



## THEMEN

Nachfolge  
Internationale Aktivitäten  
Mitarbeiter und Eigenversorgung  
Investitionen  
Absicherung betrieblicher Risiken  
Service, Liquidität und Anlage

Aktuelles aus der Wirtschaftswelt / Aktuelles aus der Branche  
**Management**  
Rating  
Recht / Steuern

## Innovativ aus der Krise

**Carsten Deckert**

**Gesellschafter und Mitglied der Geschäftsleitung  
der Deckert Management Consultants GmbH, Düsseldorf**

Die allgemeine Wirtschaftskrise hat dazu geführt, dass die Nachfrage in einigen Branchen dramatisch eingebrochen ist. Einige Unternehmen sind bereits finanziell angezählt und folgen der Devise »Cash as Cash can«, um das Überleben zu sichern. Das Cost Cutting mit der probaten Rasenmähermethode birgt jedoch die Gefahr, zukünftige Wachstumspotenziale zu verspielen. Die Frage, die sich stellt, lautet: Wie kommen Unternehmen innovativ aus der Krise?

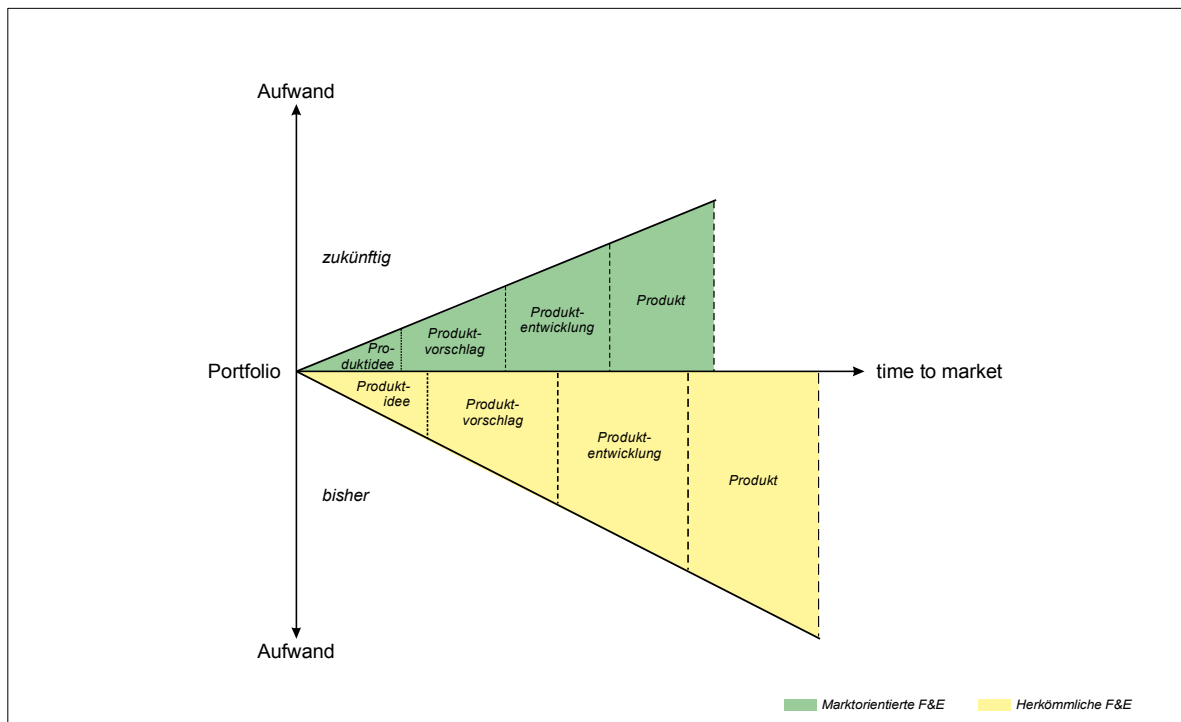
Projekte im Bereich Forschung und Entwicklung (F&E) sind schwer zu bewerten und zu steuern. Die Bereitstellung von Ressourcen alleine garantiert noch keinen F&E-Erfolg. Im globalen Wettbewerb kommt es auf Schnelligkeit an. Auch Nutzen und Aufwand müssen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten in einem vernünftigen Verhältnis stehen. Dies erfordert eine zielgerichtete Steuerung der F&E-Aktivitäten.

Clevere Unternehmen überarbeiten gerade jetzt in der Krise ihre F&E-Strategie, um damit nach Überwindung der Rezession mit innovativen Lösungen Wettbewerbsvorteile ausspielen zu können.

### **Wie gelingen Innovationen?**

Thomas Alva Edison, der Erfinder der Glühbirne und unzähliger weiterer Produkte auf den Gebieten der Energie, Rohstoffe, Kommunikation und Medien, hat einmal gesagt: »Genie ist zu 1 Prozent Inspiration und zu 99 Prozent Transpiration.« Dieser Ausspruch zeigt, dass Innovation und Management kein Widerspruch sein müssen. Inspirationen sind zwar nicht planbar und entziehen sich somit den quantitativen Managementmethoden. Aber die Transpiration, die in die Rahmenbedingungen für die Innovation gesteckt werden muss, ist sehr wohl über ein Innovationsmanagement-System plan- und steuerbar. Der »Zauberer vom Menlo Park« war nicht umsonst für sein Geschick bekannt, Produkte bis zur Marktreife zu bringen. Dadurch brachte er es zu Lebzeiten auf die atemberaubende Anzahl von etwa 2.000 Patenten.

Innovative Unternehmen betreiben ein gezieltes Innovationsmanagement, um ihre Forschung und Entwicklung (F&E) zu steuern. Dabei betrachten und verfolgen sie ihre Innovationen nicht einzeln, sondern als Gesamtheit, um ein ausgewogenes Innovationsportfolio zu erreichen. Außerdem verwenden sie einen übergreifenden Mix aus Input- und Output-Kenngrößen, während weniger innovative Unternehmen eher auf die F&E-Outputs (z. B. Erlössteigerung durch neue Produkte) fokussieren.



**Abbildung:** Marktorientierte Forschung und Entwicklung

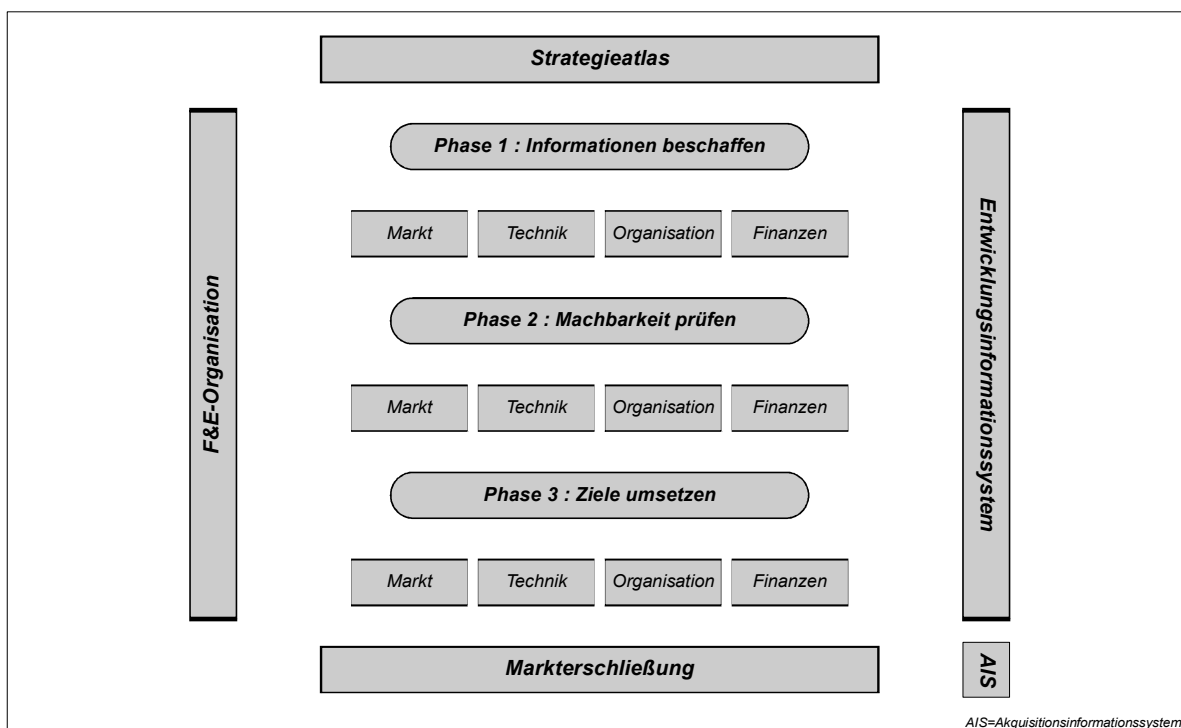
Ein gezieltes Innovationsmanagement muss immer von den Markterfordernissen ausgehen. Es hat seinen Startpunkt somit im Portfolio der bestehenden Geschäftsfelder des Unternehmens, von dem aus es seine F&E-Aktivitäten ableitet und startet. Die Kennzeichen marktorientierter F&E sind dabei eine kurze Time-to-market und ein optimierter Entwicklungsaufwand.

### Fokus Marktorientierung

Marktorientierte Forschung und Entwicklung orientiert sich an der Entwicklung der Märkte und ihrer Kundenbedürfnisse. Entsprechend sind die strategische Geschäftsfelder (SGF) eines Unternehmens nach den Marktverhältnissen zu strukturieren und rechtzeitig den geänderten oder sich ändernden Marktgegebenheiten anzupassen. Die Abgrenzung von Geschäftsfeldern erfolgt dabei so, dass möglichst autonome und voneinander unabhängig beeinflussbare und gestaltbare Teilsysteme gebildet werden. Als wichtigste Geschäftsfelddimensionen werden dabei unterschieden:

- Kundengruppen
- Produktgruppen
- Kundenbedürfnisse

Die marktorientierte Forschung und Entwicklung bedarf eines Innovationsmanagement-Systems zur zielgerichteten Identifikation, Generierung und Steuerung von Innovationen. Das Innovationsmanagement-System integriert alle Aktivitäten zur Planung von Strategischen Geschäftsfeldern und Früherkennung von Innovationspotenzialen über die Phasen Informationsbeschaffung, Machbarkeitsprüfung und Zielumsetzung bis zur Markterschließung. Die drei Phasen im Innovationsmanagement-System entsprechen den drei Ebenen im Entwicklungstrichter: Für die Produktideen werden Informationen zur Bewertung gesammelt, die Produktvorschläge werden auf Machbarkeit überprüft und die Entwicklungsaufträge werden in marktreife Produkte umgesetzt. Dabei sind stets die vier Dimensionen Markt, Technik, Organisation und Finanzen zu beachten. Flankiert wird das Innovationsmanagement durch eine adäquate F&E-Organisation und jeweils ein Informationssystem für Produktentwicklung und Markterschließung.



**Abbildung:** Innovationsmanagement-System

Dieses Modell muss nun mit Leben gefüllt werden. Dazu sind folgende Punkte zu realisieren:

### Strategieatlas

Um die Erfolgspotenziale des Unternehmens marktorientiert und aktiv weiterzuentwickeln, ist der Aufbau eines kontinuierlich gepflegten Geschäftsfeldportfolios notwendig. Im Rahmen dieses Portfolios werden die strategischen Geschäftsfelder in den beiden Dimensionen Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke bewertet. Mit Hilfe der SGF-Position lassen sich für jedes strategische Geschäftsfeld spezifische Strategien formulieren, die durch konkrete Maßnahmen hinterlegt werden können. Die jährliche Fortschreibung dieses Strategieatlasses zeigt Veränderungen der SGF-Position auf und dient damit der Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen.

## Innovationsportfolio

Wie oben erwähnt, ist ein ausgewogenes Innovationsportfolio ein wesentlicher Erfolgsfaktor innovativer Unternehmen. Das Geschäftsfeldportfolio des Strategieatlasses stellt den Status-quo des Unternehmens dar. Die marktorientierte Forschung und Entwicklung schafft nun den Link vom SGF zu den Entwicklungsaktivitäten. Dazu wird das Geschäftsfeldportfolio zu einem Innovationsportfolio ausgebaut. Die einzelnen F&E-Projekte werden den SGF im Geschäftsfeldportfolio mit Entwicklungsaufwand und -dauer zugeordnet. Daraus lässt sich ablesen, für welche bestehenden SGF welcher Entwicklungsaufwand betrieben wird und welcher Aufwand für die Entwicklungen neuer Geschäftsfelder vorgesehen ist. Auf diese Weise wird die Gesamtheit der zukünftigen Innovationen auf Basis der bestehenden Geschäftsfelder gesteuert und eine Schieflage durch die ausschließliche Betrachtung einzelner Projekte vermieden.

## Innovationsmanagement mit System

Die marktorientierte Forschung und Entwicklung bedarf eines Innovationsmanagement-Systems zur zielgerichteten Identifikation, Generierung und Steuerung von Innovationen. Das Innovationsmanagement-System integriert alle Aktivitäten zur Planung von Strategischen Geschäftsfeldern und Früherkennung von Innovationspotenzialen über die Phasen Informationsbeschaffung, Machbarkeitsprüfung und Zielumsetzung bis zur Markterschließung. Die drei Phasen im Innovationsmanagement-System entsprechen den drei Ebenen im Entwicklungstrichter: Für die Produktideen werden Informationen zur Bewertung gesammelt, die Produktvorschläge werden auf Machbarkeit überprüft und die Entwicklungsaufträge werden in marktreife Produkte umgesetzt. Dabei sind stets die vier Dimensionen Markt, Technik, Organisation und Finanzen zu beachten. Flankiert wird das Innovationsmanagement durch eine adäquate F&E-Organisation und jeweils ein Informationssystem für Produktentwicklung und Markterschließung.

Organisationen haben generell die drei Dimensionen Zentralisation der Aufgaben (Person, Objekt, Verrichtung, Region), Verteilung der Befugnisse (Vollkompetenz, Voll- und Teilkompetenz) und Verantwortung in Form der Unterstellung (einfach, mehrfach). Bei der F&E-Organisation sind diese Dimensionen so zu kombinieren, dass Produktentwicklung und Markterschließung reibungsfrei zusammenspielen.

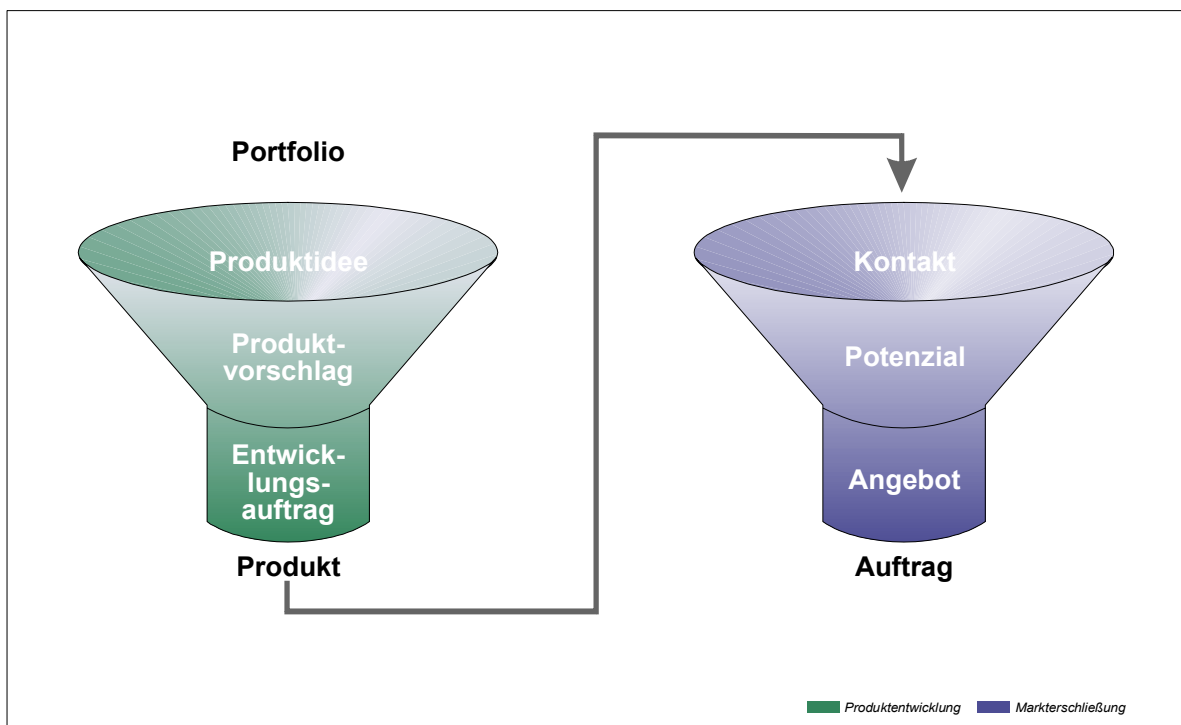
## Entwicklungsinformationssystem

Eine reine Betrachtung der Output-Kenngrößen beim Innovationsmanagement greift zu kurz. Ein Grund hierfür ist sicherlich, dass durch den Output (z. B. Umsatz mit neuen Produkten) immer nur eine Rückschau auf bereits vergangene Planungsperioden möglich ist. Eine Vorausschau auf mögliche kommende Innovationen ist indes nur durch die Betrachtung von Input-Kenngrößen erreichbar. Wesentliche Input-Kenngrößen für Innovationen sind die Anzahl der Produktideen und -vorschläge in der Pipeline und die Anzahl der F&E-Projekte.

Mit diesen Kenngrößen lässt sich ein F&E-Trichter aufbauen (grüner Trichter im Zwei-Trichter-Modell). Jeder F&E-Vorgang wird durch die einzelnen Ebenen des Entwicklungstrichters – Produktidee, Produktvorschlag und Entwicklungsauftrag – gesteuert. Wesentliche Informationen zu dieser Steuerung sind der F&E-Auftrag, die Planungsckdaten und der Projektstatus. Das Entwicklungsinformationssystem macht durch die Darstellung dieser Informationen die F&E-Aktivitäten zu jedem Zeitpunkt transparent und gibt Aufschluss darüber, wie gut die F&E-Pipeline gefüllt ist.

## Akquisitionsinformationssystem

Analog zum Entwicklungsinformationssystem wird ein Akquisitionsinformationssystem benötigt, das den Übergang von der Entwicklung zur Markterschließung schafft. Jeder Akquisitionsvorgang wird aktiv und methodisch durch die einzelnen Ebenen des Akquisitionstrichters gesteuert, sodass der Verkaufserfolg planbarer wird (blauer Trichter im Zwei-Trichter-Modell). Wesentliche Informationen zur Markterschließung neuer Produkte sind Zielkunden, Kontakte, Potenziale, Angebote und Aufträge. Diese sollen den verantwortlichen Mitarbeitern mit einem leicht handhabbaren IT-Tool intranetbasiert zur Verfügung gestellt werden.



**Abbildung:** Zwei-Trichter-Modell

## Innovation = Inspiration x Transpiration

Die Innovationskraft eines Unternehmens speist sich aus zwei Quellen. Die eine Quelle besteht aus dem Wissen und der Kreativität der Mitarbeiter. Durch die Inspiration des Personals werden immer wieder neue Ideen generiert, die das Unternehmen zu Innovationen weiterentwickeln kann, wenn sie in sein Innovationsportfolio passen.

Die zweite Quelle der Innovationskraft ist das Innovationsmanagement im Sinne einer marktorientierten F&E, das die Ideen der Mitarbeiter kanalisiert und bewertet, daraus F&E-Aktivitäten anstößt und diese steuert. Die marktorientierte F&E steigert einerseits die Effektivität durch zielkonforme Ausrichtung der strategischen Geschäftsfelder. Andererseits wird die Effizienz durch das Zwei-Trichter-Modell verbessert, in dem Produktentwicklung und Markterschließung einen untrennbaren Geschäftsprozess bilden.

Nur wenn die Inspiration des Personals und die Transpiration durch richtiges Innovationsmanagement sich sinnvoll ergänzen, kann das Unternehmen der Krise trotzen und langfristig mit Innovationen erfolgreich sein. Denn bereits Thomas Alva Edison sagte von sich: »Meine Erfindungen sind nie zufällig entstanden. Ich habe gearbeitet.«

»Es gibt nichts,  
das man mit dem dritten Anlauf nicht meistern könnte.« Edward Wood Halifax