

Wie können international tätige Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit steigern? hpo Insights

hpo

Synergien zwischen mehreren Business Units und Standorten nutzen, konsequent strategiebasierte Innovationsentscheidungen treffen, in die effektive Weiterentwicklung der Marktleistung investieren und die richtigen Kompetenzen bereitstellen – das Innovationsmanagement stellt international tätige Unternehmen immer wieder vor Herausforderungen. Die Anpassung an die immer schneller werdenden Veränderungen im Umfeld benötigt klare Wege, wie Innovation im Unternehmen gelebt und geführt wird.



Synergiepotenziale nutzen und Innovationsfähigkeit steigern

Unternehmen stehen zunehmend unter Druck! In Folge steigender Internationalität und Kundenansprüche müssen neue Produkte in immer kürzeren Zeitabständen entwickelt werden. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, versuchen vor allem international tätige Unternehmen, die Synergien zwischen den Tochtergesellschaften und Standorten zu erhöhen. Häufig bestehen markante Überschneidungen im Produkt- oder Kompetenzportfolio.

Bei Tochtergesellschaften mit eigener Profit & Loss Verantwortung sind die Prozesse entsprechend ihrer Marktanforderungen optimiert, mit dem Ziel, schnell auf die wechselnden Bedürfnisse ihrer Kunden reagieren zu können. Solche dezentralen Innovationsstrukturen erschweren einen übergreifenden Austausch über die Unternehmensgrenze hinaus. Doch genau im Bereich der Innovation, wo Zeit und Mittel knapp sind und speziell in Industrien mit langen Entwicklungs- und Produktlebenszyklen können der Mangel an Kooperation und fehlender Innovationssteuerung zum Wettbewerbsnachteil werden.

Schlüssel zum Erfolg ist die Abstimmung der Innovationsstrategien der einzelnen Tochterunternehmen mit der angestrebten Positionierung des Unternehmens. Dies ist nur möglich, wenn die Gruppenleitung Einblick in laufende Entwicklungen und geplante Investitionen an den verschiedenen Standorten hat und diese mit beeinflussen kann. Diese Verantwortung sollte durch eine neutrale Stelle (z.B. das Corporate Development oder den CTO) sichergestellt sein. Deren Aufgabe besteht darin, die Innovationsaktivitäten, die zur Verfügung stehenden Ressourcen und die Innovationsfähigkeiten der einzelnen Unternehmen optimal zu bündeln und zu allozieren.

Wie also können Gruppenleitungen das Synergiepotenzial nutzen und ihre Innovationsfähigkeit steigern?

Unsere Erfahrung zeigt, dass folgende Massnahmen es ermöglichen, die Innovationsaktivitäten im gesamten Unternehmen steuerbar zu machen:

Massnahmen zur Steuerung der Innovationsaktivitäten

1. Harmonisierung der Innovationsprozesse
2. Übergeordnetes Portfoliomanagement
3. Messbarkeit der Innovationsfähigkeit
4. Operationalisierung durch benutzerfreundliches Innovationstool

Voraussetzungen und Massnahmen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit

1. Harmonisierung schafft Transparenz und sichert effektive Entscheidungsfindung

Bei harmonisierten Innovationsprozessen durchlaufen Innovationstätigkeiten identische Phasen und Entscheidungspunkte (sogenannte Meilensteine) – unabhängig davon, an welchem Standort oder in welcher Tochterfirma sie durchgeführt werden. Dies ermöglicht es, dass Bewertungs- und Entscheidungskriterien für «Go»- oder «Kill»-Entscheidungen homogen angewandt werden und somit für die Unternehmensleitung nachvollziehbar sind. Dadurch gewinnt der Innovationsprozess an Transparenz und die Entscheidungsfindung an Effektivität und in der Folge an Geschwindigkeit.

2. Übergeordnetes Portfoliomanagement sichert die Entscheidungsgrundlagen zur zielgerichteten Ressourcen- und Budgetallokation

Detaillierte Informationen zur Steuerung der unterschiedlichen Portfolien (Trend-, Ideen-, Konzept- und Projektportfolio) werden periodisch durch einen stufen gerechten Führungsprozess zusammengeführt und dort aus gesamt-betrieblicher Perspektive an den jeweiligen Meilensteinen bewertet und so einer bewussten und transparenten Entscheidungsfindung unterzogen.

3. Die Messbarkeit liefert ein direktes Feedback zur Wirkung der Innovationsaktivitäten

Eine definierte und aussagekräftige KPI-Scorecard dient der Weiterentwicklung und Perfektionierung des Prozesses und der jeweiligen Innovationstätigkeiten. Damit die Innovationsfähigkeit bestimmt und gezielt gesteigert werden kann, müssen Prozesseffektivität und -effizienz anhand von einheitlichen Performancekennzahlen messbar gemacht werden.

4. Ein Innovationstool erhöht die Fokussierung, mindert den Aufwand und erleichtert damit die Steuerung

Ein benutzerfreundliches Innovationstool unterstützt die Fokussierung und das Erkennen wesentlicher Trends, eine effiziente Clusterung von Ideen sowie ein strategiebasiertes Portfoliomanagement. Bei vielen Unternehmen wird zudem beobachtet, dass die saubere und konsequente Führung der Innovationsprojekte eine hohe administrative Bürde ist. Unsere Erfahrung zeigt, dass dieser Aufwand durch ein einfach zu bedienendes Tool massiv gekürzt werden kann.

“Innovation is anything, but business as usual.”

“You can’t ask customers what they want and then try to give that to them. By the time you get it built, they’ll want something new.”

Steve Jobs

Innovation als Differenzierungsmerkmal

Praxisbeispiel Schmolz + Bickenbach

Als weltweit führender Anbieter individueller Lösungen im Bereich Spezialstahl, setzte sich der Kunde das Ziel, das Produktportfolio alle sechs Jahre um rund 16 Prozent zu erneuern. Zur Erreichung dieses Ziels wurde im Rahmen einer Gruppeninitiative die Integration der Business Units (BU) verstärkt und so die Innovationsfähigkeit der Business Units gebündelt. Auftraggeber war der zentrale Bereich «Technical Development». Beteiligt waren alle F&E-Einrichtungen der 4 BUs mit insgesamt ca. 400 Entwicklungsingenieuren.

Ziel des Projekts

Das Ziel des Projektes war es, die Voraussetzungen für eine zentrale Koordination der gruppenweiten Innovationsaktivitäten im Technical Development zu schaffen.

Dazu sollten:

- die Innovationsstrategien der BUs aligniert,
- Transparenz mittels harmonisierter Innovationsprozesse hergestellt,
- die Steuerung und Messung der Innovationspipeline mittels einheitlicher KPIs sichergestellt sowie
- das Management des Innovationsprojekt-Portfolios aus Gruppenperspektive ermöglicht werden.

Vorgehen

Das Projekt umfasste vier Phasen. Die Planung wurde vom Kernteam erarbeitet und im Steuerungsgremium, das sich aus Divisionsleiter und BU-Leiter zusammensetzte, verabschiedet.

1. Analysephase

In einem ersten Schritt wurden alle relevanten Informationen zu den vorhandenen F&E-Ressourcen und Einrichtungen, den laufenden Projekten sowie den geplanten strategischen Investitionen erhoben. Die so gesammelten Daten wurden zusammen mit Vertretern der BUs begutachtet. Zeitgleich wurden die BU-spezifischen Innovationsprozesse festgehalten und analysiert. Die dabei identifizierten Best-Practices (z. B. Bewertungsmethoden, KPIs, IT-tools etc.) ergänzten die Designkriterien für die Gestaltung des Soll-Prozesses, welche vorgängig zusammen mit dem Technical Development definiert wurden.

2. Process Target Design (Soll-Design)

Basierend auf den definierten Designkriterien und den gewonnenen Erkenntnissen aus der Ist-Aufnahme wurde ein Soll-Prozess gestaltet, welcher für alle BUs gültig ist. Dieses «Target Design» wurde in bilateralen Meetings mit den BUs abgestimmt und vom Steuerungsgremium verabschiedet.



Eine profunde Analyse ging dem Target Design voraus.

3. Detailed Design & Roll-out Plan

Nach der Verabschiedung des Grundaufbaus des Soll-Prozesses wurden alle Prozessschritte und Meilensteine im Detail ausgearbeitet und dokumentiert. Auf Basis dieser detaillierten Beschreibung konnte der Implementierungsaufwand mittels Gap-Analyse bestimmt werden und BU-spezifische Implementierungspläne entworfen werden. Zusätzlich wurde der Leistungskatalog zur Entwicklung eines IT-Tools spezifiziert, mit Hilfe dessen benötigte Informationen – zu beispielsweise laufenden Projekte – direkt an den Konzern übermittelt werden können.

4. Gestaltung der Mikro-Ebene

Schliesslich konnte man die Synergiepotenziale realisieren und in den Funktionsbereichen Engineering, Produktion und Einkauf durch Kooperations- und Center- of Competence-Modelle verankern. Deren Projektaufwand konnte man mit klarer methodischer Führung und gut vorbereiteten Arbeitspaketen auf ein Minimum reduzieren.

Resultate

Die Ergebnisse können sich sehen lassen!
Die fünf wichtigsten waren:

- 1. Harmonisierte Innovationsprozesse auf Gruppen- und BU-Ebene** (basierend auf einem Best Practice Approach)
- 2. Angepasster Koordinations- und Steuerungsprozess** (abgestimmt mit weiteren Funktionsbereiche der Gruppe wie z. B. Business Development)
- 3. Spezifizierter Anforderungskatalog für das IT-Tool**
- 4. Anpassung des Organisationsdesigns durch Einführung von Kompetenzzentren** (für drei bereichsübergreifenden Stahlgruppen und für neue Technologien)
- 5. Innovationscockpit mit neu definierten Kennzahlen** (KPIs)

hpo sicherte den Projektfortschritt, die Konzepterstellung und deren durchgängige Umsetzung. hpo war auch für die Erarbeitung der Inhalte und die Moderation der Workshops mit Teilnehmenden aus fünf Ländern verantwortlich.

Die Erfolgsfaktoren für das Projekt waren die Transparenz im methodischen Vorgehen sowie das konsequente Einbeziehen der Schlüsselpersonen auf den verschiedenen Ebenen.

“It’s easy to come up with new ideas; the hard part is letting go of what worked for you two years ago, but will soon be out of date.”

Roger von Oech

Stimmen unserer zufriedenen Kunden



Dr. ing. Ulrich Urlaub
Leiter Corporate Technical Development
Schmolz + Bickenbach

«Als weltweit führender Anbieter individueller Lösungen im Bereich Spezialstahl, haben wir uns das Ziel gesetzt das Produktportfolio alle sechs Jahre zu rund 16 Prozent zu erneuern. Zur Erreichung diese Ziels wurde im Rahmen der «One group – one goal»-Initiative die Integration der Business Units verstärkt und somit die Innovationsfähigkeit der Business Units gebündelt.

hpo hat uns bei der Umgestaltung der gruppen-weiten Innovationsprozesse bis einschliesslich deren Implementierung unterstützt. Mittels des neuen Zielbilds wurden die Innovationsprozesse der einzelnen Business Units harmonisiert und eine zentrale Koordination der konzernweiten Forschungsaktivitäten, abgestimmt auf die Unternehmensentwicklung, ermöglicht.

Dank der standortübergreifenden Stage-Gate-Logik mit identischen Meilensteinen wird ein effizienter Ressourceneinsatz sowie die Reduktion von Doppelspurigkeiten erreicht.

Insbesondere das methodische Vorgehen und der ganzheitliche Ansatz von hpo hat uns geholfen die Innovationsprozesse in Zusammenarbeit mit Vertretern der einzelnen Business Units zu erarbeiten und erfolgreich umzusetzen. Durch einen gezielten Austausch von Best Practices und eine engere Zusammenarbeit in neu geformten Kompetenzzentren wurde dabei gleichzeitig die Innovationsfähigkeit gesteigert.»

hpo – Wir begleiten Sie!

Wer ist hpo?

hpo macht Unternehmen erfolgreicher. Die umsetzungsorientierte Strategie- und Performanceberatung hat über zwanzig Jahre branchenübergreifende Erfahrung. Die Management Consultants von hpo sind darin spezialisiert, Strategie, Prozesse, Organisation, Unternehmenskultur und Innovation konsistent aufeinander auszurichten und umzusetzen.

Dieser systemische Ansatz ermöglicht es Unternehmen, strategische und organisatorische Herausforderungen zu meistern und substantielle Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Grundlage des Ansatzes von hpo ist eine wissenschaftlich fundierte Methodik, die mit neusten Erkenntnissen aus der Praxis laufend weiterentwickelt wird.

Ihre hpo-Ansprechpartner



Stefan Zirhan
Managing Partner
s.zirhan@hpo.ch
+41 79 252 64 00



Jeff Massard
Senior Consultant
j.massard@hpo.ch
+41 79 967 84 42