



Thema: Innovationsmanagement

- 1. Vorwort: Innovationsfähigkeit**
- 2. Beschaffung und Analyse von Informationen**
- 3. Prüfung der Umsetzbarkeit**
- 4. Realisierung von Innovationen**
- 5. Fazit**
- 6. Kalenderblatt**
- 7. STEIDL Unternehmensberatung**

1. Vorwort: Innovationsfähigkeit

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

nun höre ich schon den gedämpften Aufschrei "Was will der denn in dieser schwierigen wirtschaftlichen Lage mit Innovation; wir müssen doch jetzt erst einmal dafür sorgen, dass unser Unternehmen die Nase über Wasser behält!"

Ob die schwierige Lage das gesamte konjunkturelle Umfeld im Griff hat wie zur Zeit, oder ob sie als Ergebnis- oder Liquiditätskrise ausschließlich ein Unternehmen erfasst hat; die Kernfragen sind immer die gleichen: Was kommt nach der Sanierung? Wofür sollen wir uns anstrengen? Und wenn das Unternehmen überlebt: welche Zukunft steht ihm bevor?

Es ergibt wenig Sinn, ein Unternehmen mit großem Aufwand wieder auf die Füße zu stellen und es auf nachhaltige Gewinnerzielung zu trimmen, wenn die Zukunft nicht mit wettbewerbsfähigen Produkten, Dienstleistungen oder mit einer tragfähigen Organisation im Wortsinn „gewonnen“ werden kann! Hier muss immer der erste Ansatzpunkt in der Beurteilung von Unternehmen liegen, unabhängig davon ob sie kraftvoll und zielstrebig im Wettbewerb stehen oder ob sie in einer tiefen Krise auf Rettung von außen und auf Investoren hoffen müssen.

Was ist nun unter Innovationsfähigkeit zu verstehen? Unter den zahlreichen Definitionen für Innovationsfähigkeit gefällt mir die im Folgenden aufgeführte sehr gut, weil sie die häufig anzutreffende implizite Verknüpfung von Innovation und Produktentwicklung zu Gunsten einer allgemeinen Erklärung auflöst:

Innovationsfähigkeit ist die Stärke eines Unternehmens, kunden- und marktgerechte Erneuerungen in der gesamten Organisation zu erkennen, im Einklang mit der Unternehmensstrategie gezielt zu entwickeln, schnell umzusetzen und erfolgreich zu vermarkten.

Damit wird die Innovationsfähigkeit zu einer der entscheidenden Weichenstellungen im Wettbewerb; verbunden mit einem Innovationsmanagement, das den Bogen spannt von strategischer Aufstellung bis hin zur Umsetzung im Tagesgeschäft wird hier über langfristige Position im Wettbewerb und das daraus folgende wirtschaftliche Potenzial entschieden.

Viel Vergnügen beim Lesen des neuen Newsletter wünscht Ihnen nun

Ihr Martin Steidl

2. Beschaffung und Analyse von Informationen

Das Innovationsmanagement ruht auf drei Säulen, von denen die erste in der Beschaffung und Analyse von Informationen besteht. Nach meiner Erfahrung lassen sich alle drei Säulen methodisch am besten darstellen, wenn man sich an folgende Reihenfolge hält:

Märkte/Kunden
Produkte/Prozesse
Management/Organisation
Controlling

Hinsichtlich der Märkte und Kunden müssen hier zunächst die Eckdaten einer beabsichtigten Innovation festgelegt werden. Diese werden exemplarisch in einer Projektskizze zusammengefasst, die unter anderem Festlegungen zum Markt, zum Kundenportfolio, zur Technologie sowie zum Budget- und Zeitrahmen enthält. Darüber hinaus sind hier auch - so früh wie möglich – Hinweise zu Anforderungen und Nutzen aus Kundensicht obligatorisch. Bei der Beschaffung von Informationen stehen sowohl interne als auch externe Quellen zur Verfügung; unter wirtschaftlichen Aspekten ist eine effiziente Recherche zwingend notwendig. Außerdem ist in einem Wettbewerbsprofil unter anderem zu ermitteln, welche relevanten Wettbewerber mit Blick auf den für die Kunden zu schaffenden Mehrwert existieren und wie die Position des eigenen Unternehmens im Vergleich zu diesen Wettbewerbern einzuschätzen ist.

Bezüglich der Produkte und Prozesse stehen die Vermeidung von Doppelentwicklungen, die Erkennung von Technologie-Trends sowie die Erfüllung der entsprechenden technischen Regelwerke im Vordergrund. Hinter Doppelentwicklungen verbergen sich Zeitverzögerungen, die den für viele Innovationen lebenswichtigen Zeitfaktor (time – to - market) direkt zu einem Abbruchkriterium werden lassen können. Marktbeobachtung durch Experten sowie eine professionelle Patentanalyse können hier Abhilfe schaffen. Die Patentanalyse ist auch, neben dem Portfolio möglicher Kooperationspartner und spezialisierten Recherchediensten, hervorragend geeignet zur Erkennung von Technologie-Trends. Was die oben erwähnten Regelwerke angeht ist es gerade beim Eintritt in neue Anwendungen oder Märkte unverzichtbar, alle in Frage kommenden Regeln, Normen und Prüfvorschriften zu kennen. Dies gilt besonders dann, wenn Innovationen auch auf Exportmärkten erfolgreich werden sollen.

Ebenfalls zur Beschaffung und Analyse von Informationen zählen die Aufgaben von Management und Organisation im Erkennen von Problemfeldern, im Ausräumen organisatorischer Hindernisse und in einer geschickten Nutzung von Reklamationen. Zu den Problemfeldern zähle ich vor allem den „Elfenbeinturm Entwicklung“, in dem sich unklare Entwicklungsziele, fehlende Entwicklungsbudgets, fehlendes Projektmanagement und noch vieles mehr verbergen können. Darüber hinaus sind formal starre Organisationen, überbordende Bürokratie, Verkrustungen und Erbhöfe zu nennen. Organisationen können ferner durch Abteilungsdenken, Rollendenken und Denken in Hierarchien innovative Ideen frühzeitig abbremsen.

Wenn man darüber hinaus in der Lage ist, Reklamationen nicht als Störungen, sondern als Wunsch der Kunden zu interpretieren, unentgeltlich am Erfolg des eigenen Unternehmens mitzuarbeiten, dann hat man eine stetig sprudelnde Quelle von Informationen und Anregungen zur Produktentwicklung im Hause.

Dem Controlling kommt die Aufgabe zu, die Projektplanung zu erarbeiten und permanent anzupassen, die Planungsinhalte fachübergreifend und verständlich darzustellen, Informationen zu beschaffen und zu verteilen sowie bewertungsgerecht zusammenzustellen. Gerade in der Projektplanung ist die gesamte Expertise des erfahrenen Controllers gefordert, um im Wirrwarr der Möglichkeiten die realistische Sichtweise auf interne und externe Faktoren zu bewahren. Dies ist besonders deshalb eine Herausforderung, weil Innovationen nicht linear planbar sind (daher der immanente Zwang zur Rückkoppelung) und weil sie sich der Steuerung durch die klassischen Instrumente des Controllings entziehen. Die fachübergreifende Darstellung der Planungsinhalte zielt auf die Konkretisierung der Innovationsziele ab, die Transparenz der Bewertungsmaßstäbe und auf die ständig präsente Relation zwischen Aufwand und Nutzen.

3. Prüfung der Umsetzbarkeit

Die zweite Säule ist die Prüfung der Umsetzbarkeit der Innovation. Hier liegt der Fokus auf dem notwendigen Brückenschlag zwischen der Idee und der Wirklichkeit, in der sich diese Idee behaupten muss. In Verbindung mit Märkten und Kunden bedeutet dies, eine Vermarktungsstrategie für die Innovation herauszuarbeiten. Dabei haben sich ausführliche Prüflisten bewährt, die daran hindern, zu schnell auf eine der Standardstrategien – Kostenführerschaft, Differenzierung oder Nischenanbieter – zu „springen“, ohne die Prüfung von Einzelmerkmalen hinreichend genau durchgeführt zu haben. Ein wesentliches Merkmal jeder Vermarktungsstrategie ist der Abstand zum Wettbewerb, zu dessen Stabilisierung und Vergrößerung die Innovation beitragen muss. Des Weiteren sind hier die Handlungspotenziale der Wettbewerber, d. h. deren Reaktionsalternativen, zu untersuchen. Grundsätzlich darf kein Unternehmen davon ausgehen, dass die Markteinführung einer Innovation ohne Reaktion seitens des Wettbewerbs bleibt; es gilt, diese möglichst genau abzuschätzen. Hier spielt die Größe des „relevanten“ Marktes eine mitentscheidende Rolle.

Hinsichtlich der Produkte und Prozesse sind jetzt Fragen zu diskutieren und zu beantworten, die besonders bei technischen Innovationen einen „point of no return“ beschreiben: KO - Kriterien, die sich über Grundsatzfragen, die detaillierte Formulierung des technischen Pflichtenhefts und alle Möglichkeiten der Risikominimierung und der Risikovermeidung umfassen.

In Management und Organisation werden nun „Leitplanken“ gezogen bzw. „Fangzäune“ geplant und aufgestellt, um die Realisierung der Innovation zu unterstützen. Hierbei geht es vorrangig um die Strukturierung der Projektarbeit (Welche Projektorganisation passt am besten in unsere Unternehmenskultur?) und um Konfliktprävention, Qualitätssteuerung und zu guter Letzt um die notwendige schutzrechtliche Absicherung der Innovation.

An dieser Stelle kommt dem Controlling die pragmatische Bewertung, die Verantwortung für die formale Klarheit und Eindeutigkeit sowie die Darstellung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu. Hinsichtlich der pragmatischen Bewertung ist die Auswahl der formalen und inhaltlichen Kriterien und die Darstellung des Gesamtbildes entscheidend. Die formale Klarheit und Eindeutigkeit ist während des gesamten Innovationszeitraums als Bezugsgröße relevant; die SWOT -Analyse schließlich dient der Selbstverpflichtung des Innovationsteams zu fortlaufender Ergebniskontrolle.

4. Realisierung von Innovationen

Spätestens jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, an dem mittels einer schlüssigen Preis- und Konditionenpolitik die detaillierte Zielplanung der Innovationsprojekte vorbereitet werden muss. Mit Blick auf die beabsichtigte Strategie sind die geeigneten Ansätze zur Preisbildung auszuwählen und anzuwenden. Nun kommt auch die Stunde der Marktkommunikation, die sich über die Abstimmung des Marktauftritts bis hin zu dessen Gestaltung erstreckt. Auch die Festlegung der Distributionswege wird hier vorgenommen.

Hinsichtlich der Produkte und Prozesse geht es nun um das effiziente Management von Ressourcen und Schnittstellen, um eine kontinuierliche Wertanalyse als Optimierungsansatz und um die konsequente Umsetzung des Pflichtenheftes. Besondere Aufmerksamkeit wird hier den Anlaufproblemen bei der Umsetzung, dem Einsatz geeigneter Instrumente und dem Zwang zu fortwährender Optimierung gewidmet. Als Instrument bei der Realisierung technischer Innovationen hat sich die Wertanalyse bewährt, besonders wenn es um die Parallelität von Produkt- und Prozessinnovation geht. Das Pflichtenheft bildet den Fahrplan der Umsetzung.

Zur Konzentration auf die Umsetzung der Innovation werden vom Management gezielt Anreize zur Förderung des Projektfortschritts gesetzt. Dies muss – um keinen Kampagnencharakter anzunehmen – in eine dauerhafte Mobilisierung von Kreativitätspotenzialen einmünden; der Einsatz geeigneter Kreativitätstechniken ist hier durchaus hilfreich. Diese können ad hoc in Projektgruppen verwendet werden, sind aber auch als „roter Faden“ in Qualitätszirkeln gebräuchlich.

Je näher der Zeitpunkt der Markteinführung einer Innovation rückt, umso wichtiger wird die vom Controlling verantwortete mitlaufende Kalkulation, aus der besonders der Einfluss von Verzögerungen auf das beabsichtigte Ergebnis und damit die Notwendigkeit von Fortschrittskontrollen deutlich werden. Hier werden mit großem Erfolg sowohl die Szenario-Planung als auch eine einfachere rollierende Planung eingesetzt. Letztlich liegt beim Controlling auch die Verantwortung, auf der Grundlage einer fortlaufenden und stufenweisen Bewertung immer wieder die Frage von Weiterführung oder Abbruch zu stellen.

5. Fazit

Innovation bedeutet, etwas Neues, Unbekanntes an die Stelle von Bekanntem und bislang Bewährtem zu setzen. Dieser Vorgang setzt Ängste frei, besonders bei denen, die sich in der bekannten Umgebung „wohnlich eingerichtet“ haben und die sich durch die Veränderung gestört fühlen.

Auch Manager der oberen Führungsebenen sind nicht frei von diesen Ängsten. Um ihnen zu helfen hat die amerikanische Professorin Rosabeth Moss Kanter 10 Gesetze zur Verhinderung von Innovation aufgestellt. Diese Gesetze sind natürlich nicht ganz ernst zu nehmen; sie treffen jedoch genau die neuralgischen Punkte, an denen die Angst vor Innovation offensichtlich wird:

1. Betrachte jede neue, von unten kommende Idee mit Misstrauen - weil sie neu ist und weil sie von unten kommt.
2. Bestehe darauf, dass Personen, die Deine Zustimmung für eine Aktion brauchen, auch die Zustimmung mehrerer höherer Ebenen einholen müssen.
3. Fordere Abteilungen oder Einzelne auf, ihre Vorschläge gegenseitig zu kritisieren. (Das erspart Dir die Mühe des Entscheidens; Du musst nur den Überlebenden belohnen.)
4. Drücke Kritik ungehemmt aus und unterdrücke Lob. (Das hält die Leute unter Druck.)
5. Behandle die Aufdeckung von Problemen als Fehlleistung, damit die Leute nicht auf die Idee kommen, Dich wissen zu lassen, wenn etwas nicht klappt.
6. Kontrolliere alles sorgfältig. Sorge dafür, dass alles, was gezählt werden kann, oft gezählt und genau kontrolliert wird.
7. Fülle Entscheidungen zur Reorganisation heimlich und überfalle die Mitarbeiter damit unerwartet. (Auch das hält die Leute unter Druck.)
8. Stelle sicher, dass Informationsnachfrage stets gut begründet wird, und achte darauf, dass Information nicht umsonst zur Verfügung gestellt wird. (Informationen dürfen nicht in falsche Hände fallen).
9. Übertrage im Rahmen der Delegation auf nachgeordnete Manager vor allem die Verantwortung, Einsparungsprogramme und andere bedrohliche Entscheidungen umzusetzen. Und bringe sie dazu, es schnell zu tun.
10. Und vor allem: vergiss nie, dass Du als Angehöriger der höheren Ebene schon alles Wichtige über dieses Geschäft weißt.

Ernst zu nehmen sind nach meiner Ansicht einige eher allgemeine Hinweise, mit denen man Kreativität und Innovationsfreude in geordnete Bahnen lenken kann:

Bewahren Sie Ihr Risikobewusstsein!

Erfolg macht leichtsinnig und treibt ins Risiko. Lassen Sie sich nicht von der Begeisterung überrollen, und suchen Sie die Quersicht. Überlegen Sie, ob Sie durch die Einbindung von externen Beratern oder Forschungsinstitutionen objektive Sparringspartner gewinnen können.

Vorsicht vor Wandel um seiner selbst willen!

Gut eingeführte und etablierte Produkte sind sicher kein Beleg für rege Innovationsfähigkeit. Hüten Sie sich jedoch davor, zwanghaft mit spektakulären Entwicklungen Ihrem Image neuen Glanz zu verleihen: unter Umständen gefährden Sie damit Ihr Stammgeschäft.

Vermeiden Sie aktionslose Gedankenspiele!

Innovationen benötigen ohne Zweifel Kreativität und Inspiration. Aber überziehen Sie nicht, und überprüfen Sie frühzeitig die Realisierbarkeit Ihrer Ideen. Mit unrealistischen Gedankenspielen verursachen Sie nicht nur Kosten, sondern Sie machen den Innovationsprozess zu einer metaphysischen Übung ohne Nutzwert.

Sprunghaftigkeit ist Gift im Innovationsprozess!

Nicht nur die Überflutung mit neuen Ideen ist ein Problem. Auch eine unzureichende Systematik und das Fehlen einer Leitlinie stören den Innovationsprozess. Ohne den roten Faden laufen Sie Gefahr, sich im Dickicht angefangener Projekte zu verlieren.

6. Kalenderblatt

„Was sich nicht verkaufen lässt,
das lässt sich auch nicht erfinden.“

(Thomas Alva Edison)

7. STEIDL Unternehmensberatung und Interim-Management

Krisen-, Sanierungs- und Strategiemanagement in mittelständischen Unternehmen

Zielgruppe:

Unternehmen in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Metallverarbeitung, Kunststoffverarbeitung, Werkzeugmaschinenbau und Zulieferindustrie

Einsatzgebiete:

Interim-Management (als CEO, CFO oder CRO), Krisen- und Sanierungsmanagement, Strategische Unternehmensführung, Controlling, Training und Coaching

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Martin Steidl

Jahrgang 1947

Studium an der RWTH Aachen

Industrietätigkeit 1974 – 1999

Seit 1999 selbstständiger Unternehmensberater

www.steidl-partner.de