

Innovations- und Schutzstrategien

Innovationen erfolgreich nutzen und schützen

Die Innovationstätigkeit in westeuropäischen Unternehmen hat in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen, allerdings nicht immer mit dem gewünschten Erfolg. Nur rund ein Prozent aller Ideen und Erfindungen führen zu erfolgreichen Produkten am Markt. Es gilt also beim Innovationsmanagement so weit wie möglich an Effizienz und Effektivität zu arbeiten. Im Folgenden werden die Kernelemente Strategie, Struktur, Prozess, Kultur und Intellectual Property Management (IPM) vorgestellt sowie die sich derzeit in der Praxis abzeichnende – alle Elemente betreffende – Ten-

denz zur Öffnung des Innovationsprozesses (Open Innovation) beleuchtet.

Strategie

Aufbauend auf der Unternehmensstrategie müssen die eigenen Stärken und Schwächen einer Firma ermittelt und klar kommuniziert werden. Dabei kann es hilfreich sein, ein Technologieportfolio aufzustellen, mit dessen Hilfe strategische Innovationsschwerpunkte des eigenen Unternehmens darstellbar sind. So können beispielsweise Firmen, bei

Veränderte Umgebungsbedingungen erfordern, Produkt- und Prozessinnovationen in immer kleineren Abständen hervorzubringen. Der Innovationsfähigkeit von Unternehmen fällt damit eine Schlüsselrolle zu: Nur jene Firmen sind nachhaltig erfolgreich, die innovative Ideen effektiv und effizient auf den Markt bringen und vor schnellen Nachahmern schützen können.

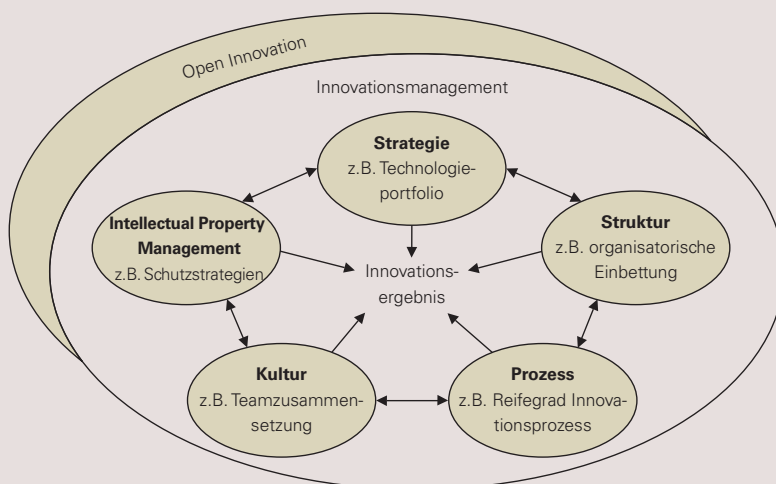
*Dr. Christoph H. Wecht
Dr. Martin A. Bader*

denen der Grossteil der Produkte auf reifen Technologien basiert, gezielte Aktivitäten zur Entwicklung technologischer Innovationen anstossen.

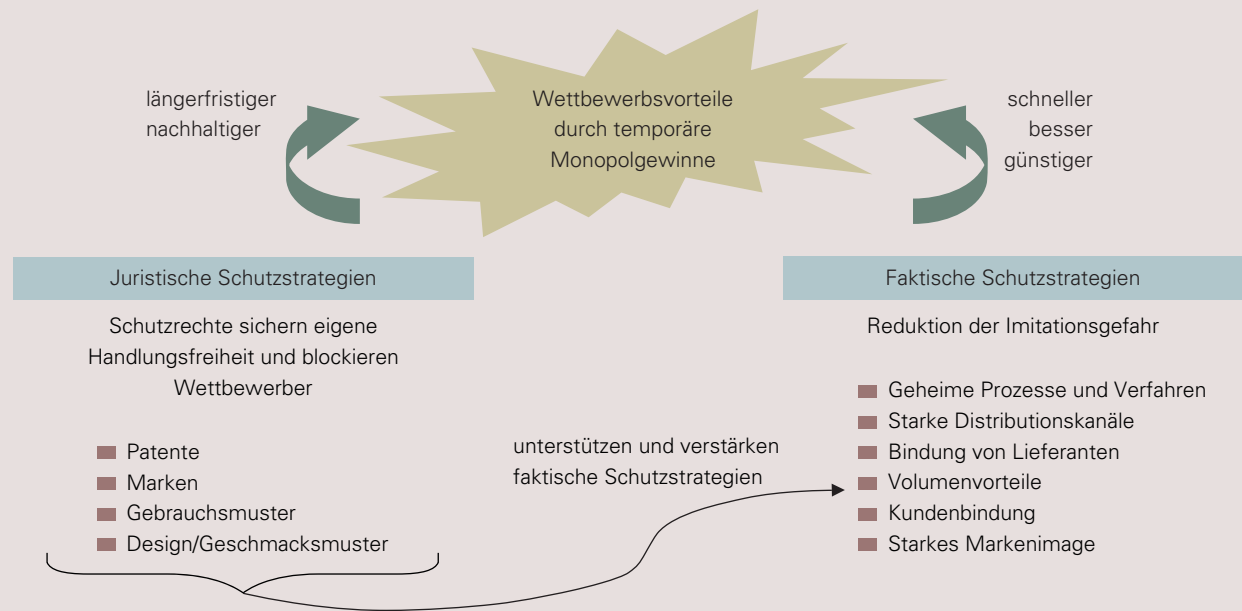
Eine erfolgreiche Innovation ist dann gegeben, wenn die richtige Technologie zum richtigen Zeitpunkt auf ein latent vorhandenes Kundenbedürfnis trifft. Oder wie es ein Mitglied des oberen Managements bei Henkel formuliert hat: «Innovation ist, wenn der Markt «hurra» schreit.» Doch nicht immer ist es leicht, diejenigen Chancen zu identifizieren, die wirklich Mehrwert schaffen. Es gilt nicht nur die expliziten, sondern auch die latenten Bedürfnisse der Kunden zu erfassen. Die ständige Ausrichtung des Innovationsprozesses nach den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden ist also eine notwendige Voraussetzung zur Herstellung erfolgreicher Produkte. Fortschrittliche Firmen beginnen daher, ihre Kunden direkt als wertvolle Innovationsressourcen zu nutzen und diesen eine aktive Rolle im Innovationsprozess zuzuweisen.

Diese aktive Integration des Kunden in die Wertschöpfungskette, wo der Kunde selbst in der Entwicklung von Ideen und Produkten eingebunden wird, vermeidet Übersetzungsfehler. So fließt schwer fassbares Erfahrungs- und Anwenderwissen des Kunden direkt in die Innovation ein. Man versucht also nicht mehr, den Kunden so gut wie möglich zu verstehen und die eigene Wertschöpfung

Das BGW-Innovationsmodell



Juristische und faktische Schutzstrategien ergänzen sich



nach ihm auszurichten, sondern ihn in einen Teil der Wertschöpfung zu integrieren und seine Erfahrungen sowie sein Know-how direkt einzubringen. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen dabei die virtuelle Interaktion mit dem Kunden.

Struktur

Basierend auf den technologiestrategischen Überlegungen, wohin sich die Innovationsaktivitäten in Zukunft bewegen sollen und wo die Chancen und Risiken liegen, muss der Blick auf die Struktur des Innovationsmanagements geworfen werden. Da Innovationsmanagement eine multifunktionale Aufgabe darstellt, verläuft es quer zu klassischen hierarchischen Organisationsstrukturen, die typischerweise nach Funktionen wie Forschung und Entwicklung (F&E) oder Marketing gestaltet sind. Um die Koordination der verschiedenen Innovationsprojekte sicherzustellen, müssen organisatorische Voraussetzungen geschaffen werden. Grundsätzlich gilt jedoch, dass Flexibilität nicht durch zu viel Formalismus und Bürokratie verloren gehen darf. Mit zunehmender Größe einer Firma ist

aber ein gewisses Mass an Zentralisierung der Innovationskompetenz nötig, um die Projektkoordination und -priorisierung sicherzustellen.

Prozess

Die Ebene der Prozesse und Instrumente, die hinter den Innovationsaktivitäten liegen, dient der Formalisierung der Arbeitsabläufe. Damit eine Idee für eine Gesellschaft, für die Organisation oder für die Umwelt Bedeutung hat, muss sie weiterentwickelt und an solche Leute weitergeleitet werden, die aus der Idee auch Nutzen ziehen können. Erst die praktische Anwendung und die ökonomische Umsetzung machen also aus einer Idee eine Innovation. Ideen zur Veränderung eines Produktes oder zur Verbesserung eines Verfahrens werden mit ihrer Realisierung zur Produkt- beziehungsweise Verfahrensinnovation. Dem systematischen Erkennen und Nutzen von Chancen kommt daher grosse Bedeutung zu. Beispielsweise wurde die Wirksubstanz des Lifestyle-Medikaments Viagra ursprünglich gegen Herzinsuffizienz getestet. Dabei zeigte sich ein – mittlerweile wohlbekannter – Nebeneffekt bei den

Testpersonen. Die Leistung des amerikanischen Pharmakonzerns Pfizer bestand nun darin, diese Chance zu erkennen und erfolgreich umzusetzen. Abläufe und Prozesse müssen also so etabliert werden, dass sie Platz für «Fehler» lassen und eine Hinterfragung unterstützen (Wofür kann es nützlich sein?).

Kultur

Die Ausgestaltung des Innovationsmanagements bewegt sich dabei grundsätzlich im Spannungsfeld zwischen Kreativität und Disziplin. Auf der einen Seite unterstützen dezentrale Entscheidungsprozesse, hohe Aufgabenkomplexität, wenig Standardisierung und Formalisierung sowie direkte offene Kommunikation die Kreativität. Andererseits bedingen notwendige Strukturen in Grossunternehmen gewisse Einschränkungen. Es gilt daher, sich dieser Situation bewusst zu sein und je nach spezifischer Ausgangslage das richtige Mass zwischen disziplinierter Durchführung und Innovation fördernden Freiräumen zu schaffen. In der Industrie haben sich einige Ansätze zur Wahrung von kreativen Freiräumen bewährt: Die bekannte «15%-Regel» von

3M wird vielfach imitiert. Ein bestimmter Prozentsatz der Arbeitszeit und Ressourcen darf für innovative Tätigkeiten ohne Rechtfertigungszwang budgetiert werden. Interviews mit Mitarbeitern von 3M haben allerdings gezeigt, dass dies in der Realität selbst bei 3M nicht immer möglich ist. Beim deutschen Chemiekonzern BASF werden Tätigkeiten in der Frühphase des Innovationsprozesses bewusst «Aktivitäten» und nicht «Projekte» genannt. Das schweizerische Pharmaunternehmen Ciba-Geigy (mittlerweile Teil des Novartis-Konzerns) führte jährlich mit einem kleinen Budget so genannte Ideenbörsen durch. An kreativen Workshops wurde gemeinsam festgelegt, welche aussergewöhnlichen Innovationsideen durch zusätzliche Ressourcen unterstützt werden sollten. Jeder Erfinder hatte somit die Chance, unkonventionelle Ideen zu testen.

IP-Management

Hohe Investitionen in die Zukunft kann sich nur leisten, wer seinen technologisch erzielten Vorsprung möglichst lang vor Nachahmern schützen kann. Innovative Unternehmen dürfen daher den Schutz ihres geistigen Eigentums nicht aus den Augen verlieren. Eine wesentliche Zielsetzung des Innovationsmanagements ist daher, die Kundenbindungen möglichst nachhaltig zu gestalten und

ständig zu aktualisieren: Geeignete, situativ angepasste Schutzstrategien für eigene Innovationen sind somit erforderlich, wobei faktische Schutzstrategien zunehmend durch juristische ergänzt werden.

Die notwendigen Vorkehrungen zum Schutz des geistigen Eigentums müssen allerdings zeitgerecht und situationsspezifisch getroffen werden. Dabei gibt es keine fertigen Patentrezepte, aber es muss sichergestellt sein, dass diese Thematik auf der Agenda steht, mit entsprechenden Experten diskutiert wird und Lösungen gefunden werden. Eine derartige rechtliche Ausgestaltung ist umso wichtiger, wenn der Entschluss gefallen ist, die eigenen Kompetenzen mit Partnern zu stärken oder zu ergänzen. Die grosse Herausforderung bei gemeinsamen Innovationsvorhaben besteht dabei oftmals darin, dass die Aufteilung von Ertrag und Nutzen aus der Kooperation festgelegt werden muss, bevor deren eigentliche Grösse bekannt ist. Solche Fragestellungen fallen in den Bereich des strategischen Intellectual Property Managements. Neben der klaren Regelung des geistigen Eigentums ist aber auch die gemeinsame Definition von Exit-Strategien von zentraler Bedeutung. Diese sollte von Innovationspartnern nicht als Misstrauensantrag gewertet werden, sondern muss im Gegenteil als vertrauensbildende Basis verstanden werden. Nur auf der Grundlage klarer Positionen

und geringer Unsicherheit kann Vertrauen wachsen. Die untenstehende Tabelle zeigt überblicksmässig die wesentlichen Punkte, die aus Sicht des Umgangs mit geistigem Eigentum bei Kooperationen im Umfeld von Forschung und Entwicklung zu beachten sind.

Open Innovation

«Open Innovation» bedeutet, externe Innovationsquellen gezielt zu erschliessen – eigene Kernkompetenzen werden dabei gezielt mit Partnerschaften ergänzt, um Kräfte zu bündeln oder sich gegenseitig zu ergänzen. Diese Öffnung des Innovationsprozesses, die grosse Firmen wie IBM und Procter & Gamble bereits aktiv umsetzen, wird in Kürze auch kleine und mittelgrosse Unternehmen erreichen. Gerade diese sind auf externe Partner angewiesen, da die strategische Positionierung und die passende Innovationsentwicklung eine Unternehmung alleine mittlerweile häufig überfordert. Die bewusste und gründlich geplante Integration externer Ideen- und Wissensquellen in den Innovationsprozess führt zu Wettbewerbsvorteilen, die die Risiken wie Verlust von wertvollem Know-how oder einseitige Abhängigkeit überwiegen.

Dabei sind auch mit relativ geringem Aufwand erfolgreiche Lösungen möglich. So hat zum Beispiel die schweizerische Endress & Hauser Flowtec zur Sicherstellung der Öffnung ihres Innovationsprozesses einen Mitarbeiter des Marketings damit beauftragt, Studien, Recherchen und Szenarioanalysen bezüglich relevanter Entwicklungen im Markt durchzuführen. Wichtig bei dieser routinemässigen Erfassung relevanter Entwicklungen bei Forschungsinstitutionen, Universitäten oder Wettbewerbern ist die Systematik der Abfrage, durch die die Aussagekraft der Ermittlungen sichergestellt wird.

Open Innovation erfasst alle Kernelemente des Innovationsmanagements. So sollte hinter der Öffnung eine entsprechende Vision samt strategischer Planung stehen. Zur nachhaltigen erfolgreichen Umsetzung sind dann eine entsprechende strukturelle Verankerung und eine Anpassung des Innovationsprozesses not-

Die Erfolgsfaktoren für das Patentmanagement in F&E-Kooperationen

- Klare Zieldefinition
- Einbezug der zukünftigen Verwendungsabsicht in die Ausgangslage der Innovationskooperation
- Klare Abgrenzung von bereits vorhandenen Erfindungen und Patenten
- Frühe Einbindung von internen und externen Patentexperten in die Produktentwicklung
- Regelmässige Kommunikation
- Festlegung von Patent-Checks an frühen Meilensteinen im Innovationsprozess
- Effizientes Patentportfoliomanagement durch konsequentes «Growing» und «Pruning»
- Klar definierte Ausstiegsstrategie bereits zu Beginn der Kooperation

Die Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement

Strategie

- Innovationsmanagement in der Strategie verankern
- Stetige Ausrichtung auf den Kundennutzen
- Schutz und Geschäft nicht aus den Augen verlieren

Struktur

- Aufgaben und Rollen klar und verständlich definieren
- Personelle und finanzielle Ressourcen sicherstellen
- Verantwortlichkeiten regeln und organisatorisch abbilden

Prozess

- Prozesse aktiv gestalten und projektspezifisch anpassen
- Glaubensgrundsätze des Unternehmens hinterfragen
- Die offenen Innovationsprozesse etablieren

Kultur

- Innovationskultur fördern und Potenzial von Querdenkern erkennen
- Chancen systematisch erkennen und nutzen
- Freiräume definieren und diszipliniert umsetzen

Intellectual Property Management


- Fit mit der Unternehmensstrategie herstellen
- Faktische und juristische Schutzstrategien aktiv einsetzen
- Management-Commitment und Ressourcenverfügbarkeit sicherstellen

wendig. Eine wesentliche Rolle spielt dabei die passende offene Innovationskultur, die als Kernelement einen bewussten Umgang mit dem «Not-invented-here»-Syndrom beinhaltet. Diese muss bewusst gemacht und offen kommuniziert werden. Innovative Vorreiterunternehmen wie das kalifornische Designunternehmen Ideo haben bei der Übergabe eines fertigen Produkts an ihre Kunden «Transferbegleiter» zur Minderung oft auftretender Abwehrreaktionen eingeführt.

Erfolgreich werden in Zukunft jene Unternehmen sein, die Innovationsmanagement als zentrale strategische Kernaufgabe verstehen.



Fazit

Schneller und besser werden in Zukunft jene Unternehmen sein, die Innovationsmanagement als zentrale strategische Kernaufgabe verstehen und auf allen Managementebenen gezielt berücksichtigen. Die oben stehende Tabelle zeigt zusammenfassend und abschliessend relevante Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements, die den Weg zur erfolgreichen und nachhaltigen Innovation ebnen. Dabei kann sich das Unternehmen stufenweise in Richtung Innovationsführerschaft entwickeln, ohne dabei die eigene Organisation mit dem oftmals erforderlichen Umdenken zu überfordern. 

Porträt

Dr. Martin A. Bader ist Europäischer und Schweizer Patentanwalt sowie geschäftsführender Partner der BGW AG, einem Spin-off des Instituts für Technologiemanagement an der Uni St.Gallen mit Standorten in St.Gallen und Wien, das auf Innovation und Intellectual Property spezialisiert ist.

Dr. Christoph H. Wecht hat sich nach langjähriger Erfahrung in internationaler F&E-Umgebung auf strategisches Innovations- und Technologiemanagement spezialisiert. Er leitet als geschäftsführender Partner das Büro der BGW AG in der österreichischen Hauptstadt Wien.

Kontakt

Dr. Martin A. Bader

Patentanwalt, Geschäftsführender Partner



BGW AG
Management Advisory Group
Thurgauerstrasse 4
CH-9400 Rorschach
Tel. 071 840 08 31
martin.bader@bgw-sg.com
www.bgw-sg.com

Dr. Christoph H. Wecht

Innovationsstrategie, Geschäftsführender Partner



BGW AG
Management Advisory Group
Jacquinstrasse 49
A-1030 Wien
Tel. +43 1 798 98 97
christoph.wecht@bgw-sg.com
www.bgw-sg.com