

<b>Thema</b>	Marktleistungsentwicklung: Übungsserie I
<b>Dokumentart</b>	<i>Lösungen</i>
<b>Theorie im Buch "Integrale Betriebswirtschaftslehre"</b>	Teil: C3 Marktleistungsentwicklung

# Marktleistungsentwicklung: Übungsserie I

## Aufgabe 1

### 1.1

Was unterscheidet eine Innovation von einer Invention (Erfindung)?

#### Innovation:

- *die Konzeption und Realisierung*
- *einer für die betrachtete Organisationseinheit neuen Idee,*
- *die sich gegenüber dem vorherigen Zustand merklich unterscheidet,*
- *die von externen oder internen Kunden als neu und nützlich wahrgenommen und eingestuft wird*

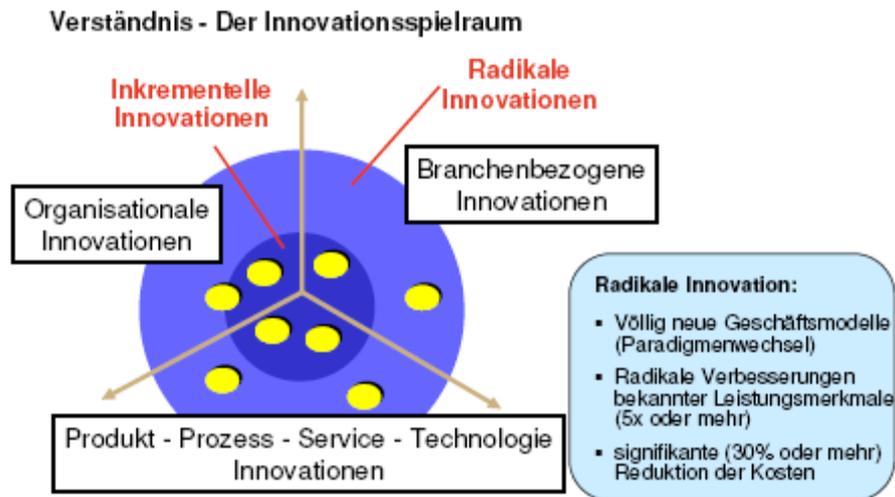
#### Invention:

- *„Invention“ = „Erfindung“*
- *Unter einer Erfindung verstehen wir eine schöpferische Leistung die eine zuvor nicht bekannte Lösung oder Anwendungen im Bereich der Technik ermöglicht.*
- *Durch ihre erfolgreiche gewerbliche Nutzung kann eine Invention zu einer Innovation werden.*

**=> Unterschied: Eine Innovation muss erfolgreich umgesetzt worden sein und sich für interne oder externe Kunden als nützlich erweisen.**

## 1.2

Nach welchen Kriterien wird der Innovationsspielraum, der sich einer Organisation bietet, in der Regel gegliedert?



## 1.3

Nennen Sie für die aus dieser Gliederung entstehenden Innovationsfelder jeweils ein konkretes Beispiel für eine bereits realisierte Innovation einer Ihnen bekannten Organisation (nennen Sie dazu auch die Organisation).

### Organisationale Innovationen

*JiT-Logistik*

### Geschäftsbezogene Innovationen

*Dell, EasyJet, Bear Factory, Nike iD, PowerTech Felgen, Mixer M&Ms*

### Produkt – Prozess – Service – Technologie-Innovationen

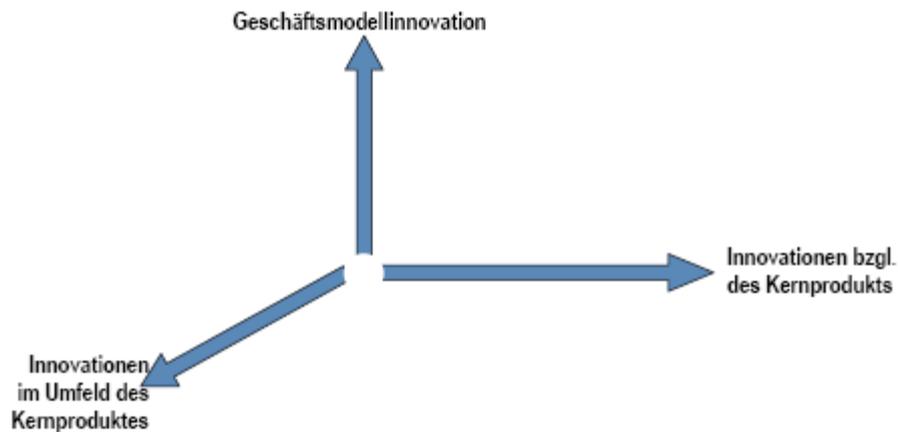
*Adidas 1, Intelligente Reifen, Ariel-Fleckendetektiv, CNC-Fräsen von Felgen*

*(Individuelle Antworten)*

## Aufgabe 2

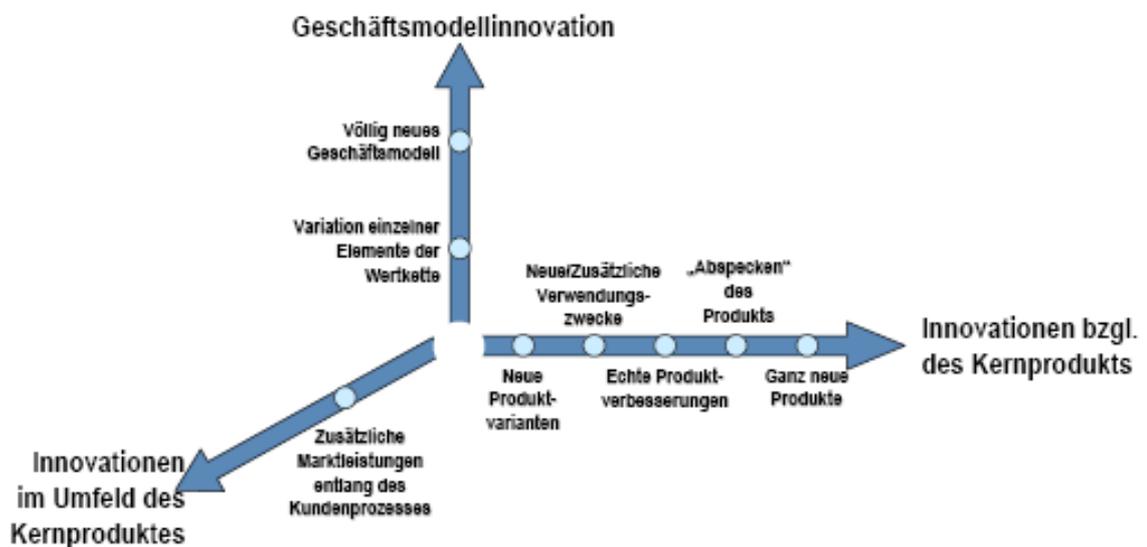
### 2.1

Welche drei Stossrichtungen zur Innovation von Marktleistungen (Produkten) sind grundsätzlich denkbar (und wurden in der Vorlesung besprochen)?



### 2.2

Gliedern bzw. konkretisieren Sie die Stossrichtungen auf der Basis von 2.1



## Aufgabe 3

### 3.1

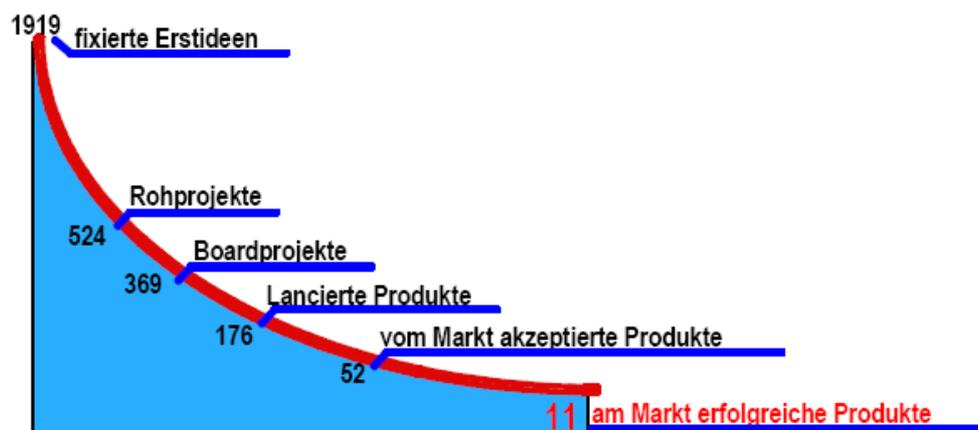
Zeichnen und beschreiben Sie die einzelnen Schritte der *Konzeptionsphase* des Innovationsprozesses.



### 3.2

Aus der unten dargestellten Kurve lassen sich unter anderem folgende zwei Erkenntnisse ableiten:

- Die Anzahl der am Markt erfolgreichen Produkte ist sehr gering im Verhältnis zu den anfänglich generierten Ideen.
- Rund 94 % der am Markt eingeführten Produkte und Dienstleistungen erweisen sich rückblickend als nicht erfolgreich am Markt.



Legen Sie dar, wie bei der optimalen Bearbeitung der einzelnen Schritte der Konzeptionsphase den zwei oben dargestellten Problemen Rechnung getragen wird.

**Erkenntnisse:**

- *Es muss eine grosse Anzahl an Ideen generiert werden.*
- *„Die Hausaufgaben“ müssen erledigt werden, bevor mit der eigentlichen Entwicklung begonnen wird, d.h.*
- *Nach ungelösten Problemen suchen (auch zukünftige und unartikulierte Kundenbedürfnisse berücksichtigen)*
- *Solide Marktabklärungen treffen*
- *Sorgfältige technische Vorabklärungen durchführen*
- ...

**Aufgabe 4****4.2**

Welche Phänomene und Rahmenbedingungen sind Ihnen bekannt, welche sich hemmend auf die Kreativität von Individuen und Gruppen auswirken können?

**Hemmende Faktoren/Barrieren:**

- *Gewohnheitsbarrieren*
- *Emotionale Barrieren*
- *Mentale Kreativitätsbarrieren:*
- *Die verzweifelte Suche nach „der einen richtigen Antwort“*
- *Die Vermeidung von allem, was „nicht logisch ist“*
- *Das Gebot, „immer nur den Regeln zu folgen“*
- *Die zu frühe Frage nach der „praktischen Realisierbarkeit“*
- *Das Vermeiden von „Unklarheit und Mehrdeutigkeit“*
- *Der angebliche Zwang, „nicht irren zu dürfen“*
- *Der Glaube, es sei „frivol, zu spielen“*
- *Die Angst vor allem, was „ausserhalb des eigenen Arbeitsgebietes liegt“*
- *Das Bestreben, „kein Narr zu sein“*
- *Die Meinung „Ich selbst bin nicht kreativ“*

## 4.2

Nennen Sie Massnahmen, welche Sie ergreifen können, um diese Barrieren zu beseitigen.

### Geeignete Massnahmen:

- *Workshops ausserhalb der bekannten Umgebung*
- *Genügend Zeit für Ideenfindung einplanen*
- *Freiräume schaffen*
- *Innovationssignale aussenden*
- *Preise für besonders innovative Teams ausschreiben*
- *In Workshops: Hierarchisch ausgewogenen Teams bzw. Bei Bedarf: Anwendung von „stillen“ Methoden wie Brainwriting*
- *Anwendung von Kreativitätstechniken*

## 4.3

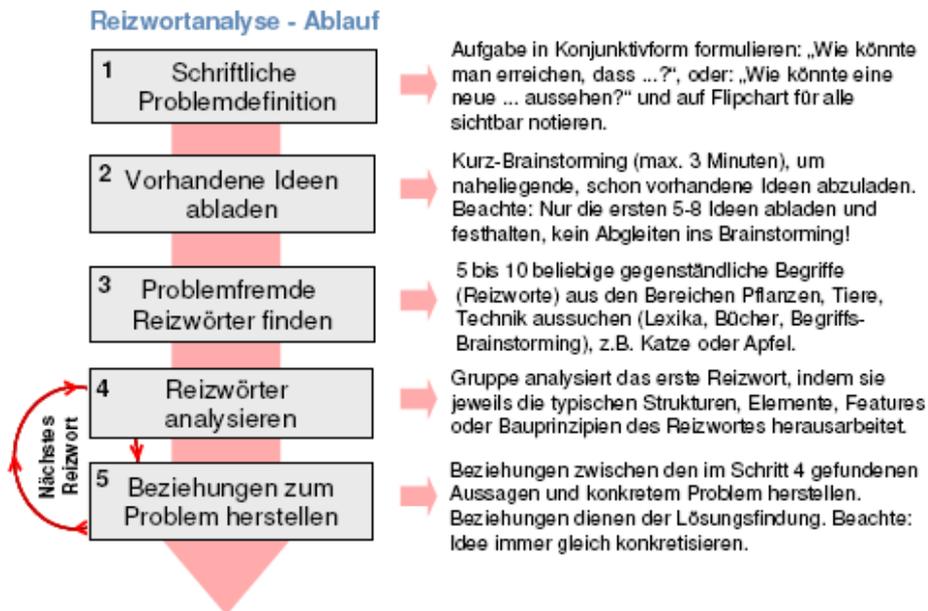
Worauf achten Sie generell bei der Durchführung von Kreativitätsworkshops, um sicher zu stellen, dass möglichst viele und erfolgversprechende Ideen generiert werden?

### Zu beachtende Punkte:

- *Rechtzeitige Einladung mit Angabe des Themas der Ziele*
- *Ausgewogene Zusammenstellung (keine grossen hierarchischen Unterschiede)*
- *Auswahl einer kreativen Umgebung (wenn möglich in der Natur oder ausserhalb der bekannten Büros)*
- *Kompetente Moderation*
- *Einhaltung der Regeln für die Durchführung von Kreativitätsworkshops*
  - *1. Keine direkte Kritik*
  - *2. Ideen kombinieren*
  - *3. Tolerante Atmosphäre*
  - *4. Quantität vor Qualität*
- *Sichten und Sieben direkt im Anschluss an die Ideengenerierung*
- *Protokoll anfertigen und Teilnehmern zukommen lassen*
- *Teilnehmer ca. 1 Woche nach dem Workshop nochmals anfragen, ob zusätzliche Ideen entstanden sind*

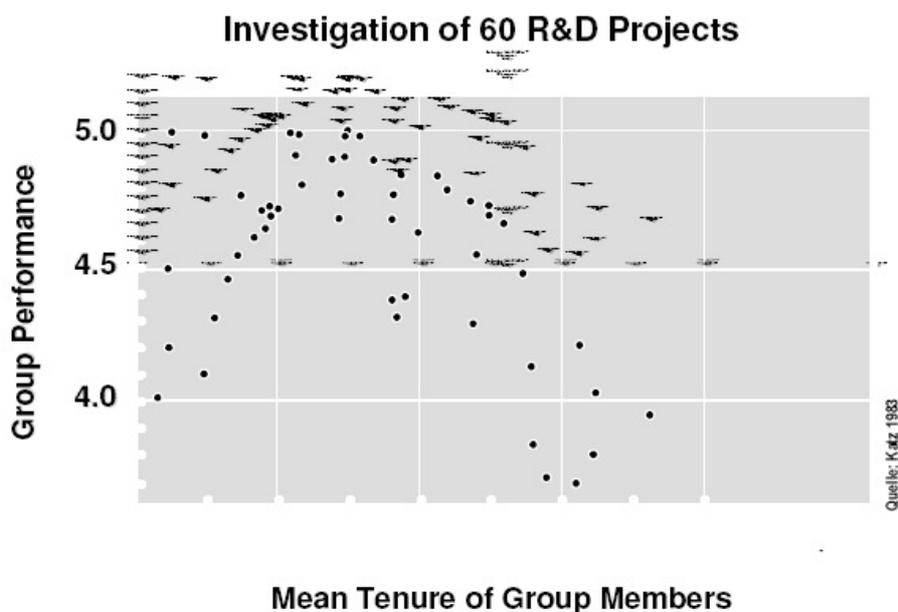
### Aufgabe 5

Erläutern Sie den Ablauf der Reizwortanalyse möglichst genau.



### Aufgabe 6

Die folgende Darstellung beruht auf Beobachtungen, die von R. Katz 1983 gemacht wurden.



## 6.1

Erklären Sie die Phänomene, die zu dieser Verteilung führen.

- *0-3 Jahre steigend: Teambildungs-Komponent*
- *ab 3 Jahren sinkend: Not-Invented-Here-Komponente, d.h. die Teams lehnen Ideen ab, die von ausserhalb des Teams kommen.*

## 6.2

Nach welchem Zeitraum erreicht die Teamleistung das Maximum?

*3 Jahre*

## 6.3

Nennen Sie Massnahmen aus Führungssicht, mit denen sich das Problem der nachlassenden Teamleistung bekämpfen lässt.

- *Job-Rotation, Laufende Neubildung von Teams*
- *Verleihung eines Not-Invented-Here-Awards für das Team mit der besten, nachweislich von aussen übernommenen Idee*

## Aufgabe 7

Um den hohen Anforderungen an die Innovationskraft gerecht zu werden, schafft eine zunehmende Zahl von Unternehmen oder Organisationen die Funktion eines Innovationsmanagers/einer Innovationsmanagerin.

### 7.1

Welche Aufgaben werden einer solchen Funktion sinnvollerweise ins Pflichtenheft geschrieben?

- *Koordiniert das gesamte Innovationsnetzwerk*
- *Sorgt für eine Gesamtsicht über alle Innovationsaktivitäten der einzelnen Bereiche*
- *Gibt strat. Suchfelder vor und lanciert entsprechende Aktionen*
- *Ist die „Clearingstelle“ für Ideen (Portfolio-Management)*
- *Bereitet die Sitzungen des Steering Committees vor und nach*
- *Verfügt über ein eigenes Budget (z.B. für Schulungen von Tools, Durchführung von Vorstudien, Aufbereitung von Ideen, Wettbewerbe, kleinere Projekte etc.)*

## 7.2

Welche „Gefahren“ innerhalb einer Organisation können entstehen, wenn diese Funktion geschaffen wird?

***Der Eindruck bzw. die Meinung, dass ein Innovationsmanager/eine Innovationsmanagerin für Innovationen (Innovationsoutput) alleine zuständig ist und Innovation deshalb nicht als selbstverständliche Aufgabe aller Mitarbeitenden wahrgenommen wird.***

## 7.3

Wie würden Sie persönlich die Aufgabe als Innovationsmanager/in anpacken, um innerhalb einer Organisation möglichst rasch Akzeptanz für Ihre Funktion zu schaffen? Verdeutlichen Sie Ihre Aussagen durch möglichst konkrete Beispiele für Aktivitäten, die Sie durchzuführen gedenken.

***Wichtig: rasche Erfolge vorweisen***

- ***Raschen Innovationsoutput erzeugen (z.B. mittels Durchführung von Ideenworkshops)***
- ***Parallel dazu (nicht zuerst): Aufbau der Innovationsfähigkeit in der Organisation (Strukturen, Kultur, Prozess, Tools)***

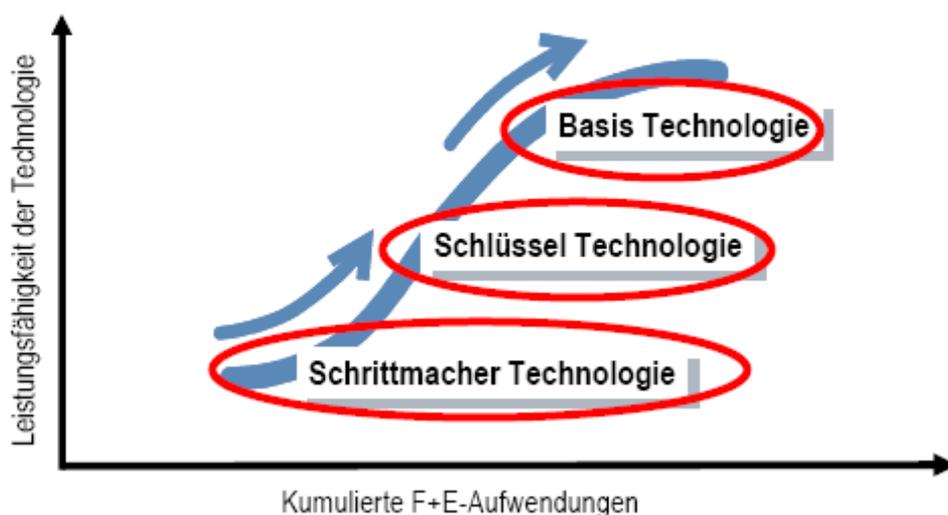
## Aufgabe 8

Untersuchungen von McKinsey haben ergeben, dass sich die Leistungsfähigkeit von Technologien in Abhängigkeit der kumulierten F&E Aufwendungen innerhalb einer Branche idealtypisch in Form einer S-Kurve entwickelt und drei charakteristische Phasen aufweist.

### 8.1

Wie werden die Technologien in den einzelnen dieser drei Phasen genannt?

**Paradigma der Technologieentwicklung: Technologien entwickeln sich idealtypisch entlang der sogenannten S-Kurve**



## 8.2

Beschreiben Sie die Merkmale der drei Phasen anhand folgender Punkte:

- Wie ist die Verbreitung der Technologie innerhalb einer Branche?
- Welches ist die strategische Bedeutung der Technologie für den Wettbewerb in der Branche (in wie fern lassen sich durch den Einsatz der Technologie Wettbewerbsvorteile erzielen)?
- Daraus abgeleitet: Welche Strategien sind empfehlenswert für den Umgang mit Technologien (worauf ist bei der Weiterentwicklung und beim Einsatz der Technologie während der drei Phasen besonders zu achten bzw. welche Geschäftsstrategien lassen sich unterstützen)?

	<b>Schrittmacher</b>	<b>Schlüssel</b>	<b>Basis</b>
<b>Verbreitung</b>	Sehr gering	gering	hoch
<b>Strateg. Bedeutung</b>	Noch gering	hoch	gering
<b>Empfehlenswerte Strategie</b>	F&E-Wettbewerb, Ziel: Technologieführerschaft	Marketing-Wettbewerb, Ziel: Differenzierung	Kostenwettbewerb, Ziel: Kostenführerschaft