

Die Notwendigkeit, Neues im Markt erfolgreich umzusetzen, ist eine grosse und zunehmend wichtigere Herausforderung für Unternehmen. Die Gründe für die wachsende Bedeutung von Innovationen liegen hauptsächlich in zwei Tendenzen: Zum einen zwingt die Dynamik des Wandels zur Auseinandersetzung mit neuen Technologien, zum anderen ist der Produktlebenszyklus erheblichen Veränderungen unterworfen.

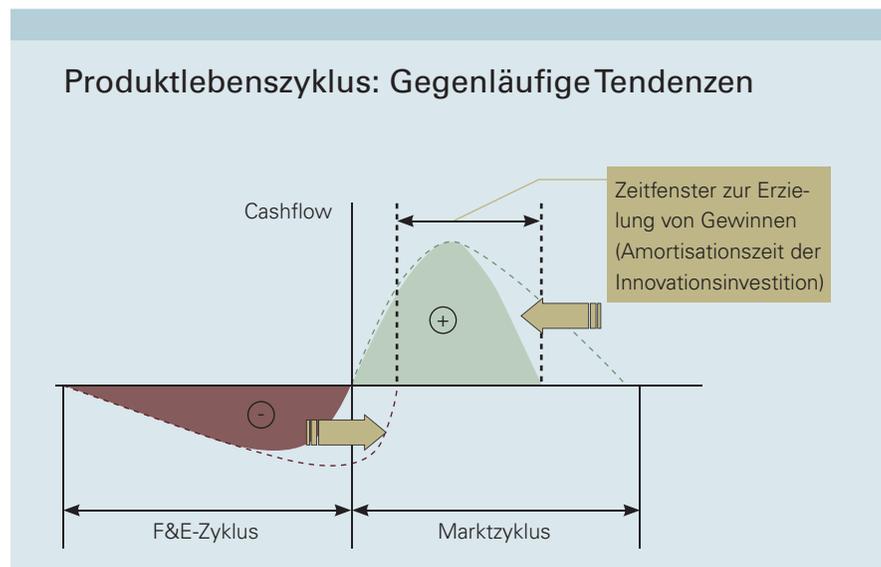
Stefano Achermann

Verbesserung der Innovationsfähigkeit

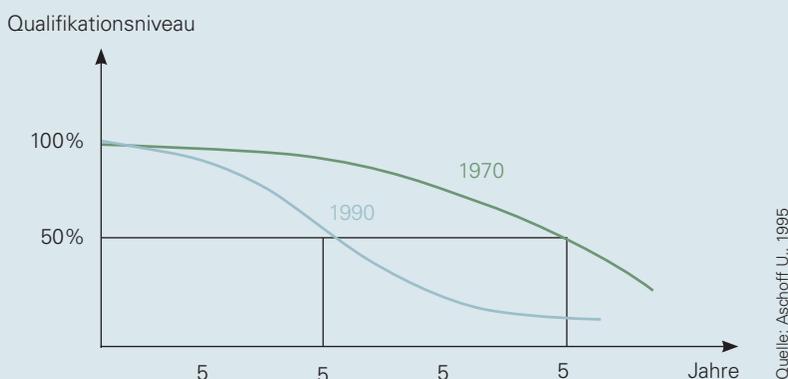
So wird man ein Innovations-Champion

Die Dynamik des technologischen Wandels zwingt die Unternehmen, sich ständig mit neuen Technologien auseinanderzusetzen. Verbunden mit dem Fortschritt in Technik und Wissenschaft ist eine enorme Wissens- und Informationsexplosion. Gegenwärtig verdoppelt sich das verfügbare Wissen etwa alle vier Jahre. Als Folge der enormen Informations- und Wissensexplosion findet eine Verkürzung der Halbwertszeit des Wissens statt. Wissen, das heute in der Berufswelt noch ausreichend ist, ist in drei bis vier Jahren überholt (siehe Grafik).

Die erfolgreiche Bewältigung dieses Zeitwettbewerbs hängt im Wesentlichen davon ab, wie schnell die Unternehmen



Verfall der Qualifikationen im Zeitverlauf

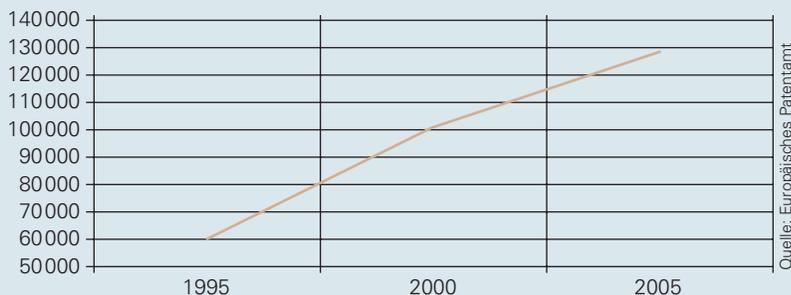


und ihre Mitarbeitenden dazulernen. Die Lerngeschwindigkeit wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Zum anderen ist der Produktlebenszyklus gegenwärtig erheblichen Veränderungen unterworfen, wie die oben stehende Grafik anhand des idealtypischen Phasenverlaufs zeigt.

Kürzere Marktzyklen

Die Lebensdauer der Produkte nimmt stark ab, wobei dies für alle industriellen Produkte gleichermaßen gilt. Die Ursachen für die Marktzyklus-Konzentration sind vielfältig: Das Auftreten von Substi-

Starke Zunahme der Patentanmeldungen



tutionstechnologien (z.B. Glasflaschen werden durch PET-Flaschen ersetzt), der Bedürfniswandel, Sättigungstendenzen in den Märkten, Veränderungen im Konkurrenzverhalten oder neue gesetzliche Vorschriften. Diese Entwicklung stellt für das Einzelunternehmen eine besondere Herausforderung dar, wenn man neben der Verkürzung der Marktzyklen die Verlängerung der Entstehungszyklen durch höhere Komplexität und steigende Technologieanforderungen berücksichtigt. Die Folgen für die Unternehmen sind unübersehbar: Die Unternehmen müssen in immer kürzeren Zeitabständen neue Produkte auf den Markt bringen. Das bedeutet, dass die Relevanz des Managements der Entstehungszyklen (Innovationsmanagement) wächst. Gleichzeitig sehen sich die Unternehmen mit einem abnehmenden Zeitfenster zum Erzielen von Gewinnen in der Marktphase konfrontiert. Die Finanzierung der F&E-Aufwendungen wird deshalb zu einem neuen Problem. Die Unternehmen sind einem zunehmenden Innovations- und Zeitwettbewerb ausgesetzt. Diese Entwicklung lässt sich auch anhand der Patentanmeldungen verdeutlichen (siehe Grafik). Im Zeitvergleich der Jahre 1995 und 2005 hat sich die Zahl der Patentanmeldungen mehr als verdoppelt.

Entscheidende Bedeutung

Innovationsfähigkeit als Schlüsselfaktor zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist deshalb zur wichtigsten unternehmerischen Aufgabe geworden. In einem von Dynamik und Globalisierung ge-

prägten Umfeld und der immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen werden sich die Spielregeln des Wettbewerbs in vielen Branchen weiterhin drastisch verändern. Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens entscheidet mehr denn je über seine zukünftige Wettbewerbsposition, sein Wachstumspotenzial und sogar über seine Ertragskraft, wie eine Untersuchung mit 600 amerikanischen Unternehmen nachgewiesen hat (siehe Abbildung). Die Resultate dieser Untersuchung zeigen, dass sich die systematische Verbesserung der Innovationsfähigkeit tatsächlich auszahlt.

Gestaltungsbereiche

Aus der Innovationsforschung ist eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmen untersucht und identifi-

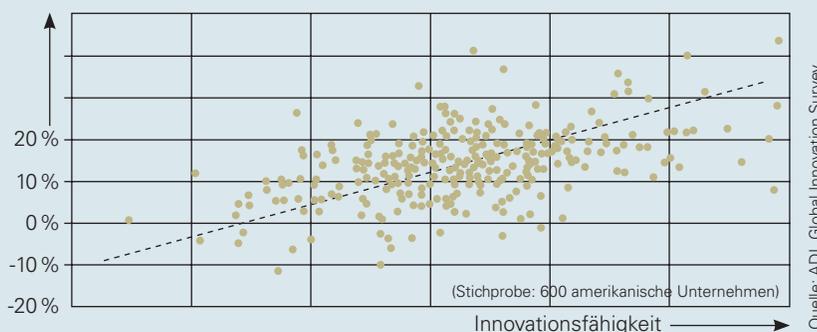
ziert worden. In der Regel beschränken sich diese Studien auf bestimmte Aspekte wie die Organisationsstruktur, Entscheidungsprozesse, Anreizsysteme oder Kommunikations- und Informationssysteme. Für die praktische Beurteilung der Innovationsfähigkeit stellen diese einzelnen Faktoren eine zu starke Eingrenzung des Blickfeldes dar und vermögen der Komplexität, aber auch der Verknüpfung verschiedener Faktoren nicht gerecht zu werden. In der Praxis haben sich fünf verschiedene Gestaltungsbereiche als relevant erwiesen. Diese Stellhebel zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit sind: (1) Führung, (2) Strukturen, (3) Innovationsstrategie, (4) Innovationskultur und (5) Innovationsprozess (siehe Abbildung). Dabei können die drei Bestimmungsfaktoren Strukturen, Innovationsstrategie und Innovationsprozess als harte Faktoren von den zwei weichen Faktoren Führung und Innovationskultur unterschieden werden.

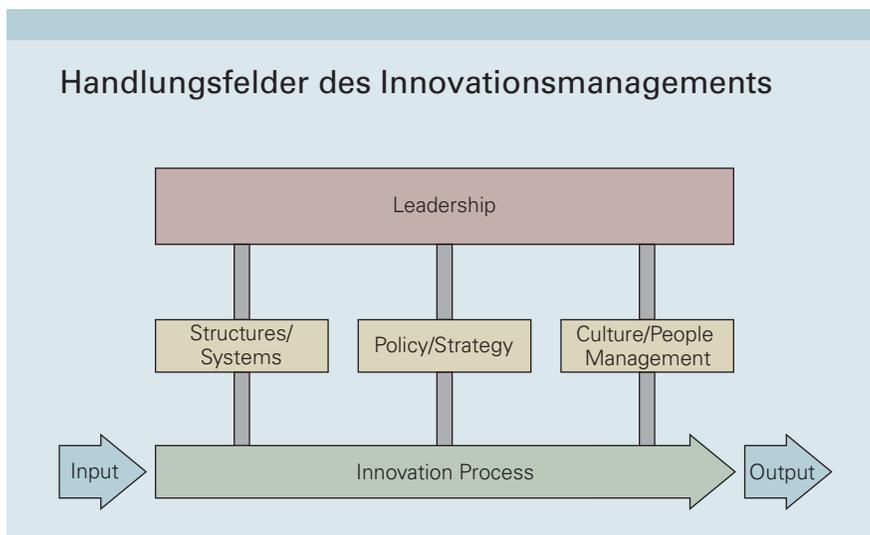
1. Führung

Innovative Unternehmen setzen sich Innovationsziele sowie klare und präzise Maßstäbe, anhand derer beurteilt werden kann, ob man auf Kurs liegt. Innovationsleistung ohne klare Zuweisung der Verantwortung auf höchster Management-Ebene führt selten zum Erfolg. Das Management ist dafür verantwortlich, dass nicht das Festhalten an Bestehendem, sondern das Offensein für Neues

Innovative Unternehmen liefern den höchsten Shareholder Value

Durchschnittliche jährliche Rendite 1986 bis 1996





für die Mitarbeitenden attraktiv und lohnend ist. Es muss die Überzeugung vorherrschen, dass Innovation das beste Mittel zur Erhaltung und Weiterentwicklung des Unternehmens ist. Basierend auf der Analyse und Diagnose des gegenwärtigen Standes definiert die oberste Führung die Innovationslücke (strategic gap) und leitet daraus den Innovationsbedarf ab. Ausgehend von den Innovationszielen erarbeitet die Führung einen Innovationsplan und weist die benötigten personellen und finanziellen Ressourcen zu. Innovative Unternehmen vermeiden unnötige Risiken und setzen nicht ausschliesslich auf den grossen, geplanten Erfolg.

2. Strukturen

Innovationsführer gestalten das Innovationsgeschehen in Form von Projektmanagement, institutionalisierten, interdisziplinären Meetings und formalen Regelungen über Arbeitsteilung und Koordination. Sie achten darauf, das vorhandene Wissen systematisch zu nutzen und benötigte Wissenslücken rechtzeitig zu erkennen. Deshalb fördern sie besonders informelle Kommunikations- und Informationsstrukturen und unterhalten ein Beziehungsnetz mit Experten und anderen Partnern. Innovationen sind eine Bedrohung für jene, deren Tätigkeit durch das Neue an Bedeutung verliert. Daher ist es besser, Neuerungsvorhaben wenn immer möglich vom Alten zu trennen.

3. Innovationsstrategie

Es ist besser, wenn Innovation nicht gleich Diversifikation ist. Das Neue gestaltet sich ohnehin schon schwierig genug. Ein innovatives Unternehmen innoviert in Bereichen, in denen es sich auskennt, ob in den Märkten oder in den Technologien. Diversifizierung gelingt nur selten, wenn sie nicht aus Gemeinsamkeiten in den Märkten oder in der Technologie entsteht. Innovative Unternehmen setzen Prioritäten und schaffen gezielt Raum für Neues. Sie sind bereit aufzugeben, was sich nicht bewährt hat, damit ihre produktiven Ressourcen nicht vom Gestrigen absorbiert werden.

4. Innovationskultur

Erfolgreiche Innovatoren gehen gezielt Risiken ein und orientieren sich nach den aussichtsreichsten Möglichkeiten. Das Augenmerk einer förderlichen Innovationskultur richtet sich auf die positiven Dinge und nicht auf Probleme. Die Mitarbeitenden müssen den Wandel als Chance begreifen. Nur so können ein unternehmerischer Geist und ein entsprechendes Klima entstehen. Der Führungsstil fördert Eigeninitiative, Risikobereitschaft und kooperatives Verhalten und anerkennt Mitarbeitende mit hoher Innovationsleistung. Innovative Firmen achten bei der Mitarbeiterauswahl auf Kreativität und fördern sie durch gezielte, kontinuierliche Weiterbildung.

5. Innovationsprozess

Um den «Innovationsstrom» langfristig aufrechtzuerhalten, sollte der Prozess des Innovierens systematisch gestaltet und in der Organisation verankert werden. Innovationsleistungen nebenbei führen selten zum Erfolg. Von ausschlaggebender Bedeutung ist das Design der frühen Phase des Innovationsprozesses, dessen Aktivitäten und Durchführungsqualität den Innovationserfolg stark beeinflussen. Gleichzeitig achten erfolgreiche Innovatoren darauf, dass der notwendige Freiraum, in dem die Kreativität erst gedeihen kann, erhalten bleibt. Gute Innovationsprozesse zielen stets auf eine klare Produktdefinition mit überlegenem Kundennutzen.

Erfolgreiche Innovatoren zeichnen sich durch eine gleichmässige Entwicklung aller relevanten Faktoren aus und vermeiden es, in nur einem der aufgeführten Bereiche führend zu sein. Ergänzend sind zur Bestimmung der Innovationsleistung einer Unternehmung Indikatoren herbeizuziehen, die insbesondere im Branchenvergleich interessante Rückschlüsse über die Innovationsaktivitäten erlauben. Diese lassen sich in die beiden Kategorien inputorientierte und outputorientierte Kennzahlen unterteilen (siehe Tabelle).

Der Weg zur Verbesserung

Auf dem Weg vom Ist-Zustand zum Innovations-Champion gibt es viele Stolpersteine. Ein erfahrener Berater kann in dieser Situation als kritischer Begleiter wertvolle Anregungen durch Best-Practice-Vergleiche liefern und den Veränderungsprozess methodisch und inhaltlich unterstützen. Manche Unternehmen sind bereits weit fortgeschritten und andere wiederum haben sich auf einen längeren Veränderungsprozess einzustellen, bei dem eingefahrene Denk- und Verhaltensmuster schrittweise aufgebrochen werden müssen. Veränderungsprozesse rufen immer auch Widerstand hervor, den es mit Beteiligungskonzepten und anderen geeigneten Massnahmen möglichst im Vorfeld zu vermeiden gilt. Hierbei hat sich für den Prozess zur Verbesserung der In-

novationsfähigkeit ein transparentes Vorgehen in vier Schritten bewährt.

1. Schritt: Standortbestimmung

Für die Standortbestimmung eignet sich das Instrument des Innovations-Audits. Die Gestaltungsbereiche Führung, Strukturen, Innovationsstrategie, Innovationskultur und Innovationsprozess werden anhand mehrerer Kriterien untersucht. Jeder Sachverhalt wird unter den beiden Aspekten «Tun wir die richtigen Dinge?» und «Tun wir die Dinge richtig?» geprüft. In der Standortbestimmung sind insbesondere folgende Fragen zu klären:

- Wie steht es um die Innovationsfähigkeit?
- Genügt die Innovationsleistung, gemessen an den heutigen und zukünftigen Anforderungen des Marktes und des Wettbewerbs (Innovationsbedarf)?
- Wo liegen die Schwachstellen und Verbesserungspotenziale im Innovationsmanagement?
- Welche Innovationsstossrichtung sollte verfolgt werden?

2. Schritt: Ziele setzen

Basierend auf dem Innovationsbedarf und der unternehmerischen Vision sind die Innovationsziele konkret festzulegen. Die Gegenüberstellung des Ist-Zustands mit dem Soll-Zustand zeigt die Stellhebel zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit (siehe Abbildung). Klare Ziele und Prioritäten bilden das Fundament für den nächsten Schritt auf dem Weg zum Innovations-Champion.

3. Schritt: Massnahmen

Je nach Befund in der Situationsanalyse sowie in Abhängigkeit der gesetzten Ziele und Rahmenbedingungen sind beispielsweise eine Innovationsstrategie zu entwickeln oder ein Wissensmanagement mit den dafür erforderlichen Prozessen und Infrastruktur aufzubauen. Im Regelfall sind mehrere Aktivitäten im Rahmen einer Innovationsinitiative koordiniert umzusetzen. Damit die Umsetzung zügig und transparent vonstattengeht, ist es von Vorteil, das Gesamtvorhaben mit den Methoden des Projektmanagements zu strukturieren. Das Setzen von Teilzielen und Meilensteinen sichert das bereits Erreichte ab und schafft neue Motivation für kommende Herausforderungen.

4. Schritt: Controlling

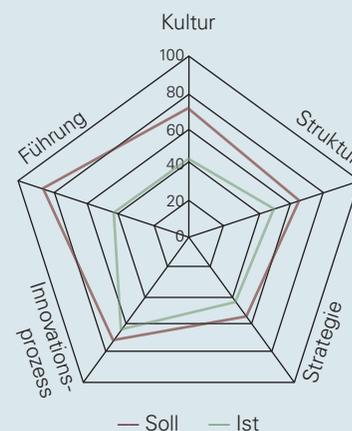
Innovative Unternehmen messen in regelmässigen Zeitabständen die Fortschritte, die sie bei der Verbesserung der Innovationsfähigkeit erzielen. Einerseits geht es darum, die erzielten Fortschritte zu kommunizieren und dadurch die Motivation und Innovationsbereitschaft der Mitarbeitenden zu fördern. Andererseits müssen notwendige Korrekturen aufgrund von Abweichungen oder veränderter Rahmenbedingungen rasch erkannt werden. Innovations-Champions zeichnen sich durch eine lernende Organisation aus.

Innovative Unternehmen wissen, dass es einer fortwährenden Anstrengung bedarf, um im Innovationswettbewerb dauerhaft mithalten zu können.

Fazit

Das Management von Innovationen ist ein Handwerk und eine Disziplin, die sich erlernen lassen. Innovations-Champions gestalten systematisch die Handlungsfelder des Innovationsmanagements, um im Markt erfolgreicher zu sein. 

Ermittlung des Handlungsbedarfs



Porträt

Stefano Achermann ist Geschäftsführer der resalto GmbH, einer Management-Consulting-Firma mit Schwerpunkt Innovationsberatung und Projektmanagement. Er verfügt über eine 24-jährige Berufserfahrung in unterschiedlichen Positionen und Aufgaben als Linienmanager, als Projektleiter und als Berater. Stefano Achermann war Professor für Innovations- und Projektmanagement an der Fachhochschule beider Basel.

Kontakt

Stefano Achermann
Dipl. Ing. ETH / BWI, Geschäftsführer



resalto GmbH
Oberfeldweg 2
CH-6280 Hochdorf
Tel. +41 (0)41 911 02 37
mail@resalto.ch
www.resalto.ch

Innovationsrelevante Kennzahlen im Branchenvergleich

Inputorientierte Kennzahlen	Outputorientierte Kennzahlen
Aufwendungen für F&E	Umsatzanteil neu eingeführter Produkte
Der Anteil der Beschäftigten in F&E, gemessen an der Gesamtbeschäftigung	Anzahl angemeldeter Patente und verbogener Lizenzen
	Durchschnittliches Produktalter im Vergleich zu den Hauptwettbewerbern