

ERGEBNISSE DER SEMPORA-STUDIE "INNOVATION MANAGEMENT 2006"

## UNTERNEHMEN IGNORIEREN PROBLEME IM INNOVATIONSMANAGEMENT – UND VERSPIELEN SOMIT WETTBEWERBSVORTEILE

Aus Sicht von SEMPORA Consulting stellt erfolgreiches Innovationsmanagement in den aktuell äußerst wettbewerbsintensiven und preisaggressiven Märkten einen der Haupt-Stellhebel für langfristiges profitables Unternehmenswachstum dar. Anknüpfend an den Leitartikel aus dem letzten ValueScope hat SEMPORA eine Studie zum Thema "Innovationsmanagement in deutschen Unternehmen" durchgeführt. Die Ergebnisse offenbaren: Hiesige Unternehmen haben im ganzheitlichen Management von Innovationen zum Teil noch erhebliche Schwächen und Verbesserungspotenziale. Die große Mehrheit der 116 befragten Entscheidungsträger schätzt ihre Innovationskraft jedoch durchweg höher ein als die der Konkurrenz – eine gefährliche Selbstüberschätzung? Fakt ist - langfristig erfolgreiches Management von Innovationen ist mehr als nur eine punktuelle Bewertung und Umsetzung von Ideen im Markt. Die Sicherstellung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen ist eine gesamtunternehmerische Herausforderung, in die alle Abteilungen und Bereiche einbezogen werden sollten. Unterschätzen deutsche Unternehmen trotz aller mahnenden Worte weiterhin die Bedeutung des Themas?

### > Homogene Herausforderungen – zu enge Lösungsansätze

Befragt nach der aktuell größten Herausforderung in der jeweiligen Branche berichten fast 80% der Befragten vom starken Wachstum preisaggressiver Anbieter. Damit einher geht nach Aussage von 60% der Unternehmen ein stark steigender Druck auf Gewinnmargen. Die Notwendigkeit zur weiteren Differenzierung und Ertragsicherung im fortschreitenden Verdrängungswettbewerb sollte somit bei allen Befragten die Top-Priorität haben.

Vor diesem Hintergrund ist es daher wenig erstaunlich, dass über 60% der befragten Unternehmen die Produktneuentwicklung als den Kernbereich für Innovationen definiert haben. Es überrascht jedoch, wie geringfügig das Innovationsmanagement bisher in andere Unternehmensbereiche vorgedrungen ist. So werden weitere relevante Bereiche mit direkt ertragswirksamen Hebeln, wie zum Beispiel innovative Konditionen-, Preismanagement- sowie Vergütungsmodelle weitestgehend ignoriert – wichtige Potentiale in den zentralen Steuerungselementen des Vertriebs bleiben somit unausgeschöpft (Abbildung 1).

Größe Herausforderung für Unternehmen

„In welchen Bereichen werden Innovationen in Ihrem Unternehmen umgesetzt?“

Zustimmung in % der Befragten; Mehrfachnennungen möglich

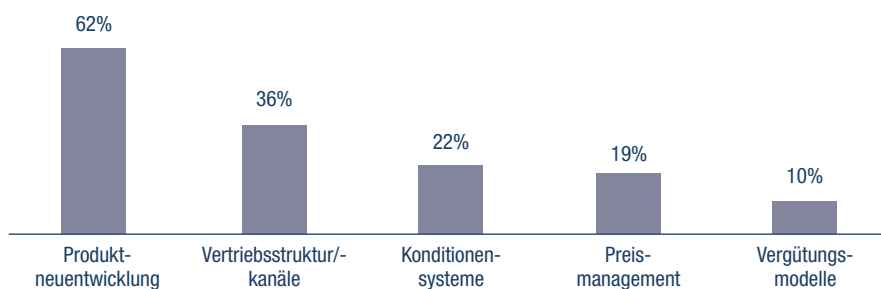


ABBILDUNG 1:  
UMSETZUNG VON INNOVATIONEN NACH UNTERNEHMENSBEREICHEN

Innovationspotentiale in Bereichen mit großer Hebelwirkung bleiben unausgeschöpft

**> Fehlende Verknüpfung von Innovationsmanagement und Unternehmensstrategie**

Eine für SEMPORA wenig überraschende Tatsache ist es, dass ein Großteil der befragten Unternehmen nach eigenen Angaben bereits durch eine innovationsfreundliche Kultur geprägt ist – die Geschäftsführungen sind offen für Ideen und die Mitarbeiter kennen die grundsätzlichen Ziele des Unternehmens. In der weiterführenden Einschätzung werden jedoch schnell Lücken erkennbar: So beklagen mehr als 60% der befragten Unternehmen das Fehlen einer klar definierten Innovationsstrategie. Die Ursache hierfür ist nicht zuletzt, dass rund drei Viertel aller Unternehmen keine klaren Zielvorgaben im Innovationsmanagement gesetzt haben (Abbildung 2).

Fehlende Innovationsstrategie aufgrund fehlender Ziele

**„Bitte bewerten Sie die Voraussetzungen des Innovationsmanagements Ihres Unternehmens“**



**ABBILDUNG 2: VORAUSSETZUNGEN DES INNOVATIONS-MANAGEMENTS**

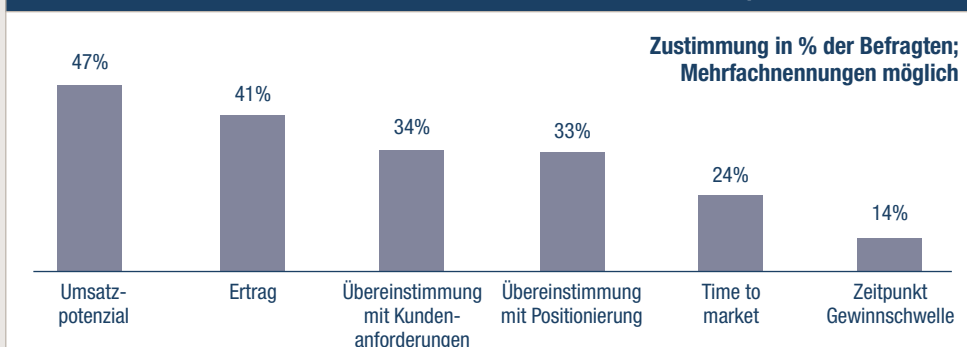
Fehlende Steuerung der Innovationsaktivitäten im Unternehmen durch Innovationsstrategien und -ziele

**> Zu starke Konzentration auf quantitative Bewertungskriterien**

Laut der SEMPORA Umfrage fehlt es bei 60% der Unternehmen zudem an einem definierten Ideen-Bewertungsprozess mit festgelegten Kennzahlen und Priorisierungskriterien. 40% bzw. 50% der befragten Unternehmen bewerten die Ideen und Innovationen vorrangig anhand des Umsatzpotentials und der zu erwartenden Rendite. Wichtige strategische Bewertungskriterien wie die „Übereinstimmung mit der Positionierung“ bzw. die „Übereinstimmung mit Kundenanforderungen“ werden bei dieser rein quantitativen und statischen Sicht jedoch vernachlässigt. Zudem ignorieren rund 80% der Unternehmen in der Bewertung sich ändernde Marktgegebenheiten und den Zeitpunkt der Gewinnschwelle (siehe Abbildung 3) – Kriterien, die vor allem in Zeiten sich schnell verändernder Märkte zunehmend an Bedeutung gewinnen. Ein großer Teil der Unternehmen klagt auch aufgrund dieser Tatsache in der Studie über den häufig überschätzten Markterfolg neuer Ideen.

Standardisierte Bewertung mit festgelegten Kennzahlen als Innovations-Erfolgsfaktor

**„Nach welchen Kriterien werden Ideen in Ihrem Unternehmen bewertet und priorisiert?“**



**ABBILDUNG 3: BEWERTUNGSKRITERIEN VON INNOVATIONEN**

Vernachlässigung des strategischen Fits von Innovationen

### > Größte Hürden des Innovationsmanagements

Die fehlende oder wenig strukturierte Bewertung von Innovationsvorschlägen stellt nach Aussage der Befragten dementsprechend die größte Hürde im Innovationsmanagement von Unternehmen dar. So berichten mehr als 60% der Unternehmen vom meist fehlenden Abgleich der Innovationsvorschläge mit den Kundenanforderungen, Erfolg versprechende Ideen würden zudem nicht systematisch bis zur Marktreife durchgetragen. Rund die Hälfte der Befragten beklagt die fehlende Fokussierung der Ressourcen auf Erfolg versprechende Ideen: Unrentable Innovationsvorschläge werden dementsprechend zu lange verfolgt (Abbildung 3).

Keine strukturierte Bewertung von Ideen

Auf der Projektmanagementebene bemängeln fast die Hälfte der befragten Unternehmen das Fehlen klarer Rollen und Verantwortlichkeiten im Innovationsprozess – ein Manko, das weitreichende Folgen nach sich zieht: Die Innovationsstrategien der Unternehmen können nicht schnell genug an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden, Informationen und Erfahrungen gehen aufgrund lückenhafter Dokumentation häufig verloren.

Kein durchgängiges Management des Innovationsprozesses

Das häufige Scheitern bereits im Markt umgesetzter Innovationen lässt sich nach Aussage der Befragten jedoch auch auf die unzureichende Erfolgskontrolle durch ein festgelegtes Projektteam in den ersten Monaten nach Einführung zurückführen. Rund die Hälfte der Unternehmen hat zudem keinen festgesetzten Fahrplan zur Erfolgsmessung mit Meilenstein- und Eskalationsstufen.

Unzureichende Erfolgskontrolle



### HÄUFIGSTE URSACHEN FÜR DAS SCHEITERN VON INNOVATIONEN

Die Ergebnisse der Studie bestätigen erneut die herausragende Bedeutung eines strukturierten ganzheitlichen Innovationsprozesses im gesamten Unternehmen. Erfolgreiches Innovationsmanagement bedingt zunächst die Übereinstimmung von Innovationszielen/-strategie mit der übergeordneten Unternehmensstrategie sowie der Positionierung des Unternehmens. Im nächsten Schritt bedarf es einer Struktur zur konstanten Erfassung und nachvollziehbaren Bewertung aller Ideen sowie zur engen Begleitung der Innovationen über den Market Entry hinaus. Die Definition und Implementierung dieses komplexen Prozesses ist eine gesamtunternehmerische Herausforderung in die alle Bereiche und Abteilungen des Unternehmens einbezogen werden sollten.

### KONTAKT

Kai Mönnekes  
k.moennekes@sempora.com  
+49 (0)172) 453 49 -0