

# Profitable Innovation: im Spannungsfeld zwischen Innovations- und Kostenführerschaft

Von Dr. Stefan Wenzel und Dr. Armin Schulz, 3D Systems Engineering GmbH (3DSE), München

„Profitable Innovation“, vor allem in Krisenzeiten ein brisantes Thema, beschäftigt zunehmend das Management von Hochtechnologie-Unternehmen. Denn längst genügt es nicht mehr, innovativ zu sein. Entscheidend ist es, innovativ UND kostenorientiert zu sein, oder wie ein Teilnehmer der 3DSE-Studie „Profitable Innovation“ es ausdrückte „Wir dürfen nicht auf Innovationen ODER Kosten fokussieren. Es geht darum, den Spagat zwischen Innovations- UND Kostenführerschaft zu beherrschen.“

Die 3DSE beleuchtet in ihrer Studie diese Herausforderung: Wie beherrschen Unternehmen das Spannungsfeld zwischen Innovations- und Kostenführerschaft? Ziel war es, die erfolgskritischen Stellhebel zu identifizieren und Potenziale aufzuzeigen. Das Ergebnis: Sieben Erkenntnisse, die wertvolle Handlungshinweise für Unternehmen geben.

Teilnehmer der Studie waren rund 100 Top-Entscheider aus Unternehmen mit Entwicklungsstandorten im deutschsprachigen Raum. Diese agieren fast ausschließlich auf dem globalen Markt: Unternehmen aus der Automobilindustrie (36 Prozent), aus Nutz- und Schienenfahrzeugen (30 Prozent), dem Maschinen- und Anlagenbau (19 Prozent) sowie Firmen aus dem Bereich Luft- und Raumfahrt (15 Prozent). Besonders interessant in diesem Zusammenhang ist, dass erfolgreiche Strategien und Ansätze im Produktentstehungsprozess von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen aufgezeigt werden können. So profitieren Unternehmen von den Top Performern anderer Branchen.

**PI-Index als Maß für den Innovationserfolg.** Wie lassen sich Unternehmen unterschiedlicher Branchen vergleichen? Welche Unternehmen sind hinsichtlich Innovation erfolgreicher als andere? Um die Innovationsleistung und den Innovationserfolg von Unternehmen bewerten zu können, wurde ein „PI-Index“ gebil-

det. Dabei wurden Kenngrößen wie Umsatz- und EBIT-Anteil durch Innovationen, Umsatz- und EBIT-Wachstum durch Innovationen, Erfolgsrate von Innovationsprojekten berücksichtigt. Profitable Innovatoren haben einen hohen PI-Index, weniger profitable Innovatoren einen niedrigen. Auf Grundlage eines statistischen Modells können die entscheidenden Stellhebel für einen hohen PI-Index ermittelt und damit deren Beitrag zur Profitablen Innovation ermittelt und damit gemessen werden.

**Erkenntnis 1 – Profitable Innovatoren fokussieren sich auf den Kundennutzen und integrieren Entwicklung, Fertigung und Marketing.** Profitable Innovatoren fokussieren klar den Kundennutzen. Ein spürbarer Vorteil für den Kunden ist immens wichtig und zeigt sich in den Erfolgen der entsprechenden Unternehmen. Im Gegensatz dazu stellen weniger profitable Innovatoren technische Neuigkeiten und Markterfolg von Innovationen in den Mittelpunkt. Neuerungen werden primär im Produkt und weniger in Prozessen gesehen. Zudem beziehen sie andere Unternehmensbereiche zu wenig in den Innovationsprozess ein.

**Erkenntnis 2 – Durch Standardisierung lassen sich die Gesamtkosten in den nächsten fünf Jahren deutlich reduzieren.** Etwa 14 Prozent der Kosten können durch Standardisierung bei Produkt und Prozess gespart werden. Mittels Produktstandardisierung (8,6 Prozent) kann

fast doppelt so viel eingespart werden wie durch Standardisierung der Prozesse (5,2 Prozent). Firmen mit bereits hohem Standardisierungsgrad können ebenso profitieren. Vor allem Trendsetter haben in diesem Bereich besonders große Möglichkeiten zum Einsparen (15,5 Prozent).

**Erkenntnis 3 – Profitable Innovation wird durch sieben Stellhebel maßgeblich beeinflusst.** Der wichtigste Stellhebel ist Innovationsmanagement, gefolgt von Entwicklungskultur, Entwicklungskooperationen sowie Standardisierung im Prozess und im Produkt. Diese Stellhebel beeinflussen etwa 85 Prozent des PI-Index. Auch Kostenmanagement und Kundenorientierung sind wichtig, überraschender Weise aber nicht entscheidend. Dies ist darauf zurückzuführen, dass beide Stellhebel in den befrag-



Prozentwerte zeigen den Einfluss der Stellhebel auf den PI-Index, 100 Prozent ist der Gesamteinfluss aller untersuchten Stellhebel.

Quelle: Studie „Profitable Innovation“, © 3DSE

ten Unternehmen bereits als wichtig erkannt wurden und fast durchgängig umgesetzt werden. Sie sind sogenannte Hygienefaktoren, also zwingend notwendig, ermöglichen aber keine signifikante Steigerung des PI-Index. Werden sie jedoch nicht ausreichend umgesetzt, so leidet die Innovationsleistung.

**Erkenntnis 4 – Die größten Potenziale liegen bei Produktstandardisierung, Entwicklungskooperationen und Innovationsmanagement.** Diese Stellhebel werden nur schwach umgesetzt und

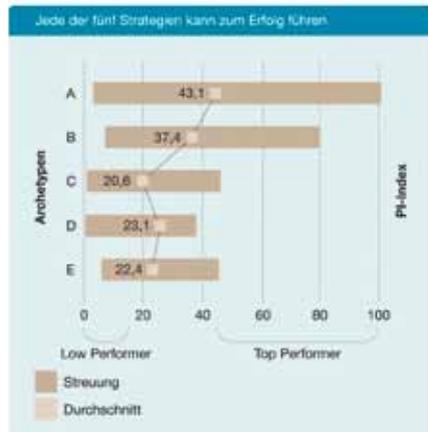


**Vergleich der Wichtigkeit und Ausprägung der Stellhebel bezogen auf den jeweiligen Durchschnitt.**

zusätzlich in ihrer Wichtigkeit unterschätzt. Hier liegen hohe Potenziale verborgen, die gehoben werden können. Zunächst gilt es, die Wichtigkeit der Stellhebel zu erkennen, um diese dann im Unternehmen konsequenter anzuwenden. Profitable Innovatoren beispielsweise erlauben sich keine ausgeprägten Schwächen.

**Erkenntnis 5 – Profitable Innovatoren sind meist Trendsetter oder First Mover.** Trendsetter und First Mover sind hinsichtlich Profitabler Innovation Fast Follower deutlich überlegen. Der Unterschied liegt in der konsequenteren Umsetzung aller im Rahmen der Studie identifizierten Stellhebel, mit großem Vorsprung bei Kostenbewusstsein und Marktorientierung.

**Erkenntnis 6 – In der Praxis sind fünf Strategien erkennbar, um Profitable Innovation zu erreichen.** Unternehmens- und marktspezifische Bedingungen verhindern, dass sich Unternehmen bezüglich Profitabler Innovation beliebig verhalten und einen „Idealweg“ einschlagen können. Branchenübergreifend gibt es aber fünf Gruppen („Archetypen“)



**Streuung und Durchschnitt des PI-Index der definierten Archetypen (PI-Index Maximalwert: 100).**

von Unternehmen, die ähnlich agieren, also ähnliche Strategien zu Profitabler

Innovation aufweisen: Zwei Strategien sind dabei erfolgreicher als die anderen – die eine konzentriert sich mehr auf den Prozess, die andere stärker auf das Produkt.

**Erkenntnis 7 – Der Weg zum Profitablen Innovator ist individuell.** Es gibt keinen einheitlichen Weg zur Profitablen Innovation. Denn egal, welche Strategie ein Unternehmen wählt – jede kann erfolgreich sein. Eine Strategie muss daher individuell abgeleitet werden und kann nur dann erfolgreich sein, wenn die aktuelle Situation und die spezifischen Anforderungen und Randbedingungen des Unternehmens ausreichend berücksichtigt werden. Auch bereits Profitable Innovatoren können sich dabei weiter verbessern. ■

Quelle: Studie „Profitable Innovation“ © 3DSE

## Jedes Gramm zählt ...



...auch im professionellen Automobilbau

Die Forderung nach Gewichtsersparnis und damit Energieeinsparung wird immer größer. Neue Werkstoffe und Materialkombinationen verlangen nach zukunftsweisenden Entwicklungen. Wir bieten Ihnen innovative Verbindungs- und Fügetechnologien. Egal ob Stanzniet-, Blindniet-, Clinchtechnik etc. – nutzen Sie unsere Erfahrung und profitieren Sie davon.

- Gewichtsersparnis
- Hochfeste, prozesssichere Verbindungen
- Kurze Fertigungszeiten

Sichern Sie sich Ihren Entwicklungsvorsprung!

www.boellhoff.com

# BÖLLHOFF

Telefon +49 (0)5 21/44 82-189  
E-Mail fat@boellhoff.com