



# INNOVATION 2014

Am Anfang eines jeden Geschäfts steht eine Idee

Sonderausgabe des Geschäftsbereichs **Innovation & New Business**



## Neuer Geschäftsbereich Innovation & New Business bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



**Johannes Spannagl** (55), langjähriger Partner und Top-Management-Consultant auf den Gebieten Strategie, Führungsorganisation, Marketing & Vertrieb und Marken-Management, hat zum 1. Januar 2014 die Leitung des Bereichs „Innovation & New Business“ übernommen. Seit 28 Jahren unterstützt die Top-Management-Beratung Dr. Wieselhuber & Partner GmbH Familienunternehmen, Konzerne, deren Sparten und Tochtergesellschaften dabei, Innovationsstrategien zu entwickeln. Mit der Bündelung der vorhandenen Kapazitäten und Erfahrungen in einem eigenen Geschäftsbereich unterstreicht W&P die Bedeutung einer passgenauen Innovationsstrategie als Erfolgsfaktor in robusten und zukunftsfähigen Geschäftsmodellen.



**INNOVATIONSMANAGEMENT**  
Von der Idee zum Geschäftserfolg

  
**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

Sonderausgabe des Geschäftsbereichs **Innovation & New Business**



**Prof. Dr. Norbert Wieselhuber**  
Vorsitzender der Geschäftsführung  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Sehr verehrte Leserinnen und Leser,

es gibt nur eine nachhaltige Quelle für Fortschritt und Wohlstand in unserer Gesellschaft, nämlich Innovation.

Innovationen erfassen alle Lebensbereiche und gesellschaftlichen Gruppierungen.

Die großen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, z. B. Bevölkerungswachstum, gesellschaftliche Entwicklungen, Urbanisierung, ökologische Veränderungen, Energiesituation, etc. benötigen neue Antworten, andere und bessere Lösungen als die, die wir heute politisch, ideologisch diskutieren und mit erheblichem Beharrungsvermögen praktizieren. Die Zukunft hat schon begonnen und sie ist nicht nur durch Bedrohungen, sondern vielmehr durch Chancen gekennzeichnet.

Spätestens jetzt ist es an der Zeit, neue Wege zu suchen und zu beschreiben, um die Zukunft zu gestalten. Inwieweit Evolution oder Revolution der richtige Weg in eine bessere Zukunft ist, entscheiden letztlich die möglichen und wahrscheinlichen Ausprägungen der näheren oder entfernten Zukunft. Eine bedeutende Rolle für das Ausmaß der Radikalität des Wandels und des „Zukunftspfades“ hat die zur Verfügung stehende Zeit, um noch an der Zukunft teilzunehmen. Aus unternehmerischer Sicht gilt es darauf zu achten, dass nicht jede Utopie zur Unternehmenszukunft wird und nicht jeder Zukunftstrend relevant für das eigene Unternehmen ist.

Nichts ist beständiger als der Wandel. Turbulenzen, Volatilitäten und Trendbrüche haben stark zugenommen und werden uns alle weiter begleiten. Nicht zuletzt führen die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien und die Mediengesellschaft dazu, dass positive und negative Entwicklungen schnell „um den Globus gehen“. Innovationen und das Management des geplanten Fortschritts nutzen Trendbrüche, den Niedergang von alten Technologien und die Möglichkeiten neuer Technologien, die Veränderungen des Verwender- und Käuferverhaltens und Trägheit und Beharrungsvermögen des Wettbewerbs.

Innovationsführer haben einen hohen Gestaltungsanspruch, nutzen Zukunftswissen und setzen eigene Kreativität ein, um dem Unternehmen und dem Markt einen „eigenen Stempel“ aufzudrücken. Sie nutzen Marktteilnehmer als Innovationsquellen – aber nicht ausschließlich. Sie generieren eigene Ideen und gestalten Märkte als Regelbrecher. Ihr Antrieb sind Visionen, gekoppelt mit großer mentaler Stärke, Leadership, wirksamer Ressourcenkraft, professionellem Innovationsmanagement und überlegenem Wissen. Ihre Innovationsstrategie berücksichtigt mehr als Produkt-/Leistungsinnovationen, denn sie betrachten und innovieren alle Bestandteile des Geschäftsmodells.

Der Innovationsmix, hinsichtlich Innovationshöhe und Wettbewerbsverhalten, in Form von Leader oder Follower, berücksichtigt den notwendigen Risikoabgleich bzw. -ausgleich.

Inkrementelle Innovationen resultieren häufig aus bekannten, von Kunden artikulierten Wünschen. Sie führen eher zur Kundenbindung und -akzeptanz und ggf. zur Bedarfsexpansion. Manchmal ist damit aber auch Innovationsarmut bei steigendem Variantenreichtum verbunden. Radikale, disruptive Innovationen entspringen „Zukunftswissen“, der eigenen Kreativität und dem Drang nach neuen Wegen und neuen Lösungen. Sie erfordern nicht nur großen Mut, sondern auch entsprechende Ressourcenstärke und Risikopotenzial.

Innovation war, ist und bleibt eine Unternehmer- und Top-Management-Aufgabe, denn Zukunft hat, wer Zukunft schafft.



## Innovationserfolge entstehen ganzheitlich



**Johannes Spannagl**  
Partner  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Ein ganzheitliches Innovationsmanagement umfasst nicht nur die gesamte Innovationswertschöpfungskette, sondern berücksichtigt auch die Gestaltung und Nutzung der Innovations-Assets und -strategie. Dabei sollte das Thema sowohl aus der Inside-out als auch Outside-in Perspektive beleuchtet werden.

Die Chance, eine Spitzenposition im Markt zu eringen, 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 („over-engineered“)
- zu teure Lösungen
- zu späte Markteinführung

Das ganzheitliche Innovationsmanagement-Modell von Dr. Wieselhuber & Partner betrachtet die Innovationsarbeit dabei aus zwei Stoßrichtungen. Der eigentliche Innovationsprozess, bestehend aus dem Ideen-Management, F&E-Management und Innovationsmarketing bildet den Kern. Ein weiteres zentrales Element stellt die Entwicklung der Innovationsstrategie dar. Hier werden die Ziele, Suchfelder und das Innovations-Mix festgelegt. Die Innovations-Assets, also die Ressourcen (Mitarbeiter, Finanzmittel, etc.), die Innovationskultur sowie die organisatorische Verankerung des Innovationsmanagements bilden die Basis für den Innovationserfolg. Die Denk- und Herangehensweise erfolgt zwar unter Berücksichtigung von exogenen Rahmenbedingungen, aber meist aus der internen Unternehmenssicht.

Innovationen leben aber vor allem von externen Einflüssen und Impulsen. Die ergänzende Outside-in-Perspektive sorgt für einen zukunftsorientierten Ansatz. Mit Hilfe von Umfeld-Analysen und Szenarien zu neuen Bedürfnissen der Zielgruppen und Technologietrends können exogene Innovationstreiber identifiziert und für das Unternehmen nutzbar gemacht werden.

### 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. 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.

### Innovation ist Top-Management-Aufgabe

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.

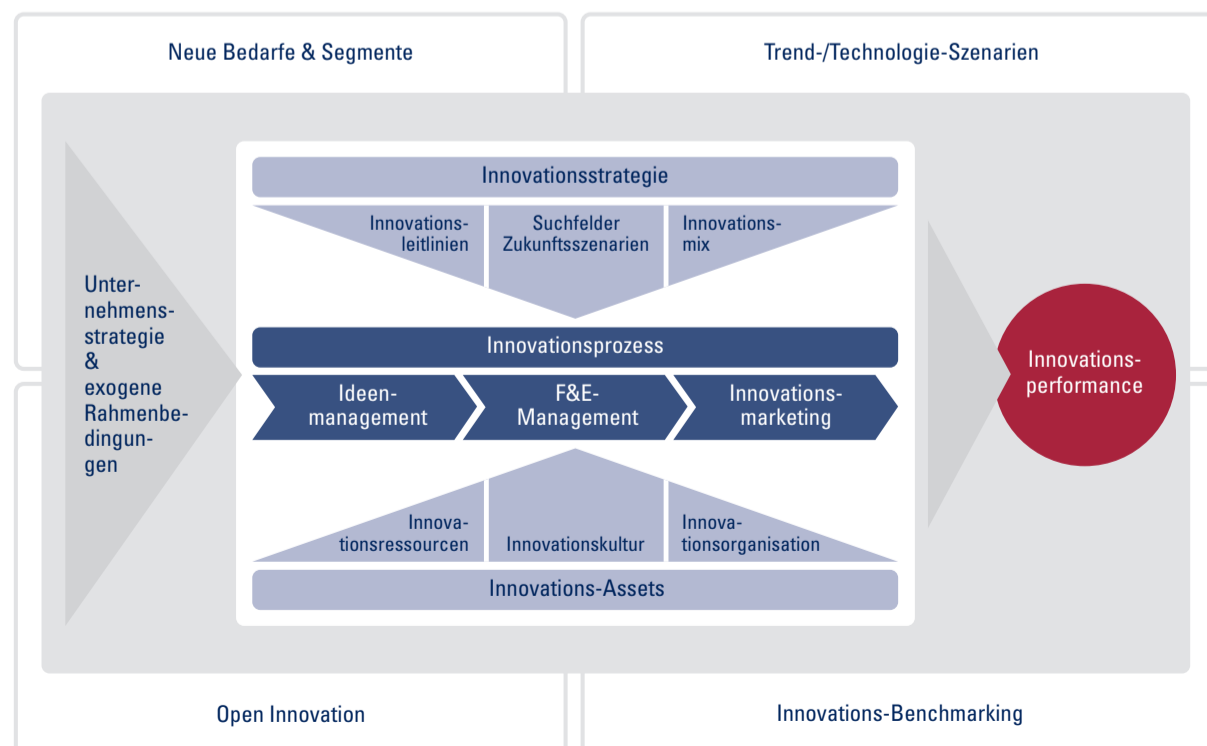
Das Top-Management sollte nicht nur als Machtpromotor aktiv an Innovationsprojekten beteiligt sein, sondern sollte sich ebenso bei der Ideengenerierung einbringen. Ohne ein ausgeprägtes Kommunikationsverhalten sind innovative Prozesse heute kaum mehr vorstellbar. Der einsame, introvertierte Erfinder hat in der komplexen und sich dynamisch verändernden Unternehmensumwelt immer weniger Wirkung.

### Innovation ist Zukunft

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

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. Neue Bedarfe, Trends, Suchfelder und Technologien sollten unbeeinflusst von vorgefassten Meinungen der Mitarbeiter untersucht und auf ihre Zukunftsrelevanz hin bewertet werden.

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.



Das W&P-Innovationsmanagement-Modell



# INNOVATION 2014

## Innovationswerkstatt Düsseldorf – Rezepte gegen „Ideen-Burnout“



Eröffnungsredner **Dr. Ulrich Liman** hob vor allem die Bedeutung von Netzwerken bei internationalen Innovations-Rollouts hervor und leitete mit spannenden Einblicken in die Innovationskultur des globalen Players zur Podiumsdiskussion über.

**Dr. Ulrich Liman**

Leiter Innovationsmanagement bei Bayer MaterialScience AG



**Teilnehmer der Podiumsdiskussion (v.l.n.r.):**

**Dr. Carsten Voigtländer**  
Vorsitzender der Geschäftsführung der Vaillant Group

**Johannes Spannagl**  
Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

**Dr. Christina Hack**  
Leiterin Vorentwicklung der Brose Gruppe

**Hanns-Peter Cohn**  
CEO der Vitra GmbH

**Dr. Markus Beukenberg**  
CTO der WILO SE



*„Wir fahren einen breiten Ansatz in Sachen Innovationsmanagement: Zum einen binden wir Lieferanten von vornherein in unseren Innovationsprozess ein, damit ihre Ideen nicht im Laufe einer Entwicklung „hinten runter“ fallen. Zudem nutzen wir ein Tool, über das jeder Mitarbeiter weltweit die Möglichkeit hat, seine Ideen einzubringen. Die Nutzung von Open Innovation Plattformen, auf denen branchenübergreifende Ideen eingebracht werden, bringen zudem Impulse, die inhouse vielleicht nie entdeckt worden wären.“*

**Dr. Christina Hack**

Leiterin Vorentwicklung der Brose Gruppe





*„Wir sind Getriebene der Digitalisierung – sie verändert Arbeitsplätze, Arbeitsprozesse aber auch die Management-Kultur. Entsprechend wandeln sich die Anforderungen an Büros und komplette Gebäude: Sie müssen in ihrer Funktion zum Beispiel flacheren Hierarchien gerecht werden, dem Projekt-Charakter von Arbeitsprozessen Raum geben, Co-Working-Modelle ermöglichen. Kreativität benötigt heute neue Räume. Als Familienunternehmen können wir auf der Suche danach unserer Lust am Experimentieren freien Lauf lassen!“*

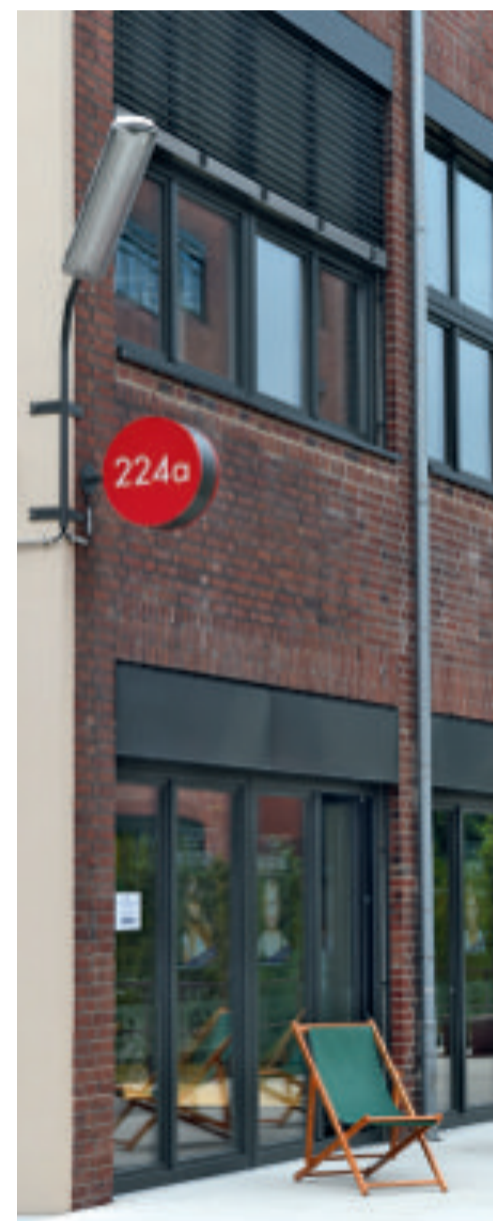
**Hanns-Peter Cohn**  
CEO der Vitra GmbH





# INNOVATION 2014

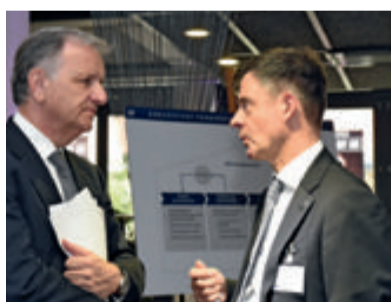
## Innovationswerkstatt Düsseldorf – Rezepte gegen „Ideen-Burnout“



„Wo wir uns vor 10 Jahren hauptsächlich mit Produktinnovationen beschäftigt haben, setzen wir uns heute auch intensiv mit innovativen Geschäftsmodellen auseinander: Dazu werden „alte“ Geschäftsmodelle in ihre Einzelteile zerlegt, hinterfragt, modifiziert, neu zusammengesetzt, selektiert – und in kleineren Märkten erstmal „ausprobiert“. In Zukunft werden hier auch verstärkt Ideen, beispielsweise aus unserem „Future Studio“ mit Ideen von Kunden & Mitarbeitern einfließen.“

**Dr. Carsten Voigtländer**

Vorsitzender der Geschäftsführung der Vaillant Group







„In unseren Foresight-Prozessen, die vor den Strategieprozess geschaltet sind, prüfen wir, wie Zukunftstrends unser Geschäft beeinflussen und formulieren hier ganz bewusst provokante Thesen. Denn diese regen unsere Mitarbeiter dazu an, auf dem Weg zu alternativen Lösungsansätzen die „richtigen“ Fragen zu stellen und auch mal in eine andere Richtung zu denken – das befruchtet den Innovationsprozess ungemein! Wichtig dabei: Die Disziplin, die wirklich relevanten Themen innerhalb des Spektrums, das man bedient, zu identifizieren.“

**Dr. Markus Beukenberg**  
CTO der WILO SE





# INNOVATION 2014

## W&P-Innovations-Check



Zur digitalen Version gelangen Sie über obenstehenden QR-Code ([www.wieselhuber.de/innocheck](http://www.wieselhuber.de/innocheck))

### 1. Innovationsstrategie

- Sind Unternehmensziele und -strategie mit der Innovationsstrategie verknüpft?
- Sind Innovationsstrategie und Innovationsziele allen Führungskräften bekannt?
- Ist die Innovationshöhe, der Neuigkeitsgrad ein Erfolgsfaktor Ihrer Strategie?

### 2. Zukunftsorientierung

- Sind die relevanten Zukunftstrends für Ihr Unternehmen bekannt?
- Gibt es alternative Zukunftsszenarien für eine zukunftsorientierte Innovationspolitik?
- Nutzen Sie Open Innovation-Ansätze in Ihrem Innovationsprozess?

### 3. Innovationsperformance

- Definieren Sie konkrete Innovationsziele für das Unternehmen und die Funktionsbereiche?
- Verfügen Sie über Innovationskennzahlen zur Messung der Innovationsperformance?
- Hat der Return on Innovation Ihrer letzten drei Innovationen zur Steigerung Ihrer Ertragskraft geführt?

### 4. Kreativitätspotenzial

- Haben schöpferische Leistungen den gleichen Stellenwert wie systematische, analytische Vorgehensweise?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen ausreichend Freiräume für innovative Tätigkeiten und unternehmerische Talente?
- Besitzen Ihre Mitarbeiter hohe geistige Flexibilität und starke Selbstmotivation?

### 5. Innovationsprozess

- Existiert ein schriftlich fixierter und verbindlich implementierter Innovationsprozess?
- Sind die einzelnen Innovationsphasen von der Idee bis zur Produktion und Vermarktung mit spezifischen Instrumenten und Methoden hinterlegt?
- Unterstützt das Top-Management als Machtpromotor aktiv Innovationsprojekte?

### 6. F&E-Effizienz

- Erarbeiten Sie auf Basis Ihrer Innovations- und Technologiestrategie operative F&E-Roadmaps?
- Führen Sie ein aussagefähiges Innovationscontrolling durch (Kosten, Zeit, Kapazität etc.)?
- Führen Sie regelmäßig bei Zeit- und Kostenüberschreitungen Ursachenanalysen durch, um die Effizienz zu verbessern?

### 7. Innovationsressourcen

- Fördern Sie mit Ihrem Personalmanagement die Kreativität bei Ihren Mitarbeitern?
- Besitzen Sie in Ihrem Unternehmen für Innovationsprojekte ausreichend qualifizierte Mitarbeiter?
- Werden in Ihrem Unternehmen Innovationsprojekte stets mit den erforderlichen Finanzmitteln ausgestattet?

### 8. Innovationskultur

- Fördert das Führungsverhalten das Innovationsklima?
- Geben Sie auch noch nicht rechenbaren Ideen eine Chance?
- Praktiziert Ihr Unternehmen einen transparenten und konstruktiven Umgang mit Misserfolgen?

### 9. Veränderungsfähigkeit

- Ist die Organisation flexibel genug, um auf rasch ändernde Aufgabenstellungen zu reagieren?
- Besitzen die an Innovationen beteiligten Mitarbeiter ausreichend Risikobereitschaft und Durchsetzungskraft?
- Waren Sie in den vergangenen Jahren bei Ihren Innovationen stets mit der schnellen Marktdurchdringung und Akzeptanz zufrieden?





## W&P-F&E-Check



Zur digitalen Version gelangen Sie über obenstehenden QR-Code ([www.wieselhuber.de/fuecheck](http://www.wieselhuber.de/fuecheck))

### 1. F&E-Strategie

- Ist Ihre F&E-Strategie stringent aus der übergeordneten Unternehmensstrategie abgeleitet?
- Gibt es konkrete strategische Vorgaben für die Ausrichtung des F&E-Bereichs?
- Definieren Sie im Detail Ihre zukünftigen Technologiefelder (z. B. für Produkte und Prozesse)?

### 2. F&E-Roadmap

- Existiert bei Ihnen eine regelmäßig aktualisierte kurz-/mittelfristige F&E-Roadmap?
- Nutzen Sie die F&E-Roadmap für eine klare Prioritätensteuerung und die Abbildung der Konsequenzen von Prioritätenänderungen?
- Wird die F&E-Roadmap als operatives Werkzeug zur detaillierten Kapazitätssteuerung angewendet?

### 3. F&E-Ziele

- Werden von Ihnen konkrete Ziele z. B. hinsichtlich einer fertigungs- und montagegerechten Entwicklung und Konstruktion vorgegeben?
- Ist die Entscheidung für oder gegen bestimmte F&E-Projekte ein systematischer, marktorientierter Prozess?
- Verfügt Ihr Unternehmen über eine klare Positionierung hinsichtlich des Timings von Entwicklungen (Pionier, Follower)?

### 4. F&E-Prozesse

- Gibt es in Ihrem Unternehmen klar definierte und stringent gelebte F&E-Prozesse mit einheitlichen Q-Gates?
- Weisen Ihre F&E-Prozesse eine hohe Effizienz auf und bieten daher nur wenige Effizienzpotenziale?
- Sind die Schnittstellen zwischen den einzelnen F&E-Prozessschritten optimal abgestimmt?

### 5. Beurteilung Methoden/Tools

- Verfügen Sie in Ihrer F&E-Abteilung über ein transparentes und effizientes Projektmanagement?
- Werden die Daten in Ihrem F&E-Prozess durchgängig und elektronisch verarbeitet?
- Setzen Sie moderne Tools wie z. B. Digital Mockup oder Master-Data-Management zur Reduzierung der Entwicklungsaufwendungen und -zeiten ein?

### 6. F&E-Organisation

- Ist bei Ihnen der F&E-Bereich hinreichend mit den vor- und nachgelagerten Bereichen verknüpft (z. B. Marketing, Vertrieb, Produktion, Service)?
- Bildet die F&E-Organisation konsequent die vorhandenen Prozesse ab und steht sie mit den strategischen F&E-Zielen im Einklang?

### 7. F&E-Ressourcen

- Verfügt Ihr Unternehmen über ein klar definiertes Profil an Kernkompetenzen in den verschiedenen Technologiefeldern?
- Passen Sie Ihre F&E-Ressourcen in regelmäßigen Abständen den steigenden Anforderungen an die Innovationsfähigkeit an?
- Sind Sie bezüglich des F&E-Schlüssel-Know-hows in geringem Maße von einigen wenigen Wissensträgern in Ihrer F&E abhängig?

### 8. Know-how-/Technologie-Transfer

- Wird bei Ihnen der interne Know-how-Transfer zwischen Entwicklern frühzeitig und systematisch betrieben?
- Arbeitet Ihr Unternehmen in größerem Umfang und kontinuierlich mit Universitäten oder Forschungseinrichtungen zusammen?
- Werden in Ihrem Unternehmen Technologien eingesetzt, die gemeinsam mit Dritten entwickelt wurden?

### 9. F&E-Controlling

- Haben Sie leistungsfähige Controlling-Instrumente für die Verfolgung des Kosten- und Leistungsfortschritts im F&E-Bereich im Einsatz?
- Können Sie anhand differenzierter KPIs einen aussagefähigen Performance-Vergleich zwischen Projekten und Abteilungen ziehen?
- Werden aus den Controlling-Erkenntnissen konsequent Maßnahmen zur Optimierung der F&E-Tätigkeiten abgeleitet?



## F&E-Management – Basis für einen erfolgreichen Übergang von Ideen zu marktreifen Produkten



**Dr. Peter Fey**  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Die Geschwindigkeit, mit der sich Märkte verändern und die gestiegene Zahl an Entwicklungsprojekten verlangt nach schnellen und effizienten Prozessen für die Umsetzung von Produktideen in marktreife Produkte. W&P hat einen ganzheitlichen Ansatz zur Bewältigung dieser Herausforderungen entwickelt, der aus fünf Bausteinen besteht:

### 1. F&E-Inhalte bzw. -Gestaltungsgrößen

Leistungsfähige Strukturen und Prozesse sind nutzlos, wenn ihnen die inhaltliche Ausrichtung fehlt. Die F&E-Inhalte befassen sich einerseits mit dem vom F&E-Management zu bearbeitenden Ideen-/Produktportfolio. Andererseits beantworten sie die Frage nach den konkreten inhaltlichen Zielen der Entwicklung.

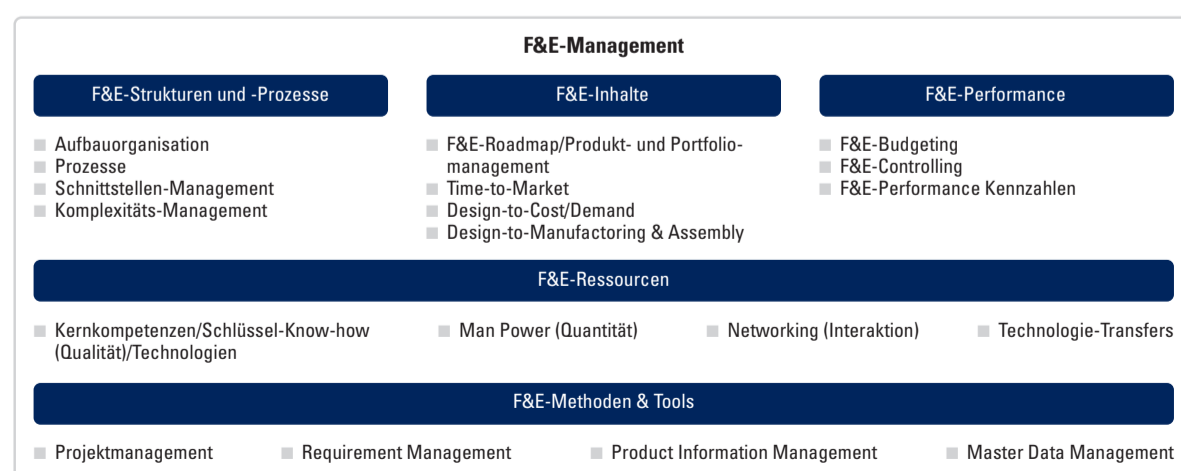
**F&E-Roadmap:** Die F&E-Abteilungen sind laufend mit dem Abgleich zwischen den verfügbaren Kapazitäten und den Forderungen nach neuen Produkten konfrontiert. Eine ausbalancierte F&E-Roadmap ist

der entscheidende Garant für eine ziel- und marktorientierte Ausrichtung der Aktivitäten. Um sowohl bedarfsgerechte als auch wettbewerbsfähige Produkte bereit zu stellen, müssen auch die folgenden Punkte Berücksichtigung finden:

**Target Costing & Design-to-Demand:** Eine gute Idee, eine geniale Konstruktion oder ein bahnbrechendes Produkt im „stillen Kämmerlein“ entwickelt, bedeutet nicht zwangsläufig den Markterfolg. So sind vor Beginn jedes Entwicklungsprojektes die spezifischen Marktanforderungen und der zu erzielende Kundennutzen exakt zu analysieren und zu definieren. **Design-to-Cost** zielt auf eine kostenoptimierte Ausgestaltung des Produkts zur Erreichung gewünschter Zielkosten oder Total Lifecycle Costs ab. **Time-to-Market:** Vielfach kommt es bei der Markteinführung von Produkten zu nicht unwesentlichen Verzögerungen. Folge: Eine adäquate Vermarktung scheitert, weil ein Wettbewerber schneller war. Manchmal ist es daher besser, gezielt auf Features zu verzichten.

### 2. F&E-Strukturen und -Prozesse

Bei den Strukturentscheidungen spielt neben der detaillierten Ausgestaltung der F&E-Bereiche vor allem die grundsätzliche Ausrichtung der F&E-Ressourcen eine wichtige Rolle. So ist u. a. zu klären, welche Kompetenzen im eigenen Hause und welche fremd bezogen werden. Die Buy-Entscheidung kann jedoch nicht nur zur Beseitigung von Kapazitätsengpässen, sondern auch zur Abrundung der technologischen Kompetenz beitragen. Die effiziente Gestaltung der **F&E-Prozesse** ist entscheidend für die Leistungsfähigkeit des gesamten F&E-Apparates. Die Teilprozesse sind allerdings nicht strikt sequenziell zu sehen: In der Realität liegt eine mehr oder weniger starke Überlappung vor:



Bei der **Grundlagen-/Technologieentwicklung** geht es um die grundsätzliche Weiterentwicklung der Technologiekompetenz zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit.

Die **Vorentwicklung** konzentriert sich auf die Ausarbeitung technischer Grundkonzepte und die Sicherstellung der Funktionsfähigkeit in Bezug auf die im Lastenheft festgelegten Spezifikationen und auf die Abschätzung der technischen Risiken. Bereits in dieser Phase sollten Meilensteine fixiert werden, um rechtzeitig über einen anderen Weg der Entwicklung oder ein vorzeitiges Aus zu entscheiden.

In der **Hauptentwicklung** erfolgt die detaillierte Ausgestaltung der Produkte. Auch hier sind Meilensteine einzubauen, um rechtzeitig Probleme, z. B. Zeit- und Terminüberschreitungen zu identifizieren und Over-Engineering entgegen zu wirken. So ist zu beobachten, dass Lasten-/Pflichtenhefte immer wieder Veränderungen, häufig Erweiterungen unterworfen sind, die Marktsicht häufig vernachlässigt wird und Kosten-/Zeitvorgaben überschritten werden.

Die laufende **Produktpflege** ist fundamental. Einerseits kann in reifen Märkten über eine systematische Produktpflege zur Senkung der Herstellkosten das erforderliche Gegengewicht zum Verfall der Marktpreise und Margen geschaffen werden. Andererseits sind Rückmeldungen des Marktes bspw. im Zuge von Reklamationen/Servicevorfällen Anlass für Änderungen am Produkt.

### 3. F&E-Performance

Eine direkte Messung der Performance von F&E im Hinblick auf konkrete Input/Output-Relationen unterbleibt häufig, was dazu führt, dass die Unternehmen zwar eine latente Unzufriedenheit mit der Leistungsfähigkeit ihrer F&E verspüren, diese jedoch ebenso wenig festmachen können, wie die angestrebten Veränderungen.

### 4. F&E-Ressourcen

Zu klären sind die Fragen nach Quantität und Qualität, d. h. nach dem aktuellen Know-how und den Kernkompetenzen der Zukunft: Wie groß und wo tun sich ggf. Lücken bei den zu beherrschenden Technologien auf. Hier kann viel versäumt werden, wie die deutsche Industriegeschichte zeigt. Ebenso wichtig ist die Sicherstellung des erforderlichen Know-how-Transfers.

### 5. F&E-Methoden und -Tools

Wichtig ist nicht nur ein zielgerichtetes und effizientes Projektmanagement, sondern auch die Unterstützung von F&E durch entsprechende (IT-)Tools (z. B. Master Data Management, Digital Mockup und Rapid Prototyping). Trotz der Relevanz einheitlicher und aktueller Daten, sind leistungsfähige Tools nicht so gebräuchlich, wie dies die gestiegene Komplexität erfordert.

W&P hat mit seinem **F&E-Audit** einen pragmatischen Check-Up für Ihr F&E-Management entwickelt. Durch gezielte Analysen werden Schwachstellen in den F&E-Strukturen bzw. -Prozessen ebenso identifiziert, wie Defizite in der strategischen bzw. operativen Ausrichtung. Aus den Ergebnissen werden mit dem Kunden unternehmensspezifische Maßnahmen abgeleitet, die einer Optimierung des F&E-Managements mit dem Ziel der nachhaltigen Steigerung der F&E-Effizienz dienen.



## W&P-Accelerator – Unterstützung für den Aufbau neuer Geschäfte



**Dr. Dirk Artelt**  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Was haben Familienunternehmen in ihrer Start-up-Phase gemeinsam? Dass an der Spitze ein Unternehmer steht, der eine Geschäftsidee vorantreibt. Die Anfangszeit ist geprägt von Kreativität, Mut, Teamspirit und unbeugsamen Umsetzungswillen. Heute – oftmals mehrere erfolgreiche Jahrzehnte nach der Unternehmensgründung – konzentrieren sich viele dieser Unternehmen auf eine niedergeschriebene Strategie, klare Strukturen und effiziente Prozesse. Mittlerweile führt bereits die zweite oder dritte Generation das Unternehmen und versucht mit kundengeprägten inkrementellen Innovationen die Vormachtstellung zu behaupten.

Heutzutage finden viele neue visionäre Ideen überhaupt nicht mehr den Weg zu den Entscheidern. Junge bzw. kreative Querdenker im Unternehmen (sog. Intrapreneure) werden gerne durch bürokratische Strukturen und typische Denkblockaden („hat früher schon nicht funktioniert“ oder das „Not-invented-here-Syndrom“) an der erfolgreichen Umsetzung gehindert.

Die Folge sind Frust, Resignation und Stagnation und in letzter Konsequenz der Jobwechsel. Mit Weggang des möglichen Unternehmers im Unternehmen verlassen die Firma häufig auch die Ideen für radikale Innovationen.

Heute ist die Wirtschaft weltweit durch Megatrends wie Digitalisierung oder zunehmende Mobilität geprägt. Händeringend wird versucht aktuelle Entwicklungen, wie beispielsweise „Industrie 4.0“ nicht zu verschlafen. Dabei ist zu beobachten, dass das Wissen über optimierte Herstellungsverfahren, Maschinenbedienbarkeit oder QM-Audits notwendig, aber immer weniger wettbewerbsentscheidend ist. Die Old Economy wird getrieben von jungen, kreativen Unternehmen, wie das Beispiel Google-Auto (Self-Driving Car) verdeutlicht. Google versucht die Kreativität und Dynamik eines immer noch hungrigen IT-Unternehmens in etablierten Branchen zu transferieren und wird zukünftig ein ernstzunehmender Konkurrent von Unternehmen wie BMW, Daimler und Co. sein.

Aber wie können etablierte und prozessgetriebene Unternehmen auch zukünftig erfolgreich sein?

Die Antwort lautet: Durch ein verantwortungsvolles Top-Management gepaart mit einem professionellen Innovationsmanagement, welches die Produktion und Umsetzung von Ideen unterstützt und die eigenen Intrapreneure fördert anstatt sie auszubremsen.

Der W&P-Accelerator bietet dem Top-Management die Möglichkeit, strategisch wichtige und vielversprechende Projekte gezielt auszuwählen, durch einen internen Inkubator-Ansatz heranreifen zu lassen und im Unternehmen umzusetzen.

Die Herangehensweise ermöglicht einen systematischen Wissens- und Technologietransfer, bei dem phasenbezogene Teamentwicklungsmaßnahmen vorgesehen sind. Durch folgende vier Phasen kann die Qualität und Leistungsfähigkeit der Innovationsprojekte in einem Reifegradmodell bewertet und voran getrieben werden:

- Discover-Phase – Welche Produktideen gibt es?
- Define-Phase – Welche Produktidee könnten sich lohnen?
- Develop-Phase – Wie entwickelt man aus Ideen Produkte?
- Deploy-Phase – Wie wird der Markt erfolgreich erobert?

Der W&P-Accelerator zeichnet sich beispielsweise aus durch:

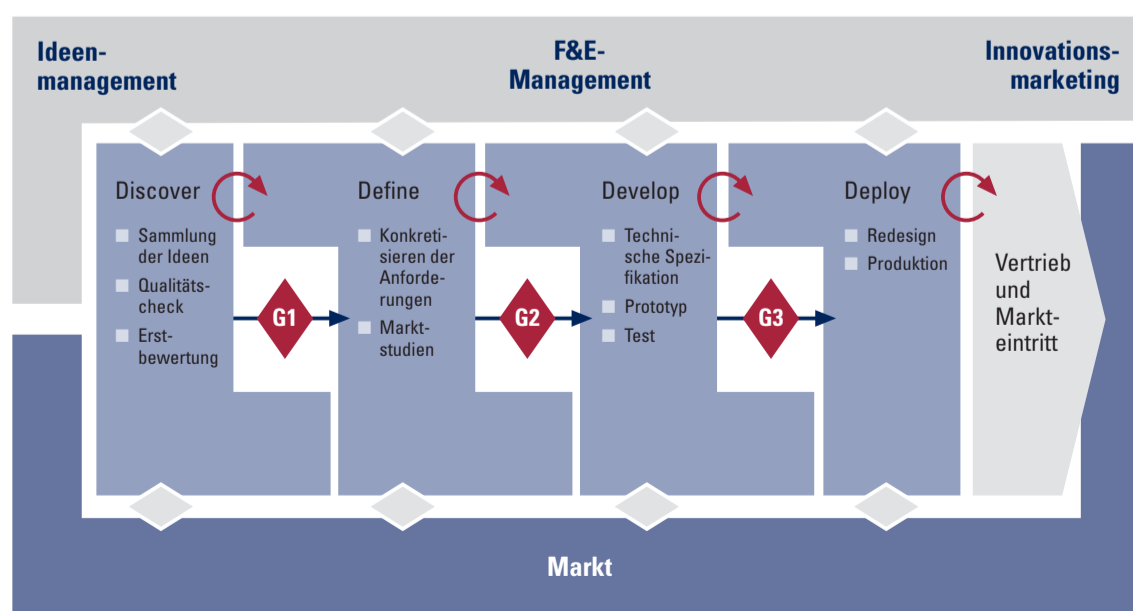
- **Durchgängigkeit:** Der komplette Innovationsprozess wird berücksichtigt und lässt eine unterbrechungsfreie Projektbearbeitung und -bewertung zu.
- **Lernfähigkeit:** Die Berücksichtigung von Feedback- und Rückkopplungsprozessen lassen eine entsprechende Neuausrichtung der Projektteams zu falls Unwägbarkeiten auftreten.
- **Technologieunabhängigkeit:** Das Verfahren ist anpassungsfähig, flexibel und für verschiedensten Technologien einsetzbar.
- **Transparenz:** Das Verfahren bindet die wesentlichen Verfahrensbeteiligten ein, das Top-Management wird frühzeitig und regelmäßig über den jeweiligen Status der Vorhaben informiert.
- **Veränderung:** Der Ansatz kann hierarchische Entscheidungswege im Management überbrücken und hilft die Innovationskultur im Unternehmen zu stärken.
- **Vergleichbarkeit:** Die verschiedenen Innovationsideen und Projekte können durch das Verfahren verglichen werden, dadurch werden Entscheidungen über alternative Investitionsoptionen erleichtert.

Der W&P-Accelerator wird durch erfahrene Innovations- und Technologiemanagementexperten in die bestehende Organisation integriert und individuell an die unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen angepasst.

Die mehrjährige Anwendung des W&P-Accelerator-Prinzips bei Fraunhofer, der führenden europäischen Innovationsschmiede mit über 80 Produktideen zeigt, dass der Prozess anpassungsfähig, flexibel und praxistauglich ist sowie technologieunabhängig eingesetzt werden kann. Es deckt durchgängig den ganzen Innovationsprozess ab und berücksichtigt ganzheitlich die verschiedenen relevanten Perspektiven: Markt, Kompetenz und Technologie.

Gerade für diversifizierte Portfolios bietet der praxiserprobte W&P-Accelerator-Ansatz damit gute Steuerungsmöglichkeiten für strategische Projekte und damit den Aufbau neuer Geschäfte zur Sicherung der Unternehmenszukunft.

Damit unterstützt W&P Top-Entscheider im Innovationsmanagement dabei erfolgreiche Ideen zu identifizieren, in Richtung Markt zu entwickeln und dabei die zur Umsetzung notwendigen Intrapreneure zu finden und so für das eigene Unternehmen zu begeistern.





# INNOVATION 2014

## Innovationswerkstatt München – Innovation ist, wenn der Markt „Hurra“ schreit



*Kreativität sei die „Nährlösung“ für Innovation. Dies betonte Eröffnungsdredner Prof. Dr. Dr. Radermacher: „Wenn die Menschheit Ihre Probleme lösen will, dann braucht sie sicher noch mehr Innovationen – technische, organisatorische und politische. Auf dem Weg dahin braucht man unter Umständen auch erst Mal mehr vom „Falschen“, um am Ende zum „Richtigen“ zu kommen. Am Ende aber haben echte Innovationen die Wirkung eines Tsunamis – sie überrollen alles.“*

**Prof. Dr. Dr. Radermacher**

Leiter des Forschungsinstitutes für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung an der Universität Ulm

*„Innovation als Top-Management Aufgabe ist eine tägliche Herausforderung, die mindestens genauso viel Kreativität verlangt, wie die Entwicklung derselben! Das liegt zum einen daran, dass unsere Kunden – die Vermietunternehmen – kein originäres Interesse an Innovation haben. Die Anwender – Kameramänner & Regisseure – hingegen sehr. Das ist oft ein schmaler Grad! Hinzu kommt, dass Wünsche auf Kundenseite, die in 100 Jahren Kamerageschichte noch nicht erfüllt worden sind, mit dem Stand aktueller technologischer Möglichkeiten abgeglichen werden müssen.“*

**Prof. Franz Kraus**

Vorstand der ARRI AG



**Key-Note-Speaker und Teilnehmer der Podiumsdiskussion (v.l.n.r.): Prof. Dr. Dr. Radermacher, Roland Steffen**, Executive Vice President/Head of Test & Measurement Division der Rohde & Schwarz GmbH & Co. KG, **Prof. Franz Kraus**, Vorstand der ARRI AG, **Johannes Spannagl**, Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, **Dr. Udo Hänle**, Leiter Forschung/Technologien/Innovationen der BMW AG, **Dr. Gert Fregien**, Bereichsleiter „Innovation & Technologie“ der Knorr-Bremse Systeme für Schienenfahrzeuge GmbH





„Um innovative Produkte auf den Weg zu bringen schicken wir unsere Entwickler zu unseren Kunden, damit sie ihr Geschäftsmodell wirklich verstehen. Dazu gehört nicht nur, zu erkennen, wie dieses heute funktioniert, sondern auch die Zukunft zu antizipieren. Außerdem sind unsere Entwickler auch ihre eigenen Kunden – sie nutzen die eigene Messtechnik: Daraus entstehen Produkte, die einen echten Wettbewerbsvorteil bieten. Man sollte bei alledem nicht vergessen, dass man Kreativität nicht in einen Prozess pressen kann. Denn Können x Wollen x Dürfen – das ist der Dreiklang für echte Innovation.“

**Roland Steffen**

Executive Vice President/Head of Test and Measurement Division der Rohde & Schwarz GmbH & Co. KG





# INNOVATION 2014

**Innovationswerkstatt München** – Innovation ist, wenn der Markt „Hurra“ schreit



*„Die größte Herausforderung im Innovationsprozess? Das ist auf jeden Fall die Balance zwischen Kreativität und strategischen Vorgaben. Denn Innovation benötigt einerseits Leitplanken, die den strategischen Rahmen bilden und Marktreife definieren. Auf der anderen Seite aber braucht es kreativen Freiraum, der es ermöglicht, das Unerwartete zu erfinden.“*

**Dr. Udo Hänle**  
Leiter Forschung/Technologien/  
Innovationen der BMW AG







„Klar ist: Für Mitarbeiterkreativität müssen Umfeld und Raum stimmig sein; dabei führt manchmal gerade das Ungeordnete zum Erfolg. Viele erfolgreiche Produkte, die wir in den letzten Jahren entwickelt haben, waren sogenannte „U-Boot-Projekte“, die nicht im Rahmen eines offiziellen Innovationsprozesses gelaufen sind. Natürlich darf auch dabei das Thema der Governance nicht fehlen.“

**Dr. Gert Fregien**

Bereichsleiter „Innovation & Technologie“ der Knorr-Bremse Systeme für Schienenfahrzeuge GmbH





## Ideenmanagement – Viele Ideen, gute Konzepte, erfolgreiche Geschäfte



**Jürgen-Michael Gottinger**  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Strategische Überlegenheit ist immer das Resultat von Innovationen. Innovationen können an vielen Ergebnissen festgemacht werden, seien es die Kundenbeziehungen eines Unternehmens, die Verwirklichung neuer Verfahren und Technologien oder die Neukombination von Wertschöpfungsschritten innerhalb einer Branche oder zwischen Branchen und Märkten. Innovationen machen sich aber immer im Vergleich zum Wettbewerb in höheren Margen für Produkte und Leistungen bemerkbar.

Wer nicht innoviert, wem die Ideen ausgehen, wird marginalisiert, im wahrsten Sinne des Wortes und verliert früher oder später Markt- und Ertragspositionen oder die Existenzberechtigung. Vor jedem Markterfolg stehen Ideen für neue Geschäfte. Ideen sind der Rohstoff für Innovationen.

Kreativität ist die Voraussetzung für die Interpretation der Zukunft, das Reservoir der Chancen – sie ist gestaltbar über die richtigen Mitarbeiter, über

eine offene Unternehmenskultur, über das Ausmaß der Vernetzung des Unternehmens zu den Kunden, zu Technologie- und Informationsquellen. Kreative Mitarbeiter sind der Engpass in vielen Unternehmen. Wo sie das nicht sind, fehlen oft wichtige Merkmale einer kreativen Unternehmenskultur und/oder die Sensibilität der Führung für die Förderung und Forderung kreativer Mitarbeiter.

Kreativität ist nicht nur das Ergebnis von Mitarbeitern, Methoden und Führungssystemen. Kreativität kann von außen zugeführt werden. Erfolgreiche Unternehmen verlassen sich in Sachen Kreativität nicht nur auf sich selbst. W&P misst Kreativität, unterstützt bei der Gestaltung der kulturellen und organisatorischen Voraussetzungen für die Nutzung vorhandener Kreativpotenziale und hilft bei der Vernetzung von Unternehmen mit externer Kreativität.

Kreativität in der Interpretation der Unternehmensumwelt ist der Nährboden für die Generierung von Ideen für tragfähige Erfolgspositionen in der Zukunft.

Sinn der Kreativität im Unternehmen ist es, Zukunftswissen aus Daten in Trends und alternative Zukunftswelten umzuformen, die als Basis für neue Produkte und Leistungen dienen.

Ideen aus der Perspektive von W&P sind die Grundlage für Optionen und Konzepte. Geniale Produktideen von Einzelnen sind nicht mehr die Zukunft. Ideenmanagement bedeutet die Generierung, Bewertung, Filterung und Verknüpfung von Ideen zu marktrelevanten Konzepten.

Das Kreativitätspotenzial ist verantwortlich für die Erzeugung von Ideen. Das Ideenmanagement unterstützt die Generierung von Ideen, indem es Anreize für die aktive Ideenfindung schafft, Zugänge für die Mitarbeiter zu Ideenforen und -plattformen zur Verfügung stellt und das richtige Methodenmix zur optimalen Nutzung von internen und externen Quellen für Ideen liefert.

Zum anderen muss das Ideenmanagement die systematische Filterung über die Bewertung von Ideen mit hoher Innovationsrelevanz gewährleisten. Einzelideen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und -funktionen bzw. aus externen Quellen werden über das Ideenmanagement zu Konzepten verknüpft. Hier erfüllt das Ideenmanagement für das Top-Management eine wichtige „Sortierungsfunktion“.

Das Ideenmanagement liefert auch die Grundlage für die Bewertung von Optionen und Alternativen für Suchfelder, neue Geschäfte und Innovationen durch die Unternehmens-

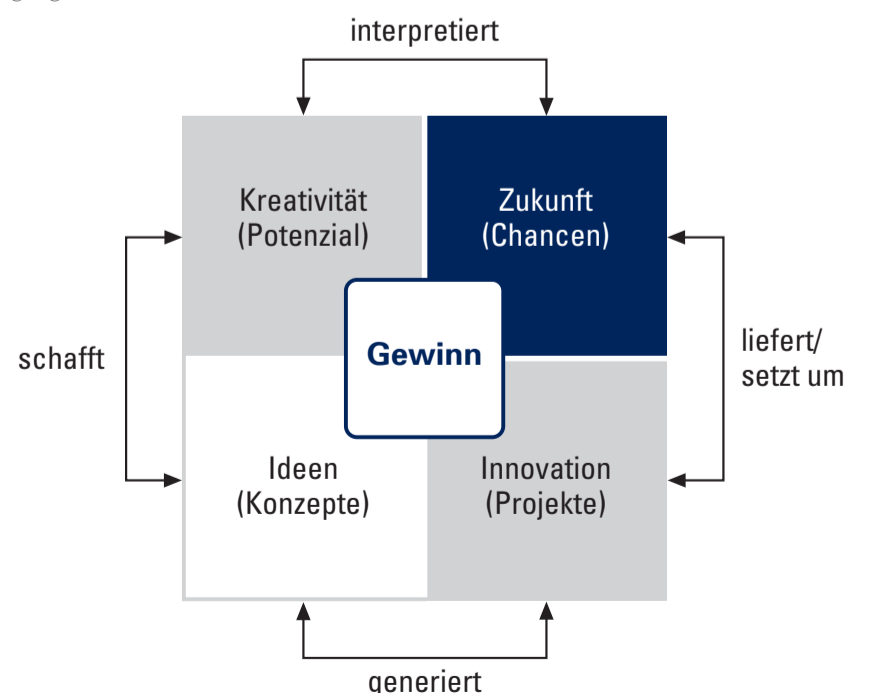
führung und die Entscheidungsbasis für die Auswahl der vielversprechenden Alternativen für den zukünftigen Markterfolg. Die Rolle des Ideenmanagements in der Alternativenbewertung kann kaum überbetont werden, da das Top-Management bei der Realisierung von Innovationsprojekten über die Verteilung von Ressourcen und vor allem über die Ausgaben und die Kapitalbindung manchmal mehrerer Jahre entscheiden muss.

Nicht immer ist die Zeit reif für eine Idee bzw. ein Konzept, wenn z. B. Technologievoraussetzungen fehlen oder die Nachfrageseite „noch nicht bereit“ für die Übernahme neuer Produkte und Leistungen ist. Das Ideenmanagement gewährleistet, dass Ideen gespeichert, wiedergefunden und in den Prozess der Konzepterstellung erneut integriert werden können, wenn sich die Prämissen für die Bewertung ändern, neue Trends an Relevanz gewinnen oder neue Suchfelder generiert werden. Das Ideenmanagement erfüllt hier zusätzlich die Funktion der Risikobeherrschung.

### W&P unterstützt Top-Entscheider im Ideenmanagement durch:

- Ideenworkshops zur Generierung von Suchfeldern für Innovationen und neue Geschäfte
- Ideenforen zur Schaffung von Plattformen zur Vernetzung der Mitarbeiter
- Ideenbörsen zur Schaffung von Anreizen und zur Strukturierung des Prozesses der Ideengewinnung
- Training-on-the-Job über die Vermittlung praxisrelevanter Methoden und Tools für alle Phasen des Ideenmanagements in Inhouse-Seminaren
- Strukturierung von Ideenclustern zur Systematisierung existierender Konzepte und Ideenportfolios
- Konzeption von Speicher- und Recyclingsystemen für die Umsetzung des Ideenmanagements
- Organisationslösungen für die strukturelle und prozessuale Verankerung des Ideenmanagements

Im stetig steigenden Innovationswettbewerb ist das Ideenmanagement ein zentraler Erfolgsfaktor, da es sowohl die Innovationshöhe als auch die Auswahl der Geschäfte der Zukunft entscheidend prägt und die Grundlagen für profitables Wachstum und nachhaltigen Unternehmenserfolg legt.





## 6. Bayreuther Ökonomiekongress – Innovationsmanagement in Familienunternehmen

Karten zur Teilnahme waren ausverkauft. Top-Referenten aus der Wirtschaft gaben sich die Hand. Knapp 1.500 Teilnehmer. Professionelle Organisation aller Abläufe durch die Studenten. Der 6. Bayreuther Ökonomiekongress glänzte in vielerlei Hinsicht.

Dr. Wieselhuber & Partner war mit von der Partie. Das Forum I unter dem Motto „Innovationsmanagement in Familienunternehmen“ wurde durch W&P konzeptioniert, mit Referenten bestückt und durch Prof. Wieselhuber moderiert. In 90 Minuten diskutierten dabei die Unterneh-

- Angelique Renkhoff-Mücke  
Vorsitzende des Vorstandes der Warema Renkhoff SE
- Wolfgang Sczygiol  
Leiter Entwicklung der Brose-Gruppe
- Claus Bolza-Schünemann  
Vorsitzender des Vorstandes der König & Bauer AG

sowie der IP-Management-Experte

- Prof. Dr. Alexander Wurzer  
Wurzer & Kollegen GmbH

und

- Prof. Dr. Thomas Bauernhansl  
Leiter des Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA

über die Herausforderungen von Digitalisierung, Industrie 4.0 und die Förderung von Kreativität im Unternehmen im Beisein von fast 300 Zuhörern, unter denen sich z. B. auch der Aufsichtsratsvorsitzende der Bosch-Gruppe, Franz Fehrenbach befand.





## Automation, Dezentralisierung, Digitalisierung – Herausforderungen der Fabrik von morgen



Univ.-Prof. Dr.-Ing.

**Thomas Bauernhansl**

Leiter des Instituts für Industrielle Fertigung und Fabrikbetrieb (IFF)

**W&P:** Woran erkenne ich, dass ein Unternehmen „technologisch lahmt“, also nachlässt, aktiv nach vorne zu denken und Potenziale nicht mehr wirklich mit Nachdruck verfolgt?

**Prof. Bauernhansl:** Das ist grundsätzlich ein strategisches Problem. Entweder ist das Unternehmen zu satt, hat immer stärker die erfolgreichen Dinge reproduziert und dadurch verlernt, an Neues zu denken, oder aber die Marktmechanik hat sich wirklich verändert – weg vom Innovations- hin zum Effizienzwettbewerb.

Zu erkennen ist dies über eine Vielzahl von eher schwachen Signalen, beginnend mit dem Ausmaß der Neugierde bis hin zur Anzahl der Innovationsprojekte, deren Zeitplan, der Flop-Rate.

**Ist das Thema Industrie 4.0 nur ein Schlagwort, ein Marketing-Gag des VDMA oder verbergen sich dahinter auch konkrete Themen, die künftig darüber entscheiden werden, ob ein Unternehmen erfolgreich im Wettbewerb ist oder nicht?**

Industrie 4.0 ist natürlich zur Zeit ein echter Hype, aber am Ende des Tages wird ausreichend viel Substanz übrig bleiben. Die Produktion und unsere Produktionsparadigmen werden sich sehr stark ändern. Treiber ist die Komplexität, denn das Umfeld der Unternehmen, die Produkte, die Wertschöpfung aber auch die Kundenbedürfnisse, die Art und Weise wie Kunden eingebunden werden, alles wird komplizierter, vielfältiger und komplexer. Um die Komplexität zu beherrschen brauche ich neue Wertschöpfungssysteme, die gekennzeichnet sind durch Automation und Dezentralisierung. Hier bieten die Ansätze dieser vierten industriellen Revolution einen schönen Baukasten, um mit dieser Komplexität besser umzugehen, sie besser „bewirtschaften“ zu können. Industrie 4.0 bestimmt also die künftige Wettbewerbsumgebung entscheidend.

**Digitalisierung und Dezentralisierung stehen als zentrale Themen hinter der Verbreitung der mobilen Kommunikationsgeräte wie Smartphones und Tablets sowie zunehmend auf professionelle Anwendungen ausgelegte Apps. Welche Auswirkungen hat diese Entwicklung auf das klassische Geschäftsmodell des Systemanbieters, das jahrelang als Königsdisziplin für viele Maschinenbauer galt, nach dem Motto „weg vom vergleichbaren Produktgeschäft – hin zum nutzenorientierten Systemanbieter“?**

Ein nutzenorientiertes System anzubieten bleibt auch zukünftig entscheidend im Maschinenbau, allerdings wird sich der Systemraum erweitern, nämlich um die Vernetzung mit anderen Systemen und, um den Nutzen des Internets, mit dessen Hilfe ich zusätzliche Software Services anbieten kann, die dann auf meiner Maschine, auf meiner Plattform, laufen und entsprechende zusätzliche Funktionalitäten bieten. Das heißt: Zukünftig wird der Funktionsumfang eines Systems nicht nur von dem eigentlichen System bestimmt, sondern von der Art und Weise, wie ich das System mit Anderen vernetze. Damit erweitere ich seine Funktionalität. Der Anbieter von solchen Software Services kann dabei eine größere Rendite erwirtschaften, als mit seinem bisherigen System.

Zwei Grundsatzfragen sind entscheidend:

- Bin ich in der Lage das Komplettsystem wertschöpfungsseitig abzubilden oder brauche ich entsprechende Kooperationspartner?
- Wie stelle ich sicher, dass ich Teil des richtigen Netzwerks, des richtigen Systems bin?

Hier liegen die großen künftigen Herausforderungen.

**Bleiben wir bei dem Thema Apps für den Profibereich. Sie haben im Herbst letzten Jahres die Plattform „Fort Knox“ aufgesetzt und bieten darüber Apps zur Steuerung einzelner Teilprozesse in der Wertschöpfung an. Wo wird die Entwicklung hingehen, was heißt das für die Fabrik der Zukunft?**

Wir haben zukünftig eine holistische/ganzheitliche Serviceorientierung, d. h. Infrastruktur, Plattform, Software und im Extremfall auch die eigentliche Wertschöpfung an sich, wird zum Service werden. Man spricht hier von XaaS „everything as a service“, und dieser Gedanke verändert dann auch komplett die Hard- und Software im Hintergrund. Heute gibt es große Software-Lösungen zugeschnitten auf den Kunden, auf entsprechender Hardware. Zukünftig werden wir sehr flexibel und schnell einzelne Software-Pakete als Leasing- und Mietobjekte erwerben können, für einen gewissen Zeitraum nutzen und genauso schnell auch wieder lassen. Wir werden sehr flexibel die Softwarelandschaft an die Bedürfnisse des Marktes und somit auch des Unternehmens anpassen. Man kann einen Großteil seiner IT Kosten variabilisieren und hat damit natürlich eine enorme Flexibilität und erheblich geringere Investitionen.

**Nicht nur für Finanzierer, aber besonders für Finanzierer ist die Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen entscheidend. Deshalb die Frage: Welche Geschäftsmodelle des deutschen Maschinenbaus werden am stärksten unter der diskutierten Entwicklung leiden? Welche werden zu den Gewinnern zählen?**

Es wird nach wie vor Maschinen und Anlagen geben, die einen Prozess oder Prozessschritte hoch effizient darstellen. Wenn diese Technologien auch noch patentiert, also abgesichert sind, dann ist das nach wie vor ein erfolgreiches Geschäftsmodell. Das ist die klassische Welt, die es heute schon gibt. Wenn nun aber Maschinen Prozesse anbieten, die eben nicht durch überlegende Technologie oder durch Patente abgesichert sind, dann muss natürlich immer mehr der Systemgedanke im Vordergrund stehen. Man muss die Funktionalität erweitern, die Bedienbarkeit der Anlagen optimieren, die Flexibilität und Wandlungsfähigkeit erhöhen. Da greifen die Industrie 4.0 Ansätze, weil sie die Maschinen entsprechend vernetzen.

**Finanzierung funktioniert immer dann, wenn durch die eingesetzten Finanzmittel zusätzlicher Cashflow entsteht und für die Finanzierung Sicherheiten gestellt werden können. Wo sehen Sie zukünftig den größten bzw. den für die weitere Unternehmensentwicklung entscheidenden Investitionsbedarf, um im globalen Wettbewerb weiter ganz vorne mitzuspielen?**

Der Ansatz „everything as a service“ sorgt dafür, dass Kosten, die bisher fix waren, variabilisiert werden können. Gleichzeitig verschieben sich die Investitionsschwerpunkte, denn die beschriebenen Trends hin zu mehr Flexibilität führen zwangsläufig auch zu „leichteren“ Geschäftsmodellen. Die neuen Investitionsschwerpunkte sind eher immaterieller Natur, es geht um Know-how, Software und Investitionen in Netzwerke, weniger in „Steine und Anlagen“. Das verteilt natürlich auch große Investitionsbudgets auf der Zeitachse anders und reduziert das Volumen insgesamt.

Auch was Investitionen angeht, leben wir also in einer Zeit des Paradigmenwechsels. Geschäftsmodelle verändern sich, und damit steigt auch die Unsicherheit der Unternehmen, in welche Technologien eigentlich investiert und mit welchen Partnern zukünftig kooperiert werden soll? Eigentlich ist das die entscheidende Frage: Wie schaffe ich es, mein Geld an den richtigen Stellen zu allokalieren? Dafür bedarf es neuer Methoden der Investitionsbewertung. Wir am Fraunhofer IPA arbeiten beispielsweise sehr intensiv an dem Thema der Risikooptionsansätze. Die sogenannten Real-Optionsansätze können eine sehr große Rolle spielen, um am Ende des Tages die richtigen Investitionen zu finden.

**Zum Schluss noch einige Fragen zu den „Niederungen“ der Produktion. Lassen Sie uns einmal auf Shopfloor-Ebene kommen. Ob ein Unternehmen seine Performance-Potenziale wirklich ausschöpft oder nicht, entscheidet sich in aller Regel „in der Fabrik“, also in der Effizienz der eingesetzten Ressourcen sowohl hinsichtlich Betriebsmittel als auch der Materialien und Werkstücke. Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten Ursachen von Ressourcen-Ineffizienzen und Produktivitätsnachteilen?**





Aus meiner Sicht gibt es hier zwei Aspekte, wenn man in die Fabrik schaut. Der eine ist die Qualifikation der Mitarbeiter. Häufig ist das Problem, dass die Mitarbeiter nicht in der Lage sind, die technischen Systeme ausreichend effizient zu betreiben, das ist entweder ein Qualifikations- und/oder ein Motivationsproblem. Ist beides vorhanden, ist es ein Organisationsversagen. Der andere ist, dass man immer mehr in kompletten Wertschöpfungsketten, sogar in Wertschöpfungsnetzwerken denken muss, Unternehmen aber weiterhin an den falschen Stellen optimieren, also Suboptima erzeugen, weil sie glauben, in einzelnen Bereichen Probleme zu haben und all ihre Ressourcen dort bündeln, obwohl vielleicht das eigentliche Problem, wenn man die gesamte Wertschöpfungskette betrachtet, in einem ganz anderen Bereich steckt. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Die Ansage im Großunternehmen „jeder muss 20 % Bestand reduzieren“ führt insbesondere bei mehreren Verkäufen innerhalb eines Unternehmens dazu, dass der Bestand an den falschen Stellen reduziert wird und damit die Lieferperformance zum Kunden leidet. Am Ende hat man zwar ein bisschen Bestand gespart, die Kosten, die man auf der Kundenseite erzeugt hat bzw. die Umsatzverluste, die damit einhergehen, sind aber deutlich höher.

**Befinden sich Unternehmen in der Restrukturierung, sind in aller Regel die Mittel knapp, d. h. zur Weiterentwicklung der Produktion kann nicht aus dem Vollen geschöpft werden. Wo sehen Sie Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung in der Produktion, die keine großen Investitionen und Vorleistungen erfordern und somit zum „Pflichtprogramm“ für jedes Sanierungsunternehmen gehören sollten?**

Das Pflichtprogramm umfasst zwei grundsätzliche Bereiche. Zuerst geht es um die Frage, womit wird eigentlich Geld verdient und womit nicht, was sollte man also lassen bzw. was kann man besonders gut, so dass auch die Preise dafür erhöht werden können. Das ist die Produktsanierung. Der zweite Bereich ist die Produktionssanierung mit zwei einfachen Aspekten, die keine großen Investitionen erfordern. Es geht nämlich häufig nicht um die Technologie selbst, sondern um die Art und Weise, wie man Technologien betreibt bzw. wie man sie in einer Wertschöpfungskette betreibt. Und nun sind wir beim Kernthema: Es ist entscheidend, dass man zwei Dinge macht. Dass man erstens Top-Down über Wertstromanalyse und Wertstromdesign eine Prozessvision entwickelt, die man dann schrittweise umsetzt und die ganzheitlich gedacht ist, also technologie- und prozesskettenübergreifend.

Zweitens müssen nach dem Bottom-Up-Ansatz die Probleme, die es am Shopfloor gibt, sofort transparent gemacht und in kurzen Regelkreisen schnell gelöst werden. Also klassisches Shopfloor-Management: Nach jeder Schicht, spätestens nach jedem Tag sollten sich die Mitarbeiter morgens treffen und im Beisein der Führungskräfte die Probleme analysieren und sofort Lösungen festlegen, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einleiten, der den Namen dann auch wirklich verdient. Das ist das Pflichtprogramm.

**In welchen Bereichen wird es Substitutionswettbewerb durch neue Technologien geben, dem schwache Unternehmen dann nicht gewachsen sind?**

Der große Substitutionstreiber ist das Thema Nachhaltigkeit, das sehen wir nicht nur in der Automobilindustrie, etwa bei neuen Antrieben oder Leichtbautechnologien. Nachhaltigkeit wird auch in anderen Branchen nach und nach eine große Rolle spielen und damit wird es eine starke Substitution von vorhandenen Technologien geben und ggf. auch neue Wettbewerber. Und natürlich haben dann „schwache Unternehmen“ größere Probleme mit solchen Technologiesprüngen mitzuhalten. Dort, wo es tatsächlich zu Sprüngen kommt, müssen sich schwache Unternehmen hart auf ein paar Kernthemen konzentrieren und alles andere über Kooperationen abdecken. In der Hoffnung, dass sie daraus genug Synergien ziehen können, um diese Technologiesprünge zu bewältigen.

**Was ist aus technischer Sicht mit den erneuerbaren Energien los? Politisches Fiasko, also falsche Rahmenbedingungen oder falsche Geschäftsmodelle?**

Wir sollten vielleicht weniger über erneuerbare Energien und mehr über Energieeffizienz sprechen. Die Frage auf welche Energien wir setzen ist eine politische. Regulierte und angebotsseitig subventionierte Märkte haben noch nie wirklich leistungsfähige Technologien hervorgebracht. Das spiegelt sich auch bei den Energietechnologien wider. Effizienztechnologien sind hingegen echte Exportschlager und jeder Euro den wir hier investieren wird sich rechnen, nicht nur für das Unternehmen, das sich mit diesem Thema auseinandersetzt, sondern auch für die Unternehmen, die Technologien anbieten und dann weltweit vertreiben können.



# INNOVATION 2014

## Innovationswerkstatt Stuttgart – Keine Ideen? Keine Geschäfte!



„Eine zentrales Thema für die gesamte Verlagswelt ist aktuell der Paradigmenwechsel von Print zu Digital: Doch statt gegen den gefühlten Verlust der Informationshoheit anzukämpfen, begegnen wir dieser Herausforderung mit einer konsequenten Orientierung an Kunden- und Nutzerwünschen – wir begeben uns viel stärker wie in der Vergangenheit „in ihre Schuhe“. Indem wir unsere Inhalte heute stark an Nutzerbedürfnissen ausrichten, generieren wir neues Geschäft. Dazu brauchen wir intern unsere Mitarbeiter, die diesen Prozess aktiv mitgestalten und in die Zukunft tragen!“

**Dr. Olivier Blanchard**  
Leiter Innovation und Strategie  
der Burda News Group



### Key-Note-Speaker und Teilnehmer der Podiumsdiskussion (v.l.n.r.):

**Dr. Olivier Blanchard**  
Leiter Innovation und Strategie  
der Burda News Group

**Horst W. Garbrecht**  
Vorsitzender des Vorstandes  
der metabo AG

**Christian Bruch**  
Manager Networking & Innovation  
TI der SGL Group

**Johannes Spannagl**  
Partner der Dr. Wieselhuber  
& Partner GmbH

**Dr. Ingo Ederer**  
CEO der voxeljet AG

**Bernhard M. Rösner**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
der C. Josef Lamy GmbH



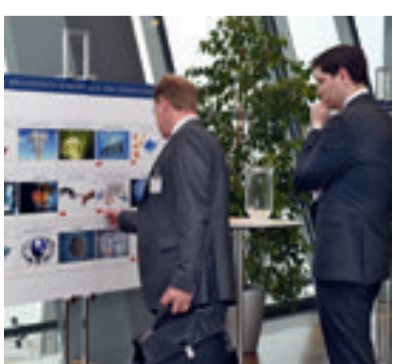
Mit spannenden Einblicken in ein Wachstumsfeld der Zukunft, dem Drucken in der 3. Dimension, leitete **Dr. Ingo Ederer**, CEO und Gründer der voxeljet AG, zur Podiumsdiskussion über.





*„Unser Anspruch ist es, Produkte zu entwickeln, die professionelle Anwender im Handwerk und in der Industrie begeistern. Denn nur begeisterte Kunden bringen die Marke metabo nach vorn. Dazu haben wir das Unternehmen zu einer zuhörenden und lernenden Organisation umgebaut, die markt- und kundengetrieben arbeitet. Wir schicken neben einer Vielzahl von Produktmanagern, Anwendungstechnikern und Entwicklungsingenieuren auch Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen und Funktionsbereichen zu unseren Kunden, um ihnen intensiv zuzuhören und um zu erfahren, was sie wirklich brauchen. Die so gesammelten Anregungen kombinieren wir mit unseren eigenen Visionen und Ideen für Elektrowerkzeuge. Das alles fließt in den Innovationsprozess ein, was uns schneller und kundenorientierter macht. Die Resultate lassen sich auch mit Zahlen belegen: Seit 2011 erzielen wir bei metabo konstant mehr als 50 Prozent unseres Umsatzes mit Produkten, die nicht älter als drei Jahre sind.“*

**Horst W. Garbrecht**  
Vorsitzender des Vorstandes der metabo AG





# INNOVATION 2014

## Innovationswerkstatt Stuttgart – Keine Ideen? Keine Geschäfte!



„Als Anbieter einer sehr breiten Palette innovativer Carbon- und Graphitmaterialien ist für uns die Zusammenarbeit mit Partnern aus der Industrie und Wissenschaft in der Entwicklung essentiell. Gemeinsam – im Zusammenspiel unserer Materialkompetenz mit der Anwenderkompetenz der Kunden oder Entwicklungspartner – finden wir die besten Lösungen.“

### Christian Bruch

Manager Networking & Innovation TI  
der SGL Carbon GmbH







„Wir sind ein von der Kreativität des Einzelnen getriebenes Unternehmen – wir fordern die Ideen unserer Mitarbeiter heraus: Dafür haben auch wir eine Innovationswerkstatt, wo richtig gewerkelt wird. Denn unser Anspruch ist es, neben dem Design, dem Produkt auch technische Innovation mitzugeben. Unsere Innovation kommt aus der Marke, aber zielt auf den Lifestyle des potenziellen Kunden: Wenn ein Lamy-Produkt in einem grundsätzlich gesättigten Markt vom „Need“ zum „Want“ Produkt in der Wahrnehmung des Kunden wird, dann ist etwas Großes gelungen.“

**Bernhard M. Rösner**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
der C. Josef Lamy GmbH





## Zukunftsmanagement – Fortschritt und Veränderungen erfolgreich managen



**Maximilian Wieselhuber**  
Consultant  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Innovative und erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Trends sensibel aufnehmen, aktiv suchen und deren Auswirkungen auf Märkte und Unternehmen antizipieren, interpretieren und zum eigenen Vorteil einsetzen. Als Zukunftsgestalter wollen sie die Antriebs- und Veränderungskräfte der Zukunft für das eigene Unternehmen nutzen.

Neugierde, Offenheit, Mut, Kreativität und der Wille und die Kraft Bestehendes „schöpferisch zu zerstören“, sind nur einige aber wichtige Persönlichkeitsmerkmale, die die individuelle Zukunftsfähigkeit von Unternehmern und Top-Entscheidern auszeichnen.

Ohne Zukunftsgestalter keine Zukunft, denn wer Zukunft schafft hat Zukunft. Dynamik und Komplexität der globalen Veränderungen und des technologischen Fortschritts, gekoppelt mit der schnellen Diffusion von Trends und Lösungen kennzeichnen die aktuelle Umfeld-Konstellation und werden auch die Zukunft bestimmen. Dies bedeutet letztlich, dass Wissens- und Zeitvorsprünge zu Wettbewerbsvorteilen führen.

### Zukunft mit System und Kreativität gestalten

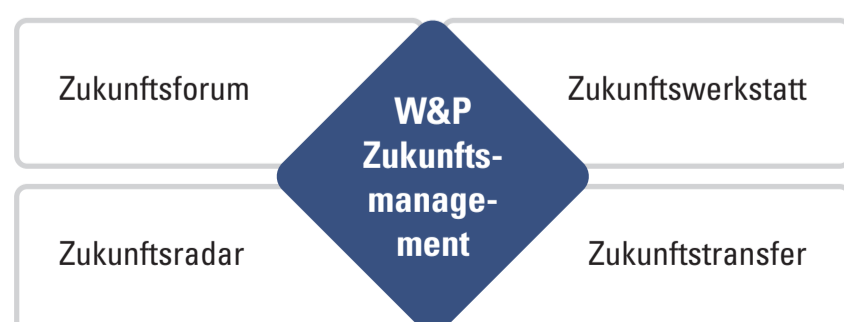
Auslöser für die intensivere Beschäftigung mit der Zukunft sind in der Regel zwei Fragestellungen, die das Management und die Eigentümer betreffen: Wie zukunftsfähig sind die Geschäfte und das gesamte Geschäftsmodell des Unternehmens? Wie bereit und vorbereitet ist das Unternehmen, um die Gelegenheiten der Zukunft wahrzunehmen und die Bedrohungen aktiv abzuwehren? Aber Zukunft ist nicht gleich Zukunft. Es gilt, aus der Vielfalt und der Masse an Daten, die für das Unternehmen relevante Zukunft heraus zu filtern.

Ein modernes Zukunftsmanagement ist mehr als Zukunftsforschung. Es fokussiert im Sinne der Zukunftsgestaltung auf folgende drei Kernaktivitäten: Erkennen, Bewerten und Gestalten.

Das W&P-Modell Zukunftsmanagement nutzt vier Plattformen, um die unternehmensrelevante Zukunft zu bestimmen und daraus Gestaltungsalternativen und Entscheidungen unternehmensindividuell abzuleiten.

Das **Zukunftsforum** setzt sich aus allen relevanten Führungskräften und Experten aus dem Unternehmen und aus kompetenten, unabhängigen Dritten außerhalb des Unternehmens zusammen. Das Zukunftsforum ist die institutionalisierte, offene Plattform für den Dialog über die Zukunft.

Das **Zukunftsradar** ist die installierte Öffnung des Unternehmens nach außen hin. Es sucht und empfängt „schwache Signale“ und Zukunftstrends. Es existiert parallel zum operativen Geschäft. Es wertet sowohl interne, aber vor allem relevante externe Quellen systematisch und regelmäßig aus.



Die **Zukunftswerkstatt** bewertet die Zukunft auf Basis der Outputs des Zukunftsradars und des Zukunftsforums. Bewerten heißt Gelegenheiten und Bedrohungen aufzuzeigen, Suchfelder für neue Geschäfte zu entdecken, Ansätze für Innovationen zu formulieren und zu quantifizieren, die strategischen Leitlinien für die Innovationsstrategie festzulegen und robuste Zukunftskonzepte zu entwickeln.

Der **Zukunftstransfer** sorgt dafür, dass alle relevanten Geschäfts- und Funktionsbereiche über die neuen Zukunftswelten informiert werden und die Entscheidungen aus der Zukunftswerkstatt in die strategischen und operativen Programme der Funktionsbereiche „übersetzt“ und Eingang finden.

Zukunftsmanagement unterscheidet sich von operativen und strategischen Managementprozessen in mehrerlei Hinsicht:

- Die Ausrichtung des Unternehmens muss aus der Perspektive der Zukunft mit ihren alternativen Ausprägungen retroaktiv gestaltet werden.
- Der Unsicherheit muss durch die Anwendung adäquater Methoden und alternativer Risikopfade Rechnung getragen werden.
- Der Prozess ist prinzipiell ergebnisoffen. Auf dem Weg in die Zukunft müssen „Ab- und Verzweigungen“ aufgrund neuer Erkenntnisse möglich und umsetzbar sein.
- Das gesamte Spektrum der Innovationsarten und Innovationshöhen sind in die Vorgehensweise der Zukunftsgestaltung einzubeziehen.

### Zukunftspfade erkennen

Die Zukunft zu erkennen ist der Teil des Zukunftsmanagements, der nicht nur Kreativität, sondern auch den Einsatz von Methoden erfordert. Szenario-Technik, Strategic Foresight, Expertenforen, etc. gehören dazu, damit nicht nur Gefühl, Wunschdenken und Utopien die nahe und ferne Zukunft erklären, sondern eine plausible Verbindung von Gegenwart und Zukunft hergestellt wird. Folgende Betrachtungsfelder sind zu analysieren und hinsichtlich ihrer zukünftigen Entwicklung zu beschreiben: Politik/Gesetzgebung, Volkswirtschaft, Gesellschaft, Technologie und Wissenschaft, Umwelt, Industrie und Branche. Mit diesen Informationen wird eine solide Basis für die Erstellung von alternativen Zukunftsszenarien geschaffen.

### Relevante Zukunftswelten einordnen und bewerten

Erkenntnis ist der erste Schritt in eine mögliche Zukunft. Unsicherheit und Ambivalenz von Zukunftstrends und noch wichtiger unvollständige Kenntnis über das Verhalten der Zukunftsakteure beseitigen nicht das Dilemma des Top-Managements, Entscheidungen treffen zu müssen. Der Wettbewerb um relevantes Zukunftswissen spielt sich nicht mehr auf der Ebene der Verfügbarkeit, sondern auf der Ebene der Interpretationsvorteile ab.

Mehr denn je geht es um die Umwandlung von Daten in Informationen, d. h. um intellektuell-kreativ aufbereitetes Entscheidungswissen. Ob die erkannte Zukunft relevant ist für das eigene Unternehmen, hängt von der Bewertung zweier übergeordneter Kriterien ab.

Einerseits entscheiden die Zugangsmöglichkeiten des Unternehmens zu alternativen Zukunftswelten, inwieweit das Unternehmen in der Lage sein wird, aktiv die Gelegenheiten der Zukunft zu nutzen bzw. selbst eine aktive Rolle im Sinne der Zukunftsgestaltung zu praktizieren.

Andererseits bestimmt die Veränderungsdynamik die Reaktions- bzw. Aktionsmöglichkeiten des Unternehmens. Wenn die Veränderungsgeschwindigkeit höher als die Anpassungsgeschwindigkeit des Unternehmens ist, wird man möglicherweise zum Spielball künftiger Entwicklungen und kann an dem „Zukunftsspiel“ nicht mehr teilnehmen. Hier wird u. a. deutlich, welchen hohen Stellenwert die Zeitdimension der Zukunft hat, d. h. wann wird wie schnell Zukunft zur Gegenwart.





#### Geschäfte von morgen heute initiieren

Zukunftsmanagement bedeutet den Transfer von Zukunftswissen in konkrete Ziele, Strategien und Aktivitäten zur Realisierung von Absätzen, Umsätzen, Erträgen und Marktanteilen. Zukunftsgestaltung nutzt viele Hebelpunkte: Bedürfnisse werden geweckt, Bedarfe kreiert, neue Distributionskanäle geschaffen, Branchengrenzen verschoben, neue Werkstoffe und Technologien eingeführt, neue Finanzierungsformen und Führungssysteme sowie Unternehmensarchitekturen etabliert. Das gesamte Spektrum der Innovation ist relevant, um dem Markt und Unternehmen einen eigenen Zukunftsstempel aufzudrücken. Das Unternehmen wird von der Zukunft kommend gestaltet.

Packen Sie es an, denn die Zukunft hat schon begonnen und achten Sie darauf, dass Ihr Unternehmen und natürlich auch Sie bereit sind für die Zukunft. Denn Vorausschau ist besser als Nachschau und Entscheiden unter Unsicherheit bei der Zukunftsgestaltung des Unternehmens ist und bleibt Alltag. Wer darauf wartet, dass Entscheidungen sicher sind, lebt nicht nur in der Gegenwart, sondern ist häufig in der Vergangenheit, in den Erfahrungen „gefangen“. Initiator und Promotor eines modernen und wirksamen Zukunftsmanagements ist das Top-Management – auch wenn damit die Herausforderung oder Gefahr verbunden ist, dass man sät, aber möglicherweise nicht mehr ernten wird. Eine souveräne Unternehmerpersönlichkeit, deren Entscheiden und Handeln sich in den Dienst des Unternehmens stellt, wird auch dies aushalten können.

## LEISTUNGS- BROSCHÜREN



## MANAGEMENT- BROSCHÜREN



Erscheinungstermin:  
Frühjahr 2015



## Patentarbeit – Integration in das strategische Marketing



**Prof. Dr. Alexander Wurzer**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Wurzer & Kollegen GmbH

### Mit Patenten Erfindungen „schützen“ ist nicht genug

In der Praxis vieler Unternehmen ist es noch nicht üblich, das Marketing bei der Ausgestaltung der Patentarbeit systematisch zu integrieren. Unternehmen verstehen Patente hauptsächlich als Schutz ihrer Erfindungen und übersehen dabei jedoch seine Marktwirkung und die Zahlungsbereitschaft der Kunden. Wer exklusive und verteidigbare Marktpositionen aufbaut, kann Premiumpreise und -marktanteile erreichen. Patente, als Verbotungsrechte verstanden, liefern einen Schlüssel dazu.

Durch frühzeitige und systematische Nutzung von Verbotung im Sinne einer modernen Patentstrategie können sich Unternehmen zudem einen Zeitvorsprung im Wettbewerb sichern. Eine wirksame IP-Strategie erfordert die Zusammenarbeit sämtlicher

relevanter Funktionen der Wertschöpfungskette. Eine tragende Rolle spielen dabei das Marketing, der Vertrieb und das Produktmanagement: Sie bringen umfassendes Wissen über Differenzierungspotenziale ein. Unternehmen, die ihre IP-Strategie am Geschäftsmodell ausrichten und diese auf Dauer in der Breite der Organisation verankern, können ihre Profitabilität spürbar steigern.

Dabei erkennen die Unternehmen zunehmend, dass Erfindungen „schützen“ lassen nicht genügt. Einen nennenswerten wirtschaftlichen Wert haben weniger als 10% der Patente. Echte Basiserfindungen und Grundlagenpatente werden in den meisten Branchen und Technologien immer seltener – und der Wettbewerbsdruck nimmt rasant zu. Um IP wirklich gewinnbringend einzusetzen, gibt es nur einen Weg: Den Aufbau von Exklusivpositionen bei Kunden. Dies gilt vor allem für den Differenzierungswettbewerb in reifen Technologien und Märkten.

### Eine differenzierte Patentstrategie als Schlüssel zur Wettbewerbsstärke

Erfindungsbezogene Patentstrategien verfolgen zwei klassische Zielsetzungen, die in der Regel in der Verantwortung der Funktionen IP/F&E liegen.

#### I. Risikominimierung:

Die IP-Abteilung achtet darauf, keine Schutzrechte Dritter zu verletzen. Betriebswirtschaftliches Ziel: Vermeidung von (potenziellen) Kosten.

#### II. Imitationsunterdrückung:

IP-Management und F&E versuchen, Plagiate und Nachahmungen zu verhindern. Betriebswirtschaftliches Ziel: Sicherung von bereits eroberten Marktanteilen.

Moderne Patentstrategien ergänzen die klassischen Zielsetzungen um die aktive Gestaltung marktwirksamer Verbotungsrechte gegen den Wettbewerb durch strategisches Verbot.

#### III. Strategisches Verbot:

Mit Hilfe des Verbotungsrechts können Marketing und Produktmanagement die Exklusivität des eigenen Angebots sichern. Betriebswirtschaftliches Ziel: Durchsetzung von Premiumpreisen.

Damit ist der Fokus für die Patente ein neuer: Aus betriebswirtschaftlicher Sicht liegt das Wesen von Patenten nicht in den Erfindungen selbst und deren Beschreibung – sondern im resultierenden Verbotungsrecht gegenüber dem Wettbewerb.

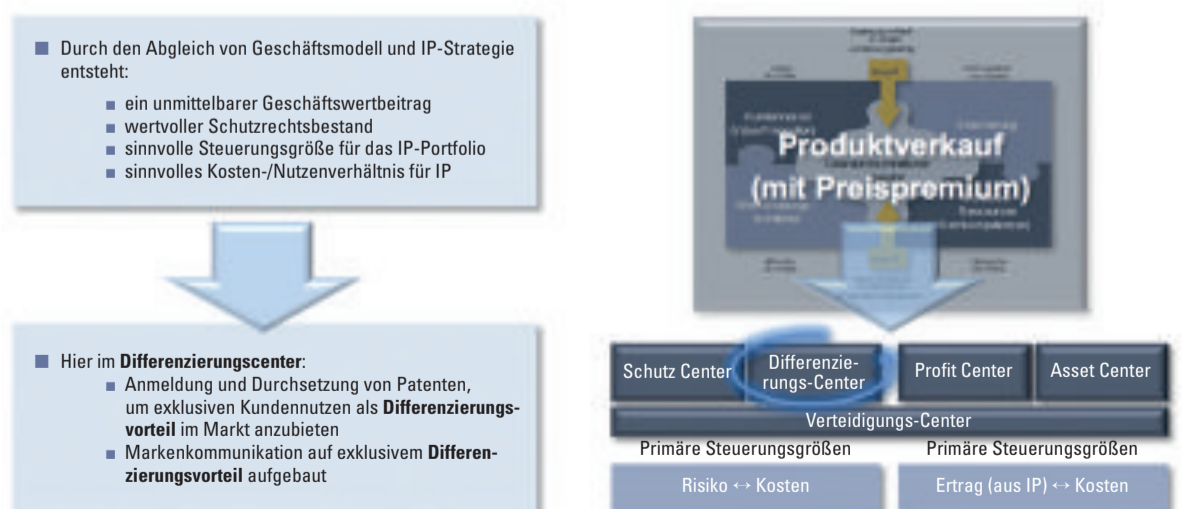
### Patente im strategischen Marketing

Die Erfüllung des Nutzenversprechens an den Kunden kann durch Verbotungsrechte exklusiv gestaltet werden. Diese durch Patente verteidigbare Marktposition eröffnet Freiheitsgrade im Marketing-Mix.

- Preise durchsetzen  
Wer sein Alleinstellungsmerkmal dauerhaft im Wettbewerb verteidigen kann, schöpft die Zahlungsbereitschaft beim Kunden optimal ab.
- Marktanteile gewinnen  
Verbotungsrechte unterdrücken im Wettbewerb das Angebot von gleichwertigem Kundennutzen.
- Kostenpositionen sichern  
Wer sich den Zugriff auf Rationalisierungspotenziale sichert, kann den Wettbewerb am Aufbau einer überlegenen Kostenposition hindern.

In der konkreten Unternehmenssituation schafft nur der rechtzeitige Einsatz des strategischen Verbietens neue Optionen. Dies eröffnet Chancen für eine überlegene Wettbewerbsposition im Differenzierungswettbewerb. Für die konkrete Umsetzung ist es entscheidend, die vorhandene Marktintelligenz des Unternehmens für die aktive Gestaltung von IP zugänglich zu machen.

- Einbindung der marktnahen Funktionen  
IP muss gemeinsam mit dem Vertrieb, dem Marketing und dem Produktmanagement entwickelt und eingesetzt werden.
- Übersetzung der Geschäftsziele in umsetzbare IP Maßnahmen  
Je nach spezifischer Situation und Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb sind die Ziele der Strategie zu definieren. Das Best Practice der Branche ist hierfür nicht unbedingt der Maßstab.
- Anpassung der Rolle von IP im Innovationsprozess  
Die systematische Verankerung von IP im Innovationsprozess auf der Basis eines methodisch fundierten Vorgehens ist nötig.





## Change-Management – Mit System die Veränderungsbereitschaft erhöhen



**Dr. Pantaleon Fassbender**  
Geschäftsführer  
Kambs Consulting

Es genügt nicht, das Richtige zu wissen, man muss es auch umsetzen – meist gegen Widerstände oder jedenfalls eigener Einschätzung nach „besser Wissende“! Von diesen Herausforderungen berichtet bereits Niccolò Machiavelli in seiner 1532 unter dem Titel „Der Fürst“ veröffentlichten Handreichung: „Der Entscheider hat hierbei all die zu Feinden, für welche die alte Ordnung vorteilhaft ist, und findet nur laue Verteidiger an denen, welchen die neue Vorteile bringen könnte. Diese Lauheit erklärt sich teils aus dem Misstrauen der Menschen, die an das Neue nur glauben, wenn es eine lange Erfahrung für sich hat.“

Vier Leitfragen bilden deshalb das Gerüst eines erfolgreichen Veränderungsprojektes:

- Wer steuert den Prozeß?
- Wie sieht die Veränderungsstrategie aus?
- Mit welchen Widerständen ist zu rechnen?
- Wie wird informiert und kommuniziert?

### Wer?

Normalerweise fällt Change Management nicht vom Himmel, sondern bezieht sich auf konkrete Herausforderungen in Unternehmen und Markt, etwa eine strategische Neuausrichtung, die Anpassungen z. B. in Arbeitsprozessen, Einstellungen und Verhalten oder der Organisation nach sich ziehen. Sollte der Fachexperte, der tief in den Details der sachlichen Auseinandersetzung steckt, auch den Change-Anteil des Prozesses steuern? Möglicherweise ist für die Umsetzungsbegleitung ein neuer und anderer Blickwinkel viel wichtiger!

### Wie?

Aus der Tatsache, dass es bereits ein übergreifendes Strategie-Projekt gibt, zu schließen, der Rest der Veränderung ergebe sich von selbst, hieße dem Fehlschluß zu folgen, Handlungsfreiheit im Prozess sei bloß Einsicht in die Notwendigkeit. Jeder komplexe Veränderungsprozess braucht eine spezifische Umsetzungsstrategie, mindestens einmal bezogen auf Talent Management und Information.

### Mit welchen Widerständen?

Ein Blick in die Politikseiten der Tageszeitungen genügt, zu erkennen, dass „gut gemeint“ noch nicht „gut gemacht“ ist und deshalb werden viele Veränderungsprojekte nur aus der Perspektive eines Gelingens in kürzester möglicher Zeit geplant. Wenn Sie sich in die Schuhe von Mitarbeitern, Geschäftspartnern oder Lieferanten begeben, sieht das Bild vielleicht ganz anders aus. Die Forschung zeigt, dass selbst „einfache“ Veränderungsprozesse Stress und Unsicherheit auslösen. Den „Plan B“ hat aber erfahrungsgemäß nur der in der Tasche, der sich vorher mögliche Risiken angeschaut hat.

### Wie kommunizieren?

Reicht es z. B. aus, die mittlere Führungsebene zu informieren oder droht dann das Problem, dass „wir es gar nicht so gewollt haben“ und „die da oben uns den Schlamassel bloß vor die Nase gesetzt haben“? Kommunikation in Change-Management-Prozessen hängt überdies immer vom Einzelfall ab und muss auch zu Ihnen und zu Ihrem Führungsstil passen!

Sind die vier Ausgangsfragen beantwortet, kann die Organisation sich auf die Feinplanung von Konzeption und Durchführung eines Veränderungsprozesses konzentrieren.

Die Überblicksdarstellung macht sich u. a. die Forschungsergebnisse der modernen Organisationspsychologie zur Praxis des Change Managements, z. B. an der LMU in München und der Universität Osnabrück zu Nutze.

### Analyse

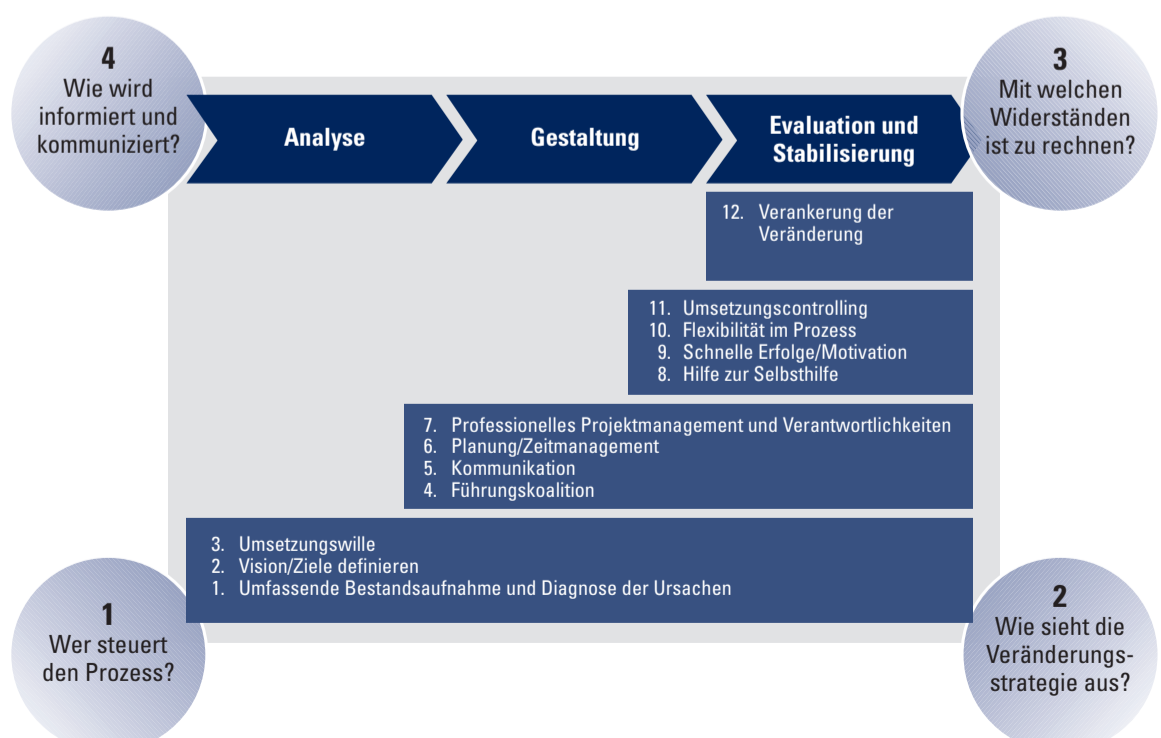
In der **Bestandsaufnahme** sind Zahlen, Daten und Fakten mit Blick auf den unternehmerischen Nutzen zu bestimmen und Indikatoren daraufhin auszuwählen. Es bedarf **klar formulierter und verständlicher Ziele**. Um den **Umsetzungswillen in der Belegschaft** realistisch einzuschätzen, braucht es robuste Indikatoren für Widerstand gegen Veränderung oder Veränderungsmüdigkeit.

### Gestaltung

U. a. John Kotter hat den Begriff der **Führungscoalition** populär gemacht: Klare Orientierung durch das Top-Management ist entscheidend. Deshalb ist hier der Ort, an dem sich Ihre Vorüberlegungen zur Kommunikations-Strategie wirklich auszahlen werden. Eine **sorgfältige Zeitplanung** hinsichtlich der Phasenschwerpunkte und deren Abfolge sichert das Konzept ab. Dies geht nur mit einem **professionellen Projektmanagement** und **klaren Verantwortlichkeiten**!

### Evaluation und Stabilisierung

**Hilfe zur Selbsthilfe und Ressourcen:** Es versteht sich von selbst, dass unzureichende Schulung jeden noch so gut geplanten Erfolg gefährden wird. Sprechen Sie darüber, wenn Meilensteine erreicht werden (**schnelle Erfolge**)! **Flexibilität hilft:** In der Sprache des Militärischen könnte man an dieser Stelle von „Auftragstaktik“ sprechen. Es geht darum, mit Sachverstand und Augenmaß auf Veränderungen in Projektumfeld reagieren zu können. Die Erreichung von „harten“ Meilenstein-Anforderungen spielt in der Verstetigung ebenso eine Rolle, wie die Entwicklung und Verfolgung „weicher“ Indikatoren (**Umsetzungscontrolling**). Eingeschwungen ist der neue Zielzustand erst dann, wenn er auch in neue Rollen, Aufgaben und Abläufe überführt worden ist (**Verankerung der Veränderung**)!





# WIR GESTALTEN ERFOLGE



**Dr. Wieselhuber & Partner (W&P)** ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Im Fokus der Beratungsleistung stehen die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie und Innovation, Führung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Produktentstehung und Supply Chain, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finance. Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

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

**Unser Anspruch ist** es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

STRATEGIE

---

INNOVATION & NEW BUSINESS

---

FÜHRUNG & ORGANISATION

---

MARKETING & VERTRIEB

---

OPERATIONS

---

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**

Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de  
www.wieselhuber.de