

# Innovation Management

## Bachelor Vertiefung Management Teil 2

Daniel Huber



Berner Fachhochschule  
Haute école spécialisée bernoise  
Bern University of Applied Sciences

***„Most innovations fail ...***

***...and companies that don't innovate die!“***

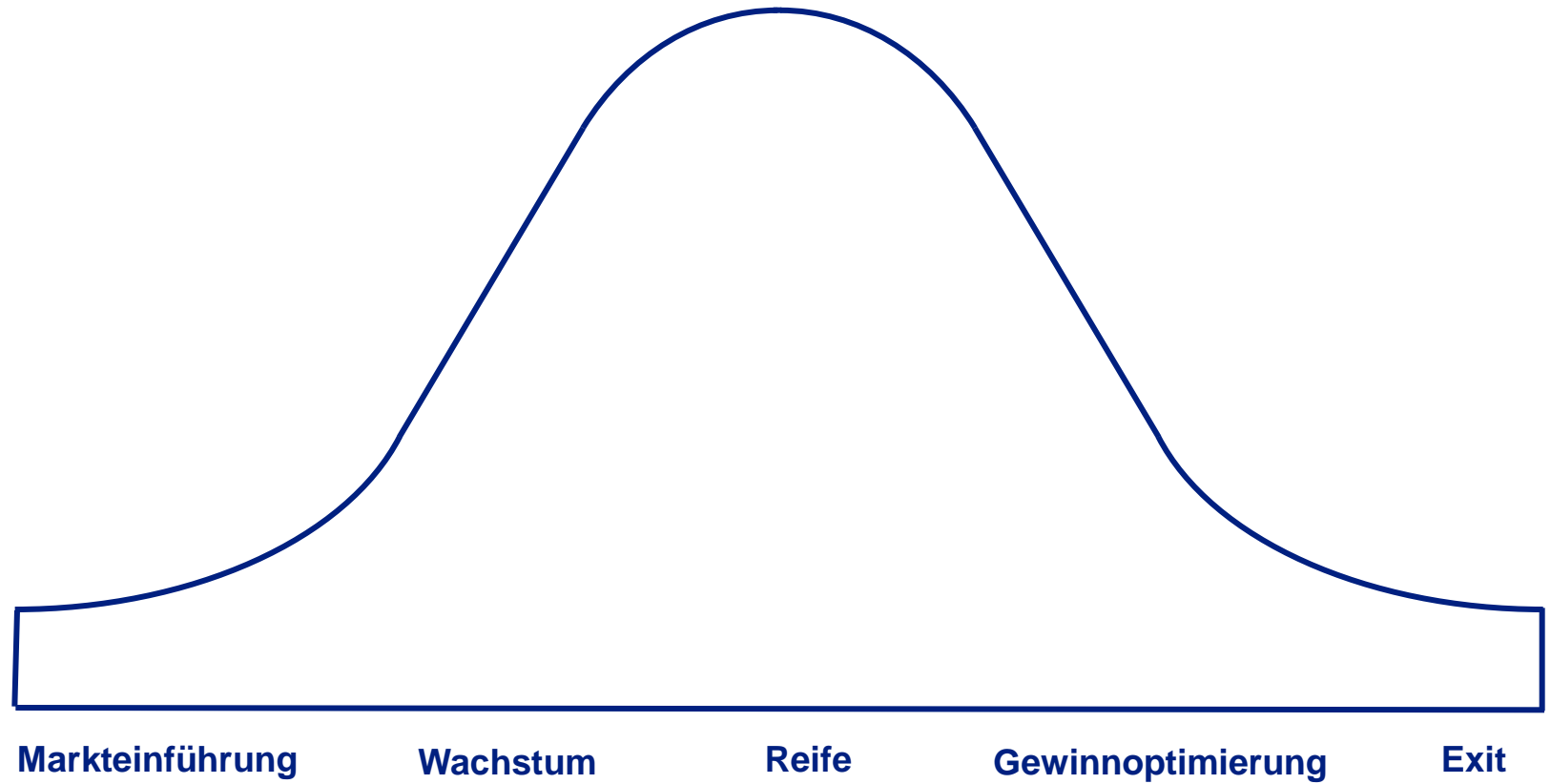
(Henry Chesbrough)

# Auch für disruptive Innovationen gelten die normalen Regeln, aber in verschärfter Form

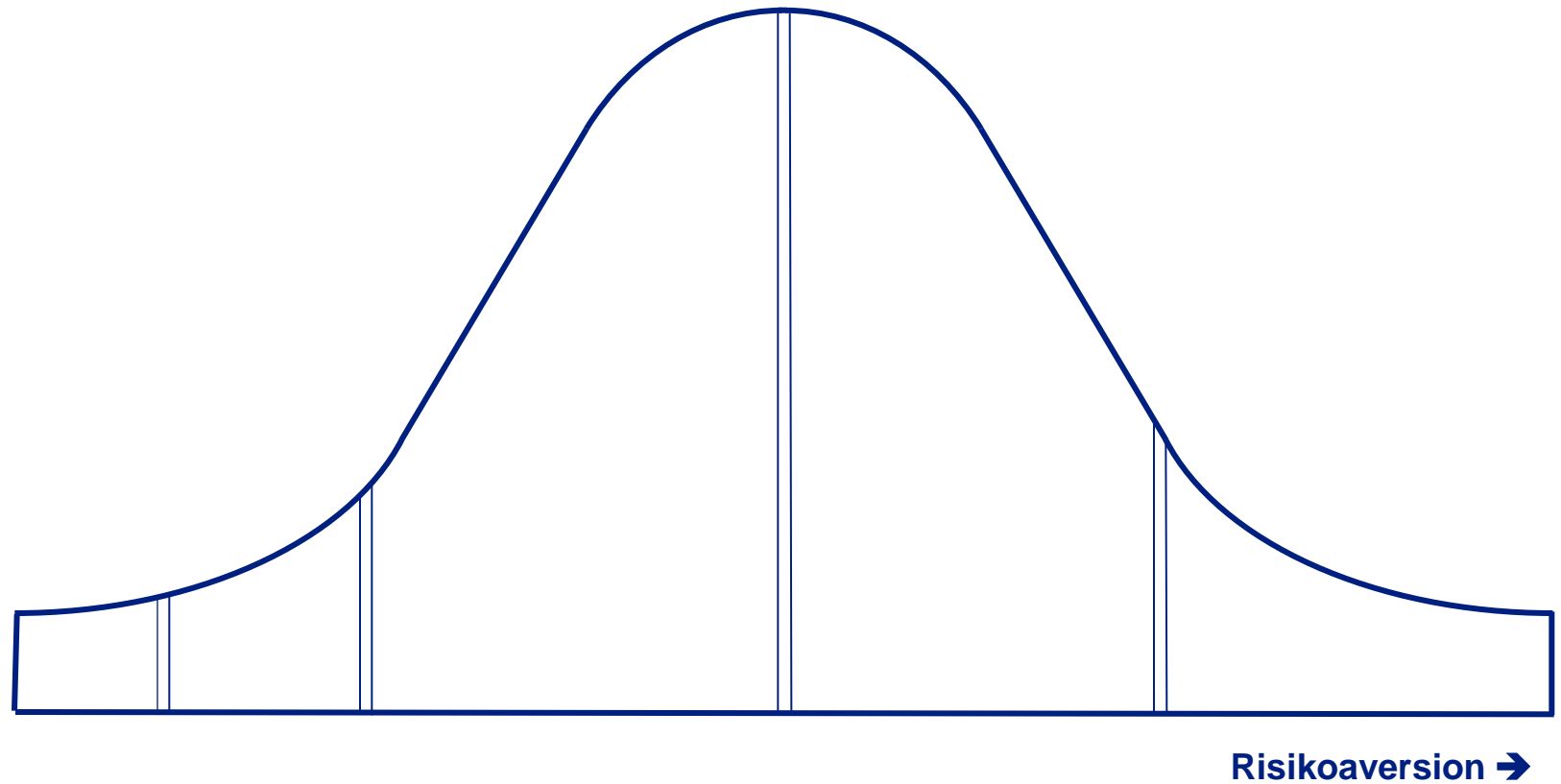
- Die Markteinführung innovativer Produkte hat Geoffrey Moore im Detail erforscht. Das Folgende basiert auf seinen Ergebnissen.
- Auch für den Verkauf disruptiver Innovationen gilt die normale Hierarchie des Kaufentscheides:
  - Funktionalität
    - Zuverlässigkeit
      - Bequemlichkeit
        - Preis
- Um die Markteinführung und -entwicklung disruptiver Innovationen näher betrachten zu können, müssen wir uns zuerst den generellen Lebenszyklus von Produkten vor Augen führen:

# Der generelle Lebenszyklus

mng: innovation management

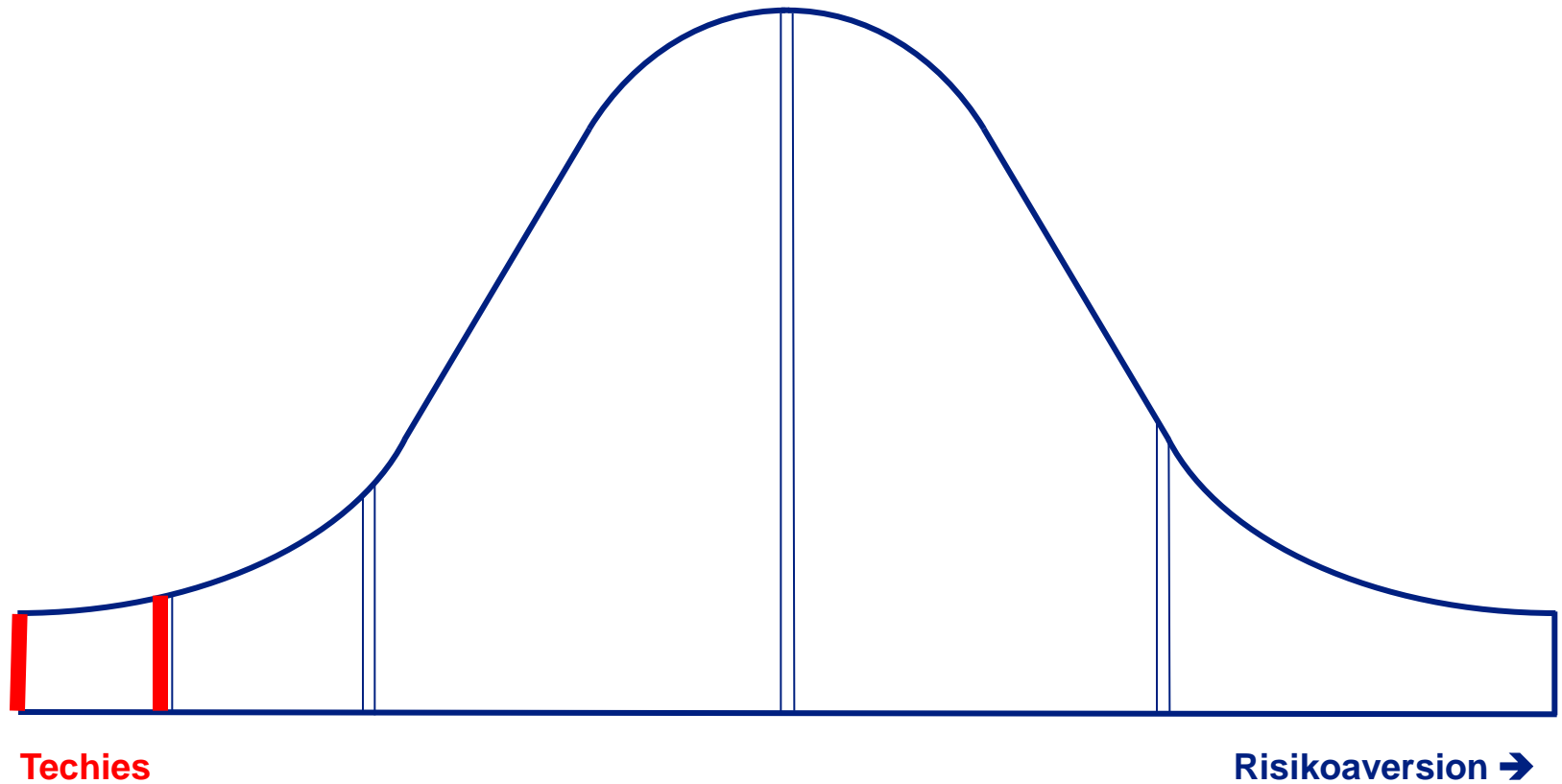


# Der generelle Lebenszyklus



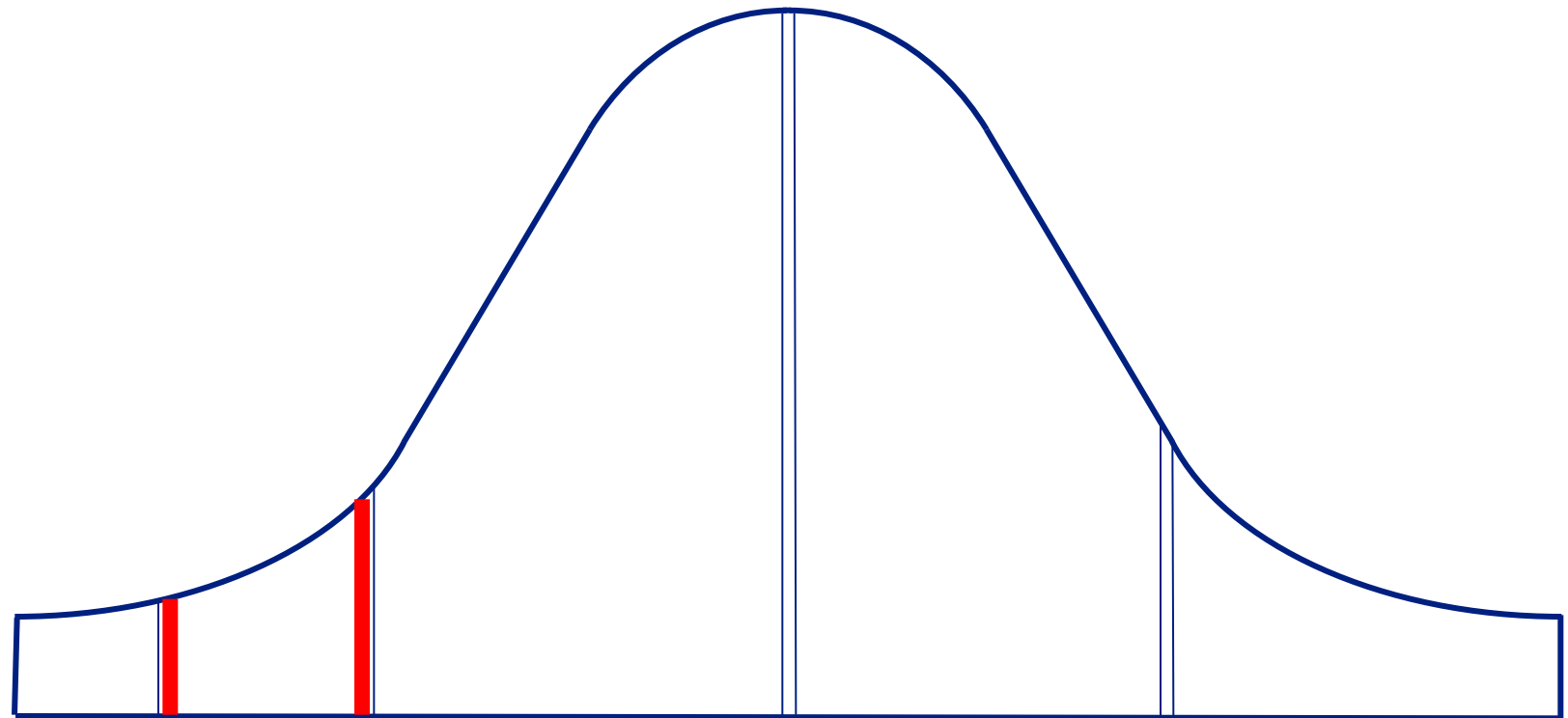
Quelle: Moore

# Technology Enthusiasts Technologie Fans: Techies



Quelle: Moore

# Early Adopter Frühanwender: Visionäre



Techies

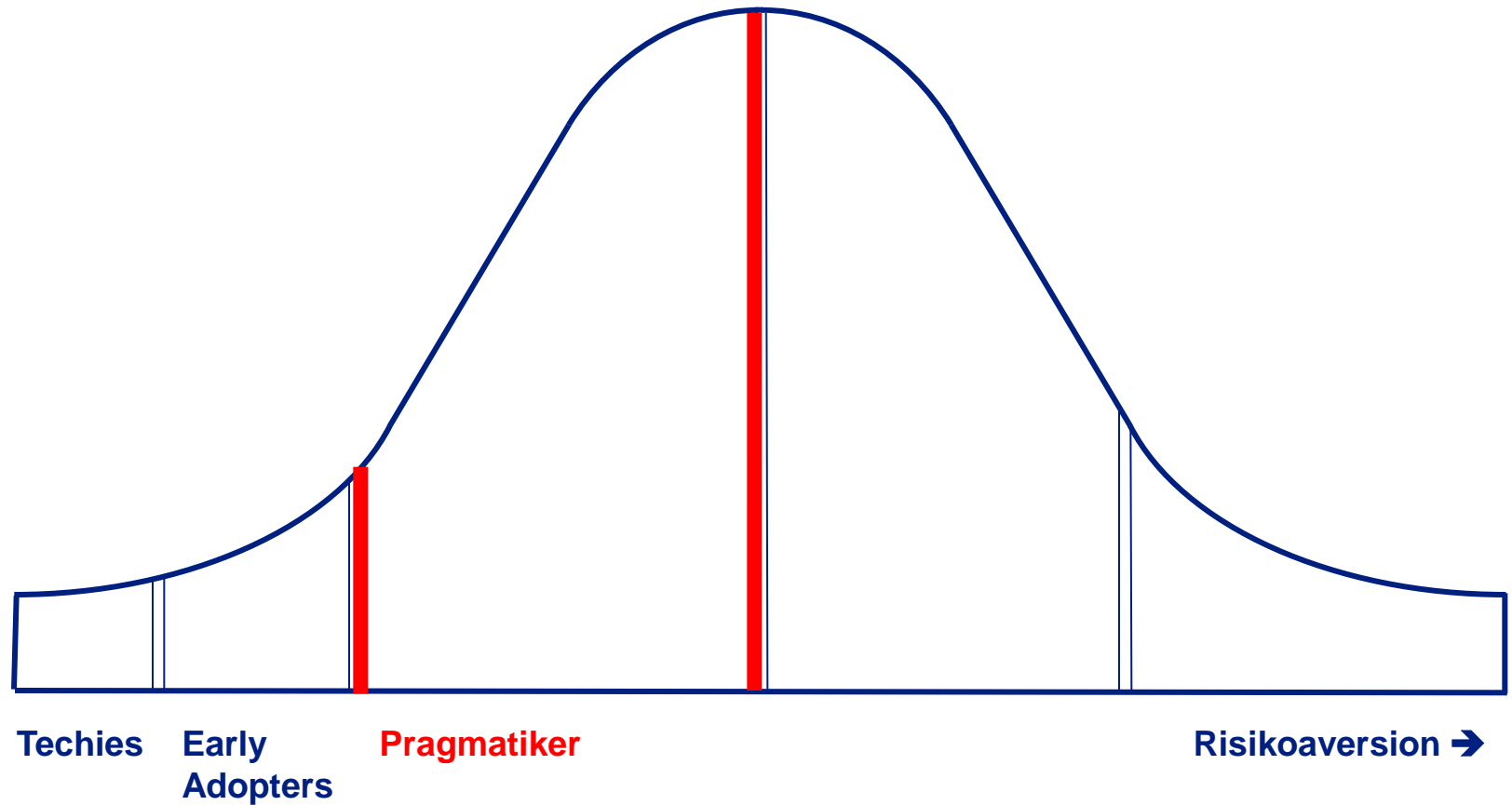
Early  
Adopters

Early Market

Risikoaversion →

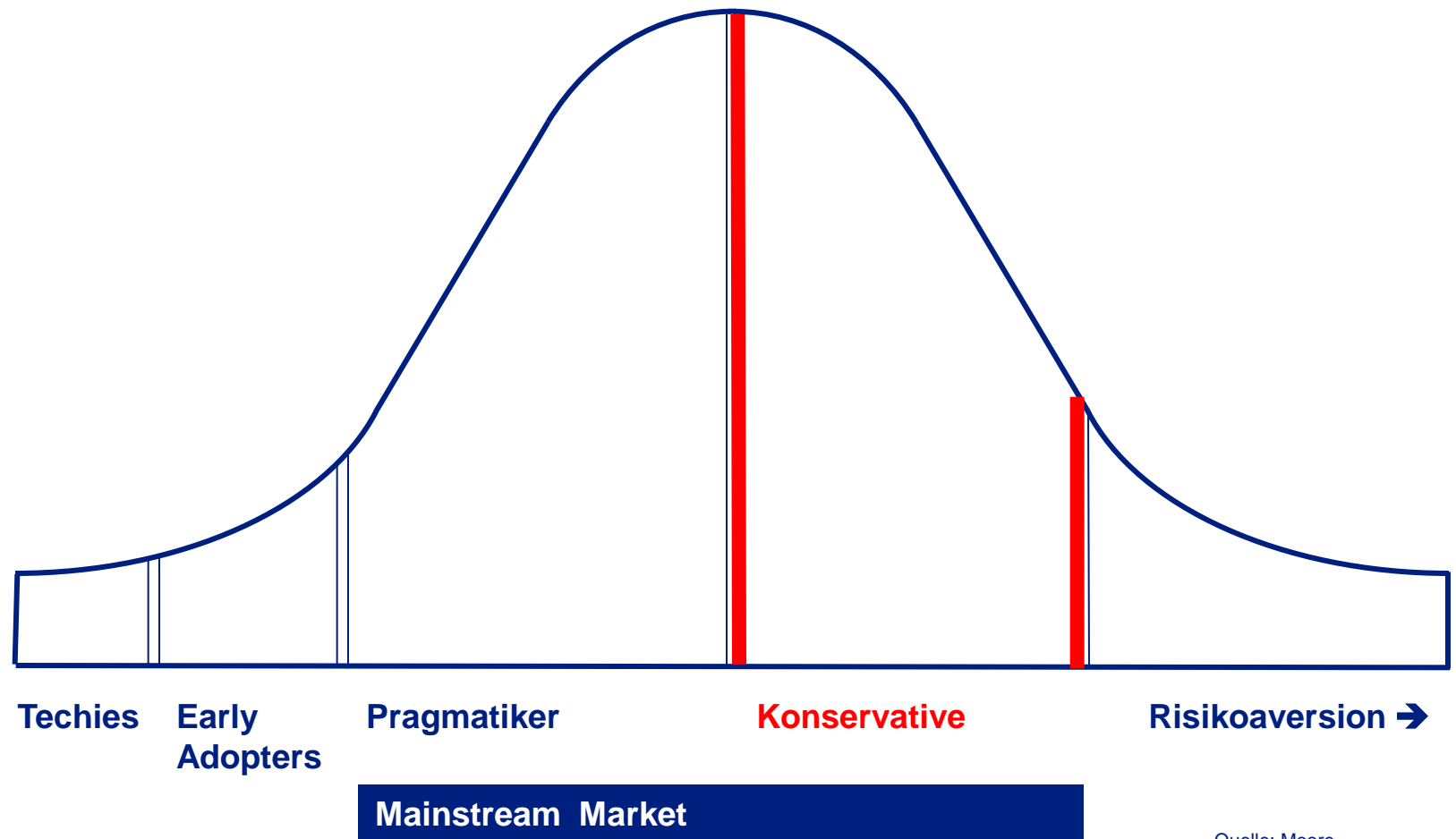
Quelle: Moore

# Early Followers, Early Majority Frühe Mehrheit: Pragmatiker



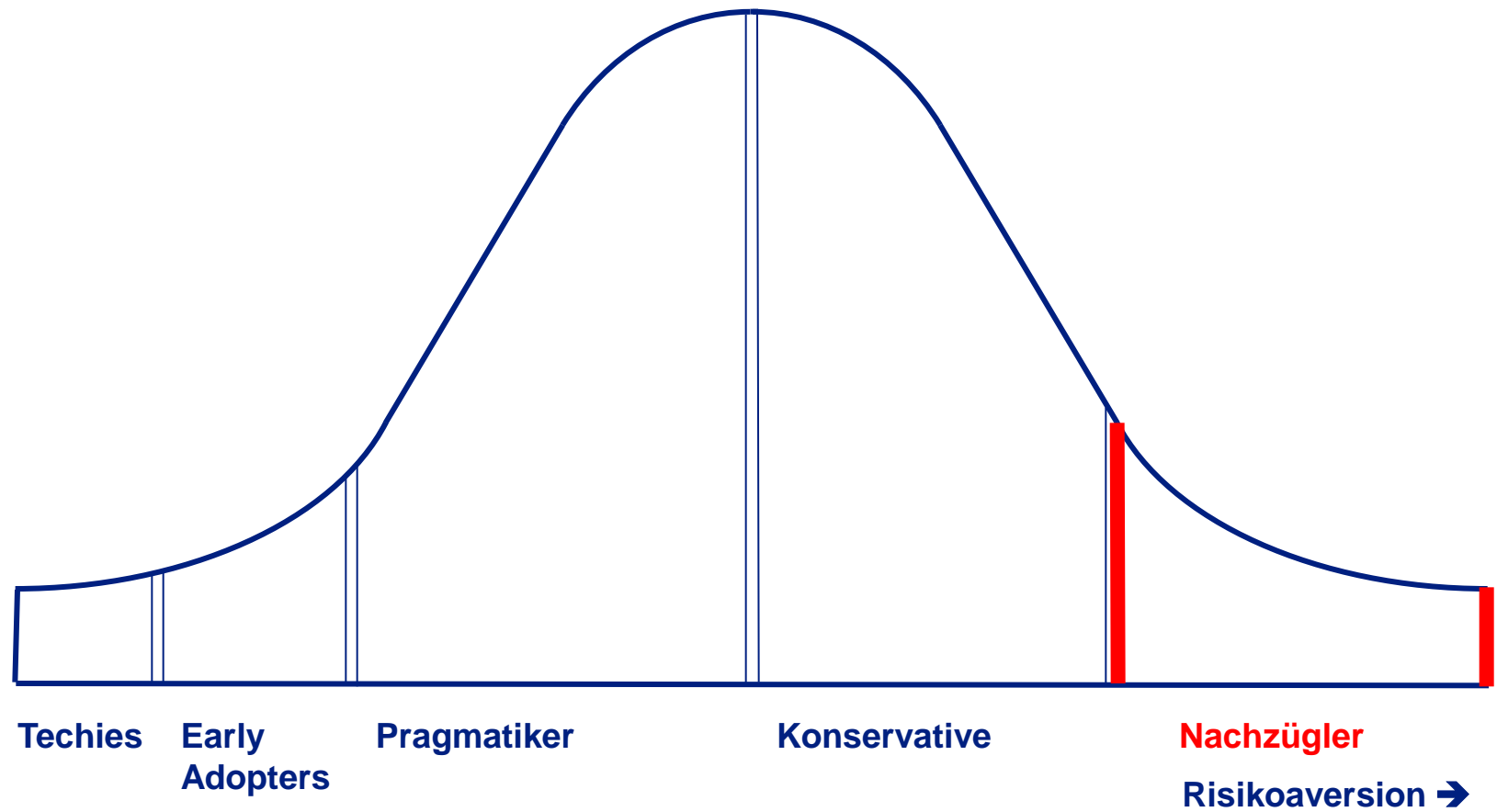


# Late Followers, Late Majority Späte Mehrheit: Die Konservativen



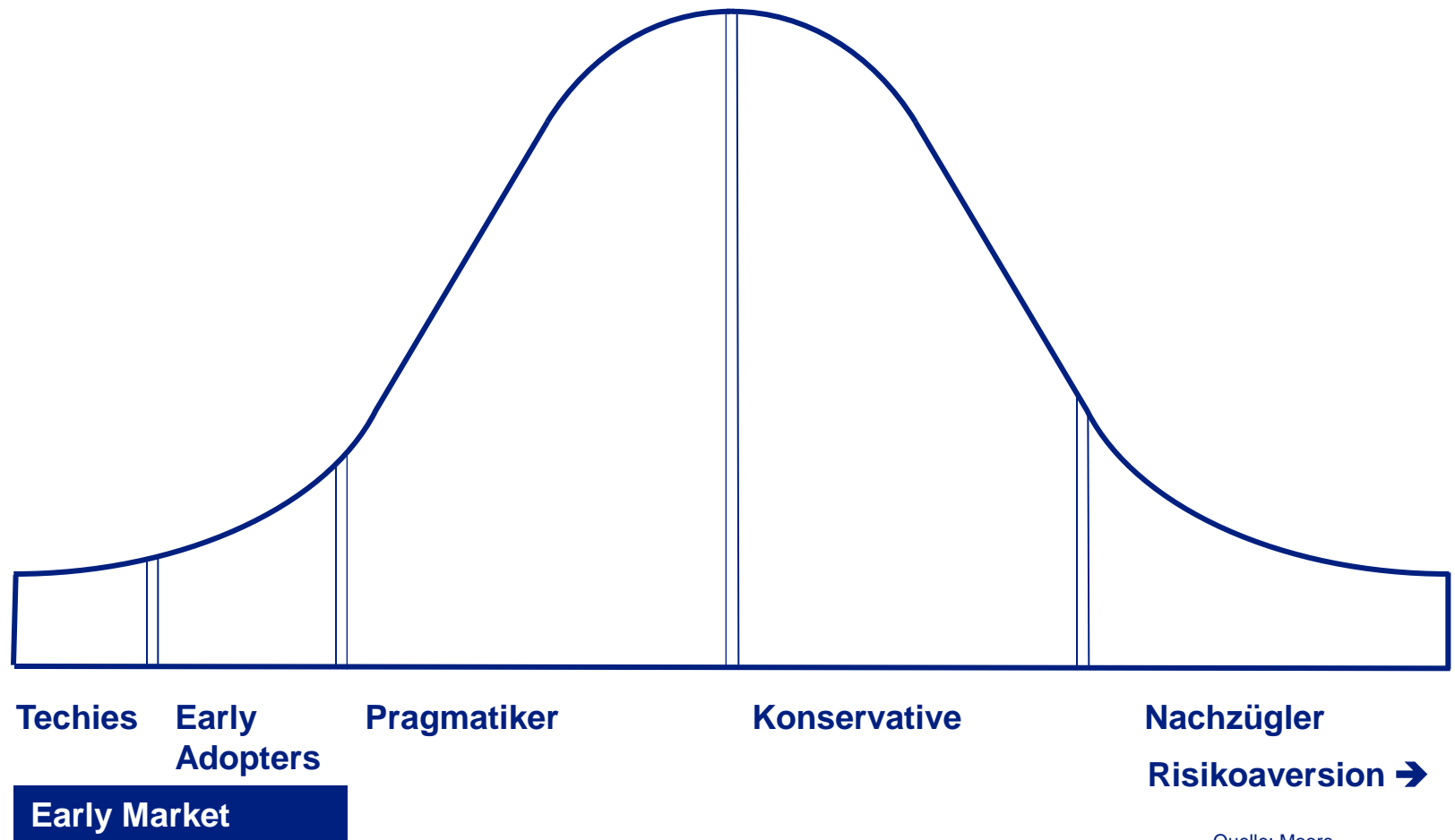
# Laggards

## Nachzügler: Skeptiker



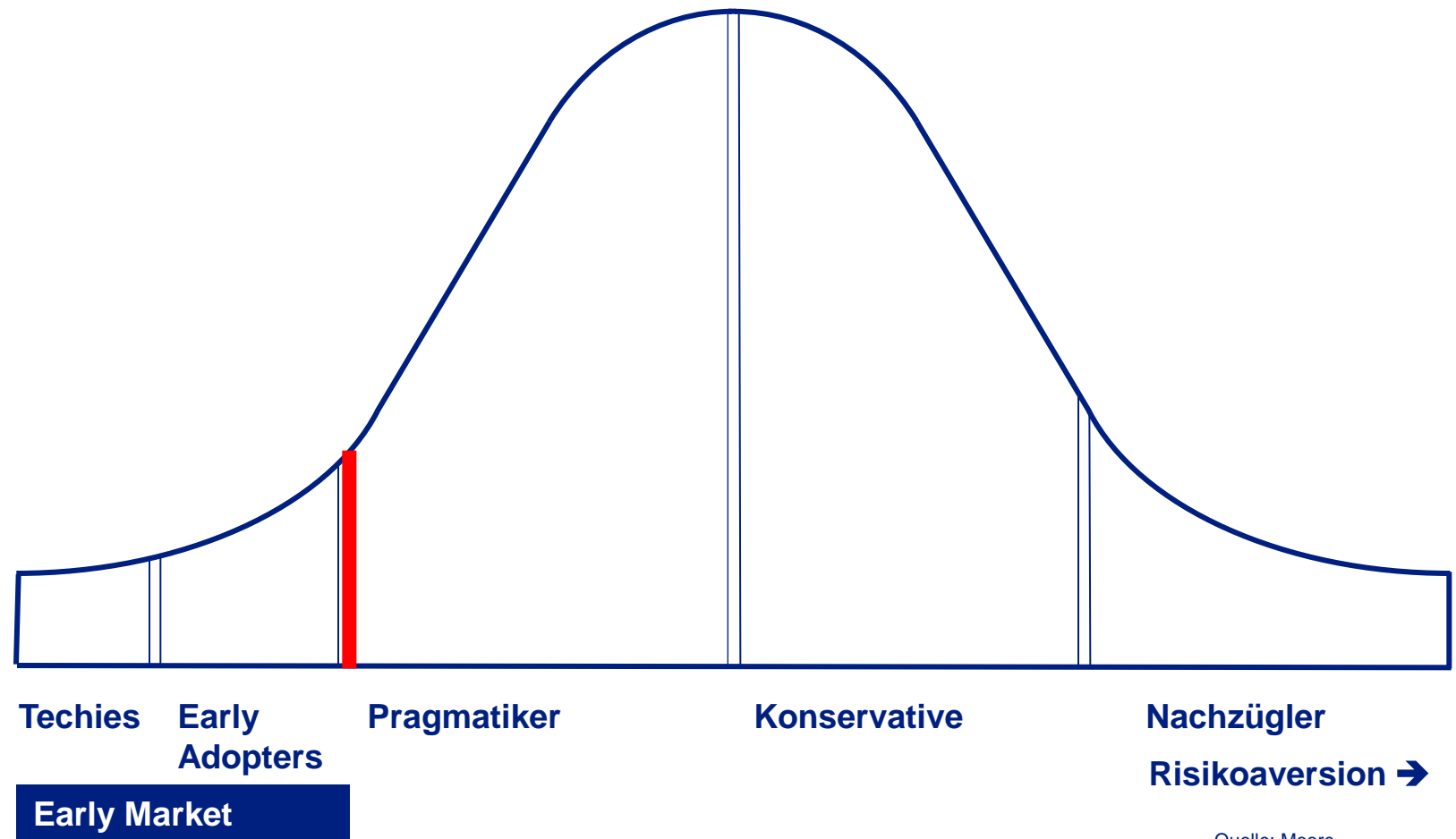
Quelle: Moore

# Die Phasenübergänge sind schwierig

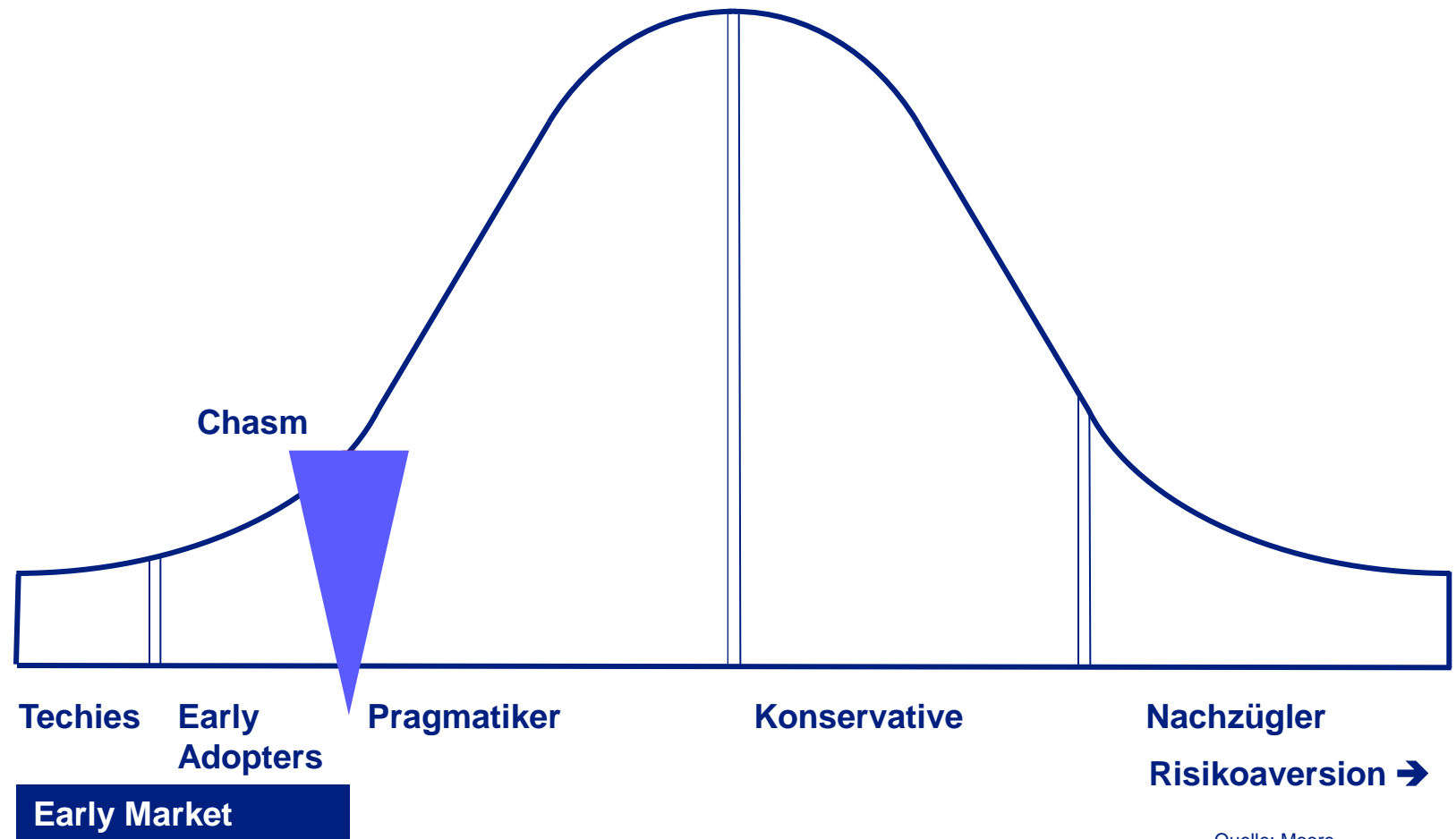


Quelle: Moore

# Besonders problematisch: Der Übergang vom Early Adopter zum Pragmatiker



# Besonders problematisch: der Übergang vom Early Adopter zum Pragmatiker



# Early Adopters und Pragmatiker verstehen sich nicht: Sie haben widersprüchliche Werte

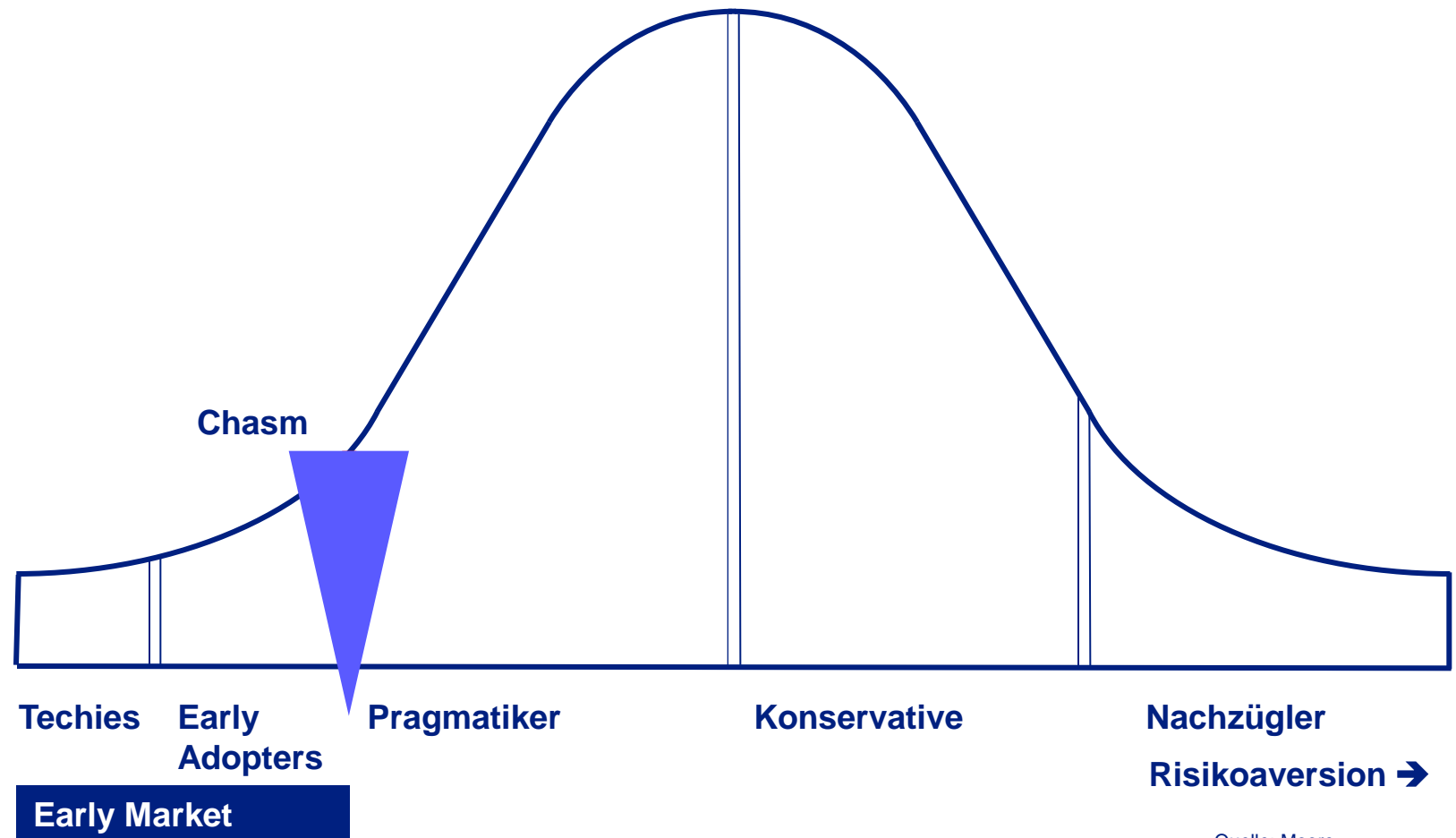
## ▪ Early Adopters Visionäre

- Intuitiv
- Unterstützen die Revolution
- Widersprechend
- Brechen aus
- Gehen ihren eigenen Weg
- Nehmen Risiken in Kauf
- Motiviert durch (zukünftige) Chancen
- Wollen das Mögliche

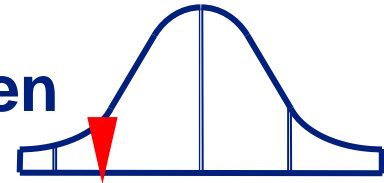
## ▪ Early Majority Pragmatiker

- Analytisch
- Unterstützen die organische Entwicklung
- Konformistisch
- Bleiben in der Gruppe
- Lassen sich von anderen leiten
- Vermeiden Risiken
- Motiviert durch die Probleme (der Gegenwart)
- Verfolgen das Wahrscheinliche

# Early Adopter sind für Pragmatiker keine Referenz Pragmatiker brauchen aber Referenzen



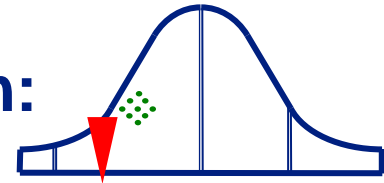
# Wir müssen für einen einzelnen Leadkunden eine 100% Lösung entwickeln



- Visionäre sind bereit, auf das Kommende zu wetten...  
...Pragmatiker wollen Lösungen in Produktion sehen, bevor sie kaufen.
- Pragmatiker wollen eine 100% Lösung für ihr Problem...  
...und sie wollen sie bei einer Referenz in Produktion sehen.
- Diese 100% Lösung nennt Moore das „Whole Product“:  
Ein minimales, aber vollständiges Set aus dem Produkt und den erforderlichen Ergänzungen und Dienstleistungen für einen bestimmten Einsatz.
- Dieses Whole Product gibt uns nun den Schlüssel für die Überwindung des Chasm in die Hand:
  - Da wir aus Ressourcengründen nicht für alle Anwendungen ein vollständiges Set entwickeln können, müssen wir uns für eine bestimmte Applikation entscheiden.
  - Dies tun wir gemeinsam mit einem Kunden: unserem Leadkunden.
  - Das ist contraintuitiv, legen wir doch so alle „Eier in denselben Korb“

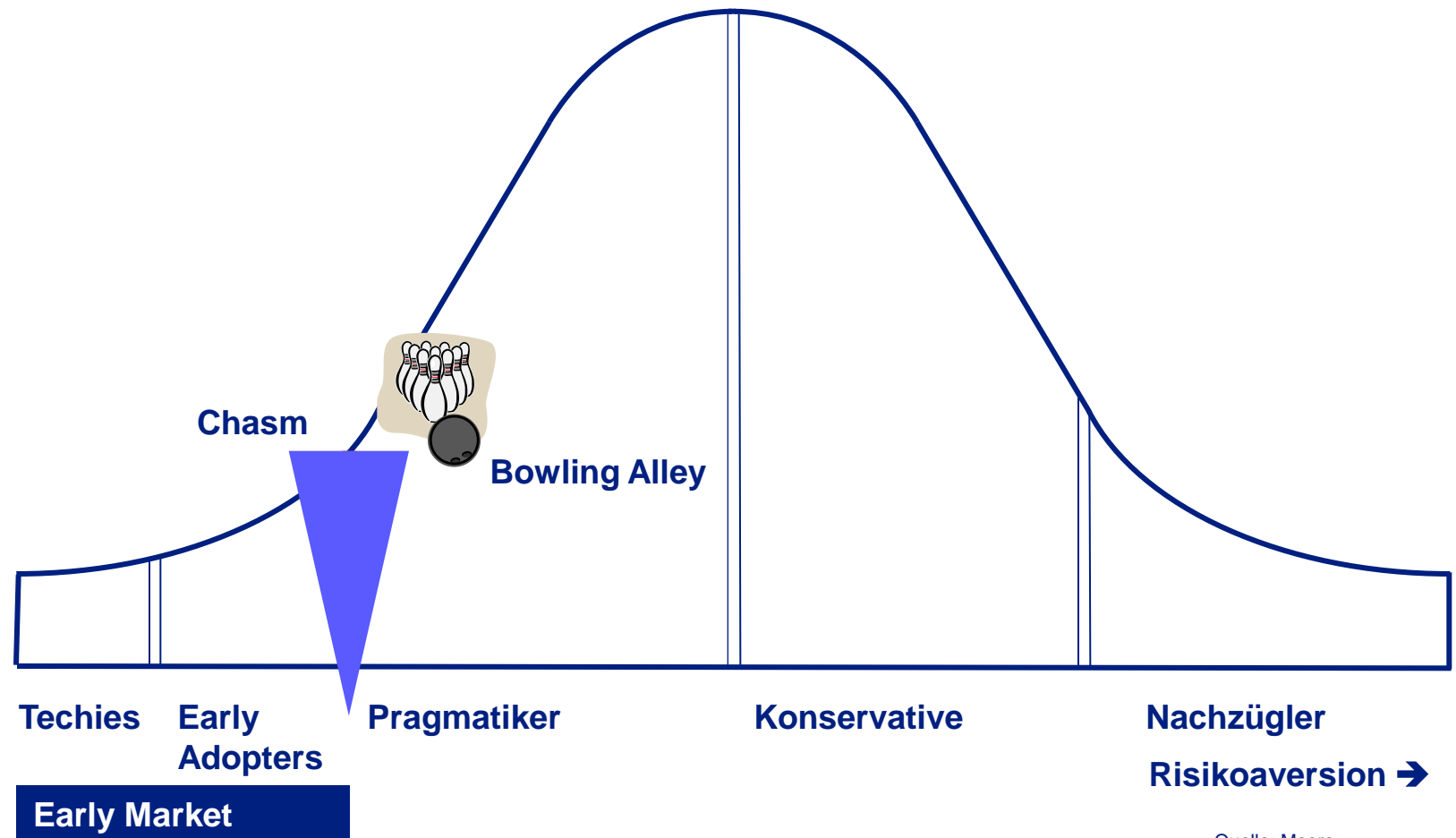


# Wir erschliessen Applikation um Applikation: Die „Bowling Alley“

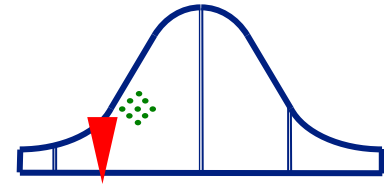


- Wir erschliessen und damit ein noch schmales Segment im Markt der Pragmatiker.
- Dank unserer überlegenen Innovation entwickeln wir uns in diesem kleinen Segment zum Marktleader. Dies ist wichtig, da Pragmatiker ja nur vom Marktleader kaufen.
- Wir sind extrem an die Nische angepasst und können diese aus diesem Grund auch nachhaltig verteidigen. Unser Markt ist definiert durch das Kundenbedürfnis, der Markt der Konkurrenz durch ihr Produkt.
- Haben wir dieses Ziel erreicht, so wenden wir uns dem nächsten schmalen Segment zu und entwickeln ein zweites Whole Product.
- Das erste Segment dient nun als Referenz: als Brückenkopf sozusagen.
- So gehen wir nun weiter, Segment um Segment. Und jedes gewonnene Segment ist eine neue Referenz.
- Moore spricht hier von der „Bowling Alley“, da wir unsere Kugel auf einen einzelnen Kegel schiessen, welcher uns hilft benachbarte Kegel mitzunehmen.

# Wir gewinnen Marktnische um Marktnische: Wir kreieren so glaubhafte Referenzen

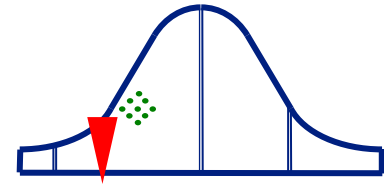


# Die Auswahl eines guten Leadkunden ist erfolgsentscheidend



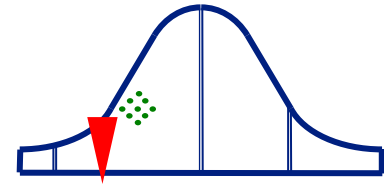
- Fragen zur Bestimmung eines guten Leadkunden:
  - Ist er unserer Salesforce zugänglich?
  - Hat er Geld?
  - Hat er einen überzeugenden Grund unsere Lösung unbedingt zu wollen?
  - Können wir für sein Bedürfnis eine 100% Lösung entwickeln?
  - Gibt es in diesem Bereich keine sehr starken Wettbewerber, Hoflieferanten?
  - Ermöglicht uns das die Weiterentwicklung in weitere Segmente, wenn wir das Segment unseres Leadkunden gewinnen?
- Targets sind also Kunden, welche unter dem bisherigen Marktführer marginalisiert wurden und schlecht bedient sind und welche gleichzeitig unter Druck sind, ihr Geschäft zu verbessern.

# In der Bowling Alley drehen die Führungsgrundsätze um 180°



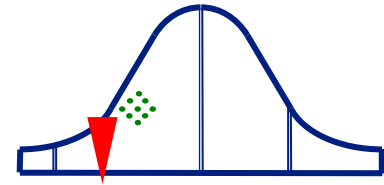
- In dieser Phase segmentieren wir nun plötzlich stark.  
(Im Early Market war demgegenüber keine Segmentierung gefragt).
- Und wir sind nun hochgradig kundenorientiert.  
Das ist neu. Wir waren im Early Market vor allem technologieorientiert.  
Es besteht das Risiko, dass wir uns nicht aus dem technozentrischen R&D Modus lösen können.
- Neu brauchen wir nun:
  - Salesorientierte Firmenführung (vs. R&D-orientierter)
  - Starke Segmentierung
  - Starker Kundenfokus (vs. Technologiefokus)
  - Vertikales Marketing (das ist nur in der Phase Bowling Alley so!)
  - Direkter beratender Verkauf (keine Distributoren!)
  - Value-based Pricing
- D.h. Nischen ertragen also eigentlich nur einen Anbieter!  
...und der sind wir!

# Eine Nische zuerst vollständig besetzen Erst dann weitergehen



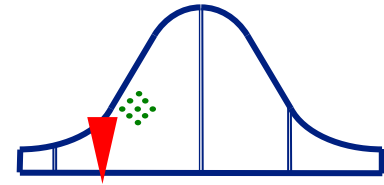
- Als Marktführer, auch nur in einer Nische, genießt man Vorteile:
  - Bessere Margen
  - Tiefere Produktionskosten durch Economics of Scale
  - Tiefere Saleskosten, da potentielle Kunden erwarten, vom Marktführer zu kaufen. (Die Konkurrenz muss ihn zuerst überzeugen, weshalb er von jemand anderem kaufen sollte)
  - Wichtig! Drittanbieter richten sich auf den Marktführer aus, da dieser ihnen einen neuen Markt öffnet.  
(Das kann soweit gehen, dass der Marktführer von Drittanbietern eine Gebühr verlangen kann dafür! Umgekehrt muss die Konkurrenz teilweise sogar dafür zahlen, dass sich Drittanbieter auch auf ihr Produkt ausrichten)
- Also immer zuerst die Nische vollständig besetzen und erst dann zur nächsten weitergehen.

# Integrator sein Mit starker Kundenausrichtung



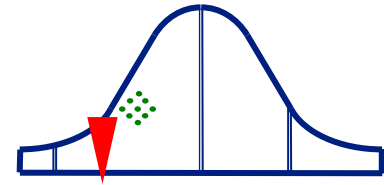
- In der Phase Bowling Alley gehört der Markt dem Kunden (und nicht dem Anbieter) ...  
...und wir sind der Protegé des Kunden!
- Der Power liegt beim Nischenanbieter. Er ist der Integrator des Whole Product und koordiniert dazu einen Hof von zuliefernden Partnern.
- Es geht also darum,
  - eine Anwendungsnische für das neue Produkt zu kreieren.
  - In dieser Nische möglichst schnell zum Marktführer zu werden.
  - Die Nische wo möglich auszudehnen.
  - In benachbarte Nischen zu wachsen und auch dort zum Marktführer zu werden
  - Damit zu beweisen, dass der Ansatz generalisierbar ist.

# Marktnischen sollten nicht grösser sein als unser Umsatz



- Nie ein Marktsegment angehen, dessen heutige Ausgaben für unsere Produktkategorie grösser sind als unser jährlicher Umsatz.
- Sonst generieren wir, wenn wir Erfolgreich sind, eine Nachfrage, welche wir gar nicht zu befriedigen vermögen. Wir kreieren damit einen Markt für unsere Konkurrenz!
- Das heisst auch, dass wir beim Erobern einer neuen Nische nie unterinvestieren dürfen. Mit Überinvestieren sind wir auf der sicheren Seite.
- In dieser Phase immer dem Chef der Anwender verkaufen, dem ökonomischen Käufer, welcher die Profit & Loss Verantwortung trägt. (Der technische Käufer wird nicht kaufen, weil er nur vom bisherigen Marktleader kauft. Der Enduser wird auch nicht kaufen, weil der keine Veränderung wünscht).
- In dieser Phase nie den Visionär auftreten lassen (auch wenn er noch so recht hat) da dieser nur den technischen Käufer anspricht (welcher ohnehin nicht kauft).

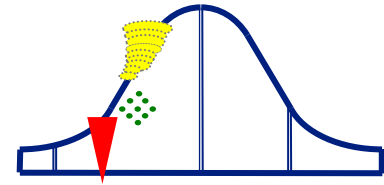
# Unser Produkt als eigenständige, neue Produktkategorie → Tornado!



- Wir dürfen uns in der Nische auch nicht zur Ruhe setzen. Wir müssen die eroberte Nische vielmehr brauchen, um weitere Nischen zu erobern; d.h. eine Kaskade von Nischenmärkten erzeugen: von Segment zu Segment.
- Irgendeinmal werden die diversen, sich gegenseitig beeinflussenden vertikalen Nischen im Markt als eine neue, eigenständige Produktkategorie wahrgenommen.  
→ das ist das Fanal zum „Tornado“!
- Weitere Hinweise:
  - Lokale Nischentornados
  - Es wird vieles auf die Plattform eines Lieferanten portiert
  - Ein Produkt wird geklont. (Der Marktleader wird immer geklont.)
  - Preis Discounting.  
(Das passiert bereits im Tornado, um möglichst schnell Marktanteil zu gewinnen. Wer am schnellsten verkauft, gewinnt.)

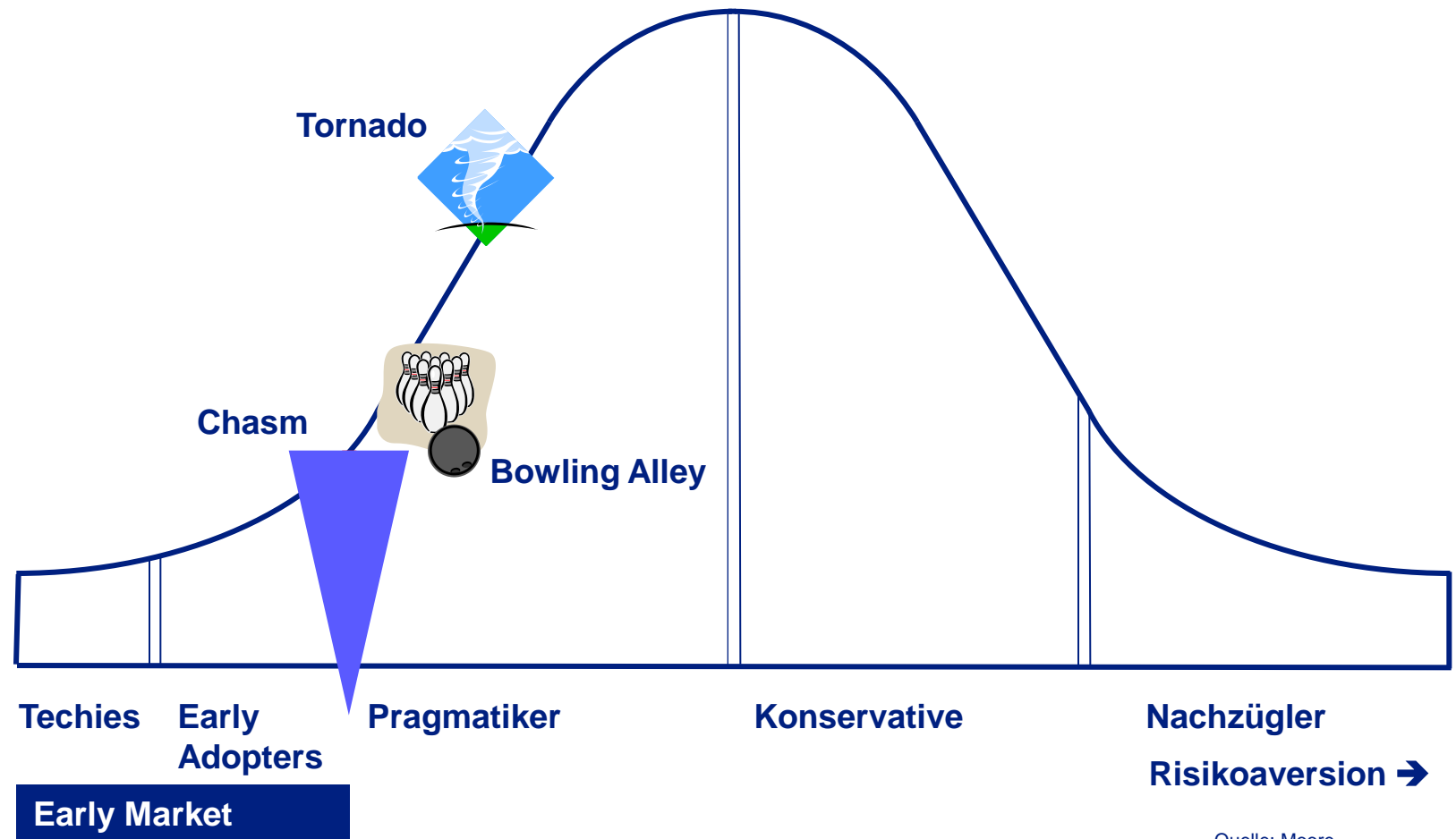


# Im Tornado kippen die Pragmatiker Die Nachfrage wächst ins Unermessliche!



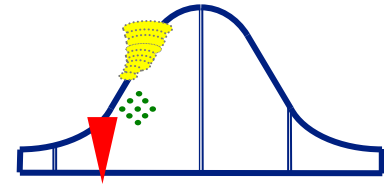
- Wir kommen nun in die nächste Entwicklungsphase: den Tornado.
- Was ist ein Tornado und was passiert da?
- Der „Tornado“ passiert dann, wenn die verschiedenen Nischenanwendungen für das Gros der Pragmatiker ausreichend glaubwürdige Referenzen geschaffen haben, damit diese zum Kauf überzeugt werden. Aus Sicht der Pragmatiker ist nun ein Generationenwechsel nicht mehr länger vermeidbar und muss an die Hand genommen werden. Dieser Vorgang passiert nun lawinenartig, da die Pragmatiker sich gegenseitig aneinander orientieren (Herdenverhalten). Beginnt nun einer aufs neue Produkt zu wechseln, so ist das das Zeichen für die paar nächsten ebenfalls zu wechseln. Resultat: eine Stampede!
- Die Nachfrage wächst über Nacht ins Unermessliche und übersteigt jegliches Angebot.
- Da die Nachfrage so gross ist, kann jeder verkaufen, was er nur zu liefern vermag.
- Die Lieferfähigkeit und deren Ausbau wird damit zum begrenzenden Wachstumsfaktor.

# Verkaufen, verkaufen, verkaufen! Hier wird der Markt verteilt



Quelle: Moore

# Der Tornado ist geradezu das Gegenteil der Bowling Alley



## ▪ Bowling Alley:

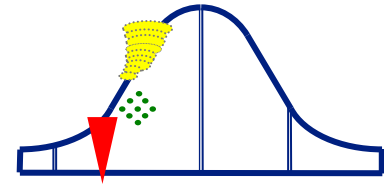
- Starke Kundenorientierung
- Hochgradig kundenorientiertes Produkt
- Starke Segmentierung
- Verkauf an Economic Buyer
- Meiden des Technical Buyers
- Salesorientierte Firmenführung
- Starker Kundenfokus
- Vertikales Marketing
- Direkter beratender Verkauf
- Value-based Pricing

## ▪ Tornado:

- Der Kunde wird ignoriert!
- Standardisiertes Produkt
- Keine Segmentierung
- Verkauf an Technical Buyer
- Produktionsorientierte Firmenführung
- Reiner Produktionsfokus
- Horizontales Marketing
- Indirekter Verkauf, möglichst breite Distribution, keine Beratung
- Standardpreise, Discounts!

- **The Tornado must be served!**
- **Wer am schnellsten liefert, ist der Grösste!**
- **Hier werden die Märkte verteilt**
- **Dies ist entscheidend für die nächste Phase: die „Main Street“**

# Bei disruptiven Innovationen läuft der Tornado besonders vehement ab

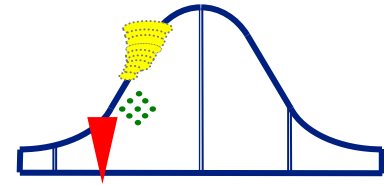


- Der Tornado ist der Erdrutsch der Pragmatiker ins neue Paradigma.
- Die Pragmatiker handeln dabei nach drei Prinzipien:
  - Lasst uns alle gemeinsam ins neue Paradigma wechseln
  - Lasst uns alle denselben Hersteller wählen
  - Lasst und den Wechsel so schnell wie möglich hinter uns bringen

Das alles minimiert das Risiko.

- Der Tornado findet nur statt, wenn das Produkt disruptiven Charakter hat. Es ist häufig ein Fall von „Competition against non-consumption“
- Der Schlüssel zum Tornado ist ein stark vereinfachtes und vollständig standardisiertes Produkt, welches in Massen hergestellt werden kann.
- Das standardisierte Tornadoprodukt kann also weniger als das Bowling Alley Produkt!
- Die Distribution muss dabei so schnell wie möglich ausgeweitet werden (Deshalb indirekter Verkauf. Das geht mit einem standardisierten Produkt ja gut.)

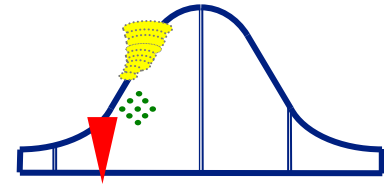
# Wer am schnellsten wächst, gewinnt Wer nicht mithalten kann, scheidet aus



- 3 Tornado-Regeln:
  - Die Konkurrenz ruchlos angreifen
  - Die Distribution möglichst schnell ausweiten
  - Den Kunden ignorieren!
- Es geht darum, den grössten Marktanteil zu erringen, da die Kunden nach dem Tornado vor allem vom Marktführer kaufen und dort die einzigen vertretbaren Margen zu erwirtschaften sind.
- Der Tornado ist also ein zeitlich begrenztes (relativ kurzes) Fenster, in dem die Nachfrage praktisch unbegrenzt ist. Wer dort am schnellsten wachsen kann, hat anschliessend den grössten Marktanteil und damit das grosse Geschäft.
  - Lieferfähigkeit ist das wichtigste
  - Qualität und Produktionsausbeute sind kritisch dafür
  - Der Preis muss immer tiefer getrieben werden.

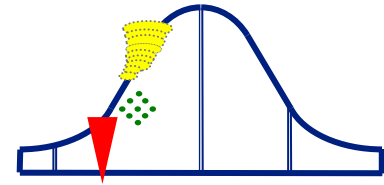
Outsell your competition! Wer nicht mithalten kann, scheidet aus

# Der Marktanteil wird im Tornado für immer vergeben



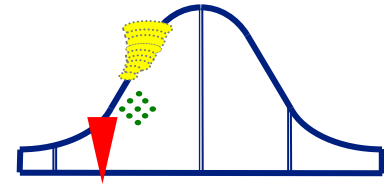
- Es entsteht eine vollständig neue Marktaufteilung. Was in der Bowling Alley passiert ist, wird weggeblasen!
- Der Marktanteil wird im Tornado für immer vergeben. Tornadokunden sind Kunden fürs Leben!
- Deshalb ist hier (und nur hier!) der totale Wettbewerb sinnvoll.
- Der Markt wird nun dreigeteilt:
  - Der Marktführer: der Gorilla Hat ca. 2/3 des Marktes
  - Der Herausforderer: der Chimp (manchmal auch zwei) Hat ca. 1/6 des Marktes
  - Alle anderen: die Monkeys Haben zusammen den restlichen 1/6 des Marktes
- Die Power liegt nun beim Gorilla, welcher sich einen Club von zuliefernden und ergänzenden Monkeys hält.
- Der Markt definiert, wer Gorilla ist.
- Deshalb nicht direkt mit dem Gorilla konkurrenzieren: Man kann nicht mit dem Markt konkurrenzieren.

# Die Gorillaposition kann man sich nicht erkämpfen



- Die Chimp Position ist nicht stabil:
  - Er ist in seinem Teilmarkt der Gorilla
  - In allen anderen Märkten ist er ein verwundbarer Monkey
- Als Chimp soll man nicht gegen den Gorilla konkurrenzieren. Das geht nicht. Da der Markt die Gorillaposition vergibt, kann man sich diese nicht erkämpfen. Man kann als Chimp nur darauf hoffen, dass sich der Gorilla nicht bewährt. Der Markt wird dann den Chimp zum neuen Gorilla machen!
- Als Chimp muss man sich deshalb bereit halten und eine Bowling Alley Strategie von konsekutiven Nischenmärkten an der Peripherie des Marktes des Gorillas fahren. Diese Nischenmärkte kann man dann in der Mainstreet Phase auch aus der Chimp Position heraus melken.
- Am Ende des Tornados, wenn kein Territorium mehr zusätzlich gewonnen werden kann, kann man das Produkt für grosse Segmente noch differenzieren und so die Penetration verbessern (aber bitte nicht zu früh, nicht auf Kosten des Marktanteilswachstums).

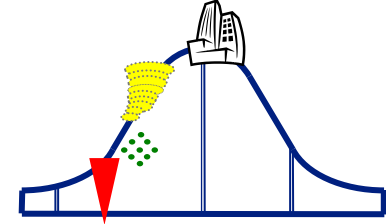
# Das Management muss sich einig sein, in welcher Marktphase das Unternehmen ist



- Im Tornado kann der Unternehmenswert um Größenordnungen steigen!
- Es ist absolut entscheidend, dass man im Management Klarheit darüber hat, in welcher Marktphase man ist.
- Das Management muss solange diskutieren, bis Einigkeit erzielt ist.
- Eine einheitliche Sicht- und Verhaltensweise des Unternehmens ist dabei wichtiger, als die „objektive“ Richtigkeit der Sichtweise.
- Tödlich ist nur eine uneinheitliche Sicht und damit auch Handlungsweise des Unternehmens. Aufgrund der gegenteiligen Charakteristiken der Phasen ist hier Uneinheitlichkeit das sichere Desaster!
- Übrigens: Die Venture Capitalists erzielen ihre Profite praktisch ausschliesslich aus erfolgreichen Tornados
- Irgendeinmal nimmt die Nachfrage wieder ab (und das Angebot überschiesst normalerweise...). Dann ist der nächste Phasenwechsel angesagt: der Übergang zur „Main Street“.



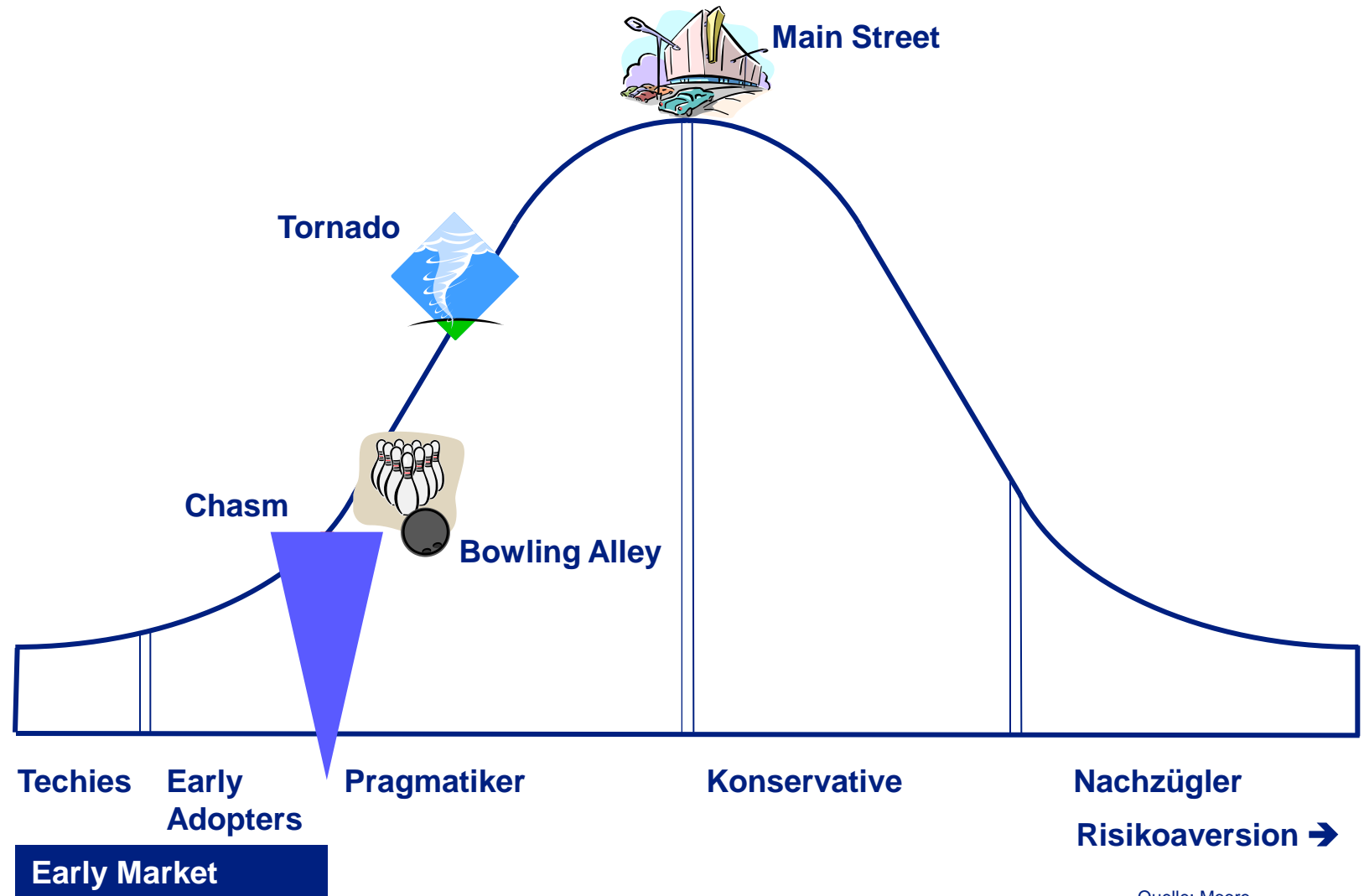
# Die Mainstreet Phase startet mit einem Blutbad!



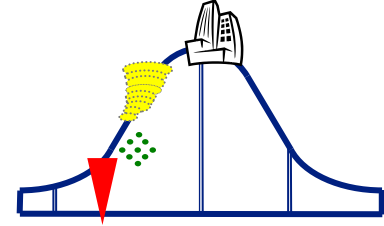
- Die Mainstreet Phase startet mit einem Blutbad! Wie jeder Phasenübergang ist auch der Anfang der Main Street schwierig:
  - Die Nachfrage beginnt zu stagnieren
  - Das Angebot explodiert nach wie vor!
- Die Folge sind massive Überkapazitäten, messerscharfe Margen, übergrosse Lagerbestände, purzelnde Aktienkurse, Krach und Streit im Management und Topmanager, die gehen!
- Hier drehen die Führungsgrundsätze wieder um 180°!
  - Kundenorientierter Verkauf durch Mass-Customization
  - Wieder an Nischen vermarkten, segmentieren. Aber dieses Mal nicht an Neukunden sondern an die existierende Kundenbasis, End-User Focus.
  - „Value Added Services“, Erweiterungen, ergänzende Dienstleistungen
  - Kein aktiver Konkurrenzkampf!
  - Aktiver Abbau der bisherigen Partner, alles selber machen (aber bitte nur hier in der Main Street!)
  - Die vielen ungenutzten sekundären Features des Standardproduktes an davon besonders profitierende Marktnischen verkaufen, aber keine Änderungen am Standardprodukt vornehmen.

# Marktpenetration: Existierende Kunden melken

## Kein aktiver Konkurrenzkampf



# In der Main Street kehrt wiederum alles um 180°!



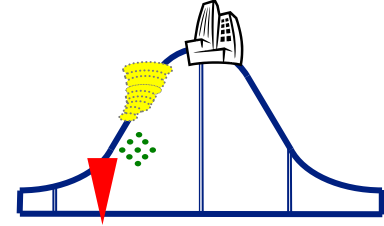
## ▪ Tornado:

- Der Kunde wird ignoriert!
- Standardisiertes Produkt
- Keine Segmentierung
- Verkauf an Technical Buyer
- Produktionsorientierte Frimenführung
- Reiner Produktionsfokus
- Horizontales Marketing
- Indirekter Verkauf, möglichst breite Distribution, keine Beratung
- Standardpreise (Discounts in der Endphase)

## ▪ Main Street:

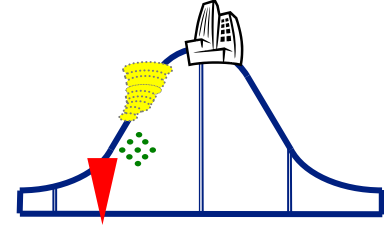
- Kundenorientierung
- Standardisiertes Produkt mit „Value Added Services“, Ergänzungen und ergänzenden Dienstleistungen
- Segmentierung, Nischenmarketing
- Verkauf an End User (End User Experience)
- Marketingorientierte Frimenführung
- Marketing führt
- Vertikales Commodity Marketing
- Indirekter Verkauf, möglichst breite Distribution, keine Beratung
- Standardpreise mit Discounts!

# Wir verkaufen den existierenden Kunden Gegner ist der Einkäufer



- Marketing führt (nicht die Technik)
- Klein ist fein! Nicht den grossen, strategischen Deal suchen, sondern die Nische.
- Der Gegner ist nicht die Konkurrenz (die ist ebenfalls mit sich selber beschäftigt...), sondern der Einkäufer beim Kunden.
- Differenzieren gegenüber dem nun commoditisierten Standardprodukt.
- Die Power liegt beim Verkaufskanal! Dies auch dann, wenn im Fall von Direct Sales, dieser dem Unternehmen gehört. Der Verkaufskanal wird sich unabhängig aufführen und verhindern, dass sich ein neues Paradigma durchsetzt.
- Das hat zur Folge, dass das Unternehmen im Main Street Status einen zweiten, unabhängigen Vertriebskanal schaffen muss, wenn es eine neue disruptive Innovation lancieren will. Dies auch dann, wenn das eine interne Konkurrenz mit sich bringt (ist auch ein Branding Thema)!

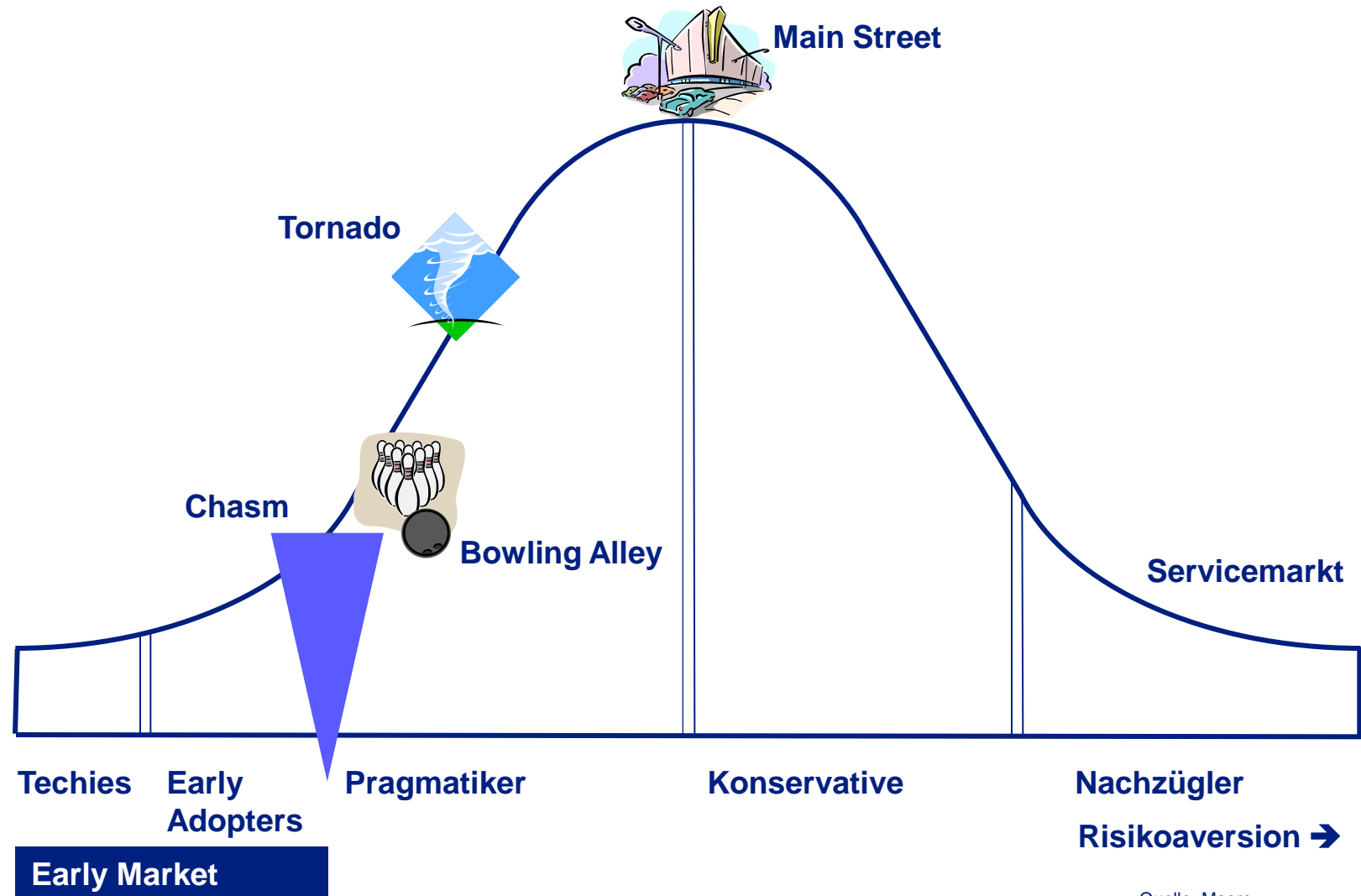
# Eigene Bowling Alley gegen eigene Main Street laufen lassen



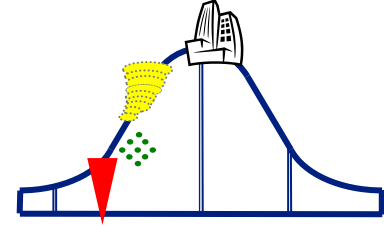
- Haben wir Produkte, welche sich in unterschiedlichen Marktphasen befinden, so müssen wir unabhängige Teams daran arbeiten lassen.
- Sich selber kannibalisieren.  
Die Bowling Alley gegen die eigene Mainstreet laufen lassen.
- Noch schöner ist es natürlich die Bowling Alley gegen einen anderen Markt laufen zu lassen...
- Wenn die Main Street ausgereizt ist, wird der Markt für das nun alte Produkt zu einem Servicemarkt. Kunden sind diejenigen, welche die nun veraltete Technik noch unbedingt brauchen. Da kein Support mehr da ist und auch kaum mehr Know-how existiert, können „ruchlose“ Servicefirmen grosse Margen verlangen (der Kunde hat ja keine Wahl mehr).
- Der Lebenszyklus geht hier zu Ende.

# Servicemarkt für darauf spezialisierte Firmen

## Wir ziehen uns zurück

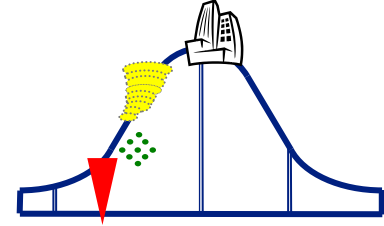


# Wir verkaufen den existierenden Kunden Gegner ist der Einkäufer



- Marketing führt (nicht die Technik)
- Klein ist fein! Nicht den grossen, strategischen Deal suchen, sondern die Nische.
- Der Gegner ist nicht die Konkurrenz (die ist ebenfalls mit sich selber beschäftigt...), sondern der Einkäufer beim Kunden.
- Differenzieren gegenüber dem nun commoditisierten Standardprodukt.
- Die Power liegt beim Verkaufskanal! Dies auch dann, wenn im Fall von Direct Sales, dieser dem Unternehmen gehört. Der Verkaufskanal wird sich unabhängig aufführen und verhindern, dass sich ein neues Paradigma durchsetzt.
- Das hat zur Folge, dass das Unternehmen im Main Street Status einen zweiten, unabhängigen Vertriebskanal schaffen muss, wenn es eine neue disruptive Innovation lancieren will. Dies auch dann, wenn das eine interne Konkurrenz mit sich bringt (ist auch ein Branding Thema)!

# Eigene Bowling Alley gegen eigene Main Street laufen lassen

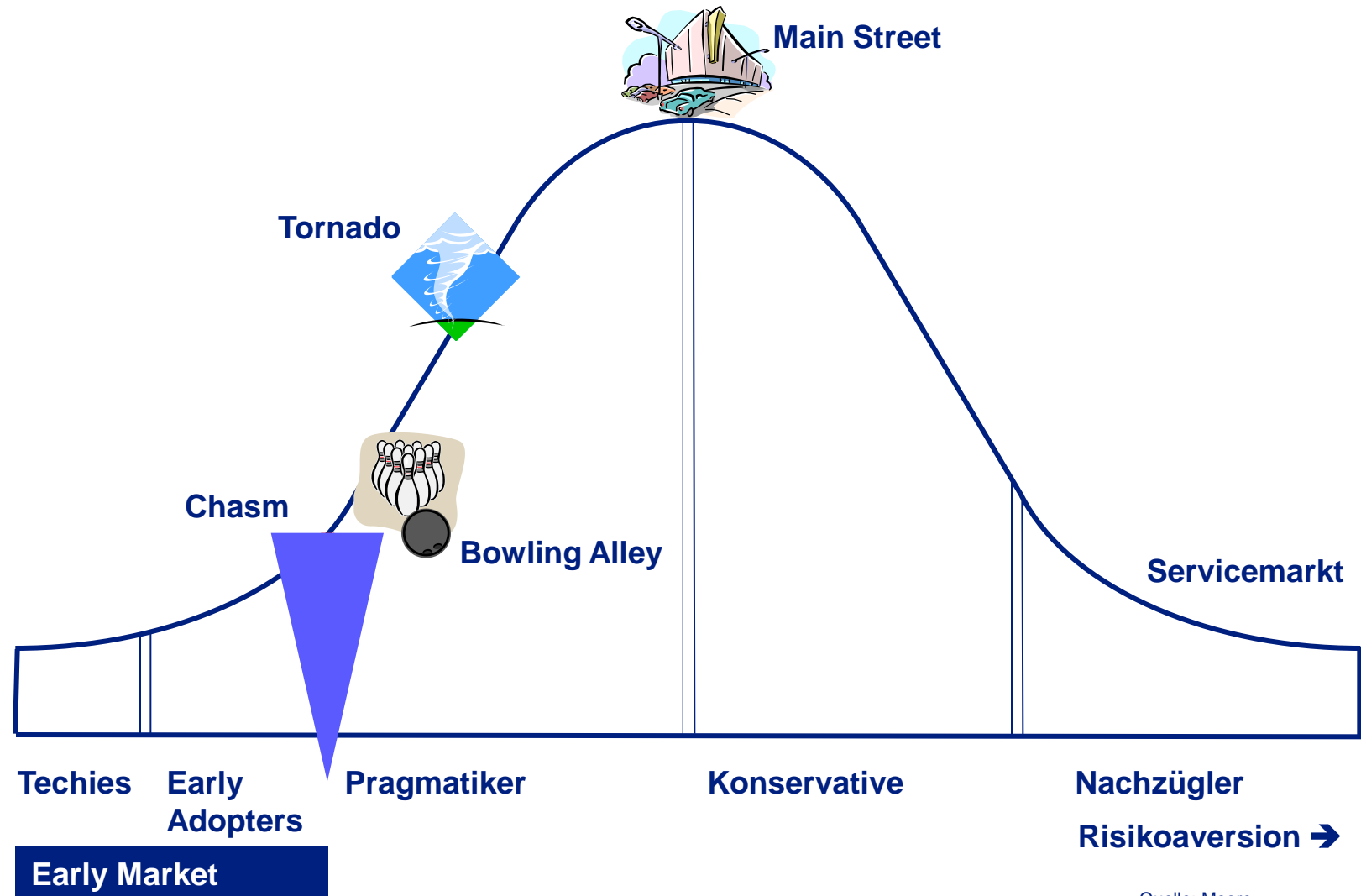


- Haben wir Produkte, welche sich in unterschiedlichen Marktphasen befinden, so müssen wir unabhängige Teams daran arbeiten lassen.
- Sich selber kannibalisieren.  
Die Bowling Alley gegen die eigene Mainstreet laufen lassen.
- Noch schöner ist es natürlich die Bowling Alley gegen einen anderen Markt laufen zu lassen...
- Wenn die Main Street ausgereizt ist, wird der Markt für das nun alte Produkt zu einem Servicemarkt. Kunden sind diejenigen, welche die nun veraltete Technik noch unbedingt brauchen. Da kein Support mehr da ist und auch kaum mehr Know-how existiert, können „ruchlose“ Servicefirmen grosse Margen verlangen (der Kunde hat ja keine Wahl mehr).
- Der Lebenszyklus geht hier zu Ende.



# Servicemarkt für darauf spezialisierte Firmen

## Wir ziehen uns zurück

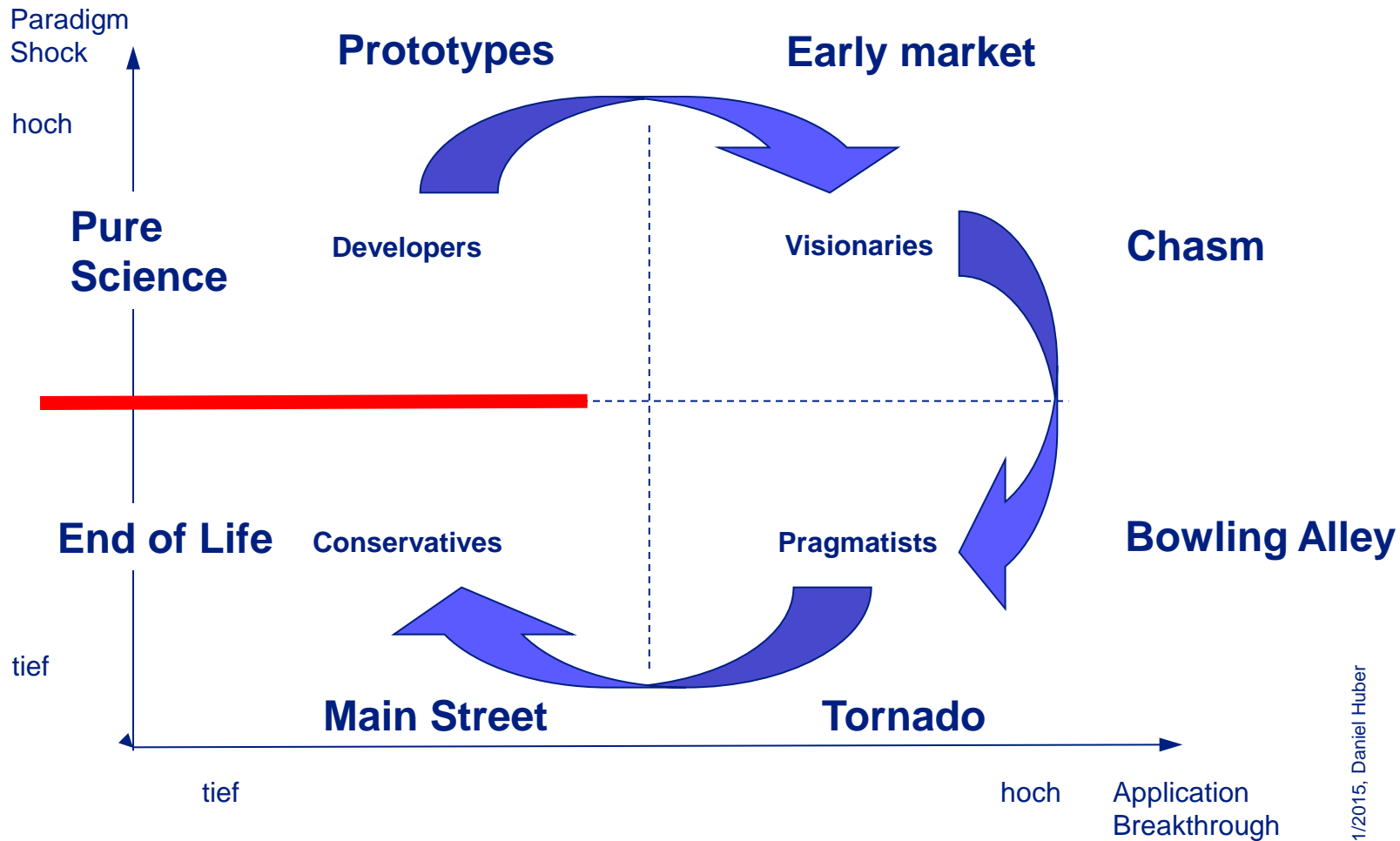


# KMUs müssen sich besonders um disruptive Innovationen bemühen

- Disruptive oder Sustaining Innovation ist eine Frage der Positionierung.
- Sustaining Innovations gehen am Ende immer an den Marktleader.
- Disruptive Innovationen sind Business Model Innovationen.
- Die Disruption erfolgt sehr schnell im Tornado und erzeugt eine vollkommen neue Marktordnung.  
Nur so können etablierte Marktleader entthront werden.
- Disruptive Innovationen sind deshalb eine Chance für KMUs.
- Es geht weniger ums kreieren neuer Produkte als ums kreieren neuer Produktkategorien.
- Disruptive Innovationen werden in vier Phasen eingeführt:
  - Early Market
  - Bowling Alley
  - Tornado
  - Und Main Street
- Unser Produkt ist immer in genau einer dieser Phasen. Welche das ist, entscheidet nicht das Produkt, sondern die Produktkategorie.  
(Achtung! Wenn man in zwei Kategorien gleichzeitig arbeitet, wird man am Markt gar nicht mehr wahrgenommen!)

# Es gibt keinen direkten Weg in die Main Street

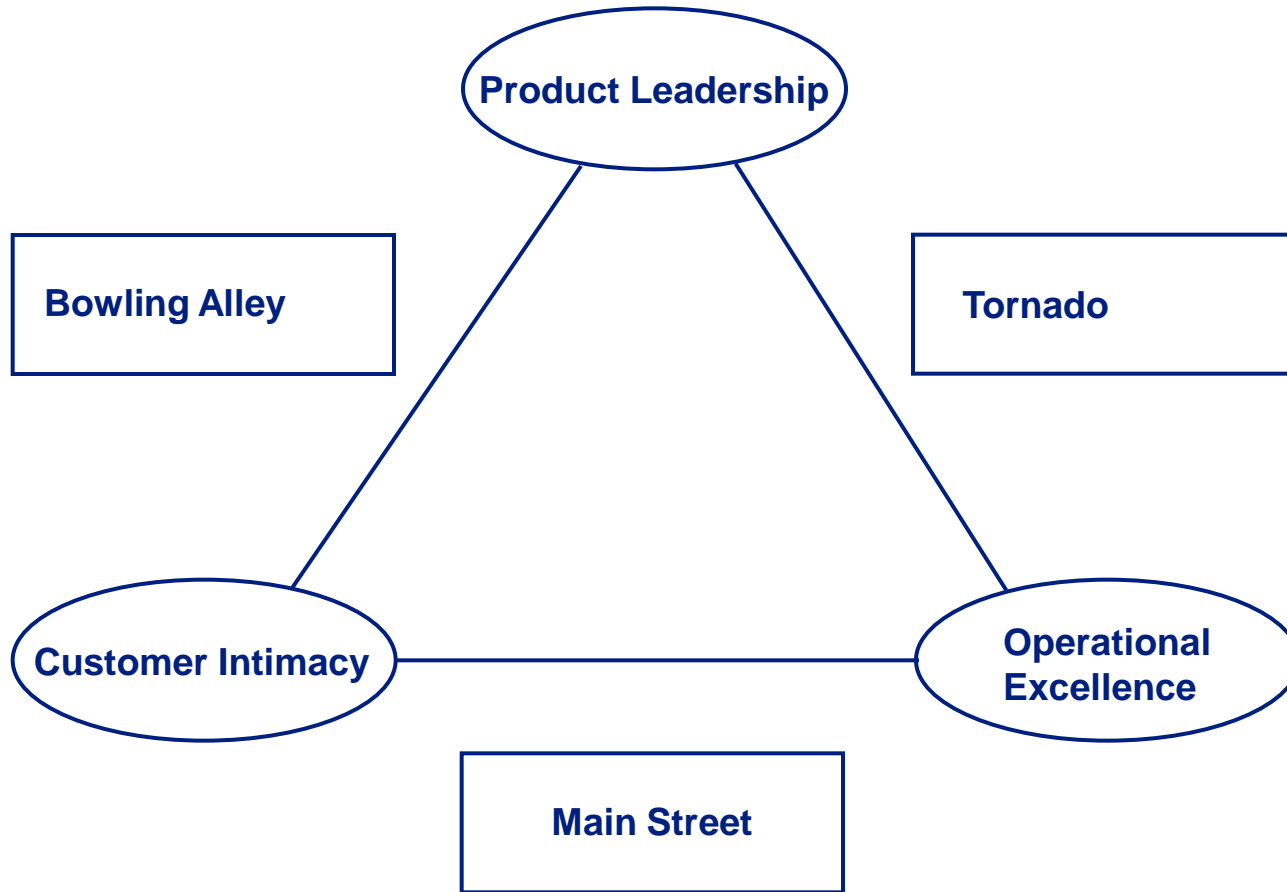
## Alle Phasen müssen durchlaufen werden



# Die Einführung disruptiver Innovationen erfolgt mit Brüchen und Schwierigkeiten

- Die Markteinführung ist von Phase zu Phase ein Wenden der Führungsgrundsätze um 180 Grad.
- Erfolgsfaktoren in den Markteinführungsphasen sind:  
(so differenziert man sich gegenüber dem Wettbewerber)
  - Early Market: reine Product Leadership
  - Bowling Alley: intime Kundenkenntnis und Product Leadership
  - Tornado: Operational Excellence und Product Leadership
  - Main Street: Operational Excellence und intime Kundenkenntnis
- Wir müssen unser Management darauf einstellen
- Und wir müssen sicherstellen, dass wir erkennen in welcher Phase wir uns gerade befinden und in welcher Position.

# Die Erfolgsfaktoren sind für jede Phase der Markteinführung verschieden



# Disruptive Innovationen müssen als eigenständige Einheit organisiert werden

- Prozesse, Werte und auch Ressourcen (auch die Leute) von etablierten Businesses sind für disruptive Innovationen nicht geeignet. Sie sind für das exakte Gegenteil davon definiert bzw. ausgelesen worden.
- Eine Organisation kann immer nur ein Business Modell implementieren. Zwei geht nicht. Pro Business Modell muss also immer eine autonome Einheit etabliert werden (autonom betreffend Prozessen, Werten und Ressourcen), allenfalls eine eigene Firma.
- Eine Organisation kann sich aus diesem Grund nicht selber „disrupten“! Prozesse und Werte verhindern dies, denn dazu sind sie da... Disruption beinhaltet ja immer auch eine Innovation im Business Modell.
- Eine disruptive Innovation muss deshalb, sobald sie die reine Explorationsphase verlässt, immer als separate, autonome Einheit gestaltet werden.
- Das heisst auch, dass eine zugekaufte Firma, wenn diese wegen einer Innovation oder wegen ihrer Innovationsfähigkeit gekauft wurde, nicht integriert werden darf (sonst geht diese Fähigkeit verloren).

# Innovative Einheiten brauchen eine andere Ressourcenallokation und andere Werte

- Prozesse:
  - Bezüglich Prozessen unterscheiden sich bei Innovationen insbesondere die Ressourcenallokation und die finanzielle Planung und Budgetierung von den Abläufen in etablierten Firmen.
  - Ebenfalls unterschiedlich sind die Anforderungen an die Marktforschung. An die Stelle der klassischen Mafo mit ihren Statistiken tritt in Innovations-einheiten die Customer Observation (What „jobs“ customers need to get done)
- Werte:
  - Bei den Werten steht im Vordergrund, mit minimaler Grösse und minimalen Margen zu operieren. Wichtig auch, dass intuitives Vorgehen akzeptiert ist (detaillierte Analysen bringen bei innovativen Problemstellungen nicht viel).

# Für ein innovatives Produkt ist normalerweise ein neuer Distributionskanal erforderlich

- Ressourcen:
  - Leute:
    - Bitte kein Track Record im etablierten Business!
    - Auf die vorherigen Jobs achten, diese als Ausbildung betrachten.
  - Distribution:
    - Der Distributionskanal muss durch das neue Produkt begeistert werden können.
    - Normalerweise ist für ein innovatives Produkt ein neuer Distributionskanal erforderlich.
  - Kostenstruktur der Produktion:
    - Minimale Kosten!
    - Minimaler Overhead



# Der gute Start-up Investor: ungeduldig betreffend Profiten, aber geduldig betreffend Wachstum

- Wie finanzieren wir unsere disruptive Innovation?
- Mit Venture Capital natürlich. Aber auf was müssen wir achten?

Als Start-up:

- Wir müssen Kapital suchen, welches ungeduldig ist betreffend Profiten, aber geduldig betreffend Wachstum. Nur so erhalten wir die erforderliche Zeit für unsere strategischen Tests im Markt.
- Erst wenn ein funktionierende Business Model klar geworden ist, dürfen, ja sollten wir ungeduldig werden, betreffend Wachstum.

Als Investor:

- Früh investieren. Solange das etablierte Kerngeschäft noch gut läuft.
- Klein starten: mit kleinen Start-ups
- Auf frühe Profite dringen, um zu validieren, dass es überhaupt einen Markt gibt (d.h. Kunden, welche bereit sind zu zahlen)

# Systematisch innovieren: So denken wir an alles Wichtige

- Markteinführung: „Tornadomarketing“
- NABC
- Elevator Pitch
- Watering Hole
- Business Plan

# NABC

## Eine Methode zur Darstellung Value Proposition

NABC steht für:

- **N** = Need  
Das Kundenbedürfnis. Dort wo es weh tut!  
Bsp.: Ich habe Muskelkater
- **A** = Approach  
Wie gehen wir dieses Problem an?  
Bsp.: Wir bieten eine lindernde Salbe an auf Basis des Wirkstoffes xy
- **B** = Benefit  
Was hat der Kunde davon? Wie erlebt der Kunde unsere Lösung?  
Bsp.: Er kann unsere Salbe leicht einreiben. Sie zieht schnell ein und gibt keine Flecken auf den Kleidern. Etc.  
Aber auch: Was haben wir davon?  
Bsp.: Wir erreichen damit xx Fr. Umsatz mit yy% Marge. Wir können zudem unsere Maschine A um zz% besser auslasten.
- **C** = Competition  
Was sind die Alternativen? Wer sind unsere Wettbewerber?  
(Es gibt immer Alternativen und deshalb auch immer Wettbewerber!)  
Bsp.: Alternative kann eine Massage sein. Wettbewerber wären also die Masseure.

# NABC

**„The price is what you pay, value is what you get”**

- Die Produktfeatures sind nicht gleich Kundennutzen (Need).
- Allein der Kunde bestimmt den Kundennutzen!
- Damit bestimmt der Kunde auch den kundenseitigen Wert: den Kundennutzen dividiert durch die Aufwände des Kunden.

$$\text{Customer Value} = \frac{\text{Customer Benefit}}{\text{Customer Costs}}$$

- D.h.: Allein der Kunde bestimmt den relativen Wert eines Produktes gegen über den alternativen Angeboten.

# NABC

**Leider sieht man allzuoft als ersten Wurf:**



# NABC

## Besser wäre so:

Dazu muss man:

- Kunden beobachten  
(Nutzer und Käufer unterschieden!)
  - Den Kunden zuhören
  - Kunden bei der Produktgestaltung  
miteinbeziehen
- 
- **Nie das grosse Geld ausgeben,  
bevor wir wissen, wer unsere  
Kunden sind und warum  
und bevor wir ihnen zugeschaut  
und mit ihnen gesprochen haben**



# Es braucht immer zwei NABCs: Eine für den Kunden und eine für den Investor



# Wie erstellt man ein NABC?

- Aufschreiben was man weiss
- Dann mit Kollegen diskutieren
- Dann iterieren
- ...und iterieren
- ...und noch einmal iterieren!
- Mache es kurz und grob ...

...aber immer und immer wieder!

- Visualisieren, erlebbar machen:
  - brauche Bilder, Flash Demos, Filme und andere Simulationen.
- Verliebe Dich nicht in Deine erste Idee... Bleibe offen für Neues!
- Kehre „Not Invented Here“ um → in „Copy with Pride“!



# Systematisch innovieren: So verkaufen wir unsere Idee

- Markteinführung: „Tornadomarketing“
- NABC
- Elevator Pitch
- Watering Hole
- Business Plan

# Elevator Pitch

## Eine strukturierte Kurzkommunikation der Idee

- Der „Elevator Pitch“ ist, was Sie Ihrem „Grand Chef“ erzählen, wenn er Sie im Lift trifft und nach Ihrer genialen Idee fragt.
- Der Elevator Pich darf nicht länger als 5 Minuten dauern...

...ok, es ist hier schon eher an ein Hochhaus gedacht... 😊

- Der „Elevator Pitch“ ist die größte Darstellung der Value Proposition auf der Basis der NABC-Methode. Erst damit wird Ihre Idee überhaupt kommunizierbar!
- Nach der initialen, stichwortartigen Erfassung der (Innovations-) Idee, ist deshalb als erstes ein Elevator Pitch zu erstellen.
- Der Elevator Pitch umfasst 3 Teile:
  - Den Aufhänger (Hook)
  - Den Kern (Core)
  - Den Aufruf (Close)

# Elevator Pitch

## 3 Teile Aufhänger, Kern und Aufruf

**Der Aufhänger**  
(Hook)

Beim Aufhänger geht es darum die Aufmerksamkeit zu erhalten.  
Das Interesse wecken.

**Der Kern**  
(Core)

**Der Aufruf**  
(Close)

# Elevator Pitch

## 3 Teile Aufhänger, Kern und Aufruf

**Der Aufhänger**  
(Hook)

Beim Aufhänger geht es darum die Aufmerksamkeit zu erhalten.  
Das Interesse wecken.

**Der Kern**  
(Core)

Der Kern ist die Darstellung unserer Idee.  
Dies machen wir mit unserer NABC-Methode.

**Der Aufruf**  
(Close)

# Elevator Pitch

## 3 Teile Aufhänger, Kern und Aufruf

### Der Aufhänger (Hook)

Beim Aufhänger geht es darum die Aufmerksamkeit zu erhalten.  
Das Interesse wecken.

### Der Kern (Core)

Der Kern ist die Darstellung unserer Idee.  
Dies machen wir mit unserer NABC-Methode.

### Der Aufruf (Close)

Am Ende steht ein Aufruf zu Tat.  
Nicht pathetisch, sondern ein Vorschlag wie weiter vorgegangen werden sollte.

# Elevator Pitch

## Der Kern ist nichts anderes als unser NABC

<b>Der Aufhänger</b> (Hook)	Beim Aufhänger geht es darum die Aufmerksamkeit zu erhalten. Das Interesse wecken.			
<b>Der Kern</b> (Core)	<b>N:</b> What is the quantitative customer and market need?	<b>A:</b> What's the specific approach to satisfy that need, including cost?	<b>B:</b> What's the benefit from that approach? What are the quantitative benefits per customer cost?	<b>C:</b> What's the competition and/or alternatives by name?
<b>Der Aufruf</b> (Close)	Am Ende steht ein Aufruf zu Tat. Nicht pathetisch, sondern ein Vorschlag wie weiter vorgegangen werden sollte.			

# Elevator Pitch

## Ein paar Gratistipps

- Erzählen Sie eine Geschichte:
  - Vergleiche brauchen
  - Zeichnen sie ein “Bild”
  - Verwenden Sie Anekdoten
  - Wir brauchen hier eine Story → Storyline
- Präsentieren Sie ein Bild, einen Demonstrator, ein Modell, einen Prototypen
- Seien Sie quantitativ (das wirkt überzeugender)

# Innovieren kann man systematisch: So verbessern wir unseren Vorschlag

- Markteinführung: „Tornadomarketing“
- NABC
- Elevator Pitch
- **Watering Hole**
- Business Plan



# „Watering Hole“

## Formalisierter Ablauf, 30 Minuten genügen

- Ablauf:
  - Einteilen der **Gruppe** in „Grüne Hüte“ und „Rote Hüte“
  - **Präsentation (5 Min)**: Ideenträger präsentiert den Stand der Arbeiten so offen und neutral wie möglich. Anschliessend protokolliert er und darf sich nicht mehr äussern.
  - **Rot Hut Session (10 Min)**: Nur Rote Hüte dürfen sich äussern. Sie dürfen ausschliesslich negative Statements abgeben. Jeder Rothut muss etwas sagen. Antworten und Kommentare (insb. durch den Projektowner) sind verboten!
  - **Grün Hut Session (10 Min)**: Nur Grüne Hüte dürfen sich äussern. Sie dürfen ausschliesslich positive Statements abgeben. Jeder Grünhut muss etwas sagen. Antworten und Kommentare sind verboten!
  - **Diskussion (5 Min)**: Jeder darf etwas sagen, sowohl positiv, wie negativ, wie auch kommentierend oder antwortend.
  - **Schlussstatement** des Ideenträgers.

# Output orientiertes Design

## „Wenn wir zaubern könnten, was würden wir denn?“

- Sehr einfach, aber ausserordentlich wirksam!
- Wir beginnen am Ende.
- Wir stellen uns vor, wie das ideale Resultat aussehen würde:  
„Wenn wir zaubern könnten, was würden wir denn zaubern?“
- Es ist dabei unerheblich, ob die gezauberte Lösung realisierbar ist oder nicht.
- Wenn wir die zu zaubernde Lösung gefunden haben, entwickeln wir die Sache quasi rückwärts; d.h. von der Lösung zu den Vorkehrungen die wir dazu brauchen.
- Die Vorkehrungen sollten realisierbar sein. Ist das nicht der Fall, so verändern wir die Lösung entsprechend. So bringen wir den Realitätsbezug schrittweise wieder in unser Lösungskonzept hinein.
- Output orientiertes Design ist in fast allen Situationen einsetzbar (z.B. auch bei Besprechungen). Es erhöht unser Durchsetzungsvermögen und verhindert, dass wir unser Ziel aus den Augen verlieren.

# Target Costing

- Eine Anwendung des Output orientierten Designs auf die finanziellen Kosten:
  - Wir beginnen damit, dass wir die Gesamtkosten des neuen (noch unbekannten) Produktes zum vorneherein festlegen (Das kann sich z.B. in einem Entwicklungsprojekt aus Marketingüberlegungen ergeben).
  - Daraus erarbeiten wir anschliessend, wie der Lösungsansatz aussehen darf, damit diese festgelegten Zielkosten eingehalten werden können.

# User orientiertes Design

## Produktdesign für und z.T. durch den Endnutzer

- Wir haben das bereits im NABC angetroffen: Wir beginnen beim Bedürfnis des Kunden.
- Achtung! Es gibt zwei Arten von Kunden:
  - Der Endnutzer
  - Der Kaufentscheider
  - Oft ist das nicht derselbe! (besonders im Businessmarkt)
- Achtung 2! Beide werden uns nicht sagen, welches ihre wirklichen Bedürfnisse sind. Oft wissen sie es gar nicht. Oft sind sie aber auch einfach nicht bereit, uns das zu sagen (denn oft gestehen sie sich das selber nicht ein).
- „Keine Kundin legt ihre wahren Bedürfnisse offen; bestenfalls ihren Bedarf. Die Wirklichen Bedürfnisse liegen im Unterbewusstsein“ (Hans O. Rohner)
- Um da mehr zu erfahren, hilft nur eines, wir müssen die Kunden beobachten: schauen was sie tun (Dazu gehört natürlich auch, was sie uns erzählen).
- Natürlich ist es wichtig, dass der Beobachter sich sehr zurückhält. Es gilt zu verhindern, dass am Schluss das Verhalten des Beobachters das Resultat bestimmt.
- Wir haben dazu zwei Arten von Methoden:
  - Das User Observatory
  - Das Usability Labor

# User Observatory

## Was will der Nutzer eigentlich erreichen?

- Unter User Observatory verstehen wir, dass wir Endnutzer (oder auch Kaufentscheider) mit den Methoden der Anthropologie begleiten: „A day in the life of Mr. User“
- Dazu gehört:
  - das physische Begleiten durch einen Beobachter. Oft über mehrere Tage.
  - das Besuchen der aktuellen Gebrauchsumgebung (ist es da sauber oder dreckig, hell oder dunkel, etc.), Man findet da oft naheliegende Erklärungen für auf den ersten Blick überraschende Anforderungen und Anwendungen (z.B. ein Mobiltelefon als Taschenlampe).
  - das Begleiten mit Kameras
  - aber auch das Führen von einem Tagebuch durch den User selber. So könnte der User z.B. aufschreiben, welches Verkehrsmittel er wann, zu welchem Zweck wählt und auch aufschreiben, weshalb er jetzt gerade dieses gewählt hat und wie er sich fühlt.
- Normalerweise arbeitet man hier mit den entsprechenden Usern in einem kommerziellen Verhältnis zusammen.
- Manchmal ist die Beobachtung aber auch nicht sichtbar (z.B. die Bedienung einer Billetautomaten anhand von Statistiken im Automaten)

# Usability Lab

## Wie versteht der Nutzer unser Produkt

- Hier arbeiten wir im Gegensatz zum User Observatory im Labor.
- Echte Endkunden werden da mit Produkten und deren Anwendung konfrontiert. Dabei wird beobachtet, wie der Nutzer intuitiv mit dem Produkt umgeht. Die Benutzungsumgebung wird dabei möglichst gut simuliert.
- Interessant ist oft,
  - wie er die Bedienelemente versteht bzw. missversteht.
  - was ihn verwirrt
  - was Fehllassozationen verursacht
  - auch welche Funktionen der Nutzer erwartet (indem er sie sucht), welche fehlen und welche er nicht findet.
- Die Methode ist sehr nützlich für die Entwicklung von Bedienoberflächen.
- Oft findet man dabei auch, dass der Nutzer das Produkt in einer Art und Weise einsetzt, welche von den Entwicklern so nicht vorgesehen war.

# Focus Groups

## Den Nutzer mitarbeiten lassen

- Potentielle oder echte Endnutzer werden in Gruppen von 8 bis 12 Personen zusammengenommen und arbeiten Workshopartig zu einem bestimmten (Focus-) Thema. Das kann ein Sachthema sein, eine Produktidee oder auch ein vorliegendes Produkt bzw. ein Prototyp.
- Die Methode ist sehr breit einsetzbar und findet vor allem im Marketing Anwendung. Sie lässt sich aber auch sehr gut im User Oriented Design anwenden.
- Dauer: typischerweise 1.5 Stunden für 5 -6 Fragen
- Typische Agenda:
  - Begrüssung
  - Agenda
  - Ziel der Focus Group
  - Grundregeln der Focus Group
  - Vorstellungsrunde
  - die 5 -6 Fragen; nach jeder Frage eine kurze Zusammenfassung
  - Wrap-up
- Es gibt viele verschiedene Typen von Focus Groups (siehe Literatur)

# Szenarien

## Zum entwickeln möglicher plausibler Zukünfte

- Methode zum entwerfen plausibler zukünftiger Entwicklungen. Findet in der Zukunftsforschung verbreitet Einsatz. Ist auch für die Abschätzung von Marktentwicklungen sehr geeignet.
- Ablauf:
  1. Gegenstand der Untersuchung genau umschreiben und abgrenzen
  2. Treiber / Faktoren des betrachteten Gegenstandes eruieren (oft mittels Brainstorming oder Expertenbefragungen (siehe auch Delphi Methode)).  
Das ergibt vielleicht an die *20 – 30 Treiber*.
  3. Treiber bündeln (Clustering). Das ergibt vielleicht eine Reduktion auf *8 oder 9 Clusters*.
  4. Diese Clusters zu *zwei Dimensionen* zusammenfassen. Diese können dann als Koordinatensystem aufgespannt werden. Zu jedem Quadrant ergibt sich dann je ein Extremszenario.
  5. Diesen Extremszenarien einprägsame Namen geben. Sie werden so besser kommunizierbar.
  6. Extremszenarien zu einem wahrscheinlichen Szenario integrieren und einprägsam benennen.
- Der Output der Szenariotechnik sind also üblicherweise 5 Szenarien:  
4 Extremszenarien und ein wahrscheinliches Szenario
- In komplexen Fällen kann die Methode mehrfach angewendet werden mit unterschiedlichen Dimensionen. Es werden in diesem Fall nur noch die wahrscheinlichen Szenarien kommuniziert.



# Szenarien

## Sie lassen uns ganzheitlich agieren

- Die Stärke der Szenariotechnik liegt in drei Bereichen:
- Szenarien sind ganzheitlich (wenn gut gemacht). Es entsteht damit eine Gesamtsicht für unsere Innovation in ihrer Umgebung. So werden auch potentielle Problemkreise komplexer Natur sichtbar.
- Szenarien entwerfen Zukünfte. Wir erhalten damit ein Gefühl für mögliche Gestaltung unserer Zukunft und erhalten damit grössere Klarheit darüber, was wir wollen und was nicht. Wir haben damit gute Chancen, auch Interessensgebiete zu erkennen, welche auf den ersten Blick nicht offensichtlich sind.
- Da Szenarien treiberbasiert sind, können wir versuchen, die Treiber gezielt nach unseren Interessen zu beeinflussen. Insgesamt erhalten damit ein konsistenteres Auftreten und eine grössere Wirkung am Markt.

# Trendanalysen, Delphi

## Zeigen die „Fließrichtung“ von Entwicklungen auf

- Methode aus der Soziologie zum Entdecken zukünftiger Entwicklungen. Findet auch in der Zukunftsforschung verbreitet Einsatz. Ist auch für die Abschätzung von Marktentwicklungen sehr geeignet.
- Trendanalysen basieren auf Meinungsumfragen. Deren Ergebnisse werden anschliessend geclustert und auf gemeinsame Treiber und Werte analysiert.
- Trends wären dann längerfristig stabile und damit generalisierbare Gruppierungen von solchen Treibern und Werten. Sie können allenfalls mittels Statistiken bereits in der Vergangenheit nachgewiesen werden.
- Die Delphi Methode ist ein Spezialfall einer Trendanalyse:
  - Hier werden im interessierenden Bereich führende Fachleute und Experten befragt. Üblicherweise konfrontiert man sie mit bestimmten Thesen zu denen sie dann Stellung nehmen.
  - Ihre Stellungnahmen werden dann zusammengefasst, anonymisiert und den befragten Experten noch einmal zum Kommentar zugestellt.
  - Zum Schluss werden die Resultate noch einmal integriert und als Bericht dargestellt.

# Berichte, Studien und Konzepte

## Nicht so trivial wie vielfach angenommen

- Dies ist die am meisten verbreitete Methode zur Bearbeitung von Problemstellungen. Berichte sind so verbreitet, dass sie schon gar nicht mehr hinterfragt werden.
- Die grundsätzliche Struktur ist immer gleich:
  - Einleitung
  - Problembeschreibung
  - Analyse(n)
  - Interpretation der Analyseergebnisse und Synthese zu einer Aussage bzw. einem Konzept
  - Identifizieren von möglichen Massnahmen und vorschlagen des weitem Vorgehens
- Aufgrund ihrer verallgemeinerbaren Struktur und ihrer Offenheit bezüglich Analysemethoden sind Berichte extrem breit anwendbar. Ihre Anwendung ist jedoch trotzdem nicht trivial.
- Das grösste Problem, welches Berichte bieten, ist ihr Umfang. Berichte sind von Natur aus umfangreich und benötigen einen entsprechenden Aufwand, um überhaupt gelesen zu werden.
- Ganz besonders gilt dies, wenn sie sich an Manger richten, welche chronisch unter Zeitmangel leiden. Dies ist im Geschäftsleben leider der Normalfall.

# Berichte, Studien und Konzepte

## Das Management Summary erzeugt die Wirkung

- Hier hilft ein gutes Management Summary:
  - Es soll nicht mehr als eine Seite A4 umfassen.
  - Es soll alle vorgeschlagenen Massnahmen umfassen. Diese sollen in der Form von Handlungsanweisungen formuliert sein.
  - Es enthält weder beschreibenden Text noch Begründungen.
  - Auf Erklärungen und Begründungen wird jedoch mit exakten Seitenverweisen hingewiesen (Wichtig!).
  - Eine derartige Formulierung wirkt provokativ und kann so die Aufmerksamkeit fesseln. Die Seitenverweise motivieren auch den eiligen Leser in den Haupttext zu gehen (gilt besonders für die Begründungen zu den Massnahmen).
- Ein gutes Management Summary ist also der Schlüssel, um einen Bericht überhaupt wirksam werden zu lassen (denn ein ungelesener Bericht hat keine Wirkung...) .

# Demonstratoren, Prototypen und Flashdemos

## Notwendig für weitreichende Entscheide

- Das beste Konzept, der beste Bericht kann nicht wirklich emotional erfasst werden. Das bedeutet, dass Berichte für die Kommunikation komplexer Sachverhalte nur beschränkt wirksam sind. Innovationen fallen aber dummerweise immer in diese Kategorie...
- Hier helfen Demonstratoren, Prototypen und Flashdemos. Auch Videos sind nützlich.
- Mit diesen Mitteln wird es möglich die Innovation bereits emotional zu erleben, bevor sie fertig ist. Entscheidungsträger können sich so ein Bild machen, über was sie eigentlich entscheiden, wenn sie einen Entwicklungskredit sprechen sollen.
- Demonstratoren und Prototypen sind deshalb nicht einfach „nice to have“, sondern notwendige Methoden, um potentiell weitreichende Entscheide über die Zukunft solide fällen zu können.

# Demonstratoren, Prototypen und Flashdemos

## Flashdemos erfordern wenig Aufwand

- Fast Prototypes und insbesondere Flash Demos sind Mittel derartige emotionale Erfahrungsmöglichkeiten mit sehr limitiertem Aufwand zu erzeugen.
- Flash Demos sind multimediale interaktive Installationen, welche mit der Software Flash der Firma Macromedia entwickelt werden können. Da die Darstellungen typischerweise auf Fotos und nicht auf Videos beruhen, kann der Aufwand relativ klein gehalten werden. Im Prinzip können Entwickler eine Flash Demo selber herstellen. Oft empfiehlt sich jedoch der Beizug von Spezialisten. Die Gestaltung ist dann professioneller und die Kosten oft vergleichbar.
- Fast Prototypes sind technische Installationen, welche die Bediener-interaktion möglichst gut simulieren. Oft werden prototypische Teile aus eigener Entwicklung (z.B. Displays oder Bedienfelder) kombiniert mit eingekauften Teilen, wie PCs oder Standardkomponenten. So lässt sich mit beschränktem Aufwand zeigen, wie sie die Innovation anfühlt.

# Market Trials

- Wie wir weiter oben gesehen haben, ist das Verhalten von Märkten gegenüber von Innovationen nicht wirklich vorhersehbar. Aus diesem Grund müssen Market Trials gemacht werden.
- Market Trials führt man, da aufwendig, am besten in Stufen durch:
  - Zuerst Focus Groups, vielleicht mit Demonstratoren
  - Dann Usability Tests an Prototypen
  - Dann Feldversuche mit Prototypen und Vorseriegeräten. Oft auch das in Stufen, von wenigen Teilnehmern zu vielen, von sehr gutmütigen Teilnehmern (z.B. Selbstversuche) zu immer anspruchsvolleren.
  - Anschliessend Einführung in einem ersten Markt (oft als Testmarkt bezeichnet).
  - Am Schluss stufenweise Ausbreitung in die anderen bearbeiteten Märkte (oft geographisch).

# Strategiemethoden

- Generell sollten in der Explorationsphase alle Strategiemethoden angewendet werden, schliesst die Explorationsphase doch mit einem fertig ausgearbeiteten Business Plan ab.
- Beginnen tun wir mit einem ersten groben NABC. Diese erste Businessbeschreibung verfeinern wir schrittweise. Zuerst zu einem groben Business Plan und dann schrittweise zum vollständigen Business Plan.
- Wir behandeln die Strategiemethoden im folgenden Kapitel zum Innovationsprojekt im Detail.  
Die Wichtigsten sind:
  - SWOT
  - PEST(E)
  - 5 Forces
  - die Methoden der Finanzplanung



# Ready to start:

## Der Business Plan ist die Grundlage

- Markteinführung: „Tornadomarketing“
- NABC
- Elevator Pitch
- Watering Hole
- Business Plan

# Business Plan: Unser Plan für das neue Geschäft

- Der Business Plan hat üblicherweise 3 Teile:
  - Der Strategieteil: Meine Voraussetzungen: Ich muss wissen wer ich bin!
  - Der Marktteil: Ich muss wissen was ich will!
  - Der Finanzteil: Ich muss wissen was es bringt!
- Zusätzlich sind je nach Situation auch noch ein Organisations Teil oder eine Firmenvorstellung sinnvoll
- Wir basieren dabei grundsätzlich immer auf dem NABC
- Der NABC ist sozusagen die einfachste Vor-Version eines Business Planes

# Business Plan: Strategieteil

Hier geht es um die Voraussetzungen und das Umfeld für unsere Innovation:

- Vision
- Mission
- Werte
- Analyse:
  - Umgebungsanalyse: PEST bzw. PESTLE
  - Marktanalysen: 5 Forces  
Konkurrenzanalyse
  - Selbstanalysen: SWOT  
Differential SWOT
- Die SWOT ist das Kernstück der Analysen: Daraus ergeben sich die strategischen Massnahmen.

# PEST Analysis

**P**olitical:

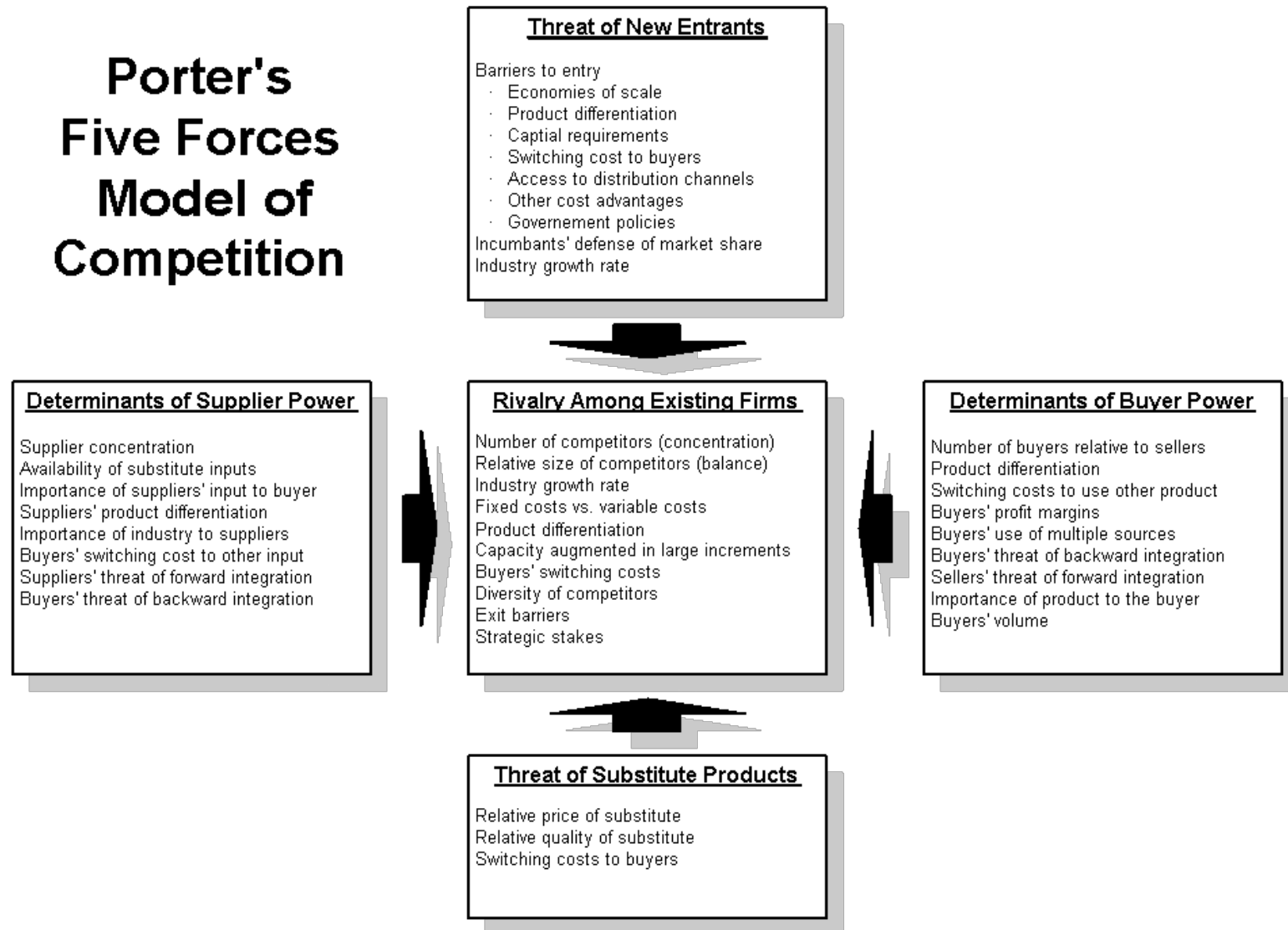
**E**conomical:

**S**ociological:

**T**echnological:

# 5 Forces Analysis

## Porter's Five Forces Model of Competition



# SWOT

**Helpful**

**Harmful**

**S**trengths:

**W**eaknesses:

**O**pportunities:

**T**hreats:

**Internal view**

**External view**

# Differential SWOT

	<b>O</b> pportunities:	<b>T</b> hreats:
<b>S</b> trengths:	<b>SO</b> -Massnahmen:	<b>ST</b> -Massnahmen:
<b>W</b> eaknesses:	<b>WO</b> -Massnahmen:	<b>WT</b> -Massnahmen:

# Business Plan: Marktteil

Hier geht es um unseren Innovationsvorschlag:

- Entweder aufbauen auf den 4P des Marketings:
  - Product
  - Place
  - Promotion
  - Price
- ...oder alternativ auf den 5 Punkten des Business Models:
  - Value Proposition
  - Market Segement(s)
  - Business System
  - Kostenstruktur und Zielmarge
  - Wettbewerbsstrategie

➔ Kernstück ist hier das Übersetzen des NABC auf die 4P bzw. BizModel



# Business Plan: Marktteil

- Zusätzlich ist es oft sinnvoll eine Konkurrenzanalyse zu machen.
- Das wichtigste dabei ist herauszufinden, wer überhaupt die Konkurrenten sind. Diese Frage ist in vielen Fällen nicht trivial und hat einen grossen Einfluss auf den Erfolg.
- Nicht vergessen die nicht-offensichtliche Konkurrenz. Konkurrenz für ein neues Auto kann zum Beispiel sein:
  - Ein neues Auto eines anderen Herstellers (offensichtliche Konkurrenz)
  - Ein Occasionsauto (etwas weniger naheliegend)
  - Eine grosse Ferienreise (Nicht offensichtlich)
  - Verzicht auf ein Auto (Non-Consumption)
- Jeder hat Konkurrenz! Zum mindesten Non-Consumption.

# Business Plan: Finanzteil

Hier geht es ums Mengengerüst und die Quantitäten, auch ums Geld!

- Wieviel Geld wird benötigt? ...und wann?
- Welche Cash Flows können erwirtschaftet werden und wann?
- Wann sollte Break Even erreicht werden können?
- Wie schnell können wir wachsen?
- Wie gross kann das Geschäft werden?

- ➔ Kernstück ist also die Planerfolgsrechnung (Cash-Flow Analysis)
- ➔ Zudem ist immer ein Umsetzungszeitplan erforderlich

- Voraussetzung dazu sind die Mengengerüste betreffend Kunden, Personal und Investitionen

- [http://www.pwc.ch/user\\_content/editor/files/publ\\_tls/pwc\\_business\\_plan\\_d\\_web.pdf](http://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_tls/pwc_business_plan_d_web.pdf)
- <http://www.bdo.ch/de/comtool-details/publikation/cat/t-themen/item/business-plan/>

# Links

- UBS Business Plan:  
[http://www.ubs.com/1/e/ubs\\_ch/kmu/foundation/geschäftspl.html](http://www.ubs.com/1/e/ubs_ch/kmu/foundation/geschäftspl.html)
- BEKB Business Plan:  
<http://www.bekb.ch/de/index/firmenkunden/toolbox.htm>
- KMU Portal des Bundes:  
<http://www.kmu.admin.ch/themen/00614/index.html?lang=de>
- Gründungsplattform des Kantons Zürich:  
<http://www.gruenden.ch/>
- Venturelab Toolbox:  
<http://www.venturelab.ch/dt/Toolbox.asp>
- BFH Sart-up Förderung:  
[http://forschung.ti.bfh.ch/en/start\\_ups/start\\_up\\_foerderung.html](http://forschung.ti.bfh.ch/en/start_ups/start_up_foerderung.html)
- Stiftung für Innovation:  
[http://www.sti-stiftung.ch/f-start\\_de.htm](http://www.sti-stiftung.ch/f-start_de.htm)