

Phase 1: Initiierung

„Jeder Mensch ist von Gelegenheiten umgeben. Aber diese existieren erst, wenn er sie erkannt hat. Und er erkennt sie nur, wenn er nach ihnen sucht!“

EDWARD DE BONO,
KREATIVITÄTSFORSCHER UND AUTOR

Innovationen werden in Unternehmen unterschiedlich angestoßen: Einerseits werden sie durch die Wahrnehmung eines Problems oder einer Chance auf der Marktseite initiiert. Andererseits können interne Auslöser, die sich aus der Unternehmenstätigkeit ergeben, Innovationen anstoßen.

Unabhängig davon, ob der Innovationsprozess durch externe oder interne Auslöser initiiert wird, muss am Beginn eine systematisch durchgeführte Situationsanalyse stehen. Deren Ziel ist eine möglichst exakte Beschreibung und Beurteilung der Ausgangssituation.

SWOT zur Situationsanalyse

Es gibt eine große Anzahl von Methoden aus dem strategischen Management für die Situationsanalyse. Ein klassisches und einfaches Instrument ist die SWOT-Analyse. SWOT steht als Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren). Die SWOT-Analyse beschreibt also die Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie die Chancen und Gefahren im und aus dem Umfeld.



Abbildung 3: Situationsanalyse

Unternehmensanalyse

Die Analyse des Unternehmens richtet den Blick nach innen: Welche Stärken haben wir? Mit welchen Schwächen müssen wir leben?

Stärken (Strengths):

Die Stärken des Unternehmens im Vergleich zu seinen Mitbewerbern sind herauszuarbeiten:

- Worin liegen die Vorteile unseres Unternehmens gegenüber der Konkurrenz?
- Welches sind unsere Kernkompetenzen?
- Welche wichtigen Ressourcen hat nur unser Unternehmen?
- Was sehen andere als Stärken unseres Unternehmens an?

Schwächen (Weaknesses):

Die Schwächen im Vergleich zu den Mitbewerbern werden aufgeführt:

- Worin liegen die Nachteile?
- Was tun wir weniger gut als andere Unternehmen?
- Was kann verbessert werden?

Tipp

Mögliche Stärken und Schwächen eines Unternehmens können sein:

- Zufriedenheit von Kunden, Mitarbeitenden, Aktionären
- Finanzielle Resultate
- Technologisches Know-how
- Know-how des Managements
- Qualität der Mitarbeitenden
- Marketing
- Einkauf
- ...



Umweltanalyse

Aus dem Umfeld eines Unternehmens können die Chancen und Gefahren abgeleitet werden. Die Umweltanalyse richtet den Blick nach außen, das heißt auf den Markt, in die Gesellschaft, in die Politik oder auf die Kultur. Hier entstehen die zukünftigen Chancen und Gefahren, die von einem Unternehmen genutzt oder bewältigt werden müssen.

Chancen (Opportunities):

- Welche Chancen und positiven Gelegenheiten kommen auf unser Unternehmen von außen zu (Markt, Kunden, Gesetze, Politik, Technologien, Lifestyle der Zielgruppen ...)?
- Welche interessanten Trends können ausgemacht werden?

Gefahren (Threats):

- Welche Bedrohungen können auf unser Unternehmen zukommen? Welche Hindernisse und Probleme deuten sich an?
- Was macht der Wettbewerb?
- Ändern sich die Marktanforderungen?
- Welche Gefahr kann existenzbedrohend werden?



Tipp

Mögliche Chancen und Gefahren aus dem Umfeld können sein:

- | | |
|-----------------------------------|----------------|
| ■ Ökonomische Rahmendaten | ■ Absatzmärkte |
| ■ Politik | ■ Konkurrenz |
| ■ Gesellschaftliche Veränderungen | ■ Modetrends |
| ■ Beschaffungsmärkte | ■ ... |

Tabelle 3 zeigt ein Beispiel einer SWOT-Analyse für ein KMU (Kleine und mittlere Unternehmen) mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie den Chancen und Gefahren aus dem Umfeld.

Stärken (Strengths) <ul style="list-style-type: none">■ Wir können als kleineres Unternehmen schnell auf Marktveränderungen reagieren.■ Unsere Produkte haben eine sehr hohe Qualität, die vom Markt wahrgenommen wird.■ Unsere Administration ist schlank und dadurch kostengünstig.■ Wir haben wegen der momentan niedrigen Auftragslage Kapazität frei und daher Zeit, uns um unsere Kunden zu kümmern.	Chancen (Opportunities) <ul style="list-style-type: none">■ Unser Zielmarkt wächst; die Verbrauchergewohnheiten wandeln sich in Richtung unseres Produktportfolios.■ Unser Hauptkunde arbeitet gerne mit kleineren Unternehmen zusammen.■ Wir haben im Moment mehrere Innovationsprojekte in der Pipeline.
Schwächen (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none">■ Wir sind im Markt immer noch wenig bekannt.■ Unser Management ist dünn besetzt; das Unternehmen ist daher sehr anfällig gegen Krankheit und Abwesenheit des Managements.■ Die nächste Finanzierungsrunde ist noch nicht gesichert.	Gefahren (Threats) <ul style="list-style-type: none">■ Werden wir den technologischen Fortschritt mitmachen können, der erforderlich ist, um die Änderungen der Verbrauchergewohnheiten zu berücksichtigen?■ Wir werden vom Konkurrenten aufgekauft.

Tabelle 3: SWOT eines KMU

Erstellen Sie eine SWOT-Analyse für Ihr Unternehmen.

<u>STRENGTHS</u>	<u>OPPORTUNITIES</u>
<u>WEAKNESSES</u>	<u>THREATS</u>



Bestimmung von Suchfeldern

Um ein zielloses Zusammentragen und Bewerten von Ideen zu vermeiden, empfiehlt es sich, zuerst Suchfelder abzustecken. Grundsätzlich sollte der Schwerpunkt bei der Definition von Suchfeldern auf der Lösung von Kundenproblemen liegen. Die Suchfelder können sich auf die Probleme bestimmter Kunden oder Kundengruppen beschränken oder sie können sich auf bestimmte Problemstellungen konzentrieren, die für alle gleich wichtig sind. Um Suchfelder zu definieren, bieten sich grundsätzlich drei unterschiedliche Ansatzpunkte an:

1. Marktorientierte Betrachtung. Sie zielt auf die direkte Identifikation von Kundenbedürfnissen.
2. Betrachtung, die von den eigenen Kompetenzen ausgeht. Hier geht man der Frage nach, welche neuen bzw. noch nicht abgedeckten Kundenbedürfnisse ein Unternehmen mit seinen bestehenden Fähigkeiten und Kompetenzen abdecken könnte.
3. Kundennutzenorientierte Suchfeldbestimmung. Hier versetzt man sich in die Perspektive des Kunden, um den Wert des Produktes/der Dienstleistung für ihn zu optimieren.