Audit

Auffällige Innovationsdefizite!

Innovationen sind der Schlüssel für viele Unternehmen für ein nachhaltiges Wachstum und Voraussetzung für ein längerfristiges Bestehen im globalen Wettbewerb. Zur Sicherung und Steigerung des mittel- und langfristigen Unternehmenserfolgs hat ein Team um Universitätsprofessor Dr. Horst Wildemann das Innovationsaudit im Unternehmen entwickelt. Hier erfahren Sie, wie Sie die Innovationsleistung Ihres Unternehmen sichtbar machen können.

Univ.-Prof. Dr. Dr. Horst Wildemann ist Professor für Unternehmensführung und Geschäftsführer der Unternehmensberatung TCW Kontakt: www.tcw.de

Produkt- oder Prozessneuerungen in einem Unternehmen bedingen nicht nur einen langen Atem, sondern auch eine leistungsfähige Innovationskultur im Unternehmen. Das Potenzial, welches sich durch eine Erhöhung der Erfolgsquote von F&E-Projekten oder durch die Konzentration des F&E-Budgets auf die aussichtsreichsten Projekte erschließen kann, ist gewaltig, bedenkt man, dass von 100 Forschungs- und Entwicklungsprojekten nur 30 zu einem technischen Erfolg und davon nur zwölf zu einem wirtschaftlichen Erfolg führen.

Zur Sicherung und Steigerung des mittel- und langfristigen Unternehmenserfolgs wurde das Innovationsaudit im Unternehmen entwickelt. Durch die Messung der Innovationsleistung gelingt es, den Status-quo zu ermitteln, Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten und deren Erfolge in einer neuen Bewertung nachzuvollziehen. Bisher haben über 700 Unternehmen einen kostenlosen Check ihres Innovationsmanagements durchgeführt. Online wird anhand von 34 Einzelkategorien gemessen, wo im Unternehmen Handlungsfelder und Potenziale liegen und ein Benchmark mit Wettbewerbern durchgeführt. Der Innovationscheck wurde in Analogie zur Vorgehensweise im EFQM entwickelt. Jedes Unternehmen bewertet Einzelkriterien mit Punkten. Die komplette Selbstbewertung kann von einer Person in zwei bis dreieinhalb Stunden durchgeführt werden. 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 in den Unternehmen deutlich.

MESSUNG DER INNOVATIONSLEISTUNG

Das Innovationsaudit beruht auf einem Modell, in dem die zentralen Erfolgsgrößen des Innovationsmanagements Input, Strategie, Prozess, Struktur und Output erfasst und bewertet werden. Um eine umfassende Bewertung des Leistungsstandes des Innovationsmanagements zu gewährleisten, wurden fünf weitere Module entwickelt: F&E-Zulieferer Check, Produkt Check, Projektrisiko Check, Innovationskultur Check und ein Benchmarking über die Kernprozesse in der Forschung und Entwicklung. 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.

Die mehr als 700 Teilnehmer, die bisher online am Innovationsaudit teilgenommen haben, decken ein weites Spektrum in Hinblick auf Branchenzugehörigkeit und Jahresumsatz der einzelnen Untenehmen ab. Eine anonymisierte Auswertung der Antworten zeigte eine weite Verbreitung eines eher als traditionell einzustufenden Innovationsmanagements, nur 50 Prozent der Unternehmen erreichen das Prädikat „zukunftsfähig“ oder besser. Im Durchschnitt unter allen Teilnehmern werden 212 von 500 Punkten erreicht. Das Erreichen der Leistungsklasse „zukunftsfähig“ gelingt mit einem überwiegend positiven Gesamtbild im Innovationsbereich, vorhandene Defizite werden durch Stärken in anderen Bereichen ausgeglichen.

Um in Zeiten der fortschreitenden Globalisierung und des verschärften Wettbewerbsdrucks langfristig als Unternehmen bestehen zu können, darf man sich auch nicht mit diesem Niveau zufriedengeben, sondern muss sich gerade auf vorhandene Defizite konzentrieren und diese mittelfristig beseitigen. Für 50 Prozent der Unternehmen in den schlechteren Leistungsklassen gilt es, schnell zu handeln und erhebliche Verbesserungen im Innovationsmanagement umgehend herbeizuführen.

Eine Auswertung der Antworten über die Unternehmen hinweg zeigte weit verbreitete Defizite, welche die Innovationsleistung einschränken: Vor allem die Bereiche Mitarbeiterförderung, Organisation, Innovationskultur, Wissensmanagement, Bereichscontrolling und mangelnde Erfahrung mit Entwicklungspartnerschaften fielen bei einer Vielzahl negativ auf. Besonders hervorzuheben sind Defizite in der Kundenorientierung: Viele Unternehmen kennen die Wünsche und Präferenzen ihrer Kunden nicht ausreichend. Ein Großteil der teilnehmenden Unternehmen wendet Methoden zur strukturierten Erfassung von Kundenanforderungen nicht in ausreichendem Maße an. Dabei

VIELE UNTERNEHMEN KENNEN DIE WÜNSCHE UND PRÄFERENZEN IHRER KUNDEN NICHT AUSREICHEND

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 so in die Lage, kundenwunschgerechte Produkte zu entwickeln. Bei mehr als einem Drittel spielen Kundenpräferenzen praktisch keine Rolle in der Entwicklung neuer Produkte, eine systematische Aufbereitung findet nicht statt. Die Gefahr ist groß, dass am Kunden vorbei entwickelt wird. Zum einen durch Übererfüllung bei nicht kundenrelevanten Eigenschaften und Funktionen (sog. 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. Der Kostennachteil durch Overengineering kann mit acht bis zwölf Prozent der Herstellkosten beziffert werden.

Buchtipp: Horst Wildemann, Produkte & Services entwickeln und managen, Strategien, Konzepte, Methoden, TCW 2007

INNOVATIONSAUDIT-WORKSHOP

Um die Ergebnisse der Online-Befragung im Unternehmen zu validieren und konkrete Maßnahmen zur Verbesserung des Innovationsmanagements zu konzipieren, wurde ein Workshopkonzept entwickelt und durchgeführt. Die Workshops sind so konzipiert, dass sie in der Regel an ein bis zwei Tagen durchführbar sind und dass sie die unmittelbare Ableitung konkreter Lösungsmaßnahmen auf Basis der Verbesserungsansätze aus dem Online-Audit ermöglichen. Um diese Ergebnisorientierung zu realisieren und um Synergieeffekte durch eine interdisziplinäre Betrachtungsweise zu erzielen, werden die Workshop-Teilnehmer funktionsübergreifend besetzt.

Nach einer kurzen Begrüßung und der Vorstellung der Agenda werden die unternehmensspezifischen Ergebnisse des Online-Innovationsaudits sowie die resultierenden Ansatzpunkte und Handlungsfelder mit den Teilnehmern diskutiert. Hierzu werden zur Vorbereitung der sich anschließenden Problemanalyse die einzelnen Untersuchungsbereiche priorisiert, um sich im weiteren Ablauf auf die wesentlichen Problemfelder konzentrieren zu können. Die Stärke des Innovationsaudits zeigt sich hierbei insbesondere im hohen Grad an Überdeckung der Problemfelder. Für die einzelnen Problemfelder werden im Team erste Verbesserungsansätze formuliert. Diese Verbesserungsansätze werden weiter konkretisiert und erforderliche Maßnahmen zur Problemlösung erarbeitet. Zusätzlich werden für die einzelnen Umsetzungsschritte die konkreten Ansprechpartner festgelegt und in Maßnahmenpläne eingetragen.

Um die Nachhaltigkeit in der Umsetzung zu gewährleisten, ist neben der detaillierten Planung der Umsetzung auch das Monitoring und Controlling des Realisierungsfortschritts von großer Bedeutung.
Das Innovationsaudit steht kostenfrei zur Steigerung der Innovationsleistung unter www.tcw.de zur Verfügung.