

Check-up von Innovationsprozessen

Das Innovationsmanagement auf den Prüfstand stellen:

Eine fundierte Außensicht zeigt Schwachstellen auf und weist auf Verbesserungsmöglichkeiten hin.



Was ist ein Check-up?

Unter einem Check-up im Unternehmen verstehen wir die systematische und umfassende Überprüfung und Bewertung des Innovationsprozesses im Hinblick auf Organisationsformen, Abläufe/Prozesse, Methoden und Entscheidungszuständigkeiten. Das Innovationsmanagement eines Unternehmens wird auf den Prüfstand gestellt mit dem Ziel, Stärken und Schwächen zu identifizieren und Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen zu erarbeiten.

Ein Check-up kann sich auf unterschiedliche Untersuchungsbereiche und Detaillierungsebenen beziehen:

- Überprüfung des gesamten Innovationsmanagements des Unternehmens
- Check-up für einzelne Geschäftsbereiche
- Überprüfung von Teilprozessen
- Ein Kurz-Check-up zur ersten Orientierung

Warum ein Check-up durch externe Experten?

Innovationen bilden heute mehr denn je die Basis für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Viele Unternehmen haben dies erkannt, indem sie ein systematisches und strukturiertes Innovationsmanagement implementiert haben. Dennoch ändern sich die Rahmenbedingungen für Innovationen permanent. Immer kürzere Produktlebenszyklen, ein starker Wettbewerb, die Durchdringung mit IuK-Technologien, Kostensenkungsmaßnahmen oder die zunehmende Internationalisierung beeinflussen das Innovationsmanagement von der Innovationsstrategie über das Ideenmanagement bis hin zur Projektorganisation. Diese Dynamik erfordert eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung bestehender Innovationsprozesse mit dem Ziel, deren Effektivität und Effizienz zu erhöhen.

Als externe Experten bieten wir eine fundierte Außensicht vor einem breiten Erfahrungshintergrund. Unabhängig von internen Sichtweisen lassen sich Fragen beantworten wie: Wo sind wir stark? Wo haben wir Schwachstellen? Was haben wir gut organisiert? Wo können wir uns verbessern? Eine objektive Bewertung, ggf. ergänzt durch ein Benchmarking mit anderen Unternehmen, kann dabei sowohl eingeschlagene Strategien, etablierte Prozesse und Konzepte bestätigen als auch wertvolle Hinweise für Korrekturen und Verbesserungen geben.

Was wird im Rahmen des Check-up überprüft und bewertet?

Mit dem Unternehmen wird zunächst vereinbart, ob sich der Check-up auf das Innovationsmanagement insgesamt oder auf Teilbereiche beziehen soll. Es muss darüber hinaus auch festgelegt werden, welcher Detaillierungsgrad angestrebt wird. Abhängig von dieser Festlegung wird im Rahmen des Check-up geprüft, welche Organisationsformen, Methoden und Tools eingesetzt werden; wie häufig diese angewendet werden bzw. im Unternehmen verbreitet sind und auf welcher Ausführungsqualitätsstufe sie stehen.

Untersuchungsbereiche sind hierbei z. B.:

- Ableitung der Innovations- und F&E-Zielsetzungen aus Zukunftsentwicklungen (Trends, Szenarien)
- Technologiestrategie
- Analyse des F&E-Portfolios auf Attraktivität, Balance der kurz- und langfristigen Chancen und Risiken, Ressourceneinsatz usw.
- Ideenmanagement (Ideensammlung und -generierung, Aufbau einer Ideenpipeline)
- Ideen- und Projektbewertung
- F&E-Projektmanagement-System
- Anpassung der Innovationsorganisation an die Markt- und Unternehmenserfordernisse
- Marketingintegration
- Innovations-/F&E-Controlling
- Markteinführungskonzeption für neue Produkte
- IT-Unterstützung
- Überprüfung der Abläufe auf Effektivität und Effizienz

Wie wird ein Check-up durchgeführt?

Der Check-up wird in einer vertrauensvollen und kooperativen, aber objektiven, sachlichen Atmosphäre durchgeführt. Gewachsene Sichtweisen bleiben unberücksichtigt.

Zwei Vorgehensweisen können angewendet werden:

Analyse und Aufbesserung von Teilprozessen

Der Auftraggeber stellt die Schwachstellen und Probleme der bestehenden Abläufe und Methoden dar und stellt dafür relevante Dokumente zur Verfügung. In mehreren Besprechungen werden bewährte relevante Prinzipien und Vorschläge mit den Rahmenbedingungen des Unternehmens abgestimmt. Abschließend wird ein geschlossenes neues Konzept als Empfehlung vorgelegt.

Design oder Redesign des gesamten Innovationsprozesses

Die Ersterarbeitung oder Überprüfung und Neukonzeption des gesamten Innovationsprozesses ist deutlich aufwändiger. Unsere Experten analysieren alle für das Innovationsmanagement verfügbaren Unterlagen. Nach Sichtung der Unterlagen werden Mitarbeiter unterschiedlicher Funktionen in Interviews zu bestimmten Themen befragt. Die Fragen betreffen Themen wie: Strategie-Ausarbeitungen; F&E-Strategie; innovationsrelevante Organigramme; Projektorganisation; Portfolio der F&E-Gebiete, der Technologie-Projekte und der Produktprojekte; Projektmanagement-System; Auswertungen zu Projektkosten, Entwicklungszeiten, Drop-out-Raten und -Gründe; IT-Tools.

Ergebnisse und Darstellungsformen

Die anschließenden Analysen können je nach konkreter Aufgabenstellung und angestrebter Tiefe unterschiedlich ausgerichtet sein:

Einen Überblick für das gesamte Innovationsmanagement bietet eine Einstufung der Ist-Situation an einem Satz von Innovationserfolgskriterien (vgl. Abbildung 1).

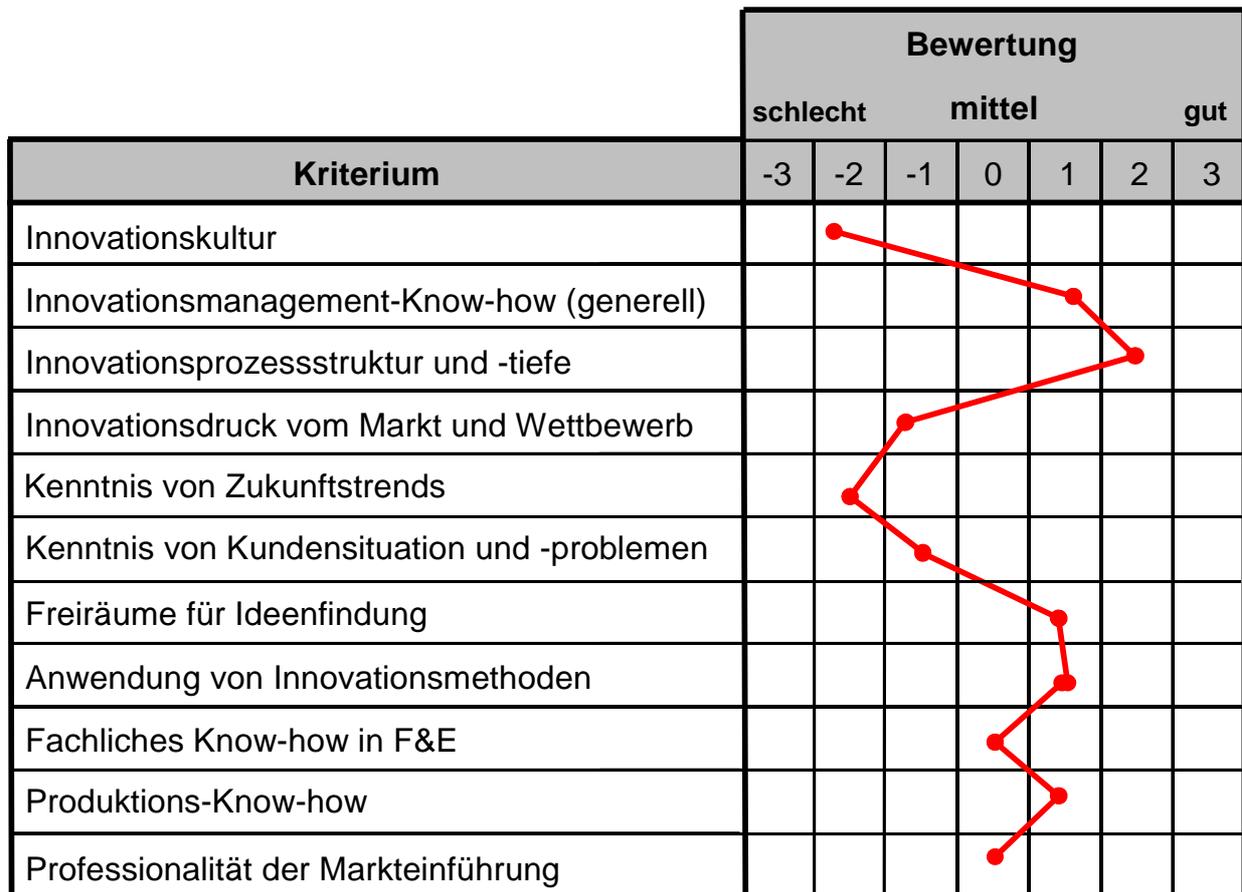


Abbildung 1: Stärken-/Schwächen-Profil nach Innovationskriterien

Bei vergleichsweise schwachem Innovationsoutput (Zahl neuer Produkte, Radikalität der Innovationen, Umsatz mit neuen Produkten) sind Ursache-Wirkungsanalysen angebracht (vgl. Abbildung 2).

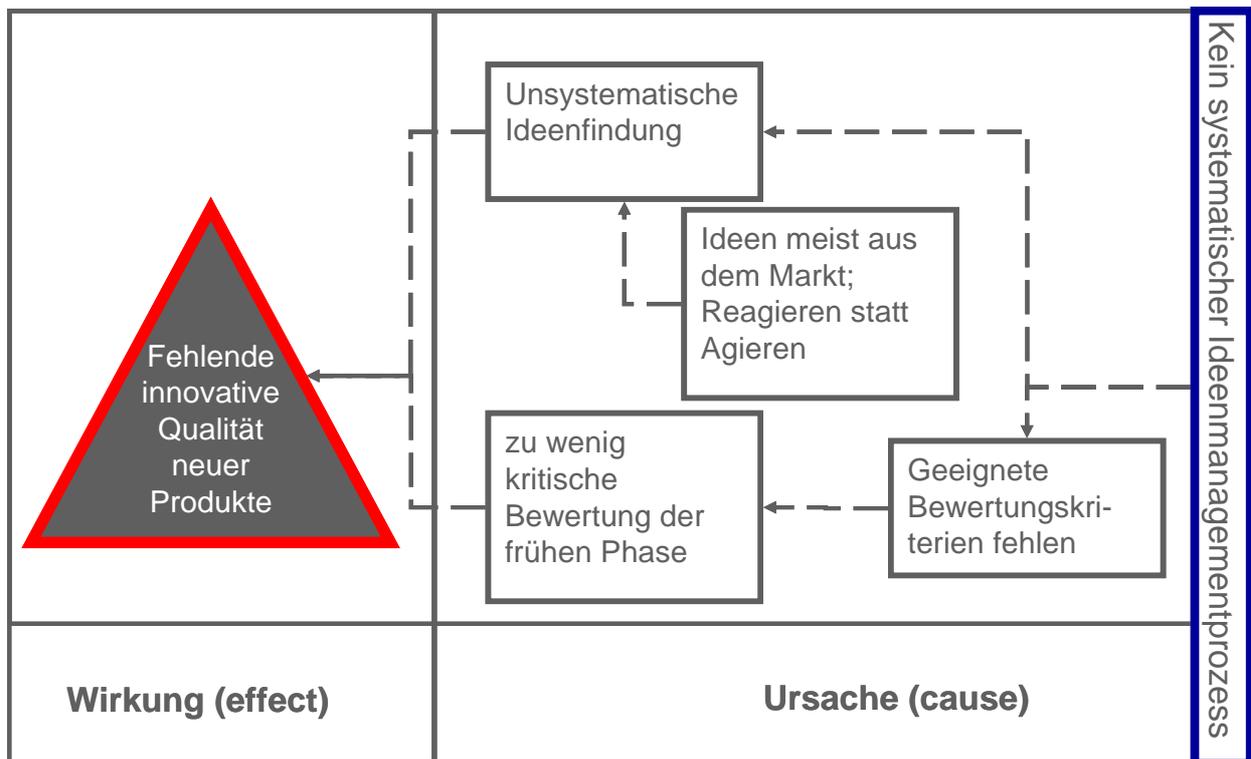


Abbildung 2: Ursache/Wirkungs-Analyse - Beispiel

Bei vorgegebenen Untersuchungsfeldern ist ein Vergleich mit Lösungen und Gestaltungsformen anderer Unternehmen aufschlussreich. Dies kann in Form einer Bilanzierung der Vor- und Nachteile dargestellt werden (vgl. Abbildung 3) oder differenzierter durch Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten und ganz neuen Ansätzen (vgl. Abbildung 4).

Untersuchungsfeld	Vorteile (Aktiva)	Nachteile (Passiva)
Innovationsprozess	<ul style="list-style-type: none"> • Stage-Gate-Prozess eingeführt • Steering-Board-Sitzungen an den Gates regelmäßig 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgaben, was am nächsten Gate vorzulegen ist, fehlen • Das Management ist teilweise zu wenig über die Potenziale einer Innovation informiert
...
Ideenfindung	<ul style="list-style-type: none"> • Anregungen und Ideen von Kunden werden festgehalten und evtl. realisiert • Mitarbeiter aus F&E, Marketing und Vertrieb liefern permanent Ideen 	<ul style="list-style-type: none"> • Es finden keine Ideenfindungssitzungen oder Innovationsworkshops mit Kreativitätstechniken statt • Open Innovation findet in systematischer Form nicht statt
Produktions-Know-how	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierte Facharbeiter • Hohe Problemlösungsfähigkeiten bei Aufträgenarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderne Schlüsseltechnologien nicht angewendet • Schlechte Fertigungsablaufplanung

Abbildung 3: Bilanzierung der Innovationsfähigkeiten

Untersuchungsfeld	Ansatz	Befunde		Mögliche Verbesserungen	Neue Ansätze
		Gute Lösungen	Schwachstellen		
Beispiel: Innovationsbedarfserfassung (Kundenprobleme, -wünsche und -anforderungen)	Kundenbeschwerden	Kundenanfragen und -beschwerden werden erfasst, analysiert und ggf. als neue oder verbesserte Produkte umgesetzt	Unklare (keine) Zuständigkeit	An die Kunden aktiv herantreten, um Probleme und Wünsche zu erkennen	Tieferegehende Bedarfserfassungsmethoden anwenden (Beobachtung; psychologische Marktforschung; Lead-user-Workshops)
	Einsatz von Experten	Nutzung interner Experten	Externe Sicht wird nicht erfasst	Kunden besuchen	Anwender-Community aufbauen
Beispiel: Ideenmanagement	Nutzung aller Ideenquellen	Zentrale Ideensammlung	Keine abgesehenen“ Bewertungskriterien, die die Unternehmensstrategie berücksichtigen	Pipeline mit Zwischenstufen auf Basis festgelegter Bewertungen	Integration von Open Innovation

Abbildung 4: Differenzierte Check-up-Analyse

Die Analyseergebnisse werden mit dem zuständigen Management durchgesprochen. Daraus ergibt sich ein Bild über den Stand des Innovationsmanagements im Unternehmen.

Hieraus wird ein maßgeschneidertes Paket konkreter Innovationsmanagementansätzen und -instrumenten entwickelt, das die erkannten Schwächen eliminiert und ggf. neuere Ansätze integriert. Das neue bzw. überarbeitete Konzept wird dann dem Management sowie den Führungskräften aller betroffenen Bereiche präsentiert.

Basis unserer Analysen und Empfehlungen sind langjährige Erfahrungen unserer Senior-Berater sowie umfangreiche Fallsammlungen zum F&E- und Innovationsmanagement deutscher Unternehmen.

Für nähere Informationen wenden Sie sich bitte an die angegebenen Ansprechpartner.

Ansprechpartner

Prof. Dr. Horst Geschka

Tel.: +49 (0)6151 501646-0

Fax: +49 (0)6151 501646-9

Email: hg@geschka.de

Dr. Thomas Clausen

Tel.: +49 (0)6151 501646-0

Fax: +49 (0)6151 501646-9

Email: tc@geschka.de

Kontaktdaten

Geschka & Partner Unternehmensberatung

Innovarium

Guerickeweg 5

64291 Darmstadt

Tel.: +49 (0)6151 501646-0

Fax: +49 (0)6151 501646-9

Email: info@geschka.de

www.geschka.de