Kirchner + Robrecht
consulting network

Innovationsmanagement und Innovations-strategie für Verlage: Eine Einführung zur aktiven Gestaltung der eigenen Zukunft

» Executive Paper «

Berlin, im Mai 2012

Kirchner + Robrecht consulting network | info@kirchner-robrecht.de | www.kirchner-robrecht.de
Netzwerk-Koordinator: Dr. Marco Olavarria | marco.olavarria@kirchner-robrecht.de | Tel.: +49. 172. 677 37 81
Netzwerk-Koordinator: Peter Kirchner | peter.kirchner@kirchner-robrecht.de | Tel.: +49. 172. 674 14 18

| Summary

Verlage befinden sich in einer Phase der Transformation, entsprechend wichtig wird systematisches Innovationsmanagement

Summary (1)

- Branchenübergreifend entfallen rund **30% des Umsatzes auf Produkte, die nicht älter als drei Jahre sind**
- Bei den Top-Innovatoren Deutschlands beschäftigen sich **Top-Management** und Marketing **intensiv mit Innovationen;** sie arbeiten im Innovationsmanagement **systematisch, bereichs- und unternehmensübergreifend**
- Veränderungsdruck und **Innovationsbedarf** sind auch in der **Medienbranche** immens, mithin haben Innovationen, verstanden als Neuerung und deren Verwertung, eine **größere Bedeutung für Verlage als je zuvor**
- Innovation ist hierbei mehr als die **Entwicklung neuer Produkte** und umfasst auch die **Prozess- und Systeminnovation** sowie die organisationale Innovation und **neue Geschäftsmodelle**
- Das Management von Innovationen stellt gänzlich andere Anforderungen als das Management des laufenden Geschäfts und erfordert dementsprechend einen **spezifischen Werkzeugkasten**
- **Systematisches Innovationsmanagement** führt den Verlag vom (falschen) Glaubenssatz „Wenn Management und / oder Mitarbeiter kreativ sind, kommen früher oder später Innovationen zustande“ zur nachhaltigen Wahrnehmung und Steuerung einer der wichtigsten Managementaufgaben: der **Gestaltung der eigenen Zukunft**

Ziel des Innovationsmanagements ist die aktive Gestaltung der Zukunft und somit die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Verlags

Summary (2)

- Innovationsmanagement ersetzt das Prinzip „Zufall“ durch **strategiegeleitete und steuerbare Prozesse**
- Es zielt weiterhin ab auf die **Reduktion des Risikos** im Rahmen von Innovationsprozessen, die **Erhöhung der Erfolgsquote** bei Innovationsprozessen und den **bestmöglichen Ressourceneinsatz** im Rahmen von Innovationsprozessen
- Zur Erreichung dieser Ziele stehen Verlagen verschiedene **Stellschrauben** zur Verfügung; diese sind in der „Publishing Innovation Value Chain“ umfassend abgebildet
- Wichtiger Startpunkt ist die Entwicklung einer **Innovationsstrategie;** die sieben Handlungsfelder der Innovationsstrategie werden im Rahmen des White Papers dargestellt und können auf dieser Basis effizient erarbeitet werden
- Structur follows strategy: Nur wer eine geeignete, dauerhaft im Verlag verankerte **Innovations-organisation** etabliert, wird auch nachhaltig profitieren
- Aber auch die sogenannten weichen Faktoren sind relevant, denn das Management verhält sich bewusst und / oder unbewusst innovationsfördernd oder –hemmend; das White Paper zeigt Ansatzpunkte zur Verbesserung der **Innovationskultur** im Verlag auf

1 | Erfolgreich Innovieren in Verlagen

Veränderungsdruck und Innovationsbedarf in der Medienbranche sind immens

Wettbewerbssituation Medienbranche

Stagnation bzw. unterdurchschnittliche Wachstumsraten im Kerngeschäft Print

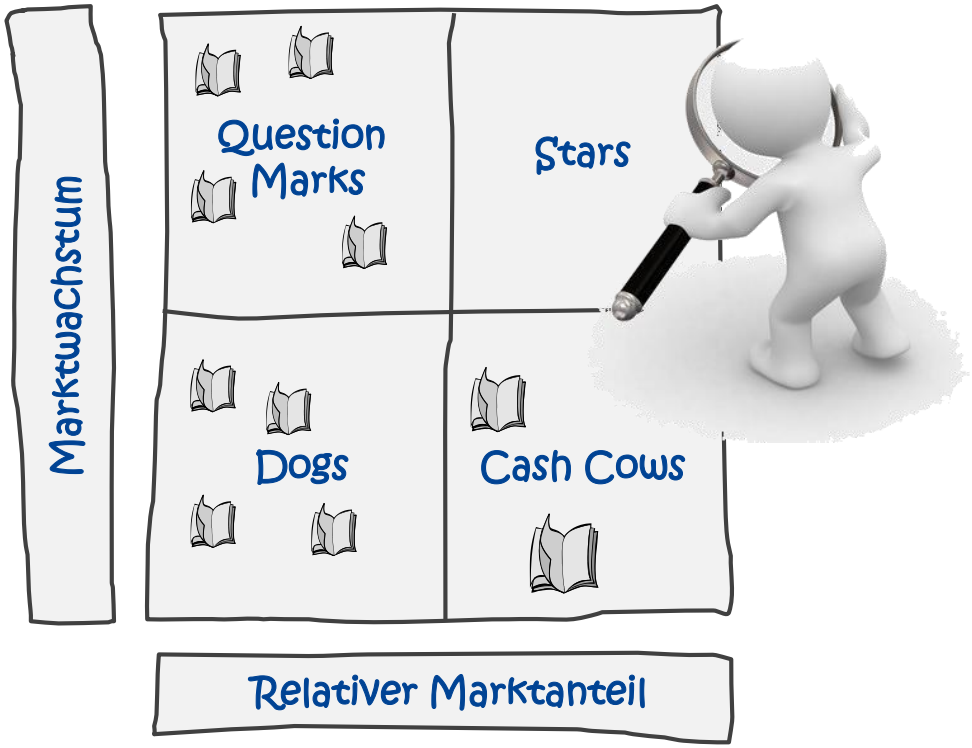
Starke Verschiebungen im Mediennutzungs-verhalten

Steigende Wett-bewerbsintensität durch Substitutions-effekte im Leser- und Werbemarkt

Steigende Wettbewerbsintensität durch neue Wettbe-werber im digitalen Umfeld

Herausforderung: In den Produktportfolios von Verlagen finden sich häufig keine bzw. zu wenige „Stars“

Portfoliobetrachtung Verlage



- Das „typische“ Verlagsportfolio ist gekennzeichnet durch fehlende Stars, also Marktführer in Märkten mit überdurchschnittlichem Wachstum, und bestenfalls einige wenige Cash Cows
- Hierbei handelt es sich um Printprodukte, die häufig bereits in einer sehr späten Phase des Lebenszyklus‘ sind
- Auch Printprodukte, die nicht Marktführer sind, erzielen häufig trotz ihrer Position als „Dog“ ansehnliche Renditen
- Zur Erhaltung der Ertragskraft müssen die Print-produkte angemessen gepflegt und in ihrer Qualität fortlaufend optimiert werden
- Verlagsprodukte in Märkten mit überdurchschnitt-lichem Wachstum sind fast ausnahmslos digitale Produkte
- Jedoch sind die Verlagsprodukte ob der starken, rein digitalen Konkurrenz häufig lediglich in der Position des „Fragezeichens“
- Somit finanzieren die Printprodukte digitale Pro-dukte, die häufig unsichere Erlösaussichten auf-weisen und sich mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zu den Cash Cows der Zukunft entwickeln werden

Mithin haben Innovationen, verstanden als Neuerung und deren Verwertung, eine größere Bedeutung für Verlage als je zuvor

Definition Innovation*

Innovation = **Invention** + **Exploitation**

Invention

The invention process covers all efforts aimed at creating new ideas and getting them to work.

Exploitation

The exploitation process includes all stages of commercial development, application, and transfer, including the focussing of ideas or inventions towards specific objectives, […] and the eventual broad-bases utilization, dissemination, and diffusion of the outcomes.

> *Innovation entsteht durch Invention und der Durchsetzung dieser Neuerung am Markt bzw. im Unternehmen*

*Roberts, E.B.: Generation Technological Innovation. New York/Oxford, 1987

Innovation ist hierbei mehr als die Entwicklung neuer Produkte und umfasst auch die Prozess- und Systeminnovation . . .

Inhaltliche Dimension der Innovation

Produktinnovation

Produktinnovationen wie z.B. ein E-Magazine erlauben es dem Nachfrager, neue Zwecke zu erfüllen bzw. bestehende Zwecke in einer neuartigen Weise zu erfüllen

- Bei den Verlagen sind dies immer häufiger – aber nicht ausschließlich – digitale Angebote

Prozessinnovation

Prozessinnovationen wie z.B. die Integration der redaktio-nellen Tätigkeit in einem Newsroom erlauben die Steigerung der Effizienz und / oder der Qualität der Leistungserbringung

- Gerade in stagnierenden Märkten wie Print ist die Prozessinnovation von hoher Bedeutung

Systeminnovation

Innovationen können sich auf Systemkomponenten, die Zu-sammenführung von Kompo-nenten zu neuen Lösungen (z.B. Zusammenführung Content- und Serviceangebote) oder gar die Vernetzung von Systemlösungen zu neuen Gesamtsystemen (s. App Stores) beziehen

- Verlage werden künftig stärker in Systemlösungen denken

> *Produkt- und Systeminnovationen unterscheiden sich von Prozessinnovationen deutlich, da sie am Markt – und nicht „nur“ innerbetrieblich – durchzusetzen sind*

> *Dennoch sind Prozessinnovation häufig schwerer durchzusetzen als Produkt-innovationen, sie werden mit geringerer Bereitschaft und langsamer angenommen*

. . . sowie neben der technischen Innovation auch die organisationale Innovation sowie Neuerungen der Geschäftstätigkeit

Managementherausforderung Innovation

Technische Innovation

Bezieht sich auf die Entwicklung neuer oder verbesserter *Produkte* und *Prozesse* auf Basis neuer Technologien sowie die Entwicklung neuen *technischen Wissens*

Organisationale Innovation

Bezieht sich auf neue *Strukturen* und *Kulturen* innerhalb bestehender Systeme, die Entwicklung neuer organisatorischer *Systeme*, aber auch die Entwicklung neuer *Management-Methoden und -Verfahren*

Business Innovation

Bezieht sich auf die Erneuerung des *Geschäftsmodells* oder Komponenten hieraus wie z.B. *Erlösmodelle*, die Veränderung der *Branchenstrukturen* und *-spielregeln* sowie der *Marktstrukturen*

> *Die digitale Transformation erfordert Innovationen in allen drei Bereichen: Neben der Beherrschung neuer Technologien sind neue organisatorische Lösungen, aber auch z.B. neue Geschäftsmodelle gefordert*

Das Management von Innovationen stellt andere Anforderungen als das Management des laufenden Geschäfts

Managementherausforderung Innovation*

Management des laufenden Geschäfts

- Erreichen der aktuellen Unternehmensziele und Bewältigung aktueller Herausforderungen
- Erkennen linearer Veränderungen
- Bestehendes vor Fehlentwicklungen bewahren, Störungen auf Basis von Fakten vermeiden und beheben
- Kontinuierliche Verbesserungen herbeiführen
- Exzellenten Betrieb sicherstellen

➲ **„95% Wissen und 5% Unbekanntes“**

Management von Innovationen

- Kreieren neuer Mittel und Wege auf dem Weg in eine erwünschte Zukunft
- Bewältigung nicht-linearer Veränderungen
- Neues ohne verlässliche Faktenbasis ersinnen und schaffen
- Langfristiges Wachstum ermöglichen
- Nachhaltigkeit des Unternehmens durch aktive Gestaltung der Zukunft sichern

➲ **„95% Annahmen und 5% Wissen“**

> *Das Management von Innovationen erfordert andere Denkweisen und Fähigkeiten als das Management des laufenden Geschäfts; die Führungs- und Steuerungs-instrumente sind jedoch in aller Regel auf das Tagesgeschäft ausgerichtet*

*Siehe hierzu: M. Shamiyeh, Creating Desired Futures, 2010 und WAN-IFRA Magazine, Januar/Februar 2011, S. 38

Dies sollte bei der Anwendung des Management-Werkzeugkastens berücksichtigt werden

Management-Herausforderung Innovation

Geringer Innovationsgrad

- Entscheidungen betreffen bekannte Probleme und Sachverhalte
- Sie dienen der kontinuierlichen Verbesserung oder der Behebung von Störungen
- Entscheidungen können mit einem hohen Maß an Erfahrungswissen und / oder verfügbaren Fakten getroffen werden
- Die Güte der Entscheidungen kann zumeist zeitnah beurteilt, Entscheidungen können revidiert werden
- Entscheidungen sollten schnell und ohne zu großen Aufwand getroffen werden

Hoher Innovationsgrad

- Entscheidungen betreffen kaum bekannte oder vollständig unbekannte Probleme und Sachverhalte
- Sie dienen der diskontinuierlichen Verbesserung und sind auf eine noch unbekannte Zukunft ausgerichtet
- Entscheidungen müssen auf Basis von Annahmen getroffen werden
- Die Güte der Entscheidungen kann erst zu einem viel späteren Zeitpunkt beurteilt werden
- Entscheidungen sollten auf Basis eines ange-messenen und abgestimmten Instrumentariums getroffen werden

> *Werden Tatbestände mit geringem Innovationsgrad mit dem Instrumentarium für hohen Innovationsgehalt behandelt, entsteht ein unangemessen aufwendiger Entscheidungsprozess – und vice versa*

Die Ziele des Innovationsmanagements sind daher nur mit einem speziellen Baukasten erreichbar

Ziele Innovationsmanagement

Innnovationsmanagement . . .

. . . führt den Verlag vom (falschen) Glaubenssatz „Wenn Management und / oder Mitarbeiter kreativ sind, kommen früher oder später Innovationen zustande“ . . .

v

. . . zur systematischen Steuerung einer der wichtigsten Management-aufgaben: der Gestaltung der eigenen Zukunft

Ziele des Innovationsmanagements

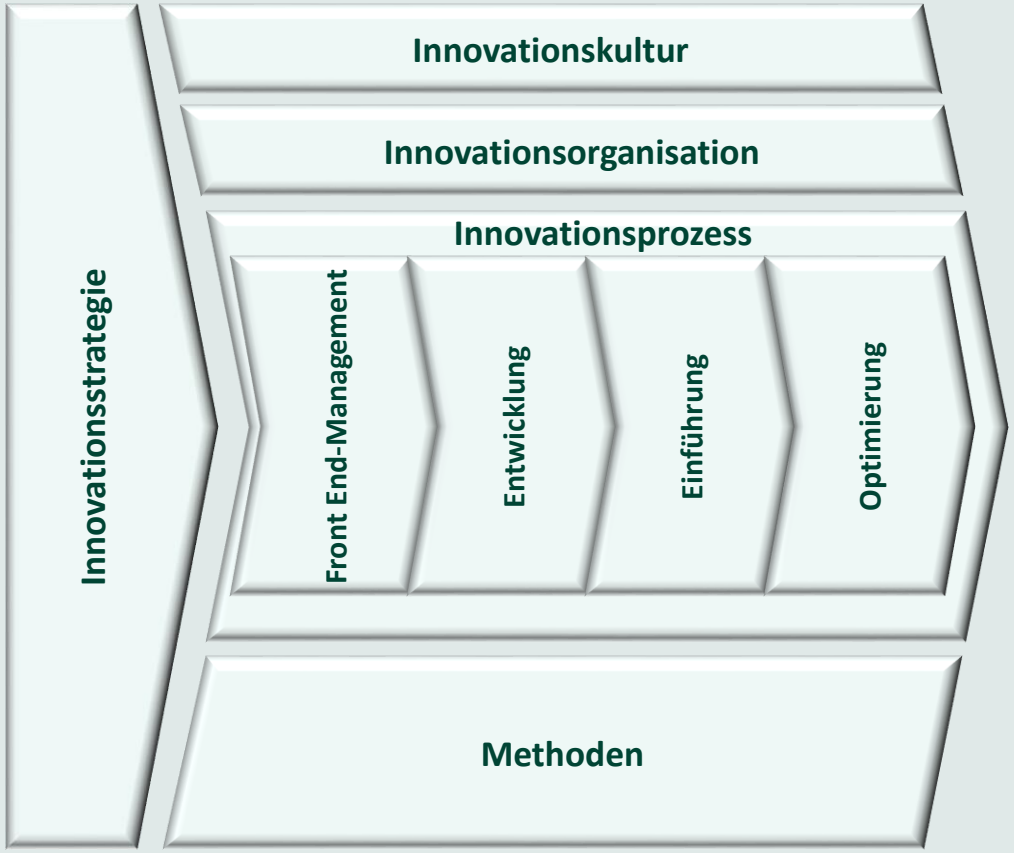
- Strategiegeleitete und steuerbare Prozesse statt des Prinzips „Zufall“
- Dauerhafte Wahrnehmung der Aufgabe „Innovation“ im Verlag
- Reduktion des Risikos im Rahmen von Innovationsprozessen
- Erhöhung der Erfolgsquote bei Innovationsprozessen
- Bestmöglicher Ressourceneinsatz im Rahmen von Innovationsprozessen (Time to Market, optimierte Bewertungs- und Auswahlprozesse und –entscheidungen)
- Transparenz und Gesamtübersicht über das Innovationsgeschehen im Verlag

2 | Die wichtigsten Hebel zur aktiven Gestaltung der Zukunft

Das Modell der „Publishing Innovation Value Chain“ veranschaulicht die Bausteine des Innovationsmanagements [1]

Publishing Innovation Value Chain

Die Publishing Innovation Value Chain



Kernaussagen

- Systematisches Innovations-mangement folgt einer **Innovationsstrategie**
- Der Einfluss der **Unterneh-menskultur** auf Innovations-stärke und -erfolg des Verlags wird berücksichtigt
- Klare Verantwortlichkeiten und Aufgabenzuordnungen, sprich **Strukturen**, fördern auch den Erfolg von Innovationen
- Der **Innovationsprozess** wird aktiv gestaltet
- Professionelles Innovations-management bedient sich spezifischer und bewährter **Methoden**

Das Modell der „Publishing Innovation Value Chain“ veranschaulicht die Bausteine des Innovationsmanagements [2]

Bausteine des Innovationsmanagements

Innovationsstrategie	Abgeleitet aus den Unternehmenszielen, der Verlagsstrategie und dem Innovationsbedarf formuliert die Innovationsstrategie Ziele für das Innovationsmanagement und legt Suchfelder und Budgets fest
Innovationskultur	Die Förderung einer innovationsfreundlichen Kultur im Verlag unterstützt das Innovationsmanagement
Innovationsorganisation	Die Benennung und die Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der Organisation ist ein wichtiger Hebel für den Innovationserfolg des Verlags
Innovationsprozess	Der Innovationsprozess steuert die Entstehung von Innovationen von der Ideengenerierung über die Ideenbewertung bis hin zum (Multi-) Projektmanagement und der Einführung von Innovationen
Innovationsmethoden	Zur Unterstützung der Innovationsvorhaben können Methoden auf organisatorischer, Team- und individueller Ebene eingesetzt werden

3 | Manage it! Die Innovations-strategie als Startpunkt

Startpunkt Innovationsstrategie: Sieben Schritte zur aktiven Gestaltung einer erfolgreichen Zukunft [1]

Schritte zur Entwicklung einer Innovationsstrategie

1	**Unternehmensstrategie**: Festlegung der strategischen Leitlinien für den Verlag und für das Innovationsmanagement auf Basis eines kundenorientierten Geschäfts- und Selbstverständnisses!
2	**Innovation definieren**: Herbeiführung eines gemeinsamen Verständnisses zum Innovationsbegriff und Sicherstellung der adäquaten Behandlung von Innovationsinitiativen und Projekten im Tagesgeschäft!
3	**Innovationsbedarf identifizieren und festlegen**: Identifikation der Umsatz-, DB- und Ergebnislücke, die mit Hilfe neuer Produkte und neuer Geschäftsmodelle geschlossen werden soll! Festlegung der erforderlichen Art der Innovation!
4	**Innovationsziele festlegen**: Festlegung der wirtschaftlichen und der strategischen Ziele des Innovationsmanagements, ggf. auf Ebene einzelner Geschäftsbereiche!

Startpunkt Innovationsstrategie: Sieben Schritte zur aktiven Gestaltung einer erfolgreichen Zukunft [2]

Schritte zur Entwicklung einer Innovationsstrategie

5	**Suchfelder festlegen**: Festlegung der Suchfelder für neue Lösungen in Print, Digital und ggf. weiteren Geschäftsfeldern, Definition der Prioritäten der Suchfelder und klare Kommunikation zu Themen außerhalb dieser Suchfelder!
6	**Vorgehen planen**: Bestimmung des Innovationsmodells aus den Varianten: Ideen und Initiativen | Entdeckung und Beobachtung | Forschung und Entwicklung | Inkubation | Netzwerk | Zukauf und Beteiligung!
7	**Ressourcen zuordnen**: Festlegung des Budgets für Innovationsprojekte und des nicht projektgebundenen Budgets und Planung der erforderlichen Ressourcen ggf. inklusive offener Ressourcen!

1 Die Innovationsstrategie leitet sich aus den strategischen Leitlinien des Verlags ab

Schritt 1: Unternehmensstrategie und Verlagsziele

„Ziel des Innovations-managements ist die aktive Gestaltung der eigenen Zukunft."

- Innovations- und Unternehmensstrategie müssen synchronisiert sein; beide zielen auf die aktive Gestaltung der eigenen Zukunft ab
- Viele Verlage verfügen jedoch nicht über eine dezidierte und umfängliche Unternehmensstrategie
- In diesen Fällen sollten zumindest die strategischen Leitlinien / Stoßrichtungen formuliert werden, so dass das Innovationsmanagement über eine ausreichende Basis verfügt
- Für Verlage in Zeiten der digitalen Transformation von besonderer Bedeutung ist die Entwicklung eines geeigneten, kunden- und marktorientierten Geschäftsverständnisses („Defining the Business")

2 Zur korrekten Anwendung der Werkzeugkästen sollte daher definiert werden, was unter „Innovation“ zu verstehen ist

Schritt 2: Definition von Innovation

„Das Management von Innovationen stellt gänzlich andere Anforderungen als das Management des laufenden Geschäfts.”

- Es sollte im Rahmen der Innovationsstrategie auch geklärt werden, was im Verlag als „Innovation“ gelten soll
- Dies ermöglicht eine eindeutige Zielformulierung für das Innovationsmanagement
- Weiterhin sorgt dies für klare Erwartungen an das Innovationsmanagement
- Die Anwendung der jeweils geeigneten Methoden und Verfahren auf die eigenen Initiativen wird sichergestellt
- Es wird vermieden, dass Aktivitäten, die nur scheinbar den eigenen Anspruch an die Innovationskraft erfüllen, die Innovations-Pipeline verstopfen

3 Nach Herstellung eines gemeinsamen Verständnisses zum Begriff „Innovation“ ist festzulegen, welcher Innovationsbedarf besteht

Schritt 3: Innovationsbedarf identifizieren und festlegen

„Innovations-management ersetzt das Prinzip `Zufall´ durch strategie-geleitete und steuerbare Prozesse.”

- Innovation bedeutet Investition in die eigene Zukunft unter großer Unsicherheit
- Zu geringe Investitionen in Innovation haben oft erst mittel- bis langfristig negative Auswirkungen auf die Entwicklung des Verlags, können dann jedoch die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gefährden
- Zu hohe Investitionen in Innovation schmälern das Ergebnis übermäßig und können darüber hinaus zu einer Verzettelung bzw. einer zu geringen Umsetzungsquote entwickelter Ideen und Initiativen führen
- Grundvoraussetzung für ein angemessenes Investitions-verhalten ist die Ermittlung des Innovationsbedarfs; dieser ist nicht einfach erkennbar, sondern muss mit geeigneten Methoden ermittelt werden

4 Wichtig für ein effizientes Vorgehen ist die Formulierung möglichst konkreter Ziele für das Innovationsmanagement

Schritt 4: Innovationsziele

„Wer die Erfolgsquote der Innovation erhöhen möchte, muss seine Ziele kennen."

- Die Steuerung der Innovationsaktivitäten erfordert die Festlegung möglichst konkreter und auch messbarer Ziele
- Grundlegendes Ziel ist die Innovationsquote, also der Anteil am Gesamtumsatz des Verlags, der mit Produkten die jünger als X Jahre sind, realisiert wird
- Weiterhin sind konkrete Ziele bezüglich des angestrebten Ergebnisbeitrags von Innovationen denkbar
- Auch sind Ziele zur Art der Innovation zu formulieren, damit die Erwartungen an die Innovationstätigkeiten im Verlag ausreichend klar sind
- Die Ziele sind ggf. für einzelne Verlags- / Geschäftsbereiche differenziert zu entwickeln und zu vereinbaren

5 Die Suchfelder stecken den Handlungsraum im Innovationsmanage-ment ab

Schritt 5: Suchfelder

„Passgenauig-keit zwischen Strategie und Innovation durch Fest-legung von Suchfeldern."

- Nunmehr werden neben der Art der angestrebten Innovation auch die konkreten Suchfelder festgelegt
- Ziel ist es zu klären, welche möglichen Handlungsfelder „in scope" und welche „out of scope" sind
- Für Verlage ist zum Beispiel zu klären, ob auch neue Ansätze in Print betrachtet werden oder eine vollständige Fokussierung auf das digitale Geschäft und / oder neue Geschäftsfelder wie z.B. Services erfolgt
- Weiterhin gilt es, die Prioritäten der Felder für zukünftige Innovations-initiativen festzulegen
- Dies erfolgt auf Basis der Unternehmensstrategie einerseits und der aktuell in der Pipeline befindlichen Innovationsinitiativen sowie ihrer Erfolgschancen andererseits

6 Nach Festlegung von Zielen und Suchfeldern kann des optimale Vorgehen im Innovationsmanagement evaluiert werden

Schritt 6: Vorgehen und Innovationsmodelle

„Wirkungsvolle Innovation? Erfordert ein zielkonformes Vorgehen und daher die Kenntnis der Möglichkeiten."

- *Ideen und Initiativen*: Innovationsimpulse entstehen aus der gesteuerten Entwicklung von Ideen
- *Entdeckung und Beobachtung*: Sachverhalte werden mit dem Ziel der Entwicklung neuartiger Ansätze beobachtet; bei Produktin-novationen wird insbesondere das Kundenverhalten beobachtet
- *Forschung und Entwicklung*: Der vermeintlich „klassische" Ansatz der Innovation; es wird gezielt und theoretisch fundiert nach neuen Methoden, Verfahren, Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen etc. geforscht
- *Inkubation*: Schaffung eines eigenen Bereichs zur systema-tischen Entwicklung neuer – auch radikal neuer – Ideen und zur Implementierung dieser unter Start-Up-Bedingungen
- *Zukauf und Beteiligung*: Übernahme von oder Beteiligung an Unternehmen, die Innovationen in den Markt einführen werden oder eingeführt haben

7 Die Festlegung des Innovationsbudgets ist aufgrund der hohen Unsicherheit eine wichtige Aufgabe im Innovationsmanagement

Schritt 7: Ressourcenzuordnung

„Bestmöglicher Ressourceneinsatz erfordert auch bei hoher Unsicherheit eine geeignete Budgetplanung."

- Da Innovationsmanagement zu 95% annahmenbasiert agiert, sind einfache Budgetierungsverfahren wie z.B. die Fortschreibung aus den Vorjahren oder ein fester Umsatzanteil nicht erfolgversprechend
- Vielmehr sollte das Innovationsbudget aus den Ergebnissen der Gap-Analyse abgeleitet werden, also aus den Umsatz- und Ergebnis-erwartungen an die Innovationen
- Sinnvoll ist die grobe Aufteilung des Budgets in zwei Bereiche: Zum einen das zur Durchführung von konkreten Projekten erforderliche Budget, zum anderen ein projektunabhängiges Budget
- Letzeres dient der Gestaltung der frühen Phasen des Innovations-prozesses, also zum Beispiel dem Ideenmanagement sowie der Weiterentwicklung der eingesetzten Methoden und Verfahren und der für Innovation erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter
- Bei der Festlegung des Budgets sollten auch die erforderlichen internen Personalressourcen Berücksichtigung finden, denn gerade bei Verlagen besteht häufig nach wie vor die Erwartung, dass Innovationsprozesse vollständig neben dem Tagesgeschäft durchgeführt werden

7 Die Festlegung des Innovationsbudgets ist aufgrund der hohen Unsicherheit eine wichtige Aufgabe im Innovationsmanagement

Schritt 7: Ressourcenzuordnung | Ansätze zur Budgetkalkulation

Ansatz 1: Rendite-orientierte Budgetierung	• Grundannahme: Das Innovationsbudget entspricht dem erwarteten Ergebnisbeitrag in X Jahren unter Berücksichtigung eines Faktors für die Innovationsrendite (alternativ können auch Abzinsungsverfahren zum Einsatz gelangen) • Beispiel: Umsatzlücke = 9 Mio. € in fünf Jahren • Ergebniserwartung für neue Produkte = 15% • Die im betrachteten Zeitraum durchzuführenden Innovationsinitiativen sollen mithin in fünf Jahren einen Ergebnisbeitrag in Höhe von 1,35 Mio. € erwirtschaften • Für die erwartete Innovationsrendite wird (beispielhaft) der Faktor 2 angesetzt • Mithin werden für die Innovationsprojekte 675T€ zur Verfügung gestellt • Werden zudem 20% nicht projektbezogenes Budget als angemessen betrachtet, beträgt das Gesamt-Innovationsbudget 810T€
Ansatz 2: Cost-/Quota-Based Budgeting	• Grundannahme: Das Innovationsbudget entspricht den erforderlichen Investitionen entsprechend der Erfolgsquote und der Durchschnittskosten je Innovationsprojekt • Beispiel: Umsatzlücke = 9 Mio. € in fünf Jahren • Durchschnittliche Umsatzerwartung für neue Produkte je Produkt = 3 Mio. € • Durchschnittliche Erfolgsquote der Innovationsprojekte = 33% • Durchschnittliche Kosten je Innovationsprojekt (bis Abbruch bzw. Marktreife) = 100T€ • Erforderliches projektbezogenes Innovationsbudget: 3 erfolgreiche Produkte erfordern 9 Innovationsprojekte, diese verursachen Projektkosten in Höhe von 900T€ • Werden zudem 20% nicht projektbezogenes Budget als angemessen betrachtet beträgt das Gesamt-Innovationsbudget 1,08 Mio. € • In dieser Betrachtung ergibt sich ein um über 20% höherer Wert als in Ansatz 1!
Empfehlung	➲ ***Parallele Anwendung mehrerer Verfahren und Abgleich der Ergebnisse***

4 | Die geeignete Plattform für das Innovationsmanagement im Verlag schaffen

Verlage stellen spezifische Anforderungen an die Innovations-strukturen . . .

Anforderungen

Anforderungen von Verlagen an die **Innovations-strukturen**	• Das Innovationsmanagement muss die an der Produktentwicklung beteiligten Bereiche im Verlag, also insbesondere Redaktion, Online, Anzeigenverkauf, Vertrieb, Marketing und die IT berücksichtigen und zu einem bestmöglichen Zusammenwirken der jeweiligen Personen und Kompetenzen beitragen • Dies gilt in besonderem Maße für medienübergreifende Innovationen sowie für neue Geschäftsmodelle mit Schnittstellen zum angestammten Geschäft • Umfassende Freiräume für Innovationstätigkeiten über alle Mitarbeiter, wie sie zum Beispiel bei 3M oder Google bestehen, sind für Verlage in aller Regel nicht darstellbar • Die Strukturen für das Innovationsmanagement müssen die Ressourcenlage berücksichtigen, Verlage fordern daher eine möglichst schlanke Aufstellung • Dies ist weiterhin dadurch begründet, dass bislang zumeist keine expliziten Stellen für das Innovationsmanagement bestehen und der Nutzen für den Verlag somit schwer zu bemessen ist

. . . die mit einem verteilten Ansatz bestmöglich abgedeckt werden

Organisation des Innovationsmanagements | Ziele und Ansatz

Ziel des nachfolgend vorgestellten Organisationsansatzes:

Mit nur **einer Stelle** das Innovationsmanagement im Verlag deutlich **professionalisieren:**

- ✓ **Weg vom Innovation durch Zufall hin zur systematischen Steuerung**
- ✓ **Bereichsübergreifende Koordination**
- ✓ **Effiziente Innovationsprozesse**
- ✓ **Professionelle Methoden**
- ✓ **Förderung der Innovationskultur**

Kernelemente des verteilten Ansatzes sind das Innovation Board, der Innovation Manager und im Unternehmen verteilte Experten

Organisation des Innovationsmanagements: Übersicht

Entscheidung und Steuerung

Die **Geschäftsführung** legt die Innovationsstrategie fest, das **Innovation Board** entscheidet auf dieser Basis regelmäßig über zentrale Themen des Innovationsmanagements

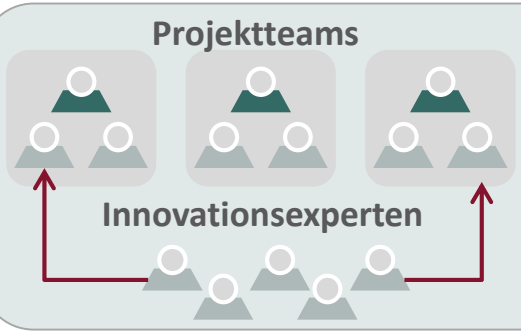
Prozessmanagement

Der **Innovation Manager** organisiert und steuert den **Innovationsprozess** – und ist somit explizit keine F+E-Abteilung

Radarfunktion

Experten in „**Radarteams**“ beobachten die für den Verlag wichtigsten Zukunftsthemen und stellen dem Haus und den Projekten ihr Wissen und Know-how strukturiert zur Verfügung

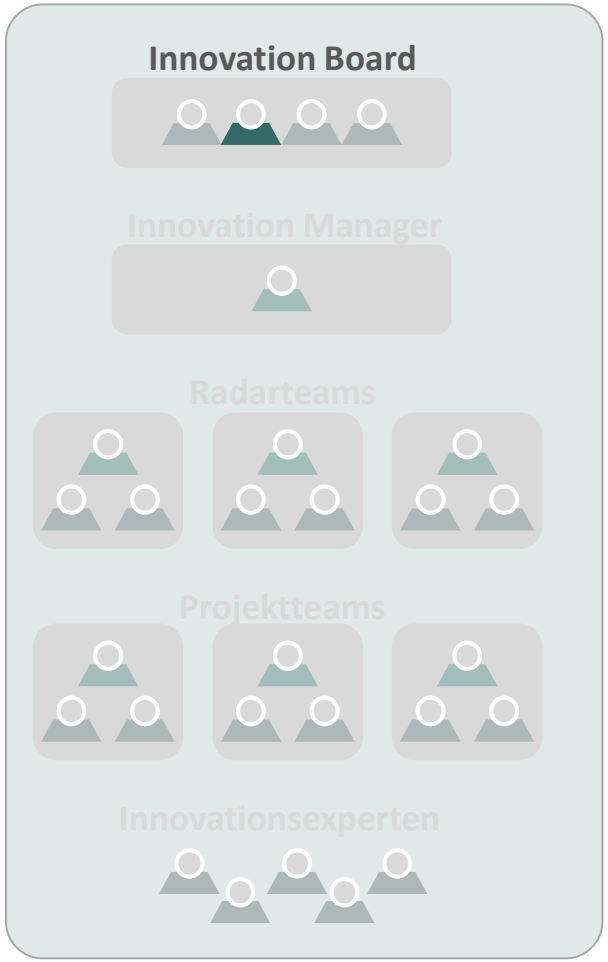
Durchführung Innovationsprojekte



Die **Projektteams** rekrutieren sich aus speziell geschulten **Innovations- und Transformationsexperten** und führen Innovationsprojekte auf Basis bewährter Methoden professionell und effizient durch

Das Innovation Board entscheidet regelmäßig über zentrale Themen des Innovationsmanagements

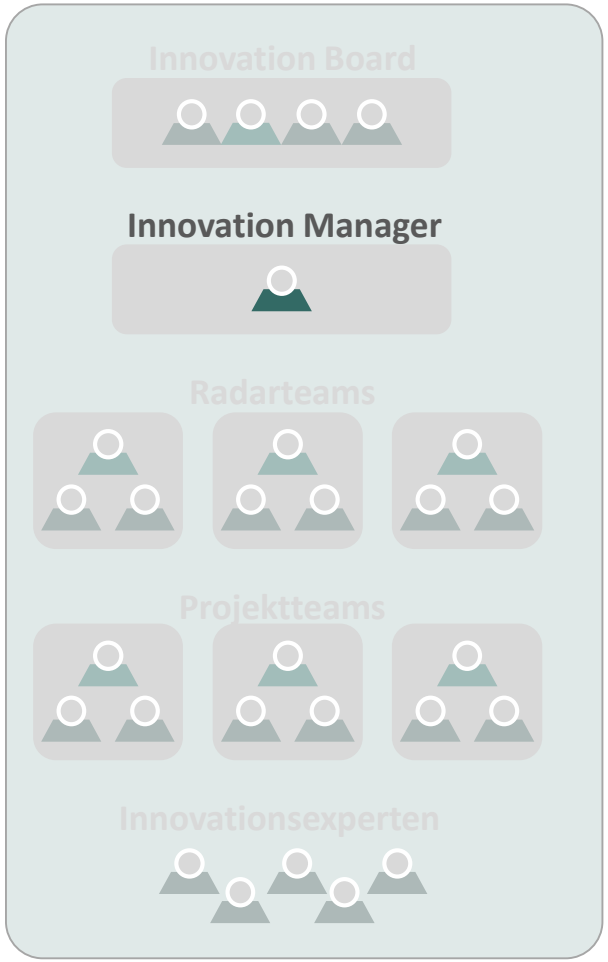
Organisation des Innovationsmanagements | Das Innovation Board



- Das Innovation Board wird funktionsübergreifend besetzt durch **Vertreter der oberen Managementebene**
- **Vorsitz** durch die Geschäftsführung oder ein **Mitglied der Geschäftsleitung**, welches die Gesamtverantwortung für Innovation im Unternehmen trägt
- Regelmäßige Meetings **außerhalb der routinemäßigen Abstimmungsrunden**– Innovationsthemen müssen abseits des geschäftlichen Alltags besprochen werden
- Entscheidet über:
  - Go / No Go bei neuen Ideen und somit das **Aufsetzen von Innovationsprojekten**
  - Go / No Go bei laufenden zu definierten **Meilensteinen** und somit frühzeitige Beendigung nicht erfolgversprechender Projekte
  - Go / No Go der **Markteinführung** neuer Produkte
  - Allokation des **Innovationsbudgets**
  - **Controlling** des Innovationsmanagements und **Überprüfung** der strategischen **Innovationziele**

Der Innovation Manager organisiert und steuert den Innovationsprozess

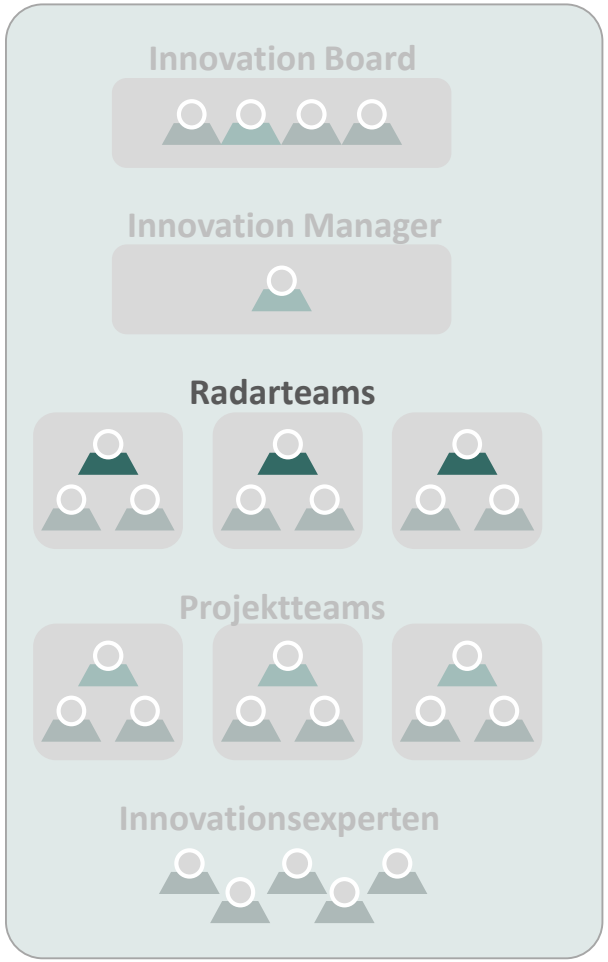
Organisation des Innovationsmanagements | Der Innovation Manager



- Der Innovation Manager selbst **generiert keine Ideen,** Innovation ist **Aufgabe eines jeden Mitarbeiters**
- Er ist verantwortlich für die **Prozesse der Ideenentwick-lung** sowie die der **Bewertung und Auswahl bis zur Konzeptionsreife**
- Dies umfasst die **Etablierung** eines effektiven Innovationsprozesses, d.h.
  - Inhaltliche Förderung der Innovationsbelange des Unternehmens und Ermöglichung der dafür notwen-digen **Kommunikation**
  - **Ideenmanagement:** Entwicklung und Umsetzung von Methoden zur frühzeitigen Identifikation von Innovationspotentialen
  - **Ideen- und Projektbewertung:** Methoden zur Bewer-tung von Ideen in den verschiedenen Phasen des Prozesses
  - **Qualitätsmanagement:** Entwicklung und Einsatz von Methoden für effiziente Innovationsprojekte und zur erfolgreichen Umsetzung

Radarteams beobachten die für den Verlag wichtigsten Zukunftsthemen

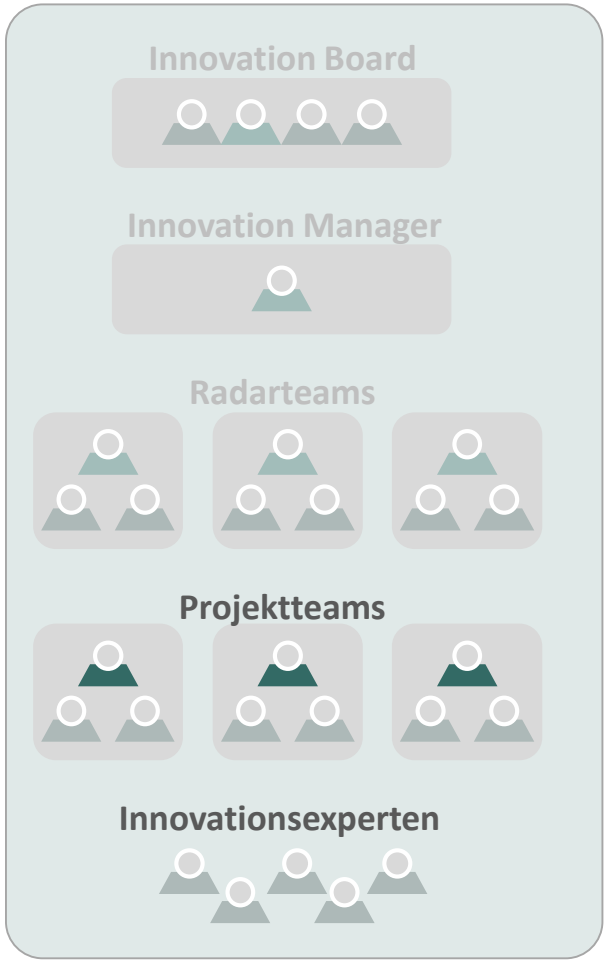
Organisation des Innovationsmanagements | Die Radarteams



- Die Radarteams sind **zentrale Know-How Center** für strategisch wichtige Trendbeobachtungen im Umfeld des Unternehmens
- Sie dienen als **Alarmsystem**, **liefern Ideen** und **stellen fundiertes Wissen** zu ihren Themen zur Verfügung
- Mögliches **Vorgehen zur Bildung** von Radarteams:
  - Einteilung des Unternehmensumfeldes in **Themenfelder**
  - Benennungen von „**Know-How Trägern“** für jedes Thema, welche pro Themenfeld in Radarteams zusammengefasst werden
  - Jeder „Know-How Träger“ beobachtet und dokumen-tiert die für das Thema relevanten **Entwicklungen** (Technologie, Wettbewerb und Trends) eigen-ständig, ggf. sind externe Experten hinzuzuziehen
  - Die Mitglieder der Expertenteams erhalten für ihre Tätigkeit ggf. ein festes **Zeitbudget**
- Die Expertenteams **berichten regelmäßig** über ihre Themen und unterstützen die Projektteams

Die Projektteams rekrutieren sich aus speziell geschulten Innovations- und Transformationsexperten

Organisation des Innovationsmanagements | Innovationsexperten und Projektteams



- Um Innovationsmanagement **breit und umfassend im Unternehmen zu verankern**, werden **Innovations-und Transformationsexperten** ernannt und geschult
- Die Innovations- und Transformationsexperten kommen aus den **verschiedensten Fachbereichen** und **Hierarchien**
- Ihre **wichtigsten Aufgaben** sind :
  - **Kompetente und effiziente Projektarbeit in Innovationsprojekten**
  - **Innovationspotentiale** aufspüren und **Ideengenerierung fördern**
  - Ideen **sammeln und vorsortieren**
  - Durchführung von **Innovationsworkshops** zu definierten Fragestellungen
- Die Projektteams **berichten** regelmäßig an das Innovation Board
- Sie werden unterstützt durch den Innovationsmanager, der Methoden und Verfahren zur Verfügung stellt und **Entscheidungsvorlagen qualitätssichert**

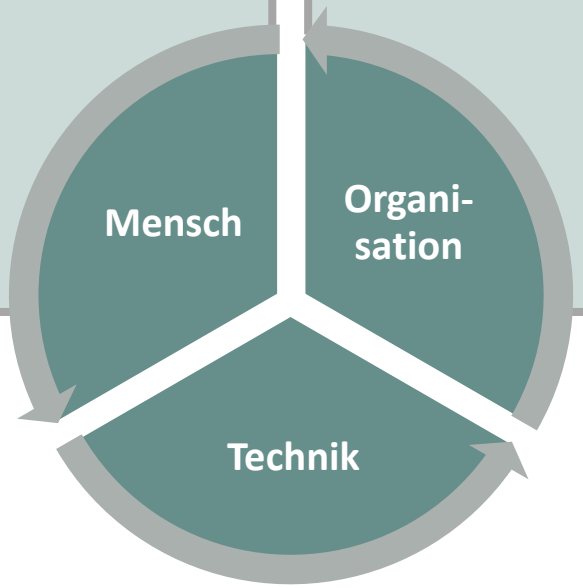
5 | Innovationskultur im Verlag fördern

Intern sind vor allem kulturelle Barrieren zu beachten

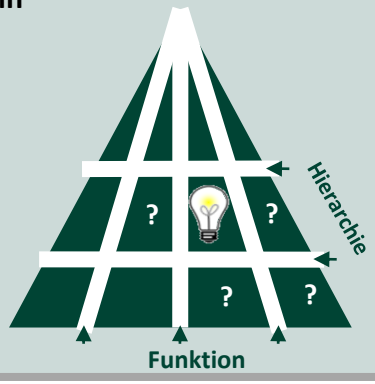
Interne Innovationsbarrieren

Fähigkeiten
- Fehlendes Wissen und Können
- Fehlende Methoden und Tools

Motivation
- Persönliche Vorbehalte
- Verhalten anderer Kollegen und weiterer Innovationsbeteiligter
- Macht und Einfluss von Gruppen
- Ressortegoismen und -wettbewerb
- „Not invented here“-Syndrom
- Überlastung durch Tagesgeschäft
- …



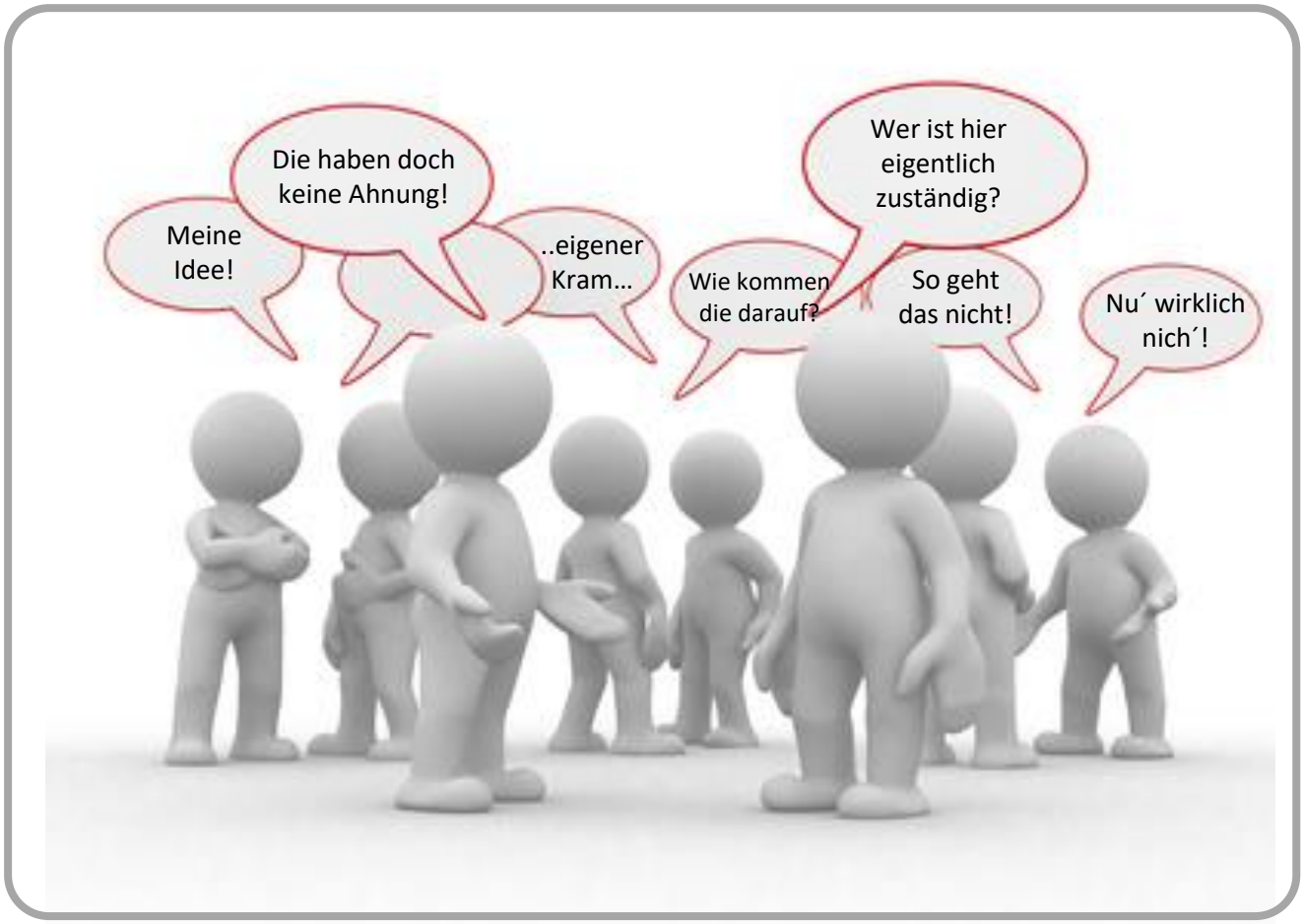
Hierarchische Positionen und funktionale Strukturen führen zu operativen Inseln



> *Kulturelle Faktoren stellen – auch in Verlagen – häufig hohe und nicht leicht zu überwindende Innovationsbarrieren dar*

Insbesondere das „Not Invented Here-Syndrom“ ist weit verbreitet und wird mitunter vom Management noch gefördert

Interne Innovationsbarrieren



Empirische Erkenntnisse belegen: Im Innovationsmanagement ideal aufgestellte Unternehmen fördern die Innovationskultur aktiv

Merkmale ideal aufgestellter Unternehmen

Kulturrelevante Merkmale und Vorgehens-weisen ideal aufgestellter Unternehmen
(Quelle: Vahs, D. / Schmitt, J: Innova-tionspotenziale ausschöfen. zfo, Heft 1 2010)

- Innovationsfähigkeit ist fester Bestandteil der Unternehmens-philosophie
- Hohe Innovationsorientierung, die u.a. in der Unternehmens-vision glaubwürdig dargestellt wird
- Aktiver Einfluss der Führungskräfte auf die Innovationskultur
- Aktive Information und Kommunikation zur Innovationsstrategie
- Einbeziehung vieler Unternehmensbereiche in die Ideenfindung
- Förderung der Mitarbeiterbeteiligung an der Generierung von Innovationen
- Einsatz von Innovationspromotoren
- Offener Umgang mit Fehlern
- Zurverfügungstellung der benötigten Ressourcen

Insbesondere das – bewusste und unbewusste – Verhalten des Managements hat starken Einfluss auf das Innovationsklima im Verlag

Verhalten der Führungskräfte

Innovationshemmnisse

- ☹ Selbstverständnis des Top-Managements als „Die ideengebende Instanz“
- ☹ Vorschnelle Bewertung von Ideen, die von anderen vorgetragen werden
- ☹ Fehlende Unterstützung bei der ersten Ausarbeitung von Ideen der Mitarbeiter
- ☹ Fehlende Ressourcen als „Totschlagargument“
- ☹ Fehlende Vermittlung von Wertschätzung ggü. Ideengebern
- ☹ Überlastung der als besonders leistungsfähig eingeschätzten Mitarbeiter im Team
- ☹ Ideengeber als Verantwortlicher für die weitere Bearbeitung als „Automatismus“
- ☹ Etc.

Insbesondere das – bewusste und unbewusste – Verhalten des Managements hat starken Einfluss auf das Innovationsklima im Verlag

Verhalten der Führungskräfte

Innovationsförderung

- ☺ Selbstverständnis des Top-Managements als Enabler des Innovationsprozesses und Entscheider
- ☺ Geeignete Delegation der Rolle des Gestalters durch das Top-Management an die Mitarbeiter
- ☺ Klare Standards und Regeln zum Umgang mit Ideen der Mitarbeiter
- ☺ Aktive Unterstützung der ersten Ausarbeitung von Ideen der Mitarbeiter
- ☺ Lösungsorientierte und wertschätzende Kommunikation mit den Mitarbeitern
- ☺ Gezielte Weiterentwicklung der Mitarbeiter
- ☺ Förderung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit
- ☺ Etc.

Ein innovationsfreundliches Klima kann durch das Management gezielt gefördert werden

Handlungsempfehlungen zur Entwicklung eines innovationsfreundlichen Klimas*

Werte und Kultur

- Fehlerlernkultur und Dialogbereitschaft durch Feedbackschleifen fördern (z.B. Mitarbeiterbefragungen)
- Veränderungsfähigkeit in Leitbild und Werten verankern und Raum für Kreativität im täglichen Handeln schaffen (z.B. Ideenpools)
- Aktives Vorleben von Veränderungsbereitschaft durch Führungskräfte („Sponsoren“)

Führung

- Veränderungskompetenz als Führungskompetenz in der Organisation verankern
- Veränderungsfähigkeit systematisch entwickeln (gezielte Trainings- und Unterstützungsangebote)
- Führungskräfte stärker in die Rolle von Mentoren und Coaches heben, um Partizipation der Mitarbeiter zu stärken

Mitarbeiter-eigen-schaften

- Mitarbeitern mehr Verantwortung für das Treiben von Veränderungen übertragen (z.B. Change Agent und Projektleitungsrollen unabhängig von Linienverantwortung und Hierarchie)
- Mitarbeiter in Veränderungsprozessen angemessen unterstützen und begleiten, um Unsicherheits- und Frustrationstoleranz zu erhöhen (z.B. durch Coaching)

Prozesse & Organi-sation

- Einheitliches Verständnis und Vorgehensmodell für Veränderungsmanagement analog zu Projektmanagement einführen
- Unterstützende Prozesse etablieren (z.B. veränderungsspezifische KPIs)
- Veränderungsmanagement in den Organisationsstrukturen verankern

*Horz, C. / Heeg, H. / Caglar, F.: Innovation zwischen Wirklichkeit und Anspruch. zfo,Heft 1, 2010, S. 29

6 | Benchmarks und Checklisten

Die Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements sind gut erforscht, der Abgleich der eigenen Daten mit Benchmarks erlaubt die Selbsteinschätzung

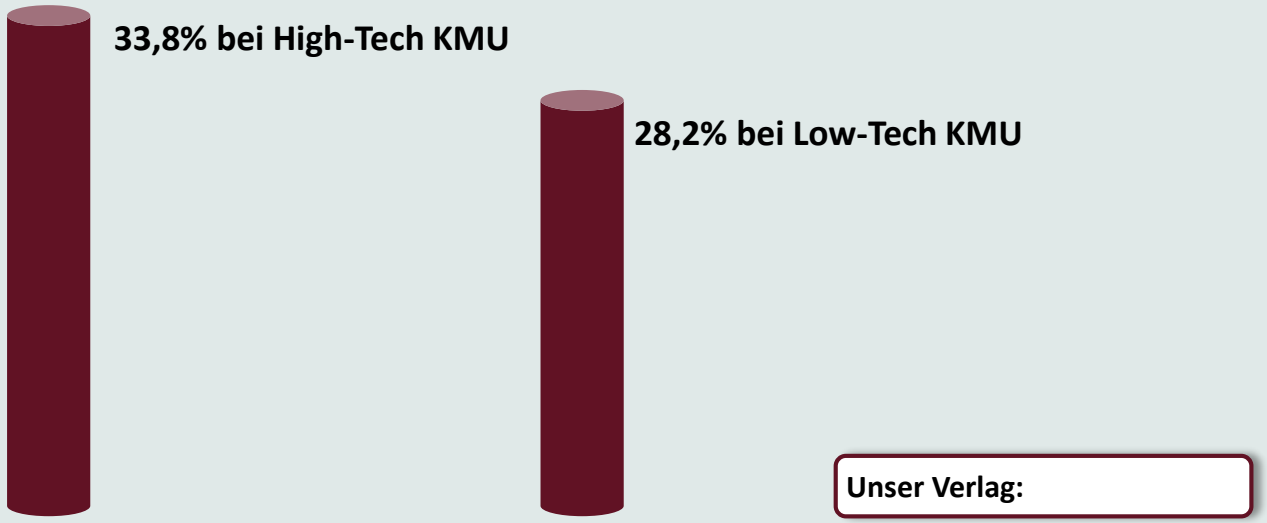
Hinweise zum folgenden Kapitel

- Nachfolgend werden Zahlen, Daten und Fakten zum Innovationsmanagement in Unternehmen dargelegt; der Fokus liegt auf Unternehmen des Mittelstands
- Sie finden hierzu Vergleichszahlen und Benchmarks zu wichtigen Faktoren des Innovationsmanagements
- Der Abgleich mit den eigenen Daten Ihres Verlags erlaubt eine Einschätzung des Handlungsbedarfs: Liegen wir mit unseren Investitionen in Innovationen und in unserem Umgang mit Innovationen in einem angemessenen Rahmen?
- Hierzu können Sie die für Ihr Haus gültigen Werte eintragen und so bequem mit den wichtigsten branchenübergreifenden Kennziffern abgleichen
- Auch erhalten Sie so einen Hinweis, welche weiteren Inhalte des White Papers für Sie besonders relevant sind

Branchenübergreifend entfallen rund 30% des Umsatzes auf Produkte, die nicht älter als drei Jahre sind

Bedeutung der Innovation für Unternehmen*

Umsatzanteil neuer Produkte (nicht älter als drei Jahre) bei KMU:



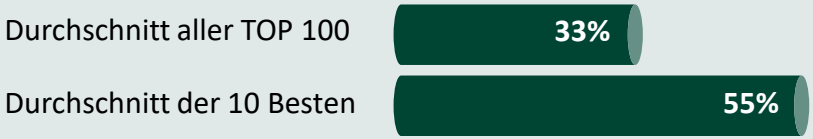
> *Im Durchschnitt wurde ein Drittel des Gesamtumsatzes von KMU mit Produkten erwirtschaftet, die innerhalb der letzten drei Jahre am Markt eingeführt wurden*

*IMP³rove II Study: Gaining Competitiveness with Innovations beyond Technology and Products: Insights from IMP³rove, 2011

Bei den Top-Innovatoren Deutschlands beschäftigen sich Top-Management und Marketing intensiv mit Innovationen

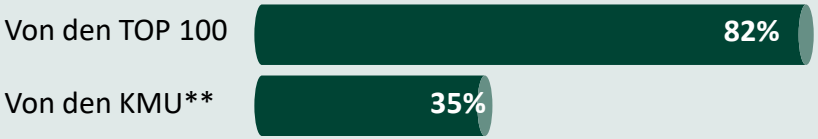
Daten und Fakten zu Top-Innovatoren*

Anteil Innovationstätigkeit an Gesamtarbeitszeit des Top-Managements



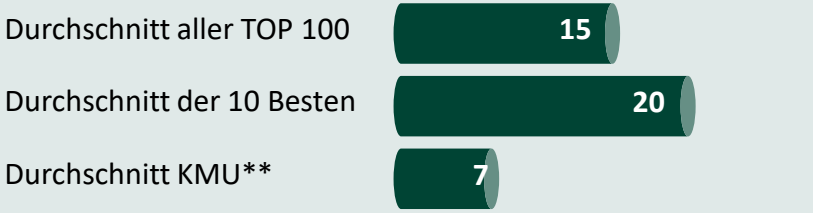
Unser Verlag:

…% der Unternehmen geben ihren Mitarbeitern Freiräume zum Entwickeln eigener Ideen



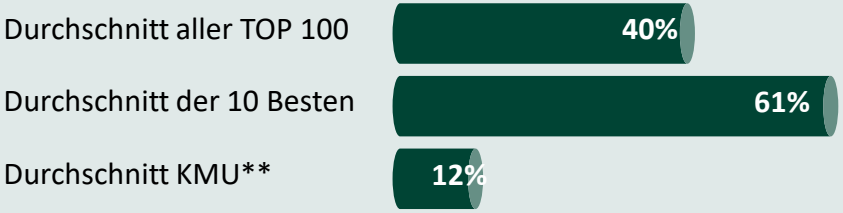
Unser Verlag ☐ ja ☐ nein

Weiterbildungstage pro Top-Manager und Jahr



Unser Verlag:

Anteil Innovationstätigkeit an Gesamtarbeitszeit des Marketings



Unser Verlag:

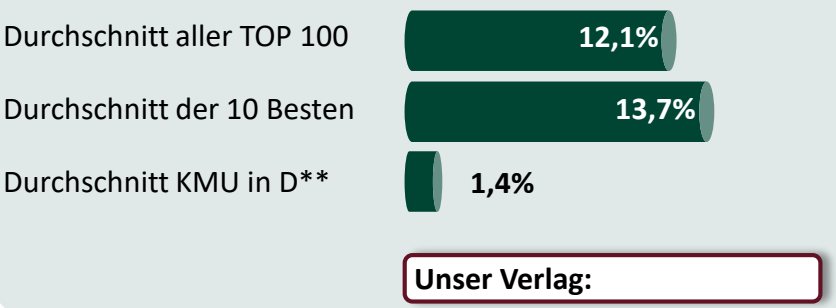
*Späth, Lothar: TOP 100 2010 – Die 100 innovativsten Unternehmen im Mittelstand, 2010

** Quelle: WU Wien

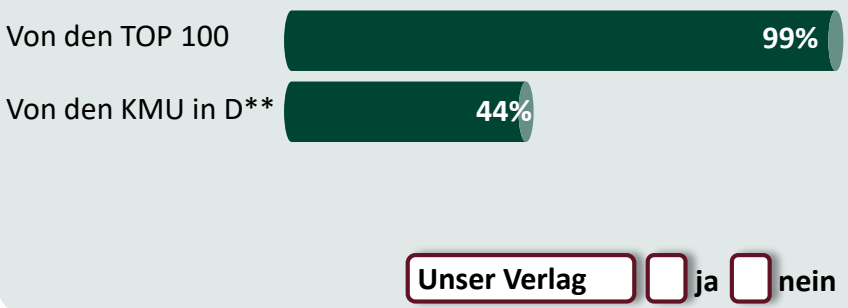
Auch hinsichtlich Höhe und Art der Budgets sowie der Innovationsstrategie gibt es deutliche Unterschiede der Top-Innovatoren zum Durchschnitt

Daten und Fakten zu Top-Innovatoren*

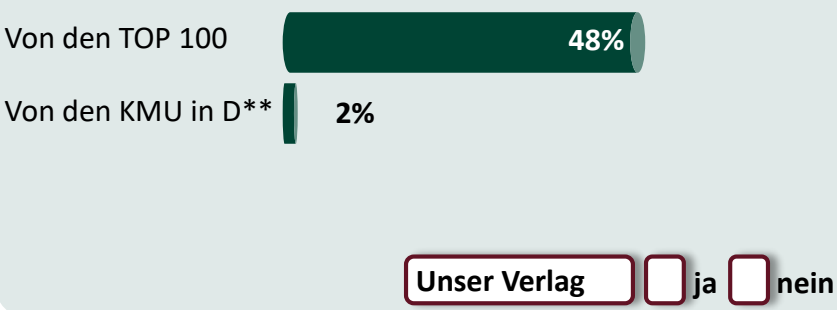
Innovationsbudget in Relation zum Umsatz



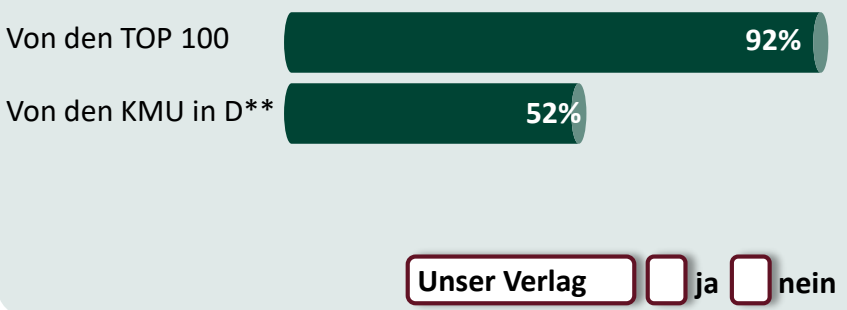
…% der Unternehmen erstellen umfassende Innovationsstrategien



…% der Unternehmen stellen internes Venture-Capital zur Verfügung



…% der Unternehmen definieren klare Ziele für jede Phase des Innovationsprozesses



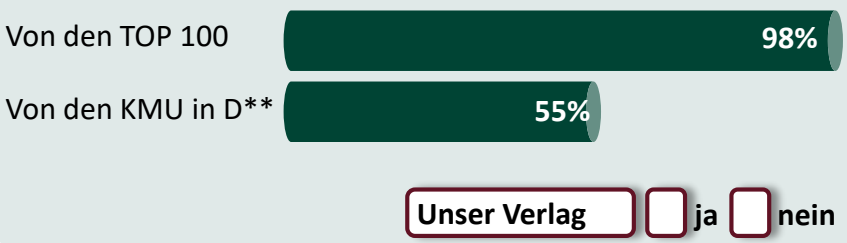
*Späth, Lothar: TOP 100 2010 – Die 100 innovativsten Unternehmen im Mittelstand, 2010

** Quelle: WU Wien

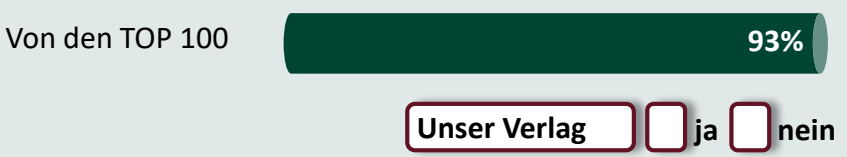
Die Top-Innovatoren arbeiten bereichs- und unternehmens-übergreifend und systematisch

Daten und Fakten zu Top-Innovatoren*

…% der Unternehmen arbeiten mit interdisziplinären Projektteams



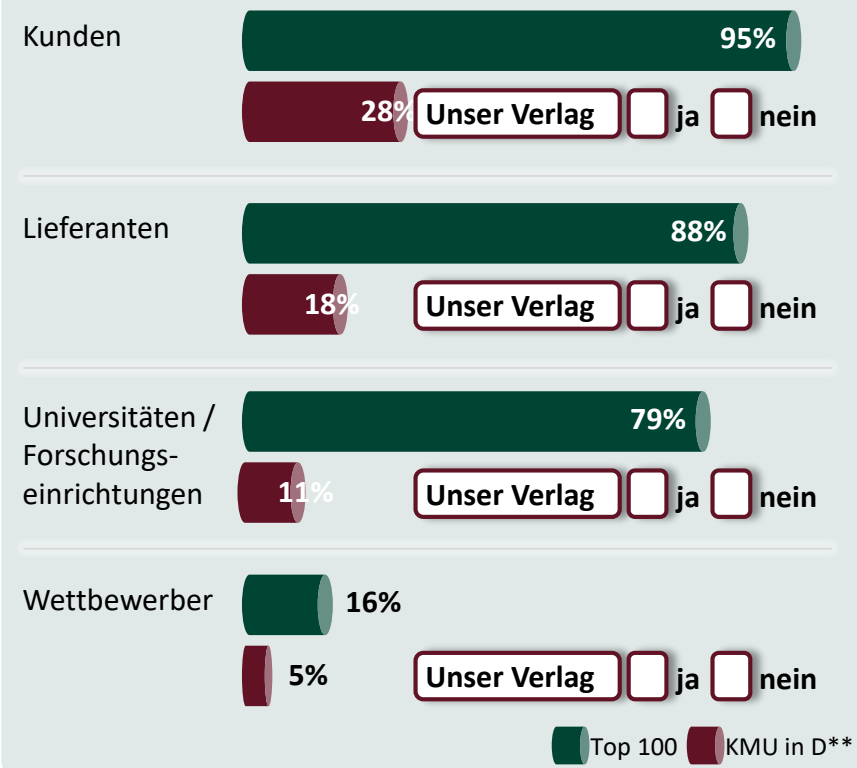
…% der Unternehmen betreiben ein systema-tisches Markt- und Technologiemonitoring



Anzahl der Verbesserungsvorschläge und Ideen pro Mitarbeiter und Jahr

Durchschnitt aller TOP 100: 6 Unser Verlag:

…% der Unternehmen arbeiten regelmäßig mit folgenden Kooperationspartnern

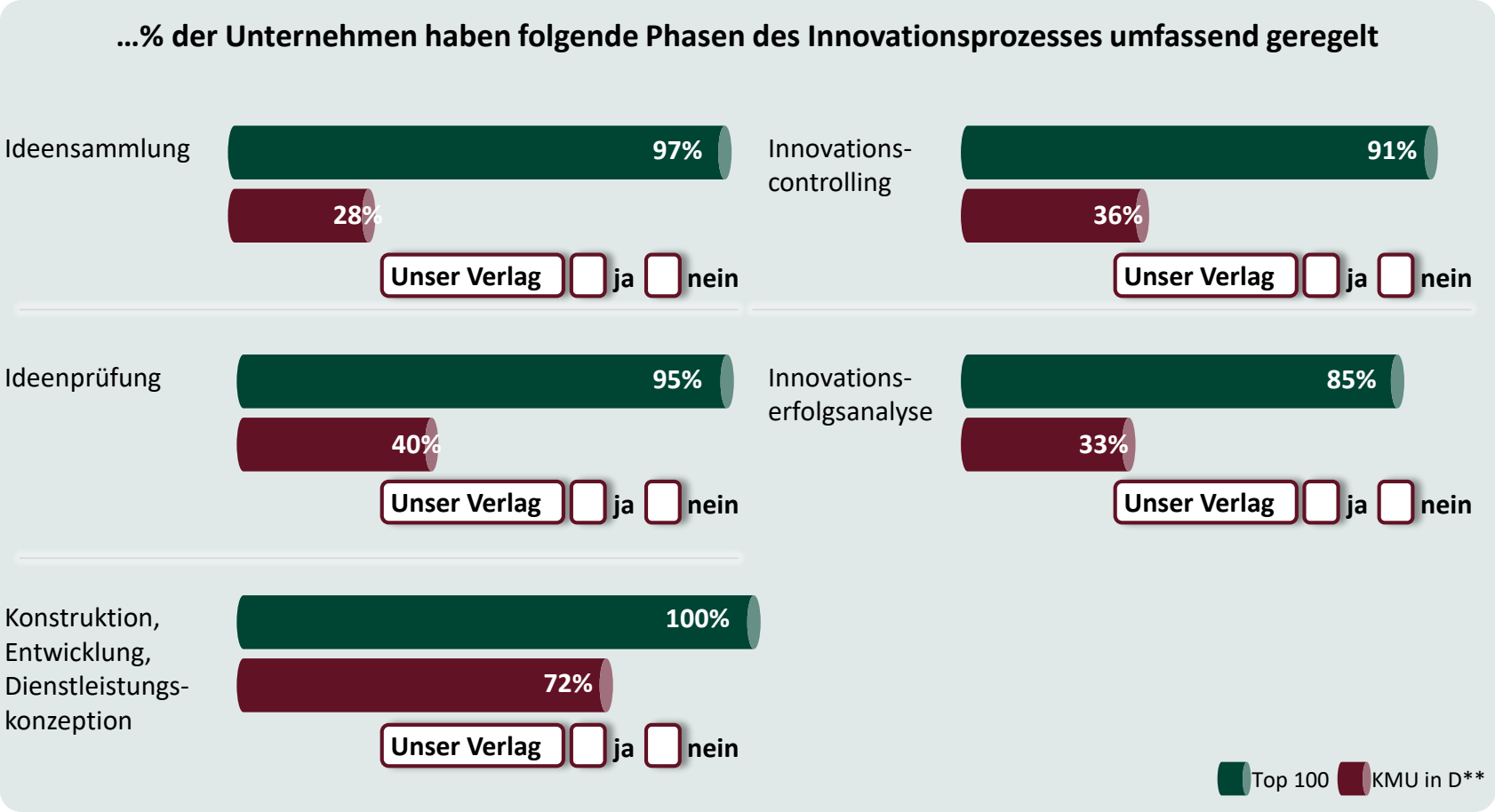


*Späth, Lothar: TOP 100 2010 – Die 100 innovativsten Unternehmen im Mittelstand, 2010

** Quelle: WU Wien

. . . und steuern den Innovationsprozess systematisch

Daten und Fakten zu Top-Innovatoren*



*Späth, Lothar: TOP 100 2010 – Die 100 innovativsten Unternehmen im Mittelstand, 2010

** Quelle: WU Wien

Checklist Innovationsmanagement (1)

Innovationsziele	OK	To Do
Welche Bedeutung hat das Innovationsmanagement in unserem Verlag? Ist sein Stellenwert ausreichend?		
Wird dem Innovationsmanagement vom Top-Management eine ausreichende Aufmerksamkeit gewidmet?		
Sind unsere Innovationsziele umfassend und konkret formuliert und quantifiziert? Kennen wir unsere strategische Lücke hinsichtlich Umsatz, Deckungsbeiträgen, Ergebnis?		
Sind unsere Innovationsziele im Verlag ausreichend kommuniziert und bekannt? Kennen unsere Mitarbeiter die Erwartungen des Top-Managements hinsichtlich Innovation?		
Werden die Innovationsziele von den verschiedenen Bereichen angemessen unterstützt?		
Haben wir mit Blick auf unsere Innovationsziele die eigenen Stärken, aber auch das Verbesserungspotenzial im Innovationsmanagement identifiziert?		
Was können wir in unserem Verlag mit Blick auf die Innovationsziele noch verbessern?		

Checklist Innovationsmanagement (2)

Innovationsstrategie	OK	To Do
Haben wir eine Innovationsstrategie formuliert und ist diese ausreichend aus der Unternehmensstrategie | den strategischen Leitlinien abgeleitet?		
Ist die Innovationsstrategie im Haus kommuniziert, tatsächlich bekannt, verstanden und auch akzeptiert?		
Verfügen wir über eine Definition, was wir unter „Innovation“ verstehen und entsprechend managen möchten? Ist diese für die Beteiligten nachvollziehbar und somit anwendbar?		
Haben wir die strategischen Optionen für Innovationen umfassend identifiziert, betrachtet und bewertet?		
Wurden die Suchfelder nach ihrer besten Eignung zur Zielerreichung bewertet und ausgewählt?		
Wurde das für unseren Verlag geeignete Innovationsmodell bewusst festgelegt und sind die erforderlichen Maßnahmen zur seiner Realisierung definiert und eingeleitet?		
Haben wir unser Innovationsbudget entsprechend der strategischen und wirtschaftlichen Ziele sowohl für konkrete Projekte als auch für weitere Initiativen festgelegt und zugeordnet?		

Checklist Innovationsmanagement (3)

Innovationskultur	OK	To Do
Ist unsere Unternehmenskultur vom Willen zur Innovation und zur Veränderung geprägt?		
Kennen wir die innovationshemmenden und die innovationsfördernden Elemente unserer Unternehmenskultur?		
Welche Innovationsbarrieren sind in unserem Verlag besonders ausgeprägt?		
Haben wir Maßnahmen definiert, um diese Innovationsbarrieren abzubauen und verfolgen wir diese mit dem erforderlichen „langen Atem“?		
Verhält sich das Management in seiner Kommunikation in das Unternehmen und auch untereinander zunehmend innovationsfördernd?		
Reagiert das Management angemessen auf neue Ideen seitens der Mitarbeiter, aus anderen Abteilungen und Verlagsbereichen, aus unserer Umwelt?		
Gehen wir angemessen mit Fehlern um? Lernen wir aus diesen?		

Checklist Innovationsmanagement (4)

Innovationsorganisation	OK	To Do
Haben wir die Optionen der strukturellen Verankerung des Innovationsmanagements für unseren Verlag bewertet und eine für uns sinnvolle Lösung entwickelt?		
Haben wir die für uns relevanten Aufgaben und Verantwortlichkeiten des strategischen und des operativen Innovationsmanagements identifiziert?		
Haben wir die für uns relevanten Aufgaben und Verantwortlichkeiten des strategischen und des operativen Innovationsmanagements klar den Beteiligten zugeordnet?		
Haben wir die spezifischen Anforderungen des Innovationsmanagements ausreichend in unserem Verlag verankert?		
Verfügen wir im Verlag über die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen für die relevanten Aufgaben des Innovationsmanagements?		
Haben wir Regelungen gefunden, die ein angemessenes Maß an Ressourcen für das Innovationsmanagement und die Durchführung von Innovationsprojekten sicherstellen?		
Haben wir für uns geeignete Regelungen für kreative Freiräume entwickelt und leben wir diese angemessen?		

Checklist Innovationsmanagement (5)

Innovationsprozess: Front End Management	OK	To Do
Entstehen im Verlag genügend Ideen und werden diese umfassend in den Innovationsprozess eingebracht?		
Wenden wir einfache Methoden und Verfahren an, die es den Mitarbeitern und den Projektteams erlauben ihre Ideen einfach und schnell einzubringen?		
Wenden wir geeignete Methoden und Verfahren an, um Ideen schnell, fundiert und entsprechend unserer Innovationsziele und –strategie zu bewerten?		
Verfügen wir hier über einen praktikablen mehrstufigen Prozess zur Ideenbewertung?		
Ist die Kommunikation rund um das Ergebnis der Ideenbewertung in unserem Verlag innovationsfördernd?		
Wenden wir geeignete Methoden und Verfahren an, um innerhalb strukturierter Prozesse Ideen zu entwickeln?		
Haben wir die Möglichkeiten zur Generierung von Ideen außerhalb des eigenen Verlags, also z.B. durch Kunden, Lieferanten, Dienstleister und Sonstige ausgeschöpft?		

Checklist Innovationsmanagement (6)

Innovationsprozess: Entwicklung	OK	To Do
Wenden wir im Verlag für die unterschiedlichen Innovationsarten (Produktinnovation, Prozessinnovation etc.) geeignete Methoden und Verfahren in der Entwicklungsphase an?		
Prüfen wir regelmäßig, welche Entwicklungsmethode im Einzelfall optimal ist?		
Verfügen wir über die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen diese Verfahren professionell und effizient anzuwenden?		
Stehen den Innovationsprojekten die erforderlichen Hilfsmittel und Werkzeuge zur Verfügung, um effizient Konzepte, Muster, Prototypen etc. zu erstellen?		
Stehen den Innovationsprojekten die erforderlichen Hilfsmittel und Werkzeuge zur Verfügung, um Konzepte, Muster, Prototypen etc. zu testen, zu bewerten und zu optimieren?		
Können neue Erkenntnisse in die laufenden Prozesse einfließen und werden diese hier geeignet aufgenommen und verarbeitet?		
Ist die fortlaufende Evaluation der Innovationsprojekt und -initiativen gewährleistet, so dass falls erforderlich eine frühzeitige Beendigung und Neuallokation der Ressourcen erfolgt?		

Checklist Innovationsmanagement (7)

Innovationsprozess: Entwicklung (Fortsetzung)

	OK	To Do
Stellen wir die Projektteams konsequent bereichsübergreifend auf?		
Ist sichergestellt, dass die Entwicklung konsequent orientiert am internen (Prozessinnovation) oder am externen (Produktinnovation) Kunden erfolgt?		
Werden in die Entwicklungsphase Lead User eingebunden?		
Werden Entscheidungen ausreichend schnell und auf Basis geeigneter Informationen getroffen?		

Checklist Innovationsmanagement (8)

Innovationsprozess: Einführung	OK	To Do
Wenden wir im Verlag für die unterschiedlichen Innovationsarten (Produktinnovation, Prozessinnovation etc.) geeignete Methoden und Verfahren in der Einführungsphase an?		
Prüfen wir regelmäßig, welche Einführungsmethode im Einzelfall optimal ist?		
Verfügen wir über die erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen diese Verfahren professionell und effizient anzuwenden?		
Stehen den Innovationsprojekten die erforderlichen Werkzeuge zur Verfügung, um die Markteinführung effizient zu planen und durchzuführen?		
Ist sichergestellt, dass die Planung und Konzeption der Einführungsphase bereits früh im Entwicklungsprozess aufgesetzt und dann immer weiter verfeinert wird?		
Wird der Erfolg eingeführter Innovationen in praxi geeignet überwacht und die Erkenntnisse hieraus so aufbereitet, dass sie in nachfolgende Prozesse einfließen können?		
Werden eingeführte Innovationen fortlaufend optimiert, so dass der maximale Nutzen aus ihnen gewonnen werden kann?		

Checklist Innovationsmanagement (9)

Innovationsmethoden	OK	To Do
Wird das Know-how zu Innovationsmethoden und deren Anwendung systematisch auf- bzw. ausgebaut?		
Werden Effektivität und Effizienz der von uns eingesetzten Methoden überprüft und optimiert?		
Suchen wir fortlaufend nach neuen Methoden und werden diese wenn sinnvoll aufgegriffen und eingesetzt?		
Ist die Zuständigkeit für die Entwicklung und die Optimierung der eingesetzten Methoden und Verfahren eindeutig und sinnvoll definiert?		
Erfolgt eine systematische Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beteiligten hinsichtlich des Einsatzes von innovationsrelevanten Methoden?		
Besteht ein geeigneter Austausch mit Dritten?		

7 | Cases: Wie Verlage ihre Innovationskraft steigern

Südwestdeutsche Medien Holding

Die Südwestdeutsche Medien Holding setzt auf Open Innovation und nutzt hierfür das Online-Brainstorming-Portal Atizo . . .

Open Innovation-Plattform Atizo: Funktionsweise

Mithilfe von Crowdsourcing und der Atizo Web-Community rasch und kostengünstig neue Produkt-, Dienstleistungs- und Marketingideen entwickeln

Frage ausarbeiten
Schritt 1
Workshop

- Erarbeitung von zwei Fragen für die Online-Community zur Generierung von Ideen mit Atizo

Ideen finden
Schritt 2
Online Projekt

- Online-Schaltung der Fragen
- Entwicklung und Meldung der Ideen durch die Community
- Steuerung des Prozesses mithilfe von Moderations- und Bewertungstools

Ideen auswählen
Schritt 3
Workshop

- Selektion, Bewer-tung und Ausformu-lierung der 10-15 besten Ideen in einem Workshop mit Atizo

Ideen bewerten
Schritt 4
Online Projekt

- Festlegung der Bewertungskriterien
- Bewertung der ausgewählten Ideen durch die Web-Community und Anreicherung mit qualitativem Feedback

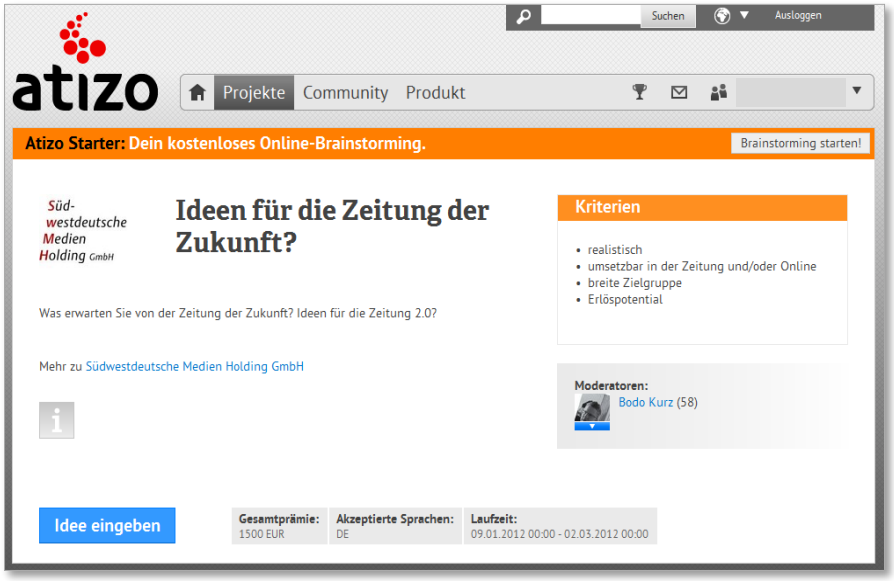
Umsetzung planen
Schritt 5
Workshop

- Verfeinerung ausgewählter Ideen in einem Workshop mit Atizo und bei Bedarf ausgewählten Community-Mitgliedern inkl. Präsentation mit den besten Ideen und Umsetzungsplanung

Quelle: www.atizo.com

. . . um mithilfe der Atizo Web-Community Ideen zur „Zeitung der Zukunft“ zu generieren

Atizo-Projekt der Südwestdeutschen Medien Holding: Rahmendaten



Projekttitel: „Ideen für die Zeitung der Zukunft?“

Fragestellung:
Was erwarten Sie von der Zeitung der Zukunft? Ideen für die Zeitung 2.0?

Beginn: 09.01.2012

Ende: 02.03.2012

Gesamtprämie: 1.500 €

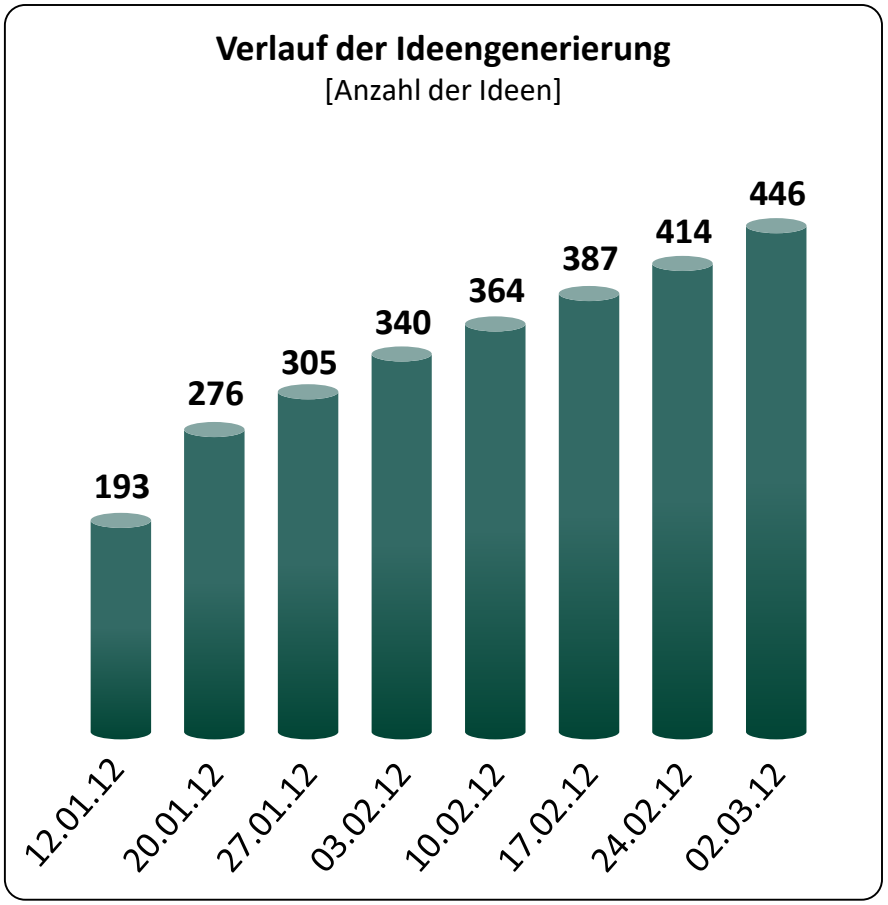
Zusätzliche Informationen:
Was erwarten Sie von der Zeitung der Zukunft? Eine Frage, die wir gerne gemeinsam mit Ihnen klären würden. Lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf und reichen Sie Ihre Ideen ein!

Kriterien:
- realistisch
- umsetzbar in der Zeitung und/oder Online
- breite Zielgruppe
- Erlöspotential

Quelle: www.atizo.com

Bereits drei Tage nach Projektstart hatten die Nutzer 193 Ideen zur „Zeitung der Zukunft“ eingebracht – im Gesamtverlauf 440 Ideen

Atizo-Projekt der Südwestdeutschen Medien Holding: Nutzerbeteiligung



- Insgesamt wurden in der Projektlaufzeit von zwei Monaten **446 Ideen** von **ca. 80 Nutzern** eingebracht
- Der Großteil der Ideen wurde bereits in den ersten Tagen nach Projektstart generiert: ca. **60% (276 Ideen) nach knapp zwei Wochen**
- Einige Nutzer beschäftigten sich sehr intensiv mit dem Thema und steuerten **mehr als 15 Ideen** bei
- Der **Detailgrad** der ausgearbeiteten Ideen variiert je Ideengeber: von Stichpunkten mit Vorschlägen zu neuen Funktionalitäten der Zeitung bis hin zu etwas ausführlicher ausgearbeiteten neuen Produktideen inkl. Zielgruppen und Erlösmodell

Quelle: www.atizo.com

Verschiedene Ideen wurden eingereicht: von neuen Inhalten und Funktionen über Angebotsformen bis hin zu Produkten und Erlösmodellen

Atizo-Projekt der Südwestdeutschen Medien Holding: Ergebnisse (Auswahl)*

Inhalte & Inhalteaufbereitung

- Individuelle Konfiguration der Zeitung nach Themen und Detailtiefe
- Mehr positive Nachrichten
- Bereitstellung von Artikeln in verschiedenen Stilarten: einfach & kurz, detailliert, fachmännisch, etc.

Funktionalitäten & Services

- Erkennen von Lesegewohnheiten & Sortierung bevorzugter Themen
- Zusätzliche Informationen über AirCode bzw. Touchcode von printechnologics
- Timeline für Artikel inkl. Zugriff auf ältere Artikel
- Steuerung der digitalen Zeitung über Mimik, Gestik und Blicke

Angebotsformen

- Audioversion der Zeitung: für Sehbehinderte, Autofahrten, etc. inkl. Spracherkennung
- TV-Zeitungsplattform: Bereitstellung der Zeitungsinhalte für Nutzung über TV
- Mischung aus Print und Digital via flexibles (biegbares) E-Papier / Foliendisplays (OLED)

Neue Produkte

- Bilderzeitung: Spezialausgabe, die mehrheitlich aus Bildern und Grafiken besteht, nur wenige Worte
- Firmenspezifische Tageszeitung: regionalisierte Mitarbeiterzeitung mit Wirtschafts-, Regional- und anderen Nachrichten des Tages (Kooperation Verlag und Firma)

Erlösmodelle & Werbung

- Monetarisierung von QR-Codes, die zusätzliche Inhalte liefern, durch Sponsoring der QR-Codes oder bezahltes QR-Code-Abo
- Prepaid-Karte mit Guthaben zum Kauf von Zeitungen am Kiosk
- Artikelflatrate mit Staffelpreisen je nach Anzahl der digitalen Artikel

Sonstiges

- Usability und Design: Handlicheres Format der Zeitung und besseres Design

Quelle: www.atizo.com

* Kategorisierung der Ideen efolgte durch Kirchner + Robrecht

Nach Abschluss der Ideenfindungsphase werden die gesammelten Ideen bewertet und prämiert

Atizo-Projekt der Südwestdeutschen Medien Holding: Ideenbewertung und -umsetzung

- Die im Rahmen der Ideenfindungsphase bzw. des Online-Projekts „Ideen finden“ gesammelten Ideen werden vom Initiator (hier die Südwestdeutsche Medien Holding) bewertet
- Für die Bewertung der eingegangenen Ideen stellt Atizo folgende Funktionen bereit:
  - Vergabe von 1-5 Sterne je Idee
  - Ignorieren von Ideen
  - Kommentieren von Ideen
  - Filterung der Ideen nach verschiedenen Kriterien (z.B. meist kommentierte, bestbewertete, usw.)
  - Notizen verfassen (diese sind für die Nutzer nicht sichtbar)
- Die Bewertung und Auswahl der Ideen kann eigenständig durch den Initiator erfolgen oder in einem gemeinsamen Workshop mit Atizo
- Die besten Ideen werden innerhalb von 14 Tagen nach Abschluss der Ideenfindungsphase prämiert und entsprechende Mitteilungen an die jeweiligen Ideengeber verschickt
- Eine öffentliche Bekanntgabe der besten Ideen auf der Atizo-Plattform erfolgt jedoch nicht
- Das Projekt „Ideen für die Zeitung der Zukunft?“ befindet sich derzeit im Status „Abgeschlossen“ – die Prämierung der besten Ideen ist demzufolge bereits erfolgt, der nächste Schritt wird nun die weitere Ausarbeitung und ggf. anschließende Umsetzung ausgewählter Ansätze sein

Quelle: www.atizo.com

The New York Times

Innovationsmanagement bei der New York Times stützt sich auf drei Säulen: dem R&D Lab, der R&D Ventures Group sowie Akquisitionen und Beteiligungen

Innovationsmanagement bei der New York Times

Innovationsmanagement
The New York Times

Ziel: Entwicklung innovativer neuer Produkte mit hoch-qualitativen journalistischen Inhalten, die je nach Präferenz der Kunden jederzeit und überall (beliebige Endgeräte) konsumiert werden können

Research & Development Lab

Aufgabe des R&D Labs ist es:

- Kundenbedürfnisse und -präferenzen zu antizipieren
- Lösungen zur Befriedigung des Kundenbedarfs zu entwickeln und somit
- die Entwicklung innovativer neuer Produkte zu unterstützen und voranzutreiben

R&D Ventures

- Als Spin-off des NYT R&D Labs 2012 ins Leben gerufen
- Aufgabe ist es, die im R&D Lab entwickelten Ideen in ein marktreifes Produkt zu überführen und zu monetarisieren
- Die Mitarbeiter haben u.a. Erfahrungen im Produktmanagement, Vertrieb und Business Development

Akquisitionen & Beteiligungen

Strategische Käufe und Investitionen im Bereich New Media:

- Inhalte- und Service-Plattformen wie News-Aggregatoren und Video-Plattformen
- Technologie
- Vertrieb & Vermarktung neuer Medien

Quelle: www.nytco.com; www.niemanlab.org

Die Research & Development Group der New York Times setzt sich aus drei überlappenden Gruppen mit unterschiedlichen Aufgaben zusammen . . .

The New York Times: R&D Lab – Aufbau

Core R&D >

- Beobachtung aktueller Entwicklungen im Technologieumfeld
- Beobachtung des Konsumentenverhaltens
- Ableitung und Entwurf neuer Produkte und Services (Entwicklung der Prototypen)

Emerging Platforms Group >

- Umsetzung ausgewählter Produktideen/Prototypen
- Betreuung und Abwicklung der mobilen Messaging Plattform des Unternehmens

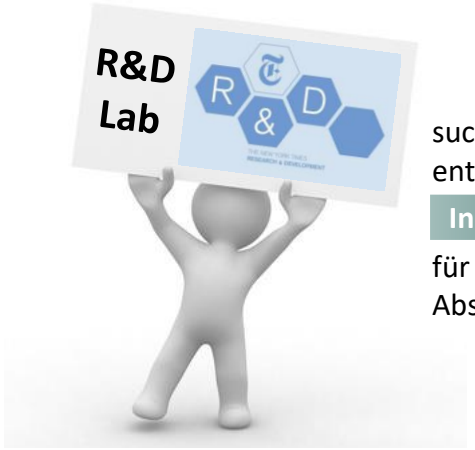
Audience develop-ment and analytics >

- Durchführung von Zielgruppenanalysen für eine bessere Zielgruppenansprache
- Analysieren und Testen verschiedener Seitenlayouts und Darstellungsformen von Inhalten – aus Nutzersicht und zur Optimierung von Werbeplätzen

Quelle: www.nytco.com

. . . und agiert als gemeinsamer Dienstleister für alle Unternehmenswebsites in enger Abstimmung mit den operativen Einheiten des Unternehmens

The New York Times: R&D Lab – Unternehmensweiter Dienstleister



sucht & entwickelt **Innovationen** für und in Abstimmung mit …

NYTimes.com

The New York Times MOBILE

The New York Times Global

BostonGlobe.com

about.com

telegram.com

GadsdenTimes.com

Weitere …

Quelle: www.nytco.com

Innovationen stehen somit dem gesamten Unternehmen zur Verfügung und können zeitnah auf allen Unternehmenswebsites eingebunden werden

The New York Times: R&D Lab – Aktuelle Untersuchungsfelder

Smart Content
„Unbundled“ Content-Elemente mit eigenen umfassenden Metadaten wie Autor, Medientyp, Geolocation, etc.

Smart Objects
Alltagsgegenstände mit integrierten Mikroprozesso-ren, die Daten senden und erhalten und die wissen, was sie sind, wo sie sind, wer sie nutzt und wie sie genutzt werden

Cloud Computing
Datenverarbeitung und -speicherung in einer browser-basierten Computer-Umgebung (wie Amazon EC2 und S3)

Alternative Interfaces
Gestenerkennung, Multi-Touch-Interface, Stimmen-erkennung, mobile Barcodes, Anwesenheits-erkennung (über Bewegungssensoren)

Device Independent Computing
Medieninhalte werden je nach Plattform und Endgerät dynamisch neu formatiert, um eine optimale Les- und Nutzbarkeit zu ermöglichen

Location-based Media
Inhalte, die je nach Aufenthaltsort des Nutzer dynamisch angepasst werden

Advertising Innovation
Neue Werbeprodukte und -ansätze, die die Potenziale der neue Medien voll ausschöpfen

Quelle: www.nytco.com

Ausgewählte Innovationsprojekte der New York Times werden auf der Website beta620 vorgestellt und können hier getestet und kommentiert werden

The New York Times: Initiativen zur Förderung der Innovationskraft

- Die Website **beta620** wurde als offenes Forum konzipiert, in dem Entwickler, Journalisten und Produktmanager der New York Times der Öffentlichkeit aktuelle Projekte und Ideen wie Web-Apps, neue Services und Tools vorstellen
- Jeder Nutzer kann die neuen Produkte, Tools etc. testen und nach erfolgter Registrierung kommentieren, so können Nutzer eigene Vorschläge einbringen und an neuen Ideen mitarbeiten
- Ziel der Site ist es, den Austausch zwischen Entwicklern und Nutzern zu fördern und Ideen und Verbesserungsvorschläge der Nutzer in die laufenden Projekte einfließen zu lassen
- beta620 ist Teil eines **Programms zur Förderung der Innovationskraft** im Unternehmen; das Programm soll jeden Mitarbeiter anspornen, einmal im Jahr ein digitales Projekt einzureichen
- Ein Komitee wählt die interessantesten und vielversprechendsten Projekte aus
- Mitarbeiter, deren Projekt ausgewählt wurde, erhalten ein kleines monetäres Incentive sowie die erforderlichen Ressourcen, um das Projekt weiter voranzutreiben
- Darüber hinaus fördert die New York Times die Entwicklung von Innovationen und kontinuierlichen Produktverbesserungen durch **Gewährung entsprechender Freiräume**
- So können Web Producer des Unternehmens am Code des gemeinsam mit Infosys entwickelten CMS frei „basteln“, um Seitenlayouts zu ändern oder das Rendering zur Wiedergabe der Inhalte anzupassen

Quellen: www.mondaynote.com; http://gigaom.com; http://beta620.nytimes.com

Die im R&D Lab entwickelten Ideen werden vom R&D Ventures Team in ein marktreifes Produkt überführt – das erste eingeführte Produkt ist „Ricochet“

The New York Times: R&D Ventures – Erste Produkteinführung

- Ricochet ist ein Produkt für Werbetreibende, das es ermöglicht potenziellen Kunden relevante redaktionelle Artikel zur Verfügung zu stellen, die ausschließlich von Werbeeinblendungen der eigenen Marke begleitet werden
- Werbetreibende können auf den Webseiten NYTimes.com, BostonGlobe.com, Boston.com und About.com zu ihren jeweiligen Marken thematisch passende Artikel auswählen und für diese eine spezielle Version angereichert mit Werbeeinblendungen der eigenen Marke erstellen
- Für diese kundenspezifische Version wird eine URL erstellt, die über verschiedene Wege vom Werbetreibenden verbreitet werden kann, z.B. über Twitter, Facebook, Blogs oder Newsletter
- Darüber hinaus erhalten Werbetreibende mit Ricochet auch Zugriff auf das Tool Cascade, das den Lebenszyklus eines Artikels, der über Twitter verbreitet wird, grafisch darstellt
- Dieses Tool ermöglicht Werbetreibenden die Twitter-Nutzer zu identifizieren, die den größten Einfluss auf die Verbreitung des Artikels haben
- Der Vertrieb von Ricochet erfolgt über das Sales Team der jeweiligen Webseiten
- Das Pricing richtet sich nach der Anzahl der Artikel und der Dauer der Werbekampagne
- Künftig soll Ricochet eventuell auch als Self-Service-Plattform angeboten werden
- Als ersten Werbekunden für Ricochet konnte SAP gewonnen werden

Quellen: www.niemanlab.org; http://adage.com/article

Neben der Eigenentwicklung neuer Produkte werden Innovationen durch strategische Unternehmenskäufe und Beteiligungen vorangetrieben

The New York Times: Akquisitionen & Beteiligungen

Akquisitionen

- **About.com** – Informationsplattform mit praktischen Lösungen für alltägliche Probleme (bereitgestellt von Experten)
- **baseline STUDIOSYSTEMS** – Online-Datenbank und Research-Service für Informationen rund um die Film- und Fernsehindustrie
- **calorie-count** from About.com Health – Informations- und Serviceangebot zum Thema Ernährung & Gewichtsreduktion inkl. Tools, Community ...
- **consumersearch** love what you buy – Online-Aggregator für Produktbewertungen von Kunden

Beteiligungen (Auswahl)

- **appssavvy** where brands and apps socialize – Verkaufsteam für die Vermarktung von Social Media Werbeflächen
- **FEDERATED MEDIA PUBLISHING** – Werbevermarktungsnetzwerk für Blogs
- **betaworks** – Umfasst diverse digitale Tools, Analyse Services, Technologien ...
- **brightcove** – Online Video-Plattform
- **daylife** – News-Aggregator mit Digital Publishing Technologie

> *In den letzten 3 Jahren investierte die New York Times Company für Akquisitionen und Beteiligungen im Bereich New Media über 500 Mio. US$*

Quelle: www.nytco.com

8 | Vertiefte Einblicke gewünscht?

Sie möchten Experte zum Thema Innovationsmanagement in Verlagen werden? Dann empfehlen wir Ihnen das VDZ White Paper zum Thema!

Das VDZ White Paper zum Thema

Im VDZ White Paper finden Sie:

- Geballten Input zum Thema
- Insgesamt 240 Charts
- Neun weitere spannende Cases wie Verlage weltweit ihr Innovationsmanagement heute gestalten
- Viele Hinweise zur optimale Gestaltung des Innovations-prozesses
- Alle Charts dieses Papiers plus viele weitere Methoden und Tools zum Innovations-management
- Kosten: 59€ für VDZ-Mitglieder (Nicht-Mitglieder zahlen 79€)
- Hinweise zur Bestellung unter vdz.de

Das war´s, ich hoffe es hat gefallen!

Dr. Marco Olavarria
Martin-Buber-Str. 18
D-14163 Berlin
Tel +49. 30. 88 03 39 4-22
Fax +49. 30. 88 03 39 4-36

marco.olavarria@kirchner-robrecht.de

www.kirchner-robrecht.de