

Unternehmer

Edition

Know-how für den Mittelstand

Kooperationspartner

Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrie

Produktion



Antje von Dewitz
Geschäftsführerin
Vaude

Innovation & Wachstum

Erfolgreich in die Zukunft

NEU!

Erfolgsstory Playmobil

INTERVIEW MIT
HORST BRANDSTÄTTER

Innovationsoffensive nach Insolvenz

IM GESPRÄCH MIT HANNES SCHIMMEL-VOGEL,
WILHELM SCHIMMEL PIANOFORTEFABRIK

Kooperation mit Forschungsinstituten

INTERVIEW MIT PROF. HANS-JÖRG BULLINGER,
FRAUNHOFER GESELLSCHAFT

(Über-)Lebenselixier Innovationsmanagement

Durch Kostenreduzierung zur erfolgreichen Innovation

Von Dr. Walter J. Stadlbauer, Geschäftsführer,
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Schon zum zweiten Mal in kurzer Zeit droht die Wirtschaft zu erlahmen – Schlagworte wie Konsumzurückhaltung, Nullwachstum oder sogar Rezession dominieren die Diskussionen. Kostensenkungsprogramme und Restrukturierungsmaßnahmen stehen plötzlich wieder ganz oben auf der Managementagenda. In zahlreichen Unternehmen fällt das Thema Innovation dem Rotstift schnell zum Opfer – Zukunftsprojekte werden abgespeckt, zurückgestellt oder sogar komplett gestrichen. Für Projekte, die kurzfristig gesehen mehr Kosten verursachen als sie einbringen, hat man weder Geld noch Zeit. Ein Fehler, denn vorschnelle Einsparungen in diesem Bereich rächen sich auf lange Sicht garantiert. Dabei gibt es durchaus Wege, die Kosten im Bereich Innovationen zu reduzieren, ohne dabei aber Abstriche hinsichtlich des Erfolgs machen zu müssen.

Erfolgsfaktoren kritisch beurteilen

Vor allem in schwierigen Zeiten darf man beim Innovationsmanagement nichts dem Zufall überlassen. Dabei muss konsequent und (selbst-)kritisch hinterfragt werden: Inwieweit sind die knappen und teuren Ressourcen tatsächlich (noch) den Projekten zugeordnet, die – relativ zu den anderen – den meisten Nutzen für das Unternehmen versprechen? Inwieweit sind die dahinter liegenden Prämissen immer noch gültig? Und: Reichen die im Innovationstrichter vorhandenen Ideen quantitativ, qualitativ und in ihrer terminlichen Realisierbarkeit aus, um die Erreichung der mittel- bis langfristigen Unternehmensziele hinsichtlich Umsatz, Marktposition und Rendite Erfolg versprechend abzusichern? Nicht selten geht man aufgrund einer großen Zahl von aktiven Entwicklungsaufträgen und von immer



Dr. Walter J. Stadlbauer

wieder kommunizierten „Leuchtturmprojekten“ auf Top-Management-Ebene davon aus, eigentlich hervorragend für die Zukunft gerüstet zu sein. Oftmals spricht man von „Innovationsführerschaft“, ohne diese jedoch konkret gemessen zu haben – sei es an den Aktivitäten der Wettbewerber oder an der Beurteilung durch den Kunden. Schließlich entscheidet er, was tatsächlich eine „Innovation“ ist. Denn eine alte Regel gilt auch heute noch: „Innovation ist, wenn der Markt ‚Hurra‘ schreit ... und nicht der Entwickler!“

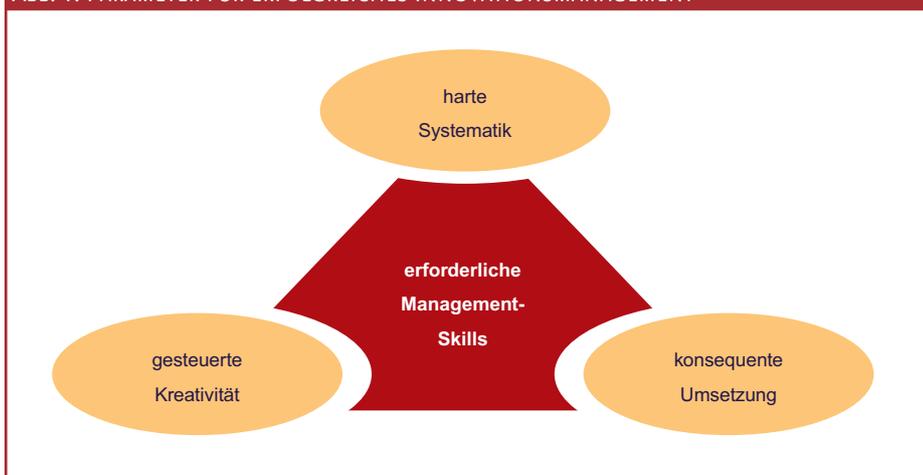
Innovationsmanagement hat Top-Management-Priorität

Die Herausforderung an das Management lautet also, das Thema zur absoluten Chefsache zu machen und es auf der Agenda stets ganz oben zu platzieren. Rahmenbedingungen, Zielsetzungen und vor allem „heilige Kühe“ müssen konstruktiv-kritisch hinterfragt und vor allem ein unternehmensspezifischer Weg definiert werden, wie die drei folgenden Parameter für ein erfolgreiches Innovationsmanagement auch tatsächlich in der Organisation verankert werden können.

ZUR PERSON: DR. WALTER J. STADLBAUER

Dr. Walter J. Stadlbauer ist Geschäftsführer des Geschäftsfeldes Management Consulting der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. Er verantwortet dabei u.a. die Beratungsfelder strategische Unternehmenskonzepte, Organisation und Führung, Marketing- und Vertriebskonzepte sowie Integrations- und Fusionsmanagement. www.wieselhuber.de

Abb. 1: PARAMETER FÜR ERFOLGREICHES INNOVATIONSMANAGEMENT



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Die Mischung macht's

Diese drei Erfolgsfaktoren müssen gleichgewichtig gesteuert werden – „ein bisschen mehr Kreativität und dafür ein bisschen weniger Umsetzung“ funktioniert nicht. Weil die drei Themenfelder aber unterschiedliche Management-Skills erfordern, die kaum durch nur eine

Ressourcen „intelligent“ einsetzen

Hierbei geht es nicht um „neue Management-Methoden“. Es geht, nach dem Motto „Weniger ist mehr“, ganz pragmatisch um die Suche nach der größten Hebelwirkung für die eingesetzten Innovationsressourcen und um

Person abgedeckt werden können, kommt der „richtigen“ Organisation und personellen Zuordnung eine große Bedeutung zu. Gelingt das, so lassen sich genügend und vor allem genügend „richtige“ Ideen generieren, die nach kürzest möglicher Entwicklungszeit mit maximaler Kraft im Markt platziert werden können. Gelingt das nicht, so werden wertvolle Ressourcen vergeudet bzw. auch die Marktposition beginnt über kurz oder lang zu erodieren.

Anzeige

Neue Ideen professionell umsetzen



Inklusive Fallstudien
aus der Praxis

Für Unternehmen sind Innovationen das A und O, um sich im globalen Wettbewerb zu behaupten. Durch moderne Controllinginstrumente gilt es, diese optimal zu steuern und auszugestalten. Auch im Bereich der Rechnungslegung wurden neue Standards zur Bewertung und Berichterstattung für Innovationen geschaffen (IAS 38, BilMoG und IDW S 5). Den Entwicklungstrend zu einer zunehmend professionellen Innovationssteuerung greift das Praxiswerk auf. Veranschaulicht durch Fallbeispiele stellt es kennzahlen- und wertschöpfungsorientierte Steuerungs- und Bewertungsansätze zur Unterstützung des Innovationsprozesses vor.

- ▶ Hilfestellungen und Praxislösungen für eine professionelle Innovationssteuerung
- ▶ Berücksichtigt finanzielle und bilanzielle Fragestellungen
- ▶ Mit einem Kapitel zur Innovationsbewertung und dem entsprechenden Reporting aus Sicht der Wirtschaftsprüfung

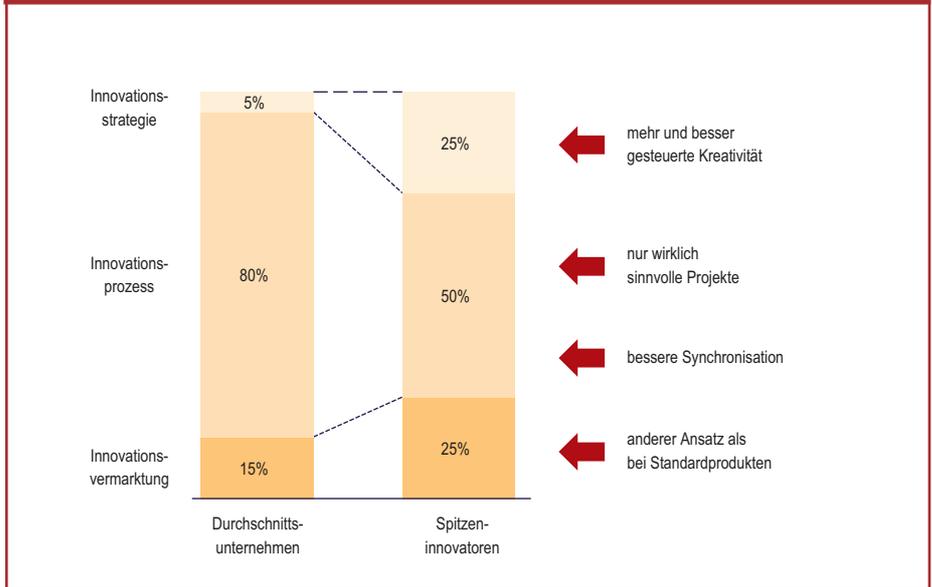
2011. 183 S., 76 s/w Abb., 8 Tab. Geb.
€ 39,95 | ISBN 978-3-7910-3089-0

deren konsequente Umsetzung. Laut einer Untersuchung von Dr. Wieselhuber & Partner im Industriegüterbereich sind wirtschaftlich erfolgreiche Innovatoren zumeist nicht wirklich „intelligenter“ als ihre Wettbewerber. Aber: Sie setzen ihre Kräfte „intelligenter“ ein und verteilen die zur Verfügung stehenden Ressourcen mit einer anderen Gewichtung. Während der Fokus im herkömmlichen Innovationsmanagement sehr stark auf Prozessen und Durchlaufzeiten liegt, stecken Spitzen-Innovatoren deutlich mehr Ressourcen in die Entwicklung

der Innovationsstrategie (Back-end) und die Vermarktung der Innovationen (Front-end) als andere Unternehmen. Zur „Pflicht“ gehört dabei, den Innovations- bzw. Produktentstehungsprozess möglichst schlank zu halten und hier alle für das Unternehmen sinnvollen Methoden des Projekt- und Innovationsmanagements anzuwenden. Der Schlüssel zum Erfolg jedoch liegt in der „Kür“ am Anfang und Ende des Prozesses: Demnach sollten etwa 25% der Ressourcen in die strategische Kreativität, also die

Definition der „richtigen“ Innovationsfelder und -ansätze gesteckt und weitere 25% für die kraftvolle Vermarktung der Projekte, die mit einem hocheffizienten Projektmanagement realisiert wurden, verwendet werden – hierfür reichen dann ca. 50% der Gesamt-Innovationsressourcen völlig aus. In der Praxis sieht die Verteilung aber meist anders aus: Rund 5% der Ressourcen fließen in die Strategie, etwa 80% in einen häufig ineffizienten Prozess und maximal 15% in die Vermarktung.

ABB. 2: EINSATZ VON INNOVATIONSRESSOURCEN



Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

LEITMAXIMEN FÜR EIN ERFOLGREICHES INNOVATIONSMANAGEMENT

1. Überprüfen Sie ganz pragmatisch Ihr aktuelles Innovationsportfolio, also alle aktuellen Entwicklungsprojekte und auch die noch in den Schubladen steckenden Ideen. Hinterfragen Sie jeweils kritisch den Mehrwert, den diese geplante Innovation beim Kunden erzeugen soll, und spiegeln Sie das am Aufwand des Projekts. „Zwingen“ Sie Ihre Mitarbeiter dazu, auch vermeintlich „heilige Kühe“ anzupacken und somit eine wirklich sinnvolle Repriorisierung des Portfolios zu erreichen.
2. Überprüfen Sie die insgesamt zur Verfügung stehenden Ressourcen und ordnen Sie diese neu zu. Wie viel Zeit/Geld stecken Sie in die Vorphase, wie viel in den eigentlichen Entwicklungsprozess und wie viel in die Vermarktung?
3. Spiegeln Sie dieses aktive Innovationsportfolio an den strategischen Zielen Ihres Unternehmens. Sind die Innovationsprojekte tatsächlich „richtig“ bzw. ausreichend und groß genug, um Sie mittelfristig dorthin zu bringen, wo Sie bzgl. Marktposition, Umsatz und Rendite stehen wollen?
4. Entwickeln Sie eine „aktive Innovationskultur“ in Ihrem Unternehmen, die sich mit „Fun & Focus“ beschreiben lässt. Dadurch zapfen Sie die in Ihrem Unternehmen verteilt vorhandene Kreativität an und fokussieren sie im Sinne von „strategischer Intelligenz“ auf die wirklich wettbewerbsdifferenzierenden und somit erfolgsentscheidenden Themen.
5. Etablieren Sie einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung für Ihr Innovationsgeschehen, denn permanent richtig macht es niemand, und es wird immer wieder „Leuchtturm-Projekte“ und auch Negativbeispiele geben, aus denen man lernen kann und muss!