

ZÜRCHER HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN
SCHOOL OF MANAGEMENT AND LAW

Bachelorarbeit

Innovationsverhalten in der Schweizer Assekuranz

Eine qualitative Analyse im Produktinnovationsprozess

Autor: FÜRrutter Axel
Matrikel-Nr. 15-532-658
Studiengang: Betriebsökonomie, Risk & Insurance
Betreuer: Greber Daniel, dipl. math. ETH

Eingereicht am: 23. Mai 2019

Management Summary

Die Schweizer Versicherungsindustrie sieht sich derzeit mit einem Wandel konfrontiert. Ungünstige makroökonomische Aussichten, strengere regulatorische Rahmenbedingungen, neue Marktteilnehmer mit einem disruptiven Charakter und ein verändertes Umweltbewusstsein seitens des Versicherungsunternehmens setzen die Schweizer Versicherungsunternehmen zunehmend unter Druck. Um ein Fortbestehen im kompetitiven Versicherungsmarkt langfristig sicherzustellen, müssen traditionelle Versicherungsprodukte einem kontinuierlichen Evaluationsprozess unterzogen werden. Folglich ist innerhalb eines Versicherungsunternehmens, dem Entwickeln und erfolgreichen Umsetzen einer Produktinnovation eine künftige Schlüsselrolle zuzuordnen.

Die Thesis untersucht Schweizer Versicherungsunternehmen, welche mit allen Geschäftssparten innerhalb der Schweiz operativ tätig sind, auf deren Unterschiede und Gemeinsamkeiten innerhalb eines Produktinnovationsprozesses eines Versicherungsproduktes.

Um die Gemeinsamkeiten und Unterschiede eines praktischen Produktinnovationsprozesses eines Versicherungsproduktes in adäquater Form eruieren zu können, wird die Anwendung eines halbstrukturierten qualitativen Interviews mit Experten herangezogen. Die Ergebnisse werden analog eines chronologischen Ablaufes eines Produktinnovationsprozesses aufbereitet und mittels einer Gegenüberstellung auf deren Unterschiede und Gemeinsamkeiten untersucht. Weiterführend werden aus der Analyse der unternehmensspezifischen Ergebnisse Implikationen und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Die Gemeinsamkeiten innerhalb eines Produktinnovationsprozesses lassen sich im starken Einbezug des Kunden, der Schadenabteilung, des Underwritings und des Vertriebs feststellen. Das Produktmanagement weist in allen untersuchten Unternehmen einen sehr engen Bezug während der Durchführung auf. Die Unterschiede zeigen sich in der differenzierten Anwendung von qualitativen Bewertungsmethoden von generierten Ideen, den unterschiedlichen Entscheidungswegen während eines Produktinnovationsprozesses und der unterschiedlichen Interpretation und Durchführung einer Produktkonzepterstellung sowie einer Produktentwicklung.

Die Kundenfokussierung zeigt sich während der Durchführung eines Produktinnovationsprozesses als sehr zentral. Demnach bedarf es während eines Produktinnovationsprozesses einer unternehmensumfassenden Verankerung eines Outside-In-Ansatzes, welche kontinuierlich vorangetrieben und gestärkt werden muss. Weiter ist einem Versicherungsunternehmen ein flexibler und situativer Ansatz während eines Produktinnovationsprozesses nahelegen, um eine individuelle und produktgerechte Vorgehensweise während der Durchführung sicherzustellen. Demnach bildet das bewusste Vermeiden von starren und chronologisch vordefinierten Prozessabläufen eine Voraussetzung für einen potenziellen Produktinnovationserfolg.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	9
1.1 Ausgangslage & Problemstellung	9
1.2 Relevanz	9
1.2.1 Stand der Forschung	10
1.2.2 Wissenslücke / Forschungslücke	10
1.3 Abgrenzung	10
1.4 Aufbau	11
1.5 Forschungsfrage	11
1.6 Methodische Vorgehensweise	11
2 Innovation	11
2.1 Begriffsdefinition Innovation	11
2.1.1 Definition nach Schumpeter	12
2.1.2 Definition nach Maier, Frey, Schulz-Hardt, & Brodbeck	12
2.1.3 Definition nach Hauschildt & Salomo	12
2.1.4 Bedeutung der Begriffsdefinition	13
2.2 Ziele von Innovationen	14
2.3 Innovation & Organisation	14
2.3.1 Innovations- und Lernfähigkeit innerhalb einer Organisation	15
2.3.1.1 Organisationales Lernen und Innovationsfähigkeit	15
2.3.1.2 Organisationale Hindernisse	16
2.4 Innovation und Strategie	17
2.4.1 Strategieebenen	17
2.4.1.1 Unternehmensstrategie	17
2.4.1.2 Geschäftsbereichsstrategie	17
2.4.1.3 Funktionsbereichsstrategie	17
2.4.2 Innovationsstrategie	18
2.4.2.1 Treiberperspektive	18
2.4.2.2 Perspektive des Markteintrittszeitpunktes	19
2.5 Innovationsarten und Innovationsausmass	20
2.5.1 Innovationsarten	20
2.5.1.1 Produktinnovation	20
2.5.1.2 Prozessinnovation	21

2.5.1.3	Organisationsinnovation	21
2.5.1.4	Marketinginnovation	21
2.5.2	Innovationsausmass	21
2.5.2.1	Schrittweise Innovation	22
2.5.2.2	Evolutionäre Innovation	22
2.5.2.3	Transformierende Innovation	22
2.5.2.4	Technische und marktwirksame Dimensionen	22
2.6	Diffusion von Innovationen	24
2.6.1	Geschwindigkeit der Diffusion	24
2.6.2	Ausmass der Diffusion	25
2.7	Innovation und Erfolg	26
2.7.1	Erfolgsfaktoren	26
2.7.1.1	Marktbezogene Faktoren	26
2.7.1.2	Technologiebezogene Faktoren	27
2.7.1.3	Organisationsbezogene Faktoren	27
2.7.2	Misserfolgsfaktoren	27
2.7.2.1	Lange Entscheidungswege	27
2.7.2.2	Erwartung kurzfristiger Umsatzziele	27
2.7.2.3	Vernachlässigung langfristiger Innovationen	28
2.7.2.4	Angst vor Fehlern	28
2.8	Performance Management	28
2.8.1	Pyramidaler Ansatz	29
2.8.2	Prozessualer Ansatz	29
2.8.3	Mehrdimensionaler Ansatz	30
3	Prozess Produktinnovation	31
3.1	Ideengewinnung	32
3.1.1	Kreativitätstechniken zur Ideengewinnung	33
3.1.1.1	Brainstorming	33
3.1.1.2	6-3-5 Methode	34
3.1.1.3	6-Hüte Methode	34
3.1.1.4	Cross Industry Prinzip	35
3.2	Ideenprüfung- und -auswahl	36
3.2.1	Qualitative Methoden	36
3.2.2	Quantitative Methode	37
3.3	Produktdesign und Prototyping	38
3.3.1	Produktkonzept	38
3.3.1.1	Produkt detaillieren	39
3.3.1.2	Produkt grob kalkulieren	39
3.3.1.3	Marktanteile ermitteln und erste Positionierung	40
3.3.1.4	Interne Machbarkeit prüfen	40
3.3.1.5	Konzept erstellen	41
3.3.1.6	Entscheidung und Businessplan	41

3.3.2	Produktentwicklung	42
3.3.2.1	Produktausarbeitung	42
3.3.2.2	Entwicklung / Anpassung der EDV-Anwendungen	42
3.3.2.3	Entwicklung des Marketingkonzeptes	42
3.3.2.4	Einführungs- und Absatzplanung	43
3.3.2.5	Prototyping / Produkttest	43
3.3.2.6	Entscheidung über die Produkteinführung.....	45
3.4	Produkteinführung	45
3.4.1	Vorbereitungsphase zur Produkteinführung.....	45
3.4.2	Produkteinführung	46
3.5	Einordnung des Design Thinking-Ansatzes	46
4	Versicherungskontext	47
4.1	Wertschöpfungskette einer Versicherung	47
4.1.1	Einordnung Innovation	48
4.1.2	Einordnung Produktinnovationsprozess	48
5	Qualitative Analyse	49
5.1	Vorgehen und Methodik	49
5.1.1	Qualitativer Interviewfragebogen.....	49
5.1.2	Untersuchte Unternehmen	50
5.1.2.1	Unternehmen A	50
5.1.2.2	Unternehmen B	50
5.1.2.3	Unternehmen C	50
5.2	Analyse & Resultate.....	51
5.2.1	Kategorie 0-AI: Allgemeines zu Innovation	51
5.2.1.1	Innovationsverständnis	51
5.2.1.2	Innovationsstrategie & Unternehmensstrategie	51
5.2.1.3	Perspektiven Innovationsstrategie	52
5.2.1.4	Diffusion von Produktinnovationen.....	52
5.2.2	Kategorie 1-IG: Ideengewinnung	53
5.2.2.1	Kreativitätstechniken	53
5.2.2.2	Einbezug verschiedener Parteien	54
5.2.2.3	Veränderung des Parteieneinbezugs	54
5.2.3	Kategorie 2-IPA: Ideenprüfung- und -auswahl	55
5.2.3.1	Qualitative Methoden.....	55
5.2.3.2	Quantitative Methoden.....	56
5.2.3.3	Veränderung quantitativer Methoden	56
5.2.4	Kategorie 3-D: Design.....	56
5.2.4.1	Entscheidungsträger im Produkterstellungsprozess.....	56
5.2.4.2	Produkterstellungskonzept	57
5.2.4.3	Produktentwicklung	58
5.2.4.4	Produktmanagementbezug	58
5.2.5	Kategorie 4-PT: Prototyping	58

5.2.5.1	Angewendete Prototypen	58
5.2.5.2	Testen einer Produktinnovation	59
5.2.6	Kategorie 5-PE: Produkteinführung	60
5.2.6.1	Produkteinführungsprozess & Verantwortungsübergabe	60
6	Fazit & Interpretation.....	61
6.1.1	Kategorie 0-AI: Allgemeines zu Innovation	61
6.1.2	Kategorie 1-IG: Ideengewinnung	62
6.1.3	Kategorie 2-IPA: Ideenprüfung- und -auswahl	62
6.1.4	Kategorie 3-D: Design	63
6.1.5	Kategorie 4-PT: Prototyping	64
6.1.6	Kategorie 5-PE: Produkteinführung	65
6.2	Handlungsempfehlung.....	65
6.2.1	Kundenfokussierung	66
6.2.2	Verankerung Outside-In-Ansatz	66
6.2.3	Situativer und flexibler Anwendungsansatz	67
6.2.4	Vermeidung von starren Prozessabläufen	67
6.3	Kritische Würdigung der Ergebnisse	67
6.4	Weiterer Forschungsbedarf	68
7	Literaturverzeichnis	69
8	Anhang	75
8.1	Qualitativer Interviewfragebogen	75
8.2	Transkriptionen	77
8.2.1	Interview Unternehmen A	77
8.2.2	Interview Unternehmen B	93
8.2.3	Interview Unternehmen C	109
8.3	Konsolidierte unternehmensspezifische Ergebnisse	123
8.4	Konsolidierte Übersicht Gemeinsamkeiten und Unterschiede	127

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Organisationale Innovationsbarrieren.....	16
Abbildung 2:	Innovationsarten und Innovationsausmass	20
Abbildung 3:	Technische und marktwirksame Dimensionen	23
Abbildung 4:	S-Kurve Diffusion	25
Abbildung 5:	IPOO-Modell	29
Abbildung 6:	Innovationsprozess	32
Abbildung 7:	Ablauf Erstellung Produktkonzept	39
Abbildung 8:	Wertschöpfungskette Versicherung.....	47

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Vergleich Kreativitätstechniken	53
Tabelle 2:	Angewendete Prototypen.....	59
Tabelle 3:	Qualitativer Interviewfragebogen	76
Tabelle 4:	Konsolidierte unternehmensspezifische Ergebnisse.....	126
Tabelle 5:	Gemeinsamkeiten und Unterschiede	131

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage & Problemstellung

Jim Hagemann Snabe, ehemaliger CEO vom deutsche Softwarehersteller SAP, sagte in einem Interview mit der deutschen Zeitung Welt, dass der Erfolg der grösste Feind von Innovation sei, wobei er zu Protokoll gab, dass SAP lange Zeit sehr erfolgreich gewesen sei und das Unternehmen deswegen langsamer wurde (Hartmann, Teuber, 2012). Es lässt sich daraus schliessen, dass Hagemann Snabe erkannt hatte, dass auch wenn ein Unternehmen erfolgreich ist, es stets innovativ sein muss, um einer Gegenbewegung vorbeugen zu können. Von diesen Herausforderungen sind auch die Versicherungsunternehmen der Schweiz nicht ausgenommen. Ungünstige makroökonomische Aussichten, strengere politische und regulatorische Rahmenbedingungen, der demografische Wandel, ein verändertes Umweltbewusstsein des Versicherungsnehmers und die Marktsättigung sind die derzeitigen Herausforderungen, mit welchen sich die Schweizer Versicherungsunternehmen konfrontiert sehen (Ernst&Young [E&Y], 2016, S. 4). Prof. Dr. Helmut Krcmar von der technischen Universität München hält fest, dass immer kürzer werdende Produktlebenszyklen, der beschleunigte technische Fortschritt sowie die Individualisierung der Kundenbedürfnisse die häufigsten genannten Gründe dafür sind, dass Unternehmen zunehmend unter einem stärker werdenden Innovationsdruck stehen (Bretschneider, 2011, S. V). Weiter setzen auch neue Marktteilnehmer wie beispielsweise InsureTechs die bewährten Versicherungsunternehmen unter Druck und verfolgen einen disruptiven Ansatz, um die traditionelle Wertschöpfungskette eines Versicherungsunternehmens neu zu gestalten (E&Y, 2016, S. 5). Es kann somit festgehalten werden, dass sich die Versicherungsbranche derzeit in einem Wandel befindet. Traditionelle Produkte, Prozesse und Organisationsformen müssen von Versicherungsunternehmen einem kontinuierlichen Evaluationsprozess unterzogen werden, um ein Fortbestehen im kompetitiven Versicherungsmarkt sicherstellen zu können, um somit nicht aus dem Markt verdrängt zu werden.

1.2 Relevanz

Weshalb Innovation in der Versicherungsindustrie als essentiell zu betrachten ist, veranschaulicht eine Studie des Unternehmens Ernst&Young. Dieses schätzt, dass 30% der

Schweizer Versicherer bis im Jahr 2030 aus dem Wettbewerb verdrängt werden und sofern die disruptiven Trends anhalten, oder sich gar beschleunigen, sogar 70% dergleichen aus dem Markt ausscheiden (E&Y, 2016, S. 4). Die Fähigkeit zu besitzen, Innovationen erfolgreich umzusetzen, wird für Unternehmen aufgrund einer zunehmenden Wettbewerbsdynamik immer bedeutender (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, Regnér, 2016, S. 283). Somit kann festgehalten werden, dass ein zunehmender Wettbewerbsdruck, eine zunehmende Wettbewerbsdynamik sowie eine Konsolidierung zu erwarten ist. Das Innovationsverhalten von Schweizer Versicherungsunternehmen kann somit zu einem entscheidenden Faktor werden, um ein Fortbestehen im Markt zu sichern.

1.2.1 Stand der Forschung

Im Bereich der Innovation existiert eine Vielzahl von empirischen Studien und Innovationstheorien. Typisch für die Innovationsforschung ist, dass sie ihre Theorien überwiegend aus anderen Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre wie beispielsweise der Organisationslehre, Managementlehre oder den Nachbarsdisziplinen, wie der Volkswirtschaftslehre oder den Sozialwissenschaften importiert und diese Theorien auf Innovationsfragestellungen anwendet (Burr, 2014, S. 5). Ein positiver Zusammenhang zwischen Innovation und Unternehmenserfolg wurde bereits untersucht und als vorhanden identifiziert (Blauenstein, 2008, S. 138). Weiter wurde das Innovationsverhalten in der Schweizer Assekuranz bereits untersucht und zeigte ein nicht kongruentes Verhalten in diesem auf (Peter, 2016, S. 65).

1.2.2 Wissenslücke / Forschungslücke

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Fokus nicht auf das allgemeine Innovationsverhalten der Schweizer Versicherungsunternehmen gelegt, sondern wird weiter eingegrenzt und spezifiziert. Eine vertiefte Analyse im Bereich des Produktinnovationsprozesses in der Schweizer Assekuranz existiert bis dato nicht. Daher wird versucht, den Produktinnovationsprozess der führenden Schweizer Versicherungsunternehmen zu beleuchten und Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufzuzeigen.

1.3 Abgrenzung

Aufgrund der im *Kapitel 1.1* und *Kapitel 1.2* genannten Gründe, wird der Fokus der vorliegenden Arbeit auf die Innovation und folglich das Innovationsverhalten innerhalb der

Schweizer Assekuranz gelegt. Um ein repräsentatives Ergebnis generieren zu können, wird die Analyse des Innovationsverhaltens von Schweizer Versicherungsunternehmen weiter auf den Produktinnovationsprozess eingegrenzt.

1.4 Aufbau

Im Rahmen dieser Arbeit wird in einem ersten Teil eine theoretische Analyse der Innovation, deren praktische Relevanz, Anwendungsbereiche sowie Erscheinungsformen aufgezeigt. Weiterführend wird der Produktinnovationsprozess eines Versicherungsproduktes beleuchtet und vertieft analysiert. In einem zweiten Teil wird der Produktinnovationsprozess hinsichtlich seiner praktischen Erscheinungsform bei verschiedenen ausgewählten Schweizer Versicherungsunternehmen untersucht.

1.5 Forschungsfrage

Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten existieren im Produktinnovationsprozess der führenden Schweizer Versicherungsunternehmen?

1.6 Methodische Vorgehensweise

Aufgrund der vorhergehenden Analyse der theoretischen Grundlagen wird versucht, mittels halbstrukturierten Interviews, mit Experten aus den führenden Schweizer Versicherungsunternehmen, einen Vergleich im Produktinnovationsprozess durchzuführen. Die inhaltlichen Fragestellungen der Interviews sind jeweils auf einen einzelnen Prozessschritt des Produktinnovationsprozesses zurückzuführen, um eine Vergleichbarkeit hinsichtlich der praktischen Erscheinungsform zu ermöglichen. Die Interviews orientieren sich an einem halbstrukturierten Aufbau, um einerseits vergleichbare Ergebnisse zu generieren, andererseits um einen offenen Gesprächsaustausch und Dialog nicht zu verhindern.

2 Innovation

2.1 Begriffsdefinition Innovation

Eine akzeptierte, abschliessende und allgemeingültige Begriffsdefinition für Innovation existiert nicht. Der Begriff Innovation leitet sich aus dem lateinischen Wort «novus» für

neu und «innovatio» für etwas neu Geschaffenes ab, wobei darunter eine Neuerung, respektive eine Erneuerung, zu verstehen ist (KMU Portal, 2017).

2.1.1 Definition nach Schumpeter

Der österreichische Wirtschaftswissenschaftler Joseph Schumpeter (1883-1950) gilt allgemein anerkannt als der Gründer der Innovationsforschung (Strecker, 2009, S. 13). Gemäss Schumpeter (1934, S. 100) bedeutet Innovation, die Implementation und Umsetzung neuer Faktorkombinationen wie beispielsweise neuer Güter und Produktionsmethoden, wobei diese letztendlich wiederum durch neue Kombinationen ersetzt werden und zu signifikanten Verbesserungen führen. «Sein historischer Innovationsbegriff beinhaltet fünf Varianten: die Herstellung eines neuen Produktangebots beziehungsweise einer neuen Qualität eines bestehenden Produktangebotes, die Einführung neuer Produktionsmethode, die Erschliessung neuer Absatzmärkte, die Erschliessung neuer Bezugsquellen und die Neuorganisation der Unternehmung» (Krause, 2010, S. 23). Krause (2010, S. 367) hält fest, dass der Ansatz von Schumpeter für die moderne Innovationsforschung zwar grundlegend ist, jedoch einige Thesen mit dem heutigen Kenntnisstand fragwürdig erscheinen. Krause (2010, S. 367) stellt vorwiegend in Frage, dass Innovation exogener Natur sei, weiter sei die Ausgrenzung des Unternehmers, wie auch die Organisation der Innovationsprozesse, unter Berücksichtigung des zeitlichen Aspektes nicht mehr haltbar.

2.1.2 Definition nach Maier, Frey, Schulz-Hardt, & Brodbeck

Ein zeitgerechterer Definitionsversuch stammt von Maier, Frey, Schulz-Hardt & Brodbeck (2001, S. 264): «Allgemein kann unter Innovation die Entwicklung, Einführung und Anwendung neuer Ideen, Prozesse, Produkte oder Vorgehensweisen, von denen Einzelne, Gruppen oder ganze Organisationen profitieren, verstanden werden». Raabe (2012, S. 11) hält fest, dass sich aus dieser Definition grundsätzlich eine Dreiteilung erkennen lässt und jene auch durch die Definition von Hauschildt gestützt wird, wobei Hauschildt jedoch bedingt, dass Innovation immer etwas «Neues» sein muss.

2.1.3 Definition nach Hauschildt & Salomo

Die Definition von Hauschildt (2004, S. 7) untergliedert sich in drei Dimensionen, in die *prozessuale*, die *inhaltliche* und die *subjektive* Dimension. In einer Neuauflage im Jahre 2007 wurde die Definition um die *normative* Dimension und die *Intensitätsdimension* erweitert (Hauschildt, Salomo, 2007, S. 8).

Die *prozessuale* Dimension beschäftigt sich vorwiegend mit dem Abgrenzungsbereich und der Implementierung der Neuerung. Die Innovation selbst besteht nicht nur durch dessen Endprodukt, sondern bedarf eines strukturierten Prozessablaufs. Es wird somit der Frage nachgegangen, wann beginnt und wann endet die Neuerung (Hauschildt, Salomo, 2007, S. 26).

Die *inhaltliche* Dimension bezieht sich auf den effektiven Gegenstand der Neuerung und der daraus resultierenden Effektivitätserhöhung und/oder der Effizienzsteigerung innerhalb eines Unternehmens. Die inhaltliche Dimension behandelt somit den Neuigkeitswert selbst (Hauschildt, Salomo, 2007, S. 9).

Die *subjektive* Dimension beschäftigt sich mit der Wahrnehmung der Neuerung. Eine Innovation setzt gemäss Hauschildt & Salomo (2007, S. 24) unter anderem auch voraus, dass diese auch als eine solche wahrgenommen wird. Demnach behandelt die subjektive Dimension die Wahrnehmung einer Innovation als solche, durch die einzelnen tangierten Subjekte.

Die *Intensitätsdimension* befasst sich mit dem Stärkegrad der Innovation. Demnach stellt Hauschildt & Salomo (2007, S. 16) fest, dass im Verlauf der Jahre eine noch kaum übersehbare Anzahl an Dichotomien hergeleitet und definiert wurden. Genannt wird beispielsweise, «radikale» versus «inkrementale», «revolutionäre» versus «evolutionäre» oder auch «diskontinuierliche» versus «kontinuierliche» Innovationen. Weitere Erscheinungsformen werden im *Kapitel 2.5.2* näher beleuchtet und erläutert.

Die *normative* Dimension beschäftigt sich mit der Frage, ob «Neu» auch erfolgreich ist. So wird festgehalten, dass eine Verbesserung gegenüber dem Status Quo nicht ausreicht, um das normative Argument zur Abgrenzung des Innovationsbegriffes geeignet verwenden zu können (Hauschildt, Salomo, 2007, S. 28). Weiter wird dies dadurch begründet, dass Innovationsmanagement nicht mit einem realisierten Innovationserfolg betrieben wird, sondern mit einem erwarteten Innovationserfolg (Hauschildt, Salomo, 2007, S. 29).

2.1.4 Bedeutung der Begriffsdefinition

Im Rahmen dieser Arbeit wird nicht versucht, eine allgemeingültige Definition für den Begriff der Innovation herzuleiten. Dennoch sind die bereits genannten Definitionen massgebend und weisen gewisse Parallelen auf. Festgehalten werden kann, dass sich Innova-

tion nicht lediglich auf ein Endprodukt bezieht, sondern auf einen kontrollierten Prozessablauf ausgedehnt werden muss. Eine weitere Similarität in den Definitionen weist der Begriff «Neu» auf, wobei der Inhalt und die Wirkung dieses Begriffes differenziert betrachtet werden. Ebenso kann gesagt werden, dass die Definitionen von Hauschildt & Salomo, sowie jene von Maier et al., Ähnlichkeiten hinsichtlich der Reichweite der Innovation aufweisen. Beide Definitionen lassen darauf schliessen, dass ein Einbezug und Berücksichtigen aller Anspruchsgruppen nicht ausser Acht gelassen werden darf. Weiter kann festgehalten werden, dass sich alle Definitionen inhaltlich nicht auf die Neuerung eines Produktes begrenzen, sondern auch die Prozesse, Dienstleistungen oder die Organisation selbst berücksichtigt werden.

2.2 Ziele von Innovationen

Eine empirische Studie von Chauvin und Hirschey (1993, S. 128) hat gezeigt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Innovationsinvestitionen und einem betriebswirtschaftlichen Erfolg besteht. Eine zeitnähere Studie von Ho, Tjahjapranata & Yap (2006, S. 866) kommt zum Schluss, dass dieser Zusammenhang weiterhin Bestand hat und die Innovationsinvestitionen einen positiven Effekt auf die Wachstumschancen eines Unternehmens haben.

Aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive lassen sich die Ziele von Innovationen auf verschiedene Dimensionen eingrenzen, auf welche sich ein Erfolg einer Innovation niederschlagen soll. Eine Innovation kann sich auf die Qualität, den Preis, die Nachhaltigkeit und das Wachstum auswirken (Johnson et al., 2016, S. 412). Das effektive Ziel einer Innovation kann sich somit im Ergebnis sehr unterschiedlich darstellen. Die effektiven Ergebnisse lassen sich jedoch in die Kategorien der Produktinnovation, Prozessinnovation, Marketinginnovation und Organisationsinnovation gliedern (OECD/Eurostat, 2018, S. 75). Diese Kategorien werden im *Kapitel 2.5.1* näher erläutert und beleuchtet.

2.3 Innovation & Organisation

Inwiefern Innovation innerhalb eines Unternehmens getragen und gelebt wird, hängt mitunter von der Unternehmenskultur ab. Ein Unternehmen kann für Innovation mehr oder weniger offen sein (Uebernicketl, Stölzle, Lennerts, Lampe, Hoffmann, 2016, S. 11). Der wissenschaftliche Direktor und Professor der Universität Bonn Dr. Josef Schrader (1991, S. 17), hielt folgendes fest: «Eine Grundvoraussetzung für den kontinuierlichen Strom

innovativer Produkte oder Dienstleistungen ist ein innovationsfreundliches Umfeld – oder, wie es manchmal heisst, nicht des «Ja, aber...», sondern des «Warum nicht?». Aus dieser Aussage lässt sich deutlich erkennen, dass eine Unternehmenskultur als eine Bedingung für einen potenziellen Erfolg zu verstehen ist.

2.3.1 Innovations- und Lernfähigkeit innerhalb einer Organisation

Um Innovation innerhalb eines Unternehmens gewährleisten zu können, setzt dies die Fähigkeit dazu voraus. Gemäss Schewe (1994, S. 43) stellt die Erfahrung mit Innovationen eine der wichtigsten Determinanten des Innovationserfolgs dar. Um Erfahrungen zu sammeln, ist das Erlernen eine Voraussetzung. «Lernen stellt also eine Voraussetzung für Innovation dar» (Seufert, Schuchmann, Meier, Fandel-Meyer, 2016, S. 283). Für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sind zwei Komponenten von hoher Bedeutung; ein höherwertiges Lernen der einzelnen Mitarbeiter und des Unternehmens auszubauen und die Fähigkeit, Neuerungen zu generieren, beziehungsweise zur Anwendung zu bringen (Hartmann, Brentel, Rohn, 2006, S.12).

2.3.1.1 Organisationales Lernen und Innovationsfähigkeit

Um eine Innovationsfähigkeit erfolgreich aufbauen zu können, muss ein Unternehmen folglich darauf bedacht sein, ein organisationales Lernen sicherzustellen. Der Begriff Innovationsfähigkeit kann definitionsgemäss als ein kontinuierliches und reflexives Lernen in der Arbeit durch die Individuen und einer Ermöglichung und Realisierung von Innovationen durch die Organisation verstanden werden (Dehnbostel, Pätzold, 2004, S. 23).

Um die verschiedenen Stufen und Reichweiten eines organisationalen Lernens innerhalb eines Unternehmens abzugrenzen, kann dies in vier verschiedene Ebenen eingeteilt werden. Unterschieden werden hierbei die individuelle Ebene, die Teamebene, die Organisationsebene und die globale Ebene (Seufert et al., 2016, S. 287). Die individuelle Ebene behandelt das Verhalten des individuellen Mitarbeitenden selbst. Beispielsweise wird die Förderung einer intrinsischen Motivation als essentiell betrachtet (Seufert et al., 2016, S. 287). Auf der Teamebene steht die Förderung der Zusammenarbeit und ein Erlernen des Lernens im Zentrum, wohingegen auf der Organisationsebene die Förderung der Nicht-imitierbarkeit und die Sicherstellung der Aufnahme von Lernimpulsen und deren Weiter-

gabe im Fokus steht (Seufert et al., 2016, S. 287). Die globale Ebene behandelt das Zusammenspiel zwischen dem Unternehmen und dessen Umwelt sowie ein Ausrichten auf die gemeinsame Vision (Seufert et al., 2016, S. 287).

Das übergeordnete Ziel eines organisationalen Lernens ist auf die Generierung von Innovationen ausgerichtet (Seufert et al., 2016, S. 287). Die vier Ebenen des organisationalen Lernens weisen keine vordefinierte Abfolge auf. Jedoch ist eine inhaltliche Abhängigkeit der einzelnen Ebenen voneinander zu erkennen. Demnach müssen die vier Ebenen vielmehr als ein kontinuierlicher Prozess verstanden werden, worin sich auch die gemeinsame Stossrichtung, auf welche die Ebenen ausgerichtet werden sollen, erkennen lässt.

2.3.1.2 Organisationale Hindernisse

Ein Lernprozess kann infolge von Hindernissen geschwächt oder gar gehemmt werden. Gemäss Seufert et al. (2016, S. 284) lassen sich diese Hindernisse auf die Ebene des Mitarbeitenden und auf die Ebene der Organisation einteilen. Weiter können diese Innovationshindernisse in Strukturen, Strategie und Kulturen eingegliedert werden, wie die untenstehende *Abbildung 1* visualisiert.

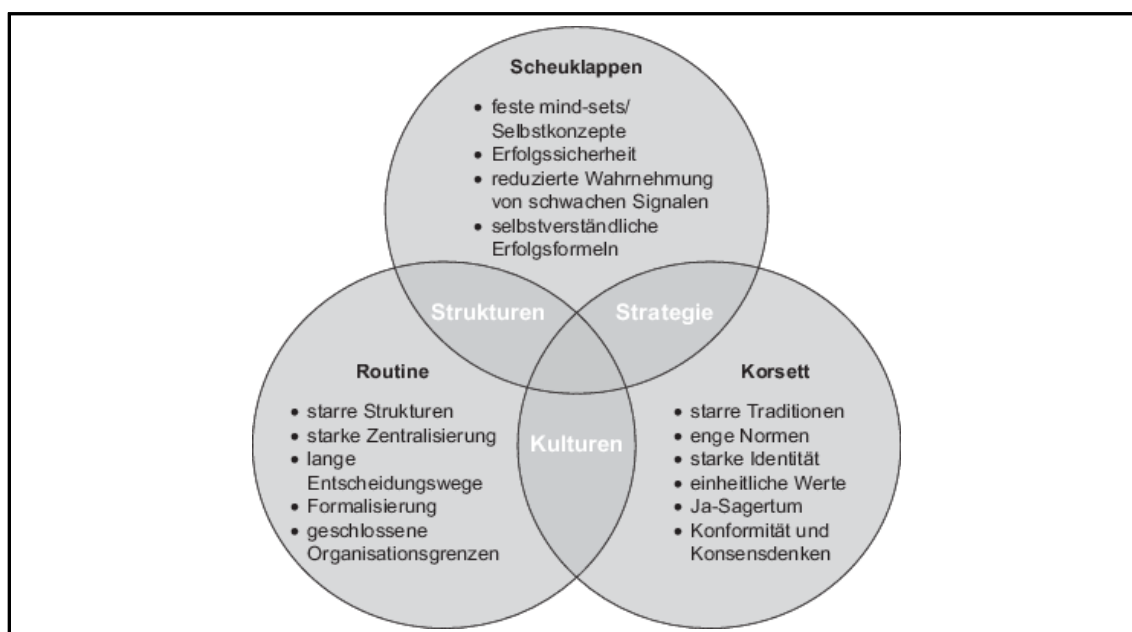


Abbildung 1: Organisationale Innovationsbarrieren (Seufert et al., 2016, S. 285)

Die Strukturen, die Strategie und die Kulturen stehen in einer bedingten Wechselwirkung zueinander. Während beispielsweise eine Routine, welche auf Effizienz ausgerichtet ist und Komfortzonen unterstützt, durch Strukturen und die Kulturen bedingt ist, können Scheuklappen durch Strukturen und die Strategie entstehen (Seufert et al., 2016, S. 285).

2.4 Innovation und Strategie

Der Terminus Strategie muss immer in einem Zusammenhang verstanden werden. Isoliert betrachtet kann keine Bedeutung hergeleitet werden. Strategien existieren auf verschiedenen Ebenen einer Unternehmung.

2.4.1 Strategieebenen

2.4.1.1 Unternehmensstrategie

Die oberste Ebene bildet die Unternehmensstrategie. Die Unternehmensstrategie behandelt gemäss Johnson et al. (2016, S. 27) den gesamten Produkt- und Leistungsumfang einer Unternehmung, die konkreten Ziele der Unternehmung und hält fest, wie der Unternehmenswert für die einzelnen Geschäftseinheiten erhöht werden kann.

2.4.1.2 Geschäftsbereichsstrategie

Eine Ebene unter der Unternehmensstrategie folgt die Geschäftsbereichsstrategie, diese wird auch Wettbewerbsstrategie genannt. Die Geschäftsbereichsstrategie definiert, wie sich die verschiedenen Geschäftsbereiche innerhalb der Unternehmensstrategie auf ihrem jeweiligen Markt positionieren und folglich im Wettbewerb auftreten (Johnson et al., 2016, S. 28). Während sich die Unternehmensstrategie mit dem Interagieren der gesamten Unternehmung befasst, liegt der Fokus bei der Geschäftsbereichsstrategie auf den strategischen Entscheidungen der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten. Strategische Geschäftseinheiten müssen als Teil des Unternehmens interpretiert werden und operieren auf einem abgegrenzten externen Markt für Güter oder Dienstleistungen (Johnson et al., 2016, S. 28).

2.4.1.3 Funktionsbereichsstrategie

Die unterste der Strategieebenen bildet die Funktionsbereichsstrategie. Die Funktionsbereichsstrategie befasst sich mit dem operativen Erscheinungsbild der einzelnen Funktionseinheiten und zielt auf ein Erreichen der Geschäfts- und Unternehmensstrategie ab. Somit definiert die Funktionsbereichsstrategie die Allokation der Ressourcen, die Ausgestaltung der spezifischen Prozesse sowie den Einsatz von Personal (Johnson et al., 2016, S. 28).

2.4.2 Innovationsstrategie

Aufgrund der im *Kapitel 2.4.1* definierten Strategieebenen, stellt sich die Frage bezüglich der Eingliederung einer Innovationsstrategie. Die Innovationsstrategie steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie, weshalb beide Strategien ein eng gekoppeltes Erscheinungsbild darstellen (Müller-Prothmann, Dörr, 2011, S. 13). Demnach kann abgeleitet werden, dass die Innovationsstrategie aufgrund ihrer Angliederung an die Unternehmensstrategie nicht als isoliert zu betrachten ist. Vielmehr ist somit davon auszugehen, dass sich die Innovationsstrategie infolge Berücksichtigung der hierarchisch gegliederten Strategieebenen auf alle drei Ebenen niederschlägt.

Innovationsstrategien lassen sich aus zwei Perspektiven betrachten, aus der Perspektive des Treibers und aus der Perspektive des Zeitpunktes des Markteintrittes (Müller-Prothmann, Dörr, 2011, S. 13).

2.4.2.1 Treiberperspektive

Aus Sicht der Treiberperspektive wird zwischen einer *Pull-Strategie* und einer *Push-Strategie* differenziert (Müller-Prothmann, Dörr, 2011, S. 14).

Die *Push-Strategie* bezeichnet eine Strategie, in welcher der Antrieb für neue Produkte, Dienstleistungen, Prozesse oder gar Geschäftsmodelle aus der Entwicklung von neuem Wissen oder neuen Technologien entsteht (Müller-Prothmann, Dörr, 2011, S. 14). Folglich steht bei einer Push-Strategie die Beziehung zum Bereich der F&E (Forschung und Entwicklung) im Vordergrund. Zu erkennen ist, dass es sich bei einer Push-Strategie um einen Inside-Out-Ansatz handelt.

Die *Pull-Strategie* orientiert sich, im Gegensatz zur Push-Strategie, vorwiegend an den Bedürfnissen der Kunden und des Marktes (Johnson et al., 2016, S. 414). Der Antrieb zu Innovationen entstammt somit dem Markt und dessen Teilnehmer. Somit ist eine enge Beziehung zu den führenden Nutzern eines Produktes essentiell und steht bei der Pull-Strategie im Mittelpunkt (Johnson et al., 2016, S. 414). Es lässt sich bei einer Pull-Strategie erkennen, dass es sich hierbei um einen Outside-In-Ansatz handelt.

In der Praxis ist eine einseitige Positionierung zwischen der Pull- und der Push-Strategie eher selten zu beobachten, viel häufiger lässt sich ein Hybridansatz erkennen (Johnson et al., 2016, S. 415). Demzufolge wird ein Kompromiss zwischen den beiden Extrempolen

eingegangen, wodurch das Ausserachtlassen von Faktoren des jeweiligen gegenteiligen Ansatzes verhindert werden soll.

2.4.2.2 Perspektive des Markteintrittszeitpunktes

Aus der Perspektive des Zeitpunktes eines Markteintrittes wird zwischen einer *Pionierstrategie* und einer *Folgestrategie* unterschieden (Müller-Prothmann, Dörr, 2011, S. 14).

Die *Pionierstrategie* verfolgt den Ansatz eines First-Movers. Mit einer Pionierstrategie werden Innovationen vor anderen Unternehmen erfolgreich am Markt umgesetzt und zwischenzeitlich ein Quasimonopol geschaffen (Müller-Prothmann, Dörr, 2011, S. 14). Die Pionierstrategie ist jedoch mit grossen Unsicherheiten und Risiken verbunden, vor allem die hohen Markterschliessungskosten sind einzukalkulieren (Müller-Prothmann, Dörr, 2011, S. 14). Jedoch vermögen die positiven Effekte, welche aus einer erfolgreich umgesetzten Pionierstrategie resultieren können, die hohe Risikobereitschaft zu rechtfertigen. Infolge einer Pionierstrategie können Vorteile durch die Erfahrungskurve gesammelt werden, Grössenvorteile können geschaffen werden, ein Vorrecht auf knappe Ressourcen kann gesichert werden und eine Reputationssteigerung kann erzielt werden (Johnson et al., 2016, S. 430).

Die *Folgestrategie* kann auch als eine Strategie der Imitation verstanden werden. Die Folgestrategie zielt darauf ab, die direkte Nachfolge des Pioniers einzunehmen und dabei zeitgleich eine Weiterentwicklung der bereits bestehenden Innovation des Pioniers zu erschaffen (Müller-Prothmann, Dörr, 2011, S. 14). Während die Vorteile einer Pionierstrategie zugleich als Nachteile einer Folgestrategie verstanden werden können, bestehen dennoch gewisse Vorteile. Mit einer Folgestrategie können Innovationen risikoärmer umgesetzt, beziehungsweise imitiert werden und zusätzlich profitiert ein Unternehmen mit einer Folgestrategie von geringeren Innovationskosten (Johnson et al., 2016, S. 430).

Die Entscheidung, eine Pionier- oder eine Folgestrategie zu verfolgen, bedarf einer Berücksichtigung diverser Faktoren. Zu beachten sind die Gewinnkapazitäten, welche davon abhängen, wie schnell und wie einfach eine Innovation zu imitieren ist, die komplementären Vermögenswerte und die Berücksichtigung eines dynamischen und instabilen Marktumfeldes (Johnson et al., 2016, S. 431).

2.5 Innovationsarten und Innovationsausmass

2.5.1 Innovationsarten

Die Erscheinungsformen von Innovationen lassen sich in die Arten Produktinnovationen, Prozessinnovationen, Organisationsinnovationen und Marketinginnovationen kategorisieren (OECD/Eurostat, 2018, S. 75). Die untenstehende *Abbildung 2* verdeutlicht und visualisiert diese Differenzierung.

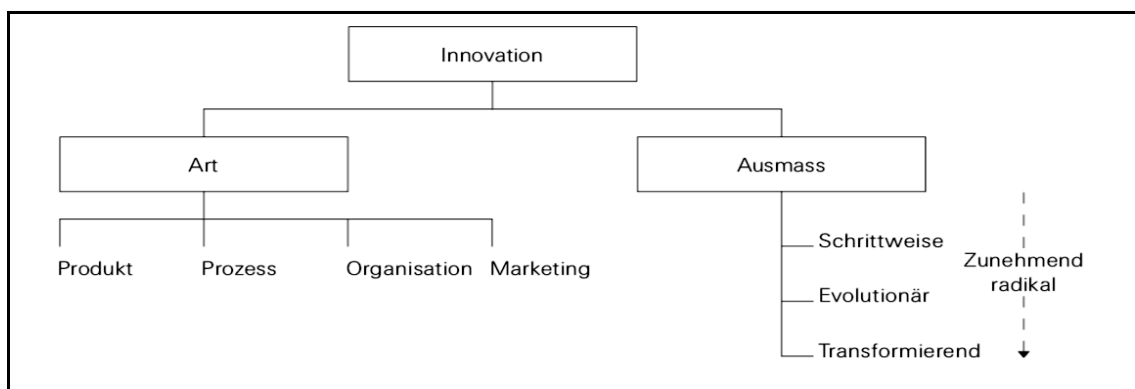


Abbildung 2: Innovationsarten und Innovationsausmass (SwissRe, 2011, S. 6., in Anlehnung an OECD/Eurostat, 2005, S. 17)

Weiter wird auch das Innovationsausmass in unterschiedliche Dimensionen unterteilt, welche im *Kapitel 2.5.2* näher behandelt werden.

2.5.1.1 Produktinnovation

Als Produktinnovation wird die Einführung einer Ware oder Dienstleistung bezeichnet, welche bezüglich seiner Attribute oder auch hinsichtlich seiner Nutzung markant verbessert wurde, oder gar neu ist (SwissRe, 2011, S. 6). Als Produktinnovation wird demnach nicht nur das Endergebnis einer innovativen Tätigkeit in Form eines physischen Produktes verstanden, sondern kann ebenfalls in Form einer Dienstleistung entstehen. Produktinnovationen können signifikante Änderungen von verwendeten Materialien, Komponenten, technischen Spezifikationen oder Funktionen sowie Veränderungen der Benutzerfreundlichkeit betreffen (SwissRe, 2011, S. 6). Die Produktinnovation bezieht sich auf das Endprodukt oder die Dienstleistung, dass ein Unternehmen beabsichtigt anzubieten (Johnson et al., 2016, S. 417). Das Ziel einer Produktinnovation ist das Bewirken von Effektivität, wobei aus Sicht des Nutzers eine Realisierung eines Effizienzgewinnes nicht ausgeschlossen wird (Hauschildt, Salomo, 2007, S. 9).

2.5.1.2 Prozessinnovation

Die Prozessinnovation bezieht sich im Gegensatz zur Produktinnovation nicht auf das Endprodukt, sondern vielmehr auf die Herangehensweise, wie ein Produkt oder eine Dienstleistung hergestellt und vertrieben wird. Zur Prozessinnovation zählen markante Änderungen hinsichtlich der Technik, der Software oder auch das Reduzieren von Prozessschritten, um letztendlich die Prozess- und ebenfalls die Produktkosten zu senken (SwissRe, 2011, S. 6). Das Ziel einer Prozessinnovation begründet sich letztendlich durch eine Steigerung der Effizienz (Hauschildt, Salomo, 2007, S.9).

2.5.1.3 Organisationsinnovation

Als Organisationsinnovation kann die Einführung eines neuen Organisationsablaufes bezüglich der Geschäftspraxis, des Arbeitsumfeldes oder auch bezüglich der externen Beziehungen eines Unternehmens bezeichnet werden. (SwissRe, 2011, S. 6). Die Geschäftsmodellinnovationen können ebenfalls zu den Organisationsinnovationen hinzugezählt werden. Als Geschäftsmodellinnovationen können gemäss Gassmann, Frankenberger & Csik (2014, S. 93) beispielsweise die *Digitization*, das *Direct Selling* oder auch ein Ansatz des *E-Commerce* verstanden werden.

2.5.1.4 Marketinginnovation

Die Marketinginnovationen können die Implementierung und Umsetzung eines neu ausgestalteten Marketingkonzeptes beinhalten, wobei hierbei auch die Veränderung der Verpackung, der optischen Ausgestaltungsform, der Werbekampagne oder auch des Pricings hinzugezählt werden (SwissRe, 2011, S. 6).

2.5.2 Innovationsausmass

Wie die *Abbildung 2* zeigt, wird das Innovationsausmass in schrittweise Innovationen, in evolutionäre Innovationen und in transformierende Innovationen unterteilt (SwissRe, 2011, S. 6). Um eine Unterteilung in eine der genannten Innovationsausmasse vornehmen zu können, wird die zunehmend radikale Erscheinungsform als Massstab herangezogen. Das Ausmass einer Innovation kann auch als Synonym des Innovationsgrades verstanden werden.

2.5.2.1 Schrittweise Innovation

Die schrittweise Innovation weist den geringsten Grad an Innovation auf. Die schrittweise Innovation bringt kleine, aber wesentliche Verbesserungen mit sich (SwissRe, 2011, S. 6). Ebenso kann die schrittweise Innovation als kontinuierlicher Prozess der Verbesserung und Optimierung bereits bestehender Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen verstanden werden (SwissRe, 2011, S. 6).

2.5.2.2 Evolutionäre Innovation

Die evolutionäre Innovation gestaltet sich in ihrer Erscheinungsform gegenüber der schrittweisen Innovation als eine radikalere Art der Innovation. Die evolutionäre Innovation beschreibt entweder die Einführung einer neuen Technologie in einen bestehenden Markt, oder die Einführung einer bestehenden Technologie in einen neu geschaffenen Markt, wobei hier auch die Angebotserbringung hinzugezählt wird (SwissRe, 2011, S. 6). Während sich die schrittweise Innovation somit auf die Verbesserung von bestehenden Produkten, Prozessen oder Dienstleistungen beschränkt, beinhaltet die evolutionäre Innovation eine effektive Neuerung in der Dimension der Technologie oder des Marktes.

2.5.2.3 Transformierende Innovation

Die transformierende Innovation gilt, im Vergleich zu der schrittweisen Innovation und der evolutionären Innovation, als die radikalste Art von Innovation. Sie weist die radikalsten Veränderungen hinsichtlich der Vorgehensweise oder des gesamten Produktangebotes auf (SwissRe, 2016, S. 6).

2.5.2.4 Technische und marktwirksame Dimensionen

Während die schrittweise Innovation und die transformierende Innovation bereits erläutert wurden, kann der Innovationsgrad, hinsichtlich seines Ausmasses, anhand der zwei Dimension des Marktes und der technischen Veränderung weiter unterschieden werden. Die untenstehende *Abbildung 3* visualisiert die beiden Dimensionen. Die horizontale Trennlinie unterteilt eine Innovation in bestehende und neue Märkte, während die vertikale Trennlinie die Grösse der technischen Veränderung abgrenzt.

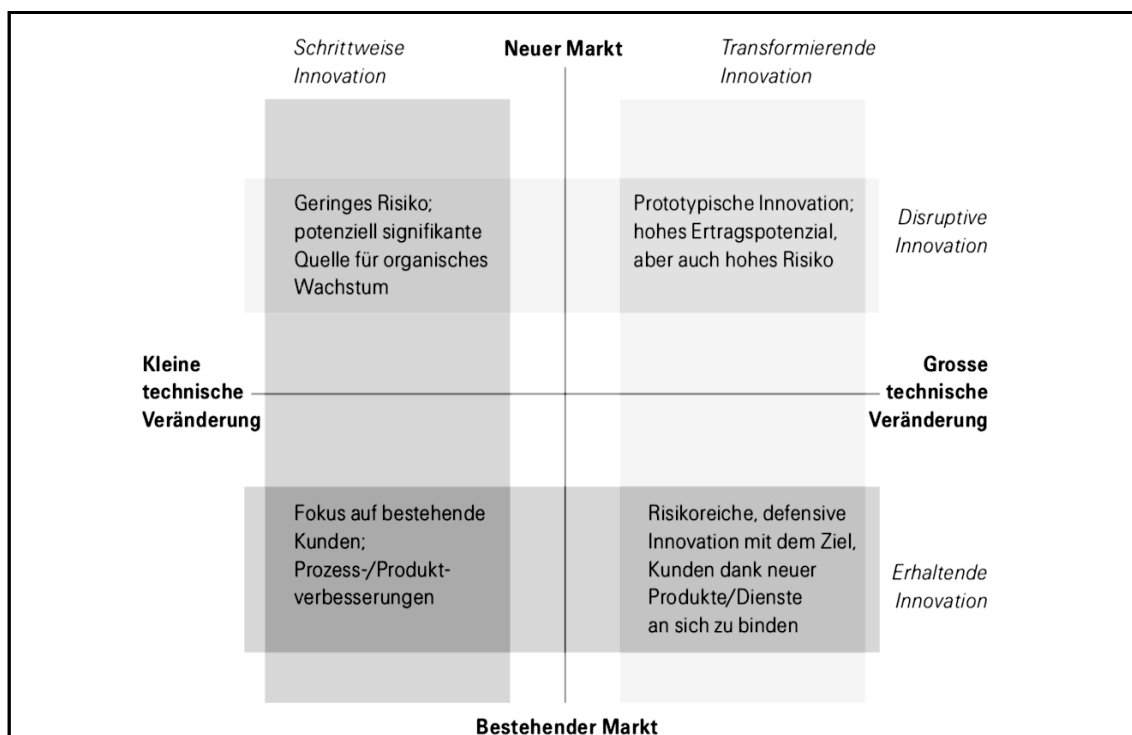


Abbildung 3: Technische und marktwirksame Dimensionen (SwissRe, 2011, S. 7)

Eine Innovation, welche in einem bestehenden Markt implementiert wird, ist als *erhaltende Innovation* zu bezeichnen. Erhaltende Innovationen beinhalten das Entwickeln von Produkten, Prozessen oder Dienstleistungen, welche auf einem bestehenden Markt angeboten werden. Die horizontale Trennlinie in der *Abbildung 3* verdeutlicht, dass erhaltende Innovationen auf bestehenden Märkten auftreten und somit nicht mit dem Schaffen neuer Märkte korrelieren. Jedoch können erhaltende Innovationen nicht nur kleine, sondern auch grosse technische Veränderungen aufweisen, was durch die vertikale Trennlinie in der *Abbildung 3* visualisiert wird. Sofern die Innovation auf bestehende Kunden ausgerichtet wird, kann hinsichtlich einer erhaltenden Innovation von einer schrittweisen Innovation gesprochen werden. Wenn die Innovation jedoch auf die Akquise neuer Kunden ausgerichtet ist, kann diese hinsichtlich einer erhaltenden Innovation wiederum als eine transformierende Innovation bezeichnet werden.

Die Innovationen, welche auf einem neu geschaffenen Markt angeboten werden, sind als *disruptive Innovationen* zu betiteln. Disruptive Innovationen sind als das Gegenteil von erhaltenden Innovationen zu betrachten (SwissRe, 2016, S. 7). Ähnlich wie die erhaltenden Innovationen, können disruptive Innovationen ebenfalls kleine oder auch grosse technische Veränderungen aufweisen, was wiederum von der vertikalen Trennlinie in der *Abbildung 3* verdeutlicht wird. Sofern die Innovation mit einem geringen Risiko verbunden

ist und für das organische Wachstum lediglich eine potenzielle Quelle darstellt, kann diese hinsichtlich einer disruptiven Innovation als eine schrittweise Innovation bezeichnet werden. Sofern die Innovation jedoch ein hohes Risiko mit sich bringt und ein grosses Ertragspotenzial aufweist, kann hinsichtlich einer disruptiven Innovation wiederum von einer transformierenden Innovation gesprochen werden.

2.6 Diffusion von Innovationen

Johnson et al. (2016, S. 423) definiert die Diffusion als den Prozess, durch welchen sich Innovationen mit unterschiedlich ausgeprägter Geschwindigkeit und unterschiedlicher Reichweite unter Nutzern ausbreitet. Gerade bei Neueinführungen ist es in der Praxis relativ schwierig, abschätzen zu können, mit welcher Geschwindigkeit und bis zu welchem Ausmass das Produkt an den Kunden gelangt. Die Diffusion kann demnach auch als die Art und Weise der Verbreitung einer Innovation ausgelegt werden. Aus der genannten Definition lassen sich zwei Dimensionen erkennen, die Geschwindigkeit und das Ausmass der Diffusion. Diese werden folglich am Beispiel einer Produktinnovation erläutert.

2.6.1 Geschwindigkeit der Diffusion

Die Geschwindigkeit von Innovationen hängt von diversen Faktoren ab und ist nur schwierig zu prognostizieren. Gemäss Johnson et al. (2016, S. 424) wird die Geschwindigkeit einer Diffusion durch eine Kombination aus der Angebots- und der Nachfrageseite beeinflusst und ist in gewissem Umfange kontrollierbar.

Die *Angebotsseite* wird vorwiegend durch die Produktmerkmale beeinflusst, wobei diese inhaltlich vom Verbesserungsgrad von vorherigen Produkten, der Kompatibilität, der Komplexität, der Fähigkeit das Produkt zu testen und der Informationszugänglichkeit des Produktes abhängen (Johnson et al, 2016, S. 424).

Die *Nachfrageseite* wird nicht durch die Produktmerkmale beeinflusst, sondern viel mehr vom existierenden Markt und dessen Teilnehmer. Johnson et al. (2016, S.424) hält fest, dass die Nachfrageseite durch Faktoren wie dem Marktbewusstsein der Abnehmer, der Beobachtbarkeit der Vorteile des Produktes durch die Abnehmer und auch durch die Kundeninnovativität beeinflusst wird.

Da sich die genannten Faktoren auf der Angebotsseite auf die Produktmerkmale beziehen, sind diese von einem Unternehmen leichter zu beeinflussen, als die Faktoren der Nachfrageseite, da diese aus Sicht des Unternehmens vorwiegend exogener Natur sind.

2.6.2 Ausmass der Diffusion

Das Ausmass, welches eine Produktinnovation infolge einer Diffusion annimmt, ist gleichermassen schwierig zu prognostizieren, wie die Diffusionsgeschwindigkeit. Das Ausmass beziehungsweise die Verbreitung einer Produktinnovation wird anhand der *Abbildung 4* visualisiert.

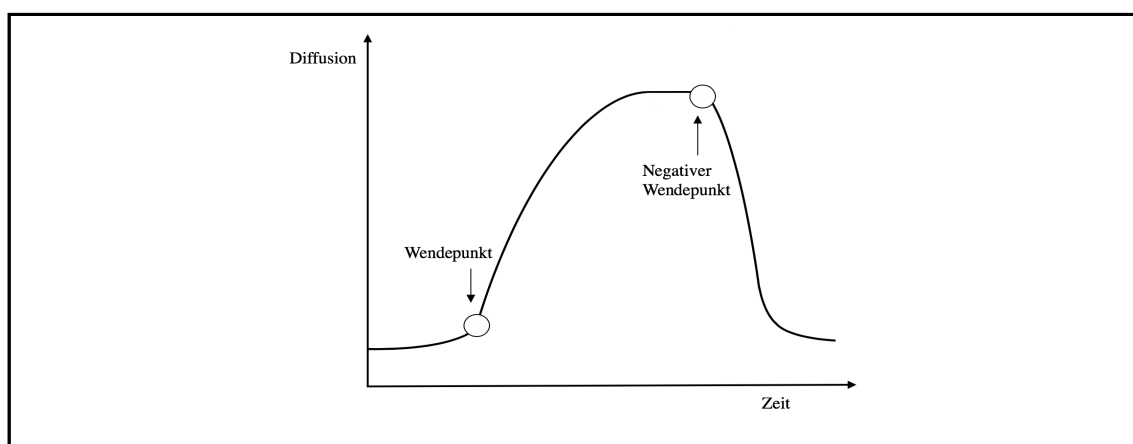


Abbildung 4: S-Kurve Diffusion (in Anlehnung an Johnson et al., 2016, S. 426)

Der gesamte Verlauf der S-Kurve beschreibt den Prozess der Diffusion, der zu Beginn ein leichtes aber stetiges Wachstum zeigt und ab dem *Wendepunkt* rapide zunimmt, gefolgt von einer *Stagnationsphase*. Sobald der *negative Wendepunkt* erreicht ist, ist ein starker Rückgang die Folge. Die Höhe der S-Kurve beschreibt somit das Ausmass der Diffusion, während ihre Form auch als die Geschwindigkeit interpretiert werden kann (Johnson et al., 2016, S. 425).

Der Wendepunkt symbolisiert die plötzliche Zunahme der Nachfrage, wodurch das Ausmass exponentiell wächst und gemäss Johnson et al. (2016, S. 426) vor allem durch Netzwerkeffekte getrieben ist, welche sich aus der steigenden Nutzung durch eine steigende Anzahl der Nutzer ergeben.

Die Stagnationsphase symbolisiert, dass die Nachfrage zwar stabil ist, jedoch nicht mehr zunimmt. Demnach müssen diese Signale von einem Unternehmen korrekt gedeutet werden, damit die Kosten die Erträge nicht schmälern oder gar überwiegen.

Der negative Wendepunkt kann gemäss Johnson et al. (2016, S. 427) als das Gegenteil des Wendepunktes betrachtet werden. Folgt man dieser Definition, wird deutlich, dass der negative Wendepunkt einen drastischen Rückgang der Nachfrage symbolisiert.

Der Vorteil einer praktischen Anwendung des S-Kurven-Modelles liegt gemäss Fueglistaller, Müller, Müller & Volery (2012, S.152) in der Planbarkeit von Diffusionsstrategien. Der Nachteil jedoch liegt gemäss Johnson et al. (2016, S. 427) in der korrekten Interpretierung, da es sich in der Praxis als sehr schwierig gestaltet, einschätzen zu können, ob eine Stagnationsphase erreicht ist, oder ob diese erst noch folgen wird.

2.7 Innovation und Erfolg

Ein Erfolg infolge von Innovationen ist mit Unsicherheiten verbunden, zumal es sich bei Innovationen um eine Investition handelt, deren Ausmass und Nutzen nur schwer zu prognostizieren sind.

Im Rahmen einer empirischen Studie, wurden durch Cooper (1981, S. 54) 300 Unternehmen auf dessen Innovationserfolg untersucht. Es wurde festgestellt, dass nur gerade 59.4% der untersuchten Innovationsprojekte ein positives betriebswirtschaftliches Ergebnis erzielen konnten, wobei 21.9% bereits in der Konzipierungsphase scheiterten und 18.7% sich nicht am Markt durchzusetzen vermochten (Cooper, 1981, S. 54). Diese Studie verdeutlicht, wie stark der Faktor Unsicherheit wiegt. Dennoch muss die Studie im zeitlichen Rahmen hinsichtlich des Aktualitätsbezugs richtig eingeordnet werden.

2.7.1 Erfolgsfaktoren

Eine Metaanalyse von Balachandra & Friar (1997, S. 276) bezieht sich auf 19 empirische Untersuchungen, in welchen bedeutsame Erfolgsfaktoren der Innovation analysiert wurden. Das konsolidierte Ergebnis weist Faktoren aus, welche drei übergeordneten Gruppen zugeordnet werden können, den marktbezogenen Faktoren, den technologiebezogenen Faktoren und den organisationsbezogenen Faktoren (Balachandra, Friar, 1997, S. 287).

2.7.1.1 Marktbezogene Faktoren

Zu den marktbezogenen Faktoren zählt die Betonung des Marketings. Weiter wird die Fähigkeit Märkte zu schaffen ebenfalls den marktbezogenen Faktoren zugeordnet (Balachandra, Friar, 1997, S. 287).

2.7.1.2 Technologiebezogene Faktoren

Die technologiebezogenen Faktoren beinhalten die Wahrscheinlichkeit eines technologischen Erfolgs sowie die Ab- und Übereinstimmung der technologischen Strategie mit der jeweiligen Geschäftsfeldstrategie. Weiter wird die Stärke in Technologie und Marketing genannt, wobei dies ebenso den marktbezogenen Faktoren zuzuordnen ist und nicht eindeutig abgegrenzt wird (Balachandra, Friar, 1997, S. 287).

2.7.1.3 Organisationsbezogene Faktoren

Die organisationsbezogenen Faktoren beinhalten die Mitarbeiterexpertise, das Timing sowie eine adäquate Planung des Projekts. Weiter wird die Unterstützung des Top-Managements sowie das Engagement des Projekt-Teams genannt. (Balachandra, Friar, 1997, S. 287).

Zu beachten bleibt, dass Erfolgsfaktoren kein Kriterium für einen garantierten Erfolg darstellen, sondern vielmehr als Voraussetzungen verstanden werden müssen, welche den Eintritt eines potenziellen Erfolgs begünstigen können.

2.7.2 Misserfolgskriterien

Potenzielle organisationale Hindernisse, welche innerhalb einer Innovation oder gar in dessen Prozess auftreten können, wurden bereits im *Kapitel 2.3.1.2* behandelt. Dennoch bestehen weitere Faktoren, welche zu einem potenziellen Misserfolg beitragen können.

2.7.2.1 Lange Entscheidungswege

Starre Hierarchien und lange Entscheidungswege können dazu führen, dass neue Ideen bereits während eines Entscheidungs- und Rechtfertigungsweges absterben (Grossklaus, 2008, S. 35). Demzufolge wird ein Unternehmen, welches mit einer Vielzahl von Hierarchiestufen operiert, bereits im Innovationsfindungsprozess behindert. Weiter kann gesagt werden, dass ein von Hierarchiestufen geprägtes Unternehmen demnach weniger Handlungsfähigkeitsspielraum lässt, was ebenfalls einen negativen Einfluss ausüben kann.

2.7.2.2 Erwartung kurzfristiger Umsatzziele

Dass der direkte Nutzen einer Innovation normalerweise nicht unmittelbar nach deren Einführung sichtbar ist, erscheint trivial. Die Entscheidung zur Umsetzung einer Investition ist nicht zuletzt auch ein finanzielles Unterfangen. Es muss abgewogen werden, inwiefern der finanzielle Aufwand des Unternehmens den erwarteten Ertrag oder Mehrwert

der Innovation rechtfertigt. Gemäss Grossklaus (2008, S. 35) werden in der Praxis häufig zu hohe Umsatzziele in einer zu kurzfristigen Zeitperiode erwartet.

2.7.2.3 Vernachlässigung langfristiger Innovationen

Das Problem, dass langfristige erfolgreiche Innovationen häufig vernachlässigt werden, korreliert mit der zu hohen Umsatzzielsetzung in einer zu kurzen Zeitperiode. Beide identifizierten Faktoren weisen darauf hin, dass ein kurzfristiges Wachstum der Umsatzergebnisse oder gar des gesamten Unternehmens, einem langfristigen Wachstum vorgezogen werden. «Die Konzentration der Führungskräfte richtet sich mehr auf Produktverbesserungen und -modifikationen, die kurzfristige Liquidität und schnell zu realisierende Marketing-, Kostensenkungs- und Übernahmestrategien ermöglichen, wobei die auf lange Sicht ertragsreicheren Verfahrens-, Produkt- und Qualitätsinnovationen oft sträflich vernachlässigt werden» (Grossklaus, 2008, S. 36).

2.7.2.4 Angst vor Fehlern

In einem Interview mit der deutschen Zeitung Bild sagte Brian David Johnson, Chief of Futurist vom amerikanischen Computerchiphersteller Intel, dass Angst eine zerstörerische und hemmende Wirkung auf Innovation habe (Rohwetter, 2011, S. 1). Gemäss Grossklaus (2008, S. 37) ist ein Hinnehmen von Fehlschlägen unumgänglich und ist einem Lernprozess zuzuordnen.

2.8 Performance Management

Das Performance Management von Innovationen hat in den letzten Jahren aufgrund ansteigender Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten deutlich an Relevanz und Akzeptanz gewonnen (Möller, Schultze, Steinmann, 2016, S. 141). Es gilt wirtschaftliche Zielgrössen wie beispielsweise die Effektivität und Effizienz möglichst früh zu erkennen, um ein potenzielles Eingreifen sicherstellen zu können (Uebernicket et al., 2016, S. 9). Demzufolge kann Performance Management in Innovationen einem Unterstützungsprozess zugeordnet werden. Das Performance Management in Innovationen kann auch als «Hilfsfunktion des Managements» angesehen werden (Fischer, Möller, Schultze, 2012, S. 29). Essentiell hierbei ist, dass ein solches unternehmensindividuell auszugestalten ist und die Eigenheiten und jeweiligen Ausprägungen des Unternehmens berücksichtigt werden (Möller et al., 2016, S. 142). Innovationssteuerungssysteme lassen sich hinsichtlich ihres

Erscheinungsbildes in pyramidale, prozessuale, und mehrdimensionale Ansätze unterteilen (Möller et al., 2016, S. 142).

2.8.1 Pyramidaler Ansatz

Pyramidale Performance Management-Ansätze basieren auf hierarchisch angeordneten Treibergrößen, welche die jeweils übergeordneten gegliederten Kennzahlen beeinflussen (Möller, Menninger, Robers, 2011, S. 24). Exemplarisch kann das *R&D-Return Framework* von Foster, Linden, Whiteley & Kantrow (1985, S. 13) herangezogen werden. Das R&D-Return Framework – Modell vereint in sich ein Rechen- und Ordnungssystem, welches auf mathematischen und sachologischen Zusammenhängen basiert (Möller et al., 2016, S. 146). Das Modell bezweckt das Ausweisen eines effektiven Ertrages aus dem Bereich der F&E. Dieser berechnet sich aus der Multiplikation von F&E-Produktivität und der F&E-Gewineffizienz. Die F&E-Produktivität weist den technischen Fortschritt im Verhältnis zum F&E-Aufwand aus, während die F&E-Gewineffizienz den Gewinn im Verhältnis zum technischen Fortschritt ausweist (Möller et al., 2016, S. 146). Diese beiden Kennzahlen stellen wiederum den Produktwert von hierarchisch tiefgestellten Kennzahlen dar. «Pyramidale Ansätze eignen sich daher nur für den recht unrealistischen Fall, dass die Ursache-Wirkungs-Kette des Innovationsprozesses weitgehend ex ante bekannt ist, da ansonsten wichtige Zielkomponenten ausgelassen werden» (Möller et al., 2016, S. 146).

2.8.2 Prozessualer Ansatz

Ein Ansatz zur prozessualen Innovationssteuerung ist das Input-Process-Output-Outcome-Modell, kurz *IPOO-Modell*, von Brown und Svenson (1998, S.31).

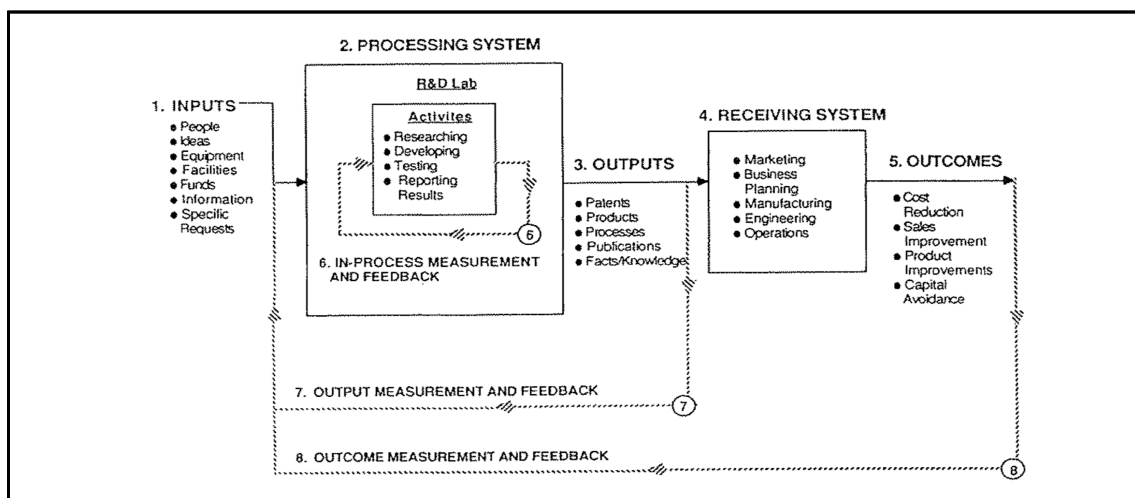


Abbildung 5: IPOO-Modell (Brown, Svenson, 1998, S. 31)

Das IPOO-Modell zählt zu den meist verbreiteten Ansätzen der prozessualen Innovationsprojektsteuerung mittels Kennzahlen (Möller et al., 2016, S. 142). Die *Inputs* können als Ideen oder auch als Ressourcen betrachtet werden, welche als Grundlage für den weiteren Prozessverlauf dienen. Darunter fallen finanzielle Inputressourcen wie beispielsweise die F&E- Kostenstellen, welche sich dann in Kennzahlen wie Personalkosten, Anzahl generierter Ideen und der Ideenqualität widerspiegeln (Schmitt, 2015, S. 39). Während des *Processing System* findet die Umwandlung vom *Input* zum *Output* statt, worin die eigentliche Innovationstätigkeit stattfindet. Die *Outputs* stellen demnach die tatsächlichen Ergebnisse dar, welche dem *Receiving System* übergeben werden. Dieser Prozessschritt ist essentiell um von einem *Output* des *Processing System* einen tatsächlichen *Outcome* realisieren zu können. (Schmitt, 2015, S. 39). Das IPOO-Modell eignet sich insbesondere für die Planung, Kontrolle und Steuerung direkt quantitativer Zusammenhänge, jedoch ist die Erfassung von strategischen Aspekten, welche nicht eindeutig einem der genannten Ordnungsmerkmale zugewiesen werden können, nur bedingt möglich (Möller et al., 2016, S. 145).

2.8.3 Mehrdimensionaler Ansatz

Ein Ansatz zur mehrdimensionalen Innovationssteuerung ist die Anwendung eines Balanced-Scorecard-Ansatzes im Rahmen einer *Innovation Balanced Scorecard* (Möller et al., 2016, S. 145). Entwickelt wurde die *Balanced Scorecard*, kurz BSC, von Kaplan & Norton (1992, S. 71). Die BSC basiert auf der Berücksichtigung und der Verbindung der Lern- und der Entwicklungsperspektive, der Kundenperspektive und der Perspektive der internen Prozesse (Möller et al., 2016, S. 145). Eine Weiterentwicklung dieses Ansatzes stellt die Innovation Balanced Scorecard dar, welche durch Kerssens-van Drongelen und Cooke (1997, S. 355) erstellt wurde. Aufgrund der Weiterentwicklung des BSC-Ansatzes, steht demnach innerhalb der genannten Perspektiven die Innovationsleistung im Fokus. Innerhalb einer Perspektive ist die Anwendung von zwei bis zu sechs Kennzahlen handelsüblich (Bremser, Barsky, 2004, S. 235). Da die Kennzahlen auf eine gemeinsame Unternehmensstrategie und unternehmensübergreifende Aktivitäten ausgerichtet werden, wird die Innovation Balanced Scorecard nicht nur als Kontrollsystem betrachtet, sondern ebenfalls als ein Instrument, welches den Informationsaustausch und das organisatorische Lernen sicherstellt (Möller, Schönefeld, Messer, Frenzel, 2011, S. 26). Ein Vorteil der Innovation Balanced Scorecard zeigt sich gemäss Grossklaus (2008, S. 193) vorwiegend

in der zusätzlichen Berücksichtigung der nicht monetären Aspekte. Es wird jedoch festgehalten, dass sich die Innovation Balanced Scorecard als Strukturierungsansatz auf der untersten operativen Prozessebene eher nicht eignet (Möller et al., 2016, S. 146).

3 Prozess Produktinnovation

Wie im *Kapitel 2.5.1* definiert wurde, lassen sich Innovationen in Produktinnovationen, Prozessinnovationen, Organisationsinnovationen und Marketinginnovationen kategorisieren. Basierend auf dieser Definition, liegt der Schwerpunkt dieses Kapitels auf der Produktinnovation eines Versicherungsproduktes und dem daraus folgenden Prozess innerhalb eines Versicherungsunternehmens. Aus Gründen der Komplexitätsreduktion wird in diesem Kapitel der Terminus «Produkt» übergreifend als Synonym für Produkte sowie Dienstleistungen und Services verstanden.

Bevor ein Innovationsprozess initiiert werden kann, muss spezifiziert werden, welche Ziele und Absichten durch eine potenzielle Realisierung und Umsetzung einer Innovation verfolgt werden. Die Spezifikation der Ziele und Absichten kann demnach als eine Vorphase des Innovationsprozesses interpretiert werden. In dieser Vorphase wird versucht, Opportunitäten zu erkennen, diese festzuhalten und zu analysieren (Fueglistaller et al., 2012, S. 137). Die Vorphase ist vorwiegend geprägt durch eine Umweltanalyse und einer Unternehmensanalyse. Gemäss Grossklaus (2008, S. 52) steht bei einer Umweltanalyse das Marktumfeld, der Wettbewerb sowie die Konkurrenz, die Kunden und Abnehmer, die Lieferanten und die Substitutionsprodukte im Fokus. Während die Umweltanalyse das Umfeld eines Unternehmens beleuchtet und vorwiegend externe Faktoren analysiert, wird bei einer Unternehmensanalyse versucht, die unternehmenseigenen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken zu identifizieren. Daher handelt es sich bei der Unternehmensanalyse vorwiegend um ein Instrument der internen Faktorenanalyse. Aufgrund der Schwerpunktfokussierung dieser Arbeit, werden die Methoden der Umwelt- und Unternehmensanalyse nicht vertieft, sondern lediglich als Grundvoraussetzung und Vorphase eines Innovationsprozesses verstanden.

Der Innovationsprozess soll gemäss Uebnickel et al. (2016, S. 9) die Entstehung einer Innovation strukturieren und diese folglich übersichtlich und steuerbar gestalten. Eine Innovation kann demzufolge nicht nur als ein isoliertes Ergebnis einer innovativen Tätigkeit

interpretiert werden, sondern kann auch als das Endprodukt eines durchlaufenen Innovationsprozesses betrachtet werden. Um die einzelnen Phasen und Eigenheiten eines Produktinnovationsprozesses in einen generischen Prozessablauf einordnen zu können, werden die fünf Phasen des Innovationsprozesses nach Fueglistaller et al. (2012, S. 136) als Bezugsrahmen herangezogen. Im Rahmen dieses Kapitels wird versucht die einzelnen Prozessphasen näher zu beleuchten und deren Einzelheiten und Erscheinungsformen zu analysieren. Die *Abbildung 6* visualisiert und verdeutlicht die einzelnen Prozessphasen und kann als chronologische Abfolge und weiterführend als Leitfaden dieses Kapitels verstanden werden.

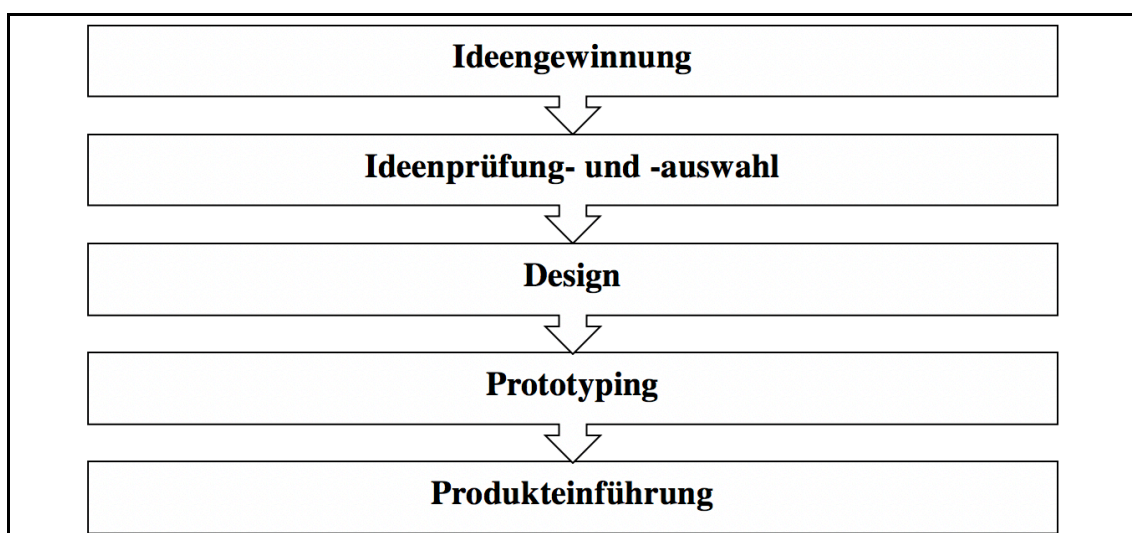


Abbildung 6: Innovationsprozess (in Anlehnung an Fueglistaller et al., 2012, S. 136)

Gemäss Fueglistaller et al. (2012, S. 136) kann ein Innovationsprozess in fünf Phasen unterteilt werden, die Ideengewinnung, die Ideenprüfung- und -auswahl, das Design, das Prototyping und die Produkteinführung.

3.1 Ideengewinnung

Die erste Phase eines Innovationsprozesses bildet die Ideengewinnungsphase. Das übergreifende Ziel der Ideengewinnungsphase ist das Kreieren von qualitativ hochstehenden Ideen, welche auf individueller und kollektiver Kreativität basieren (Zeschky, Gassmann, 2016, S. 231). Sofern die Vorphase der Umwelt- und Unternehmensanalyse erfolgreich initiiert und abgeschlossen wurde, bildet dies die Grundlage für die Ideengewinnungsphase. Die Vorphase kann auch als eine Art inhaltlich vorgegebener Rahmen verstanden werden, in welchen sich die Ideen einordnen lassen müssen, was eine Generierung von zielorientierten Ideen begünstigt.

3.1.1 Kreativitätstechniken zur Ideengewinnung

Innovation und Kreativität stehen in einem engen Verhältnis zueinander, jedoch wird unter dem Begriff der Kreativität verallgemeinert der schöpferische Prozess der Ideenfindung verstanden (Fueglistaller et al., 2012, S. 144).

Im Rahmen der Ideengewinnungsphase existieren diverse Kreativitätstechniken. Diese werden vorgestellt und erläutert, sind aber nicht als eine abschliessende Aufzählung zu interpretieren.

3.1.1.1 Brainstorming

Brainstorming gilt als eine der bekanntesten aller Kreativitätstechniken. Das Brainstorming ist eine Methode zur Ideenfindung, welche die Erzeugung von neuen und auch ungewöhnlichen Ideen in einer Gruppe von Menschen fördert (Van Aerssen et al., 2018, S. 170). Gemäss Van Aerssen et al. (2018, S. 171) bedarf es für die Durchführung einer Brainstorming-Sitzung eines unabhängigen Moderators, welcher die Teilnehmer zur Erarbeitung und Darstellung von Vorschlägen motiviert und ermutigt, eines Protokollführenden, welcher alle Ideen protokolliert, sowie einer Gruppe von Teilnehmenden, welche die Anzahl von 20 Personen idealerweise nicht überschreitet. Die inhaltliche Durchführung kann gemäss Van Aerssen et al. (2018, S. 170) in drei Prozessschritte unterteilt werden. In einem ersten Schritt werden die Zielabsichten dargelegt, womöglich mit Anschauungsmaterial visualisiert und verdeutlicht. In einem zweiten Schritt beginnt die Ideengenerierungsphase, wobei die Teilnehmer spontan ihre Ideen äussern und sich im optimalen Fall sogar gegenseitig inspirieren. Im dritten Schritt werden alle Ideen protokolliert und festgehalten. Es wird von Van Aerssen et al. (2018, S. 170) postuliert, dass während eines Brainstormings jegliche Kritik oder Bewertung an geäusserten Ideen ausbleiben hat, während «das Spinnen» erlaubt sein muss. Dass das freie Assoziieren und Fantasieren während eines Brainstormings erlaubt sein muss, wird ebenfalls durch Greber (2017, S. 63) gestützt. Weiter hält Grossklaus (2008, S. 119) fest, dass die Quantität im Brainstorming immer Vorrang vor der Qualität haben muss. Durch das Brainstorming können somit störende und kritische Hinterfragungen von Ideen vermieden werden und allfällig vorhandene Kreativitätsblockaden verkürzt oder durchbrochen werden (Van Aerssen et al., 2018, S. 170). Jedoch ist die Stimmung innerhalb des Teilnehmerfeldes von eminenter Wichtigkeit, da diese eine Produktivität fördern, aber im Umkehrschluss ebenso stark hemmen kann (Van Aerssen et al., 2018, S. 171).

3.1.1.2 6-3-5 Methode

Die 6-3-5 Methode beschreibt eine Kreativitätstechnik, welche mit sechs Teilnehmer durchgeführt wird, in welcher pro Durchgang jeweils drei Ideen entwickelt werden, dabei wird dieser Ablauf fünfmal wiederholt (Van Aerssen et al., 2018, S. 74). Im Optimalfall ergeben sich daraus einzelne Ideenschritte, wobei die einzelnen Ideenschritte jeweils an den vorherigen Ideenschritt anknüpfen sollen, was schlussendlich zu einer Kausalkette einer anfänglichen Idee führt. Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass in einer sehr kurzen Zeit eine umfangreiche Anzahl an Ideen generiert werden kann. Weiter kann festgehalten werden, dass die 6-3-5 Methode einen Ansatz aufgreift, in welchem verschiedene Teilnehmer einzelne Ideenschritte aus der jeweiligen subjektiven Perspektive betrachten. Dies hat gemäss Greber (2017, S. 79) den Vorteil, dass ein Teilnehmer, welche die Idee eines anderen Teilnehmers liest, Assoziationen herleitet, welche der ursprüngliche Teilnehmer nicht beabsichtigt hat. Somit bringt diese Methode einen mehrdimensionalen Perspektivenbezug mit sich. Ein potenzieller Nachteil, welche diese Methode mit sich bringt, ist der auferlegte Zeitdruck, unter welchem die Teilnehmer während der Durchführung stehen. Dieser kann allenfalls dazu führen, dass die Kreativität der Teilnehmer leidet und die Ideenqualität folglich abnimmt.

3.1.1.3 6-Hüte Methode

Die 6-Hüte Methode wurde ursprünglich von Edward de Bono im Jahre 1986 unter dem Namen *Six Thinking Hats* entwickelt (Van Aerssen et al., 2018, S. 76). Die Methode basiert auf einer Art Gruppendiskussion, in welcher jedem Teilnehmer eine gewisse Rolle zugeordnet wird, welche durch einen farbigen Hut symbolisiert wird (Van Aerssen et al., 2018, S. 76). Jeder der sechs verschiedenfarbigen Hüte ist bestimmt durch eine charakteristische Denkweise, welche der Teilnehmer des zugewiesenen Hutes einzunehmen hat. Die Charakteristika der jeweiligen Hüte sind bewusst gewählte Extrempole, um eine möglichst aufschlussreiche Diskussion sicherzustellen. Folglich werden die Rollen der Hüte gemäss der Definition nach Van Aerssen et al. (2018, S. 76) erläutert. Der weisse Hut nimmt die Rolle einer analytisch denkenden Person ein, wobei sich diese vor allem auf Tatsachen konzentriert und eine objektive Haltung einnimmt. Der rote Hut umfasst das emotionale Denken und Empfinden und konzentriert sich auf Gefühle und Meinungen, wodurch eine subjektive Haltung vertreten wird. Der schwarze Hut steht für

das kritische Denken, die Risikobetrachtung, Skepsis sowie Kritik und nimmt eine objektive Haltung ein. Der gelbe Hut übernimmt das optimistische Denken und versucht das objektiv Positive zu entdecken. Der grüne Hut nimmt die Rolle einer kreativ denkenden Person ein, wobei diese Assoziationen herleitet, neue Ideen generiert und eine konstruktive Haltung einnehmen soll. Der blaue Hut wird dem Moderator zugeordnet, welcher das moderierende Denken einnehmen soll, um den Überblick über die Prozesse zu behalten.

Die Reihenfolge hinsichtlich des Ablaufes ist nicht bedingt durch eine vordefinierte Abfolge. Jedoch hält Greber (2017, S. 80) fest, dass der gelbe Hut jeweils vor dem schwarzen Hut und der grüne jeweils nach dem schwarzen Hut angewendet werden soll. Der Vorteil dieser Methode ist gemäss Van Aerssen et al. (2018, S. 77), dass alle Teilnehmer nur eine Rolle einnehmen müssen und somit nicht durch das Einnehmen von verschiedenen Rollen gestört werden, während der Nachteil durch ein zu theatralisches und überspitztes Verhalten und Interpretieren der Rolle bedingt ist, was zu einer Verfälschung und Entfokussierung der Ergebnisse führen kann.

3.1.1.4 Cross Industry Prinzip

Das Cross Industry Prinzip ist eine Methode, welche versucht, das bereits bewährte Wissen und erfolgreiche Anwenden von Lösungen in anderen Branchen auf die eigene Branche anzuwenden (Van Aerssen et al., 2018, S. 241). Diese Methode kann verwendet werden, um Ideen für neue Märkte, neue Produkte, neue Prozesse oder gar neue Geschäftsmodelle zu generieren. Die Anwendung eines Cross Industry Prinzips umfasst 3 Schritte, welche gemäss der Definition von Van Aerssen et al. (2018, S. 241) folglich erläutert werden.

In einem ersten Schritt wird eine Abstraktion erstellt, wodurch der Kundennutzen, die Nutzungsart sowie die die Funktionsweise des Produktes hinterfragt werden, wobei eine Analyse unabhängig von der eigentlichen Expertise stattfindet. In einem zweiten Schritt wird eine Analogie hergeleitet, wofür die abstrahierten Ergebnisse aufbereitet worden sind. In einem dritten und letzten Schritt wird eine Adaption auf die eigene Branche hinsichtlich praktischer Umsetzung geprüft.

Festgehalten werden kann, dass mit dem Cross Industry Prinzip versucht wird, Synergien aus einer fremden Branche zu analysieren, um diese in einen unternehmenseigenen Vorteil zu wandeln. Gemäss Zeschky und Gassmann (2016, S. 231) wird durch ein Cross Industry Prinzip, im Vergleich zu anderen Kreativitätstechniken, zusätzlich das Risiko

von Unsicherheiten verringert, da die Funktionalität bereits durch die fremde Branche geprüft und erfolgreich umgesetzt wurde.

3.2 Ideenprüfung- und -auswahl

Sofern die Ideengewinnungsphase abgeschlossen ist und Ideen konzipiert wurden, folgt die Phase der Ideenprüfung- und -auswahl. Diese Phase im Produktinnovationsprozess kann auch als Ideenselektionsphase oder Bewertungsphase bezeichnet werden. Gemäss Grossklaus (2008, S. 176) hat die Bewertung von Ideen zum Ziel, die erfolgversprechendsten Ideen zu filtern und deren Erfolgchancen abzuwägen, um somit einen Vergleich und ebenfalls eine Prioritätenliste erstellen zu können. Um eine solche Selektion und Evaluierung von Ideen vorzunehmen, existieren verschiedene Vorgehensweisen, welche sich in qualitative und quantitative Methoden unterteilen lassen.

3.2.1 Qualitative Methoden

Eine Art der qualitativen Methode stellen *Checklisten* dar. Gemäss Meyer (2005, S. 303) zählt die Anwendung von Checklisten zur gebräuchlichsten Art der qualitativen Methode. Mit Checklisten lassen sich verschiedene Items in Bezug auf Innovationen prüfen (Schewe, Becker, 2009, S. 149). Bei der Verwendung von Checklisten werden zum Anfang Fragen formuliert, welche die Idee zu erfüllen hat, daher werden diese normalerweise als Ja-Nein-Fragen formuliert. (Grossklaus, 2008, S. 177). Dies hat zum Ziel, dass wenn eine Idee eine der Fragen nicht erfüllen kann, ausscheidet. Grossklaus (2008, S. 177) hält jedoch fest, dass diese vorformulierten Fragen die Eigenheiten und Ausprägungen eines Unternehmens berücksichtigen müssen. Demnach kann festgehalten werden, dass die Fragen nicht standardisiert angewendet werden sollten und eine individualisierte Erscheinungsform anzunehmen haben. Die Fragen sollten möglichst verschiedene Perspektiven abdecken, wie beispielsweise die Marktbereichsperspektive, die Produktperspektive, die Technologieperspektive, die Finanzperspektive oder auch die Personalperspektive (Grossklaus, 2008, S. 178).

Nach der Durchführung einer Checkliste, kann eine weitere qualitative Methode als Folgeprüfung herangezogen werden. Gemäss Grossklaus (2008, S. 179) eignet sich hierfür die *Scoring-Methode*, welche sich durch eine vertiefte Kriterienprüfung auszeichnet. Infolge eines Punktvorgabeverfahrens wird versucht zu evaluieren, in welchem Mass die Idee die vordefinierten Kriterien erfüllen (Grossklaus, 2008, S.179). Die Gewichtung der

jeweiligen Kriterien beinhaltet hierbei jedoch eine subjektive Komponente, da diese vom Unternehmen selbst vorgegeben werden muss. Die gewichteten Kriterien werden mit der jeweiligen Bewertung multipliziert und es ergibt sich eine Gesamtbewertung der Idee, was einen Vergleich der verschiedenen konzipierten Ideen zulässt. Gemäss Grossklaus (2008, S. 181) kann folglich gar noch die *Nutzwert- und Portfoliomethodik* hinzugezogen werden, welche die Bewertung anhand den beiden Achsen der der Unternehmensstärke und des Erfolgspotenzials visualisiert. Die Vorteile einer qualitativen Methode zeigen sich, gemäss Schewe & Becker (2009, S.149), vor allem in der Benutzerfreundlichkeit bei fehlender Innovationserfahrung.

3.2.2 Quantitative Methode

Bei der quantitativen Methode handelt es sich um ein weiteres Instrument der Bewertungsmethode von Ideen. Greber (2017, S. 82) hält fest, dass es das Ziel einer quantitativen Methode ist, zu evaluieren, welche Idee den höchsten Beitrag zu den definierten Unternehmenszielen leistet. Bevor jedoch die Durchführung einer quantitativen Methode gestartet wird, sind sämtliche Kosten aller Ideen zu bewerten und zu quantifizieren. Hierbei sollen vorwiegend die kostentechnischen Auswirkungen der Idee auf die Produktion, die F&E, das Personal, den Einkauf und das Marketing berücksichtigt werden (Grossklaus, 2008, S. 186). Sofern diese Analyse abgeschlossen ist, folgt die konkrete Umsetzung der quantitativen Methode. Zu den quantitativen Methoden zählen die Kostenrechnungsverfahren wie beispielsweise das *Target Costing*, die *Lebenszyklusrechnung* oder auch die *Prozesskostenrechnung* (Schewe, Becker, 2009, S. 150). Gemäss Keim & Littkemann (2005, S. 144) sind diese Arten einer Kostenrechnungsverfahren vor allem vorteilhaft für Ideen mit einem eher geringen Innovationsausmass. Eine weitere quantitative Methode bildet die Investitionsrechnung. Zur Investitionsrechnung zählen die statischen Verfahren der *Gewinn- und Kostenvergleichsrechnung* sowie die *Rentabilitäts- und Amortisationsrechnung* (Schewe, Becker, 2009, S. 150). Nebst den statischen Verfahren stellen die dynamischen Verfahren, wie beispielsweise die Kapitalwertmethode sowie die Optionspreismodelle, eine Weiterentwicklung der quantitativen Methode dar (Schewe, Becker, 2009, S. 151). Gemäss Schewe & Becker (2009, S.149) bringt die Anwendung einer quantitativen Methode den Vorteil mit sich, dass wenn diejenige beispielsweise bereits im Rahmen der Kostenrechnung genutzt wurde, der Implementationsaufwand hierbei entfällt.

Eine allgemeingültige und erfolgsversprechende Vorgehensweise hinsichtlich der Methodenwahl lässt sich nicht definieren, da die Methodenwahl immer im Zusammenhang des Unternehmens und dessen Eigenheiten und Ausprägungen stattfinden sollte (Schewe, Becker, 2009, S.148).

3.3 Produktdesign und Prototyping

Sofern eine oder mehrere Ideen generiert, geprüft und ausgewählt wurden, folgt die Phase der Designentwicklung und des Prototyping. Während in der Phase der Ideengewinnung vor allem die Kreativität beansprucht wurde, rücken in der Phase des Designs und des Prototyping vorwiegend das Projektmanagement und die organisatorischen Herausforderungen in den Mittelpunkt (Fueglistaller et al., 2012, S. 150). Schewe & Becker (2009, S. 154) halten fest, dass die Projektplanung vor allem die Strukturplanung, die Aufwandsschätzung, die Termin- und Ablaufplanung, die Kostenplanung, die Erstellung des Projektplans und die Einsatzmittelplanung beinhalten muss, wobei postuliert wird, dass diese als essentiell und unverzichtbar gelten.

3.3.1 Produktkonzept

Das Ausarbeiten eines Produktkonzeptes beinhaltet das Beleuchten aller relevanten Punkte der Produktbewertung (Zecha, 2010, S. 18). Mit dem Erstellen eines Produktkonzeptes wird eine Produktidee gemäss Zecha (2010, S. 18) systematisch in drei Ebenen verfeinert, in den Produktkern, in die Marketingstrategie und in den Produkterfolg. Dabei wird festgehalten, dass diese drei Ebenen in einer gegenseitigen Wechselwirkung zueinander stehen und inhaltliche Abhängigkeiten aufweisen (Zecha, 2010, S. 18). Zecha (2010, S. 18) hält weiter fest, dass das Ausarbeiten von mehreren Produktkonzepten von Vorteil ist, da es dem Unternehmen dadurch ermöglicht wird, die Konzepte miteinander zu vergleichen und sich somit für das geeignetste Konzept zu entscheiden. Die untenstehende *Abbildung 7* verdeutlicht den Ablauf für die Erstellung eines Produktkonzeptes am Beispiel eines neuen Versicherungsproduktes.

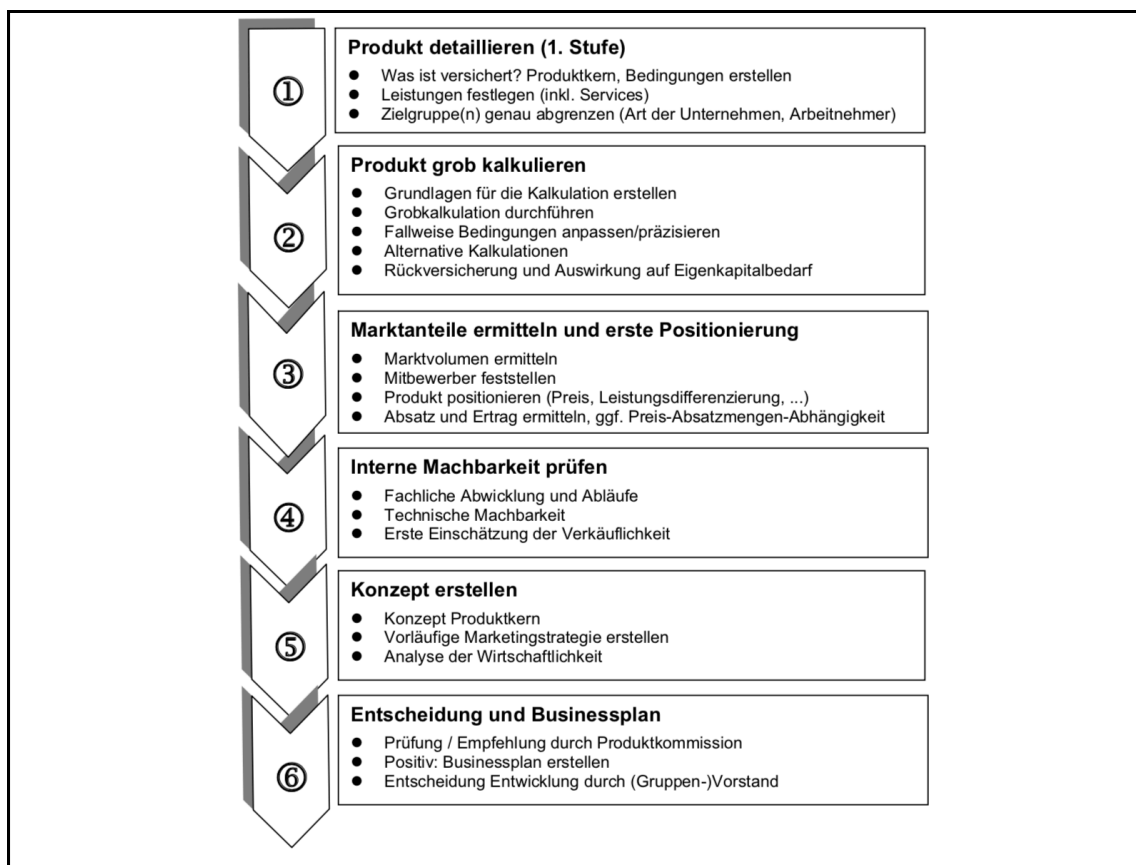


Abbildung 7: Ablauf Erstellung Produktkonzept (Zecha, 2010, S. 19)

3.3.1.1 Produkt detaillieren

In einem ersten Schritt soll das Produkt detailliert beschrieben werden. Hierbei soll gemäss Zecha (2010, S. 20) der Leistungsinhalt definiert, die Produktmerkmale beschrieben, der Produktkern definiert und die Zielgruppen homogen abgegrenzt werden. Die Zielgruppenabgrenzung ist hierbei von essentieller Wichtigkeit, um die Erreichbarkeit der Marketingstrategie, das Kaufverhalten der Zielgruppe und die Rivalität innerhalb des Marktes einschätzen zu können (Zecha, 2010, S. 21). Hierbei kann festgehalten werden, dass eine detaillierte Produktbeschreibung die Basis für alle folgenden Phasen für die Erstellung eines Produktkonzeptes bildet. Folglich trägt ein hoher Detaillierungsgrad positiv zum weiteren Verlauf der Erstellung eines Produktkonzeptes bei und bewirkt zusätzlich eine Komplexitätsreduktion.

3.3.1.2 Produkt grob kalkulieren

Ist das Produkt inhaltlich definiert und zielgruppenkonform im Markt abgegrenzt, folgt eine erste grobe Produktkalkulation. Zu beachten gilt es gemäss Zecha (2010, S. 20), dass in diesem Schritt noch keine Festlegung der Beiträge zu erfolgen hat, sondern lediglich

kalkulatorische Möglichkeiten auf der Kostenseite demonstriert werden sollen. Hierbei gilt es jedoch die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zu beachten. Zecha (2010, S. 20) postuliert, dass die einzelnen Produktideen immer in Verbindung zu einer Preisvorstellung und einer Marketingstrategie stehen, was die Kalkulation von verschiedenen Alternativen und Spannen notwendig macht, um einen potenziell erzielbaren Markterfolg betrachten und abwägen zu können.

3.3.1.3 Marktanteile ermitteln und erste Positionierung

Nach einer oder mehreren groben Produktkalkulationen folgt die Analyse eines potenziell erzielbaren Marktanteils. Dabei gilt es zu evaluieren, ob der Marktanteil, welcher realistisch betrachtet erreichbar ist, gross genug ist, um den Break-even-Punkt in kurzer Zeit zu erreichen und der Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele sichergestellt ist (Zecha, 2010, S. 20). Um den potenziellen Marktanteil ermitteln zu können, bedarf es einer Analyse der Grösse des Marktes für das Produkt, wobei jener Teil des Marktes zu ermitteln ist, welcher das Produkt effektiv erwerben wird (Zecha, 2010, S. 20). Daraus kann gemäss Zecha (2010, S. 20) der unternehmenseigene Marktanteil abgeleitet werden, indem analysiert wird, inwiefern die Entscheidung des Kunden auf das eigene Produkt fällt und nicht auf jenes der Konkurrenz. Hierbei gilt es gemäss Zecha (2010, S. 20) jedoch in Betracht zu ziehen, inwiefern das potenzielle neue Produkt eine Konkurrenz zu bereits bestehenden unternehmenseigenen Produkten darstellt und ob demzufolge eine Kannibalisierung der Produkte stattfindet. Sofern eine solche Kannibalisierung der Produkte stattfinden wird, kann interpretiert werden, dass sich dies auf den Marktanteil auswirkt und im schlechtesten Fall lediglich eine Verschiebung von bestehenden Kunden vom bestehenden Produkt, hin zum neuen Produkt stattfindet.

3.3.1.4 Interne Machbarkeit prüfen

Sofern die Marktanteile ermittelt und eine erste Produktpositionierung vorgenommen wurde, wird die interne Machbarkeit geprüft. Hierbei soll neben der Analyse von erforderlichen Veränderungen von bestehenden Geschäftsprozessen auch eine Kostenschätzung vorgenommen werden, um somit die technische Machbarkeit quantifizieren und verifizieren zu können (Zecha, 2010, S. 21). Um frühestmöglich auf mögliche Vertriebsprobleme reagieren zu können, ist der Einbezug von ausgewählten Vertriebspartner und Antragsvermittler von Vorteil (Zecha, 2010, S. 10). Weiterführend kann gesagt werden, dass hierbei nicht nur der Vertrieb miteinbezogen werden sollte, sondern alle Bereiche

welche Berührungspunkte mit dem Produkt aufweisen, wie beispielsweise die Bereiche der Leistungsabwicklung. Dieser frühe Einbezug dient gemäss Zecha (2010, S. 21) nicht nur der Vorbeugung von potenziellen Vertriebsproblemen, sondern fördert ebenso die frühzeitige Akzeptanz des neuen Produktes innerhalb des Unternehmens.

3.3.1.5 Konzept erstellen

Sofern alle Punkte aus den bisherigen Phasen der Produktdetaillierung, der groben Produktkalkulation, der Ermittlung der Marktanteile und einer ersten Positionierung sowie einer Überprüfung der Machbarkeit abgedeckt worden sind, folgt die effektive Erstellung eines Produktkonzeptes. Der Inhalt eines Produktkonzeptes besteht aus dem Produktkern sowie einer Leistungsfestlegung und einer grobe Tarifikalkulation, aus einer vorläufigen Marketingstrategie und aus einer Wirtschaftlichkeitsanalyse (Zecha, 2010, S. 21). Dem Produktkern liegen alle beschreibenden Eigenschaften des Produktes und dessen Kalkulation zugrunde, welche für eine erfolgreiche Umsetzung der Marketingstrategie und dessen Ziele erforderlich sind (Zecha, 2010, S. 21).

3.3.1.6 Entscheidung und Businessplan

Ist das Produktkonzept erarbeitet und erstellt worden, folgt die Phase der Entscheidung. Es wird hierbei somit evaluiert, ob das Produktkonzept die Ziele der Unternehmensstrategie stützt und ob das Produkt dem Vorstand in Form eines Businessplans vorgestellt werden kann. Diese Entscheidung obliegt gemäss Zecha (2010, S. 22) der Produktkommission. Hierbei bleibt jedoch festzuhalten, dass eine solche Entscheidung, je nach Ausgestaltung der hierarchischen Organisationsform eines Unternehmens, auch durch ein anderes Gremium getroffen werden kann. Wird der Entscheid gefällt, dass das Produktkonzept in einen Businessplan überführt wird, werden im Rahmen der Erstellung des Businessplanes Ergänzungen des Produktkonzeptes vorgenommen. Zecha (2010, S. 22) erwähnt hierbei vorwiegend die Planung der Ressourcen, Kosten und Zeiten sowie die Vorbereitung der internen Entscheidungen, welche zur Umsetzung des Produktes getroffen werden müssen. Sofern die Erstellung des Businessplans erfolgt ist, wird dieser dem Vorstand vorgelegt (Zecha, 2010, S. 22). Wird der Businessplan vom Vorstand gutgeheissen, folgt die Überführung des Businessplans in die Produktentwicklung.

3.3.2 Produktentwicklung

Die Produktentwicklungsphase beginnt gemäss Greber (2017, S. 86) mit dem Bestimmen eines Projektleiters, damit dieser die detaillierte Ausarbeitung des Produktes bis hin zur Markteinführungsphase vornimmt. Hierbei hält Greber (2017, S. 86) weiter fest, dass nicht nur das eigentliche Produkt im Fokus zu stehen hat, sondern ebenso die Abläufe, die Implementierung in die Verwaltungssysteme und die Vermarktung des Produktes.

3.3.2.1 Produktausarbeitung

In der Phase der Produktausarbeitung beginnt gemäss Zecha (2010, S. 24) die detaillierte Produktdefinition, wobei hierbei die Tarifstruktur und Inhalt festgelegt und Preis-Absatz-Abhängigkeiten ermittelt werden. Im Rahmen eines Versicherungsproduktes werden in dieser Phase die Allgemeinen Vertragsbedingungen für das Produkt erstellt und auf die rechtlichen Mindestanforderungen geprüft, gefolgt von einer Überprüfung dergleichen von der Rechtsabteilung (2010, S. 24). Sofern es sich um ein versicherungsfremdes Produkt handelt, kann abgeleitet werden, dass in dieser Phase die Allgemeinen Geschäftsbedingungen definiert werden und folglich ebenso durch die Rechtsabteilung auf Rechtskonformität geprüft werden. Weiter findet gemäss Zecha (2010, S. 24) eine Kalkulation des Schadenaufwands, des Eigenkapitalbedarfs und der Provisionen statt, welche in Abstimmung mit der zuständigen Finanzabteilung und dem Aktuariat in einen technischen Geschäftsplan überführt werden. Greber (2017, S. 67) erwähnt hierbei zusätzlich die Underwriting-Richtlinien, welche ebenfalls zu berücksichtigen sind.

3.3.2.2 Entwicklung / Anpassung der EDV-Anwendungen

Sofern der technische Geschäftsplan geprüft wurde, bildet dies die Grundlage für die Entwicklung oder auch Anpassung der EDV-Anwendungen. Gemäss Zecha (2010, S. 24) handelt es sich bei dieser Grundlage um das Fachkonzept, welches in die vorhandenen Datenverarbeitungssysteme implementiert wird, oder die Anschaffung von neuen EDV-Anwendungen konkretisiert. Betroffene EDV-Anwendungen können beispielsweise CRM-Systeme, Host-Systeme, Vertragssysteme, Leistungserbringungssysteme oder auch Vertriebssysteme sein.

3.3.2.3 Entwicklung des Marketingkonzeptes

Während der Entwicklung des Marketingkonzeptes, findet eine Marketing-Feinplanung statt, welche die Vertriebskanäle für das Produkt definiert, einen Kommunikationsmix

festlegt und eine Werbeplanung beinhaltet, was sich im operativen Marketingplan widerspiegelt (Zecha, 2010, S. 25). Greber (2017, S. 67) hält zusätzlich fest, dass es in dieser Phase zu beachten gilt, eine Detailplanung für das erste Geschäftsjahr zu erstellen.

3.3.2.4 Einführungs- und Absatzplanung

Sofern das Marketingkonzept erstellt wurde, folgt die Einführungs- und Absatzplanung. In dieser Phase wird der chronologische Ablauf der Einführung des Produktes erstellt, notwendige Personalkapazitäten festgelegt und ein Budget erstellt (Zecha, 2010, S. 25). Weiter wird eine mittelfristige Verkaufsplanung durchgeführt, welche die abzusetzenden Produkte vertriebskanalspezifisch festlegt (Greber, 2017, S. 67).

3.3.2.5 Prototyping / Produkttest

Um das Produkt testen zu können, müssen Prototypen erstellt werden. Ein Prototyp ist eine zur Erprobung und Weiterentwicklung bestimmte erste Ausführung (Duden, 2018). Das Prototyping ist eine Technik, welche physische Produkte, Dienstleistungen oder auch Geschäftsmodelle in Form von Prototypen zu testen versucht (Uebernicket, Brenner, Pukall, Naef, Schindlholzer, 2015, S. 146). Innerhalb des Prototyping existieren verschiedene Methoden.

Das *Service-Blueprinting* eignet sich vorwiegend für die Prototypenherstellung von Dienstleistungen und Services (Uebernicket et al., 2015, S. 170). Dabei berücksichtigen solche Prototypen verschiedene inhaltliche Punkte und Dimensionen. Dabei wird der physische Anhaltspunkt genannt, aber auch die Kundenaktivitäten, die Frontstage-Aktivitäten, die Backstage-Aktivitäten und die unterstützenden Aktivitäten und Systeme (Uebernicket et al., 2015, S. 170). Der Vorteil zeigt sich gemäss Uebernicket et al. (2015, S. 170) in der Darstellung von komplexen Situationen mit einer einfach anzuwendenden Technik, wobei der Nachteil sich im Ausserachtlassen des Kundenerlebnisses widerspiegelt.

Eine weitere Form des Prototyping ist das *Storytelling*. Mit dem Storytelling werden Szenarios oder auch Geschichten durch einen Erzähler interaktiv dargestellt (Uebernicket et al., 2015, S. 162). Diese Methode zielt darauf ab, dass sich die Zuhörer in die Lage eines Nutzers versetzen können und somit allfällige Problemfelder während der Nutzungsphase aufdecken. Der Nachteil dieser Technik ist, dass die Qualität der Prototypen sehr stark von der Person des Erzählers abhängt (Uebernicket et al., 2015, S. 162). Somit bleibt

beim Anwenden dieser Technik zu beachten, eine geeignete Person als Erzähler zu definieren, um einer Verfälschung der Ergebnisse vorbeugen zu können.

Die *Mock-ups* stellen eine Art der Prototypen dar, welche eine Vorschau auf die Benutzeroberfläche eines Computersystems oder anderer Produkt- und Dienstleistungssysteme vermitteln (Uebernicket et al., 2015, S. 152). Der Nutzen eines Mock-ups liegt gemäss Uebernicket et al. (2015, S. 152) vorwiegend darin, dass der Nutzer einen erlebbaren Eindruck für die Handhabung im prototypischen System gewinnt. Demnach eignet sich diese Art von Prototyp vorwiegend für Produkte, welche durch eine systembasierte und digitale Benutzeroberfläche konzipiert werden.

Sind die Prototypen festgelegt, folgt die Phase des Testens. Fueglistaller et al. (2012, S. 151) hält fest, dass Produkttests in einem ersten Schritt vorzugsweise intern vorzunehmen sind, um die grössten Probleme zu beseitigen, wobei diese Tests vorwiegend durch ausgewählte Mitarbeitende durchgeführt werden. Festzuhalten ist, dass diese Vorgehensweise durchaus als logisch erscheint, da ausgewählte Mitarbeiter, welche täglich mit Produkten in Verbindung stehen, diese bestens kennen und allfällige Schwächen und Probleme eines neuen Produktes unmittelbar erkennen.

In einem zweiten Schritt kann gemäss Fueglistaller et al. (2012, S. 152) die Testgruppe durch Marktexperten, ausgewählte Kunden, oder auch andere Dienstleister oder Hersteller erweitert werden. Weiter können auch *Opinion Leaders* hinzugezogen werden, welche die Meinung eines Marktes stark beeinflussen und einem Unternehmen somit eine weitere Sichtweise hinsichtlich den Anforderungen eines Produktes aufzeigen können (Fueglistaller et al., 2012, S. 152). Während der Testphase wird nicht nur auf die Funktionalität des Produktes getestet. Zecha (2010, S. 25) hält fest, dass das Produkt ebenso auf dessen Konzept getestet wird, womit sichergestellt werden möchte, ob dieses nach Erstellung des Produktes noch immer übereinstimmt und ob das Konzept noch weiterhin Gültigkeit hat, da sich der Markt in der Produktentwicklungsphase möglicherweise entwickelt oder verändert hat.

In der Praxis lassen sich im Rahmen einer Einführungsphase eines neuen Versicherungsproduktes Pilotprojekte beobachten. Dabei wird das Produkt auf ausgewählten Vertriebsagenturen in einem vordefinierten Zeitraum vertrieben. Vorzugsweise werden hierbei unternehmenseigene Vertriebsagenturen benutzt, jedoch werden auch andere Vertriebskanäle benutzt, was von der Art des Produktes abhängig ist. Solche Pilotprojekte

von Versicherungsprodukten können im weiteren Sinne auch als das Testen in einem Testmarkt interpretiert werden.

3.3.2.6 Entscheidung über die Produkteinführung

Nachdem die Produkte erfolgreich getestet und allfällige Anpassung vorgenommen wurden, muss entschieden werden, ob das Produkt am Markt eingeführt werden soll. Diese Entscheidung wird unter Berücksichtigung aller vorhergehenden Phasen und einem dazu verfassten Bericht des Projektteams und der Produktkommission vom Vorstand getroffen (Zecha, 2010, S. 25). Im Rahmen dieser Entscheidung wird darüber bestimmt, ob das Produkt in die Einführungsphase übertritt, das Produkt überarbeitet werden muss, oder gar komplett eingestellt wird (Zecha, 2010, S. 25).

3.4 Produkteinführung

Wird durch den Vorstand entschieden, dass das Produkt am Markt eingeführt werden soll, folgt die Phase der effektiven Umsetzung der Produkteinführung. Es bleibt zu beachten, dass es von eminenter Wichtigkeit ist, dass die unternehmensinternen Prozesse innerhalb der Leistungserbringung sichergestellt sind und alle Mitarbeitenden dementsprechend geschult sind (Fueglistaller et al., 2012, S. 152).

3.4.1 Vorbereitungsphase zur Produkteinführung

In einer Vorbereitungsphase der Produkteinführung wird sichergestellt, dass alle Massnahmen bestmöglich aufeinander abgestimmt sind und die gesamte Organisation sowie alle beteiligten Vertriebspartner rechtzeitig auf die Produkteinführung vorbereitet werden (Zecha, 2010, S. 26). Weitere inhaltliche Vorbereitungen sind durch das Fertigstellen der Allgemeinen Vertragsbedingungen, der Realisierung der Marketinginstrumente und der Entwicklung des Controllingkonzeptes definiert (Zecha, 2010, S. 27). Hierbei hält Greber (2017, S. 70) zusätzlich fest, dass nach einer abgeschlossenen Vorbereitungsphase der Vorstand nochmals überprüft, ob der Entscheid einer Produkteinführung revidiert werden muss. Sofern keine Revidierung der ursprünglichen Entscheidung zur Freigabe zur Produkteinführung erfolgt, wird die Freigabe für den Verkauf und den Vertrieb des neuen Produktes erwartet (Greber, 2017, S. 70).

3.4.2 Produkteinführung

Die Voraussetzung für die Produkteinführung bildet die abgeschlossene Vorbereitungsphase. Wurde diese nicht mit der nötigen Sorgfalt durchgeführt, kann dies den erfolgreichen Verlauf der Produkteinführungsphase hemmen. Eine der Hauptaufgaben während der Produkteinführungsphase bildet gemäss Greber (2017, S. 70) das intensive Überwachen der Marktfähigkeit und des Produkterfolgs, um somit sicherstellen zu können, dass allfällige Korrekturen und Optimierungen am Produkt jederzeit vorgenommen werden können. Interpretiert werden kann, dass es sich beim fortlaufenden Überwachen um eine Form eines iterativen Prozesses handelt. Die wichtigsten Kennzahlen während der Produkteinführungsphase sind die effektiven Verkaufszahlen, Stornierungen und die Anzahl der erstellten Offerten (Greber, 2017, S. 70).

Die Produkteinführungsphase startet gemäss (Zecha (2010, S. 30) mit der Systemfreigabe für den Vertrieb und den Betrieb des Produktes, gefolgt von einer Anlaufphase, in welcher der eigentliche Verkauf des neuen Produktes stattfindet. Diese Anlaufphase bedarf gemäss Zecha (2017, S. 31) einer ständigen Überwachung um somit die Controllingwerte und die Prozessqualität des neuen Produktes überprüfen zu können. Diese Überwachung weist wiederum Parallelen zur Feststellung von Greber (2017, S. 70) auf, worin die Überwachung eine der Hauptaufgaben in der Produkteinführungsphase darstellt. Auf die Anlaufphase folgt eine Anpassungsphase, in welcher Abweichungen vom vordefinierten Sollwert evaluiert und dementsprechend angepasst werden sollen (Zecha, 2010, S. 31). Ist die Produkteinführungsphase erfolgreich abgeschlossen, erfolgt gemäss Zecha, (2010, S. 32) die Übergabe der Verantwortung für das Produkt vom Projektteam an die Regelorganisation, wodurch das Produkt nicht mehr als Projekt betrachtet wird, sondern als Bestandteil des Produktportfolios. Folglich ist zu erkennen, dass das Pflegen und jegliche weitere Nutzung des neuen Produktes ab diesem Zeitpunkt der Regelorganisation obliegt. Zeitgleich stellt die Übergabe an die Regelorganisation das Ende des Produktinnovationsprozesses dar.

3.5 Einordnung des Design Thinking-Ansatzes

Ein gängiger Begriff, welcher häufig mit Innovationen in Verbindung gebracht wird, ist das *Design Thinking*. Das Design Thinking ist gemäss Uebernickel und Brenner (2016, S. 244) eine Methode, welche auf der Basis eines iterativen Prozesses kundenorientierte

und innovative Lösungen zu komplexen Fragestellungen liefert. Folgt man dieser Definition, handelt es sich bei einem Design Thinking-Ansatz demnach nicht um einen Prozess, welcher spezifisch und ausschliesslich auf die Innovationsgenerierung und dessen Subprozesse ausgerichtet ist, sondern vielmehr um eine umfassende Methode, mittels welcher sich praktische Problemlösungsansätze erarbeiten lassen. Dennoch lässt sich das Design Thinking als geeignete Methode für Prozess-, Produkt-, Dienstleistungs- und Geschäftsmodellinnovationen heranziehen (Uebernicket, Brenner, 2016, S. 244). Inhaltlich jedoch deckt das Design Thinking nicht alle Prozessschritte eines Innovationsprozesses ab. Das Design Thinking eignet sich gemäss Uebernicket und Brenner (2016, S. 244) insbesondere für die Phasen der Ideengenerierung, die Phase des Designs und die Phase des Testens. Somit ist zu erkennen, dass das Design Thinking innerhalb eines Produktinnovationsprozesses, die Phasen der Ideenbewertung und der Produkteinführung nicht miteinbezieht, sondern sich nach der Konzipierung und dem Testen eines Produktes abgrenzt. Demzufolge bietet das Design Thinking eine geeignete Methode, welche sich in den Phasen der Ideengenerierung, dem Design und dem Testen anwenden lässt, jedoch bleibt zu beachten, dass die ausgegrenzten Phasen der Ideenbewertung und der Produkteinführung nicht vernachlässigt werden.

4 Versicherungskontext

4.1 Wertschöpfungskette einer Versicherung

Hinsichtlich der Einordnung der Innovation und des Produktinnovationsprozesses in eine Versicherung, wird die Wertschöpfungskette einer solchen herangezogen. Die untenstehende *Abbildung 8* zeigt eine generische Wertschöpfungskette einer Versicherung.



Abbildung 8: Wertschöpfungskette Versicherung (Zentrum für Risk & Insurance, ZHAW, 2011, S. 5)

4.1.1 Einordnung Innovation

Die strategischen Entscheidungen hinsichtlich Innovation lassen sich vorwiegend den Managementprozessen zuordnen. Im *Kapitel 2.4* wurde die Strategie in Verbindung mit Innovation behandelt, welche sich in der Wertschöpfungskette in der *Abbildung 8* in die *Kommunikation* einordnen lässt. Weiterführend wurde im *Kapitel 2.4.3* festgehalten, dass die Innovationsstrategie der Unternehmensstrategie zuzuordnen ist, welche sich wiederum auch in die *Unternehmensentwicklung* einordnen lässt. Auch die im *Kapitel 2.3* behandelten organisatorischen Herausforderungen hinsichtlich Innovation lassen sich der *Unternehmensentwicklung* zuordnen. Die im *Kapitel 2.6* behandelte Diffusion von Innovationen lässt sich im weiteren Sinne dem *Risikomanagement*, aber auch dem *Controlling* zuordnen, da hierbei ein ständiges Überprüfen der Marktsituation, sowie ein ertragstechnisches Controlling essentiell ist. Weiter lässt sich auch das Performance Management, welches im *Kapitel 2.8* behandelt wurde, dem Controlling zuordnen.

4.1.2 Einordnung Produktinnovationsprozess

Der Produktinnovationsprozess weist hinsichtlich einer Einordnung eine Vielzahl an Berührungspunkten auf. Auffällig ist die übergeordnet starke Verbindung zum *Produktmanagement*, welche sich innerhalb des Produktinnovationsprozesses vom im *Kapitel 3.3* behandelten Produktdesign, bis hin zur im *Kapitel 3.4* behandelten Produkteinführung zeigt. Innerhalb des Produktdesigns und der Produkteinführung ist weiterführend die Verbindung zum *Vertrieb* zu erwähnen, welche sich bei der Überprüfung der internen Machbarkeit im *Kapitel 3.3.1.4*, der Entwicklung des Marketingkonzeptes im *Kapitel 3.3.2.3*, der Einführungs- und Absatzplanung im *Kapitel 3.3.2.4* und dem Testen des Produktes im *Kapitel 3.3.2.5* zeigt. Das *Underwriting* zeigt vorwiegend Berührungspunkte in der Phase der groben Produktkalkulation im *Kapitel 3.3.1.2* und in jener der Produktausarbeitung im *Kapitel 3.3.2.1*. Eine Verbindung zum *Rechtsdienst* lässt sich durch die Integration derselben der im *Kapitel 3.3.2.1* behandelten Produktausarbeitung herstellen, wobei hierbei vorwiegend die Überprüfung der Allgemeinen Vertragsbedingungen des Produktes auf Rechtskonformität, und die Einhaltung der gesetzlichen Richtlinien zu erwähnen ist. Die Verbindung zur IT kann im Produktinnovationsprozess während der Phase der Anpassung oder auch der Anschaffung von EDV-Anwendungen hergestellt werden, welche im *Kapitel 3.3.2.2* behandelt wird.

5 Qualitative Analyse

5.1 Vorgehen und Methodik

Um die Forschungsfrage hinsichtlich der praxisbezogenen Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Produktinnovationsprozess in adäquater Art und Weise beantworten zu können, wird die Anwendung eines halbstrukturierten qualitativen Interviews herangezogen. Dieser Entscheidung liegt zugrunde, dass ein offener und flexibler Informationsaustausch stattfinden soll. Weiter wird dadurch darauf abgezielt, eine unverzerrte und umfassende Analyse der Ergebnisse sicherzustellen.

5.1.1 Qualitativer Interviewfragebogen

Der Aufbau des halbstrukturierten Fragebogens orientiert sich an der theoretischen Grundlage dieser Arbeit. Aufgrund der inhaltlichen Fokussierung konzentrieren sich die Fragen des Interviews vorwiegend auf den Produktinnovationsprozess und dessen einzelnen Phasen und Eigenheiten. Wie im *Kapitel 3* festgehalten, lässt sich ein Produktinnovationsprozess nach Fueglistaller et al. (2012, S. 136) in die Phasen Ideengewinnung, die Ideenprüfung- und -auswahl, das Design, das Prototyping und die Produkteinführung einteilen. Diese einzelnen Prozessschritte dienen innerhalb des Fragebogens als Kategorien. Demnach sind die einzelnen inhaltlichen Fragen so konzipiert, dass diese einem der Prozessschritte zugeordnet werden können, wodurch eine transparente Ergebnisauswertung begünstigt werden soll. Trotz der Fokussierung auf den Produktinnovationsprozess, sind innerhalb der einzelnen Fragen beabsichtigte Korrelationen in Bezug auf das allgemeine Innovationsverständnis implementiert. Der vollständige qualitative Interviewfragebogen ist dem Anhang in *Kapitel 8.1* zu entnehmen. Alle Interviews wurden mündlich durchgeführt und sind in transkribierter Form dem Anhang im *Kapitel 8.2* zu entnehmen. Innerhalb der Transkriptionen sind die einzelnen Fragestellungen ebenfalls mit der dazugehörigen Kategorie versehen, da der inhaltliche Ablauf des Interviews zwecks eines offenen Gesprächsaustausches sowie eines Gesprächsflusses situativ ausgestaltet ist. Die Einordnung der Fragestellung in die einzelnen Prozessschritte dient sowohl der Nachvollziehbarkeit der Analyseergebnisse, als auch der Transparenz. Zwecks Vorbereitung wurde den Experten der Fragebogen in angemessener Vorlaufzeit zugestellt. Nach der Durch-

führung der Interviews wurde den Experten ein Doppel der transkribierten Form gestellt und um deren Zustimmung hinsichtlich der Korrektheit des wiedergegebenen Inhaltes gebeten. Die Zustimmung erfolgte ausnahmslos von allen Experten.

5.1.2 Untersuchte Unternehmen

Um ein repräsentatives Ergebnis generieren zu können, wurde ein Interview mit je einem Experten als Vertreter eines Versicherungsunternehmens durchgeführt. Um eine Vergleichbarkeit sicherzustellen, wurden Selektionskriterien bei der Wahl der Versicherungsunternehmen festgelegt. Diese wurden so festgelegt, dass das Versicherungsunternehmen alle Geschäftssparten eines Versicherers abdecken muss und mit all jenen in der Schweiz operativ tätig sein muss. Aufgrund dieser Kriterien fiel die Wahl auf drei Versicherungsunternehmen. Die Namen der Versicherungsunternehmen sowie die Namen der Experten werden auf deren Verlangen anonymisiert behandelt. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit, werden diese Unternehmen vereinfacht als *Unternehmen A*, *Unternehmen B* und *Unternehmen C* bezeichnet. Die Namen der Unternehmen, sowie jene der Experten, bleiben ausschliesslich dem Autor und dem zuständigen Betreuer vorbehalten.

5.1.2.1 Unternehmen A

Das Unternehmen A wurde vertreten durch einen Interviewpartner A (IPA), Leiter Produktmanagement. Die Hauptaufgaben der Funktion von IPA liegen gemäss eigener Aussage in der Produktführung, Produktentwicklung und der Produktweiterentwicklung.

5.1.2.2 Unternehmen B

Das Unternehmen B wurde vertreten durch einen Interviewpartner B (IPB), Customer Management, Verantwortlicher Angebotspipeline Privatkunden. Die Hauptaufgaben der Funktion von IPB liegen gemäss eigener Aussage im Management der aktuellen Angebotspipeline und in der Angebotsentwicklung.

5.1.2.3 Unternehmen C

Das Unternehmen C wurde vertreten durch einen Interviewpartner C (IPC), Unternehmensentwicklung, Manager Innovation. Die Hauptaufgaben der Funktion von IPC liegen gemäss eigener Aussage in der Forcierung von Innovationsprojekten, im Vorantreiben des Cultural Change, und in der Handhabung von Produkt- und Geschäftsmodellinnovationen.

5.2 Analyse & Resultate

Um die Analyse der Ergebnisse aus den einzelnen Experteninterviews in geeigneter Form darstellen zu können, erfolgt diese anhand der chronologischen Abfolge des Produktinnovationsprozesses. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, jeden Prozessschritt und dessen Phasen sowie inhaltliche Eigenschaften anhand derer praktischen Erscheinungsform vergleichen und analysieren zu können. Alle Informationen, Zusammenhänge, Rückschlüsse, Vergleiche und Interpretationen dieses Kapitels, entstammen aus den qualitativen Experteninterviews. Die Resultate werden in einem ersten Schritt konsolidiert und unternehmensspezifisch ausgewertet. Eine Übersicht ist der *Tabelle 4*, im Anhang im *Kapitel 8.3* zu entnehmen. In einem zweiten Schritt werden, auf der Basis der konsolidierten unternehmensspezifischen Auswertung, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede abgeleitet. Diese Ergebnisse können im Zuge der dieser Arbeit zugrunde liegenden Forschungsfrage, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Produktinnovationsprozess in der Schweizer Assekuranz bestehen, als deren Beantwortung betrachtet werden. Diese werden in diesem Kapitel erläutert und folglich analysiert. Eine konsolidierte Übersicht der Gemeinsamkeiten und Unterschiede ist der *Tabelle 5*, im Anhang in *Kapitel 8.4* zu entnehmen.

5.2.1 Kategorie 0-AI: Allgemeines zu Innovation

5.2.1.1 Innovationsverständnis

Das Innovationsverständnis der einzelnen Unternehmen weist Parallelen auf. Hierbei ist vor allem zu nennen, dass Innovation für alle untersuchte Unternehmen eine neue Komponente innerhalb eines Produktes beinhaltet, welche am Markt erfolgreich umgesetzt werden kann. Während das Unternehmen A hierbei jedoch die starke Fokussierung auf den Kunden erwähnt, geht dies bei den Unternehmen B & C nicht hervor.

5.2.1.2 Innovationsstrategie & Unternehmensstrategie

Alle untersuchten Unternehmen verfolgen eine Innovationsstrategie, welche zugleich den Unternehmensstrategien angegliedert sind. Die verfolgten Innovationsstrategien schlagen sich bei allen untersuchten Unternehmen auf die unteren Bereiche der Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategien durch. Somit wird die Innovationsstrategie bei allen Unternehmen, ähnlich zur Unternehmensstrategie, nach einem Top-Down-Approach verfolgt. Unterschiede sind hierbei keine zu erkennen.

5.2.1.3 Perspektiven Innovationsstrategie

Während das Unternehmen A bezüglich einer gezielten Push-oder Pull-Strategie, sowie einer Pionier- oder Folgestrategie keine Auskunft erteilte, lassen sich in den Unternehmen B & C Gemeinsamkeiten erkennen. Beide Unternehmen verfolgen weder eine branchenübergreifende Pull- oder Push-Strategie, noch eine branchenübergreifende Pionier- oder Folgestrategie. Das Unternehmen B erwähnt, dass im Bereich der Cyberversicherung nicht beabsichtigt wurde, eine Vorreiterstellung zu erreichen. Demnach kann im Unternehmen B hierbei von einer Folgestrategie gesprochen werden. Weiter erwähnt das Unternehmen B, dass sich dieses versucht durch Services zu differenzieren, um dadurch gewisse Alleinstellungsmerkmale zu erzeugen, welche sich beispielsweise durch den Ansatz der Ökosysteme zeigen. Demnach verfolgt das Unternehmen B im Bereiche der Ökosysteme eine Pionierstrategie. Das Unternehmen C nimmt im Bereich der Einsatzmöglichkeiten einer Blockchain eine zurückhaltende Rolle ein, womit hierbei eine Folgestrategie verfolgt wird. Jedoch sieht sich das Unternehmen C im Bereich der Ökosysteme einzigartig aufgestellt, womit hierbei wiederum von einer Pionierstrategie gesprochen werden kann.

Die Gemeinsamkeiten sind in der situativen Anwendung von Innovationsstrategien zu definieren. Beide Unternehmen verfolgen keine umfassende und über alle Geschäftseinheiten flächendeckende Innovationsstrategie. Es lassen sich hierbei keine Unterschiede erkennen.

5.2.1.4 Diffusion von Produktinnovationen

Während das Unternehmen B zur Diffusion von Produktinnovationen keine Aussage tätigte, wird diese im Unternehmen A proaktiv angegangen. Das Unternehmen A versucht den negativen Wendepunkt einer Produktinnovation aktiv zu verhindern, indem das Produkt gezielt beobachtet wird. Weiter sieht das Unternehmen A das Management von Produktlebenszyklen als Kerntätigkeit und versucht folglich, ein Produkt möglichst lange im Markt zu halten, indem dieses fortlaufend weiterentwickelt wird. Das Unternehmen C verfolgt hinsichtlich der Diffusion einen ähnlich proaktiven Ansatz. Während der Ausgestaltung des Produktes wird im Unternehmen C der Kunde und sein Bedürfnis ins Zentrum gestellt, um somit die Diffusionsthematik ganzheitlich aufzugreifen. Dadurch soll die Entstehung eines negativen Wendepunktes präventiv verhindert werden.

Die Unternehmen A & C weisen eine proaktive Haltung im Umgang mit Diffusion von Produktinnovationen auf, diese unterscheiden sich vorwiegend in der Herangehensweise. Seitens Unternehmen A wird eine aktive Überwachung und eine Weiterentwicklung des Produktes erwähnt, während das Unternehmen C bereits in der Produkterstellung präventive Massnahmen zu treffen versucht und eine aktive Überwachung nicht nennt.

5.2.2 Kategorie 1-IG: Ideengewinnung

5.2.2.1 Kreativitätstechniken

Die untenstehende *Tabelle 1* verdeutlicht die angewendeten Kreativitätstechniken der jeweiligen Unternehmen.

Kreativitätstechnik	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C
Brainstorming	X	X	X
Design Thinking	X		X
6-Hüte Methode	X		
Customer Jobs		X	
Business Model Navigator			X
Hackathons			X
Cross Industry Prinzip			X
Lean-Start-up			X

Tabelle 1: Vergleich Kreativitätstechniken

Alle untersuchten Unternehmen weisen Gemeinsamkeiten hinsichtlich der verwendeten Kreativitätstechniken für die Ideengenerierung auf. Bei dem Brainstorming handelt es sich um die verbreitetste Methode, welche in allen Unternehmen angewendet wird, wobei im Unternehmen A & C auch das Design Thinking von starker Bedeutung ist. Beide Unternehmen erwähnen jedoch, dass es sich bei dem Design Thinking um einen sehr viel umfassenderen Ansatz handelt, welcher über die eigentliche Ideengenerierung hinaus

geht, sich jedoch durchaus dafür eignet. Die Unterschiede bezüglich angewendeten Kreativitätstechniken sind jedoch deutlicher. Das Unternehmen A erwähnt, neben den bereits genannten Methoden, zusätzlich die 6-Hüte Methode, das Unternehmen B fokussiert sich hierbei sehr stark an einem Customer-Jobs-Ansatz, durch welchen die Ideen durch das Einnehmen der Sicht des Kunden und das Analysieren von versicherungsangrenzenden Prozessen generiert werden. Das Unternehmen C wendet eine Lean-Start-up-Methode an, führt Hackathons durch und orientiert sich ebenso an dem Business Model Navigator. Das Cross Industry-Prinzip findet im Unternehmen C ebenso Anwendung, jedoch wird diese Kreativitätsmethode nur situativ angewendet, wie beispielsweise bei der Evaluierung möglicher Einsatzbereiche einer Blockchain.

5.2.2.2 Einbezug verschiedener Parteien

Der Einbezug der verschiedenen Parteien während eines Ideengenerierungsprozesses für eine Produktinnovation verhält sich bei allen Unternehmen sehr ähnlich. Alle Unternehmen nennen den Einbezug der Schadenabteilung, des Underwritings, des Vertriebs und jenen des Kunden. Weiter wird der Einbezug des Kunden von allen Unternehmen deutlich unterstrichen und als essentiell betrachtet. Das Unternehmen C erwähnt, nebst den bereits genannten Parteien, zusätzlich die IT-Abteilung, einen Opinion Leader, die Innovationseinheit des Unternehmens und allenfalls sogar externe Partner.

Demnach liegt die Gemeinsamkeit vorwiegend im starken Einbezug des Kunden und dem Einbezug der Schadenabteilung, des Underwritings und des Vertriebs. Lediglich das Unternehmen C weist hierbei Unterschiede auf, welches zusätzlich noch die IT-Abteilung, einen Opinion Leader, die Innovationseinheit und externe Partner erwähnt.

5.2.2.3 Veränderung des Parteieneinbezugs

Der Einbezug der Parteien in einen Ideengenerierungsprozess hat sich gemäss dem Unternehmen C im Vergleich zu früher nicht verändert. Die Unternehmen A & B geben jedoch an, dass sich dieser im Laufe der Jahre verändert hat. Beide Unternehmen erwähnen, dass der Einbezug des Kunden ausgeprägter geworden ist und demzufolge ein Verfolgen eines Outside-In-Ansatzes heute stärker verankert ist. Das Unternehmen A konkretisiert diese Aussage damit, dass früher eine Idee für gut befunden wurde und an den Markt gebracht wurde. Das Eintreten des erhofften Erfolges hing weniger von den Bedürfnissen der Kunden ab und war demnach mit grösseren Unsicherheiten verbunden.

Demnach war der Inside-Out-Ansatz im Vergleich zu früher stärker verankert, während heute jedoch vielmehr ein Outside-In-Ansatz verfolgt wird.

Alle untersuchten Unternehmen sind sich jedoch einig, dass ein Outside-In-Ansatz auch in Zukunft verfolgt wird. Dieser wird sich gar verstärken und der Einbezug des Kunden wird sich damit in Zukunft noch ausgeprägter gestalten.

5.2.3 Kategorie 2-IPA: Ideenprüfung- und -auswahl

5.2.3.1 Qualitative Methoden

Die Phase der Ideenprüfung- und -auswahl wird innerhalb der untersuchten Unternehmen unterschiedlich gehandhabt. Das Unternehmen A erwähnt die Anwendung eines Scoring-Modells und erwähnt hierbei ebenfalls den starken Bezug zum Kunden, welcher mittels Kundeninterviews einbezogen wird. Dabei wird im Unternehmen A geprüft, ob die Idee die Bedürfnisse des Kunden miteinbezieht und ob diese im Stande ist, diese Bedürfnisse zu befriedigen. Das Unternehmen B wählt hinsichtlich einer qualitativen Ideenprüfung- und -auswahl einen ähnlichen kundeneinbeziehenden Ansatz. Die Ideen werden zeitnah in Form von Prototypen greifbar gemacht um somit die Reaktion des Kunden einordnen zu können. Folglich wird geprüft, welche Idee eines Produktes die meisten Kunden anspricht und in welcher Konstellation der Nutzen im Vergleich zum Preis für den Kunden am höchsten ist. Das Unternehmen C wendet Checklisten, Scoring-Methoden, eine Net-Promoter-Score-Methode und eine Nutzwert-Portfolio-Methodik an. Jedoch erwähnt auch das Unternehmen C, dass die Idee auf den Kunden zugeschnitten sein muss. Ebenfalls gibt das Unternehmen C an, dass sich dieses während einer qualitativen Methoden-anwendung zeitnah auf die quantitativen Aspekte konzentriert.

Die Gemeinsamkeit der Anwendung von qualitativen Methoden innerhalb der untersuchten Unternehmen findet sich im Kundenfokus wieder. Die Unterschiede liegen jedoch in der praktischen Umsetzung. Das Unternehmen A bezieht den Kunden mittels Interviews mit ein, das Unternehmen B setzt bereits in dieser Phase auf die Anwendung von Prototypen und das Unternehmen C fokussiert sich nach einer Anwendung von verschiedenen Methoden zeitnah auf die quantitativen Aspekte.

5.2.3.2 Quantitative Methoden

Das Unternehmen A führt bei einer quantitativen Ideenprüfung- und -auswahl eine Vollkostenrechnung durch, wodurch eine Lebenszyklusrechnung, eine Prozesskostenrechnung aber auch ein Target Costing implementiert ist. Jedoch findet auch die Investitionsrechnung und die Kapitalwertmethode Anwendung, wobei Letztere jedoch lediglich bei grösseren Vorhaben hinzugezogen wird. Das Unternehmen B erwähnt hierbei vorwiegend die Abwägung und Gegenüberstellung des Business-Cases. Dabei wird ein Ideenbeschrieb ausgearbeitet, welcher die Perspektiven des Kunden und die Perspektive des Unternehmens darstellt, wodurch die Grundlage für die Berechnung des Business-Cases geschaffen wird. Das Unternehmen C verhält sich im Vergleich zum Unternehmen B identisch. Auch dieses unterstreicht das Berechnen und Vergleichen von Business-Cases.

Die Gemeinsamkeiten lassen sich in der effektiven Anwendung von verschiedenen Wirtschaftlichkeitsrechnungen finden. Jedoch konzentrieren sich die Unternehmen B & C stark auf die Berechnung eines Business Cases, wobei dieser Fokus vom Unternehmen A nicht genannt wurde.

5.2.3.3 Veränderung quantitativer Methoden

Das Unternehmen A sieht hinsichtlich einer künftigen Veränderung der praktischen Anwendung von quantitativen Methoden bei der Ideenprüfung- und -auswahl keine bevorstehende Veränderung. Jedoch wird erwähnt, dass die Anwendung einzelner Wirtschaftlichkeitsrechnung in Zukunft stärker im Fokus stehen könnten als andere. Das Unternehmen B erwartet hierbei eine bevorstehende Bewegung, hin zu einem Ansatz des Minimal Viable Product. Diese Erwartungshaltung deckt sich mit jener des Unternehmens C.

Demnach lässt sich eine bedingte Gemeinsamkeit in der Interpretation der Unternehmen B & C definieren, welche eine Bewegung hin zu einem Minimal Viable Product-Ansatz erwarten. Das Unternehmen A erwartet keine Veränderungen und unterscheidet sich somit in dieser Hinsicht.

5.2.4 Kategorie 3-D: Design

5.2.4.1 Entscheidungsträger im Produkterstellungsprozess

Die Entscheidungsträger im Unternehmen A bestehen aus dem Produktmanagement, welches die Verantwortung eines Versicherungsproduktes trägt und des zuständigen Leiters

von Versicherungen, welcher ein Geschäftsleitungsmitglied ist. Bei einem umfassenden oder brisanteren Thema wird im Unternehmen A jedoch die Zustimmung des CEO benötigt. Im Unternehmen B liegt die Verantwortung ebenfalls im Produktmanagement, oder sofern ein Projektteam gebildet wurde, beim Projektteam. Sofern ein Projektteam gebildet wurde, besteht ein Steering Committee. Der Stichtscheid obliegt im Unternehmen B dem Kundengeschäftsfeld. Das Unternehmen C spricht die Verantwortung ebenfalls dem Produktmanagement zu. Sofern ein Projektteam gebildet wurde, liegt die Verantwortung beim Projektteam und demzufolge auch beim Steering Committee. Der Stichtscheid liegt jedoch bei dem entsprechenden Konzernleitungsmitglied. Das Unternehmen C erwähnt hierbei jedoch, dass wenn ein Produkt eine Innovationskomponente beinhaltet, ebenso das Innovationsboard zuständig ist, in welchem die Leiter der einzelnen Bereichsentwicklungen vertreten sind.

Die Gemeinsamkeiten sind in der Verantwortung des Produktmanagements, respektive des Projektteams zu erkennen. Die Unterschiede werden deutlich, sofern die Verantwortungskompetenz des Produktmanagements oder des Projektteams überschritten werden. Während das Unternehmen A diese Kompetenzüberschreitung durch den Leiter von Versicherungen und allenfalls des CEO's sicherstellt, wird dies im Unternehmen B mit einem Kundengeschäftsfeld und einem potenziellen Steering Committee bewerkstelligt. Das Unternehmen C verhält sich im Vergleich zum Unternehmen B ähnlich, jedoch kann hierbei ebenfalls das Innovationboard eine Rolle spielen.

5.2.4.2 Produkterstellungskonzept

Zum Prozess eines Produkterstellungskonzept liegen seitens des Unternehmen C keine Informationen vor. Weiter lassen die Ergebnisse aus den qualitativen Interviews mit den Unternehmen A & B keine Rückschlüsse auf einen abschliessenden inhaltlichen Prozess des Produkterstellungskonzeptes zu, jedoch lassen sich Gemeinsamkeiten ableiten. Diese sind in der Konkretisierung und Ermittlung der Bedürfnisse des Kunden, der Ermittlung des Nutzens für den Kunden und in einer Marktanalyse zu finden. Die Unterschiede sind dadurch begründet, dass das Unternehmen A während der Produktkonzepterstellung den Informationsaustausch mit den relevanten Stellen sucht, ein juristisches Controlling durchführt, ein Pricing vornimmt sowie die Zahlungsbereitschaft des Kunden ermittelt. Das Unternehmen B erwähnt eine Ermittlung der Testgruppen, eine Validierung und eine Festlegung der Personas.

5.2.4.3 Produktentwicklung

Wie bereits im Prozess des Produkterstellungskonzeptes, liegen für den Produktentwicklungsprozess keine Informationen des Unternehmens C vor. Wiederum sind die Ergebnisse aus den Unternehmen A & B nicht ausreichend, um einen kompletten und abschließenden Produktentwicklungsprozess herzuleiten. Die Gemeinsamkeiten der beiden Unternehmen liegen während dieser Phase in der Entwicklung eines Marketingkonzeptes, einer Einführungs- und Absatzplanung und der effektiven Entwicklung des Produktes. Die Unterschiede liegen in dieser Phase darin, dass das Unternehmen B hierbei zusätzlich die Überprüfung mit der IT, das Pricing, die Zielgruppenermittlung sowie eine Ermittlung der Vertriebskanäle nennt.

5.2.4.4 Produktmanagementbezug

Der Bezug zum Produktmanagement während eines Produktinnovationsprozesses für ein Versicherungsprodukt, wird durch alle Unternehmen als sehr stark eingestuft. Dabei geben alle Unternehmen an, dass das Produktmanagement bereits beim Ideengenerierungsprozess involviert ist. Es lassen sich hierbei keine Unterschiede feststellen.

5.2.5 Kategorie 4-PT: Prototyping

5.2.5.1 Angewendete Prototypen

Die untenstehende *Tabelle 2* zeigt die in den untersuchten Unternehmen angewendeten Prototypen.

Prototyp	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C
Mock-ups	X	X	X
Storytelling		X	X
Comics		X	X
Service-Blueprinting		X	
Low Fidelity			X

Tabelle 2: Angewendete Prototypen

Die untersuchten Unternehmen weisen Gemeinsamkeiten hinsichtlich der verwendeten Prototypen auf. Alle Unternehmen stellen vorweg, dass die Anwendung eines Prototypen immer individuell auf die Ausgestaltung und Erscheinungsform der Produktinnovation zu wählen ist. Die verbreitetste Anwendung findet sich in den Mock-ups wieder, welche durch alle Unternehmen angewendet werden. Das Unternehmen A unterstreicht die Anwendung von Mock-ups und sieht diese Art von Prototyp als die geeignetste Methode, um eine Idee greifbar machen zu können, sofern es sich um ein Produkt handelt, welches durch eine systemtechnische Benutzeroberfläche gestützt wird. Die Unterschiede sind jedoch umfassender. Die Unternehmen B & C erwähnen zusätzlich die Anwendung von Storytelling und Comics, wobei das Unternehmen B anfügt, dass die geeignetste Anwendung eines Prototypen für einen neuen Service die Methode der Comics darstellt. Weiter findet im Unternehmen B die Methode des Service-Blueprintings Anwendung, während das Unternehmen C den Low Fidelity Prototypen anwendet.

5.2.5.2 Testen einer Produktinnovation

Alle Unternehmen geben an, eine Produktinnovation vor einer effektiven Einführung zu testen. Das Unternehmen A testet eine Produktinnovation über den Vertriebskanal des Agenturnetzes, führt jedoch auch AB-Testings durch. Die Dauer einer solchen Testphase erstreckt sich im Unternehmen A von zwei Monaten, bis hin zu einem Jahr, wobei festgehalten wird, dass die Dauer einer solchen Testphase immer situativ festzulegen ist. Die generierten Rückmeldungen werden im Unternehmen A stark berücksichtigt. Dabei wird versucht, den Kunden mittels Interviews oder mittels Gruppendiskussionen stark miteinzubeziehen. Das Unternehmen A gibt an, dass über den Online-Kanal in der Regel keine Tests durchgeführt werden. Das Unternehmen B testet eine Produktinnovation ebenfalls über den Vertriebskanal der Agenturen, testet jedoch zusätzlich über den Online-Kanal. Die Zeitspanne einer Testphase beläuft sich über den Vertriebskanal des Agenturnetzes auf sechs Monate, während sich diese über den Online-Kanal auf eine Woche begrenzt. Auch das Unternehmen B erwähnt die individuelle Festlegung der Dauer einer Testphase. Die Rückmeldungen aus der Testphase werden sehr stark miteinbezogen, da dies gemäss dem Unternehmen B die Testphase gar erst legitimiert. Das Unternehmen C testet ebenfalls über den Vertriebskanal des Agenturnetzes und über den Online-Kanal, wobei zusätzlich ein Crowd-Testing-Ansatz verfolgt wird. Die Testphase erstreckt sich über den

Vertriebskanal der Agenturen von zwei Wochen bis auf sechs Monate, was ebenso für den Online-Kanal gilt. Dabei wird jedoch ebenfalls erwähnt, dass sich die Dauer der Testphase dem Ausmass und des Neuigkeitsgrades des Produktes anzupassen hat. Die erhaltenen Rückmeldungen aus der Testphase werden auch im Unternehmen C sehr stark berücksichtigt, welches angibt, dass dies gar erst der Grund für die Durchführung einer Testphase darstellt.

Die Gemeinsamkeiten lassen sich in der Durchführung eines Testens über den Vertriebskanal der Agenturen und dem starken Einbezug der generierten Rückmeldungen definieren. Weiter sind sich die Unternehmen darin einig, dass eine situative Festlegung einer Testphase zu erfolgen hat. Die Unterschiede sind in einer Testphase in der Anwendung von zusätzlichen Vertriebskanälen zu finden. Das Unternehmen A testet in der Regel nicht über den Online-Kanal, wobei dies in den Unternehmen B & C durchgeführt wird. Ein weiterer Unterschied lässt sich in den Zeitspannen finden, über welche sich die jeweiligen Testphasen in den einzelnen Unternehmen erstrecken. Obschon sich die Unternehmen in der situativen Festlegung einer Testzeitspanne einig sind, zeigen die allgemeingültigen Rahmenvorgaben der einzelnen Unternehmen Unterschiede auf.

5.2.6 Kategorie 5-PE: Produkteinführung

5.2.6.1 Produkteinführungsprozess & Verantwortungsübergabe

Der Produkteinführungsprozess beginnt im Unternehmen A mit einer Produkthanforderung an die IT-Abteilung, worin die systemtechnischen Anforderungen enthalten sind, welche im Optimalfall die Umsetzung zur Folge hat. Ebenso werden interne Schulungen aller tangierten Subjekte durchgeführt, sofern das Produkt eine grössere Tragweite aufweist. Das Unternehmen B erwähnt beim Produkteinführungsprozess zwei Kommunikationsdimensionen, die interne und die externe Kommunikation. Die interne Kommunikation beinhaltet die Schulungsthematik sowie die Informationsstreuung innerhalb des Unternehmens, während die externe Kommunikation das klassische Marketing umfasst. Das Unternehmen C weist innerhalb des Produkteinführungsprozesses ebenfalls auf die internen Schulungen hin und sensibilisiert innerhalb des Unternehmens bezüglich des neuen Produktes.

Die Gemeinsamkeiten sind hierbei in den Schulungen zu erkennen. Weiter nennen die Unternehmen B & C die Sensibilisierung innerhalb des Unternehmens. Die Unterschiede

im Produkteinführungsprozess liegen darin, dass das Unternehmen A die konkrete Umsetzung der IT diesem Prozessschritt zuordnet, während das Unternehmen B hierbei die externe Marketingkampagne hinzuzählt.

6 Fazit & Interpretation

6.1.1 Kategorie 0-AI: Allgemeines zu Innovation

Die Auffälligkeiten hinsichtlich einer subjektiven Definitions begründung von Innovation liegen in der unterschiedlich ausgeprägten Kundenfokussierung. Das Unternehmen A nennt während einer Definitions begründung bereits den starken Kundenfokus, wobei dies aus dem subjektiven Definitionsempfinden der Unternehmen B & C nicht hervorgeht. Hierbei lässt sich demnach ableiten, dass die *Customer Centricity* im Unternehmen A bereits sehr stark im allgemeinen Innovationsverständnis verankert ist und dementsprechend gelebt wird. Die Unternehmen B & C interpretieren Innovation hierbei vorwiegend aus Sicht des Unternehmens, wodurch hergeleitet werden kann, dass das Innovationsverständnis in den Unternehmen B & C demnach überwiegend durch die Ziele und Absichten des Unternehmens getrieben ist. Die verfolgten Innovationsstrategien der untersuchten Unternehmen gleichen sich primär durch einen situativen Ansatz. Demnach wird keine branchendeckende Innovationsstrategie verfolgt, sondern eine gezielte, abgegrenzte und themenabhängige Wahl hinsichtlich geeigneter Innovationsstrategien getroffen. Diese Vorgehensweise ist als vorteilhaft einzustufen, da diese einerseits die finanziellen Ressourcen eines Unternehmens schont, sowie eine Differenzierung eines Unternehmens ermöglicht. Es kann interpretiert werden, dass die Wahl einer Anwendung eines situativen Ansatzes, mit den strategischen und spezifischen Unternehmenszielen korreliert. Demnach lässt sich hierdurch ebenso die Angliederung der Innovationsstrategie an die jeweilige Unternehmensstrategie begründen, welche in allen Unternehmen eruiert wurde. Der Umgang mit der Diffusion einer Produktinnovation eines Versicherungsproduktes weist in den Unternehmen A & C ein proaktiven Umgang auf, obschon sich das Unternehmen A hierbei auf ein aktives Überwachen und ein aktives Weiterentwickeln des Produktes fokussiert, während das Unternehmen C mittels Präventivmassnahmen in der Produkterstellung operiert. Es bleibt demnach festzuhalten, dass der Umgang mit Diffusion im Un-

ternehmen A mehrheitlich unternehmensgetrieben zu sein scheint, wobei dieser im Unternehmen C wiederum, durch einen bewussten kundenzentrierten Präventivansatz als kundenorientierter verstanden werden kann.

6.1.2 Kategorie 1-IG: Ideengewinnung

Die Einbindung der involvierten Parteien während eines Ideengenerierungsprozesses weisen innerhalb der untersuchten Unternehmen auffällig deckungsgleiche Ergebnisse aus. Alle Unternehmen binden den Kunden, den Vertrieb, das Underwriting und die Schadenabteilung mitein, wobei hier von allen Unternehmen der Einbezug des Kunden hervorgehoben und als essentiell betrachtet wird. Es kann somit interpretiert werden, dass die Wichtigkeit eines Ideengenerierungsprozesses von allen Unternehmen als sehr hoch eingestuft wird. Herzuleiten ist weiter, dass alle Unternehmen den Ideengenerierungsprozess als ein Fundament betrachten, auf welchem der weitere Verlauf der Produktinnovation beruht. Weiter wird diese Wichtigkeit deutlich, wenn berücksichtigt wird, dass sich alle Unternehmen darin einig sind, dass sich ein Outside-In-Ansatz künftig verstärken wird und sich der Kundenfokus noch ausgeprägter gestalten wird. Demnach kann folglich hergeleitet werden, dass alle Unternehmen die Erwartung hegen, dass die künftige Rolle eines Versicherungskunden eine zunehmend stärkere Verhandlungsmacht beinhalten wird. Demnach wird dieser bereits in den Ideengenerierungsprozess miteinbezogen, um somit eine individuelle Ausgestaltung der Produktinnovation, ausgerichtet auf die Bedürfnisse und Erwartung eines Kunden, vornehmen zu können. Darüber hinaus ermöglicht dieser starke Einbezug des Kunden es den Unternehmen, die Veränderungen einer künftigen Erwartungshaltung eines Kunden, so früh wie möglich zu erkennen und zeitgleich darauf reagieren zu können.

6.1.3 Kategorie 2-IPA: Ideenprüfung- und -auswahl

Während sich in der Phase der Ideenprüfung- und -auswahl alle untersuchten Unternehmen an verschiedenen quantitativen und qualitativen Methoden bedienen, wird durch alle jene hervorgehoben, dass die Methodenanwendung in jeder Hinsicht dem Umfang und der Auswirkung der Produktinnovation eines Versicherungsproduktes anzupassen sind. Diese situativ ausgestaltete Anwendung von Methoden erscheint nachvollziehbar, da sich beispielsweise die Anwendung einer Kapitalwertmethode bei einer moderaten Produkterweiterung nachvollziehbarerweise nicht eignet. Demnach kann interpretiert werden, dass

in der Phase der Ideenprüfung- und -auswahl die Methodenwahl hinsichtlich des induzierenden finanziellen Aufwandes abzuwägen ist. Während der Durchführung einer Ideenprüfung- und -auswahl ist der Kundenfokus deutlich in allen Unternehmen zu erkennen. Der Kundenfokus unterscheidet sich jedoch in der praktischen Handhabung. Das Unternehmen A setzt auf Kundeninterviews, das Unternehmen B setzt auf die Anwendung von Prototypen und das Unternehmen C versucht sich zeitnah auf die quantitativen Aspekte zu fokussieren. Es lässt sich herleiten, dass in der Ideenprüfung- und -auswahl unterschiedliche Beimessungen in der Wichtigkeit der Kundenfokussierung innerhalb der untersuchten Unternehmen bestehen. Die Gründe hierfür wurden nicht eruiert, deuten aber auf einen unterschiedlichen finanziellen Handlungsspielraum eines Unternehmens während einer solchen Phase hin. Das Unternehmen A erwartet hinsichtlich einer künftigen Veränderung in der Anwendung von quantitativen Methoden keine Veränderung. Die Unternehmen B & C jedoch sind sich darin einig, dass sich ein Ansatz eines Minimum Viable Product verstärken wird. Diese Erwartungshaltung lässt sich allenfalls dadurch begründen, dass die beiden Unternehmen einen sich immer schneller verändernden Markt sowie eine zunehmende Unsicherheit eines Innovationserfolges eines Versicherungsproduktes erwarten. Eine solche Erwartungshaltung wird als realistisch eingeschätzt, wodurch sich die Anwendung eines solchen Minimum Viable Product wiederum rechtfertigt.

6.1.4 Kategorie 3-D: Design

Die hierarchischen Entscheidungsträger innerhalb eines Produktinnovationsprozesses eines Versicherungsproduktes sind in den untersuchten Unternehmen ähnlich gegliedert. Auffällig ist jedoch, dass die Unterschiede erst nach der übereinstimmenden Verantwortung des Produktmanagements, beziehungsweise des Projektmanagements deutlich werden. Während der Entscheidungsweg im Unternehmen A als ziemlich kurz interpretiert werden kann, ist dieser in den Unternehmen B & C als länger und demnach komplizierter einzustufen. Diese unterschiedliche Handhabung lässt sich vorwiegend durch die hierarchische Organisationsform begründen. Es lässt sich herleiten, dass das Unternehmen A im Vergleich zu den Unternehmen B & C hierbei allenfalls einen grösseren Wert auf eine kurze *Time to Market* legt. Die Unterschiede während der Produktkonzepterstellung und der Produktentwicklung überwiegen im Vergleich zu den Gemeinsamkeiten. Auffällig ist, dass sich diese Unterschiede dadurch zeigen, dass vergleichbare Tätigkeiten zweier

Unternehmen, während unterschiedlichen Prozessphasen durchgeführt werden. So führt das Unternehmen das Pricing während einer Produktkonzepterstellung durch, während das Unternehmen B dieses erst bei der effektiven Produktentwicklung vornimmt. Eine solche unterschiedliche Handhabung lässt vermuten, dass sich die Prozessschritte der Produktkonzepterstellung und der Produktentwicklung in der Praxis nicht deutlich abgrenzen lassen und dahingehend vielmehr ein fließender Übergang stattfindet. Auffällig ist weiter, dass in der Produktentwicklung der Einbezug des Kunden weitestgehend verloren geht. Dieser ist im Produktentwicklungsprozess innerhalb der untersuchten Unternehmen nur bedingt auszumachen. Demnach lässt sich interpretieren, dass die Unternehmen hierbei keinen Mehrwert sehen, den Kunden in diesen Prozessschritt stärker einzubinden, was diesen Prozessschritt wiederum als unternehmensgetrieben bezeichnen lässt. Alle Unternehmen weisen einen sehr starken Bezug zum Produktmanagement während eines Produktinnovationsprozesses eines Versicherungsproduktes auf. Dieser starke Bezug lässt sich deutlich durch die zugewiesene Verantwortlichkeit begründen. Dies lässt den Rückschluss zu, dass sich ein Produktmanagementprozess und ein Produktinnovationsprozess in der praktischen Erscheinungsform sehr ähnlich gestalten.

6.1.5 Kategorie 4-PT: Prototyping

Das Prototyping wird in allen Unternehmen angewendet. Auffallend ist die Hervorhebung durch alle Unternehmen, dass die Wahl sowie die Anwendung eines Prototypen situativ an die Produktinnovation angepasst werden muss. Demnach lässt sich herleiten, dass sich alle Unternehmen nicht an einem starren Prototyping-Prozess orientieren, sondern vielmehr einen situationsabhängigen und flexiblen Ansatz wählen. Demnach lässt diese situative Vorgehensweise auf eine Fokussierung der individuellen und innovativen Komponenten einer Produktinnovation schliessen. Das Testen einer Produktinnovation eines Versicherungsproduktes ist in allen untersuchten Unternehmen wiederzufinden. Auffällig ist, dass alle Unternehmen lediglich die unternehmenseigenen Vertriebskanäle nutzen. Demnach lässt sich herleiten, dass die Unternehmen einen möglichst realitätsgetreuen Testmarkt zu kreieren versuchen, wodurch eine potenzielle Verfälschungen der Testergebnisse zu verhindern versucht wird. Hierbei wird durch alle Unternehmen ein Testen über den unternehmenseigenen Vertriebskanal des Agenturnetzes angewendet, was die Nutzung eines realistischen Testumfeldes wiederum unterstreicht. Die Unternehmen B & C führen jedoch zusätzlich Tests über den Online-Kanal durch. Anhand dieser

erweiterten Art der Nutzung eigener Vertriebskanäle, lässt sich eine potenziell unterschiedliche Zielgruppenfokussierung zwischen den untersuchten Unternehmen ableiten. Die Begründung für das Durchführen von Tests über die eigene Vertriebskanäle können zudem durch die resultierenden Kosteneinsparung definiert werden, welche sich durch die bewusste Entscheidung gegen die Verwendung externe Kanäle ergeben. Die Laufzeiten einer Testphase einer Produktinnovation eines Versicherungsproduktes, weisen vorwiegend Gemeinsamkeiten in der individuellen zeitlichen Festlegung auf. Demnach verdeutlicht sich hierbei eine flexible und situationsgerechte Ausgestaltung der Prozesse, welche bereits im Prozess des Prototypings hergeleitet wurde. Demnach lässt sich ableiten, dass alle untersuchten Unternehmen versucht sind, starre Prozesse zu vermeiden, um somit einen Erfolg einer Produktinnovation eines Versicherungsproduktes zu begünstigen.

6.1.6 Kategorie 5-PE: Produkteinführung

Der Produkteinführungsprozess einer Produktinnovation eines Versicherungsproduktes ist in allen Unternehmen weitestgehend ähnlich ausgestaltet. Eine offensichtliche Gemeinsamkeit liegt in der Durchführung von Schulungen aller involvierten Parteien. Daher kann interpretiert werden, dass sich die Unternehmen der Konsequenzen eines Wissensdefizites der betroffenen Parteien im Umgang mit der Produktinnovation bewusst sind. Eine weitere Auffälligkeit liegt in der unterschiedlichen Handhabung des Marketingkonzeptes. Dieses wird von den Unternehmen A & B während des Produktentwicklungsprozesses einer Produktinnovation eines Versicherungsproduktes erstellt. Jedoch findet die externe Marketingkampagne seitens des Unternehmens B auch Anwendung in der Produkteinführung. Diese unterschiedliche Zuordnung lässt darauf schliessen, dass die Abgrenzungen der jeweiligen Prozesse in der Praxis mehrheitlich fließend ausgestaltet sind. Diese Interpretation deckt sich mit der ebenfalls fließenden Erscheinungsform einer Abgrenzung des Produktkonzepterstellungprozesses und des Produktentwicklungsprozesses.

6.2 Handlungsempfehlung

Die Handlungsempfehlung beruht auf den erhobenen Daten, Erkenntnissen und Interpretationen dieser Arbeit. Diese richtet sich vorwiegend an Versicherungsunternehmen und

stellt im Gesamtkontext keine Zusicherung für einen garantierten Erfolg einer Produktinnovation eines Versicherungsproduktes dar. Dennoch wurden Faktoren eruiert, welche einen Erfolg eines Produktinnovationsprozess eines Versicherungsproduktes begünstigen.

6.2.1 Kundenfokussierung

Die Kundenfokussierung vermag in der praktischen Anwendung eines Produktinnovationsprozesses eines Versicherungsproduktes eine starke Ausprägung vorzuweisen. Diese Kundenfokussierung ist demnach bereits im Verständnis von Innovation zu verankern, um somit folglich in allen Prozessschritten eines Produktinnovationsprozesses eine dominierende Rolle einnehmen zu können. Im Prozessschritt der Ideengenerierung ist der Einbezug des Kunden als essentiell zu definieren, wodurch es einem Versicherungsunternehmen ermöglicht wird, jederzeit über die aktuellen Veränderungen der Bedürfnisse eines Kunden informiert zu sein. Weiter kann durch dieses frühe Erkennen solcher Veränderungen, im Vergleich zu anderen Wettbewerber, ein potenzieller Wettbewerbsvorteil erlangt werden. Weiterführend ist eine Kundenfokussierung auch im Prozess der Produkterstellung zu verankern. Diese weist in der praktischen Handhabung während eines Produkterstellungsprozesses, ein nahezu nicht existentes Erscheinungsbild auf, wodurch sich hierbei Handlungsbedarf erkennen lässt.

6.2.2 Verankerung Outside-In-Ansatz

Die Verankerung eines Outside-In-Ansatzes während eines Produktinnovationsprozesses wird als unabdingbar betrachtet. Dies zeigt sich anhand der Einschätzung der Experten, dass sich dieser in Zukunft deutlich verstärken wird, vorwiegend getrieben durch die Kundenfokussierung. Wiederum wird diese Einschätzung der Experten bei der künftig erwartenden verstärkten Anwendung eines Minimal Viable Product-Ansatzes deutlich, wodurch es einem Unternehmen während eines Produkterstellungsprozesses ermöglicht wird, die Produktinnovation eines Versicherungsproduktes zu lancieren und infolge eines iterativen Prozesses gezielter auf die Bedürfnisse des Kunden auszurichten. Folglich ist ein Wechsel der Perspektive, vom Inside-Out-Ansatz hin zu einem Outside-In Ansatz, kontinuierlich voranzutreiben und zu stärken.

6.2.3 Situativer und flexibler Anwendungsansatz

Die Wahl eines situativen Anwendungsansatzes zeigt sich während eines Produktinnovationsprozesses eines Versicherungsproduktes als vorteilhaft. Dies wird bereits in der Verfolgung einer Innovationsstrategie deutlich, wobei sich eine unternehmensumfassende Innovationsstrategie als sehr kostenintensiv gestaltet und eine Differenzierung innerhalb verschiedenen Branchen verunmöglicht wird. Weiter wird in der Wahl der Bewertungsmethoden für Ideen sowie in der Wahl eines produktspezifisch gewählten Prototypen deutlich, dass sich eine individuelle Ausgestaltung, wie auch eine situativ angepasste Vorgehensweise, positiv auf diese Prozessschritte auswirkt. Demnach müssen Versicherungsunternehmen darauf bedacht sein, die Flexibilität während eines Produktinnovationsprozesses sicherzustellen, um folglich eine situative produktspezifische Anpassung innerhalb eines solchen zu gewährleisten.

6.2.4 Vermeidung von starren Prozessabläufen

Eine starre Ausgestaltung von chronologisch vordefinierten Prozessabläufen erweist sich während der Durchführung eines Produktinnovationsprozesses als nachteilig. Vielmehr ist darauf zu achten, dass die Durchführung mittels fließenden Übergängen einzelner Prozessschritte begünstigt wird. Somit sind die Entscheidungswege kurz zu halten und Paralleldurchführungen sollen nicht durch starre prozessuale Abläufe verhindert werden, um somit eine kurze *Time to Market* sicherzustellen. Demnach ist ein Vermeiden von starren Prozessen als eminent wichtig einzustufen, um einen Innovationserfolg nicht zu hemmen oder gar zu verhindern.

6.3 Kritische Würdigung der Ergebnisse

Die Ergebnisse und Interpretationen dieser Arbeit beruhen auf der Durchführung von qualitativen Interviews mit jeweils einem Experten eines untersuchten Unternehmens. Demzufolge gilt es zu beachten, dass die Aussagen und Informationen durch eine bedingte subjektive Sichtweise geprägt sind, welche auf die entsprechende Funktion der Experten innerhalb der Unternehmen zurückzuführen ist. Ebenso gilt es zu berücksichtigen, dass die inhaltlichen Rahmenbedingungen dieser Arbeit keine vollständige und abschliessende Abbildung eines unternehmensspezifischen Produktinnovationsprozesses zulassen, wodurch der Fokus auf die essentiellen Hauptbestandteile eines solchen gelegt

wurde. Es gilt weiterführend zu berücksichtigen, dass womöglich nicht alle Informationen seitens der Experten transparent zur Verfügung gestellt wurden, was eine potenzielle Informationsasymmetrie und dadurch eine Verfälschung der Ergebnisse nach sich ziehen kann. Es gilt weiter zu beachten, dass die Stichprobengrösse der untersuchten Unternehmen als eher gering einzustufen ist und die Ergebnisse demnach hinsichtlich einer Repräsentativität korrekt interpretiert werden müssen. Festzuhalten gilt es zudem, dass die Ergebnisse lediglich eine Momentaufnahme darstellen und im zeitlichen Rahmen korrekt eingeordnet werden müssen.

6.4 Weiterer Forschungsbedarf

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf dem Produktinnovationsprozess eines Versicherungsproduktes und dessen praktische Erscheinungsform innerhalb der Schweizer Assekuranz. Weiterer Forschungsbedarf lässt sich im Prozess der Prozessinnovationen und der Organisationsinnovationen innerhalb der Schweizer Assekuranz erkennen. Im Rahmen dieser Arbeit wurde keine gezielte Abgrenzung eines Versicherungsproduktes vorgenommen, wodurch weiterer Forschungsbedarf innerhalb eines Produktinnovationsprozesses für spezifische Produkte besteht. Beispielsweise können Produkte hinsichtlich einer spezifischen Branche untersucht werden, oder lediglich Produkte, welche ein technologiebasiertes Erscheinungsbild aufweisen. Ebenfalls besteht bis dato kein Vergleich zwischen einem Produktinnovationsprozess eines Versicherer und jenem eines branchenfremden Unternehmens, was einen weiteren Forschungsbedarf zu rechtfertigen vermag.

7 Literaturverzeichnis

- Balachandria, R., Friar, J. H. (1997). Factors for success in R&D projects and new product innovation – A contextual framework. *IEEE-Transactions on Engineering Management*. 44(3), S. 276 – 287.
- Blauenstein, A.P. (2008). *Innovationsmanagement von Dienstleistungen: ein Innovationsprozessmodell für die Schweizer Versicherungsbranche (Dissertation)*. Zürich: ETH Zürich.
- Boss, J. (2011). *Innovationserfolg im Dienstleistungssektor – Eine empirische Analyse unter Berücksichtigung des Dienstleistungsgrads*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Bremser, W. G., Barsky, N.P. (2004). Utilizing the balanced scorecard for R&D performance measurement. *R&D-Management*. 34(3), S. 229-238.
- Bretschneider, U. (2011). *Die Ideen-Community zur Integration von Kunden in den Innovationsprozess*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brown, M. G., Svenson, R., A. (1998). Measuring R&D Productivity. *Research Technology Management*. 41(6), S. 30-35.
- Burr, W. (2014). *Innovation- Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung*. 1. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Chauvin, K.W., Hirschey, M. (1993). Advertising, R&D Expenditures and the Market Value of the Firm. *Financial Management*. 22(4), S. 128-140.
- Cooper, R. G. (1981). The Components of risk in new product development. *R&D Management*. 11(2), S. 47–54.
- Dehnbostel, P., Pätzold G. (2004). Lernförderliche Arbeitsgestaltung und die Neuorientierung betrieblicher Bildungsarbeit. In: P. Dehnbostel, G. Pätzold (Hrsg.): *Innovationen und Tendenzen der betrieblichen Berufsbildung*. S. 19 -30. Stuttgart: Franz Steiner.

- Duden (2018). *Prototyp, der*.
Abgerufen von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Prototyp>.
- Ernst&Young [E&Y] (2016). *Dying, Surviving or Thriving – Strategic analysis of the future Swiss insurance market*. Abgerufen von <https://www.ey.com/ch/en/industries/financial-services/insurance/ey-dying-surviving-or-thriving>.
- Fischer, T. M., Möller, K., Schultze, W. (2012). *Controlling: Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Foster, R.N., Linden, L.H., Whiteley, R.L., Kantrow, A.M. (1985). Improving the Return on R&D – II. *Research Management*. 28(2). S. 13-23.
- Fueglistaller, U., Müller, C., Müller, S., Volery, T. (2012). *Entrepreneurship – Modelle- Umsetzung-Perspektiven – Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2016). Innovation Strategy: From new Products to Business Model Innovation. In: C. P. Hofmann, S. Lennerts, C. Schmitz, W. Stölzle, & F. Uebernickel (Hrsg.): *Business Innovation: Das St. Galler Modell*. S. 81-104. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Greber, D. (2017). Produktmanagement. In: S. Gisin, D. Greber, André Lucas, Berufsbildungsverband der Versicherungswirtschaft (Hrsg.): *Risikomanagement, Produktmanagement und Underwriting*. S. 37-96. Zürich: Berufsbildungsverband der Versicherungswirtschaft.
- Grossklaus, R. H. G. (2008). *Neue Produkte einführen – Von der Idee zum Markterfolg*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Hartmann, D., Brentel, H., Rohn, H. (2006). *Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen*. Working paper Nr. 156. Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie.

- Hartmann, J., Tauber, A. (2012). «Man muss das Handy auch ausmachen können». *Die Welt*. 01.12.2012. Abgerufen von <https://www.welt.de/wirtschaft/article111747264/Man-muss-das-Handy-auch-ausmachen-koennen.html>.
- Hauschildt, J. (2004). *Innovationsmanagement*. 3. Auflage. München: Vahlen.
- Hauschildt, J., Salomo, S. (2007). *Innovationsmanagement*. 4. Auflage. München: Vahlen.
- Ho, Y., Thahjapranata, M., Yap, C.M. (2006). Size, Leverage, Concentration, and R&D Investment in Generating Growth Opportunities. *The Journal of Business*. 79(2), S. 851- 876.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P. (2016). *Strategisches Management – Eine Einführung*. 10. Auflage. Hallbergmoos: Pearson.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance. *Harvard Business Review*. 70(1), S. 71-79.
- Keim, G., Littkemann, J. (2005). Methoden des Projektmanagements und -controlling. In: J. Littkemann (Hrsg.): *Innovationscontrolling*. S. 57-151. München: Vahlen.
- Kerssens- van Drongelen, I. C., Cooke, A. (1997). Design principles for the development of measurement systems for research and development processes. *R&D Management*. 27(4), S. 345-357.
- KMU Portal (2017). “Was genau heisst eigentlich «Innovation»?“. Abgerufen von <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-betreiben/innovation/grundlagen/der-begriff-innovation.html>.
- Krause, D. A. (2010). *Macht und Vertrauen in Innovationsprozessen – Ein empirischer Beitrag zu einer Theorie der Führung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Maier, G. W., Frey, D., Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. C. (2001). *Innovation*. 2. Auflage. Frankfurt: Spektrum.

- Meyer, J.-A. (2005). Bekanntheit und Einsatz von Innovationsmethoden in jungen KMU: Ergebnisse einer regelmässigen Befragung im Zeitvergleich. In: E. J. Schwarz, R. Harms (Hrsg.): *Integriertes Ideenmanagement*. S. 291-314. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Möller, K., Menninger, J., Robers, D. (2011). *Innovationscontrolling– Erfolgreiche Steuerung und Bewertung von Innovationen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Möller, K., Schönefeld, C., Messer, M., Frenzel, U. (2011). Kennzahlenbasierte Steuerung des Innovationsbereichs. *Business + Innovation*. 2011(4), S. 22-30.
- Möller, K., Schultze, W., Steinmann, J.C. (2016). Innovationscontrolling – Innovationssteuerung durch entscheidungsrelevante Informationen. In: C. P. Hofmann, S. Lennerts, C. Schmitz, W. Stölzle, & F. Uebernickel (Hrsg.): *Business Innovation: Das St. Galler Modell*. S. 141 -160. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Müller-Prothmann, T., Dörr, N. (2011). *Innovationsmanagement – Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse*. 2. Auflage. München: Carl Hanser.
- OECD/Eurostat (2005). *Oslo Manual - Guidelines for collecting and Interpreting Innovation Data*. Abgerufen von https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en.
- OECD/Eurostat (2018). *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities- Oslo Manual 2018- Guidelines for collecting, reporting and using data on Innovation*. Abgerufen von https://read.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en.
- Peter, D. (2016). *Innovationsverhalten in der Schweizer Assekuranz- Eine Analyse in der Motorfahrzeugversicherung* (Bachelorarbeit). Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

- Raabe, J. (2012). *Erfolgsfaktoren für Innovation in Unternehmen – Eine explorative und empirische Analyse*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Rohwetter M. (2011). «Hab keine Angst». *Die Zeit*. 01.12.2011. Abgerufen von <https://www.zeit.de/2011/49/Interview-Johnson>.
- Schewe, G. (1994). Successful innovation management: An integrative perspective. *Journal of Engineering and Technology Management*, 1994(11), S. 25-53.
- Schewe G., Becker, S. (2009). *Innovationen für den Mittelstand – Ein porzessorientierter Leitfaden für KMU*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Schmitt, F. (2015) Kennzahlen für den F&E-Bereich nach dem Input-Process-Output-Outcome-Framework. *Controller Magazin*. 2015(1), S. 38-40.
- Schrader, J. (1991). Innovationsförderung als Führungsaufgabe. In: W. Schüler (Hrsg.): *Aspekte des Innovationsmanagements*. S. 15-41. Wiesbaden: Gabler.
- Schumpeter, J. A. (1911). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Duncker & Humblot.
- Swiss Re (2011). *Sigma Nr. 04/2011 – Produktinnovationen in der Nichtlebenversicherung – Von kleinen und grossen Innovationen*. Abgerufen von <https://www.swissre.com/institute/library/sigma-2011-04-de.html>.
- Seufert, S., Schuchmann, D., Meier, C., Fandel-Meyer, T. (2016). Steigerung der Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisation. In: C. P. Hofmann, S. Lennerts, C. Schmitz, W. Stölzle, & F. Uebersnickel (Hrsg.): *Business Innovation: Das St. Galler Modell*. S. 283 - 308. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Strecker, N. (2009). *Innovation Strategy and Firm Performance – An empirical study of publicly listed firms*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Uebersnickel, F., Brenner, W., Pukall, B., Naef, T., Schindlholzer, B. (2015). *Design Thinking – Das Handbuch*. 1. Auflage. Frankfurt: Frankfurter Societäts-Medien

- Uebernicketel, F., Brenner, W. (2016). Design Thinking. In: C. P. Hofmann, S. Lennerts, C. Schmitz, W. Stölzle, & F. Uebernicketel (Hrsg.): *Business Innovation: Das St. Galler Modell*. S. 243-266. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Uebernicketel, F., Stölzle, W., Lennerts, S., Lampe, K., & Hoffmann, C. P. (2016). Das St. Galler Business-Innovation-Modell. In: C. P. Hofmann, S. Lennerts, C. Schmitz, W. Stölzle, & F. Uebernicketel (Hrsg.): *Business Innovation: Das St. Galler Modell*. S. 3–17. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Van Aerssen, B., Buchholz, C., Bukhardt, N., Ernst, A., Rings, J., Rings, S., Schobloch, A., Spicker, M., Wigge, K., Wirth, D., Ziegler, D.M. (2018). *Das grosse Handbuch Innovation – 555 Methoden und Instrumente für mehr Kreativität und Innovation im Unternehmen*. München: Vahlen.
- Zecha, M. (2010). *Produktmanagement in Versicherungsunternehmen*. 2. Auflage. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft.
- Zentrum für Risk & Insurance, ZHAW (2011). *ZRI Insurance Navigator*. Winterthur: Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Zeschky, M., Gassmann, O. (2016). The Innovation Process: Sparking Creativity by Cross-Industry Analogies. In: C. P. Hofmann, S. Lennerts, C. Schmitz, W. Stölzle, & F. Uebernicketel (Hrsg.): *Business Innovation: Das St. Galler Modell*. S. 229–240. Wiesbaden: Springer Gabler.

8 Anhang

8.1 Qualitativer Interviewfragebogen

Kategorie:	Prozessschritt:	Frage:	Fokus:
0-AI	<i>Allgemeines zu Innovation</i>	Wie wird Innovation aus Sicht des Experten definiert?	Definition & Bedeutung
		Existiert eine Innovationsstrategie?	Angliederung an Strategie, Perspektiven, Diffusion
1-IG	<i>Ideengewinnung</i>	Welche Kreativitätstechniken werden angewendet?	Techniken, Anzahl Durchführungen
		Welche Parteien werden zur Ideengewinnung miteinbezogen?	Involvierte Parteien
2-IPA	<i>Ideenprüfung- und -auswahl</i>	Welche qualitativen Methoden zur Ideenprüfung- und -auswahl werden angewendet?	Qualitative Methoden
		Welche quantitativen Methoden zur Ideenprüfung- und -auswahl werden angewendet?	Quantitative Methoden
3-D	<i>Design</i>	Wie ist der hierarchische Entscheidungsprozess in einem Produkterstellungsprozess geregelt?	Hierarchische Entscheidungsträger
		Welche inhaltlichen Schritte umfasst die die Erstellung eines Produktkonzeptes?	Prozessablauf
		Welche inhaltliche Schritte umfasst die Produktentwicklung?	Prozessablauf

		Wie stark ist der Bezug zum Produktmanagement bei einer Produktinnovation?	Verantwortlichkeiten, Entscheidungsträger
4-PT	<i>Prototyping</i>	Welche Arten von Prototypen werden angewendet?	Arten, Anzahl Prototypen
		Wie wird ein neues Produkt getestet?	Testmarkt, Kanäle, Testpersonen
5-PE	<i>Produkteinführung</i>	Wie läuft eine Produkteinführung im Detail ab?	Prozessschritte, Überwachung
		Nach welcher Zeitspanne geht die Verantwortung einer Produktinnovation in die Regelorganisation über?	Zeithorizont
Legende	0-AI: Allgemeines zu Innovation 1-IG: Ideengenerierung, 2-IPA: Ideenprüfung- und -auswahl, 3-D: Design, 4-PT: Prototyping, 5-PE: Produkteinführung		

Tabelle 3: *Qualitativer Interviewfragebogen*

8.2 Transkriptionen

8.2.1 Interview Unternehmen A

Kategorie: 0-AI – Allgemeines zu Innovation

- I: Wie definieren Sie Innovation?
- IPA: Mein Verständnis von Innovation; das sind für mich grundsätzlich Sachen oder Lösungen, welche den Kunden ins Zentrum stellen und ein Problem eines Kunden lösen, wofür es noch keine Lösung gibt. Weiter gibt es für mich verschiedene Arten bzw. verschiedene Ausbaustufen von Innovation. Innovation kann für mich in einem bestehenden Produkt sein, es gibt ja auch noch die Prozessinnovationen, welche ja nicht die glamouröse, coole Art von Innovation ist, worüber man gerne spricht. Es gibt aber auch Innovationen, deren Konsequenzen eine wesentlich grössere Tragweite haben, im Sinne von, dass diese durchaus über die Macht verfügen einen Markt von Grund auf zu verändern. Ein klassisches Beispiel hierzu war ja *Airbnb*.
- I: Sie sprechen jetzt ein wenig das Ausmass von Innovationen an, verstehe ich das richtig?
- IPA: Was ich eigentlich damit sagen möchte, für mich ist Innovation nicht nur disruptive Innovation, welche einen Markt grundlegend verändert. Innovation ist für mich auch im kleinen Rahmen möglich. Ich würde sagen, dass es für mich dann eine Innovation ist, wenn man eine Lösung findet, welche ein Problem eines Kunden adressiert, vielleicht aber auch auf eine unkonventionelle Art und Weise. Das heisst, dass wenn der Kunde im Zentrum steht und man eine Lösung für das Problem findet, welche auch mal über das klassische, also über den Tellerrand hinausgeht, dann würde ich sagen ist das eine Innovation.
- I: Alles klar, sehr spannend. Hat das Unternehmen A eine Innovationsstrategie, welche verfolgt wird?

- IPA: Ja haben wir.
- I: Okay, und ist diese der Unternehmensstrategie angegliedert?
- IPA: Wir haben bei uns im Unternehmen A einen eigenen Bereich, welcher sich mit dem Innovationsmanagement befasst. Die dort entstammende Strategie wurde abgeleitet aus der Unternehmensstrategie, in welcher vertieft auf Innovationen eingegangen wird, also wie man mit Innovation bzw. mit dem Thema Innovation und Innovationsmanagement umgeht. Darin ist auch festgelegt, wie wir Innovationen behandeln.
- I: Und schlägt sich diese Innovationsstrategie dann auch auf die unteren Ebenen der Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategie durch?
- IPA: Ja. Mit dem will ich aber nicht sagen, dass Innovationen beim Unternehmen A durch einen *Top-Down-Approach* getrieben sind, sondern diese sind viel mehr durch einen *Bottom-Up-Approach* getrieben.
- I: Alles klar. Innerhalb dieser Innovationsstrategie gibt es ja auch verschiedene Perspektiven wie bspw. die Treiberperspektive, also eine *Push-* oder *Pull-*Strategie. Verfolgen Sie da eine gezielt?
- IPA: Dazu kann ich Ihnen keine Auskunft geben.
- I: Okay, wie gehen Sie denn mit dem Thema Diffusion bei Produktinnovationen um?
- IPA: Also Produktlebenszyklus-Management ist natürlich ein absolutes Kernbusiness im Produktmanagement. Produktinnovationen sind natürlich durch uns getrieben und das wird sehr gezielt betrieben. Es wird hierbei sehr gezielt beobachtet und dann auch entschieden, was weiter verfolgt wird, was beobachtet wird und was aktuell als nicht relevant betrachtet wird.
- I: Okay, und innerhalb von diesem Kernbusiness, versucht man da auch aktiv den negativen Wendepunkt innerhalb der Diffusion zu finden, oder findet dieser eher Sie?
- IPA: Also wenn dieser uns findet, dann haben wir definitiv etwas falsch gemacht. Ich würde es mal so sagen; wir versuchen diesen nicht aktiv zu

finden, sondern wir versuchen diesen aktiv zu verhindern. Wir versuchen natürlich unsere Produkte möglichst lange im Markt zu halten, was ich glaube fast alle Versicherungsgesellschaften mit Ihren Kernprodukten so machen. Es gibt glaube ich keine Versicherung, welches ihr Produkt *run-off* vom Markt nimmt und es danach wieder neu lanciert. Es ist vielmehr so, dass bestehende Produkte weiterentwickelt werden. Es ist natürlich dann die Frage, wo werden die Grenzen gezogen, dass man sagen könnte, wir haben ein altes Produkt vom Markt genommen und danach wieder auf den Markt gebracht, ist also ein wenig eine Definitionsache.

Kategorie: 1-IG – Ideengewinnung

- I: Alles klar, sehr spannend, vielen Dank. Dann würde mich jetzt interessieren, welche Kreativitätstechniken wenden Sie innerhalb einer Produktinnovation an, um neue Ideen zu generieren?
- IPA: Da gibt es natürlich verschiedene Instrumente, welche uns unterstützen. Wir haben einerseits das *Trendmonitoring*, in welchem wir den Markt Schweiz aber auch den Markt Europa und darüber hinaus, sehr aktiv beobachten. Wir haben aber auch ein *Outpost* im *Silivon Valley*, in welchem gewisse Ideen mit dem Charakter hinsichtlich neuer Geschäftsmodelle oder gar neuer Märkte verfolgt werden. Ich würde aber sagen, dass es sich da aber mehr um Evolutionen, anstatt um Innovationen handelt, was wir aber auch sehr organisiert versuchen aufzunehmen, damit wir mit diesen Sachen arbeiten können. Wir pflegen aber auch einen regelmässigen Austausch mit Abteilungen, welche einen sehr engen Kontakt zu den Bedürfnissen unserer Kunden haben, welche aus unseren Produkten entstehen. Das heisst konkret, Schadenabteilung Underwriting und Vertrieb. Wir sprechen aber auch regelmässig mit unseren Kunden.

- I: Alles klar. Finde ich sehr spannend, welche Parteien da alle in einem solchen Prozess im Unternehmen A miteinbezogen werden. Nochmals kurz zu den Kreativitätstechniken, können Sie mir da konkret nochmals sagen welche Sie verwenden? Also angenommen, eine Umwelt- und Unternehmensanalyse wurde bereits durchgeführt und ein Problemfeld identifiziert, wofür man ein neues Produkt erstellen möchte. Verwenden Sie beispielsweise das *Brainstorming* oder auch andere Kreativitätstechniken, oder wird das im Unternehmen A nicht so gemacht?
- IPA: Doch natürlich wenden wir solche Methoden an. Ein Beispiel ist das *Design-Thinking*, aber auch klassische Methoden kommen sehr regelmässig zum Einsatz, wie beispielsweise das *Brainstorming*, was man aber meiner Meinung nach schon gar nicht mehr als Methode bezeichnen darf, da es mittlerweile einfach schon dazu gehört. Wir wenden aber beispielsweise auch die *6-Hüte Methode* an.
- I: Okay, sehr spannend. Nochmals bezüglich den Parteien, welche miteinbezogen werden. Sie haben bereits die Kunden, den Vertrieb, die Schadenabteilung und das Underwriting genannt. Gibt es da noch weitere?
- IPA: Wir sind da in der Regel sehr breit abgestützt. Grundsätzlich steht der Kunde im Zentrum. Weitere *Stakeholder*, welche sehr nahe sind, sind die bereits erwähnten Parteien, der Vertrieb, der Schaden und das Underwriting. Vielleicht kurz fürs Verständnis, das Underwriting ist bei uns eine zentrale Stelle und der Vertrieb ist bei uns auf den Generalagenturen. Wir haben also wirklich eine zentrale Underwritingstelle, welche allen Generalagenturen als Anlaufstelle dient. Das ist für uns natürlich die perfekte Abteilung, um mal nachzufragen, wo der Schuh bei den Generalagenturen drückt, weil wenn es jemand mitbekommt, dann ist das eben die erwähnte Underwritingstelle. Hier möchte ich aber noch hinzufügen, dass es natürlich sehr themenabhängig ist, welche *Stakeholder* wir tatsächlich miteinbeziehen, jedoch wird der Kunde und der Vertrieb eigentlich konstant immer miteinbezogen.
- I: Hat sich das denn im Laufe der Jahre verändert?

- IPA: Also ich denke früher wurde das schon anders gehandhabt, ich habe den Eindruck, dass man früher viel stärker *Inside-Out* getrieben war. Ich sage es mal so; früher hatte man eine gute Idee und war überzeugt davon und diese hat dann eben funktioniert oder nicht. Heute jedoch steht der Kunde viel mehr im Zentrum und man versucht ganz konkret, diesen anzusprechen. Heute wirft man nicht einfach eine Lösung auf den Markt, wenn man sich nicht sicher ist, dass es wirklich die richtige Lösung ist.
- I: Das heisst man verfolgt heute viel stärker einen *Outside-In*-Ansatz?
- IPA: Ja, kann man so sagen.
- I: Und wie denken Sie sieht es in 10 Jahren aus?
- IPA: Ich persönlich bin sehr davon überzeugt, dass es der richtige Ansatz ist, den Kunden ins Zentrum zu stellen. Ob das in 10 Jahren immer noch so ist, weiss ich natürlich nicht, aber ich hoffe es, da es heute sicherlich das richtige Vorgehen ist. Wenn man mich jedoch vor 10 Jahren gefragt hätte, hätte ich wahrscheinlich auch anders geantwortet.

Kategorie: 2-IPA – Ideenprüfung- und- auswahl

- I: Okay. Angenommen man hat nun gewisse Ideen sammeln können, wie werden diese in qualitativer Hinsicht bewertet? Welche Methoden wendet das Unternehmen A hierbei an? In der Theorie sind das *Checklisten*, *Scoring Methoden* oder auch eine Nutzwert- und Portfoliomethodik. Finden diese Anwendung im Unternehmen A?
- IPA: Ich würde sagen, dass wir hier mehrere Methoden nutzen. Einerseits wird natürlich eine Investitionsrechnung vorgenommen, in welcher man prüft ob unter dem Strich auch tatsächlich eine schwarze Zahl resultiert, das ist sicher sehr zentral. Je nach Fragestellung oder je nach Idee wendet man sicher auch ein *Scoring-Modell* an, dabei ist dann halt

die Frage, welche Kriterien und welche Faktoren werden angewendet, um diese Beurteilung durchführen zu können, dies hängt dann aber stark von der Zielsetzung ab. Es muss natürlich einerseits für den Kunden stimmen, aber andererseits muss es auch für das Unternehmen stimmen, da es sonst nicht nachhaltig ist. Ein zentrales Element sind sicher die Kundeninterviews, welche wir qualitativ und quantitativ durchführen, um eine Idee, mit den initial geäußerten Bedürfnissen der Kunden *challenges* zu können. Konkret heisst das, dass wir die anfänglich eruierten Bedürfnisse der Kunden, mit der Produktidee vergleichen, um feststellen zu können, ob diese tatsächlich auch *matchen*, oder wir uns nun davon entfernt haben. Ein anderes Kriterium hinsichtlich der Zielsetzung könnte aber auch die zeitliche Komponente sein. Wenn man bspw. ein Produkt innerhalb von 6 Monaten eingeführt haben möchte, eine super Idee in der Umsetzung jedoch 24 Monate dauert, dann dürfte dies ein Kriterium sein, dass wir diese Idee nicht weiterverfolgen, sondern verschieben oder neu planen müssen.

I: Welche quantitativen Methoden werden denn angewendet?

IPA: Schlussendlich machen wir natürlich eine Vollkostenrechnung.

I: Das heisst dann auch Lebenszyklusrechnung, Prozesskostenrechnung und *Target Costing*?

IPA: Ja.

I: Alles klar. Jetzt haben wir ja vorwiegend die statischen Verfahren angesprochen, wenden Sie auch dynamische Verfahren wie beispielsweise die Kapitalwertmethode an?

IPA: Das kommt natürlich ein wenig auf den Projektumfang an. Bei kleineren Anpassungen ist das wohl eher weniger ein Thema, aber bei grösseren Vorhaben, Partnerschaften oder auch Investitionen findet das definitiv Anwendung.

I: Denken Sie, dass sich diese Vorgehensweise in Zukunft ändern wird?

IPA: Ich denke eher nicht, die Wirtschaftlichkeit einer Lösung, welche man einführen möchte, ist hier zentral. Ich bin daher davon überzeugt, dass

dies auch in Zukunft so sein wird, da es sonst einfach nicht aufgeht. Es muss ja grundsätzlich einen Nutzen stiften, aber dies halt für beide Seiten, also eine *Win-Win*-Situation, da es sonst nicht nachhaltig ist.

I: Das heisst konkret, dass sich Ihrer Meinung nach hierbei nichts ändern wird?

IPA: Nein eigentlich nicht. Die einen Methoden werden vielleicht künftig etwas stärker im Fokus stehen als andere, aber im Grundsatz gehören die Wirtschaftlichkeitsrechnungen einfach dazu.

Kategorie: 3-D – Design

I: Alles klar. Wie ist denn der hierarchische Entscheidungsprozess während eines Produkterstellungsprozesses im Unternehmen A gegliedert?

IPA: Wenn wir hierbei von einem Versicherungsprodukt ausgehen, dann ist die Verantwortung im Unternehmen A ganz klar beim Produktmanagement. Das heisst, dass die ganze *Profit- und Loss*- Verantwortung für das Produkt, beim Produktmanagement ist. Wenn wir Anpassungen vornehmen, dann ist das Produktmanagement verantwortlich. Wenn wir hier von einem Produkt mit einem höheren Prämienvolumen sprechen, dann geht das natürlich durch mehrere Gremien. Schlussendlich ist das dann aber die Entscheidung des funktionsinnehabenden Leiters von Versicherungen, welcher ein Geschäftsleitungsmitglied ist. Wenn es jedoch etwas Spezielleres ist oder ein ganz brisantes Thema betrifft, dann kann es schon auch mal sein, dass der *CEO* dies gutheissen muss.

I: Also heisst das, dass es im Unternehmen A keine eigentliche Produktkommission gibt, die als Zwischenfunktion zwischen Geschäftsleitung und Produktmanagement fungiert?

- IPA: Es gibt verschiedene Gremien, welche bedient werden und ihren *Inputs* beitragen. Beispielsweise gibt es im Unternehmen A eine Beratungskommissionen von Generalagenturen, in welchen man Themen ganz bewusst vorstellt, aber auch zur Diskussion stellt, und dessen *Inputs* aufnimmt und dann miteinbezieht. Aber schlussendlich bleibt die Entscheidung beim Geschäftsleitungsmitglied, welches das Thema innerhalb der gesamten Geschäftsleitung diskutiert. Aber auch hier möchte ich darauf hinweisen, dass es sehr stark davon abhängig ist, wie gross diese Änderungen innerhalb eines Produktes sind.
- I: Ich merke, dass der Bezug zum Produktmanagement innerhalb eines Produktinnovationsprozesses beim Unternehmen A vorhanden ist. Wie stark schätzen Sie diesen ein, wenn die Zahl eins schwach bedeutet und die Zahl fünf sehr stark?
- IPA: Da würde ich ganz klar eine fünf geben.
- I: Alles klar, und wo fängt der Einbezug vom Produktmanagement während eines Produktinnovationsprozesses an?
- IPA: Da müssen Sie etwas konkreter werden.
- I: Wenn beispielsweise eine Lösung für ein neues Produkt gesucht wird, ab wann werden Sie in diesen Auftrag involviert? Oder sind Sie selbst dafür verantwortlich diese Aufträge zu entwickeln?
- IPA: Ich würde sagen, da die Verantwortung des Produktes selbst beim Produktmanagement liegt, ist es unsere Aufgabe das Produkt zu pflegen und natürlich auch weiterzuentwickeln. Daher ist es wirklich unsere Verantwortung, das Produkt auf dem neusten Stand zu halten. Natürlich gibt es auch *Inputs* und teilweise auch Aufträge, welche von aussen kommen, welche wir auch umzusetzen haben, aber grundsätzlich treibt das Produktmanagement dies voran.
- I: Alles klar. Welche inhaltlichen Schritte, also der chronologische Ablauf, umfasst die Erstellung eines Produktkonzeptes im Unternehmen A?

- IPA: Kommt natürlich ein wenig darauf an, mit welcher Basis wir hier starten.
- I: Okay, gehen wir mal davon aus, dass man bei Null steht.
- IPA: Okay, gehen wir mal davon aus, dass wir uns zum Ziel gesetzt haben, dass wir eine Deckung oder einen Produktbestandteil überarbeiten müssen, weil wir es bspw. zu wenig verkaufen oder negative Rückmeldungen erhalten.
- I: Ja genau. Lassen Sie uns dieses Beispiel noch ein wenig konkretisieren; Angenommen man hat identifiziert, dass seitens Kunde der Wunsch vorhanden wäre, ein Versicherung für Brillen abschliessen zu können.
- IPA: Alles klar, greifen wir dieses Beispiel auf. Wahrscheinlich würde in diesem Beispiel der Anstoss aus dem Vertrieb kommen. Wenn wir wissen, dass wir eine Lösung für diesen Wunsch des Kunden erarbeiten wollen, dann ist der erste Schritt sicherlich mal das Gespräch mit allen involvierten Stellen zu suchen, in diesem Beispiel vorwiegend mal mit dem Vertrieb. Man will natürlich dadurch die Bedürfnisse konkretisieren, was genau gewünscht ist und wie das schlussendlich daherkommen soll. Weiter würde man dann das Gespräch mit einem oder zwei Optikern suchen, welche auch an einer solchen Lösung interessiert wären, um auch deren Bedürfnisse zu verstehen. Weiter würde man dann auch die Rückmeldung der Schadenabteilungen einholen um zu berücksichtigende Hürden identifizieren zu können. Danach würde eigentlich ein erster Produktentwurf ausgearbeitet werden, welcher auch mit dem juristischen *Controlling* geprüft wird, um zu verhindern, dass da nicht irgendwelche juristischen Fehler begangen werden. Nicht zu vergessen ist hierbei natürlich die ganze *Pricing*-Thematik, wodurch man eine Zahl hinter diese Deckung stellt. Es stellt sich dann halt auch noch die Frage, ob das Produkt auch marktfähig ist, somit bedarf es hier einer entsprechenden Marktanalyse und einer Prüfung von bereits bestehenden Deckungskonzepte am Markt. Man muss das Rad ja nicht zwingend neu erfinden, wenn es bereits ähnliche Produkte auf dem Markt gibt. Das hat dann aber nicht mehr wirklich viel mit Innovation

zu tun, sondern ist dann halt Daily-Business. Somit haben wir dann schon einen groben Bedarf und eine grobe Deckung, welche sich höchstwahrscheinlich auch nicht fundamental von anderen Mitbewerber differenziert. Danach würde eigentlich ein Vergleich folgen, in welchem wir die Prämie für diese Deckung bei unseren Mitbewerber prüfen um auch ein wenig ein Gefühl dafür zu erhalten, wie ein realistischer Marktpreis aussieht. Ebenso versuchen wir die Zahlungsbereitschaft der Kunden zu ermitteln um danach prüfen zu können, ob der Bedarf in einem gesunden Verhältnis zu jenem Preis steht, welcher der Markt effektiv auch zulässt.

I: Alles klar. Das heisst Sie erstellen eine Produktdetaillierung, mehr oder weniger eine grobe Produktkalkulation, eine Marktanteilermittlung und eine Konkurrenzanalyse. Kann man das so zusammenfassen?

IPA: Absolut, ja.

I: Wird das dann in einen *Businessplan* überführt, oder was passiert danach?

IPA: Ja, schlussendlich müssen wir uns ja schon ziemlich früh überlegen bzw. herausfinden, was das Potenzial des Produktes hergibt. Weil wenn wir feststellen, dass es drei mögliche Kooperationspartner gibt, welche ein sehr geringes Absatzvolumen aufweisen, dann lohnt sich eine solche Entwicklung natürlich nicht. Das heisst wir wollen wissen, was ist das Marktpotenzial und entwickeln daraus einen möglichen Lösungsentwurf, wobei auch ein gewisses *Pricing* dahinter steht, um durchrechnen zu können, welchen Prämienbeitrag das Produkt leistet und wie hoch die Gewinnmarge ist. Das ist jetzt aber aus einer sehr einseitigen Perspektive betrachtet, es gibt da natürlich auch noch viele politische Aspekte, welche da mitspielen. Es kann dann sein, dass dadurch gewisse Sachen in den Hintergrund rücken.

I: Und am Schluss wird das dann aber in einen *Businessplan* überführt?

IPA: Also um ihre Frage zu beantworten, kann ich sagen, ja. Wir nennen es jetzt mal *Businessplan*. Dabei versucht man zu entscheiden, wollen wir

es umsetzen oder nicht. Der Entscheidungsprozess ist aber mehrstufig; erstens ist grundsätzlich die Frage, will man das Thema verfolgen oder nicht. Dabei gibt es gewisse Vorarbeiten, welche geleistet werden müssen, um überhaupt eine Entscheidungsgrundlage bieten zu können. Bei der Entscheidung zur Weiterverfolgung kommt es dann immer ein wenig darauf an, was für ein Thema es ist, je nach dem wird das durch mich oder dann durch das Geschäftsleitungsmitglied entschieden. Wir haben da relativ kurze Entscheidungswege, das macht es dann schon einfacher. Wenn dann entschieden wird, dass wir das umsetzen wollen, wird das konzeptionell ausgearbeitet und dann geht es dann auch schon in die Umsetzung.

I: Alles klar, sehr spannend. Hat sich dieser Prozess in den letzten Jahren verändert und denken Sie, das wird sich in Zukunft ändern?

IPA: Nein, nicht wirklich. Aber man ist sicher bedeutend schneller geworden und ich denke, das wird auch in Zukunft so sein.

I: Was ist der Grund dafür, dass man heute schneller ist?

IPA: Ich denke die flachen Hierarchien und die kurzen Entscheidungswege sind ein Grund dafür, aber auch die ganze Umsetzungsorganisation, sprich *IT*, ist hier auch schneller geworden. Man hat kürzere Entwicklungszeiten, man hat mehr *Realeses* und demzufolge mehr Umsetzungsmöglichkeiten, also schlussendlich hat man eine viel kürzere *Time to Market*.

I: Also würden Sie sagen, dass sich demnach vor allem die Unterstützungsprozesse verbessert haben?

IPA: Kann man so zusammenfassen, ja.

I: Okay. Welche inhaltlichen Schritte umfasst denn die Produktentwicklung, ausgehend von einem abgesegneten *Businessplan*?

IPA: Zuerst erfolgt die konzeptionelle Ausarbeitung des Produktes, sprich wie ist es ausgestaltet. Wenn ich weiss, wie es ausgestaltet ist, kann ich einen Preis und einen Tarif für das Produkt errechnen, wodurch ich

dann ziemlich genau weiss, zu welchem Preis das Produkt verkauft werden soll. Wenn das soweit abgeschlossen ist, dann geht das im Unternehmen A in die Umsetzungsorganisation über. Das heisst, es gibt dann eine Art Produkthanforderung, welche das Produktmanagement so erstellt, damit es für die Technik verständlich ist, was wir uns vorstellen. Danach wird es dann eigentlich in unseren Systemen für uns gebaut, im Optimalfall auch so wie wir es uns eben vorgestellt haben. Wenn das dann fertiggestellt ist, kommt das dann wieder zurück und wir testen es. Wenn wir dann Fehler finden, dann wiederholt sich dieser Prozess, bis grundsätzlich alle Fehler behoben sind. Die Folge daraus ist dann eigentlich der effektive *Release*.

I: Und eine Entwicklung eines Marketingkonzeptes und eine Einführungs- und Absatzplanung erfolgt hier auch?

IPA: Das wird im Unternehmen A von der Betriebsorganisation im Marktmanagement sichergestellt, welches solche Sachen durchplant. Wir haben natürlich unsere entsprechenden Wachstumsziele des Produktes, aber der effektive Absatzplan wird durch das Marktmanagement und das Marketing dann durch das Marketing sichergestellt.

Kategorie: 4-PT – Prototyping

I: Sie haben vorhin das Testen angesprochen. Mich würde da das *Prototyping* interessieren. Wird das im Unternehmen A gemacht? Wenn ja, welche Arten sind das?

IPA: Im Rahmen von *Design Thinking*- Workshops wird das natürlich ganz klar durchgeführt. Das ist aber für mich schon sehr *early-stage*, wird aber gemacht. Wir laden auch Leute zu diesen Workshops ein, welche nichts mit Versicherungen zu tun haben. Aufgrund der Meinungen und Rückmeldungen dieser Leute werden innerhalb dieser Workshops natürlich schon solche *Prototypen* erstellt. Das können schlichte *Mock-*

ups auf Flipcharts sein, bis hin zu ersten klickbaren *Piloten*. Langsam kommen wir aber schon auch so in die Richtung, dass wir auch gewisse Sachen *pilotieren*.

- I: Welche *Prototypen* sind denn Ihrer Meinung nach für eine Produktinnovation eines Versicherungsproduktes am geeignetsten?
- IPA: In der Regel sind das die *Mock-ups*. Wir versuchen dadurch halt greifbar zu machen, was hinter der Idee steht, und dies einem Kunden auch auf eine einfache Art und Weise zu vermitteln. Wir wollen beispielsweise einem Kunden nicht einfach einen *AVB*-Entwurf aushändigen, womit dieser höchstwahrscheinlich nicht wirklich viel anfangen kann.
- I: Alles klar. Wenn wir gerade beim Thema Testen sind, wie wird das effektive Produkt dann getestet? Macht man das im Unternehmen A dann auch mittels *Pilotprojekten*, in welchen das Produkt über verschiedene Generalagenturen vertrieben wird?
- IPA: Ja das wird schon ab und zu gemacht, ist aber in der Regel nicht an der Tagesordnung.
- I: Der *Online*-Kanal wird hier nicht miteinbezogen?
- IPA: In der Regel nicht, nein. *Offline* jedoch sind es schon eher die Generalagenturen. Dabei werden die Agenturen nach gewissen geographischen Merkmalen ausgewählt, aber natürlich schlicht und einfach auch nach dem Wohlwollen der Agenturen, welche bereit sind mitzumachen.
- I: Wie lange wird das dann getestet? Gibt es da einen Standard-Rhythmus?
- IPA: Nein, es gibt keine vordefinierte Zeiteinheiten, das ist sehr produktabhängig.
- I: Okay, und der ungefähre Durchschnitt dieser Testzeit?
- IPA: Es kommt wirklich sehr darauf an, wie schnell man die Erkenntnisse gewinnt, welche man ansteuert. Wenn das irgendwelche Prozesse oder Massnahmen im Schaden sind, dann kann es sein, dass man das viel-

leicht schon nach 2 bis 3 Monaten herausgefunden hat. Ein Produktversuch kann aber auch mal ein halbes oder gar ein ganzes Jahr dauern, das ist wirklich sehr individuell.

I: Okay, und wie stark werden dann die erhaltenen Rückmeldungen tatsächlich auch miteinbezogen?

IPA: Diese werden sehr stark berücksichtigt. Man versucht natürlich regelmässig auch mit den Kunden einen Austausch sicherzustellen, das können persönliche aber auch telefonische Interviews sein, aber auch Gruppendiskussionen werden angewendet.

I: Welches denken Sie, ist hinsichtlich des Testens eines Produktes die beste bzw. geeignetste Methode?

IPA: Ich bin eigentlich ein grosser Fan von *Testpiloten*. Das erlaubt uns gewisse Dinge auszuprobieren, in welchen wir noch unsicher sind, ohne dass wir einerseits die halbe Organisation damit beschäftigen und andererseits, dass wir dadurch kein allzu grosses Risiko eingehen müssen. Für mich gibt es aber verschiedene Arten von *Piloten*, welche ich geeignet finde. Beispielsweise das Nutzen eines klassischen Testmarktes, aber auch ein *AB-Testing* finde ich eine sehr gute Methode.

Kategorie: 5-PE – Produkteinführung

I: Angenommen ein solches *Pilotprojekt* verlief erfolgreich und man entscheidet sich, das Produkt einzuführen. Welche Prozessschritte durchläuft eine solche Produkteinführung im Unternehmen A?

IPA: Im Detail läuft das so ab, dass eine Produkthanforderung erstellt wird, oder je nach Grösse ist es dann sogar ein Projekt, da würde dann ein Projektplan erstellt werden. Wir arbeiten im Unternehmen A nach *scaled agile framework for enterprises*. Das heisst, wir haben verschiedene

Release-Zyklen im Jahr. Das läuft dann so ab, dass man eine *Story* erfasst, beispielsweise eben die erwähnte Produkthanforderung. Dann funktioniert das eigentlich nach dem *Pull*-Prinzip, das heisst, dass sobald Ressourcen in der Umsetzung frei werden, diese Themen nachgezogen und umgesetzt werden. Diese Themen werden natürlich nach dem *Business*-Nutzen priorisiert und entsprechend kommt man schnell oder weniger schnell durch diese Umsetzungsorganisation. Es gibt dann viermal im Jahr sogenannte *PI-Plannings* (*Program Increment Plannings*), in welchen die ganze Umsetzungsorganisation die nächsten 3 Monate plant. Dabei funktioniert das wiederum nach dem *Pull*-Prinzip. Dabei wird versucht abzuwägen, was machbar ist und was nicht. In der Regel erfolgt die Umsetzung in einem *PI*, je nach Grösse des Themas kann sich das aber auch über mehrer *PI*'s ziehen.

I: Alles klar. Wo ordnen Sie denn die Schulungen von Mitarbeiter, die Sensibilisierung hinsichtlich des neuen Produktes aber auch der Einbezug von Schaden und Vertrieb in diesem Produkteinführungsprozess ein?

IPA: Die Schulungen sind auch ein Bestandteil davon. Bei grösseren Produkthanpassungen oder auch ganz neuen Produkten muss das konzeptionell natürlich schon relativ früh erfolgen, damit man das entsprechend organisieren kann. Bei moderateren Produkthanpassungen ist es in der Regel nicht nötig, umfassende Schulungen durchzuführen. Wir haben hierfür eine eigene Abteilung, die sich um solche Schulungsthemen kümmert. Wenn das Produkt wirklich grundlegend neu ist, oder auch wenn komplett neue *IT*-Systeme implementiert werden, dann unterstützt uns diese Abteilung hierbei bei der Planung und der Durchführung.

I: Alles klar. Dann würde mich noch interessieren, ab wann genau denn die Verantwortung einer Produktinnovation in die Regelorganisation übergeht. Wie ist das im Unternehmen A geregelt?

IPA: Die Verantwortung bleibt beim Produktmanagement.

- I: Das heisst dann banal ausgedrückt, dass theoretisch Sie den Kopf hinhalten müssen, wenn etwas komplett schief geht?
- IPA: Ja das ist so, nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch.
- I: Alles klar, dann möchte ich Ihnen ganz herzlich für Ihre Zeit danken. Darf ich Ihren Namen und jener der Gesellschaft nennen, oder wünschen Sie, dass dies anonymisiert behandelt wird?
- IPA: Ich wäre froh, wenn Sie dies anonymisiert behandeln, vertraulich ist meiner Meinung nach aber nicht nötig.
- I: Alles klar, werde ich so machen. Ich werde Ihnen die transkribierte Version noch zur Prüfung des Inhaltes zustellen.
- IPA: Das ist in Ordnung. Ich melde mich bei Ihnen
- I: Alles klar, dann herzlichen Dank für Ihre Zeit.
- IPA: Gern geschehen. Dann wünsche ich Ihnen viel Erfolg.

8.2.2 Interview Unternehmen B

Kategorie: 0-AI – Allgemeines zu Innovation

- I: Wie definieren Sie Innovation?
- IPB: Innovation im Versicherungsgeschäft heisst für mich, ein neues Angebot oder auch neue *Services*, welche wir bis anhin noch hatten und welche wir erfolgreich am Markt etablieren können. Das heisst man findet Kundengruppen, welche diese Produkt dann kaufen bzw. abschliessen und auch nutzen. Diese Definition ist natürlich subjektiv, vorwiegend getrieben durch meine Funktion, welche ausgerichtet ist auf Produkte und *Services*.
- I: Alles klar. Verfolgt das Unternehmen B eine Innovationsstrategie?
- IPB: Ja.
- I: Wo ist diese denn angegliedert?
- IPB: Diese ist bei der Unternehmensstrategie angegliedert. Diese ist aber ausgerichtet auf den Bezug zu Ökosysteme und *Beyond-Insurance* und ist im Kerngeschäft weniger stark ausgeprägt. Das heisst eigentlich, dass dies dann dem *Business* überlassen ist, also den verschiedenen Kundengeschäftsfeldern. Auf der Strategieebene ist es stärker darauf ausgerichtet, wo das Unternehmen B neue Geschäftsfelder erschliessen will, beispielsweise im Bereich der Mobilität oder im Bereich *Health* und *Vorsorge*. Inwiefern das Unternehmen B beispielsweise im Rahmen *P&C* für das Privatkundengeschäft neue Sachen entwickelt, wird dem Kundengeschäftsfeld überlassen.
- I: Das heisst, dass sich diese Innovationsstrategie im Unternehmen B auf die unteren Strategieebenen der Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategie durchschlägt?

- IPB: Ja genau, da verfolgen wir auf eine gewisse Art und Weise schon einen Top-Down-Approach. Ist natürlich dann immer auch abhängig von den verfügbaren Investitionen, aber das ist dann schon so heruntergebrochen.
- I: Okay. Bei der Innovationsstrategie gibt es ja noch gewisse Ausprägungen wie beispielsweise aus der Treiberperspektive, den *Push*- und *Pull*-Ansatz. Aus der Perspektive des Markteintrittszeitpunktes gibt es die Pionier- und die Folgestrategie. Verfolgt das Unternehmen B eine gezielt?
- IPB: Das ist jetzt noch schwierig, dies so eindeutig einordnen zu können. Ich glaube da sind Sie theoretisch besser informiert als ich. Aber auf der Ebene des Kerngeschäftes ist es mehr eine Opportunitätsfrage, also wie steht es mit den verfügbaren Ressourcen, aber auch das Budget spielt eine Rolle. Ein Beispiel, welches ich dir hierzu geben kann, ist die momentane interne Diskussion hinsichtlich *Cyberversicherungen* für Privatpersonen. Viele Unternehmen haben das bereits, aber wir haben hier nie definiert, dass wir das als erstes einführen wollen. Wir hatten hier schlussendlich verfügbare Kapazitäten und haben uns in letzter Zeit mehr so ein wenig auf *Fix the Basics* konzentriert. Nun aber können wir wieder anfangen neue Sachen voranzutreiben.
- I: Alles klar. Orientiert man sich bei dieser Innovationsstrategie denn vorwiegend am Markt bzw. an der Konkurrenz, oder nicht?
- IPB: Schlussendlich ist es immer etwas von beidem. Unser Anspruch im Unternehmen B ist ganz klar, dass wir Produkte auf der Basis von Kundenbedürfnissen entwickeln. Diese können natürlich mehr oder weniger innovativ sein. Aber auch der Druck vom Vertrieb ist sicherlich sehr stark sowie auch das Konkurrenzangebot. Dort kommen dann auch viele neue Themen auf, welche wir aber auch priorisieren müssen. Wenn die Konkurrenz erfolgreich ist, dann ist es für uns interessant diesen Ansatz aufzugreifen und ich sage mal, relativ einfach zu kopieren mit einem funktionstüchtigen Vertriebssystem.

- I: Das heisst, die Imitierbarkeit eines Versicherungsproduktes ist Ihrer Ansicht nach relativ hoch? Also ist es verhältnismässig eher einfach ein Versicherungsprodukt zu imitieren?
- IPB: Ja das denke ich schon, da die meisten Versicherungsprodukte austauschbar sind. Darum versuchen wir uns sehr stark durch die *Services* zu differenzieren.
- I: Auch durch die Ökosysteme?
- IPB: Genau. Der Vorteil des Unternehmens B ist natürlich, dass wir so ziemlich alle Branchen abdecken und dementsprechende Produkte anbieten, was nicht alle können. Daher haben wir da gewisse *USP's* im Markt und die Grösse des Unternehmens ist da auch kein Nachteil.
- I: Wie geht das Unternehmen B mit der Diffusion von Produktinnovationen um?
- IPB: Dazu kann ich Ihnen keine Auskunft geben.

Kategorie: 1-IG – Ideengewinnung

- I: Okay. Welche Kreativitätstechniken werden im Unternehmen B hinsichtlich der Generierung von Ideen für eine Produktinnovation angewendet?
- IPB: Ausgehend davon, dass wir bereits einen gewissen Rahmen haben bzw. das Problemfeld identifiziert ist?
- I: Ja.
- IPB: Also wir starten im Normalfall mit einer Vertiefungsphase, in welcher wir der Ursache des Problems versuchen auf den Grund zu gehen. Einerseits ist das eine Erhebung der *Business*-Kennzahlen, eine Analyse der Entwicklung des Neugeschäftes, eine Analyse der Unterschiede über die verschiedenen Kanäle sowie Unterschiede innerhalb der Zielgruppen. Ein wichtiger Teil hierbei ist sicher die *Customer-Journey*

Analyse, um aus der Sicht des Kunden verstehen zu können, wo wir diese im *Sales-Funnel* verlieren und auch aus welchen Gründen. Das heisst wir fragen hier gezielt Kunden an, welche beim Unternehmen B eine Offerte eingeholt haben, aber dann das Produkt nicht abgeschlossen haben.

I: Okay, das heisst, dass das Unternehmen B den Kunden in dieser Phase sehr stark miteinbezieht?

IPB: Ja.

I: Welche anderen Parteien werden da auch noch miteinbezogen?

IPB: Der Vertrieb ist natürlich sehr wichtig, also alle Vertriebskanäle. Auch die Schadenabteilung, das Underwriting und das Produktmanagement werden hier miteinbezogen. Den Kunden haben Sie ja bereits erwähnt.

I: Nochmals zum Kunden; sind das denn Stichproben oder sind das sogar *Opinion Leader*, welche eine sehr starken Einfluss auf den Markt haben?

IPB: Also *Opinion Leader* sind im Versicherungsgeschäft eher selten. Es sind schlussendlich Stichproben von Kunden, die kürzlich den betroffenen Prozess durchlaufen haben. Das ist dann aber viel mehr schon eine Problemanalyse und hat ja nichts mehr mit Innovation zu tun. Es muss dann aber immer beachtet werden, dass der Kunde von sich aus nicht sagen wird, wenn ich dies oder das hätte abschliessen können, wäre ich nicht zur Konkurrenz gegangen. Daher ist es dann dort sehr wichtig, dass man mit den *Customer Jobs* innerhalb eines *Value Proposition Canvas* versucht zu eruieren, was genau die Aufgabe des Kunden ist. Die Aufgabe eines Kunden ist es ja nicht, per se eine Versicherung abzuschliessen, sondern er möchte bspw. ein Auto kaufen und dazu gehört eine Versicherung. Somit würde man in diesem Fall den Prozess des Autokaufs analysieren, um herauszufinden, wo genau es dort Opportunitäten für neue *Services* gibt. Neben den *Customer Jobs* kann man das auch auf den Schadenprozess anwenden. Das Unternehmen B möchte sich hier von einem reinen Erbringer einer finanziellen Entschädigung,

hin zu einem Dienstleistungserbringer, also zu einem Partner, entwickeln. Das heisst, dass wir hier die wichtigsten, oder auch die häufigsten Schadenprozesse analysieren und dann prüfen, wo gibt es weitere präventive *Services*, oder weitere *Services* während bzw. nach einem Schadenfall. Also schlussendlich versuchen wir zu identifizieren, was braucht der Kunde im Schadenfall, damit er sein Leben wie gewohnt fortsetzen kann, dadurch kommen wir dann auch auf konkrete Ideen.

I: Alles klar, sehr spannend. Nochmals kurz zu den Kreativitätstechniken, welche werden da angewendet?

IPB: Also *Customer Jobs* ist schon auch eine solche Kreativitätsmethode. Aber auch das *Brainstorming* ist sehr verbreitet. Wir haben hierzu ein internes *Booklet*, welches ganz viele verschiedene solcher Kreativitätstechniken beinhaltet und wir prüfen dann immer individuell, welche tatsächlich die geeignetste Technik ist.

I: Welches sind die beliebtesten?

IPB: Das ist schon das *Brainstorming*.

I: Wie hat sich denn der Einbezug der Parteien im Ideengenerierungsprozess im Verlauf der Jahre verändert?

IPB: Das hat man früher sicher anders gemacht. Früher war man denke ich, schon eher *Inside-Out* getrieben. Wir haben die Produkte früher schon auch getestet, aber entwickelt haben wir sie dann eben doch *Inside-Out*. Aber das sagt sich dann halt immer so einfach, dass man das früher anders gemacht hat und wir es heute besser machen. Aber ich denke da sind wir heute schon eher *Outside-In* getrieben.

I: Denken Sie, dass man das in 10 Jahren wiederum anders machen wird?

IPB: Ich würde jetzt sagen, dass wir als erstes den heutigen Optimalweg implementieren bzw. anwenden müssen, da sind wir noch nicht überall top. Aber ich glaube diese Denkweise hinsichtlich eines *Outside-In*-Ansatzes wird sich in Zukunft schon stärker verankern. Der Einbezug des Kunden ist hier sicherlich sehr zentral. Wenn man bedenkt, dass wir heute sehr viele Intermediäre haben und den direkten Kundenkontakt

zum Teil gar nicht haben, ist es sehr wichtig, diesen Kontakt zu halten und ihn daher stark miteinzubeziehen.

I: Also denken Sie, dass sich der stärkere Einbezug des Kunden vor allem aufgrund der Schnittstellenbesetzung ändern wird?

IPB: Ja, das wird schon sehr wichtig sein. Das merkt man auch schon durch unsere jetzigen Aktivitäten. Beispielsweise mit dem Betreiben eines eigenen Kundenportals oder die Möglichkeit eine Versicherung *online* abzuschliessen. Das zielt ja unter anderem auch darauf ab, diese Zwischenhändler also Intermediäre zu überspringen um den direkten Kundenkontakt herstellen zu können. Auch bei der Schadenmeldung versuchen wir den Kunden so zu steuern, dass dieser den *Task* selber macht, um eben diesen Kontakt halten bzw. stärken zu können. Daher muss es dann unsererseits so ausgestaltet werden, dass der Kunde das Vertrauen hat, dass er diesen *Task* selber durchführen kann und die dementsprechenden Vorteile daraus zieht und natürlich für ihn *convenient* ist. Natürlich spielt hier aber auch die Kostenreduktion eine Rolle, das ist klar.

Kategorie: 2-IPA – Ideenprüfung- und -auswahl

I: Alles klar, sehr spannend. Angenommen man hat nun gewisse Ideen sammeln können. Welche qualitativen Methoden werden hierzu im Unternehmen B angewendet?

IPB: Wenn wir gewisse Ideen generiert haben, versuchen wir diese *prototypisch* herzustellen. Danach folgt dann eigentlich das qualitative Testen mit Einzelinterviews.

I: Und wie werden diese in qualitativer Hinsicht bewertet? Beispielsweise mit *Checklisten*, mit einer *Scoring-Methode* oder auch mit einer Nutzwert- und Portfoliomethodik?

IPB: Wir setzen die Ideen wirklich prototypisch um. Das heisst wir überlegen uns welchen *Touchpoint* haben wir zum Kunden. Beispielsweise bei einem *Online*-Abschluss ist es vielleicht der *Online*-Rechner, beim Aussendienst wird mehr der Antrag überprüft. Danach probieren wir verschiedene Varianten aus, um die Idee zu implementieren. Daraus versuchen wir die Reaktion des Kunden einzuordnen. Es gibt da natürlich verschiedene *Prototypen* welche wir nutzen, beispielsweise werden Serviceprozesse anhand von *Comics* versucht zu visualisieren, damit der Kunde das Erlebnis nachvollziehen kann. Dies wird dann eigentlich mit ein paar wenigen Kunden durchgespielt und wir versuchen abzuschätzen, ob wir die richtige Richtung einschlagen. Das andere ist dann, dass wir es mit den Kunden versuchen zu quantifizieren. Also wenn ich jetzt hier von quantifizieren spreche, dann meine ich es nicht in finanzieller Hinsicht, sondern dass wir wirklich möglichst *prototypisch* ein Produkt zu erstellen versuchen, mit möglichst vielen Deckungen und all den generierten Ideen, wobei auch ein mögliches *Pricing* dahinter ist. Da wird dann geschaut, welcher Kunde würde welche Deckung zu welchem Preis abschliessen. Das ist dann schlussendlich *value for money*, also man will natürlich möglichst jene Ideen bzw. Produkte umsetzen, welche auch die meisten Kunden ansprechen und dessen Wert im Vergleich zum Preis so hoch wie möglich ist.

Kategorie: 4-PT – Prototyping

I: Alles klar, Sie haben jetzt bereits die *Comics* angesprochen. Welche Arten von *Prototypen* werden im Unternehmen B noch angewendet? Sind das *Mock-ups*, *Service-Blueprinting* oder auch *Storytelling*?

IPB: Ja wenden wir auch an. Also dieser *Value Proposition Canvas* in diesem Sinne. *Mock-ups* kommen dann mehr bei einem *Online*-Rechner zur Anwendung, bei einem Antrag kann man ja einfach auf Papier mal etwas probieren.

- I: Okay, und eignet sich denn bei einer Produktinnovationen ein spezifischer *Prototyp* speziell?
- IPB: Nein wir wenden schon mehrere an. Zuerst versucht man in die Breite zu gehen um dann dieses Breite gezielt enger zu gestalten. Das hilft dann auch dem Verständnis eines Versicherungskunden hinsichtlich eines Versicherungsproduktes.
- I: Welches denken Sie, ist der geeignetste *Prototyp* für ein Versicherungsprodukt?
- IPB: Kann man eigentlich nicht so allgemeingültig sagen.
- I: Okay, welcher ist denn Ihr bevorzugter *Prototyp*?
- IPB: Also es kommt schon darauf an, für was genau der *Prototyp* ist. Für einen *Service* macht es sicherlich mehr Sinn, dass dieser bspw. in einem *Comic* erlebbar ausgestaltet wird.

Kategorie: 2-IPA – Ideenprüfung- und -auswahl

- I: Alles klar, nochmals zurück zur Ideenprüfung- und -auswahl. Welche quantitativen Methoden werden angewendet?
- IPB: Wir stellen da natürlich die *Business-Cases* gegenüber. Dabei wird ein Ideenbeschrieb ausgearbeitet und wie sich die Perspektive des Kunden, aber auch die Perspektive des Vertriebs darstellt. Danach wird der *Case* dann aber eigentlich gerechnet, also Anzahl Neukunden und Profitabilität.
- I: Denken Sie das wurde früher anders gemacht? Wird man das in 10 Jahren immer noch gleich machen?
- IPB: Also eigentlich hat man das schon immer so gemacht, aber was sich sicherlich verändert hat, ist dass wir das früher immer nur jährlich gemacht haben, heute aber wird das rollierender gemacht. Das heisst, es wird nicht mehr nur einmal im Jahr priorisiert, sondern das wird heute

in kürzeren Zyklen durchgeführt. Hat aber dann im Umkehrschluss den Nachteil, dass es schwieriger ist diese Themen zu priorisieren. Denn wenn etwas Neues oder Besseres aufkommt, dann ist es manchmal auch schwierig etwas bereits Laufendes zu stoppen und sich komplett auf das Neue zu fokussieren. Nicht zu vergessen die *sunk costs*, die dann eben entstehen können.

Kategorie: 3-D – Design

- I: Wie ist denn der hierarchische Entscheidungsprozess im Unternehmen B innerhalb eines Produkterstellungsprozess geregelt?
- IPB: Also das Kundengeschäftsfeld (*KGF*) legt die Priorisierung fest. Der Stichentscheid ist dann bei meinem Vorgesetzten gemäss *Governance*, wenn er nicht selbst der Leiter vom *KGF* ist. Es gibt dann aber auch noch ein übergreifendes *KGF*, welches dann das Privatkunden- und das Unternehmenskundengeschäft abdeckt, diese haben dann wirklich den Stichentscheid, welche Ideen und Produkte wir umsetzen. Innerhalb von den Projekten ist es dann das Projektteam.
- I: Das Projektteam ist verantwortlich für? Gegenüber wem legt dieses dann Rechenschaft ab?
- IPB: Ja genau. Es ist eigentlich gängig im Unternehmen B, dass man ein *StC*, also eine *Steering Committee* hat. Und diese haben dann eigentlich das *KGF* über sich. Also beispielsweise muss ein Tarif dann vom *KGF* abgenommen werden.
- I: Alles klar, und spielt da die Geschäftsleitung auch noch eine Rolle?
- IPB: Die Geschäftsleitung ist aussen vor. Das ist eigentlich getrennt. Die Geschäftsleitung konzentriert sich auf das Strategische, das Operative bleibt dem *KGF* überlassen.

- I: Okay, sehr spannend. Welche inhaltlichen Schritte umfasst die Erstellung eines Produktkonzeptes?
- IPB: Also der Angebotsentwicklungsprozess startet mit einer Phase der *Ideation*. Dabei wird eruiert wo haben wir ein *Business*-Problem, wo haben wir einen Nutzen für den Kunden und was können wir angehen. Dabei priorisiert und entscheidet das *KGF* was verfolgt wird. Dann wird es eigentlich konzeptionell vertieft, das ist dann die Phase der Vertiefung einer Idee. Bei dieser Vertiefung wird eigentlich schon ein erstes Produktkonzept erstellt. Dabei verfolgen wir eigentlich 3 Hauptschritte; das Kundenbedürfnis verstehen, eine Lösung erarbeiten und eine Validierung. Danach wird es in den Projektportfolioprozess überführt. Dabei wird geprüft, welche *IT*-Kapazitäten werden benötigt, um die Umsetzung gewährleisten zu können. Weiter wird dann auch der *Business Case* gerechnet und bedarf einer Abnahme. Bei erfolgreicher Abnahme wird das Produkt dann eingeführt.
- I: Alles klar. Das ist ja eigentlich schon der ganze Prozess von der Idee bis zur Umsetzung. Können Sie mir nochmals erläutern, was während der Erstellung eines Produktkonzeptes passiert? Also in der Theorie beginnt es mit einer Produktdetaillierung, gefolgt von einer groben Produktkalkulation, einer Marktanteilermittlung und einer ersten Marktpositionierung, einer Machbarkeitsprüfung und schlussendlich folgt eine Überführung in einen *Business*-Plan. Wie ist das im Unternehmen B?
- IPB: Es ist eigentlich schon das was ich vorhin angesprochen habe. Das ist eigentlich der *Value Proposition Canvas*. Es gibt ja auch den *Business Model Canvas*. Dieser gibt das *BPM* vor, lohnt sich aber nur bei komplett neuen Sachen, was bei uns eher selten der Fall ist. Aber man überlegt sich dann halt schon welche Zielgruppe wir ansprechen möchten, welchen Vertriebskanal nutzen wir, und mit welchen Parteien muss getestet werden. Also schlussendlich erfolgt ein Beschreib des Angebotes für die Zielgruppen, eine Festlegung der *Personas* und eine Festlegung des Kundennutzens aber auch des Nutzens für das Unternehmen B.

- I: Alles klar. Jetzt geht es mir um die effektive Produktentwicklung. Wie ist dieser inhaltliche Ablauf im Unternehmen B geregelt?
- IPB: Als erstes wird eine Detailspezifikation der verschiedenen Komponenten des Angebotes erstellt. Dadurch wird eigentlich das Produktkonzept spezifiziert. Diese Spezifikation wird dann mit der *IT* geprüft. Unsere *IT* verfolgt da eine agile Umsetzung, das heisst, dass die *IT* nicht alles auf einmal umsetzt, sondern in gewissen Abschnitten. Somit werden laufend gewisse *Features* erstellt und dann immer wieder getestet. Das erlaubt eine regelmässige Überprüfung und Anpassung. Dasselbe passiert dann aber auch in fachlicher Hinsicht. Dabei werden bspw. die *AVB* erstellt, oder auch Kundendokumente. Letztere werden zusammen mit dem Kunden erstellt, damit es in verständlicher Weise erarbeitet wird.
- I: Wird auch ein Marketingkonzept erarbeitet?
- IPB: Genau, das wird natürlich auch gemacht, meistens parallel. Auch das *Pricing* gehört hier natürlich dazu. Eine chronologische Abfolge ist hier aber schwierig zu nennen, da eben vieles wirklich parallel läuft. Beim Marketingkonzept beginnt man eigentlich mit den abgeholten Kundenbedürfnissen, welche die Basis liefern, um festlegen zu können wie unsere *Value Proposition* ausgestaltet ist. Daraus wird die Zielgruppe abgeleitet, aber auch welche Kanäle am sinnvollsten sind. Dann ist hier natürlich auch das verfügbare Budget zu beachten. Wir haben im Unternehmen B ein Marktbearbeitungsgremium, welches das Budget grob steuert. Soll heissen, wenn wir eine grössere Einführung haben, dann muss das frühzeitig angemeldet werden.
- I: Okay, und eine Einführungs- und Absatzplanung erfolgt nicht?
- IPB: Doch wird natürlich schon auch gemacht. Man hat ja hinsichtlich des Absatzes ein gewisses *Business Case*- Ziel. Dabei muss auch geprüft werden, welche Kampagne, welchen Beitrag leisten kann. Was bei ei-

ner grösseren Einführung noch wichtig ist, bei welcher ganz viele Abteilungen bzw. Personen betroffen sind, sind die ganzen Schulungsthemen.

I: Alles klar. Wurde das früher auch schon so gemacht? Denken Sie, dass das in 10 Jahren immer noch so gemacht wird?

IPB: Also was sich stark verändert hat, ist das agile Vorgehen der *IT*. Hat natürlich seine Vor- und Nachteile. Bei einem kürzlich erstellten *Online*-Rechner hat sich das wieder bemerkbar gemacht. Dieser wurde in Abschnitten umgesetzt und immer wieder getestet, das hat den Vorteil gehabt, dass dieser vor dem *Launch* nicht mehr so stark getestet werden musste. Hat aber eben wie erwähnt auch Nachteile. Diese *Products* sind nach *IT*-Applikationen geschnitten, das bedeutet, dass wenn ein Angebot erstellt wird, dann sind davon 15 bis 20 Applikationen betroffen. Demnach muss man zwischen diesen Applikationen immer prüfen, dass jede betroffene Stelle gleichzeitig ihren *Task* erledigt, was sich zum Teil als ziemlich mühsam herausstellt.

I: Das heisst, dass die Unterstützungsprozesse besser geworden sind?

IPB: Ich würde sagen, es hat sich einfach verändert, es hat seine Vor- und Nachteile. Was sich bei ganz neuen Themen stärker verändert hat, ist diese *Minimum Viable Product* -Denkweise. Das heisst, dass man eigentlich im kleineren Rahmen versucht etwas auszuprobieren. Dabei gibt es dann noch eher manuelle und händische Prozesse, und erst wenn es wirklich funktioniert folgt ein *Upscaling*.

I: Und wie denken Sie ist es in 10 Jahren?

IPB: Ich denke, es geht in Zukunft schon in die Richtung des *Minimum Viable Product*-Ansatzes. Ich glaube das deshalb, weil alles immer individueller wird und man als Unternehmen nicht immer auf jedes Pferd setzen kann, da es schlicht und einfach viel zu teuer ist.

I: Okay. Wie stark schätzen Sie den Bezug zum Produktmanagement während einer Produktinnovation ein, wenn die Zahl ein schwach bedeutet und die Zahl fünf sehr stark?

- IPB: Eine klare fünf.
- I: Wo beginnt denn der Einbezug des Produktmanagements?
- IPB: Schon bei der Ideenauswahl.
- I: Und wo hört dieser auf?
- IPB: Nach der Produkteinführung.

Kategorie: 5-PE – Produkteinführung

- I: Okay. Ab welchem Zeitpunkt geht dann die Verantwortung einer Produktinnovation in die Regelorganisation über?
- IPB: Eigentlich ziemlich rasch. Im Normalfall nach 3 oder 6 Monaten. Kann man als eine Art Garantiephase interpretieren, dass wenn noch *Bugs* bestehen, diese innerhalb dieser Phase behoben werden. Wobei natürlich aber auch das in einem agilen *Setting* eher weniger der Fall ist. Diese Verantwortungsübergabe gibt es eigentlich nur bei grösseren Projekten.

Kategorie: 3-D – Design

- I: Okay. Wie gross sind denn die Unterschiede der Sichtweisen eines Produktmanagements und eines Projektmanagements innerhalb eines Produktinnovationsprozesses?
- IPB: Diese Sichtweisen sind meiner Meinung nach zum Teil schon sehr unterschiedlich. Ich kann das auch nur aus meiner eigenen Perspektive beurteilen. Das Produktmanagement ist schon sehr fachlich getrieben, wahrscheinlich auch bedingt durch deren *Profit- & Loss*-Verantwortung. Und wir aus dem Customer Management stellen da halt schon den

Kunden in den Vordergrund. Diese Sichtweisen prallen dann schon ab und zu aufeinander.

Kategorie: 4-PT – Prototyping

- I: Alles klar. Wie werden im Unternehmen B neue Produkte vor der Produkteinführung getestet?
- IPB: Da gibt es natürlich verschiedene Dimensionen. Eine Dimension ist das Testen der Umsetzung innerhalb der Systeme. Eine andere Dimension ist dann das Testen im Rahmen eines *Pilotprojektes*. Das kommt dann aber meist nur bei grösseren Veränderungen oder Neueinführungen zum Einsatz.
- I: Was passiert denn genau bei einem *Pilotprojekt*?
- IPB: Man prüft eigentlich in einer *Pilotphase*, wie das Produkt tatsächlich im realen Umfeld ankommt und ob die Prozesse auch funktionieren. Also man prüft dann unter anderem die Veränderung des Neugeschäftes und auch welche Bausteine häufiger abgeschlossen werden als andere. Dafür wird meist ein Testmarkt kreiert.
- I: Wie wird dieser Testmarkt denn abgegrenzt?
- IPB: Man bestimmt gewisse Agenturen, über welche das Produkt in der erwähnten *Pilotphase* vertrieben wird.
- I: Okay, und wie stark werden Rückmeldungen aus dieser Pilotphase bspw. vom Vertrieb oder auch vom Kunden miteinbezogen?
- IPB: Natürlich sehr stark. Das ist unter anderem ja auch der Grund warum wir ein solches *Pilotprojekt* überhaupt lancieren. Wir haben bspw. bei einer kürzlich grösseren Produkteinführung für den Vertrieb eine Mailbox eingerichtet, auf welche Rückmeldungen zugesendet werden konnten. Zusätzlich haben wir aber auch spezifische Befragungen mit dem Aussendienst, aber auch mit den Kunden durchgeführt. Auch sehr verbreitet sind regelmässige *Feedback-Calls* mit den Agenturen.

- I: Also dann schon sehr proaktiv, wenn ich das richtig interpretiere?
- IPB: Ja. Wir haben bspw. Kunden befragt, welche den Abschlussprozess durchlaufen haben und diese dann mit jenen Kunden verglichen, welche das alte Produkt abgeschlossen haben.
- I: Gibt es denn auch noch andere Kanäle über welche getestet wird?
- IPB: Ja wir testen schon auch bspw. über den *Online*-Kanal. Das erfolgt dann aber eher im kleineren Rahmen. Da versuchen wir gewisse Kunden über Google auf bspw. einen neuen *Online*-Rechner zu lenken welchen wir testen wollen, um zu prüfen wie dieser funktioniert aber auch wie dieser ankommt.
- I: Wie lange wird dann getestet?
- IPB: *Online* ungefähr eine Woche, bei der *Pilotphase* mit den Agenturen ist es im Normalfall ein halbes Jahr. Ist aber doch sehr abhängig vom Produkt, darum kann es auch sein, dass es vielleicht auch nur wenige Wochen dauert.

Kategorie: 5-PE – Produkteinführung

- I: Alles klar. Wie läuft denn der Produkteinführungsprozess während eines Produktinnovationsprozesses im Detail ab?
- IPB: Zum einen ist die Kommunikation zu beachten, zum anderen die Schulungen. Bei der Schulung wird geprüft, welche *Stakeholder* miteinzu-beziehen sind und wie die Umsetzung der Schulung stattfinden soll. Bei der Kommunikation ist ein interner Teil zu beachten, dabei geht es um die interne Informationsstreuung und bei der externen Kommunikation ist es das klassische Marketing.
- I: Gibt es denn aus Ihrer Sicht bei der internen Kommunikation eine optimale Vorlaufzeit?

- IPB: Kommt natürlich darauf an, wieviele davon betroffen sind und wie gross die Änderung ist, ist sehr individuell.
- I: Alles klar, dann konnten Sie mir bereits alle Fragen beantworten, besten Dank dafür. Ich werde Ihnen die transkribierte Version zur Prüfung zu stellen.
- IPB: Alles klar, ich werde das durchlesen und mich dann melden. Werden die Daten vertraulich behandelt, oder wird die Arbeit veröffentlicht?
- I: Wenn Sie wünschen, dass die Daten vertraulich behandelt werden sollen, werde ich die Arbeit als vertraulich schlüsseln, dann wird die Arbeit nicht veröffentlicht. Ich kann Ihnen aber bspw. auch anbieten, dass ich das Unternehmen und Ihren Namen anonymisiert behandle.
- IPB: Dann wäre ich froh, wenn Sie das anonymisieren. Die Arbeit als vertraulich zu schlüsseln glaube ich ist nicht notwendig.
- I: Alles klar, ich werde den Namen des Unternehmens, sowie Ihren Namen anonymisiert behandeln. Vielen Dank für Ihre Zeit.
- IPB: Alles klar, dann weiterhin viel Erfolg.

8.2.3 Interview Unternehmen C

Kategorie: 0-AI – Allgemeines zu Innovation

- I: Wie definieren Sie Innovation?
- IPC: Innovation ist für uns erst dann eine Innovation, wenn eine Idee erfolgreich am Markt skaliert werden kann. Man kann natürlich auch von Prozessinnovationen und von Serviceinnovation sprechen, aber für uns bedeutet Innovation in erster Linie schon, wenn eine Idee, sprich eine Innovation, am Markt entsprechend skaliert werden kann.
- I: Alles klar. Verfolgt das Unternehmen C eine Innovationsstrategie?
- IPC: Ja.
- I: Wo ist diese denn angegliedert?
- IPC: In der Unternehmensentwicklung.
- I: Das heisst schlussendlich auch an der Unternehmensstrategie?
- IPC: Ja.
- I: Okay, und wie schlägt sich diese dann auf die unteren Bereiche der Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategie durch?
- IPC: Dazu muss ich etwas ausholen. Wir verfolgen Innovationen eigentlich auf drei Arten; *Business Model Innovation*, *Intrapreneurships* und klassische *Product*-, *Service*- und *Processinnovation*. *Business Model Innovation* verfolgen wir mit unserem eigenen *Corporate Accelerator*, in welchem wir externen *Start-ups* helfen deren *Business Model* aufzubauen, wobei wir hier gleichzeitig versuchen zu identifizieren, welche Anknüpfungspunkte sich hierbei für das Unternehmen C ergeben. Weiter verfolgen wir hier aber auch einen Ansatz, in welchem wir eigene *Start-ups* aufbauen. Das heisst, wenn wir die Opportunität sehen bzw. wenn wir merken, dass eine Idee das Potenzial hat, ein eigenes *Start-up* zu rechtfertigen, dann ergeben sich daraus sogenannte *Spin-offs* des Unternehmens C. Dabei wird die Idee grundsätzlich mal bei uns geboren

und wir arbeiten daran. Das Ziel ist es, diese Idee dann auf den Markt zu bringen. *Intrapreneurship* ist so eine Art *Kickbox*-Programm, dabei werden Ideen von Mitarbeitern vom Unternehmen C angemeldet. Diese Mitarbeiter erhalten dann während 20% ihres Arbeitspensums Zeit, diese Idee selbst umzusetzen. Die dritte Art sind dann die klassischen *Product*-, *Service* und *Processinnovation*. Dabei verfolgen wir vor allem einen *build-measure-learn*-Ansatz und erstellen dann auch in relativ kurzer Zeit einen *Prototyp*, welchen wir testen und natürlich versuchen die *Learnings* daraus zu ziehen.

- I: Okay, spannend. Also interpretiere ich das richtig, dass sich die Innovationsstrategie dann schon auch auf die niedrigeren Ebenen durchschlägt?
- IPC: Also man muss das schon differenziert betrachten. Vor allem bei den *Product*-, *Service*- und *Processinnovation* stehen wir sehr stark mit der Linie und den Fachbereichen in Verbindung, um zu prüfen, was genau für ein Problem besteht und wie wir jenes lösen können, um danach eigentlich so ins Boot geholt zu werden, um konkrete Lösungsansätze erarbeiten zu können.
- I: Okay. In der Innovationsstrategie gibt es ja gemäss Theorie zwei Strategieperspektiven; zum einen die Perspektive des Treibers, also die *Push*- oder *Pull*-Strategie, und aus der Sicht des Markteintrittszeitpunktes, die Pionier- oder die Folgestrategie. Verfolgt das Unternehmen C da eine gezielt?
- IPC: Das würde ich so nicht sagen, nein. Es kommt schon ein wenig darauf an, wie die *Cases* ausgestaltet sind. Bei gewissen *Cases* macht es durchaus Sinn eine Pionierstrategie zu verfolgen, aber es gibt auch gewisse Themen, bei welchen wir eher eine zurückhaltendere Rolle einnehmen. Beim Thema *Blockchain* bspw. würde ich das Unternehmen C nicht als Pionier bezeichnen, da versuchen wir eher noch zu lernen und die Einsatzmöglichkeiten zu evaluieren, demnach würde ich das Unternehmen C hierbei nicht als *front-runner* bezeichnen. Aber es gibt durchaus auch Themen, in welchen ich das Unternehmen C als Pionier bezeichnen

würde. Im Bereich der Ökosysteme bspw. sind wir schon ziemlich einzigartig aufgestellt, in welchem wir den Gedanken der Ökosysteme ganzheitlich aufgreifen wollen. Ich denke aber, das ist auch richtig, dass man da differenziert vorgeht und nicht generell eine Pionierstrategie verfolgt, sondern dass das jeweils auf den *Case* zu beziehen ist, am Ende des Tages geht es ja immer auch um das Budget und um die Ressourcen.

I: Alles klar. Wie geht das Unternehmen C mit dem Thema Diffusion bei Produktinnovationen von Versicherungsprodukten um?

IPC: Was meinen Sie genau mit Diffusion?

I: Also mit Diffusion meine ich das Ausmass und die Geschwindigkeit einer Innovation. Man kann sich hierbei auch ein wenig an dem Produktlebenszyklus orientieren, welcher mit einer Einführungsphase beginnt, dann anzieht, gefolgt von einer Stagnationsphase und schlussendlich einem negativen Wendepunkt, bei welchem die Kosten die Erträge einer Produktinnovation übersteigen. Wird beim Unternehmen C aktiv versucht, diesen negativen Wendepunkt bei einer Produktinnovation zu steuern oder zu finden?

IPC: Ich glaube, das muss differenziert betrachtet werden. Wir hatten erst kürzlich ein eigenes *Start-up*, durch welches ein Abschluss eines Hausrat- und Privathaftpflichtproduktes *online* angeboten wurde und innerhalb von 90 Sekunden abgeschlossen werden konnte. Wir sind hierbei vielmehr danach bestrebt, den Kunden ins Zentrum zu stellen. Das heisst, wir versuchen mittels *Design Thinking* oder auch anderen *human centered design*-Methoden aus Sicht des Kunden zu denken, oder auch mittels einer *Customer Journey* die *Touchpoints* des Kunden zu identifizieren. Im Endeffekt versuchen wir unsere Produkte wirklich so auszugestalten, um dem Kunden das Leben zu vereinfachen. Denn wenn man aus der Sicht des Kunden bzw. in seinem Lebenszyklus wie auch in seiner *Customer Journey* denkt, dann greift man diese Themen grundsätzlich schon so auf, dass die von Ihnen erwähnte Negativachse mehr oder weniger gar nicht entstehen sollte bzw. dass man schon

weiss, wie man damit umgeht, wenn es tatsächlich so weit kommen sollte.

Kategorie: 1-IG – Ideengewinnung

- I: Alles klar. Welche Kreativitätstechniken werden im Unternehmen C denn angewendet, um Ideen für eine Produktinnovation eines Versicherungsproduktes zu generieren?
- IPC: Also eine der wichtigsten Kreativitätsmethoden ist sicher die *Design Thinking*-Methode, auf welche alle Produktmanager im Unternehmen C geschult werden. Dabei werden diese sogar in ein *Design Thinking Bootcamp* geschickt, welches absolviert werden muss. Aber das *Design Thinking* ist ja nicht nur eine Methode für den Ideengenerierungsprozess, sondern sehr viel umfassender.
- I: Alles klar, welche weitere Methoden werden denn angewendet?
- IPC: Beispielsweise wenden wir auch den *Business Model Navigator* von Oliver Gassmann an. Bei gewissen Themen verfolgen wir aber auch einen Ansatz einer *Lean-Start-up*-Methode, in welcher wir uns wiederum am Prinzip *build-measure-learn* orientieren, was wir uns eigentlich aber nicht unbedingt gewohnt sind, aber wir kommen da schon immer mehr in die Richtung, in welcher wir bspw. *Prototypen* erstellen und mit diesen testen .
- I: Alles klar, werden die klassischen Methoden, wie beispielsweise das *Brainstorming*, auch angewendet?
- IPC: Also *Brainstorming* wird natürlich auch angewendet, das ist unter anderem auch Bestandteil des *Design Thinking*. Wir führen beispielsweise auch *Hackathons* durch, in welcher wir eine *Challenge* vorgeben und die Ergebnisse dann analysieren.

- I: Okay, wird im Unternehmen C auch ein *Cross Industry-Prinzip* angewendet?
- IPC: Ja, auch. Aber das ist dann etwas, was wir nicht wirklich sehr breit, sondern nur in gewissen Themengebieten anwenden, worin ein solches *Cross Industry-Prinzip* auch tatsächlich Sinn macht. Einen solchen Ansatz haben wir erst kürzlich beim Thema der *Blockchain* angewendet, bei welchem wir gemeinsam mit branchenfremden Unternehmen versucht haben, den Nutzen und das Potenzial einer *Blockchain* zu eruieren. Aber da muss ich anfügen, dass diese Methode schon sehr projektabhängig ist und wirklich sehr individuell angewendet wird.
- I: Alles klar, sehr spannend. Welche Parteien werden in einem Prozess der Ideengenerierung für eine Produktinnovation eines Versicherungsproduktes miteinbezogen?
- IPC: Grundsätzlich alle, welche für das Produkt relevant sind. Ich würde das jetzt nicht so allgemeingültig definieren wollen. Mittels eines *Stakeholdermappings* versuchen wir eigentlich alle *Stakeholder* zu eruieren, welche miteinbezogen werden müssen. Den Kunden haben wir ja bereits erwähnt, dieser steht bei allem im Zentrum.
- I: Okay, wie steht es bspw. mit dem Vertrieb?
- IPC: Absolut, wenn dieser relevant ist, wird dieser ganz klar miteinbezogen.
- I: Also ich spüre, dass das wirklich sehr abhängig davon ist, um was für ein Produkt es sich handelt. Also kann es sein, dass der bereits erwähnte Vertrieb dabei ist, wie steht es denn mit dem *Underwriting*, der Schadenabteilung oder auch mit einem potenziellen *Opinion Leader*?
- IPC: Ja, jene welche Sie gerade genannt haben, werden sicher einbezogen, aber auch die Innovationseinheit der Unternehmensentwicklung ist da häufig mit dabei. Weiter wird bei digitalen Projekten natürlich auch die *IT* miteinbezogen, aber auch externe Partner werden da ab und zu integriert.
- I: Alles klar. Hat sich dieser Einbezug der verschiedenen Parteien im Vergleich zu früher verändert?

- IPC: Ich glaube nicht, ich glaube das wurde schon immer so gemacht.
- I: Denken Sie denn, dass man das in 10 Jahren immer noch so machen wird?
- IPC: Ja, glaube ich. Hängt aber stark davon ab, wie ein Versicherungsunternehmen zu einem solchen Zeitpunkt dann aufgestellt ist.
- I: Okay, denken Sie, dass der Einbezug des Kunden in 10 Jahren auch noch so stark sein wird?
- IPC: Der Einbezug des Kunden glaube ich wird viel wichtiger werden, das ist das A und O.
- I: Das heisst, dieser Einbezug wird noch viel stärker ausgeprägt sein?
- IPC: Absolut, ja.

Kategorie: 2-IPA – Ideenprüfung- und -auswahl

- I: Okay. Angenommen es wurden nun gewisse Ideen generiert, wie werden diese im Unternehmen C qualitativ bewertet?
- IPC: Einerseits müssen diese Ideen strategiekonform sein, aber natürlich auch auf den Kunden zugeschnitten sein.
- I: Okay, also gem. der Theorie können qualitative Methoden zur Ideenbewertung bspw. *Checklisten*, *Scoring-Methoden* oder auch eine Nutzwert-Portfolio-Methodik sein, werden diese im Unternehmen C auch angewendet?
- IPC: Wird natürlich schon auch angewendet, aber die klassischen Versicherungsprodukte sind hierbei schon sehr abhängig vom *Case*, in welchem wir uns ziemlich schnell auf die quantitativen Aspekte fokussieren. Aber zu den qualitativen Methoden kann man sicher auch den *Net Promoter Score* hinzuzählen, welchen wir anwenden.
- I: Alles klar, wurde das denn früher anders gemacht?

- IPC: Das weiss ich nicht.
- I: Denken Sie, dass sich das in Zukunft ändern wird?
- IPC: Das sollte man sicherlich anders machen, davon bin ich überzeugt.
- I: Wie denn genau?
- IPC: Heute sind wir sehr stark quantitativ getrieben. Wenn wir aber von Innovationen sprechen, dann muss man immer berücksichtigen, dass Innovation per se immer etwas Neues ist, wobei man nur schwer abschätzen kann, inwiefern das tatsächlich auch funktioniert oder eben nicht. Aus meiner Sicht müssten Unternehmen bereits ein, hinsichtlich Innovationsinvestitionen mit Spielgeld zu operieren. Das heisst, wenn es funktioniert, dann ist es gut, wenn es nicht funktioniert, dann ist das auch in Ordnung und man hat etwas dazugelernt. Das wäre aus meiner Sicht eigentlich der richtige *Mind-set*.
- I: Alles klar. Wie werden denn generierte Ideen hinsichtlich einer Produktinnovation eines Versicherungsproduktes in quantitativer Hinsicht bewertet?
- IPC: Das sind die typischen *Business Case*-Berechnungen.
- I: Also demnach sind Kostenrechnungsverfahren, *Target Costing*, Lebenszyklusrechnung oder auch Prozesskostenrechnungen inkludiert?
- IPC: Also wir rechnen eigentlich wirklich den ganz klassischen *Business Case*.
- I: Also am Schluss auch eine Investitionsrechnung?
- IPC: Ja, ganz klar.
- I: Wird denn auch die Kapitalwertmethode angewendet?
- IPC: Ja, das auch.
- I: Demnach auch eine Rentabilitäts- und Amortisationsrechnung?
- IPC: Das logischerweise auch.
- I: Okay. Hat man das früher anders gemacht?

- IPC: Ist schwierig zu sagen. Kann ich Ihnen jetzt so nicht mit Sicherheit sagen. Aber ich glaube man wurde mit der Zeit immer klarer. Heute hat man viel mehr *Fine-tuning* und viel mehr Erfahrungswerte. Aber die *Case*-Berechnung wurde sicher auch in der Vergangenheit schon angewendet.
- I: Wie denken Sie denn wird das in Zukunft gemacht?
- IPC: Also schlussendlich kann man nie wissen, ob eine Innovation tatsächlich so funktioniert, wie man sich das vorstellt. Daher denke ich, wird sich in Zukunft sicherlich der Ansatz eines *Minimal Viable Product* verstärken.
- I: Alles klar, warum denken Sie, dass dieser *Minimal Viable Product* - Ansatz sich verstärken wird?
- IPC: Das Ziel von einem *Minimal Viable Product* ist ja unter anderem, dass man die *sunk costs* eines Unternehmens tief hält. Das heisst, anstatt mit einem komplett entwickelten Produkt auf den Markt zu gehen, versucht man das eben mit einem solchen *Minimal Viable Product*, um zu prüfen, ob es funktioniert. Sofern es dann mit diesem nicht funktioniert, kann bereits hier die Entscheidung abgeleitet werden, dass es nicht marktfähig ist.

Kategorie: 3-D – Design

- I: Alles klar, sehr spannend. Wie ist im Unternehmen C der hierarchische Entscheidungsprozess eines Versicherungsproduktes während eines Produkterstellungsprozesses geregelt?
- IPC: Das muss man differenziert betrachten. Im Unternehmen C werden Verbesserungen oder Weiterentwicklungen von klassischen Produkten, wie beispielsweise eine Hausratversicherung, durch die Linie abgeseg-

net bzw. entschieden, also schlussendlich das entsprechende Konzernleitungsmittglied. Es kommt natürlich aber ein wenig darauf an, um was für eine Idee es sich handelt, wenn es sich bspw. um ein neues Lebensversicherungsprodukt handelt, dann geht das ganz klar bis zur Stufe Konzernleitung. Wenn es dann aber in Verbindung mit einer Innovation steht, also tatsächlich eine innovative Komponente beinhaltet, dann ist hierfür im Unternehmen C das *Innovationboard* zuständig, in welchem alle Leiter der Bereichsentwicklung vertreten sind. Wobei es hier in der Praxis aber immer schwierig zu definieren ist, ab wann ein Produkt nun als Innovation gilt oder nicht.

- I: Alles klar. Hat das Unternehmen C eine Produktkommission, welche als Bindeglied zwischen dem Projektmanagement und der Konzernleitung fungiert?
- IPC: Also in den Sachbereichen gibt es das wahrscheinlich schon, da bin ich mir ziemlich sicher. Dort ist dann meistens auch ein *Steering Committee* innerhalb eines Projektes vorhanden und sobald der *Launch* durchgeführt wurde und wieder zurück in die Linie geht, dann läuft das in die ganz normalen *Business*-Prozesse. Aber auch hier ist das sehr individuell, unter anderem bedingt durch den *Impact* des Produktes.
- I: Alles klar. Angenommen es wurde nun ein *Business Plan* erstellt, damit die Entscheidung hinsichtlich einer Einführung getroffen werden kann. Von wem wird diese Entscheidung getroffen?
- IPC: Das kommt darauf an, um was für ein Produkt es sich handelt. Wenn es ein Produkt mit einer innovativen Komponente ist, dann wird das durch das *Innovationboard* entschieden. Wenn es keine innovative Komponente beinhaltet, dann entscheidet das die Linie bzw. der Fachbereich selbst.
- I: Okay, alles klar. Welche inhaltlichen Schritte umfasst die Erstellung eines Produktkonzeptes im Unternehmen C?

- IPC: Also ich bin ja vielmehr für die innovativen Produkte zuständig, das heisst, wir versuchen uns hier so weit wie möglich von solchen Konzeptgeschichten wegzubewegen. Aus meiner Sicht ist die Erstellung eines klassischen Produktkonzeptes ganz klar ein *Waste of Time*. Den *build-measure-learn*-Ansatz finde ich dagegen deutlich geeigneter.
- I: Okay, findet demnach im Unternehmen C keine grobe Produktdetailierung oder eine grobe Produktkalkulation statt?
- IPC: Doch, natürlich schon. Aber das ist dann schon eher die technische Seite, da wird das ganz sicher gemacht. Daraus ergibt sich dann schon ein Produktkonzept, aber das ist dann die Aufgabe des Fachbereichs, sprich jene der Techniker und des Aktuariats. Aber um Ihre Frage letztendlich zu beantworten, im Unternehmen C werden natürlich nach wie vor Konzepte erstellt, aber das wird durch die Fachbereiche sichergestellt, nicht durch die Unternehmensentwicklung. Im Grundsatz ist es aber schon so wie bereits erwähnt, wir distanzieren uns, je länger je mehr, von solchen klassischen Produktkonzepten, um auch einer gewissen Trägheit vorbeugen zu können und die *Time to Market* zu verringern.
- I: Okay, denken Sie denn, dass man in Zukunft von diesen Konzept weg-zukommen versucht, weil man schneller werden will?
- IPC: Ja.
- I: Alles klar. Wie stark sind Sie, seitens der Unternehmensentwicklung, in den Produktentwicklungsprozess einbezogen?
- IPC: Wenn es innovative Themen sind, dann sind wir vor allem am Anfang involviert, also da geht es dann um das *Set-up* oder auch um das *Design Thinking*. Das ist aber schwierig zu beantworten, denn der Begriff «Produkt» ist meines Erachtens ein sehr breiter Begriff. Aber es kann sein, wenn es sich bspw. um eine *Mobile*-Lösung handelt, dass durch uns erste *Wireprints* hergestellt werden. Aber hier möchte ich nochmals erwähnen, das ist sehr stark abhängig davon, um was für ein Produkt es sich handelt.

Kategorie: 4-PT – Prototyping

- I: Alles klar. Welche Arten von *Prototypen* werden im Unternehmen C angewendet?
- IPC: Typischerweise erste *Low Fidelity-Prototypen* oder auch *Mock-ups*, welche wir über *Marvel* erstellen, aber da gibt es noch ganz viele andere.
- I: *Storytelling* und *Comics* auch?
- IPC: Ja auch, bleibt halt immer abzuwägen, ob sich diese *Prototypen* jeweils auch eignen.
- I: Welches sind dann die geeignetsten *Prototypen* für ein neues Versicherungsprodukt?
- IPC: Auch hier ist es sehr abhängig davon, um was für ein Produkt es sich handelt. Wenn es sich bspw. um eine digitale Versicherungslösung handelt, dann eignen sich hier ganz andere *Prototypen*, als wenn es sich um ein klassisches Produkt handelt, welches *offline* und rein über das Agentennetz vertrieben wird.

Kategorie: 3-D – Design

- I: Okay, alles klar. Wie stark ist im Unternehmen C der Bezug vom Produktmanagement zum Innovationsmanagement, innerhalb eines Produktinnovationsprozesses eines Versicherungsproduktes?
- IPC: Also nochmals kurz zum Verständnis, das Produktmanagement ist dem Fachbereich angegliedert und dieses ist logischerweise mehr involviert als wir. Der Bezug ist aber natürlich schon vorhanden, das ist klar.

- I: Okay, und wo fängt dieser Einbezug des Innovationsmanagement an?
- IPC: Schon ganz am Anfang.
- I: Und wo hört dieser auf?
- IPC: Das ist nicht so klar abgegrenzt, es gibt Fachbereiche, welche sehr stark autonom funktionieren, aber auch solche, welche unsere Unterstützung mehr in Anspruch nehmen.
- I: Alles klar. Wie stark sind die unterschiedlichen Sichtweisen aus dem Produktmanagement und der Unternehmensentwicklung Ihrer Meinung nach? Prallen diese Sichtweisen auch mal aufeinander?
- IPC: Ja, das gibt es natürlich immer wieder, dass diese unterschiedlichen Sichtweisen aufeinander prallen.
- I: Inwiefern zeigt sich das?
- IPC: Ich glaube das zeigt sich vor allem ganz am Anfang. Meistens kommt der Anstoss aus dem Fachbereich, welcher für ein gewisses Thema etwas Neues aufziehen will. Für uns ist dann immer wichtig, was der *Trigger* hierfür ist, dieser kann nicht einfach dadurch begründet sein, dass man etwas Neues aufziehen will. Für uns muss der *Trigger* der Kunde sein bzw. was genau hat sich für den Kunden geändert und was genau sind seine Bedürfnisse durch diese Veränderungen. Schlussendlich versuchen wir sehr stark, die Perspektive des Kunden einzunehmen, während der Fachbereich das grundsätzlich aus einem anderen Blickwinkel betrachtet, was ja logisch ist. Dadurch prallen diese Sichtweisen schon immer mal wieder aufeinander.
- I: Alles klar, wer hat dann am Schluss die Entscheidungsmacht, wenn es zu einem solchen Aufeinanderprallen dieser Sichtweisen kommt?
- IPC: Meisten findet man dann einen Mittelweg, welcher für beide Parteien irgendwie stimmt, aber es kommt schlussendlich darauf an, wer das Budget innehat. Wenn dies der Fachbereich ist, dann liegt die Entscheidungsmacht logischerweise beim Fachbereich.

Kategorie: 4-PT – Prototyping

- I: Okay, alles klar. Wie wird im Unternehmen C ein neues Versicherungsprodukt getestet?
- IPC: Hierbei gibt es verschiedene Möglichkeiten. Bei einem Produkt welches *online* vertrieben wird, dann arbeiten wir hierbei stark mit *Social Media* oder auch mit *Online*-Werbungen. Wir versuchen dadurch zu *tracken*, wie stark ist die *Attraction* auf dem Kanal ist und was effektiv abgeschlossen wird, daher versuchen wir die Produkte auch modular auszugestalten. Aber wir testen je nach Produkt auch über den klassischen Vertriebskanal des Agenturennetzes..
- I: Okay. Wie lange dauert denn eine Testphase bei einem Produkt, welches *online* vertrieben wird?
- IPC: Auch hier kommt es wieder darauf an, welche Tragweite das Produkt hat. Es gibt Produkte, welche wir zwei Wochen testen, aber es gibt auch Produkte welche über drei bis sechs Monate getestet werden.
- I: Dasselbe gilt für Produkte, welche über das klassische Agenturennetz vertrieben werden?
- IPC: Genau. *Offline* verfolgen wir manchmal auch einen *Crowd-Testing*-Ansatz, wobei wir eine Testgruppe zusammenstellen und diese eigentlich hinsichtlich des Produktes um Feedback bitten.
- I: Okay, wie stark werden diese Rückmeldungen auch miteinbezogen?
- IPC: Sehr stark, unter anderem testen wir ja genau aus diesem Grund.

Kategorie: 5-PE – Produkteinführung

- I: Alles klar. Welche Schritte umfasst eine Produkteinführung im Unternehmen C, nachdem das Produkt getestet wurde?
- IPC: Wie meinen Sie das?
- I: Also sofern der Entscheid gefällt wurde, dass das Produkt am Markt eingeführt wird, welche inhaltlichen Schritte umfasst diese effektive Einführung des Versicherungsproduktes?
- IPC: Bevor man eigentlich in die effektive Einführungsphase des Produktes übergeht, finden die ganzen Schulungen und Sensibilisierungen der Mitarbeiter statt. Danach geht das dann aber eigentlich ziemlich schnell und der *Launch* wird initiiert.
- I: Alles klar. Ab welchem Zeitpunkt geht die Verantwortung einer Produktinnovation eines Versicherungsproduktes in die Regelorganisation über?
- IPC: Meistens geht die Verantwortung nach der Einführung auf die Line über.
- I: Und nach welcher Zeitspanne?
- IPC: Wenn das Produkt eingeführt ist, somit eigentlich zum Zeitpunkt der Einführung.
- I: Alles klar. Dann konnten Sie mir bereits alle Fragen beantworten, vielen Dank dafür. Ich werde Ihnen die transkribierte Version zur Prüfung des wiedergegebenen Inhaltes noch zukommen lassen und würde Sie um Rückmeldung bitten. Den Namen des Unternehmens sowie Ihren Namen werde ich anonymisiert behandeln.
- IPC: Das geht in Ordnung.
- I: Alles klar, dann möchte ich mich nochmals für Ihre Zeit bedanken.
- IPC: Gerne, viel Erfolg.

8.3 Konsolidierte unternehmensspezifische Ergebnisse

Kategorie	Fokus	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C
0-AI	Definition	<ul style="list-style-type: none"> - Beinhalten einer neuen Komponente - Erfolgreiche Umsetzung am Markt - Kundenfokussierung 	<ul style="list-style-type: none"> - Beinhalten einer neuen Komponente - Erfolgreiche Umsetzung am Markt 	<ul style="list-style-type: none"> - Beinhalten einer neuen Komponente - Erfolgreiche Umsetzung am Markt
	Innovationsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> - Innovationsstrategie vorhanden - Angliederung an die Unternehmensstrategie - Durchschlag auf die unteren Strategieebenen 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovationsstrategie vorhanden - Angliederung an die Unternehmensstrategie - Durchschlag auf die unteren Strategieebenen 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovationsstrategie vorhanden - Angliederung an die Unternehmensstrategie - Durchschlag auf die unteren Strategieebenen
	Perspektiven Innovationsstrategien	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Angaben 	<ul style="list-style-type: none"> - Situative und individuelle Verfolgung von Innovationsstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> - Situative und individuelle Verfolgung von Innovationsstrategien
	Diffusion	<ul style="list-style-type: none"> - Proaktive Haltung - Aktive Überwachung 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Angaben 	<ul style="list-style-type: none"> - Proaktive Haltung - Präventivmassnahmen
1-IG	Kreativitätstechniken	<ul style="list-style-type: none"> - Brainstorming - Design Thinking - 6-Hüte Methode 	<ul style="list-style-type: none"> - Brainstorming - Customer Jobs 	<ul style="list-style-type: none"> - Brainstorming - Design Thinking - Business Model Navigator - Hackathons - Cross Industry Prinzip - Lean Startup

	Einbezug Parteien	<ul style="list-style-type: none"> - Starker Einbezug Kunde - Schadenabteilung, Underwriting, Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> - Starker Einbezug Kunde - Schadenabteilung, Underwriting, Vertrieb - Opinion Leader 	<ul style="list-style-type: none"> - Starker Einbezug Kunde - Schadenabteilung, Underwriting, Vertrieb - Opinion Leader - Externe Partner - IT - Innovationseinheit
	Veränderung Parteien-einbezug im Vergleich zur Vergangenheit	<ul style="list-style-type: none"> - Wandelung vom Inside-Out-Ansatz zum Outside-In-Ansatz - Kundenfokus wurde stärker 	<ul style="list-style-type: none"> - Wandelung vom Inside-Out-Ansatz zum Outside-In-Ansatz - Kundenfokus wurde stärker 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Veränderung
	Veränderung Parteien-einbezug in Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> - Outside-In-Ansatz wird stärker - Kundenfokus verstärkt sich weiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Outside-In-Ansatz wird stärker - Kundenfokus verstärkt sich weiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Outside-In-Ansatz wird stärker - Kundenfokus verstärkt sich weiter
2-IPA	Qualitative Methoden	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenfokus - Scoring-Modell - Interviews mit Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenfokus - Einbezug Prototypen 	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenfokus - Checklisten - Scoring-Methoden - Net-Promoter-Score - Nutzwert-Portfoliomethodik - Zeitnahe Fokussierung auf quantitative Aspekte
	Quantitative Methoden	<ul style="list-style-type: none"> - Vollkostenrechnung - Kostenrechnungsverfahren - Investitionsrechnung - Situative Kapitalwertmethode 	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus auf Business Case Berechnungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus auf Business Case Berechnungen - Kostenrechnungsverfahren - Investitionsrechnung - Rentabilitäts- und Amortisationsrechnung - Situative Kapitalwertmethode

	Veränderung quantitative Methoden in Zukunft	- Keine erwartete Veränderung	- Verstärkte Anwendung Minimum Viable Product-Ansatz	- Verstärkte Anwendung Minimum Viable Product-Ansatz
3-D	Entscheidungsträger im Produkterstellungsprozess	- Produktmanagement - Leiter Versicherungen (Geschäftsleitungsmitglied) - Potenzielle Zustimmung CEO	- Produktmanagement / Projektteam - Steering Committee - Kundengeschäftsfeld	- Produktmanagement / Projektteam - Steering Committee - Innovationboard - Konzernleitungsmitglied
	Produktkonzepterstellung	- Bedürfnisse konkretisieren - Informationsaustausch mit Kunde, Vertrieb, Schadenabteilung, externe Partner - Produktentwurf - Juristisches Controlling - Pricing - Marktanalyse - Ermittlung Bedarf und Deckung - Ermittlung Prämie - Ermittlung Zahlungsbereitschaft Kunde - Überführung Businessplan	- Ermittlung Business-Problem - Ermittlung Testgruppen - Kundennutzen ermitteln - Kundenbedürfnis verstehen - Erarbeitung Lösung - Validierung - Festlegung Personas - Value Proposition Canvas-Ansatz	- Keine Angaben
	Produktentwicklung	- Konzeptionelle Ausarbeitung - Entwicklung Marketingkonzept - Einführungs- und Absatzplanung	- Detailspezifikation - Überprüfung mit IT - Erstellung AVB - Erstellung Kundendokumente zusammen mit Kunde - Entwicklung Marketingkonzept - Pricing - Zielgruppenermittlung - Vertriebskanalermittlung - Einführungs- und Absatzplanung	- Keine Angaben

	Bezug zum Produktmanagement während eines Produktinnovationsprozesses	- Bezug sehr stark - Bezug beginnt bei der Ideenauswahl	- Bezug sehr stark - Bezug beginnt bei der Ideenauswahl	- Bezug sehr stark - Bezug beginnt bei der Ideenauswahl
4-PT	Angewendete Prototypen	- Mock-ups - Klickbare Piloten	- Mock-ups - Storytelling - Comics - Service-Blueprinting	- Mock-ups - Storytelling - Comics - Low Fidelity
	Testmethoden einer Produktinnovation	- Testmarkt via Agenturnetz - AB-Testing	- Testmarkt via Agenturnetz - Online-Testing	- Testmarkt via Agenturnetz - Online-Testing - Crowd-Testing-Ansatz
	Einbezug Testerkenntnisse	- Sehr stark	- Sehr stark	- Sehr stark
	Testdauer Offline	- 2 Monaten bis 1 Jahr	- 6 Monate	- 2 Wochen bis 6 Monate
	Testdauer Online	- Keine Angaben	- 1 Woche	- 2 Wochen bis 6 Monate
5-PE	Ablauf Produkteinführungsprozess	- Produkthanforderung an IT - Umsetzung - Schulungen - Einführung	- Interne Informationsstreuung - Schulungen - Externe Marketingkampagne - Einführung	- Interne Informationsstreuung - Schulungen - Einführung
	Zeitpunkt der Verantwortungsübergabe in die Regelorganisation	- Zum Zeitpunkt der Einführung	- Nach 3 bis 6 Monaten	- Zum Zeitpunkt der Einführung
Legende:	0-AI: Allgemeines zu Innovation 1-IG: Ideengenerierung, 2-IPA: Ideenprüfung- und -auswahl, 3-D: Design, 4-PT: Prototyping, 5-PE: Produkteinführung			

Tabelle 4: Konsolidierte unternehmensspezifische Ergebnisse

8.4 Konsolidierte Übersicht Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Kategorie	Fokus	Kriterium	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C
0-AI	Definition	Gemeinsamkeiten	- Beinhalten einer neuen Komponente - Erfolgreiche Umsetzung am Markt		
		Unterschiede	- Kundenfokussierung		
	Innovationsstrategie	Gemeinsamkeiten	- Innovationsstrategie vorhanden - Angliederung an die Unternehmensstrategie - Durchschlag auf die unteren Strategieebenen		
		Unterschiede			
	Perspektiven Innovationsstrategie	Gemeinsamkeiten	- Keine Angaben	- Situative und individuelle Verfolgung von Innovationsstrategien	
		Unterschiede			
	Diffusion	Gemeinsamkeiten	- Proaktive Haltung	- Keine Angaben	- Proaktive Haltung
		Unterschiede	- Aktive Überwachung		- Präventivmassnahmen
1-IG	Kreativitätstechniken	Gemeinsamkeiten	- Brainstorming		
		Unterschiede	- Design Thinking - 6-Hüte Methode	- Customer Jobs	- Design Thinking - Business Model Navigator - Hackathons - Cross Industry Prinzip

					- Lean Startup	
	Einbezug Parteien	Gemeinsamkeiten	- Starker Einbezug Kunde - Einbezug Schadenabteilung, Underwriting, Vertrieb			
		Unterschiede		- Opinion Leader	- Opinion Leader - Externe Partner - IT - Innovationseinheit	
	Veränderung Parteeinbezug im Vergleich zur Vergangenheit	Gemeinsamkeiten	- Wandelung vom Inside-Out-Ansatz zum Outside-In-Ansatz - Kundenfokus wird stärker			-Keine Angaben
		Unterschiede				
	Veränderung Parteeinbezug in Zukunft	Gemeinsamkeiten	- Outside-In-Ansatz wird stärker - Kundenfokus verstärkt sich weiter			
		Unterschiede				
	2-IPA	Qualitative Methoden	Gemeinsamkeiten	- Kundenfokus		
			Unterschiede	- Scoring-Modell - Interviews mit Kunden	- Einbezug Prototypen	- Checklisten - Scoring-Methoden - Net-Promoter-Score - Nutzwert-Portfoliomethodik - Zeitnahe Fokussierung auf quantitative Aspekte
		Quantitative Methoden	Gemeinsamkeiten			
Unterschiede			- Vollkostenrechnung - Kostenrechnungsverfahren - Investitionsrechnung	- Fokus auf Business Case-Berechnungen	- Fokus auf Business Case-Berechnungen - Kostenrechnungsverfahren - Investitionsrechnung	

			- Situative Kapitalwertmethode		- Rentabilitäts- und Amortisationsrechnung - Situative Kapitalwertmethode
	Veränderung quantitative Methoden in Zukunft	Gemeinsamkeiten			
		Unterschiede	- Keine erwartete Veränderung	- Verstärkte Anwendung Minimum Viable Product-Ansatz	- Verstärkte Anwendung Minimum Viable Product-Ansatz
3-D	Entscheidungsträger im Produkterstellungsprozess	Gemeinsamkeiten	- Produktmanagement / Projektteam		
		Unterschiede	- Leiter Versicherungen (Geschäftsleitungsmitglied) - Potenzielle Zustimmung CEO	- Steering Committee - Kundengeschäftsfeld	- Steering Committee - Innovationboard - Konzernleitungsmitglied
	Produktkonzepterstellung	Gemeinsamkeiten	- Konkretisierung und Ermittlung Bedürfnisse - Ermittlung Nutzen Kunde - Marktanalyse		- Keine Angaben
		Unterschiede	- Informationsaustausch mit relevanten Stellen - Juristisches Controlling - Pricing - Ermittlung Zahlungsbereitschaft Kunde	- Ermittlung Testgruppe - Validierung - Festlegung Personas	
	Produktentwicklung	Gemeinsamkeiten	- Entwicklung Marketingkonzept - Einführungs- und Absatzplanung - Effektive Entwicklung		- Keine Angaben
		Unterschiede		- Überprüfung mit IT - Pricing - Zielgruppenermittlung	

				- Vertriebskanalermittlung	
	Bezug Produktmanagement während eines Produktinnovationsprozesses	Gemeinsamkeiten	- Bezug sehr stark - Einbezug ab Ideengenerierungsprozess		
		Unterschiede			
4-PT	Angewendete Prototypen	Gemeinsamkeiten	- Situative und produktspezifische Anwendung Prototypen - Mock-ups		
		Unterschiede		- Storytelling - Comics - Service Blueprinting	- Storytelling - Comics - Low Fidelity
	Testmethoden deiner Produktinnovation	Gemeinsamkeiten	- Testmarkt via Agenturnetz		
		Unterschiede	- AB-Testing	- Online-Testing	- Online Testing - Crowd-Testing-Ansatz
	Einbezug Testerkenntnisse	Gemeinsamkeiten	- Sehr stark		
		Unterschiede			
	Testdauer Offline	Gemeinsamkeiten	- Situative und produktspezifische Festlegung der Testdauer		
		Unterschiede	- 2 Monaten bis 1 Jahr	- 6 Monate	- 2 Wochen bis 6 Monate
	Testdauer Online	Gemeinsamkeiten	- Keine Angaben	- Situative und produktspezifische Festlegung der Testdauer	
		Unterschiede		- 1 Woche	- 2 Wochen bis 6 Monate
5-PE	Ablauf Produkteinführung	Gemeinsamkeiten	- Schulungen		
		Unterschiede	- Produkthanforderung an IT - Umsetzung	- Interne Informationsstreuung - Externe Marketingkampagne	- Interne Informationsstreuung -

	Zeitpunkt der Verantwortungsübergabe in die Regelorganisation	Gemeinsamkeiten			
		Unterschiede	- Zum Zeitpunkt der Einführung	- Nach 3 bis 6 Monaten	- Zum Zeitpunkt der Einführung
Legende:	0-AI: Allgemeines zu Innovation 1-IG: Ideengenerierung, 2-IPA: Ideenprüfung- und -auswahl, 3-D: Design, 4-PT: Prototyping, 5-PE: Produkteinführung				

Tabelle 5: *Gemeinsamkeiten und Unterschiede*