

Innovationen: Priorisierung gefragt

„Unter japanischen
Mitarbeitern herrscht
wenig bis gar kein
Konkurrenzkampf.“

Kazuaki Taromi,
Forscher bei Merck



Bild: Managementcircle

von Maren Kalkowsky
Produktion Nr. 44, 2004

MÜNCHEN. Die Verlagerung von Forschungs- und Entwicklungsleistungen wird in den kommenden Jahren dramatisch wachsen. Parallel gilt es für die Unternehmen, die Innovationskraft in Deutschland voranzutreiben.

Bis zu 300 neue Forschungs- und Entwicklungsstandorte entstehen in den kommenden Jahren in China. Ebenfalls auf F&E-Wachstumskurs segelt Indien, und neu dabei ist auch der südostasiatische Raum, so Prof. Oliver Gassmann vom Institut für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen.

Die Herausforderung sei, noch innovativer bei sinkenden Budgets zu werden. Ein Problem ist die Flop-Rate: Laut einer Kienbaum-Studie setzen sich nur 0,6% aller hervorgebrachten Innovationen auch am Markt durch. „80% der Probleme sind hausgemacht und wären vermeidbar“, sagte Gassmann im Rahmen der „Jahrestagung für zukunftsorientiertes Innovationsmanagement“ des Managementcircle in München. Over-Engineering, Me-too-Produkte, technische Probleme und Schwächen im Wettbewerb lauten die intern verursachten Gründe für das Scheitern. Eine Möglichkeit, um schneller und besser zu Innovationen zu gelangen,

liegt in der Reduktion von Komplexität. Auf diese Karte setzt DaimlerChrysler. Während der Automobilhersteller das Technologie-Monitoring von 10% des F&E-Aufwandes im Jahr 2003 auf 15% bis 2006 erhöht, wird die anwendungsorientierte Forschung von 70 auf 50% zurückgefahren. „Wenn zu viele Projekte parallel laufen, führt dies oft zu permanenten Feuerwehr-Aktionen. Es fehlt an Priorisierung. Prioritäten setzen heißt, auch etwas wegzulassen“, betonte Gassmann. DaimlerChrysler fuhr die Anzahl der Projekte signifikant zurück – von 456 Projekten im Jahr 2000 auf 200 im vergangenen Jahr.

In Japan entstehen zu wenig neue Ideen

Über zu hohe Komplexität durch zu viele neue Ideen brauchen sich die Japaner keine Sorgen zu machen. Dadurch, dass in Grundschul- und Studienzeit eher Auswendiglernen als Vorschläge und Diskussionen, wie etwa in Deutschland, gefragt seien, gebe es eher zu wenig als zu viele Ideen, betonte der Japaner Kazuaki Taromi, Physiker und Abteilungsleiter Flüssigkristallforschung bei Merck. Allerdings, wenn erst einmal eine gute Idee vorhanden sei, hätten die Japaner die Nase vorn, denn: „Unter den japanischen Mitarbeitern existiert wenig bis gar kein Konkurrenz-

kampf.“ Es herrsche eine Wir-Society im Unternehmen, was eine schnellere und häufig auch erfolgreiche Innovations-Umsetzung am Markt ermögliche. Als Beispiel führte er die LCD-Technologie an, die zwar in Deutschland entwickelt wurde, aber Sharp als erstes Unternehmen anwandte.

Wer seine Innovationen schnell vorantreiben will, sollte auch auf die Anzahl der Mitarbeiter achten: Es existiert eine Korrelation zwischen zu vielen und zu wenigen Mitarbeitern und den Innovationshürden, fand die Beratung Innovation Trust in einer Studie heraus. Um die Hürden zu reduzieren, sei eine Einbindung von fünf bis zehn Prozent der Mitarbeiter optimal, erläuterte Axel Glanz, Partner bei Innovation Trust.

Ein weiteres Manko im Innovationsgeschäft sei, dass 80 % der Unternehmen das Servicegeschäft zu spät planten, zitierte Gassmann eine Studie des Forschungsinstituts für Rationalisierung. „Schon in der Produktentwicklung muss es um die Entwicklung von Services gehen“, forderte Gassmann. Zwei Kernfragen beschäftigen den Siemens-Konzern, wie Heinrich Stuckenschneider, Leiter Strategisches Marketing für Corporate Technology erläuterte: „Welche Technologien braucht Siemens morgen?“ und „Nutzen wir die vorhandenen Technologien bereits genug?“ Mit der Entwicklung von ‚Pictures of the

Future‘ entwirft Siemens Beschreibungen für die Zukunft der eigenen Arbeitsgebiete. „Jede Trendaussage aus den Pictures of the Future wird differenziert beschrieben und der Technologiebedarf abgeleitet. So lassen sich Querschnitts- und Enabler-Technologien identifizieren und Maßnahmen ableiten“, unterstrich er und stellte klar: „Forschung ist die Umwandlung von Geld in Wissen. Innovation ist die Umwandlung von Wissen in Geld.“ Von 1 000 Ideen bei Siemens würden weniger als fünf Prozent umgesetzt.

„Innovation ist die Umwandlung von Wissen in Geld“

„Wir verschlafen gerade die Welle des Intellectual-Property-Management“, warnte Prof. Gassmann. Weltweit sei die Anzahl an neuen Patenten von 3,4 Millionen im Jahr 1996 auf 11,9 Millionen im Jahr 2001 gestiegen. Und in diesem Bereich werde immer mehr Geld verdient. „Die Bedeutung von Patenten als Einnahmequelle und als strategische Waffe wächst“, erklärt Stuckenschneider. Die Patentlizenzeinnahmen US-amerikanischer Firmen seien von 15 Mrd Dollar (1990) auf 100 Mrd Euro (1997) angewachsen, Tendenz steigend.

 **Sagen Sie uns Ihre Meinung:**
Mail an: redaktion@produktion.de

„Wir verschlafen die Welle des Intellectual-Property-Management.“

*Prof. Oliver Gassmann,
Universität St. Gallen*

