

# Innovationen hängen Kosten ab

Selbstbewertung hilft Innovationsmanagement zu verbessern

C.-ANDREAS DALLUEGE UND GÜNTER LENZ

Die Fähigkeit zur Innovation entscheidet über unser Schicksal," sagte der damalige deutsche Bundespräsident Roman Herzog in seiner denkwürdigen Berliner Rede. Mit diesem prägnanten Satz hat Roman Herzog die zentrale Bedeutung von Innovation für Wirtschaft und Gesellschaft deutlich gemacht. Und was damals unzweifelhaft richtig war, gilt heute in verstärktem Ausmaß.

Zunehmend werden Wettbewerbsvorteile nicht durch das innovative Produkt an sich, sondern durch innovative Prozesse und Abläufe erreicht: Prozessinnovation. So hat das Internet in den letzten Jahren ganz neue Prozesse der Informationsbeschaffung und des Einkaufs, sowie völlig neue Zahlungs- und Vertriebskanäle eröffnet. Außer der Produkt- und Prozessinnovation kann man noch soziale Innovationen unterscheiden – diese beziehen sich auf das Verhalten von Einzelnen und Teams, die sich in der Unternehmenskultur ausdrückt. Soziale Innovationen können zum Beispiel solche sein, die den Mitarbeitern Freiraum geben, Ideen für neue Produkte und Prozesse zu entwickeln. Im Wettbewerb stehende Unterneh-

Dipl. Kaufmann C.-Andreas Dalluege ist Gründer und Geschäftsführer der IBK-Management Solutions GmbH mit Sitz in 65187 Wiesbaden, Tel. (06 11) 5 32 56 00, cad@ibk-group.de. Betr. oec. Günter Lenz ist Gründer von Lenz Consulting, einem Beratungsunternehmen mit Sitz in 9492 Eschen/Liechtenstein sowie Feldkirch/Österreich, Tel. (0 04 23) 3 73 03 00, Fax (0 04 23) 37 3 03 02, office@lenz-consult.com. Weitere Informationen: C.-Andreas Dalluege.

Nicht mehr mit Kostensenkung, sondern mit Innovationsfähigkeit lässt sich die Profitabilität steigern.

mungen sind erst dann vollständig reformorientiert, wenn sie in ihren Veränderungsprozessen alle drei Ebenen der Innovation einbeziehen.

Die frühen Phasen des Innovationsprozesses (Ideengenerierung und -bewertung, Konzepterarbeitung, Produktplanung) entscheiden maßgeblich darüber, welche Produktentwicklungsprojekte im Unternehmen durchgeführt werden, die dann mehr oder weniger große direkte wie auch indirekte (Folge-) Kosten auslösen. Auch die hohe Flopprate misslungener Produktinnovationen lässt vermuten, dass man gerade den frühen Phasen des Innovationsprozesses besondere Aufmerksamkeit zukommen lassen sollte.

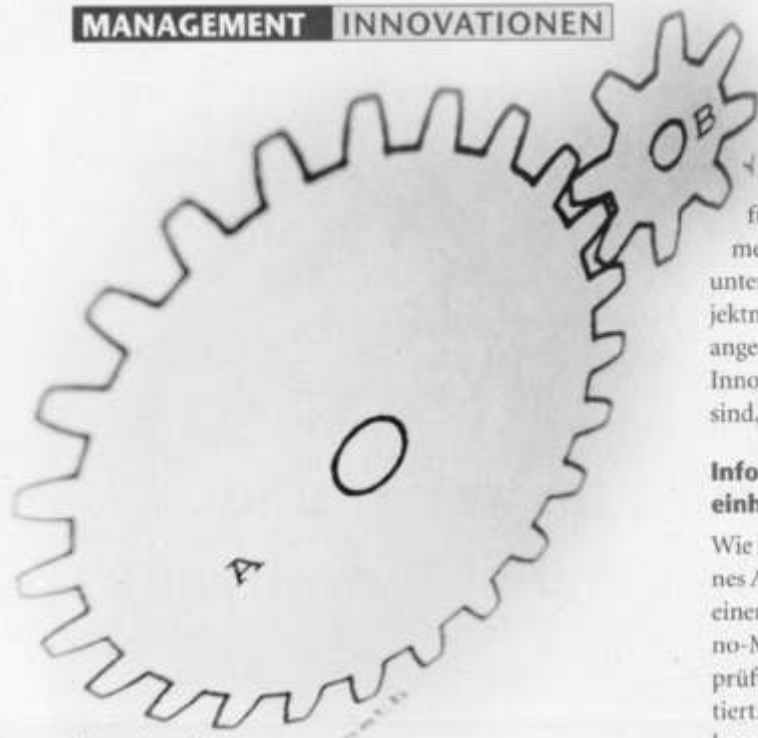
Es gibt drei Haupterwartungen an einen effizienten Innovationsprozess: das richtige Produkt (den realen Kundenbedürfnissen entsprechend = design to customer), zur richtigen Zeit (frühzeitiger bezie-

hungsweise zeitrichtiger Markteintritt = time to market) und mit den richtigen Kosten (design to cost = Zielkostenmanagement) auf den Markt zu bringen. Ein systematischer Innovationsprozess muss diesen drei Forderungen (den drei betriebswirtschaftlichen Grunddimensionen Qualität – Kosten – Zeit) entsprechen.

## Unternehmenskultur beachten bei Veränderungsprozessen

Außer den oben erwähnten Punkten, die ein exzellentes Innovationsmanagement kennzeichnen (zum Beispiel ein flexibles Phasenmodell, Risikomanagement mit Meilensteinen) gibt es weitere Erfolgsfaktoren für eine „Best practice“ im Innovationsprozess. Einer der wesentlichsten Ansätze ist Simultanes Engineering. Grundidee des Simultanen Engineerings: die weitgehende Parallelisierung von Produktentwicklungsschritten, ein erweitertes Risikomanagement zur Absicherung der Risiken, die dadurch entstehen, ein straffes Projektmanagement, ein Projektleiter mit weitreichenden Befugnissen, ständige Kommunikation und Abstimmung im bereichsübergreifenden Entwicklungsteam, die Anwendung von Qualitätstechniken zur Fehlervorbeugung und Training und Schulung für diese neue Art des Innovationsprozesses.

Wenn ein Unternehmen zum Schluss gekommen ist, den eigenen Innovationsmanagement-Prozess zu verbessern (und viele wollen das), sollte der Anfang mit einem Assessment des Innovationsmanagement-Prozesses sowie der Innovationskul-



Ein systematisches Innovationsmanagement wird von deutschen Managern zunehmend geschätzt.

tur gemacht werden. Eine Bestandsaufnahme auf anerkannter Grundlage und mit professionellen Instrumenten gibt der Geschäftsleitung und dem Innovationsmanager ein klares Bild von Stärken und Verbesserungsbereichen. Auf dieser Basis können gezielte Schritte zur Optimierung oder Neugestaltung des Innovationsprozesses gemacht werden.

Ein Assessment sollte dabei mehrere Bereiche umfassen: die Innovationskultur (als Teil der Unternehmenskultur), den Innovationsprozess, den Produktentwicklungsprozess (als zentraler Teil des Innovationsprozesses) und Projektmanagement (als zentrales Element des Innovations- und Produktentwicklungsprozesses).

Die Work-Bench der Wiesbadener IBK Management Solutions GmbH enthält in der aktuellen Version neben vielen anderen Wissensbasen die Applikation „Inno-Man“ zum Assessment des Innovationsmanagements. Inno-Man besteht aus drei Teilen: Inno-Man-Kultur beinhaltet einen Fragenkatalog für das Assessment der Innovationskul-

tur, Inno-Man-Prozess hingegen enthält eine Wissensbasis für den Innovationsmanagement-Prozess, Inno-Man-Projekt unterstützt und bewertet das Projektmanagement. Damit sind alle angesprochenen Bereiche, die für ein Innovationsassessment erforderlich sind, abgedeckt.

#### Informationen von der Basis einholen und aufarbeiten

Wie ist nun der praktische Ablauf eines Assessments? Zunächst wird von einem Team die Wissensbasis, die Inno-Man zur Verfügung stellt, geprüft, und schnell und einfach adaptiert. Für einen schnellen Einstieg kann der Fragenkatalog unverändert übernommen werden.

Im nächsten Schritt wird eine Befragung generiert, wobei wahlweise eine kleine Applikation, eine HTML-Datei oder eine Druckvorlage erzeugt wird. Die Dateien werden dann per E-Mail an die jeweiligen Interview-Partner gesendet, sofern diese nicht auf das firmeneigene Intranet gestellt werden. Die zurücklaufenden elektronischen Antworten werden von der Software automatisch gesammelt und ausgewertet. Innerhalb von Minuten entsteht eine Auswertung wahlweise im Word- oder HTML-Format. Für das Berichtswesen stehen ausführliche Filter- und Reportfunktionen zur Verfügung. Freitexte können als Kommentar oder qualitative Bewertung eingegeben werden.

Meist werden bei einer Umfrage oder Selbstbewertung nicht nur quantitative, sondern auch eine ganze Reihe qualitativer Merkmale erfasst, die sich ebenfalls auswerten und weiterverfolgen lassen sollten. Da das von GOA hierfür verwendete Konzept Ansätze der Balanced Scorecard übernahm, wurde das entsprechende Zusatzmodul „Balanced Q-Card“ genannt. Im Vordergrund stehen zwei Aspekte: Einerseits die systematische Prioritätensetzung bei allen Verbesserungsvorschlägen, um so zu einer gewichteten Aktionsliste für die Umsetzung der Maßnahmen zu kommen, und andererseits die

Möglichkeit, wahlweise alle Mitarbeiter in den Bewertungsprozess einzubeziehen, um so zu einer möglichst hohen Motivation aller Beteiligten zu kommen. Die Balanced Q-Card listet die in der Umfrage gesammelten Vorschläge und stellt sie im firmeneigenen Netz erneut zur Diskussion.

Zusätzlich können dann noch einmal von der Geschäftsleitung oder dem Projektverantwortlichen die einzelnen Bewertungsfaktoren gewichtet werden. Der Einbezug der verschiedenen Bewertungs- und Gewichtungsebenen erlaubt es ganz genau auf die aktuellen Bedürfnisse der einzelnen Firma einzugehen und eine optimale und von der gesamten Belegschaft getragene Aktionsliste für die anstehenden Verbesserungen zu erstellen. Weil die einzelnen Bewertungsfaktoren anwenderseitig völlig frei definierbar sind, kann GOA BQC so an den firmenspezifischen Innovationsprozess angepasst werden, dass es sowohl zur Bewertung und Selektion von Verbesserungsmaßnahmen im Innovationsmanagement selbst, als auch zur definitiven Unterstützung bei der Auswahl von konkreten Innovationsmaßnahmen eingesetzt werden kann. Weiterhin erlaubt es die Balanced Q-Card, den einzelnen Aktionspunkten eine Umsetzungsanweisung, eine Zuständigkeit und einen Zeitpunkt der Erledigung zuzuordnen.

Die Kombination der Assessment-Module der GOA-InnoMan Workbench mit der Balanced Q-Card erlaubt es somit, das betriebliche Innovationsmanagement von der Analyse bis hin zur Umsetzung einzelner Maßnahmen zu unterstützen und gleichzeitig den ganzen Ablauf einer ständigen Verbesserung im Sinne des KVP-Ansatzes (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) zu unterziehen.

MM

#### FAZIT

- ▶ Innovationskultur ist Teil der gesamten Unternehmenskultur
- ▶ Die frühen Phasen des Innovationsprozesses entscheiden maßgeblich darüber, welche Produktentwicklungsprojekte im Unternehmen durchgeführt werden
- ▶ Am Anfang steht das Assessment des Innovationsmanagement-Prozesses

[www.maschinenmarkt.de](http://www.maschinenmarkt.de)

▶ Weitere Informationen zu Lenz Consulting

▶ Weitere Informationen zu IBK und der GOA-WorkBench