

# Innovation und Change Management

---

<b>Editorial: Innovation dank Wandel</b>	<b>3</b>
<b>Unternehmensstudie: Gute Innovatoren sind gute Change Manager</b>	<b>4 – 9</b>
<b>Siemens Schweiz AG: «Wir behaupten uns an der Spitze»</b>	<b>10 – 11</b>
<b>Effizienzsteigerung: Lasst neue Stars heranwachsen</b>	<b>12 – 15</b>
<b>Das Generieren guter Ideen ist die Basis jeglicher Innovation</b>	<b>16 – 17</b>
<b>Management der Ideen – Management der Zukunft</b>	<b>18 – 19</b>
<b>Portfolio-Management: Treibende Kraft für Innovation und Change</b>	<b>20 – 22</b>
<b>Innovations- und Change-Aspekte im Zentrum von Due Diligence</b>	<b>23 – 25</b>
<b>Outsourcing von Entwicklungsprojekten</b>	<b>26 – 27</b>
<b>Virtuelle Produkteentwicklung – Erfolgsfaktor für E-Business</b>	<b>28 – 29</b>
<b>Innovation und Internet: «Neue Ideen entstehen im Kopf»</b>	<b>30 – 31</b>

**Uns interessiert Ihre Meinung zu Innovation und Change.  
Die Diskussion läuft im Web-Forum unter [www.helbling.ch](http://www.helbling.ch)**

---

**Impressum:**

Management Letter Herbst 2000

5. Jahrgang

**Auflage:**

7000

**Herausgeber und Redaktion, Copyright 2000:**

Helbling Management Consulting AG

Dietikon bei Zürich

**Verantwortlich:**

Kurt Gantenbein

Bernstrasse 88

CH-8953 Dietikon

Telefon: 01 743 83 11

Telefax: 01 743 83 10

E-Mail: [gan@helbling.ch](mailto:gan@helbling.ch)

Internet: [www.helbling.ch](http://www.helbling.ch)

**Redaktion:**

Peter Bütikofer & Company

Nordbrücke 4

CH-8037 Zürich

E-Mail: [mailbox@buetikofer.ch](mailto:mailbox@buetikofer.ch)

Internet: [www.buetikofer.com](http://www.buetikofer.com)

**Layout, Satz, Gestaltung:**

Tricom AG für Gestaltung und Kommunikation

Nordbrücke 4

CH-8037 Zürich

**Druck:**

gdz AG für grafische Erzeugnisse

Spindelstrasse 2

CH-8021 Zürich

E-Mail: [info@gdz.ch](mailto:info@gdz.ch)

Internet: [www.gdz.ch](http://www.gdz.ch)

## Innovation dank Wandel



Wolfgang Bosshard,  
Dr. sc. nat. ETH,  
Geschäftsführer Helbling  
Management Consulting AG  
wbo@helbling.ch

**Die Unternehmerstudie 2000 der Helbling Management Consulting AG «Mit Change Management zu wettbewerbsfähigen Innovationen» beweist es: Wer gewillt ist, den Wandel proaktiv, unternehmerisch zu bewältigen, verbessert seine Innovationsfähigkeit dramatisch.**

Innovationen beflügeln die Phantasie der Aktionäre, denn sie versprechen zukünftige Wachstums- und Ertragssteigerungen. Der Aktionär ist bereit, eine höhere Prämie zu bezahlen und steigert damit den Unternehmenswert auf Vorschuss.

Neue Produkte und Dienstleistungen begeistern unsere Kunden und ermöglichen dadurch erst die Realisierung der vorweggenommenen Wachstums- und Gewinnerwartungen.

Innovationsfähigkeit und Innovationserfolge schaffen auch wichtige Werte im Innern einer Unternehmung. Denkhaltungen und Verhaltensmuster werden offener. Die operative Leistungserstellung passt sich kontinuierlich dem Innovationsgrad an. Organisation und Führungsstrukturen werden flexibler und markt- respektive wettbewerbsfähiger.

Damit ist es auch gesagt: Innovation ist in unserem Verständnis weit mehr als neue Produkte und Dienstleistungen. Wir verstehen darunter die proaktive unternehmerisch geprägte Veränderung von Unternehmens- und Kundeninnovation, Produkt-, Prozess- und Serviceinnovation und die Innovation der operativen Leistungserstellung.

### **Was charakterisiert ein innovatives Unternehmen?**

Es verfügt über eine hohe Veränderungsbereitschaft, ist in der Lage, Veränderungssignale frühzeitig wahrzunehmen, Chancen rasch und proaktiv in Geschäftsideen und Projekte umzusetzen, die Führungs- und Organisationsstrukturen anzupassen, Projekte diszipliniert zu realisieren und über Erfolge und Misserfolge aktiv zu kommuni-

zieren, die beteiligten Mitarbeiter aller Stufen zu begeistern und zu involvieren.

Unsere Studie hat es gezeigt: 50% der Innovationsleistung verbirgt sich im Umgang mit Veränderung. Wer Innovation nicht dem Zufall überlassen will, macht Innovation zur Angelegenheit aller Mitarbeiter, berücksichtigt die Möglichkeiten des Einbezugs von Partnern und Kunden in vor- und nachgelagerten Bereichen und fördert eine Unternehmenskultur – wo Hellhörigkeit, Lernfähigkeit, durchgängige Kommunikation nach innen und aussen, aber auch der Umgang mit Visionen, Ideengenerierung, Ideenbewertung und Projektrealisierung kontinuierlich entwickelt werden.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist jedoch, dass nicht die Visionäre die Veränderungen im Unternehmen umsetzen. Viel wichtiger für den langfristigen Erfolg sind die beharrlichen und gemässigten Radikalen. Sie arbeiten überall im Unternehmen, sind ganz oben nicht immer sichtbar, oft eher toleriert als geliebt. Diese Querdenker fühlen sich dem Unternehmen verpflichtet, denn der Erfolg ihrer Firma ist auch ihr Erfolg.

Gleichzeitig aber unterscheiden sie sich von ihrem Unternehmen, indem sie auch ihren persönlichen Idealen treu bleiben. Sie suchen nach Veränderungen und fordern den Status quo ständig heraus – sie arbeiten langsam aber beharrlich an der Änderung der Regeln.

Wolfgang Bosshard

## Gute Innovatoren sind gute Change Manager

Ergebnisse der Helbling Management Consulting-Studie in der Schweiz und Deutschland



Markus W. Elmiger,  
Dr. sc. nat., Dipl. Phys. ETH,  
Berater Helbling Management Consulting AG  
elm@helbling.ch

**Helbling Management Consulting hat 94 Unternehmen in der Schweiz und Deutschland zum Thema Change Management befragt. Die Resultate der Studie «Mit Change Management zu wettbewerbsfähigen Innovationen?» zeigen, dass mehr denn je agile Unternehmen gefragt sind. Wer mit neuen Angeboten und Dienstleistungen flexibel und schnell die Marktbedürfnisse befriedigt, ist nicht nur kurzfristig wettbewerbsfähig, sondern langfristig erfolgreich.**

*Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben, und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.*

*Antoine de Saint-Exupery*

Gute Innovatoren sind gute Change Manager. Das ist die Kernaussage, mit der sich die Resultate unserer Studie zusammenfassen lassen. Erfolgreiche und innovative Unternehmen investieren viel Zeit in Change Management und Business Innovation. Sie nennen eine breite Palette an wichtigen Aspekten:

- ein effektives System, welches das Unternehmen befähigt, neue Geschäftsmöglichkeiten und deren strategische Bedeutung schnell zu erkennen
- die grundlegende Fähigkeit Innovations-Projekte aktiv zu managen: «Idea-to-profit»
- die nötige Erfahrung und die Bereitschaft, die Organisation, Prozesse und Kernkompetenzen des Unternehmens neu zu formen oder neu zu entwickeln
- der aktive Umgang und die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.

Die wichtigsten Prozesse im Unternehmen werden genau verfolgt, was dem Management und der Geschäftsleitung ermöglicht, Anpassungsbedarf schnell zu lokalisieren. «Dies ist von essentieller Bedeutung», wie ein Geschäftsleitungsmitglied bemerkt, «oder würden Sie Ihr Leben einem Piloten anvertrauen, der über keine Instrumente oder Navigationshilfen verfügt?»

Die Vorreiter unter den Unternehmen haben ihr Innovation Management System bereits mit Change-Management-Methoden ergänzt. Dadurch können sie schnell das Unternehmen an das sich verändernde Marktumfeld anpassen und die Organisation gezielt neu strukturieren. «Unser individueller Wettbewerbsvorteil besteht nicht aus einem spezifischen Produkt oder einer Technologie, sondern fusst auf unserer Geschwindigkeit bei Innovationen und bei der dynamischen Reorganisation», betont einer der interviewten Manager.

### Was heisst «innovativ»?

Auf den ersten Blick eine einfache Frage. Bei genauerem Hinsehen zeigt die Studie jedoch ein recht differenziertes Bild darüber, welche Faktoren die Innovationskraft eines Unternehmens auszeichnen:

- Überdurchschnittliche Time-To-Profit
- Umsatzwachstum (generiert durch neue Produkte und Dienstleistungen)
- Hohe, überdurchschnittliche Profitabilität
- Anzahl Hits zu Anzahl Flops bei Innovationsvorhaben
- Übereinstimmung mit Kundenwünschen
- On-Time, On-the-right-market.

Die Kernfrage der Studie lautet somit: Wie können Veränderungsprozesse in Gang gesetzt und unterhalten werden, die diese Faktoren im positiven Sinne beeinflussen?

## Markt und Technologie = Innovation

Die wichtigsten Treiber für Innovationen sind Marktveränderungen und Technologiefortschritte:

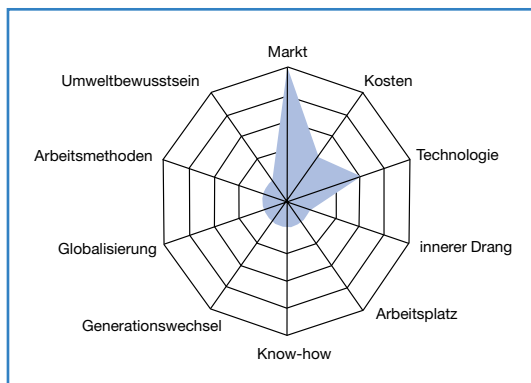


Bild 1: Markt und Technologie sind Treiber der Innovation

Erfolgreiche Innovatoren zeichnen sich dadurch aus, dass sie solche Veränderungen im Unternehmensumfeld früh und klar erkennen und systematisch beurteilen. Sie verfügen über ein fein abgestimmtes, auf die eigenen Bedürfnisse angepasstes Instrumentarium zur Mobilisierung der betroffenen Unternehmensteile und zur Umsetzung von Innovationen.

Bei der Mobilisierung ist ein systematisches Vorgehen bei der Identifikation der betroffenen Unternehmensteile entscheidend. Denn nur wer

die Betroffenen kennt, kann sie in den Veränderungsprozess integrieren und gemeinsam die Ziele formulieren. Die Zielvereinbarung fokussiert Denkweise und Einstellung aller Beteiligten gegenüber Veränderungen. Identifikation, Integration und gemeinsame Zielformulierung sind die ersten Erfolgsfaktoren, um Schwung in die nachfolgende Umsetzungsphase zu bringen.

## Change als 50-Prozent-Job

Als weitere Erfolgsfaktoren bezeichnen die befragten Unternehmensführer die persönliche Einbindung sowie die Kommunikation. Wer sich nicht kontinuierlich mit Change Management beschäftigt, vergeudet seine Ressourcen oftmals in Feuerwehrrübungen. Ein Topmanager eines Branchenführers brachte es auf den Punkt: «Ich setze 50% meiner Arbeitszeit für Change-Themen ein. Wenn wir mindestens so erfolgreich bleiben wollen wie wir sind, müssen wir ständig hart am Ball bleiben. Das wichtigste Instrument dabei ist die Kommunikation: sie ist meine Hauptaufgabe!»

## Erfolgsfaktor Kommunikation

Die Umsetzung der erarbeiteten Projektziele geschieht in aller Regel über Massnahmenpläne und Projekte (Bild 2). Gleichzeitig nennen die meisten befragten Manager die Integration der Beteiligten und die Kommunikation als Schlüsselfaktoren bei der Umsetzung von Change.

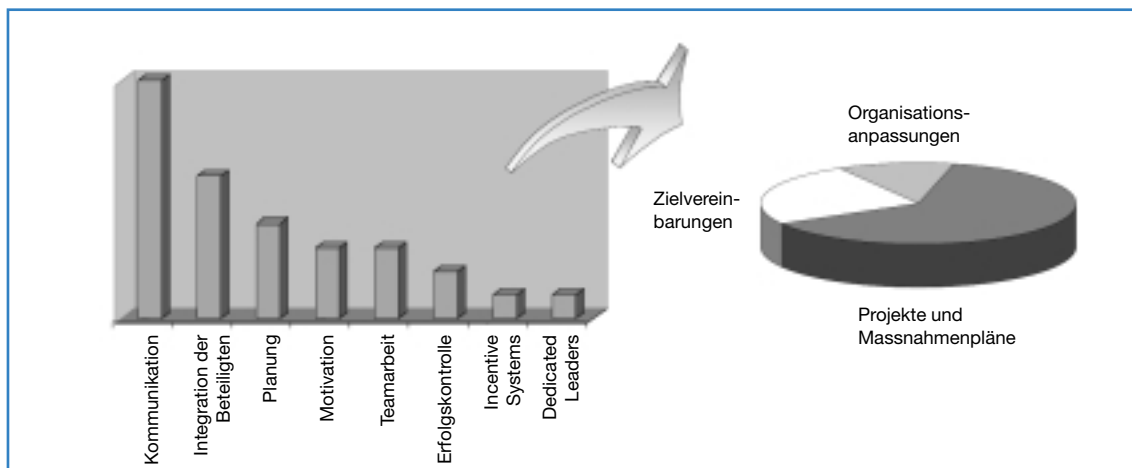


Bild 2: Die Schlüsselfaktoren bei der Umsetzung der Change-Projektziele

Innovative Unternehmen nutzen die interne Kommunikation als Basis, um Ziele zu verdeutlichen, Akzeptanz und Vertrauen zu schaffen, Sicherheit zu geben und letztlich die Motivation zu erhöhen. Hier zeigen sich in der Studie erhebliche Unterschiede: Wirkungsvolle Kommunikatoren führen einen permanenten Dialog mit den Beteiligten über die Inhalte der Veränderungsprojekte, entwerfen gleichzeitig ein lebendiges Bild des Unternehmensumfeldes und beeinflussen mit der Kombination harter und weicher Faktoren massgeblich Motivation, Vertrauen und Akzeptanz. Die Beschränkung auf mehrheitlich harte und trockene Zahlen wird als wenig erfolgversprechend beurteilt.

### Widerstände abbauen

Bei der Umsetzung zeigt sich schnell, dass alle Veränderungen auf unterschiedliche Formen von Widerstand stossen: Angst, offene Ablehnung und Beharrung auf dem Ist-Zustand (Bild 3). Offene oder versteckte Widerstände entstehen nicht nur auf den unteren Stufen, sondern auch im Topmanagement.

Diese Beurteilung der Studienteilnehmer beweist, dass die Mitarbeiter aller Stufen in den Veränderungsprozess integriert sein müssen.

Innovative Unternehmen binden alle Beteiligten systematisch ein:

- innerhalb der Projekte
- in interdisziplinären Teams
- im Zielfindungs- und Lösungsprozess.

Change Management ermöglicht allen Beteiligten eine klare, verständliche und einheitliche Sichtweise und die Bündelung von Massnahmen in eigentliche Veränderungsprojekte. Deren Fortschritt ist konkret messbar und ist damit ein hervorragendes Mittel zur offenen Kommunikation über Inhalte, die schrittweisen Auswirkungen und die Zielerreichung der Veränderungen. Diese Vorgehensweise dient als Katalysator, der die Umwandlung von Angst und Widerständen in Energie für die Umsetzung ermöglicht.

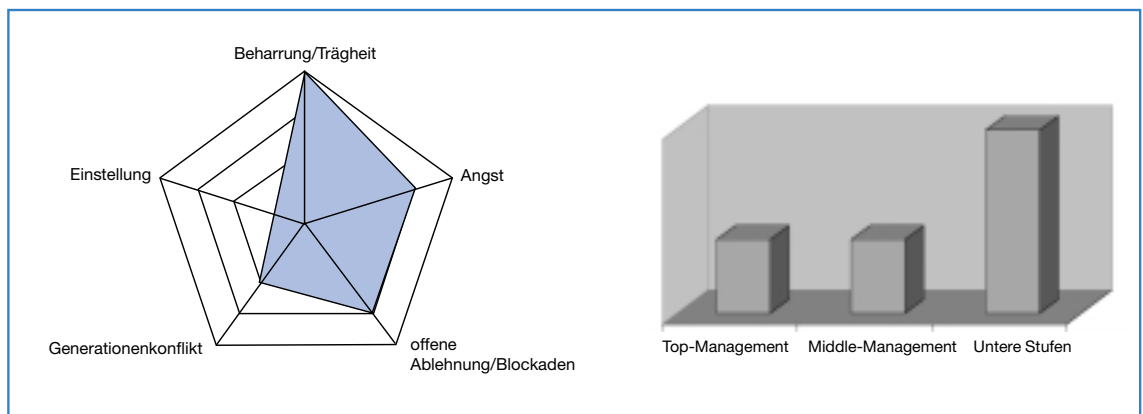


Bild 3: Widerstände gegen Veränderungen stammen von allen Hierarchiestufen

## Change Management liefert Stellhebel für mehr Innovationskraft

Die Studienauswertung ermöglicht einen Vergleich zwischen den für die Innovationskraft entscheidenden Faktoren des Change-Managements und den Erfahrungen der befragten Unternehmen.

Dabei zeigt sich eine ausgeprägte Korrelation zwischen der Eigenbeurteilung der Innovationskraft und den folgenden Stellhebeln:

Stellhebel	Innovationskraft	
	Gering	Mittel bis hoch
Umsetzung von Change-Vorhaben	Einzelne Massnahmen, z.B. Vorgaben auf der Kostenseite	Breit gefächertes Repertoire von aufeinander abgestimmten Instrumenten, zB. <ul style="list-style-type: none"> <li>– fokussierte Change-Projekte</li> <li>– Kommunikation</li> <li>– Incentive (Bonus)-Systeme</li> <li>– flexible Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation</li> <li>– Coaching</li> </ul>
Sicherstellung der Zielerreichung	Sitzungen, interne Rapporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Setzen von messbaren Zielen</li> <li>– Monitoring des Ist-Zustandes</li> <li>– Ableiten und Umsetzen von Massnahmen</li> </ul>
Business Ideen generieren und erfassen	Spontan, situativ	Aktive Bearbeitung, z.B. in Inno-Forum, Ideen-Pool
Business Ideen bewerten und «filtern»	Finanzielle Kennzahl, z.B. ROI	Mix aus mehreren Dimensionen zur Bewertung von Chancen und Risiken: <ul style="list-style-type: none"> <li>– finanzielle Kennzahlen</li> <li>– eigene Stärken und Schwächen</li> <li>– Wettbewerberstärken und -schwächen</li> <li>– Strategiefit usw.</li> </ul>
Effiziente Umsetzung	Bearbeitung von Einzelthemen in Fachabteilungen	Durchgängiger Innovationsprozess: <ul style="list-style-type: none"> <li>– von der Idee bis zum Produkt</li> <li>– von der Strategie bis zu den Kompetenzen</li> <li>– «Durchbrechen» von Abteilungsgrenzen</li> </ul>
Allokation des Innovationsbudgets (F&E-Budget)	Jährliches Globalbudget in Prozenten des Vorjahresumsatzes	Differenzierte Allokationskriterien wie z.B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>– strategische Stossrichtungen</li> <li>– Marktentwicklung</li> <li>– Life-Cycle von Produkten und Technologien usw.</li> </ul>

## Projektmanagement: Nicht nur Hoffnungen generieren, sondern Umsätze!

Die Innovationskraft wird von den befragten Unternehmen differenziert wahrgenommen durch die unterschiedlich stark ausgeprägten Fähigkeiten, sich rasch und agil auf neue Situationen einzustellen. Schlüsselfaktoren sind ganz eindeutig die Geschwindigkeit, mit der eigene Produkte und Dienstleistungen zur Marktreife geführt werden, und die Marktakzeptanz (Bild 4).

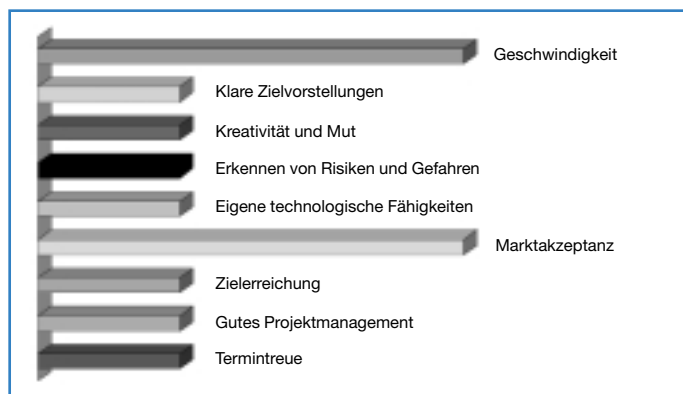
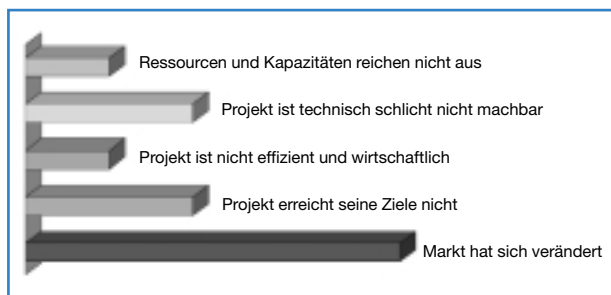


Bild 4: Schlüsselfaktoren für die Innovationskraft

Anzeichen für die teilweise Unzufriedenheit mit der eigenen Performance ist die Tatsache, dass 30% aller beschlossenen Projekte hauptsächlich deshalb vorzeitig abgebrochen werden, weil sich der Markt zwischenzeitlich verändert hat (Bild 5).

Bild 5:  
Rund 30% aller  
Projekte werden  
vorzeitig  
abgebrochen



Hier zeigt die Studie eine recht scharfe Trennlinie zwischen Unternehmen mit unterschiedlicher Innovationskraft: Die Innovationskräftigsten setzen massgeschneiderte Instrumentarien und Methoden im Innovationsprozess ein. Dieses «Fine-Tuning» ist das Resultat der kontinuierlichen Change-Management-Anstrengungen dieser Unternehmen. Sie stellen das eigene Vorgehen im Lichte der Veränderungen im Unternehmensumfeld bewusst in Frage und implementieren bessere Lösungen. Dies verdeutlichen zwei Beispiele der Studie:

**1. Auf die Frage «Wie entscheidet Ihr Unternehmen über die Durchführung eines Projektes?»** wurden Marktanalysen und Finanzkennzahlen am häufigsten genannt. Diese Antworten provozieren die Frage: Weshalb sind dann mangelnde Marktakzeptanz und ungenügende Zielerreichung überdurchschnittlich häufig genannte Themen? Die genaue Analyse der Umfrageresultate zeigt, dass innovationsstarke Unternehmen der Risikobeurteilung bereits in sehr frühen Phasen des «Business Opportunity Managements» eine weitaus höhere Bedeutung beimessen. Die Auswirkungen externer Risiken (z.B. Markt, Technologie) als auch hauseigener Risiken (Technologiebeherrschung, Organisation, effiziente Prozesse, Ressourcen und Kompetenzen, Finanzen und Risikobereitschaft) auf den erwarteten Umsatz und Ertrag werden in die Beurteilung einbezogen. Aus dieser Sicht genügt es also nicht,

ein rentables Geschäftsfeld identifiziert zu haben, wenn die eigenen Fähigkeiten zur Erschließung nur teilweise genügen. Diese harte Erkenntnis sollte Anstoss genug sein für gezielte Verbesserungen – Change Management eben.

**2. Die Umsetzung der Idee in ein marktfähiges Produkt oder eine Dienstleistung ist eine Basisfähigkeit.** Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich damit um eine neue Maschine oder eine E-Business-Lösung handelt – was nicht umgesetzt ist und nicht verkauft werden kann, generiert zwar Hoffnungen, aber keine Umsätze! Ein starkes Projektmanagement, verbunden mit einem zweckmässig ausgebauten Controlling, wird am häufigsten als Erfolgsfaktor genannt. Es zeigt nicht nur die Projektkosten auf, sondern Termine, Qualität und Ressourceneinsatz. Richtiges Projektcontrolling ist gerade bei der Geschwindigkeit der entscheidende Erfolgsfaktor. Die Frage nach den Projektzeitüberschreitungen zeigte ein sehr differenziertes Bild: Genannt wurden Zeitüberschreitungen von 20% bis 300%! Innovationsstarke Unternehmen weisen nur geringe Zeitüberschreitungen aus – sie haben durch den gezielten Einsatz von Mitteln des Change Managements ihre Termintreue optimiert.

### **Know-how für langfristigen Erfolg**

Zur Sicherung des langfristigen Erfolgs beschaffen sich innovative Unternehmen laufend neues Know-how. Am häufigsten genannt wird dabei der Kontakt mit Partnern. In enger Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden entwickeln Innovatoren neue Produkte und Dienstleistungen. Der gegenseitige Know-how-Austausch garantiert für bedürfnisgerechte und erfolgreiche Innovationen. Wichtige Inputs holen sich innovative Unternehmen auch bei Hochschulen, im Gedankenaustausch zwischen Theorie und Praxis. Als weitere wichtige Faktoren für den Know-how-Bezug nennen die befragten Unternehmen die Markt- und Konkurrenzbeobachtung sowie interne und externe Beratung. Gerade bei der internen Beratung gilt es, dass vorhandene Know-how der Mitarbeiter gezielt zu nutzen – Stichwort Know-

ledge Management – und bei der Personalrekrutierung gezielt Lücken zu füllen und neue Wissensträger für das eigene Unternehmen zu gewinnen.

Weitere Möglichkeiten zur Know-how-Beschaffung, welche die Studienteilnehmer nicht explizit erwähnten, sind beispielsweise

- Kooperationen
- Lizenzen und Patente
- Unternehmenskauf.

Sie beschleunigen die Beschaffung von Wissen und Kompetenzen und minimieren gleichzeitig das Risiko.

### **Agilität entscheidet über den Erfolg**

Innovative Unternehmen verknüpfen die klassische Produkte-Innovation mit der ständigen Verbesserung von Geschäftsmodell und Organisation für die dynamische Anpassung an das sich verändernde Umfeld. Das konkrete Vorgehen und die Instrumentarien hängen ab

- vom Branchenumfeld
- den Märkten, in denen die Unternehmen tätig sind
- der Firmenkultur.

Die Auswertung der Studie hat viele Gemeinsamkeiten aufgezeigt – auch wenn die befragten Unternehmen in ganz unterschiedlichen Branchen tätig sind. Praktisch einig sind sich alle Befragten bei der Beurteilung der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Innovationsprozess: Schnelligkeit und Flexibilität werden auch in Zukunft entscheidend sein für Innovationsstärke und Wettbewerbsfähigkeit jedes Unternehmens.

## «Wir behaupten uns an der Spitze der Branche»



Interview mit  
Stephan Bürgin,  
Leiter Entwicklung  
und Produktion  
Elektronikhaus,  
Siemens Schweiz AG  
stephan.buergin@siemens.ch

**Siemens Schweiz AG lancierte 1997 ein Change-Projekt. In Zusammenarbeit mit der Helbling Management Consulting AG unterzog das Unternehmen den Bereich Entwicklung und Produktion einer genauen Analyse. 40 Teilprojekte führten schliesslich zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit und zu erfolgreichen Produkten für den Weltmarkt.**

**Wie würden Sie die Situation der Siemens Schweiz AG beschreiben, bevor sie sich zum Veränderungsprozess entschlossen?**

*Stephan Bürgin:* Wir waren eine Ertragsperle im Siemens-Konzern, mit hervorragendem Wachstum und hohem Marktanteil in der Schweiz. Zwei Drittel unserer Umsätze erzielten wir im Telekombereich, in dem die heutige Swisscom einen Schwerpunkt bildete. Es gab bezahlte Entwicklungsaufträge, und die Auftragsbücher waren voll von Bestellungen.

**Welches waren die Auslöser für das Change-Projekt?**

Das war zum einen die Liberalisierung des geschützten Schweizer Marktes. Sie hatte zwangsläufig Auswirkungen auf die Zulieferindustrie. Das Projektgeschäft mit unserem treuesten Kunden, der Swisscom, und unsere Wertschöpfung nahmen rapide ab. Zum anderen waren die rasante technologische Entwicklung und die sinkenden Margen Auslöser für das Change-Projekt.

**Welchen Handlungsbedarf hatte Siemens Schweiz?**

Die über Jahre gewachsenen und auf ein paar wenige Kunden ausgerichteten Strukturen und Prozesse mussten unter dem steigenden Marktdruck dringend überarbeitet werden. Entwicklung und Produktion mussten sich völlig neu ausrichten, weil sich die Auftragsverhältnisse stark verändert hatten. Aus Auftraggebern mit klaren Vorstellungen, mit Konzept und Pflichtenheft waren fordernde Kunden geworden. Sie wollten von uns wissen, wohin die technologische Entwicklung

geht. Und sie verlangten ein konzeptionelles, dem Markt angepasstes Verhalten. Beides waren wir uns in diesem Umfang zu dieser Zeit nicht gewohnt. Unsere Produkte hatten landesspezifische Leistungsmerkmale und waren entsprechend teuer. Die Preise und die Durchlaufzeiten von Entwicklung und Produktion waren auf dem Stand von Ende der 80er Jahre. Kurz: Unsere Prozesse, Strukturen und Kosten waren nicht weltmarktfähig.

**Welche Ziele wollten Sie mit dem Veränderungsprozess erreichen?**

Wir wollten in der Schweiz neue Produkte für den Weltmarkt entwickeln, diese über die 190 Siemens-Ländergesellschaften verkaufen und damit eine international führende Marktposition erreichen.

**Was für eine Vorgehensweise wählte Siemens Schweiz – und weshalb?**

Eine Auslagerung der Produktion ins Ausland oder ein massiver Personalabbau waren nie ein Thema – im Gegenteil: Wir wollten den Veränderungsprozess mit allen Mitarbeitern diskutieren und sie von der Notwendigkeit der Neuausrichtung und der Strukturbereinigung überzeugen. Wir wählten ein humanes, schrittweises Vorgehen mit nachhaltiger Wirkung – auch gegen aussen.

**Wieso wählten Sie einen externen Partner für die Umsetzung?**

Weil uns zum Teil das nötige Wissen und die Zeit fehlten. Unser konzerninterner Change-Manager, Helmut L. Clemm, hatte den Handlungsbedarf in zwei Monaten erfasst und dem Kader drastisch vor Augen geführt. Aber als einziger Know-how-Träger solcher Change-Prozesse wäre er alleine nicht in der Lage gewesen, uns die Methodik in nützlicher Frist beizubringen und gleichzeitig Konzeption und Umsetzung voranzutreiben. Aus kulturellen Gründen wollten wir eine Schweizer Firma beauftragen, mit der sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher identifizieren können.

### **Auf welche Schwierigkeiten und Widerstände stiessen Sie im Veränderungsprozess?**

Anfänglich war es schwierig, die Mitarbeiter angesichts voller Auftragsbücher von der Notwendigkeit dieses Projekts zu überzeugen! Die Ablehnung reichte von der Bemerkung «Wir sind die Besten im Konzern. Was soll denn das Ganze?» bis zum passiven Widerstand. Im Rückblick kann ich sagen, dass es eindeutig schwieriger ist, die Unternehmenskultur zu verändern, als neue Prozesse, Abläufe und Tools einzuführen.

### **Wie lösten Sie diese kulturellen Probleme?**

Wir führten den Mitarbeitern die Dringlichkeit der Veränderungen vor Augen. Wir entwickelten eine Vision-Strategie-Ziele-Pyramide, damit die Umsetzung der Strategie eine Gestalt erhielt. Die neuen Zielsetzungen wurden mit den Mitarbeitern diskutiert, und die Umsetzung monatlich in einem Reporting überprüft. Die Führungskräfte mussten den Veränderungsprozess selber vorantreiben, um so als Vorbilder zu dienen. Wichtig war auch, dass wir eine verständliche Prozesssprache einführten, die alle Beteiligten verstanden.

### **Welches waren die Erfolgsfaktoren?**

1. Die Kommunikation: Wir vermittelten unsere Ideen, mögliche Lösungen und zeigten die Chancen einer Veränderung auf. 2. Der Mensch: Auswahl und Motivation der Führungskräfte entscheiden zu 90 Prozent über den Erfolg des Change-Prozesses. Ein überzeugtes und überzeugendes Managementteam weckt den «Sense of urgency», holt die Mitarbeiter ab und reisst sie im Veränderungsprozess mit. 3. Die Prozesse: Sie wurden schriftlich festgehalten, zum Beispiel in Form von Zusammenfassungen, Checklisten und Übersichtsplänen in einem Projektmanagement-Handbuch.

### **Welche Resultate und Ziele erreichten Sie und welche nicht?**

Nach drei Jahren haben wir im Elektronikhaus bessere Geschäftsergebnisse, ein professionelleres Projektmanagement- und -Controlling, wesentlich bessere Projektergebnisse (unser Fehl-

leistungskosten sind drastisch gesunken) sowie gute Benchmarking-Resultate mit Firmen der Schweizer Wirtschaft. Zudem sind unsere Mitarbeiter und Kunden zufriedener, weil die Projekte besser laufen. Nicht ganz erreicht haben wir die anvisierten Wachstumsraten und die zeitlichen Vorgaben. Wir brauchten für den Wandlungsprozess länger als ursprünglich vorgesehen.

### **Wo steht Siemens Schweiz heute?**

Ohne zu übertreiben, kann ich sagen, dass wir uns trotz weltweitem Konkurrenzdruck mit einer Reihe von Produkten an der Spitze der Branche behaupten. Wir versuchen, durch eine konsequente Gliederung unserer Arbeit in Prozesse und durch eine übergreifende, projektorientierte Zusammenarbeit vom Marketing bis zur Produktion, eine immer mehr auf den Weltmarkt ausgerichtete, kundenorientierte Position zu besetzen. Für das Jahr 2000 rechnen wir mit einem Fertigungsumsatz von rund 200 Mio. Franken. 1997 waren es 120 Mio. Franken. Wir stehen also einigermaßen gut da. Aber heute gibt es in unserem Wettbewerbsumfeld keine Sicherheit mehr. Die Gangart ist härter geworden, wir laufen stärker am Limit.

### **Wie sichern Sie den Erfolg ab?**

Durch gute Mitarbeiter und durchgängige, elektronisch unterstützte Prozesse. Persönlich verspüre ich den Drang, ständig innovativ zu sein und etwas Neues zu machen. Denn ich habe das Gefühl, wenn nichts geht, überholen uns die anderen. Um zu überleben, ist ständiges Dazulernen wichtig und notwendig.

### **Was glauben Sie, bringt die Zukunft?**

Uns erwarten die völlige Transparenz aller betriebswirtschaftlichen Daten, das Supply Chain Management und E-Business, in das wir erst die Lieferanten elektronisch eingebunden haben. Das Internet wird unser Geschäft, zum Beispiel die Lagerung und den Vertrieb, in den nächsten Jahren drastisch verändern.

## Lasst neue Stars heranwachsen



Ralph M. Bush,  
lic. oec. HSG,  
Partner der Helbling-  
Gruppe, Mitglied der  
Geschäftsleitung  
Helbling Management  
Consulting AG  
bus@helbling.ch

**Kein Wunder, sind Innovationen und Wandel (zu gut Neudeutsch Change) in etablierten Unternehmen so schwierig umzusetzen. Die frische Offenheit, welche zum ursprünglichen Unternehmenserfolg beitrug, wandelt sich im Verlauf der Zeit in rigide Prozesse, starres Geschäftsverständnis und eine oftmals schon fast dogmatische Zuwendung zum Status quo.**

Das Geschäft in unserer Zeit ist schnelllebig geworden: Neue Geschäftsfelder tun sich auf, bestehende verschwinden über Nacht, Preise und Margen erodieren, neue Produkte und Dienstleistungen überschwemmen die Kunden, neue Geschäftsmodelle stellen ganze Branchen auf den Kopf, Start-ups oder Branchenfremde erobern die attraktivsten Kunden, e-Economy verunsichert und stellt Prioritäten in Frage. Bevölkerungs- oder aber Wahrnehmungsveränderungen sowie neues Wissen geben als externe Faktoren den Anstoss für die Notwendigkeit zum Wandel und zu Innovationen. Dieser kann aber auch innerhalb eines Unternehmens liegen:

Unerwartete interne Ereignisse, Widersprüche und Prozesszwänge. Um bei den Gewinnern zu sein (und zu bleiben), ist Wandel gefragt – Wandel aus Bestehendem hin zum Neuen, zum Erfolgversprechenden.

### Was ist Innovation?

Innovation ist nicht nur die Summe aller Tätigkeiten zur Entwicklung neuer Marktleistungen. Innovation ist zu verstehen im umfassenden Sinne als Prozess zur laufenden Erneuerung einer Organisation, als Prozess für den kontinuierlichen, organischen Wandel einer Unternehmung mit dem Ziel, sich auf die ebenso dauernd verändernden Gegebenheiten und Anforderungen der Umwelt optimal einzustellen. Innovation betrifft somit auch mehrere unternehmerische Dimensionen (Tab. 1).

### Ausgefeilte Organisation behindert Innovation

Wachsende und an Komplexität zunehmende Organisationen scheinen im Bemühen um Leistungsfähigkeit und Rationalität ihren bevorzugten Koordinationsmechanismus laufend – und

Strategische Dimension	= Set der Annahmen – welches bestimmt, wie das Management ein Geschäft versteht und das sicherstellen sollte, dass ein Unternehmen nicht blind vom vergangenen Erfolg mit Rezepten von gestern Märkte von morgen erobern will
Marktleistungen	= Produkte und Dienstleistungen – die ein Unternehmen anbietet und die Kundenbedürfnisse in all ihren Ausprägungen möglichst weitgehend treffen
Prozesse und Organisation	= Verfahren und Struktur – welche die Art und Weise festlegen, wie die Dinge erledigt werden und die nicht zur Routine erstarren dürfen, kein Eigenleben entwickeln sollten
Beziehungen	= Verbindungen – zu Kunden, Lieferanten, Vertriebspartnern, Aktionären, Mitarbeitern und zur Öffentlichkeit – die agil sein sollen, um nicht von allzu starren bestehenden Beziehungsstrukturen behindert zu werden
Werte	= Set der gelebten Werte – die die Unternehmenskultur festlegen und charakterisieren und nicht zu innovationshemmenden Dogmen werden dürfen
Mitarbeiter	= das menschliche Kapital eines Unternehmens – das auf allen Stufen für Wandel zu mobilisieren ist – das sich auf allen Stufen durch Innovation auch weiterentwickeln können soll
Führung	= der Katalysator von Veränderungen – der Wandel mit gutem Beispiel vorleben muss – der dabei über seinen Schatten, seine Position und sein Ego springen können muss

Tab. 1: Innovation betrifft mehrere unternehmerische Dimensionen

häufig nach einem ähnlichen Muster – anzupassen: Junge oder sehr kleine Organisationen (z.B. Start-ups, kleine Werkstätten oder aber eine Seilschaft) verfügen über einen sehr einfachen Koordinationsmechanismus, nämlich die gegenseitige Abstimmung. Der Erfolg der Organisation hängt von der Fähigkeit der verschiedenen Spezialisten ab, sich untereinander rasch auf die neuen, nicht planbaren Gegebenheiten abzustimmen. Sehr rasch jedoch erreicht die gegenseitige Abstimmung einen Komplexitätsgrad, dessen Aufwand sich kaum noch rechtfertigen lässt. Es wird eine koordinierende Hand eingesetzt, die die Arbeit der Kollegen lenkt und kontrolliert mittels persönlicher Weisungen (Meister in der Werkstatt, Verkaufsleiter, Captain oder Trainer).

### **Standardisierung hilft weiter**

Ist die Tätigkeit zudem überaus repetitiv, kann sie auch durch Standardisierung der Arbeitsprozesse koordiniert werden. Weiter kann die Effizienz und Schlagkraft einer Organisation durch die Standardisierung der Marktleistung gesteigert werden. Als weitere Stufe in der Bemühung, die Leistungsfähigkeit einer Organisation sicherzustellen, kann die Standardisierung der Qualifikationen genannt werden. Die Koordination der Arbeiten wird schon dadurch sichergestellt oder doch zumindest erheblich erleichtert, dass die Beteiligten über standardisierte Fähigkeiten, gleiche Ausbildung sowie entsprechend über ein gemeinsames Begriffsverständnis verfügen.

Diese an sich sinnvolle Strukturierung des gemeinsamen Arbeitens führt jedoch auch im Verlauf der Zeit zu entsprechender Geisteshaltung und damit verbundener Rigidität. Dies hat auf verschiedenen Ebenen Auswirkungen:

### **Neue Entwicklungen werden ignoriert:**

Etablierte, erfolgreiche Unternehmen sehen innovative Ideen jeglicher Art selbst in ihrer eigenen Organisation zu häufig als Bedrohung und Gefahr und nehmen sich nicht die Mühe, sie zu verstehen. Sie versteifen sich fatalerweise auf Bewährtes und beweisen die Richtigkeit ihrer Ignoranz,

indem das Bestehende weiter verfeinert und perfektioniert wird.

### **Neue Entwicklungen werden falsch gedeutet:**

Wird dann trotzdem das Spielfeld gewechselt – indem neue Geschäftsmodelle sich durchsetzen, andere Technologien zum Einsatz kommen, Kundenbedürfnisse sich verschieben – erweisen sich die ausgewählten Ideen und Aktivitäten als Beschleunigung beim Sprint in die falsche Richtung. Im Glauben an die Erfolgsfaktoren von gestern wird entlang der Lernkurve, den Economies of Scale optimiert, wird Fokussierung auf oder Standardisierung von Bestehendem betrieben und werden so die Zeichen der Zeit nicht erkannt oder falsch gedeutet.

### **Neue Entwicklungen werden zwar richtig gedeutet, aber inadäquat umgesetzt:**

Die Veränderungen in der Umwelt mit daraus resultierenden, nicht planbaren Aufgaben werden aus Rücksicht auf allerlei Interna wie Bestandswahrung, gleiche Regeln für alle usw. nicht durch problemangepasste, sich selbst und untereinander flexibel abstimmende Organisationseinheiten angegangen. Nicht die Natur der Sache bestimmt den Lösungsweg, sondern die internen Regeln und die Politik von gestern.

Keinesfalls soll hier gesagt werden, Unternehmen seien unfähig, Aktionen vorzunehmen. Die Kunst liegt darin, aus der Unzahl von Indikatoren, Messwerten und Ideen die richtigen herauszugreifen und die entsprechenden zielführenden, priorisierten Aktionen aufeinander abgestimmt erfolgreich umzusetzen. Die letzten 150 Jahre lehren, dass nicht erst seit Internet und Gentechnologie die etablierten (und durch den langen eigenen Erfolg trägt gewordenen) Firmen im Umgang mit notwendigen Veränderungen häufig straucheln.

### **Altes vergessen**

In einer idealen Welt würden Unternehmen – um die starken Veränderungen mitgestalten zu können – wieder zurückfinden zum einfachen Koordinationsmechanismus der gegenseitigen Abstimmung und die bisherigen Strukturen und

Regeln nötigenfalls einfach hinter sich lassen. Dies z.B. durch Spin-offs, Management-Buy-Ins, Verkäufen einzelner Abteilungen oder aber organisatorische Vereinfachungen. Die Frage dazu lautet: Was hindert uns? «Das Problem», so Dee Hook, Gründer von Visa, «besteht nie darin, neue, innovative Gedanken in Ihren Kopf hinein zu bekommen, sondern darin, die alten wieder loszuwerden». Damit erhält das in Managerkreisen engagiert diskutierte Thema der «lernenden Organisation» eine neue Dimension, nämlich jene des Vergessens. Das Vergessen jener Grössen, Strukturen, Märkte und Technologien, die unter dem Licht der veränderten Entwicklungen, Rahmenbedingungen und Umweltgrössen obsolet geworden sind. Denn die Erfolgsfaktoren von gestern werden in Zukunft nicht mehr unbedingt gelten.

### **Die Balance des Wandels**

Trotz der Wichtigkeit, Bewährtes loszulassen, sollten Sie auch Respekt vor dem unternehmerischen Erbe wahren. Innovation und Wandel erfolgreich durchführen heisst nämlich, die richtige Balance zwischen mehreren Faktoren zu halten. Erfolgreicher Wandel muss seinen Weg zwischen den Anforderungen an die Organisation von morgen einerseits sowie den machbaren und verkräftbaren notwendigen Erneuerungen für die Unternehmung andererseits suchen. Vergessen Sie dabei nicht den historischen Erfolg Ihres Unternehmens, seine erbrachten Leistungen, und auch nicht seine erschaffenen Werte, Kompetenzen und Stärken.

Daraus ergibt sich die Feststellung, nicht alles auf einmal ändern zu wollen. Die Organisation ist im Hinblick auf ihre Fähigkeit, sich zu ändern, stark angewiesen auf die Verfassung und Ausstattung:

- ihrer Ressourcen (unter anderem Mitarbeiter, Anlagen, Immobilien, Technologien, Finanzen, Marken, Informationen, Beziehungen)
- ihrer Prozesse (unter anderem Art der Interaktionen, Abläufe, Koordination, Kommunikation,

Entscheidungsfindung und Führung innerhalb der Unternehmung)

- und ihrer Werte, worunter nicht nur die ethischen Aspekte zu zählen sind, sondern ebenso die Art und Weise, wie Alltagsentscheide von den Mitarbeitern gefällt werden (z.B. ob eine Aufgabe attraktiv oder unattraktiv ist, ob ein Kunde mehr oder weniger wichtig ist, ob eine neue Produktidee es wert ist, weiter verfolgt zu werden oder nicht, oder eben, ob vorgeschlagene Änderungen unterstützt oder abgeblockt werden sollen).

Manager müssen sich im Klaren darüber sein, zu was sie und ihre Organisation in der Lage sind. Wieviel an Veränderung kann erarbeitet und erfolgreich umgesetzt werden? Was und welche Art an Wandel und Innovation können und müssen sie sich und der Unternehmung zumuten? Zentrale Bedeutung für eine Unternehmung erlangt damit die Fähigkeit einer Organisation, offen zu sein für Innovation und Wandel. Beides wird hier verstanden als Chance und Voraussetzung für gesundes Gedeihen und profitables Wachstum. Eine Unternehmung, die sich immer wieder mit Erneuerung beschäftigt, lernt sowohl, mit Veränderungen konstruktiv umzugehen und darin auch die Chancen für jeden einzelnen zu sehen, als auch, sich besser zu wappnen, Umweltveränderungen vorausschauend aufzunehmen und sich frühzeitig darauf vorzubereiten, ohne gleich alles Bestehende zu gefährden oder über Bord werfen zu müssen.

### **Mit Systematik leichter zum Erfolg**

Innovation im engeren Sinn, nämlich verstanden als Entwicklung von Marktleistungen von der Idee bis zur Markteinführung, gibt ein gutes Beispiel ab, wie Wandel systematisiert und formalisiert dargestellt werden kann. Das nachfolgende Modell, von Helbling entwickelt und in zahlreichen Kundenprojekten über Jahre erfolgreich eingesetzt und erprobt, dient dazu, die Innovationskraft bei der Entwicklung neuer Produkte zu stärken (Bild 2). Das gleiche Modell, leicht erweitert,

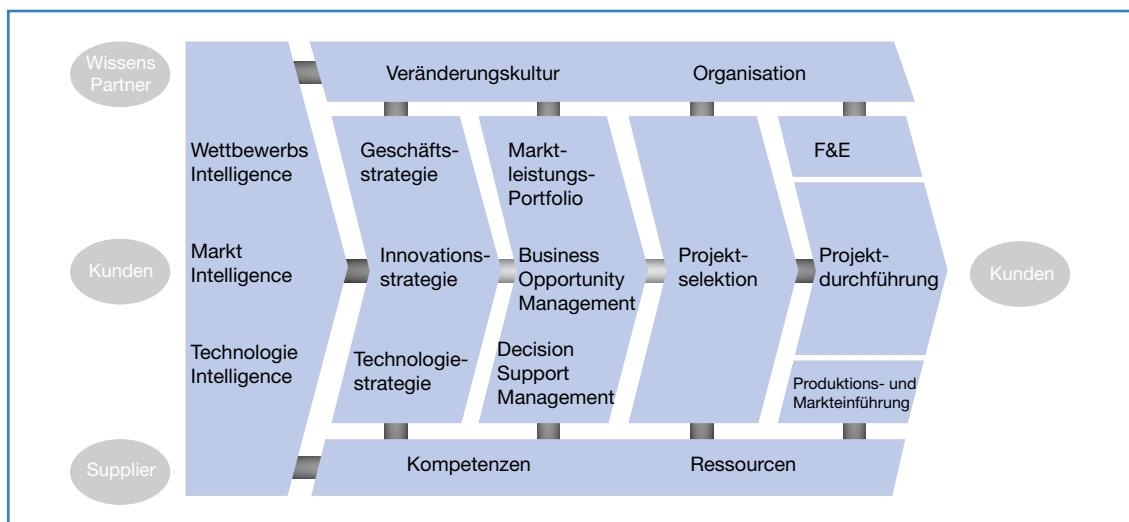


Bild 2: Das Innovationsmodell von Helbling Management Consulting

dient ebenso effizient dazu, eine gesamte Organisation auf Innovation und Wandel einzustellen.

### Aspekte gesunder Innovation

Gesunde Innovation in einer organisatorischen Einheit lässt sich dabei mit folgenden Aspekten charakterisieren:

- Change Management als aktiv eingesetztes Instrument (keine reaktiven Feuerwehrübungen!)
- viele kleine, einige moderate und wenige grosse Änderungen
- andauernder Wandel
- systematischer und strukturierter Change-prozess
- Geschäftsfokus und -umfang als Treiber für Wandel
- ungefähr richtige Treffgenauigkeit der Projekt-massnahmen (sinnvolle Vorgehensweise)
- unternehmensweite Belohnung von Erfolgen bei der Zielerreichung aufgrund objektiv bewertbarer Kriterien.

### Vertrauen Sie jenen, die die Arbeit verrichten – und achten Sie sie!

Innovation und Change ist immer eine Reise auf unsicherem Weg. In einer sich rasch und stark ändernden Welt ist weder alles planbar, kontrollierbar noch zentral führbar. Die persönliche Wei-

sung, wie auch die Standardisierung, haben ihre Limiten. Das Instrument der flexibel gehandhabten gegenseitigen Abstimmung jedoch ermöglicht rasche Reaktionen. Deshalb sind auch grosse Einheiten, die mit einer völlig neuartigen Aufgabenstellung (z.B. die erste Mondlandung oder bahnbrechende Forschungsprojekte) konfrontiert werden, derart organisiert. Dazu ist die Delegation von Aufgaben an die Front, an jene, die die eigentliche Arbeit verrichten, von Nöten. Davon wird gern gesprochen. Konsequenter gelebt wird es nur von den Erfolgreichen – und von denen gibt es noch zu wenige. Delegation – von Aufgaben, von Entscheidungen, von Kompetenzen – hat auch mit Vertrauen zu tun. Vertrauen in Ihre Mitarbeiter, die tagtäglich an der Front die Arbeit beim Kunden, in der Werkstatt, im Labor verrichten. Denn der Erfolg von Innovation und Change haben sehr stark mit Ihrem Menschenbild und Führungsstil zu tun. Seien Sie ein Katalysator für Begeisterung und wecken Sie Emotionen für die zu erreichenden Ziele!

Machen Sie alle im Rahmen des Möglichen zu Unternehmerinnen und Unternehmern. Die Schlüsselbegriffe sind Vertrauen und Achtung.

## Das Generieren guter Ideen ist die Basis jeglicher Innovation



Nikos D. Pallis,  
Dipl. Ing. MBA,  
Geschäftsführer Helbling  
Management Consulting  
GmbH, München  
pal@helbling.de

**Im Allgemeinen verfügen Unternehmen über mehr oder weniger strukturierte Prozesse, um aus einer Idee ein marktreifes Produkt oder eine Dienstleistung zu entwickeln. Eher weniger befasst man sich aber mit der Frage, wie denn überhaupt gute Ideen – eine wichtige Grundlage für Innovationen – gezielt gewonnen werden können.**

«Was machen wir mit guten Ideen?». Dieser Frage und der Gestaltung sinnvoller Innovationsprozesse wird relativ viel Aufmerksamkeit geschenkt. Die Unternehmen nehmen die schon existierenden Ideen zwar in einem strukturierten Verfahren auf, vernachlässigen aber oft, über das Vorschlagswesen hinaus die Ideengewinnung gezielt zu provozieren. Gerade die kreative Ideen-

entwickelt, die es dem Unternehmen durch verschiedene Techniken ermöglicht, das schon vorhandene Ideenpotenzial auf professionelle Art und Weise ans Tageslicht zu holen und so nutzbar zu machen.

Die Kreativität der eigenen Mitarbeiter eines Unternehmens wird dabei an Workshops speziell stimuliert. Dies geschieht durch eine Mischung aus gezielten Inputs (welche die Mitarbeiter dahin bringen, die Ideenfindung aus einer bestimmten Betrachtungsweise anzugehen), durch Einsatz verschiedener Kreativitätstechniken und durch professionelle Moderation. Dieser Ideenfindungsprozess gliedert sich in drei Phasen: Vorbereitung, Durchführung des Workshops, Nachbearbeitung.

Um das kreative Potenzial zu stimulieren, wird auf zwei Hilfsmittel zurückgegriffen:

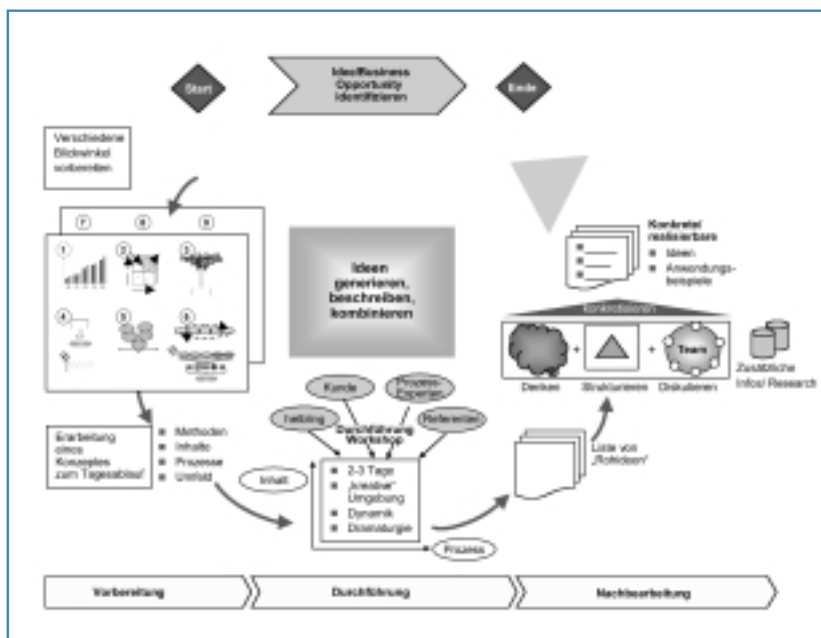


Bild 1: Der Ideenfindungsprozess im Überblick

gewinnung ist jedoch Voraussetzung für jeden Innovationsprozess. Helbling hat sich mit der Frage «Wie entstehen gute Ideen?» befasst und als Resultat für diese frühe, aber sehr wichtige Stufe des Idea Managements eine Vorgehensweise

- Einerseits werden auf der inhaltlichen Ebene die Gedanken der am Workshop teilnehmenden Mitarbeiter mittels spezifischer Denkansätze auf vorgegebene Betrachtungsweisen fokussiert, um so konkrete Innovationsmöglichkeiten von diversen Blickwinkeln her einzukreisen und aufgrund der verschiedenen Sichtweisen unterschiedliche Ideen hervorzubringen.

- Als zweites Instrument werden mit Hilfe

von Experten adäquate Kreativitätstechniken, (z.B. Morphologischer Kasten oder Delphi-Methode) angewendet, um die von den spezifischen Denkanätzen ausgehende inhaltliche Generierung von Ideen zu unterstützen und zu verfeinern.

Worum handelt es sich nun bei den erwähnten inhaltlichen Betrachtungsweisen? Helbling verwendet deren zwölf, wobei das Spektrum von relativ einfachen bis zu komplexen, abstrakten Denkweisen reicht. Es würde an dieser Stelle zu weit führen, alle Denkansätze im Detail vorzustellen. Aber zum besseren Verständnis sollen doch zwei Beispiele gezeigt werden:

- **Betrachtungsweise 2: Ideengenerierung aus Wettbewerbsbeobachtung**

Analyse des Verhaltens der Konkurrenten mit hohen Marktanteilen und hoher Innovationskraft mit Blick auf die Frage, welchen Trends diese Konkurrenten folgen und in welche Produktgruppen sie investieren («Warum geht Konkurrent X ins Multimediasegment?»). Darauf basierend können Ideen für eigene Innovationsschwerpunkte abgeleitet werden.

- **Betrachtungsweise 6: Kompetenzbausteine**

Hier werden Ideen aus Neukombinationen von bestehendem Know-how und Kompetenzschwerpunkten generiert. Jedes Unternehmen hat aus seiner Tätigkeit bestimmtes Know-how und bestimmte Erfahrungen. Werden verschiedene Kompetenzen aus verschiedenen Bereichen neu kombiniert, können neue Produkt- bzw. Verfahrensideen entstehen. Ein Beispiel: Ein multinationales Chemieunternehmen hat einerseits durch die besonderen Produktionsumstände grosses Know-how in der Brandbekämpfung in Produktionsanlagen und andererseits durch die weltweite Präsenz Erfahrung mit globaler Distribution und lokalem Marketing. Aus Kombination der beiden Kompetenzbausteine kann eine neue Dienstleistung angeboten werden: globale Brandschutzberatung und -dienstleistungen.

Kehren wir zum Gesamtüberblick zurück. Die Vorbereitungsphase beinhaltet Auswahl und Vorbereitung der zu verwendenden Denkansätze sowie das Erarbeiten eines Konzeptes für den Workshop und Festlegen der Vorgehensweise, der Ablaufplanung und der Gestaltung des Umfeldes.

Für den Workshop wird eine Dauer von zwei bis drei Tagen in kreativer Umgebung empfohlen unter Erzeugen einer Dynamik der Veranstaltung, die die Ideengenerierung unterstützt. Allen Beteiligten – Moderatoren, Referenten, Beratern, wie auch den Teilnehmern – fallen wichtige Rollen zu. Die Moderatoren müssen Prozess-Experten sein (Facilitators), die adäquate Kreativitätstechniken anwenden können, um die Teilnehmer mental zu provozieren. Die Referenten sollen entsprechend über Zukunftsvisionen sprechen und ebenso für den Workshop stimulieren. Den Beratern fällt die Gesamtkoordination und die Aufbereitung der Inhalte zu, aber auch das Einbringen von fachlichem Know-how aus anderen Industrien. Die Teilnehmer schliesslich sollen Ideen generieren und den Bezug zum Know-how und den Produkten des Kunden sowie dessen Kultur gewährleisten.

In der Nachbearbeitung werden die im Workshop gesammelten «rohen» Ideen in einem ersten strukturierten Verfahren auf Machbarkeit geprüft, bewertet und verfeinert sowie allenfalls um Daten und Informationen aus weiteren Recherchen ergänzt.

So erhalten die Unternehmen eine schon vorbewertete Ideenliste als Ergebnis einer bewusst provozierten Ideenbildung. Schliesslich soll ein für Innovationen – und damit den langfristigen Erfolg eines Unternehmens – so wichtiges Thema nicht dem Zufall überlassen werden.

## Management der Ideen – Management der Zukunft



Markus W. Elmiger,  
Dr. sc. nat., Dipl. Phys. ETH,  
Berater Helbling Management Consulting AG  
elm@helbling.ch

**Die Welt verändert sich in rasantem Tempo: Technologiezyklen verkürzen sich dramatisch und Informationen sind sofort überall auf dem Globus verfügbar. Das Schritthalten mit den dynamischen Märkten ist heute die grösste unternehmerische Herausforderung. Sind Sie innovativ genug, um neue Angebote zur rechten Zeit auf den Markt zu bringen und damit den Wert Ihres Unternehmens zu steigern?**

Bei Unternehmen in Wachstumsmärkten übersteigt die Börsenkapitalisierung oftmals den Wert der im Markt eingeführten Produkte und Dienstleistungen. Darin spiegeln sich die hohen Erwartungen der Anleger an das Unternehmen, überdurchschnittliches Wachstum in dynamischen Märkten zu generieren. Dazu ist ein stetiger Strom neuer, innovativer Produkte und Dienstleistungen notwendig. Das Angebots-Portfolio muss den aktuellen und zukünftigen Marktanforderungen laufend dynamisch angepasst werden. Das gilt auch für neue Geschäftsmodelle. Prominentestes Beispiel dafür ist E-Business.

Die Innovationskraft ist der entscheidende Erfolgsfaktor und bestimmt den Wert Ihres Unternehmens. Aber: Wie und nach welchen Kriterien sind Ideen und Business Opportunities zu bewerten? Und wie ist die Umsetzung anzupacken, damit der Unternehmenswert tatsächlich steigt?

### «The Fuzzy Upstream End»

Oder: Der Kampf um die Projektressourcen. Entscheidend ist das rasche Erkennen und Beurteilen von Ideen und Business Opportunities. Werden Geschäftsmöglichkeiten nicht frühzeitig wahrgenommen oder bleiben sie intern liegen, können auch die grössten Anstrengungen den verspäteten Markteintritt kaum mehr wettmachen.

Andererseits dürfen auch nicht einfach alle Ideen unbesehen als Projekte gestartet werden, in der Hoffnung, durch die grosse Zahl erhöhe sich die Trefferquote am Markt (Bild 1). Im Gegenteil! Werden die verfügbaren Ressourcen auf zu viele Projekte aufgeteilt, so wird auch der Erfolg der «guten» Projekte gefährdet: Klar strukturierte Vorhaben von bekannter Umsatz- und Ertragswirksamkeit kämpfen gleichzeitig mit noch unscharf gefassten Ideen um die begrenzten Ressourcen und finanziellen Mittel.

### Innere Faktoren berücksichtigen

Wie können Sie Ideen und Projekte mit gleichen Ellen messen und ein ausgewogenes Portfolio schaffen? Mit der Implementierung eines wirksamen und gelebten Business-Opportunity-Prozesses. Der strukturierte Prozess erlaubt die nachvollziehbare, gleichzeitige Bewertung von Marktpotenzial und Misserfolgsrisiko einer Idee. Bei der Beurteilung müssen Sie nebst den gegebenen äusseren Faktoren – Markt, Technologie – auch die Eigenheiten Ihres Unternehmens bewusst mit einbeziehen: Markt- und Technologieposition, Organisation und Prozesse, Ressourcen und Kompetenzen, Finanzen und Risikobereitschaft der Entscheider; alles Faktoren, die Sie selbst beeinflussen und verändern können!

Wenn Sie im strukturierten Prozess die Geschäftsmöglichkeiten schrittweise bewerten und die Beurteilungsgrundlagen stetig verfeinern, können Sie die anfänglichen Bewertungsunsicherheiten eingrenzen. Zur Entscheidungsfindung können beispielsweise neben Umsatz und Ertrag auch die Nachhaltigkeit des Wettbewerbsvorteils, die Risikocharakteristik des Vorhabens und die Risikobereitschaft des Unternehmens usw. dienen. Dabei muss eine differenzierte Gewichtung der Kriterien auf Ihr Unternehmen und Ihr Umfeld vorgenommen werden.

## Wahrnehmungen angleichen

Manche Marketingleute sind von neuen Geschäftsideen derart begeistert, dass sie Risiken bei der Umsetzung unbewusst ausblenden. Umgekehrt ist mancher Ingenieur von neuen technischen Möglichkeiten so fasziniert, dass ihm der fehlende Markt für seine Idee gar nicht bewusst ist. Dieses Auseinanderklaffen der Wahrnehmungen kann mit einem gemeinsamen Verständnis der Kernthemen im Innovationsmanagement und einem geeigneten Instrumentarium schrittweise versachlicht werden. Im Business-Opportunity-Prozess ermöglicht das strategische Innovationscontrolling eine gemeinsame Sicht im Unternehmen und kann rasch Verhaltensänderungen auslösen. Das Innovations-Cockpit ist ein wirksames Instrument des Change-Managements und ein mächtiger Stellhebel für messbare Verbesserungen. Es umfasst das monatliche Monitoring, Reporting und Controlling aller Business Opportunities, aller laufenden Innovationsprojekte sowie aller Verbesserungsprojekte. Das Innovations-Cockpit zeigt neben vergangenheitsbezogenen Indikatoren auch Warnindikatoren zur möglichst frühzeitigen Erkennung von Abweichungen und zur Einleitung von geeigneten Massnahmen. Graphische Elemente spiegeln in knapper, konziser Form den Status des gesamten Innovationsportfolios und dynamisch die Auswirkungen auf den erwarteten Geschäftsgang.

## Innovation und Struktur sind keine Gegensätze

In unserer Studie «Mit Change Management zu wettbewerbsfähigen Innovationen?» kommt zum Ausdruck, dass die als Flops beurteilten Innovationsvorhaben auf die ungenügende Erfüllung von Marktbedürfnissen zurückzuführen sind, sowie auf die wenig verlässliche Einhaltung von Zeit, Kosten und Leistungsumfang. Diese Risiken können Sie minimieren – mit systematischem Risikomanagement und strukturierten Entscheidungsprozessen. Sie verhindern, dass einzelne Entscheider unter Zeitdruck und ohne aktuelle Grundlagen über Innovationsvorhaben entscheiden müssen.

Mit einem gelebten Business-Opportunity-Prozess sind Sie nicht nur innovativ, sondern auch erfolgreich und steigern damit den Wert Ihres Unternehmens.



Bild 1: Nicht alle Ideen sind projektreif! Eine Kanalisierung verhindert, dass die verfügbaren Ressourcen auf zu viele Projekte aufgeteilt werden

## Portfolio-Management: Treibende Kraft für Innovation und Change



René K. Willhalm,  
Dipl. Chem. HTL, MBA,  
Senior-Berater Helbling  
Management Consulting AG  
wil@helbling.ch

**Veränderungen gehören heute zur Tagesordnung unternehmerischer Tätigkeit. Ihr Einfluss auf die Spielregeln im Markt zwingt viele Unternehmen, sich neu auszurichten. Mit diesem permanenten Wandel befassen sich naturgemäss besonders diejenigen Mitarbeiter, zu deren Aufgaben die Auseinandersetzung mit dem Innovationsmanagement gehört. Damit Erneuerungen im Unternehmen jedoch erfolgreich Fuss fassen können, müssen sämtliche funktionalen Bereiche ihre Aktivitäten und Teilstrategien auf eine klar kommunizierbare, griffige Strategie des Unternehmens aufbauen können.**

Basis einer Neudefinition der Geschäftsstrategie ist die Analyse von Umfeld, Wettbewerbssituation und Kernkompetenzen des Unternehmens. Aus ihr ergeben sich die möglichen Handlungsfreiheiten des Unternehmens. Gleichzeitig werden die einzelnen funktionalen Strategien (z.B. Marketing, Forschung & Entwicklung, Technologie, Finanzen) umrissen. Davon werden effektive Handlungen abgeleitet und in Aktionsplänen festgehalten. Danach werden Kernprozesse sowie Organisationsabläufe und -strukturen definiert.

### **Das Portfolio-Modell als Methode im Strategieprozess**

Für eine solide Abschätzung der Fähigkeiten eines Unternehmens, seiner Marktposition und des Wettbewerbsumfeldes, muss das Erarbeiten der Strategie methodisch unterstützt werden. Als Werkzeug bietet sich unter anderem die bekannte und bewährte Portfolio-Methode an. Portfolios können in verschiedenen Bereichen und auf verschiedenen Ebenen des Strategieprozesses (z.B. als Produkt-/Markt-Portfolio, Wettbewerber-Portfolio, Innovations-Portfolio, Technologie-Portfolio, Kunden-Portfolio) verwendet werden. Üblicherweise geht der Portfolio-Prozess in drei Stufen vor sich:

1. Zuerst werden Indikatoren bestimmt. Sie definieren die Grössen, die man für den Strategieprozess als entscheidend betrachtet und nach denen man die Strategie ausrichten will. Für die Analyse der Marktsituation des Unternehmens werden beispielsweise Marktvolumen oder -wachstum herangezogen. Die Indikatoren können auch aus Teilindikatoren zusammengesetzt sein.
2. In einem zweiten Schritt werden die verschiedenen Indikatoren bewertet und das eigentliche Portfolio erstellt. Das geschieht, indem die Position des Unternehmens bezüglich der einzelnen Indikatoren ermittelt wird (Bewertung). Diese Indikatoren werden dann zusammenhängend dargestellt (Portfolio-Erstellung). Meist beschränkt man sich zwecks besserer Verständlichkeit auf bloss zwei Indikatoren pro Portfolio-Darstellung. So wird die Firmenposition in einem zweidimensionalen Diagramm bzw. einer Matrix dargestellt. Ein dritter Indikator kann eingebaut werden, indem die Punkte, welche die Position des Unternehmens innerhalb der Matrix bezeichnen, als Kreisflächen abgebildet werden. Der Durchmesser der Kreise gibt die zusätzliche Indikatorgrösse an.
3. Im abschliessenden Schritt wird das Portfolio ausgewertet. Die aktuelle Stellung des Unternehmens wird ebenso sichtbar wie die möglichen Positionen, die aus unternehmerischer Sicht attraktiv oder aber unattraktiv sind. Darauf basierend können Handlungsalternativen im Sinne des allgemeinen Strategiefindungsprozesses erarbeitet werden (Bild 1). In diesem Beispiel mit den Indikatoren «Marktattraktivität» und «Kernkompetenz» wird die Matrix in neun Felder aufgeteilt mit bestimmten, dieser Situation entsprechenden Handlungsalternativen. Aus der tatsächlichen oder gewünschten Position des Unternehmens innerhalb der Matrix kann so die Strategie abgelesen werden.



## **Portfolio-Methode auf dem Prüfstand**

Im Allgemeinen kann man aus den praktischen Erfahrungen folgende positiven Aspekte bei der Anwendung der Portfolio-Methode aufführen:

- Das beschriebene Vorgehen zwingt zur Abstraktion und zu strategischem Denken. Die wichtigen Fragen werden bis ins Detail gestellt: Was ist wichtig? Wo steht das Unternehmen? Was will man in Zukunft erreichen, was aber auf jeden Fall vermeiden?
- Es findet eine Beschränkung auf wenige, aber klare und wichtige Aussagen statt.
- Die verschiedenen Teilstrategien werden harmonisiert (z.B. Geschäfts-, Innovations- und Technologiestrategie). Damit wird über alle organisatorischen Geschäftsbereiche hinweg eine gemeinsame Sprache entwickelt.
- Ziele, historische und zukünftige Trends werden visualisiert. Simulationen (bzw. Szenarios) sind einfach durchführbar.
- Ergebnisse sind transparent und nicht an Personen gebunden. Kräfte werden vereint, Ziele und Lösungswege gemeinsam definiert und Entscheide gemeinsam getragen.

Allerdings sind diesem Instrument auch Grenzen gesetzt:

- Randbedingungen müssen richtig erfasst und interpretiert werden, was oftmals schwierig ist oder durch einen unklaren Rahmen beeinträchtigt wird (z.B. Wahl des richtigen Ausschnittes, des richtigen Marktsegmentes, der relevanten Grössenordnung).
- Die Festlegung und Quantifizierung der Achsen (Indikatoren) ist nicht immer einfach.
- Die notwendige Übersichtlichkeit beschränkt ein einzelnes Portfolio auf zwei (oder, wie dargelegt, allenfalls drei) Dimensionen. Als Ausweg aus dieser Problematik kann mit mehreren Portfolios gleichzeitig gearbeitet werden.
- Das Portfolio dient der Effektivitäts-, nicht aber der Effizienzbetrachtung. Durch das Darstellen eines Projektportfolios kann eine Effektivitätssteigerung durch verbesserte Ressourcen-

Allokation erreicht werden, während Effizienzsteigerungen durch Projektmanagement erzielt werden.

- Mit der Portfolio-Darstellung ist die neue Stossrichtung noch nicht umgesetzt. Die Mitarbeiter lassen Altbewährtes nur ungern los; sie brauchen Zeit zum Umdenken und Verarbeiten.

## **Portfolio-Methode im Dienste von Change Management**

Üblicherweise leitet sich eine Innovationsstrategie von einer Geschäftsstrategie ab. Umgekehrt hat sie auch Auswirkungen auf die Geschäftsstrategie. Der Strategiebildungsprozess läuft demnach nicht strikt linear ab, sondern eher spiralförmig: Auf das Darstellen folgt das Analysieren, Verstehen, Lernen, Verändern, neu Darstellen usw. Dieser Prozess wird durch die Systematisierung der Portfolio-Methode unterstützt. Vor allem hilft sie, neue Horizonte für Produkte, Projekte oder Technologien darzustellen und zu kommunizieren.

Mitarbeiter merken, dass sie früher aneinander vorbeigeredet haben und finden dank dem Modell eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Verständnis. Dies ist gerade deshalb so wichtig, weil eine neu definierte Strategie an sich noch gar nichts bewirkt. Zu ihrer Umsetzung bedarf es klarer Massnahmen und motivierter Menschen. Deshalb ist in der Umsetzungsphase auch die Kommunikation der Zielsetzungen, der Verantwortlichkeiten, die Kontrolle und nötigenfalls Korrektur ausschlaggebend. Denn eines ist klar: Der geschäftliche Erfolg wird heute von denjenigen erzielt, die andere durch überlegenes Denken überrunden, und nicht durch diejenigen, die die doppelte Anzahl von Produktionsanlagen beschaffen.

## Innovations- und Change-Aspekte im Zentrum von Due Diligence



Kurt Gantenbein,  
dipl. Ing. HTL,  
Partner Helbling-Gruppe,  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Helbling Management  
Consulting AG  
gan@helbling.ch

**Für die Beurteilung von Chancen und Risiken von Unternehmen im Rahmen eines Due Diligence spielen Innovation und Change eine immer wichtigere Rolle. Denn diese Aspekte haben einen direkten Einfluss auf das Risikopotenzial und entscheiden massgeblich über die zukünftige Performance. Dies sollte sich auch in der Bewertung von Unternehmen niederschlagen.**

Eine Due-Diligence-Analyse soll potenziellen Investoren die Chancen und – insbesondere – die Risiken des zum Verkauf stehenden Unternehmens aufzeigen. Risiken und Chancen haben einen direkten Einfluss auf die Bewertung und den Kaufpreis. Für die Beurteilung aller relevanten Aspekte werden interne und externe Spezialisten eingesetzt: Steuerexperten für die steuerlichen Belange, Buchprüfer für die Kontrolle der Rechnungslegung, Anwälte für das Legal Audit, Consultants für alle Business-Inhalte. Diese Business-Inhalte setzen sich aus einer Vielzahl von Themen, die branchen- und unternehmensspezifisch priorisiert werden müssen, zusammen, z.B. Produkte, Markt, Technologien, Innovation, Produktion, Logistik, Mitarbeiter, Führung, Kultur, usw. Für die externen Spezialisten sind die Rahmenbedingungen solcher Analysen nicht einfach. Nebst enormem Zeitdruck besteht oft das Problem der Informationsbeschaffung. Die Experten stützen sich zwangsläufig auf die vom zu analysierenden Unternehmen selber zur Verfügung gestellten Unterlagen. Diese müssen in jedem Fall hinterfragt, analysiert, ergänzt und durch Quervergleiche mit externen Datenquellen überprüft werden. Dieses Crosschecking von Informationen ist schwierig, denn oftmals weiss nur ein eng definierter Personenkreis, dass eine mögliche Transaktion bevorsteht. Deshalb sind Fachwissen und spezifische Erfahrungen externer Spezialisten doppelt wichtig.

### **Innovationskraft mitentscheidend für Unternehmenswert**

Die Analyse durch Management Consultants zielt auf das Herzstück des Unternehmens – das eigentliche Geschäft nämlich. Stärken und Schwächen sowie die sich aus der Ist-Situation und den absehbaren Entwicklungen des Unternehmens und des Umfeldes ergebenden Chancen und Risiken sind zu bewerten. Dazu werden Markt-, Produkte- und Technologie-Portfolios/Roadmaps aber auch Unternehmensfunktionen wie Logistik, Produktion, Vertrieb usw. betrachtet und verglichen mit der Marktsituation bzw. mit den aktuellen technologischen Entwicklungen und Verfahrensweisen (Benchmarking). Daraus lässt sich zum einen ableiten, wo ein Unternehmen im Markt steht und wo sein diesbezügliches Potenzial liegt, und zum andern, ob es technologisch auf der Höhe der Zeit ist und konkurrenzfähig bleiben kann.

Bei dieser Beurteilung spielen nun Innovation und Change eine immer wichtigere Rolle. Denn diese Aspekte entscheiden massgeblich über die zukünftige Performance und damit über den potenziellen Wert des Unternehmens. Vielseitige Aspekte lassen dabei Rückschlüsse auf die Innovationskraft und -fähigkeit zu und damit auf Stärken und Schwächen eines Unternehmens (Tab. 1).

Aufgrund dieser Faktoren entsteht ein Bild darüber, wie die zukünftige Umsatz- und Margenentwicklung aussieht oder ob Umsatzlücken drohen. Zudem können Aussagen gemacht werden über Chancen und Gefahren aufgrund der Technologieentwicklung sowie Effizienzsteigerungspotenziale identifiziert werden. Mit dem zunehmenden Innovationsdruck und den immer kürzer werdenden Lebenszyklen der Produkte rücken Innovationsfähigkeit und Bereitschaft zum Wandel (Change Readiness) sowie die Notwendigkeit, technisch auf der Höhe der Zeit zu sein, immer mehr ins Zentrum. Denn ohne sie hat heute ein Unternehmen in den allermeisten Branchen mittel- und langfristige Überlebenschancen mehr.

Markt-, Wettbewerbs- und Technologie-Intelligenz	Verfügt das Unternehmen über alle aktuellen und relevanten Markt-, Wettbewerbs- und Technologie-Informationen? Ist das Unternehmen in der Lage, diese Entwicklungen zu antizipieren und sich entsprechend weiterzuentwickeln? Sind die notwendigen Prozesse installiert?
Innovationskultur	Aussagen über den innovativen Drive eines Unternehmens und die Fähigkeit der Mitarbeiter, sich auf Neues einstellen zu können. Es lassen sich hier naturgegeben praktisch nur qualitative Aussagen machen.
Innovations- und Ideenmanagement	Werden Ideen/Innovationen gezielt generiert und systematisch weiterentwickelt oder bleibt die Ideenentstehung dem Zufall überlassen?
Anzahl der laufenden Projekte (Pipeline)	Die Allokation der Entwicklungsbudgets bestimmt, wo zukünftig Umsatz gemacht wird. Die Pipeline wiederum lässt Rückschlüsse auf die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und das potenzielle Wachstum des Unternehmens zu.
Innovationsrate	Entspricht die Innovationsrate dem Lebenszyklus der Produkte? Ist das Unternehmen schneller als der Wettbewerb? Zeigt die Innovationskraft des Unternehmens.
Produkt-/Markt-Portfolio	Zeigt die derzeitige Position und Attraktivität der Produkte/Umsatzträger und Märkte sowie die erwartete Entwicklung.
Technologieportfolio/Roadmaps	Gibt Hinweise über zukünftige Entwicklungen, Lücken, Investitions-Ressourcen und evtl. Kooperationsbedarf.
Knowledge Management	Wird Wissen systematisch erfasst, gespeichert, zugänglich gemacht und intensiv genutzt?
Qualität und Stabilität des Innovations-Prozesses	Werden die meisten Projekte mit Punktlandungen bezüglich Kosten, Termine und Funktionalität abgeschlossen oder wird in der Regel alles überzogen?
Hit Ratio	Wie viele Projekte und Entwicklungen haben am Markt schlussendlich Erfolg? Wann ist der Break-Even-Punkt erreicht? Zeigt, ob die Innovationen den Marktbedürfnissen gerecht werden und die nötigen Qualitätsstandards erreicht werden können.
Umsatzanteil mit neuen Produkten	Zeigt Innovationskraft des Unternehmens sowie die Fähigkeit, aus Ideen marktreife Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und zu vermarkten.
Qualifikation der Mitarbeiter und Mitarbeiterentwicklungskonzept	Ermöglicht Aufschluss darüber, ob ein Unternehmen über das notwendige Wissensmanagement verfügt und seine wichtigste Ressource, den Mitarbeiter, so entwickelt, dass der Anschluss an die laufenden Entwicklungen nicht verpasst wird.

Tab. 1: Zu berücksichtigende Aspekte von Innovation und Change bei der Analyse von Unternehmen

## Die Bereitschaft zur Veränderung als Grundlage für Innovation

Die nicht zu unterschätzende Grundlage für den Drive zu Innovation liegt in der Bereitschaft jedes Einzelnen, sich laufend zu verändern, Strukturen, Prozesse usw. immer wieder zu hinterfragen und die laufenden Entwicklungen in Markt und Technologie nicht zu verschlafen. Dazu muss einerseits ein offener und nach aussen orientierter «Geist» vorherrschen, andererseits sollten organisatorische Strukturen, Mitarbeiterentwicklung und Knowledge Management entsprechendes Verhalten fördern. Die Bereitschaft zum Wandel findet als grundlegendes Element auch Eingang in Due-Diligence-Betrachtungen (Tab. 2).

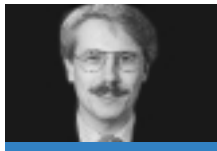
Selbstverständlich ist bei der Beurteilung aller Aspekte die Branchensituation des Unternehmens zu berücksichtigen. So kann – um ein Beispiel zu nennen – die Innovationsrate aufgrund

der unterschiedlichen Lebenszyklen von Produkten oder Dienstleistungen von Branche zu Branche sehr verschieden sein. Unter dem Lichte der aktuellen Entwicklungen mit generell immer massiveren Veränderungen in immer kürzerer Zeit und der Ausweitung dieser Innovations-Spirale auf immer neue Bereiche spielen Innovation und Change eine immer zentralere Rolle. Informationstechnologie oder Telekom sind mittlerweile klassische Beispiele für Branchen mit sehr kurzen Zyklen. Durch die Liberalisierungen sind aber auch neue Bereiche wie Energie oder Postverteilung plötzlich von solchen Mechanismen betroffen. Bei der Bewertung von Unternehmen sind Innovation und Bereitschaft zum Wandel daher immer wichtigere Beurteilungsfaktoren, weil immer weniger die Vergangenheit, sondern die Zukunft den Wert des Unternehmens bestimmt.

Change Kultur	Qualitative Aussagen zum vorherrschenden «Geist» in der gesamten Organisation und in den einzelnen Köpfen.
Resultate vergangener Change-Projekte	Hit- und Flop-Rate gewährt Einsichten in die Bereitschaft zum Wandel einer Organisation.
Anzahl Change-Leader und Ausbildung von Change-Leadern	Zeigt organisatorischen Vorbereitungsgrad zum Wandel eines Unternehmens.
Kommunikations- und Informationskultur sowie Ausprägung des Unternehmertums	Kennen die Mitarbeiter die Strategie und Zielsetzungen, sind sie informiert über den aktuellen Auftragseingang und den Geschäftsverlauf? Je stärker Mitarbeiter involviert sind, desto mehr unternehmerische Verantwortung können (und werden) sie übernehmen.
Engagement der Unternehmensleitung	Je mehr Commitment und Vorbildfunktion seitens der Unternehmensleitung, desto mehr erfolgreiche Projekte wird ein Unternehmen hervorbringen.
Organisation und Zusammenspiel der Projektteams	Zeigt, wie effektiv und zielorientiert Projekte durchgeführt werden können.
Ehrlichkeit, Offenheit, Vertrauen und Wertschätzung	Ist der Mitarbeiter Mittelpunkt oder nur Mittel, Punkt?
Kreative Unruhe	Ist Kreativität, sind unkonventionelle Ansätze und Meinungsäusserungen erlaubt oder sogar erwünscht? Strahlen die Mitarbeiter aktives Mitdenken und Mitunternehmertum aus, oder sind sie einfache Befehlsempfänger und Ausführende?

Tab. 2: Die wichtigsten Faktoren zur Beurteilung der Bereitschaft zum Wandel eines Unternehmens

## Outsourcing von Entwicklungsprojekten



Ernst Affolter,  
Dr. sc. nat., Dipl. Phys.,  
Geschäftsleiter und  
Partner Helbling  
Technik AG  
eaf@helbling.ch

**So vielfältig wie die Industrielandschaft in der Schweiz und Deutschland, so vielfältig sind auch die Beweggründe für die externe Vergabe von Entwicklungsaufträgen. Viele Unternehmen arbeiten heute nicht mehr nur dann mit externen Firmen zusammen, wenn die eigenen Ressourcen nicht mehr ausreichen. Im Gegenteil – sie nutzen Kooperationen mit Innovationspartnern gezielt als Element der Forschungs- und Entwicklungsstrategie.**

Die letzten Jahre haben gezeigt, dass immer mehr Unternehmen die Zusammenarbeit mit externen Entwicklungspartnern suchen. Verlässliche statistische Daten über den Forschungs- und Entwicklungsaufwand in der Schweiz liegen erst für das Jahr 1996 vor. Eine auf diesen Zahlen basierende Hochrechnung für das Jahr 2000 ergibt folgendes Bild:

- Gesamtaufwendungen 8,55 Mrd. CHF
- Vergabe an Dritte 1,25 Mrd. CHF

Von den 1,25 Mrd. CHF, die extern vergeben werden, gehen 460 Mio. CHF an Privatfirmen in der Schweiz. Rund 90 Mio. CHF werden für Patente und Lizenzen ausgegeben. Den Rest teilen sich Hochschulen und andere Institutionen im Inland (ca. 260 Mio. CHF) und Empfänger im Ausland (ca. 440 Mio. CHF). 52% der im Jahr 2000 an Schweizer Privatfirmen vergebenen F&E-Aufträge entfallen auf die chemische Industrie. Für Deutschland spricht der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft von einem F&E-Volumen von rund 45 Mrd. CHF, wovon knapp 6 Mrd. CHF (13%) an externe Institutionen vergeben werden.

Zentrale Gründe für langfristig angelegte Kooperationen:

**1. Erschliessung von Know-how, das in der eigenen Firma nicht oder nicht in genügendem Mass vorhanden ist.**

Jedes Unternehmen ist bestrebt, die für den Markterfolg ausschlaggebenden Kompetenzen im eigenen Haus zu etablieren und zu behalten. Es gibt jedoch immer wieder Situationen, in denen neues bzw. zusätzliches Know-how unabdingbar ist. Neue Technologien, neue Methoden und Werkzeuge, neue Fachdisziplinen usw. sind meist in der einen oder andern Form auf dem Markt verfügbar. Durch Nutzung dieses externen Know-hows kann zusätzliches Potenzial erschlossen werden, das den langfristigen Markterfolg sichern hilft. Externe Partner verfügen auch über ein Beziehungsnetz mit Zugang zu neuen Quellen von Know-how und Erfahrungen.

**2. Erhöhung der Innovationskraft und Reduktion von Projektrisiken durch Hinterfragen der eigenen Ideen und Ansätze.**

Innovation entsteht in den meisten Fällen nicht durch neue Erfindungen, sondern durch die neue Kombination bekannter Technologien, Verfahren, Materialien. Ein externer Entwicklungspartner bringt oft neue Ideen und Ansätze ein, weil er aus der Breite seiner Erfahrungen in vielen Branchen und aus zahlreichen Projekten schöpfen kann. Wer hat nicht schon erlebt, dass eine vermeintlich triviale Frage eines Aussenstehenden neue Denkanstösse gegeben hat? Durch das Hinterfragen scheinbar unverrückbarer Argumente und Positionen kann ein erfahrener, von aussen kommender Praktiker helfen, einen Prozess in Gang zu setzen, der zu neuen Lösungsansätzen führt. Unbelastet von der Vergangenheit, von hierarchischen und persönlichen Beziehungen kann er auch Dinge aufgreifen, die sonst nicht thematisiert werden. Erst die Diskussion solcher Themen bringt auch die damit verbundenen Projektrisiken auf den Tisch und schafft die Voraussetzung, entsprechende Massnahmen zu ergreifen.

**3. Erhöhung der eigenen Flexibilität, Zugang zu knappen Ressourcen.**

In praktisch allen Märkten hat sich in den letzten Jahren die Lebenszeit der Produkte deutlich reduziert. Die Folge: Neue Produkte müssen in

immer kürzerer Zeit auf den Markt gebracht werden. Diese höhere Kadenz kann längst nicht in allen Fällen mit einer Erhöhung der Effizienz aufgefangen werden. Oft sind zusätzliche Ressourcen nötig. Ein externer Entwicklungspartner kann hier einspringen, um zeitlich befristete Engpässe zu überbrücken oder die Flexibilität zu erhöhen durch Variabilisierung bisheriger Fixkosten. All diese Gründe sind aber nicht ausreichend für eine Zusammenarbeit, wenn es der externe Entwicklungspartner nicht schafft, eine Vertrauensbasis und eine persönliche Beziehung zum Kunden aufzubauen. Nur wenn dies gelingt, können beide Partner gemeinsam auf ein Ziel hin arbeiten und auch Schwierigkeiten und Rückschläge meistern. Damit ist aber auch schon gesagt, dass eine Entwicklungspartnerschaft über längere Zeit wachsen muss.

### **Modelle der Zusammenarbeit**

In den letzten 10 – 20 Jahren hat sich die Zusammenarbeit mit externen Firmen nicht nur in der Entwicklung, sondern auch in vielen anderen Bereichen grundlegend verändert. Früher handelte es sich meist um ein klassisches Lieferanten-Kunden-Verhältnis. Der Kunde kannte den Markt, wusste was er wollte und der Lieferant führte aus. Heute jedoch wird von einem Entwicklungspartner erwartet, dass er nicht nur fachliche und methodische Kompetenz mitbringt, sondern auch die unternehmerischen Konsequenzen seines Handelns beurteilen kann. Er muss sich in die Lage des Endkunden hineinversetzen können; er soll – wenn sinnvoll und notwendig – Vorgaben und Inputs seines Kunden hinterfragen und letztlich alles tun, um den Erfolg eines Projektes in allen Phasen gemeinsam mit dem Kunden sicherzustellen.

### **Berater muss Disziplinen vereinigen**

Auch inhaltlich hat sich die Zusammenarbeit mit externen Partnern stark gewandelt. Waren es früher in der Mehrzahl Projektaufgaben aus einer Fachrichtung (Mechanik, Elektronik, Software), so überwiegen heute die Systemprojekte, bei denen interdisziplinäres Know-how und Fähigkeiten

gefragt sind. Der externe Partner muss heute in der Lage sein, verschiedenste Fachdisziplinen in einem Projekt zu vereinigen. Dies bedeutet nicht zwingend, dass er in allen Disziplinen ein Experte sein muss. Aber er muss ein entsprechendes Beziehungsnetzwerk haben und die beteiligten Spezialisten in das Projekt integrieren können.

### **Früher Einbezug externer Partner**

Marktabklärungen, Vorphase, Systemdefinition, Systementwicklung, Nutzung: Diese Phasen durchläuft praktisch jedes Innovationsprojekt. Ein externer Innovationspartner sollte in der Lage sein, den Kunden von Beginn weg in allen Phasen aktiv und professionell zu unterstützen. Die Erfahrung zeigt, dass der frühzeitige Einbezug aller Beteiligten den Projekterfolg positiv beeinflusst. Es ist ein grosser Unterschied, ob ein externes Engineering-Unternehmen ein mehr oder weniger fest vorgegebenes Lasten- oder Pflichtenheft als Basis für einen Entwicklungsauftrag erhält, oder ob eine Mitarbeit bereits in der Vorphase, in der die wesentlichen Anforderungen definiert werden, möglich ist. Je mehr ein Projektbeteiligter über Hintergründe und Randbedingungen weiss, die zum Anforderungskatalog für ein neues Produkt geführt haben, um so eher kann er optimale Lösungen gestalten. Zudem kann ein externer Partner bereits in der Vorphase mit methodischer und fachlicher Unterstützung helfen, die vielen, sich manchmal widersprechenden Vorstellungen aller Beteiligten auf ein gemeinsames Ziel auszurichten.

### **Vertrauen entscheidet über den Erfolg**

Eine enge Zusammenarbeit kann nur auf einem Fundament gegenseitigen Vertrauens gedeihen. Zusätzlich werden in der Regel einige Eckpunkte der Zusammenarbeit auch noch vertraglich fixiert. Ein typischer Zusammenarbeitsvertrag enthält folgende Punkte:

- Geheimhaltung
- Konkurrenzeinschränkungen (für ein definiertes Gebiet und über eine limitierte Zeitspanne)
- Rechte an den gemeinsam erarbeiteten Ergebnissen (diese gehen uneingeschränkt an den Auftraggeber über).

## Virtuelle Produktentwicklung – Erfolgsfaktor für E-Business



Rolf Leemann,  
Dipl. El.-Ing. HTL,  
Geschäftsleiter Helbling  
Informatik AG  
lee@helbling.ch

**Basis für die markante Effektivitätssteigerung im Innovationsbereich ist der Umstieg von konventionellen Entwicklungsmethoden zur virtuellen Produktentwicklung. Kernkomponente bei der computertechnischen Implementierung ist das «Product Lifecycle Management» und seine Einbindung in ein E-Business-Konzept.**

Neue Produkte müssen nach immer kürzeren Entwicklungsphasen auf den Markt gebracht werden und sich dort dem Konkurrenzkampf stellen. Steigender Marktdruck durch fortschreitende Liberalisierung und Globalisierung, höhere Anforderungen von Kunden und Shareholders lassen die Spirale immer schneller drehen. Den kürzeren Produktlebenszyklen stehen aber oftmals lange Entwicklungszeiten, ungeeignete Methoden, geringe Transparenz der Entwicklungskosten und heterogene Datenbestände gegenüber. Zwar nutzen fast alle Unternehmen in irgend einer Form CAD, Bürokommunikation, ERP und Desktop-Systeme bei der Produktentwicklung. Es sind aber vielfach IT-Insellösungen, die in den wenigsten Fällen auf einer gemeinsamen Plattform vernetzt sind.

Dass hier Handlungsbedarf besteht, ist in den meisten Industrieunternehmen unbestritten. Trotzdem haben erst wenige Firmen den Schritt zur virtuellen Produktentwicklung im Rahmen einer E-Business-Strategie gemacht. Mittel- und vor allem langfristig ist dieser Sprung auf das immer schneller drehende Karussell aber nötig, um auf dem Weltmarkt bestehen zu können. Vorreiter dieser Entwicklung ist einmal mehr die Automobilindustrie. Unternehmen wie DaimlerChrysler setzen seit Jahren auf die virtuelle Produktentwicklung. Seither sank die Zeit von der Idee zur Marktreife um mehr als 50%.

### 3D ist nur der Anfang

Was globale Firmen wie DaimlerChrysler vor-exerzieren hat zwangsläufig Auswirkungen auf die Zulieferer. Der Sprung von der elektronischen Zeichnung zur 3D-Produktentwicklung ist dabei nur der erste Schritt einer unaufhaltsamen Entwicklung. Vermehrt werden auch in anderen Industrien Produktdatenmanagement-Systeme (PDM) eingesetzt, die grafische und andere Dokumente verwalten und allen Benutzern zur Verfügung stellen. Mit der Einführung der digitalen Produktentwicklung, d.h. dem direkten Arbeiten an virtuellen Baugruppen, stossen aber viele IT-Systeme an ihre Performance-Grenzen. Hier helfen Product

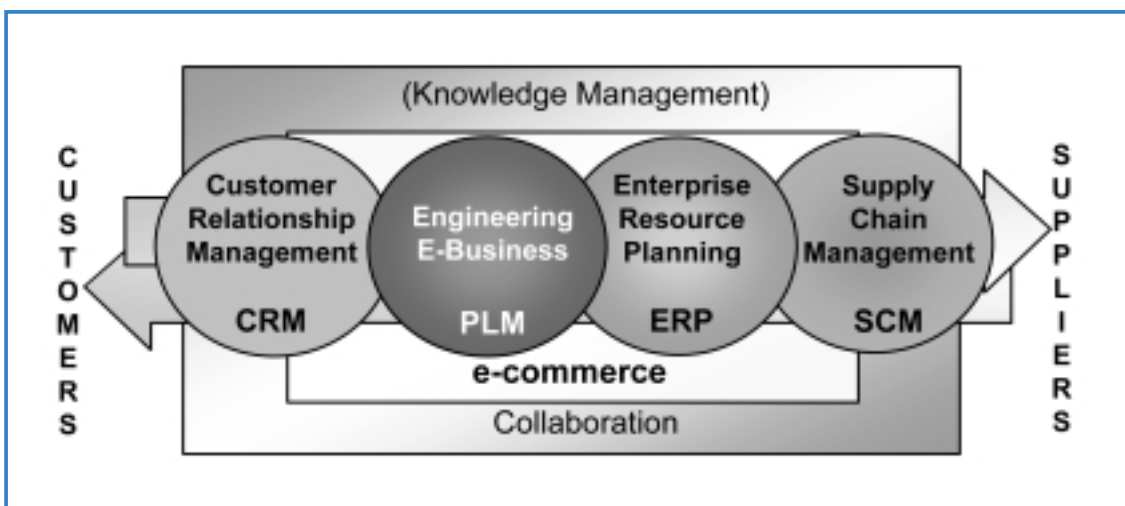


Bild 1: Das Product-Lifecycle-Management (PLM) als Schlüsselkomponente für erfolgreiches E-Business

Lifecycle-Management (PLM) oder Colaborate Product Commerce (CPC) weiter. Sie erlauben es, den gesamten virtuellen Produktentstehungsprozess auch mit Internet-Tools optimal und benutzerfreundlich zu unterstützen und zu simulieren. Durchgängige Netzwerkkonzepte ermöglichen die Zusammenarbeit von dezentralen Entwicklungs- oder Reviewteams oder den direkten Datenaustausch mit Zulieferern und Kunden – E-Business in Reinkultur.

### **Ohne Strategie kein Business**

Innovation und Change bei der IT-gestützten Produktentwicklung setzt eine Product-Lifecycle-Management-Strategie voraus. Sie ist der Ausgangspunkt für das Redesign des Entwicklungsprozesses – inkl. Produktion, Manufacturing, Service – und die Umstellung auf die virtuelle Produktentwicklung. Die PLM-Strategie ist ein Schlüsselfaktor; sowohl für die Innovationsfähigkeit wie auch für E-Business (Bild 1).

Alle Personen, die am gesamten Produktlebenszyklus beteiligt sind, sollen jederzeit, überall und mit unterschiedlichen Arbeitsmitteln (z.B. CAD-Workstations, PC mit Internetbrowser, Laptop, zukünftig auch WAP) strukturiert auf die aktuellen, zentral gespeicherten technischen und betriebswirtschaftlichen Daten zugreifen können.

### **Schrittweise ins virtuelle Zeitalter**

E-Business-Konzepte von Weltfirmen lassen sich natürlich nicht unbesehen auf jeden Industriebetrieb übertragen; solche Lösungen sind in jedem Fall massgeschneidert. Trotzdem gibt es gemeinsame Nenner für die erfolgreiche Umsetzung der langfristigen Integrationsstrategie. Innovation und Change bei der IT-gestützten Produktentwicklung verlangen das volle Engagement des Managements, die Zusammenarbeit mit erfahrenen externen Beratern bei Implementierung/Integration und eine schrittweise Einführung:

1. Phase: Etappenweise Umstellung von 2D auf 3D
2. Phase: Implementierung der Produktdatenmanagement-Tools
3. Phase: Konzept für Zugriff auf zentrale Daten via Internet

Gelingen kann die Umsetzung allerdings nur, wenn auch Markt- und Produktstrategie, technische und betriebswirtschaftliche Prozesse und Ressourcen (Mitarbeiter, Organisation) stimmen.

### **Höhere Qualität zu tieferen Kosten**

Die Erfahrungen im Automobil- und Flugzeugbau sowie in Piloteinsätzen mit Unternehmen wie Gretag Imaging und V-ZUG beweisen: Bei konsequenter Umsetzung der Product-Lifecycle-Strategie und partnerschaftlicher Zusammenarbeit zwischen Kunde, Berater und Umsetzer können hoch gesteckte Ziele erreicht werden.

- Höhere Produktqualität (50% weniger Änderungen)
- Kostenreduktion (Produktkosten –30 bis 40%)
- Schnellere Markteinführung (Time-to-market –50%)
- Steigerung der Innovationsfähigkeit

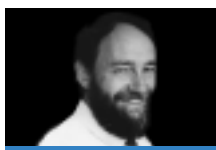
Die relativ hohen Investitionskosten amortisieren sich in der Regel nach zwei bis drei Jahren durch die Reduktion von Änderungskosten sowie den transparenten und strukturierten Datenzugriff. Die virtuelle Produktentwicklung ist also kein kurzfristiger Trend im Cyberspace, sondern die Voraussetzung zur Steigerung von Innovationsfähigkeit und Unternehmenswert.

## «Neue Ideen entstehen im Kopf»

Interview zum Thema «Innovation und Internet»



Prof. Dr. Anton Gunzinger,  
Geschäftsleiter  
Supercomputing  
Systems AG, Zürich



Dr. Peter Kruse,  
geschäftsführender  
Gesellschafter der  
Neuhimmel Unternehmens-  
beratung GmbH, Bremen

**Wie beeinflusst das Internet heute und morgen den Innovationsprozess? Ist E-Business tatsächlich zur Existenzfrage geworden, nicht nur als zusätzlicher Vertriebskanal, sondern auch als Instrument der Innovation?**

**Sind Unternehmen, die das Internet heute noch nicht als Instrument im Innovationsprozess einsetzen, hoffnungslos im Rückstand?**

*Peter Kruse:* Wann ist etwas hoffnungslos? Zurückhaltung beim Einsatz des Internets ist für sich genommen noch kein Krisenszenario, aber auf jeden Fall ist es eine verpasste Chance. Dabei geht es gar nicht um konkrete Ergebnisse von Innovationsprozessen, sondern um die Nutzung eines wichtigen Lernfeldes. Angesichts der wachsenden Komplexität und Dynamik in Wirtschaft und Gesellschaft ist Innovation immer weniger als Akt eines einzelnen kreativen Individuums vorstellbar. Die Zukunft gehört einer neuen Form der Intelligenz. In den letzten Jahren ist in den meisten Unternehmen der Schritt von der Einzelintelligenz zur Teamintelligenz vollzogen worden. In einer Kultur, die das Individuum in den Mittelpunkt stellt, war das schon schwer genug. Was sich gegenwärtig abzeichnet, ist eine viel grössere Herausforderung. Die Zukunft gehört der Netzwerkintelligenz. Aber auf das Arbeiten in einem Netzwerk sind wir nicht vorbereitet. Im Netzwerk ist Information frei und Transparenz selbstverständlich. Die klassischen Mechanismen der Macht greifen nicht. Netzwerkintelligenz kann sich nur entwickeln, wenn sich die Unternehmenskultur den neuen Bedingungen anpasst. Hier bietet das Internet fantastische Möglichkeiten des Lernens und Ausprobierens.

*Anton Gunzinger:* Beim Ideenfindungsprozess spielt das Internet meiner Meinung nach überhaupt keine Rolle. Ideen entstehen im Kopf, zufällig, unter der Dusche und nicht im Cyperspace. Innovation bedeutet für mich, Neues zu schaffen, einen Mehrwert zu generieren, zum Beispiel für meine Kunden oder die Gesellschaft. Für den Prozess von der Idee bis zur Absicht, diese umzusetzen, brauche ich das Internet nicht.

**Ein neues Geschäftsmodell im E-Business; das ist doch auch innovativ.**

*Anton Gunzinger:* Natürlich, aber die Idee dazu finde ich nicht im Internet. Innovation und Internet kann beispielsweise heissen, echte Bedürfnisse zu erkennen und zu befriedigen oder mit Internet-Tools die Prozesse zu verbessern. Die Idee dazu entsteht aber im Kopf. Ich vergleiche den Ideenfindungsprozess immer mit einem Hexenkessel, der vor sich hin brodeln. Die grosse Kunst ist zu wissen, wann der Zauberspruch fertig ist und die Mischung stimmt. Dabei kann mir das Internet nicht helfen. Im Gegenteil. Ich rate sogar davon ab, das Internet im Innovationsprozess einzusetzen. Denn beim geringsten Widerstand bleibt die Idee auf der Strecke.

*Peter Kruse:* Betrachtet man die Entwicklung von Geschäftsmodellen im Internet, so wird deutlich, auf welches Ausmass der Veränderungen wir uns mit der Vernetzung einlassen. Die sich im Internet neu ergebenden Formen geschäftlichen und privaten Handelns werden zur Zeit häufig eher als Bedrohung denn als Chance aufgefasst. Die freie Verbreitung von Software, Musik und Bildinformation, Powershopping oder Online-Auktionen ist inzwischen ebenso sehr Gegenstand gerichtlicher Auseinandersetzung wie Grundlage hochfliegender Unternehmerträume. In den nächsten Jahren ist ein harter Ausleseprozess zu erwarten. Geschäftsideen werden schnell entstehen und wieder verschwinden. Überdauernde Innovationen brauchen Regeln und Werte, die auf die Gegebenheiten im Internet abgestimmt sind. Es ist eine grosse gemeinsame Aufgabe, herauszufinden, welche Verhaltensnormen die Innovativkraft und Handlungsfähigkeit im Netz optimal unterstützen.

**Es gibt viele Firmen, auch der Old Economy, die voll auf das Internet setzen – von der Entwicklung bis zum Controlling. Besteht da möglicherweise ein Missverständnis?**

*Anton Gunzinger:* Ich wiederhole: Neues entsteht im Kopf. Aber bei der Umsetzung meiner Idee, da hilft mir das Internet. Es ist ein kosten-

günstiges Tool, das mir erlaubt, in der Produktentwicklung rationell zu arbeiten. Virtuelle Projektteams, das ganze Projektmanagement, CAD, der Austausch aktueller Daten, Knowledge Management. Das alles sind nur einige von vielen Faktoren, die ich mit dem Internet vernetzen kann. Die Entwicklung von neuen Produkten im Bereich der Elektronik kann ich ohne Internet-Tools schlicht vergessen. Auf der anderen Seite gibt es Branchen, in denen ich schlimmstenfalls mit Papier und Bleistift arbeiten kann.

*Peter Kruse:* Mit der Nutzung des Internets lassen sich natürlich etliche Prozesse deutlich verbessern und Schnittstellenprobleme eleganter lösen. Zeitaufwand wird verringert und Reibungsverluste werden reduziert. Darüber hinaus vermute ich aber auch, dass so mancher Unternehmenslenker den Aspekt der Kulturveränderung durch das Internet im Hinterkopf hat. In vielen Unternehmen findet derzeit eine Art Internet-Offensive statt. Den Mitarbeitern wird erstaunlich schnell und grosszügig der Zugang zum Netz ermöglicht. Ich glaube nicht, dass diese Tendenz als Modeerscheinung abgetan werden kann. Auch wenn sich der Mehrwert des Internets bis jetzt nur bedingt in Zahlen fassen lässt, ist den Entscheidern offensichtlich klar, dass Erfolg in einer global vernetzten Welt wesentlich von der Fähigkeit abhängt, in Netzwerken zu denken und zu handeln.

### **Entstehen neue Ideen nicht auch durch die Möglichkeiten des Internets, z.B. Informationsbeschaffung und Vernetzung des Wissens im Unternehmen?**

*Anton Gunzinger:* Eine via Intranet zugängliche Datenbank ist eine gute Wissensbasis. Ich habe aber noch keine neue Idee. Dazu braucht es die Fantasie der Menschen, die Farbe auf die noch leere Leinwand bringen. Das ist Innovation.

*Peter Kruse:* Noch ist das Internet in gewisser Weise ein soziales Gehirn im Kleinkindstadium. Das Internet entdeckt gerade erst seine Möglichkeiten und droht hier und da in der eigenen Komplexität zu ertrinken. Zu viel Information kann ge-

nauso hinderlich sein, wie zu wenig Information. Innovation ist keine Frage der Menge, sondern eine Frage der Integration von Information. Innovation braucht nicht alles, sondern das Richtige zum richtigen Zeitpunkt. Wenn es gelingt, das Komplexitätsproblem im Sinne der Qualifizierung von Information zu bewältigen, erfüllt das Internet aufgrund seiner offenen Architektur alle Voraussetzungen dafür, ein sehr wertvolles Instrument der menschlichen Kreativität zu sein.

### **Es wird immer wieder behauptet, die USA hätten einige Jahre Vorsprung im E-Business, also auch im Innovationsmanagement via Internet. Teilen Sie diese Meinung?**

*Peter Kruse:* Ja und Nein: Ja, weil die Menschen auf der anderen Seite des grossen Teiches aufgrund ihrer Geschichte im Durchschnitt offenkundig deutlich experimentierfreudiger und leichter zu begeistern sind. Im Umgang mit dem Internet besteht ein Erfahrungsvorsprung der USA. Nein, weil Komplexitätsreduktion ein zentrales Problem im Internet ist und der Umgang mit Komplexität eher als Domäne der europäischen Kultur gelten kann. Ich glaube, wesentliche Impulse für das Innovationsmanagement im Internet werden in den nächsten Jahren von Europa ausgehen.

*Anton Gunzinger:* Ich glaube, dass Amerikaner und Europäer technologisch ungefähr gleich gut sind. Aber die Amerikaner haben mehr Mut, sich grosse Ziele zu setzen («Wir gehen auf den Mond»). Den Europäern fehlt dagegen oftmals der Mut, Grosses zu denken. Innovation heisst für mich auch, an ein neues Produkt zu glauben. Denn es ist immer noch besser, mit einem grossen Ziel auf halbem Weg zu scheitern und nur die Hälfte zu erreichen. Von daher gibt es sicher Unterschiede bei der Ideenfindung und bei der Verbreitung von Internet-Tools im Innovationsmanagement.



helbling

Management Consulting

Unternehmensberatung und Realisierung

**Zürich • München**

Helbling Management Consulting AG    Bernstrasse 88 CH-8953 Dietikon-Zürich    Tel. 01 743 83 11    Fax 01 743 83 10  
Helbling Management Consulting GmbH    Innere Wiener Strasse 11a D-81667 München    Tel. 089 45 929 100    Fax 089 45 929 200