

Unternehmen+Management Die Sieger des „Best Innovator“-Wettbewerbs zeigen, wie Unternehmen von professionellem **Innovationsmanagement** profitieren.



Ständige Inspiration

Der Schweinebauch schimmert weiß unter den hellen Deckenleuchten. Frisch aus dem Schlachthof, ist er direkt auf dem OP-Tisch gelandet. Der Chirurg schneidet ein Loch in die Haut und schiebt ein feinmaschiges Netz hinein, an dem er drückt und zieht, bis es passgenau sitzt. Dabei beobachtet ihn die Ingenieure, die das knapp 100 Quadratzentimeter große Maschengewebe entwickelt haben. Das sieht aus wie ein simples Stück Stoff, ist aber eine hochkomplexe Kunststoffkonstruktion. Und ein hochwirksames Therapiemittel



für Patienten. Zum Einsatz kommt es vor allem zur Behandlung von Hernien – Ausstülpungen unter der Haut, wie sie etwa nach Leistenbrüchen auftreten.

Bei der Operation im so genannten „Wetlab“ erkennen die Entwickler des Unternehmens Ethicon aus Norderstedt bei Hamburg genau, wo das Gewebe passt und wo es noch zwackt. So können sie das Produkt optimal an die Bedürfnisse des Chirurgen und der Patienten anpassen. Der intensive Austausch mit den Anwendern ist für Ethicon ständige Inspiration zur Innovation. Über Kooperationsverträge arbeitet

das Unternehmen bei der Entwicklung neuer Produkte von Beginn an mit Medizinern wie dem Aachener Klinikdirektor Volker Schumpelick oder dem Pathologen Bernd Klosterhalfen zusammen. Im unternehmenseigenen Schulungszentrum erproben jährlich rund 13 000 ausgebildete und angehende Mediziner die Ethicon-Produkte – neben Netzen auch Nadel und Faden. Auch über das Internet können Außenstehende Vorschläge für Verbesserungen machen, aus weltweit 300 Anregungen hat das Un- »

Ethicon-Forschungsleiter Engel (l.), Geschäftsführer Schmidt (r.), Mediziner Klosterhalfen, Schumpelick Enge Kooperation



Hirschmann-Geschäftsführer Schneider (l.) Projektteams können sich frei bewegen

ternehmen im vergangenen Jahr zwei neue Produkte realisiert.

Und die Netze immer weiter perfektioniert. „Wir arbeiten ständig an Verfahren, die dem Körper die Möglichkeit geben, sich selbst zu heilen“, sagt Forschungsleiter Dieter Engel. So hat Ethicon ein besonders leichtes Implantat entwickelt, das die Bildung von Narbengewebe reduziert und dadurch Komplikationen verhindert.

„Solche Entwicklungen sind für uns lebenswichtig“, sagt Geschäftsführer Anton Schmidt. „Wir definieren uns über unsere Innovationen.“ Wie vielen anderen Unternehmen bleibt Ethicon gar nichts anderes übrig: Als Tochter des US-Konzerns Johnson & Johnson muss sich das Unternehmen gegen Standorte mit scheinbar attraktiveren Bedingungen behaupten. Und zeigt dabei beispielhaft, wie deutsche Hersteller auch im Wettbewerb mit der globalen Billiglohn-Konkurrenz erfolgreich sein können. „In fast allen Ländern können Unternehmen heute kostengünstiger produzieren als in Deutschland“, sagt Kai Engel, Mitglied der Geschäftsleitung bei der Unternehmensberatung A. T. Kearney. „Deutsche Unternehmen können deshalb im

Wettbewerb nur bestehen, wenn sie neue Produkte schnell und kostengünstig entwickeln und am Markt platzieren.“

Neue Ideen aber sind kein Zufall, sondern Folge einer Organisation, die den Mitarbeitern kreative Freiräume lässt, ihre Ideen aber in feste Bahnen lenkt, die sich an Kundenwünschen orientiert und die Forschung finanziell nicht darben lässt, ohne die Kosten aus den Augen zu verlieren.

Das zeigen die Sieger des Wettbewerbs „Best Innovator“, mit dem die WirtschaftsWoche und A. T. Kearney gemeinsam mit der Fraunhofer-Gesellschaft, der KfW Bankengruppe und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit zum dritten Mal deutsche Unternehmen oder Unternehmensseinheiten auszeichnen (zum Wettbewerb siehe Kasten rechts). Neben dem Gesamtsieger Ethicon hat die Jury in diesem Jahr Hirschmann Automation and Control in

den Kategorien „Mittelstand“ und „Organisation und Kultur“, Henkel Laundry & Home Care für die beste Innovationsstrategie sowie – für „Prozesse und unterstützende Faktoren“ – die Konzernforschung und Entwicklung von Volkswagen prämiert.



Diese erfolgreichen Innovatoren orientieren sich nicht mehr vor allem daran, was technisch möglich ist, sondern was der Markt verlangt. „Die Einbeziehung von Lieferanten und Kunden wird zum zentralen Motor des Fortschritts. Nur so können sie schnell Produkte herstellen, für die es einen Markt gibt“, sagt Günther Schuh, Professor für Produktionssystematik an der RWTH Aachen (siehe Interview Seite 85).

Um diesen veränderten Anforderungen Rechnung zu tragen, hat die Jury in diesem Jahr erstmals zwei Sonderpreise verliehen: Sieger in der Kategorie „Time to Profit“ ist der Geschäftsbereich Waagen des Biotech- und Mechatronikunternehmens Sartorius. Und die Sparte Schalter und Sensoren des Autozulieferers Valeo wird dafür ausgezeichnet, dass sie das Unternehmensnetzwerk am besten für Innovationen nutzt.

„Schließlich stellen wir unsere Produkte nicht allein her“, sagt Valeo-Generaldirektor Thomas Veigel. In einem Erzeugnis des Zulieferers stecken bis zu 400 Einzelteile, die von fast ebenso vielen Lieferanten stammen. Um die mit den Kunden abgesprochenen Verbesserungen schnell zu verwirklichen, bestimmt ein internes Projektteam etwa fünf besonders wichtige, die das Projekt dann schon in der Konzeptphase begleiten, mitunter bringen Qualifizierungsprogramme die Partner vorher noch auf den aktuellen Stand. Vorteil für Valeo: Ist das Konzept fertig, kann das Unternehmen direkt produzieren, ohne abwarten zu müssen, bis die Lieferanten auch so weit sind.

Beim von Valeo entwickelten „Lane-Vue“-Sicherheitssystem, das seit verganginem Herbst im Nissan Infiniti FX 45 zum Einsatz kommt, verfolgt ein Kamerachip die Straßenmarkierung und warnt den Fahrer, wenn er die Spur verlässt. Kurz nach Auftragseingang schloss Valeo eine Partnerschaft mit dem US-Unternehmen Iteris. Das hatte eine ähnliche Technologie entwickelt, die aber noch nicht marktreif war. Gemeinsam entwarfen sie einen Entwicklungsplan, Valeo schickte einen „Resident Manager“ in die USA, das Management traf sich alle drei Monate, um die Fortschritte zu kontrollieren, mit Nissan in Japan wurde jeder Schritt eng abgestimmt. Ergebnis: Obwohl die drei Unternehmen ihre Zusammenarbeit über drei Zeitzonen koordinieren mussten, war das Produkt nach 18 Monaten fertig. Und damit fast deutlich schneller als noch vor zwei Jahren üblich.

Den Kunden möglichst rasch zufrieden zu stellen, hat auch für Henkel höchste Priorität: „Wir richten uns radikal nach Wünschen, Problemen und Erwartungen des Konsumenten aus“, sagt Friedrich Sta-

Unter die Lupe genommen

ra, in der Geschäftsführung für Wasch- und Reinigungsmittel verantwortlich. Dafür schickt der Düsseldorfer Konzern Marktforscher zu Hausbesuchen auf der ganzen Welt und identifiziert so die Themen, die für die regionalen Anwender besonders wichtig sind. So waschen etwa Mexikaner, Tunesier oder Inder vor allem per Hand, daraus folgt für Henkel, dass Duft und Schaum für sie eine große Rolle spielen.

Solche Erkenntnisse führten auch zur Entwicklung des „FreshSurfers“. „Wir haben bislang keinen WC-Spülstein verwendet, weil dieser gerade auf der exklusiven Gästetoilette nicht hochwertig genug aussah“, zitiert Stara einen von Henkel befragten Verbraucher. Um den Mangel zu beheben, gestaltete Henkel mit den Designern von Alessi einen Duftspüler in Form eines Wellenreiters. Weitere Vorzeigeprodukte sind ein Weichspüler mit ätherischen Ölen („Damit greifen wir den Wellnessstrend auf“) oder das Pril Power-Spray gegen Verkrustungen an Töpfen und Pfannen („Das ungelöste Problem in der Küche“).

Zentrales Element der Henkel-Strategie ist, dass die Innovation zur jeweiligen Unternehmensmarke passen muss. Für jede

Der Wettbewerb „Best Innovator“ zeichnet zum dritten Mal hervorragendes Innovationsmanagement aus. Prämiert werden Unternehmen oder organisatorisch selbstständige Geschäftsbereiche, die kontinuierlich Innovationen entwickeln und am Markt platzieren. Der Wettbewerb steht unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Mehr als 100 Unternehmen hatten sich zur Teilnahme angemeldet. Eine schriftliche Befragung analysierte ihre Innovationsfähigkeit zunächst anhand folgender Kriterien:

- Wie stringent ist die Innovationsstrategie und wie wird sie in die Praxis umgesetzt?
- Ist die Innovationskultur lebendig und fest in der Organisation verankert?

Neuerung suchen die Manager das passende Produkt im Portfolio. Bessere Waschkraft kommt zuerst der Premiummarke Persil zugute, von günstigerer Herstellung profitiert zunächst das preiswertere Waschmittel Spee. Mehrwert zu bieten ist für Henkel auf dem gesättigten Markt der Heimpflege lebenswichtig. „Nur so können wir uns als Markenartikler gegen die Billigkonkurrenz durchsetzen“, sagt Stara.

- Sind die Prozesse effizient gestaltet?
 - Werden Innovationen durch flankierende Maßnahmen wie Projektmanagement oder Anreizsysteme gefördert?
 - Spiegelt sich der Innovationserfolg in den Unternehmenszahlen wider?
- 15 Finalisten wurden dann bei Vorortbesuchen genau unter die Lupe genommen. Aus ihnen ermittelte die mit Vertretern von KfW, Fraunhofer-Gesellschaft, BMW, A.T. Kearney und WirtschaftsWoche hochkarätig besetzte Jury einen Gesamtsieger und einen Sieger Mittelstand. Zusätzlich vergab sie Auszeichnungen in den Kategorien „Innovationsstrategie“, „Prozesse und unterstützende Faktoren“, „Time to Profit“ und „Leverage the Innovation Network“.

Der Zeitdruck hat sich dabei immens verstärkt, selbst bei Waschmitteln dauert es nur noch drei Monate, bis ein Wettbewerber einen Vorsprung eingeholt hat. Wo sich Produktzyklen derart beschleunigen, wächst der Druck, mit Neuerungen schnell Gewinn zu machen. „Es geht nicht mehr nur darum, ein Produkt schnell zur Marktreife zu führen“, sagt Innovationsexperte Engel. „Es muss sich auch unmittelbar am »

Markt durchsetzen.“ Deshalb müssen Unternehmen auch den Innovationsprozess in jedem Schritt an finanziellen Richtzahlen ausrichten. Ohne dadurch die Kreativität abzuwürgen.

Besonders erfolgreich praktiziert das Sartorius aus Göttingen. „Einige neue Produkte haben schon nach zehn Monaten ihre Entwicklungskosten wieder reingeholt. Vor einigen Jahren dauerte das noch dreimal so lange“, sagt Vorstandssprecher Joachim Kreuzburg. Beispiele sind eine Laborwaage, deren Ergebnisse über bessere Vernetzung leichter speicher- und verwertbar sind, oder ein kurz vor der Markteinführung stehendes neues Modell, das die Zahl der simultan gewonnenen Tabletten deutlich erhöht.

Die Prozesse haben sich deshalb so beschleunigt, weil auch Sartorius seine Kunden früher in den Entwicklungsprozess einbindet und so zielgerichteter produziert. Zudem hat das Unternehmen den Kontakt zu den Lieferanten intensiviert und auf dieser Grundlage eine Plattformstrategie entwickelt, mit der sich Verbesserungen schneller realisieren lassen: Der Aufbau der Produkte ist nun stark modularisiert, und es werden mehr Standardbausteine verwendet, sodass einzelne Teile leichter austauschbar sind. „Dadurch können wir uns auf die für uns wesentlichen Aspekte konzentrieren und müssen nicht immer die komplette Waage neu entwer-



Henkel-Manager Stara Kundenwünsche als Triebfeder

fen“, sagt Kreuzburg. Ein weiterer Vorteil der Strategie: sie ermöglicht eine hohe Anzahl an Produktvarianten.

Bei allen Investitionen rechnet Sartorius sehr exakt, dennoch liegen die Ausgaben für Forschung und Entwicklung in der Sparte Mechatronik bei 10,7 Millionen Euro – und damit bei 6,4 Prozent des Umsatzes, deutlich mehr als der vom britischen R&D Scoreboard errechnete deutsche Durchschnitt von 4,1 Prozent des Umsatzes. Obwohl die Bedeutung von Innovationen unumstritten ist, haben viele Unternehmen ihre Ausgaben

in den vergangenen Jahren eingefroren oder gesenkt.

Auch Volkswagen forscht und investiert kräftig in neue Entwicklungen. Um den Innovationsprozess zu unterstützen, hat der Autobauer Ende vergangenen Jahres auf dem Wolfsburger Werksgelände zwei neue „Visualisierungszentren“ für zusammen rund 20 Millionen Euro in Betrieb genommen. Mit ihnen lassen sich Außenansicht und Innenraum neuer Modelle sowie auch detaillierte Änderungen nahezu perfekt simulieren. In der so genannten „Cave“ können die Entwickler auch erproben, wie gut Ergonomie und Erreichbarkeit im zukünftigen Fahrzeug für sehr kleine und sehr große Fahrer ausfallen. Die Anlagen zeigen sogar, wie die Lackierung eines Wagens bei unterschiedlichen Lichtverhältnissen aussieht. „Erst schauen, dann bauen“, erklärt Werner Schreiber, Leiter Forschung Produktion und Verfahren, das Konzept. Vorteil für das Unternehmen: Durch den Einsatz der virtuellen Techniken reduzieren sich Entwicklungszeit und Kosten um bis zu 25 Prozent.

Die virtuellen Zentren sind für VW eine wichtige Schnittstelle im Innovationsprozess, an der sich abgleichen lässt, welche Kundenwünsche technisch mit welchem Aufwand umsetzbar sind. Die Verzahnung von Vertrieb, Qualitätssicherung und Entwicklung garantiert- »



Günther Schuh über die Bedeutung von Netzwerken im Innovationsprozess.

Herr Professor Schuh, gerade ist ein Satellit an Bord einer russischen Trägerrakete ins All geschossen worden – entwickelt und zusammengebaut von Studententeams verschiedenster Disziplinen aus 23 europäischen Universitäten, die vorrangig über das Internet kooperierten und das Projekt in nur 18 Monaten vollendeten. Ein Zukunftsmodell auch für Unternehmen?

Dieses Studentenprojekt ist sicher vorbildlich. Netzwerke, Schnelligkeit, interdisziplinäres Kooperieren – all diese Themen sind auch für die deutsche Industrie höchst relevant. Viele Unternehmen haben begonnen, ihre Hausaufgaben zu machen. Sie bilden Joint Ventures, Cluster, virtuelle Fabriken. Aber richtig ist auch: Das muss noch mehr werden.

Warum?

Weil die Zeit, neuartige Entwicklungen auf den Markt zu bringen, immer weiter schrumpft, die Budgets für Forschung und Entwicklung sinken, die Anforderungen an die Produkte gleichzeitig steigen. Und da liegt der Knackpunkt: Wir stolpern in eine Komplexitätsfalle.

Aber gerade der deutsche Maschinenbau ist weltweit doch immer noch Spitze...

„Große Sprünge“



Schuh, 46, ist Professor für Produktionssystematik an der RWTH Aachen.

Das ist ja das Problem. Wir trauen uns zu viel zu und lenken unsere Energie in falsche Bahnen. Anstatt Skaleneffekte zu nutzen, neigen wir dazu, das Rad immer wieder neu zu erfinden. Aber die Anforderungen im globalen Wettbewerb haben sich geändert.

Wie?

Deutsche Unternehmen müssen die Komplexität reduzieren. Viele Produkte sind überfrachtet mit Gimmicks, die vielleicht in den USA oder in Deutschland wichtig

sind, die potenzielle Käufer in China oder Indien aber nicht benötigen. Solche Produkte können Unternehmen nur herstellen, wenn sie Lieferanten und Kunden einbeziehen.

Wenn Innovationsfähigkeit zum zentralen Wettbewerbsfaktor wird – muss sie das Unternehmen dann nicht schützen?

Entscheidende Entwicklungssprünge passieren heute nur noch in Netzwerken. Natürlich ist eine originäre Innovationstätigkeit essenziell für die Wettbewerbsfähigkeit. Dieses Wissen sollte man auch nicht blindlings teilen. Aber das macht künftig nur noch etwa 20 Prozent des Innovationsprozesses aus. Hier kann sich jeder auf seine Spezialistenrolle konzentrieren, die restlichen 80 Prozent an Aufwand und Risiko übernehmen die Kooperationspartner. Alles selbst zu machen, ist out. Im Netzwerk gewinnen alle: Für die Unternehmen steigen die Erfolgchancen, die Fehlerquote sinkt, die Kunden werden zufriedener.

Um das zu erreichen, setzen Unternehmen auch auf Internet-Tagebücher, so genannte Weblogs – ein richtiger Weg?

Ich bin fest davon überzeugt, dass Weblogs für die Unternehmen sehr wichtig werden. Die Entwickler in ihrer Blackbox im Labor wissen doch oft nicht, nach welchen Prioritäten sie Kriterien sortieren müssen, damit sich ein Produkt auch verkauft. Hier bieten Weblogs eine Riesenchance: auf einen vernetzten Diskurs. Und dem müssen sich die Unternehmen stellen. ■

manfred.engeser@wiwo.de

ren auch feste Treffen auf Managementebene, die mindestens einmal monatlich stattfinden. Sie verschaffen allen Verantwortlichen einen genauen Überblick über den vielstufigen Entwicklungsprozess, vom Planungsstart bis zur Herstellung.

Ein Prozess, der immer seltener an feste Hierarchien gebunden ist. Um die Kreativität der Mitarbeiter zu fördern, lösen zahlreiche Unternehmen Abteilungen auf und organisieren die Arbeit in Projektteams, die regelmäßig ans Management berichten, sich aber im Tagesgeschäft autonom steuern.

Hirschmann Automation and Control aus Neckartenzlingen bei Stuttgart praktiziert das Konzept seit Jahren. „Wir geben nur die Ziele vor, aber nicht, wie sie erreicht werden sollen“, sagt Geschäftsführer Georg Schneider. Interdisziplinäre Teams erarbeiten gemeinsam eine Strategie, innerhalb dieser „Roadmaps“ kann sich das Projektteam frei bewegen, sogar über Ausgaben bis zu 100 000 Euro entscheiden, ohne die Zustimmung der höheren Instanz beantragen zu müssen.

Die Elemente, die Hirschmann für moderne Industrienetze produziert, werden auf der ganzen Welt eingesetzt. In Windkraftanlagen, Skiliften oder bei der Beleuchtung der Landebahn des Flughafens von Madrid – sogar auf der Golden Gate Bridge in San Francisco vernetzen sie die Überwachungskameras. Dabei sind vor allem die Ansprüche an die Zuverlässigkeit sehr hoch. Fällt etwa bei einem Autohersteller das Industrienetz aus, steht für diese Zeit die ganze Produktion still.

Um individuelle Wünsche möglichst schnell zu erfüllen, hat Hirschmann seine Produktionsweise nicht nur auf eine Plattformstrategie umgestellt, sondern auch das Band in der Fertigungshalle abgeschafft. Jetzt löten Mitarbeiter jedes Stück nach individuellen Vorgaben innerhalb einer Woche nach Eingang des Auftrags komplett zusammen, so dass fast nichts mehr im Lager landet. Alle Mitarbeiter sind auch als Mitdenker gefragt: Über das Internet können sie Vorschläge machen, die das Management in einem standardisierten Verfahren innerhalb von zehn Tagen auswertet. Eine Anregung lautete, Stecker und Leuchtdioden in einem Teil zu kombinieren – was technisch nicht kompliziert war und die Kosten deutlich senkte.

Auch Ethicon appelliert in seinen Produktionsräumen mit Plakaten („Gutes Gespür führt zum Erfolg“) an die hauseigene Kreativität. Mitarbeiter in der Forschung können zehn Prozent ihrer Arbeitszeit frei nutzen, um Neues zu entwickeln. Und wer im Marketing eine neue Idee vorschlägt, ist vor Kritik geschützt – jedenfalls die ersten 15 Minuten eines Meetings.

Dank seiner Innovationsleistung hat Ethicon den globalen Trend umgekehrt: Es wanderten Aufgaben aus dem Ausland zu, die weltweite Forschungszentrale und die Netzproduktion stehen nun in Norddeutschland. Und so arbeiten auf dem gut drei Hektar großen Firmengelände heute fast 500 Mitarbeiter mehr als vor fünf Jahren. ■

cornelius.welp@wiwo.de

KONTEXT

„Was muss in Deutschland getan werden, um Weltmeister der Innovationsfähigkeit zu werden?“ Das diskutieren Vertreter der Siegerunternehmen mit dem Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Georg Wilhelm Adamowitsch, am Montag, 7. November, in den Räumen der KfW in Berlin. Die Preisverleihung findet im Anschluss statt. Anmeldungen sind noch möglich unter 02 11/13 77 22 73