


Neue Produkte für junge Zielgruppen / Handout

Zeitungsverlage sehen sich seit Jahren sinkenden Reichweiten bei jungen Zielgruppen gegenüber. Die Gründe hierfür sind komplex: Internet, digitalisierte Medienangebote und Möglichkeiten mobiler Endgeräte schaffen einen völlig neuen Rahmen für die Mediennutzung heutiger, jüngerer Generationen – die gedruckte Zeitung hat es dabei schwer, ihren Platz im begrenzten Medienzeitbudget zu behaupten. Verlage stehen dadurch unter einem hohen Innovationsdruck. Sie müssen neue Produkte entwickeln, mit denen sie junge Leser / Nutzer / User mit ihrer Marke und ihren Kernkompetenzen vertraut machen, damit sie den Anschluss an neue Generationen nicht verpassen. Ein Weg, dem hohen Innovationsdruck zu begegnen, ist ein systematisiertes Innovationsmanagement im Unternehmen zu implementieren, wie man es aus anderen, schnelllebigeren Branchen kennt, man denke etwa an den IT-Bereich oder auch an den Zeitschriftensektor.



Neue
Produkte
anstoßen.

▪ **Stichwort Innovation**

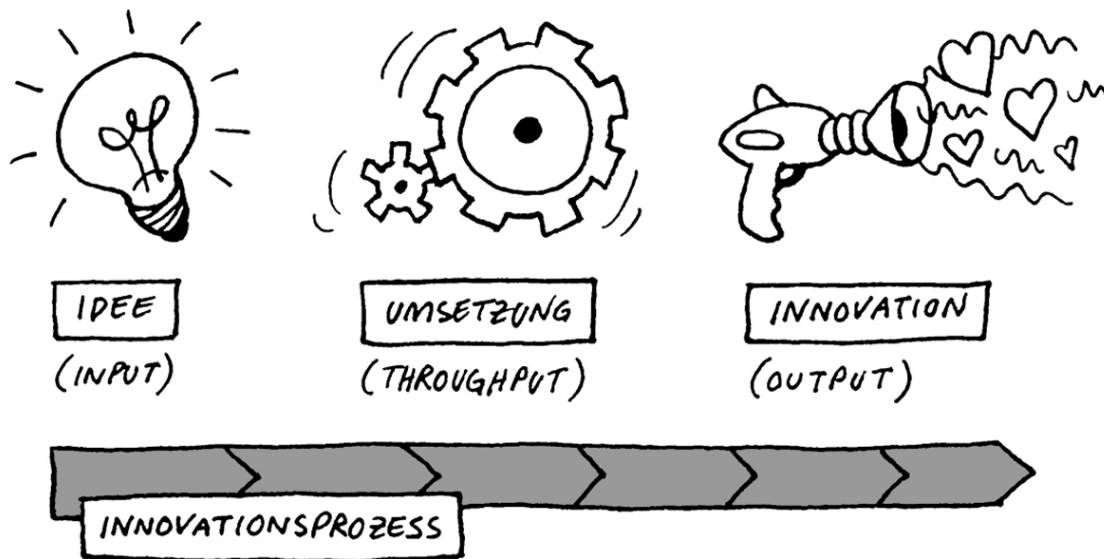
Wörtliche Bedeutung „Innovation“: „Neuerung“ oder „Erneuerung“

„Kreative Ideen oder neues Wissen sind noch keine Innovation. Innovationen resultieren erst dann aus Ideen, wenn diese in neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren umgesetzt werden (Invention), die tatsächlich erfolgreiche Anwendung finden und den Markt durchdringen (Diffusion).“¹

Innovation = Idee + Invention + Diffusion

¹ Tobias Müller-Prothmann / Nora Dörr (2011): Innovationsmanagement, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, München, 7.

Von der Idee zum Output:²



▪ Beispiel Innovation: iPod

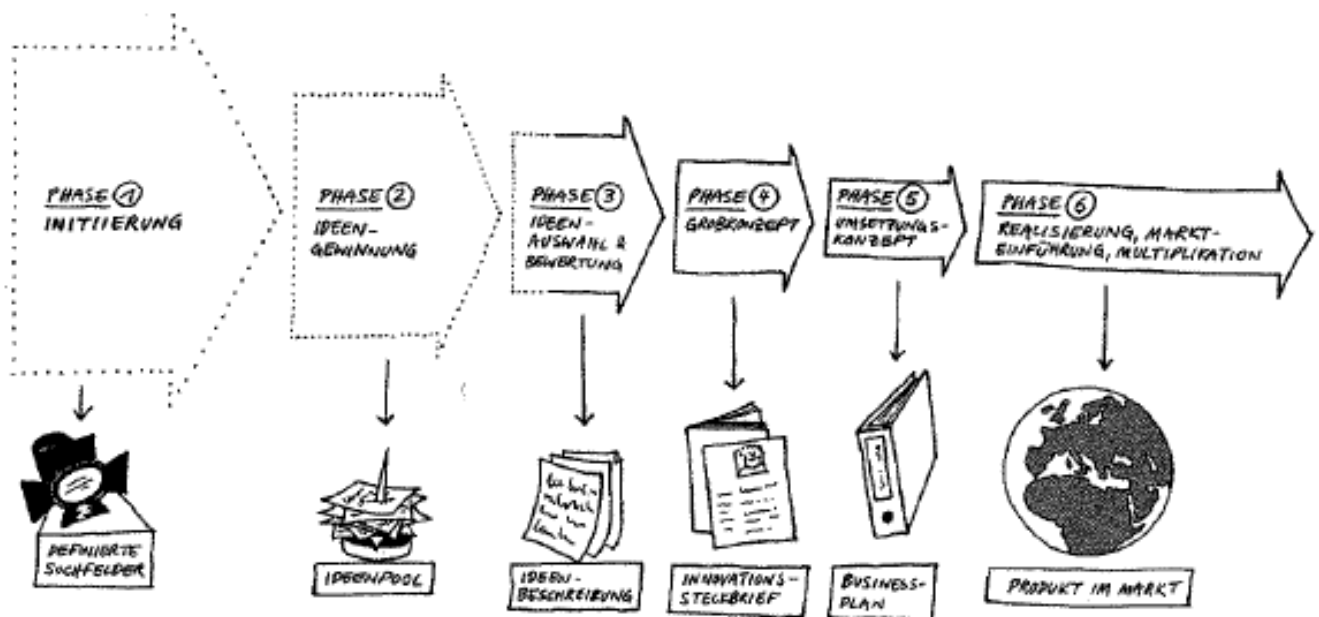
- seit 2001 auf dem Markt, Apple heute Marktführer für MP3-Player
- nötige Technologie aber schon 1982 entwickelt
- „Nicht die Technologie, sondern die User-Schnittstelle, das Design und vor allem das Geschäftsmodell waren ausschlaggebend für den überragenden Markterfolg. Technologisch war der iPod kein Durchbruch“³.

² Michael Hartschen / Jiri Scherer / Chris Brügger (2009): Innovationsmanagement. Die 6 Phasen von der Idee zur Umsetzung, Offenbach, 8.

³ Oliver Gassmann (2008): Innovation – Zufall oder Management?, in: Ders. et al.: Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg, München, zit. Nach Müller-Prothmann / Dörr (2011): 9.

▪ Innovationsprozess

Es kursiert eine Vielzahl von Prozessmodellen, in denen der Ablauf von der Initiierung hin zum Markteintritt unterschiedlich kleinteilig separiert wird. Hier ein verhältnismäßig einfaches, dafür aber umso griffigeres mit sechs Phasen:⁴ Initiierung, Ideengewinnung, Ideenauswahl und -bewertung, Grobkonzept, Umsetzungskonzept sowie Realisierung, Markteinführung, Multiplikation als Schlussphase.



⁴ Vgl. Hartschen / Scherer / Brügger (2009): 12 / 13.

Phase 1: Initiierung

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

Phase 2: Ideengewinnung

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

Phase 3: Ideenauswahl und -bewertung

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

Phase 4: Grobkonzept

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

Phase 5: Umsetzungskonzept

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

Phase 6: Realisierung, Markteinführung, Multiplikation

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

▪ **Innovationsmanagement**

Definition Innovationsmanagement

- = „ganzheitliche, systematische Unterstützung des Innovationsprozesses“⁵.
- Mehrere Entwicklungsschritte: Aktuell z. B. Einbeziehung der Kunden in den Innovationsprozess, Hineinversetzen in die Lebenswelt der Endkunden.

Ziele Innovationsmanagement:

- „die systematische Unterstützung des Innovationsprozesses von der Generierung neuer Ideen bis zu deren Umsetzung in neue Produkte auf dem Markt“⁶
- Sicherung / Ausbau Marktposition des Unternehmens
- Integration Innovationsentwicklung in den Arbeitsalltag
- Qualitätskontrolle Ideengenerierung

Aufgabenfelder Innovationsmanagement:

- Erfassung und Bewertung innovativer Entwicklungen im und außerhalb des Unternehmens
- Aufbau und Pflege des unternehmensinternen Innovationspotenzials
- Wissenstransfer von unternehmensexternen Innovationen ins Unternehmen hinein bis hin zur Umsetzung
- Entwicklung Innovationsstrategie (Definition unternehmenseigener Innovationsbegriff / Auswahl Innovationsfelder)
- Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle von Innovationsaktivitäten des Unternehmens
- Schutz Innovationen vor Zugriff Dritter (Nutzungsrechte, Patentfragen)

⁵ Müller-Prothmann / Dörr (2011), 9.

⁶ Müller-Prothmann / Dörr (2011), 11 ff.

▪ **Beispiel Ideensteckbrief (Material Innovationsteams)**

Ein zentraler Schritt für den Innovationsprozess ist die Bewertung von Ideen. Je nach dem, wie systematisiert die Innovationsfindung im Unternehmen installiert ist, gibt es feste Vorgaben wie etwa Fragebögen und Ideensteckbriefe, mit Hilfe derer ein erster Ideen-Qualitätscheck stattfindet. Ideen werden so mit Kennzahlen für die weitere interne Prüfung gespickt. Derartige Steckbriefe sind beispielsweise einer Innovationsbox vorgeschaltet, in der Unternehmensmitarbeiter ihre Ideen online eingeben können. Solche Steckbriefe können Argumentationsgrundlage für die weiteren internen Entscheidungsprozesse sein. Im Einzelnen enthält ein Ideensteckbrief etwa folgende Bausteine:

1. Kunde – Bedürfnisse, Interessen?

- Wer ist der Kunde und welche unbefriedigten Bedürfnisse hat er?
- Welche speziellen Interessen hat der Kunde und was bewegt ihn?

2. Marktumfeld – Platzierung, Dimension?

- Welche Marktchance oder -nische kann genutzt werden?
- Welche Dimension hat die Idee / das Produkt und in welchem Marktumfeld wird es platziert?
- Welche Trends unterstützen die Produktentwicklung?
- Welche technologischen Rahmenbedingungen sind relevant?

3. Lösung – erste Eckpunkte?

- Wie sieht die konkrete Lösung / das Produkt aus?
- Wie ist die Lösung konkret konzipiert?
- Handelt es sich um eine Dienstleistung oder ein Produkt? Ein verbesserter Prozess? Ein neues Geschäftsmodell? Oder eine Kombination?
- Wird Kundennutzen addiert, geschaffen oder werden Kosten gesenkt oder eingespart?

4. Team – wer ist zuständig?

- Wer bildet das Team, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten?
- Wie sind die Anforderungen an Know-how und Erfahrung?
- Wer kann welchen Input liefern?
- Was sind ihre Rollen und Verantwortlichkeiten?
- Welcher zusätzliche Support ist erforderlich (Partner, Lieferanten, Berater...?)?

5. Wettbewerbsvorteil und Alternativen?

- Was ist der entscheidende Wettbewerbsvorteil?
- Wie sehen interne oder externe Alternativen aus? (verwandte Lösungen?)
- Welcher Vorteil hat die Lösung gegenüber den Alternativen?
- Wie signifikant ist der Wettbewerbsvorteil?

6. Ergebnisse – Unternehmensvorteile?

- Welche Ergebnisse können durch die Lösung / das Produkt erzielt werden?
- Welche quantifizierbaren Vorteile lassen sich ableiten?
- Welche Vorteile ergeben sich für das Unternehmen?

Viel Erfolg!

Kontakt

Dr. Kerstin Goldbeck
Goldbeck BERATUNG
Driesener Str. 29
D-10439 Berlin
goldbeck@goldbeck-beratung.de
+49 (0) 176 64951205
www.goldbeck-beratung.de