

INNOVATION



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

SELBSTVERSTÄNDNIS

Dr. **Wieselhuber & Partner** ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen, für Sparten und Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen. Wir sind spezialisiert auf die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finanzierung.

UNABHÄNGIG
UNTERNEHMERISCH
STRATEGISCH
MESSBAR

Internationalität ist unser Projektalltag. Wir arbeiten weltweit. Von unseren Standorten aus waren wir in den vergangenen Jahren für unsere Kunden in mehr als 50 Ländern auf fünf Kontinenten unterwegs.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

Das schafft Mehrwert an Beratungsleistung. Das setzen wir konkret durch unser unternehmerisches Denken und Handeln, unseren Blick für Detail- und Gesamtlösungen und durch unsere Verbindlichkeit in den Aussagen verantwortungsvoll um. Dr. Wieselhuber & Partner zeichnet sich als profiliertes Strategie- und Umsetzungsberater durch hohe Lösungskompetenz und Individualität in der Betreuung aus.

Unser Anspruch ist es, Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig zu steigern. Diese ausgeprägte Markt- und Gewinnorientierung zählt zu unseren Positionierungsmerkmalen.

VON DER IDEE ZUM GESCHÄFTSERFOLG

Dr. Wieselhuber & Partner betreut Unternehmen ganz unterschiedlicher Ausprägung bei verschiedenen Aufgabenstellungen und beherrscht sowohl die spezifischen Anforderungen an die Beratung von Familienunternehmen als auch von Konzernen. Zum Kundenkreis gehören namhafte, führende Familienunternehmen sowie international tätige Konzerne mit deren Sparten und Tochtergesellschaften. Dabei bearbeiten wir die Herausforderungen, vor denen unsere Kunden stehen, stets ganzheitlich aus drei übergeordneten Perspektiven.

■ **Strategische Überlegenheit:**

Eine zukunftsorientierte Ausrichtung des Unternehmens verlangt nach einer Konfiguration des Geschäftsmodells, nutzt die Führungsorganisation als Strategieverstärker und Vehikel für Veränderung, fixiert Wachstumsquellen und legt die Geschäftsfelder von morgen fest.

■ **Operative Exzellenz:**

Zielsetzung ist die nachhaltige „Entstehung von Profitabilität“ durch Optimierungsmaßnahmen zur Produktivitätssteigerung, Senkung der Kapitalbindung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit über alle Wertschöpfungsstufen hinweg.

■ **Gestaltende Restrukturierung:**

Zur Bewältigung von Verlustsituationen und Performancedefiziten sind die Ursachen nachhaltig zu beseitigen, Wertvernichter zu eliminieren.

■ **Zukunftsmanagement:**

Die explizite Beschäftigung mit der Zukunft, insbesondere auch jenseits des bestehenden Kerngeschäftes, umfasst das klassische Innovationsmanagement, den Aufbau neuer Geschäfte sowie Lizenzmanagement und Akquisition von Venture-Kapital.



INNOVATION – DAS LEBENSELIXIER FÜR UNTERNEHMEN

Wachstum ist das Resultat und die Triebfeder für kontinuierliche Innovationsarbeit. Das Bewusstsein, dass am Anfang eines jeden Geschäftes eine Idee steht, wird häufig vernachlässigt, sollte aber als prägende Denk- und Handlungsweise in jedem Unternehmen tief verankert sein.

Innovatoren sind erfolgreicher. Das belegen zahlreiche empirische Untersuchungen und nicht zuletzt unsere Beratungserfahrungen und die Unternehmenspraxis. Die Chance, eine Spitzenposition im Markt zu erringen, gelingt nur mit beharrlicher, systematischer Innovationstätigkeit in allen Unternehmensfunktionen. Permanent „richtig“ macht es niemand, denn der Erfolg des Innovationsmanagements wird letztendlich an der Summe aller Projekte gemessen, und dabei wird es immer wieder „Leuchttürme“ und auffallende Negativbeispiele geben. Es geht aber darum, nicht immer wieder in „dieselbe Falle zu tappen“. Nicht erfolgreiches Innovationsmanagement zeigt sich in der Praxis unter anderem durch folgende typische Defizite:

- zu viele oder zu wenige Ideen
- zu „flache“ oder zu komplexe Innovationen
- zu teure Lösungen
- zu späte Markteinführung

Das Innovationsmanagement gehört zu den anspruchsvollsten und vielfältigsten Aufgaben im Unternehmen. Der Innovationserfolg ist dabei von einer Reihe von sich gegenseitig beeinflussenden Erfolgsfaktoren abhängig, wie z. B.:

- Konstruktiver Widerspruch und schöpferische Zerstörung bilden den „Nährboden“ für Neues.
- Unterstützende Managementsysteme verhindern den großen Fehlschlag.
- Professionelle Methoden sorgen für effiziente Prozesse.
- Veränderungsmanagement unterstützt den notwendigen Wandel.

Wie lassen sich diese Defizite, Fehlentwicklungen und Erfolgsfaktoren besser beherrschbar und steuerbar machen? Dr. Wieselhuber & Partner hat vor dem Hintergrund seiner langjährigen Erfahrung in der Innovationsberatung einen umfassenden und modernen Ansatz entwickelt, mit dem die Innovationskraft systematisch und nachhaltig gesteigert werden kann.

W&P-INNOVATIONSMANAGEMENT

Innovationserfolge entstehen ganzheitlich!

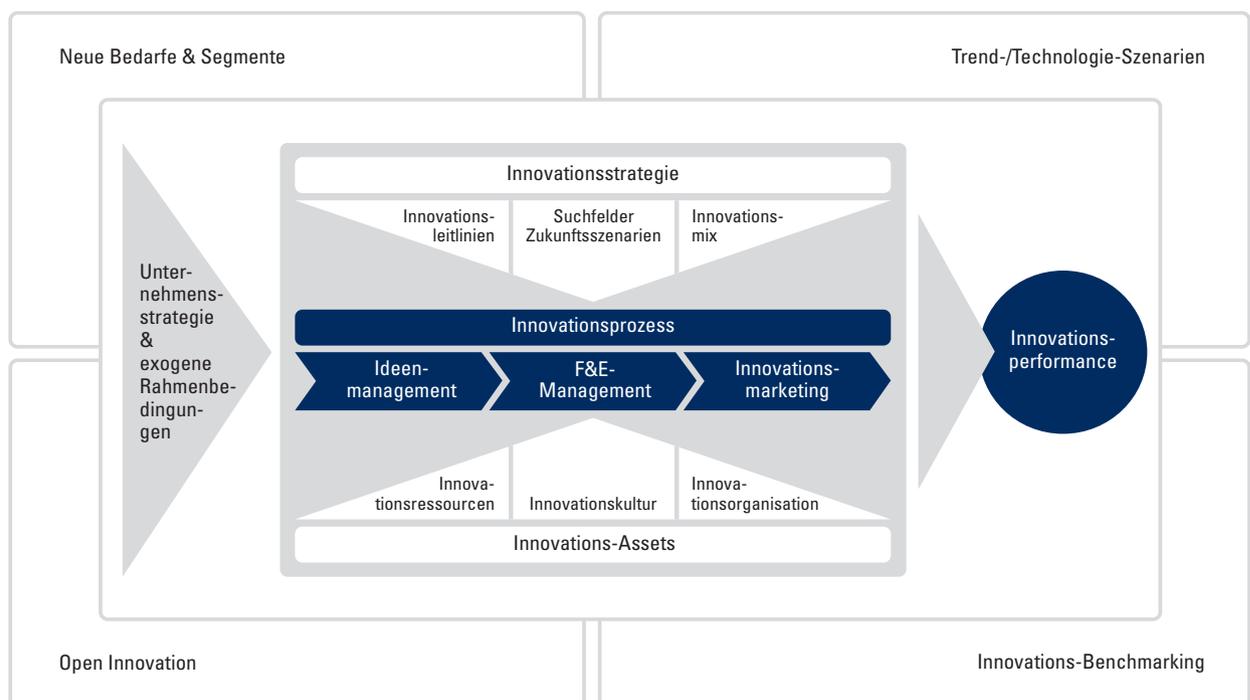
Ein ganzheitliches Innovationsmanagement umfasst nicht nur die gesamte Innovationswertschöpfungskette, sondern berücksichtigt auch die Gestaltung und Nutzung der Innovations-Assets und -strategie und beleuchtet das Thema Innovation dabei aus zwei Perspektiven.

Inside-out-Perspektive

Der eigentliche Innovationsprozess (Ideen- und F&E-Management, Innovationsmarketing) bildet den Kern. Ein weiteres zentrales Element stellt die Entwicklung der Innovationsstrategie dar. Die Innovations-Assets (Ressourcen, Kultur und organisatorische Verankerung) bilden die Basis für die gesamte Innovationsarbeit.

Outside-in-Perspektive

Diese sorgt für einen zukunftsorientierten, ganzheitlichen Ansatz. Mittels Umfeld-Analysen und Szenarien zu Zielgruppenbedürfnissen und Technologietrends können exogene Innovationstreiber identifiziert und nutzbar gemacht werden.



INNOVATIONSLEITLINIEN

Innovation ohne Strategiebezug ist Zufall!

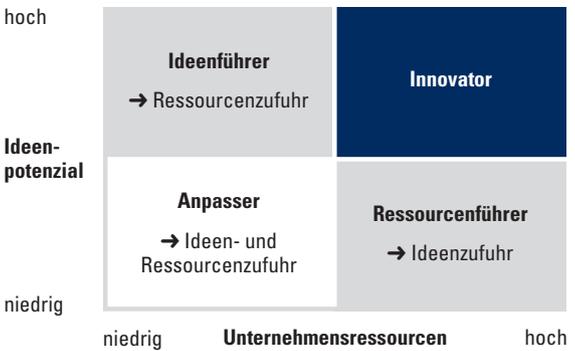
Zwei Aspekte sind unter strategischen Gesichtspunkten zu beachten: Zum einen müssen Unternehmens- und Innovationsstrategien miteinander verknüpft sein. Der strategische Beitrag des Innovationsmanagements muss klar formuliert sein. Zum anderen ist die Innovationsstrategie selbst zu entwickeln.

WACHSTUM SCHAFFEN,
INDEM WIR BESSER
UND ANDERS SIND
ALS ANDERE

Innovatoren beschäftigen sich zu Beginn des Prozesses viel intensiver als andere mit ihrer Innovationsstrategie und definieren konkrete strategische Suchfelder für Produkte und Dienstleistungen, die sich aus dem Wandel des Markt- und Technologieumfeldes ergeben. Sie kreieren nicht unbedingt mehr Ideen als ihre Wettbewerber, konzentrieren

sich aber auf die Entwicklung von Innovationen mit einem eindeutigen Mehrwert für ihre Kunden. Nicht selten zeichnen sich solche „Nutzeninnovationen“ dadurch aus, dass sie bestehende Markt- und Branchengrenzen verschieben und der relevante Markt in der Folge sogar neu segmentiert werden muss.

Grundsätzlich sollte jede Innovationsstrategie Antworten auf bestehende Defizite bezüglich Ideenpotenzial und Ressourcen geben. Häufig ist eine entsprechende „Zufuhr“ von Ideen von außen oder eine Kooperation zur Stärkung der Ressourcen sinnvoll und notwendig.



Fragen zur Innovationshöhe, dem technologischen Reifegrad der Innovation sowie zur strategischen Absicherung und Durchsetzung der Renditeerwartung sind gleichfalls Aspekte der Innovationsstrategie und sollten umfassend beantwortet werden. Gerade Überlegungen zum Imitationsschutz, z. B. IP-Rechte oder internes Know-how sowie komplementäre Assets, wie etwa Markenreputation, Kundenbeziehung und Distributionszugang, besitzen hohe

strategische Relevanz für den betriebswirtschaftlichen Erfolg einer Innovation.

SUCHFELDER UND INNOVATIONSMIX

I nnovation ist mehr als neue Produkte!

Dem Produkt- und Marktlebenszyklus folgend verändert sich das Innovationsmix von Produktinnovationen zu Prozessinnovationen in der Übergangs-/Wachstumsphase bis hin zu Organisations- und Strategieinnovationen. Dieser Mix ist aktiv zu gestalten und strategisch zu bewerten.

Innovationsmanagement benötigt die Fokussierung auf das wirklich Wesentliche. Es ist kein Widerspruch, wenn der Kreativität einerseits freie Entfaltung zugesprochen wird und andererseits eine Konzentration und Fokussierung angestrebt wird. Fehlen konkrete Suchfeldvorgaben für die Ideenfindung, so hat dies meist zur Folge, dass



Innovation – neue Wege des Handelns

- ein zu breites, „geschäftsfernes“ Ideenangebot erarbeitet wird,
- zu viele Ressourcen (Mitarbeiter, Kapital, Anlagen) unnötig gebunden werden und verpuffen,
- die Frustration und Demotivation bei den Mitarbeitern steigt,
- Aktionismus vorherrscht, nur um innovativ zu erscheinen.

Um diese Negativwirkungen zu vermeiden, sollten **Suchfelder** und Innovationschwerpunkte definiert werden. Dabei kommt es auf die richtige Suchfeldbreite an, die zwischen Zukunftsvision, d.h. Realitätsferne zum bestehenden Geschäft und konkrete Kunden- bzw. Unternehmensbedürfnisse angesiedelt sein sollte. Folgende Fragestellungen helfen, die Suchfelder richtig zu justieren:

- Welche neuen Suchfelder können unter Berücksichtigung struktureller Branchenveränderungen definiert werden?
- Wie könnte eine Segmentation des Geschäftes jenseits der bestehenden Marktlogik aussehen?
- Wie könnte über Innovationen das gesamte Geschäftsmodell wachstums- und ertragsorientiert verändert werden?

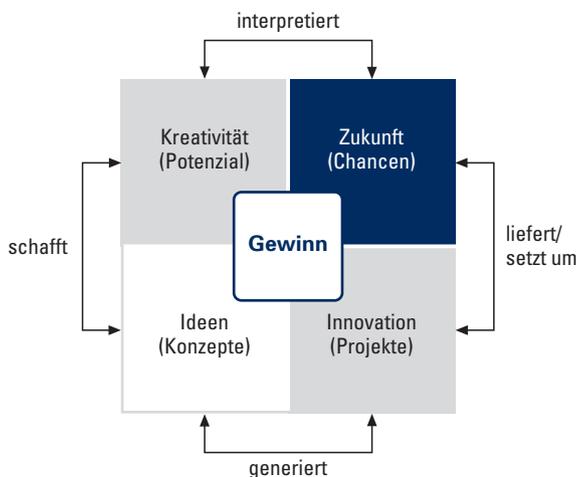
IDEEN- MANAGEMENT

JEDER MENSCH IST KREATIV

Innovation ohne Kreativität ist nicht möglich!

Das größte schlummernde Potenzial im Unternehmen ist die nicht ausgeschöpfte Kreativität der Mitarbeiter. Kreative Leistungen werden ausschließlich durch Menschen erzeugt, die entsprechend trainiert und durch einen offenen und neugierigen Führungsstil und Innovationskultur gefördert werden. Der „Ideen-Burnout“ tritt ein, wenn Unternehmen ihr Ideenmanagement nicht aktiv gestalten, keine Emotionen zulassen und die schöpferische Leistung der Mitarbeiter nicht honorieren.

- Aufgeschlossenheit und Gespür für zukünftige Marktbedürfnisse führen zu neuen Ideen. Aufgeschlossenheit bedeutet nichts anderes, als auf ungewohnte Art und Weise mit dem eigenen Wissen umzugehen. Im Allgemeinen wird dieser Vorgang als schöpferisches Gestalten, als Kreativität verstanden.
- Kreativitätsblockaden und Unlust am schöpferischen Denken werden meist durch eine zu starke Ausprägung des logisch-analytischen Denkens verursacht. In der Mehrzahl der Unternehmen dominiert die rationale, logisch-analytische Denk- und Handlungsweise. Unkonventionelle Querdenker haben es meist schwer, ausreichende Akzeptanz zu finden.



- Die gesamte Schul- und Ausbildung der Mitarbeiter entwickelt fast ausschließlich die linke, analytische Gehirnhälfte. Spielerische Kreativität wird meist nur in den ersten Lebensjahren gefördert. Innovation und Kreativität fordern jedoch
 - die linke und rechte Gehirnhälfte des Menschen gleichermaßen
 - neben Analytik vor allem Emotionen und Phantasie
 - Veränderungswille und persönliche Risikobereitschaft
 - lebenslange Lernbereitschaft aller Mitarbeiter.

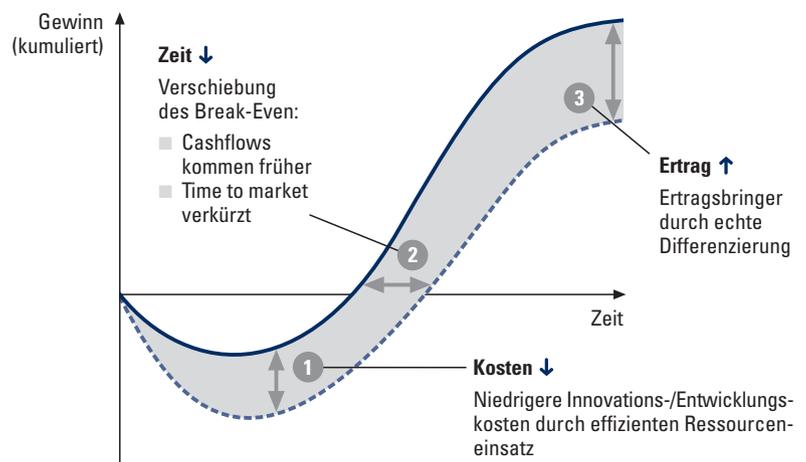
Innovation und Effizienz sind kein Widerspruch!

Voraussetzung für mehr Effizienz im Innovationsgeschehen ist Transparenz bezüglich Ressourceneinsatz, Zeitmanagement und Innovationsergebnis (Return on Innovation). Darauf basierend lassen sich nichtwertschöpfende F&E-Aktivitäten identifizieren und reduzieren.

- Ein hoher Ressourceneinsatz allein sichert noch keinen Innovationserfolg. Wichtiger als das tradierte „viel hilft viel“ ist die konsequente Steuerung der Input-Output-Relation und folglich des gesamten Innovationsprozesses.
- Die Herausforderung, komplexe Innovationen in immer kürzeren Abständen bei gleichzeitig steigendem Kostendruck auf den Markt zu bringen, erfordert ein hohes Maß an Konsequenz im F&E-Prozess. Schließlich werden in der Anfangsphase bis zu 70 % der gesamten Lebenszykluskosten determiniert.
- Innovationswettbewerb wird zunehmend durch den Zeitwettbewerb und auch Kostenwettbewerb bestimmt, d. h. gezieltes, schnelles und professionelles Projektmanagement ist erforderlich.

- Neue Ideen brauchen **Diffusionsbeschleuniger**. Ein klar erkennbarer Kundennutzen mit signifikanter Differenzierung zum Wettbewerb ist Grundvoraussetzung, sollen Meinungsbildner-Konzepte und Vorfeldmarketing die Begehrlichkeit der potenziellen Kunden steigern. Dies sind zwei typische Bausteine eines professionellen **Innovationsmarketings**.

F&E- MANAGEMENT



INNOVATIONSRESSOURCEN

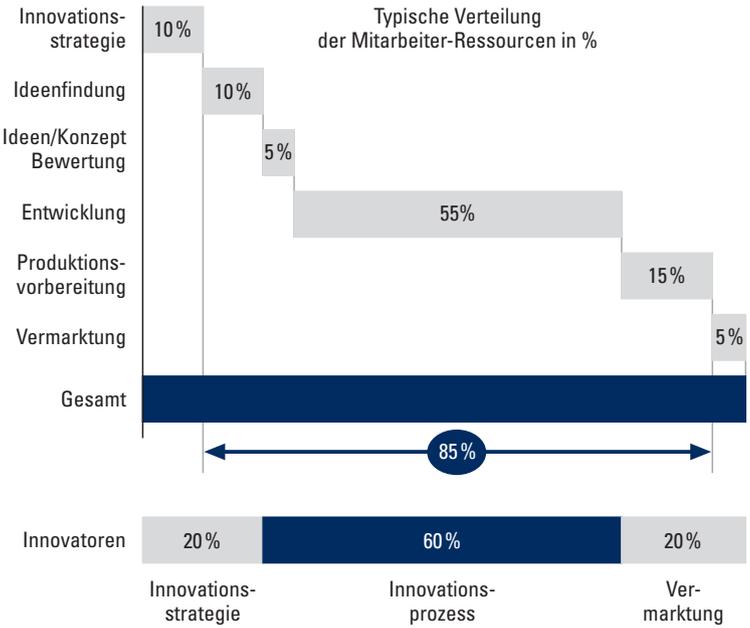
Innovation ist Topmanagement-Aufgabe

Das Topmanagement sollte als Machtpromotor nicht nur aktiv an Innovationsprojekten beteiligt sein, sondern auch am Prozess der Ideengenerierung. Erst dann ist gewährleistet, dass Unternehmertum für die Mitarbeiter und die Organisation spürbar und erlebbar wird.

MENSCHEN SCHAFFEN INNOVATIONEN!

Besonders für Innovatoren gilt: Der Mensch ist durch nichts zu ersetzen, außer durch einen „besseren“ Menschen. Übertragen auf die Innovationstätigkeit bedeutet dies, dass die Mitarbeiter eine Reihe von Fähigkeiten und Verhaltensweisen besonders gut beherrschen sollten, um innovativ zu sein.

- Neben der persönlichen Fachkompetenz kommt es vor allem auf Kreativität und unternehmerisches Handeln an. Ohne ein ausgeprägtes Kommunikationsverhalten sind innovative Prozesse heute kaum mehr vorstellbar. Der einsame, introvertierte Erfinder hat in der komplexen und sich dynamisch verändernden Unternehmensumwelt immer weniger Wirkung.



- Innovative Unternehmen pflegen und fördern ein entsprechendes Innovationsklima und sorgen für eine „durchlässige“ Organisation. Ebenso sollte das Personalmanagement innovationsorientiert ausgerichtet sein.
- Den Mitarbeitern als wertvollster Ressource müssen ausreichende Finanz- und Sachmittel zur Verfügung gestellt werden. Insgesamt kommt es darauf an, die vorhandenen Ressourcen optimal einzusetzen.

INNOVATIONSKULTUR

Ein für Innovationen förderliches Klima kann nicht kurzfristig erzeugt werden, denn die Unternehmenskultur ist über Jahre und Jahrzehnte im Unternehmen gewachsen und verwurzelt. Sie wird durch grundlegende Werte, Normen und Verhaltensweisen der Unternehmensleitung, der Mitarbeiter und Führungskräfte geprägt. Dennoch ist die gezielte Weiterentwicklung der Innovationskultur möglich und oftmals notwendig.

- Typische kulturprägende Verhaltensweisen, die es mit dem Instrumentarium des Veränderungsmanagements zu verbessern gilt:
 - grundsätzliches Desinteresse an Innovationen
 - hoher Widerstand gegen Veränderungen seitens einzelner Mitarbeiter/Führungskräfte
 - mangelnde Neugier und Lernbereitschaft der Mitarbeiter
 - „sattes“, erfolgsgewöhntes Verhalten der Mitarbeiter
 - fehlendes Selbstbewusstsein und Selbstverständnis
 - übersteigter Drang zur Perfektion
 - mangelnde Entscheidungsfreude und Risikobereitschaft des Managements
 - stark kostenorientierte Denkhaltung
- In aller Regel stellt die größte, interne Innovationsbarriere das unzureichende Führungsverhalten dar, häufig gepaart mit dem „not invented here“-Syndrom. Führungsdefizite belasten selbstverständlich nicht nur die Innovationskraft, sondern i.d.R. das gesamte Unternehmen, dennoch kann die Wirkung auf die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit sehr negativ sein. Hier wird deutlich, dass die Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements wesentlich auf weichen Faktoren, weniger auf harten Fakten beruhen.



KULTUR
BRAUCHT FÜHRUNG

ASSETS

ZUKUNFTSMÄRKTE

Innovation bedeutet Zukunft!

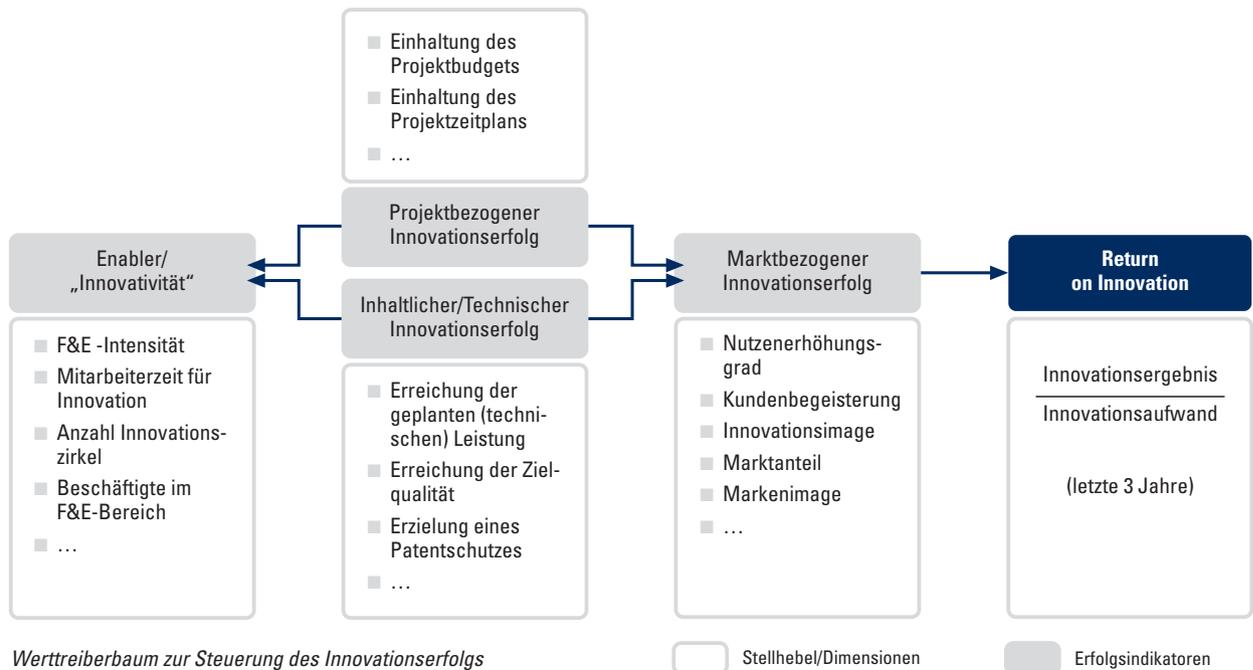
Der Drang nach „Perfektion des Tagesgeschäftes“ und die Dominanz dringender Themen im Management verstellen häufig den Blick auf wichtige Zukunftsthemen. Ein intensives Nachdenken über die Zukunft des Unternehmens und seine Innovationsstrategie findet zu wenig statt.

DIE W&P-ZUKUNFTSWERKSTATT

Innovation lebt von Perspektivenwechsel. Die übliche „Inside-out“-Perspektive ist wichtig und richtig, um die eigene Sichtweise für die Markt- und Technologietrends zu entwickeln. Ebenso bedeutsam sind aber die Analysen und Erkenntnisse aus der „Outside-in“-Betrachtung.

- Jede Beschäftigung mit Zukunftsmärkten beginnt mit der Analyse aller relevanten Trends, insbesondere gesellschaftlicher, politischer, technologischer, wirtschaftlicher und umweltbezogener Trends. Darüber hinaus verändern sich die menschlichen Motive, z. B. Lebensstile, im Laufe der Zeit und führen zu neuen Bedürfnissen.
- Aus der daraus entwickelten, unternehmensspezifischen Trendlandschaft werden im nächsten Schritt die relevanten Zukunftsmärkte herausgearbeitet, bewertet und zur Weiterverfolgung ausgewählt.





INNOVATIONSCONTROLLING

- Transparenz und Kontrolle sind wichtig, um den Erfolg des Innovationsmanagements permanent und nachhaltig zu messen. Die zentrale Fragestellung muss lauten: Wie hoch fällt der „Return on Innovation“ aus? Im Rahmen eines erweiterten Projektcontrollings werden vor allem auch die Ressourcenstruktur zwischen Strategie, Prozess und Vermarktung kontinuierlich analysiert. Ebenso gilt es, während des Prozesses zu bestimmten Meilensteinen die zu Projektbeginn eingeschätzte Marktakzeptanz neu zu hinterfragen und gegenebenenfalls weitere Feinjustierungen vorzunehmen.
- Innovationsaktivitäten sind erst dann erfolgreich, wenn sie zur Steigerung von Profitabilität und Wachstum führen. Eine reine Output-Betrachtung birgt jedoch die Gefahr höherer Kosten und eines Over-Engineering, eine zu starke Kostenorientierung führt hingegen oft zu Ressourcenengpässen und geht somit zu Lasten der Innovationsfähigkeit. Ein spezifisches F&E-Controlling und der Einsatz von Methoden des Zielkostenmanagements bilden die Basis für das Management der Ressourcen.

INNOVATIONS- NETZWERK

Die Professionalisierung des Innovationsmanagements ist innerhalb des Unternehmens eine Teamaufgabe, bei externer Unterstützung ist ein Netzwerk von Spezialisten sinnvoll. Die W&P-Innovationsberatung arbeitet folgerichtig mit ausgewählten Kooperationspartnern zusammen und koordiniert deren Einsatz sowohl inhaltlich als auch prozessual.

Auf den nachfolgenden Gebieten arbeiten wir mit erstklassigen und erfahrenen Kooperationspartnern zusammen:

- Zukunftsforschung und Zukunftstechnologien
- Produkt-Design und Corporate Identity
- Veränderungsmanagement und Coaching
- Patentmanagement, Patentbewertung und Patentrecherche
- Kreativitätstraining
- Markenmanagement und Kommunikation
- Social Media und Open Innovation
- Fördermittelberatung

HAND IN HAND FÜR IHREN ERFOLG



DER UNTERSCHIED IN DER BERATUNG

Woran lässt sich der für Ihr Unternehmen, für Ihre Problemstellung oder für Ihre strategische Zukunftsplanung am besten geeignete Berater erkennen? Natürlich an der Kompetenz. Natürlich am Wissen um Branchen und Märkte. Natürlich an Erfolgen.

Vor allem aber an seinem Selbstverständnis. Schließlich ist das Beratergeschäft ein vertrauliches und verbindliches Personen- und kein Zaubergeschäft, auch wenn darin selbst ernannte Magier auftreten. Es steht und fällt daher mit der Persönlichkeit des Beraters, mit seinen erlernten und erworbenen Fähigkeiten, mit seinen wachen Sinnen für Situationen und Lösungen, für Menschen und Kulturen.

Schließlich geht es darum, für ein Unternehmen oder eine Organisation in ganz unterschiedlichen Situationen und aus ganz unterschiedlichen Gründen hilfreich, kenntnisreich und ideenreich als beratender Partner und Spezialist auf Zeit zu handeln. Es gilt, Probleme ganz individueller Art gemeinsam, seriös und wirkungsvoll zu lösen.

Hier ist die Fähigkeit gefordert, komplexe oder gar gegenläufige Entwicklungen intellektuell miteinander zu verknüpfen: basierend auf hohem fachlichen Branchen- und Marktwissen, auf spezifischem Methodenrepertoire, auf einem Mix aus praktischen Sinnen und analytischer Intuition. Das macht den Unterschied in der Beratungsleistung. Das macht das Beratungsunternehmen Dr. Wieselhuber & Partner einzigartig.

Gefragt sind weder Zeitgeist noch Zukunftsangst. Deshalb lösen wir Problemstellungen unternehmerisch und das heißt: strategisch und dauerhaft. Auf diese Qualitäten und Qualifikationen kommt es an. Umso mehr, als im zunehmenden Wettbewerb um eine starke Kapitalausstattung und hohe Kapitalverfügbarkeit – als Ergebnis von Globalisierung, Automatisierung und dem Einsatz von moderner Informations- und Kommunikationstechnologie – die richtige Strategie der Werttreiber Nummer eins ist.

Lassen Sie uns Ihren Erfolg gemeinsam gestalten.

STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Telefon +49 (0)89 286 23-0 · Telefax +49 (0)89 286 23-290
E-Mail info@wieselhuber.de · Internet www.wieselhuber.de