

Innovationsmanagement - Prädikat „weltklasse“

Horst Wildemann

Innovationen sind der Herzschlag eines Unternehmens. Ohne sie sind weder die Chance auf ein nachhaltiges Wachstum noch eine nachhaltige Kundenbindung möglich. Machen Sie den Leistungscheck und beschreiten Sie den richtigen Ansatz zum Innovationsmanagement, das das Prädikat „weltklasse“ verdient.

Die Frage, wie es in Ihren Unternehmen um das Innovationsmanagement bestellt ist, kann kaum ein Manager spontan beantworten. Hier spielen zu viele verschiedene Aspekte eine Rolle:

- Werden ausreichend viele Ideen und Innovationen erzeugt?
- Wird neuen Ideen das Ansehen entgegengebracht, das Sie verdienen oder werden Sie von Innovationsbarrieren erdrückt?
- Ist das F&E-Budget angemessen?
- Ist das Innovationsportfolio ausgewogen, so dass sowohl bestehende Cash-Cows gepflegt als auch neue entwickelt werden können?
- Welchem Risiko bin ich ausgesetzt?
- Wie sicher ist mein Know-how vor Angriffen von außen?
- Sind die Interessen des Marktes ausreichend berücksichtigt?
- Passt die Organisationsstruktur zur Kultur im F&E-Bereich?
- Werden Mitarbeiter ausreichend gefordert und gefördert?
- Pflege ich den richtigen Umgang mit Partnern im Innovationsprozess?

Diese Liste von kniffligen Fragen ist nur ein Auszug von Aspekten, die bei der Bewertung des Innovationsmanagements berücksichtigt werden müssen.

Die Bewertung ist kein Selbstzweck. Sie ist Ausgangspunkt einer Verbesserung des Innovationsmanagements. Diese kann gezielt bei den Defiziten ansetzen. Hierzu wurde ein Innovationscheck entwickelt.

Die Bewertung

Das Innovationsaudit wurde als ein Online-Tool entwickelt. Damit wird Unternehmen eine Möglichkeit zur Verfügung gestellt Ihr Innovationsmanagement mit Hilfe von erprobten Fragebögen zu bewerten. Die Analyse der Antworten erfolgt ebenfalls online, so dass es möglich ist, innerhalb von 60 bis 120 Minuten eine umfassende Bewertung des Innovationsmanagements zu erlangen. Ein Vergleich der Ergebnisse mit Unternehmen der gleichen Branche oder ähnlicher Ausgangssituation ist ebenfalls möglich. Das Online-Selbstaudit-Tool haben bereits über 480 Unternehmen vollumfänglich aktiv genutzt. Auch konnte in einer Vielzahl von Beratungsprojekten der Erfolg einer Selbstbewertung und der Identifizierung von Leistungsdefiziten durch einen Vergleich mit anderen Teilnehmergruppen unter Beweis gestellt werden.

Das Innovationsaudit geht in Analogie zur Vorgehensweise im EFQM vor und bewertet 34 Einzelkriterien mit Punkten. Die Leistungsklassen wurden durch die Bewertung von Fallstudien und durch Experteninterviews gebildet. Anhand der Einstufung in die Leistungsklassen des Innovationsmanagements von „nicht wettbewerbsfähig“ über „traditionell“ und „zukunftsfähig“ bis hin zum Prädikat „weltklasse“ wird auf einen Blick der jeweilige Handlungsdruck in den Unternehmen deutlich (vgl. Abb. 1).

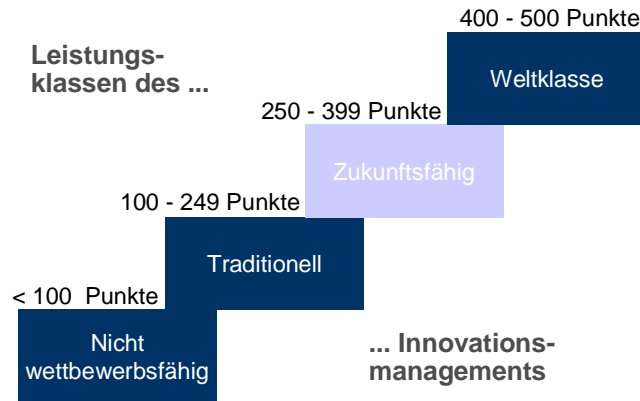


Abbildung 1: Leistungsklassen des Innovationsmanagements

Das Messmodell

Für die Zuteilung zu den Leistungsklassen des Innovationsmanagements wurde eine gewichtete Punkteverteilung zu den einzelnen Fragen und Checks hinterlegt, welche die Bedeutung der jeweiligen Ausprägung im Sinne eines, entsprechend der Verwirklichung der Leitlinien und des unterstützenden Methodeneinsatzes, idealtypisch ausgestalteten Innovationsmanagements wiedergibt (vgl. Abb. 2).

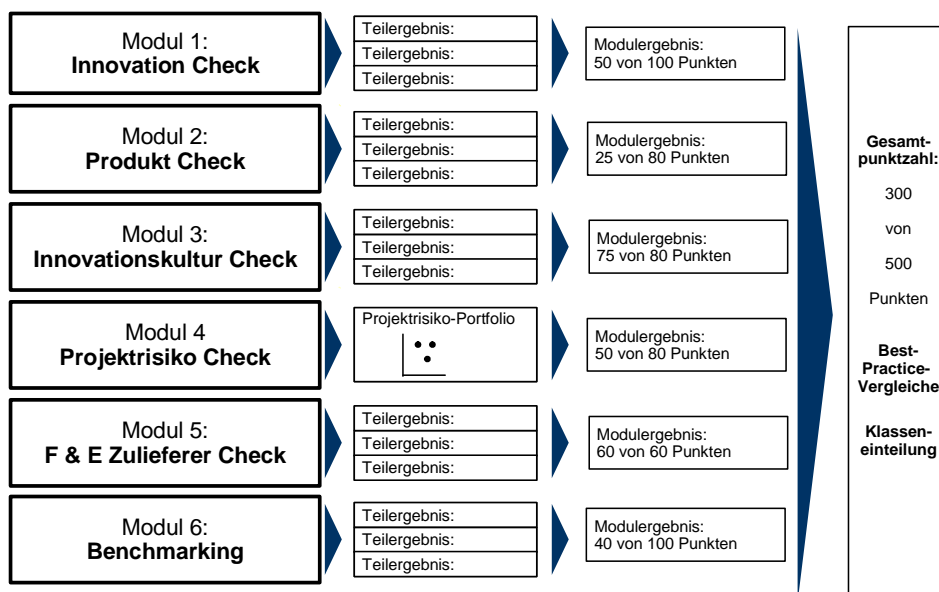


Abbildung 2: Auswertungssystematik

Empirische Ergebnisse

480 Teilnehmer, die bisher online am Innovationsaudit teilgenommen haben, decken ein heterogenes Spektrum von Unternehmen ab. Die kumulierten Daten bilden die Grundlage für den anonymisierten Benchmark.

Die anonymisierte Auswertung der Antworten zeigt, dass nahezu 80 Prozent der befragten Unternehmen die Leistungsklasse „zukunftsfähig“ erreichen. Im Mittel werden 284 von 500 Punkten erreicht. Bei einem Fünftel der Unternehmen ist der Handlungsdruck offensichtlich, sie erreichen lediglich die Leistungsklasse „traditionell“.

Die wichtigsten Handlungsfelder sind:

1) Viele F&E-Abteilungen fischen im Trüben

Die Unternehmen kennen die Wünsche und Präferenzen ihrer Kunden nicht ausreichend. Der Grund: in über 85 Prozent der teilnehmenden Unternehmen werden Methoden zur strukturierten Erfassung von Kundenanforderungen nicht in ausreichendem Maße eingesetzt. Dabei könnte beispielsweise der Einsatz einer Conjoint-Analyse helfen, die Wünsche der Kunden besser zu erfassen. Hiermit werden Kundenpräferenzen für Kombinationen von Leistungsmerkmalen durch Befragung ermittelt. Die Auswertung erlaubt es, die Relevanz einzelner Merkmale aus Kundensicht abzuleiten und versetzt Unternehmen in die Lage, kundenwunschgerechte Produkte zu entwickeln. 33 Prozent der Unternehmen gaben an, dass bei ihnen Kundenpräferenzen praktisch keine Rolle in der Entwicklung neuer Produkte spielen und sie nicht systematisch aufbereitet werden. Die Gefahr ist groß, dass am Kunden vorbei entwickelt wird. Zum einen durch Übererfüllung bei nicht kundenrelevanten Eigenschaften und Funktionen (Overengineering), zum anderen durch unzureichenden Aufwand für gewünschte, kundenrelevante Eigenschaften und Funktionen. In jedem Fall ist das Ergebnis ein Produkt, das den Erfordernissen des Marktes nicht entspricht. Im Durchschnitt führt dies zu einem Kostennachteil durch Overengineering von 8-12 Prozent der Herstellkosten.

2) Unbekannte Stärken der eigenen Mitarbeiter

Fast ein Drittel der Unternehmen haben keine Anforderungsprofile für Mitarbeiter im F&E-Bereich definiert. Bei lediglich zwei Dritteln der Unternehmen erfolgt eine regelmäßige Beurteilung der Kenntnisse der Mitarbeiter in der Entwicklung. Die Defizite sind bei Mittelständischen Unternehmen besonders stark ausgeprägt, hier sollte man von den Großen lernen und sich eigener Anforderungen und Stärken bewusst werden und diese entsprechend nachhalten. Immerhin bieten 80 Prozent der teilnehmenden Unternehmen Schulungen im F&E-Bereich an. Wenn aber keine Wissenskontrolle erfolgt, ist es kaum möglich den Erfolg und die Nachhaltigkeit der Schulungen zu bewerten und damit sicherzustellen. Knapp 30 Prozent der Unternehmen verfolgen keine Kompetenzentwicklung der einzelnen Mitarbeiter.

Im Sinne des Aufbaus und Nutzung eigener Ressourcen sind hier Verbesserungen angebracht. Ein wichtiger Schritt wäre, über Stärken, Schwächen und Entwicklungsmöglichkeiten mit den Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen nach einem transparenten Verfahren zu sprechen und einen individuellen Entwicklungsplan aufzustellen, diese Maßnahmen werden aktuell bei über 40 Prozent der Unternehmen noch nicht im ausreichenden Maße durchgeführt.

3) Defizite in der Innovationskultur

Bei über 25 % der Unternehmen gibt es Defizite in der Innovationskultur. Lediglich 9 Prozent der Befragten können der Aussage: „Bei uns herrscht ein gutes Betriebs- und Innovationsklima“ vollständig zustimmen. Über ein Viertel gaben an, dass Ideen einzelner Mitarbeiter „oft“ oder „sehr häufig“ skeptisch begegnet wird. Bei über drei Viertel der Befragten kam es vor, dass Führungskräfte Ideen einzelner Mitarbeiter ihren Vorgesetzten gegenüber als ihre eigenen ausgegeben haben, bei fast einem Fünftel sogar „oft“ oder „sehr häufig“. Negative Einstellung gegenüber neuen Ideen und innerbetrieblicher „Ideenklau“ sind Gift für die Motivation der Mitarbeiter und führen langfristig dazu, dass die Innovationsleistung sinkt.

Dazu kommt, dass hohe Arbeitsbelastung kaum Raum für neue Ideen lässt. Bei 75 Prozent der Befragten bleibt dafür schlicht keine Zeit, geplante Freiräume gehen meist im Tagesgeschäft unter. Entsprechend konnte nur jeder Vierte der Aussage „Ideen haben bei uns einen hohen Stellenwert“ vollständig zustimmen. Ein Fünftel der Befragten ist zudem unsicher, an wen im Unternehmen sie sich mit neuen Ideen wenden können.

Es wird deutlich, dass viele Unternehmen ihr Potenzial an Ideen aus den Reihen der eigenen Mitarbeiter nicht ausreichend nutzen. Viel lieber beschäftigt man sich mit sich selbst: 40 Prozent der Befragten gaben an, dass es „oft“ bis „sehr häufig“ über technische und organisatorische Aspekte zu Streitigkeiten mit anderen Abteilungen kommt. Deutlich werden diese Missstände auch im hohen Anteil an Forschungsaktivitäten, von denen nur ein sehr eingeschränkter Personenkreis Kenntnis hat und die am regulären Budget vorbeilaufen. Diese, so genannten „U-Boot Projekte“ machen bei über einem Drittel der Unternehmen mehr als 10 Prozent der Projekte aus. Bei 8 Prozent der Unternehmen waren es sogar über 50 Prozent. Diese Arbeitsform macht ein gutes Controlling und Management von Innovationen nahezu unmöglich. Es besteht die Gefahr, dass Ressourcen für parallele Arbeiten am gleichen Problem verschwendet werden, weil die Informationen über Aktivitäten in anderen Unternehmensbereichen nicht ausreichend sind. Dennoch ist der Innovationserfolg von U-Boot-Projekten erstaunlich:

Über ein Drittel der Unternehmen gewinnen daraus mehr als 10 Prozent ihrer Innovationen. Diese Zahlen machen auch ein Defizit in der Kommunikation und in dem Budgetfreigabeverfahren deutlich. Techniker entwickeln Budgets erst ab einer gewissen Reife, um im Controllingprozess die Hürde der Budgetvergabe zu überspringen.

4) Der Nachwuchs wird nicht ausreichend gefördert

Auch ist es um den forschenden Nachwuchs im Unternehmen häufig schlecht bestellt: Lediglich ein Drittel der Unternehmen konnte die Aussage ohne Einschränkungen bestätigen, dass die Rahmenbedingungen im Entwicklungsbereich die Unterstützung junger Kollegen ermöglichen.

In 28 Prozent der Unternehmen mangelt es bei spezifischen Fragestellungen sowie der persönlichen Entwicklung an Unterstützung für jüngere Kollegen. Gespräche über persönliche Stärken, Schwächen und Entwicklungsmöglichkeiten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sind nicht selbstverständlich.

47 Prozent der Unternehmen gaben an, nur teilweise über geeignete Methoden und Werkzeuge zu verfügen, um Arbeitsergebnisse der Entwicklung (wie Konstruktionszeichnungen, Testprotokolle, Angebotskalkulationen) effizient aufzufinden und wieder verwenden zu können. Diese Defizite im Wissensmanagement machen es dem Nachwuchs besonders schwer, nicht schmerzvolle Erfahrungen der Vergangenheit wiederholen zu müssen. Lernen im Unternehmen ist dann nur eingeschränkt möglich.

Ein regelmäßiger Austausch von Mitarbeiter verschiedener Hierarchieebenen der einzelnen Entwicklungsbereiche hinsichtlich von Best-Practice-Methoden und Vorgehensweisen findet bei 63 Prozent der Unternehmen nur zum Teil oder gar nicht statt.

5) Der Blick über den Tellerrand fällt schwer

Eine bewusste Einstellung von Mitarbeitern, die bislang nicht in der entsprechenden Branche tätig waren, um neue Ideen einzubringen und existierende Ideen kritisch zu hinterfragen, findet regelmäßig nur bei knapp 20 Prozent der Unternehmen statt. 48 Prozent der Unternehmen führen keine Wettbewerbsanalysen unter Einbeziehung von sowohl Produkten direkter Wettbewerber als auch branchenfremder Produkte durch. Bei nahezu 60 Prozent der Unternehmen findet keine ausreichende Beobachtung anderer Branchen, die im Hinblick auf die Nutzung neuer Technologien als fortschrittlich einzustufen sind, um sich bietende Chancen früher als der Wettbewerb nutzen zu können, statt.

6) Chance und Risiko Entwicklungspartnerschaft

Im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften ist ein fundamentales Element, der Know-how-Schutz. Nur wenn der Know-how-Austausch in einem ausgewogenen Verhältnis stattfindet, bringen diese den gewünschten Erfolg mit sich. Lediglich 22 Prozent der Unternehmen konnten bestätigen, dass Vereinbarungen mit Entwicklungspartnern den Zugriff auf das Know-how in allen Fällen regeln. Hier weisen tendenziell kleinere und mittlere Unternehmen höheren Nachholbedarf aus als große. Dies gilt auch für das regelmäßige Controlling von Entwicklungspartnern. Dies findet bei über 85 Prozent der Unternehmen nicht im ausreichenden Maße statt. Immerhin haben knapp 70 Prozent der Unternehmen die Bedeutung von Entwicklungspartnerschaften

erkannt und vertrauen zumindest teilweise für die Entwicklung von Schlüsseltechnologien sogar auf mehrere Entwicklungspartner, um das Risiko eines Kompetenzverlustes zu minimieren.

7) Stärken im Projektcontrolling – Defizite im Bereichscontrolling

Zu 89 Prozent gaben die Unternehmen an, dass die Entscheidungsträger regelmäßig einen Überblick, an welchen Entwicklungsprojekten aktuell gearbeitet wird, wie diese voneinander abhängen, wie deren Status ist und welche Kapazitäten daran mitarbeiten, zumindest zum Teil erhalten. Auch findet man bei 73 Prozent der Unternehmen einen standardisierten Prozess und ein Messverfahren, um über Eskalation und Projektabbruch von Entwicklungsprojekten entsprechend der vor Projektbeginn definierten Grenzwerte zu entscheiden. Hingegen sind 73 Prozent der Unternehmen mit dem Kennzahlensystem zur Erfassung der Entwicklungsstrategie unzufrieden. Die eingesetzten Kennzahlen werden nur zum Teil als geeignet empfunden. Eine Implementierung von Quality-Gates in den Entwicklungsprozess, damit eine stabile und hinreichende Prozessqualität erreicht wird und die Mitarbeiter genau wissen, welche Ergebnisse am Ende eines Prozesses vorliegen müssen, fand lediglich bei 27 Prozent im ausreichenden Maße statt.

8) Know-how-Schutz meist nicht ausreichend

Lediglich ein Fünftel der Unternehmen haben alle notwendigen Vorkehrungen getroffen, um den Know-how-Schutz eigener und fremder Entwicklungen zu gewährleisten. Über 38 % der Unternehmen treffen keine ausreichenden Geheimhaltungsmaßnahmen für Besucher. Bei keinem der Unternehmen wurden die sensiblen Projektinformationen auf ausschließlich involvierte Mitarbeiter beschränkt. Ein Drittel der Unternehmen definiert den Know-how-Schutz umfassend und frühzeitig bei der Zusammenarbeit mit Entwicklungspartnern. Allerdings betreibt nur ein Fünftel der Unternehmen die Absicherung des Know-hows mit Patenten und deren Überwachung im ausreichenden Maße. In Anbetracht der aktuellen Bedrohung durch Produktpiraterie ein verheerendes Ergebnis. Viele Unternehmen akzeptieren anscheinend stillschweigend den Know-how-Abfluss und arrangieren sich mit Umsatzeinbußen von bis zu 10% und mehr. Das Versäumen eines rechtzeitigen Aufrüstens mit durchdachten und ganzheitlichen Piraterieschutzsystemen kann produzierenden Unternehmen die Überlegensgrundlage kosten.

9) Standardisierung wird noch nicht ausreichend gelebt

Bei nahezu der Hälfte der Unternehmen wird die Wiederverwendung nicht im ausreichenden Maße gelebt. Nur 22 % der Unternehmen konnten der Aussage, dass bei Neuproduktentwicklungen die Wiederverwendung von Bauteilen aus existierenden Produkten, also Carry Over Parts, konsequent geprüft und dadurch Entwicklungszeiten reduziert werden, vollständig zustimmen. Neue Kundenanforderungen können über die Hälfte der Unternehmen aufgrund einer mangelnden Modularisierung der Produkte nicht ohne weiteres in die bestehende Produktarchitektur integrieren. Lediglich bei knapp 60 % findet eine

Überprüfung des Produktportfolios auf Potenziale zur Komplexitätsreduzierung alle 2 Jahre statt. 13 Prozent lassen sich hierfür mehr als fünf Jahre Zeit. Eine mögliche Ursache könnte der unter 63 % der Unternehmen nicht im ausreichenden Umfang stattfindende Abgleich des Innovationspotenzials mit den Marktanforderungen zur Entwicklung einer stimmigen Innovationsstrategie sein.

10) Ergebnisse umsetzen

Der Bewertung des Innovationsmanagements sollte ein Projekt nachgelagert sein, um die Ergebnisse kritisch zu beleuchten, Verbesserungsansätze zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zur Leistungssteigerung zu ergreifen.

Hierzu wurde ein Workshopkonzept entwickelt, welches durch ein Minimum an Aufwand bereits mehrmals seine enorme Wirkung im Unternehmen unter Beweis stellen konnte. Durch den geringen Aufwand von ein bis drei Tagen Workshop ist es in das Tagesgeschäft einfach integrierbar. Der Innovationsaudit-Workshop sollte interdisziplinär und funktionsübergreifend mit Entscheidern aus den Bereichen F&E, Marketing, Vertrieb, Service, Produktion und Einkauf besetzt sein, damit gelingt es, die verschiedenen Stakeholder am F&E-Management zu berücksichtigen und die bereichsübergreifende Kommunikation zu intensivieren. Häufig ist dies bereits ein großer Schritt in Hinblick auf die Leistungssteigerung des F&E-Managements. Die Agenda im Workshop selbst gliedert sich in sechs Schritte:

1. Vorstellung der Ergebnisse aus dem Online-Selbsttest. Damit gelingt es leicht, Problembewusstsein zu schaffen und bei den Workshop-Teilnehmern auch einen Handlungsdruck aufzubauen.
2. Gemeinsame Definition und Priorisierung von Problemfeldern, um sich auf die wesentlichen Punkte konzentrieren zu können.
3. Eine vertiefte Problemanalyse der einzelnen Felder und Identifikation erster Verbesserungsansätze.
4. Die Erarbeitung von Problemlösungen. Die Verbesserungsansätze werden mit anderen Methoden im F&E-Management zu Projektskizzen aggregiert.
5. Es folgt eine Priorisierung der Projektskizzen und Maßnahmen, um einen effektiven Ressourceneinsatz zu gewährleisten.
6. Bereits im Workshop wird ein möglichst detaillierter Umsetzungsplan sowie ein Umsetzungscontrolling vereinbart, um die Nachhaltigkeit in der Umsetzung sicherzustellen.

Um die hohe Dynamik eines solchen Workshops nutzen zu können, ist eine gute Vorbereitung unerlässlich. Hier müssen bereits mögliche Verbesserungsprojekte und Maßnahmen angedacht werden, um passende Methoden im Workshop aufzeigen zu können. Aus diesem Grund empfehlen wir die Unter-

stützung erfahrener Unternehmensberater, diese sollten auch Methoden wie Produktklinik oder Quality Function Deployment mit den Vor- und Nachteilen kurzerhand erläutern und das damit verbundene Potenzial abschätzen können. Aus der Erfahrung mit diesen Workshops wurde deutlich, dass ein hohes Risiko besteht, allzu optimistische Zeit- und Maßnahmenpläne zu erzeugen. Hier ist gutes Augenmaß der Schlüssel, um späteres Frustpotenzial zu vermeiden und die Motivation der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten und damit den nachhaltigen Erfolg sicherzustellen.

FAZIT

Ein Prädikat „weltklasse“ für Ihr Innovationsmanagement erhalten nur wenige Unternehmen. Sie gehören zu den innovativsten Ihrer Branchen und zeichnen sich durch beste Zukunftschancen aus. Das Innovationsaudit eignet sich als Anstoß und Treiber für einen Verbesserungsprozess des Innovationsmanagements. Ausgehend von einer Onlinebewertung lassen sich Potenziale identifizieren und entsprechende Verbesserungsprojekte durch ein einfaches Workshopkonzept planen und zielgerichtet umsetzen. Bei einer erneuten Bewertung spiegeln sich die Maßnahmen wider und führen zu einer besseren Bewertung. Auf den neuen Stand aufbauend können Sie sich nun auf neue Verbesserungsprojekte konzentrieren und sich Schritt für Schritt zu einem modernen Innovationsmanagement vorarbeiten.

KOMPAKT

Die Bewertung und Gestaltung des Innovationsmanagements ist eine Kernfrage der Unternehmensführung. Eine umfassende Bewertung ist durch ein Onlinetool nun kostenfrei durch das Innovationsaudit möglich. Eine Auswertung der 480 bisherigen Unternehmen zeigt signifikante Defizite im Innovationsmanagement. Diese liegen vor allem in der mangelhaften Informationslage über Kundeninteressen, der verbesserungswürdigen Innovationskultur und Nachwuchsförderung sowie in dem noch zuwenig vorhandenen Zutrauen in Entwicklungspartnerschaften verbunden mit einem Blick über den Tellerrand. Ausreichender Know-how-Schutz und Defizite in der Standardisierung bei der Produktenarchitektur sind weitere Problemfelder.

Die Durchführung eines Online-Innovationsaudits erlaubt über ein Benchmarking eine unternehmensindividuelle Analyse der Stärken und Schwächen. Ein speziell konzipiertes Workshopvorgehen hilft, gezielte Verbesserungsansätze abzuleiten und das Innovationsmanagement zu verbessern und damit die Innovationsleistung zu steigern.

Kurztest Innovationsmanagement

Ein kurzer Selbsttest soll Appetit auf mehr machen. Lassen Sie sich durch den Informationsgewinn von nur 11 Fragen inspirieren und gewinnen Sie erste Hinweise zur Verbesserung Ihres Innovationsmanagements.

Bitte schätzen Sie ihr Unternehmen anhand folgender Aussagen ein (jeweils nur eine Antwort möglich):

1)	Stärken, Schwächen und Entwicklungsmöglichkeiten werden mit den Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen nach einem transparenten Verfahren besprochen und in einem Entwicklungsplan festgehalten.	0 trifft nicht zu	1 trifft überwiegend nicht zu	2 trifft teilweise zu	3 trifft ausreichend zu	4 trifft vollständig zu
2)	Die Festlegung und Verteilung der Zielkosten für das Gesamtprodukt auf die einzelnen Module erfolgt unter Einbeziehung der Kundenpräferenz. Diese wird regelmäßig und strukturiert erfasst, z.B. durch Conjoint Analysen.	0 trifft nicht zu	1 trifft überwiegend nicht zu	2 trifft teilweise zu	3 trifft ausreichend zu	4 trifft vollständig zu
3)	Wir führen regelmäßig Wettbewerbsanalysen durch, diese beziehen sowohl Produkte direkter Wettbewerber als auch branchenfremde Produkte mit ein, um den maximalen Erkenntnisfortschritt zu gewährleisten.	0 trifft nicht zu	1 trifft überwiegend nicht zu	2 trifft teilweise zu	3 trifft ausreichend zu	4 trifft vollständig zu
4)	In Rahmen von Szenario-Workshops bündeln wir die Kompetenzen von Vertrieb, Entwicklung und Produktmanagement regelmäßig, um die Gefahren und Chancen unserer definierten Produktstrategie hinsichtlich möglicher Zukunftsszenarien zu untersuchen.	0 trifft nicht zu	1 trifft überwiegend nicht zu	2 trifft teilweise zu	3 trifft ausreichend zu	4 trifft vollständig zu
5)	Im Rahmen der Entwicklung werden gezielt Abstimmungen mit Produktion, Service und Logistik durchgeführt, um eine fertigungs-, montage-, versand- und servicegerechte Produktgestaltung sicherzustellen.	0 trifft nicht zu	1 trifft überwiegend nicht zu	2 trifft teilweise zu	3 trifft ausreichend zu	4 trifft vollständig zu
6)	Wir haben bei der Gestaltung unserer Entwicklungsprozesse nach verschiedenen Entwicklungstypen, wie Anpass- oder Neuentwicklung, unterschieden. Vor der Freigabe eines Entwicklungsprojektes werden die Marktchancen und Risiken untersucht und geprüft. Für kurzfristige Projekte stehen Sonderbudgets zur Verfügung.	0 trifft nicht zu	1 trifft überwiegend nicht zu	2 trifft teilweise zu	3 trifft ausreichend zu	4 trifft vollständig zu
7)	Wir besitzen geeignete Methoden und Werkzeuge, um Ideen oder Arbeitsergebnisse der Forschung und Entwicklung (wie Konstruktionszeichnungen, Testprotokolle, Angebotskalkulationen) effizient wieder aufzufinden und wiederverwenden zu können.	0 trifft nicht zu	1 trifft überwiegend nicht zu	2 Trifft teilweise zu	3 trifft ausreichend zu	4 trifft vollständig zu
8)	In regelmäßigen Abständen tauschen sich Mitarbeiter verschiedener Hierarchieebenen der einzelnen Entwicklungsbereiche hinsichtlich neuer Ideen und Projekte sowie über Best-Practice Methoden und Vorgehensweisen aus.	0 trifft nicht zu	1 trifft überwiegend nicht zu	2 trifft teilweise zu	3 trifft ausreichend zu	4 trifft vollständig zu
9)	Spezifische Kompetenzen, deren Vorhalten für unsere Organisation nicht effektiv ist, kaufen wir von außen oder gehen Partnerschaften ein. Die Integration der externen Experten in unsere Arbeitsabläufe funktioniert ohne Probleme.	0 trifft nicht zu	1 trifft überwiegend nicht zu	2 trifft teilweise zu	3 trifft ausreichend zu	4 trifft vollständig zu
10)	Produktpiraterie kommt bei uns nicht vor. Wir haben entsprechende Vorsorge im Produkt selbst und in der Organisation für Know-how-Schutz getroffen.	0 trifft nicht zu	1 trifft überwiegend nicht zu	2 trifft teilweise zu	3 trifft ausreichend zu	4 trifft vollständig zu
11)	Wie viel Prozent Ihres Umsatzes basieren auf wesentlichen Innovationen aus den letzten 3 Jahren?	0 0%-20%	1 20%-40%	2 40%-60%	3 60%-80%	4 80%-100%

Ergebnis des Kurztests: Leistungsstand im Innovationsmanagement

0-11 Punkte	Nicht Wettbewerbsfähig Ihr Innovationsmanagement wird als „nicht wettbewerbsfähig“ eingestuft. Sollte Innovationsmanagement in Ihrem Unternehmen eine Rolle spielen, leiten Sie umgehend entsprechende Sofortmaßnahmen zur Verbesserung ein. Konzentrieren Sie sich dabei zunächst auf die größten Hebel.
12-22 Punkte	Traditionell Um zukünftig im Wettbewerb nicht hinten anzustehen, ist es entscheidend brachliegende Potenziale in Ihrem Innovationsmanagement zu nutzen und eine Modernisierung anzugehen. Konzentrieren Sie sich auf die größten Potenziale und führen Sie neue Organisationsformen und Methoden Schritt für Schritt ein.
23-33 Punkte	Zukunftsfähig Sie sind mit mehr als der Hälfte der erreichbaren Punkte auf der sicheren Seite, dennoch sollten Sie im Hinblick auf den globalen, sich weiter verschärfenden Wettbewerb Anstrengungen zur Steigerung Ihres Innovationsmanagement aufgreifen. Erste Anregungen finden Sie bei den Fragen, bei denen Sie nur 2 Punkte oder weniger erreicht haben.
34-44 Punkte	Prädikat Weltklasse Mit der Einstufung als „weltklasse“ haben Sie mehr als dreiviertel der möglichen Punkte erreicht. Mit hoher Wahrscheinlichkeit gehören Sie an vielen Stellen zu den innovativsten Unternehmen Ihrer Branche und haben somit glänzende Aussichten in Hinblick auf das erfolgreiche Bestehen im Wettbewerb. Sie sollten aber auch weiterhin die aktuellen Entwicklungen und Methoden des Innovationsmanagements verfolgen und einsetzen.

Diese Kurzanalyse kann nur ein Appetizer auf dem Weg zur umfassenden Ermittlung Ihres Leistungsstands des Innovationsmanagements sein. Hierfür empfehlen wir den kostenfreien TCW-Innovationsaudit unter www.tcw.de.

SERVICE

LITERATUR

WILDEMANN, H.: Produkte und Services entwickeln und managen – Strategien, Konzepte, Methoden, München, TCW, München 2008.

WILDEMANN, H.: Innovationsmanagement – Leitfaden zur Einführung eines effektiven und effizienten Innovationsmanagements, TCW, München 2008.

SEMINAR

Management-Seminar Produktklinik & Produktordnungssysteme zur unternehmensindividuellen Erschließung von Innovations-, Synergie- und Marktpotenzialen. Weitere Informationen unter www.tcw.de.

KONTAKT

prof.wildemann@wi.tum.de

ONLINE-TOOL

www.tcw.de/tools/innovationsaudit