



Foto: Julien Eichinger / Adobe Stock

Die durch Verortung aller Projekte entstehende Innovationslandkarte zeigt die relative Entfernung der Innovationsprojekte vom Tagesgeschäft.

IP = Innovationsprojekt

PRODUKTREIFE-MATRIX

Innovationslandkarte in Anwendung

Um Innovationsprojekte sicherer in neues Geschäft überzuführen, sind Fertigkeiten wichtiger als Werkzeuge. Die Pepperl+Fuchs GmbH aus Mannheim berichtet von ihren Erfahrungen.

→ Ein innovatives Produkt erkennt jeder schnell. Die Planung und Steuerung von Innovation, die sich dahinter verbirgt, ist hingegen eine komplexe Aufgabe. Unternehmen, die weithin als innovativ gelten, haben sich hier kein geheimes Wissen angeeignet. Sie verfü-

„Innovationen zu planen und zu steuern, ist eine komplexe Aufgabe für ein Unternehmen.“

Dr. Till Steiner
Pepperl+Fuchs

gen vielmehr über ein eingespieltes, evolvierendes Innovationssystem aus Unternehmensstrukturen, talentierten Individuen, Anreizen, Werkzeugen und Prozessen.

Eine losgelöste Optimierung einzelner Elemente aus dem System führt jedoch selten zum Erfolg. Viele Unternehmen optimieren den Innovationsprozess und die dazugehörige Unternehmensstruktur mit hohem Aufwand und meist externer Beratung – und obwohl sie alle Meilensteine erfolgreich erreichen, bleibt der gewünschte Erfolg aus.

Denn zu oft fällt eine Berücksichtigung menschlicher Faktoren dem logischen Denken über definierte Strukturen und Prozesse zum Opfer. Einflussfaktoren wie Vertrauen, Hingabe, positives Denken, Talent und Risikobereitschaft der Beteiligten werden vorausgesetzt, anstatt sie als Variable in die Gleichung mit aufzunehmen. Dabei ist aus dem Handwerk bekannt: Nur ein talentierter Mensch erzeugt mit guten Werkzeugen

ein Meisterstück. Die professionelle Führung der Werkzeuge muss er durch Anleitung, Übung und Reflektion erlernen.

Vor diesem Hintergrund möchten die Autoren hier nicht nur ein Werkzeug für Innovation vorstellen, sondern vielmehr Denkweisen und den Umgang mit diesem Werkzeug erläutern. Talentierte Gestalter sollen so zum Ausprobieren und Reflektieren animiert werden, um das Werkzeug in ein bereits bestehendes System aus Individuen, Strukturen und Prozessen gewinnbringend einzubinden.

Produktreife-Matrix

Die Produktreife-Matrix ist ein Visualisierungs- und Strukturierungswerkzeug und erlaubt die Positionierung von Innovationsprojekten gemäß ihrer technologischen und marktbezogenen Reife. Darüber hinaus liefert sie eine Charakterisierung der anstehenden Aktivitäten im Projekt.

Die durch Verortung aller Projekte entstehende Innovationslandkarte ist

eine Momentaufnahme der eigenen Innovationskraft und zeigt die relative Entfernung der Innovationsprojekte vom Tagesgeschäft. Andererseits verdeutlicht sie die nächsten Schritte in Richtung Markt oder Technik, die das jeweilige Projekt zum Erfolg bringen.

Das Risiko einer Entscheidung

Entscheidungen über technologische Entwicklungen, zu denen bereits konkrete Kundenerwartungen an das Produkt bestehen, tragen ein geringes Marktrisiko. Denn eine Nachfrage existiert bereits, sodass konkurrenzfähige Produkteigenschaften mit hoher Sicherheit zum Umsatz führen werden. Solche Entscheidungen kann zum Beispiel ein Technologie-Experte komfortabel treffen. Ähnlich verhält es sich mit neuartigen Produkten, für die Märkte gesucht und erschlossen werden müssen. Hier wird sich ein erfahrener Marketing-Experte wohlfühlen, da seine Expertise ausreicht, um grundsätzlich richtige Entscheidungen zu treffen.

Aktivitäten im Umfeld neuer technologischer Grundlagen bei gleichzeitig

nicht konkretisierten Marktbedürfnissen sollten nur wenig steuernden Eingriffen unterworfen sein, da offen ist, in welche der beiden Richtungen die Entwicklung gehen soll.

Gefragt sind initiative Menschen mit hoher Entscheidungsfreudigkeit, mit großem Selbstbewusstsein und Kommunikationstalent, die auch den unvermeidbaren Rückschlägen gelassen gegenüberstehen.

Mut zum Konsens

Sowohl technologisch als auch marktseitig zu Teilen entwickelte Projekte sind spannungsgeladen. Die technische Machbarkeit ist ebenso wie die mögliche Vermarktbarkeit risikobehaftet. An solche Projekte haben alle Beteiligten im Unternehmen hohe Erwartungen. Alle Seiten spüren hier eine Dringlichkeit, diese Projekte voranzubringen. Mutige Einzelentscheidungen sind gefragt; nur mit Konsens und Überzeugung können die Beteiligten ihren gemeinsamen Aufwand hin zu tatsächlichem neuem Geschäft stemmen. Dieser Konsens erfordert neben Führungsgeschick vor

allem Transparenz, was den Einsatz von weiteren Visualisierungswerkzeugen empfiehlt. Hierbei können Markt- und Technologie-Portfolios eine gute Grundlage für die Diskussion sein. Welchen Charakter haben die notwendigen Entscheidungen? Welche Persönlichkeiten, Fähigkeiten oder Strukturen und Prozesse sind notwendig, um erfolgreich Technologien und Märkte weiterzuentwickeln?

Bei komplexen Strategieentscheidungen hat sich der Einsatz solcher Visualisierungswerkzeuge bewährt. Diese sind weniger Problemlöser als vielmehr Kommunikations- und Entscheidungshilfen. Bewusst wahrzunehmen, dass komplexe Probleme im Kern immer durch Ideen und nie durch Werkzeuge oder Prozesse allein gelöst werden, ist hier der erste Schritt zum Erfolg. ■

„Visualisierungswerkzeuge sind Entscheidungshilfen.“

Michael Bozek
Pepperl+Fuchs

AUTOREN

Dr. Till Steiner

Leiter Innovation Unit Ultrasonic Sensors bei der Pepperl+Fuchs GmbH, Mannheim

Michael Bozek

Business Development Management bei der Pepperl+Fuchs GmbH, Mannheim

PRODUKTREIFE-MATRIX

Die Produktreife-Matrix basiert auf den Überlegungen des Drei-Horizonte-Modells (siehe Seite 23). Damit lassen sich Innovationsprojekte entscheiden und priorisieren.

| | | Marktreife | | |
|--------------------------|------------|--|--|--|
| | | Gebrauchswissen | Objektwissen | nicht konkretisiert |
| Technologische Kompetenz | beherrscht | Anforderungen Konkrete Kundenerwartungen an die Produkteigenschaften | Bedarfe Kunden wünschen sich neue Produkteigenschaften zur Lösung bekannter Probleme | Bedürfnisse Neuartige Produkte könnten disruptive Problemlösung darstellen |
| | möglich | BUSINESS | Neue Produkte vermarkten | Den Markt für neue Produkte entwickeln |
| | unklar | Geschäftsnotwendige Kompetenzen entwickeln | Die benötigten Kompetenzen für neue Produkte entwickeln | Nach neuen Anwendungsmöglichkeiten suchen |
| | | Neue technologische Ansätze für bekannte Anwendungen finden | Grundlagen für neue Lösungsansätze finden | Mut zu Innovation |

Annotations: 'Marktbearbeitung' (arrow from 'Objektwissen' to 'Gebrauchswissen'), 'Entwicklungsrichtung für Ideen u. Projekte' (arrow from 'Objektwissen' to 'nicht konkretisiert'), 'Technologieentwicklung' (vertical arrow from 'Grundlagen' to 'Anforderungen').

Quelle: Pepperl+Fuchs