



„Wege entstehen  
indem man sie geht, ...

... Profitable Innovationen  
indem man sie wagt.“



## Profitable Innovation – Perspektiven aus und nach der Krise

### Die Zukunft nach der Krise?

Die 3DSE Studie „Profitable Innovation“ 2009 zeigt: Der Eindruck der Krise prägt die aktuellen Themen in der Produktentwicklung. Top-Entscheider bewerten daher jene Maßnahmen als besonders wichtig, die sich kurzfristig auf eine Verbesserung des Portfolios sowie der geplanten Themen auswirken.

Zu den wichtigsten Maßnahmen zählen ihrer Einschätzung nach:

1. Rationalisierung der Herstellung,
2. Optimierung bestehender Produkte sowie
3. Kostenreduktion und Weiterentwicklung der bereits geplanten neuen Produkte.

Und nach der Krise? Top-Entscheider gehen davon aus, dass zukünftig in den Entwicklungsressorts die Lösungssuche für wichtige gesellschaftliche Herausforderungen und so genannte Megatrends, wie Energieeffizienz und Umweltschutz, in den Vordergrund rücken.

### Megatrends und Themen der Zukunft

Megatrends sind langfristige und übergreifende Veränderungsprozesse, die in unterschiedlichsten Lebensbereichen auftauchen und Auswirkungen haben. Sie halten über 25-30 Jahren an und haben globalen Charakter - auch wenn sie möglicherweise nicht überall gleichzeitig stark ausgeprägt sind.

Megatrends stellen neue Anforderungen an den Innovationsprozess. Sie beschleunigen Innovationen und Quantensprünge und schaffen neue Metabranchen. In Zukunft werden insbesondere jene Märkte und Unternehmen stark wachsen, die Lösungen für die Herausforderungen der Megatrends entwickeln.

Erfolgreiche Entwicklungsressorts werden sich daher in Zukunft intensiv auseinandersetzen müssen mit Fragen zu: Demographischer Wandel, Gesundheit, Globalisierung, Urbanisierung, Ökologie und Energie, Mobilität und Informatisierung.

### Künftige Anforderungen an Profitable Innovation

Welche Auswirkungen haben Megatrends auf Profitable Innovation? Und ändern sie die Anforderungen an den Innovationsprozess?

Folgende erfolgskritischen Stellhebel wurden für die Zukunft identifiziert:

- branchenübergreifende Geschäftsmodelle und integrierte Wertschöpfungsketten
- Innovationstransfer aus entfernten Branchen
- „Innovations-Zellen“, die Freiräume schaffen, Zwänge reduzieren und gleichzeitig den Takt vorgeben
- Struktur ohne Process-Overkill
- neue Finanzierungsmodelle und erleichterte Kapitalbeschaffung
- Bereitschaft zur Veränderung auf allen Ebenen
- motivierte und gemischte Innovationsteams („Profitable Innovation ist Unternehmensinnovation und nicht Ergebnis eines Entwicklungsbereiches“)

- neue Kompetenzen und einen hohen Ausbildungsstandard
- funktions- und anwendergetriebene Lösungen
- kontinuierlicher Prozess, der Innovationen fortwährend vorantreibt und nicht nur produkt-/situationsgetrieben ist

Das nächste Management Summit findet am 27. Mai 2011 statt.

Im Fokus: **Profitable Innovation – neue Wege in eine neue Ära?**

Interessiert Sie das Thema? Und möchten Sie gerne wieder dabei sein?

Dann schreiben Sie uns: Kontakt@3DSE.de, Stichwort: Management Summit

Wir freuen uns auf Ihre Anfrage.

[www.3DSE.de](http://www.3DSE.de)

## Stellhebel für Profitable Innovation in der Krise – Impulsvorträge

### Der Referent: Fritz Seemann

(Gründer und Geschäftsführer, Vigility Management)

**Das Thema: „Innovation unter Druck“:** Spezifische Anforderungen an Profitable Innovation in Krisensituationen und Ansatzpunkte zum Umgang damit.

**Die Erkenntnisse:** In Krisen- und Sanierungssituationen ist Innovation erschweren Rahmenbedingungen ausgesetzt. Existenzielle Ängste behindern Kreativität und die Liquidität reicht meist kaum aus, um Innovation zu finanzieren. Um unter diesen Bedingungen trotzdem erfolgreich und profitabel innovieren zu können, sind fünf Ansatzpunkte entscheidend:

- (1) ein konsequenter Strategieprozess zur Ausrichtung auf die richtigen Innovationen, verbunden mit der Bereitschaft für einschneidende Änderungen,
- (2) eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit und schnelle Erfolge,
- (3) die Beherrschung von Entscheidungen unter hoher Unsicherheit,
- (4) die Einbindung und Wirksamkeit aller Glieder in der Innovationskette sowie
- (5) die Beschaffung von Liquidität.

### Der Referent: Martin Petermann

(Leiter Technologie und Gleichteile-Management, GM Europe)

**Das Thema: „Gleichteilemanagement vs. Innovation“:** Spannungsfeld zwischen Wiederverwendung von Gleichteilen und Einführung neuer Innovationen.

**Die Erkenntnisse:** Voraussetzung für erfolgreiches Gleichteilemanagement ist die standardisierte Produktstruktur als „Regal der Teile“ mit EINEM global Verantwortlichen je Gleichteil. Die großen „economies of scale“ werden jedoch erst über die konsequente Umsetzung durch einen geplanten und genehmigten Roll-Out ermöglicht.

Verhindert also stringente Planung „echte“ Innovation? Der Lösungsansatz ist die Kopplung von Gleichteilen und Innovationen in Planung und Genehmigung. So müssen beide Aspekte bei den Entscheidungen berücksichtigt und in Balance gebracht werden. Eine Herausforderung bleibt: „Regulierung“ so anzulegen, dass Innovationssprünge nicht verhindert werden.

### Der Referent: Marcus Behrendt

(Director Consulting, J.D. Power Associates)

**Das Thema: „Kundenorientierung für mehr Profitable Innovation“:** Verständnis der Kundenerwartungen und deren Bedeutung als Stellhebel für mehr Markterfolg.

**Die Erkenntnisse:** Auf Grund der verfügbaren Produktvielfalt und Vergleichsmöglichkeiten wird Kundenorientierung zum entscheidenden Hebel. Die Wahrnehmung der Kunden verschiebt sich von „defects and malfunctions“ hin zu „usability and difficult to use“. Es gibt zu wenig echte, wirklich kundenwerte Innovation.

Die Chance einer Standardisierung bei nicht-wettbewerbsdifferenzierenden Umfängen wird zu wenig genutzt. „Voice of the customer“ Daten könnten noch konsequenter für die Ableitung der Kundenerwartungen bzgl. wirklich kundenwerter Innovationen genutzt werden. Die Herausforderung dabei: Kundenerwartungen auch für völlig neue Themen abzuleiten, mit denen der Kunde keine Erfahrungen hat.

### Der Referent: Dr. Christoph Kutter

(Corporate VP für R&D Excellence, INFINEON Technologies AG)

**Das Thema: „Innovationsgeschwindigkeit“:** Ausblick auf einen zukünftig besonders entscheidenden Stellhebel für Profitable Innovation.

**Die Erkenntnisse:** In sehr volatilen und schnelllebigen Märkten können geringfügige Zeitverzögerungen bei der Einführung von Innovationen bereits zu dramatischen Reduzierungen der Profitabilität führen.

Um die Problematik instabiler SoP (Start of Production) Termine in den Griff zu bekommen, ist die Einführung von KPIs entscheidend, die sich am Kundenerfolg orientieren.

Die Transparenz über die KPIs (Key Performance Indikatoren) erzeugt Betroffenheit und liefert den notwendigen Druck für die Beschleunigung. Die Reduzierung späterer Änderungen über Frontloading und Virtualisierung in der Absicherung stabilisiert den SoP. Eine echte Beschleunigung wird schließlich über die gezielte Wiederverwendung möglich.