

Trendanalyse Innovation und Wachstum 2004

eine Studie von
InnovationTrust Consulting GmbH

Management-Summary

Hamburg, 20. März 2004

InnovationTrust

Consulting GmbH • Usedomstr. 19 • 22047 Hamburg

Management-Summary

Bedeutung von Innovationen

Eine Faustregel besagt, dass ein Unternehmen mindestens 10 Prozent seines Umsatzes mit neuen oder neu gestalteten Produkten erwirtschaften soll, um langfristig am Markt erfolgreich zu sein. Neue Produkte werden vor allen Dingen durch Innovationen hervorgebracht. Damit ist die Innovationskraft eines Unternehmens und einer Volkswirtschaft im weltweiten Wettbewerb eine der wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Eine genaue Untersuchung des Innovationsprozesses von über 100 Unternehmen hat gezeigt, dass die Voraussetzungen in vielen Firmen gut sind: Es existieren vielfältige Projekte, die Motivation und das Know-how ist in weiten Bereichen ausgezeichnet und die finanziellen Ressourcen stehen in der Regel auch in genügendem Maße zur Verfügung.

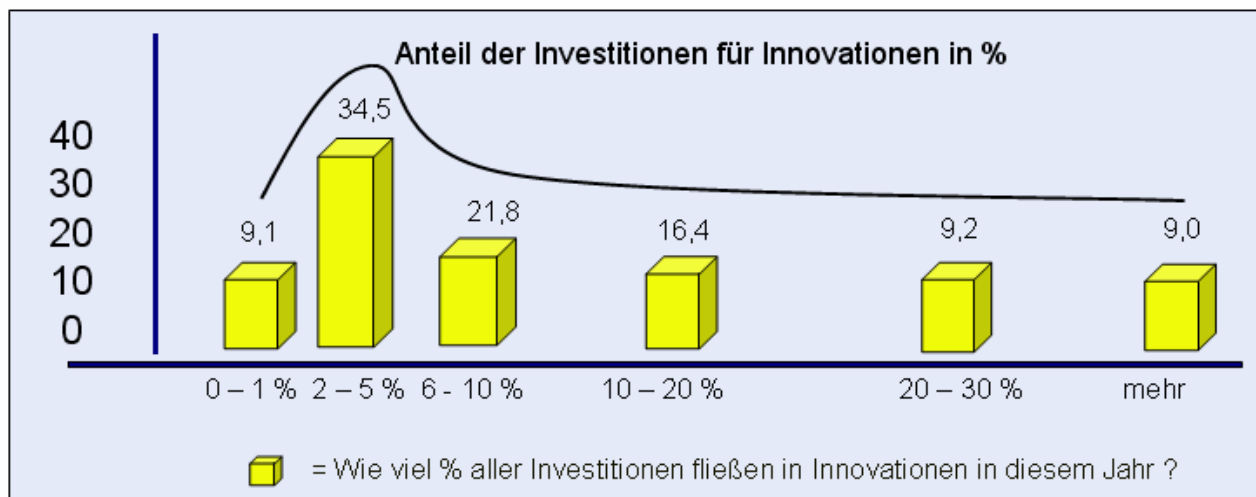
Es existieren jedoch wichtige Organisationsprobleme in und zwischen den Firmen, die zu Hürden im Innovationsprozess führen. Viele innovative Produkte scheitern an der Komplexität des Innovationsprozesses, ungeklärten Verantwortlichkeiten, dem Teamgeist, der internen Kommunikation, dem Speedmanagement und der Bereitschaft zum Umdenken. Kurz – die Probleme sind hausgemacht. Es ist daher notwendig, sich detailliert mit dem Innovationsprozess und den Teilprozessen „Identifizieren“, „Umsetzen“ und „Durchsetzen“ von Innovationen auseinanderzusetzen.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, einen Einblick in die Strukturen und den Umgang der deutschen Unternehmen mit dem Thema Innovationsmanagement zu geben. Welcher Stellenwert wird Innovationen eingeräumt? Wo werden Probleme gesehen? Auf welchen Feldern werden Innovationen verfolgt? Wie werden die Innovationsprozesse gesteuert? Wichtige Handlungsanleitungen erhalten die Unternehmen aus einer Gegenüberstellung der Ergebnisse mit denen der Innovationschampions, den innovativsten Unternehmen, die einen besonders hohen Anteil des Umsatzes mit neuen Produkten erzielen. Hier zeigen sich teilweise wesentliche Unterschiede, teils sind es aber auch nur Teilprozesse bzw. andere Schwerpunktlegungen, die diese Unternehmen besonders erfolgreich machen.

Investitionen in Innovationen

Der erste Blick gilt den Investitionen in Innovationen. Welcher Stellenwert wird der Forschung und Entwicklung beigemessen? Wie hat sich die Bedeutung von Innovationen in den letzten Jahren verändert? Welche Ressourcen wollen die Unternehmen in 2004 in die Forcierung von Innovationsprozessen stecken?

Auf die Frage, wie hoch die Aufwendungen für Innovationen an den Gesamtinvestitionen der Unternehmen der vorliegenden Stichprobe sind, zeigt sich in der Auswertung ein sehr differenziertes Bild.

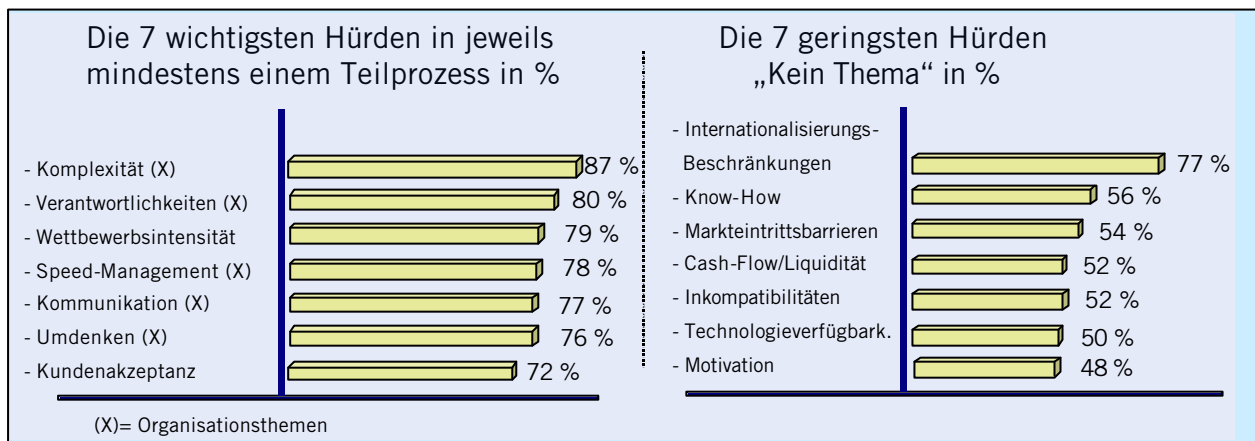


65,4 Prozent der Unternehmen wenden bis zu 10 Prozent der Gesamtinvestitionen für Zukunftsforschung auf. Der Schwerpunkt liegt dabei mit 34,5 Prozent im Rahmen von 2 bis 5 Prozent. 18,2 Prozent bringen mehr als 20 Prozent der Investitionen für Innovationen auf. Es werden also beträchtliche Mittel investiert. Warum führen diesen Investitionen auf der anderen Seite nicht zu noch mehr Markterfolg, Wettbewerbsstärke und Kundenakzeptanz?

Die Antwort liegt im Innovationsprozess. Eine genaue Auswertung der Unternehmensdaten zeigt, dass sehr viele Unternehmen in mindestens einem der Teilprozesse „Identifizieren“, „Umsetzen“ oder „Durchsetzen“ von Innovationen Hürden sehen. Ausgewertet über alle Unternehmen, die jeweils mindestens in einer Teilprozessstufe Hürden sehen, ergibt sich ein eindeutiges Bild.

Hürden von Innovationen

Schwierigkeiten bereitet an erster Stelle die Komplexität (87 Prozent). Diese steigt proportional zum Ressourcen- und Mitarbeiter-Einsatz. Es gibt kaum ein Unternehmen, das hier keinen Handlungsbedarf sieht. Zumal auch die interne Kommunikation (77 Prozent) vielfach zu wünschen übrig lässt. Die hohe Wettbewerbsintensität sorgt dafür, dass ein Großteil der Ressourcen im Tagesgeschäft gebunden ist. Der Innovationsprozess tritt demgegenüber leicht ins Hintertreffen.



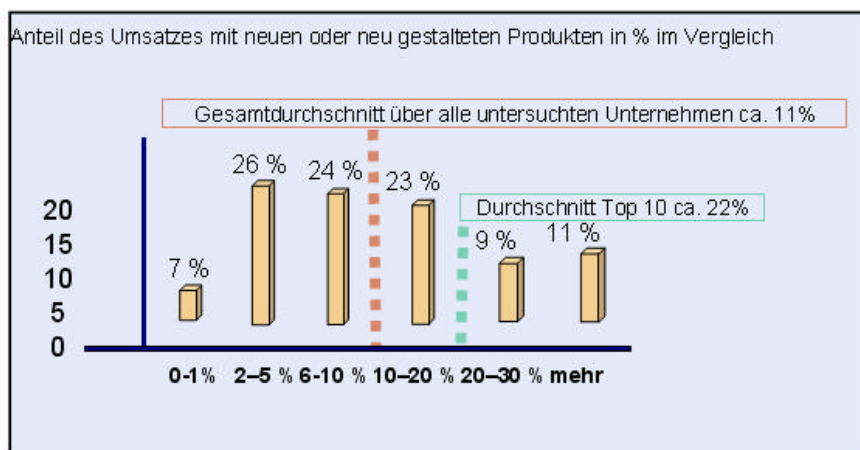
Dafür sprechen die kaum zielgerichteten Strukturen, da auch die Frage der Verantwortlichkeiten (80 Prozent) nicht trennscharf gelöst zu sein scheint. Werden also Innovationen doch nicht so wichtig genommen? Zumindest scheint es so. Denn ein Blick auf die unwichtigsten Hürden macht deutlich, dass weniger die Ressourcen denn die ungenügenden Strukturen Innovationen behindern. Vorhandene Ressourcen werden nur nicht optimal eingesetzt. Budget, Know-how, Kreativität und Motivation sind vorhanden. Sie werden nur nicht prozessoptimal geleitet.

Interne Strukturen sind häufig nur auf das Tagesgeschäft zugeschnitten. Innovationsprozesse werden erschwert, weil das vorhandene Potential nicht optimal genutzt wird. Welche Maßnahmen aber sind geeignet, welche Restrukturierungen notwendig, um die Innovationskraft und damit die Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu steigern?

Eine wichtige Orientierungshilfe, insbesondere zur Überwindung von Innovationshürden, kann hier der Vergleich mit den besonders innovativen Unternehmen sein.

Champions der Innovationen

In der Studie wurden 10 produzierende Unternehmen und 5 Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich als Champions identifiziert. Sie sind in Deutschland führend in den Innovationsthemen. Diese Firmen zeichnen sich durch besonders effiziente und effektive Innovationsprozesse und einen hohen Umsatzanteil mit neuen und neu gestalteten Produkten aus. Durch richtungweisende Steuerungen von Innovationen sowie durch besonders zielgerichtete Maßnahmen zur Umsetzung und Durchsetzung von Innovationen stellen sie auch den Markterfolg sicher.



Top 10*
Bertelsmann
BMW
Cisco Systems
Henkel
Infineon
Merck
Pirelli
Porsche
Sharp
Tchibo

Top 5**
Citibank
Deutsche Post
E-Plus
Lufthansa
TUI

* Unternehmen mit physischen Produkten

** Unternehmen des nicht produzierenden Gewerbes

In der Darstellung wird deutlich, dass die Top 10 im Durchschnitt (22 Prozent) einen fast doppelt so hohen Anteil des Umsatzes mit neuen Produkten erzielt, wie dies in der Gesamtstichprobe (11 Prozent) der Fall ist. Daneben besitzen diese Unternehmen eine definierte Innovationsstrategie wie: „Der Kunde folgt dem Trend – er macht keinen Trend“ (Tchibo), „Innovationen sind marktgetrieben“ (Henkel) oder „One Product – One System“ (Sharp).

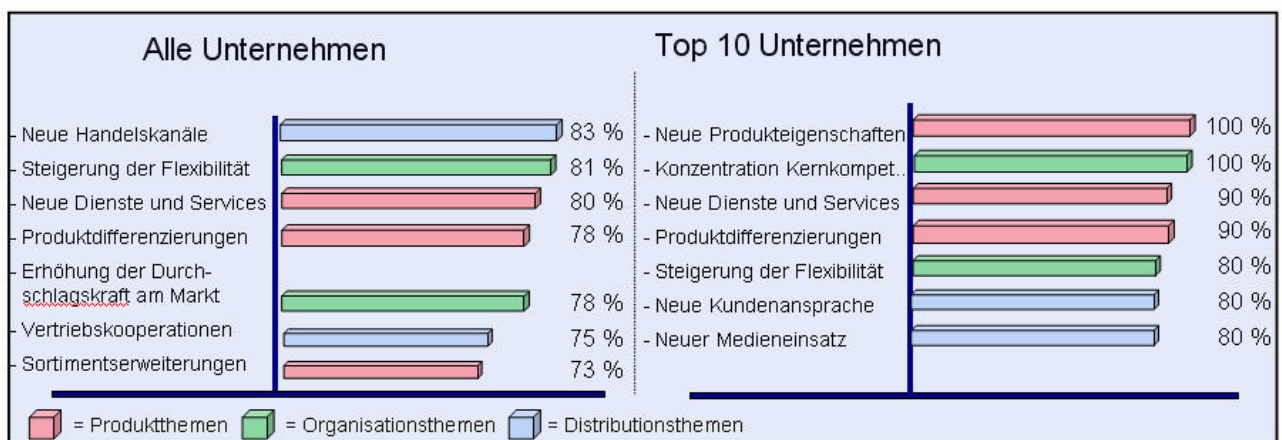
Insgesamt ist zu beobachten, dass die Konzerne aller Branchen mit den gleichen Themen beschäftigt sind. Obwohl das produzierende Gewerbe sehr viel mehr in Forschung und Entwicklung investiert als die Dienstleister, ist allen gemeinsam, dass niemand genau weiß, welche Innovation

der Kunde auch annimmt. Es steht nicht das technisch Machbare, sondern das vom Kunden Gewünschte im Vordergrund.

Aktivitäten für Innovationen

Wie ist es um die wichtigsten Innovationsfelder bestellt? Welche Unterschiede ergeben sich zwischen den Top 10 und der restlichen Stichprobe? Festzuhalten bleibt, dass auch hier deutliche Abweichungen erkennbar sind.

Über fast alle Felder wird den Innovationen von den Top 10 ein höherer Stellenwert zugewiesen. Dies gilt besonders für die Produktthemen. Die Organisationsthemen treten demgegenüber leicht in den Hintergrund. Die Flexibilität scheint hier ein geringeres Problem darzustellen, vielfach wurden Optimierungspotentiale schon genutzt.



Die wichtigsten Innovationsfelder setzen beide Gruppen in den Bereichen Vertriebs-, Organisations- und Produktthemen. Auffällig ist der Unterschied bei den erstgenannten Themen der Innovationschampions, der Generierung neuer Produkteigenschaften (100 Prozent) und der Konzentration auf die Kernkompetenzen (100 Prozent), die sich so bei den restlichen Unternehmen nicht wiederfinden. Gleiches trifft auf die Ansprache von Neukunden (80 Prozent) zu, die es innerhalb der restlichen Unternehmen nicht unter die sieben wichtigsten Innovationsthemen geschafft hat.

Das zeigt, dass die Innovationschampions insgesamt eine stärkere Produkt-, Kunden- und Prozessorientierung aufweisen. Diese Themenbereiche müssen demnach im Innovationsprozess besonders bedacht und implementiert werden.

Empfehlungen für Innovationen

Die Empfehlungen für Innovationen lassen sich systematisch aus der Betrachtung von Hürden und Aktivitäten ableiten:

Die wichtigsten Aktivitäten:	Die wichtigsten Hürden:	Beispiel - Empfehlungen:
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Durchschlagskraft am Markt • Steigerung der <u>Flexibilität</u> • Konzentration auf Kernkompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Umdenken • Komplexität • Verantwortlichkeiten • Kommunikation • <u>Speed-Management</u> 	<u>Prozessthemen:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Best Practice für die Teilprozesse Identifizierung, Umsetzung und Durchsetzung. • Optimierung der Innovationsstrategien.
<ul style="list-style-type: none"> • Produktdifferenzierungen • Neue Produkteigenschaften • Neue Dienste und Services • Sortimentserweiterungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Markteintrittsbarrieren • Nachahmer • Wettbewerbsintensität 	<u>Produktthemen</u> <ul style="list-style-type: none"> • Professionalisierung des „<u>Innovation Funnel</u>“
<ul style="list-style-type: none"> • Neue Handelskanäle • Neue Kundenansprache • Vertriebskooperationen • Neuer <u>Medamix</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenakzeptanz • Wettbewerbsintensität 	<u>Kundenthemen</u> <ul style="list-style-type: none"> • Etablierung des „Customer Equity Marketing“ für Innovationen

Die Zusammenfassung der wichtigsten Aktivitäten und der wichtigsten Hürden für Innovationen führen zu drei Themenkomplexen: Prozessthemen, Produktthemen und Kundenthemen müssen zur Optimierung der Innovationsaktivitäten aufgesetzt werden.

Im Einzelnen können diese Aktivitäten einzelne Teilprozesse oder gesamte Innovationsstrategien umfassen, sich mit der Professionalisierung des „Innovation-Pipeline“ beschäftigen oder die Einführung eines „Customer Equity Marketings“ für Innovationen sein.

Die vorliegende Studie liefert dazu „Best Practice“-Beispiele, die es ermöglichen, von „Innovationschampions“ zu lernen, aber auch einen Blick über den Tellerrand zu werfen. Andere Branchen können häufig wichtige Anregungen liefern, wie die unternehmensübergreifende Gestaltung von Innovationsprozessen verbessert werden kann oder erfolgreich ein Trend etabliert und eine Innovation zum Erfolg wird.