



Im Blickpunkt: Innovationen sind kein Zufall, sondern Ergebnis strategischer Steuerung.

© Evonik Industries

Nicht auf den Zufall verlassen

Evonik Industries setzt auf eine ganzheitliche Innovationssteuerung

Von Dr. Walter Meon und Dr. Tobias Lewe

Innovationen als Zufallsprodukt? Erfolgreiche Unternehmen sollten sich darauf nicht verlassen. Vielmehr ist eine strategische Steuerung der Innovationstätigkeit essentiell, um neue Produkte am Markt zu etablieren.

Jugendlich straffe Haut, die bis ins hohe Alter ihre Spannkraft bewahrt – wer wünscht sich das nicht? Moderne kosmetische Wirkstoffe können den Alterungsprozess der Haut nicht aufhalten, ihn aber zumindest verzögern. Damit diese Stoffe ihre Wirkung optimal entfalten können, brauchen sie eine spezielle „Verpackung“: Einerseits sollen sie nämlich zuverlässig vor UV-Strahlen und vor Sauerstoff schützen, andererseits aber auch im richtigen Moment auf der Haut freigesetzt werden. Diese Gratwanderung ist den Forschern von Evonik Industries kürzlich mit „Tegosphere“ gelungen. Schon sehr bald werden wohl erste Kosmetikfirmen damit werben, dass ihre Produkte die Wirkstoffe „hautnah“ ins Ziel bringen.

Die Entwicklung von „Tegosphere“ war alles andere als ein glücklicher Zufall. Das

Freisetzungssystem ist vielmehr Ergebnis strategischer Innovationssteuerung, die auf umfassende Analysen über Anforderungen an die Kosmetikindustrie beruht. Denn: Die Märkte formulieren bestimmte Bedürfnisse. Um diesen zu entsprechen, müssen Innovationen möglichst nah daran entwickelt werden – eine Aufgabe bereichsübergreifender Teams, die Geschäftspotentiale und Technologietrends in für das Unternehmen wichtigen Marktsegmenten aufzeigen und daraus innovative Lösungen herleiten.

Auf vielen Feldern zu Hause

Ein Unternehmen, das auf vielen Innovationsfeldern spielt, muss zwingend eine klare, übergreifende Strategie entwickeln. Deshalb leitet Evonik aus seiner Geschäftsstrategie für alle beteiligten Funktionen vom

ESSENTIALS

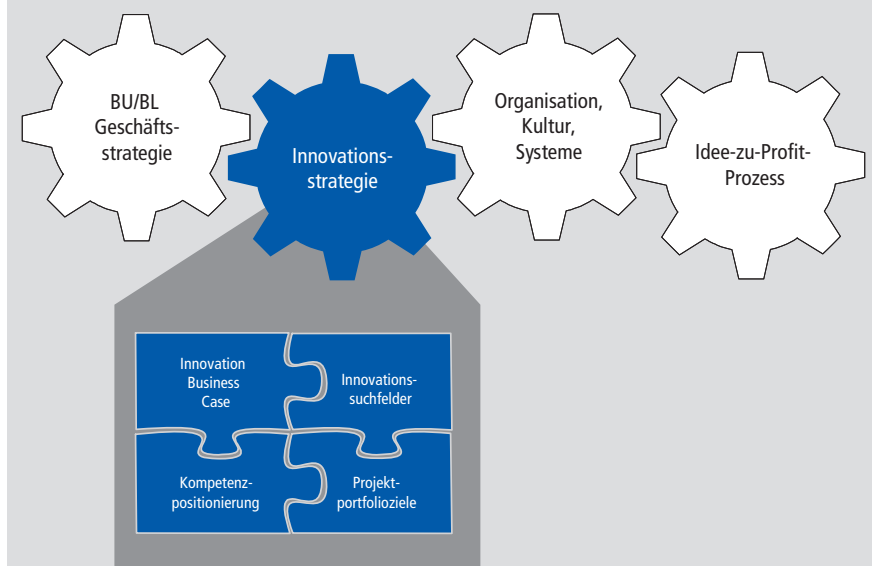
- Die Innovationsstrategie setzt auf konkreten Vorgaben der Geschäftsstrategie auf
- Die Innovationsstrategie stützt sich auf die Pfeiler „Innovation Business Case“, „Suchfelder“, „Entwicklung von Kernkompetenzen“ und „Projektportfolioziele“
- Geschäfts- und Innovationsstrategie, Organisation und Organisationskultur müssen ineinandergreifen

Vertrieb über die Forschung bis hin zur Produktion konkrete, innovationsrelevante Vorgaben ab. Dabei werden sogenannte Innovationssuchfelder mit zukünftig attraktivem Geschäftspotential identifiziert und priorisiert, die mittel- bis langfristig durch strategische und inkrementelle Innovationsprojekte kommerziell erschlossen werden. Daraus ergibt sich, welche Kompetenzen in den nächsten Jahren ausgebaut oder neu entwickelt werden müssen und welcher Anteil des Geschäftsergebnisses in Innovation investiert werden muss.

Diese übergeordnete Innovationsstrategie dient als grundlegende Leitlinie für das Innovationsmanagement (vgl. Abb. auf dieser Seite). Sie setzt auf den Vorgaben der Geschäftsstrategie auf, die etwa konkrete Wachstumsziele für die betreffende Geschäftseinheit und somit die Anforderungen und Randbedingungen für das Innovationsmanagement entsprechend definiert. „Vergleichbar mit dem Zusammenspiel von Zahnrädern, müssen Geschäfts- und Innovationsstrategie, Organisation und Organisationskultur sowie Entwicklungsprozess ineinandergreifen. Um dieses Räderwerk in Gang zu bringen, sind viele unterstützende Detailanalysen im Hinblick auf Trends, Kundenwerttreiber, Wettbewerbs- und Technologieumfeld und vor allem auch auf den Lebenszyklus der wesentlichen konkurrierenden Anwendungen der eigenen Produkte nötig. Dies ist effektiv nur mit zielgerichtetem und cross-funktionalem Ressourceneinsatz möglich“, sagt Dr. Kai Engel, Leiter der Innovation und R&D Management Practice bei der Unternehmensberatung A.T. Kearney.

Die Innovationsstrategie stützt sich auf vier Kernelemente: den „Innovation Business Case“, die „Innovationssuchfelder“, die „Entwicklung von Kernkompetenzen“ und das „Projektportfolio“. Am Anfang steht der „Innovation Business Case“. Er

Kernelemente der Innovationsstrategie



Die übergeordnete Innovationsstrategie setzt auf den Vorgaben der Geschäftsstrategie auf.

stellt dar, welchen zu erwartenden langfristigen finanziellen Beitrag eine Innovation zum Unternehmensumsatz und -ergebnis leisten kann, und setzt ihn zu den zu erwartenden Aufwendungen ins Verhältnis (vgl. Abb. auf Seite 42). So wurde etwa vor Entwicklung von „Tegosphere“ definiert, welchen finanziellen Beitrag die für Marktrecherche, Idee, Anwendungstechnik und Umsetzung verantwortliche Geschäftseinheit in zehn oder mehr Jahren zum Gesamtergebnis beitragen soll. Der „Innovation Business Case“ bildet somit die quantitative Brücke zwischen den mittel- und langfristigen Wachstumszielen und den eher kurzfristigen Fragestellungen der operativen Budgetplanung.

Wachstumsbeitrag

Abgeleitet von der Strategie einer Geschäftseinheit, wird dazu kalkuliert, welchen Wachstumsbeitrag das Management von nicht innovationsbezogenen Maßnahmen erwartet. Dabei ist vor allem die Frage interessant, welche Auswirkungen es hätte, alle Innovationsaufwendungen für die Geschäftseinheit auszusetzen. Die aufgrund von Preisverfall, Margenerosion und Imageverlust prognostizierte Geschäftsentwicklung hilft, die strategische Rolle von Innovation für die Geschäftseinheit zu bestimmen. Zu der entsprechenden „Nulllinie“ werden die erwarteten Ergebnisbeiträge addiert, die sich aus innovationsbezogenen Erhaltungsmaßnahmen ergeben. Diese beziehen

sich meist auf inkrementelle Innovationen, wie geringfügige Produktänderungen oder einfache Anwendungsentwicklungen für Kunden, um die bestehende Position im Markt zu halten.

Unter Berücksichtigung von „Nulllinie“ und Ergebnisbeiträgen aus den innovationsbezogenen Erhaltungsmaßnahmen sowie den strategischen Innovationsprojekten der bestehenden Pipeline verbleibt meist eine Lücke zu dem durch das Management vorgegebenen Wachstumsziel. Diese Lücke muss durch neue Innovationsprojekte geschlossen werden. Eine wesentliche Erkenntnis aus dem Benchmarking hinsichtlich des Innovationsmanagements ist, dass die Innovationsfähigkeit und der Markterfolg eines Unternehmens nicht allein mit der Erhöhung der Budgets für Forschung und Entwicklung wachsen. „Unternehmen sollten darüber hinaus neben den unmittelbaren Kunden- auch die Makrotrends in ihre Überlegungen einbeziehen, etwa demographische Entwicklung, Globalisierung oder die Nachhaltigkeit bei der Nutzung na- ▶

UNTERNEHMEN

Evonik Industries ist weltweit führend in der Spezialchemie, Experte für Stromerzeugung aus Steinkohle und erneuerbaren Energien sowie eine der größten privaten Wohnungsgesellschaften in Deutschland. Mehr als 43.000 Mitarbeiter erwirtschafteten im Jahr 2007 einen Umsatz von rund 14,4 Milliarden Euro und ein operatives Ergebnis (EBIT) von über 1,3 Milliarden Euro. (ds)

türlicher Ressourcen und der Umwelt“, so Engel.

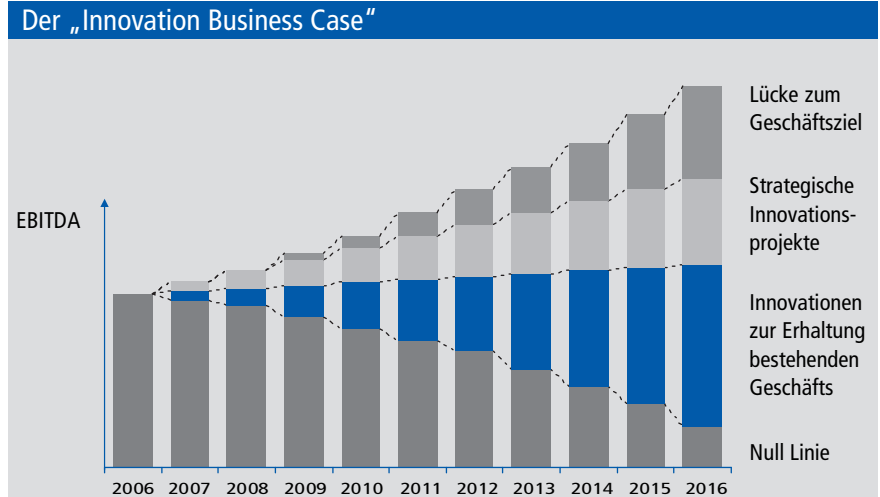
Aus identifizierten industriespezifischen Trends und den zukünftigen Kundenbedürfnissen, die anhand der Makrotrends auf Plausibilität und Nachhaltigkeit geprüft werden, ergeben sich Suchfelder für Innovationen, die ein langfristiges, neues Geschäftspotential aufzeigen. Sie bilden das strategische Grobraster, das alle Innovationsaktivitäten ausrichtet. Ideen sowie Budgetanträge für Projekte müssen zu diesem Filter passen. Die Suchfelder beschreiben erwartete zukünftige Anwendungen, die im Idealfall bereits für spezifische Produktgruppen, Markt- und Kundensegmente konkretisiert werden können. Nur so können sie später rechtzeitig zur Marktreife gebracht werden.

Erste Ideen für Innovationsuchfelder werden auf Basis gezielter Recherchen oder auch „Scouting“-Aktivitäten validiert und plausibilisiert, und zwar lange bevor sie kommerziell umgesetzt werden. So war beispielsweise auch im Fall von „Tegosphere“ durch fokussierte Recherche lange vor der Marktreife klar, dass die neue Substanz genau den Anforderungen der Endkunden entsprechen würde.

Natürlich liegen die Suchfelder in erster Linie in wachsenden oder potentiell wachsenden Marktsegmenten und sind durch zukünftige Kunden- und Marktbedürfnisse abgegrenzt. Wenn es um Suchfelder in neuen Marktsegmenten

geht, stehen umfangreiche Recherchen an, um den zu erwartenden Markterfolg bzw. die Wachstumsraten zu quantifizieren. Diese Nachforschungen bedienen sich der etablierten Methoden der Marktforschung und sichern damit die zukünftige Wirtschaftlichkeit ab. Aus der zeitlichen Abfolge der nach Suchfeldern geordneten Projekte entsteht die „Innovation-Roadmap“. Hier werden, ausgehend vom Zeitpunkt, zu dem das Produkt zur Verfügung stehen muss, rückwirkend die Innovationsaktivitäten strukturiert. Um zukünftige, teilweise auch neue Innovationssuchfelder zu erschließen, müssen häufig bisher nicht oder kaum vorhandene Kompetenzen ergänzt sowie eine kritische Bestandsaufnahme bezüglich der

Neue Innovations-suchfelder bedürfen häufig neuer Kompetenzen.



Der „Innovation Business Case“ bildet einen der Pfeiler der Innovationsstrategie.

vorhandenen Kernkompetenzen durchgeführt werden.

Bei der Evaluierung und Priorisierung möglicher Suchfelder geht es vor allem um die Frage, welche bestehenden Kompetenzen genutzt werden können und welche neuen aufgebaut werden müssen. Oftmals existiert im Unternehmen zwar eine passende Technologieplattform, aber es mangelt noch an Marktkennnissen und spezifischer Anwendungs kompetenz. Oder aber Markt, Anwendung und Kundenbedürfnisse sind bekannt, der geeignete technologische Ansatz fehlt aber noch. Wenn zur Adressierung definierter Innovationsuchfelder keine neuen Kompetenzen benötigt werden, kann das natürlich auch ein Indiz dafür sein, dass interessantes

Wachstumspotential außerhalb des Kerngeschäfts vernachlässigt wird. Wenn jedoch weite Teile der Innovationsfelder nicht mit bestehenden Kompetenzen bedient werden können, wäre in der Regel ein hoher interner Zeitaufwand nötig, um neue Kompetenzen aufzubauen – und somit ein hohes Risiko, das angesichts meist geringer Erfolgswahrscheinlichkeit nur in Ausnahmefällen gerechtfertigt ist.

Das aktive Management des Innovationsprojektportfolios bildet das vierte Kernelement des strategischen Innovationsmanagements. Seine Aufgabe ist es, die Einsatz-Risiko-Balance zu optimieren. Eine typische Dimension für die Ausrichtung des Projektportfolios ist der zu erwartende fi-

nanzielle Erfolg eines Projekts. Hinzu kommt das kommerzielle und technische Risiko, die Zeit bis zur Markteinführung, die Zeit bis zum Erreichen der Gewinnschwelle, der Neuigkeitsgrad, bezogen auf Technologie und Markt, sowie die Zuordnung der einzelnen Projekte zu vorhandenen oder neuen Innovationssuchfeldern. Die Kombination mit den Suchfeldern verknüpft die Projektbudgets mit dem erwarteten Wachstum in strategischen Geschäftsfeldern der Zukunft und liefert so eine Indikation für die sinnvolle Höhe der Innovationsaufwendungen. Die Stärke des Ansatzes liegt in der konsequenten Umsetzungsorientierung, die eine Innovationsstrategie nicht um ihrer selbst willen, sondern als Grundlage für ein zielgerichtetes Innovationsmanagement betrachtet. Das wird durch die Aggregierbarkeit der Ergebnisse für jedes der vier Kernelemente der Innovationsstrategie erreicht, die die „Leitplanken“ für alle Innovationsmanagementaktivitäten im Unternehmen definieren.



Dr. Walter Meon

arbeitet im Bereich Innovation Management Chemicals bei der Evonik Industries GmbH, Darmstadt.

walter.meon@evonik.com



Dr. Tobias Lewke

ist Partner bei der A.T. Kearney GmbH, Düsseldorf.

tobias.lewe@atkearney.com