

Innovation – mit Methode gestalten

Innovationen treten heute in immer kürzeren Abständen auf, verdrängen alte Technologien und ersetzen sie durch neue. Maschinen- und Anlagenbauer, die sich frühzeitig auf den Wandel einstellen und Innovationen im Unternehmen vorantreiben, haben die Nase im Wettbewerb vorn.

Basler: Die richtige Welle – wie Innovation gelingen kann

→ SEITE 18

Start-up-Kultur: Eine Tochtergesellschaft geht neue Wege

→ SEITE 20

Strategie: Produktportfolio und Ressourcen managen

→ SEITE 22

Produktreife-Matrix: Innovationslandkarte in Anwendung

→ SEITE 24

Weitere Themen: Digitale Transformation, Mobile Devices, Design Thinking

→ SEITEN 26 – 33





Fotos: da kulk / Getty Images, babinnu / Adobe Stock

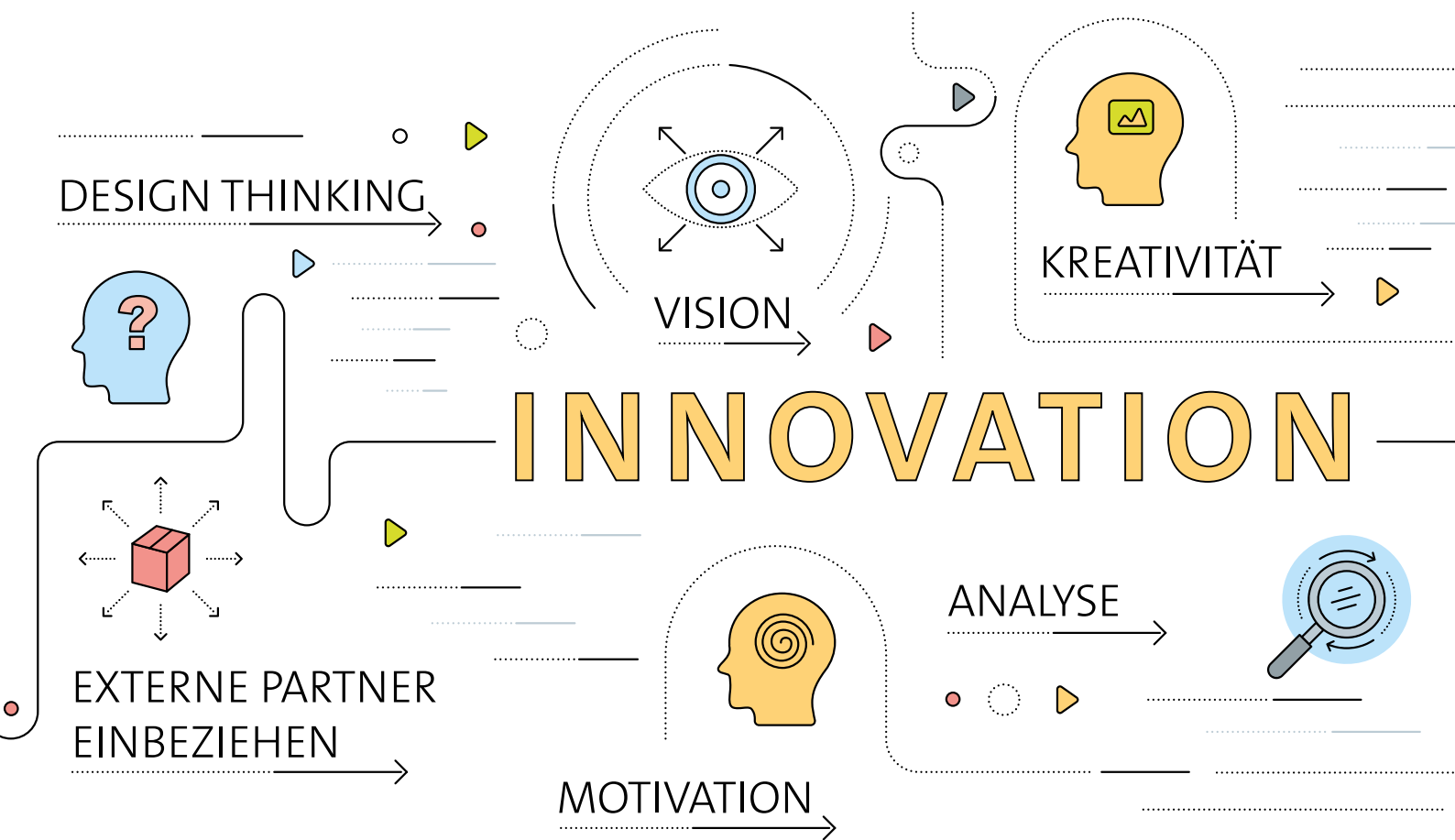
→ Dampfmaschine, Automobil, Computer und Internet haben die Welt grundlegend verändert. Der Wirtschaftswissenschaftler Joseph Alois Schumpeter beschrieb 1942 die „schöpferische Zerstörung“ durch Innovationen als Motor jeglicher ökonomischer Entwicklung. Heute sprechen Ökonomen von Disruption. Damit sind bahnbrechende neue Technologien gemeint, die große Teile bisher bekannter Produkte und Dienstleistungen verdrängen. Schumpeter postulierte, mit jeder neuen Welle werde die Produktivität gewaltig ansteigen und die gesamte Wirtschaft ei-

nen kräftigen Wachstumsschub erhalten. An Kraft haben diese Zyklen seitdem nicht verloren.

Innovationszyklen werden kürzer

Jedoch dauern sie immer weniger lang an. Die Frequenz, in der Innovationen auftreten, hat sich deutlich erhöht. Mittlerweile kommt es bereits nach ein bis zwei Jahrzehnten zu massiven Umwälzungen in Teilen der globalen Wirtschaft. Ganze Industrien entstehen in atemberaubender Geschwindigkeit. Andere dagegen verschwinden im gleichen Zeitraum.

Schumpeter ging seinerzeit davon aus, dass Innovationswellen in einem vergleichsweise langen Rhythmus von fünfzig bis sechzig Jahren eintreten. Ihre Dynamik hat demnach dramatisch zugenommen. In der Geschichte der modernen Wirtschaft war es noch nie so wichtig für Unternehmen, selbst in der Lage zu sein, Innovationen zu kreieren, aufkommende Trends frühzeitig zu erkennen und für sich zu nutzen. Wer Lösungen für Probleme anbieten kann, die Kunden noch gar nicht formulieren können, hat einen großen Vorsprung im Wettbewerb. →



Für den Maschinen- und Anlagenbau in Deutschland sind innovative Technologien und Produkte seit jeher ein wesentlicher Faktor seines weltweiten Erfolgs. Das Marktumfeld wird fortwährend anspruchsvoller. Die Kundenanfor-

derungen sind komplex und wandeln sich schnell.

Ebenfalls schnell agiert der internationale Wettbewerb. Die Unternehmen tun gut daran, ihren Erfolg von morgen nicht dem Zufall zu überlassen. Inno-

vationsmanagement und die Weiterentwicklung einer Innovationskultur unterstützen die Unternehmen bei der eigenen Produktentwicklung. Doch welche Ansätze verfolgen erfolgreiche Maschinenbauer, um innovativ zu sein?

„Innovative Ideen brauchen einen Schutzraum durch die Führung.“

Andrea Veerkamp-Walz
VDMA



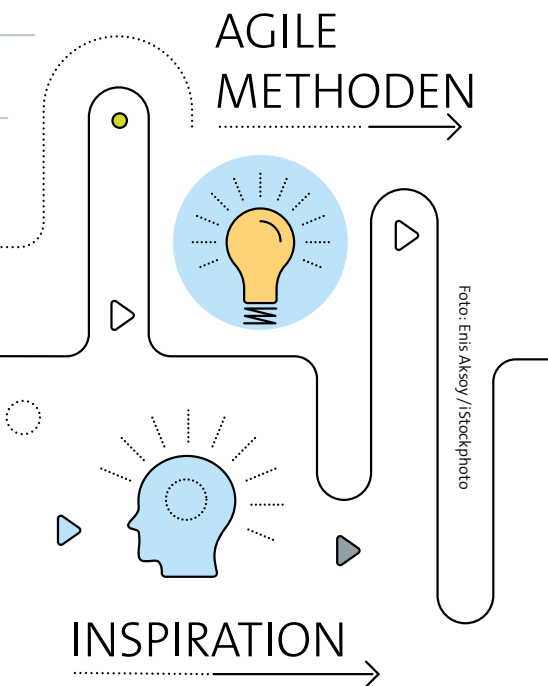
Andrea Veerkamp-Walz

Ansprechpartner im VDMA für: Personal- und Innovationsmanagement, zurzeit sind die Schwerpunkte Arbeit 4.0 (Führung, Agilität, Corporate Learning), Methoden der Geschäftsmodellentwicklung, Innovationskultur. Weitere Themen sind unter anderem Entgelt und Coaching.



Felix Prumbohm

Ansprechpartner im VDMA für: Produktion, Lean Management, Entwicklung und Konstruktion; aktueller Schwerpunkt ist, diese Funktionsbereiche miteinander zu verknüpfen und sie zu digitalisieren. Zu den Schnittstellen zählen auch Innovations- und Produktmanagement.



Frage, wie diese beiden Welten zusammenarbeiten und voneinander lernen können und ob und wie sie später zu integrieren sind.

Doch auch wenn Unternehmen agil vorgehen und eine dynamische Start-up-Kultur ins Leben rufen, entstehen Innovationen in der Regel nicht plötzlich über Nacht. Nicht jede gute Idee führt zum marktreifen, innovativen Produkt. Vielmehr sind Geduld und Risikobereitschaft erforderlich.

Innovation ist Führungsaufgabe

Innovationen entstehen zu lassen, die über die inkrementelle Weiterentwicklung hinausgehen, ist auch eine Führungsaufgabe und eine Frage der Kultur. Die Rahmenbedingungen für Experimentierfreude, Ideenfindung und Fehler-toleranz setzt das Management. Die innovative Idee braucht darüber hinaus einen Schutzraum von oben, damit sie auch umgesetzt werden kann. Jedoch steht das Ziel der kurzfristigen Umsatz- und Ertragsgenerierung oftmals im Konflikt mit einer langfristigen Investition, deren Ausgang ungewiss ist.

Unternehmen können den erwarteten Gegenwert der Investition meist nicht genau beziffern und im Business-Plan darstellen.

Doch dieses Risiko wird kalkulierbar, wenn Unternehmen Methoden des Innovationsmanagements implementieren und das Wissen über Innovation und die Kompetenzen dazu breit im Unternehmen streuen.

Hierfür müssen die Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus die notwendigen Ressourcen in Form von Zeit und Geld bereitstellen. Unternehmen sollten gezielt Wissen aus externen Quellen beziehen. Partner aus anderen Industriezweigen, Hochschulen oder Unternehmensberater sind geeignet, neue Perspektiven einzubringen. Ein breiter Diskussionsprozess ist sinnvoll und fördert zudem das Unternehmertum vieler Mitarbeiter.

„Unternehmen sollten die Kreativität ihrer Mitarbeiter fördern und anerkennen.“

Felix Prumbohm
VDMA

Parallele Strukturen schaffen

Das schnelle Scheitern oder iteratives Vorgehen, wie es in der Softwarebranche üblich ist, passt – jedenfalls bisher – nicht zur heutigen Unternehmenskultur des Maschinenbaus. Der traditionelle Maschinen- und Anlagenbau mit seinen Qualitätsprodukten und ein IT-Start-up sind unterschiedliche Welten. Durch den Einzug der Software in sämtliche Produkte ist es notwendig, diese beiden Welten zunehmend miteinander zu verbinden. Eigene IT-Kompetenzen sind ebenso erforderlich wie Innovationseinheiten, die parallel zum operativen Tagesgeschäft arbeiten.

Die ersten Unternehmen haben bereits eigene Start-ups etabliert, die getrennt vom Mutterunternehmen innovieren können. Andere integrieren diese Einheiten innerhalb der Firma, während ein Teil der Unternehmen den Anspruch hat, die gesamte Organisation zu transformieren. Die Vorreiter dieser parallelen Einheiten stellen sich bereits heute die

INFO

Innovation stärken

Unternehmen können Innovationen in verschiedenen Handlungsfeldern gezielt vorantreiben, indem sie:

- Grundkenntnisse vermitteln und Prozessmoderatoren ausbilden,
- jedem Mitarbeiter Verantwortung und Anerkennung geben,
- Innovationen wertschätzen und strategisches Vorgehen vermitteln,
- Kreativräume und Leerflächen für interdisziplinäre Zusammenarbeit schaffen,
- computergestützte Kollaborationsplattformen umsetzen und kulturell fördern,
- Innovationskultur initiieren, fördern und alle Mitarbeiter beteiligen,
- Mitarbeiter experimentieren lassen sowie Wagniskapital und Zeit zur Verfügung stellen,
- Transparenz über laufende Projekte schaffen.

Design Thinking – mehr als eine Methode

Zudem sollten Unternehmen Kreativität zulassen und fördern. Es gilt, den Mitarbeitern Freiräume zu schaffen, neue Wege bei der Ideenfindung zu beschreiben. Hierbei kann beispielsweise Design Thinking einen wertvollen Beitrag leisten. Neben der Methode bietet es Ansatzpunkte für ein neues, interdisziplinäres Konzept von Arbeit und liefert Lösungsansätze, um die Firma nach innen und außen weiter zu öffnen. ■

KONTAKT

Andrea Veerkamp-Walz
VDMA Betriebswirtschaft
Telefon +49 69 6603-1488
andrea.veerkamp-walz@vdma.org

Felix Prumbohm
VDMA Betriebswirtschaft
Telefon +49 69 6603-1637
felix.prumbohm@vdma.org