

Innovation mit System

[29.03.2005 16:32]



Bild: Albert Exergian

Innovationen sind der Herzschlag eines Unternehmens. 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 brauchen nicht nur einen langen Atem, sondern auch eine leistungsfähige Innovationskultur. Ausgehend von der empirisch begründeten Erfahrung, dass von 100 Entwicklungs- und Forschungsprojekten nur 30 ein technischer Erfolg und davon nur zwölf ein wirtschaftlicher Erfolg werden, wird 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 lässt.

Test auf Zukunftsfähigkeit

Für die Modernisierung des Innovationsmanagements besonders bei kleinen und mittelständischen Unternehmen hat der Autor dieses Artikels gemeinsam mit dem Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e.V. ein internetbasiertes Innovationsaudit entwickelt. Innerhalb weniger Stunden ist ein vollständiger Checkup des unternehmensindividuellen Innovationsmanagements möglich. Online wird anhand von 34 Einzelkategorien gemessen, wo im Unternehmen 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 eine erste Einschätzung des Leistungsstands 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 zeigen sich Zeit- und Kostenpotenziale, 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 Prozent 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 Prozent der Unternehmen im geforderten Umfang

Anforderungsprofile an die Rollen in der Entwicklung definiert und entwickeln die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter gezielt weiter. In mehr als 20 Prozent der Unternehmen haben jüngere Mitarbeiter keine oder nahezu keine Möglichkeiten, bei spezifischen Fragestellungen oder bei der persönlichen Entwicklung Unterstützung zu erhalten. In 27 Prozent der Unternehmen findet nahezu kein geregelter Austausch über Stärken und Schwächen statt, und man bedient sich keiner individuellen Entwicklungspläne. Lediglich knapp 21 Prozent der Unternehmen erfüllen diese Anforderungen vollständig. Diese Zahlen sind ein eindrucksvoller Indikator für eine mangelnde Ausrichtung am Mitarbeiter und am Ziel, eine Innovationskultur als Basis für neue Innovationen und Wachstum zu schaffen. Es gilt, die Mitarbeiter aktiv am Ideenfindungs- und Innovationsprozess zu beteiligen. Besonders innovative Unternehmen geben Mitarbeitern Freiheiten, um eigenen Ideen nachzugehen, und vermitteln Mitarbeitern gezielt Unternehmertum.

Potenzial kundenorientierte Entwicklung

Neue Produkte müssen an Kunden- und Marktanforderungen ausgerichtet werden. Bereits heute setzen 50 Prozent der Unternehmen überwiegend ein Zielkostenmanagement in der Entwicklung ein. Hierbei orientieren sie sich jedoch vor allem an geschätzten, am Markt durchsetzbaren Preisen. 38 Prozent geben an, es würden bei der Verteilung der Zielkosten für das Gesamtprodukt bei der überwiegenden Zahl der Neuentwicklungen auch die Kundenpräferenzen berücksichtigt. Allerdings setzen 62 Prozent nicht einmal teilweise systematische Methoden zur Bestimmung der Kundenanforderungen auf Gesamtprodukt- und Modulebene ein. Die Praxis hat gezeigt, dass man mit einer systematischen Conjoint-Analyse (eine Marktforschungsmethode, um Produkte mit optimalem Kundennutzen zu entwerfen) eine Kostenreduktion von durchschnittlich 15 Prozent erreicht. Die bei vielen Unternehmen mangelhafte Datenlage zu Kundenanforderungen ist mit dem Risiko verbunden, dass Neuentwicklungen nicht mehr Markt und Kundenwünsche treffen.

Potenzial Produktordnungssysteme

Ein Trend zur 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 die Lernkurveneffekte nicht mehr so deutlich zum Tragen kommen werden wie in der Vergangenheit. Mit Produktvielfalt, erhöhter Geschwindigkeit der Produktabfolge und einem starken Kostendruck durch den globalen Wettbewerb muss man umgehen lernen. 63 Prozent der Unternehmen reagieren hierauf bereits heute überwiegend mit Plattformkonzepten, auf die einzelne Varianten aufbauen. In 24 Fallstudien konnte der Autor eine Kostenreduktion von 10 bis 60 Prozent erreichen, begleitet von einer Reduzierung der Anzahl der internen Bauteile um durchschnittlich 63 Prozent. Die externen Varianten ließen sich dabei im Mittel um 12 Prozent steigern.

Potenzial Innovationscontrolling

Zwar geben 75 Prozent der Unternehmen an, dass sich ihre Entscheidungsträger regelmäßig einen Überblick über aktuelle Entwicklungsprojekte, deren Interdependenzen und gebundenen Kapazitäten verschaffen. Dennoch findet eine Bewertung der Projekte mit entsprechender Definition von Grenzwerten über Eskalation und Projektabbruch nur bei 36 Prozent der Unternehmen in ausreichendem Maße statt. Das Innovationscontrolling ist noch nicht hinreichend unter den Unternehmen verbreitet, obwohl sich durch geeignete Modelle Chancen eröffnen. Da die Quote für einen wirtschaftlichen Erfolg bei Innovationsprojekten recht gering ist, verbirgt sich gerade im rechtzeitigen Identifizieren und Abbrechen von wenig erfolgversprechenden Entwicklungsprojekten ein enormes Potenzial.

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 Prozent der befragten Unternehmen verzichten auf Zukauf von spezifischen Kompetenzen, 84 Prozent schaffen es, zumindest teilweise externe

Experten zu integrieren und zu nutzen. Immerhin 49 Prozent der Unternehmen sind an der Definition von Standards zumindest anteilig beteiligt. Kooperationen erlauben es, gemeinsame Stärken zu vereinen, und machen es dem Einzelnen möglich, sich auf seine Kernfelder 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.

Horst Wildemann ist Lehrstuhlinhaber für Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung, Logistik und Produktion an der Technischen Universität München. Der Innovationsaudit steht im Internet kostenfrei unter www.tcw.de und unter www.technologiebruecke.de zur Verfügung.

(Entnommen aus aus **Technology Review Nr. 4/2005**[1]; das Heft können Sie **hier**[2] bestellen)

(**wst**[3]/Technology Review)

URL dieses Artikels:

<http://www.heise.de/tr/artikel/57998>

Links in diesem Artikel:

[1] <http://www.heise.de/tr/inhalt/2005/04>

[2] <http://www.heise.de/abo/tr/hefte.shtml>

[3] <mailto:wst@tr.heise.de>

Copyright © 2005 [Heise Zeitschriften Verlag](#)