



innovativer ■



Ausgabe 06

Impressum

Nr. 06, März 2012

Herausgeber

Dr. Stefan Wenzel und Dr. Armin Schulz
Geschäftsführer 3DSE Management Consultants GmbH

Verantwortlich für den Inhalt im Sinne des Pressegesetzes
Dr. Armin Schulz, Geschäftsführer 3DSE Management
Consultants GmbH

Koordination

Antje Halfter
3DSE Management Consultants GmbH

Redaktionsleitung

Oliver Hoffmann
3DSE Management Consultants GmbH

Grafische Gestaltung, Artdirection

Nath.Communication, Agentur für Werbung & Kommunikation,
München

Gesamtherstellung

Offsetdruck Schachtlbauer, München

Kontakt, Presse und PR

Antje Halfter
3DSE Management Consultants GmbH
Seidlstrasse 18 a
80335 München

Telefon +49 (89) 2060 298-25

Telefax +49 (89) 2060 298-21

E-Mail Kontakt@3DSE.de

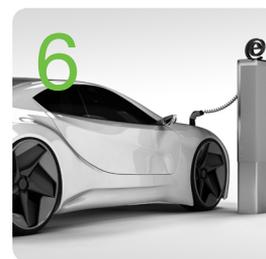
Alle Rechte vorbehalten

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des
Herausgebers.

Bildnachweis

3M Deutschland GmbH (4), Vaclav Volrab@Shutterstock,
nonicztego/Taiga/Gunnar Assmy@Fotolia.com

Inhalt



Profitable Innovationen – Kein Zufall.

Innovation wird in vielen Unternehmen falsch verstanden und geht daher oft am Geschäftsmodell oder am Kunden vorbei. Dies zu verhindern, ist Ziel eines zukunftsfähigen Innovationsmanagements.



Innovation Cell – „High Risk - High Impact“-Projekte in einem Drittel der Zeit meistern.

3DSE führt bereits bei mehreren namhaften Unternehmen Innovation Cells durch. Was ist eine Innovation Cell? Worin liegen die Besonderheiten und was macht sie so erfolgreich?



Innovation als Wachstumsstrategie!

Thomas Andrae, Director der 3M New Ventures, im Gespräch mit Dr. Armin Schulz über die Bedeutung von Technologieplattformen und echten Top Innovationen innerhalb des 3M-Konzerns.



Aufschlauern? Innovazione! Vorsprung durch Lesen ...

Erfolgreich innovieren – aber wie umsetzen? Literatur, Seminare und Internetplattformen zeigen Grundlagen, Methoden und Erfolgsfaktoren rund um das Thema Innovationsmanagement.



Zur Sache, Schätzchen!

Was hat ein Schaufenster- und Bummelmannomat, ein Schweigebrecher oder eine Kraul- und Sorgenschaukel mit Innovation zu tun? Eva Schatz über ihre ganz eigene Vorstellung zum Thema Innovation.

Profitable Innovationen – kein Zufall.

Text von Oliver Hoffmann

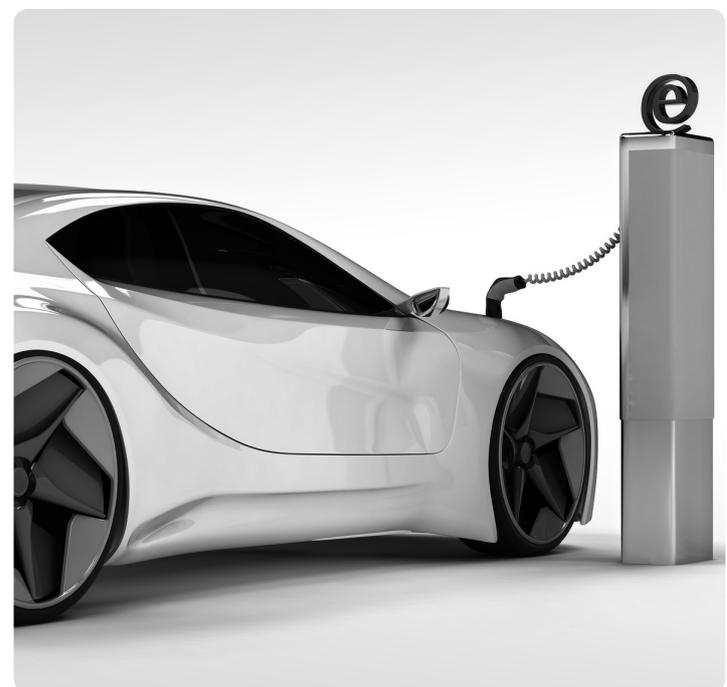
Erfolgreiche Innovationen entstehen nicht zufällig. Um dauerhaft profitabel zu innovieren, bedarf es jedoch oft einer Neuausrichtung des Innovationsmanagements. In vielen Unternehmen wird Innovation häufig falsch verstanden, wodurch die unternehmerische Unsicherheit bezüglich Markt, Technologie, Wettbewerb, Rahmenbedingungen und Infrastruktur wächst. Neuentwicklungen gehen entweder am Kunden vorbei oder passen nicht zum Geschäftsmodell des Unternehmens. Um dies zu vermeiden, müssen Entwicklungs- und Innovationsprozesse, die in der Vergangenheit zu wenig an der Produktbasis angesetzt haben, grundlegend überdacht, angepasst und im Unternehmen neu verankert werden. Der Fokus muss auf den Innovationen liegen, die Antworten auf die sogenannten Megatrends liefern. Wir zeigen auf, welche Erfolgsfaktoren für ein zukunftsfähiges Innovationsmanagement erforderlich sind, um dadurch langfristigen Unternehmenserfolg sicherzustellen.

„Nur wer innovativ ist, wird auf Dauer auch profitabel sein.“ – dieser Ausspruch Michael E. Porters hat seit über 10 Jahren nicht an Aktualität und Einfluss verloren. Die meisten Unternehmen, ob große Konzerne mit umfassenden Ressourcen und hohen Verbundvorteilen oder agile, kreative Start-Ups, streben danach, sich mit innovativen Produkten bei ihren Kunden unverzichtbar zu machen. Denn mit neuen, oftmals technisch herausragenden Produkten kundenindividuelle Vorteile zu bieten und somit hohe Wettbewerbsvorteile sowie neue Umsätze generieren zu können, ist sowohl Traum als auch konkreter Anspruch vieler Unternehmen.

Dies ist in der Umsetzung eine diffizile, komplexe Angelegenheit. Jedoch haben sich in neuester Zeit die Anzeichen gehäuft, dass altbewährte Managementmethoden und Innovationstools nicht mehr vollständig greifen. Dieser Artikel beschäftigt sich genauer mit diesem Umbruch und zeigt auf, wie man unter diesen Rahmenbedingungen sein Innovationsmanagement aufsetzen muss, um profitabel innovieren zu können.

Die Welt von heute ist insbesondere für Innovationen nicht mehr die gleiche wie noch vor 10 Jahren.

Diese Erkenntnis hat im Detail umfassende Konsequenzen für den strategischen und operativen Umgang mit Innovationen in Unternehmen. Wie vielschichtig diese Veränderung in den letzten Jahren war, zeigt ein Beispiel aus dem Automobilbau: Waren vor 10 Jahren noch zwischen 30 bis 40 vernetzte Komponenten



in einem Oberklassefahrzeug enthalten, ist die Zahl bei der aktuellen Entwicklungsgeneration auf bis zu 95 angestiegen – ein Komplexitätszuwachs von 200 Prozent innerhalb einer Dekade. Diese geradezu explodierende Komplexität endet nicht beim Produkt: In ähnlichem Umfang hat sich die Komplexität von Prozessschnittstellen (besonders innerhalb der Entwicklung und der Supply Chain), Kundenanforderungen und auch Managementprozessen erhöht, ebenso die unternehmerische Unsicherheit in Bezug auf die Produktentwicklung. Die Floprate von Innovationen stieg im selben Zeitraum um 35 Prozent – und das bei steigenden Investitionen, da komplexere Systeme in der Entwicklung umfassendere Integrationspläne und bessere Absicherungskonzepte benötigen und somit teurer werden.

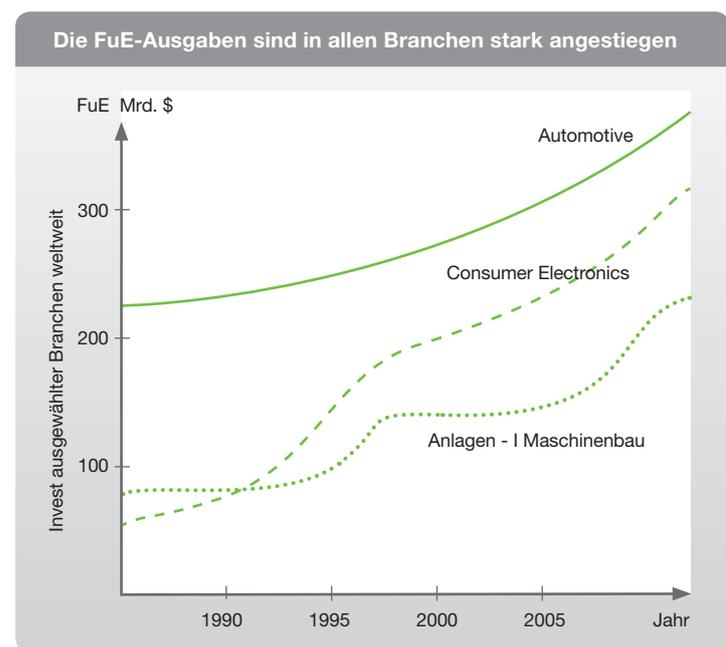
Dies führt schnell zu finanziellen und kapazitiven Ressourcenengpässen, die in Zeiten der Finanzkrise zum Problem der Finanzierbarkeit von Innovationen werden können. Was paradox ist, da man heute deutlich mehr als gestern auf am Markt erfolgreiche, innovative Produkte mit optimaler Erfüllung von Kundenansprüchen abhängig ist. Allein in den letzten 5 Jahren hat sich die durchschnittliche Lebensdauer von Produkten um 40 Prozent verkürzt bei einem gleichzeitigen (mittleren) Anstieg der Wettbewerbsintensität um 20 Prozent.

Neben diesen ersten Erkenntnissen aus dem Komplexitätszuwachs zeigt sich bei genauerer Analyse der Veränderungen in den Innovationsparametern, dass es für das Top-Management zusätzlich unerlässlich ist, für sich Antworten auf drei weitere Entwicklungen zu finden, um profitable Innovationen auch in Zukunft zu ermöglichen:

Die Tragfähigkeit von Innovationen wird zunächst maßgeblich von passenden **Geschäftsmodellen** bestimmt. Diese haben sich stark verändert: Man denke nur an die rapide gewachsene Internetökonomie mit ihrer Wertschöpfungsdynamik über soziale Interaktion oder Vampire-Effekten¹ (bestes Beispiel: Google) oder die Branchen der Unterhaltungselektronik (die schöne neue iWelt von Apple). Beide haben durch ihre Innovationen einige globale Wertschöpfungsarchitekturen neu aufgestellt und gezeigt, dass ihre Produkte nicht ohne hochvernetzte Geschäftsmodelle funktionieren. So geht es vielen Innovationen (man denke an Connected Drive von BMW, iTunes von Apple oder dem Konzept des Cloud Computings).

In Folge der neuen **Wertschöpfungsarchitekturen** haben sich auch Produktlebenszyklen drastisch verkürzt. Beste Beispiele liefern die Automobilindustrie und die Consumer Electronics-Branche: Früher blieben Fahrzeugmodelle bis zu 8 Jahre lang unverändert, heutzutage dauert es zumeist 3 Jahre, bis das erste Facelift-Modell erscheint.

¹ Vampire-Effekte treten dann auf, wenn sich Geschäftsmodelle an die Wertschöpfung dritter Unternehmen ankoppeln und diese „anzapfen“, z. B. in Form von Transaktionskosten etc.



Und noch drastischer: Bei Computern verkürzte sich der Lebenszyklus in den letzten 10 Jahren von 5 Jahren auf drei bis vier Monate, bei Fernsehern von 10 Jahren auf nur noch 6 Monate. Die oftmals gleichzeitig gestiegenen Investitionen müssen aufgrund der um bis zu 35 Prozent verkürzten Produktlebenszyklen immer schneller amortisiert werden, um negative Effekte für Geschäftsmodell und Finanzmarkt zu vermeiden. Hierbei müssen auch Entwicklungs- und Innovationsprozesse grundlegend angepasst werden, um schneller und zielgerichteter funktionieren zu können.

Zuletzt ist es für den langfristigen Unternehmenserfolg essentiell, primär Innovationen zu verfolgen, die Antworten auf die sogenannten **Megatrends**² liefern. Darunter fallen Themen wie z. B. ubiquitäre Intelligenz, die Konvergenz von Technologien, Urbanisierung oder neue Mobilitätsmuster. Diese Megatrends zeigen spezielle Muster auf, wie sich die Welt verändern wird –

(Profitable) Innovation muss zukünftig drei Entwicklungen berücksichtigen:

- Geschäftsmodelle hinken den Innovationen hinterher und können diese nicht abbilden
- Wertschöpfungsarchitekturen werden komplexer, Produktlebenszyklen kürzer
- Viele Innovationen bieten keine Antworten auf Megatrends

² Megatrends sind langfristige und übergreifende Transformationsprozesse. Diese werden als wirkungsmächtige Einflussgrößen, die die Märkte der Zukunft prägen, angesehen. Ein guter Überblick findet sich hier: Z-Punkt (2011): Die 20 wichtigsten Megatrends, Arbeitspapier

nur wer diese versteht und es begreift, sie in seine eigenen Produkte umzusetzen, wird die wirklich profitablen Produkte der Zukunft im Portfolio haben. Die Ableitung der Konsequenzen daraus ist allerdings alles andere als trivial, da die sehr allgemeine und vage Formulierung der Megatrends es nicht leicht macht, sie in konkrete Entwicklungsprojekte zu übersetzen.

Innovation wurde und wird zu häufig falsch verstanden

Vor dem Hintergrund der o.g. anspruchsvollen Aspekte von Innovation wundert es nicht, dass es aus Entwicklungsprojekten heraus nur selten zu wirklich erfolgreichen Innovationen kommt. Bis zu 80 Prozent aller Innovationsprojekte scheitern während ihrer Laufzeit trotz existierendem Innovationsmanagement und verursachen eine hohe Belastung des FuE-Budgets – im Schnitt kostet eine verworfene Innovation 2,2 Millionen Euro. Dies passiert häufig nicht aus mangelndem Können im Unternehmen, sondern aus zwei vordergründig einfachen Gründen: Neuentwicklungen gehen am Kunden vorbei oder passen nicht zum Geschäftsmodell des Unternehmens. Der primäre Grund hierfür liegt meist in einem unvollständigen Verständnis von Innovation. Dieses setzt oft nur bei der Technik an und vernachlässigt die Innovationsdimension in Richtung Fertigungsprozess und von fertigen Produkten im Bereich Design und Nutzungsprozess. Beispiele dafür gibt es in allen Bereichen, angefangen beim Boeing Dreamliner, der zwar ein überaus innovatives Produkt dank neuartiger Verbundwerkstoffe darstellt, aber massive Probleme bei der Überführung in die Produktion hatte. Oder beim Transrapid, der mit bahnbrechenden Technologien arbeitete, aber mit unüberschaubaren Nutzungskosten sowie Problemen beim Design der Infrastruktur belastet war. Ein weiteres Beispiel das Digital Audio Broadcasting (DAB), das trotz guten technischen Voraussetzungen keine Akzeptanz beim Kunden findet, da seine Vorteile nur schlecht kommuniziert werden können und es zu wenig Endgeräte gibt. All diese vermeintlich guten Innovationen sind offenbar keine, da sie den betroffenen Unternehmen bis dato weit mehr gekostet als eingebracht haben. Da ist es nur natürlich, dass sich bei vielen Unternehmen eine gewisse Skepsis und Ermüdung bei dem oft zum Modewort verkommenen Begriff „Innovation“ eingeschlichen hat; eine fehlende Fokussierung der Aktivitäten tut ihr übriges, um vielversprechende Innovationsbemühungen abzuwürgen – es reicht eben nicht, mit der Gießkanne Mittel zu verteilen, sondern Innovationen müssen mit mehr als nur Geld gezielt gefördert werden.

Jedoch haben alle Beispiele die zwei oben genannten Ursachen im Kern gemein: Kunde und Geschäftsmodell wollten nicht so recht zur Innovation selbst passen. Dies zu verhindern, muss Ziel eines modernen Innovationsmanagements sein. Allerdings hat dieses in der Vergangenheit zu wenig an der Produktbasis

angesetzt. Damit ist vor allem gemeint, dass zu oft das Prinzip des Technology Push zum Einsatz kam, Innovationen zu wenig im Gesamtkontext des Innovationsprozesses bis hin zur Überführung in die Massenproduktion gesehen und externe Impulse zu wenig genutzt wurden, um Technologien auch wirklich mit den konkreten Kundenanforderungen und deren Anwendungs- und Nutzungsverhalten zu verschmelzen. Gute Beispiele dafür sind neben dem bereits erwähnten Transrapid auch Innovationen im Automobilbau (extrem sparsame Antriebe, elektromechanische Bremsen, neue Materialien), die oft flopten: Von den 800 Milliarden Euro Forschungsgeldern, die von 2007 bis 2015 in der Automobilindustrie veranschlagt sind, werden rund 40 Prozent für die falschen Projekte ausgegeben. Maßgeblich verursacht wird diese Verschwendung durch mangelnde Kommunikation, sei es innerhalb eines Unternehmens oder mit Kunden.



Des Weiteren wird oft versucht, Innovationen außerhalb des Kerngeschäftes zu platzieren, um somit Wachstum zu erzeugen. Das führt dazu, dass Innovationen nicht zum Kerngeschäft passen und dieses vernachlässigt wird. Innovation funktioniert in erster Linie aber nur, wenn die Basis genau im Kerngeschäft liegt, Anschlussfähigkeit an parallele Wertschöpfungsprozesse hat und so eine Bereicherung des Geschäftsmodells darstellt. Erst wenn diese Basis gelegt ist, können auch darüber hinausgehende Innovationen gewinnbringend lanciert werden. Ein eindrucksvolles Beispiel dafür liefert die Historie des derzeit wohl erfolgreichsten Unternehmens überhaupt: Apple hat in der Vergangenheit oft Produkte auf den Markt gebracht, die das Geschäftsfeld erweitern sollten – und dann ein großer Fehlschlag waren. Bekannte Beispiele sind u.a. Jobs' Lieblingsprojekt „Lisa“, ein wegweisender Computer jenseits des Macintosh, der vor allem anspruchsvolle Geschäftskunden gewinnen sollte. Tat er jedoch nicht und wurde später zugunsten anderer Produkte, die im Kerngeschäft lagen, wortwörtlich begraben. Ähnlich erging es dem „Newton“ und dem „Pippin“, beide waren technologisch überaus innovativ und sollten das Geschäftsfeld erweitern – der Erfolg kam jedoch erst Jahrzehnte später: Bei ersterem

mit der Ausgründung von Palm und letztendlich dem iPad, bei zweiterem mit den erfolgreichen Spielekonsolen der Konkurrenz. Jedoch hat Apple daraus gelernt und innoviert heute erst im Kerngeschäft, bevor es später innovative Produkte auf nachgelagerten Geschäftsmodellen nachreicht. Diese Negativerfahrungen können sehr hilfreich sein, das Innovationsverhalten zu überprüfen und erfolgreich neuauszurichten – jedoch kann man auch gut aus den Beispielen verwandter Industrien lernen, sofern dies systematisch und strukturiert geschieht.

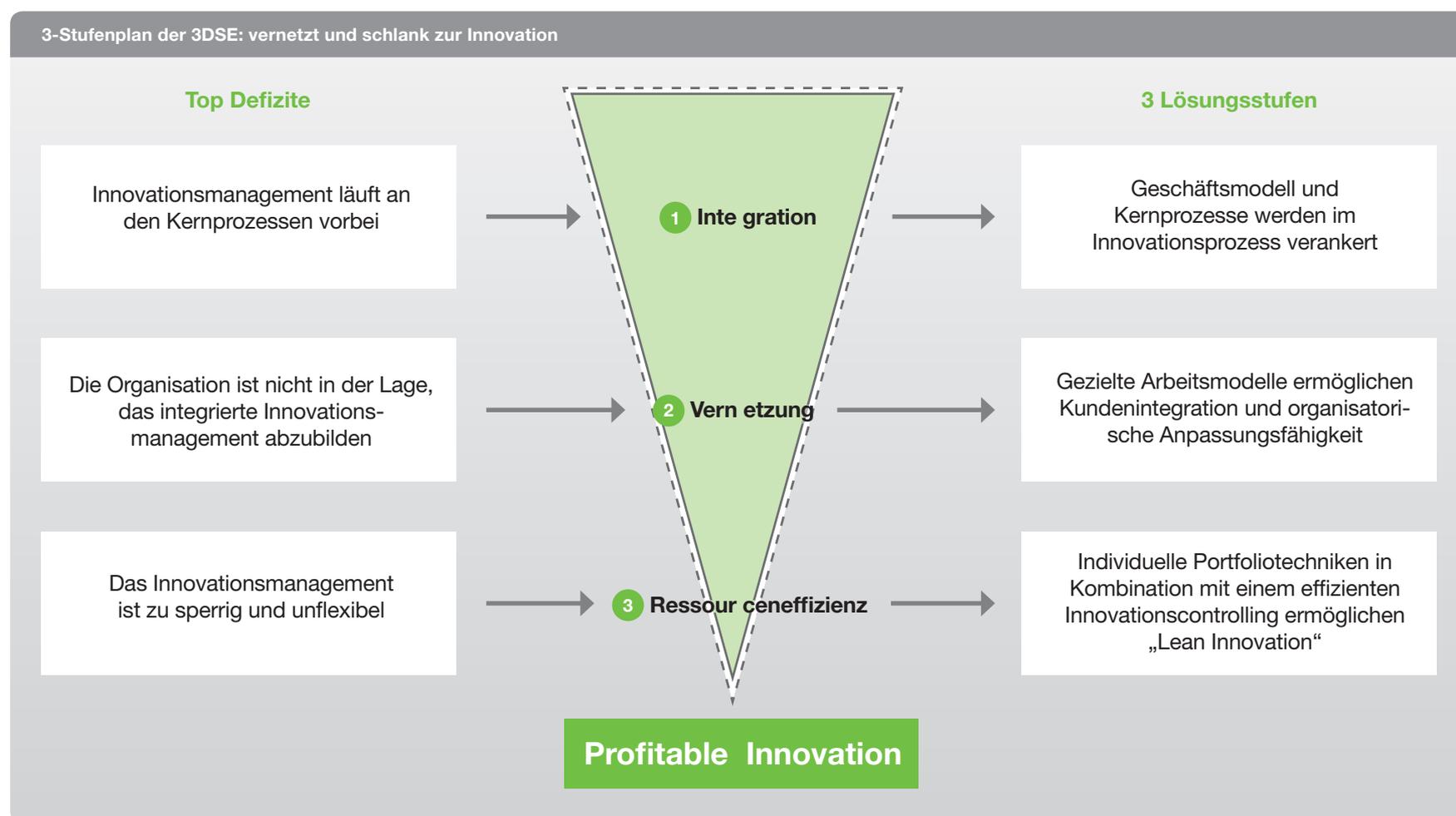
Die Herangehensweise an Innovation muss grundsätzlich überdacht und im Unternehmen neu verankert werden.

Dies alles zeigt eindrucksvoll, dass es lohnenswert ist, das grundlegende Innovationsvorgehen seines Unternehmens neu zu überdenken – dies kann profitabel nur in drei aufeinander aufbauenden Teilschritten geschehen, die zusammen ein Unternehmen in die Lage versetzen, seinen Umgang mit Innovation der Welt von heute anzupassen und prozesseitig konsequent aufzubauen:

- 1 **Integration:** Das Innovationsmanagement muss prozessual eng an alle wichtigen Kernprozesse eines Unternehmens (Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Einkauf, Finanzen) angebunden werden.
- 2 **Vernetzung:** Ein auf solche Weise integriertes Innovationsmanagement muss in einem zweiten Schritt auch organisational eng nach innen und außen verflochten sein.
- 3 **Ressourceneffizienz:** Darauf aufbauend muss das Innovationsmanagement möglichst schlank und ressourceneffizient aufgestellt werden, um bei hoher Durchsetzungs- und Umsetzungsfähigkeit die erfolgreichen Innovationen gezielt verfolgen zu können.

Der erste Schritt zielt auf das Problem der Anpassung von profitablen Innovationen an das Geschäftsmodell und Kerngeschäft des Innovators ab.

Nur so kann eine fokussierte Findung, Auswahl, Skalierung und Markteinführung von Innovationen gewährleistet werden, die auch wirklich das Produktportfolio bereichern und so das Kerngeschäft stärken.

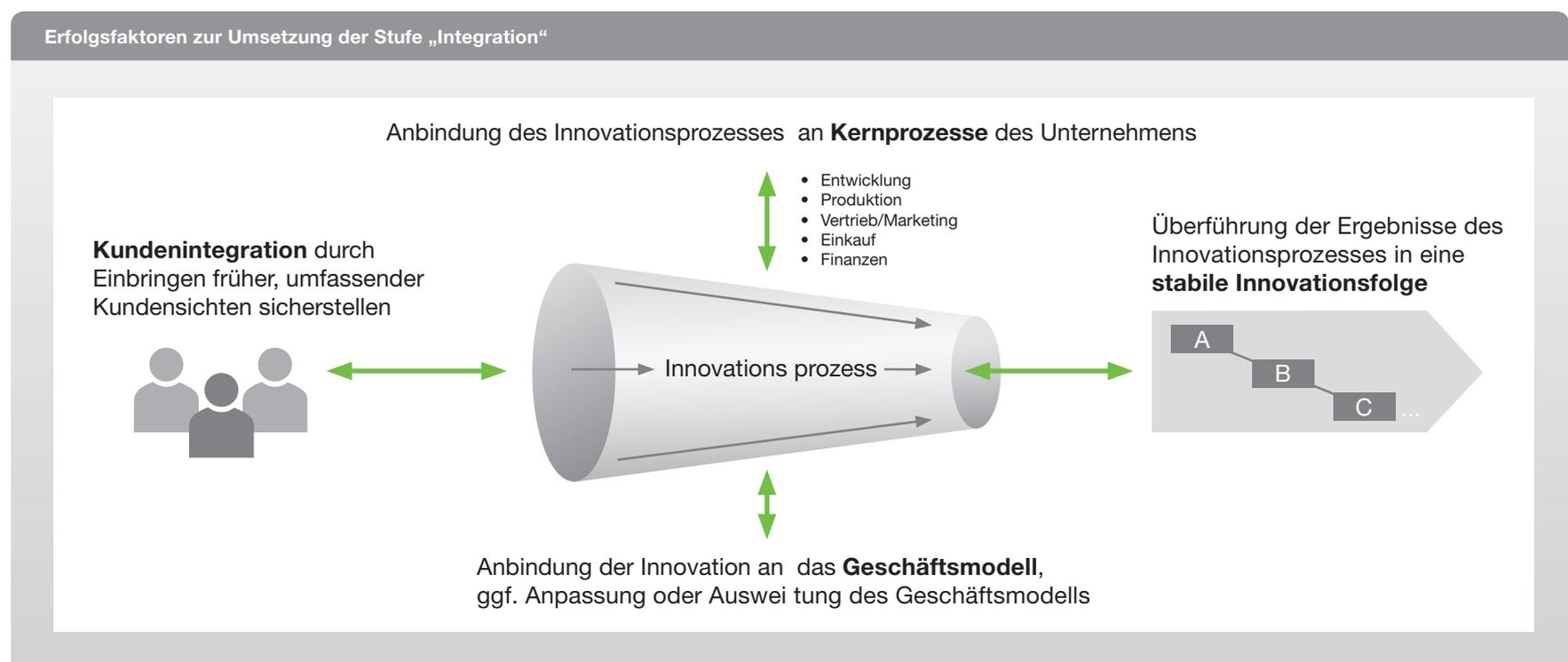


Diese Passung unterteilt sich in zwei Teilaspekte. Zunächst der Innovationsprozess an sich: Dieser gehört zu den längsten Prozessen in einem Unternehmen überhaupt – vom frühesten Innovations-scouting über die Vorentwicklung bis hin zum Serienstart und dem Produktionsende können je nach Branche bis zu 40 Jahre liegen. Gerade aufgrund dieser Komplexität und den inhaltlichen Überschneidungen von Innovationsmanagement mit vielen Kernprozessen kann ein isoliertes Innovationsmanagement auch nur beschränkt wirken. Wenn jedoch alle Schnittstellenpartner in die verschiedenen Phasen integriert sind und sich methodisch einbringen können, wird die inhaltliche Ausrichtung von Innovationen entscheidend vereinfacht und umsetzungsseitig vorangetrieben. Ein einfaches Beispiel dazu: Wenn das Vortreiben von Innovationen vor allem im Entwicklungsbereich verortet ist, besteht die Gefahr, dass kritisches Wissen hinsichtlich Kundennutzen und Finanzierbarkeit zu spät oder unvollständig eingebracht wird und somit im Prozess fehlt – Innovation ist in erster Hinsicht eine interdisziplinäre Leistung. Wie fängt man nun diese Schnittstellenintegration an? Dazu gibt es drei folgende Erfolgsfaktoren:

- Die Verankerung und Vernetzung des Innovationsprozesses zu anderen Kernprozessen muss über die jeweiligen Schlüsselpersonen der Prozesse geschehen und erfordert die unmittelbare Einbindung des Top-Managements. Zum einen, da die Einbindung bereits in einer als unnatürlich wahrgenommenen, frühen Innovationsphase erfolgen muss. Bereits während der Innovationsidentifikation macht es Sinn, alle Schnittstellenpartner einzubinden und

nachgelagerte Prozesse abzustimmen. Dies gewährleistet die frühe Weichenstellung Richtung Geschäftsmodell. Zum anderen kann auf der anderen Seite nur so sichergestellt werden, dass die Schnittstellenpartner sich auch wirklich am Innovationsmanagement aktiv beteiligen, da dieses doch vermeintlich außerhalb ihrer Prozessverantwortung stattfindet – klare Führung über Ziele und Inhalte schafft Klarheit über Rollen und Verantwortlichkeiten im Innovationsprozess.

- Die wichtigste Koppelung im Innovationsprozess ist der Kunde – alle verfügbaren Informationen über seinen tatsächlichen und wahrgenommenen Nutzen müssen in den Phasen des Innovationsmanagements kontinuierlich transparent gemacht und weiterentwickelt werden. Da diese Informationen meist im gesamten Unternehmen verteilt vorliegen, ist die Prozessintegration gerade hierbei zentral. Jede Innovation muss einen klaren Kundennutzen aufweisen können, der hart mit einem angepassten Kennzahlensystem verfolgt werden kann, egal in welchem Feld eine Innovation entwickelt wird.
- Aus dem Innovationsprozess heraus muss eine dezidierte, stabile Innovationsfolge abgeleitet werden können. Eines der zentralen Probleme ist häufig die marktgerechte Auf-fächerung und Verteilung von Innovationen; der Füll- und Abarbeitungsstand der Innovationspipeline ist ein guter Indikator für die Passung zu den Kernprozessen und letztendlich auch zum Geschäftsmodell: Treten Disruptionen auf, ist dies ein Hinweis darauf, dass die Innovationspipeline mangelhaft aufgestellt ist.

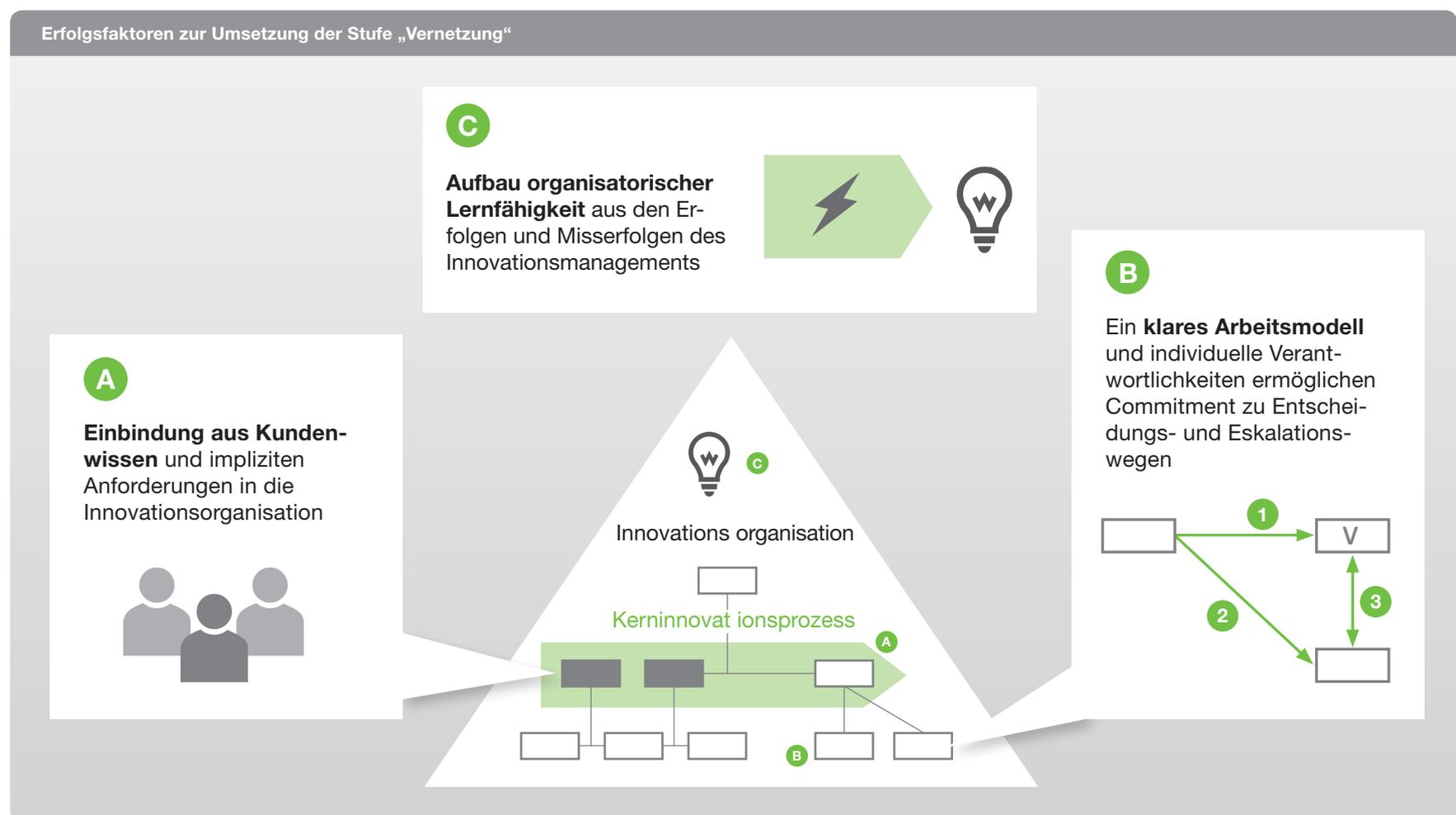


Der zweite Schritt schafft die Basis für die organisationale Umsetzung der Kernprozessintegration. Neben cross-funktionalen Prozessen müssen auch übergreifende Innovationsorganisationen geschaffen werden. Nach innen spiegelt sich dies anhand des Innovationsmanagementprozesses wieder; inhaltliche und funktionale Aufgaben müssen durch das Top-Management sinnvoll lokalisiert und personalisiert werden, um wirklich wahrgenommen zu werden. Nach außen gestaltet sich dies bedeutend komplizierter, erfolgreiche Innovationen überschreiten in den meisten Fällen auch die Grenzen einer Unternehmung. Ziel muss es hier sein, relevante Kundengruppen phasenspezifisch in die unternehmensinterne Innovationsorganisation zu integrieren. Ein erfolgreicher Weg dazu sind zum Beispiel Methoden der Open Innovation wie z. B. die Innovation Cell oder der Lead User Ansatz. Beide Themenbereiche finden sich auch in den wesentlichen Erfolgsfaktoren wieder:

- Die Erkenntnis, dass Kundenintegration in allen Abschnitten des Innovationsprozesses ein entscheidender Erfolgsfaktor ist, existiert bereits seit ca. 12 Jahren – wirklich gelebt wird er nur in wenigen Unternehmen. Entscheidend ist dabei, dass in jeder Prozessphase die Organisation in der Lage ist, internalisiertes Kundenwissen (d.h. spezifisches Wissen, das nur der

Kunde auf bewusster oder unbewusster Ebene besitzt) in das Innovationsmanagement einzubringen und so gezielt nutzbar zu machen, um Innovationen nachhaltig anzupassen. Auch hier hilft wiederum ein kompaktes, individualisiertes Kennzahlensystem zur Erfolgsbestimmung.

- Intern muss ein klares, interdisziplinär ausgelegtes Arbeitsmodell verfügbar sein und gelebt werden, welches klar auf die verschiedenen Rollen im Innovationsprozess eingeht, die Verantwortlichkeiten und Ziele beschreibt und Kommunikations-, Entscheidungs- und Eskalationswege aufzeigt. Dazu müssen ein klarer Konsens zum Arbeitsmodell und ein starkes Commitment auf allen Ebenen vorliegen. Zur Definition, Entwicklung und Implementierung eines Arbeitsmodells eignet sich eine auf speziellen Strukturtechniken aufbauende, workshop-basierte Arbeitsweise.
- Es muss eine ressort- und prozessübergreifende, organisationale Lernfähigkeit aufgebaut werden, um aus zwangsläufig auftretenden Fehlern und Projektkrisen im Innovationsmanagement langfristig lernen zu können – das beste Beispiel ist die Organisation von Apple, die immer wieder in der Lage war, Wissen über gescheiterte Innovationen sinnvoll zu nutzen, um nachfolgende Produkte zum Erfolg zu führen.

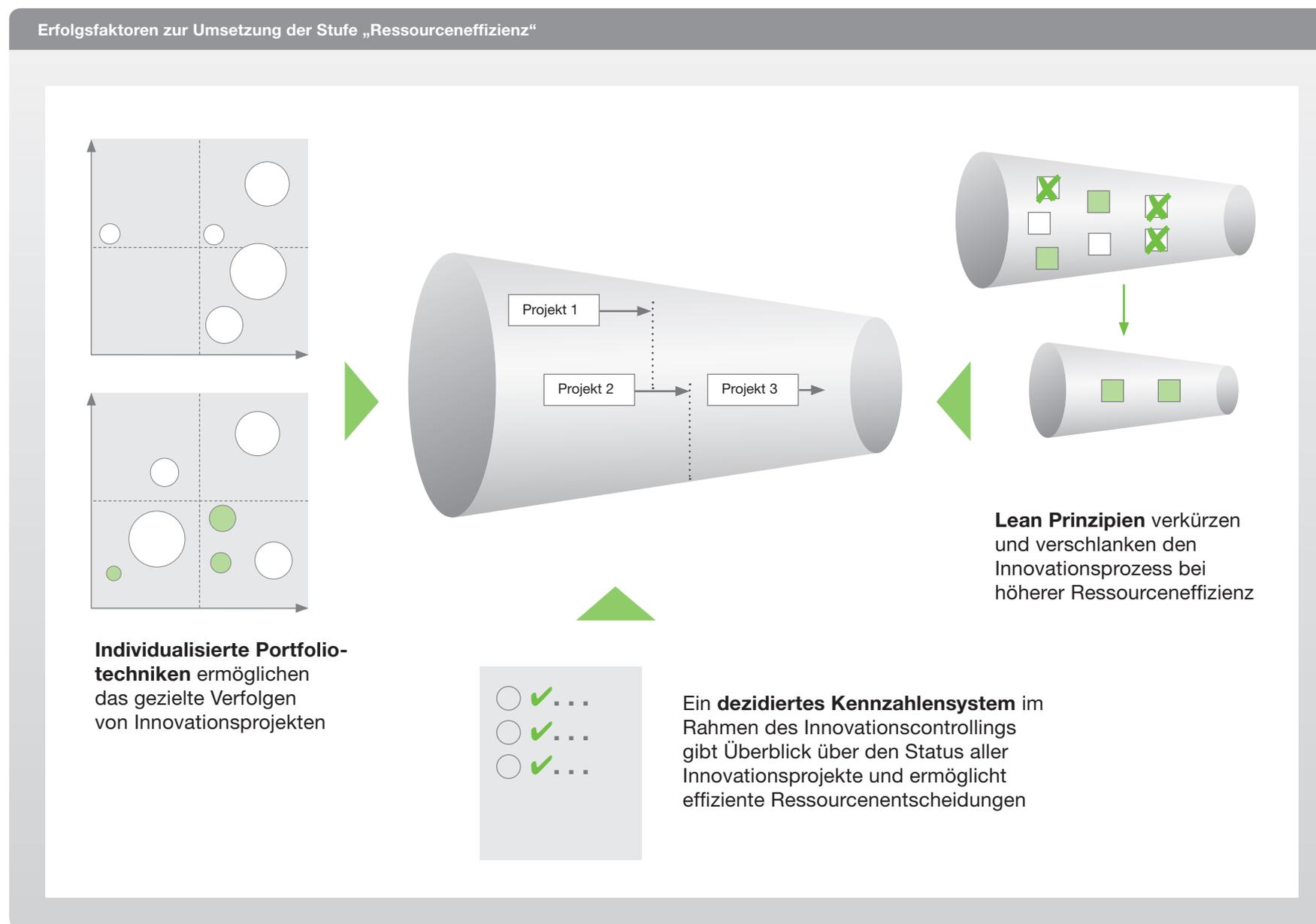


Der dritte Schritt schließlich zielt auf eine inhaltlich schlanke, komprimierte und zielgerichtete Aufstellung des Innovationsmanagements ab. Diese dient vor allem dazu, den für Ressourcenineffizienzen sehr anfälligen Innovationsprozess möglichst effizient und anpassungsfähig zu halten.

Hierbei helfen kleine, vielseitige Kernteamstrukturen, welche bei allen Aufgaben des Innovationsmanagements stets situativ zusammenarbeiten. Dies führt dazu, dass keine komplexen, kostenintensiven Strukturen im Innovationsmanagement selbst aufgebaut werden, sondern allenfalls bei den Prozesspartnern der Kernprozesse existieren, was die Koordination und Kommunikation erheblich vereinfacht. Entscheidungen können so möglichst frühzeitig im Prozess und nah am Produkt gefällt werden, was das Floprisiko um bis zu 60 Prozent senken kann.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind demnach in der Arbeitsweise im Innovationsmanagement verankert:

- Wichtig ist der Aufbau eines umfassenden Innovationsportfolios, welches alle möglichen Innovationsoptionen transparent macht und Handlungsoptionen aufzeigt. Die Güte dieses Portfolios bestimmt direkt die gezielte und somit ressourceneffiziente Ausrichtung aller Innovationsprojekte. Wichtig dabei ist, dass man sich nicht nur bedingt auf Standardtechniken verlässt, sondern unternehmensspezifische Innovationsportfolios nach den deutlich differenzierteren und auf das Innovationsmanagement zugeschnittenen Ansätzen entwickelt. Beispiele hierzu liefern unter anderem Servatius, Pfeiffer, Tyll oder Michler.





Die aufgeführten Erfolgsfaktoren geben in ihrer Gesamtheit einen guten Überblick darüber, wo das Innovationsmanagement eines Unternehmens steht und wie schlagkräftig, effizient und umsetzungsorientiert es aufgestellt ist.

Zwar werden dadurch noch keine Themen und Inhalte belegt und Megatrends angegangen, jedoch kann man dadurch eine gute Grundlage dafür schaffen. Immer volatilere Märkte, Technologiesprünge und unstetigere Wettbewerbssituationen erzwingen diese Neuausrichtung des Innovationsmanagements, wenn man auf Dauer die wirklich profitablen Innovationen im Produktportfolio haben will. ■

- Die Berücksichtigung von Lean-Prinzipien im Innovationsprozess. Diese bewirken bei konsequenter Anwendung eine signifikante Reduzierung von Verschwendungstreibern und schaffen über eine verbesserte Taktung und Strukturierung die Möglichkeiten zur kontinuierlichen Prozessoptimierung.
- Als Klammer beider Erfolgsfaktoren dient ein übergreifendes Innovationscontrolling. Dieses kann durch ein systematisches Kennzahlensystem (z. B. in einer Kombination aus Innovationskennzahlen wie dem DPD (Degree of Product Differentiation) und dem IICA (Impact of Innovation on Competitive Advantage) in Relation zu zentralen Kennzahlen aus der Balance Scorecard, die auf das Innovationsmanagement hin fokussiert werden) Fortschritte und Verbesserungspotenziale in den einzelnen Innovationsprojekten aufzeigen und dadurch als Steuerungssystem für das Management dienen. Von dessen Ausrichtung und Aufbau hängt maßgeblich die richtige Investitionsentscheidung ab, gerade in Ergänzung zum Innovationsportfolio.



Management Consultants

3DSE Management Consultants GmbH
Seidlstrasse 18 a
80335 München, Germany

Fon +49 (89) 2060 298-20
Kontakt@3DSE.de
www.3DSE.de