

io new management von 20.05.2008, Oliver Gassmann

Innovation – keine Frage des Zufalls

Wie innovativ das eigene Unternehmen ist, lässt sich anhand eines Innovations-Checks mit 50 Fragen feststellen.

Innovatoren sind häufig Wiederholungstäter. Die amerikanische Computerfirma Apple zeigt, dass sie sich selbst, aber auch ihre Produkte, regelmässig neu erfinden kann. Apple, bekannt durch den Macintosh, entwickelte aus überwiegend bekannten Technologien den MP3-Player iPod, der die Musikbranche mit seiner Erfolgsgeschichte radikal revolutionierte. 2003 vorgestellt, erzielt das Unternehmen inzwischen über die Hälfte seines Konzernumsatzes mit dem Verkauf von iPod-Geräten und dem internetbasierten iTunes-Musikgeschäft. Die Erwartungshaltung an das Unternehmen ist so gross, dass bereits die Ankündigung des neu entwickelten Mobiltelefons iPhone beim Konkurrenten Nokia zu einem Aktieneinbruch von 6 Prozent führte. Das Time Magazine kürte das iPhone zur Erfindung des Jahres 2007.

Die Analyse von innovativen Unternehmen zeigt, dass Innovation nicht ein reines Ergebnis von Zufall ist. Wie aber schafft es ein Unternehmen wie Apple, permanent neue Produkte zu entwickeln und sich selbst neu zu erfinden? Dies ist die Gretchenfrage, der die Universität St. Gallen in ihrer Innovationsforschung mit den beteiligten Unternehmen nachgeht. Die Antworten sind komplex; doch dies soll nicht davon abhalten, die entscheidenden 50 Fragen zu stellen.

Mittels folgender Fragenblöcke können Führungskräfte ihr Unternehmen bezüglich Innovation einschätzen. Eine selbstkritische und offene Reflektion ist für die Erkenntnis zentral.

Studien zeigen, dass innovative Unternehmen im Durchschnitt profitabler als weniger innovative Firmen sind. Kaum eine Politikerrrede an Festanlässen, in der nicht auf die Bedeutung von Innovation verwiesen wird. Auch die meisten Geschäftsberichte verwenden das Wort Innovation mehrfach, zumindest in der Einführung des VR-Präsidenten oder Geschäftsführers. Doch dies sagt wenig über die tatsächliche Wertschätzung von Innovation im Unternehmen aus. Das Handeln ist entscheidend, nicht die Ankündigung.

1. Ist Innovation nur ein Lippenbekenntnis oder wird es als eines der wichtigsten Elemente zur Wertsteigerung einer Firma 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 ist?
3. Besteht Commitment seitens der Geschäftsleitung für Innovation? Ist das Thema regelmässig auf der Agenda des Topmanagements? Ist Innovation im Leitbild des Unternehmens verankert? Sind die Innovationsziele 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? Eine Strategie definiert die grobe Richtung, in die sich das Unternehmen bewegt. Sie setzt Leitplanken als Orientierungsrahmen und ermöglicht eine konzeptionelle Gesamtsicht des Unternehmens sowie von seiner Umwelt. Jedes Unternehmen hat eine Strategie, auch wenn diese in KMU 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? Ist diese ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie?
6. Wird die Technologie- und Innovationsstrategie 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? Werden Aussagen zur Innovationsführerschaft gemacht?
9. Existiert ein Konzept zum Plattform Management? Sind die Potenziale von Plattformen evaluiert worden?
10. Sind die Kernkompetenzen in Technologie und Innovation identifiziert und werden diese regelmässig überprüft und weiterentwickelt?
11. Gibt es eine explizite Intellectual-Property-Strategie, die grundsätzliche Aussagen darüber macht, wo,

wann und wie Innovationen geschützt werden?

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 Überarbeitung der Strategie wieder nach den bisherigen Prinzipien gehandelt wird.

12. Wird die Strategie umgesetzt und gelebt? Gibt es Transmissionsriemen zwischen Strategieentwicklung und operativen Projektentscheidungen?

13. Werden Innovations- und Technologieportfolios heruntergebrochen in operative Roadmaps, in denen die geplanten Innovationsvorhaben zeitlich gestaffelt werden?

14. Findet eine Verknüpfung dieser Strategievorgaben mit Ressourcenverbindlichkeiten statt?

Engpass der meisten F&E-Abteilungen sind gute Projektmanager. Diese müssen oft Übermensch 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 Aufgaben, Verantwortung 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 in 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 Fähigkeitsentwicklung genügend Aufmerksamkeit geschenkt?

Patente gewinnen zunehmend an Bedeutung. Ihre Zahl wächst jährlich im zweistelligen Bereich. 2006 musste die Firma Research in Motion für die Verletzung eines dem Blackberry zugrunde liegenden Patents über 612 Millionen US-Dollar an das kleine Unternehmen NTP bezahlen. Aber auch die Anmeldung selbst ist kostspielig. Dow Chemical hat in den Neunzigerjahren Schutzrechte bewusst aufgegeben und damit Kosten in Höhe von 50 Millionen US-Dollar eingespart.

22. Werden Innovationen erfolgreich geschützt?

23. Gibt es einen integrierten Schutz aus juristischen Schutzstrategien durch Patente, Trademarks und faktische Schutzstrategien wie Plattformen, Geheimhaltung?

24. Ist der IP-Prozess systematisch mit dem Innovationsprozess verknüpft oder laufen diese Prozesse 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?

«You can't manage what you can't measure», lautet eine Managementweisheit. Dies gilt im Innovationsbereich nur teilweise. Innovationen sind gesteuerter Zufall, doch zumindest einige Input- und Outputgrößen lassen sich messen. Wichtig ist, nur Entscheidungsrelevantes zu messen. Die Auswahl eines Controllers mit Augenmass ist hier von grosser Bedeutung.

27. Sind die richtigen Key-Performance-Indikatoren 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 ein Jahr später evaluiert wird, ob der Business Case eingetroffen ist, welche Annahmen zutreffend waren und welche nicht? Werden Erkenntnisse in künftigen

Innovationsprojekten einbezogen?

Das betriebliche Vorschlagswesen liefert kaum die notwendigen Impulse, denn dessen Output beschränkt sich mehrheitlich auf Alltagsprozesse. Die Herausforderung, neue Ideen mit grossem Impact zu entwickeln, bleibt bestehen.

31. Gibt es genügend konkrete und umsetzbare Ideen im Unternehmen? Wie werden Ideen erfasst und weiterverfolgt?

32. In welcher Konstellation entstehen die wertvollsten Ideen für das Unternehmen? Gibt es Anreizsysteme zur Förderung von Ideen?

33. Werden Innovationsimpulse 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 Innovationspotenziale von Lieferanten hinreichend genutzt? 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? Wissen wandert mit den Köpfen, der Mensch ist der zentrale Treiber für Innovation.

40. Wird Innovationsfähigkeit und Initiativgeist bei der Rekrutierung und Beförderung von Mitarbeitern an zentraler Stelle berücksichtigt?

41. Gibt es Massnahmen, um (neue) Talente für das eigene Unternehmen zu gewinnen?

42. Bietet das Unternehmen genügend, um exzellente technische Mitarbeiter 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 mitgeteilt?

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 und Risiko sind zwei Seiten einer Medaille. Beide Seiten sind auch auf die 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?

48. Werden Innovationsrisiken auch auf Unternehmensleitungsebene adressiert?

49. Werden im VR die richtigen Fragen gestellt?

50. Sind die VR-Entscheide hinsichtlich Unternehmensentwicklung effektiv?

Beim Durcharbeiten der 50 Fragen ist zu empfehlen, dass eine Gruppe von unterschiedlichen Führungskräften und Mitarbeitern dies gemeinsam tut. Dadurch erhält man ein objektiveres Bild. Nicht alle Fragen sind für alle Firmen gleich 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 werden solche Innovations-Audits für eine erste Bestandesaufnahme eines Unternehmens bezüglich Stärken und Schwächen hinsichtlich Innovation genutzt.

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 das Identifizieren blinder Flecken stehen im Vordergrund. Paralyse durch Analyse gilt es zu vermeiden, stattdessen müssen die wichtigsten Felder identifiziert und angegangen werden. Fest steht: Innovation lohnt sich und ist machbar. Sie benötigt aber viel

Mut und Engagement von allen Beteiligten.

Literatur

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

PROF. DR. OLIVER GASSMANN ist Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen und Vorsitzender der Direktion des Instituts für Technologiemanagement. Er ist Gründungspartner des Intellectual Property und Innovations-Unternehmens BGW AG mit Sitz in St. Gallen und Wien und Mitglied in mehreren wirtschaftlichen und akademischen Boards. Zuvor leitete er die Forschung und Vorentwicklung bei Schindler. oliver.gassmann@unisg.ch

» Fenster schliessen
