

Regel 13

Bringen Sie erfolgversprechende Ideen schnell auf den Markt!

Der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter führte vor über 70 Jahren eine neue, marktorientierte Definition des Begriffs „Innovation“ ein. Demnach ist Innovation die Durchsetzung einer Neuerung (am Markt), nicht allein ihre Erfindung. Gute Ideen sind nicht gleichbedeutend mit guten Produkten, denn auf die Umsetzung kommt es an. Dabei spielt der Faktor Zeit eine immer bedeutendere Rolle. Studien zeigen, dass eine gegenüber dem Wettbewerb um 6 Monate spätere Markteinführung eines neuen Produktes eine Gewinneinbuße von durchschnittlich -33% zur Folge hat. Schnelligkeit im Innovationsprozess ist daher eine der wichtigsten Tugenden in einem härter werdenden internationalen Wettbewerb. Kurze Innovationszeiten haben aber auch noch einen anderen Vorteil, welcher an einem kurzen Beispiel erläutert werden soll:

Unternehmen A verfügt über eine um 6 Monate kürzere Entwicklungszeit als das Konkurrenzunternehmen B. Wenn also beide zum selben Zeitpunkt ein neues Produkt auf den Markt bringen wollen (z.B. auf einer wichtigen Messe), kann Unternehmen A ein halbes Jahr später mit der Entwicklung beginnen. Besonders in unseren heutzutage sehr dynamischen Märkten können sich Anforderungen oder Technologien innerhalb dieses Zeitraums erheblich wandeln: Unternehmen A kann auf solche Änderungen noch reagieren, während Unternehmen B grundlegende Modifikationen gar nicht mehr oder nur unter erheblichen Zusatzkosten vornehmen kann.

Für eine Entwicklungsorganisation ist Innovationsmanagement also gleichbedeutend mit der systematischen Unterstützung und Verbesserung der Fähigkeit, aus Anforderungen und Ideen schnell und zielsicher erfolgreiche Produkte zu entwickeln. Es umfasst die strukturierte und methodenunterstützte Planung, Steuerung und Überwachung von Innovationsprozessen mit dem Ziel, die Erfolgsquote von Neuentwicklungen zu erhöhen.

Dabei geht es nicht zwangsläufig nur um technische Eigenschaften eines Produktes, sondern generell um Eigenschaften, die sich erfolgreich vermarkten lassen, also zum Beispiel auch um Design, Kosten und Umweltverträglichkeit. Der Innovationscharakter eines neuen Produktes kann von einem vergleichsweise einfachen »Facelifting« eines existierenden Produktes bis hin zu substantziellen Neuerungen reichen, die aufwändige Forschung und die nachfolgende Absicherung durch Machbarkeitsstudien, Vorentwicklung und umfassende Prüfungen an physikalischen Prototypen erfordern.

Innovationsmanagement wirkt deshalb im gesamten Forschungs- und Entwicklungsprozess bestehend aus dem Produktentwicklungsprozess und vorgelagerten Aufgaben, um Neues industriell anwendbar zu machen. Dazu gehören die Forschung, die Technologieentwicklung und schließlich die Vorentwicklung, um die neuen Technologien für konkrete Produkte und Produktreihen zu adaptieren.

Eine derart differenzierte Aufteilung findet sich explizit allerdings in den wenigsten Unternehmen. Die Forderung, Produkte möglichst schnell auf den Markt zu bringen, zwingt Unternehmen jenseits starrer Abteilungsschnittstellen dazu, Innovationspotenziale immer schneller mit einem klaren Verwertungsfokus auszuschöpfen. Kleinere Potenziale gilt es, unmittelbar im Produktentwicklungsprozess zu nutzen und durch einen Zeitvorteil aufzuwerten.

Die eigentliche Produktentwicklung hat damit tendenziell eine immer höhere Innovationsverantwortung und steht deshalb hier im Mittelpunkt. Dabei ist sie in besonderem Maß auf die Effektivität des Produktentstehungsprozesses angewiesen. Aber auch die Anforderungen an die Effizienz dieses Prozesses steigen, bedingt durch Komplexitätstreiber wie heterogene Funktionsgruppen, knappere Projektlaufzeiten, gesetzliche Vorgaben und die Arbeit in verteilten, interdisziplinären Teams. Davon sind nicht nur Großunternehmen, sondern zunehmend auch kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) betroffen.

Gerade diese aber haben aufgrund ihrer geringeren Größe und Ressourcenverfügbarkeit noch ein weiteres Problem zu bewältigen: Aus unserer Beratungspraxis kennen wir viele KMU, deren Organisationsstruktur sich fast nur auf die Eigenschaften und Fähigkeiten der beteiligten Personen stützt. Klare Wege und eine Gliederung der Kompetenzen gibt es oft nicht. Das Ergebnis ist eine Aufgabenanhäufung beim Chef oder bei einigen wenigen Know-how-Trägern. Häufig sind auch ein hoher Zentralisierungs- und ein geringer Delegationsgrad festzustellen. Der Chef lässt zwar andere arbeiten, ohne ihnen aber eine wirkliche Aufgaben- oder gar Entscheidungsautonomie abzugeben. Dies führt unweigerlich zu Doppelarbeiten („.... wir werden teilweise parallel mit den selben Aufgaben losgeschickt, danach aber macht’s der Chef doch selber....“) und zu Zeitverzögerungen („...wir brauchen dringend eine Entscheidung, aber der Chef hat keine Zeit....“). Die Einführung eines gut strukturierten Innovationsprozesses verkürzt die Zeiten (unserer Erfahrung nach um bis zu 50%) und verringert durch die Definition klarer und terminierter Entscheidungspunkte das Investitionsrisiko.

Hierfür werden auf der Grundlage vergangener Erfahrungen im jeweiligen Unternehmen mit Innovationsprojekten zunächst geeignete Hauptphasen (Stages) im Innovationsprozess definiert, z.B. Initialphase, Analysephase, Entwicklungsphase, Testphase, Einführungsphase (siehe auch Abbildung 14).

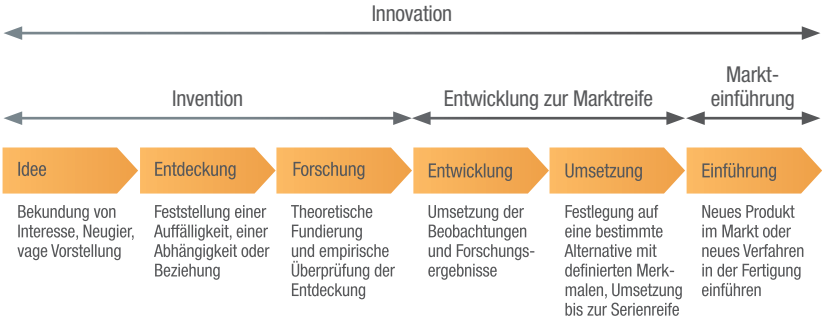


Abbildung 14: Beispiel für Hauptphasen in einem betrieblichen Innovationsprozess

Nach jeder Hauptphase (Stage) wird ein Entscheidungspunkt (also ein Meilenstein, an welchem Entscheidungen über „go“ oder „no go“ getroffen werden), ein sog. Gate (auch: Gateway) eingeführt. Je mehr Gates, desto geringer das Risiko, da in häufigeren Etappen die ursprüngliche Zielsetzung mit aktuellen (wirtschaftlichen) Entwicklungs-Ergebnissen verglichen werden.

Viele Unternehmen hören allerdings bei dieser Phaseneinteilung auf. Dadurch geht dem Innovationsprozess die notwendige Stringenz verloren: parallele Entwicklungsschritte werden erst wirklich mit dem Gate synchronisiert – das ist aber in der Regel viel zu spät.

Die Einführung von Meilensteinen oder Synchro-Punkten (Abk. für: Synchronisations-Punkte) schafft hierbei Abhilfe: Synchro-Punkte führen mehrere parallele Aktivitäten unterschiedlicher Bereiche (z.B. Marketing, Technik, Einkauf, Controlling u. a.) zusammen und synchronisieren sie zeitlich wie inhaltlich auf gemeinsame Etappenziele hin.

Bei der Definition der Synchro-Punkte bedarf es zunächst einer eingehenden Analyse vergangener Innovationsprojekte. Häufig herrscht jedoch die Meinung vor, dass Innovationsprojekte nicht miteinander vergleichbar sind und daher auch „nicht in ein Schema gepresst“ werden können.

Das ist so nicht richtig: die Etappen und deren Synchro-Punkte können sehr wohl definiert werden. Was variieren kann ist im Endeffekt dann die jeweils detaillierte Zielsetzung bzw. die zeitlichen Abstände zwischen den Synchro-Punkten. Aber auch diese lassen sich parametrisieren, so dass dem Unternehmen dann ein Set von Master-Synchroplänen zur Verfügung steht, aus welchen durch Angabe der spezifischen Parameter schnell und einfach individualisierte Synchropläne je Innovationsprojekt abgeleitet werden können. Das sogenannte Synchro-Management bringt im Innovationsprozess vielerlei Vorteile:

- Synchro-Punkte garantieren die gesteuerte Abstimmung paralleler Aktivitäten im Innovationsprozess: parallel arbeitende Teams werden durch klare Zeit- und Zielvorgaben in den Meilensteinen gesteuert.
- Das Arbeiten mit Synchroplan und Synchro-Punkten erleichtert die Arbeit der Innovationsteams, „Bürokratismus“ im Projektmanagement wird eliminiert.
- Synchro-Punkte beinhalten nicht nur Etappenziele, sondern bieten auch Hilfestellung zur systematischen Erarbeitung der geforderten Resultate (Standard-Checklisten).
- In den Synchro-Punkten wird viel Erfahrungswissen gespeichert: die Gefahr von Wiederholungsfehlern wird damit weitgehend gebannt (Lessons Learned).

Zusammenfassung

Mitarbeiter kümmern sich nicht mehr so sehr um das (formale) Projektmanagement, sondern um die effektive Innovationsarbeit. Dadurch werden einerseits die Innovationszeiten (Time to Market) verkürzt und andererseits der Entwicklungsaufwand reduziert. So gelingt es auch kleinen und mittelständischen Unternehmen, mit den oftmals knappen Humanressourcen ein Maximum an Innovationserfolg zu erzielen.