

INNOVATIONSCHECK –

Der Weg zum erfolgreichen Innovationsmanagement



Prof. Horst Wildemann

wurde dieses Jahr vom Ministerpräsidenten Dr. Edmund Stoiber der Bayerische Verdienstorden für seine außerordentlichen Leistungen in der Wissenschaft und für sein Wirken in der Industrie verliehen.

Die Lebenszyklen von Produkten werden immer kürzer. Um sich langfristig erfolgreich auf dem Markt zu behaupten, ist ein Unternehmen auf regelmäßige Innovationen angewiesen. Doch viele klein- und mittelständische Unternehmen vernachlässigen ein effektives Innovationsmanagement. Professor Horst Wildemann von der TU München entwickelte gemeinsam mit dem Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e.V. und dem Bayerischen Unternehmerverband Metall und Elektro e.V. ein internetbasiertes Innovationsaudit, mithilfe dessen auch klein- und mittelständische Unternehmen eine höhere Innovationsrate erzielen können.

Innovationen sind der Herzschlag eines Unternehmens. Ohne sie ist weder die Chance auf ein nachhaltiges Wachstum noch das längerfristige Bestehen im globalen Wettbewerb möglich. Wachstumsstarke Unternehmen erzielen unter 50 % ihrer Umsätze mit Produkten, die jünger als drei Jahre sind.

Produkt- oder Prozessneuerungen in einem Unternehmen bedingen nicht nur

Mithilfe des internetbasierten Innovationsaudits ist innerhalb weniger Stunden ein vollständiger Check-up des unternehmensindividuellen Innovationsmanagements möglich. Online wird anhand von 34 Einzelkategorien gemessen, wo im Unternehmen Handlungsfelder und Potenziale liegen, sowie ein Benchmarking mit Wettbewerbern durchgeführt. Anhand der Einstufung in die „Leistungsklassen des Innovationsmanagements“ von „nicht wettbewerbsfähig“ über „traditionell“ und „zukunfts-fähig“ bis hin zu „weltklasse“ wird auf einen Blick der jeweilige Handlungsdruck deutlich. Aus den Angaben der über 100 in der anonymisierten Vergleichsdatenbank vertretenen Unternehmen kristallisieren sich typische Verbesserungspotenziale heraus:

MITARBEITERFÖRDERUNG

Im Innovationsmanagement sind die Mitarbeiter als Ideengeber und Innovatoren die wichtigste Ressource. Dennoch haben lediglich die Hälfte der Unternehmen im geforderten Umfang Anforderungsprofile an die Rollen in der Entwicklung definiert und führen eine gezielte Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter durch.

In über einem Fünftel der Unternehmen haben jüngere Mitarbeiter nahezu keine

Möglichkeiten, bei spezifischen Fragestellungen oder bei der persönlichen Entwicklung Unterstützung zu erhalten. Ein geregelter Austausch über Stärken, Schwächen und Entwicklungsmöglichkeiten findet nur in Dreiviertel der Vergleichsunternehmen statt. Dabei ist die Perspektive einer Karriere in Fach- oder Führungsaufgaben ein entscheidender Anziehungsfaktor für kluge Köpfe.

KUNDENORIENTIERTE ENTWICKLUNG

Neue Produkte müssen an Kunden- und Marktanforderungen ausgerichtet entwickelt werden. Zwei Drittel der Unternehmen setzen noch keine systematischen Methoden zur Bestimmung der Kundenanforderungen auf Gesamtprodukt- und Modulebene ein. Die Praxis hat gezeigt, dass man mit einer systematischen und strukturierten Conjoint-Analyse eine Kostenreduktion durch Vermeidung von Over-engineering von durchschnittlich 8 bis 15 % erreicht. Die bei vielen Unternehmen mangelhafte Datenlage zu Kundenanforderungen ist mit einem enormen Risiko verbunden.

Treffen Neuentwicklungen nicht mehr Markt und Kundenwünsche, drohen Absatzeinbruch und Insolvenz. Die systematische Analyse von teilfunktionsbezogenen Kundennutzen in Relation zum

Im Innovationsmanagement sind die Mitarbeiter als Ideengeber und Innovatoren die wichtigste Ressource.

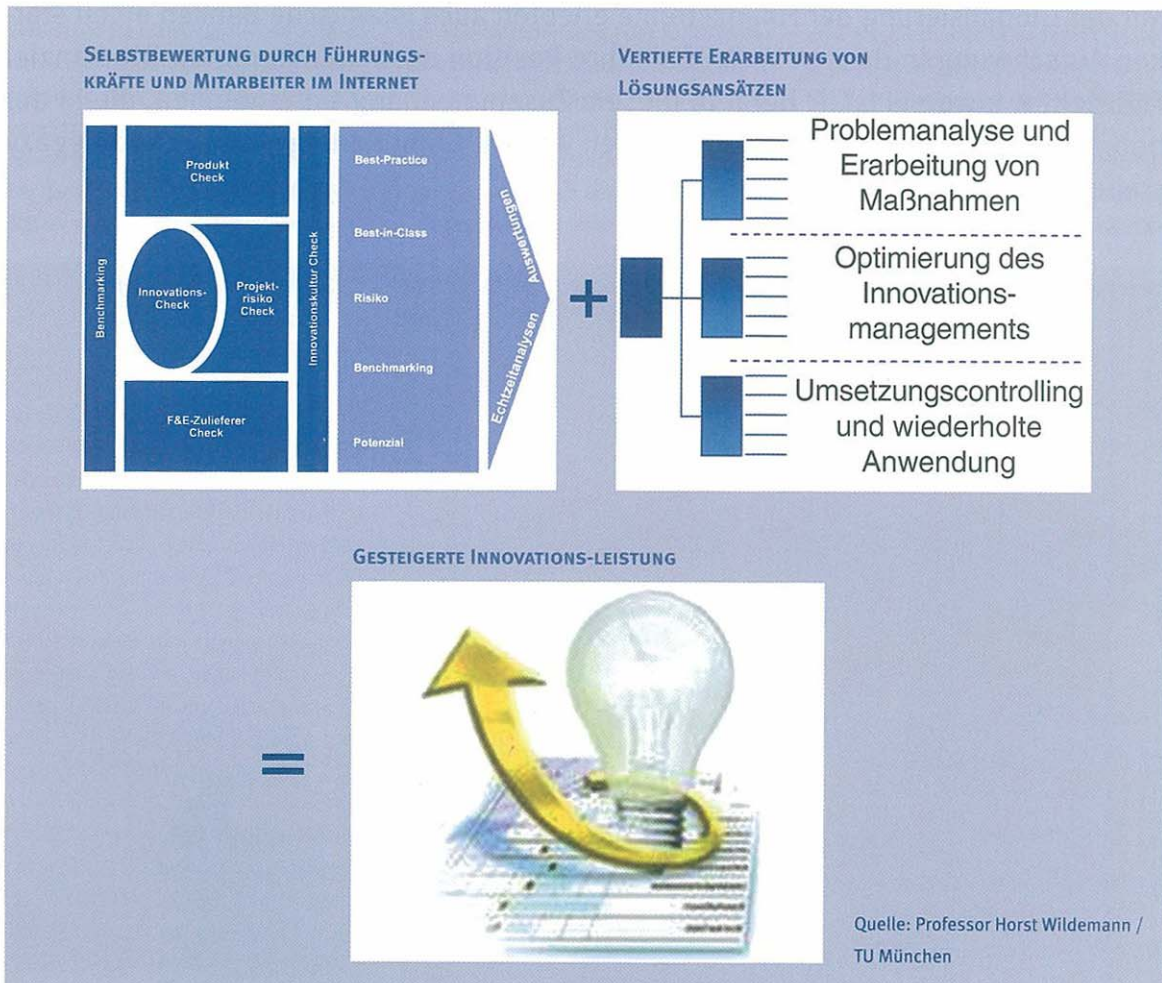
einen langen Atem, sondern auch eine leistungsfähige Innovationskultur im Unternehmen. Ausgehend von der empirisch begründeten Erfahrung, dass von 100 Forschungs- und Entwicklungsprojekten nur 30 ein technischer Erfolg und davon nur 12 ein wirtschaftlicher Erfolg werden, wird schnell deutlich, welches Potenzial sich durch eine Erhöhung der Erfolgsquote von F&E-Projekten oder durch die Konzentration des F&E-Budgets auf die aussichtsreichsten Projekte erschließen kann.

Anteil bei den Gesamtherstellungskosten der Teilfunktionalitäten spiegelt eine kundennutzenorientierte Entwicklung optimal wider und vermeidet die Verschwendung von Ressourcen auf Teilproduktbereiche mit mangelhaftem Grenznutzen für den Kunden. Unternehmen können sich auf die kundennutzenrelevanten Aspekte ihrer Produkte konzentrieren, und ihre Ressourcen optimal einsetzen und sich am Markt positionieren.

Synergien mit der Verwendung von Gleichteilen und differenzieren Varianten über die Verwendung von Modulen und Systemen. In 24 Fallstudien konnte der Autor mit dem Konzept „Produktordnungssysteme“ eine Kostenreduktion von 10 bis 60 %, begleitet von einer Reduzierung der Anzahl der internen Bauteile von durchschnittlich über 60 %, erreichen. Die externen Varianten konnten dabei durchschnittlich um 12 % gesteigert werden.

konkreten, individuellen Maßnahmen hinterlegt werden.

So zeigt eine Fallstudie bei einem mittelständischen Fahrzeughersteller, dass Defizite im Innovationsmanagement erfasst, der Handlungsdruck aufgezeigt und gezielte Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet werden können. Es wurde beispielsweise eine engere Zusammenarbeit mit Zulieferern und Verbesserungen im integrierten Projektmanagement erreicht. So war es dem Unternehmen möglich,



OPTIMIERUNG DES PRODUKTSPEKTRUMS – PRODUKTORDNUNGSSYSTEME

Ein Trend der Individualisierung der Nachfrage ist in fast allen Branchen zu beobachten. Die Unternehmen reagieren darauf mit kundenspezifischen Produkten. Dies führt zu sinkenden Stückzahlen der einzelnen Produkte und damit zu einem gefährlichen Verlust von Skalen und Lernkurveneffekten. Zwei Drittel der Unternehmen reagieren hierauf bereits heute überwiegend mit Plattformkonzepten als Basis für Varianten. Sie nutzen

Mit dem Innovationscheck steht Unternehmen die Möglichkeit offen, eine umfassende Analyse ihrer Innovationsprozesse durchzuführen, Potenziale zu erkennen und darauf aufbauend gezielte Verbesserungsmaßnahmen zu initiieren. Die größte Wirkung erzielt man, wenn der Online-Befragung und Auswertung ein ein- bis zweitägiger, funktionsübergreifender Innovationsmanagement-Workshop folgt. Hier können unternehmensindividuelle Zielvorstellungen erarbeitet und die identifizierten Potenziale mit

seine Ressourcen zielgerichtet einzusetzen. Auch dieses Beispiel zeigt eindrucksvoll, dass enorme Potenziale erschlossen werden können. Es ist möglich, innerhalb weniger Stunden Lücken im Innovationsmanagement aufzuspüren, gezielte Verbesserungsmaßnahmen zu starten und dadurch den Nährboden für neue Innovationen optimal vorzubereiten. Der Innovationsaudit steht kostenfrei unter www.tcw.de und unter www.technologiebruecke.de zur Verfügung.

Professor Horst Wildemann / TU München ■