der beiden Bereiche abgewickelt.

Darüber hinaus sind in der Umsetzungs- und Projektphase Bewertungs- sowie Entscheidungspunkte im Sinne des Pitch-, Maturity- als auch Go-Live-Gate vorhanden. Lediglich das Projekt Review bzw. die Erfolgsevaluierung durch das Innovationsmanagement existiert vorwiegend theoretisch.

Des Weiteren werden entlang der gesamten Umsetzungs- und Projektphase die relevanten Bereiche, vor allem das Marketing, der Absatz sowie das Produktmanagement, involviert und dementsprechend in die Verantwortung genommen. Zusätzlich werden in dieser Phase unterstützend wirkende Bereiche, wie z.B. das Innovationsmanagement, hinzugezogen. Allerdings müssen laut Weitzer Parkett die Tätigkeiten, Schnittstellen sowie Projektübergaben zwischen den Bereichen besser harmonisiert und definiert werden.

Für ein grundlegendes Verständnis sowie aus Sicht des Unternehmens beeinflussen FA und EA bzw. inkrementelle Innovationen das Geschäftsmodell nur äußerst gering. Progressive Innovationen ziehen bereits Adaptierungen in einigen Säulen des Geschäftsmodells nach sich. Demgegenüber verursachen radikale Innovationen eine umfangreiche Veränderung des gesamten Geschäftsmodells bzw. aller Säulen und Strahlen, wohingegen Sonderprojekte ein komplett neues Geschäftsmodell erfordern.

Lebenszyklus- und Erfolgskontrollphase

Diese Phase ist, wie auch zum größten Teil die Umsetzungs- und Projektphase, im Sortimentsprozess abgebildet. Der Life-Cycle-Management Abschnitt wird hierbei in erster Linie vom Produktmanagement sowie übergeordnet vom Bereich Produktentstehung/Marketing wahrgenommen. Bezugnehmend darauf, werden die einzelnen Produkte, Produktgruppen bzw. das ganze Sortiment entlang des kompletten Lebenszyklus bis hin zum Auslauf am Markt betreut, verändert sowie ergänzt.

Bezugnehmend auf das BIG Review ist eine Betrachtung des Innovations- und Sortimentsprozesses nur teilweise vorhanden. Die Überprüfung der Zielerreichung und Ausrichtung der Innovationsstrategie ist ebenso nur theoretisch vorhanden. Allerdings wird eine Evaluierung der Produkte, Produktgruppen und des Sortiments im Rahmen des Produktmanagements durchgeführt.

Allgemeine Anmerkungen

Zusammengefasst werden kann, dass der Innovations- und Sortimentsprozess des Unternehmens eine vorwiegend strukturierte und klare Vorgehensweise aufweist. Überdies haben in den letzten Jahren die Innovationsaktivität sowie das Verständnis für die entsprechenden Begriffe und deren Verwendung stark zugenommen. Aus Sicht von Weitzer Parkett wird das Thema Innovation von den meisten Bereichen und Mitarbeitern bewusst „gelebt“.

Mittels einer abschließenden Präsentation der Ist-Analyse, konnte deren Richtigkeit sowie Gültigkeit sichergestellt werden. Um in weiterer Folge das Verständnis und die Akzeptanz für das theoretische Innovationsmodell zu festigen und zu stärken, wurden die Ergebnisse des Theorieteils erneut, in einem detaillierteren Umfang, präsentiert. Anwesend waren dabei Frau Felber, Frau Dampfhofer, Herr Karner, Herr Zettl-Gottmann sowie Herr Wolfgang Knöbl, der ein externer Berater des Unternehmens ist. Weiters kann Herr Knöbl grundlegendes Wissen über das Innovationsmodell BIG Picture™ sowie wertvolle Erfahrungen aus der praktischen Anwendung des Modells in verschiedensten Unternehmen einbringen.

8 WORKSHOP-KONZEPTION ZUR AUSARBEITUNG DES NEUEN INNOVATIONSMODELLS

Basierend auf der analysierten Innovationstätigkeit von Weitzer Parkett wird in diesem Abschnitt der Workshop zur praktischen Ausarbeitung des neuen Innovationsmodells konzeptioniert. Unter anderem betrifft dies die teilnehmenden Personen, den zeitlichen Rahmen, die Vorgehensweise sowie den Inhalt des Workshops. Das Ergebnis des Workshops ist im darauffolgenden Abschnitt 9 detailliert beschrieben.

Die Workshop-Konzeption hat direkt im Anschluss an die Präsentation der Ergebnisse des theoretischen Teils und der Ist-Analyse stattgefunden. Die beteiligten Personen waren hierbei mit Frau Felber, Frau Dampfhofer, Herrn Karner, Herrn Zettl-Gottmann sowie Herrn Knöbl dieselben wie bei der Präsentation.

Überdies wurde bei der Konzeption die Tatsache, der geringen zur Verfügung stehenden Ressourcen von Weitzer Parkett in Bezug auf die Mitarbeiter und den Zeitaufwand, entsprechend berücksichtigt.

8.1 Teilnehmer des Workshops

Im ersten Schritt der Workshop-Konzeption wurden die Teilnehmer für die praktische Ausarbeitung des neuen Innovationsmodells bestimmt. Durch die Einbeziehung aller innovationsbezogenen und relevanten Unternehmensbereiche soll die Akzeptanz sowie Bereitschaft für das neue Modell sichergestellt werden.

Folglich wurde in Anlehnung an die vorangegangene Ist-Analyse sowie an die Literatur von Gaubinger der Vorschlag abgegeben, dass Frau Felber für das Innovationsmanagement, Frau Dampfhofer für das Produktmanagement und Herr Knöbl bezüglich des Innovationsmodells BIG Picture™ in die Ausarbeitung involviert werden sollen. Des Weiteren sind auch Mitarbeiter des Marketings sowie Absatzes, wegen deren schwerpunktmäßigen Tätigkeiten und Kenntnissen in der Umsetzung/Markteinführung, erforderlich bzw. wünschenswert.

Darüber hinaus ist entscheidend, dass für die Ausarbeitung des Modells die Unterstützung der obersten Unternehmensebene in Form der Geschäftsführung sowie der Bereichsleiter gegeben ist und diese bei Bedarf einbezogen werden können.

Von der Unternehmensseite wurde auf die unterbreiteten Personalvorschläge zustimmend eingegangen und als Vertretung für das Innovationsmanagement Frau Felber und für das Produktmanagement Frau Dampfhofer definiert. Zusätzlich wird Frau Dampfhofer, aufgrund ihrer Erfahrung und Tätigkeit im selben Bereich des Unternehmens, ebenfalls das Marketing vertreten.

Die Einbeziehung des Absatzes wurde von allen Personen der Konzeptionsrunde als sinnvoll erachtet. Allerdings war zu diesem Zeitpunkt eine Involvierung angesichts der knappen zur Verfügung stehenden Ressourcen und weiterer unternehmensinterner Gründe nicht möglich. Durch diese Nichteinbeziehung wurde in weitere Folge beschlossen, dass die vom Absatz betroffenen Arbeitspakete, Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Innovationsmodell umso genauer sowie handfester ausgearbeitet und festgelegt werden müssen. Anzumerken ist dabei, dass Frau Dampfhofer ebenfalls Know-how im Absatz- bzw. Vertriebsbereich mitbringt, da jedes Produkt nur in enger Zusammenarbeit zwischen dem Absatz, Marketing und Produktmanagement am Markt eingeführt werden kann.

Des Weiteren wurde definiert, dass Herr Karner in seiner Funktion als Geschäftsführer und ehemaliger Bereichsleiter der Technik, Herr Zettl-Gottmann als Leiter des Bereichs Produktentstehung/Marketing und Herr Knöbl für das BIG Picture™ als Experten bzw. Ansprechpersonen zur Verfügung stehen. Um im Sinne der Ressourcenschonung zu agieren, sind diese Personen jedoch nur bei Bedarf beizuziehen.

Demgemäß besteht das Projektteam nun aktiv aus der Projektleitung, Frau Felber und Frau Dampfhofer sowie passiv aus Herrn Karner, Herrn Zettl-Gottmann und Herrn Knöbl, wie in Abbildung 35 zu sehen ist.

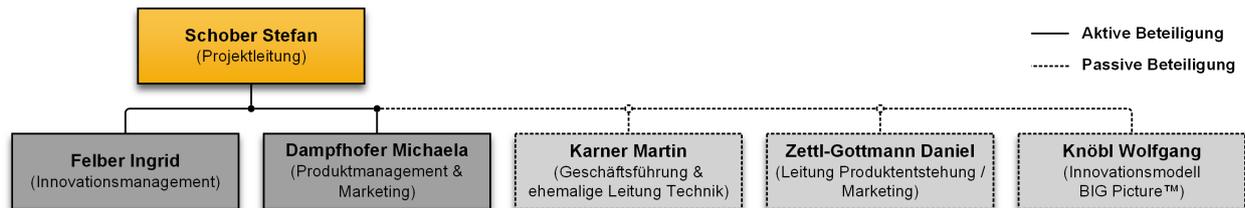


Abbildung 35: Projektteam zur Ausarbeitung des neuen Innovationsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.

8.2 Zeitlicher Rahmen und Vorgehensweise des Workshops

Nach der Festlegung der Teilnehmer war es für den Workshop relevant, einen zeitlichen Rahmen sowie eine grobe Vorgehensweise zu definieren. Auf Basis der Literatur von Gaubinger und der Meinung von Herrn Lercher lautete der Vorschlag für den Zeitaufwand ca. zwei Arbeitstage bzw. 16 Arbeitsstunden, um eine zufriedenstellende und gute Ausarbeitung des Modells sicherstellen zu können. Jedoch sollten die Tage bzw. Stunden nicht zu oft geteilt werden oder zeitlich auseinanderliegen.

Der zeitliche Vorschlag von 16 Stunden wurde von allen Personen angenommen, da dies im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen liegt. Allerdings wurde aus terminlichen Gründen eine Aufteilung in drei aufeinanderfolgende Workshop-Tage vorgenommen. Für den ersten Tag wurden dabei vier Stunden, für den zweiten Tag acht Stunden und für den dritten Tag ebenso vier Stunden festgesetzt.

Bezogen auf die Vorgehensweise wurde entschieden, dass am Ende jeden Workshop-Tages eine Präsentation der bis dahin ausgearbeiteten Ergebnisse bzw. eine Feedbackrunde mit den drei zuvor definierten Experten stattfindet. Einerseits werden dadurch die Experten in die Ausarbeitung eingebunden und gleichzeitig Ressourcen geschont. Andererseits können infolgedessen sowohl in die Richtung des Workshop-Teams als auch der Experten etwaige Fragen sowie Unklarheiten in Bezug auf das zu erarbeitende Innovationsmodell, das BIG Picture™ und das Unternehmen geklärt werden. Diesbezüglich gemachte Anmerkungen und Anregungen sollen wiederum am darauffolgenden Workshop-Tag bzw. in die letztendliche Ausarbeitung des neuen Innovationsmodells für Weitzer Parkett einfließen. Die Dauer dieser Feedbackrunden wurde mit einem Viertel der jeweiligen Workshop-Tagesdauer festgelegt.

8.3 Inhalt des Workshops

Im Anschluss an die Konzeption des Workshops wurde ein Plakat im Format A0 für die praktische Ausarbeitung des neuen Innovationsmodells erstellt, welches in Abbildung 36 sowie in Anhang O als Großformat ersichtlich ist. Dieses Plakat, das ebenso als Anleitung und Unterstützung für Weitzer Parkett dienen soll, umfasst das theoretische Innovationsmodell, dessen 5 Phasen bzw. 20 Arbeitspakete und 13 Entscheidungspunkte, einen Zeitplan, eine Teilnehmerliste sowie zusätzliche Informationen.

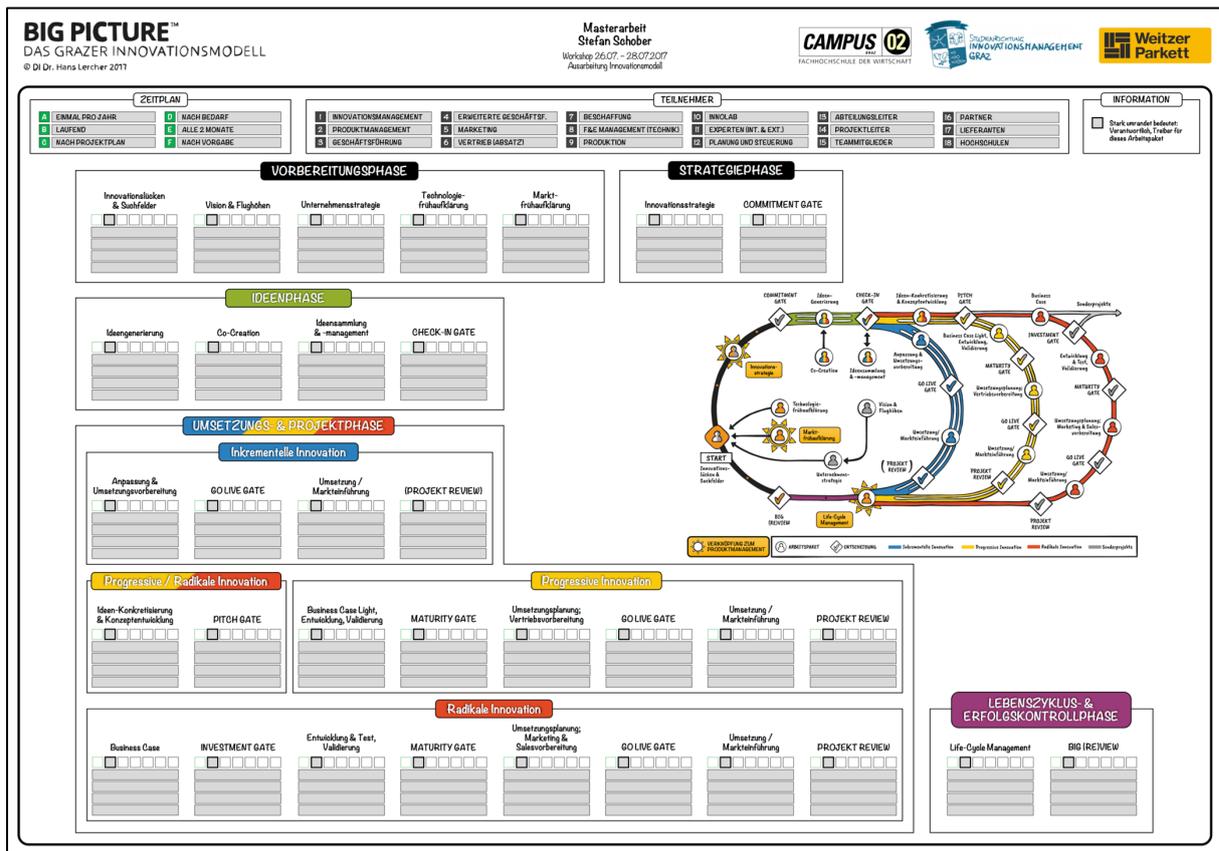


Abbildung 36: Leeres Plakat zur Ausarbeitung des neuen Innovationsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.

Im Rahmen der drei Workshop-Tage wurde das Plakat mitsamt dem Innovationsmodell angepasst und im Detail ausgearbeitet. Die unter den Arbeitspaketen sowie Entscheidungspunkten vorgesehenen Kästchen wurden dabei mit notwendigen und wichtigen Informationen befüllt. Diese beziehen sich einerseits auf den Zeitplan sowie die Teilnehmer und andererseits auf sonstige Anmerkungen. Schlussendlich dient das Ergebnis Weitzer Parkett und im Speziellen der Innovationsmanagement-Abteilung als Übersicht sowie zum Verständnis des unternehmensspezifischen Innovationsprozesses.

Der Zeitplan links oben auf dem Plakat definiert, zu welchem Zeitpunkt die Arbeitspakete bzw. Stages sowie Entscheidungspunkte bzw. Gates des Innovationsmodells im Kontext des Unternehmens und dessen Innovationstätigkeit stattfinden. Für die Modellausarbeitung ist anzumerken, dass der festgelegte Zeitpunkt im linken quadratischen Kästchen jedes Arbeitspaketes und Entscheidungspunktes einzutragen ist. Die vorgeschlagenen Möglichkeiten sind dabei mit Buchstaben von A bis F gekennzeichnet.

Die Liste der Teilnehmer ist auf dem Plakat oben mittig abgebildet und beinhaltet Rollen bzw. Bereiche, die bei den jeweiligen Arbeitspaketen und Entscheidungspunkten die Verantwortung übernehmen oder hinzugezogen werden können. Der Vorschlag orientiert sich an innovationsrelevanten internen als auch externen Stakeholdern des Unternehmens. Bei der Ausarbeitung des Modells sind die Teilnehmer in den restlichen quadratischen Kästchen zu vermerken. Die jeweilige Verantwortung für die Stages bzw. Gates ist im stark umrandeten Kästchen einzutragen, wie es ebenso als Information rechts oben auf dem Plakat festgelegt ist. Die vorgeschlagenen Teilnehmer sind dabei mit den Zahlen von 1 bis 18 nummeriert.

Für sonstige relevante Informationen in Bezug auf ein Arbeitspaket oder einen Entscheidungspunkt sind die länglichen Kästchen zum Befüllen vorgesehen.

9 DESIGN UND AUSARBEITUNG DES NEUEN INNOVATIONSMODELLS

Auf Grundlage der Ist-Analyse und der Workshop-Konzeption wurde das theoretische Innovationsmodell passend für Weitzer Parkett angepasst, designt sowie im Detail ausgearbeitet. Dies erfolgte einerseits durch das zuvor definierte aktive Projektteam und andererseits durch die Durchführung der gemeinsamen Feedbackrunden mit dem passiven Projektteam. Die erzielten Ergebnisse werden in diesem Abschnitt näher dargelegt. In weiterer Folge soll die Beschreibung ebenfalls als Leitfaden für die Anwendung des Innovationsmodells im Unternehmen und dem dafür verantwortlichen Innovationsmanagement dienen.

Im Rahmen des dreitägigen Workshops wurden die Abschnitte, Entscheidungspunkte, Teilnehmer und der Zeitplan des Innovationsmodells ausformuliert und festgelegt sowie das zuvor gezeigte leere Plakat mit den Informationen befüllt. Dieses Ergebnis ist als Fotoprotokoll in Anhang P zu sehen.

Danach erfolgte, in einem zeitlichen Abstand von einem Monat, ein Review der Ausarbeitung mit Frau Felber und Frau Dampfhofer. Dadurch konnten in der Zwischenzeit aufgetauchte Unklarheiten beseitigt sowie zusätzliche relevante Anmerkungen eingepflegt werden. Darüber hinaus konnte sichergestellt werden, dass die Ergebnisse und das Plakat als verständlich, logisch und für in Ordnung empfunden werden. Das entsprechende Plakat zu diesem Review ist in Anhang Q als Fotoprotokoll abgebildet.

Das finale Plakat des neuen Innovationsmodells für Weitzer Parkett, das auf dem dreitägigen Workshop und dem Review basiert, ist in Abbildung 37 sowie in Anhang R als Großformat ersichtlich.

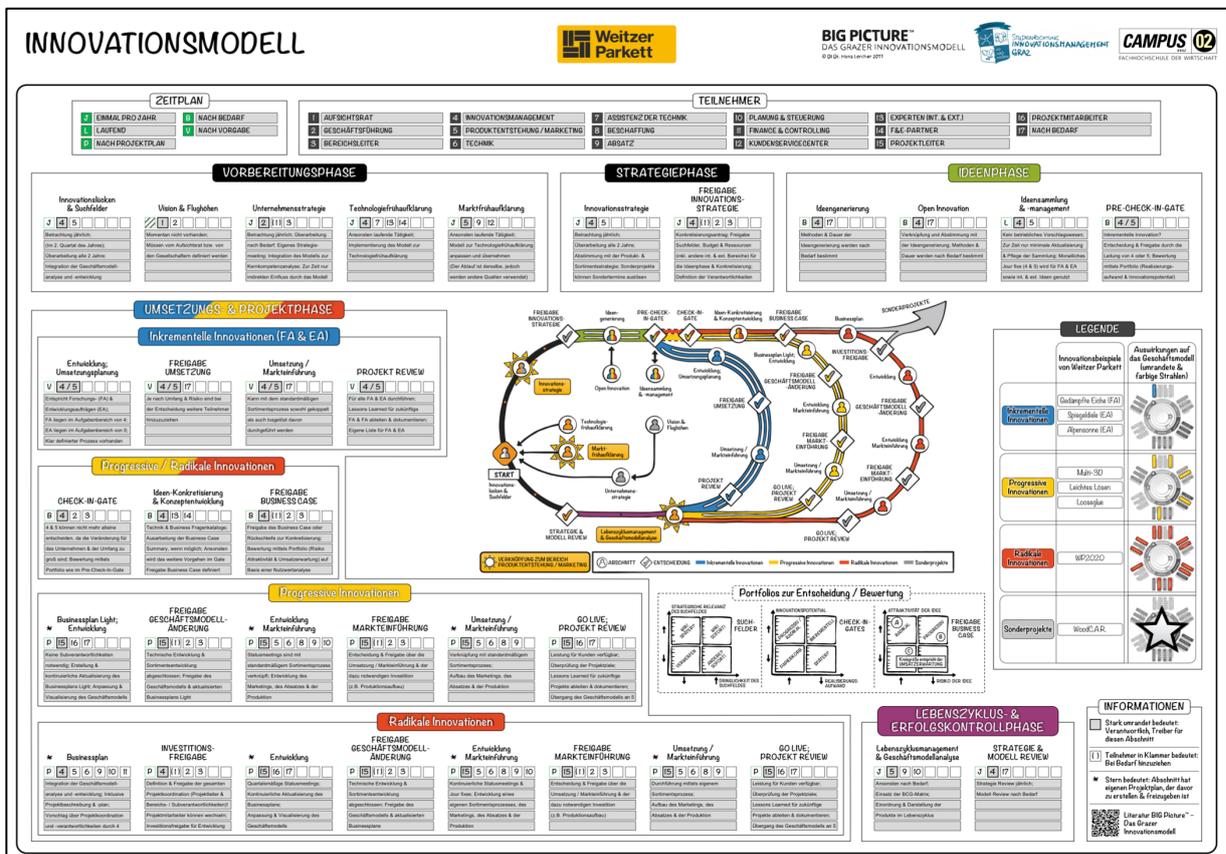


Abbildung 37: Finales Plakat des neuen Innovationsmodells für Weitzer Parkett, Quelle: Eigene Darstellung.

Das Plakat bzw. die finalen Ergebnisse wurden Frau Felber, Frau Dampfhofer, Herrn Karner und Herrn Zettl-Gottmann im Rahmen einer Abschlusspräsentation vorgestellt. Das Feedback und die abgeleiteten Erkenntnisse werden in der Handlungsempfehlung sowie Zusammenfassung dieser Arbeit beschrieben.

Die nachfolgende Beschreibung der Ergebnisse bzw. des Plakates beginnt mit dem zentralen Kern dieser Arbeit, dem Innovationsmodell. Im Anschluss führt die Beschreibung schrittweise durch die zusätzlichen Angaben sowie die einzelnen Abschnitte des Plakates bzw. Phasen des Modells.

9.1 Design des neuen Innovationsmodells

Das neue Innovationsmodell für Weitzer Parkett, welches in Abbildung 38 dargestellt ist, stellt den Mittelpunkt dieser Arbeit dar. Das Modell basiert dabei auf dem ausgearbeiteten theoretischen Modell, das wiederum auf dem Innovationsmodell BIG Picture™ von Lercher beruht.

Wie zu erkennen ist, sind die wesentlichen Änderungen des Designs die Bezeichnungen der Abschnitte und Entscheidungspunkte. Die Benennungen stützen sich auf die in den letzten Jahren verwendeten sowie „gelebten“ Innovationsbegriffe von Weitzer Parkett. Zusätzlich erfolgte hierbei, auf Wunsch des Unternehmens, eine passende und bestmögliche Übersetzung vom Englischen ins Deutsche.

Zwei weitere markante Anpassungen sind das Pre-Check-In-Gate, welches im Detail später beschrieben wird, und der darstellende Pfad bzw. Pfeil der Sonderprojekte. Einerseits soll durch die Vergrößerung und Richtungsänderung des Pfeils nach rechts oben symbolisiert werden, dass Sonderprojekte tatsächlich einzigartig und speziell sind. Andererseits, dass durch das erfolgreiche Bewältigen dieser Projekte der größtmögliche Erfolg und Aufschwung für das Unternehmen erzielt werden kann.

Überdies sind im neuen Modell die relevanten Verknüpfungen zum Bereich Produktentstehung/Marketing des Unternehmens, die ident mit jenen des theoretischen Innovationsmodells sind, hervorgehoben.

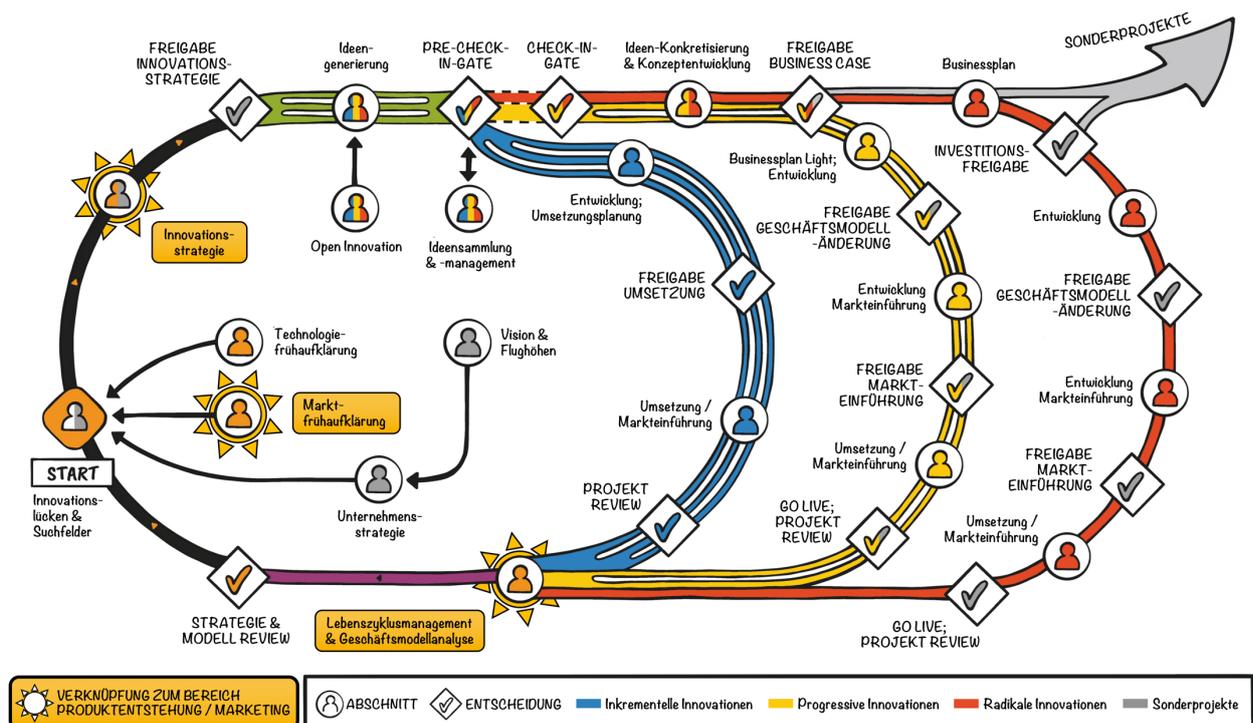


Abbildung 38: Neues Innovationsmodell für Weitzer Parkett, Quelle: In Anlehnung an Lercher (2017), Onlinequelle [12.11.2017].

Überdies kann in Bezug auf die Anwendung des Modells bei jeder Entscheidung die Innovationsarbeit abgebrochen, zu einem vorherigen Zeitpunkt rückgeführt oder in einen anderen Pfad der Umsetzung übergeleitet werden. Allerdings können sich diese Möglichkeiten sowohl positiv als auch negativ auf den Aufwand, die erforderlichen Ressourcen und infolge auf das Risiko für das Unternehmen auswirken.

9.2 Ergänzende Elemente des neuen Innovationsmodells

Ebenfalls sind auf dem Plakat ergänzende Elemente dargestellt, welche für die Anwendung des neuen Innovationsmodells erforderlich sind und für ein besseres Verständnis des Plakates sowie des Modells sorgen. Diese Bestandteile unterteilen sich in eine Legende der Innovationsarten, einen Zeitplan, eine Teilnehmerliste sowie weitere erklärende Informationen, die nachfolgend erläutert werden.

9.2.1 Legende

Die in Abbildung 39 ersichtliche Legende soll dem Unternehmen grundsätzlich ein Verständnis über die verschiedenen Innovations- bzw. Projektklassen geben. Dadurch soll deutlich werden, welche Bedeutung und Auswirkungen inkrementelle, progressive und radikale Innovationen sowie Sonderprojekte haben. Ferner soll bewusst gemacht werden, wie groß der Aufwand und das Risiko der vier Klassen in etwa sind.

Hierzu werden für alle vier Klassen in der mittleren Spalte der Legende aktuelle Innovationsbeispiele von Weitzer Parkett aufgelistet. Als inkrementelle Innovationen werden der FA „Gedämpfte Eiche“ sowie die beiden EA „Spiegeldiele“ und „Alpensonne“ genannt. Progressiv sind das Stiegen-Vermessungssystem „Multi-3D“, das Projekt „Leichtes Lösen“ für Parkett sowie das Produkt „Looseglue“ zum Renovieren eines alten Bodenbelags. Eine radikale Innovation ist „WP2020“, welches ein neuartiges Fußbodensystem ist und dabei verschiedene Belagsarten in einem Aufbau vereint. Als Sonderprojekt kann „WoodC.A.R.“ gezählt werden, das sich mit Holz als Strukturkomponente in der Fahrzeugindustrie befasst.

LEGENDE		
	Innovationsbeispiele von Weitzer Parkett	Auswirkungen auf das Geschäftsmodell (umrandete & farbige Strahlen)
Inkrementelle Innovationen	Gedämpfte Eiche (FA) Spiegeldiele (EA) Alpensonne (EA)	
Progressive Innovationen	Multi-3D Leichtes Lösen Looseglue	
Radikale Innovationen	WP2020	
Sonderprojekte	WoodC.A.R.	

Abbildung 39: Legende des neuen Innovationsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.

Zusätzlich werden in der rechten Spalte die bereits kurz erwähnten Auswirkungen der Innovationsklassen auf das Geschäftsmodell anhand von umrandeten und farbigen Strahlen schematisch dargestellt. Eine inkrementelle Innovation hat dabei nur einen äußerst minimalen Einfluss, weshalb nur ein Strahl des Geschäftsmodells umrandet und eingefärbt ist.

Dahingegen haben progressive Innovationen bereits größere Auswirkungen, weshalb mehrere Strahlen in verschiedenen Säulen umrandet sowie farbig sind. Allerdings finden die Veränderungen bei einer progressiven Innovation überwiegend in den drei wesentlichen Säulen Wertversprechen, Kanäle und Gewinnmodell des Geschäftsmodells, ohne starke Auswirkungen auf die restlichen Säulen, statt.

Im Gegensatz dazu ziehen radikale Innovationen grundlegende Veränderungen in allen sechs Säulen des Geschäftsmodells nach sich. Jedoch wird nach wie vor mit den aktuellen Kernkompetenzen in bestehenden, ähnlichen oder neuen Geschäftsfeldern agiert. Sonderprojekte erfordern hingegen ein komplett neues Geschäftsmodell sowie die Weiterentwicklung der Kernkompetenzen bzw. das Loslösen vom derzeitigen Geschäftsfeld. Infolgedessen sind die Sonderprojekte mit einem Stern gekennzeichnet.

Sowohl bei radikalen Innovationen als auch Sonderprojekten bedeuten diese Veränderungen für das Unternehmen womöglich, dass die Innovation bzw. das Produkt nicht mehr unter dem Namen „Parkett“ geführt werden kann. Sonderprojekte können darüber hinaus nicht mehr alleine vom Unternehmen bzw. mit den aktuellen Strukturen bewältigt werden.

9.2.2 Zeitplan

Der in Abbildung 40 ersichtliche Zeitplan des Plakates gibt Auskunft darüber, zu welchem Zeitpunkt die einzelnen Abschnitte und Entscheidungen des Innovationsmodells stattfinden bzw. durchzuführen sind. Standardmäßig stehen einmal pro Jahr (J), laufend (L), nach Projektplan (P), nach Bedarf (B) und nach Vorgabe (V) zur Auswahl. Jedoch kann von diesen Möglichkeiten je nach Situation abgewichen werden. Auf dem Plakat sind die entsprechenden Buchstaben der Zeitangaben bei den Abschnitts- und Entscheidungsfeldern im linken, grün umrandeten quadratischen Kästchen eingetragen.

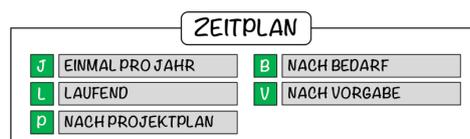


Abbildung 40: Zeitplan des neuen Innovationsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.

9.2.3 Teilnehmer

Ebenfalls sind Verantwortlichkeiten und involvierte Bereiche bzw. Personen zu den Abschnitten und Entscheidungspunkten des Innovationsmodells festzulegen. Die hierzu möglichen Verantwortlichkeiten und Teilnehmer von Weitzer Parkett sind in Abbildung 41 mit Nummern von 1 bis 17 aufgelistet.

Der für einen Abschnitt oder eine Entscheidung verantwortliche Teilnehmer ist auf dem Plakat im stark umrandeten, zweiten quadratischen Kästchen von links eingetragen. Die restlichen Kästchen rechts daneben sind mit weiteren relevanten Teilnehmern befüllt. Darüber hinaus ist anzumerken, dass der verantwortliche Teilnehmer nicht die Tätigkeiten in einem Abschnitt durchführen oder eine Entscheidung selbst treffen muss.

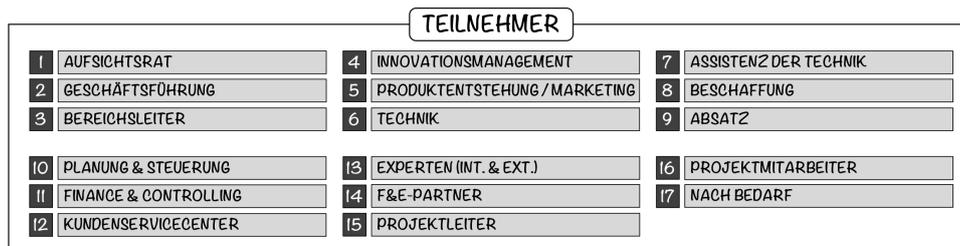


Abbildung 41: Teilnehmer des neuen Innovationsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.

Mögliche Teilnehmer sind unter anderem der Aufsichtsrat (1), die beiden Geschäftsführer (2) und die vier Bereichsleiter (3). Aufgrund der unternehmerischen Relevanz dieser Teilnehmer, sind die Abschnitte und Entscheidungen im Innovationsmodell, die eine Involvierung erfordern, grau hinterlegt. Der Aufsichtsrat, welcher aus Herrn Wilfried Weitzer, Frau Dr. Nicola Weitzer sowie Frau Mag. Alexandra Decker-Weitzer besteht, ist dabei für die Überwachung und Kontrolle der Geschäftsführung zuständig.

Des Weiteren sind das Innovationsmanagement (4), der Bereich Produktentstehung/Marketing (5), der Bereich Technik (6), die Assistenz der Technik (7), die Beschaffung (8) sowie der Absatz (9) aufgelistet. Die Assistenz der Technik ist neben ihrer technischen unterstützenden Funktion ebenfalls für die Planung und den Umbau der Produktion verantwortlich.

Zusätzliche Teilnehmer sind die Planung und Steuerung (10), die Abteilung Finance and Controlling (11), welche für das Finanzwesen des Unternehmens sowie dessen Planung, Steuerung und Koordination verantwortlich ist. Ebenso sind das Kundenservicecenter (12), interne und externe Experten (13) sowie F&E-Partner (14), wie z.B. Hochschulen, aufgelistet. Darüber hinaus können im Innovationsmodell unabhängig von den jeweiligen Bereichen und Personen des Unternehmens, die Projektleitung (15), die Projektmitarbeiter (16) sowie weitere Teilnehmer nach Bedarf (17) angeführt werden.

Abschließend ist anzumerken, dass unter dem eingetragenen Unternehmensbereich bei Entscheidungen und Freigaben stets die jeweilige Bereichsleitung zu verstehen ist. Dies ist bei den dazwischenliegenden Abschnitten bzw. Tätigkeiten des Innovationsmodells nicht erforderlich. Folglich können die Tätigkeiten von einzelnen aber auch mehreren Personen des Bereichs durchgeführt werden.

9.2.4 Informationen

Zusätzlich sind auf dem Plakat erklärende Informationen zu finden, die in Abbildung 42 dargestellt sind. Unter anderem werden die zuvor beschriebenen stark umrandeten Kästchen erläutert, welche den verantwortlichen Bereich bzw. den Treiber für einen Abschnitt kennzeichnen.

Die zweite Information bezieht sich auf Teilnehmer, die in Klammer eingetragen sind. Dies bedeutet, dass diejenigen Teilnehmer bei Bedarf hinzuzuziehen sind. Derzeit ist davon nur der Aufsichtsrat des Unternehmens betroffen.

Drittens sind auf dem Plakat neben einzelnen Abschnitten Sterne zu finden. Diese sollen signalisieren, dass der entsprechende Abschnitt einem eigenen Projektplan folgt, der zuvor erstellt und freigegeben werden muss.

Zu Letzt ist unter den Informationen ein QR-Code abgebildet, welcher zu weiteren Informationen des Innovationsmodells BIG Picture™ von Lercher führt.

INFORMATIONEN

Stark umrandet bedeutet: Verantwortlich, Treiber für diesen Abschnitt

Teilnehmer in Klammer bedeutet: Bei Bedarf hinzuziehen

* Stern bedeutet: Abschnitt hat eigenen Projektplan, der davor zu erstellen & freizugeben ist

Literatur BIG Picture™ – Das Grazer Innovationsmodell

Abbildung 42: Erklärende Informationen des neuen Innovationsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.

9.3 Phase 1 – Vorbereitungsphase

Die Vorbereitungsphase zählt neben der darauffolgenden Strategiephase ebenfalls zur strategischen Komponente des Innovationsmodells, die als schwarzer Pfad im Modell dargestellt ist. Überdies ist diese Phase eine der relevantesten Komponenten, da sie richtungsweisend für die Innovationstätigkeit und somit die Basis für den Erfolg des Unternehmens ist. Die in Abbildung 43 ersichtlichen und nachfolgend beschriebenen Abschnitte der Vorbereitungsphase sind die Innovationslücken und Suchfelder, die Vision und Flughöhen, die Unternehmensstrategie sowie die Technologie- und Marktfrühaufklärung.

VORBEREITUNGSPHASE

Innovationslücken & Suchfelder	Vision & Flughöhen	Unternehmensstrategie	Technologiefrühaufklärung	Marktfrühaufklärung
<p> <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p>	<p> <input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p>	<p> <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> (1) <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p>	<p> <input checked="" type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 7 <input checked="" type="checkbox"/> 13 <input type="checkbox"/> 14 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p>	<p> <input checked="" type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p>
<p>Betrachtung jährlich; (Im 2. Quartal des Jahres); Überarbeitung alle 2 Jahre; Integration der Geschäftsmodell-analyse und -entwicklung</p>	<p>Momentan nicht vorhanden; Müssen vom Aufsichtsrat bzw. von den Gesellschaftern definiert werden</p>	<p>Betrachtung jährlich; Überarbeitung nach Bedarf; Eigenes Strategie-meeting; Integration des Modells zur Kernkompetenzanalyse; Zur Zeit nur indirekten Einfluss durch das Modell</p>	<p>Ansonsten laufende Tätigkeit; Implementierung des Modell zur Technologiefrühaufklärung</p>	<p>Ansonsten laufende Tätigkeit; Modell zur Technologiefrühaufklärung anpassen und übernehmen (Der Ablauf ist derselbe, jedoch werden andere Quellen verwendet)</p>

Abbildung 43: Vorbereitungsphase des neuen Innovationsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.

Innovationslücken und Suchfelder

Die Innovationslücken und Suchfelder stellen den Ausgangs- bzw. Startpunkt des Innovationsmodells dar. Die entsprechenden Inputs sind unter anderem die Unternehmensstrategie inklusive der Vision und Flughöhen, die Technologie- und Marktfrühaufklärung, teilweise das Strategie und Modell Review als auch das Lebenszyklusmanagement und die Geschäftsmodellanalyse.

Eine Innovationslücke stellt dabei einen abstrakten Handlungsbedarf oder eine positive Möglichkeit für das Unternehmen dar. Der Handlungsbedarf kann ebenfalls als Differenz zwischen dem Ist-Stand und angestrebten Soll-Zustand in einem einzelnen Bereich oder des gesamten Unternehmens beschrieben werden. Infolgedessen ist es nicht erforderlich, dass eine Lücke vom Innovationsmanagement ausgeht, sondern in jedem Unternehmensbereich liegen kann. Zum besseren Verständnis von Innovationslücken wurden im Rahmen des Workshops zwei fiktive Beispiele für Weitzer Parkett formuliert. Erstens das Laserstrahlschneiden von Holz, welches der Technologiefrühaufklärung entstammt. Zweitens, dass laut Geschäftsmodellanalyse die derzeitigen Geschäftsmodelle des Unternehmens, bei gleichbleibender Arbeits- sowie Geschäftsweise, in ein paar Jahren veraltet und nicht mehr tragfähig sind.

Nach der Identifikation einer oder mehrerer Lücken sind daraus Suchfelder abzuleiten, die den Rahmen sowie die Ausgangssituation der Innovationsstrategie und -tätigkeit definieren. Basierend auf den zuvor dargelegten Beispielen von Lücken, wurden auch Beispiele für Suchfelder bestimmt. Das erste Suchfeld bezieht sich auf das Laserschneiden. Unter anderem auf die Vorteile, Nachteile, Möglichkeiten und Alternativen des Laserschneidens von Mehrschichtparkett. Dagegen fokussiert sich das zweite Suchfeld auf neue potentielle Funktionen für das Parkett, die für eines oder beide Geschäftsmodelle und ferner für das gesamte Unternehmen einen wesentlichen Aufschwung sowie Erfolg sicherstellen.

Um allerdings bei einer Vielzahl von definierten Suchfeldern eine effektive und effiziente Innovationsarbeit gewährleisten zu können, müssen diese bewertet und entsprechend ausgewählt werden. Infolgedessen kann das Unternehmen weiterhin ressourcenschonend agieren.

Zur Bewertung wird eine Portfolio-Analyse herangezogen, die in Abbildung 44 dargestellt ist. Mittels des Portfolios werden die Suchfelder anhand der beiden Kriterien Dringlichkeit und strategische Relevanz eingeordnet. Suchfelder mit einer niedrigen Ausprägung beider Kriterien können dabei verworfen werden. Suchfelder mit einer hohen Dringlichkeit und geringen Relevanz sollen sofort abgehandelt werden, aber bei Möglichkeit durch externe Partner oder Dritte. Suchfelder mit einer hohen strategischen Relevanz aber niedrigen Dringlichkeit sollen vom Unternehmen selbst betrachtet werden. Jedoch ist dies auch zu einem späteren Zeitpunkt möglich. Suchfelder mit einer hohen Dringlichkeit sowie Relevanz sollten möglichst rasch vom Unternehmen selbst bearbeitet werden.²³² Darüber hinaus können beide Kriterien je nach Situation angepasst oder aus weiteren Unterkriterien zusammengesetzt werden.



Abbildung 44: Portfolio zur Bewertung von Suchfeldern, Quelle: Lercher (2017), S. 73 (leicht modifiziert).

Im Anschluss an die Bewertung sollen die Suchfelder für das weitere Vorgehen detaillierter ausformuliert werden sowie eine erste Planung der Umsetzung und der dazu notwendigen Ressourcen erfolgen.

Bezogen auf die Durchführung des Innovationsmodells liegt die Verantwortung für die Innovationslücken und Suchfelder bei der Leitung des Innovationsmanagements von Weitzer Parkett. Teilnehmer ist dabei die Leitung des Bereiches Produktentstehung/Marketing, da von diesem Bereich wichtige Informationen zur Marktfrühaufklärung sowie auch zum Lebenszyklusmanagement und zur Geschäftsmodellanalyse kommen. Dadurch kann dieselbe Blickrichtung und die Verknüpfung in Bezug auf die Innovationstätigkeit gewährleistet werden. Entscheidend ist in diesem Abschnitt für das Innovationsmanagement vor allem die Integration des Modells zur Geschäftsmodellanalyse und -entwicklung aus Abschnitt 7.3.1 sowie der durchgeführten Analysen im Rahmen der Unternehmensstrategie.

²³² Vgl. Lercher (2017), S. 72 f.

Die Innovationslücken und Suchfelder werden hierbei jährlich im zweiten Quartal, in Anlehnung an den Strategieprozess des Unternehmens, betrachtet. Eine größere Überarbeitung der Lücken und Suchfelder findet alle zwei Jahre in einem eigenen Workshop statt.

Vision und Flughöhen

Momentan sind bei Weitzer Parkett keine Vision und Flughöhen vorhanden bzw. explizit formuliert. Da das Innovationsmodell vorwiegend auf Bereichs- und zum Teil Geschäftsführerebene angesiedelt ist, die Vision und Flughöhen jedoch im Aufgabenbereich der Gesellschafter bzw. des Aufsichtsrates liegen, sind keine weiteren Angaben zu diesem Abschnitt möglich. Anzumerken ist, dass bei einer zukünftigen Ausarbeitung der Vision und Flughöhen eine Abstimmung mit den Geschäftsführern erfolgen sollte.

Entgegen dem Fehlen der Vision und Flughöhen wurden diese nicht aus dem Innovationsmodell sowie vom Plakat entfernt, um das Bewusstsein für dessen Relevanz beizubehalten.

Unternehmensstrategie

Die Unternehmensstrategie umfasst die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele als auch der Vision des Unternehmens, weshalb sie einen grundlegenden Einfluss auf die Innovationslücken und -tätigkeiten hat. Dementsprechend ist die Geschäftsführung für die Unternehmensstrategie und dessen Formulierung verantwortlich. Hinzuzuziehen sind dabei die vier Bereichsleiter sowie bei Bedarf der Aufsichtsrat.

Die Unternehmensstrategie wird ebenfalls, wie die Innovationslücken und Suchfelder, einer jährlichen Betrachtung unterzogen. Eine Überarbeitung findet nach Bedarf statt, aber üblicherweise nach ca. zwei bis drei Jahren. Sowohl die Betrachtung als auch die Überarbeitung werden hierbei in einem bereits etablierten Strategiemeeting bzw. -prozess durchgeführt. Allerdings hat das Innovationsmodell aufgrund der zuvor erwähnten Hierarchie nur einen indirekten Einfluss im Rahmen der Unternehmensstrategie.

Des Weiteren ist für Weitzer Parkett im Strategieprozess die Einbeziehung der Kernkompetenzanalyse des Abschnitts 7.3.3 und folglich die Unternehmensausrichtung entlang der Kernkompetenzen relevant.

Technologiefrühaufklärung

Durch die Technologiefrühaufklärung sollen zukünftige technologische Entwicklungen sowie Trends frühzeitig identifiziert, analysiert und kommuniziert werden. Folglich sollen Chancen und Risiken für das Unternehmen aufgezeigt sowie Entscheidungen durch entsprechende Informationen unterstützt werden. Der Fokus liegt dabei auf Technologien, Applikationen, Rohstoffen, Werkstoffen, Prozessen, Patenten und Normen in Bezug auf das eigene Unternehmen, den Kunden, die Lieferanten sowie den Wettbewerb.

Zur Durchführung der Technologiefrühaufklärung soll das Vorgehensmodell von Schober, welches als wissenschaftliche Arbeit bei Weitzer Parkett vorliegt und in Abschnitt 7.3.2 näher beschrieben ist, herangezogen werden. Das Ergebnis soll ein technologisches Frühaufklärungspapier bzw. -statement sein, welches die relevanten Informationen übersichtlich auf einer A4-Seite zusammenfasst.

Die Technologiefrühaufklärung soll zumindest einmal pro Jahr konkret durchgeführt werden, z.B. im Rahmen eines Workshops. Generell findet die Tätigkeit jedoch laufend bzw. parallel zum alltäglichen Geschäft statt. Der zeitliche Aufwand soll in Summe ca. 50 bis 70 Stunden pro Jahr betragen, damit ein angemessenes Ergebnis sichergestellt werden kann.²³³

²³³ Vgl. Schober (2016), S. 52 ff.

Die Verantwortung für die Technologiefrühaufklärung trägt das Innovationsmanagement, da in dieser Abteilung die entsprechend qualifizierten Personen beschäftigt sind. Zusätzliche Teilnehmer sind darüber hinaus die Assistenz der Technik, interne und externe Experten sowie die F&E-Partner.

Marktfrühaufklärung

Wie auch die Technologiefrühaufklärung befasst sich die Marktfrühaufklärung mit zukünftigen Trends und Entwicklungen. Jedoch in Hinsicht auf die Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden, das Angebot und Verhalten des Wettbewerbs, die Marktentwicklungen sowie allgemeine Trends. Ebenso werden die Ansätze des Marketings und des Absatzes sowie rechtliche Aspekte analysiert. Ein weiterer Fokus liegt auf den eigenen Geschäftsmodellen sowie auf jenen der Kunden, der Lieferanten und des Wettbewerbs.

Für die Durchführung der Marktfrühaufklärung soll dasselbe Vorgehensmodell, wie zur technologischen Frühaufklärung, verwendet werden. Der Grund liegt darin, dass der Ablauf grundlegend derselbe ist und lediglich andere Informationsquellen heranzuziehen und zu durchsuchen sind. Beispiele hierfür sind der Besuch von Messen und Ausstellungen oder Kundenbefragungen. Des Weiteren wird durch den Einsatz des gleichen Modells eine einheitliche Vorgehensweise im Unternehmen sichergestellt. Das Resultat der Marktfrühaufklärung soll ebenso ein Frühaufklärungspapier sein, das den Umfang einer A4-Seite hat.

Die Marktfrühaufklärung soll, wie die Technologiefrühaufklärung, mindestens einmal pro Jahr explizit und ansonsten als laufende Tätigkeit stattfinden. Auch der zeitliche Aufwand sollte ca. 50 bis 70 Stunden pro Jahr umfassen. Verantwortlich für diesen Abschnitt ist der Bereich Produktentstehung/Marketing, wobei weitere Informationen vom Bereich Absatz sowie vom Kundenservicecenter kommen.

9.4 Phase 2 – Strategiephase

Die Strategiephase, welche in Abbildung 45 zu sehen ist, ist der zweite grundlegende, richtungsweisende Faktor des Innovationsmodells, da im Anschluss die operative Innovationstätigkeit startet. Die Phase umfasst einerseits die Ausarbeitung der Innovationsstrategie sowie andererseits deren Freigabe.

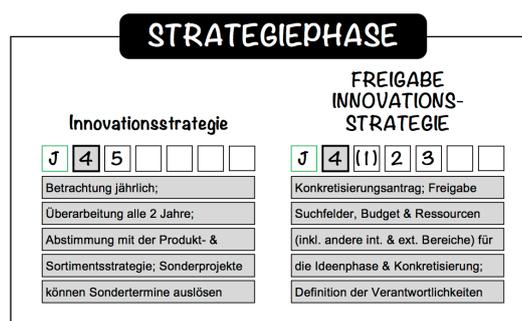


Abbildung 45: Strategiephase des neuen Innovationsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.

Innovationsstrategie

Auf Basis der relevanten Suchfelder und Innovationslücken wird in dieser Phase die Innovationsstrategie für die nächsten Jahre erarbeitet. Von Bedeutung ist vor allem die Abstimmung mit der Produkt- und Sortimentsstrategie als auch die Ableitung aus der Unternehmensstrategie. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die Tätigkeiten der Bereiche Produktentstehung/Marketing und Innovationsmanagement nicht entgegengesetzt wirken, sondern ineinandergreifen sowie eine gemeinsame Richtung verfolgen. Somit können die beiden Bereiche größtenteils unabhängig, aber dennoch effektiv und effizient agieren.

Die Betrachtung der Innovationsstrategie findet jährlich statt, wohingegen eine Überarbeitung ca. alle zwei Jahre in einem eintägigen Workshop erfolgt. Dieser Workshop sollte in etwa einen Monat vor der Strategiefreigabe stattfinden. Für die Innovationsstrategie ist das Innovationsmanagement verantwortlich, wobei der Bereich Produktentstehung/Marketing als relevanter Teilnehmer zur Abstimmung mit der Produkt- und Sortimentsstrategie hinzugezogen wird.

Das Ergebnis der Innovationsstrategie soll ein Strategiepapier bzw. -statement sein, welches für das Unternehmen folgende Inhalte umfasst und beschreibt:²³⁴

- Unternehmensstrategie und die herangezogenen Analysen im Rahmen des Strategiemeetings
- Relevante Frühlaufklärungsergebnisse
- Geschäftsmodellanalyse und -entwicklung
- Bedeutung von Innovation im und für das Unternehmen
- Innovationsziele (abgestimmt mit der Unternehmensstrategie und der Produktstrategie)
- Ausgewählte Suchfelder und deren Gewichtung
- Geplante Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Grobe Zeitpläne und eine zusammenfassende Roadmap

Zu beachten ist dabei für das Unternehmen, dass bereits jetzt ersichtliche, potentielle Sonderprojekte womöglich nicht von der Innovationsstrategie abgedeckt werden können. Die Folge kann eine genauere und spezifische Betrachtung bzw. eine Auslösung von Sonderterminen sein.

Freigabe Innovationsstrategie

Nach Ausarbeitung der Innovationsstrategie gilt es, diese zu fixieren und freizugeben. Dadurch wird sowohl eine starke Identifikation mit dem Thema Innovation bei den Mitarbeitern möglich als auch die Befürwortung und Unterstützung durch die Geschäftsführung sowie aller Bereichsleiter sichergestellt. Darüber hinaus kann neben den entscheidenden Geschäftsführern und Bereichsleitern ebenfalls der Aufsichtsrat involviert werden. Dass eine Entscheidungsfindung zustande kommt, liegt allerdings im Verantwortungsbereich des Innovationsmanagements. Die Freigabe der Innovationsstrategie findet jährlich statt, unabhängig davon, ob eine Betrachtung oder eine Überarbeitung durchgeführt wurde.

Anzumerken ist hierzu, dass die Innovationsstrategie aktuell nur die Innovationsmanagement-Abteilung direkt betrifft. Dies wird auch dadurch begründet, dass die Innovationstätigkeit vorwiegend von diesem Bereich des Unternehmens ausgeht.

Parallel zur Innovationsstrategie sind von der Innovationsmanagement-Abteilung des Unternehmens sogenannte Konkretisierungsanträge auszuarbeiten und freizugeben. Die Freigabe erfolgt dabei durch dieselben Teilnehmer und nach derselben zeitlichen Angabe von einem Jahr. Ein Konkretisierungsantrag dient der Innovationstätigkeit für das kommende Jahr und baut demgemäß auf der Innovationsstrategie auf. Jedoch bezieht sich ein solcher Konkretisierungsantrag nur auf ein ausgewähltes Suchfeld und beinhaltet nachfolgende Punkte:

²³⁴ Vgl. Lercher (2017), S. 74.

- Kurze Beschreibung der Ausgangssituation und des Suchfeldes
- Ziele sowie geplantes Vorgehen
- Einfluss auf die Geschäftsmodelle des Unternehmens
- Geplanter Zeitrahmen
- Erforderliche Ressourcen der Innovationsmanagement-Abteilung als auch in Bezug auf weitere interne und externe Teilnehmer (z.B. andere Unternehmensbereiche oder externe Partner)
- Benötigtes Budget für die Ideenphase sowie die Ideen-Konkretisierung und Konzeptentwicklung
- Entsprechende Verantwortlichkeiten für die Ideenphase und die Konkretisierung

Im Anschluss an die Freigabe der Innovationsstrategie und eines oder mehrerer Konkretisierungsanträge kann mit der operativen Innovationstätigkeit bzw. mit der Ideenphase begonnen werden. Ein wesentlicher Vorteil durch die Freigabe der Konkretisierungsanträge und benötigten Ressourcen für das kommende Jahr ist, dass der gesamte Weg bis zu einem konkreten Projekt gesichert wird und der Fokus nun auf die entsprechenden Tätigkeiten gerichtet werden kann.

9.5 Phase 3 – Ideenphase

Die Ideenphase, welche als grüner Pfad im Modell sowie in Abbildung 46 dargestellt ist, umfasst die Abschnitte Ideengenerierung, Open Innovation sowie Ideensammlung und -management als auch das Pre-Check-In-Gate. Das Resultat stellen eine oder mehrere Ideen dar, die nachher weiterverfolgt werden. Grundsätzlich basiert die Ideenphase auf den Suchfeldern und freigegebenen Konkretisierungsanträgen.

Entgegen der Tatsache, dass die Innovationstätigkeit generell von der Innovationsmanagement-Abteilung des Unternehmens durchgeführt wird, wurde das Innovationsmodell in Hinsicht auf den mehrteiligen Pfad der Ideenphase nicht geändert. Dadurch bleibt die Möglichkeit weiterhin bestehen bzw. sichtbar, dass die Ideenphase parallel in unterschiedlichen Unternehmensbereichen ablaufen kann.

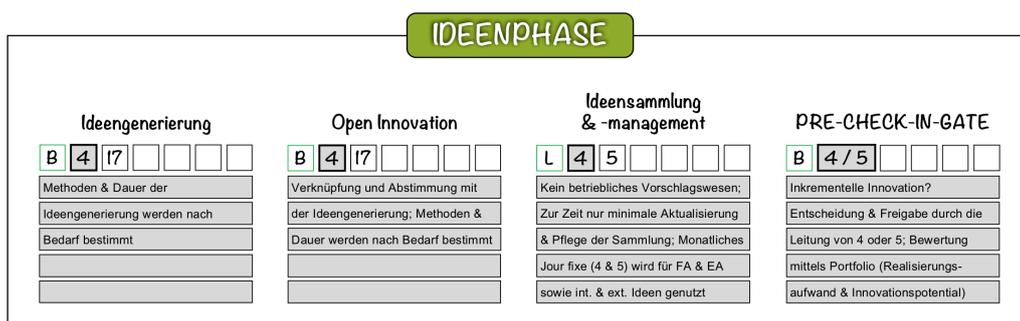


Abbildung 46: Ideenphase des neuen Innovationsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.

Ideengenerierung

Mittels der Ideengenerierung, die weiterhin anlassbezogen stattfindet, werden die zuvor ausgewählten Suchfelder bearbeitet. Hierbei können die gewonnenen Ideen bzw. Lösungsansätze bereits einer, von der Generierung getrennten, Grobselektion bzw. Vorfilterung für die nachfolgende Bearbeitung unterzogen werden. Von Bedeutung ist in diesem Abschnitt vor allem die Berücksichtigung der Innovationsstrategie im Hintergrund.

Des Weiteren bleibt für die Ideengenerierung bestehen, dass die anzuwendenden Methoden, wie z.B. Kreativitätstechniken, nach Bedarf aus dem Repertoire ausgewählt werden. Die Verantwortung für die Ideengenerierung liegt beim Innovationsmanagement. Die zu involvierenden Teilnehmer, der Zeitpunkt und die Dauer sind je nach Situation und nach Erfahrung des Unternehmens festzulegen. Ungeachtet dessen sind vor allem eine systematische und zielorientierte Vorgehensweise sowie ein innovations- und kreativitätsförderndes Umfeld für den Erfolg ausschlaggebend.

Open Innovation

Der Open Innovation Abschnitt stellt keinen direkten Modellabschnitt dar, sondern vielmehr ein eigenes Konzept bzw. eine Verknüpfung zur Ideengenerierung. Hierbei sollen die Innovationstätigkeiten, wie von Weitzer Parkett bereits praktiziert wird, nach außen über die Unternehmensgrenzen hinweg geöffnet werden. Folglich stehen deutlich mehr Ressourcen und ein umfangreicheres Know-how zur Verfügung.

Unter anderem werden in die Ideengenerierung je nach Situation externe relevante Teilnehmer, wie z.B. Kunden, Lieferanten, Verkaufspartner, externe Experten oder F&E-Partner, aktiv einbezogen. Im Zuge dessen können auch Kooperation und Partnerschaften geschlossen werden. Hierbei sollen vor allem die entsprechenden Vorteile des bereits vorhandenen Netzwerks von Weitzer Parkett, welches zum größten Teil in Anhang D abgebildet ist, genutzt werden.

Die zeitlichen Aspekte des Open Innovation Konzepts werden nach Bedarf, jedoch in Verknüpfung und Abstimmung mit der Ideengenerierung, festgelegt. Für den Open Innovation Abschnitt ist ebenfalls die Innovationsmanagement-Abteilung zuständig.

Ideensammlung und -management

Durch die Ideensammlung und das -management sollen generierte Ideen systematisch erfasst und in der bereits vorhandenen Ideensammlung gespeichert werden. Des Weiteren können durch diese Sammlung bereits vorhandene potentielle Ideen, neben der expliziten Ideengenerierung, wieder aufgegriffen werden.

In Bezug auf die Ideensammlung und das -management wird es weiterhin kein BVW bei Weitzer Parkett geben, da die Mitarbeiter eigenständig Ideen einreichen. Zudem funktioniert diese Vorgehensweise aus Sicht des Innovationsmanagements größtenteils zufriedenstellend.

Für das Unternehmen ist bedeutend, dass in diesem Abschnitt FA und EA sowie eingereichte interne und externe Ideen durch das monatliche Jour fixe zwischen der Innovationsmanagement-Abteilung und dem Bereich Produktentstehung/Marketing erfasst und einer ersten Analyse unterzogen werden.

Aufgrund der darlegten Punkte findet der Abschnitt Ideensammlung und -management laufend sowie parallel zur alltäglichen Geschäftstätigkeit statt. Verantwortlich dafür ist das Innovationsmanagement, wobei als relevanter Teilnehmer der Bereich Produktentstehung/Marketing involviert wird.

Pre-Check-In-Gate

Nach der Ideengenerierung bzw. -sammlung müssen die Ergebnisse einer Bewertung unterzogen und das weitere Vorgehen festgelegt werden. Demgemäß werden der Umfang und das Risiko des möglichen Projektes bzw. der Umsetzung bestimmt. Hierzu dienen das sogenannte Pre-Check-In-Gate sowie das Check-In-Gate des Innovationsmodells, um im übertragenen Sinn eines Flughafens, den weiteren Pfad und die Innovationsklasse zu bestimmen. Die beiden Check-In-Gates sind hierbei als ein überlagerndes Gate zu betrachten, weshalb der dazwischenliegende Pfad im Innovationsmodell strichliert dargestellt ist.

Allerdings ist das Pre-Check-In-Gate aufgrund von unternehmensspezifischen Gegebenheiten im Modell ergänzt worden. In diesem Gate werden die vorliegenden Ideen und vor allem die FA und EA vorab einer Bewertung sowie Entscheidung zugeführt. Dabei wird überprüft, ob die Ideen, FA und EA dem Sinn einer inkrementellen Innovation entsprechen und folglich die Geschäftsmodelle nur sehr gering beeinflussen.

Wesentlich ist, dass die Entscheidung und Freigabe der inkrementellen Ideen, FA und EA inklusive den erforderlichen Ressourcen nur von den beiden Leitern der Bereiche Innovationsmanagement sowie Produktentstehung/Marketing gemeinsam oder alleine getroffen werden kann. Der Grund liegt darin, dass FA sowie EA bzw. diese inkrementellen Innovationen in der Verantwortung dieser zwei Bereiche liegen. Ferner kann durch deren vorgelagerte Abzweigung im Modell ressourcenschonend agiert werden.

Die Bewertung findet stets nach Bedarf statt, allerdings sollte der zeitliche Abstand zur Ideengenerierung bzw. zum Anstoß der FA sowie EA relativ kurz sein. Dadurch soll einerseits ein Informationsverlust vermieden und andererseits ein ressourcenschonendes Vorkommen sichergestellt werden.

Zur Bewertung der Ideen sowie der FA und EA wird das bereits vorhandene Portfolio mit den Kriterien Realisierungsaufwand und Innovationspotential, welches in Anhang F dargestellt ist, verwendet. Jedoch erfolgte im Rahmen der Ausarbeitung des Modells eine Aktualisierung der Kriterien und der Darstellung, die in Abbildung 47 ersichtlich ist. Dieses Portfolio wird ebenfalls im Check-In-Gate eingesetzt.

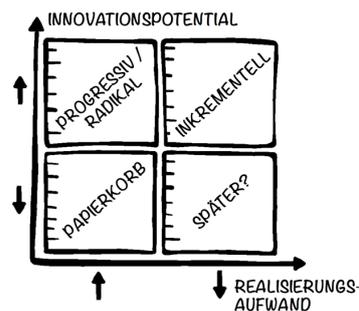


Abbildung 47: Portfolio zur Bewertung in den Check-In-Gates, Quelle: Lercher (2017), S. 81 (leicht modifiziert).

Bewertete Ideen, FA sowie EA, welche einen hohen Realisierungsaufwand und zugleich ein niedriges Innovationspotential besitzen, werden verworfen. Eine Bewertung mit niedrigem Potential und Aufwand führt zur Speicherung in der Ideensammlung, da eine Umsetzung zu einem späteren Zeitpunkt eventuell geeigneter ist. Ideen mit einem hohen Aufwand sowie Potential können entweder progressiv oder radikal sein und werden deshalb dem Check-In-Gate für eine detailliertere Betrachtung zugeführt. Inkrementelle Projekte, denen die FA und EA entsprechen, besitzen ein hohes Potential und einen niedrigen Aufwand. Allerdings ist das Potential von inkrementellen Projekten nicht so hoch, wie jenes von progressiven sowie radikalen Projekten. Weiters ist anzumerken, dass manche EA, die überwiegend alle Kunden von Weitzer Parkett betreffen bzw. kundenweit wirken, auch als progressive Innovationen eingestuft werden können.

Die beiden Bewertungskriterien Realisierungsaufwand und Innovationspotential des Portfolios unterteilen sich in standardmäßig festgelegte Unterkriterien, die nach Bedarf angepasst werden können. Ungeachtet dessen können diese Kriterien für eine ausführlichere Betrachtung mit einem Paarweisen Vergleich und einer Nutzwertanalyse hinterlegt werden. Die standardmäßigen Kriterien sind nachfolgend aufgelistet.²³⁵

²³⁵ Vgl. Karner/Zettl-Gottmann (2016), S. 21 und Lercher (2017), S. 81 ff.

X-Achse: Realisierungsaufwand

Ein niedriger Realisierungsaufwand wird folgend dargestellt:

- Kann in bestehende Strukturen eingebunden werden
- Notwendiges Know-how ist im Unternehmen vorhanden
- Externe Partner werden nicht benötigt
- Wenige Zukäufe sowie Umbauten der Produktion sind notwendig
- Geschätzte zeitliche Umsetzungsdauer ist verhältnismäßig gering

Y-Achse: Innovationspotential

Ein hohes Ideenpotential wird folgend dargestellt:

- Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Proposition, USP) am Markt
- „Idee zahlt auf die Marke ein“
- Idee löst Probleme
- Idee ist für den Kunden oder Partner von Bedeutung; Kundenbedürfnisse werden befriedigt bzw. ein hoher Kundennutzen wird generiert
- Trifft auf wichtigen Kunden- oder Markttrend
- Erlöspotential hoch
- Patentierung bzw. Schutz des geistigen Eigentums (Intellectual Property, IP) möglich
- Durch die Idee wird Know-how erworben

Diese standardmäßigen Bewertungskriterien werden vor allem für FA und EA sowie eingereichte Ideen verwendet, um eine Vergleichsgrundlage sicherzustellen.

9.6 Phase 4 – Umsetzungs- und Projektphase

Ideen, FA und EA, die im Pre-Check-In-Gate sowohl einer inkrementellen, progressiven oder radikalen Innovation entsprechen als auch eine Freigabe bekommen, werden in die Umsetzungs- und Projektphase geleitet. Diese Phase ist die umfangreichste des Innovationsmodells und unterteilt sich in einen blauen, gelben, roten sowie grauen Pfad. Diese Pfade bilden die drei Innovationsklassen inkrementell, progressiv sowie radikal ab und deuten Sonderprojekte bzw. disruptive Innovationen an.

Bei der Ausarbeitung der Umsetzungs- und Projektphase des neuen Innovationsmodells wurde zuerst der Pfad der radikalen Innovationen im Detail konzeptioniert, da dieser laut Herrn Knöbl anschließend auf die beiden Pfade der progressiven und inkrementellen Innovationen heruntergebrochen wird.

Somit wurde im nachfolgenden Schritt die Vorphase der progressiven sowie radikalen Innovationen, welche in Abbildung 48 zu sehen ist, ausgearbeitet. Diese Vorphase zählt bereits zur Umsetzungs- und Projektphase des Innovationsmodells. Sie umfasst das Check-In-Gate, die Ideen-Konkretisierung und Konzeptentwicklung sowie die Freigabe des Business Case.



Abbildung 48: Umsetzungs- und Projektphase des neuen Innovationsmodells – Vorphase der progressiven und radikalen Innovationen, Quelle: Eigene Darstellung.

Check-In-Gate

Wenn Ideen progressiven oder radikalen Innovationen entsprechen und somit ein großes Potential aber auch hohen Realisierungsaufwand aufweisen, ist die Veränderung sowie das Risiko für das Unternehmen dementsprechend groß. Deswegen können die Leiter des Innovationsmanagements sowie des Bereichs Produktentstehung/Marketing die Entscheidung und die Freigabe nicht mehr zu zweit oder alleine treffen.

In weiterer Folge werden diese Ideen einer eigenen Bewertung sowie Entscheidung im Check-In-Gate zugeführt und dabei die Geschäftsführung und die restlichen Bereichsleiter hinzugezogen. Die Bewertung sowie Entscheidungsfindung liegen in der Verantwortung des Innovationsmanagements. Allerdings kann die Bewertung vorab erfolgen und anschließend dem Entscheidungsgremium als Vorschlag sowie zur Freigabe unterbreitet werden. Die Bewertung basiert ebenfalls auf dem in Abbildung 47 ersichtlichen Portfolio des Pre-Check-In-Gates.

Darüber hinaus können Ideen infolge dieser Bewertung abgebrochen, in der Ideensammlung gespeichert oder als inkrementell klassifiziert und im Modell zurückgestuft werden.

Ideen-Konkretisierung und Konzeptentwicklung

Freigegebene Ideen, welche progressiven oder radikalen Innovationen entsprechen, werden in diesem Abschnitt einer Konkretisierung bzw. ersten Konzeptentwicklung unterzogen. Dazu werden die bereits vorhandenen Fragenkataloge für technische Ideen und Business Ideen des Anhangs G verwendet.

Die zeitliche Durchführung dieses Abschnitts erfolgt nach Bedarf. Die Verantwortung trägt dabei das Innovationsmanagement, welches auch bei der Ausarbeitung der Fragenkataloge und des Konzeptes mitwirkt. Die hauptsächlichen Teilnehmer bzw. Ausführenden sind jedoch externe und interne Experten sowie F&E-Partner des Unternehmens.

Außerdem wird nach Möglichkeit bzw. in Abhängigkeit von der Ideenanzahl ein Business Case Summary pro Idee ausgearbeitet, das zur Entscheidungsunterstützung bzw. Freigabe im nachfolgenden Gate dient. Ist diese Ausarbeitung allerdings nicht möglich, wird das weitere Vorgehen im Gate Freigabe Business Case definiert. Grundsätzlich basiert das Business Case Summary auf der bereits vorhandenen Vorlage des Anhangs M sowie zum Teil auf dem Projektantrag des Anhangs J und umfasst nachfolgende Inhalte:

- Projektbeschreibung (Auslöser, Ziele, Nutzen, Haupttätigkeiten sowie kritische Erfolgsfaktoren) inklusive Konkretisierungsergebnisse
- Beeinflussung der Geschäftsmodelle

- Geplanter Zeitrahmen
- Benötigte interne aber auch externe Ressourcen
- Geplantes Projektbudget für die Umsetzung
- Analysen wirtschaftlicher Größen (z.B. Umsatz, Gewinn, Entwicklungskosten, Investitionsbedarf, Herstellkosten und Kosten pro Einheit für den Kunden)
- Entsprechende Projektorganisation und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung
- Mögliche Förderungen für das Projekt

Freigabe Business Case

In diesem Abschnitt wird zuerst eine Präsentation der Business Cases bzw. der Geschäftsfälle vor einem entsprechenden Gremium abgehalten. Anschließend erfolgt die Bewertung sowie Entscheidung über das weitere Vorgehen. Unter anderem wird entschieden, ob ein Abbruch erfolgt, eine Rückschleife zu einer umfangreicheren Ideenkonkretisierung und Konzeptentwicklung gezogen wird oder die Umsetzung des Projektes stattfindet. Kommt es zu einer Projektumsetzung wird zudem entschieden, ob die Umsetzung progressiv, radikal oder sogar ein Sonderprojekt ist und somit entlang des jeweiligen Modellpfades abgearbeitet wird.

Wie bereits erwähnt, werden als Bewertungs- und Entscheidungsgrundlage die ausgearbeiteten Business Case Summaries herangezogen, sofern eine Ausarbeitung aufgrund der Anzahl möglich war. Ist dies nicht der Fall, wird in diesem Gate dennoch eine Bewertung durchgeführt. Dabei wird entschieden, ob für ausgewählte Ideen eine detailliertere Konkretisierung im Zuge einer Modellrückschleife erfolgen muss oder ob eine Fortführung und Ausarbeitung eines Businessplans trotzdem möglich ist.

Die Bewertung dieses Abschnittes erfolgt zeitlich nach Bedarf, wobei das Innovationsmanagement die Verantwortung innehat. Die Bewertung kann ebenso wie im Check-In-Gate vorab durchgeführt werden und im Anschluss dem Entscheidungsgremium als Vorschlag präsentiert werden. Schlussendlich wird die Entscheidung sowie Freigabe gemeinsam von der Geschäftsführung und den Bereichsleitern unter eventueller Einbeziehung des Aufsichtsrates getroffen.

Die Durchführung der Bewertung erfolgt hierbei mit dem bereits existierenden Portfolio, welches in Anhang H sowie aktualisiert in Abbildung 49 zu sehen ist. Als Bewertungskriterien für die beiden Achsen werden das Risiko und die Attraktivität einer Idee verwendet. Zusätzlich wird als drittes Kriterium die Umsatzerwartung der Idee einbezogen, welche im Portfolio als Kreis dargestellt ist.

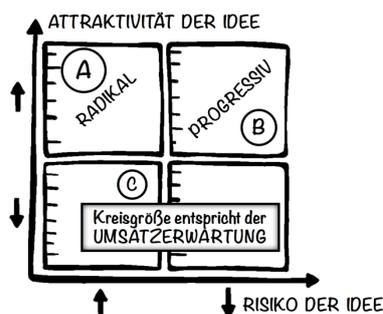


Abbildung 49: Portfolio zur Bewertung im Gate Freigabe Business Case, Quelle: In Anlehnung an Karner/Zettl-Gottmann (2016), S. 27 und Lercher (2017), S. 90.

Ideen, die verhältnismäßig ein niedriges Risiko als auch eine hohe Attraktivität aufweisen, werden als progressiv eingeordnet. Dahingegen bedeutet eine hohe Attraktivität und zugleich ein hohes Risiko, dass eine radikale Idee vorliegt. Bewertete Ideen mit einer niedrigen Attraktivität sind gesondert zu betrachten. Hierbei gilt es zu entscheiden, ob diese Ideen verworfen, für spätere Umsetzungen gespeichert oder als inkrementelle Ideen zurückgestuft werden. Darüber hinaus können sich bereits bei dieser Bewertung Sonderprojekte für das Unternehmen herauskristallisieren.

Da die Entscheidung und Freigabe in diesem Abschnitt eine äußerst große Bedeutung sowie Auswirkung für das Unternehmen hat, sind die beiden Bewertungskriterien Risiko und Attraktivität in standardmäßige Unterkriterien unterteilt. Diese Kriterien setzen sich wie folgt zusammen:²³⁶

X-Achse: Risiko der Idee

- Marktrisiko (Vertriebskanal, Marktkenntnisse)
- Kundenrisiko (Akzeptanz, Umrüsten, Wirtschaftlichkeit)
- Entwicklungsrisiko (Neuheitsgrad, internes und externes Know-how)
- Produktionsrisiko (Know-how zur Prozessentwicklung, Stabilität)
- Lieferantenrisiko (Verfügbarkeit, Qualität)
- Rechtliche Risiken (Schutzrechte, Normen, sonstige Verpflichtungen)

Y-Achse: Attraktivität der Idee

- Kundennutzen/USP (Differenzierungspotential)
- Marktwachstum (Abnahme, konstant, Zunahme)
- Innovationsvorsprung (Nachahmungen)
- Komplementär zu bestehenden Produkten (Absatz bestehender Produkte/Dienstleistungen)
- Zukunftspotenzial (Verwertungsmöglichkeiten, neue Kompetenz- und Geschäftsfelder)
- Absolute Kosteneinsparung

Anzumerken ist, dass die Unterkriterien je nach Situation angepasst werden können. Aufgrund der großen Bedeutung sowie Auswirkung für das Unternehmen werden die Gewichtungen der Kriterien mit einem Paarweisen Vergleich ermittelt und die jeweilige Bewertung der beiden Achsen anhand einer Nutzwertanalyse durchgeführt. Beide Methoden sind beispielhaft in Anhang I abgebildet.

9.6.1 Radikale Innovationen

Radikal eingestufte Ideen werden entlang des roten Modellpfades abgearbeitet, dessen Abschnitte und Entscheidungen in Abbildung 50 dargestellt sind. Wie bereits erwähnt, werden diese anschließend auf die Pfade der progressiven und inkrementellen Innovationen heruntergebrochen. Des Weiteren sind in der Abbildung Sterne ersichtlich, die gesonderte Projektpläne zu den jeweiligen Abschnitten symbolisieren.

²³⁶ Vgl. Karner/Zettl-Gottmann (2016), S. 28 und Lercher (2017), S. 89.

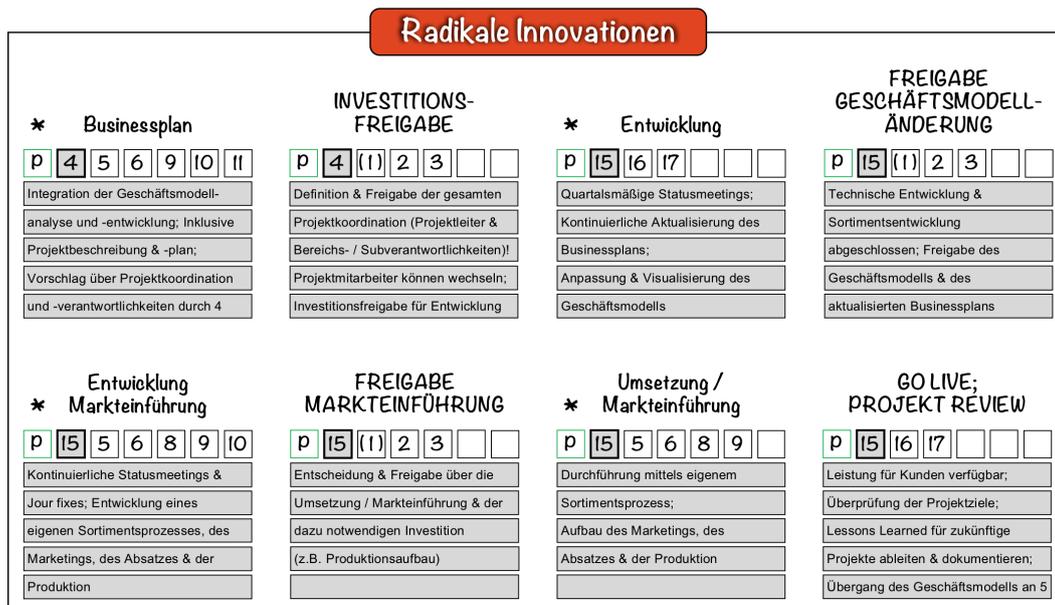


Abbildung 50: Umsetzungs- und Projektphase des neuen Innovationsmodells – Radikale Innovationen, Quelle: Eigene Darstellung.

Überdies soll der einzelne rote Pfad des Modells wiedergeben, dass radikale Projekte im Gegensatz zu Progressiven und Inkrementellen nur einzeln pro Unternehmen durchgeführt werden. Die Begründung liegt vor allem im hohen Risiko und Ressourcenaufwand sowie im äußerst starken Einfluss auf das Unternehmen und den Markt. Infolgedessen ist die erste Tätigkeit bei radikalen Projekten die Erstellung eines umfangreichen und detaillierten Businessplans auf Basis der Business Case Summary.

Businessplan

Der Begriff Businessplan steht im Zusammenhang mit dem Innovationsmodell und -management von Weitzer Parkett nicht für einen Geschäftsplan, der übergeordnete Unternehmensziele bewertet, sondern für ein Geschäftsszenario, dessen Ziele und Umsetzung untersucht werden.

Für den Businessplan wird die bereits vorhandene Vorlage verwendet, welche in Anhang K zu finden ist. Die Gliederung des Businessplans unterteilt sich in neun Abschnitte, welche das Management Summary, die strategische Einbettung in die Unternehmensgruppe, die Inhalte des Geschäftsmodellkerns sowie Businessplanfragen zum Wertversprechen, zu den Kanälen, zum Gewinnmodell, zu den Ressourcen, zu den Aktivitäten und zum Netzwerk umfassen.

Zu beachten ist bei der Businessplanerstellung vor allem die Integration der Geschäftsmodellanalyse und -entwicklung, die Analyse der Wirtschaftlichkeit sowie die Überprüfung von Förderungsmöglichkeiten. Außerdem werden dem Businessplan eine Projektbeschreibung sowie ein Projektplan für die Umsetzung beigelegt, die einen grundlegenden und zeitlichen Überblick verschaffen sollen.

Die Ausarbeitung des Businessplans erfolgt nach einem eigenen Projektplan, wobei die Verantwortung darüber beim Innovationsmanagement des Unternehmens liegt. Relevante Teilnehmer, die neben dem Innovationsmanagement bei der Erstellung beteiligt sind, sind die Bereiche Produktentstehung/Marketing, Technik und Absatz sowie die PLuS als auch die Abteilung Finance and Controlling.

Darüber hinaus ist eine zusätzliche Aufgabe der Leitung des Innovationsmanagements die Abgabe eines Vorschlags über die Projektkoordination und Projektverantwortlichkeiten für die Umsetzung.

Investitionsfreigabe

In diesem Gate wird der zuvor erstellte Businessplan und die notwendige Investition für die nachfolgende Entwicklung gemeinsam von der Geschäftsführung und den Bereichsleitern freigegeben. Auch bei dieser Entscheidung kann der Aufsichtsrat bei Bedarf involviert werden. Für die Entscheidungsfindung, welche nach dem Projektplan stattfindet, ist das Innovationsmanagement verantwortlich. Ab dieser Entscheidung ist die Idee bzw. das Projekt ein tatsächliches Vorhaben des Unternehmens. Zusätzlich startet ab diesem Gate das Projektmanagement und -controlling.

Entscheidend ist hierbei vor allem, dass auf Basis des abgegebenen Vorschlags die Projektkoordination definiert und freigegeben wird. Die Projektkoordination umfasst einen übergeordneten Projektleiter sowie Subverantwortliche aus den vier Unternehmensbereichen Produktentstehung/Marketing, Beschaffung, Technik und Absatz. Dadurch sollen die entsprechenden Ressourcen, die Beteiligung und die Akzeptanz aller relevanten Bereiche für die Umsetzung des Projektes sichergestellt werden. Allerdings können die Projektmitarbeiter und die definierten Verantwortlichkeiten innerhalb der einzelnen Bereiche wechseln.

Darüber hinaus kann sich aufgrund des vorliegenden Businessplans und der gegebenen Situation auch herausstellen, dass die Idee bzw. das Projekt nur als Sonderprojekt durchführbar ist. In diesem Fall ist das weitere Vorgehen, unabhängig vom Innovationsmodell, individuell zu planen und zu bestimmen.

Entwicklung

Wurde das Projekt im Sinne einer radikalen Innovation freigegeben, erfolgt die Entwicklung sowie die Durchführung von Tests und Validierungen entlang eines eigenen Projektplans. Die Verantwortung trägt dabei der Projektleiter. Die Teilnehmer sind unter anderem die definierten Subverantwortlichen, die Projektmitarbeiter der einzelnen Bereiche sowie weitere relevante Personen nach Bedarf. Die Grundlage für eine erfolgreiche Durchführung sind insbesondere ein strukturiertes sowie klares Projektmanagement und -controlling.

Darüber hinaus ist anzumerken, dass ab diesem Abschnitt das Projekt sowie die Verantwortung nicht mehr beim Innovationsmanagement des Unternehmens liegen muss.

Aufgrund der vorwiegend langen Entwicklungsdauer sind quartalsmäßig oder nach Bedarf stattfindende Projektstatusmeetings durchzuführen. Dadurch soll ein Informationsaustausch als auch eine optimale Abstimmung zwischen allen Beteiligten und den Entscheidungsträgern sichergestellt werden.

Die Entwicklungen und Tests sind meist technisch und produktionsspezifisch. Allerdings können nach Bedarf auch Tests unter Einbeziehung der Partner des Unternehmens durchgeführt werden können. Eine eigene Testfreigabe ist aufgrund der zuvor erfolgten Investitionsfreigabe nicht mehr notwendig.

Relevant sind in diesem Abschnitt vor allem die laufende Aktualisierung des Businessplans sowie die Anpassung und Visualisierung des Geschäftsmodells durch die Projektmitarbeiter. Zusätzlich müssen je nach Projekt das bereits dargelegte Produktstammbblatt angelegt und mitgeführt als auch Zulassungen sowie Zertifizierungen überprüft und bearbeitet werden.

Freigabe Geschäftsmodelländerung

Sofern die technische Entwicklung, die Sortimentsentwicklung sowie die Anpassung und Visualisierung des Geschäftsmodells abgeschlossen bzw. „ausgereift“ sind, wird die Geschäftsmodelländerung, der aktualisierte Businessplan und die weitere Vorgehensweise freigegeben.

Ebenfalls kann in diesem Gate eine eigene Freigabe der notwendigen Investition für die Entwicklung zur Markteinführung erfolgen, sollte diese nicht im Gate Investitionsfreigabe inbegriffen worden sein.

Die Bezeichnung dieses Gates wurde bei der Ausarbeitung des Modells absichtlich gewählt. Einerseits soll eine markante Änderung für alle relevanten Personen symbolisiert werden. Andererseits soll in Hinblick auf die Zukunft durch den Begriff Geschäftsmodell unabhängig vom derzeitigen Geschäftsfeld Parkett bzw. Holz gesprochen sowie agiert werden können.

Die Entscheidung findet zeitlich in Abhängigkeit des Projektplans statt und liegt in der Verantwortung des Projektleiters. Die Entscheidung wird jedoch von der Geschäftsführung und den Bereichsleitern getroffen. Außerdem kann bei Bedarf der Aufsichtsrat hinzugezogen werden.

Entwicklung Markteinführung

In diesem Abschnitt wird die Markteinführung unter der Verantwortung des Projektleiters sowie nach einem eigenen Projektplan geplant und entwickelt. Die entsprechenden Teilnehmer sind die Bereiche Produktentstehung/Marketing, Technik, Beschaffung, Absatz sowie die PLuS. Üblicherweise liegt die Verantwortung ab diesem Abschnitt beim Bereich Produktentstehung/Marketing.

Demgemäß werden das Marketing, der Absatz, die Produktion und ein eigener Sortimentsprozess für die Umsetzung/Markteinführung geplant und entwickelt. Unter anderem werden die Kommunikationsmittel, wie z.B. Ausstellungsexponate, externe und interne Kommunikationsplattformen, digitale Medien sowie Printmedien entwickelt. Weiters werden Messeauftritte geplant, Verpackungen designt, die Rohstoff- und Materialverfügbarkeit überprüft, das Lager entworfen, die Preise festgelegt sowie Muster produziert.

Um dabei eine optimale Abstimmung und einen Informationsaustausch sicherstellen zu können, sind kontinuierliche Statusmeetings sowie Jour fixes abzuhalten. Vor allem ist in diesem Abschnitt der Absatz relevant, da dieser die entscheidende Schnittstelle zu den Partnern und Endkunden bildet.

Freigabe Markteinführung

Ist die Entwicklung zur Markteinführung abgeschlossen, muss die Geschäftsführung gemeinsam mit den Bereichsleitern die Entscheidung treffen, ob die Umsetzung/Markteinführung sowie die dazu notwendige Investition, wie z.B. für den Produktionsaufbau, freigegeben wird. Auch bei dieser Entscheidung kann der Aufsichtsrat einbezogen werden. Die Entscheidungsfindung wird zeitlich in Abhängigkeit vom Projektplan durchgeführt und liegt ebenfalls im Aufgabenbereich der Projektleitung.

Umsetzung/Markteinführung

Nach erfolgter Freigabe beginnt die Umsetzung/Markteinführung. Diese entspricht bei Weitzer Parkett jedoch nicht direkt dem Sinn der Markteinführung des BIG Picture™. Mit dem eigens entwickelten Sortimentsprozess startet zuerst der Aufbau des Marketings, des Absatzes und der Produktion. Zudem werden die Kommunikationsmittel bestellt und entwickelt, das Lager aufgebaut, Rohstoffe und weitere Güter bezogen sowie interne und externe Präsentationen als auch Schulungen durchgeführt. Auch in dieser Phase ist ein entsprechendes Projektmanagement und -controlling entscheidend.

Die Umsetzung/Markteinführung erfolgt ebenso nach einem eigenen Projektplan und liegt dabei in der Verantwortung des Projektleiters. Die Bereiche Produktentstehung/Marketing, Technik, Beschaffung und Absatz sind hierbei die wesentlichen Teilnehmer. Darüber hinaus kann das Innovationsmanagement wie bisher bei Bedarf unterstützend wirken.

Go Live; Projekt Review

Ist der Aufbau aller Bereiche und die Umsetzung/Markteinführung erfolgreich abgeschlossen, beginnen alle Tätigkeiten automatisch und kontinuierlich abzulaufen. Unter anderem starten die Leistungserstellung bzw. die Produktion, das Marketing und der Absatz mit den eigentlichen Tätigkeiten. Infolgedessen ist der Sortimentsrollout nach Projektplan erfolgt, das neue Sortiment gültig und die Innovation bzw. erstellte Leistung für den Endkunden verfügbar. Allerdings stellt dieses Go Live keine eigene Entscheidung dar, sondern vielmehr einen markanten Meilenstein für das Unternehmen dar.

Parallel zum Go Live oder in einem zeitlichen Abschnitt dazu erfolgt ein Projekt Review, welches ein fixer Bestandteil des Projektplans ist. Für dieses Projekt Review ist der Projektleiter verantwortlich, wobei die Projektmitarbeiter und weitere relevante Teilnehmer involviert werden.

In diesem Review werden einerseits Lessons Learned aus den gemachten Erfahrungen für zukünftige Projekte abgeleitet. Die Lessons Learned können dabei nach Bedarf mittels einer Aussendung oder eines Workshops eingeholt werden. Andererseits wird in diesem Gate die Erreichung der Projektziele überprüft. Jedoch soll die Überprüfung nicht nur die Spezifikationen, den zeitlichen Rahmen oder das Budget des Projekts betreffen, sondern ebenfalls den erwirtschafteten Umsatz und Gewinn. Sowohl die Lessons Learned als auch die Projektzielüberprüfung sollen jeweils in einem separaten Bericht dokumentiert und an die Geschäftsführung übermittelt werden sowie am Beginn von zukünftigen Projekten einfließen.

Zu Letzt werden nach Abschluss des Projektes die Projektleitung sowie -mitarbeiter entlastet und je nach Situation der Projekterfolg mit den wesentlich beteiligten Mitarbeitern zelebriert. Darüber hinaus geht mit diesem Meilenstein bzw. symbolischen Gate die Innovation bzw. das Produkt sowie das Geschäftsmodell in die Lebenszyklusphase und folglich endgültig an den Bereich Produktentstehung/Marketing über.

9.6.2 Progressive Innovationen

Nach der Darlegung des Pfades für radikale Innovationen, wird dieser auf den Pfad der progressiven Innovationen heruntergebrochen. Dessen Abschnitte und Entscheidungen sind in Abbildung 51 zu sehen.

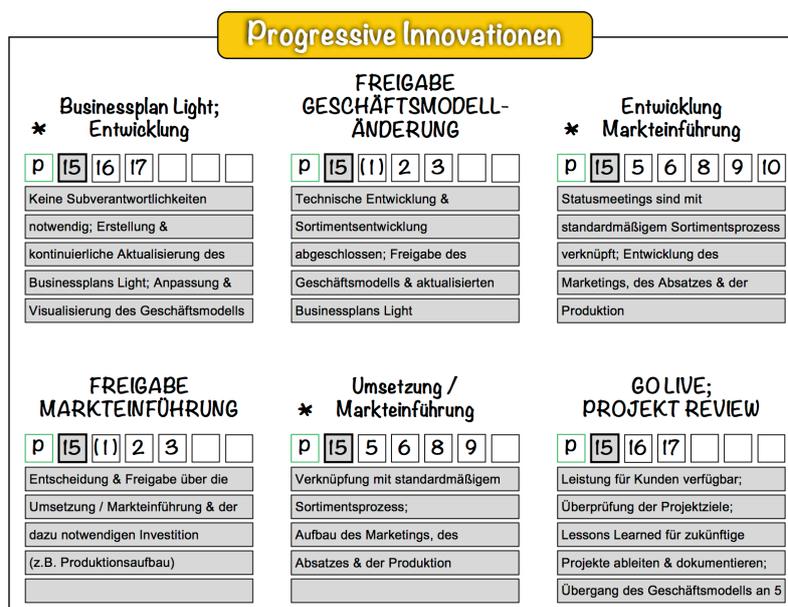


Abbildung 51: Umsetzungs- und Projektphase des neuen Innovationsmodells – Progressive Innovationen, Quelle: Eigene Darstellung.

Wie bei radikalen Innovationen sind in der Abbildung Sterne zu sehen, die bei den jeweiligen Abschnitten einen eigenen Projektplan, der zu erstellen und freizugeben ist, symbolisieren. Wie darüber hinaus im Innovationsmodell ersichtlich ist, ist der gelbe Pfad zweiteilig dargestellt. Dementsprechend können mehrere inkrementelle Innovationen parallel im Unternehmen abgewickelt werden.

Businessplan Light; Entwicklung

Wird im Gate Freigabe Business Case eine Idee als progressiv bewertet und freigegeben, startet deren Entwicklung. Dies betrifft auch jene EA, welche als progressiv eingestuft wurden. Jedoch ist zuvor bei der Freigabe des Business Case darüber zu entscheiden, ob parallel zur Entwicklung ein Businessplan Light auf Basis der Business Case Summary auszuarbeiten und freizugeben ist. Der Businessplan Light besitzt dieselbe Gliederung wie der Businessplan für radikale Innovationen in Anhang K, aber mit einem reduzierteren Umfang an Businessplanfragen. Zusätzlich wird bei progressiven Innovationen im Gate Freigabe Business Case die notwendige Investition für die Entwicklung freigegeben.

Die Entwicklung umfasst dieselben technischen sowie produktionsspezifischen Aktivitäten eines radikalen Projektes, allerdings in einem geringeren Umfang. Diese Tatsache betrifft auch die Durchführung von Tests und Validierungen. Darüber hinaus muss ebenso die laufende Aktualisierung des vorhandenen Businessplans Light sowie die Anpassung und Visualisierung des Geschäftsmodells erfolgen.

Auch dieser Abschnitt folgt einem eigenen Projektplan und liegt in der Verantwortung des Projektleiters, der zusammen mit Projektmitarbeitern bei der Freigabe des Business Case festgelegt wird. Zusätzliche relevante Teilnehmer sind neben den Projektmitarbeitern nach Bedarf einzubeziehen. Aufgrund von bisherigen Erfahrungen sowie dem niedrigeren Risiko und Aufwand im Vergleich zu radikalen Projekten ist die Definition von Subverantwortlichen aus den einzelnen Unternehmensbereichen nicht erforderlich.

Freigabe Geschäftsmodelländerung

Bei progressiven Projekten erfolgt in diesem Gate, gleich wie bei radikalen Projekten, die Freigabe der Geschäftsmodelländerung sowie des nachfolgenden Vorgehens. Ebenfalls wird der Businessplan Light freigegeben, sofern dieser auszuarbeiten war. Die Voraussetzungen für die Freigabe in diesem Gate sind die abgeschlossene technische Entwicklung, Sortimentsentwicklung sowie Adaption und Visualisierung des Geschäftsmodells.

Die Freigabe erfolgt entsprechend dem Projektplan durch die Geschäftsführung und vier Bereichsleiter, wobei der Aufsichtsrat bei Bedarf einbezogen werden kann. Verantwortlich für die Durchführung der Entscheidungsfindung ist der jeweilige Projektleiter.

Entwicklung Markteinführung

In diesem Abschnitt werden ebenso das Marketing, der Absatz als auch die Produktion entlang eines eigenen Projektplans geplant und entwickelt. Allerdings in Abstimmung mit dem bereits dargelegten standardmäßigen Sortimentsprozess, welcher in Anhang L abgebildet ist. Auch die durchzuführenden Statusmeetings und Jour fixes sind mit dem standardmäßigen Sortimentsprozess verknüpft.

Übergeordnet ist der definierte Projektleiter verantwortlich, wobei als relevante Teilnehmer die Bereiche Produktentstehung/Marketing, Technik, Beschaffung und vor allem der Absatz sowie die PLuS beteiligt sind. Darüber hinaus übernimmt ab diesem Abschnitt bei progressiven Projekten meistens der Bereich Produktentstehung/Marketing die Projektverantwortung.

Freigabe Markteinführung

Wie bei radikalen Projekten müssen in diesem Gate die Geschäftsführung, die Bereichsleiter sowie bei Bedarf der Aufsichtsrat über die Freigabe zur Umsetzung/Markteinführung eines progressiven Projektes und der dafür notwendigen Investition entscheiden. Die Entscheidung liegt ebenso in der Verantwortung des Projektleiters und wird zeitlich laut Projektplan durchgeführt.

Umsetzung/Markteinführung

Nach einer erfolgten Freigabe zur Umsetzung/Markteinführung wird das Marketing, der Absatz und die Produktion aufgebaut. Jedoch ist diese Umsetzung/Markteinführung im Gegensatz zu radikalen Projekten weniger umfangreich und darüber hinaus mit dem standardmäßigen Sortimentsprozess verknüpft.

Die Durchführung dieses Abschnitts erfolgt nach Projektplan unter der Verantwortung des Projektleiters. Die relevanten Teilnehmer sind die Bereiche Produktentstehung/Marketing, Technik, Beschaffung sowie Absatz. Außerdem kann das Innovationsmanagement je nach Situation unterstützend wirken.

Go Live; Projekt Review

Dieser markante Meilenstein bzw. dieses Go Live ist identisch mit jenem von radikalen Projekten. Die Leistungserstellung bzw. die Produktion, das Marketing und der Absatz beginnen in Abhängigkeit vom Projektplan mit den eigentlichen Tätigkeiten. Demgemäß ist das Sortimentsrollout erfolgt, das neue Sortiment gültig sowie die Verfügbarkeit der Innovation bzw. Leistung für den Kunden gegeben.

Ebenfalls wird ein Projekt Review, das ein fixer Bestandteil des Projektplans ist, vom Projektleiter gemeinsam mit den Projektmitarbeitern sowie nach Bedarf mit weiteren Teilnehmern durchführt. Dieses Projekt Review umfasst die Erhebung von Lessons Learned für zukünftige Projekte und die Überprüfung der kurzfristigen sowie langfristigen Projektziele. Sowohl die Lessons Learned als auch die Analyse der Zielerreichung werden jeweils dokumentiert und anschließend an die Geschäftsführung übermittelt. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen in zukünftige Projektstarts einfließen und beachtet werden.

Abschließend wird der Projektverantwortliche entlastet und der Projekterfolg je nach Situation zelebriert. Ferner geht die Innovation bzw. das Produkt sowie das Geschäftsmodell in die Lebenszyklusphase und infolgedessen in die Verantwortung des Bereichs Produktentstehung/Marketing über.

9.6.3 Inkrementelle Innovationen

Auf Basis der radikalen und progressiven Innovationen wird der Pfad für inkrementelle Innovationen bzw. FA und EA, dessen Abschnitte und Entscheidungspunkte in Abbildung 52 dargestellt sind, abgeleitet.

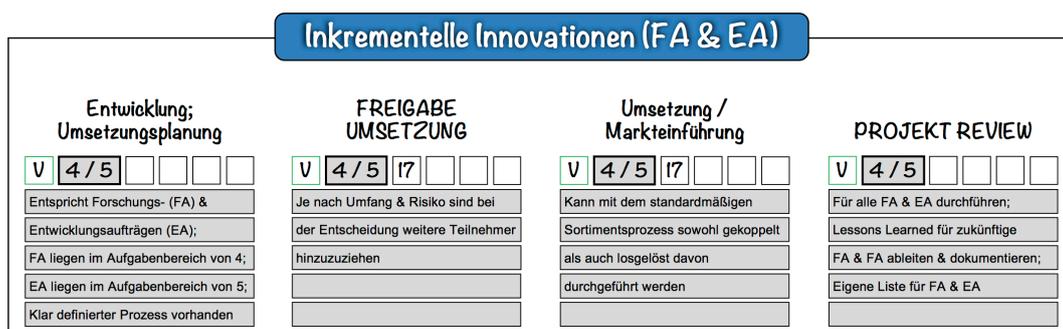


Abbildung 52: Umsetzungs- und Projektphase des neuen Innovationsmodells – Inkrementelle Innovationen, Quelle: Eigene Darstellung.

Wie im Innovationsmodell ersichtlich ist, besitzen die im Pre-Check-In-Gate abgezweigten inkrementellen Projekte bzw. FA und EA keine eigenen Projektpläne. Der zeitliche Ablauf wird im Pre-Check-In-Gate bei der Freigabe des Projektes und der notwendigen Ressourcen mittels einer pragmatischen Vorgabe durch die Leitung des Innovationsmanagements oder des Bereichs Produktentstehung/Marketing definiert.

Des Weiteren ist im Innovationsmodell der blaue Pfad dreiteilig dargestellt. Dies soll bildlich wiedergeben, dass inkrementelle Projekte in größerer Anzahl sowie parallel zum täglichen Geschäft des Unternehmens abgearbeitet werden können. Für FA und EA wird hierbei ein eigener Prozess im Hintergrund verwendet, dessen Ablauf in Anhang D abgebildet ist.

Entwicklung; Umsetzungsplanung

In diesem Abschnitt erfolgen die technische und produktionsspezifische Entwicklung als auch alle notwendigen Planungen und Vorbereitungen für die Umsetzung der FA, EA und inkrementellen Ideen. Die Tätigkeiten können den beiden Abschnitten Entwicklung sowie Entwicklung zur Markteinführung der progressiven und radikalen Projekte mit einem viel geringeren Umfang gleichgesetzt werden. Darüber hinaus kann die Entwicklung sowie Umsetzungsplanung mit dem standardmäßigen Sortimentsprozess sowohl gekoppelt als auch unabhängig davon durchgeführt werden.

Meistens umfassen inkrementelle Projekte, FA und EA geringfügige Erneuerungen, Differenzierungen sowie Variationen im Sinne von kontinuierlichen Anpassungen und Verbesserungen. Ungeachtet dessen können EA auch einzelne Kundenaufträge und -anforderungen entsprechen. Überdies können FA aus EA resultieren, haben aber keinen direkten Einfluss auf die Produkte oder das Sortiment des Unternehmens.

Die Durchführung erfolgt nach zeitlicher Vorgabe, wobei die jeweilige Verantwortung weiterhin für FA beim Innovationsmanagement und für EA beim Bereich Produktentstehung/Marketing liegt.

Freigabe Umsetzung

Die Entscheidung zur Freigabe der Umsetzung erfolgt nach zeitlicher Vorgabe und wird entweder von der Leitung des Innovationsmanagements, der Leitung des Bereichs Produktentstehung/Marketing oder von beiden gemeinsam projektspezifisch getroffen. Üblicherweise werden FA alleine durch die Leitung des Innovationsmanagements und EA alleine durch die Leitung des Bereichs Produktentstehung/Marketing freigegeben. Je nach Umfang und Risiko der FA, EA oder inkrementellen Ideen sind nach Bedarf weitere Teilnehmer zur Entscheidung hinzuzuziehen.

Überdies ist anzumerken, dass die Benennung dieses Gates bei der Ausarbeitung des neuen Modells bewusst gewählt wurde. Das Gate soll signalisieren, dass inkrementelle Innovationen bzw. FA und EA im Gegensatz zu progressiven sowie radikalen Innovationen nicht immer eine explizite Markteinführung zur Folge haben müssen. Dies kann beispielsweise nur eine minimale Farbänderung des Produktes oder nur die bereits laufende Produktion aufgrund eines neuen Oberflächenschutzes des Parketts betreffen.

Umsetzung/Markteinführung

Das entwickelte und freigegebene Produkt wird in dieser Phase umgesetzt. Jedoch kann die Umsetzung im Sinne des vorigen Gates indirekt eine Markteinführung nach sich ziehen bzw. auslösen. Die Aktivitäten und Aufgaben können hierbei den Abschnitten Umsetzung/Markteinführung als auch dem markanten Meilenstein Go Live der progressiven sowie radikalen Innovationen gleichgestellt werden. Allerdings mit einem deutlich geringeren Aufwand und Risiko.

Dementsprechend wird je nach Projekt die Leistungserstellung bzw. das Marketing, der Absatz und die Produktion adaptiert oder aufgebaut, welche direkt im Anschluss die eigentlichen Tätigkeiten fortsetzen oder beginnen. Folglich muss kein explizites Sortimentsrollout stattfinden, weshalb das Produkt bzw. die Innovation nur indirekt und womöglich unbewusst für den Kunden verfügbar wird.

Wie die Abschnitte Entwicklung und Umsetzungsplanung kann die Umsetzung/Markteinführung mit dem standardmäßigen Sortimentsprozess sowohl gekoppelt als auch unabhängig davon durchgeführt werden. Die Durchführung erfolgt nach einer zeitlichen Vorgabe und liegt je nach Projekt bzw. FA oder EA in der Verantwortung des Innovationsmanagements oder des Bereichs Produktentstehung/Marketing. Darüber hinaus können weitere relevante Teilnehmer nach Bedarf involviert werden.

Projekt Review

Entgegen dem Vorschlag des Innovationsmodells BIG Picture™, dass bei inkrementellen Projekten das Projekt Review entfallen kann, findet für alle inkrementellen Projekte wie bei progressiven sowie radikalen Projekten stets ein Projekt Review statt.

Hierbei sollen vor allem von FA und EA aber auch von anderen Projekten die Zielerreichung überprüft sowie Lessons Learned abgeleitet und dokumentiert werden. Allerdings sollen die Lessons Learned von FA und EA in einer separaten Liste gespeichert werden. Die Dokumentationen zu den gewonnenen Erkenntnissen sollen am Beginn von FA, EA sowie inkrementellen Projekten einfließen und berücksichtigt werden. Jedoch ist keine explizite Übermittlung an die Geschäftsführung notwendig.

Das Projekt Review findet nach einer zeitlichen Vorgabe, die bereits beim Projektstart getroffen wird, statt. Für das Review ist in Abhängigkeit vom Projekt bzw. FA oder EA das Innovationsmanagement oder der Bereich Produktentstehung/Marketing verantwortlich.

Auch bei inkrementellen Projekten werden mit diesem Meilenstein bzw. Gate die Projektverantwortlichen entlastet. Ebenfalls geht abschließend die Innovation bzw. das Produkt in die Lebenszyklusphase über. Damit ist verbunden, dass der Bereich Produktentstehung/Marketing die Verantwortung übernimmt.

9.7 Phase 5 – Lebenszyklus- und Erfolgskontrollphase

Nachdem die Umsetzungs- und Projektphase abgeschlossen ist, startet die Lebenszyklus- sowie Erfolgskontrollphase, deren Inhalte in Abbildung 53 ersichtlich sind. Die Phase besteht einerseits aus dem Abschnitt Lebenszyklusmanagement und Geschäftsmodellanalyse sowie andererseits aus dem Gate Strategie und Modell Review, welche allerdings relativ unabhängig voneinander sind.



Abbildung 53: Lebenszyklus- und Erfolgskontrollphase des neuen Innovationsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.

Lebenszyklusmanagement und Geschäftsmodellanalyse

In diesem Abschnitt werden die umgesetzten Innovationen bzw. Produkte entlang des restlichen Lebenszyklus begleitet und bearbeitet. Die grundlegenden Tätigkeiten umfassen weitere Entwicklungen, Verbesserungen und Modifikationen, Ergänzungen durch Varianten sowie die abschließende Elimination. Durch diese Aktivitäten soll in allen Lebenszyklusphasen ein größtmöglicher Erfolg erzielt werden.

Neben der Bearbeitung werden die Produkte und Produktgruppen sowie deren Lebenszyklus auch einer Analyse bzw. einem Controlling unterzogen. Dazu werden relevante Kennzahlen, wie z.B. der Umsatz, Gewinn, Deckungsbeitrag oder Durchschnittspreis, erhoben. Weiters kommen die BCG-Matrix sowie die Darstellung der Produkte im Lebenszyklus zum Einsatz, welche beispielhaft in Anhang N zu sehen sind.

Zusätzlich umfasst diese Phase die Analyse der Geschäftsmodelle des Unternehmens. Hierbei werden, wie in Abschnitt 7.3.1 erläutert, von den Geschäftsmodellen die sechs Segmente und deren einzelne Strahlen in Bezug auf zukünftige Entwicklungen sowie Chancen und Risiken untersucht.

Überdies kann laut Lercher eine Verbindung zum Abschnitt Ideensammlung und -management gedacht und geschaffen werden. Somit können inkrementelle Projekte sowie FA und EA, die in dieser Phase entstehen, ohne den Weg über die Vorbereitungs- und Strategiephase abgearbeitet werden.

Die Verantwortung für das Lebenszyklusmanagement und die Geschäftsmodellanalyse liegt beim Bereich Produktentstehung/Marketing, wobei relevante Informationsquellen der Absatz sowie die PLuS sind. Die Tätigkeiten dieses Abschnitts werden einmal pro Jahr explizit durchgeführt und können außerdem nach Bedarf erfolgen. Entscheidend ist dabei insbesondere eine Verknüpfung zur Marktfrühaufklärung.

Strategie und Modell Review

Dieses Gate, das keine direkte Entscheidung darstellt, unterteilt sich erstens in ein Strategie Review und zweitens in ein Modell Review. Bei beiden Reviews ist das Innovationsmanagement für die Durchführung zuständig, wobei nach Bedarf weitere Teilnehmer des Unternehmens einbezogen werden können.

Das Strategie Review, welches die Innovationsziele sowie den Innovationserfolg in Hinblick auf die festgelegte Innovationsstrategie analysiert, erfolgt einmal jährlich in Abhängigkeit vom Geschäftsjahr des Unternehmens werden. Die Ergebnisse und Erkenntnisse dieser Überprüfung fließen im Anschluss in den Start des Innovationsmodells bzw. in die Definition von Innovationslücken und Suchfeldern ein. Auf Basis dessen kann in weiterer Folge das Modell erneut angewendet werden.

Dagegen umfasst das nach Bedarf durchgeführte Modell Review die Reflexion des Innovationsmodells. Hierbei sollen folgende Fragen in Bezug auf das Modell und dessen Anwendung überprüft werden:

- Was hat gut und was hat schlecht funktioniert?
- Sind weitere Abschnitte oder Entscheidungspunkte erforderlich oder können welche entfallen?
- Sind die eingesetzten Methoden zufriedenstellend?
- Waren die zeitlichen Abläufe sowie die monetären Ressourcen gut geplant und ausreichend?
- Sind sowohl die richtigen Zuständigkeiten definiert als auch Bereiche und Personen involviert?

Mittels dieser Fragen sollen mögliche Anpassungen sowie Verbesserungen aufgezeigt und in weiterer Folge eine kontinuierliche Optimierung des Innovationsmodells sichergestellt werden.

10 HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Die notwendigen Schritte für die erfolgreiche Implementierung sowie Anwendung des zuvor erarbeiteten Innovationsmodells bei Weitzer Parkett werden in dieser Handlungsempfehlung angeführt. Im Speziellen richtet sich die Empfehlung an das Innovationsmanagement, welches die Verantwortung für das Modell innehat, sowie den Bereich Produktentstehung/Marketing. Durch die nachfolgenden Schritte sollen die Umsetzung und damit die Verwertung der Ergebnisse dieser Arbeit gewährleistet sowie die Vorteile des Modells voll ausgeschöpft werden.

Zuerst empfiehlt sich für das neue Innovationsmodell die Durchführung eines Musterprojektes bzw. eines Tests, um die Effektivität und Effizienz zu überprüfen. Hierfür ist ein kleiner Umfang, z.B. in Form eines inkrementellen Projektes, ausreichend bzw. empfehlenswert, um den Aufwand und das Risiko gering zu halten. Alternativ kann der Versuch gestartet werden, aktuelle progressive sowie radikale Projekte in das Innovationsmodell gedanklich zu übertragen und abzuarbeiten. Die Überprüfung der Effektivität und Effizienz kann dabei dem Modell Review der Lebenszyklus- und Erfolgskontrollphase des Modells gleichgestellt werden. Nach der Analyse sollte das Innovationsmodell gegebenenfalls angepasst und in weiterer Folge für zukünftige reale Projekte freigegeben werden.

Wird ressourcenbedingt kein Musterprojekt durchgeführt, sollte das Modell spätestens bei der ersten realen Anwendung einer Analyse unterzogen werden. Erst durch diese erstmalige Überprüfung kann ein bestmöglicher Einsatz des neuen Modells sichergestellt werden. Überdies sollte das Review im Modell, welches laut Ausarbeitung zeitlich nach Bedarf durchzuführen ist, in einem Abstand von maximal zwei Jahren erfolgen.

Idealerweise sollen vor der Freigabe des neuen Innovationsmodells die notwendigen Dokumente für den Einsatz fertig überarbeitet bzw. ausgearbeitet sein. Die Verantwortung hierfür sollte die Leitung des Innovationsmanagements innehaben, wobei weitere relevante Teilnehmer nach Bedarf hinzugezogen werden können. Nachfolgend sind die Dokumente in deren Reihenfolge entlang des Modells aufgelistet:

- Frühaufklärungspapiere (Jeweils ein Papier für die Technologie- und Marktfrühaufklärung)
- Innovationsstrategiepapier
- Konkretisierungsantrag
- Business Case Summary
- Businessplan sowie Businessplan Light
- Liste für die Lessons Learned (separate Liste für die FA und EA)

Zusätzlich müssen vor der ersten realen Modellanwendung alle bisher nicht involvierten Betroffenen des Unternehmens über die Vorteile bzw. das Potential, die Notwendigkeit und die Auswirkungen informiert werden. Dazu sollen Präsentationen und eventuell Schulungen durchgeführt werden, welche den Ablauf, die Funktionsweise, die Verantwortlichkeiten, die Teilnehmer sowie den Zeitplan des Innovationsmodells umfassen. Dabei soll ebenso auf die Legende des Plakats bzw. die jeweiligen Innovationsbeispiele und Auswirkungen auf das Geschäftsmodell eingegangen werden.

Darüber hinaus sollen die Qualitätskriterien und Kennzahlen sowohl für das Innovationsmodell als auch für die Innovationsmanagement-Abteilung grundsätzlich überarbeitet, in Zukunft tatsächlich erhoben und bei Bedarf entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden. Die Verantwortung trägt hierzu die Leitung des Innovationsmanagements, wobei zumindest eine Rücksprache mit der Geschäftsführung und bei Bedarf mit den Bereichsleitern abgehalten werden soll. Somit wird gewährleistet, dass die innovationsbezogenen Kennzahlen mit den übergeordneten Unternehmenszielen abgestimmt sind. In weiterer Folge gilt es das entsprechende Controlling festzulegen sowie zu dokumentieren.

Im Anschluss an die Freigabe des Innovationsmodells, die Fertigstellung aller erforderlichen Dokumente sowie die Definition der Kennzahlen bzw. des Controllings muss ein neues Prozesshandbuch für das Modell erstellt werden. Das Handbuch soll dabei an den Abschnitt 9 dieser Arbeit angelehnt sein und eine einheitliche Grundlage für die Anwendung des Innovationsmodells gewährleisten. Zu empfehlen ist dabei, dass das Handbuch vor der ersten Anwendung des Modells ausgearbeitet wird und allen Mitarbeitern frei zur Verfügung steht.

Das ausgearbeitete Innovationsmodell ist mit derzeitigem Stand in einigen Teilen noch sehr produkt- und produktionsbezogen. Es sind jedoch erste Ansätze in Richtung Geschäftsmodelle und das Loslösen von festgefahrenen bzw. alten Begriffen sowie Denkweisen deutlich erkennbar. Folglich sollen diese Ansätze weiter forciert und ausgebaut werden, um eine größere Vielfalt an Innovationen generieren zu können.

Des Weiteren soll bezogen auf die zukünftige Innovationsarbeit die Ideensammlung aktiv gepflegt und aktualisiert werden, um eine bessere Übersicht, Bearbeitbarkeit sowie Vergleichbarkeit der Ideen zu gewährleisten. Entscheidend ist dabei das monatliche Jour fixe zwischen dem Innovationsmanagement und dem Bereich Produktentstehung/Marketing, in welchem auch die eingereichten Ideen der Mitarbeiter aufgegriffen werden.

Ebenfalls soll die Definition der Vision und Flughöhen seitens der Gesellschafter bzw. des Aufsichtsrats in Angriff genommen werden, da diese einen wesentlichen Ausgangspunkt des Modells darstellen. Den Anstoß dazu sollen das Innovationsmanagement, der Bereich Produktentstehung/Marketing und in erster Linie die Geschäftsführung liefern. Bei Erfolg sollte ein Review der Vision und Flughöhen jährlich und eine Überarbeitung ca. alle fünf Jahre durch die Gesellschafter bzw. den Aufsichtsrat stattfinden.

Zu Letzt umfasst die Empfehlung, dass das neue Modell gemeinsam vom Innovationsmanagement und dem Bereich Produktentstehung/Marketing der Geschäftsführung präsentiert wird. Anschließend soll das Modell mit der Unterstützung durch die Geschäftsführung in allen restlichen Unternehmensbereichen verbreitet, gegebenenfalls angepasst und zukünftig eingesetzt werden. Infolge können die Ideenphase sowie die Pfade der inkrementellen und progressiven Innovationen von allen Bereichen selbständig durchgeführt werden. Jedoch muss zuvor die Innovationsstrategie auf alle Bereiche heruntergebrochen werden, um dieselbe Richtung bzw. Ausgangsbasis sicherzustellen. Durch die Verbreitung des Modells kann die Zusammenarbeit und Harmonisierung der Bereiche wesentlich gesteigert werden.

Zusammengefasst sollen basierend auf dieser Handlungsempfehlung eine effektivere und effizientere Innovationsaktivität und Zusammenarbeit sowie entsprechende Kultur sichergestellt werden. Bedeutend ist dabei vor allem, dass sich sowohl das Innovationsmodell als auch das Unternehmen fortwährend weiterentwickeln und Innovation als grundlegender Erfolgsfaktor betrachtet wird.

11 ZUSAMMENFASSUNG

Abschließend werden eine Zusammenfassung und ein Ausblick gegeben, die den Inhalt der Arbeit, die Vorteile des ausgearbeiteten Innovationsmodells sowie die gewonnenen Erkenntnisse umfassen.

Da Innovationen immer bedeutender werden und wesentlich zum Erfolg eines Unternehmens beitragen, ist eine systematische und zielorientierte Generierung von Innovationen erforderlich. Demgemäß muss der gesamte Innovationsprozess durch ein bewusstes Innovationsmanagement gesteuert und geführt werden. Um allerdings einen langfristigen Erfolg sicherzustellen, sind die entsprechenden Prozesse zu erarbeiten, zu implementieren und kontinuierlich zu optimieren.

In Anbetracht dessen war die grundlegende Zielsetzung dieser Masterarbeit die Ausarbeitung eines Innovationsmodells mit Verknüpfung zum Produktmanagement für mittelständische Industrieunternehmen am Beispiel des Unternehmens Weitzer Parkett.

Damit das Innovationsmodell für mittelständische Industrieunternehmen geeignet ist, wurden zuerst deren Eigenschaften und Anforderungen im Theorieteil untersucht. Dabei hat sich gezeigt, dass die Tätigkeiten und das Wissen innerhalb eines mittelständischen Unternehmens sehr verteilt sind. Somit müssen vor allem die richtigen Bereiche und Personen in den Innovationsprozess einbezogen werden. Ebenso ist bei Industrieunternehmen die Involvierung von Partnern und Kunden äußerst relevant. Darüber hinaus sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen meistens begrenzt.

Nach einer Beschreibung der Grundlagen, Abgrenzung, Schnittstellen und Anforderungen sowohl des Innovationsmanagements als auch des Produktmanagements konnten auf dieser Basis verschiedene Modelle der beiden Disziplinen dargelegt und einer Analyse unterzogen werden. Darauf aufbauend wurde unter Berücksichtigung der Charakteristika mittelständischer Industrieunternehmen das theoretische Innovationsmodell mit Verknüpfung zum Produktmanagement erarbeitet und erläutert. Das Modell basiert im Wesentlichen auf dem BIG Picture™. Ebenso wurden Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Ansätze zur möglichen Implementierung des Modells dargelegt. Das theoretische Modell diente in weiterer Folge als Grundlage für das Design und die Ausarbeitung des neuen Innovationsmodells für Weitzer Parkett.

Im praktischen Teil dieser Arbeit erfolgte zuerst eine Beschreibung von Weitzer Parkett sowie deren Rahmenbedingungen und Vorgaben. Die wesentlichen Faktoren stellten die Umstrukturierung des Unternehmens, die damit verbundene Trennung des Innovations- und Produktmanagements sowie das strategische Ziel der kontinuierlichen Prozessorientierung dar. Zusätzliche Vorgaben waren, dass die Geschäftsmodellanalyse und -entwicklung sowie die vorliegenden wissenschaftlichen Arbeiten zur Technologiefrühaufklärung und zur Kernkompetenzanalyse des Unternehmens in das Innovationsmodell integriert werden. Darüber hinaus sollte die Modellausarbeitung ressourcenschonend erfolgen.

In weiterer Folge wurde eine Ist-Analyse durchgeführt, welche die Innovationssituation sowie den existierenden gekoppelten Innovations- und Sortimentsprozess des Unternehmens erfasst. Ebenfalls wurden die drei innovationsbezogenen Modelle zur Geschäftsmodellanalyse und -entwicklung, zur Technologiefrühaufklärung sowie zur Kernkompetenzanalyse dargelegt. Zu Letzt wurden der gekoppelte Innovations- und Sortimentsprozess sowie die Innovationstätigkeit dem theoretischen Innovationsmodell gegenübergestellt, um Überschneidungen und Unterschiede zu bestimmen.

Aufgrund einer Präsentation des theoretischen Modells und der Ist-Analyse konnte eine äußerst solide und zufriedenstellende Grundlage sowie die Akzeptanz und das Verständnis für die Ausarbeitung des neuen Innovationsmodells für Weitzer Parkett sichergestellt werden.

Des Weiteren wurde ein Workshop-Konzept zur praktischen Ausarbeitung des Modells erstellt, das die Teilnehmer, den zeitlichen Rahmen, die Vorgehensweise sowie den Inhalt umfasste. Dabei wurden ein aktives und passives Projektteam sowie mehrere Feedbackrunden festgelegt. Dadurch konnten erstens eine ressourcenschonende Ausarbeitung sichergestellt und zweitens Unklarheiten sowie Fragen in Bezug auf das BIG Picture™, das neue Innovationsmodell und das Unternehmen geklärt werden.

Im Anschluss erfolgten das Design sowie die detaillierte Ausarbeitung des neuen Innovationsmodells für Weitzer Parkett. Einerseits umfasste dies die grafische Darstellung sowie die Erarbeitung der Inhalte zu den fünf Phasen bzw. zu den einzelnen Abschnitten und Entscheidungspunkten. Dabei wurden auch die innovationsbezogenen Modelle integriert. Andererseits wurden dementsprechende Verantwortlichkeiten und Teilnehmer sowie ein Zeitplan entlang des Modells definiert. Darüber hinaus sollen eine Legende sowie weitere Informationen zur Erklärung und Modellanwendung dienen.

In einem zeitlichen Abstand zur Ausarbeitung wurde vom aktiven Projektteam ein Review des Modells durchgeführt, um eventuelle Ergänzungen sowie Anpassungen vornehmen zu können. Grundlegende Veränderungen am Innovationsmodell waren nicht notwendig. Das Review hat jedoch dazu beigetragen, dass der Überblick und das Verständnis des Modells gefestigt wurden.

Abschließend wurde eine Handlungsempfehlung für Weitzer Parkett abgeleitet, welche die notwendigen Schritte für die erfolgreiche Implementierung und Anwendung des neuen Innovationsmodells umfasst. Dadurch soll die Verwertbarkeit dieser Arbeit für das Unternehmen sichergestellt werden.

Das fertig ausgearbeitete Innovationsmodell und die Handlungsempfehlung wurden dem Unternehmen im Rahmen einer Abschlusspräsentation vorgestellt. Der Präsentationsinhalt erfuhr große Zustimmung durch alle Anwesenden und wurde insgesamt sehr positiv aufgenommen. Ebenfalls wurde ein positives Feedback in Bezug auf die Konzeption des Workshops und die Ausarbeitung des Modells abgegeben.

Im Rahmen des praktischen Teils wurde ebenfalls der zeitliche Aufwand des Projektteams analysiert, der in Tabelle 4 aufgeschlüsselt ist. Dabei wurde 72,5 Stunden vom Projektleiter und in Summe 140 Stunden von allen involvierten Personen aufgewendet. Die Auswertung zeigt, dass trotz Ressourcenschonung und Erfahrung der beteiligten Personen im Innovationsbereich ein großer Aufwand erforderlich ist, um ein zufriedenstellendes sowie vielversprechendes Ergebnis zu erzielen.

<u>PROJEKTTEAM</u>	<u>IST-ANALYSE</u>	<u>WORKSHOP-KONZEPTION</u>	<u>AUSARBEITUNG des MODELLS</u>	<u>PRÄSENTATIONEN</u>	Σ
Schober Stefan	19 h	2,5 h	45 h	6 h	<u>72,5 h</u>
Felber Ingrid	4 h	1,5 h	16 h	3,5 h	<u>25 h</u>
Dampfhofer Michaela	4 h	1,5 h	16 h	3,5 h	<u>25 h</u>
Karner Martin	–	1,5 h	4 h	1,5 h	<u>7 h</u>
Zettl-Gottmann Daniel	–	1,5 h	4 h	1,5 h	<u>7 h</u>
Knöbl Wolfgang	–	1,5 h	2 h	–	<u>3,5 h</u>
Σ	<u>27 h</u>	<u>10 h</u>	<u>87 h</u>	<u>16 h</u>	<u>140 h</u>

Tabelle 4: Zeitaufwand des Projektteams, Quelle: Eigene Darstellung.

Dennoch weist das Innovationsmodell einige Vorteile auf, die den hohen Aufwand sowie die Einführung und Anwendung rechtfertigen. Unter anderem umfasst das Modell als Basis das BIG Picture™, welches sowohl auf theoretischen Ansätzen als auch auf Erfahrungen aus der Unternehmensberatung aufbaut. Darüber hinaus bemisst das BIG Picture™ die strategische und operative Ebene eines Unternehmens gleichermaßen. Dementsprechend werden alle relevanten Bereiche und Schnittstellen berücksichtigt, wobei die Innovationstätigkeit systematisch mit der Identifikation von Innovationslücken und Suchfeldern startet. Infolgedessen wird der Innovationsprozess des Unternehmens in einem ganzheitlichen sowie geschlossenen Kreislauf dargestellt.

Überdies basiert das ausgearbeitete Innovationsmodell auch auf den Anforderungen mittelständischer Industrieunternehmen sowie des Innovations- und Produktmanagements. In Bezug auf Weitzer Parkett werden einerseits die Ressourcenschonung und andererseits die Umstrukturierung des Unternehmens berücksichtigt. Von Bedeutung sind hierbei vor allem die weiterhin gegebenen sowie harmonisierten Verknüpfungen zwischen dem Innovationsmanagement und dem Bereich Produktentstehung/Marketing. Diese Verknüpfungen stellen die gegenseitige Abstimmung der Innovations- und der Produktstrategie, die Marktfrühaufklärung, das Lebenszyklusmanagement sowie die Geschäftsmodellanalyse und -entwicklung dar. Zusätzlich sind die Technologiefrühaufklärung und Kernkompetenzanalyse im Modell integriert.

Bezogen auf die Anwendung liefert das Innovationsmodell klar definierte Phasen bzw. Abschnitte sowie Entscheidungspunkte. Dies betrifft ebenso den Zeitplan, die Verantwortlichkeiten, die Projektübergaben, sowie die internen und externen Teilnehmer. Demzufolge können inkrementelle, progressive und radikale Innovationen anhand des Modells durchlaufen und Produkt- bis hin zu Geschäftsmodellinnovationen generiert werden. Ferner ist im Modell ebenfalls ein Pfad für Sonderprojekte angedeutet bzw. integriert.

Bedeutend ist ebenso, dass durch das neue Innovationsmodell die Mitarbeiter bzw. das Unternehmen beginnen, sich von alten und festgefahrenen Begriffen sowie Denkweisen zu lösen. Überwiegend ist dies an den Benennungen sowie Inhalten der Abschnitte und Entscheidungspunkte des Modells zu erkennen. Demgemäß bildet diese Tatsache eine wesentliche Grundlage für die fortwährende Weiterentwicklung sowie Ausweitung des Tätigkeitsbereichs und der Leistungen des Unternehmens.

Außerdem konnte bei der Abschlusspräsentation die Motivation sowie Bereitschaft zur Anwendung des ausgearbeiteten Modells als auch zur Zusammenarbeit des Innovationsmanagements und des Bereichs Produktentstehung/Marketing äußerst positiv und aussichtsreich wahrgenommen werden. Unter anderem hat sich dies durch erste Ansätze sowie Vorschläge zur Frühaufklärung und anschließenden Definition von Innovationslücken und Suchfeldern im Rahmen des Modells gezeigt. Laut den anwesenden Personen von Weitzer Parkett bei der Abschlusspräsentation sollen diese Tätigkeiten bzw. der Einsatz des neuen Innovationsmodells im ersten Quartal des Jahres 2018 gestartet werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die am Anfang festgelegten Ziele erreicht sowie die Verwertbarkeit dieser Arbeit sichergestellt werden konnten. Damit steht der Anwendung des neuen Innovationsmodells grundsätzlich nichts mehr entgegen. Darüber hinaus stellen das neue Modell, die Handlungsempfehlung und die gewonnenen Erkenntnisse einen großen Mehrwert für Weitzer Parkett dar, indem Innovationen sowie das Innovationsmanagement in Zukunft noch stärker zur nachhaltigen Sicherstellung des Unternehmens und dessen Erfolg beitragen können.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

Ahsen, Anette von; Kuchenbuch, André; Heesen, Marcel (2010): *Leitfaden: Bewertung von Innovationen im Mittelstand*, in: Ahsen, Anette von (Hrsg.): *Bewertung von Innovationen im Mittelstand*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg-Dordrecht-London-New York, S. 39 – 74

Ansoff, Harry Igor (1984): *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall International Verlag, Englewood Cliffs-London

Anthony, Scott D.; Duncan, David S.; Siren, Pontus M. A. (2017): *Ein 90-Tage-Plan für Innovationen*, in: Harvard Business Manager, Heft 1/2017, S. 6 – 15

Arnold, Volker; Dettmering, Hendrik; Engel, Torsten; Karcher, Andreas (2011): *Product Lifecycle Management beherrschen. Ein Anwenderbuch für den Mittelstand*, 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg-Dordrecht-London-New York

Aumayr, Klaus (2016): *Erfolgreiches Produktmanagement. Tool-Box für das professionelle Produktmanagement und Produktmarketing*, 4. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Binder, Andreas; Roland Berger School of Strategy and Economics (Hrsg.) (2014): *Innovation in erfolgreichen Familienunternehmen. Untersuchung der frühen Phase von Innovationen in der chemischen Industrie*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Buijs, Jan (2003): *Modelling product innovation processes, from linear logic to circular chaos*, in: Creativity and Innovation Management, Jahrgang 12, Heft 2/2003, S. 76 – 93

Bullinger, Hans-Jörg; Schlick, Gerhard H. (2002): *Wissenspool Innovation. Kompendium für Zukunftsgestalter*, Frankfurter Allgemeine Buch Verlag, Frankfurt

Brockhoff, Klaus (1999): *Forschung und Entwicklung. Planung und Kontrolle*, 5. Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München-Wien

Brockhoff, Klaus (2007): *Produktinnovation*, in: Albers, Sönke (Hrsg.); Herrmann, Andreas (Hrsg.): *Handbuch Produktmanagement. Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 19 – 48

Bruhn, Manfred (2016): *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*, 13. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Chesbrough, Henry William (2003): *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston-Massachusetts

Christensen, Clayton M.; Raynor, Michael E. (2003): *The Innovator's Solution. Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, Boston

Cooper, Robert Gravlin (1983): *A Process Model for Industrial New Product Development*, in: IEEE Transactions on Engineering Management, Jahrgang 30, Heft 1/1983, S. 2 – 11

- Cooper, Robert Gravlin (1990): *Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products*, in: Business Horizons, Jahrgang 33, Heft 3/1990, S. 44 – 54
- Cooper, Robert Gravlin; Edgett, Scott J.; Kleinschmidt, Elko J. (2001): *Portfolio Management for New Products*, 2. Auflage, Perseus Publishing, Cambridge
- Cooper, Robert Gravlin (2008): *Perspective: The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process – Update, What's New, and NexGen Systems**, in: The Journal of Product Innovation Management, Jahrgang 25, Heft 3/2008, S. 213 – 232
- Cooper, Robert Gravlin (2011): *Winning at New Products. Creating Value through Innovation*, 4. Auflage, Basic Books, New York
- Cooper, Robert Gravlin (2014): *What's Next? After Stage-Gate*, in: Research-Technology Management, Jahrgang 57, Heft 1/2014, S. 20 – 31
- Corsten, Hans (1989): *Überlegungen zu einem Innovationsmanagement. Organisationale und personale Aspekte*, in: Corsten, Hans (Hrsg.): *Die Gestaltung von Innovationsprozessen. Hindernisse und Erfolgsfaktoren im Organisations-, Finanz- und Informationsbereich*, Schmidt Verlag, Berlin, S. 1 – 56
- Cuhls, Kerstin (2012): *Zukunftsforschung und Vorausschau*, in: Koschnick, Wolfgang J. (Hrsg.): *Focus-Jahrbuch 2012. Prognosen, Trend- und Zukunftsforschung*, Focus Magazin Verlag, München, S. 319 – 339
- Disselkamp, Marcus (2012): *Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen*, 2. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2014): *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, 13. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt-New York
- Ebert, Günter; Pleschak, Franz; Sabisch, Helmut (1992): *Aktuelle Aufgaben des Forschungs- und Entwicklungs-Controllings in Industrieunternehmen*, in Gemünden, Hans Georg (Hrsg.); Pleschak, Franz (Hrsg.): *Innovationsmanagement und Wettbewerbsfähigkeit. Erfahrungen aus den alten und neuen Bundesländern*, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 137 – 157
- Ehrlenspiel, Klaus; Meerkamm, Harald (2013): *Integrierte Produktentwicklung. Denkabläufe, Methodeneinsatz, Zusammenarbeit*, 5. Auflage, Carl Hanser Verlag, München-Wien
- Eigner, Martin; Stelzer, Ralph (2009): *Product Lifecycle Management. Ein Leitfaden für Product Development und Life Cycle Management*, 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg-Dordrecht-London-New York
- Felber, Ingrid (2016): *Kernkompetenzanalyse in mittelständischen Industriebetrieben*, Campus 02 Fachhochschule der Wirtschaft, Graz
- Freiling, Jörg; Reckenfelderbäumer, Martin (2010): *Markt und Unternehmung. Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Gassmann, Oliver; Enkel, Ellen (2006): *Open Innovation. Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotenzial*, in: zfo – Zeitschrift Führung + Organisation, Jahrgang 75, Heft 3/2006, S. 132 – 138

- Gassmann, Oliver; Granig, Peter (2013): *Innovationsmanagement. 12 Erfolgsstrategien für KMU*, Carl Hanser Verlag, München
- Gaubinger, Kurt; Werani, Thomas (2007): *Planung von Innovationsaktivitäten in KMU: Ein prozessorientierter Ansatz*, in: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): *Planung in kleinen und mittleren Unternehmen*, Eul Verlag, Lohmar-Köln, S. 393 – 402
- Gaubinger, Kurt (2009): *Prozessmodell des integrierten Innovations- und Produktmanagements*, in: Gaubinger, Kurt (Hrsg.); Werani, Thomas (Hrsg.); Rabl, Michael (Hrsg.): *Praxisorientiertes Innovations- und Produktmanagement. Grundlagen und Fallstudien aus B-to-B-Märkten*, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 17 – 27
- Gerpott, Thorsten J. (2005): *Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement*, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Geschka, Horst (1993): *Wettbewerbsfaktor Zeit. Beschleunigung von Innovationsprozessen*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech
- Globocnik, Dietfried; Salomo, Søren (2014): *Erfolgsfaktoren des strategischen Innovationsmanagements*, in: Granig, Peter (Hrsg.); Hartlieb, Erich (Hrsg.); Lercher, Hans Joachim (Hrsg.): *Innovationsstrategien. Von Produkten und Dienstleistungen zu Geschäftsmodellinnovationen*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 55 – 69
- Gutenberg, Erich (1983): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Die Produktion*, 24. Auflage, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg-New York
- Haedrich, Günther; Tomczak, Torsten; Köhler, Richard (Hrsg.); Meffert, Heribert (Hrsg.) (1996): *Produktpolitik*, Kohlhammer Verlag, Stuttgart-Berlin-Köln
- Hagenhoff, Svenja (2008): *Innovationsmanagement für Kooperationen. Eine instrumentenorientierte Betrachtung*, Universitätsverlag Göttingen, Göttingen
- Hamel, Gary; Prahalad, Coimbatore Krishnarao (1990): *The Core Competence of the Corporation*, in: Harvard Business Review, Jahrgang 68, Heft 3/1990, S. 79 – 91
- Hansmann, Karl-Werner (2006): *Industrielles Management*, 8. Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München-Wien
- Hartschen, Michael; Scherer, Jiri; Brügger, Chris (2012): *Innovationsmanagement. Die 6 Phasen von der Idee zur Umsetzung*, 2. Auflage, Gabal Verlag, Offenbach
- Hedin, Hans; Hirvensalo, Irmeli; Vaarnas, Markko (2014): *The Handbook of Market Intelligence. Understand, Compete and Grow in Global Markets*, 2. Auflage, John Wiley & Sons Verlag, Chichester
- Heesen, Marcel (2009): *Innovationsportfoliomanagement. Bewertung von Innovationsprojekten in kleinen und mittelgroßen Unternehmen der Automobilzulieferindustrie*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Herrmann, Andreas; Huber, Frank (2013): *Produktmanagement. Grundlagen – Methoden – Beispiele*, 3. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

- Herstatt, Cornelius (1999): *Theorie und Praxis der frühen Phasen des Innovationsprozesses*, in: io Management, Jahrgang 68, Heft 10/1999, S. 72 – 81
- Hofbauer, Günter; Sangl, Anita (2011): *Professionelles Produktmanagement. Der prozessorientierte Ansatz, Rahmenbedingungen und Strategien*, 2. Auflage, Publicis Verlag, Erlangen
- Hüttel, Klaus; Weis, Hans Christian (Hrsg.) (1998): *Produktpolitik*, 3. Auflage, Kiehl Verlag, Ludwigshafen
- Hughes, G. David; Chafin, Don C. (1996): *Turning new product development into a continuous learning process*, in: Journal of Product Innovation Management, Jahrgang 13, Heft 2/1996, S. 89 – 104
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard (2011): *Strategisches Management – Eine Einführung. Analyse, Entscheidung und Umsetzung*, 9. Auflage, Pearson Studium, München-Boston-San Francisco-Harlow-Don Mills-Sydney-Mexico City-Madrid-Amsterdam
- Junge, Philip (2012): *BWL für Ingenieure. Grundlagen – Fallbeispiele – Übungsaufgaben*, 2. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Karner, Martin; Zettl-Gottmann, Daniel; Weitzer Parkett (Hrsg.) (2016): *Innovationsmanagement Prozess-Handbuch V5. Anlass- und Projektbezogener Innovationsprozess*, ohne Verlagsangaben, Weiz
- Kaschny, Martin; Bock, Matthias (2009): *Modelle des Innovationsprozesses – Managementtools erfolgreich entwickeln*, in: Ideenmanagement: Zeitschrift für Vorschlagswesen und Verbesserungsprozesse, Jahrgang 35, Heft 3/2009, S. 76 – 80
- Kaschny, Martin; Nolden, Matthias; Schreuder, Siegfried (2015): *Innovationsmanagement im Mittelstand. Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Kline, Stephen J.; Rosenberg, Nathan (1986): *An Overview of Innovation*, in: Landau, Ralph (Hrsg.); Rosenberg, Nathan (Hrsg.): *Positive Sum Strategy. Harnessing Technology for Economic Growth*, National Academy Press, Washington, D.C., S. 275 – 305
- Koen, Peter A.; Ajamian, Greg M.; Boyce, Scott; Clamen, Allen; Fisher, Eden; Fountoulakis, Stavros; Johnson, Albert; Puri, Pushpinder; Seibert, Rebecca (2002): *Fuzzy Front End: Effective Methods, Tools, and Techniques*, in: Belliveau, Paul (Hrsg.); Griffin, Abbie (Hrsg.); Somermeyer, Stephen (Hrsg.): *The PDMA ToolBook for New Product Development*, John Wiley & Sons Verlag, New York, S. 5 – 36
- Köhler, Richard (2007): *Organisation des Produktmanagements*, in: Albers, Sönke (Hrsg.); Herrmann, Andreas (Hrsg.): *Handbuch Produktmanagement. Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle*, 3. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 741 – 762
- Koppelman, Udo (1994): *Management und Design. Modelle, Methoden, Möglichkeiten*, in: Wolf, Brigitte (Hrsg.): *Design-Management in der Industrie*, Anabas Verlag, Gießen, S. 18 – 35
- Kotter, John P. (2011): *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*, Franz Vahlen Verlag, München
- Krause, Rudolf; Bantleon, Werner; Zimmermann, Werner (Hrsg.); Höwelmann, Siegfried (Hrsg.) (1971): *Organisation und Finanzierung von Industrieunternehmen*, Friedrich Vieweg + Sohn Verlag, Braunschweig

- Kroy, Walter (1995): *Technologiemanagement für grundlegende Innovationen*, in: Zahn, Erich (Hrsg.): *Handbuch Technologiemanagement*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 57 – 79
- Kruse, Philipp; Swoboda, Bernhard (Hrsg.); Foscht, Thomas (Hrsg.) (2009): *Internationalisierung der Absatzmärkte für kleine und mittelständische Unternehmen*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Lercher, Hans Joachim; Peritsch, Manfred; Rehkla, Andreas (2014): *Radikale Innovationspotenziale mit dem Flughöhenmodell entdecken*, in: Granig, Peter (Hrsg.); Hartlieb, Erich (Hrsg.); Lercher, Hans Joachim (Hrsg.): *Innovationsstrategien. Von Produkten und Dienstleistungen zu Geschäftsmodellinnovationen*, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 71 – 92
- Lercher, Hans Joachim (2017): *BIG Picture™. Das Grazer Innovationsmodell. Innovationsmanagement auf einen Blick verstehen – ganzheitlich, strategisch und zyklisch planen – pragmatisch einführen*, Anzeigen und Marketing Kleine Zeitung, Graz
- Lichtenthaler, Eckhard Rainer Volker; Tschirky, Hugo (Hrsg.) (2002): *Organisation der Technology Intelligence. Eine empirische Untersuchung der Technologiefrühaufklärung in technologieintensiven Grossunternehmen*, Verlag Industrielle Organisation, Zürich
- Lippmann, Herbert; Orth, Anette (2013): *Mit Produktmanagement Marktchancen nutzen. Ein Praxisratgeber für den Mittelstand*, 10. Auflage, Verlag Wissenschaft & Praxis, Sternenfels
- Marquardt, Gernot (2003): *Kernkompetenzen als Basis der strategischen und organisationalen Unternehmensentwicklung*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Matys, Erwin (2013): *Praxishandbuch Produktmanagement. Grundlagen und Instrumente*, 6. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt-New York
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2015): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 12. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Mohr, Hans-Walter (1977): *Bestimmungsgründe für die Verbreitung von neuen Technologien*, Duncker & Humblot Verlag, Berlin Duncker & Humblot Verlag, Berlin
- Neumer, Judith (2012): *Management des Informellen durch Entscheidungen im Arbeitsprozess*, in: Böhle, Fritz (Hrsg.); Bürgermeister, Markus (Hrsg.); Porschen, Stephanie (Hrsg.): *Innovation durch Management des Informellen. Künstlerisch, erfahrungsgelenkt, spielerisch*, Springer Gabler Verlag, Berlin-Heidelberg, S. 159 – 187
- Olschowy, Wolfram (1990): *Externe Einflussfaktoren im strategischen Innovationsmanagement. Auswirkungen externer Einflussgrößen auf den wirtschaftlichen Innovationserfolg sowie die unternehmerischen Anpassungsmaßnahmen*, Erich Schmidt Verlag, Berlin
- Ossadnik, Wolfgang; Lengerich, Ellen van; Barklage, David (2010): *Controlling mittelständischer Unternehmen. Empirischer Status quo und Handlungsempfehlungen*, Physika-Verlag, Berlin-Heidelberg-Dordrecht-London-New York
- Peters, Sönke; Brühl, Rolf; Stelling, Johannes N. (2005): *Betriebswirtschaftslehre. Einführung*, 12. Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München-Wien

- Pleschak, Franz; Sabisch, Helmut (1996): *Innovationsmanagement*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Porter, Michael Eugene (2013): *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 12. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt-New York
- Raubold, Ulrich; Specht, Dieter (Hrsg.) (2011): *Lebenszyklusmanagement in der Automobilindustrie. Ein Optimierungsansatz auf Basis der auf den Lebenszyklus wirkenden Einflussfaktoren*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Rogers, Everett M. (2003): *Diffusion of Innovations*, 5. Auflage, Free Press, New York
- Savioz, Pascal (2004): *Technology Intelligence. Concept Design and Implementation in Technology-based SMEs*, Palgrave Macmillan Verlag, Houndmills-Basingstoke-Hampshire-New York
- Schewe, Gerhard; Becker, Stefan (2009): *Innovationen für den Mittelstand. Ein prozessorientierter Leitfaden für KMU*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Schneider, Willy (2007): *Marketing*, Physica-Verlag, Heidelberg
- Schober, Stefan (2016): *Vorgehensmodell zur Technologiefrühaufklärung für große mittelständische Produktionsunternehmen am Beispiel der Weitzer Parkett GmbH & Co KG*, Campus 02 Fachhochschule der Wirtschaft, Graz
- Seeger, Stefan (2007): *Von der Informationsflut zum wirtschaftlichen Erfolg. Selektion, Kooperation, Organisation Innovationsmanagement in jungen, kleinen und mittleren Unternehmen*, in: Engel, Kai (Hrsg.); Nippa, Michael (Hrsg.): *Innovationsmanagement. Von der Idee zum erfolgreichen Produkt*, Physica-Verlag, Heidelberg-New York, S. 111 – 129
- Seidel, Michael; Ovtcharova, Jivka (Hrsg.) (2005): *Methodische Produktplanung. Grundlagen, Systematik und Anwendung im Produktentstehungsprozess*, Universitätsverlag Karlsruhe, Karlsruhe
- Sendler, Ulrich (2009): *Das PLM-Kompendium. Referenzbuch des Produkt-Lebenszyklus-Managements*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg-Dordrecht-London-New York
- Specht, Günter; Beckmann, Christoph; Amelingmeyer, Jenny (2002): *F&E-Management. Kompetenz im Innovationsmanagement*, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Springer Gabler (Hrsg.) (2014): *Kompakt-Lexikon Wirtschaft. 5.400 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden*, 12. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Thom, Norbert (1980): *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*, 2. Auflage, Hanstein Verlag, Königstein/Ts
- Tiefel, Thomas (2007): *Technologielebenszyklus-Modelle – Eine kritische Analyse*, in: Tiefel, Thomas (Hrsg.): *Gewerbliche Schutzrechte im Innovationsprozess*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, S. 25 – 49
- Trommsdorff, Volker; Schneider, Peter (1990): *Grundzüge des betrieblichen Innovationsmanagements*, in: Trommsdorff, Volker (Hrsg.): *Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen: Grundzüge und Fälle – Ein Arbeitsergebnis des Modellversuchs Innovationsmanagement*, Franz Vahlen Verlag, München, S. 1 – 25

Ulrich, Karl T.; Eppinger, Steven D. (2015): *Product Design and Development*, 6. Auflage, McGraw-Hill Education Verlag, New York

Vahs, Dietmar (2015): *Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch*, 9. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2015): *Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Verworn, Birgit; Herstatt, Cornelius (2007): *Strukturierung und Gestaltung der frühen Phasen des Innovationsprozesses*, in: Herstatt, Cornelius (Hrsg.); Verworn, Birgit (Hrsg.): *Management der frühen Innovationsphasen. Grundlagen – Methoden – Neue Ansätze*, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 111 – 134

Voigt, Kai-Ingo (2008): *Industrielles Management: Industriebetriebslehre aus prozessorientierter Sicht*, Springer Verlag, Berlin-Heidelberg

Wicharz, Ralf (2015): *Strategie: Ausrichtung von Unternehmen auf die Erfolgslogik ihrer Industrie. Unternehmensstrategie – Geschäftsfeldstrategie – Konzernstrategie*, 2. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Witt, Jürgen (1996): *Grundlagen für die Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte*, in: Witt, Jürgen (Hrsg.): *Produktinnovation. Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte*, Franz Vahlen Verlag, München, S. 1 – 110

Zeller, Andreas (2003): *Technologiefrühaufklärung mit Data Mining. Informationsprozessorientierter Ansatz zur Identifikation schwacher Signale*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

Zerfaß, Ansgar; Sandhu, Swaran; Huck, Simone (2004): *Kommunikation von Innovationen. Neue Ideen und Produkte erfolgreich positionieren*, in: *Kommunikationsmanager – Das Magazin für Entscheider in Kommunikation und Marketing*, Heft 2/2004, S. 56 – 58

Zimmermann, Christian (2001): *Controlling in international tätigen mittelständischen Unternehmen. Einführung – Gestaltung – Performance*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, Gabler Verlag, Wiesbaden

Elektronische Formate traditioneller Veröffentlichungen

Becker, Wolfgang; Staffel, Michaela; Ulrich, Patrick; Becker, Wolfgang (Hrsg.) (2008): *Mittelstand und Mittelstandsforschung*, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Bamberg

https://opus4.kobv.de/opus4-bamberg/files/155/BBB_153_Mittelstand_Mittelstandsforschung.pdf
[Stand: 12.11.2017]

Becker, Wolfgang; Ulrich, Patrick; Ebner, Robert; Holzmann, Robert; Krämer, Johannes; Staffel, Michaela; Lange, Almuth; Zimmermann, Lisa; Becker, Wolfgang (Hrsg.) (2011): *Geschäftsmodelle im Mittelstand*, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Bamberg

<https://opus4.kobv.de/opus4-bamberg/files/324/BBB175GeschaeftsmodelleopusseA2.pdf>
[Stand: 12.11.2017]

- Bundessparte Industrie; Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2017): Österreichs Industrie Kennzahlen 2017, Wirtschaftskammer Österreich, Wien
https://www.wiengrafik.at/wko/kennzahlen2017/pdf/GESAMT_1-48.pdf#page=0 [Stand: 12.11.2017]
- Ernst & Young (Hrsg.); Fraunhofer IPT (Hrsg.) (2009): *Innovationsmanagement durch den Einkauf. Gemeinsame Studie des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie IPT und Ernst & Young*, Ernst & Young, ohne Ortsangaben
https://www.ipt.fraunhofer.de/content/dam/ipt/de/documents/Studie_InnovationsmanagementEinkaufcm361-62167.pdf [Stand: 12.11.2017]
- Europäische Kommission (Hrsg.) (2003): *Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen*, in: Amtsblatt der Europäischen Union, L124 vom 20.05.2003, S. 36 – 41
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=DE>
[Stand: 12.11.2017]
- Günterberg, Brigitte; Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.) (2012): *Unternehmensgrößenstatistik. Unternehmen, Umsatz und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2004 bis 2009 in Deutschland, Ergebnisse des Unternehmensregisters (URS 95)*, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Bonn
http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/Daten-und-Fakten-2_2012.pdf [Stand: 12.11.2017]
- Hofbauer, Günter (2004): *Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Innovationen*, Fachhochschule Ingolstadt, Ingolstadt
https://www.thi.de/fileadmin/daten/Working_Papers/thi_workingpaper_03_hofbauer.pdf
[Stand: 12.11.2017]
- Lawley, Brian (2014): *Optimal Product Process™. A Flexible Framework for Highly-Effective Product Management and Product Marketing Across the Entire Product Lifecycle*, 2. Auflage, 280 Group Press, Campbell
<http://go.280group.com/e/50472/imal-product-process-ebook-pdf/72srm3/502766679> [Stand: 12.11.2017]
- Lercher, Hans Joachim (2016): *Das Grazer Innovationsmodell „BIG Picture“: Ein Template zur Verknüpfung von strategischen und operativen Innovationselementen in einem ganzheitlichen und geschlossenen Innovationsprozess*, FFH Open Access Repository – Forschungsforum der österreichischen Fachhochschulen, ohne Ortsangabe
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2930847 [Stand: 12.11.2017]
- Rohrbeck, René; Gemünden, Hans Georg (2006): *Strategische Frühaufklärung – Modell zur Integration von markt- und technologieseitiger Frühaufklärung*, in: Gausemeier, Jürgen (Hrsg.): *Vorausschau und Technologieplanung*, Heinz Nixdorf Institut, Paderborn, S. 159 – 176
https://www.researchgate.net/publication/200044961_Strategische_Fruhaufklarung_-_Modell_zur_Integration_von_markt-_und_technologieseitiger_Fruhaufklarung [Stand: 12.11.2017]
- Rohrbeck, René (2007): *Technology Scouting – a case study on the Deutsche Telekom Laboratories*, in: ISPIM-Asien Konferenz, New Delhi, S. 1 – 14
https://mpra.ub.uni-muenchen.de/5699/1/MPRA_paper_5699.pdf [Stand: 12.11.2017]

Rohrbeck, René (2008): *Towards a best-practice framework for strategic foresight: Building theory from case studies in multinational companies*, in: IAMOT Konferenz: *Creating and Managing a Knowledge Economy*, Dubai, S. 1 – 15

https://www.researchgate.net/publication/200044957_Towards_a_best-practice_framework_for_strategic_foresight_Building_theory_from_in_multinational_companies [Stand: 12.11.2017]

Sandgruber, Roman; Bichler-Ripfel, Heidrun; Walcher, Maria; Bundeskanzleramt (Hrsg.) (2016): *Traditionelles Handwerk als immaterielles Kulturerbe und Wirtschaftsfaktor in Österreich*, Facultas Verlags- und Buchhandel, Wien

https://www.bmwf.gv.at/Presse/Documents/161125_Handwerksstudie_210x260_BF.PDF
[Stand: 12.11.2017]

Thoben, Klaus-Dieter (2009): *Innovation und Vertrieb? Die Rolle des Vertriebs im Innovationsmanagement*, in: IBIS – Interoperability in Business Information Systems, Heft 3/2009, S. 51 – 55

http://www.ibis.uni-oldenburg.de/download/issues/09/ibis_09.pdf [Stand: 12.11.2017]

Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (2016): *Wirtschaftskraft KMU 2016*, Wirtschaftskammer Österreich, Wien

https://news.wko.at/news/oesterreich/KMU-Bericht_2016_final.pdf [Stand: 12.11.2017]

Onlinequellen

Cruz, Rubén Darío (01.02.2017): *Innovation as the key component of the winning strategy for SME growing*

<https://insme.wordpress.com/2017/02/01/innovation-as-the-key-component-of-the-winning-strategy-for-sme-growing/> [Stand: 12.11.2017]

Bosshard, Peter (06.01.2012): *Produktmanagement als Erfolgsfaktor für KMU's*

<http://kmu-produktmanagement.blogspot.co.at/2012/01/produktmanagement-als-erfolgsfaktor-fur.html>
[Stand: 12.11.2017]

Brunswicker, Sabine (08.09.2009): *Von »Closed« zu Open Innovation: Verändern die neuen Spielregeln unser Innovationsmanagement?*

<https://blog.iao.fraunhofer.de/von-closed-zu-open-innovation-verandern-die-neuen-spielregeln-unser-innovationsmanagement/> [Stand: 12.11.2017]

Lercher, Hans Joachim (o.J.): *Mit unseren BIG-Werkzeugen. BIG Business©*

<https://thinkbig.at/big-methoden/> [Stand: 12.11.2017]

Lercher, Hans Joachim (2017): *BIG Picture™. Das Grazer Innovationsmodell*

<https://www.campus02.at/innovationsmanagement/wp-content/uploads/sites/4/2016/04/161207-Beiblatt-Pocketbuch-DRUCK.png> [Stand: 12.11.2017]

Prommer, Bianca Anna Maria (07.01.2017): *Innovationsprozesse für kleine und mittelständische Unternehmen*

<http://www.trojanischeinnovation.at/innovationsmanagement-fuer-kmu-iii-innovationsprozess-fuer-kmu/>
[Stand: 12.11.2017]

Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (2017): *Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Geschäftsmodell*
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/154125/geschaeftsmodell-v11.html> [Stand: 12.11.2017]

Tagwerker-Sturm, Maria (09.01.2011): *Innovationsmanagement, Marketing und Produktmanagement im Kontext*
<http://www.inknowaction.com/blog/2011/01/09/marketing-und-innovationsmanagement-zusammenhange/>
[Stand: 12.11.2017]

Tagwerker-Sturm, Maria (27.06.2016): *Kernkompetenzen als Innovationshebel – Wie fit ist ihr Unternehmen?*
<http://www.inknowaction.com/blog/innovationsmanagement/kernkompetenzen-als-innovationshebel-wie-fit-ist-ihr-unternehmen-5816/> [Stand: 12.11.2017]

Vogl, Wolfgang (13.08.2012): *Wichtige Kennzahlen bei der Finanzierung von Softwareentwicklungen*
<http://www.denkkonzepte.de/wichtige-kennzahlen-bei-der-finanzierung-von-softwareentwicklungen/>
[Stand: 12.11.2017]

Weitzer Parkett (Hrsg.) (2017): *Weitzer Parkett Logo*
http://www.weitzer-parkett.com/fileadmin/user_upload/presse/bildmaterial/WEITZER_LOGO_CMYK.jpg
[Stand: 12.11.2017]

Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg.) (14.09.2017): *Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. Definition: Was versteht man unter KMU?*
<https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html> [Stand: 12.11.2017]

Zapfl, Daniel (23.08.2016a): *Welche Innovationsarten gibt es?*
<http://www.lead-innovation.com/blog/innovationsarten> [Stand: 12.11.2017]

Zapfl, Daniel (27.09.2016b): *Open Innovation vs. Closed Innovation*
<http://www.lead-innovation.com/blog/open-innovation-vs-closed-innovation> [Stand: 12.11.2017]

Sonstige Quellen

Weitzer Parkett (Hrsg.) (2017a): *Basis-Presseinformation*, Weiz

Weitzer Parkett (Hrsg.) (2017b): *Oberste Prozesslandkarte Weitzer Parkett*, Weiz

Weitzer Parkett (Hrsg.) (2017c): *Seminar Technokontakte Präsentation 2*, Weiz

Weitzer Parkett (Hrsg.) (2017d): *Arbeitsplan Sortimentsprozess 2017_2018*, Weiz

Weitzer Parkett (Hrsg.) (2017e): *Modell zur Geschäftsmodellanalyse und -entwicklung*, Weiz

Weitzer Parkett (Hrsg.) (2017f): *Seminar Technokontakte Präsentation 1*, Weiz

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Untersuchungsdesign – Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.....	4
Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Technologie-, F&E- und Innovationsmanagement, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 30, zitiert nach: Specht/Beckmann/Amelingmeyer (2002), S. 16 (leicht modifiziert).....	11
Abbildung 3: Differenzierung von Innovationklassen nach dem Veränderungsumfang für ein Unternehmen, Quelle: In Anlehnung an Kroy (1995), S. 50.....	13
Abbildung 4: Grundschemata eines ideal theoretischen Innovationsprozesses, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 230 (leicht modifiziert).....	16
Abbildung 5: Unterscheidung von Closed und Open Innovation, Quelle: In Anlehnung an Chesbrough (2003), S. 21 ff und S. 43 ff.....	18
Abbildung 6: Innovationsmodell von Thom, Quelle: Thom (1980), S. 53 (leicht modifiziert).....	23
Abbildung 7: Innovationsmodell von Geschka, Quelle: Geschka (1993), S. 160 (leicht modifiziert).....	24
Abbildung 8: Innovationsmodell von Witt, Quelle: Witt (1996), S. 10 (leicht modifiziert).....	25
Abbildung 9: Innovationsmodell von Brockhoff, Quelle: Brockhoff (1999), S. 36 (leicht modifiziert).....	26
Abbildung 10: Innovationsmodell von Pleschak/Sabisch, Quelle: Pleschak/Sabisch (1996), S. 24 (leicht modifiziert).....	28
Abbildung 11: Klassisches Stage-Gate® Modell von Cooper, Quelle: Cooper/Edgett/Kleinschmidt (2001), S. 272 (leicht modifiziert).....	29
Abbildung 12: „Nächste Generation“ Stage-Gate® Modell von Cooper, Quelle: Cooper (2008), S. 223 (leicht modifiziert).....	29
Abbildung 13: Innovationsmodell von Koen et al., Quelle: Koen et al. (2002), S. 8 (leicht modifiziert).....	31
Abbildung 14: BIG Picture™ – Das Grazer Innovationsmodell, Quelle: Lercher (2017), Onlinequelle [12.11.2017] (leicht modifiziert).....	33
Abbildung 15: Die fünf Phasen des Innovationsmodells BIG Picture™, Quelle: Lercher (2017), S. 58 f (leicht modifiziert).....	34
Abbildung 16: Die sechs übergeordneten Bereiche des Produktmanagements, Quelle: Matys (2013), S. 30 (leicht modifiziert).....	40
Abbildung 17: Phasen und Größen des Produktlebenszyklus, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 111 und Vogl (2012), Onlinequelle [12.11.2017] (leicht modifiziert).....	42
Abbildung 18: Zusammenhang des Produkt-, Technologie- und Marktlebenszyklus, Quelle: Tiefel (2007), S. 34 (leicht modifiziert).....	43

Abbildung 19: Produktlebenszyklus – Produktmanagement, Innovationsmanagement und Marketing im Kontext, Quelle: In Anlehnung an Tagwerker-Sturm (2011), Onlinequelle [12.11.2017] und Vahs/Brem (2015), S. 111.....	44
Abbildung 20: Prozessmodell des Produktmanagements von Hofbauer, Quelle: Hofbauer/Sangl (2011), S. 321 (leicht modifiziert).....	46
Abbildung 21: Prozessmodell des Produktmanagements von Lawley, Quelle: Lawley (2014), S. 10, Onlinequelle [12.11.2017] (leicht modifiziert).	47
Abbildung 22: Prozessmodell des integrierten Innovations- und Produktmanagements von Gaubinger, Quelle: Gaubinger (2009), S. 24 (leicht modifiziert).....	49
Abbildung 23: Theoretisches Innovationsmodell mit Verknüpfung zum Produktmanagement, Quelle: In Anlehnung an Lercher (2017), Onlinequelle [12.11.2017].....	52
Abbildung 24: Phase 1 des theoretischen Innovationsmodells – Vorbereitungsphase, Quelle: Lercher (2017), Onlinequelle [12.11.2017] (leicht modifiziert).....	53
Abbildung 25: Phase 2 des theoretischen Innovationsmodells – Strategiephase, Quelle: Lercher (2017), Onlinequelle [12.11.2017] (leicht modifiziert).....	55
Abbildung 26: Phase 3 des theoretischen Innovationsmodells – Ideenphase, Quelle: Lercher (2017), Onlinequelle [12.11.2017] (leicht modifiziert).....	56
Abbildung 27: Phase 4 des theoretischen Innovationsmodells – Umsetzungs- und Projektphase, Quelle: Lercher (2017), Onlinequelle [12.11.2017] (leicht modifiziert).....	57
Abbildung 28: Phase 5 des theoretischen Innovationsmodells – Lebenszyklus- und Erfolgskontrollphase, Quelle: Lercher (2017), Onlinequelle [12.11.2017] (leicht modifiziert).....	60
Abbildung 29: Logo von Weitzer Parkett, Quelle: Weitzer Parkett (2017), Onlinequelle [12.11.2017].	64
Abbildung 30: Oberste Prozesslandkarte von Weitzer Parkett, Quelle: Weitzer Parkett (2017b), S. 1 (leicht modifiziert).	66
Abbildung 31: Gekoppelter Innovations- und Sortimentsprozess von Weitzer Parkett, Quelle: Karner/Zettl-Gottmann (2016), S. 2.....	68
Abbildung 32: Modell zur Geschäftsmodellanalyse und -entwicklung, Quelle: Weitzer Parkett (2017e), S. 1 (leicht modifiziert).	80
Abbildung 33: Modell zur Technologiefrühaufklärung, Quelle: Schober (2016), S. 20.....	81
Abbildung 34: Modell zur Kernkompetenzanalyse, Quelle: Felber (2016), S. 42.....	82
Abbildung 35: Projektteam zur Ausarbeitung des neuen Innovationsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.....	86
Abbildung 36: Leeres Plakat zur Ausarbeitung des neuen Innovationsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.....	87

Abbildung 37: Finales Plakat des neuen Innovationsmodells für Weitzer Parkett, Quelle: Eigene Darstellung	88
Abbildung 38: Neues Innovationsmodell für Weitzer Parkett, Quelle: In Anlehnung an Lercher (2017), Onlinequelle [12.11.2017].....	89
Abbildung 39: Legende des neuen Innovationsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.	90
Abbildung 40: Zeitplan des neuen Innovationsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.....	91
Abbildung 41: Teilnehmer des neuen Innovationsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.....	92
Abbildung 42: Erklärende Informationen des neuen Innovationsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.....	93
Abbildung 43: Vorbereitungsphase des neuen Innovationsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.....	93
Abbildung 44: Portfolio zur Bewertung von Suchfeldern, Quelle: Lercher (2017), S. 73 (leicht modifiziert).....	94
Abbildung 45: Strategiephase des neuen Innovationsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.....	96
Abbildung 46: Ideenphase des neuen Innovationsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.....	98
Abbildung 47: Portfolio zur Bewertung in den Check-In-Gates, Quelle: Lercher (2017), S. 81 (leicht modifiziert).....	100
Abbildung 48: Umsetzungs- und Projektphase des neuen Innovationsmodells – Vorphase der progressiven und radikalen Innovationen, Quelle: Eigene Darstellung.....	102
Abbildung 49: Portfolio zur Bewertung im Gate Freigabe Business Case, Quelle: In Anlehnung an Karner/Zettl-Gottmann (2016), S. 27 und Lercher (2017), S. 90.....	103
Abbildung 50: Umsetzungs- und Projektphase des neuen Innovationsmodells – Radikale Innovationen, Quelle: Eigene Darstellung.....	105
Abbildung 51: Umsetzungs- und Projektphase des neuen Innovationsmodells – Progressive Innovationen, Quelle: Eigene Darstellung.....	108
Abbildung 52: Umsetzungs- und Projektphase des neuen Innovationsmodells – Inkrementelle Innovationen, Quelle: Eigene Darstellung.	110
Abbildung 53: Lebenszyklus- und Erfolgskontrollphase des neuen Innovationsmodells, Quelle: Eigene Darstellung.....	112

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Quantitative KMU-Definition der europäischen Kommission, Quelle: Wirtschaftskammer Österreich (2017), Onlinequelle [12.11.2017] (leicht modifiziert).....	5
Tabelle 2: Quantitative KMU-Definition des EKAM, Quelle: Becker/Staffel/Ulrich (2008), S. 14 f, Onlinequelle [12.11.2017] (leicht modifiziert).	6
Tabelle 3: Differenzierungskriterien von Innovationen, Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 52 (leicht modifiziert).	11
Tabelle 4: Zeitaufwand des Projektteams, Quelle: Eigene Darstellung.	117

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BMC	Business Modell Canvas
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
EA	Entwicklungsauftrag
EKAM	Europäisches Kompetenzzentrum für Angewandte Mittelstandsforschung
ERP	Enterprise-Resource-Planning
FA	Forschungsauftrag
F&E	Forschung und Entwicklung
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IP	Intellectual Property
IT	Informationstechnik
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LCM	Life-Cycle-Management
LOSC	Law of System Completeness
LZM	Lebenszyklusmanagement
PLM	Produktlebenszyklusmanagement
PLuS	Planung und Steuerung
TRIZ	Theorie des erfinderischen Problemlösens
USP	Unique Selling Proposition
WOIS	Widerspruchorientierte Innovationsstrategie

ANHANG

Anhang A: Fragenkatalog zur Ist-Analyse der Innovationstätigkeit	A1
Anhang B: Entwicklungsprozess der Innovationsstrategie von Weitzer Parkett	B1
Anhang C: Kennzahlensystem von Weitzer Parkett	C1
Anhang D: Prozess der Forschungs- und Entwicklungsaufträge von Weitzer Parkett.....	D1
Anhang E: Netzwerk des Innovatiomanagements von Weitzer Parkett.....	E1
Anhang F: Portfolio von Weitzer Parkett zur Grobselektion der Ideen	F1
Anhang G: Fragenkataloge von Weitzer Parkett für die Konkretisierung der Ideen.....	G1
Anhang H: Portfolio von Weitzer Parkett zur Freigabe der Marktanalyse.....	H1
Anhang I: Beispiele des Paarweisen Vergleichs und der Nutzwertanalyse	I1
Anhang J: Vorlage Projektantrag von Weitzer Parkett.....	J1
Anhang K: Vorlage Businessplan von Weitzer Parkett	K1
Anhang L: Sortimentsprozess von Weitzer Parkett	L1
Anhang M: Vorlage Business Case Summary von Weitzer Parkett	M1
Anhang N: Produkteinordnung von Weitzer Parkett in die BCG-Matrix und im Lebenszyklus	N1
Anhang O: Leeres Plakat zur Ausarbeitung des neuen Innovationsmodells	O1
Anhang P: Fotoprotokoll – Ausarbeitung des neuen Innovationsmodells.....	P1
Anhang Q: Fotoprotokoll – Review des neuen Innovationsmodells	Q1
Anhang R: Finales Plakat des neuen Innovationsmodells	R1

ANHANG A: FRAGENKATALOG ZUR IST-ANALYSE DER INNOVATIONSTÄTIGKEIT

Fragen zur Ausgangssituation und aktuelle Innovationstätigkeit	
F1: Warum wird bzw. wurde das Unternehmen umstrukturiert?	
A1:	Die Entscheidung wurde durch die Geschäftsführung getroffen. Weitere Angaben sind nicht möglich.
F2: Ist die Umstrukturierung schon vollzogen?	
A2:	Ja, seit Anfang des Jahres 2017.
F3: Ist die Hierarchie aller 4 Unternehmensbereiche gleich?	
A3:	Ja, alle 4 Bereiche sind hierarchisch gleichgestellt.
F4: Warum wird das Innovations- und Produktmanagement getrennt?	
A4:	Da nun beide Abteilungen einem anderen Bereich zugeordnet sind.
F5: Welche sonstigen Auswirkungen hat die Trennung von Innovations- und Produktmanagement?	
A5:	Eine Abstimmung zwischen den Bereichen wird schwieriger, da weiterhin starke Verknüpfungen bestehen bleiben. Es sind nun besser definierte Verantwortlichkeiten und Schnittstellen notwendig. Im Innovationsprozess entstehen mehr Schnittstellen.
F6: Wie viele Mitarbeiter hat das Innovations- und Produktmanagement?	
A6:	Das Innovationsmanagement besteht in Summe aus 6 Personen und wird von Frau Felber geleitet. Das Produktmanagement ist im Bereich Produktentstehung/Marketing angesiedelt, welcher in Summe aus 5 Personen und von Herrn Zettl-Gottmann geleitet wird. Dabei ist Frau Dampfhofer für das Produktmanagement zuständig. Die restlichen drei Personen sind im Marketing tätig.
F7: Warum wurde das Innovations- und Produktmanagement damals gekoppelt? Was war der Hintergrund?	
A7:	Da diese beiden Bereiche viele Gemeinsamkeiten sowie Überschneidungen besitzen. Ansonsten würden alle Bereiche in unterschiedliche Richtungen arbeiten und viele „Reibungsverluste“ entstehen. Durch die Verknüpfung haben beide Disziplinen eine gemeinsame Blickrichtung.
F8: Wie funktioniert bzw. harmonisiert die Verknüpfung? Akzeptanz?	
A8:	Die Verknüpfung wird von den meisten Bereichen und Mitarbeitern sehr positiv betrachtet. Die Akzeptanz ist gegeben. Mittlerweile werden Innovationsbegriffe gelebt, welche in den letzten Jahren gewachsen sind. Nur im Bereich Absatz ist die Akzeptanz und Bereitschaft in Bezug auf Innovationen nicht so stark ausgeprägt.

F9: Wann treffen sich das Innovations- und Produktmanagement sonst?
A9: Bei der Entwicklung und vor allem bei der Projektübergabe vor der Markteinführung.
F10: Was ist unter der Übergabe vor der Markteinführung zu verstehen?
A10: Ab diesem Zeitpunkt übernimmt der andere Bereich (meist das Produktmanagement) die Verantwortung über das Projekt.
F11: Welche sonstigen Aufgaben hat das Innovationsmanagement?
A11: Zulassungen, Zertifizierungen, Normungen, Patentierungen, Förderungen als auch Forschungsaufträge.
F12: Werden der Innovations- sowie Sortimentsprozess immer nur von den beiden Bereichen Innovations- und Produktmanagement angewendet bzw. durchlaufen?
A12: Ja. Die beiden Bereiche haben auch die Verantwortung darüber. Sonstige Bereiche werden bei Bedarf hinzugezogen. Der Innovationsprozess ist auch immer anlassbezogen.
F13: Was haben die Innovations- und Produktstrategie gemeinsam? Abgrenzung?
A13: Die gemeinsame Blickrichtung durch die abgestimmte Innovations- und Produktstrategie. Die gegenseitige Unterstützung sowie Abstimmung in den einzelnen Phasen. Die Geschäftsmodellanalyse und -entwicklung. Die Übergabe des Projektes vor der jeweiligen Markteinführung.
F14: In welchen Abständen wird die Strategie überprüft bzw. überarbeitet?
A14: Eine Betrachtung der Strategie erfolgt jährlich. Eine grundlegende Überarbeitung findet ca. alle 2 Jahre statt.
F15: Sind eine Unternehmensstrategie, eine Vision oder Flughöhen vorhanden?
A15: Eine Unternehmensstrategie ist vorhanden. Sie wird in einer eigenen Strategierunde bzw. einem eigenen Meeting erarbeitet. Dazu gibt es einen eigenen Strategieprozess. Weiters fließen interne und externe Analyse des Unternehmens in die Strategieausarbeitung ein. Eine Vision und Flughöhen sind nicht direkt vorhanden. Am ehesten wird das Wachstum des Unternehmens als Vision betrachtet.
Fragen zu den Innovationskennzahlen und der Innovationsstrategie
F16: Bleiben die Kennzahlen gleich?
A16: Die Kennzahlen sollen bzw. müssen grundlegend überarbeitet werden.
F17: Ist eine Kennzahlendarstellung vorhanden?
A17: Nein. Darüber hinaus werden die Kennzahlen auch eher selten bis gar nicht erhoben.
F18: Was wird konkret aus den Kennzahlen abgeleitet bzw. wozu werden sie eingesetzt?
A18: Siehe Antwort A17. Allerdings sollten die Kennzahlen in die Strategieausarbeitung einfließen.

<p>F19: Wie sieht die aktuelle Innovationsstrategie aus? Wie sieht die Innovationsroadmap aus?</p> <p>A19: Eine eigene Innovationsstrategie ist im Unternehmen nur implizit vorhanden. Sie wird nicht konkret definiert und sie ist nicht konkret dokumentiert oder niedergeschrieben. Entgegen dem Prozesshandbuch gibt es keine Innovationsroadmap.</p>
<p>F20: Fließen die beiden wissenschaftlichen Arbeiten zur Kernkompetenzanalyse und zur Technologiefrühaufklärung in den Innovationsprozess ein?</p> <p>A20: Zurzeit nicht. Beide Arbeiten wurden nur im Rahmen eines Tests bzw. zur Überprüfung durchgeführt. Das Bewusstsein und der Handlungsbedarf über die Arbeiten sind jedoch vorhanden.</p>
<p>F21: Innovationsstrategie – Wird die Betrachtung des Produktlebenszyklus durch das Innovations- oder Produktmanagement durchgeführt?</p> <p>A21: Üblicherweise durch das Produktmanagement im Rahmen der Sortimentspflege und der Erfolgsevaluierung.</p>
<p>F22: Ist die Bewertung der Fokusfelder und Themengebiete qualitativ oder quantitativ? Wie wird diese durchgeführt?</p> <p>A22: Eher qualitativ. Jedoch ist die Bewertung mittels des Portfolios nur indirekt vorhanden. Dennoch werden das notwendige Budget, der zeitliche Aufwand, die erforderlichen Ressourcen sowie das Potential berücksichtigt und analysiert. In den meisten Fällen ist diese Einschätzung subjektiv.</p>
<p>F23: Wie ist die Variantenbildung der Strategie genau zu verstehen?</p> <p>A23: Unter der Variantenbildung ist das Herunterbrechen der Strategie auf einzelne Bereiche bzw. Themengebiete zu verstehen. Damit können Lösung- sowie Entscheidungsräume im Rahmen der Unternehmensstrategie erweitert werden. Jedoch wird die Variantenbildung aufgrund der nur indirekt vorhandenen Strategie nicht durchgeführt.</p>
<p>Fragen zur Geschäftsmodellanalyse und -entwicklung</p>
<p>F24: Wie ist die Geschäftsmodellanalyse und -entwicklung mit dem Innovationsprozess und -management verbunden? Bzw. wo im Innovationsprozess?</p> <p>A24: Momentan „schwebt“ es eher zwischen dem Innovations- und Produktmanagement. Es gibt keine klaren Verantwortlichkeiten oder Anknüpfungspunkte an den Innovations- oder Sortimentsprozess. Es ist momentan eher eine Methode bzw. ein Anwendungsmodell innerhalb des Unternehmens.</p>
<p>F25: Wie wird mit Ideen (gelbe Kästchen) weiter vorgegangen?</p> <p>A25: Es wird versucht diese mittels des Innovationsprozesses abzarbeiten. Meist ist es auch nur eine umgekehrte Darstellung. Dies bedeutet, dass durch den Innovationsprozess generierte Ideen in die Geschäftsmodelldarstellung nachgetragen werden.</p>

F26: Was wird aus dem Wettbewerb (graue Kästchen) abgeleitet?

A26: Es wird versucht daraus Erkenntnisse zu gewinnen, in welche Richtung sich der Wettbewerb bewegt und was dies für Weitzer Parkett bedeutet. Somit sollen mögliche Chancen aber auch Risiken abgeleitet werden, die wiederum mit dem Innovations- und Sortimentsprozess bearbeitet werden sollen.

Fragen zum Innovationsprozess – Ideenfindung und Grobselektion

F27: Wann und wie oft findet eine Ideengenerierung statt?

A27: Die Ideengenerierung findet immer anlassbezogen bzw. zu einem bestimmten Thema oder Problem statt. Allerdings wurde einmal eine Ideengenerierung nicht anlassbezogen durchgeführt. Dabei wurde aber festgestellt, dass verwertbare sowie aussichtsreiche Ideen nur mit einem klaren Handlungsrahmen generiert werden können. Dennoch wurden diese Ideen in einer Ideensammlung gespeichert, die jedoch nur kaum bis gar nicht gepflegt wird.

F28: Wer führt die Ideengenerierung durch?

A28: Durchgeführt wird die Ideengenerierung stets vom Innovationsmanagement unter Einbeziehung weiterer relevanter Teilnehmer.

F29: Was ist die strategierorientierte Ideensuche?

A29: Dass der Innovationsprozess ausgehend von der Innovationsstrategie als auch der Unternehmensstrategie gestartet wird. Dies wird jedoch nur indirekt so durchgeführt.

F30: Wie ist der aktuelle Status der Ideensammlung?

A30: Die Ideensammlung bzw. -liste wird zurzeit kaum bis gar nicht gepflegt.

F31: Gibt es im Unternehmen einen KVP oder ein BVW?

A31: Ein KVP ist vorhanden, welcher sich hauptsächlich auf die Produktion und deren Prozess bezieht. Ein BVW ist aufgrund von negativen Erfahrungen nicht vorhanden. Folglich gibt es auch kein Prämiensystem. Die Ideen werden aber dennoch von den Mitarbeitern selbstständig an das Innovationsmanagement oder an die Bereichsleiter herangetragen.

F32: Werden auch andere Methoden als das LOSC oder TRIZ eingesetzt?

A32: Ja, das LOSC und TRIZ sind nur Beispiele. Sehr häufig kommt ein übliches Brainstorming zum Einsatz. Allerdings gibt es noch viele weitere Methoden im Repertoire, die je nach Situation eingesetzt werden.

F33: Wer sind die Teilnehmer bzw. entscheidenden Personen bei der Grobselektion? Dieselben wie bei der Ideengenerierung?

A33: Üblicherweise sind es nicht dieselben. Die Ideengenerierung wird meistens direkt danach durch die Teilnehmer vorbewertet. Mittels der Grobselektion erfolgen die endgültige Bewertung und die Freigabe entsprechender Ideen. Die Entscheidung wird je nach Situation von den Bereichsleitern oder gemeinsam mit der Geschäftsführung getroffen.

Fragen zum Innovationsprozess – Konkretisierung und Freigabe Marktanalyse	
F34: Sollen die Fragenkataloge für Technik sowie Business Ideen weiter verwendet werden? Wenn ja, sollen diese überarbeitet werden?	
A34:	Die Fragenkataloge werden in Zukunft weiterverwendet, weshalb eine Integration in das neue Innovationsmodell erforderlich ist. Eine Überarbeitung wird nicht angestrebt.
F35: Wann und wie oft findet die Freigabe zur Marktanalyse statt?	
A35:	Die Freigabe zur Marktanalyse findet nach Bedarf bzw. individuell statt.
F36: Werden dabei alle Ideen auf einmal bewertet?	
A36:	Alle Ideen, die anhand der Fragenkataloge fertig ausgearbeitet sind und zum Zeitpunkt der Bewertung vorliegen, werden zugleich bewertet und dementsprechend freigegeben.
F37: Werden dabei bereits vorhandene Ideen in der Portfolio-Bewertung berücksichtigt?	
A37:	Ideen aus der Ideensammlung werden aktuell nicht berücksichtigt, da die Ideensammlung nur gering bis gar nicht gepflegt wird.
F38: Wer ist die erweiterte Geschäftsführung, die bei der Bewertung teilnimmt?	
A38:	Die erweiterte Geschäftsführung sind die vier Bereichsleiter des Unternehmens.
Fragen zum Innovationsprozess – Businessplan und Projektauftrag	
F39: Wie bzw. anhand welcher Kriterien wird entschieden, ob ein Projektantrag oder ein Businessplan ausgearbeitet wird? Basierend auf Gate I2? (Attraktivität, Risiko)	
A39:	Die Entscheidung beruht meistens auf dem Nutzen/Aufwand-Verhältnis. Dennoch ist die Entscheidung sehr subjektiv.
F40: Wer trifft die Entscheidung zur weiteren Freigabe des Projekts?	
A40:	Die Geschäftsführung gemeinsam mit den Bereichsleitern.
F41: Gibt es ein eigenes Bewertungsverfahren?	
A41:	Nein. Siehe auch A39.
Fragen zum Innovationsprozess – Projektentwicklung und Testfreigabe	
F42: Wo liegt der Unterschied zur Produkt- und Sortimentsentwicklung?	
A42:	Die Produkt- und Sortimentsentwicklung bezieht sich hauptsächlich auf die materiellen Produkte. Dagegen bezieht sich die Entwicklung im Rahmen des Innovationsprozesses meistens auf technische Entwicklungen und andere Innovationsarten (Dienstleistungen, Geschäftsmodelle usw.)
F43: Wie ist die Übergabe des Projektes nach der Markterprobung zu verstehen?	
A43:	Siehe hierzu auch A10. Ab diesem Zeitpunkt übernimmt der andere Bereich (meist das Produktmanagement) die Verantwortung über das Projekt.

<p>F44: Gibt es Überschneidung von Stage 4, 5 und Gate I4? Wenn ja, warum sind diese getrennt dargestellt?</p> <p>A44: Ja, es gibt Überschneidungen. Die Stages und das Gate wurden getrennt dargestellt, um die Testfreigabe speziell hervorzuheben. Nach heutigem Standpunkt ist diese Trennung jedoch nicht mehr notwendig.</p>
<p>F45: Was ist genau unter zukünftigen Entwicklungen sowie dem dazugehörigen Auftrag zu verstehen?</p> <p>A45: Zukünftige Entwicklungen wären z.B. Entwicklungsaufträge oder eine Produktvariation.</p>
<p>Fragen zum Innovationsprozess – Markttest, Freigabe und Unterstützung Markteinführung</p>
<p>F46: Wie werden Testmärkte ausgewählt? Wie können solche Tests aussehen?</p> <p>A46: Es gibt keine Tests im Sinne von Markttests, weshalb es auch keine spezielle Auswahl von Testmärkten gibt. Sollten Tests durchgeführt werden, dann am ehesten mit den Verkaufspartnern.</p>
<p>F47: Wann werden der Vertrieb sowie das Marketing geplant? Wie hängt damit das Produktmanagement zusammen?</p> <p>A47: Der Vertrieb bzw. Absatz sowie das Marketing sind im Sortimentsprozess angesiedelt und werden in der Phase 3A geplant. Dadurch sind sie, wie der Sortimentsprozess, mit dem laufenden Geschäftsjahr abgestimmt.</p>
<p>F48: Wo ist das Marketing im Unternehmen angesiedelt? Bzw. in der Prozesslandkarte?</p> <p>A48: Siehe auch A6. Das Marketing ist gemeinsam mit dem Produktmanagement im Bereich Produktentstehung/Marketing angesiedelt.</p>
<p>Fragen zum Innovationsprozess – Erfolgsevaluierung</p>
<p>F49: Werden Lessons Learned Workshops immer durchgeführt?</p> <p>A49: Lessons Learned werden eher selten bis gar nicht abgeleitet.</p>
<p>F50: Werden erfolgreiche Projektabschlüsse zelebriert?</p> <p>A50: Erfolgreiche Projekte werden sehr selten zelebriert. Es kommt dabei auf die Bedeutung und den Umfang des Projektes an.</p>
<p>F51: Wurde bereits eine Erfolgsevaluierung nach ca. 3 Jahren durchgeführt?</p> <p>A51: Das Innovationsmanagement hat erst ein Innovationsprojekt komplett durchlaufen (Flüsterparkett). Das Flüsterparkett wird jedoch aufgrund des geringen Erfolgs eingestellt. Somit ist eine Erfolgsevaluierung nach ca. 3 Jahren nicht mehr möglich.</p>
<p>F52: Was wird aus den erfolgsbestimmenden qualitativen Faktoren abgeleitet?</p> <p>A52: Grundsätzlich bzw. theoretisch sollten diese in die Ausarbeitung der Innovationsstrategie einfließen. Dies erfolgte allerdings nicht, da die Strategie nur indirekt vorhanden ist.</p>

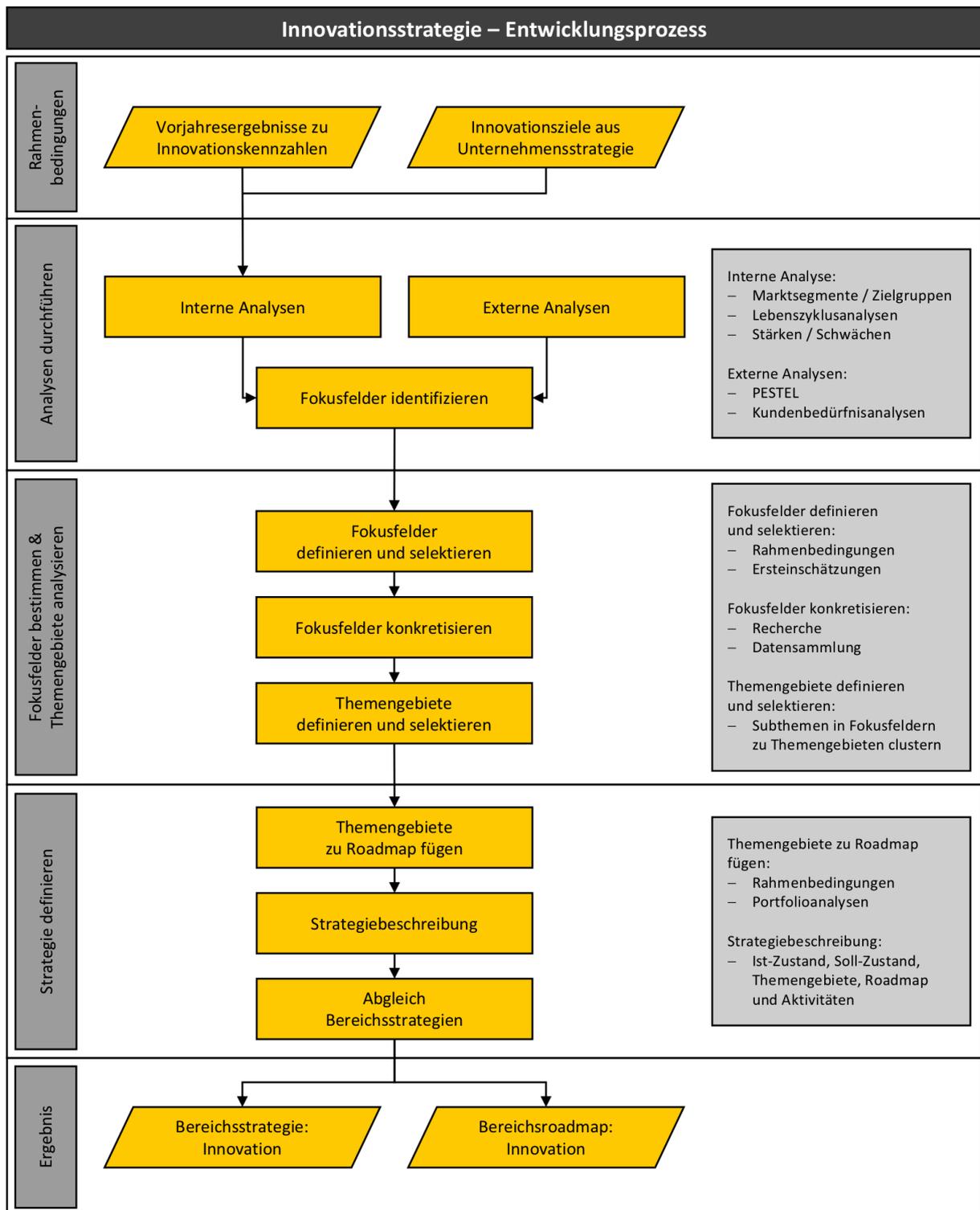
Fragen zum Innovationsprozess – Sonstige Anmerkungen	
F53: Gibt es sonstige Anmerkungen zum Innovationsprozess?	
A53:	Die Innovationsprojekte laufen bis zum Projektauftrag rasch und meistens sehr gut ab. Danach verlangsamen sie sich extrem, werden an andere Bereiche übergeben oder abgebrochen. Das Innovationsmanagement konzentriert sich vorwiegend auf technische Entwicklungen. Das IP-Management wird während der Konkretisierung durchgeführt. Die Zertifizierungen als auch Zulassungen werden in der Projektentwicklung abgearbeitet. Die Förderungen werden in der Businessplan Phase überprüft. Das Netzwerk wird besonders in die Ideenfindung und Konkretisierung involviert.
Fragen zum Sortimentsprozess – Allgemeines	
F54: Für was sind die Mitarbeiter zuständig? Nur Produkte?	
A54:	Die Mitarbeiter des Bereichs Produktentstehung/Marketing sind hauptsächlich für die Produkte und deren Funktionen sowie das Marketing zuständig.
F55: Liegt der Schwerpunkt in der Marktperiode?	
A55:	Ja, vor allem in der Sortimentspflege.
F56: Ist das Produktmanagement auch ein Ideengeber für Innovationen?	
A56:	Ja. Je nach Situation werden vom Produktmanagement Ideen direkt angestoßen. Das Produktmanagement kann auch bei der Ideengenerierung direkt involviert sein.
F57: Betreibt das Produktmanagement nur die reine Pflege und Bearbeitung nach der Markteinführung bzw. während des Lebenszyklus?	
A57:	Überwiegend ja, wobei aber auch eine Produkt- und Sortimentsentwicklung durchgeführt wird. Ebenso werden das Innovationsmanagement unterstützt, der Markt, die Kunden und der Wettbewerb beobachtet sowie die Geschäftsmodelle analysiert. Darüber hinaus ist die Absatzunterstützung ebenfalls eine wesentliche Aufgabe.
F58: Wird das Innovationsmanagement in das Produktmanagement einbezogen?	
A58:	Ja, je nach Situation und Bedarf.
Fragen zum Sortimentsprozess – Produkt- und Sortimentsbedarf	
F59: Wann wird diese Phase bzw. wie wird diese ausgelöst?	
A59:	Jährlich bzw. in Abhängigkeit vom Geschäftsjahr des Unternehmens.
F60: Was umfasst die Marktanalyse im Detail? Beispiele?	
A60:	Die Marktanalyse umfasst z.B. die Kundenbedürfnisse, den Wettbewerb, Ausstellungen und Messen, mögliche Trends, Kundenbefragungen sowie abgeleitete marktseitige Chancen und Risiken. Informationen kommen ebenso von anderen Bereichen wie dem Absatz, dem Kundenservicecenter und der PLuS. Alle Informationen werden im Bereich Produktentstehung/Marketing gesammelt.

Fragen zum Sortimentsprozess – Produkt- und Sortimentsentwicklung	
F61: Werden Kunden einbezogen?	A61: Endkunden werden eher nicht eingebunden. Allerdings gibt es Personas von den Endkunden. Sehr wohl werden die Verkaufspartner eingebunden.
F62: Wer ist bei dem 14-tägigen Jour fixe beteiligt?	A62: Die Mitarbeiter des Bereichs Produktentstehung/Marketing. Darüber hinaus gibt es ein monatliches Jour fixe zwischen dem Innovationsmanagement und dem Bereich Produktentstehung/Marketing.
F63: Was ist der Business Case?	A63: Der Business Case ist eine weniger umfangreiche Version des Businessplans. Der Business Case kann teilweise mit dem Projektantrag gleichgesetzt werden. Allerdings wird der Business Case überwiegend vom Bereich Produktentstehung/Marketing eingesetzt.
F64: Mit wem erfolgt in dieser Phase eine Abstimmung?	A64: Mit der Beschaffung, der PLuS und dem Absatz.
Fragen zum Sortimentsprozess – Produkt- und Sortimentsrealisierung	
F65: Was ist unter Produktrealisierungen zu verstehen?	A65: Darunter sind Realisierungen zu verstehen, welche losgelöst vom standardmäßigen Sortimentsprozess sind. Demzufolge können auch unterjährig Markteinführungen bzw. Umsetzungen stattfinden. (z.B. Entwicklungsaufträge oder einzelne Kundenaufträge)
F66: Was ist unter Sortimentsrealisierungen zu verstehen?	A65: Siehe in Abstimmung mit A64. Darunter sind Realisierungen zu verstehen, welche im Rahmen des standardmäßigen Sortimentsprozesses durchgeführt werden bzw. mit diesem gekoppelt sind.
F67: Was ist der Arbeitsplan?	A67: Eine Excel-Tabelle, die den Ablauf des Sortimentsprozesses darstellt bzw. aufschlüsselt. Der Arbeitsplan umfasst dabei auch einzelne Arbeitspakete.
Fragen zum Sortimentsprozess – Entwicklung Konzept Markteinführung	
F68: Welche Kommunikationsmittel werden eingesetzt?	A68: Z.B. digitale Medien, Printmedien, interne und externe Kommunikationsplattformen sowie Ausstellungsexponate.
F69: Was ist unter der Übergabe der marktrelevanten Kommunikationsinhalte an das Marketing im Detail zu verstehen?	A69: Die Zuteilung entsprechender Arbeitspakete für das Marketing. (z.B. Printmedien, digitale Medien, Flyer und Ausstellungsexponate)

Fragen zum Sortimentsprozess – Entwicklung Marketinginstrumente	
F70:	Betrifft dies die 4Ps des Marketings? (Product, Price, Place, Promotion)
A70:	Nein, die Marketinginstrumente betreffen vorwiegend die Werbung bzw. Kommunikation.
F71:	Was ist das Ziel in dieser Phase?
A71:	Das Ziel ist, dass die Marketinginstrumente beim nächsten Entscheidungsgate zur Umsetzung freigegeben werden können.
Fragen zum Sortimentsprozess – Sortimentsrollout	
F72:	Was ist die organisatorische Planungszelle?
A72:	Die organisatorische Planungszelle ist ein Meeting zwischen dem Marketing und dem Absatz. Dieses findet dreimal pro Jahr statt.
F73:	Wie sehen interne Endpräsentationen für die Mitarbeiter aus?
A73:	Dabei werden die entwickelten Produkte zum „Anfassen“ präsentiert. Den Mitarbeitern soll dadurch eine Wertschätzung gezeigt werden.
F74:	Welche Instrumente gibt es zur Präsentation des Sortiments?
A74:	Es gibt z.B. Meetings mit den Verkaufspartnern, Modulpartnermeetings und eigene Broschüren über die Neuheiten.
F75:	Wie sieht die Übergangunterstützung des gesamten Unternehmens durch das Innovations- und Produktmanagement aus?
A75:	Es werden interne Präsentationen, Schulungen und Informationsveranstaltungen von den beiden Bereichen durchgeführt.
F76:	Was wird aus der Evaluierung des Sortiments abgeleitet?
A76:	Ob ein Verbesserungs- oder Änderungsbedarf notwendig ist.
F77:	Wird die Ergebnisbetrachtung ebenso auf einzelne Artikel durchgeführt?
A77:	Ja, diese erfolgt auf Sortiments-, Produktgruppen- und Einzelartikel-Ebene.
F78:	Wie sieht das laufende Feedback vom Markt aus?
A78:	Die Entwicklung des Marktes, des Sortiments, der Kunden, des Wettbewerbs und der Verkaufszahlen. Das Feedback entspricht der Marktfrühaufklärung bzw. -beobachtung. Die Informationen werden dabei vom Kundenservicecenter und vom Absatz eingeholt.
Fragen zum Sortimentsprozess – Produktauslauf	
F79:	Was ist unter der Betrachtung des Produktlebenszyklus und entsprechenden Portfolios im Rahmen des jährlichen Strategieprozesses zu verstehen?
A79:	Die Einordnung der Produkte und Produktgruppen in die Phasen der standardmäßigen Lebenszykluskurve. Die Portfolios entsprechen der BCG-Matrix, welche die Produkte anhand des Marktwachstums und des relativen Marktanteils bewertet sowie einteilt.

<p>F80: Was sind Produktgruppen? A80: Mehrere zusammengefasste Einzelartikel (z.B. Massivparkett oder WP Charisma).</p>
<p>F81: Woraus wird die Sortimentsstrategie abgeleitet? A81: Aus der Unternehmensstrategie, der Lebenszyklusanalyse und der Marktbeobachtung.</p>
<p>F82: Welche Punkte werden im Abstimmungsmeeting mit der PLuS und dem Vertrieb besprochen? A82: Es wird besprochen, ob es einen Umsatzverlust gab, ob sich die Auswirkungen auf die Produktion und die Beschaffung verändert haben sowie ob es Möglichkeiten zur Substituierung eventueller Umsatzverluste gibt.</p>
<p>F83: Wird die BCG-Matrix und die Darstellung des Lebenszyklus laufend eingesetzt? A83: Explizit wird die BCG-Matrix einmal pro Jahr eingesetzt. Ansonsten nur bei einem außergewöhnlichen Bedarfsgrund. Die Darstellung der Produkte im Lebenszyklus wird eher selten durchgeführt.</p>
<p>F84: Was sagt beim Lebenszyklus die Marktsicht und die WP Sicht aus? A84: Dabei wurde jeweils eine externe und eine interne Einschätzung vorgenommen.</p>
<p style="text-align: center;">Fragen zum Sortimentsprozess – Erfolgsevaluierung</p>
<p>F85: Was ist unter der Zielformulierung im Zuge der Sortimentsstrategie zu verstehen? A85: Welche neuen Ziele zu erreichen und welche Maßnahmen zu setzen sind. Dabei ist eine starke Verknüpfung zur Phase Produkt- und Sortimentsbedarf vorhanden.</p>
<p>F86: Welche Größen bzw. Kennzahlen werden erhoben? A86: Es werden der Umsatz, der Gewinn und der Durchschnittspreis pro Produktgruppe sowie pro Produkt erhoben.</p>
<p style="text-align: center;">Fragen zum Sortimentsprozess – Sonstige Anmerkungen</p>
<p>F87: Gibt es sonstige Anmerkungen zum Sortimentsprozess? A87: Die Projektübergaben der Bereiche müssen in Zukunft besser harmonisiert werden. Zwischen dem Produktauslauf, der Erfolgsevaluierung, der Sortimentsstrategie sowie dem Produkt- und Sortimentsbedarf gibt es starke Verknüpfungen, die zu beachten sind.</p>

ANHANG B: ENTWICKLUNGSPROZESS DER INNOVATIONSSTRATEGIE VON WEITZER PARKETT



Entwicklungsprozess der Innovationsstrategie von Weitzer Parkett, Quelle: Karner/Zettl-Gottmann (2016), S. 8.

ANHANG C: KENNZAHLENSYSTEM VON WEITZER PARKETT

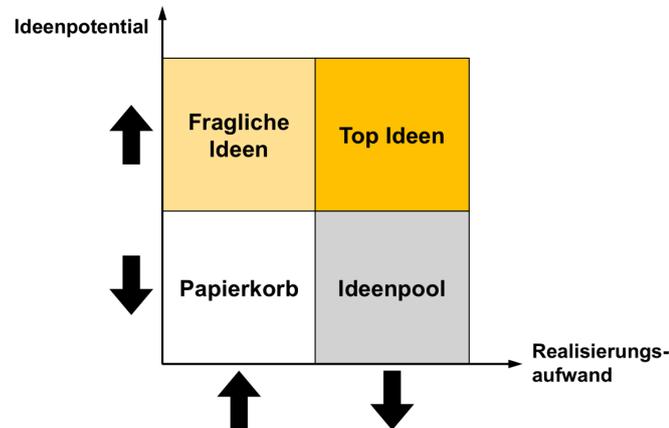
Intensität der Innovationstätigkeit	
Die folgenden Kennzahlen geben Aufschluss über den Umfang bzw. die Intensität der innovativen Tätigkeiten im Sinne der Anzahl bearbeiteter Ideen und Innovationsprojekte. Die Ermittlung der Kennzahlen erfolgt jährlich für das jeweils vergangene Jahr.	
Kennzahl:	Anzahl Ideen pro Jahr
Berechnung:	Summe aller im vergangenen Jahr im Rahmen von Gate I1 Meetings besprochenen Ideen (unabhängig vom Ergebnis der Beurteilung)
Zusatzkennzahlen:	Verteilung über Innovationsarten
Kennzahl:	Anzahl Innovationsprojekte pro Jahr
Berechnung:	Summe aller im vergangenen Jahr im Rahmen von Gate I3 Meetings erfolgten Projektaufträge (Projekte, deren Laufzeit sich über mehrere Jahre erstreckt, werden nur im ersten Jahr gezählt)
Zusatzkennzahlen:	Verteilung über Innovationsarten
Kennzahl:	Anzahl Patentanmeldungen pro Jahr
Berechnung:	Anzahl aller im vergangenen Jahr eingereichten Patente (unabhängig davon, ob das Patent gewährt wurde oder nicht)
Zusatzkennzahlen:	Anzahl gewährter Patente (auch bei Anmeldung aus Vorjahr)
Ideenqualität	
Diese Kennzahlen geben Aufschluss über die Qualität der eingebrachten Ideen. Ein Indikator ist vor allem das Verhältnis zwischen den positiv sowie negativ bewerteten Ideen in den verschiedenen Prozessphasen.	
Kennzahl:	Positiv und negativ bewertete Ideen je Gate
Berechnung:	Anzahl an Ideen, welche im Rahmen eines Gate Meetings die Freigabe für die nächste Phase erhalten haben und Anzahl jener Ideen, die abgebrochen wurden. Die beiden Werte werden pro Gate (I1, I2, I3, I4, I5) erhoben.
Zusatzkennzahlen:	Verteilung über Innovationsarten
Kennzahl:	Anteil umgesetzter Ideen
Berechnung:	Prozentsatz jener im Gate I1 bearbeiteten Ideen, zu denen im Gate I3 auch tatsächlich ein Projektauftrag erteilt wurde.
Zusatzkennzahlen:	Verteilung über Innovationsarten

Kennzahl:	Anteil am Markt eingeführter Ideen
Berechnung:	Prozentsatz jener im Gate I1 bearbeiteten Ideen, zu denen im Gate I5 auch tatsächlich die Freigabe zur Markteinführung erteilt wurde.
Zusatzkennzahlen:	Verteilung über Innovationsarten
Verteilung des Innovationsbudgets	
Die Verteilung des Innovationsbudgets gibt Aufschluss über dessen Verwendung und zeigt somit die Schwerpunkte des Budgeteinsatzes auf.	
Kennzahl:	Budgetverteilung je Innovationsart
Berechnung:	Prozentueller Anteil jeder Innovationsart am gesamten Innovationbudget. Die Formel zur Berechnung lautet: = Innovationsbudget / Gesamtanzahl Ideen x Ideen je Innovationsart
Zusatzkennzahlen:	-
Nutzen des Innovationsmanagements	
Diese Kennzahlen spiegeln den rechenbaren Nutzen durch Innovationen im vergangenen Geschäftsjahr wider. Sie sind somit Indikatoren für den Beitrag des Innovationsmanagements zum Unternehmenserfolg.	
Kennzahl:	Umsatzanteil von Innovationen
Berechnung:	Anteil am Gesamtumsatz, der mit in den letzten 3 Jahren neu eingeführten Produkten erzielt wurde. Die Formel zur Berechnung lautet: = Umsatz mit neuen Produkten x 100 / Gesamtumsatz
Zusatzkennzahlen:	-
Kennzahl:	Break-Even-Time (BET)
Berechnung:	Durchschnittliche Zeitspanne, nach der ein Produkt den Break-Even erreicht. Berechnet wird dies anhand der Zeit zwischen dem Gate I2 und dem Erreichen der Gewinnschwelle. Die Berechnung muss je Produkt erfolgen. Danach kann ein Mittelwert bestimmt werden.
Zusatzkennzahlen:	-
Kennzahl:	Deckungsbeitragskonzentration
Berechnung:	Anteil des Gesamtdeckungsbeitrags, der mit in den letzten drei Jahren eingeführten Produkten erzielt wurde. Die Formel zur Berechnung lautet: = Deckungsbeitrag neuer Produkte x 100 / Gesamtdeckungsbeitrag
Zusatzkennzahlen:	-

Effizienz des Innovationsmanagements	
Diese Kennzahlen lassen auf die Effizienz bei der Durchführung von Innovationsprojekten schließen und zeigen somit ein Optimierungspotential im Innovationsprozess auf.	
Kennzahl:	Durchlaufzeit von Ideen
Berechnung:	Durchschnittliche Durchlaufzeit für die Bearbeitung von Innovationsideen. Der Wert ergibt sich durch die Zeitspanne zwischen Gate I1 und Gate I3.
Zusatzkennzahlen:	Durchschnittliche Durchlaufzeit eines Innovationsprojektes. Der Wert ergibt sich durch die Zeitspanne zwischen Gate I3 und Projektabschluss.

Kennzahlensystem von Weitzer Parkett, Quelle: Karner/Zettl-Gottmann (2016), S. 4 ff.

ANHANG F: PORTFOLIO VON WEITZER PARKETT ZUR GROBSELEKTION DER IDEEN



Portfolio von Weitzer Parkett zur Grobselektion der Ideen, Quelle: Karner/Zettl-Gottmann (2016), S. 20 (leicht modifiziert).

Die beiden Bewertungskriterien Realisierungsaufwand sowie Ideenpotential werden in Unterkriterien unterteilt, welche z.B. wie folgt lauten können:²³⁷

X-Achse: Realisierungsaufwand der Idee

Ein niedriger Realisierungsaufwand wird durch folgende Kriterien dargestellt:

- Schnelle bzw. frühe Übergabe an den Bereich Produktentstehung/Marketing (Einbeziehung in das neue Sortiment möglich)
- < 0,5 Personenjahre Entwicklungszeit
- < 20.000 € Zusatzkosten
- Kann in bestehende Vertriebsstrukturen eingebunden werden

Y-Achse: Ideenpotential

Ein hohes Ideenpotential kann durch folgende Kriterien dargestellt werden:

- „Idee zahlt auf die Marke ein“
- Alleinstellungsmerkmal bzw. USP vorhanden
- Schutz des geistigen Eigentums bzw. IP möglich
- Erlöspotential hoch
- Idee löst Probleme
- Idee befriedigt Kundenbedürfnisse bzw. hat einen hohen Kundennutzen
- Durch die Idee wird Know-how erworben

²³⁷ Vgl. Karner/Zettl-Gottmann (2016), S. 21.

ANHANG G: FRAGENKATALOGE VON WEITZER PARKETT FÜR DIE KONKRETISIERUNG DER IDEEN

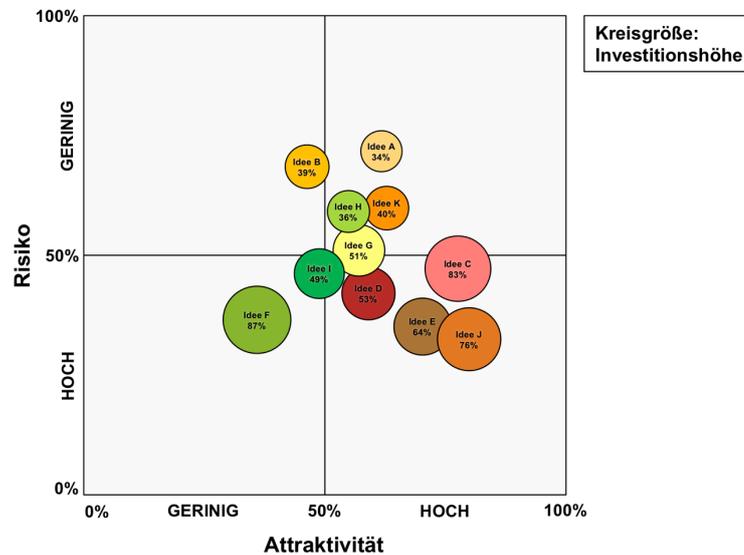
Ideenkonkretisierung		Konkrete CAD-Zeichnungen oder Skizze (oben)
1	Bearbeitet durch wen? (Konkretisierungsverantwortlicher)	Bitte befüllen: Name des Mitarbeiters der für die Konkretisierung verantwortlich ist
2	Ideenbeschreibung laut Kärtchen	Bitte befüllen: Was stand auf den Ideenkärtchen drauf. Genauer Wortlaut. Skizzen.
3	Detailliertere Beschreibung der Idee	Bitte befüllen: Was war mit der Idee gemeint. Möglichst genaue Beschreibung der Idee.
4	Ideenpotenzial/Einsparungspotenzial mit Begründung; Mögliche Vorteile oder Kundennutzen	Was sind die Vorteile der Idee, Was der Kundennutzen. Was ist das gute/außergewöhnliche an der Idee. Welche Chancen ergeben sich daraus?
5	Risiken, Nachteile dieser Lösung	Bitte befüllen: Welche Risiken können sich ergeben. Welche Nachteile gibt es? Welche Probleme könnte diese Lösung am Produkt aufwerfen?
6	Ist die Idee auch bei anderen Produkten/Konzepten verwendbar (Welche)?	Bitte befüllen: Gibt es Synergieeffekte zu anderen Produkten. Ist diese Idee sonst noch wo verwendbar?
7	Beschreibung des Standes der Technik am Markt	Bitte befüllen: Wo wird ein diese Idee schon verwendet. Wo könnte man was lernen. Verwendet irgendjemand schon diese Lösung?
8	Sind Schutzrechte zu beachten. Ist die Idee schützenswert? Ist ein Schutz möglich?	Bitte befüllen: Gibt es Schutzrechte die wir mit dieser Idee verletzen/beachten müssen. Wäre diese Idee schützenswert. Wie könnte eine Schutzrechtsstrategie aussehen?
9	Weitere Informationen findet man bei/unter	Bitte befüllen: Wo findet man weitere Informationen rund um relevante Themen die Idee betreffend (In der Firma/ extern Experten/ Firmen/ Unis etc.). Wer ist dazu kompetent. Wo gibt es Unterlagen dazu. Wer arbeitet an diesem Thema (Uni, FH...)
10	Realisierungsaufwand mit Beschreibung	Bitte befüllen: Was muss gemacht werden, um die Idee zu realisieren. Welche Arbeitspakete sind nötig?
11	Problematisch in der Realisierung / Mögliche Gefahren	Bitte befüllen: Worauf ist bei der Umsetzung zu achten. Was könnte bei der Realisierung danebengehen. Wo müssen wir aufpassen?
12	Kostenabschätzung; Umsetzungsplanung	Bitte befüllen: Was wird uns eine Realisierung grob kosten. Welche Ressourcen wären nötig. Wie könnte ein grober Zeitplan für die Umsetzung aussehen?
13	Möglicher Umsetzungszeitraum (von - bis)	Bitte befüllen: Wann sollte mit der Umsetzung begonnen werden. Wann wären wir fertig. Gibt es bestimmte Zeitfenster die zu nutzen/zu beachten wären. Gibt es Zeitdruck?
14	Voraussetzungen für eine Umsetzung; Was muss vorher getan werden	Bitte befüllen: Was muss vorher gemacht werden, damit wir mit der Umsetzung beginnen können (Was, durch wen, bis wann). Welche Voraussetzungen gibt es für eine Umsetzung?
15	Zu involvieren in den nächsten Schritten	Bitte befüllen: Wen/was müssen wir als nächstes einbinden, damit wir weitermachen können? (Intern und Extern)
16	Ggfls. Anmerkungen	Bitte befüllen: Sonstiges Wichtiges, was noch gesagt werden sollte.
17	Empfehlung des Konkretisierungsverantwortlichen (Zusammenfassung)	Bitte befüllen: Kurze, prägnante Zusammenfassung der Recherchen. Mit Ihrem Wissenstand: Was empfehlen Sie als Konkretisierungsverantwortlicher, was jetzt mit der Idee zu tun ist (Umsetzen, Verwerfen, einstweilig parken, weiter konkretisieren...) und warum?
18	Entscheidung des Teams im Workshop	Nicht befüllen: Wird im Entscheidungs-Workshop durch das Team befüllt.

Fragenkatalog von Weitzer Parkett zur Konkretisierung von technischen Ideen, Quelle: Karner/Zettl-Gottmann (2016), S. 25 (leicht modifiziert).

Ideenkonkretisierung		Wenn nötig: konkrete Skizze (oben)
1	Bearbeitet durch wen? (Konkretisierungsverantwortlicher)	Bitte befüllen: Name des Mitarbeiters der für die Konkretisierung verantwortlich ist.
2	Ideenbeschreibung laut Kärtchen	Bitte befüllen: Was stand auf den Ideenkärtchen drauf. Was steckt dahinter? In welche Richtung gingen diese Ideen? Genauer Wortlaut. Evtl. Skizzen.
3	Detailliertere Beschreibung der Idee	Bitte befüllen: Was war mit der Idee gemeint. Möglichst genaue Beschreibung der Idee.
4	Ideenpotenzial/Einsparungspotenzial mit Begründung; Mögliche Vorteile oder Kundennutzen	Was sind die Vorteile der Idee, Was der Kundennutzen. Was ist das gute/außergewöhnliche an der Idee. Welche Chancen ergeben sich daraus?
5	Hat die Idee Potential im Sinn der Marke	Nicht befüllen: Wird im Entscheidungs-Workshop durch das Team befüllt.
6	Risiken, Nachteile dieser Lösung	Bitte befüllen: Welche Risiken können sich ergeben. Welche Nachteile gibt es? Welche Probleme könnte diese Lösung am Markt etc. aufwerfen?
7	Ist die Idee auch bei anderen Produkten/Konzepten verwendbar (Welche)?	Bitte befüllen: Gibt es Synergieeffekte zu anderen Produkten. Ist diese Idee sonst noch wo verwendbar?
8	Beschreibung des Standes am Markt	Bitte befüllen: Wo wird ein diese Idee schon verwendet. Wo könnte man was lernen. Verwendet irgendjemand schon diese Lösung? Wo gibt es vergleichbare Ansätze? Wo Best Practice?
9	USP und Kopierbarkeit	Bitte befüllen: Ist diese Idee ein Alleinstellungsmerkmal? Wie leicht ist diese Idee von Mitbewerbern kopierbar? Was könnte zum Schutz der Idee beitragen?
10	Weitere Informationen findet man bei/unter	Bitte befüllen: Wo findet man weitere Informationen rund um relevante Themen die Idee betreffend (In der Firma/ extern Experten/ Firmen/ Unis etc.). Wer ist dazu kompetent. Wo gibt es Unterlagen dazu. Wer arbeitet an diesem Thema (Uni, FH...)
11	Realisierungsaufwand mit Beschreibung	Bitte befüllen: Was muss gemacht werden, um die Idee zu realisieren. Welche Arbeitspakete sind grob in welcher Abfolge nötig?
12	Problematisch in der Realisierung / Mögliche Gefahren	Bitte befüllen: Worauf ist bei der Umsetzung zu achten. Was könnte bei der Realisierung danebengehen. Wo müssen wir aufpassen? Von wo drohen Gefahren?
13	Kostenabschätzung; Umsetzungsplanung	Bitte befüllen: Was wird uns eine Realisierung grob kosten. Welche Ressourcen wären nötig. Wie könnte ein grober Zeitplan für die Umsetzung aussehen?
14	Möglicher Umsetzungszeitraum (von - bis)	Bitte befüllen: Wann sollte mit der Umsetzung begonnen werden. Wann wären wir fertig. Gibt es bestimmte Zeitfenster die zu nutzen/zu beachten wären. Gibt es Zeitdruck?
15	Voraussetzungen für eine Umsetzung; Was muss vorher getan werden	Bitte befüllen: Was muss vorher gemacht werden, damit wir mit der Umsetzung beginnen können (Was, durch wen, bis wann). Welche Voraussetzungen gibt es für eine Umsetzung?
16	Wen braucht man zur Umsetzung	Bitte befüllen: Wen/was müssen wir als nächstes einbinden, damit wir weitermachen können? (Intern und Extern)
17	Widerstände bzw. Ängste bei SRP	Bitte befüllen: Mit welchen Ängsten/Widerständen/Problemen ist seitens der SRP bei der Einführung zu rechnen?
18	Ggfls. Anmerkungen	Bitte befüllen: Sonstiges Wichtiges, was noch gesagt werden sollte.
19	Priorisierung	Bitte befüllen: Welche Priorität würden Sie dem Projekt beimessen? Sofortige Umsetzung nötig/empfehlenswert oder hat noch etwas Zeit?
20	Empfehlung des Konkretisierungsverantwortlichen (Zusammenfassung)	Bitte befüllen: Mit Ihrem Wissenstand: Was empfehlen Sie als Konkretisierungsverantwortlicher, was jetzt mit der Ideen zu tun ist (Umsetzen, Verwerfen, einstweilig parken, weiter konkretisieren...) und warum?
21	Entscheidung des Teams im Workshop	Nicht befüllen: Wird im Entscheidungs-Workshop durch das Team befüllt.

Fragenkatalog von Weitzer Parkett zur Konkretisierung von Business Ideen,
 Quelle: Karner/Zettl-Gottmann (2016), S. 26 (leicht modifiziert).

ANHANG H: PORTFOLIO VON WEITZER PARKETT ZUR FREIGABE DER MARKTANALYSE



Portfolio von Weitzer Parkett zur Freigabe der Marktanalyse, Quelle: Karner/Zettl-Gottmann (2016), S. 27 (leicht modifiziert).

Die beiden Bewertungskriterien Attraktivität und Risiko der Idee werden in Unterkriterien unterteilt, welche z.B. wie folgt lauten können:²³⁸

X-Achse: Attraktivität der Idee

- Kundennutzen/USP (Differenzierungspotential)
- Marktwachstum (Abnahme, konstant, Zunahme)
- Innovationsvorsprung (Nachahmung)
- Komplementär zu bestehenden Produkten (Absatz bestehender Produkte/Dienstleistungen)
- Zukunftspotenzial (Verwertungsmöglichkeiten, neue Kompetenz- bzw. Geschäftsfelder)
- Umsatzpotenzial

Y-Achse: Risiko der Idee

- Marktrisiko (Vertriebskanal, Marktkenntnisse)
- Kundenrisiko (Akzeptanz, Umrüsten, Wirtschaftlichkeit)
- Entwicklungsrisiko (Internes und externes Know-how, Neuheitsgrad)
- Produktionsrisiko (Know-how zur Prozessentwicklung, Stabilität)
- Lieferantenrisiko (Verfügbarkeit, Qualität)
- Rechtliche Risiken (Schutzrechte, Normen, sonstige Verpflichtungen)

²³⁸ Vgl. Karner/Zettl-Gottmann (2016), S. 28.

ANHANG I: BEISPIELE DES PAARWEISEN VERGLEICHS UND DER NUTZWERTANALYSE

KRITERIEN	1 Entwicklungspotential	2 Reifegrad	3 Kosten-Nutzen	4 Interne Kompetenzen	5 Strategische Konsistenz			
						Anzahl	%	Rang
1 Entwicklungspotential	1	1	0	1	0	3	20,0 %	3
		0	3	0	5			
2 Reifegrad		2	0	2	0	2	13,3 %	4
			3	0	5			
3 Kosten-Nutzen			3	3	0	4	26,7 %	2
				0	5			
4 Interne Kompetenzen				4	0	1	6,7 %	5
					5			
5 Strategische Konsistenz					5	5	33,3 %	1
						15	100 %	

Paarweiser Vergleich von Weitzer Parkett, Quelle: Schober (2016), S. 48.

Kriterien	Gewichtung	P1 Laserschneiden		P2 Wasserstrahlschneiden		P3 Messern und Schälen	
		Bewertung	Teilnutzen	Bewertung	Teilnutzen	Bewertung	Teilnutzen
Entwicklungspotential	20,0 %	3 Pkt.	0,60	4 Pkt.	0,80	2 Pkt.	0,40
Reifegrad	13,3 %	3 Pkt.	0,40	4 Pkt.	0,53	5 Pkt.	0,67
Kosten-Nutzen	26,7 %	4 Pkt.	1,07	5 Pkt.	1,33	1 Pkt.	0,27
Interne Kompetenzen	6,7 %	1 Pkt.	0,07	1 Pkt.	0,07	3 Pkt.	0,20
Strategische Konsistenz	33,3 %	5 Pkt.	1,67	5 Pkt.	1,67	5 Pkt.	1,67
Gesamtnutzwert	100 %	3,80 Pkt.		4,40 Pkt.		3,20 Pkt.	

Kriterien	Gewichtung	P4 Thermoglätten		P5 Selbstschärfende Schneidmesser		P6 Holzbearbeitung mit Ultraschall	
		Bewertung	Teilnutzen	Bewertung	Teilnutzen	Bewertung	Teilnutzen
Entwicklungspotential	20,0 %	3 Pkt.	0,60	4 Pkt.	0,80	4 Pkt.	0,80
Reifegrad	13,3 %	2 Pkt.	0,27	2 Pkt.	0,27	2 Pkt.	0,27
Kosten-Nutzen	26,7 %	3 Pkt.	0,80	4 Pkt.	1,07	4 Pkt.	1,07
Interne Kompetenzen	6,7 %	1 Pkt.	0,07	1 Pkt.	0,07	1 Pkt.	0,07
Strategische Konsistenz	33,3 %	5 Pkt.	1,67	3 Pkt.	1,00	3 Pkt.	1,00
Gesamtnutzwert	100 %	3,40 Pkt.		3,20 Pkt.		3,20 Pkt.	

Kriterien	Gewichtung	P7 Holzschweißen	
		Bewertung	Teilnutzen
Entwicklungspotential	20,0 %	3 Pkt.	0,60
Reifegrad	13,3 %	2 Pkt.	0,27
Kosten-Nutzen	26,7 %	3 Pkt.	0,80
Interne Kompetenzen	6,7 %	1 Pkt.	0,07
Strategische Konsistenz	33,3 %	3 Pkt.	1,00
Gesamtnutzwert	100 %	2,73 Pkt.	

Nutzwertanalyse von Weitzer Parkett, Quelle: Schober (2016), S. 48.

ANHANG J: VORLAGE PROJEKTANTRAG VON WEITZER PARKETT



Projektantrag
Projektname



1 PROJEKTbeschreibung

Welche Hauptaufgaben müssen erledigt werden, um die Ziele zu erreichen? Auf welche Komponenten und Inhalte, auf welchen Leistungsumfang beziehen sich diese Aufgaben?

2 ZIELE

Was soll mit dem Projekt erreicht werden? Kontrollfrage: Was ist NICHT Ziel des Projektes?

3 ERGEBNIS / NUTZEN

Was liegt als messbares Ergebnis am Ende des Projektes vor?

4 KRITISCHE ERFOLGSFAKTOREN

Jene Parameter, die das Projekt am ehesten zum Scheitern bringen oder besonders fördern könnten.

5 KOSTEN / RESSOURCEN

Externe Projektkosten

Interne Projektkosten

6 PROJEKTORGANISATION

Funktion	Name	Verantwortlich für	Aufwand Manntage
Projektleiter:			
Projektmitglied:			
Projektmitglied:			

7 TERMINE

Projektstart:	
Projektende:	

Meilensteine / Ecktermine	Termin

8 ENTSCHEIDUNG

Datum:		
Entscheidungsgremium:		
JA	VERSCHOBEN	NEIN

ANHANG K: VORLAGE BUSINESSPLAN VON WEITZER PARKETT



Businessplan
Projektname



1 MANAGEMENT SUMMARY

- 1.1 Was ist Ihre Geschäftsidee?
- 1.2 Welche außerordentlichen Chancen und Geschäftsmöglichkeiten sehen Sie für Ihr Unternehmen durch die Idee?
- 1.3 Inwieweit erfüllt sie das Alleinstellungsmerkmal (USP)?
- 1.4 Wie ist die Patentsituation?
- 1.5 Was ist der Zielmarkt? Wer sind die potentiellen Kunden?
- 1.6 Was ist der Nutzen für Ihre Zielkunden?
- 1.7 Wie ist die Umsatz-, Kosten- und Gewinnsituation?
- 1.8 Welche Wettbewerbssituation liegt vor?
- 1.9 Welche Vertriebskanäle wollen Sie nutzen?
- 1.10 Welche Chancen und Risiken bestehen?
- 1.11 Gibt es interne Risiken? (Management, Personal, Produktion, Marketing, Vertrieb, Finanzen..)?
- 1.12 Gibt es externe Risiken? (ökonomische, gesetzliche, gesellschaftliche, bestimmte Rahmenbedingungen..)
- 1.13 Wie kann man diese Risiken abdecken?
- 1.14 Kalkulationsszenarien (Best-Case, Worst-Case, Real-Case)
- 1.15 Wie sieht Ihre Geschäftsorganisation aus?
- 1.16 In welcher Höhe müssen Investitionen getätigt werden?
- 1.17 Welches sind die wichtigsten Meilensteine auf dem Weg zum Ziel und welche sind schon erreicht?

2 STRATEGISCHE EINBETTUNG IN DIE UNTERNEHMENSGRUPPE

- 2.1 Projektauslöser
- 2.2 Erwartete Lösungen durch das Projekt
- 2.3 Unternehmenseingliederung

3 INHALTE DES GESCHÄFTSMODELLKERNS

3.1 Kundenbedürfnis:

- Welches Kundenbedürfnis steht hinter dem Geschäftsmodell?
- Trends?
- Generation Cycles?
- Kaufentscheidungskriterien?
- Gesetzliche Vorgaben (Assessment Life Cycle Management)

3.2 Zielgruppe:

- Was ist der Zielmarkt?
- Wer ist unsere Zielgruppe?
- Wer sind die potentiellen Kunden?

3.3 Flughöhe:

- In welcher Flughöhe befindet sich das Geschäftsmodell?
(Bsp. Latexhandschuhe: Latexhandschuhe herstellen, Hände schützen, Gesundheit erhalten)

3.4 Marke:

- Für welche Markenwerte sollen wir stehen?
- Was charakterisiert unsere Marke?

4 WERTEVERSPRECHEN – BUSINESSPLANFRAGEN

4.1 Inwieweit beinhaltet die zugrundeliegende Idee ein Alleinstellungsmerkmal (USP)?

- Was ist der Nutzen für Ihre Zielkunden?
- Welchen Nutzen haben Ihre Kunden von Ihrem Produkt bzw. Ihrer Dienstleistung?
- Welchen Nutzen bietet nur unser Produkt?

4.2 Welche Innovation oder welchen Wettbewerbsvorsprung bietet Ihr Produkt?

4.3 Was ist der Nutzen für unsere Händler? (OEM bzw. Sublieferanten)

4.4 Wie sieht Ihr Service- und Wartungsangebot aus?

4.5 Welches „After-Sales-Service“ wollen Sie anbieten?

4.6 Wie ist der Lebenszyklus des Produktes?

- Sind Weiterentwicklungen des Produktes möglich?
- Welche Flexibilität bezüglich Markt-/Technologieentwicklungen bietet es?

4.7 Gibt es gesetzliche Anforderungen welche durch das Produkt erfüllt werden können?

Wettbewerb

- 4.8 Welches sind Ihre wichtigsten Konkurrenten?
- 4.9 Wie groß ist deren Umsatz und Marktanteil?
- 4.10 Was sind ihre Stärken und Schwächen?
- 4.11 Welche Konkurrenzprodukte oder Substitutionsprodukte bestehen?
 - Preisklassen „Mitbewerb“?
- 4.12 Preispositionierung

5 KANÄLE – BUSINESSPLANFRAGEN

- 5.1 Markteintrittsbarrieren für Ihr Produkt? (Zertifikate, Ökologie, Einfuhrhemmnisse)
- 5.2 Wie groß ist der Gesamtabatz und -Umsatz der Branche?
- 5.3 Welche Markttrends (Marktzahlen-Interpretation) erwarten Sie?
- 5.4 Welches Volumen haben die einzelnen Segmente?
- 5.5 Welche technologischen Trends entwickeln sich in den entsprechenden Marktsegmenten?
- 5.6 Welche Marktsegmente wollen Sie bearbeiten?
- 5.7 Weshalb wollen Sie gerade diese Bereiche bearbeiten?
- 5.8 Welche preislichen oder saisonalen Schwankungen wirken auf dem Markt?
- 5.9 Wie ist der Vertrieb organisiert und über welche Kanäle vertreiben wir?
- 5.10 Haben sie qualifiziertes Verkaufspersonal?
- 5.11 Wie hoch wird Ihr Werbebudget sein?
- 5.12 Welche Werbemittel wollen Sie für welche Zielgruppe nutzen?

6 GEWINNMODELL – BUSINESSPLANFRAGEN

- 6.1 Wie ist die Umsatz-, Kosten- und Gewinnsituation?
- 6.2 In welcher Höhe müssen Investitionen getätigt werden?
- 6.3 Welchen Preis wollen Sie am Markt erzielen?
- 6.4 Mit welchen Deckungsbeiträgen kalkulieren Sie (Ertragsmechanik)?
- 6.5 Welchen Preis wollen Sie für Ihr Produkt verlangen?
- 6.6 Zu welchen Preisen verkauft die Konkurrenz?
- 6.7 Welches Ziel verfolgen Sie mit der Preispolitik?
 - Kleinserie/Premium vs. Masse/Budget

- 6.8 Wie hoch ist Ihre Gewinnspanne?
- 6.9 Welchen Absatz und Umsatz streben Sie an?
- 6.10 Kann die wirtschaftliche Entwicklung für die nächsten 3-5 Jahre eingeschätzt werden? (Mögliche Szenarien, Best Case, Realistic Case, Worst Case)
- 6.11 Wie kann die Idee finanziert werden?
(eigene Mittel, vorhandene Sicherheiten, Fremd-/ Eigenkapital)
- 6.12 Gibt es Steuervergünstigungen?
- 6.13 Kommen weitere Förderungen in Frage?

7 RESSOURCEN – BUSINESSPLANFRAGEN

- 7.1 Wie ist der aktuelle Stand der Technik?
- 7.2 In welchem Entwicklungsstadium befindet sich Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung?
- 7.3 Welche Produktionsanlagen werden benötigt?
- 7.4 Wie sind die Produktionskapazitäten?
 - Gibt es Engpässe?
 - Besteht Investitionsbedarf?
- 7.5 Welche Produktionsmittel werden benötigt?
- 7.6 Gibt es spezielle Produktionsverfahren?
- 7.7 Werden Vorprodukte benötigt?
 - Wie werden sie bezogen?
 - (Märkte, mögliche Substitution...)?
- 7.8 Ist spezielles Knowhow nötig?
 - Schlüsselpersonen?
- 7.9 Wie erfolgt die technische Entwicklung (F&E, Mitteleinsatz)?
- 7.10 Welche technischen Innovationen sind zu erwarten?
- 7.11 Wie ist die Patentsituation?
 - Umgang mit Patenten im Konsortium?
- 7.12 Wie schützen sie Ihre Idee von Nachahmern?

8 AKTIVITÄTEN – BUSINESSPLANFRAGEN

- 8.1 Was kann vor dem eigentlichen Verkauf unserer Produkte gemacht werden?
- Womit könnten wir vorher Geld verdienen?
- 8.2 Könnten wir zusätzlich zum Produkt während des Verkaufsprozesses noch auf andere Art Geld verdienen?
- 8.3 Wie könnten wir die Kunden lange an uns binden? Womit könnten wir nach dem eigentlichen Verkauf noch Geld verdienen?
- Sind unsere Pre-Sales, Sales und After-Sales Aktivitäten noch zeitgemäß?
 - Welche Anforderungen stellen moderne Kunden an uns?
 - Welche Aktivitäten sind für eine erfolgreiche Marktbearbeitung notwendig? Erfüllen wir schon alle?

9 NETZWERK – BUSINESSPLANFRAGEN

- 9.1 Welche Zulassungen/Zertifizierungen werden länderspezifisch benötigt?
- 9.2 Welche sind die wichtigsten Partner?
- 9.3 Wer könnte Komplementär im Geschäftsmodell sein?
- 9.4 Wer sind mögliche Technologie- und Entwicklungspartner?
- Commitment/Ausstiegsregelungen?

ANHANG L: SORTIMENTSPROZESS VON WEITZER PARKETT



ANHANG M: VORLAGE BUSINESS CASE SUMMARY VON WEITZER PARKETT



Business Case Summary
Produktname



1 FOTO (WENN VORHANDEN)

2 AUSLÖSER

Gründe für die Entwicklung? Aus welchem Grund machen wird das? (Interne Anforderungen, Kundenanfrage...)

3 EA – SUMMARY

Anforderungsprofil

Ausführungen	
Holzart	
Optik	
Sortierung	
Oberfläche	
Farbton	
Ausprägung	

4 GERÜSTPLANUNG

Menge/Erlös/Deckungsbeitrag/Herstellkosten

(PLuS)

5 ENTWICKLUNGSKOSTEN

6 INVESTITIONSBEDARF

(PLuS)

in der Höhe von: € _____

7 ENTSCHEIDUNG

MM-Runde

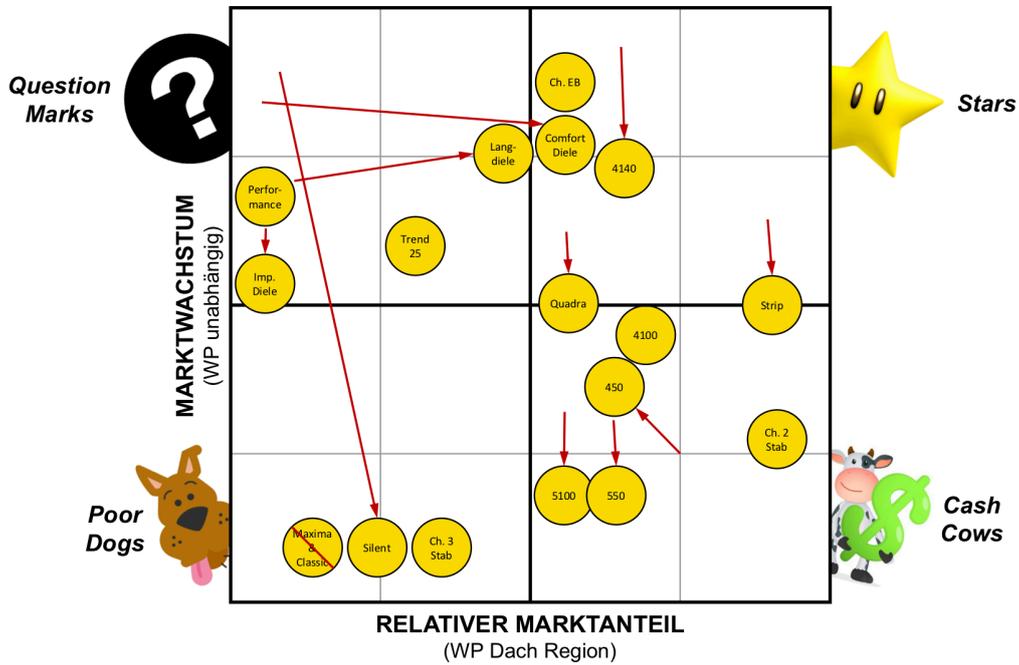
Ja

Nein

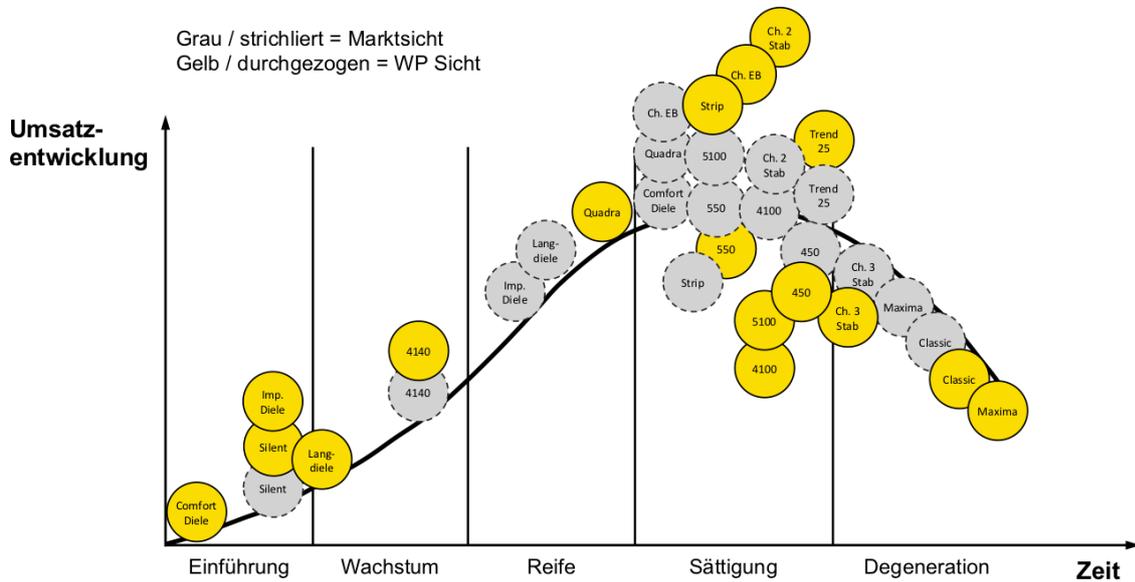
8 FREIGABEPROTOKOLL

MM Jour fixe am _____

ANHANG N: PRODUKTEINORDNUNG VON WEITZER PARKETT IN DIE BCG-MATRIX UND IM LEBENSZYKLUS



Einordnung von Produkten in die BCG-Matrix, Quelle: Weitzer Parkett (2017c), S. 42 (leicht modifiziert).



Einordnung von Produkten im Lebenszyklus, Quelle: Weitzer Parkett (2017c), S. 43 (leicht modifiziert).

ANHANG O: LEERES PLAKAT ZUR AUSARBEITUNG DES NEUEN INNOVATIONSMODELLS

BIG PICTURE™
DAS GRAZER INNOVATIONSMODELL
© DI Dr. Hans Lercher 2017

Masterarbeit
Stefan Schober
Workshop 26.07. – 28.07.2017
Anarbeitung Innovationsmodell

CAMPUS 02
FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Styria Business School
INNOVATIONSMANAGEMENT
GRAZ

Logo
Weitzer
Parquet

TEILNEHMER

01 INNOVATIONSMANAGEMENT	07 BESCHAFFUNG	13 ABTEILUNGSLEITER	19 PARTNER
02 PRODUKTMANAGEMENT	08 ERWEITERTE GESCHÄFTS-F.	14 PROJEKTLEITER	20 LEHRSTUHL
03 GESCHÄFTSFÜHRUNG	09 MARKETING	15 TEAMMITGLIEDER	21 HOCHSCHULEN
04 INNOVATIONSMANAGEMENT	10 VERTRIEB (ABSATZ)	16 PLANUNG UND STEUERUNG	
05 ERWEITERTE GESCHÄFTS-F.	11 F&E MANAGEMENT (TECHNIK)	17 PROJEKTLEITER	
06 MARKETING	12 PRODUKTION	18 HOCHSCHULEN	

ZEITPLAN

A EINMAL PRO-JAHR	D MICH-BEDARF
B LAUFEND	E ALLE 2 MONATE
C MICH-PROJEKTPLAN	F MICH-VORGABE

INFORMATION

Stark verändert bedeutet: Verantwortlich, Treiber für diese Aktivität

STRATEGIEPHASE

Innovationsstrategie

COMMITMENT GATE

VISION & FLUGHLEN

TECHNOLOGIE-FRÜHENTWICKLUNG

MARKT-FRÜHENTWICKLUNG

IDEENPHASE

Ideengenerierung

Co-Creation

Ideensammlung & management

CHECK-IN GATE

UMSETZUNGS- & PROJEKTPHASE

Inkrementelle Innovation

Anpassung & Umsetzungsvorbereitung

GO LIVE GATE

PROJEKT REVIEW

Progressive / Radikale Innovation

Business Case Light, Entwicklung, Validierung

PITCH GATE

Business Case

INVESTMENT GATE

Entwicklung & Test, Validierung

MATURITY GATE

MATURITY GATE

Umsetzungsvorbereitung, Marketing & Salesorientierung

GO LIVE GATE

PROJEKT REVIEW

Progressive Innovation

Umsetzungsvorbereitung, Vertriebsorientierung

GO LIVE GATE

PROJEKT REVIEW

Radikale Innovation

Umsetzungsvorbereitung, Marketing & Salesorientierung

MATURITY GATE

MATURITY GATE

Umsetzung / Markteinführung

GO LIVE GATE

PROJEKT REVIEW

LEBENSZYKLUS- & ERFOLGSKONTROLLPHASE

Life-Cycle Management

BIG (REVIEW)

LEGENDE

INNOVATIONSMANAGEMENT (Gelb)

PROJEKTMANAGEMENT (Blau)

MARKETING (Rot)

FINANZIERUNG (Grün)

OPERATIONEN (Orange)

INNOVATIONEN (Lila)

ENTWICKLUNG (Grau)

STRATEGIE (Schwarz)

INFORMATION (Weiß)

The central diagram is a circular flowchart representing the innovation process. It starts with 'IDEENPHASE' (Idea Phase) at the top, moving through 'UMSETZUNGS- & PROJEKTPHASE' (Implementation & Project Phase) on the right, and 'LEBENSZYKLUS- & ERFOLGSKONTROLLPHASE' (Life Cycle & Success Control Phase) at the bottom. The process is divided into three main innovation types: 'Inkrementelle Innovation' (Incremental Innovation), 'Progressive Innovation', and 'Radikale Innovation' (Radical Innovation). Key milestones and gates include: 'COMMITMENT GATE', 'CHECK-IN GATE', 'GO LIVE GATE', 'MATURITY GATE', 'PITCH GATE', 'INVESTMENT GATE', and 'BIG (REVIEW)'. The diagram also shows various activities like 'Ideengenerierung', 'Co-Creation', 'Ideensammlung & management', 'Anpassung & Umsetzungsvorbereitung', 'Umsetzung / Markteinführung', 'Umsetzungsvorbereitung, Marketing & Salesorientierung', 'Entwicklung & Test, Validierung', 'Entwicklung, Validierung', 'Business Case Light, Entwicklung, Validierung', 'Business Case', 'Umsetzung / Markteinführung', and 'Umsetzungsvorbereitung, Vertriebsorientierung'. A legend at the bottom explains the color coding for different management areas: Innovation Management (Yellow), Project Management (Blue), Marketing (Red), Finance (Green), Operations (Orange), Innovation (Purple), and Information (White).

ANHANG Q: FOTOPROTOKOLL – REVIEW DES NEUEN INNOVATIONSMODELLS



CAMPUS 02
HOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT



BIG PICTURE
DAS GRAZER INNOVATIONSMODELL



Weitzer Parkett
Gesellschaft für Parkett

ZEITPLAN

1	BEWEISCHAFT
2	GESCHAFTSFORM
3	BEWEISCHAFT
4	INNOVATIONSMANAGEMENT
5	PROJEKTANFANG / MARKETING
6	BEWEISCHAFT
7	ASSISTENZ & TECHNIK
8	PROJEKTANFANG / MARKETING
9	BEWEISCHAFT
10	FINANZIERUNG
11	PLANNING & STEUERUNG
12	KUNDENBEWAUSSER
13	FRANSE & CONTROLLING
14	ERFOLGSKONTROLLE
15	PROJEKTANFANG
16	PROJEKTANFANG
17	PROJEKTANFANG
18	NACHBEWERTUNG

VORBEREITUNGSPHASE

Unternehmensstrategie

Unternehmensstrategie

Technologieführerschaft

Marktführerschaft

Open Innovation

Check-in-Gate

Pre-check-in-Gate

IDEENPHASE

Identifizierung & Management

Open Innovation

Check-in-Gate

Pre-check-in-Gate

INFORMATIONEN

INFORMATIONEN

INFORMATIONEN

TEILNEHMER

TEILNEHMER

TEILNEHMER

STRATEGIEPHASE

STRATEGIEPHASE

STRATEGIEPHASE

UMSETZUNGS- & PROJEKTPHASE

UMSETZUNGS- & PROJEKTPHASE

UMSETZUNGS- & PROJEKTPHASE

LEBENSZYKLUS- & ERFOLGSKONTROLLPHASE

LEBENSZYKLUS- & ERFOLGSKONTROLLPHASE

LEBENSZYKLUS- & ERFOLGSKONTROLLPHASE

PROGRESSIVE / RADIKALE INNOVATION

LEBENSZYKLUS- & ERFOLGSKONTROLLPHASE

LEBENSZYKLUS- & ERFOLGSKONTROLLPHASE

LEBENSZYKLUS- & ERFOLGSKONTROLLPHASE

PROGRESSIVE / RADIKALE INNOVATION

LEBENSZYKLUS- & ERFOLGSKONTROLLPHASE

LEBENSZYKLUS- & ERFOLGSKONTROLLPHASE

LEBENSZYKLUS- & ERFOLGSKONTROLLPHASE

ANHANG R: FINALES PLAKAT DES NEUEN INNOVATIONSMODELLS



INNOVATIONSMODELL



ZEITPLAN

3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18

VORBEREITUNGSPHASE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18

STRATEGIEPHASE

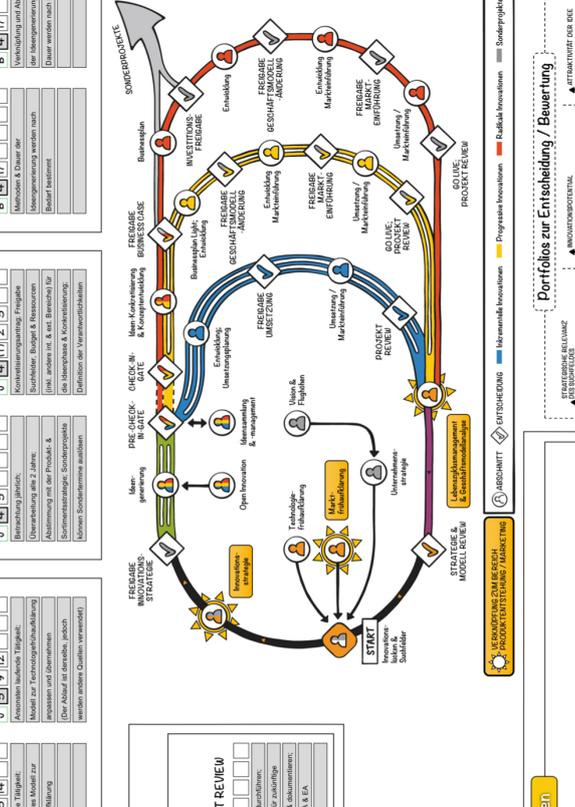
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18

TEILNEHMER

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18

IDEENPHASE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18

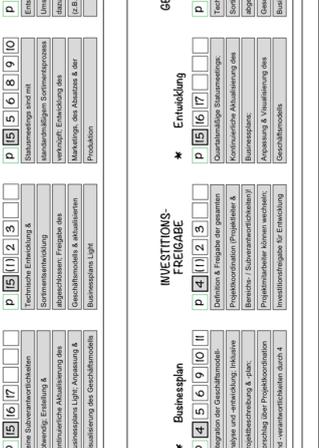


PRE-CHECK-IN-GATE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18

UMSETZUNGS- & PROJEKTPHASE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18



INFORMATIONEN

Stark umsetzbar: Veranwortlich, Fehler für diese Abaschnitt

1) Teilnehmer/Innovation: Bei Bedarf freizugeben

* Stern bedeutet: Abschnitt hat sich verändert, Fehler zu ermitteln & freizugeben ist

Literatur EIG Picture - Das Grazer Innovationsmodell

LEGENDE

Innovationsbeispiele von Weitzer Parkett

- Inkrementelle Innovationen: Gleditsia (FA), Spiegelglas (EA), Alpacas (EA)
- Progressive Innovationen: Mini-3D, Leichtes Lösen, Loopjob
- Radikale Innovationen: WPZZOZO
- Sonderprojekte: WordCAR

LEBENSZYKLUS- & ERFOLGSKONTROLLPHASE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18

ZEITPLAN

J EINMAL PRO JAHR	B NACH BEDARF
L LAUFEND	V NACH VORGABE
P NACH PROJEKTPLAN	

TEILNEHMER

1 AUFSICHTSRAT	4 INNOVATIONSMANAGEMENT	7 ASSISTENZ DER TECHNIK	10 PLANUNG & STEUERUNG	13 EXPERTEN (INT. & EXT.)	16 PROJEKTMITARBEITER
2 GESCHÄFTSFÜHRUNG	5 PRODUKTENTSTEHUNG / MARKETING	8 BESCHAFFUNG	11 FINANCE & CONTROLLING	14 F&E-PARTNER	17 NACH BEDARF
3 BEREICHSLEITER	6 TECHNIK	9 ABSATZ	12 KUNDENSERVICECENTER	15 PROJEKTLEITER	

VORBEREITUNGSPHASE

Innovationslücken & Suchfelder	Vision & Flughöhen	Unternehmensstrategie	Technologiefrühaufklärung	Marktfühaufklärung
J 4 5	J 1 2	J 2 (1) 3	J 4 7 13 14	J 5 9 12
Betrachtung jährlich; (Im 2. Quartal des Jahres); Überarbeitung alle 2 Jahre; Integration der Geschäftsmodell-analyse und -entwicklung	Momentan nicht vorhanden; Müssen vom Aufsichtsrat bzw. von den Gesellschaftern definiert werden	Betrachtung jährlich; Überarbeitung nach Bedarf; Eigenes Strategie-meeting; Integration des Modells zur Kernkompetenzanalyse; Zur Zeit nur indirekten Einfluss durch das Modell	Ansonsten laufende Tätigkeit; Implementierung des Modell zur Technologiefrühaufklärung	Ansonsten laufende Tätigkeit; Modell zur Technologiefrühaufklärung anpassen und übernehmen (Der Ablauf ist derselbe, jedoch werden andere Quellen verwendet)

STRATEGIEPHASE

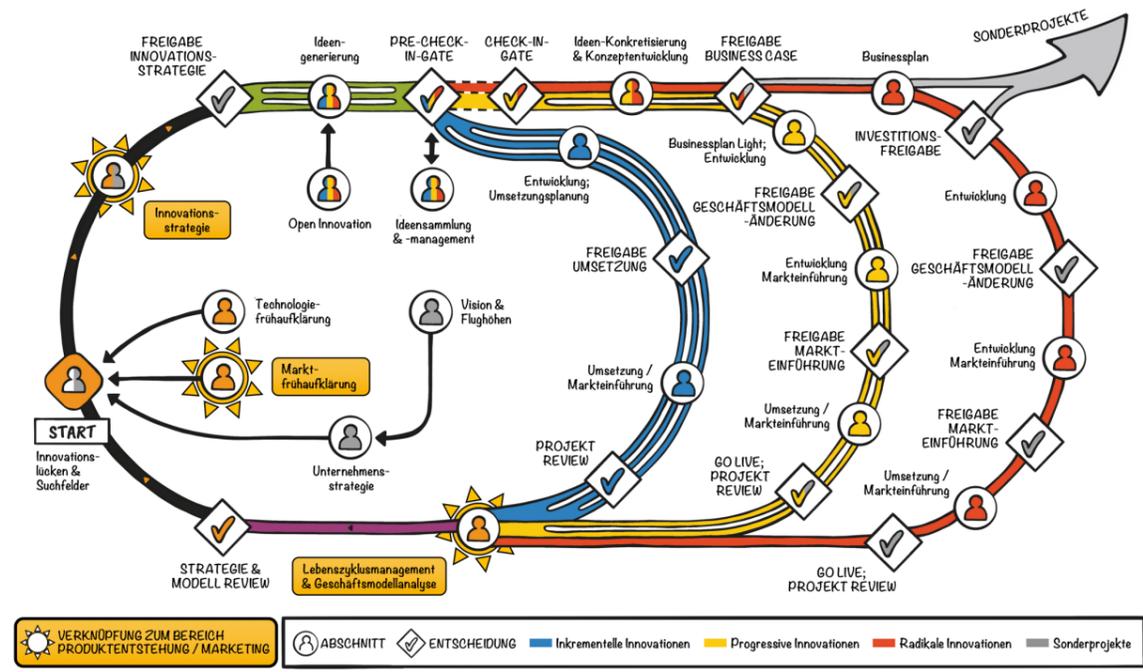
Innovationsstrategie	FREIGABE INNOVATIONS-STRATEGIE
J 4 5	J 4 (1) 2 3
Betrachtung jährlich; Überarbeitung alle 2 Jahre; Abstimmung mit der Produkt- & Sortimentsstrategie; Sonderprojekte können Sondertermine auslösen	Konkretisierungsantrag; Freigabe Suchfelder, Budget & Ressourcen (inkl. andere int. & ext. Bereiche) für die Ideenphase & Konkretisierung; Definition der Verantwortlichkeiten

IDEENPHASE

Ideengenerierung	Open Innovation	Ideensammlung & -management	PRE-CHECK-IN-GATE
B 4 17	B 4 17	L 4 5	B 4 5
Methoden & Dauer der Ideengenerierung werden nach Bedarf bestimmt	Verknüpfung und Abstimmung mit der Ideengenerierung; Methoden & Dauer werden nach Bedarf bestimmt	Kein betriebliches Vorschlagswesen; Zur Zeit nur minimale Aktualisierung & Pflege der Sammlung; Monatliches Jour fixe (4 & 5) wird für FA & EA sowie int. & ext. Ideen genutzt	Inkrementelle Innovation? Entscheidung & Freigabe durch die Leitung von 4 oder 5; Bewertung mittels Portfolio (Realisierungsaufwand & Innovationspotential)

UMSETZUNGS- & PROJEKTPHASE

Inkrementelle Innovationen (FA & EA)
V 4 5
Entspricht Forschungs- (FA) & Entwicklungsaufträgen (EA); FA liegen im Aufgabenbereich von 4; EA liegen im Aufgabenbereich von 5; Klar definierter Prozess vorhanden
V 4 5 17
Je nach Umfang & Risiko sind bei der Entscheidung weitere Teilnehmer hinzuzuziehen
V 4 5 17
Kann mit dem standardmäßigen Sortimentsprozess sowohl gekoppelt als auch losgelöst davon durchgeführt werden
V 4 5
Für alle FA & EA durchführen; Lessons Learned für zukünftige FA & EA ableiten & dokumentieren; Eigene Liste für FA & EA



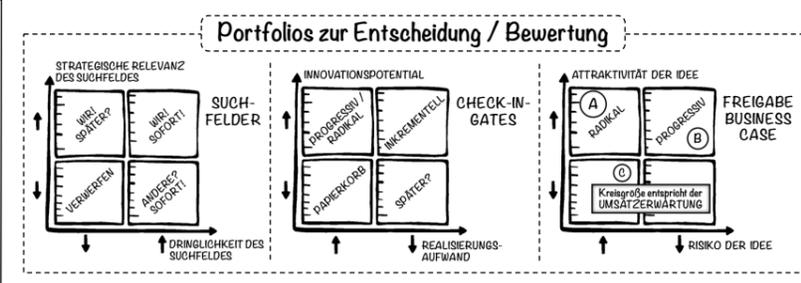
LEGENDE	
Innovationsbeispiele von Weitzer Parkett	Auswirkungen auf das Geschäftsmodell (umrandete & farbige Strahlen)
Inkrementelle Innovationen	Gedämpfte Eiche (FA) Spiegeldiele (EA) Alpensonne (EA)
Progressive Innovationen	Multi-3D Leichtes Lösen Looseglue
Radikale Innovationen	WP2020
Sonderprojekte	WoodCAR

Progressive / Radikale Innovationen

CHECK-IN-GATE	Ideen-Konkretisierung & Konzeptentwicklung	FREIGABE BUSINESS CASE
B 4 2 3	B 4 13 14	B 4 (1) 2 3
4 & 5 können nicht mehr alleine entscheiden, da die Veränderung für das Unternehmen & der Umfang zu groß sind; Bewertung mittels Portfolio wie im Pre-Check-In-Gate	Technik & Business Fragenkataloge; Ausarbeitung der Business Case Summary, wenn möglich; Ansonsten wird das weitere Vorgehen im Gate definiert	Freigabe des Business Case oder Rückschleife zur Konkretisierung; Bewertung mittels Portfolio (Risiko) Attraktivität & Umsatzerwartung auf Basis einer Nutzwertanalyse

Progressive Innovationen

Businessplan Light; Entwicklung	FREIGABE GESCHÄFTSMODELL-ÄNDERUNG	Entwicklung Markteinführung	FREIGABE MARKTEINFÜHRUNG	Umsetzung / Markteinführung	GO LIVE; PROJEKT REVIEW
P 15 16 17	P 15 (1) 2 3	P 15 5 6 8 9 10	P 15 (1) 2 3	P 15 5 6 8 9	P 15 16 17
Keine Subverantwortlichkeiten notwendig; Erstellung & kontinuierliche Aktualisierung des Businessplans Light; Anpassung & Visualisierung des Geschäftsmodells	Technische Entwicklung & Sortimentsentwicklung abgeschlossen; Freigabe des Geschäftsmodells & aktualisierten Businessplans Light	Statusmeetings sind mit standardmäßigem Sortimentsprozess verknüpft; Entwicklung des Marketings, des Absatzes & der Produktion	Entscheidung & Freigabe über die Umsetzung / Markteinführung & der dazu notwendigen Investition (z.B. Produktionsaufbau)	Verknüpfung mit standardmäßigem Sortimentsprozess; Aufbau des Marketings, des Absatzes & der Produktion	Leistung für Kunden verfügbar; Überprüfung der Projektziele; Lessons Learned für zukünftige Projekte ableiten & dokumentieren; Übergang des Geschäftsmodells an 5



Radikale Innovationen

Businessplan	INVESTITIONS-FREIGABE	Entwicklung	FREIGABE GESCHÄFTSMODELL-ÄNDERUNG	Entwicklung Markteinführung	FREIGABE MARKTEINFÜHRUNG	Umsetzung / Markteinführung	GO LIVE; PROJEKT REVIEW
P 4 5 6 9 10 11	P 4 (1) 2 3	P 15 16 17	P 15 (1) 2 3	P 15 5 6 8 9 10	P 15 (1) 2 3	P 15 5 6 8 9	P 15 16 17
Integration der Geschäftsmodell-analyse und -entwicklung; Inklusive Projektbeschreibung & -plan; Vorschlag über Projektkoordination und -verantwortlichkeiten durch 4	Definition & Freigabe der gesamten Projektkoordination (Projektleiter & Bereichs- / Subverantwortlichkeiten); Projektmitarbeiter können wechseln; Investitionsfreigabe für Entwicklung	Quartalsmäßige Statusmeetings; Kontinuierliche Aktualisierung des Businessplans; Anpassung & Visualisierung des Geschäftsmodells	Technische Entwicklung & Sortimentsentwicklung abgeschlossen; Freigabe des Geschäftsmodells & aktualisierten Businessplans	Kontinuierliche Statusmeetings & Jour fixes; Entwicklung eines eigenen Sortimentsprozesses, des Marketings, des Absatzes & der Produktion	Entscheidung & Freigabe über die Umsetzung / Markteinführung & der dazu notwendigen Investition (z.B. Produktionsaufbau)	Durchführung mittels eigenem Sortimentsprozess; Aufbau des Marketings, des Absatzes & der Produktion	Leistung für Kunden verfügbar; Überprüfung der Projektziele; Lessons Learned für zukünftige Projekte ableiten & dokumentieren; Übergang des Geschäftsmodells an 5

LEBENSZYKLUS- & ERFOLGSKONTROLLPHASE

Lebenszyklusmanagement & Geschäftsmodellanalyse	STRATEGIE & MODELL REVIEW
J 5 9 10	J 4 17
Ansonsten nach Bedarf; Einsatz der BCG-Matrix; Einordnung & Darstellung der Produkte im Lebenszyklus	Strategie Review jährlich; Modell Review nach Bedarf

INFORMATIONEN

- Stark umrandet bedeutet: Verantwortlich, Treiber für diesen Abschnitt
- (1) Teilnehmer in Klammer bedeutet: Bei Bedarf hinzuziehen
- * Stern bedeutet: Abschnitt hat eigenen Projektplan, der davor zu erstellen & freizugeben ist

Literatur BIG Picture™ - Das Grazer Innovationsmodell