

Innovations-Check: Wie innovativ ist Ihr Unternehmen wirklich?

50 Fragen sollen helfen

Prof. Dr. Oliver Gassmann

Innovatoren sind häufig Wiederholungstäter. Apple zeigt, dass es sich und seine Produkte regelmässig neu erfinden kann. Apple, bekannt durch den Macintosh, entwickelte aus überwiegend bekannten Technologien den MP3 Player iPod, welcher die Musikbranche mit seiner Erfolgsgeschichte radikal revolutionierte. Der iPod wurde 2003 vorgestellt, Apple hat heute mehr als 50 % seines Konzernumsatzes mit dem iPod und dem internetbasierten iTunes- Musikgeschäft erzielt. Die Erwartungshaltung an Apple ist so gross, dass die reine Ankündigung des neu entwickelten Mobiltelefons iPhone von Apple, welches bislang nicht im Mobiltelefongeschäft tätig war, zu einem Aktieneinbruch von 6 % bei Nokia geführt hat. Das iPhone wurde vom Time Magazine zur Erfindung des Jahres 2007 gekürt.

Der Erfolg von ständig innovierenden Unternehmen zeigt, dass Innovation nicht reines Ergebnis von Zufall ist. Wie schaffen es aber Unternehmen wie Apple und 3M permanent neue Produkte zu entwickeln und sich selbst neu zu erfinden? Dies ist die Gretchenfrage, der wir in unserer Innovationsforschung mit den beteiligten Unternehmen nachgehen. Die Antworten hierzu sind komplex; dies soll uns aber nicht davon abhalten die Fragen zu stellen. Folgende Fragenblöcke helfen, dass Führungskräfte ihr Unternehmen bezüglich Innovation einschätzen lernen. Eine selbstkritische, offene Reflektion ist für die Erkenntnis von zentraler Bedeutung.

Innovation - mehr als nur eine Worthülse

Innovative Unternehmen sind im Durchschnitt profitabler als weniger innovative Unternehmen, wie zahlreiche empirische Studien zeigen. Es gibt keine Politikerrede an Festanlässen ohne den Verweis auf die Bedeutung von Innovation. Auch die meisten Geschäftsberichte verwenden das Wort Innovation mehrfach, zumindest in der Einführung des VR-Präsidenten oder Geschäftsführers. Doch dies sagt noch wenig über die tatsächliche Wertschätzung von Innovation im Unternehmen aus. Das Handeln ist entscheidend, nicht die Ankündigungen.

1. Ist Innovation nur ein Lippenbekenntnis oder wird es als eines der wichtigsten Elemente zur Wertsteigerung eines Unternehmens anerkannt?
2. Ist das Unternehmen im Vergleich zu den Wettbewerbern überdurchschnittlich innovativ? Gibt es Indizien, dass sich die externen Rahmenbedingungen rascher verändern, so dass eine Steigerung der Innovationsraten erforderlich sein könnte?
3. Besteht Commitment seitens der Geschäftsleitung für Innovation? Ist das Thema regelmäßig auf der Agenda des Top Managements? Ist Innovation im Leitbild des Unternehmens verankert? Sind Innovationsziele auch in den Zielvereinbarungen konkretisiert und festgeschrieben?
4. Werden ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt? Gibt es einen langen Atem, um die initiierten Innovationsaktivitäten zu Ende zu führen oder herrscht Stop-and-Go-Politik?

Die Technologie- und Innovationsstrategie als Basis

Eine Strategie definiert die grobe Richtung, in welche das Unternehmen sich bewegt. Es setzt Leitplanken als Orientierungsrahmen und ermöglicht eine konzeptionelle Gesamtsicht des Unternehmens und seiner Umwelt. Jedes Unternehmen hat eine Strategie, auch wenn diese in KMUs häufig nur im Kopf des Unternehmers steckt. Für eine gemeinsame Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten ist eine explizite Strategieformulierung wichtig.

5. Gibt es eine explizite Technologie- und Innovationsstrategie im Unternehmen? Ist diese ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie?
6. Wird die Technologie- und Innovationsstrategie auch kommuniziert oder findet diese nur implizit in den Köpfen des oberen Führungskreises statt?
7. Ist die Wettbewerbs- und Marktanalyse hinreichend verknüpft mit der Technologie- und Innovationsstrategie? Wie systematisch werden veränderte Branchengrenzen und neu eintretende, häufig junge Wettbewerber analysiert?
8. Werden Timing Elemente in der Strategie adressiert? Sind Aussagen getroffen zur Innovationsführerschaft?
9. Existiert ein Konzept zum Plattformmanagement? Sind die Potentiale von Plattformen evaluiert worden?

10. Sind die Kernkompetenzen in Technologie und Innovation identifiziert und werden diese regelmässig überprüft und weiter entwickelt?
11. Gibt es eine explizite Intellectual Property Strategie, welche grundsätzliche Aussagen darüber macht, wo, wann und wie Innovationen geschützt werden?

Strategien in Aktionen übersetzen

Jede Strategie ist nur so gut wie sie umgesetzt wird. Gerade hier haben einige Unternehmen grosse Schwächen. Die jährliche ritualisierte Strategieübung reicht nicht aus, wenn sich im Tagesgeschäft nichts verändert. Es muss verhindert werden, dass nach der Strategiefestlegung wieder gleich weiter durchgewurstelt wird.

12. Wird die Strategie umgesetzt und gelebt? Gibt es Transmissionsriemen zwischen Strategieentwicklung und operativen Projektentscheidungen?
13. Werden Innovations- und Technologieportfolios herunter gebrochen in operative Roadmaps, in denen die geplanten Innovationsvorhaben zeitlich gestaffelt werden?
14. Findet eine Verknüpfung dieser Strategievorgaben mit Ressourcenverbindlichkeiten statt?

Projekte erfolgreich führen

Engpass der meisten F&E-Abteilungen sind gute Projektmanager. Oft müssen die Projektmanager Übermenschen sein: Auf die versprochenen Ressourcen kann nicht zugegriffen werden, die Projektziele ändern sich permanent.

15. Werden die Projektziele zu Beginn hinreichend definiert?
16. Werden die Probleme im Projekt frühzeitig adressiert (Frontloading)?
17. Stimmt beim Projektmanager die Kongruenz von Verantwortung, Aufgabe und Kompetenzen? Hat er genügend Zugriff auf Ressourcen der Linienorganisation?
18. Werden die Projektziele zu einem definierten Zeitpunkt eingefroren und damit das häufige Moving Target reduziert?
19. Wie wird mit Änderungen bei den Projektzielen oder bei Anforderungen umgegangen? Ist das Konfigurationsmanagement effizient?
20. Wie effizient und effektiv ist die Projektarbeit? Werden schlanke und effektive Prozesse voll gelebt oder werden schwerfällige Handbücher halbherzig im Projekt mitgetragen?

21. Stimmt die Balance zwischen temporären Projekten und nachhaltiger Linie? Wird dem projektübergreifenden Wissensmanagement und der Fähigkeitenentwicklung genügend Aufmerksamkeit zugebilligt?

Innovationen schützen vor Imitation

Patente gewinnen zunehmend an Bedeutung, alleine die Anzahl der Patente wächst jährlich im zweistelligen Bereich. 2006 musste Research in Motion für die Verletzung eines dem Blackberry zugrunde liegenden Patents über 612 Millionen Dollar an das kleine Unternehmen NTP bezahlen. Aber auch die Anmeldungen selbst kosten enorm. Dow Chemical hat in den 90er Jahren Schutzrechte bewusst aufgegeben und damit Kosten in Höhe von 50 Millionen Dollar eingespart.

22. Werden Innovationen erfolgreich geschützt?
23. Gibt es einen integrierten Schutz aus juristischen Schutzstrategien durch Patente, Trademarks und faktischen Schutzstrategien wie Plattformen, Geheimhaltung?
24. Ist der IP-Prozess systematisch mit dem Innovationsprozess verknüpft oder laufen diese entkoppelt nebeneinander?
25. Werden Patent-Portfolios regelmässig bezüglich Aufrechterhaltung überprüft?
26. Gibt es Patent-Portfolios und werden diese strategisch mit den Unternehmens- und Innovationsportfolios verknüpft?

Adäquates Controlling unterstützt Projektmanager und Geschäftsleitung

'You can't manage what you can't measure'. Dies gilt im Innovationsbereich nur teilweise. Innovationen sind gesteuerter Zufall, aber zumindest einige Input- und Outputgrößen lassen sich messen. Wichtig: Nur Entscheidungsrelevantes messen, die Auswahl eines Controllers mit Augenmass ist hier von grosser Bedeutung.

27. Sind die richtigen Key Performance Indicators identifiziert, welche die Wertsteigerung des Unternehmens beeinflussen? Mit anderen Worten, wird das Richtige gemessen?
28. Werden F&E-Kosten, Zeiten und Ressourcen adäquat gemessen? Gibt es ein Overshooting in der Administration oder findet zu wenig Informationsaufbereitung und Steuerung statt?
29. Findet über die reine F&E-Inputmessung hinaus auch eine Outputmessung statt?

30. Gibt es Post-Project Reviews, in denen beispielsweise 12 Monate später evaluiert wird, ob der Business Case eingetroffen ist, welche Annahmen zutreffend waren und welche nicht? Wird gelernt für das Management zukünftiger Innovationsprojekte?

Ideen fördern und managen

Das betriebliche Vorschlagswesen ist kaum mehr akzeptiert, der Output ist oft beschränkt auf Nebensächlichkeiten und Alltagsprozesse. Die Herausforderung nach den richtigen Ideen mit grossem Impact bleibt bestehen.

31. Gibt es genügend konkrete und umsetzbare Ideen im Unternehmen? Wie werden Ideen erfasst und weiter verfolgt?
32. In welcher Konstellation entstehen die wertvollsten Ideen für das Unternehmen? Gibt es Anreizsysteme zur Förderung von Ideen?
33. Werden Innovationsimpulse von ausserhalb des Unternehmens wahrgenommen und fair bewertet? Werden externe Partner aktiv im Innovationsprozess wahrgenommen?
34. Wird das allgegenwärtige Not-Invented-Here-Syndrom aktiv angegangen?
35. Werden systematisch industrieübergreifende Innovationsimpulse für die Eignung im eigenen Produkt- und Leistungsspektrum evaluiert? Gibt es Beispiele, in denen bewährte Technologien aus anderen Industrien in das eigene Unternehmen integriert worden sind?
36. Werden ausgewählte Kunden in die Frühphase des Innovationsprozesses eingebunden?
37. Werden die Innovationspotentiale von Lieferanten hinreichend ausgenutzt? Werden den Lieferanten genügend Plattformen gegeben, damit diese ihre Innovationsimpulse eingeben können?
38. Werden Universitäten und Wissensbroker effektiv genutzt für die frühen Innovationsphasen?
39. Werden Innovationsnetzwerke aktiv analysiert und entwickelt? Steht der Aufwand in Relation zum Nutzen?

Den Kampf um die besten Talente gewinnen

Wissen wandert mit den Köpfen, der Mensch ist der zentrale Treiber für Innovation.

40. Wird Innovationsfähigkeit und Initiative bei der Rekrutierung und Beförderung von Mitarbeitern an zentraler Stelle berücksichtigt?
41. Gibt es Massnahmen, um neue Talente für das eigene Unternehmen anzuziehen?
42. Bietet das Unternehmen genügend, um exzellente technische Mitarbeiter im Unternehmen zu halten?
43. Gibt es unternehmerischen Freiraum für Talente? Wie wird mit Querdenkern umgegangen?
44. Gibt es eine offene, direkte Kommunikation im Unternehmen? Werden Informationen frühzeitig geteilt?
45. Werden Fehler aktiv als Chance zur Weiterentwicklung genutzt? Gibt es die zweite Chance für unternehmerische Projektleiter?
46. Wird Innovation von der Geschäftsleitung vorgelebt?

Innovation verstärken durch Governance

Innovation und Risiko sind zwei Seiten einer Medaille. Diese beiden Seiten sind auch auf der Ebene von Corporate Governance zu adressieren. Häufig ist die Innovationsseite stark unterrepräsentiert in diesen Gremien, da die reine Finanzseite und Risikoaversion zu stark dominieren.

47. Ist der Verwaltungsrat (VR) bezüglich Innovation und Unternehmensentwicklung kompetent besetzt? Gibt es genügend Innovationskompetenz im VR (bzw. Aufsichtsrat in Deutschland)?
48. Werden Innovationsrisiken auch auf Unternehmensleitungsebene adressiert?
49. Werden im VR die richtigen Fragen gestellt?
50. Sind die VR Entscheide hinsichtlich Unternehmensentwicklung effektiv?

Beim Check durch diese Fragenblöcke bietet sich an, dass eine Gruppe unterschiedlicher Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam durch diese Liste geht, um blinde Flecken zu reduzieren. Nicht alle Fragen sind für alle Unternehmen wichtig. Vielmehr ist der Fit zum Unternehmen sowie dessen Anforderungen aus Wettbewerb und Markt von Bedeutung. Ehrliches und kritisches Hinterfragen ist hier von grösster Bedeutung. Am Institut für Technologiemanagement nutzen wir solche Innovations-Audits für eine erste Bestandsaufnahme eines Unterneh-

mens bezüglich Stärken und Schwächen hinsichtlich Innovation. Die Checkliste hat bewusst nicht den Anspruch, am Ende quantitativ einen Innovations Score zu ermitteln und damit die Innovationsbewertung auf eine absolute Zahl zu reduzieren. Vielmehr ist eine solche Stärken-Schwächenanalyse 'hemdsärmelig' und dient vor allem als Basis für die kritische Diskussion im Unternehmen. Das Hinterfragen von gemeinsam geteilten Grundsätzen und die Identifizierung von blinden Flecken im Unternehmen sind hier wichtiger. Paralyse durch Analyse gilt es zu vermeiden, stattdessen müssen die wichtigsten Felder identifiziert und angegangen werden. Innovation lohnt sich, ist machbar. Sie benötigt aber auch viel Mut und Engagement von allen Beteiligten.

Literatur:

Gassmann, O.; Sutter, Ph.: Praxiswissen Innovationsmanagement - Von der Idee zum Markterfolg, Hanser: München, Wien 2008

Prof. Dr. Oliver Gassmann

Institut für Technologiemanagement

Universität St. Gallen

oliver.gassmann@unisg.ch

Prof. Oliver Gassmann ist Direktionsvorsitzender des Instituts für Technologiemanagement der Universität St. Gallen. Er ist Mitglied von zahlreichen wirtschaftlichen und akademischen Boards. Zuvor leitete er die Forschung und Vorentwicklung bei Schindler.

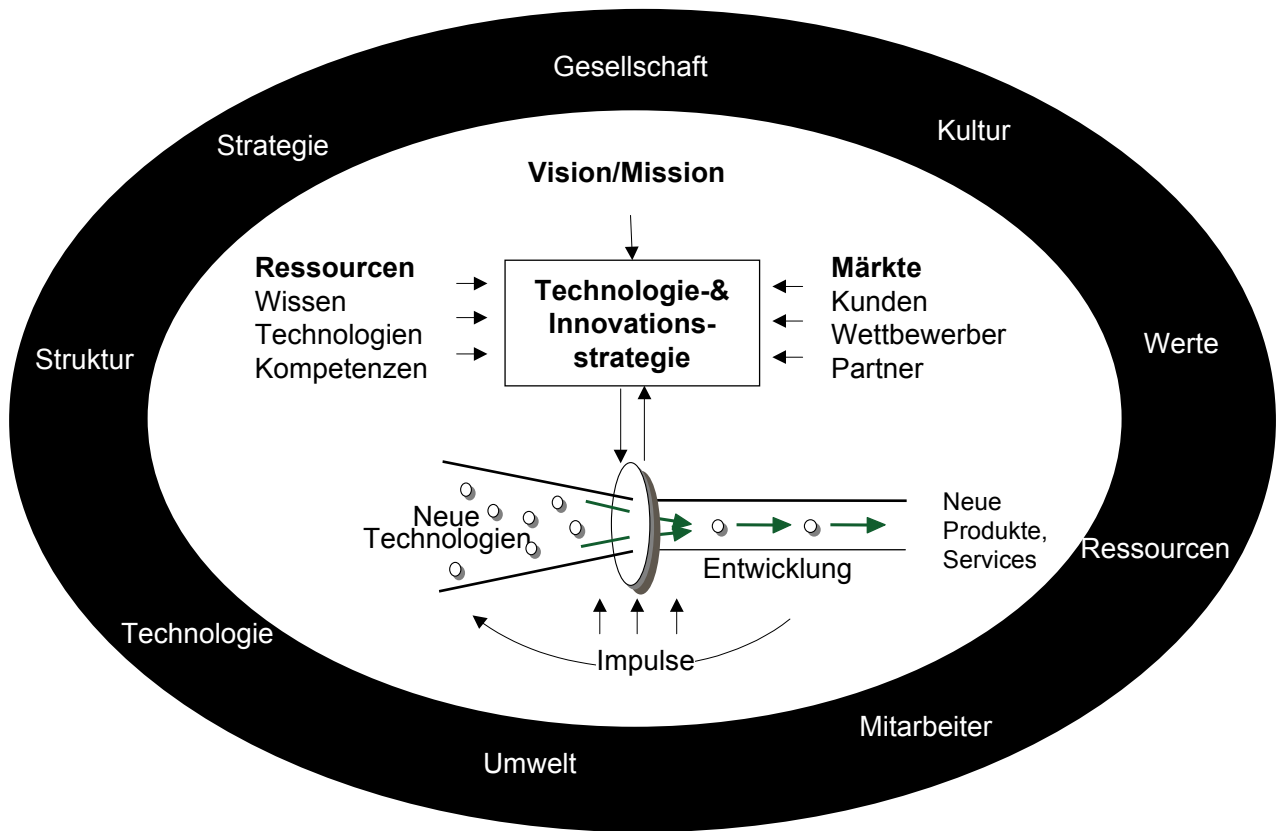


Abb.: St. Galler Innovationsmanagement: Systematik hilft