

Innovationssteuerung in Zeiten wirtschaftlicher Anspannung zur Generierung und Nutzung neuer Marktchancen als Investition in die Zukunft

Innovation als Erfolgsfaktor im Unternehmen

Ausgangssituation

Die Strategie der Differenzierung durch ein sehr innovatives Produktportfolio macht den wesentlichen Wettbewerbsvorteil eines mittelständischen Unternehmens aus, das seine Marktposition weiter verbessern wollte. Durch sehr straffe Steuerung des Innovationsprozesses sollten die vorhandenen Ideen konsequent in greifbare und betriebswirtschaftlich messbare Ergebnisse umgesetzt werden. Die Verschwendung von Ressourcen und finanziellen Mitteln sowie lange und ergebnislose Projekte sollten so vermieden werden. Im konkreten Fall stand die Geschäftsführung aufgrund der wirtschaftlich angespannten Situation vor der Aufgabe, das Projektportfolio zu bewerten, zu priorisieren und zu entscheiden, welche der bereits laufenden Innovationsprojekte weitergeführt werden sollten. Da diese Bewertung mit den bestehenden internen Instrumenten zur Steuerung des Innovationsprozesses nicht möglich war, wurde vom Management ein Projekt zur Verbesserung der Innovationssteuerung gestartet.

Beratungsansatz

In gemeinsamen Workshops wurde der aktuelle Innovationsprozess aufgenommen und mit Best Practice-Ansätzen gespiegelt. Entlang der bewährten Methode der SBM wurden die Stärken und Schwächen herausgearbeitet und der passende Sollprozess modelliert. Der Hauptprozess wurde so in seine Unterprozesse zerlegt, dass sogenannte „Gates“ definiert werden konnten, an welchen mit Hilfe von Kennzahlen und festgelegten Zielen der qualitative Prozessfortschritt gemessen und bewertet werden können. Für die richtige Positionierung der Gates und die Sicherstellung der Akzeptanz der Bewertungskriterien war es wichtig, alle beteiligten Bereiche einzubeziehen. Auf dieser Basis erfolgte die Bewertung des bestehenden Portfolios und gemeinsam mit dem Management die Ableitung und Verabschiedung konkreter Maßnahmen. Die Steuerung der Maßnahmen erfolgte bereits mit Hilfe des gemeinsam erarbeiteten Instrumentariums. Zur Verbesserung der Maßnahmensteuerung wurden bereits im Vorfeld Handlungsanweisungen für den Fall der Verfehlung einzelner Maßnahmen festgelegt. Darüber hinaus wurden das Gesamtportfolio und der aktuelle Steuerungsprozess separat analysiert und bewertet.

Gemeinsam mit den Verantwortlichen wurde der maßgeschneiderte Sollprozess definiert. Steuerungskennzahlen und Bewertungskriterien wurden definiert, verabschiedet und dokumentiert. Mit Hilfe eines übersichtlichen Management Cockpits erfolgte die Etablierung eines vollständigen Berichtswesens. Die Einführung eines regelbasierten Feedbacks nach jedem Innovationsprojekt unterstützt die fortlaufende qualitative Verbesserung des Gesamtprozesses als aktiven Lernprozess.

Kundennutzen

Im Ergebnis wurde ein Instrumentarium geschaffen, das Transparenz und Entscheidungssicherheit über den gesamten Innovationsprozess liefert sowie die Erhöhung dessen Effizienz konsequent gesteuert. Der Erfolg des Innovationsportfolios sowie des einzelnen Projekts ist schrittweise messbar, die Weiterverfolgung jeder Innovation kann an den jeweils dafür vorgesehenen Gates getroffen werden. Mit dem erzielten Ergebnis sind die zielführende Steuerung und fortlaufende Weiterentwicklung des Innovationsprozesses etabliert.

Interesse?

Gerne setzen wir uns mit Ihnen zu einem für Sie unverbindlichen Erfahrungsaustausch zusammen.

Service und Beratung für den Mittelstand GmbH (SBM)

Geschäftsbereich Unternehmensberatung:
Petra Schreiner, Manager
089 / 55 178 – 728

hbw | Haus der Bayerischen Wirtschaft
Max-Joseph-Straße 5
80333 München