

Horst Wildemann

## Innovationscheck – Regeln des erfolgreichen Innovationsmanagement

Innovationen sind der Herzschlag eines Unternehmen. Ohne sie ist weder die Chance auf ein nachhaltiges Wachstum noch das längerfristige Bestehen im globalen Wettbewerb möglich. Wachstumsstarke Unternehmen erzielen zwischen 60 und 75 Prozent ihrer Umsätze mit Produkten, die jünger als drei Jahre sind.

Weit verbreitet ist das Verhalten, auf vermeintlich plötzlich auftretende Schieflagen der Unternehmen mit kurzfristigen massiven Kostensenkungen zu reagieren, und dadurch die Produktivität zu steigern. Mittelfristig führt dies aber wettbewerbsbedingt nur zu sinkenden Marktpreisen und verbessert die Gewinnsituation keineswegs. Somit ist man, um nachhaltiges Wachstum zu erzielen, auf Innovationen angewiesen.

Produkt- oder Prozessneuerungen in einem Unternehmen bedingen nicht nur einen langen Atem, sondern auch eine leistungsfähige Innovationskultur im Unternehmen. Ausgehend von der empirisch begründeten Erfahrung, dass von 100 Entwicklungs- und Forschungsprojekten nur 30 ein technischer Erfolg und davon nur 12 ein wirtschaftlicher Erfolg werden, wird schnell deutlich, welches Potenzial sich durch eine Erhöhung der Erfolgsquote von F&E-Projekten oder durch die Konzentration des F&E-Budgets auf die aussichtsreichsten Projekte erschließen kann.

Für die Modernisierung des Innovationsmanagements, besonders bei kleinen und mittelständischen Unternehmen, hat der Autor gemeinsam mit dem Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e.V., ein internetbasiertes Innovationsaudit entwickelt. Innerhalb weniger Stunden ist ein vollständiger Check-up des unternehmensindividuellen Innovationsmanagements möglich. Online wird anhand von 34 Einzelkategorien gemessen, wo im Unternehmen Handlungsfelder und Potenziale liegen und ein Benchmark mit Wettbewerbern durchgeführt. Anhand der Einstufung in die Leistungsklassen des Innovationsmanagements von "nicht wettbewerbsfähig" über "traditionell" und "zukunftsfähig" bis hin zu "Weltklasse" wird auf einen Blick der jeweilige Handlungsdruck deutlich.

Das Innovationsaudit beruht auf einem Modell, in dem die zentralen Erfolgsgrößen des Innovationsmanagements verankert sind. Durch die Kategorien Input, Strategie, Prozess, Struktur und Output wird bereits ein erster Eindruck über den Leistungsstand vermittelt. Um einen verlässlichen Leistungsstand des Innovationsmanagements zu ermitteln und es von allen Seiten zu durchleuchten, wurden fünf weitere Module entwickelt: F&E-Zulieferer Check, Produkt Check, Projektrisiko Check, Innovationskultur Check und Benchmarking.

Als Ergebnis werden Zeit- und Kostenpotenziale deutlich, in denen sich das jeweilige Unternehmen noch zu verbessern hat, will es mit dem Wettbewerb Schritt halten und die Anforderungen an die Entwicklung neuer Produkte und Prozesse meistern.

In einer Umfrage unter Unternehmen der Metall- und Elektrobranche zur Validierung des Innovationschecks wurde deutlich, dass über 70 % der beteiligten Unternehmen Verbesserungspotenzial und Handlungsbedarf in Ihrem Innovationsmanagement sehen:

### Potenzial Mitarbeiterförderung

Im Innovationsmanagement sind die Mitarbeiter als Ideengeber und Innovatoren die wichtigste Ressource. Dennoch haben lediglich 50 % der Unternehmen im geforderten Umfang Anforderungsprofile an die Rollen in der Entwicklung definiert und führen eine gezielte Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter durch.

In über 20 % der Unternehmen haben jüngere Mitarbeiter keine oder nahezu keine Möglichkeiten, bei spezifischen Fragestellungen oder bei der persönlichen Entwicklung Unterstützung zu erhalten. In 27 % der Unternehmen findet nahezu kein geregelter Austausch über Stärken, Schwächen und Entwicklungsmöglichkeiten statt und man bedient sich keiner individuellen Entwicklungspläne. Lediglich knapp 21 % der Unternehmen erfüllen diese Anforderungen vollständig. Die Perspektive einer Karriere in Fach- oder Führungsaufgaben ist ein entscheidender Anziehungsfaktor für kluge Köpfe.

Diese Zahlen sind ein eindrucksvoller Indikator für eine mangelnde Ausrichtung am Mitarbeiter und dem Ziel, eine Innovationskultur als Basis für neue Innovationen und Wachstum zu schaffen. Es gilt, verstärkt die Potenziale der Mitarbeiter zu nutzen und sie aktiv am Ideenfindungs- und Innovationsprozess zu beteiligen. Besonders innovative Unternehmen geben Mitarbeitern Freiheiten in Zeit und Budget, eigenen Ideen und Projekten nachzugehen, und vermitteln Mitarbeitern gezielt Unternehmertum.

## Potenzial kundenorientierter Entwicklung

Neue Produkte müssen an Kunden- und Marktanforderungen ausgerichtet entwickelt werden. Bereits heute setzen 50 % der Unternehmen überwiegend ein Zielkostenmanagement in der Entwicklung ein. Hierbei orientiert man sich allerdings vor allem an geschätzten, am Markt durchsetzbaren Preisen. 38 % geben an, es würden bei der Verteilung der Zielkosten für das Gesamtprodukt auch die Kundenpräferenzen bei der überwiegenden Anzahl der Neuentwicklungen berücksichtigt. Allerdings setzen 62 % nicht einmal teilweise systematische Methoden zur Bestimmung der Kundenanforderungen auf Gesamtprodukt- und Modulebene ein. Die Praxis hat gezeigt, dass man mit einer systematischen und strukturierten Conjoint-Analyse eine Kostenreduktion von durchschnittlich 15 % erreicht. Die bei vielen Unternehmen mangelhafte Datenlage zu Kundenanforderungen ist mit einem enormen Risiko verbunden. Treffen Neuentwicklungen nicht mehr Markt und Kundenwünsche, drohen Absatzeinbruch und Insolvenz. Die systematische Analyse von teilfunktionsbezogenen Kundennutzen in Relation zum Anteil bei den Gesamtherstellungskosten der Teilfunktionalitäten spiegelt eine kundennutzenorientierte Entwicklung optimal wieder und vermeidet die Verschwendung von Ressourcen auf Teilproduktbereiche mit mangelhaftem Grenznutzen für den Kunden. Unternehmen können sich auf die kundennutzenrelevanten Aspekte ihrer Produkte konzentrieren und Ihre Ressourcen optimal einsetzen und sich am Markt positionieren.

## Potenzial Produktordnungssysteme

Ein Trend der Individualisierung der Nachfrage ist in fast allen Branchen zu beobachten. Die Unternehmen reagieren darauf mit kundenspezifischen Produkten. Die Variantenvielfalt führt zu sinkenden Stückzahlen der einzelnen Produkte und damit zu einem gefährlichen Verlust von Skaleneffekten. Hinzu kommt eine allgemeine Verkürzung von Produktlebenszyklen, wodurch Lernkurveneffekte nicht mehr so deutlich wie in der Vergangenheit zum tragen kommen werden. Mit Produktvielfalt, erhöhter Geschwindigkeit der Produktabfolge und einem starken Kostendruck durch den globalen Wettbewerb muss man umgehen lernen. 63 % der Unternehmen reagieren hierauf bereits heute überwiegend mit Plattformkonzepten, auf die einzelne Varianten aufbauen. Sie nutzen Synergien mit der Verwendung von Gleichteilen und differenzieren Varianten über die Verwendung von Modulen und Systemen. In 24 Fallstudien konnte der Autor eine Kostenreduktionen von 10 % bis 60 %, begleitet von einer Reduzierung der Anzahl der internen Bauteile von durchschnittlich 63 %, erreichen. Die externen Varianten konnten dabei durchschnittlich um 12 % gesteigert werden. Die befragten Unternehmen sind hier auf dem richtigen Weg, Potenziale verbergen sich jedoch häufig hinter der Einführung von systematischen Produktordnungssystemen.

## Potenzial Innovationscontrolling

Zwar geben 75 % der Unternehmen an, dass ihre Entscheidungsträger überwiegend regelmäßig einen Überblick über aktuelle Entwicklungsprojekte, deren Interdependenzen und gebundenen Kapazitäten haben, dennoch findet eine Bewertung der Projekte mit entsprechender Definition von Grenzwerten über Eskalation und Projektabbruch nur bei 36 % der Unternehmen im ausreichendem Maße statt. Das Innovationscontrolling ist noch nicht ausreichend unter den Unternehmen verbreitet, obwohl sich durch geeignete Modelle Chancen eröffnen. Ausgehend von einer

wirtschaftlichen Erfolgsquote bei Innovationsprojekten von 12 % wird schnell deutlich, welches Potenzial sich im rechtzeitigen Identifizieren und Abbrechen von wenig Erfolg versprechenden Entwicklungsprojekten verbirgt.

## Potenzial Kooperationen

Die Konzentration auf Kernkompetenzen bedingt die Erweiterung von Kooperationen auf allen Ebenen der Forschung und Entwicklung. Es gilt F&E-Zulieferer zu identifizieren, zu evaluieren und in den Innovationsprozess einzubinden. Nur 16 % der befragten Unternehmen verzichten auf Zukauf von spezifischen Kompetenzen, 84 % schaffen es, zumindest teilweise externe Experten zu integrieren und zu nutzen. Immerhin 49 % der Unternehmen sind bereits an der Definition von Standards zumindest anteilig beteiligt. Kooperationen erlauben es, gemeinsame Stärken zu vereinen, dem Einzelnen sich auf seine Kernkompetenzen zu konzentrieren und Synergien zu nutzen.

Mit dem Innovationscheck steht Unternehmern die Möglichkeit offen, eine umfassende Analyse Ihrer Innovationsprozesse durchzuführen, Potenziale zu erkennen und darauf aufbauend gezielte Verbesserungsmaßnahmen zu initiieren.

Der Innovationsaudit steht kostenfrei unter [www.tcw.de](http://www.tcw.de) und unter [www.technologiebruecke.de](http://www.technologiebruecke.de) zur Verfügung.

Diesen und weitere Standpunkte von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/standpunkte/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Technologie- und Innovationsmanagement finden Sie unter:

[http://www.tcw.de/tcw\\_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=7](http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=7)