

Bewertung und Steigerung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen

Dr.-Ing. Hans D. Kespohl

UNITY AG

Lindberghring 1, 33142 Büren

Telefon: 02955/743-218 / Fax: 02955/743-299

E-Mail: hans.kespohl@unity.de

Anna Erett

UNITY AG

Ruhrstraße 11a, 22761 Hamburg

Telefon: 040/600988-181 / Fax: 040/600988-29

E-Mail: anna.ereit@unity.de

Zusammenfassung

Die Fähigkeit Innovationen hervorzubringen ist eine Schlüsselfähigkeit von Unternehmen, um erfolgreich und zukunftsorientiert zu agieren. Sie zu erhöhen, ist eine gute Investition. Doch wie kann das am wirkungsvollsten geschehen?

Die Beobachtung von Erfolgsgeschichten sowie die Studie verschiedener Modelle zur Bewertung und Steigerung der Innovationsfähigkeit ergeben Gemeinsamkeiten, die vorab vorgestellt werden. Den Leser erwarten Gestaltungsfelder zur Charakterisierung der Innovationsfähigkeit sowie die wesentlichen Schritte, die notwendig sind, um sich innerhalb der Gestaltungsfelder weiterzuentwickeln. Nach der Vorstellung von Anforderungen an erfolgreiche Modelle zur Bewertung und Steigerung der Innovationsfähigkeit werden drei der Ansätze vorgestellt: das InnoScore-Modell, das Innovationsbenchmark-Modell und das Innovationsreifeegrad-Modell.

Schlüsselwörter

Benchmark, Innovationsfähigkeit, Innovationsmanagement, Innovationslevel, Reifeegrad

1 Herausforderung Innovationsmanagement

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Innovationen ist unbestritten. Die unternehmerische Bedeutung von Innovationen kann wettbewerbs- oder sogar existenzentscheidend sein. Unternehmen sind also gut beraten, Innovationsmanagement als eine systematische Aufgabe ernst zu nehmen und sich ständig auf diesem Gebiet zu verbessern. Denn: Innovationsmanagement ist Zukunftsmanagement und damit Bestandteil der elementaren Führungsaufgabe eines Unternehmens zur Sicherung des Geschäfts von morgen.

In der Praxis weisen Unternehmen¹ unterschiedliche Reifegrade im Innovationsmanagement auf: einige Unternehmen verfügen über ein erfolgreiches Innovationsmanagement, manche treiben das Thema Innovation nur halbherzig voran, wieder andere bauen dieses gerade auf oder haben erkannt, dass hier dringender Handlungsbedarf herrscht. Um ein unternehmensspezifisches Konzept für die Weiterentwicklung der Innovationskraft² zu definieren und zu implementieren, bedarf es daher eines Instruments, mit dem die Absprunghöhe des jeweiligen Unternehmens abhängig von dessen Umfeldanforderungen bestimmt werden kann. Anschließend lassen sich geeignete Maßnahmen definieren, mit denen eine gezielte Steigerung der Innovationskraft ermöglicht wird.

2 Bewertung und Steigerung der Innovationsfähigkeit

Nur am Markt erfolgreich realisierte Ideen sind Innovationen. Mit dieser Schumpeter'schen Definition von Innovation ergibt sich indirekt, dass das Innovationsmanagement entlang des ganzen Produktentstehungsprozesses zu erfolgen hat – und zwar von dem Erkennen zukünftiger Chancen, über das Entstehen von Ideen, deren Umsetzung in Produkte bis zum erfolgreichen Markteintritt.

Die Wirksamkeit der eingesetzten Stellhebel ist jedoch je Unternehmen historisch bedingt oft sehr unterschiedlich. Daher muss zunächst eine „Ortsbestimmung“ erfolgen, also die Beschreibung der Ausgangssituation. Es folgt die Beschreibung des Zielzustands. Aus dem Vergleich von Ausgangssituation und Zielzustand ergeben sich wesentliche Schritte für die Weiterentwicklung der Innovationsfähigkeit. Wird der Zielzustand auf Teilziele heruntergebrochen, so entsteht ein Ziel-

¹ Im Fokus stehen hier die produzierenden Unternehmen. Die vorgestellten Konzepte lassen sich aber auch auf andere Organisationen wie zum Beispiel Dienstleistungsunternehmen sinngemäß übertragen.

² Im diesem Artikel wird der Begriff Innovationsfähigkeit synonym zu Innovationskraft verwendet.

system, das es dem Unternehmen ermöglicht sich schrittweise weiterzuentwickeln.

Zur Bestimmung der Innovationsfähigkeit existiert eine Vielzahl so genannter Innovationsaudits [Her07]. Sie helfen bei der professionellen Beschreibung der Ausgangssituation sowie teilweise bei der schrittweise Weiterentwicklung. Ein gutes Modell zur Bewertung und Steigerung der Innovationsfähigkeit ist charakterisiert durch

- **Klare und messbare Entwicklungsstufen** (Das Erreichen einer Entwicklungsstufe wird an der Erfüllung definierter Kriterien gemessen.)
- **Konsistente und vollständige Bewertungskriterien je Stufe** (Bei der Kriterien-Definition ist darauf zu achten, dass die Kriterien konsistent, eindeutig und vollständig sind – sowohl pro Entwicklungsstufe (horizontal) als auch in der Ausprägung von Stufe zu Stufe (vertikal). Das bedeutet, dass alle Kriterien horizontal wie vertikal aufeinander abgestimmt sind und dass die Erfüllung aller Kriterien eines Level ein Gesamtbild ergibt, welches den Level vollständig beschreibt.)
- **Ein klares und umsetzbares Handlungskonzept** (Das Handlungskonzept besteht aus Maßnahmen zur Erreichung der nächsthöheren Entwicklungsstufe. Die Maßnahmen dienen als Orientierung bei der Entscheidung, was zur Erreichung der individuell gesetzten Ziele getan werden muss.)
- **Die Orientierung am Geschäft es Unternehmens** (Im Hinblick auf ihre Innovationsfähigkeit unterscheiden sich Unternehmen in der Komplexität der Marktleistung, der Dynamik des Geschäftsumfelds und der Innovationsstrategie (Bild 1). Die Königsdisziplin bei der Gestaltung von Innovationsaudits ist die Berücksichtigung dieser drei Faktoren im Zielsystem und im Handlungskonzept.)

Komplexität der Marktleistung	Die Marktleistung eines Unternehmens sind dessen Produkte und Dienstleistungen. Der Komplexitätsgrad der Marktleistung ergibt sich aus der Anzahl und Verschiedenheit der Produkte, Dienstleistungen sowie derer Komponenten und deren Veränderlichkeit im Zeitablauf [Sch05]. Beispiel: Flugzeughersteller vs. Hersteller von Halbzeugen wie Aluminum-Platten für den Fassadenbau.
Dynamik des Geschäftsumfelds	Das Umfeld, in dem das jeweilige Unternehmen agiert stellt Anforderungen an die Innovationskraft. So entscheiden technischer Fortschritt, Wandel der Kundenbedürfnisse und Veränderungen der Wettbewerbsintensität und des Wettbewerbsverhaltens etwa über die Frequenz mit der Neuerungen im Markt etabliert werden [DS06].
Ausrichtung der Innovationsstrategie	Die Innovationsstrategie definiert die Innovationsziele und wie diese zu erreichen sind. Hierzu zählen u.a. die Innovationsschrittweite (inkrementelle vs. radikale Innovationen), die Wettbewerbsarena (red vs. blue ocean) [KM05], die Positionierung (Pionier vs. Follower) oder die Art der vorwettbewerblichen Kooperation.

Bild 1: Dimensionen zur Orientierung am Geschäft des Unternehmens

3 Das Innovationsreifegrad-Modell

Um die Verschiedenartigkeit vorhandener Innovationsaudits zu verdeutlichen, seien vorerst kurz das InnoScore-Modell sowie das Innovationsbenchmark-Modell vorgestellt:

- **InnoScore-Modell:** InnoScore ist ein kostenloses webbasiertes Tool zur Bestimmung der Innovationsfähigkeit – insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Es eignet sich zur selbständigen Kurzanalyse, da das Vorgehen einfach und klar verständlich ist. Zu der Bewertung der Gestaltungsfelder (Innovationskultur, Projektmanagement, Strategie, Kompetenz&Wissen, Technologie, Produkt&Dienstleistung, Prozess, Struktur&Netzwerk sowie Markt) entlang des Innovationsprozesses kommt die Bewertung anhand von Kennzahlen zu Innovationsaufwendungen und Innovationsergebnissen. Das Ergebnis der Kennzahlen-Bewertung ist direkt abhängig von den Zahlen des Wettbewerbs (gegliedert nach Branche und Größenklasse).
- **Innovationsbenchmark-Modell:** Der Ansatz des Benchmarking ist in der Praxis sehr beliebt. Es handelt sich um eine allgemeine Methode zur Leistungsbewertung und Leistungssteigerung von Unternehmen mit dem Ziel, systematisch nach Wettbewerbsvorteilen zu streben [Bal05]. Das Verfahren des Innovationsbenchmarks generiert ein sehr detailliertes Entwicklungsstufenkonzept, bei dem selbst Zeit- und Kostenschätzungen integriert werden. Ferner bietet dieses Modell ein auf die Unternehmensziele speziell ausgerichtetes Handlungskonzept. Zunächst werden die Gestaltungs-

faktoren des Innovationssystems (z.B. Scouting oder Einsatz von Methoden zur Zukunftsvorausschau) definiert. Da sich die Gestaltungsfaktoren einander bedingen, werden sie nach der Analyse der gegenseitigen Beeinflussung (Einflussanalyse) priorisiert [GF99]. Nach der Formulierung von Oberzielen werden die Gestaltungsfaktoren ausgewählt, deren Zielbeitrag und deren Vernetzung möglichst hoch sind. Es werden Entwicklungsstufen pro Gestaltungsfaktor definiert und die Kombination von Entwicklungsstufen mit der höchsten Zielwirkung ermittelt (Zielbeitragsanalyse). Diese Kombination ist die bestmögliche Gestaltung des Innovationsmanagements und stellt somit das Soll-Profil dar. Die Erhebung des Ist-Profiles des Innovationsmanagements erfolgt anhand von Interviews und Workshops entlang der ausgewählten Gestaltungsfaktoren. Zur Festlegung des Weges vom Ist- zum Soll-Profil werden die Entwicklungsstufen auf Konsistenz überprüft. Außerdem wird der zeitliche und monetäre Aufwand zur Erreichung der nächsthöheren Entwicklungsstufe ermittelt. Es ergibt sich ein Aufwand-Nutzen-Portfolio mit verschiedenen Wegen als mögliche Handlungskonzepte für die Steigerung der Innovationskraft. Die Auswahl des umzusetzenden Handlungskonzepts erfolgt mit der Unternehmensführung und mit Blick auf die aktuelle Budgetsituation sowie die zeitliche Dringlichkeit des Erreichens bestimmter Entwicklungsstufe.

Basierend auf den Erfahrungen im Innovationsmanagement und in der Begleitung von Unternehmen in ihrem täglichen Geschäft wurde von den Autoren das **Innovationsreifegrad-Modell** entwickelt. Charakteristisch für das Modell ist die Messung der Innovationsfähigkeit anhand von „Innovationslevels“. Vergleichbar zum Capability Maturity Model, das den Reifegrad einer Softwareentwicklungsorganisation definiert [Kne03], kann sich ein Unternehmen wie in den bereits vorgestellten Modellen von Stufe zu Stufe weiterentwickeln. Voraussetzung dazu ist, dass zunächst alle Anforderungen an eine Stufe als erfüllt anzusehen sind.

Das Vorgehen des Innovationsreifegrad-Modells gliedert sich in drei Schritte:

1. Bestimmung des Ist-Zustands
2. Ableitung von Maßnahmen zur Erreichung des nächsthöheren Level
3. Maßnahmen-Umsetzung und erneute Einstufung im Levelmodell

Bestimmung des Ist-Zustands

Zur Bestimmung der Innovationsfähigkeit werden Workshops, Interviews und Befragungen anhand von Checklisten durchgeführt. Die Resultate werden in einem Tool dokumentiert und ausgewertet. Der Ist-Zustand der Innovationsfähigkeit ei-

nes Unternehmens wird durch den erreichten Innovationslevel beschrieben. Die vier aufeinander aufbauenden Level sind durch klare Kriterien beschrieben (Bild 2). Die Kriterien beschreiben die Innovationskraft in den Gestaltungsfeldern Innovationsorganisation, Innovationsprozess, Innovationskultur, Innovationsstrategie, Innovations-Roadmap und Produktportfolio. Somit wird das Innovationssystem aus den wesentlichen Blickwinkeln bewertet und die Basis für die gezielte Steigerung der Innovationskraft gelegt.



Bild 2: Beschreibung der Innovationslevel

Ob ein Kriterium erfüllt ist, wird jeweils durch Thesen abgefragt. Die Bejahung der These bedeutet die Erfüllung des Kriteriums. Ein Beispiel für eine These ist „Wir haben eine definierte und (zumindest teilweise) kommunizierte Innovationsstrategie“. Grundsätzlich ist ein Level erreicht, wenn alle Thesen des erreichten und der darunter liegenden Level bejaht wurden. Für jede These wird zudem deren Bedeutung für das Unternehmen angegeben. Bild 3 zeigt einen Auszug aus der Bewertung der Thesen sowie deren Bedeutung.

Nr. These	Eigene Position	Bedeutung
1 Wir sind uns der strategischen Bedeutung von Innovationen bewusst.	JA	2
2 Wir haben eine definierte und (zumindest teilweise) kommunizierte Innovationsstrategie.	NEIN	2
3 Unsere Innovationsstrategie ist abgesichert (z.B. durch Experten und interne Interessensgruppen).	NEIN	1

Bild 3: Auszug aus der Checkliste zur Bestimmung des Innovationslevel

Das Ergebnis der Gegenüberstellung der eigenen Position und der Bedeutung pro Kriterium wird in einem Portfolio dargestellt, das folgende Bereiche enthält:

- **Stärken:** erfüllte Kriterien mit hoher Bedeutung für das Unternehmen
- **Schwächen:** nicht erfüllte Kriterien mit hoher Bedeutung für das Unternehmen
- **Überbewertete Thesen:** erfüllte Kriterien mit geringer Bedeutung für das Unternehmen
- **Unwichtige Thesen:** nicht erfüllte Kriterien mit geringer Bedeutung für das Unternehmen.

Mit der Feststellung des Innovationslevel und der Definition von Stärken und Schwächen ist die Grundlage für die Weiterentwicklung der Innovationsfähigkeit geschaffen.

Ableitung von Maßnahmen zur Erreichung des nächsthöheren Level

Ziel jedes Unternehmens sollte das Erreichen des nächsthöheren Innovationslevel sein. Da die Anforderungen je Innovationslevel gesetzt sind, können erste Maßnahmen direkt abgeleitet werden (Bild 4). Für die Erreichung des nächsthöheren Level ist grundsätzlich die Erfüllung aller zugehörigen Kriterien notwendig (Bild 2). Im Fokus sollte allerdings die Arbeit an den ermittelten Schwächen stehen.

Maßnahmen-Umsetzung und erneute Einstufung im Levelmodell

Ist der nach Prioritäten geordnete Maßnahmenkatalog erstellt, kann mit der Steigerung der Innovationsfähigkeit begonnen werden. In definierten zeitlichen Abständen wird die Levelbestimmung wiederholt, um die Zielerreichung messen und neue Ziele definieren zu können. So ergibt sich ein Regelkreis zur Steigerung der Innovationsfähigkeit.

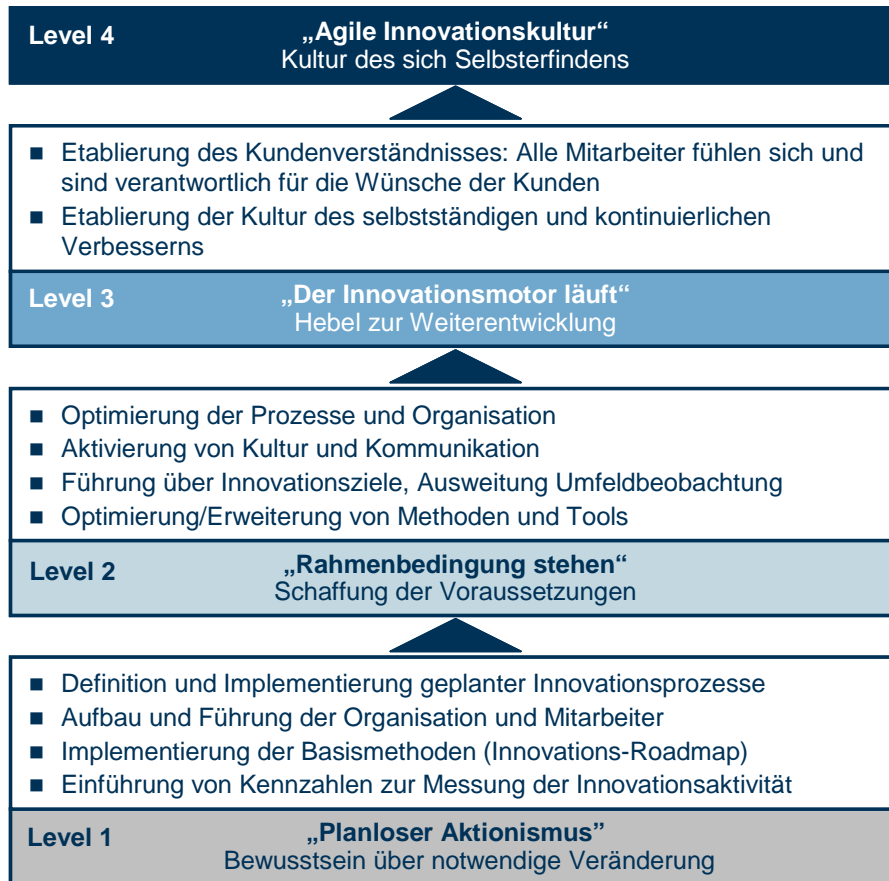


Bild 4: Stufenmodell zur Weiterentwicklung der Innovationsfähigkeit

4 Fazit

Die Steigerung der Innovationsfähigkeit erfordert ein individuell abgestimmtes Vorgehen für Unternehmen, das aus drei Stufen besteht: Bestimmung der Ausgangssituation (interne wie externe Sichtweise), Ableitung eines Handlungskonzepts zu gezielter Weiterentwicklung abhängig von der Ausgangssituation sowie Messung des Entwicklungsfortschrittes. Die hier vorgestellten Ansätze InnoScore, Innovationsbenchmark und Innovationsreifegrad greifen diese Anforderungen auf und bieten bei unterschiedlich hohem Aufwand individuelle Gestaltungsmöglichkeiten zur Steigerung der Innovationsfähigkeit.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass es kein einheitliches „Kochrezept“ für ein gutes Innovationsmanagement gibt. Vielmehr existiert eine Reihe von Best Practices im jeweiligen Anforderungsumfeld. In der Praxis allerdings erweist sich die individuelle Gestaltung und Unterstützung durch erfahrene Externe als sehr hilfreich, da die Weiterentwicklung von Innovationsfähigkeit mit Wandel und Organisationsentwicklung eng verknüpft ist.

Literatur

- [Bal05] Balazova, Maria: Methode zur Leistungsbewertung und Leistungssteigerung der Mechatronikentwicklung. Universität Paderborn, Fakultät für Maschinenbau, Dissertation, HNI-Verlagsschriftenreihe, Bd. 174, Paderborn, 2005
- [DS06] Day, George S.; Shoemaker, Paul J. H.: Peripheral Vision: Detecting the weak signals that will make or break your company. Harvard Business School Press, 2006
- [GF99] Gausemeier, J.; Fink, A.: Führung im Wandel – Ein ganzheitliches Modell zur zukunftsorientierten Unternehmensgestaltung. Carl Hanser Verlag, München, Wien, 1999.
- [Her07] Herstatt, C.; Buse, S.; Trapp, S.; Stockstrom, C.: Leistungsmerkmale eines KMU-gerechten Innovationsaudits, Hrsg.: Technische Universität Hamburg-Harburg, Hamburg, 2007
- [Kne03] Kneuper, Ralf: CMM – Verbesserung von Softwareprozessen mit Capability Maturity Model Integration. dpunkt Verlag, Heidelberg, 2003
- [KM05] Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée: Der Blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt. Carl Hanser Verlag, München, 2005
- [Sch05] Schuh, Günther: Produktkomplexität managen, Carl Hanser Verlag, München, 2005