
STÄRKUNG DER INNOVATIONSKRAFT – SCHNELLER, EFFEKTIVER, DISRUPTIVER

Vier Fallstudien aus der Zusammenarbeit
mit führenden Unternehmen



SANTIAGO 

STÄRKUNG DER INNOVATIONSKRAFT – SCHNELLER, EFFEKTIVER, DISRUPTIVER

Vier Fallstudien aus der Zusammenarbeit
mit führenden Unternehmen

Impressum

SANTIAGO GmbH & Co. KG
Jagdschlösschen Anrath
Donkweg 47
47877 Willich
Tel.: +49 (0) 2156 / 4966 910
www.santiago-advisors.com

Autoren
Christopher Hader
Michael Nesnov
Juan Rigall
Georg Wolters

Willich

Gestaltung
BOROS
www.boros.de

Druck
Druckerei Jakobs GmbH

SANTIAGO 

DIE EIGENE INNOVATIONSKRAFT STÄRKEN

Für den Industriestandort Deutschland wird es immer schwerer, seine Top-Position zu halten: Der weltweite Wettbewerb zieht an. Schwellenländer wollen nicht nur Produktionsstandort sein, sondern Hightech-Zentrum werden. Dafür investieren sie massiv in Bildung, Forschung und Entwicklung. Das zeigt sich u.a. bei den F&E-Ausgaben, den Fachpublikationen, den Patenten, den Forschungsausgaben und den Welthandelsanteilen mit forschungsintensiven Waren. So hat bspw. China Deutschland im Jahr 2010 bei den F&E Ausgaben der chemisch-pharmazeutischen Industrie überholt. Bei den Fachpublikationen ist China inzwischen mit einem Anteil von 27,6 % Spitzenreiter im Bereich Chemie. Der deutsche Anteil sank hingegen von 8,3 % (2000) auf 6,2 % (2014).

Darüber hinaus forcieren Industrienationen wie die USA, Japan und Südkorea ebenfalls ihre Innovationsprozesse. Hinzu kommen Standortvorteile, auf die etwa die USA und Länder im mittleren Osten dank niedriger Energie- und Rohstoffkosten zählen können. In Deutschland wächst die Industrieproduktion dagegen kaum noch. Dieser Effekt droht sich negativ auf die Wertschöpfungsketten des gesamten industriellen Innovationsnetzwerkes auszuwirken.

Da Deutschland einen Kostenwettlauf mit Regionen wie Asien nicht gewinnen kann, muss es umso mehr auf Innovationsvorsprünge setzen. Denn die Innovationskraft der deutschen Industrie ist ein wichtiger Schlüssel, um in Zukunft die Wettbewerbsfähigkeit des Industriestandortes zu sichern.

Der VCI hatte in seiner Studie „Innovationen den Weg ebnen“, die durch Santiago mit erarbeitet wurde, die wichtigsten internen und externen Barrieren zur Stärkung der Innovationskraft der deutschen chemisch-pharmazeutischen Industrie identifiziert und Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Politik abgeleitet. Die Studienergebnisse wurden von der Politik interessiert aufgegriffen und erzeugten eine breite Zustimmung. Fazit: Es ist notwendig, die innovationspolitischen Rahmenbedingungen in Deutschland insgesamt zu verbessern. Der VCI hat hierzu im Nachgang einen 12 Punkte-Plan vorgelegt, der aus einer industriesegmentübergreifenden Sicht die wichtigsten Stellhebel zur Bewältigung der externen Innovationshemmnisse beschreibt.

Die Vorstellung der internen Barrieren löste hingegen in vielen Unternehmen eine Diskussion aus, wie die eigene Innovationskraft spezifisch gestärkt werden könnte. In vielen Fällen wurden Projekte angestoßen, die teilweise mit Hilfe externer Verstärkung durchgeführt wurden.

Santiago Advisors hat in den vergangenen zwei Jahren in Unternehmen aller Größenklassen Projekte im Innovationsbereich durchgeführt. Die Bandbreite reichte dabei vom inhabergeführten Mittelständler bis zu DAX-Konzernen. Unternehmen aus nahezu allen Marktsegmenten, vom Commodity-Produzenten bis hin zum hochspezialisierten Solution-Provider, wurden unterstützt.

Im Folgenden möchten wir anhand von vier repräsentativ ausgewählten Case Studies in anonymisierter Form vorstellen, welche Ansätze und Stellhebel die Unternehmen zur Bewältigung der beschriebenen Herausforderungen dabei gewählt haben.

Rückblick VCI Studie:

VIER HANDLUNGSFELDER ZUR ÜBERWINDUNG UNTERNEHMENSINTERNER HEMMNISSE

Innovationskultur stärken

Eine unzureichende Innovationskultur ist das größte interne Hemmnis. Knapp zwei Fünftel der Unternehmen bemängelten eine fehlende Risikobereitschaft. Ein Wandel der Kommunikationskultur muss von der Unternehmensleitung vorgelebt werden. Insbesondere Vielfalt und Freiräume helfen bei der Entstehung und Entfaltung innovativer Ideen in den Unternehmen.

Mehr Aufmerksamkeit für technologische Durchbrüche

Gut ein Drittel der Firmen sah eine Überbetonung kurzfristiger Ziele als ein bedeutendes Hemmnis. Die Folge ist eine zu starke Konzentration auf inkrementelle Innovationen. Die Unternehmen sollten deshalb die Notwendigkeit von Technologie-Durchbrüchen wieder verstärkt in den Vordergrund ihrer F&E-Abteilungen rücken. Dazu sind klare strategische Ziele zu formulieren, an denen auch festgehalten werden muss.



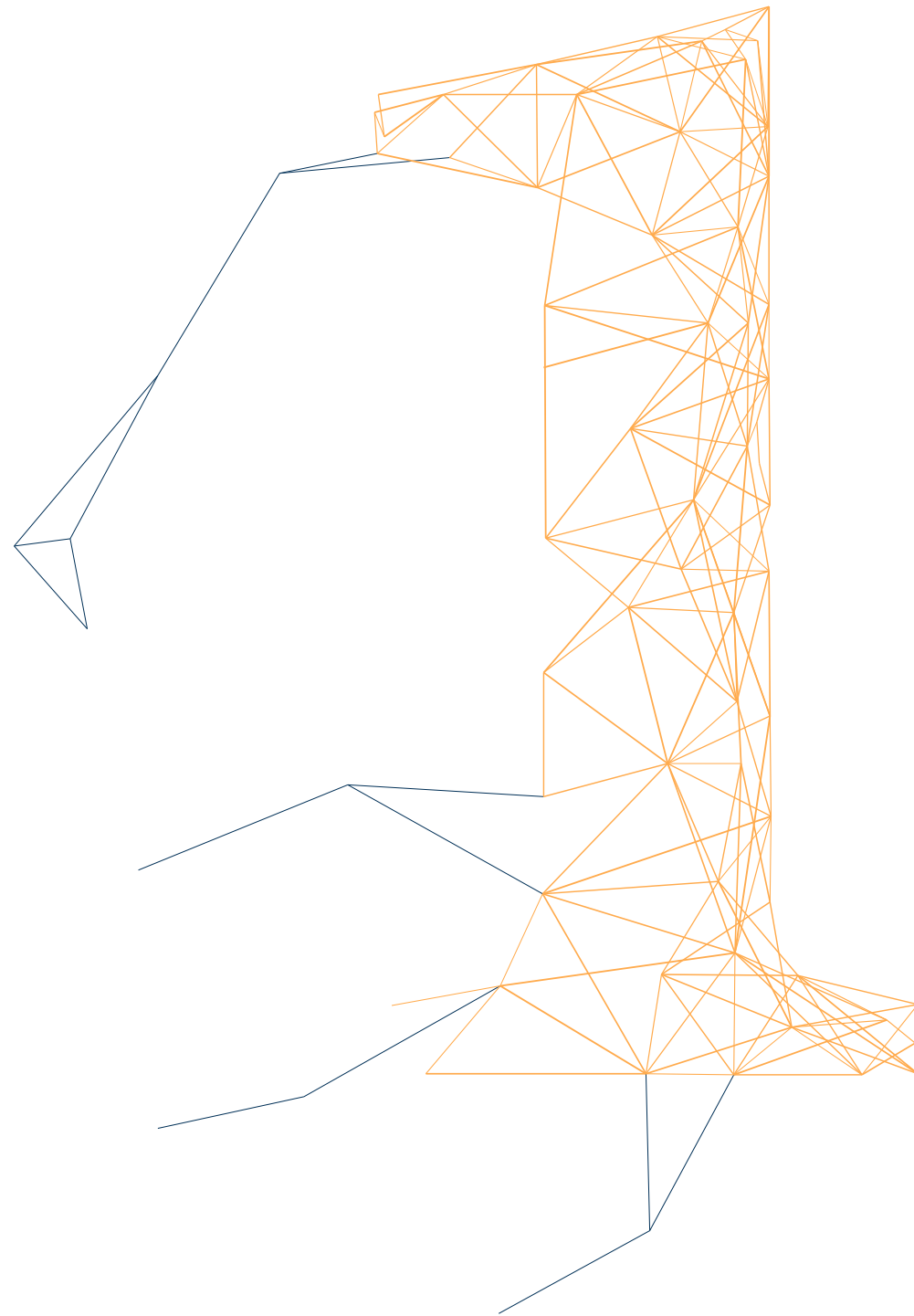
Tempo und Effizienz erhöhen

Zu viele Projekte und damit eine fehlende Fokussierung der Innovationsvorhaben hemmen die Schnelligkeit und die „Time to Market“. Erforderlich sind deshalb eine klare Positionierung sowie eine Befreiung der Innovationsprozesse von zu bürokratischen Anforderungen. Das gilt insbesondere für Großunternehmen. Dort könnte die Schaffung „mittelständischer“ Strukturen ein wichtiger Lösungsbaustein sein.

Effektivität der Innovationsprozesse stärken

Die Marktorientierung ist trotz aller Fortschritte weiterhin verbesserungsfähig. Die Unternehmen sehen Schwächen vor allem in der Markteinführungsphase – vor allem im Vergleich zur internationalen Konkurrenz. Notwendig ist deshalb eine stärkere Orientierung daran, was der Markt zukünftig braucht und wie neue Geschäftsmodelle zusätzliche Wertschöpfungspotenziale erschließen können.

INNOVATIONSKULTUR STÄRKEN



Case Study

Mehr Risiko, mehr
Freiräume und bessere
Kommunikation

Fokus:
R&D-Abteilung mit
150 Mitarbeitern

Ausgangssituation:
Kurzfristiger Erfolg, aber
langfristig fehlende Perspektive

Das Projekt wurde für ein mittelständisches Spezialchemie-Unternehmen mit ca. 700 Millionen € Umsatz durchgeführt. Die Projektlaufzeit betrug fünf Monate. Direkter Projektpartner war die R&D-Abteilung mit ca. 150 Mitarbeitern weltweit. Die R&D-Abteilung ist sehr heterogen, nach Technologie, aber auch nach Industrien, aufgestellt.

Insgesamt war das Unternehmen äußerst erfolgreich. 5–8% jährliches Wachstum mit hohen Margen wurden mit einer hohen Kundenorientierung erwirtschaftet. Auch die R&D-Abteilung leistete durch ihre hohe technologische Kompetenz hierzu ihren Beitrag. Hauptsächlich aus der R&D-Abteilung getrieben, wurde eine Innovationsstrategie erarbeitet, welche die Pipeline der nächsten Jahre gestalten sollte. Diese Innovationsstrategie war allerdings wenig innovativ, stellte wenig in Frage und basierte v.a. aus einer Fortschreibung bereits geplanter Projektvorhaben. Es entstanden Zweifel, ob diese Strategie ausreichend nach relevanten Langfrist-Themen Ausschau gehalten hatte. Santiago wurde daraufhin engagiert, um ein Review der Innovationsstrategie durchzuführen und ggf. Verbesserungen einzubringen.

Problemstellung:
Risikoscheu, Silomentalität und
(kurzfristige) Kundenorientierung

Angesichts der vorliegenden Vorarbeiten und zur Vermeidung von Reaktanzen verzichtete Santiago in diesem Projekt auf eine traditionelle Analysephase und stieg über ca. 30 Interviews mit Mitarbeitern weltweit, über alle Führungsebenen hinweg, ein, ohne die Organisation über Gebühr zu belasten. Mit der hohen Dynamik eines „Change-as-we-go“ Ansatzes konnten zunächst entlang der Vorarbeiten die zentralen zukünftigen Technologiethemata sehr schnell abgeleitet werden. Im Laufe der Interviews tauchten jedoch erhebliche Zweifel auf, ob die Organisation fähig sein würde, diese Themen erfolgreich umzusetzen. Die folgenden Barrieren wurden auf Basis der Interviews identifiziert:

- a — Schlechte Kommunikation zwischen R&D und Vertrieb führte dazu, dass viele Entwicklungsprojekte in die falsche Richtung liefen bzw. nicht die richtigen Themen angefragt wurden.
- b — Freiräume für innovative Themen existierten nur auf dem Papier. Obwohl jedem R&D-Mitarbeiter offiziell Zeit für solche Themen zugesichert wurde, konnte diese in der Praxis kaum genutzt werden. Vom Vertrieb initiierte Projekte hatten immer Vorrang und nahmen, verstärkt durch bürokratische Hürden, die gesamte Entwicklungszeit ein.
- c — Es herrschte eine hohe Risikoaversion im gesamten Unternehmen vor. Fehlgeschlagene Projekte wurden negativ bewertet. Aus diesem Grund versuchte jeder R&D-Mitarbeiter „auf Nummer Sicher zu gehen“ und „veröffentlichte“ Ergebnisse erst, wenn alles abgeklärt war. Projektanträge wurden immer mit ausreichendem Puffer versehen und tendenziell nur dann gestellt, wenn eine große Chance auf erfolgreiche Umsetzung bestand.
- d — Eine von oben herab geprägte Verschwiegenheitskultur führte dazu, dass aktuelle Forschungsprojekte nur in sehr kleinem Kreis besprochen werden durften. Der Vertrieb erfuhr deshalb oft erst sehr kurzfristig von den Ergebnissen von Entwicklungsprojekten und konnte deshalb seine Marktkenntnisse nur begrenzt einbringen.

Projektergebnisse:
Kultur entscheidet über
Umsetzungserfolg bei
Innovationsstrategie

Die Umsetzung der Innovationsstrategie drohte an mangelnder Innovationskultur zu scheitern. Dies hätte das sehr erfolgreiche Unternehmen in seiner Zukunft bedrohen können. Zentrales Projektergebnis war das mithilfe von Santiago erarbeitete und umgesetzte Konzept zur Verbesserung der Innovationskultur im gesamten Unternehmen. Das Konzept beinhaltete unter anderem die folgenden Bausteine:

- a — Etablierung eines ganzheitlicheren Ansatzes für Innovation im gesamten Unternehmen: Verinnerlichung des Kulturaspekts von Innovation durch das Management und aktives Vorleben durch das Management. Zusätzlich wurde Innovation in alle Zielvereinbarungen aufgenommen und Kreativitätstechniken in die regulären Mitarbeitertrainings integriert.
- b — Mehr Kommunikation und Abbau von Abteilungsgrenzen: Klare Regeln, was an wen kommuniziert werden darf, lösten die aktuelle Verschwiegenheitskultur ab. Regelmäßige Networking Events zwischen R&D, Vertrieb und anderen Einheiten sorgten für einen besseren Austausch. „White Lists“ für Externe intensivierten auch die Vernetzung mit anderen Unternehmen.

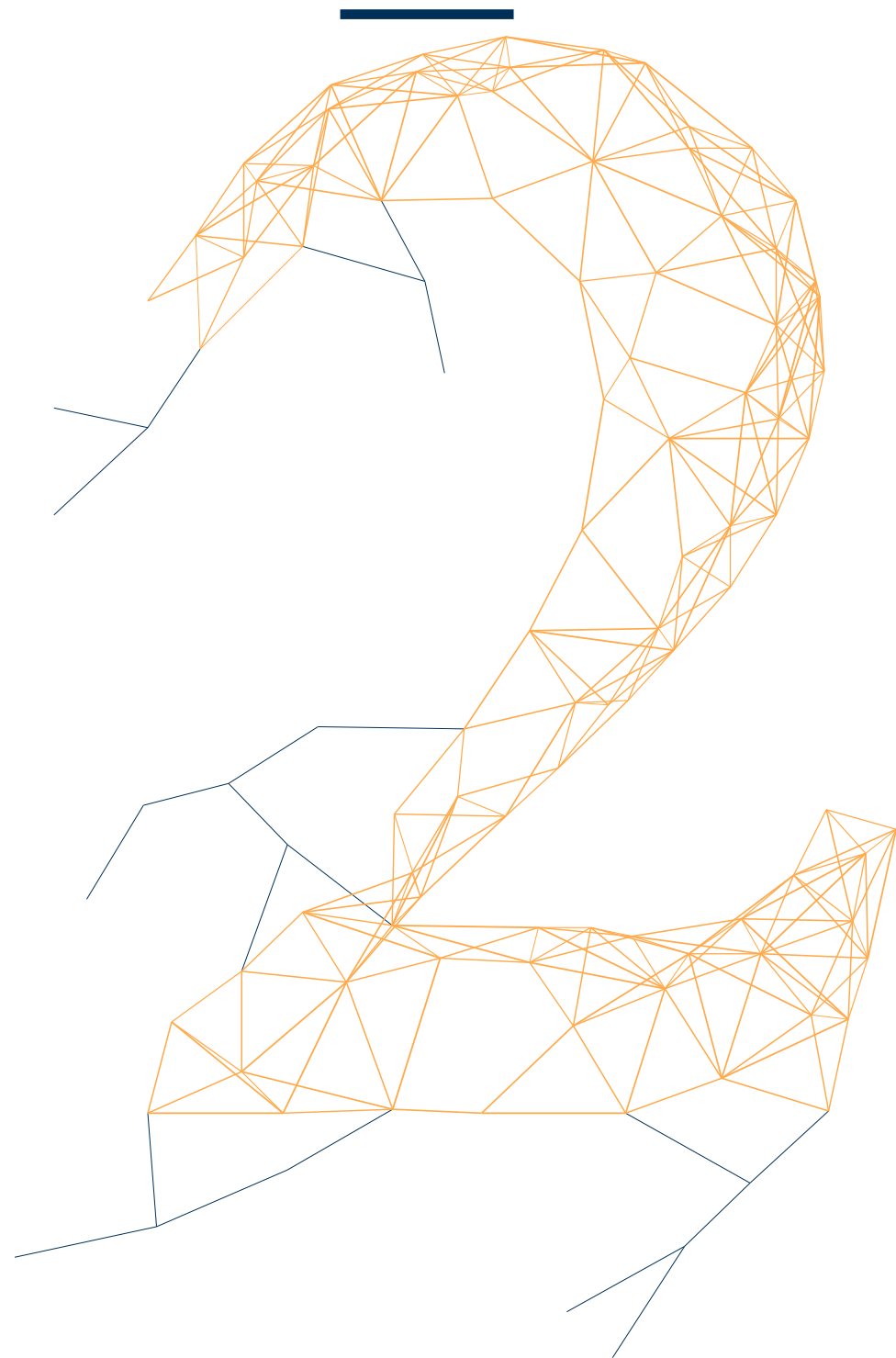
- c — Gemeinsame Ziele: Alle Mitarbeiter, die an Innovationsthemen beteiligt sind (z.B. Vertrieb, Marketing, R&D), werden künftig basierend auf gemeinsamen Zielen gemessen werden („nur eine verkaufte Innovation ist auch eine erfolgreiche Innovation“). Die Bonus-Regeln der beteiligten Mitarbeiter wurden entsprechend angepasst.
- d — Diversität: Etablierung eines Entrepreneurship Programms, um die Innovationskultur weiter zu stärken. Einbindung von „exotischen“ Kompetenzen, um heterogenere Projekte zu schaffen. Rekrutierung von Mitarbeitern von hochinnovativen Unternehmen
- e — Managementkultur: Explizites Trainieren des Managements in Bezug auf die Führung von innovativen Teams. Bereitstellung von entsprechendem Budget für innovative Themen.
- f — Freiraum für Innovation: Sicherstellen, dass der vereinbarte Freiraum genutzt werden kann. Verankerung des Freiraums in den Management-Zielvereinbarung und Messung der Nutzung auf Abteilungsebene.

Erfolgsfaktoren:
Management und Mitarbeiter
zusammenbringen

Der entscheidende Erfolgsfaktor für das Projekt war, dass die Führung des Unternehmens sehr schnell erkannte, dass die Identifikation der Innovationsthemen (Innovationsstrategie) alleine noch keinen Erfolg garantiert. Vielmehr muss das gesamte Unternehmen an einem Strang ziehen und dies möglichst auch in die gleiche Richtung. Das funktioniert nur mit einer entsprechenden Innovationskultur.

Der flexible Projektansatz lieferte schnellen Nutzen, eine gute Integration in die Organisation und eine hohe Nähe zu den handelnden Menschen. Santiagos Innovationskompetenz half, „das Eis schnell zu brechen“ und eine transparente und überzeugende Bewertung der Ausgangssituation zu liefern. Bereitgestellte Good Practices aus vergleichbaren Unternehmen und eine neutrale Moderation halfen dem Management, gemeinsam über alle Gräben hinweg den Weg nach vorne zu finden.

MEHR AUFMERKSAMKEIT FÜR TECHNOLOGISCHE DURCHBRÜCHE



Case Study

Vorrang für Disruptivität

Fokus:
Zentrale Forschung eines
Chemiekonzerns

Im Fokus des Projektes stand die zentrale Forschungs- und Entwicklungseinheit eines Chemiekonzerns mit ca. 8 Mrd. € Umsatz. Die Einheit verwaltet ein Entwicklungsbudget von ca. 50 Millionen € und beschäftigt etwa 300 Mitarbeiter. Die Aufgaben der Einheit umfassen klassische F&E-Projekte, aber auch eine Einheit mit einer Inkubatoren-Rolle für Neugeschäfte sowie eine Patentabteilung. Die Einheit ist im Auftrag der Geschäftseinheiten des Konzerns tätig, kann aber auch von externen Firmen beauftragt werden. Das Projekt hatte eine Laufzeit von sechs Monaten.

Ausgangssituation:
Starre Strukturen, viele Aufgaben

Die zentrale F&E-Einheit existierte seit etwa 10 Jahren in unveränderter Form. In dieser Zeit hatten sich signifikante Änderungen im Konzern ergeben: Neue Geschäftseinheiten wurden gegründet, Firmen akquiriert, ein viel globaleres Geschäft etabliert, neue Märkte adressiert und die zentrale F&E-Einheit übernahm zusätzliche Aufgaben als Konzern-Steuerungseinheit für Innovationsthemen. Ob die Einheit angesichts dieser Veränderungen fit für die Zukunft war, sollte im Rahmen eines Projektes durch Santiago überprüft werden.

Problemstellung:
Vernachlässigung von
längerfristigen Innovationen

In einer ersten Projektphase wurden ca. 35 Interviews mit Mitarbeitern in der zentralen F&E-Einheit, aber auch mit Vertretern aller Geschäftseinheiten geführt. Es stellte sich heraus, dass die Problemstellung weitreichender war, als die ursprüngliche Ausgangslage vermuten ließ. In diesem Fall musste ein eher klassischer Projektansatz zunächst über eine Analysephase – kurz und effektiv und von Erfahrungswissen geprägt – Klarheit bringen.

Obwohl ursprünglich als klassische zentrale Forschungseinheit gegründet, wurde die Einheit mit der Zeit zu einem Auftrags-Forschungsdienstleister umgebaut. Die Einheit wurde offiziell als Geschäftseinheit geführt und primär am Umsatz und Gewinn gemessen. Dies führte zu einem stark verkaufsgeprägten Ansatz bei den Entwicklungsprojekten und hatte in der Folge mehrere negative Konsequenzen:

- a — Durch die starke Ergebnisorientierung wurden langfristige Technologiethemata größtenteils ausgespart. Die Geschäftseinheiten waren nicht bereit, derartig Themen vorzufinanzieren. Diese hätten zudem erst nach langer Zeit Umsatz bzw. Gewinn für die F&E-Einheit generiert und auch dies nur mit hohem Risiko. Langfristige Projekte wurden deshalb nur sehr selten gestartet.
- b — Um die Umsatzziele zu erreichen, wurden möglichst viele Kleinprojekte an die Geschäftseinheiten verkauft. Diese konnten angesichts der kleinen Summen leichter realisiert werden und das Risiko, diese nicht erfolgreich abzuschließen, war gering.
- c — Zusätzlich wurde extensiv versucht, Geschäft an externe Kunden zu verkaufen, um die Umsatzziele zu erreichen. Dies verstärkte den Trend, dass die zentrale F&E-Einheit nur noch begrenzt zu den gruppenrelevanten Technologien beitragen konnte.
- d — Um die Gewinnziele zu erreichen, wurden die internen Verrechnungssätze mit der Zeit kontinuierlich angehoben. Dies führte zu Unzufriedenheit mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis der Einheit. In der Konsequenz bauten die Geschäftseinheiten ihre eigenen Forschungsabteilungen sukzessive stärker aus oder vergaben Dienstleistungsaufträge extern.
- e — In Summe wurde die Technologie-Kompetenz der zentralen F&E-Einheit immer niedriger und man wurde nur noch als Auftragsdienstleister für kleinere Entwicklungsprojekte angesehen. Nur durch Quersubventionen seitens der Gruppe konnte die Einheit überhaupt am Leben gehalten werden.

Projektergebnisse:
Scouting, Netzwerke und
ein neuer Fokus

Um die oben genannten Problemen zu lösen, wurde von Santiago ein grundlegend neues Geschäftsmodell für die Einheit vorgeschlagen, entwickelt und in weiterer Folge auch umgesetzt. Anstatt als gewinnorientierter Auftragsdienstleister zu fungieren, sollte die zentrale F&E-Einheit in Zukunft als Technologie-Kompetenz-Einheit innerhalb des Konzerns auftreten. Die Einheit beschäftigt sich in Zukunft mit den für die Gruppe relevanten Zukunftstechnologien, baut Technologieplattformen auf und stellt die Ergebnisse allen Geschäftseinheiten zur Verfügung. Mit diesem neuen Konzept sollte erreicht werden, dass längerfristige Projekte durchgeführt und in der gesamten Gruppe mehr radikale Innovationen generiert werden. Das neue Geschäftsmodell umfasst folgende Elemente:

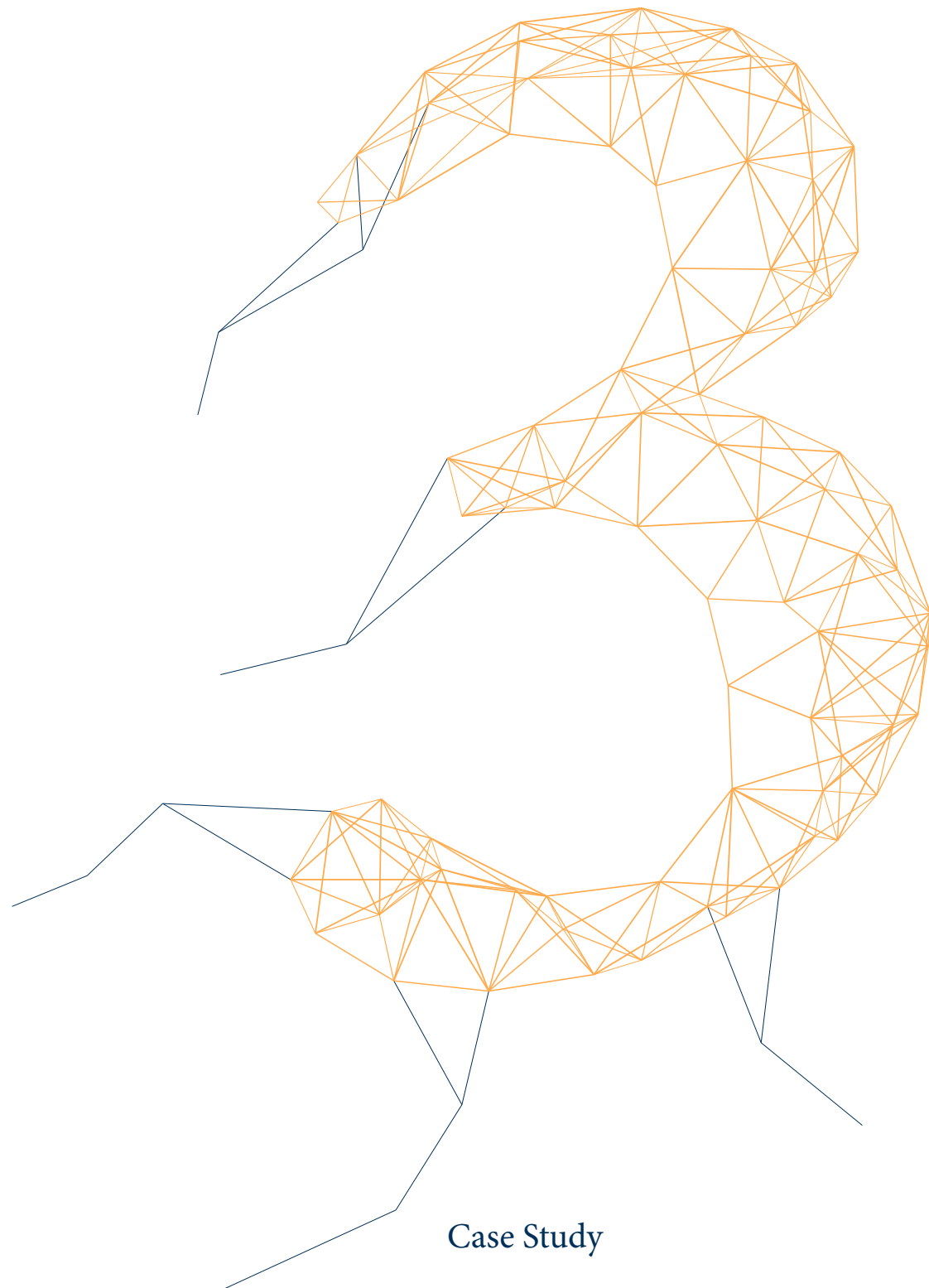
- a — Scouting: Aufbau von einer schlagkräftigen Scouting-Einheit zur proaktiven Identifizierung gruppenrelevanter Schlüsseltechnologien mittels Markt- und Technologiebeobachtung.
- b — Business Case: Aufbau von Kompetenzen, Kapazitäten und Prozessen zur unabhängigen Bewertung neuer Technologien in chemischer und kaufmännischer Hinsicht.
- c — Labor: Weiterentwicklung und Flexibilisierung der vorhandenen Labor-Infrastruktur, um künftig eigenständige und unabhängige Grundlagenforschung in relevanten Schlüsseltechnologien für die Gruppe und die Geschäftseinheiten durchführen zu können.
- d — Networking: Enge Vernetzung und frühzeitiger Austausch mit und zwischen den Geschäftseinheiten in diesen Schlüsseltechnologien, um sicherzustellen, dass nicht am „Markt vorbei geforscht“ wird.

Nachdem der Entwurf des Konzeptes im Unternehmen auf großen Anklang stieß, unterstützte Santiago im Folgenden die Detaillierung und Implementierung des Konzeptes. Dabei wurde wiederum darauf geachtet, Mitarbeiter und Geschäftseinheiten möglichst früh und umfassend in den Prozess einzubinden. Insgesamt ist die Umsetzung über mehrere Jahre geplant. Die ersten Technologie-„Leuchtturm“-Projekte mit hohem Innovationspotential konnten aber bereits erfolgreich umgesetzt werden.

Erfolgsfaktoren:
Faktenorientierte Bestandsaufnahme
und überzeugende Argumente

Zentraler Erfolgsfaktor war insbesondere das Hinterfragen der ursprünglichen Problemstellung auf Basis der langjährigen Organisationsentwicklungserfahrung von Santiago. Erst durch die Erarbeitung und Diskussion verschiedener Optionen für das künftige Geschäftsmodell der Einheit gelang der Durchbruch in Richtung Neuaufstellung. Ausgehend vom neuen Geschäftsmodell war die strukturierte Ableitung von Rollen und Verantwortlichkeiten, Zielorganisation und Spielregeln für die Zusammenarbeit mit den Geschäftseinheiten ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor. Schließlich war das Change Management entscheidend, weil es gelang, alle wichtigen Stakeholder in das Projekt einzubinden, um so eine von allen Seiten akzeptierte Lösung zu erarbeiten.

TEMPO UND EFFIZIENZ ERHÖHEN



Case Study

Mehr Neuprodukte

Fokus:
Entwicklungseinheit eines Herstellers
von Konsumgüter-Markenprodukten

Ausgangssituation:
Gut bei den Substanzen – wenig
kreativ bei den Produktformen

Auftraggeber des Projekts war eine auf Consumer Goods spezialisierte Sparte eines globalen Konzerns. Im Fokus stand die dazugehörige Innovationseinheit, die mit ihren ca. 100 Mitarbeitern die Bereiche Forschung, Entwicklung, F&E Management sowie Technologieentwicklung umfasste. Zum Letzteren gehörten auch die Prozess- und Verpackungsentwicklung. Das Projekt hatte eine Laufzeit von zwei Monaten.

Der Innovationsprozess der Sparte war in den vergangenen Jahren kontinuierlich weiterentwickelt worden und wurde intern als grundsätzlich sehr leistungsfähig eingeschätzt. Allerdings zeigte der Wettbewerbsvergleich, dass man insbesondere bei neuen Produktformen, dort also wo die chemische Leistungsfähigkeit der Inhaltsstoffe mit dem Design der Darreichungsform (Form, Funktionalität, Geruch, Haptik und Farbgebung) zusammenkommen, schlechter abschnitt und oftmals nur Follower war. Verbraucher werteten das oft als geringere Produktqualität im Vergleich zu innovativen, marktmachenden Wettbewerbsprodukten. Santiago wurde beauftragt, den Innovationsprozess für neue Produktformen zu untersuchen und im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit dieses Prozesses (Geschwindigkeit und Anzahl neue Produktformen) im Vergleich zu anderen Unternehmen zu bewerten.

Problemstellung:

„Der Wettbewerb läuft uns davon“

Die Transparenzphase wurde in Form eines sogenannten Quick-Audits durchgeführt. In ca. 20 individuellen Interviews mit dem Management und Experten von F&E bis Marketing wurde schnell deutlich, dass die fehlende Effizienz nicht an mangelnder Strukturiertheit des Innovationsprozesses für die neuen Produktformen, sondern vielmehr an der großen Anzahl der Projekte und damit einer fehlenden Fokussierung der Innovationsvorhaben lag. Trotz des gut dokumentierten Prozesses entstanden daraus nur selten wirklich innovative Produktformen:

- a — Die Sparte hatte ihre Innovationsstrategie zuletzt neu definiert. Dennoch wurde die Strategie nur unzureichend intern kommuniziert und gab keine Ziele für disruptive Innovationen vor.
- b — Das ständige Wettrennen mit der Konkurrenz und eine fehlende Langfristorientierung des Managements sorgten dafür, dass wirklich neue Entwicklungen sowohl im Budget als auch in Verteilung von F&E-Ressourcen immer wieder zum Vorteil von inkrementellen Verbesserungen unterpriorisiert wurden.
- c — Der existierende Stage-Gate-Prozess bot zwar einen guten Rahmen für neue Entwicklungen ab der Laborphase, lieferte aber wenig Struktur für eine systematische anfängliche Ideenfindung und -Bewertung (Kundenanforderungen, künftiger geographischer Fokus, Zielkosten, usw.).
- d — Ideen für neue Produktformen wurden entweder von Technologie (Form für bessere Performance) oder Design getrieben. Allerdings ohne interdisziplinäre Projektteams, sodass eine technologisch fortschrittliche Idee oft den von Kunden gewünschten Designkriterien nicht entsprach oder ein gewünschtes Design technologisch nicht umsetzbar war.
- e — Ebenso wurde kein vereinfachter Prozess für inkrementelle Verbesserungen benutzt, sodass die vielen parallel laufenden Projekte alle Ressourcen aufbrauchten und die „Time to Market“ von allen Projekten verlangsamt.
- f — Nicht zuletzt ließ die Innovationskultur – typisch für Großunternehmen – zu wenig Risikobereitschaft und Fehlertoleranz zu. Schnell laufende Projekte wurden intern gemieden und nur unter hohem „Druck von oben“ umgesetzt.

Projektergebnisse:Schneller und disruptiver – kein
Widerspruch, aber Antipoden

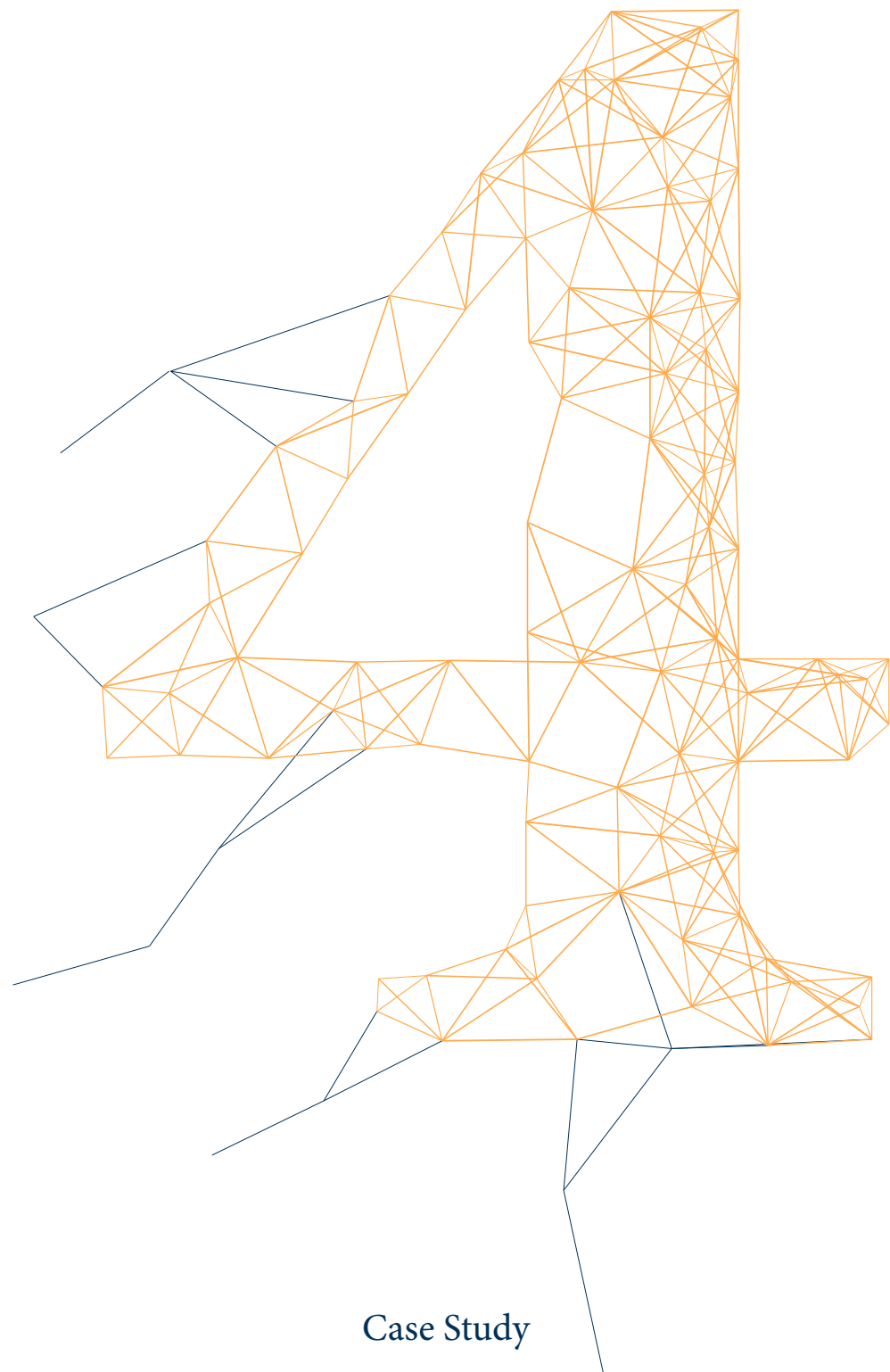
Anders als vom Unternehmen anfangs vermutet, war nicht der Innovationsprozess allein das Kernproblem. Zu viele Projekte und fehlende Fokussierung beeinflussten genauso die Schnelligkeit und die „Time to Market“ der Innovationsvorhaben. Den Lösungsraum hat Santiago daher um die strategische und die kulturelle Perspektive erweitert und zusammen mit einem funktionsübergreifenden Team daraus Maßnahmen abgeleitet:

- a — Um eine gesunde Balance aus notwendigen inkrementellen und zukunfts-kritischen disruptiven Innovationen sicherzustellen, wurde eine Aufteilung des Innovationsportfolios in Kategorien (1) kleinere, (2) signifikante sowie (3) disruptive Produktformveränderungen mit einer klaren Fokussierung auf Kategorie (3) vorgeschlagen. Die Letzteren wurden in der Innovationsstrategie verankert und bekamen ein dediziertes Budget.
- b — Innerhalb des Innovationsprozesses wurde ein klares Projektbriefing empfohlen, um die Ideenfindung und -Bewertung zu systematisieren und F&E Ressourcen besser steuern zu können. Damit können für jedes Innovationsvorhaben klare Ziele, Anforderungen, Kundenbedürfnisse, Zielkosten, Implementierungshorizont etc. von vornherein definiert werden.
- c — Für eine effektivere Ressourcenallokation und schnellere „Time to Market“ wurde ein vereinfachter Prozess für inkrementelle Verbesserungen ausgearbeitet.
- d — Um die Wechselwirkung von Design- und Technologieaspekten zu berücksichtigen, wurde entschieden, bereits in einer sehr frühen Phase interdisziplinäre Innovationsteams einzusetzen.
- e — Abschließend wurden zur Stärkung der Innovationskultur neue Incentive-Strukturen entwickelt, um die Risikobereitschaft und die Fehlertoleranz zu stärken.

Erfolgsfaktoren:Ganzheitliche Perspektive auf
vielfältige Ursachen

Wichtigster Erfolgsfaktor war, neben dem reinen Innovationsprozess auch die grundsätzliche strategische und kulturelle Perspektive einzubeziehen und diese Erkenntnisse in einer wirksamen Form an das Top-Management zu vermitteln. Nur mit klarem Fokus und richtigen Anreizen können mehr wahrhaftig neue Produktformen entwickelt werden. Der zentrale Beitrag von Santiago zum Erfolg des Projektes war die Ausdehnung des ursprünglich sehr eng am Innovationsprozess orientierten Projektscopes hin zu einer ganzheitlichen Innovationsperspektive. Diese erweiterte Perspektive wurde möglich durch Santiagos langjährige und umfassende Vorerfahrung in allen relevanten Bereichen erfolgreicher Innovation, von Prozessen über Steuerung bis hin zur Kultur.

EFFEKTIVITÄT DER INNOVATIONSPROZESSE STÄRKEN



Case Study

Näher an den Markt

Fokus:
Innovationseinheit in China

Im Fokus des Projektes stand eine asiatische Geschäftseinheit für Spezialkunststoffe eines weltweit agierenden Konzerns. Die Geschäftseinheit umfasst ca. 1.500 Mitarbeiter und hat einen Umsatz von ca. 1,5 Mrd. €. Der Vertrieb der Einheit ist nach Branchen organisiert (Transport, Industrie, etc.). Das zentrale Entwicklungszentrum der Einheit mit rd. 150 Mitarbeitern hat seinen Sitz in einer chinesischen Metropole. Die zentrale Entwicklung wird durch dezentrale Ressourcen für technischen Service und Anwendungsentwicklung in den Ländern unterstützt, die allerdings dem lokalen Vertrieb unterstehen. Die Entwicklung ist nach Technologien aufgestellt und bedient aus dem F&E-Zentrum heraus die Anfragen/Projekte aller vier Industrien aus mehr als 20 asiatischen Ländern. Das Projekt hatte eine Laufzeit von 12 Monaten.

Ausgangssituation:
Wenige Neuprodukte und
häufig am Markt vorbei

Die Geschäftseinheit war in den vergangenen Jahren überaus erfolgreich und lieferte regelmäßig Ergebnisse über Plan. Dies war allerdings stark durch die Entwicklung der regionalen Konjunktur und der Rohstoffpreise getrieben. Der Umsatz mit Neuprodukten stagnierte. Die Ergebnisse der Entwicklungsprojekte, die im Entwicklungszentrum abgewickelt wurden, erfüllten häufig nicht die Anforderungen des Vertriebs in den Ländern. Projekte mit guten Ergebnissen scheiterten vielfach auf den letzten Metern bei der Markteinführung. Die Vertriebseinheiten verloren zunehmend das Vertrauen, mit den Leistungen des Entwicklungszentrums künftig noch die komplexen Anforderungen ihrer Kunden in den Ländern bedienen zu können. In der Konsequenz entstand die Tendenz, redundante dezentrale Entwicklungsressourcen zumindest in den großen Ländern (Korea, Japan etc.) aufzubauen. Dies reduzierte das Auftragsvolumen im F&E-Zentrum und vergrößerte letztlich den Graben zwischen Entwicklung und Vertrieb weiter. An dieser Stelle wurde Santiago an Bord geholt, um gemeinsam mit Entwicklung und Vertrieb ein Programm zur Steigerung der Effektivität der Entwicklung zu erarbeiten.

Problemstellung:
Schnittstellenprobleme und
fehlende Agilität

In der Transparenzphase wurden mehr als 30 Interviews mit Führungskräften und Experten aus allen Unternehmensteilen (von Entwicklung bis zur Produktion) geführt. Im Ergebnis zeigte sich schnell, dass das Problem „mangelnde Effektivität“ nicht, wie vom Vertrieb behauptet, ausschließlich durch das Entwicklungszentrum zu verantworten war, sondern die Folge einer komplexen Gemengelage von Fehlentwicklungen war:

- a — Die Geschäftseinheit hatte in den vergangenen Jahren verstärkt Mitarbeiter aus Kundenunternehmen für den Vertrieb abgeworben, um „näher am Markt zu sein“. Dies war erfolgreich im Hinblick auf Marktkenntnisse und Kundennähe. Allerdings waren diese neuen Kollegen in der Regel keine Chemiker. Deshalb waren sie teilweise nur bedingt in der Lage, neue Kundenanfragen in konkrete chemische Anforderungen an die Entwickler im F&E-Zentrum zu übersetzen. Diese hatten dann mit unklaren Projektzielen und resultierenden „Moving Targets“ zu kämpfen.
- b — Um diesen Effekt zu vermeiden, ist es in den meisten Chemieunternehmen üblich, dass bei wichtigen Kundengesprächen Vertreter der Entwicklung mit am Tisch sitzen. Dies war in der beschriebenen Geschäftseinheit nicht der Fall. Eine Ursache waren „Länderegoismen“. Zumindest die großen Länder versuchten Anfragen ihrer Kunden wenn irgend möglich im Land zu halten. Dies führte dazu, dass das F&E-Zentrum erst hinzugezogen wurde, wenn man das Problem mit lokalem Know-How nicht gelöst bekam. Hinzu kamen „kulturelle Barrieren“. Die Entwicklungsmitarbeiter im F&E-Zentrum waren fast ausschließlich Chinesen. Diese wurden in den Hauptmärkten Korea und Japan vom Vertrieb nur sehr begrenzt akzeptiert und deshalb nicht zu Kundenbesuchen eingeladen.
- c — Ein weiterer kultureller Aspekt reduzierte die Effektivität der Entwicklung: Es gab in einigen Ländern eine starke kulturelle Barriere, dem Kunden Wünsche abzuschlagen oder einmal gestartete Projekte zu stoppen. Dies führte dazu, dass von der Entwicklung zahlreiche aussichtslose Projekte, die nie Marktreife erreichen würden, weiter betreut werden mussten.

- d — Die Entwicklung verfügte nicht in allen Technologien über die notwendige Kompetenz, die Kundenanfragen zufriedenstellend zu bearbeiten. Ursache hierfür war die hohe Fluktuation aufgrund des boomenden Arbeitsmarktes in der chinesischen Metropole. Erfolgreiche Entwicklungsarbeit erfordert Erfahrung, die über Jahre aufgebaut werden muss. Das Unternehmen war nur eingeschränkt in der Lage, die Mitarbeiter lange genug in der Entwicklung zu halten.
- e — Durch die resultierenden Spannungen zwischen Vertrieb und Entwicklung wurde die Kommunikation zunehmend eingeschränkt. Speziell in der Laborphase blieb die Entwicklung häufig unter sich. Der Vertrieb wurde i.d.R. erst nach Abschluss der Laborphase beim Übergang zur Pilotierung hinzugezogen. In vielen Fällen stellte sich dann heraus, dass die „Entwicklung am Markt vorbeigegangen“ war und so nicht pilotiert werden konnte. Dies lag u.a. auch daran, dass von der Entwicklung in den regelmäßigen Projektreview-Meetings die ökonomischen Vorgaben aus den Business Cases nur selten und ungenügend berücksichtigt wurden.
- f — Die Projekte, die die Pilotphase erfolgreich absolviert hatten, scheiterten teilweise bei der Markteinführung. Ursache hierfür war erneut ungenügende Kommunikation zwischen den beteiligten Einheiten Entwicklung, Marketing, Vertrieb und Produktion, vor allem aber fehlende Kompetenzen bei den Projektleitern. Die Projektleiter wurden vor allem aus Entwicklung und Vertrieb rekrutiert. Ein guter Entwickler/Vertriebsmitarbeiter ist aber nicht automatisch auch ein guter Projektmanager. Es fehlte teilweise das Projektmanagement Know-How, um die Komplexität einer Markteinführung mit einer Vielzahl von Beteiligten zu beherrschen.

Projektergebnisse:
Maßgeschneidertes
Maßnahmenpaket

Das entscheidende Ergebnis des Projektes war die Erkenntnis, dass es kein singuläres Problem „Entwicklung“ gab, sondern eine mehrere Einheiten umfassende übergreifende Herausforderung. Im Geiste dieser Erkenntnis wurden für die Erarbeitung und Umsetzung von Lösungen für die identifizierten Herausforderungen gemischte Teams aus Entwicklung und Vertrieb eingesetzt. Um die anfänglichen Spannungen in den Teams zu überbrücken und unabhängige Ideen in den Prozess einzubringen, wurden Konzeptentwicklung und Umsetzung durch Santiago begleitet:

- a — Um sicherzustellen, dass bei künftigen Kundengesprächen ausreichend „chemische“ Kompetenz am Tisch sitzt, wurden obligatorische „Minimalanforderungen“ (z.B. mindestens drei Jahre Entwicklungserfahrung) definiert. Die jeweiligen Vertriebsmitarbeiter können diese Minimalanforderungen durch Mitarbeiter aus ihrem lokalem technischen Service oder der Anwendungsentwicklung abdecken. Haben sie aber keinen Mitarbeiter, der die Anforderungen erfüllt, müssen sie künftig zwingend einen Kollegen aus dem Entwicklungszentrum hinzuziehen. Um zu gewährleisten, dass künftig nur noch „konkret“ formulierte Aufträge das Entwicklungszentrum erreichen, wurden auch hierfür im Rahmen einer Checkliste Anforderungen definiert. Künftig werden seitens der Entwicklung nur noch Aufträge/Anfragen akzeptiert, die diese Anforderungen erfüllen.
- b — Um künftig die „Länderegoismen“ besser zu beherrschen, wurde die Rolle der Branchen gestärkt. In der Vergangenheit wurden Kundenanfragen aus den Ländern direkt an die Entwicklung weitergeleitet (ohne Konsolidierung über die Länder hinweg). Künftig müssen Länderanfragen zwingend zunächst an die Branche gerichtet werden. Diese priorisiert dann die Anfragen aus den Ländern und beauftragt die Entwicklung. Um die Interaktion zwischen dem F&E-Zentrum und den Ländern weiter zu verbessern, werden dort künftig verstärkt Mitarbeiter anderer Nationalitäten angeworben. Um dabei erfolgreich zu sein, wird die Personalpolitik angepasst (siehe e).
- c — Um die Herausforderungen im Umgang mit den Kunden anzugehen („Wie sagt man nein?“), wurde intern eine Schulung für „Kundenmanagement“ entwickelt, die nun nach und nach von allen Vertriebsmitarbeitern durchlaufen wird.
- d — Hohe Fluktuation wird natürlich durch die Dynamik des Arbeitsmarktes getrieben. Sie ist aber auch ein Zeichen für mangelnde Attraktivität. Vor diesem Hintergrund wurde die eher konservative Personalpolitik des Unternehmens in Asien deutlich attraktiver gestaltet (vom Signing Bonus bis hin zu dezidierten Career Tracks für Entwickler).
- e — Künftig müssen bei jedem Projektreview-Meeting bereits in der Labor-Phase Vertreter des Vertriebs bzw. des Marketings hinzugezogen werden. Die regelmäßige Prüfung, ob das Projekt nicht nur „chemisch“, sondern auch „ökonomisch“ im Plan liegt, wurde verbindlich eingeführt.
- f — Um künftig ausreichende Projektmanagement-Kompetenzen sicherzustellen, wurde entschieden, eine begrenzte Zahl von „Vollzeit-Projektmanagern“ aufzubauen. Diese sollen künftig vor allem die großen Projekte über die gesamte Laufzeit und alle Phasen hinweg betreuen. Das Spezial-Know-How für Entwicklung, Vertrieb etc. wird durch die Mitglieder der Teams abgebildet.

Erfolgsfaktoren:
Menschen und Organisationen
zusammenbringen

Zentraler Erfolgsfaktor war neben den inhaltlichen Lösungen die Überbrückung des Grabens zwischen Entwicklung und Vertrieb. Durch die gemeinsame Erarbeitung und Umsetzung der Lösungen, wurde die Basis für eine künftig wieder vertrauensvollere Zusammenarbeit geschaffen. Durch die Seniorität und Erfahrung des Projektteams hatte Santiago maßgeblich zu diesem Erfolg beigetragen. Ohne die langjährige Erfahrung im Innovationsbereich wäre die erfolgreiche Übernahme der „Vermittlerrolle“ nicht möglich gewesen. Die Bereitstellung von Proven Practices aus vergleichbaren Unternehmen trug zusätzlich zur Versachlichung der Diskussion bei.

Executive Summary

LESSONS LEARNT

Unsere Projekterfahrung der vergangenen zwei Jahre, die wir exemplarisch an Hand der vier Case Studies vorgestellt haben, zeigt drei zentrale Erkenntnisse:

Die Erkenntnisse der Innovationsstudie haben sich bestätigt

Die vier wichtigsten internen Barrieren für Innovation, die die VCI-Innovationsstudie 2015 aufgezeigt hatte, wurden durch unsere operativen Erkenntnisse in den Unternehmen bestätigt. Alle unsere Kunden, in den vier dargestellten Case Studies aber auch in allen anderen Projekten, standen und stehen vor der Herausforderung, mit einer oder mehrerer der beschriebenen Barrieren umzugehen. Vieles wurde bereits angegangen, Vieles bleibt noch zu tun.



Innovation-Barrieren sind selten monokausal

Die meisten Projekte begannen mit einem eher engen Projektscope (z.B. „Optimierung des Innovationsprozesses“). Viele endeten mit einer eher ganzheitlichen Lösung, die von der Neuaufstellung des Geschäftsmodells der Entwicklungsabteilung, über neue Rollen und Verantwortlichkeiten bis hin zu kulturellen Aspekten reichte. Eine zu enge Sicht auf das Thema Innovation ist deshalb nicht zielführend.

Erfolgreiche Innovation ist Sache des gesamten Unternehmens

Sind die Ergebnisse in Forschung und Entwicklung nicht zufriedenstellend, wird i.d.R. zunächst die F&E-Abteilung verantwortlich gemacht. Indiz hierfür ist, dass alle beschriebenen Projekte von F&E-Abteilungen beauftragt wurden. In fast allen Fällen zeigte sich allerdings, dass die F&E-Einheiten nicht alleine für die fehlende Performance verantwortlich waren. Vielfach verhinderten Defizite in Vertrieb, Marketing, Produktion oder in anderen Einheiten gute Ergebnisse in der Forschung. In vielen Projekten umfassten die Lösungsansätze daher auch das gesamte Unternehmen.

