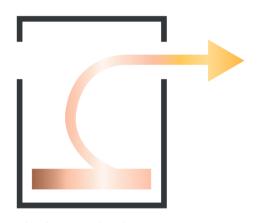


## Innovationsmanagement bei Wissensdienstleistern





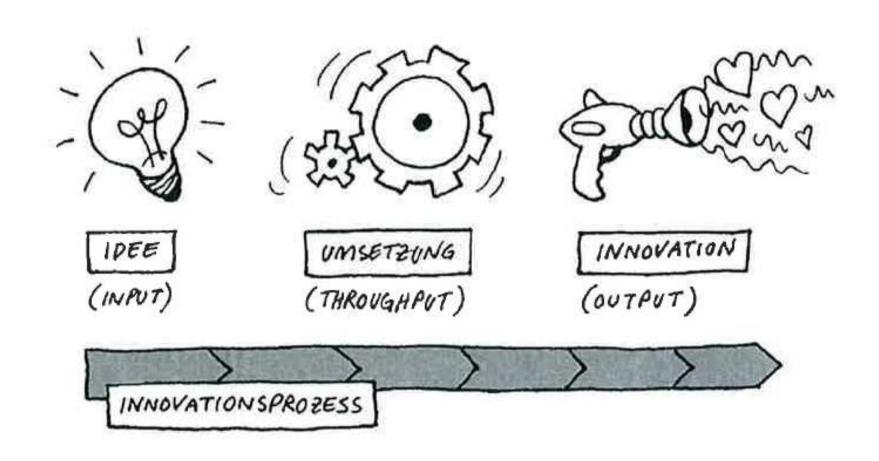


Think Outside The Box

## Definitionen, Wissenswertes

## Was ist (eine) Innovation?





Innovation steht für **Neuerung**.

Im Gegensatz zur **Erfindung** (Invention) spielt nicht nur die Neuheit, sondern auch die **erfolgreiche Umsetzung (am Markt)** eine Rolle.



### **Wachstum**

### **Kosten- und Zeiteinsparung**











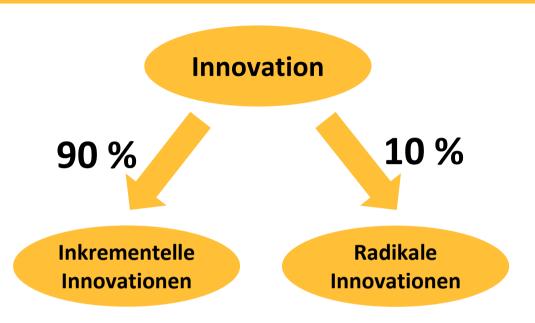
**Differenzierung** 

**Anpassung** 

### Klassifikation von Innovation



Unterscheidung nach dem Innovationsgrad



### **Unterscheidung nach Innovationsfeldern**

**Produktinnovation** (Funktion, Technologie, Herstellung)

Dienstleistungsinnovation

### **Prozessinnovation**

(Produktionsprozesse und Technolog., Organisationsprozesse)

Geschäftsmodellinnovation

### Warum scheitern oft Innovationen?





### Warum scheitern oft Innovationen?



### Innovationsmanagement soll die Erfolgsquote von Innovationen steigern!

Entwicklungszeiten Kooperation Koordination

**Kapitel 1:** (ein Überblick)
Innovationsmanagement-System
Projektmanagement / Umsetzung

Märkte Kundenbedürfnisse Kundennutzen

Kapitel 2: Kundenbedürfnis und Kundenbegeisterung

Auswahl Ideen guten Ideen

**Kapitel 3:** (ein Überblick)

Probleme erkennen und lösen

Kapitel 4: (ein Überblick)

Kreativitätstechniken anwenden

## 10 Innovationsgrundsätze





Ziele auf Marktführerschaft und / oder auf deutliche Veränderung



Schreibe Deine Erwartungen auf



Schaffe Platz für das Neue



Darstellen der Grenzkonditionen



Trenne das Neue vom Bisherigen



Man braucht die besten Leute



Suche die Chance in den Problemen



Machen Sie Tests

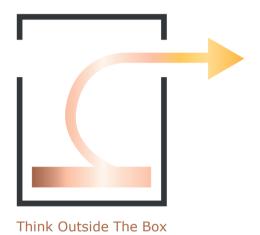


Verlange eine zweite "erste" Seite von den Controllern

**10** St

**10** Strikte Konzentration auf Weniges





## Kapitel 1:

Innovationsmanagement-System

... ein Überblick ...

## Innovationsmanagement-System (IMS)



### Marktumfeld, Technologien, Steakholder

(Bedürfnisse, Möglichkeiten, Impulse)

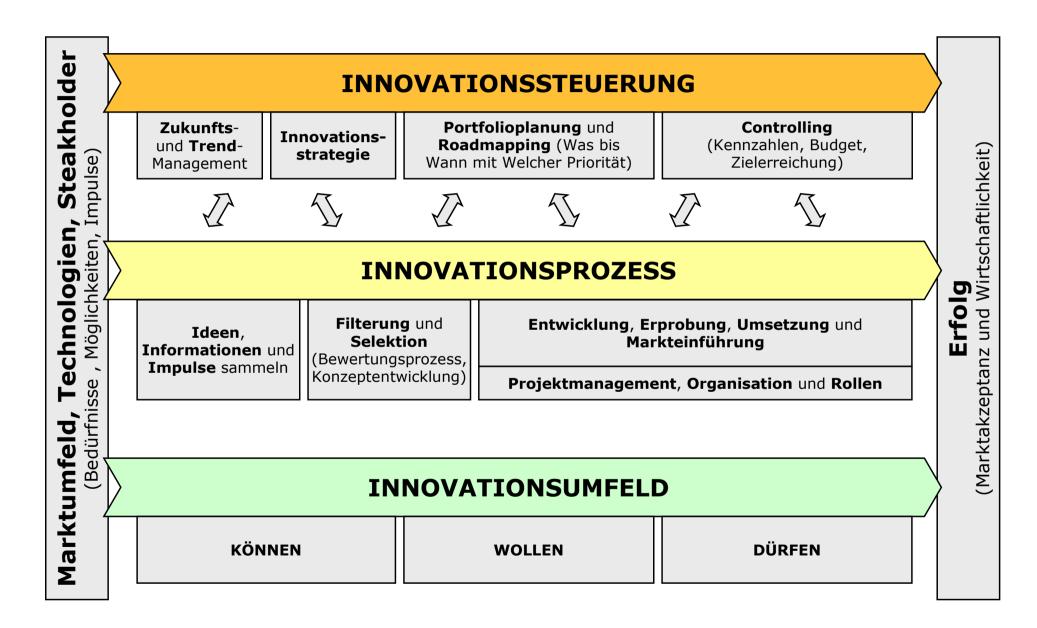
Innovationsprozess
Innovationssteuerung
Innovationsumfeld

## **Erfolg**

(Marktakzeptanz und Wirtschaftlichkeit)

## Innovationsmanagement-System (IMS)





## Angepasstes IMS



**Innovationsstrategie**: radikale oder inkrementelle Innovationen, Open oder Closed Innovation, ...

**Unternehmensgröße**, Anzahl der Mitarbeiter

### Strukturen:

Internationalisierungsgrad, Aufbauund Ablauforganisation,

...

Das IMS muss

maßgeschneidert an die
individuellen Anforderungen
eines Unternehmens
angepasst werden!

Je nach ...

0

 $\mathsf{C}$ 

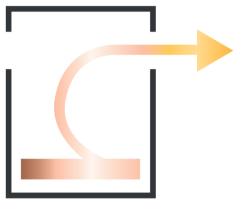
C

 $\bigcirc$ 

**Geschäftsmodell:** B2B oder B2C, Direktvertrieb, Projektgeschäft, Absatzkanäle, Dienstleistungen, ...

Unternehmenskultur





Think Outside The Box

## Kapitel 2:

Kundenbedürfnis und Kundenbegeisterung



### Weshalb die meisten Innovationen scheitern:

Höhere Entwicklungskosten als eingeplant

Unzureichende Marktanalysen



Ungenügender Marketingaufwand

Stärke der Konkurrenz am Markt

Produkte, die nicht den Erwartungen entsprechen



### Weshalb die meisten Innovationen scheitern: \*



<sup>\*</sup> Angaben befragter Unternehmen, Quelle: Strategyn iip innovation in progress GmbH



### Alle sprechen über Kundenbedürfnisse

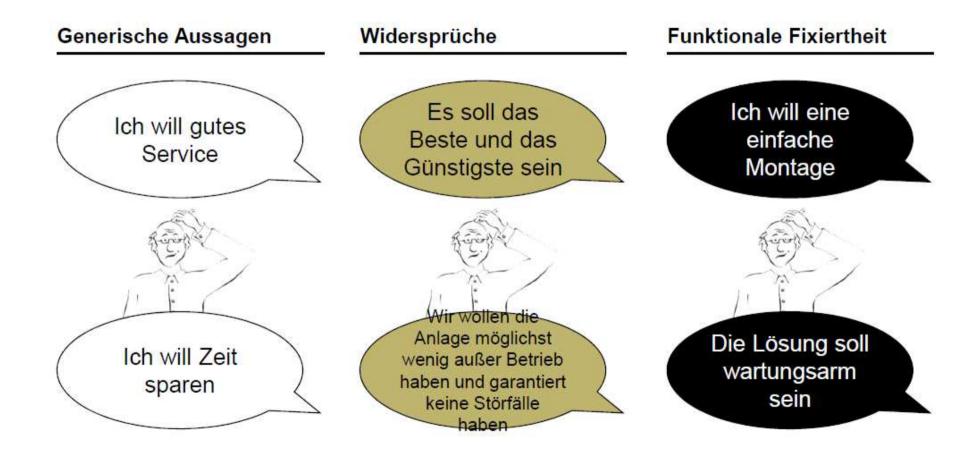
- aber niemand versteht darunter das Gleiche



"You have to listen to me ...
I know exactly what customers want!"



### Kunden haben Schwierigkeiten, Bedürfnisse zu artikulieren



Quelle: Strategyn iip innovation in progress GmbH



### Das hat zur Folge:

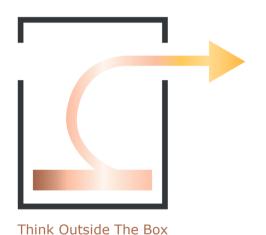
70% aller Innovationen erreichen nicht den geplanten Erfolg.

90% aller neuen Produkte und Dienstleistungen sind nach einem Jahr nicht mehr am Markt bzw. werden nicht mehr gelebt.

### Das Ziel muss also sein:

→ <u>Eindeutige</u> Identifizierung der Bedürfnisse Ihrer Kunden





Kapitel 2.1:

ODI – Methode Outcome Driven Innovation®



Der Schlüssel liegt in den Aufgaben, die Ihre Kunden erfüllen wollen.

> "Kunden wollen keinen Bohrer kaufen. Sie wollen ein Loch in der Wand!"

> > - Theodore Levitt





### Oder noch besser ...

"Kunden wollen kein Loch in der Wand. Sie wollen ein Bild aufhängen!"

Lance Bettencourt

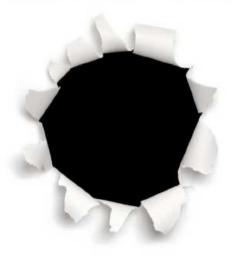


Quelle: Strategyn iip innovation in progress GmbH



### Wichtig ist also ...

# The job, not the product, is the fundamental unit of analysis!



"The job ... is the fundamental unit of analysis for a marketer who hopes to develop products that customers will buy."

p. 76, Clayton M. Christensen, Scott Cook, and Taddy Hall, "Marketing Malpractice: The Cause and the Cure," *Harvard Business Review*, December 2005



### Und das Schöne daran ...

Aufgaben bzw. die entsprechenden Bedürfnisse bleiben über den Zeitablauf bestehen, während Lösungen sich in zunehmender Geschwindigkeit ändern bzw. verbessern.

Bedürfnis: "Anhören von aufgenommener Musik"











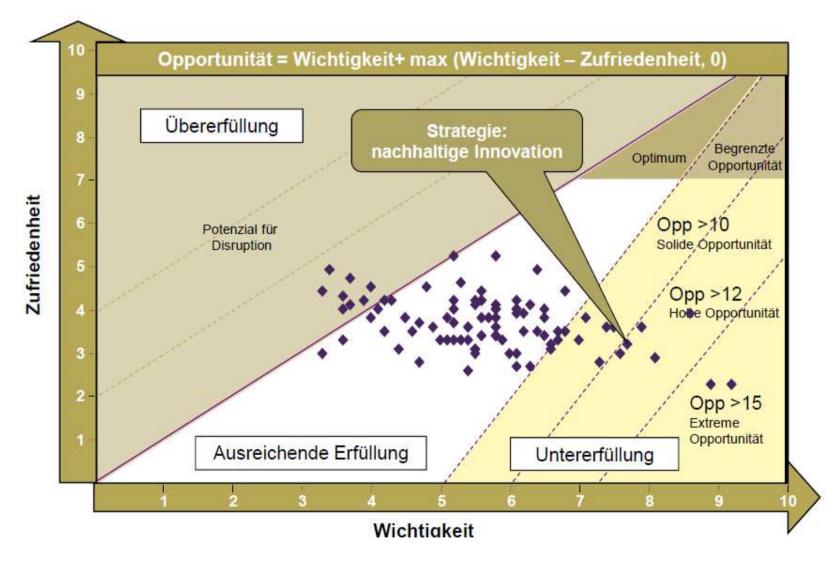
Lösungen im Zeitablauf

Quelle: Strategyn iip innovation in progress GmbH

## Darstellung: die Opportunity Landscape



### ... zeigt unter – und übererfüllte Kundenbedürfnisse



Quelle: Strategyn iip innovation in progress GmbH

### Nutzen der ODI Methode



Bedürfnisse sind messbar, vergleichbar und bewertbar





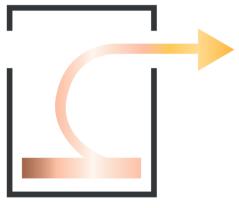






Differenzierung, Kundenbegeisterung und Bindung Hohe wirtschaftliche Erfolgswahrscheinlichkeit





Think Outside The Box

Kapitel 2.2:

Das Kano – Modell zur Kundenzufriedenheit



Die Qualitätsattribute jedes Produktes / jeder Dienstleistung lassen sich laut Kano Modell einteilen in ...

## BASIS-Merkmale

## LEISTUNGS-Merkmale

## BEGEISTERUNGS-Merkmale

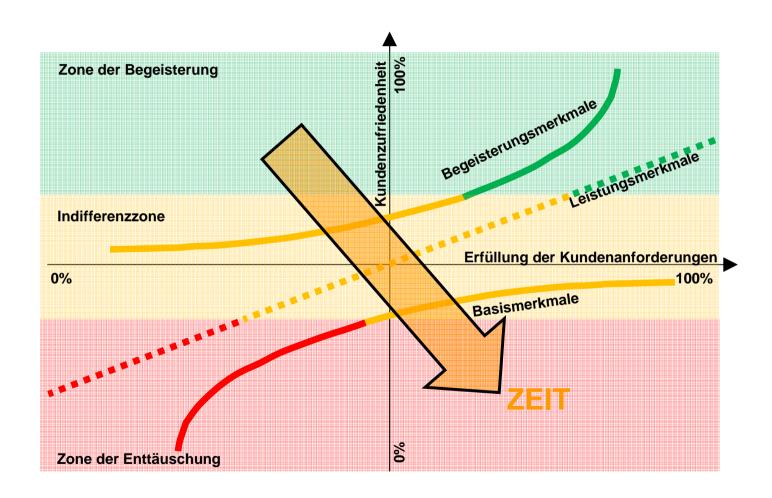
- selbstverständlich
- > nicht artikuliert
  - > offensichtlich

- > artikuliert
- > messbar
- > technisch

- > nicht artikuliert
  - begeisternd

## Das Kano Modell





## Bsp.: Kano Modell Anwendung 1/2



1.) Fragen Sie Ihre Kunden nach den 3 wichtigsten Qualitätsmerkmalen Ihrer Dienstleistung. Erstellen Sie einen Fragebogen ...



**2.) Lassen Sie Ihre Kunden die 10 wesentlichen Qualitätsmerkmale** in folgender Form **beurteilen** (Beispielhaft am Qualitätsmerkmal WEB-AKT)

### A Funktionale Form der Frage:

Bsp.:	Wenn	wir	eine	<b>WEB-AKT</b>	zur	Verfügung	stellen,	was	denken	Sie	darüb	er?
						0 0	,					

- 1. Das würde mich sehr freuen
  - 2. Das setzte ich voraus
  - ☐ 3. Das ist mir egal
  - 4. Das könnte ich eventuell in Kauf nehmen
  - □ 5. Das würde mich sehr stören

### **B Dysfunktionale Form der Frage:**

Bsp.: Wenn wir keine WEB-AKT zur Verfügung stellen, was denken Sie darüber?

- □ 1. Das würde mich sehr freuen
- □ 2. Das setzte ich voraus
- □ 3. Das ist mir egal
- 4. Das könnte ich eventuell in Kauf nehmen
- 5. Das würde mich sehr stören



### 3.) Werten Sie Ihre Befragung mit Hilfe folgender Matrix aus

Prod	ukteigenschaft:	Dysfunktional						
WEE	B-AKT JA / NEIN	1.	2.	3.	4.	5.		
Fur	1.	Q	В	В	B	L		
	2.	R	I		ı	ВА		
Funktional	3.	R	I	I	I	ВА		
nal	4.	R	I	I	I	ВА		
	5.	R	R	R	R	Q		

- **B** ... Begeisterungsmerkmal
- L ... Leistungsmerkmal
- BA ... Basismerkmal
- I... Indifferent: Produkteigenschaft ist für den Kunden unerheblich ...
- Q ... Frage falsch gestellt oder falsch angekreuzt
- R... Nicht erwünscht bzw. das Gegenteil erwartet

### 4.) Tragen Sie Ihre Ergebnisse in das Kano Diagramm ein





Think Outside The Box

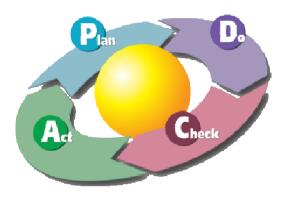
## Kapitel 3:

Probleme erkennen und lösen

... ein Überblick ...

## Der PDCA Zyklus





Beschreibt einen **iterativen vierphasigen** Problemlösungsprozess, der seine **Ursprünge** in der **Qualitätssicherung** hat.

Der PDCA-Zyklus findet ebenfalls Anwendung beim kontinuierlichem Verbesserungsprozess (**KVP**).

## **Plan**

- 1. Problembeschreibung
- 2. Herunterbrechen des Problems
- 3. Ziel setzen
- 4. Ursachenanalyse
- 5. Maßnahmenplan erstellen

## Do

6. Umsetzung der Maßnahmen

## Check

7. Lösungsüberprüfung

## Act

8. Standardisierung

Der "**Treiber**" für Verbesserungen ist fast immer die **Konsequenz** eines (meist unbekannten) Problems. Konsequenzen können z.B. sein: unzufriedene Kunden, demotivierte Mitarbeiter, ...

## Der PDCA Zyklus



Bei der Beseitigung von Problemen bzw. bei der Lösung von Aufgaben wird in der **Praxis** sehr oft sofort mit dem **Schritt 4** (Act) **begonnen**.

Besonders der **Schritt 1** (Plan) ist aber für das Erreichen eines optimalen Ergebnisses **von essentieller Bedeutung**!

#### Prioritäten finden:

Pareto – Prinzip Prioritätenmatrix (Bewert. d. Probleme)

#### Herunterbrechen des Problems:

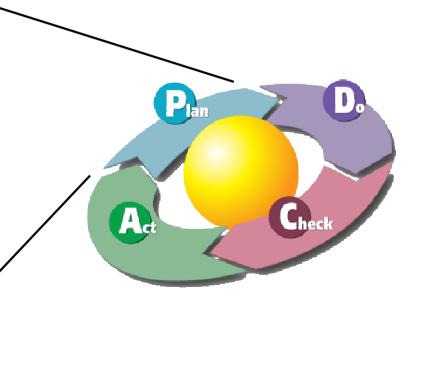
5 - W - Methode (Problemebene)

#### **Ursachenanalyse:**

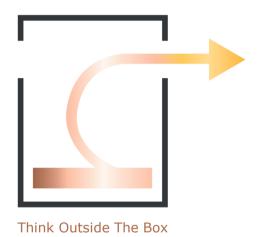
5 - W - Methode (Ursachenebene) Ursache - Wirkungs - Diagramm Prioritätenmatrix (Bewert. d. Ursachen)

#### Maßnahmenplan erstellen:

Kreativitätstechniken (siehe Kap. 4)
Maßnahmenplan







Kapitel 4:

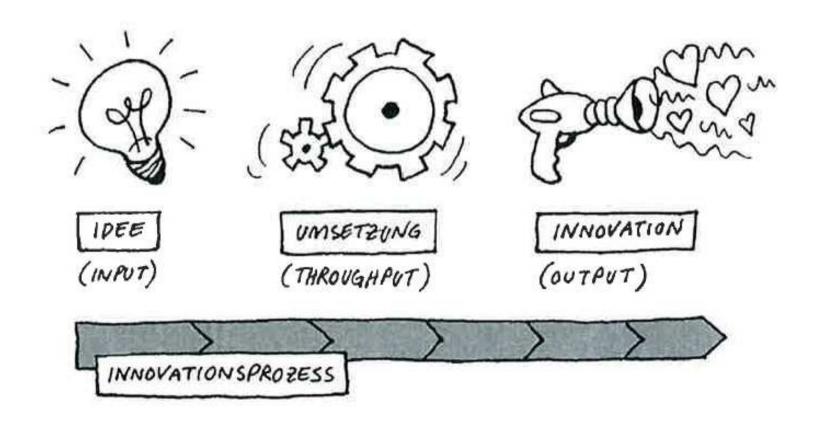
Kreativitätstechniken anwenden

... ein Überblick ...

Quelle: Buch Jiri Scherer, Kreativitätstechniken



## Kreativität ist ... / Innovation ist ...





### **EINE Lösung**

- Vorgabe: immer mindestens 3 Ideen suchen
- Zu bestimmten Themen verpflichtende Kreativitätsworkshops

### **ANGST**

- Erwartungsdruck, Existenzängste, ...
- Angst vor Bloßstellung, nicht ernst genommen zu werden, ...
- Scheitern muss erlaubt sein (den größten Flopp prämieren, ...)

### "Ich bin halt nicht der so kreative …"

- Kreativität kann erlernt und verbessert werden

### **Neue Idee**

→ belächelt

bekämpft

→ kopiert / adaptiert

#### Kreativitätstest



**Bitte berechnen Sie:**  $2^2 = ? / 2^3 = ? / 2^4 = ? / ...$ 

Bitte schreiben sie auf ein Blatt ...

(ersten Gedanken aufschreiben)

Eine Blume

Eine Farbe

Ein Werkzeug

Ein Musikinstrument

Den gleichen Gedanken

haben auch ...

Rose 50%

Rot 45%

Hammer 76%

Geige 50%

... aller befragten Personen

### Warum Kreativitätstechniken?





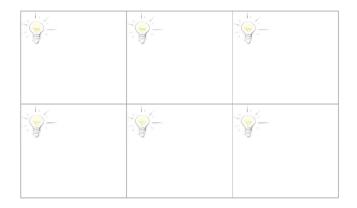
- Der Mensch denkt in bestehenden Denkmustern
- Modell: Das Wasser im Fluss entspricht "Wissen und Erfahrung"
   das Wasser nimmt von sich aus keinen anderen Lauf ein …
- Es sind Reize von außen (rote Punkte) notwendig, um aus den bestehenden Denkmustern auszubrechen
- Kreativitätstechniken setzen diese Reize bzw. roten Punkte

# 6 wichtige Kreativitätstechniken



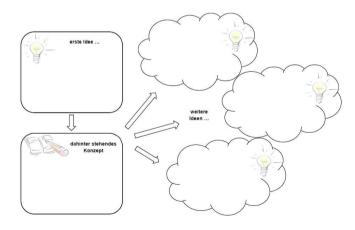
#### Chaotische Kreativitätstechniken:

- Brainwriting (6-3-5 Technik)
- Reizwortanalyse
- Semantische Intuition



### Strukturierte Kreativitätstechniken:

- Osborn Checkliste
- Kundennutzen Matrix
- Konzeptextraktion

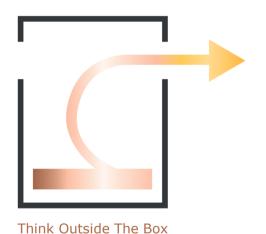


# Einsatzgebiete der Methoden



++ gut geeignet + geeignet nicht geeignet	Brainwriting	Reizwortanalyse	Semantische Intuition	Osborn Checkliste	Kundennutzen Matrix	Konzeptextraktion
neue Produkte	++	++	++	+	+	++
neue Dienstleistungen	++	++	++	+	++	++
Verbesserungen	++	ı	-	++	++	++
Namensfindung	++	ı	+	-	1	-
Werbung	++	++	++	-	-	++
technische Konstruktionen	+	-	-	++	-	++
Organisatorische Themen	++	-	-	+	+	+
Strategiefindung	-	-	-	-	+	+





"Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung ändern kann"









# **Beratung / Kick Off**

In einem gemeinsamen Workshop werden Ihre konkreten Innovations-Bedürfnisse eruiert bzw. weiter entwickelt



# Kundenbefragung

Qualitative und quantitative Analyse der Kundenbedürfnisse, Darstellung der Kundenbedürfnisse, Ableitung der größten Potentiale für Innovationen, ...



# Lösungsfindung

In einem gemeinsamen Kreativ-Workshop werden Ideen zur Erfüllung unerfüllter Kundenbedürfnisse erarbeitet und bewertet. Erstellung von Grobkonzepten.





#### Konzepterstellung

Ausarbeitung der Detailkonzepte in erster Linie durch mich. Unterstützung durch Ihre Mitarbeiter, durch Sie oder durch externe Experten kann erforderlich sein.



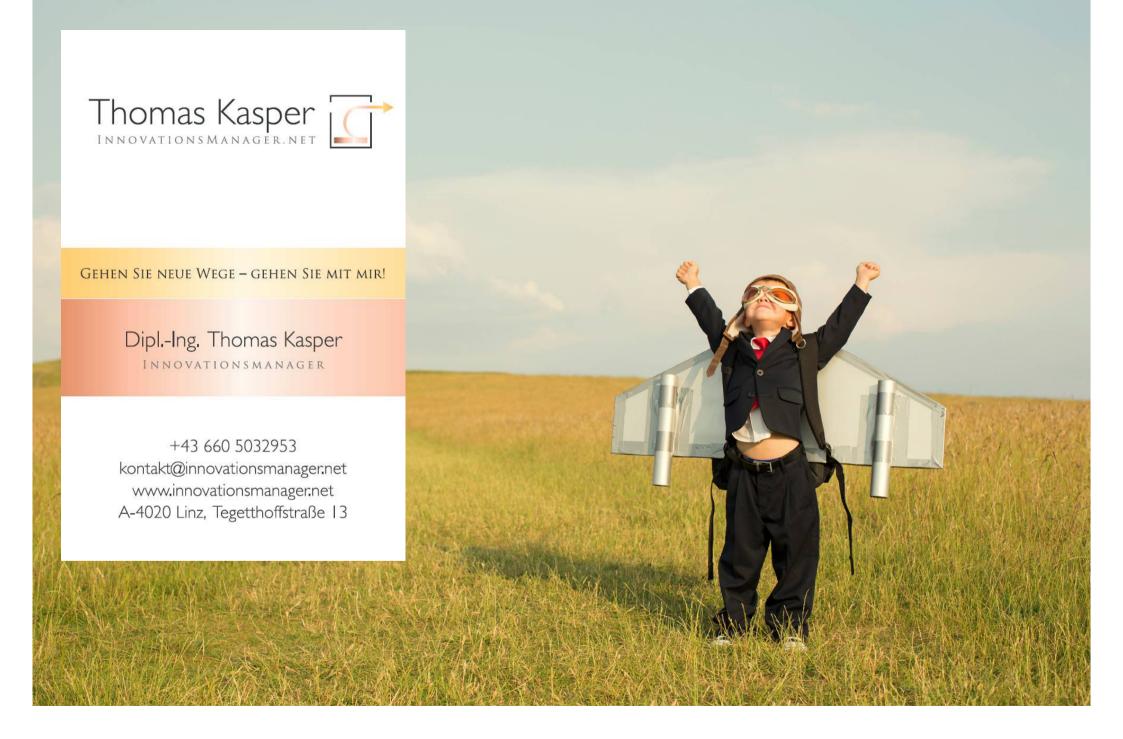
# **Projekt - Umsetzung**

Projektmanagement durch mich. Umsetzung der Projekte je nach Erfordernis durch mich, durch Ihre Mitarbeiter oder externe Partner.



#### **Reviews / Jour fixes**

Projekt Kontrolle und Freigabe der "Projekt Gates" (wichtige Meilensteine) durch Sie. Sammeln neuer Aufgabenstellungen für neue Projekte.



Gehen Sie neue Wege – gehen Sie mit mir!



Verein / Gesellschaft zur Förderung von Innovation bei "Wissensdienstleistern"





### Unterentwickelte Innovationsfähigkeit bei "Wissensdienstleister"

- Mehr als 70% der gesamten Wertschöpfung wird in Österreich mit Dienstleistung erwirtschaftet
- Davon beträgt der wissensintensive Anteil 41,5%
   (25% des BIP bzw. 73 Mrd. €)
- Im Vergleich zu den USA oder dem Durchschnitt der EU-Länder ist dieser
   Sektor in Österreich schwach ausgeprägt
- Obwohl der Anteil am BIP der wissensintensiven Dienstleistung verglichen mit dem Sektor Industrie in etwa gleich ist (ca. 25% zu 28%), wird **Innovation fast ausschließlich** für die **Industrie gefördert** bzw. **weiter entwickelt**

Die Dienstleistungsbranche wird zunehmend internationaler und auch immer mehr durch neue Technologien getrieben.

Um die Konkurrenzfähigkeit (national sowie international) unserer wissensintensiven Unternehmen zu stärken ist es unbedingt erforderlich, das Thema Innovation zu fördern und weiter zu entwickeln!

# Fokus auf "Professional Service Firms"



## Was sind "Professional Service Firms" (PSF)?

- Eine PSF ist ein Unternehmen, das wissensintensive Dienstleistungen für Kundenunternehmen anbietet.
- Dies sind z.B. Wirtschaftsprüfungsunternehmen, Unternehmens- und Personalberatungen, Steuerberater, Anwaltskanzleien, Investmentbanken, Ingenieursdienstleistungen, Versicherungsmakler, Werbeagenturen, ...

#### **Abgrenzung:**

- PSF sind Unternehmen des Dienstleistungssektors
- Unterscheidung zu anderen Dienstleistungs-Branchen: Für PSF können drei Ressourcen identifiziert werden, die den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflussen:
  - > Wissen
  - > Beziehungskompetenz
  - > Reputation

#### Vision und Mission



#### **Vision des Vereins:**

- Wir sind die führende Organisation für Innovationsmanagement im Bereich der PSF (Professional Service Firms) in Österreich.
- Wir haben das Ziel, die Innovationsleistung unserer Mitglieder messbar zu steigern. Dabei fokussieren wir uns ausschließlich auf die speziellen Bedürfnisse unserer Mitglieder.
- Wir **initiieren** und **fördern** praktische, forschende und lehrende Tätigkeiten mit dem Ziel, Innovationen für PSF zu ermöglichen bzw. zu forcieren.

#### **Mission des Vereins:**

- Wir sind unabhängig und werden von unseren Mitgliedern geführt. Unsere Mitglieder sind natürliche oder juristische Personen aus der Branche der PSF.
- Wir entwickeln neue Methoden und transferieren bewährte Vorgehensweisen des Innovationsmanagement in die Branche unserer Mitglieder.
   Dadurch ermöglichen wir unseren Mitgliedern ihre Wettbewerbsposition durch Innovation zu stärken.
- Wir unterstützen die branchenübergreifende Zusammenarbeit. Wir ermöglichen vertraulichen Erfahrungsaustausch und Projekte unter Praktikern und Wissenschaftlern.