



Innovationsmanagement - Den Grundstein für das Geschäft von morgen legen

Nicht die Generierung von Ideen, sondern deren strukturierte Umsetzung zur Marktreife differenziert die Champions vom Wettbewerb

Innovation ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens. Innovation in unserem Verständnis ist die erfolgreiche Einführung einer Neuerung am Markt. Daher umfasst Innovationsmanagement sowohl die Förderung der Ideenbildung als auch die Übersetzung der Idee in marktfähige Produkte und Dienstleistungen sowie die erfolgreiche Markteinführung. Häufig wird in der Annahme, dass hier der Engpass liegt, auf die Ideenbildung fokussiert. Immer öfter zeigen jedoch Beispiele aus der Praxis, dass in der Auswahl der Ideen mit Potenzial und der erfolgreichen Umsetzung sehr viel häufiger die wahren Herausforderungen liegen. Viele Ideen und Anregungen, die aus der Marktforschung, dem Vertrieb und Service kommen, werden anschließend nicht konsequent verfolgt (siehe Abb. 1).

Erfahrungsgemäß können folgende Fragen und Aspekte einen möglichen Handlungsbedarf identifizieren:

- _ Gibt es Bereiche, in denen das Unternehmen dringend innovative Ideen benötigt?
- _ Kann der Innovationsbedarf für das Produktportfolio beschrieben und mit einem Zeithorizont belegt werden?
- _ Werden öffentliche Förderpotenziale nicht genutzt?
- _ Beklagt sich die Entwicklung über zu geringe Ressourcen?
- _ Können Parallelentwicklungen von Ideen (in Konzernen) ausgeschlossen werden?

- _ Existieren Innovationsprojekte, die als „never-ending-story“ seit Jahren vorangetrieben werden?

Lösungsweg:

Die Beantwortung dieser Fragen gibt Indizien für den Diskussionsbedarf in Bezug auf das Innovationsmanagement des Unternehmens. Dieser wird in Abhängigkeit von der Phase der Entwicklung unterschiedlich ausfallen: Vorentwicklung und Produktentwicklung folgen jeweils anderen Gesetzmäßigkeiten und haben ihre individuellen Herausforderungen. So kann die Produktentwicklung sehr häufig einem standardisierten Ablauf folgen, während die Vorentwicklung mit einer sehr großen Heterogenität der Projekte (Ideen) umzugehen hat. Grundsätzlich ist der erste Schritt zur Lösung dieser Herausforderungen folglich die Beschreibung eines effektiven Steuerungsinstrumentariums. Der zweite Schritt fokussiert auf die organisatorischen Aspekte.

Effektive Steuerung

Aus Sicht der strategischen Unternehmensführung ist die Verbindung des Innovationsmanagements mit der Projekt-Portfoliosteuerung essentiell, um einheitliche Transparenz über die Zielerreichung in diesem unternehmenskritischen Bereich sicherzustellen. Aus der Analyse des aktuellen Produktportfolios im Vergleich zur Vision und Strategie des Unternehmens und zur Veränderung auf den Märkten, dem technologischen Fortschritt, den Entwicklungen bei eingesetzten Ressourcen sowie zu

Generierung von Ideen

- Wie wird die individuelle Ideenbildung gefördert?
- Welche Organisationsformen sind förderlich?
- Welche Managementsysteme sind förderlich?
- Wo benötigt das Unternehmen Innovationen?
- Welche Innovationen honoriert der Markt/Kunde?

99% der Literatur fokussiert auf die Ideengenerierung

Auswahl und Umsetzung der Ideen

- Welche Ideen werden bei der Umsetzung fokussiert?
- Wie werden begrenzte Ressourcen bestmöglich genutzt?
- Wie wird der Fortschritt der Umsetzung gemessen?

99% der Ideen scheitern in der Umsetzung

Abbildung 1.: Worum geht es und worum nicht? Es geht um die marktreife Umsetzung!

gesetzlichen Veränderungen ergeben sich Handlungsbedarfe bei Produkten und Prozessen. Diese Handlungsbedarfe sind zur Sicherung der Positionierung am Markt und zur Ausnutzung von Marktchancen in definierten zeitlichen Rahmen zu decken. Prominente Beispiele für solche Einflüsse sind z. B. umweltinduzierte Euronormen, Chancen neuer Werkstoffe aber auch Produkte, die im Lebenszyklus fortgeschritten sind und daher ein Facelift oder ein Nachfolgemodell benötigen, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Eine Analyse kann im Innovationsmanagement in zwei Richtungen erfolgen:

- _ Identifikation des bisher ungedeckten Innovationsbedarfs
- _ Bewertung von Ideen und Projekten durch Zuordnung zu den Bedarfen (siehe Abb. 2)

Bereits die Beantwortung der ersten Frage ist ein Quantensprung im Vergleich zu der unstrukturierten „brainstormingartigen“ Generierung von Ideen im Unternehmen, nicht nur für das Risikomanagement des Unternehmens. Durch diese Erkenntnisse können gezielt Initiativen ergriffen werden, um die Marktpositionierung systematisch zu verbessern und den Innovationsbedarf abzubauen.

Die Bewertung von Innovationen gehört zu den strittigsten Fragen in Wissenschaft und Praxis und der

Graben zwischen beiden erscheint fast nicht überbrückbar. Ohne die Beantwortung dieser Frage werden aber auch sogenannte moderne Steuerungskonzepte wie Balanced-Scorecard-Ansätze immer unbefriedigende Hilfskonstrukte bleiben.

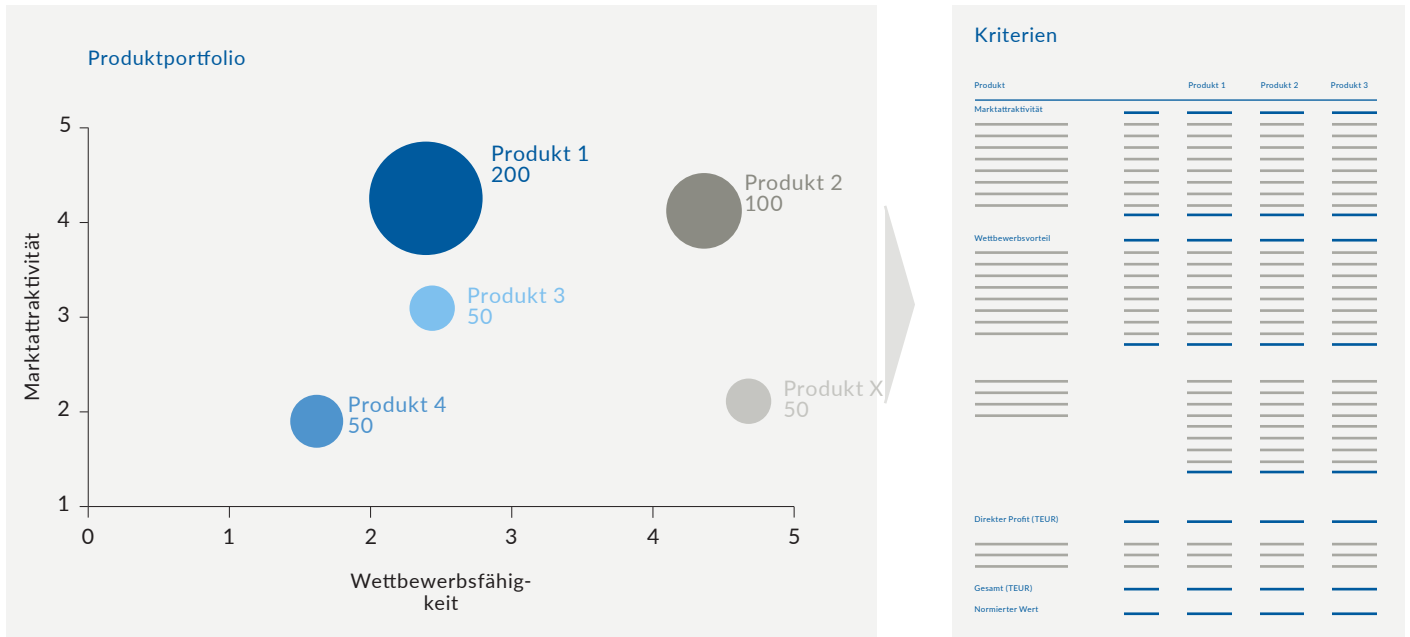
Die Bewertung einer Innovation kann immer nur vom Markt und dem Marktpotenzial her erfolgen. Unabhängig davon, ob ein vollständig neues Produkt entwickelt oder eine Verbesserung oder Modifikation an bestehenden Produkten vorgenommen wird, muss die Frage beantwortet werden, welches zusätzliche Ergebnispotenzial erschlossen oder welches ansonsten wegfallende Ergebnis gesichert wird. Diese Bewertung kann konsequenterweise nicht allein durch eine Funktion im Unternehmen wahrgenommen werden, sondern ist eine gemeinsame Aufgabe von Marketing, Vertrieb und Entwicklung. Selbst eine konsequente und dokumentierte Bewertung aus Expertenmeinungen ist in dieser Hinsicht besser als keine regelmäßige Bewertung.

Die 4C GROUP hat einen Bewertungsrahmen entwickelt, der aufbauend auf einer Strategieanalyse die Innovationen anhand von Erfolgsfaktoren und Positionierungskriterien evaluiert.

Diese Instrumente müssen an die individuelle Strategie des Unternehmens angepasst werden. Außerdem sind für die Bereiche Vorentwicklung und Produktentwicklung in der Regel unterschiedliche Bewertungsrahmen einzusetzen (siehe Abb. 3).

Strategische Analyse

Bewertung



© 4C GROUP AG - All rights reserved

Abbildung 2. Analyse und Bewertung der einzelnen Produkte im Produktportfolio anhand unterschiedlicher Größen (z. B. Marktattraktivität)

Durch die Beantwortung der Fragen, in welchem Entwicklungsstadium sich die Idee befindet und mit welchem Ressourceneinsatz sie bis zum nächsten „Gate“ entwickelt werden kann, ist auch die Beantwortung der operativen Kernfragestellung des Innovationsmanagements möglich: Mit welcher Ressourcenallokation kann der Wertbeitrag der Innovationen optimal gefördert werden? Dies ist die Grundvoraussetzung für die in der Praxis unvermeidliche Priorisierung von Innovationsprojekten aus objektiven, wertgetriebenen Gesichtspunkten.

Effiziente Organisation

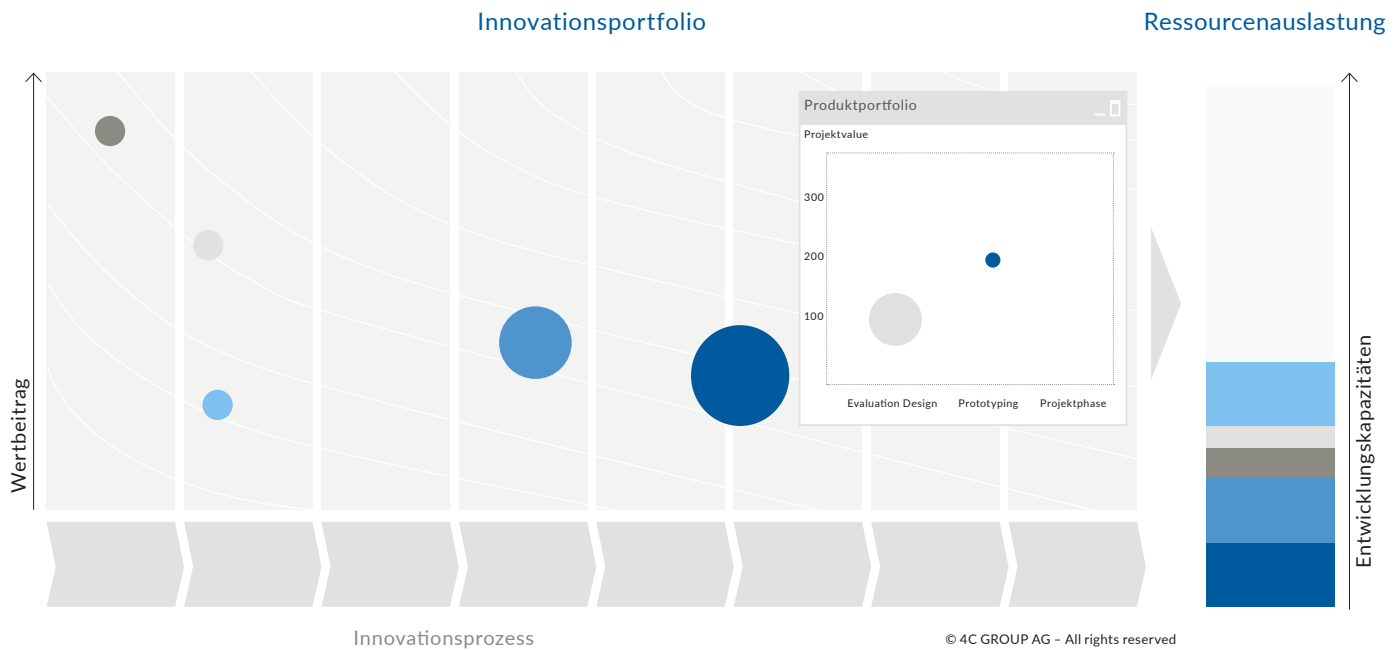
Grundvoraussetzung des Managements von Innovationen ist die strukturelle Organisation des Prozesses. Hier hat sich, wenn auch mit Einschränkungen und Modifikationen, das Stage-Gate-Modell von Cooper durchgesetzt. Dieses hat die 4C GROUP um die Phase „Prüfung der Förderfähigkeit“ der Innovation erweitert. Ein Antrag auf Förderung muss unbedingt vor Projektbeginn gestellt werden, da mit Projektstart die Förderfähigkeit erlischt. Kerngedanke des Modells ist, dass die Innovation verschiedene Schritte durchläuft und es sinnvoll ist, an definierten Meilensteinen (Gates) innezuhalten und einerseits das Ergebnis zu sichern, um eine Bewertung der Idee vorzunehmen und andererseits eine explizite Freigabe oder Ablehnung für die nächste

Phase zu geben (siehe Abb. 4).

Auf diese Art und Weise können sich verändernde Erwartungen und Ziele an das Projekt verhindert, Ressourcen und Budgets schrittweise, in Abhängigkeit vom Projekt und Projektstufe, freigegeben und die Ziele mit zunehmendem Fortschritt und damit in der Regel auch steigendem Ressourceneinsatz konkreter und enger gefasst werden.

Ein solcher Prozess ist für jedes Unternehmen adaptierbar und muss individuell definiert werden. Darüber hinaus ist eine Organisation und Kultur erforderlich, die tatsächlich konsequent die Bewertung an den Gates und die Freigabe der nächsten Stufe vornimmt und in entsprechenden Gremien dokumentiert. Diese organisatorische Herausforderung ist der wesentliche Erfolgsfaktor für die oben beschriebene Steuerungslogik.

Die Definition eines solchen Prozesses allein ist jedoch nicht ausreichend. Innovationsmanagement ist im Kern Projektmanagement und in der Summe Multiprojektmanagement. Die Besonderheit von Innovationsprojekten ist die hohe Unterschiedlichkeit in Umfang, Komplexität und Neuartigkeit. Daher scheint es manchmal unsinnig, jedes noch so kleine Vorhaben formal zu steuern. Diese organisatorischen Regelungen stehen für viele Praktiker zusätzlich scheinbar im Widerspruch zu der Kreativität des Entwicklers. Dabei wird leicht vergessen, dass vom Mitarbeiter jedoch größtenteils die konsequente Bear-



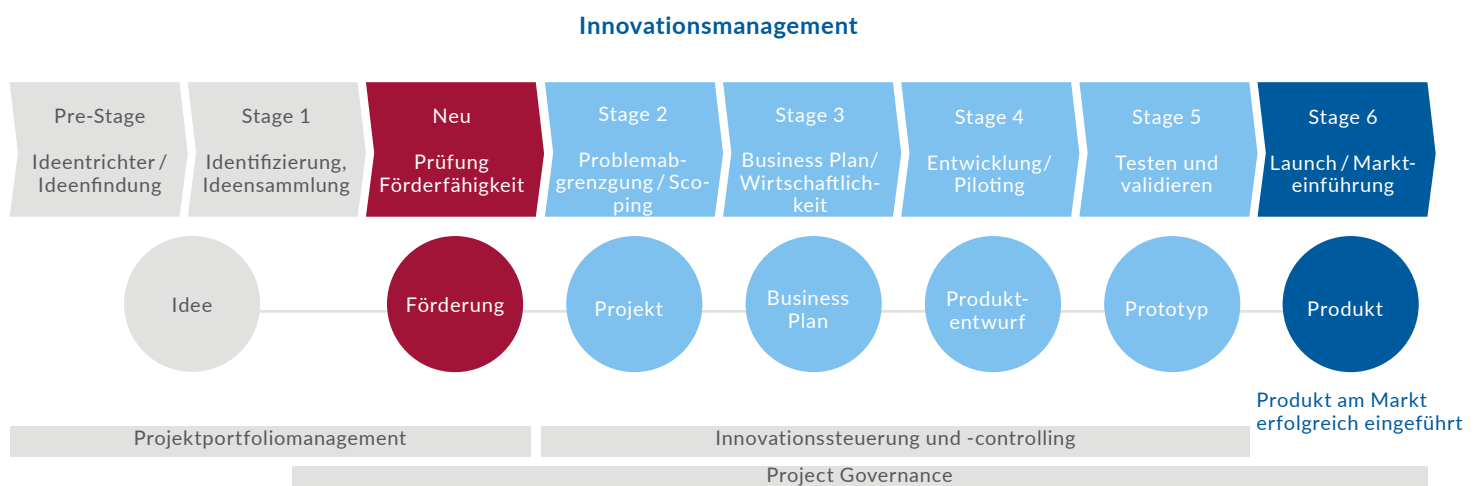
● Die Größe der Portfolioposition spiegelt den jeweiligen Ressourcenbedarf wieder

Abbildung 3. Kernaufgabe des Innovationsmanagement ist die am erwarteten Wertbeitrag orientierte Zuordnung der Ressourcen

beitung einer Idee und nicht quirlige Kreativität gefordert wird. Neben einem grundlegenden Regelungsbedarf in Abläufen und Verfahren besteht auch umfassender Bedarf in Auswahl und Einsatz unterstützender Instrumente (siehe Abb. 5).

Die Erfahrung in der Praxis zeigt, dass die klare Organisation des gesamten Entwicklungsprozesses sowie der Standards und die Vorgehensweise im Projektmanagement entscheidend sind. Gute Projektleiter mit einem Überblick über notwendige Aktivitäten, einem

technischen Verständnis zur Diskussion von Projektplänen und Bewertung von Ergebnissen sowie mit einer ausgeprägten Führungskompetenz sind der tatsächliche Engpass in der Umsetzung einer effektiven Organisation. Gute Entwickler sind nicht automatisch gute Projektleiter. Die Komplexität aller geschilderten organisatorischen Themen wird durch die Zusammenarbeit an mehreren, meist internationalen Standorten u. U. mit Einbindung der Organisationen von Kunden und Lieferanten noch gesteigert.



© 4C GROUP AG - All rights reserved

Abbildung 4. Erweitertes Stage-Gate-Modell (nach Cooper)

4C Beratungsansatz:

Zur Bewertung des Innovationsmanagements und des Reifegrads in der Umsetzung in Unternehmen hat die 4C GROUP einen Health Check Innovationsmanagement konzipiert, der sich an folgenden wesentlichen Aspekten orientiert:

- _ Analyse des gelebten und dokumentierten Innovationsmanagements im Vergleich zum Referenzprozess
- _ Aufnahme der Stärken und Schwächen der Organisation
- _ Analyse und Bewertung der Projektmanagementstandards, der Project Governance und des Multiprojektmanagements
- _ Überprüfung des Bewertungsrasters und -vorgehens für Ideen und Projekte auf Basis vorliegender Strategieunterlagen und Ziele des Unternehmens
- _ Entwicklung eines Maßnahmenkatalogs zur Verbesserung der Performance im Innovationsprozess (siehe Abb. 6)

Am Ende dieses Health Checks haben die Entscheider einen vollumfänglichen Blick auf die für ihr Unternehmen spezifischen Handlungsfelder mit einem aus langjähriger Erfahrung entwickelten und priorisierten Maßnahmenkatalog, der das Unternehmen befähigt, diese auch umzusetzen.

Im Anschluss daran werden die kundenindividuellen Verbesserungen bzw. Erweiterungen sukzessive implementiert, die sich an dem skizzierten Zielbild des Lösungsansatzes orientieren. Dies kann die Übernahme temporärer Verantwortung (z. B. im Rahmen einer

Project Governance), bis Prozesse und Organisation vollständig eingeschwungen und akzeptiert sind, beinhalten.

Nutzen und Ergebnisse:

Die Ideen von heute sind das Geschäft von morgen. Der Nutzen eines effizient organisierten Innovationsmanagements liegt daher auf der Hand:

- _ Bündelung der innovativen Kräfte im Unternehmen und Konzentration auf wirklich erfolgsversprechende Produktideen
- _ Reduktion von Friktionen, Doppelarbeiten und Verzögerungen und damit Erhöhung der Effizienz
- _ Rechtzeitige Einschätzung der Förderfähigkeit und qualifizierte Abschätzung der Förderpotenziale
- _ Strukturierte Einbindung aller Beteiligten in den Innovationsprozess
- _ Transparenz über den Status und die Planung für in der Pipeline befindliche Produktideen
- _ Stringentes Projektmanagement und Etablierung einer Project Governance für eine enge unternehmerische Steuerung des gesamten Innovationsportfolios

Die 4C GROUP verfügt nicht nur über erfahrene Berater, die eine fundierte Einschätzung über den Reifegrad der bestehenden Prozesse und Organisation geben können, sondern auch über die Expertise, notwendige Verbesserungen anhand praxiserprobter Vorgehensweisen in der Organisation zu verankern und den dafür erforderlichen Veränderungsprozess aktiv zu begleiten. Von hohem Wert ist unser Beratungsansatz mit der 4C ADVISORY GmbH, die sich auf die Beratung bei der Gewinnung

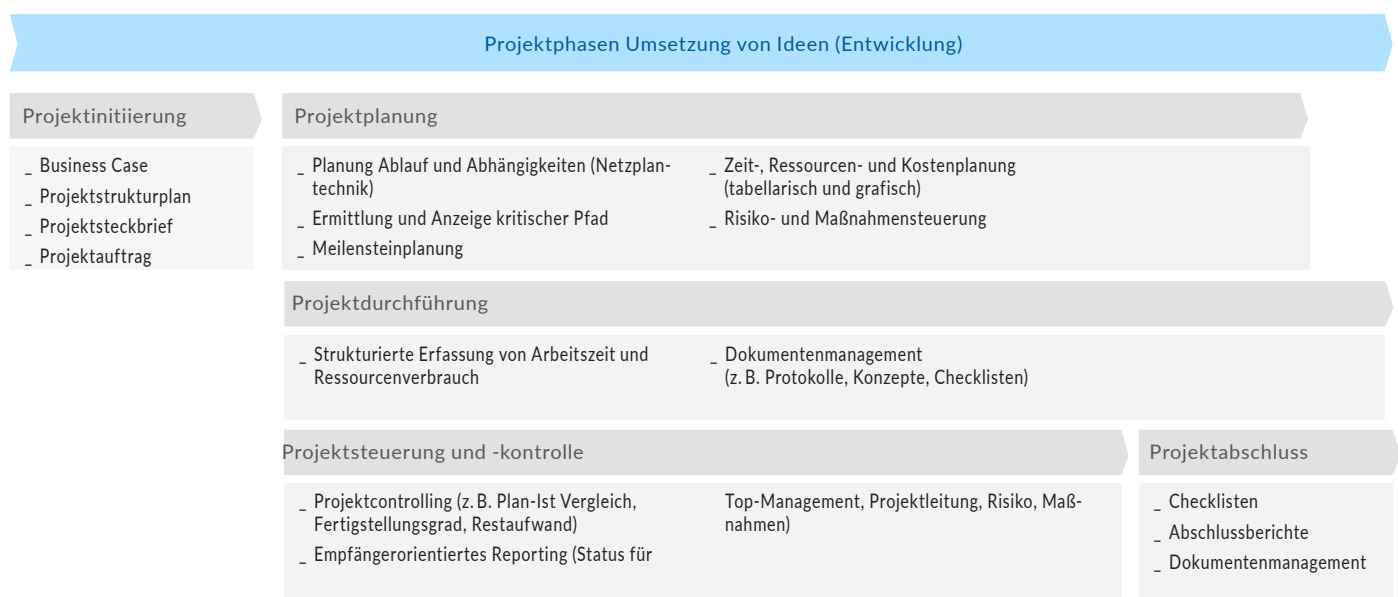
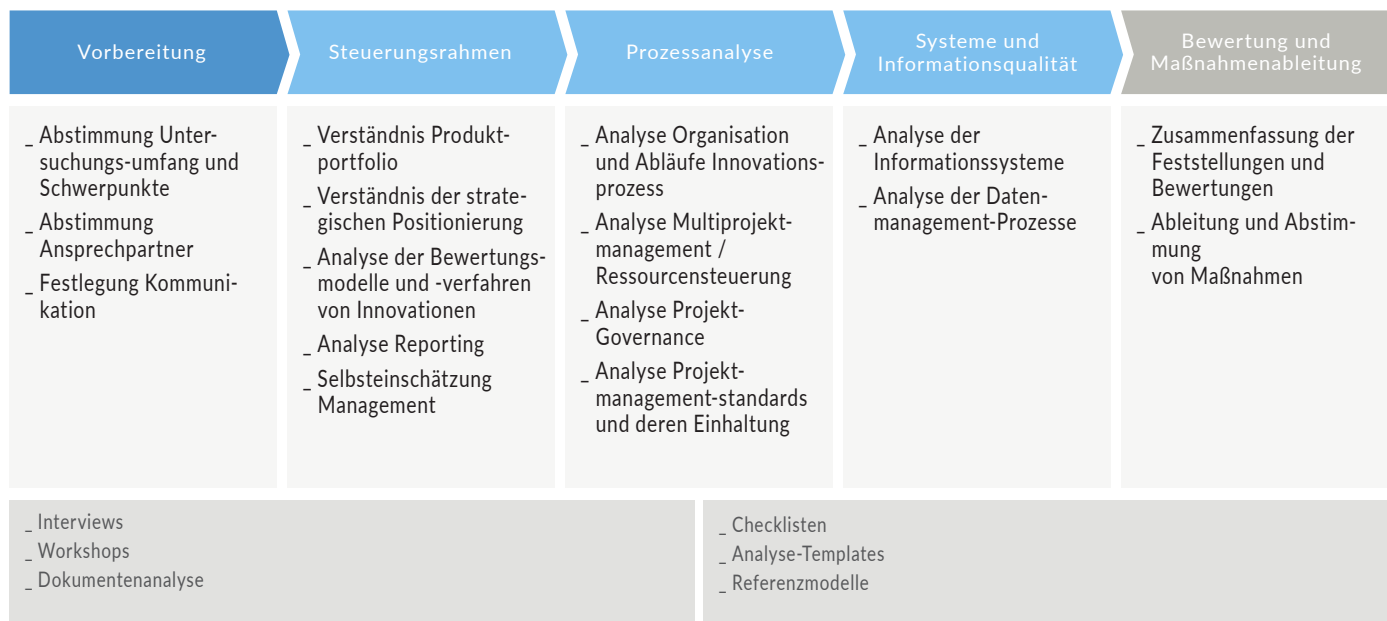


Abbildung 5. Struktur von Forschungs- und Entwicklungsprojekten – bedarfsgerechte Methoden und Instrumente in den Projektphasen



© 4C GROUP AG – All rights reserved

Abbildung 6. Vorgehensweise Health Check Innovationsmanagement 4C GROUP

von Fördermitteln spezialisiert hat. Gemeinsam mit unserem Fördermittelspezialisten können wir sämtliche Anforderungen unserer Kunden im Bereich des Innovationsmanagements erfüllen und so unseren integrierten Innovationsmanagement-Ansatz individuell auf unsere Kunden anpassen und direkt in der Praxis zu monetär messbaren Ergebnissen entwickeln.

Ihre Experten für Innovationsmanagement

Gerne unterstützen wir Sie zum Thema Innovationsmanagement

Stephan Grunwald
Vorstand und Senior Partner

Mobil +49 173 346 58 13
stephan.grunwald@4cgroup.com



Markus Noçon
Senior Partner

Mobil +49 173 346 58 18
markus.nocon@4cgroup.com



Office München
Elsenheimerstraße 55a
D-80687 München
Telefon +49 89 599 882-0

Office Berlin
Französische Straße 8
D-10117 Berlin
Telefon +49 30 747 82 98-0

Office Frankfurt
MesseTurm
D-60308 Frankfurt
Telefon +49 69 269 249-0

Office Düsseldorf
Neuer Zollhof 2
D-40221 Düsseldorf