

MSU direkt GmbH



Innovationsmanagement lässt Wünsche offen (VDI nachrichten)

02.03.2005

Von: [MSU](#)

Kategorie: [Veröffentlichungen](#)

Engineering: Mangelhafter Informationsfluss und wenig Fehlertoleranz gegenüber kreativen Mitarbeitern stehen neuen Produktideen im Wege

Geht es um das effektive Umsetzen von Produktideen, sind viele deutsche Firmen unzufrieden. Dabei sind die Probleme in der Regel hausgemacht: Allzu oft fehlen zum Markterfolg klare Zielvorgaben für die Mitarbeiter, eindeutige Verantwortlichkeiten und die strikte Ausrichtung am Kundennutzen.

© VDI nachrichten, 25.02.2005

Systematisch erfolgreiche Produkte zu entwickeln fällt Unternehmen oft schwer. Nur eine von drei Firmen schafft es, mit Innovationen neue Kundensegmente zu erobern oder höhere Preise durchzusetzen. Und auch am Umsatz macht der Anteil der Innovationen bei den meisten deutschen Unternehmen gerade mal 10 % bis 15 % aus.

"Es liegt einiges im Argen", resümiert Rafael Parra Mora von der Unternehmensberatung [MSU Consulting](#) in Bad Homburg, die das Thema Innovationsmanagement in 110 deutschen Firmen branchenübergreifend untersuchte. Zwar messen alle Unternehmen dem Thema hohe strategische Bedeutung auf einem der oberen Plätze bei, doch die Wirklichkeit sieht meist anders aus: Bei vielen Unternehmen mangelt es an klaren Zielvorgaben, festen Prozessen und eindeutigen Verantwortlichkeiten. Und ob eine Innovation im Markt erfolgreich ist und von den Kunden angenommen wird, überprüft nur die Hälfte der befragten Firmen.

Einen "fahrlässigen Umgang" mit einem Thema, das "für viele deutsche Unternehmen langfristig das Überleben bedeutet", beobachtet auch die Fraunhofer-Gesellschaft in München. Dabei ist für Fraunhofer-Präsident Hans-Jörg Bullinger Innovation mehr als "nur" eine Erfindung: Sie muss für ihn Bestehendes besser machen, und dies im Sinne von mehr Kundennutzen. "Aus Erfindungen müssen neue Produkte werden, die sich am Markt auch durchsetzen", gibt Bullinger die Richtung vor. Doch in den Unternehmen sei Innovationsmanagement ein nur selten strukturierter Prozess, bei der Umsetzung hapert es.

Kein Wunder, dass die meisten Unternehmen mit ihrem Innovationsmanagement unzufrieden sind. "Die Gründe dafür sind in erster Linie intern", macht Georg Beyer von der Unternehmensberatung Arthur D. Little in München eine wichtige Ursache aus. Die geringe Innovationsrate deutscher Unternehmen sei keine Standortfrage. Vielmehr gehe es um das "systematische Aufspüren, Verfolgen und Umsetzen" von Verbesserungen.

Ursachen sieht MSU-Stratege Parra Mora in der ungenügenden Innovationskultur vieler Betriebe, einem mangelnden Ideenmanagement, aber auch einer zu geringen Marktorientierung, in der eine konsequente Ausrichtung am Kundennutzen aus

Kundensicht kaum Platz hat. "Erfolgreiche Unternehmen", sagt er, "orientieren sich nicht am Wettbewerb, sondern suchen Wege, Kunden einzigartige Nutzensteigerungen zu bieten". Nur die wenigsten Unternehmen würden über Branchengrenzen hinaussehen oder in Quantensprüngen denken. Mangelnde Fehlertoleranz in der Führung, Scheuklappendenken und engstirnige Befangenheit stünden Innovationen entgegen.

Gerade auch die deutsche Automobilindustrie, die zwar gut in der Umsetzung sei, tue sich schwer damit, konsequent Kundenwünsche abzufragen und den Nutzen ihrer Ideen durch die Brille ihrer Kunden zu bewerten. "Wer mit einem Produkt zufrieden ist, kann nicht sagen, was sich verbessern lässt", sagt Peter Kreuz vom Beratungshaus Advanced Innovation in Wien. Besser geeignet seien Kritiker und Nörgler.

Konsequent auf der Jagd nach Ideen für neue Produkte und Verbesserungen ist auch der Bereich Telekommunikation bei Siemens. Das Besondere: Der Konzern setzt hierbei auf die Unterstützung spezieller Softwaretools, um weltweit die Markt- und Kundenbedürfnisse einzufangen, zu systematisieren und durch "Definition Teams" zu bewerten und nach Relevanz an die Entwicklungsabteilungen weiterzureichen. Der Vorteil der Softwareunterstützung seien klare und geordnete Prozesse sowie eine hohe Transparenz, nichts versande mehr in Schubladen, hebt man bei Siemens hervor. Vor allem: Die Produktplanungszeiten hätten sich deutlich verkürzt.

Mittlerweile arbeiten bei Siemens drei Unternehmensbereiche mit der Software "Top-Info", die vor fünf Jahren zusammen mit dem Münchner Systemhaus F&F entstand. Auf die Portallösung, die bei Siemens über Intranet abläuft, greifen heute weltweit mehr als 5000 Mitarbeiter zu, etwa aus der Vertriebsorganisation und dem Qualitätsmanagement. Aber auch Großkunden wie der Mobilfunkbetreiber O2 haben direkten Zugang auf Top-Info und können ihre Anforderungen und Verbesserungsvorschläge direkt darüber einreichen und verfolgen. Das webbasierte Tool gehört bei Siemens zu den global genutzten Informationssystemen, um Ideen strukturiert erfassen, sammeln und systematisch bearbeiten zu können. Das Tool sei anwenderneutral, frei konfigurierbar und "an keine Branche gebunden, gleich ob Automobilhersteller oder Finanzdienstleister", sagt F&F-Geschäftsführer Christof Stierlen. So werde die Initiative "Network of Automotive Excellence" (NoAE) die Lösung ebenfalls als Innovationsplattform nutzen.

Weil die Innovationszyklen weiter schrumpfen, sieht Parra Mora in einem exzellenten Innovationsmanagement denn auch den Stellhebel für mehr Ertrag der Unternehmen. Immerhin, rund 70 % der von MSU Consulting befragten Betriebe erwarten für ihre jeweilige Branche kürzere Zyklen, etwa 20 % sogar eine Halbierung der Zeitspannen. Gleichzeitig sind sieben von zehn Unternehmen mit ihrem Innovations-Management nicht zufrieden. Das mit Abstand größte Potenzial für Verbesserungen wird von den Befragten in den Prozessen und der Organisation gesehen, fast 80 % sind dieser Meinung.

BERNHARD ROSE/KIP

In Verbindung stehende News:

[Mit Nichtkunden echte Innovationen entdecken \(FAZ\)](#) - 02-03-05 11:31

[Von der Vision zum Produkt \(MAN Forum\)](#) - 05-01-05 17:48

[MSU Consulting Partner im Value Innovation Netzwerk](#) - 01-08-04 10:52

[MSU-Studie "Market Driving Innovations" in Zusammenarbeit mit dem Handelsblatt](#) - 04-06-04 17:33

Links:

www.vdi-nachrichten.com/vdi_nachrichten/aktuelle_ausgabe/akt_ausg_detail.asp

<- Zurück zu: Aktuelles

Druckdatum: 02.06.2005

© 2004-2005 MSU direkt GmbH