

Innovation- und Entwicklung

Vorsprung durch Strategiearbeit

Das Management steht vor großen Herausforderungen. Neue Wettbewerber aus Niedriglohnländern und hoher Kostendruck aufgrund neuer Währungsparitäten beziehungsweise explodierender Rohstoffpreise verändern die Wettbewerbsarenen fundamental und zunehmend dynamisch. Erfolgreiche Innovationen bilden im Gegenzug dazu immer mehr die Grundlage internationaler Wettbewerbsfähigkeit.

Unternehmen leben von Innovationen als Differenzierungsmerkmal und Wachstumstreiber, denn nur wer seinen Kunden einzigartige Lösungen mit nachhaltigem Nutzen anbietet, kann sich langfristig erfolgreich am Markt behaupten.



Dr. Ing. Stehan U. Schittny ist Manager und Berater der Schuh&Co GmbH im Bereich der Unternehmensentwicklung

Eine ständige Überprüfung und Anpassung aller Unternehmensstrategien - insbesondere der Innovations- und Entwicklungsstrategie - ist daher erforderlich, um die Wettbewerbsfähigkeit entsprechend der Dynamik des Wandels zu sichern. Die Teilstrategien müssen kaskadenförmig aufeinander aufbauen, um die Unternehmensstrategie zielgerichtet und gesamthaft zu unterstützen.

Hier wird ein Audit-Vorgehen beschrieben, mit dem die zielgerichtete Ausgestaltung und die inhaltliche Wirksamkeit der Innovations- und Entwicklungsstrategie überprüft werden. Methodisch wird ein dreistufiges Vorgehen zugrundegelegt:

AUDITIERUNG DES INNOVATIONS- UND ENTWICKLUNGSMANAGEMENTS

Im ersten Arbeitsschritt werden die Vollständigkeit und die Ausgestaltung der Bausteine des in der Alltagsarena vorliegenden Innovations- und Entwicklungsmanagements systematisch analysiert. Diese Bausteine bilden die Grundlage für eine wirkungsvolle Umsetzung von Innovations- und Entwicklungsstrategien und sind erfolgskritische Voraussetzung für

den Innovationserfolg eines Unternehmens.

Das Analyseraster beinhaltet alle relevanten Gestaltungsdimensionen, die in Anlehnung an das St. Galler Management-Konzept entsprechend den Gestaltungsfeldern „Strukturen, Aktivitäten und Verhalten“ gebündelt sind. Nachfolgend sind ausgewählte Gestaltungsdimensionen beispielhaft genannt.

Strukturbezogene Gestaltungsdimensionen beinhalten unter anderem folgende Fragen:

- Zur F&E- Organisationsstruktur: Unterstützt die aufbauorganisatorische Verankerung der Entwicklung die F&E-Belange (zentral versus dezentral, organisatorische Nähe zu Kunden, Gremienstruktur)?
- Zur Aufgabenpositionierung und zu den Funktionen: Sind alle wichtigen Aufgaben und/oder Funktionen des Entwicklungsmanagements vorhanden und wie werden sie beherrscht (Kompetenzzentren, Aufgabenverteilung zwischen Entwicklungsstandorten)?

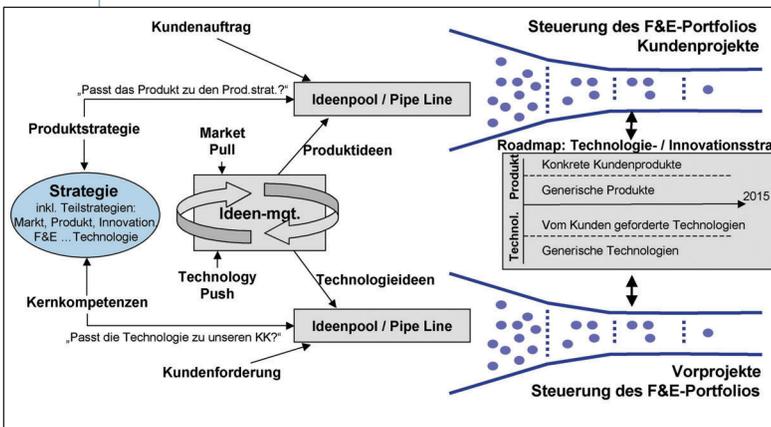
- Zum Ressourceneinsatz: Wie beziehungsweise nach welchen Kriterien erfolgt die Ressourcenallokation? Spiegelt sich die derzeitige Strategie in der Ressourcenallokation wieder (Tagesgeschäft vs. Grundlagenentwicklung)?

Aktivitätsbezogenen Gestaltungsdimensionen beinhalten unter anderem folgende Fragen:

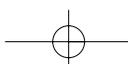
- Wie funktioniert die Synchronisation der Gesamtstrategie mit den Teilstrategien Wettbewerbsstrategie (Ist das Unternehmen gegenüber dem Wettbewerb eher Konformist oder Pionier beziehungsweise defensiv oder offensiv und wird das in den Teilstrategien der Strategiekaskade wiedergespiegelt?) und Kompetenzstrategie (Ist das Unternehmen eher markt- oder technologieorientiert ausgerichtet?)

Verhaltensbezogenen Gestaltungsdimensionen beinhalten unter anderem folgende Fragen:

- Innovationsführung: Wie sind Einstellung und Verhalten der Führungskräfte und erzeugen sie dadurch Innovationsbereitschaft bei ihren Mitarbeitern?
- Risikobereitschaft, Fehlerkultur: Wie sind die Fehlertoleranz und der Umgang mit neuen Ideen einzuschätzen?
- Innovationsbereitschaft: Sind die Mitarbeiter moti-



Bausteine eines ganzheitlichen Innovations- und Entwicklungsmanagements



DIE STRATEGISCHEN PROFILE NACH BLEICHER
CHARAKTERISIEREN DIE GÜTE DER INSTALLIERTEN
UND GELEBTEN STRATEGIEN BEZIEHUNGSWEISE
MANAGEMENTSYSTEME



viert, engagiert und offen gegenüber Neuem?

ANALYSE DER UNTERNEHMENS-
UND INNOVATIONS-/F&E-PROFILE

Im zweiten Arbeitsschritt werden die inhaltliche Ausrichtung der Innovations- und Entwicklungsstrategie auf die Gesamtstrategie sowie die inhaltliche Konsistenz der einzelnen Teilstrategien mit Hilfe von Managementprofilen nach Bleicher analysiert.

Methodisch beinhalten diese Managementprofile jeweils Analyseraster zur relativen Bewertung einzelner Teilstrategien. Diese sind in den jeweiligen Quadranten der acht Diagramme hinterlegt. In der Gesamtsicht eines Diagramms ergeben sich daraus Ist-Profile, die das jeweilige Zusammenspiel der Teilstrategien charakterisiert. Konzentrische Kreisprofile bedeuten eine gute Konsistenz, während unregelmäßige Profile Inkonsistenzen aufzeigen. Die Größe der Profile (Radius des Kreises) zeigt die jeweilige inhaltliche Positionierung im Vergleich zu den möglichen Extrempositionierungen der Achsen des Analyserasters. Im Vergleich der acht Diagramme wird der „Gesamtfit“ beziehungsweise die inhaltliche Ausrichtung wiedergespiegelt. Ein guter Gesamtfit besteht, wenn die Profile der jeweiligen Teilstrategien ähnlich große, kreisförmige Bilder ergeben.

Die Managementprofile lenken den Optimierungsfokus aus der Sicht des Gesamtunternehmens und vermeiden somit mögliche Teiloptimierungen. Bei der operativen Durchführung des zweiten Arbeitsschrittes werden zum Beispiel drei Unternehmens- und fünf Innovations-/Entwicklungsprofile benutzt und die oben beschriebenen zwei Analyseebenen betrachtet:

- Wie konsistent sind die einzelnen strategischen Profile in sich?
- Wie gut ist der "Fit" zwischen den jeweiligen Unternehmensprofilen und den entsprechenden Innovations-/F&E-Profilen?

ABLEITEN VON HANDLUNGSOPTIONEN
UND MASSNAHMEN

Auf Basis der Ergebnisse der Arbeitsschritte eins und zwei wird eine Gap-Analyse des Status Quo im Ver-

gleich zu Successful Practice Lösungen durchgeführt (Benchmarking). Darauf aufbauend erfolgt die Definition von Veränderungszielen für das Unternehmen beziehungsweise die Bereiche aus Sicht der ganzheitlichen Strategiekaskade (Soll-Profile). Zur Umsetzung müssen zu den festgelegten Zielen entsprechende Handlungsoptionen und Maßnahmen im Detail abgeleitet und ausgeführt werden.

Das Fazit: Erfolgreiche Innovationen sind ein ausschlaggebender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, das sich im globalen Wettbewerb differenzieren will. Sowohl die Ausgestaltung der Bausteine des Innovations- und Entwicklungsmanagements als auch die inhaltliche Ausrichtung und Konsistenz der Teilstrategien bilden die Basis für nachhaltige Innovationsfähigkeit.

Mit Hilfe des vorgestellten Vorgehens zur Auditierung der Innovations- und Entwicklungsstrategie lassen sich Verbesserungspotenziale und Handlungsoptionen systematisch und zielgerichtet erarbeiten, womit ein wertvoller Beitrag für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit geleistet wird.

VERANSTALTUNGSHINWEISE

- Seminar "Lean Innovation", 19. September 2008, Aachen
- 5. Lean Management Summit, 12. bis 14. November 2008, Aachen
- Seminar „Methoden des Innovations- und Entwicklungsmanagements“, 27. November 2008, Stuttgart
- Die Studie „Mit Lean Innovation zu mehr Erfolg“ ist unter www.lean-innovation.de erhältlich

Ihre Ansprechpartner
Dr. Stephan U. Schittny, Schuh & Co. GmbH, Monetstraße 9, D-52146 Würselen (bei Aachen), Telefon +49 (0) 2405 / 459-308, Mail: stephan.schittny@schuh-group.com

Dipl.-Ing. Michael Lenders, Werkzeugmaschinenlabor WZL der RWTH Aachen (WZL), Lehrstuhl für Produktionssystematik, Telefon: +49 (0)241 80-27436, Steinbachstr. 53B,, D-52074 Aachen, Mail: Lenders@wzl.rwth-aachen.de



Dipl.-Ing. Michael Lenders ist Oberingenieur und Abteilungsleiter Innovationsmanagement am Werkzeugmaschinenlabor der RWTH Aachen

