

Martin Grützner

Das Innovationsportfolio

Produktstrategien für eine nachhaltige
Unternehmensentwicklung



disserta
Verlag

Grützner, Martin: Das Innovationsportfolio: Produktstrategien für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Hamburg, disserta Verlag, 2015

Buch-ISBN: 978-3-95935-178-2

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95935-179-9

Druck/Herstellung: disserta Verlag, Hamburg, 2015

Covermotiv: © carlosgardel – Fotolia.com

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© disserta Verlag, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.disserta-verlag.de>, Hamburg 2015
Printed in Germany

Für meine Eltern

Danke, dass ihr mich immer,
bei allem was ich begonnen habe,
stets unterstützt habt.

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	10
TABELLENVERZEICHNIS	11
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	12
1 EINFÜHRUNG.....	13
2 PROBLEMSTELLUNG	14
3 ZIELSETZUNG.....	18
4 LÖSUNGSANSATZ	20
4.1 Definition der Diversifikation.....	20
4.2 Definition der Innovation.....	21
4.3 Aufgaben des Innovationsmanagements	23
4.4 Benennung der Innovationsarten	24
4.5 Innovationskultur	25
4.6 Ambidextrous Organizations	27
5 ZIELGRUPPE.....	29
6 DAS PORTFOLIO	30
6.1 Identitäts-Sphäre	30
6.1.1 Der Visions-Kern	30
6.1.2 Die Kern-Sphäre	33
6.1.2.1 Kernzweck	34
6.1.2.2 Kernwerte	35
6.1.2.3 Kernkompetenzen.....	36
6.1.3 Entwicklung der Identitäts-Sphäre	38
6.1.3.1 Anstoß durch Vision.....	38
6.1.3.2 Meisterschaft durch Erfahrung.....	39
6.1.3.3 Wachstum durch Revolution.....	40
6.2 Innovations-Sphäre	41
6.2.1 Die drei Innovationsstrategien.....	41
6.2.1.1 Die Pionier-Strategie.....	41
6.2.1.1.1 Vorteile	42
6.2.1.1.2 Nachteile	46
6.2.1.1.3 Die Pionier-Strategie im Portfolio	55
6.2.1.2 Die Konsolidierungs-Strategie	57

6.2.1.2.1	Vorteile	60
6.2.1.2.2	Nachteile	61
6.2.1.2.3	Die Konsolidierungs-Strategie im Portfolio	62
6.2.1.3	Die Bewahrer-Strategie	65
6.2.1.3.1	Vorteile	67
6.2.1.3.2	Nachteile	69
6.2.1.3.3	Die Bewahrer-Strategie im Portfolio	71
6.2.1.4	Der disruptive Bereich	75
6.2.1.4.1	Disruptive Prinzipien.....	76
6.2.1.4.2	Das eigene Geschäft durch disruptive Innovationen angreifen	78
6.2.1.4.3	Disruptive Innovationen als Wachstumsmöglichkeit nutzen.....	79
6.2.1.4.4	Voraussetzungen für disruptive Innovationen	80
6.2.1.4.5	Der disruptive Bereich im Portfolio	83
6.2.2	Der Innovationszyklus und das Routinemanagement.....	86
6.2.2.1	Die Entwicklungs-Sphäre.....	87
6.2.2.2	Radikale und disruptive Innovationen in der Pionier-Strategie	89
6.2.2.3	Radikale und disruptive Innovationen in der Konsolidierungs-Strategie.....	90
6.2.2.4	Inkrementelle Innovationen in der Bewahrer-Strategie.....	91
6.2.2.5	Phasenübergänge erkennen und Maßnahmen einleiten	91
6.2.2.6	Die Strategische Kontur.....	93
6.2.2.7	Das Produktevolutionsmodell	93
6.2.2.8	Die Abschöpfungs-Sphäre	94
6.2.3	Produkt-Bubbles.....	97
7	ANWENDUNGSSZENARIO.....	100
7.1	Identität.....	100
7.1.1	Vision	100
7.1.2	Kernzweck	100
7.1.3	Werte	101
7.1.4	Kernkompetenzen	101
7.2	Aktivität.....	102
7.2.1	Pionier-Strategie	102
7.2.2	Konsolidierungs-Strategie	102
7.2.3	Bewahrer-Strategie	103
7.2.4	Abschöpfung	103
7.3	Gesamtbetrachtung.....	103
8	FAZIT.....	105

8.1 F&E-Aufwendungen und Innovationskraft	105
8.2 Methoden	107
8.3 Benchmarking	107
8.4 Bereich der organisationalen Innovationen	107
8.5 Individuelle Ausrichtung	108
8.6 Abschließender Satz zu den jeweiligen Strategien	108
DANKSAGUNG	110
QUELLENVERZEICHNIS	111
Literatur.....	111
Studien.....	113
Aufsätze.....	114
Internet.....	115
ANHANG.....	123

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1:	Gründe des schneller werdenden Wandels und dessen Auswirkungen auf Innovationen.....	15
Abb. 2:	Ziele des Innovationsmanagements	23
Abb. 3:	Zielsystem des Innovationsmanagements	24
Abb. 4:	Visions-, Zweck- und Werteentwicklung junger Unternehmen.....	39
Abb. 5:	Produkt- und Kompetenzentwicklung wachsender Unternehmen	40
Abb. 6:	Wachstum durch radikale Innovation etablierter Unternehmen	41
Abb. 7:	Kernaspekte profitablen Wachstums	44
Abb. 8:	Einfluss von radikalen Innovationen auf Umsatz und Gewinn	45
Abb. 9:	Risiko-Innovations-Portfolio	49
Abb. 10:	Rogers-Kurve	58
Abb. 11:	Management von altem und neuem Geschäft	81
Abb. 12:	Erfolg von Innovationsprojekten.....	86
Abb. 13:	Phasen des Produkt-evolutionsmodells	94
Abb. 14:	Werte der Volkswagen AG.....	101

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Unternehmen mit den höchsten F&E-Budgets 2013	16
Tab. 2: Pioniere und erfolgreiche Konsolidierer	57
Tab. 3: nnovativste Unternehmen 2013	106

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ADL	Arthur D. Little (Unternehmensberatungsgesellschaft)
BCG	Boston Consulting Group (Unternehmensberatungsgesellschaft)
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
CEO	Chief Executive Officer (Geschäftsführer)
DIHK	Deutsche Industrie und Handelskammer
DPM	Design- und Projektmanagement
DYB	Destroy your Business (Zerstöre dein Geschäft)
F&E	Forschung und Entwicklung
MQB	Modularer Querbaukasten
NGO	Non-Governmental Organization (Nicht-Regierungs-Organisation)
o.V.	ohne Verfasser
PMS	Pioniere, Migranten, Siedler
PwC	PricewaterhouseCoopers (Wirtschaftsprüfungsgesellschaft)
USP	Unique Selling Proposition (Alleinstellungsmerkmal)
VW	Volkswagen
WEF	World Economic Forum (Weltwirtschaftsforum)

1 EINFÜHRUNG

Oder warum ich dieses Buch schreibe

Mit diesem Buch möchte ich meine Management-Philosophie, die ich in der Zeit des Studiums entwickelt und durch praktische Erfahrungen während meiner Werkstudententätigkeit und Praktika verfeinert habe, darlegen: Diese besteht aus der Überzeugung, dass Unternehmen, die eine klare Vision und davon abgeleitete Werte und Strategien entwickeln, langfristig erfolgreicher sind. Weiterhin, dass ein Unternehmen nur dauerhafte Existenzsicherung und kontinuierliches Wachstum erreichen kann, wenn es zukunftsorientiert ausgerichtet ist, Trends erkennt und nutzt sowie auf Innovationen setzt – dazu gehört notfalls auch die Trennung von Altem und Bewährtem. Bei allem Innovationsstreben, muss das Unternehmen trotzdem eine verantwortungsvolle, nachhaltige Produktpolitik verfolgen, indem es mit seinen Produkten, die es schon über Jahre hinweg produziert, eine sichere Finanzierungs- und Ressourcengrundlage für Innovationen schafft.

Während meiner Werkstudententätigkeit im Design- und Innovationsmanagement eines großen, deutschen Konsumgüterherstellers, bekam ich im November 2012 den Auftrag, ein Portfolio als Entscheidungshilfe zu entwickeln. In diesem sollten sich die laufenden und geplanten Projekte des Unternehmens abbilden lassen, um leichter erkennen zu können, welche Projekte aufgesetzt werden müssten, um dem Unternehmen einerseits ein innovatives Image zu verleihen, andererseits um dessen finanzielle Ziele zu erreichen. Diese Aspekte sollen in diese Arbeit einfließen und somit als Hilfe bei weitreichenden Entscheidungen dienen, wenn es um die strategische Produktentwicklung und die Ressourcenallokation zwischen den diversen Entwicklungsprojekten geht. Aus dieser Idee wurde die folgende, erweiterte Problemstellung formuliert.

2 PROBLEMSTELLUNG

Oder die strategische Zerrissenheit von Unternehmen

Unternehmen präsentieren sich öffentlich gerne als innovativ und zukunftsorientiert.¹ Jedoch sind nur 10 % aller Produktneuentwicklungen wirklich innovativ, während es sich bei den anderen lediglich um inkrementelle, also in kleinen Schritten erfolgende, Verbesserungen, Linienenerweiterungen oder Änderungen von bestehenden Produkten handelt.² Dabei werden nicht nur die Entwicklung von revolutionären Produkten, also radikalen, sprunghaften Innovationen, versäumt, sondern dramatischerweise auch viel zu oft der Blick für substituierende Innovationen getrübt. Dies führt das betreffende Unternehmen meist in große Schwierigkeiten, da seine Produkte durch diese neuen Technologien teilweise verdrängt bzw. vollständig substituiert werden.³ Der Innovationsexperte *Jens-Uwe Meyer* bezeichnet die Strategie der kontinuierlichen inkrementellen Innovation gar als „Teufelskreis“⁴, da erfolgreiche Produkte schnell als heilige Kühe des Unternehmens gelten und Neuerungen, die diese eventuell gefährden könnten, kritisch begegnet wird.

PRAXIS Mediamarkt

Das Geschäftsmodell von Mediamarkt stellte damals eine radikale Innovation dar: Ein Supermarkt für Elektronikartikel mit günstigen Preisen. Die weiteren – vermeintlich radikalen – Innovationen betrafen die Effizienzsteigerung der Verkaufsflächen. Durch kurzfristiges Erfolgsdenken verlor Mediamarkt den Blick für den aufkommenden, günstigeren Internethandel. Erst 2012 wurde der eigene Online-Shop gelauncht.⁵

Dabei nehmen Innovationen einer immer stärker werdende Rolle ein, um die Herausforderungen unserer heutigen Welt zu meistern: Laut einer aktuellen, globalen Studie von *Price-waterhouseCoopers* (PwC) im September 2013, sehen 83 % aller Unternehmen Innovationen heute schon als existenziell für ihren Erfolg an, während 88 % eine zunehmende

¹ Gassmann, Oliver/Friesike, Sascha; 33 Erfolgsprinzipien der Innovation; Carl Hanser Verlag, München, 1. Auflage, 2012, S. 3

² Matzler, Kurt/Müller, Julia/Mooradian, Todd A.; Strategisches Management – Konzepte und Methoden; Linde Verlag, Wien; 2. Auflage, 2013, S. 152

³ Christensen, Clayton M./Matzler, Kurt/von den Eichen, Stephan Friedrich; The Innovator's Dilemma – Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren; Verlag Franz Vahlen, München, 1. Auflage, 2011, S. 6

⁴ Meyer, Jens-Uwe; Radikale Innovationen – Das Handbuch für Marktrevolutionäre; BusinessVillage, Göttingen, 1. Auflage, 2012, S. 21

⁵ Meyer, Jens-Uwe; Media Markt in der Innovationsfalle; Handelsblatt; <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/gastbeitrag-media-markt-in-der-innovationsfalle/6325146.html>, 21. November 2013

Bedeutung von Innovationen in den kommenden Jahren bestätigen.⁶ Ursachen dafür sind, neben stetig wachsender Weltbevölkerung und Verknappung natürlicher Ressourcen⁷, die zunehmende Globalisierung mit ihrem immer stärkeren Wettbewerbsdruck (Abb. 1, S. 11). Diesem lässt sich nur mit mehr Innovationen und der Verkürzung von Innovationszyklen begegnen. *Drucker* bezeichnet dies als „Zeitalter der Diskontinuität“⁸. Dieses geht einher mit der Theorie von *Solow* und der *Neuen Wachstumstheorie* nach *Romer*, die besagen, dass die wirtschaftliche Expansion durch ausreichend technische Innovationen unbegrenzt ist: Mangelnde Ressourcen spielten keine Rolle, solange genügend kreatives Potential freigesetzt wird, um neue, effizientere Lösungen zu entwickeln.⁹

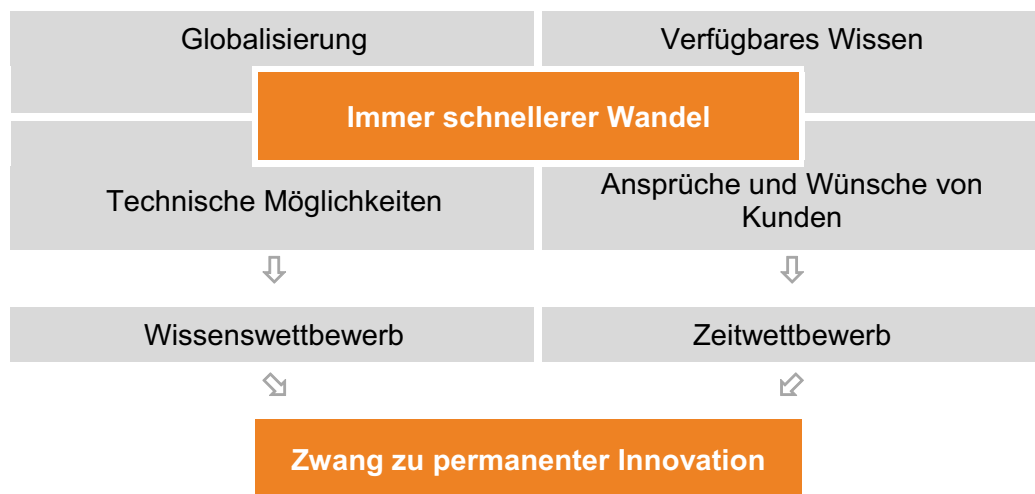


Abb. 1: Gründe des schneller werdenden Wandels und dessen Auswirkungen auf Innovationen¹⁰

Andererseits stellt sich jedoch die Frage, wann das Streben, drastisch gesagt, der Zwang nach radikalen Innovationen überhandnimmt. Also wann mehr Ressourcen, in Form liquider Mittel und Personal sowie Nerven, in Innovationen investiert werden, als es das Unternehmen überhaupt verkraften kann. Denn radikal innovative Projekte erfordern in erster Linie Investitionen und sind zudem höchst risikobehaftet, was sich durch zeitliche Verzögerungen, ausufernde Entwicklungskosten und einer potentiell fehlenden Kundenakzeptanz, also einer hohen Flop-Rate, äußert.¹¹

⁶ *Feldmann, Sebastian/Gackstatter, Steffen*; Innovation – Deutsche Wege zum Erfolg; PricewaterhouseCoopers AG; September 2013, S. 5

⁷ *Vahs, Dietmar/Brem, Alexander*; Innovationsmanagement – Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung; Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart, 4. Auflage, 2013, S. 14

⁸ *Vahs, Dietmar/Brem, Alexander*; Innovationsmanagement – Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung; Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart, 4. Auflage, 2013, S. 9

⁹ *Martin, Roger/Kemper, Alison*; Das Ende der Ideologien; In: Harvard Business Manager; Teamwork 2.0, Ausgabe Juni 2012, S. 55

¹⁰ *Stern, Thomas/Jaberg, Helmut*; Erfolgreiches Innovationsmanagement – Erfolgsfaktoren, Grundmuster, Fallbeispiele; Gabler Verlag, Wiesbaden, 4. Auflage, 2010, S. 3

¹¹ *Matzler, Kurt/Müller, Julia/Mooradian, Todd A.*; Strategisches Management – Konzepte und Methoden; Linde Verlag, Wien; 2. Auflage, 2013, S. 152

Großkonzerne haben dabei gegenüber kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie kleineren Konkurrenten noch einen wesentlichen strategischen Vorteil¹²: Sie können eigene Innovations-Geschäftsbereiche betreiben, gewaltige Forschungs- und Entwicklungs-Budgets (F&E-Budgets) bereitstellen (Tab. 1, S.12), die immer mehr gesteigert werden¹³, und sich Fehlschläge erlauben.¹⁴ Hauschildt et al. bezeichnen diese Denkweise als „verlorenen Kapitaleinsatz“: Die Geschäftsführung investiert in Innovationsprojekte, im vollen Bewusstsein des Erfolgsrisikos vor Beginn des Projektes. Selbstverständlich begrüßt sie sich einstellende Erfolge.¹⁵

Rang	Unternehmen	F&E-Aufwendungen (in Mrd. \$)	Branche
1	Volkswagen	11,4	Automotive
2	Samsung	10,4	Computing/Electronics
3	Roche Holding	10,2	Healthcare
4	Intel	10,1	Computing/Electronics
5	Microsoft	9,8	Software
6	Toyota	9,8	Automotive
7	Novartis	9,3	Healthcare
8	Merck	8,2	Healthcare
9	Pfizer	7,9	Healthcare
10	Johnson & Johnson	7,7	Healthcare

Tab. 1: Unternehmen mit den höchsten F&E-Budgets 2013¹⁶

Doch wie sieht es mit KMU aus, die diese F&E-Budgets nicht so leicht aufbringen – geschweige denn erhöhen – können?¹⁷ Dieses Extrem bildet die betriebswirtschaftliche Denkweise, dass Investitionen durch einen nachweisbaren Erfolg im Voraus gerechtfertigt werden müssen.¹⁸ Eine Lösung dieses Problems stellt die Verwendung von Innovationsportfolios dar, mit denen sich, laut Brem et al., bisher jedoch lediglich 59 % aller Unternehmen

¹² Hauschildt, Jürgen/Salomo, Sören; Innovationsmanagement; Verlag Franz Vahlen, München, 5. Auflage, 2011, S. 16

¹³ Rammer, Christian; Großunternehmen weiten Innovationsbudgets kräftig aus; IHK Braunschweig; <http://www.braunschweig-ihk.de/geschaeftsfelder/innovation-umwelt/i-u-nachrichten-2013/maerz-2013/08-dies-und-das/grossunternehmen-weiten-innovationsbudgets-kraefftig-aus.html>, 23. November 2013

¹⁴ Welch, Jack/Welch, Suzy; Winning – Die Antworten; Campus Verlag, Frankfurt am Main, 1. Auflage, 2007, S. 108

¹⁵ Hauschildt, Jürgen/Salomo, Sören; Innovationsmanagement; Verlag Franz Vahlen, München, 5. Auflage, 2011, S. 339

¹⁶ Jaruzelski, Barry/Loehr, John/Holman, Richard; Navigating the Digital Future; Booz & Company; [http://www.booz.com/-global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/2013-global-innovation-1000-study#prettyPhoto\[iframes\]/0/](http://www.booz.com/-global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/2013-global-innovation-1000-study#prettyPhoto[iframes]/0/), 23. November 2013, S. 6

¹⁷ Rammer, Christian; Großunternehmen weiten Innovationsbudgets kräftig aus; IHK Braunschweig; <http://www.braunschweig-ihk.de/geschaeftsfelder/innovation-umwelt/i-u-nachrichten-2013/maerz-2013/08-dies-und-das/grossunternehmen-weiten-innovationsbudgets-kraefftig-aus.html>, 23. November 2013

¹⁸ Hauschildt, Jürgen/Salomo, Sören; Innovationsmanagement; Verlag Franz Vahlen, München, 5. Auflage, 2011, S. 339