

Innovation jenseits von «mehr desselben»

STRATEGISCHE FOKUSFELDER «Ein guter Hockeyspieler spielt dort, wo der Puck ist. Ein hervorragender Hockeyspieler spielt dort, wo der Puck sein wird!» Dieses Zitat der Eishockey-Legende Wayne Gretzky bringt eine zentrale strategische Fragestellung sämtlicher Unternehmen auf den Punkt: Innovation ja. Aber wo?

AUTOREN DR. HARALD BRODBECK UND SABRINA PERL

EIN BETRUNKENER SUCHT UNTER EINER STRASSENLATERNE SEINE SCHLÜSSEL. EIN POLIZIST HILFT IHM BEI DER SUCHE. ALS DER POLIZIST NACH LANGEM SUCHEN WISSEN WILL, OB DER MANN SICHER SEI, DEN SCHLÜSSEL HIER VERLOREN ZU HABEN, ANTWORTET JENER: «NEIN, NICHT HIER, SONDERN DORT HINTEN – ABER DORT IST ES VIEL ZU FINSTER.»

Der verlorene Schlüssel oder mehr desselben (Watzlawick, 1983)

Diese Szenerie erinnert stark an das typische Innovationsverhalten zahlreicher Unternehmen: Innovationen werden dort gesucht, wo es «hell» ist, d.h. in bekanntem Terrain. Im Fokus stehen Produkte und deren stetige funktionale Verbesserung. «Höher, schneller, weiter» ist das Motto dieser linearen Weiterentwicklungen des schon Bekannten. Forciert wird dieses Verhalten durch etablierte Strukturen wie das Produktmanagement, deren Stellenbeschreibungen genau die Suche unter demselben Scheinwerfer vorsehen. Die meisten der uns bekannten Unternehmen sind sich dieser Tatsache durchaus bewusst

und wollen die Suche nach Innovationen neu fokussieren. Allerdings löst die Frage, welche Fokusfelder konkret angegangen werden sollen, in erster Linie Kopfschmerzen und ein schlechtes Bauchgefühl aus. Mangels eines klaren Vorgehens werden Themen, die gerade «en vogue» sind, gesetzt – häufig alleine vom CEO nach eigener Präferenz. Genau so wurde beim Marktführer für Arbeitsschutzkleidung vor einigen Jahren das Thema «Karbon» als Fokusfeld definiert. Die auf dieser Basis entwickelten neuen Produkte waren durch die Bank ein Flop. Das war der Anstoss, die eigene Innovationsstrategie grundsätzlich zu überdenken. Der Anspruch der

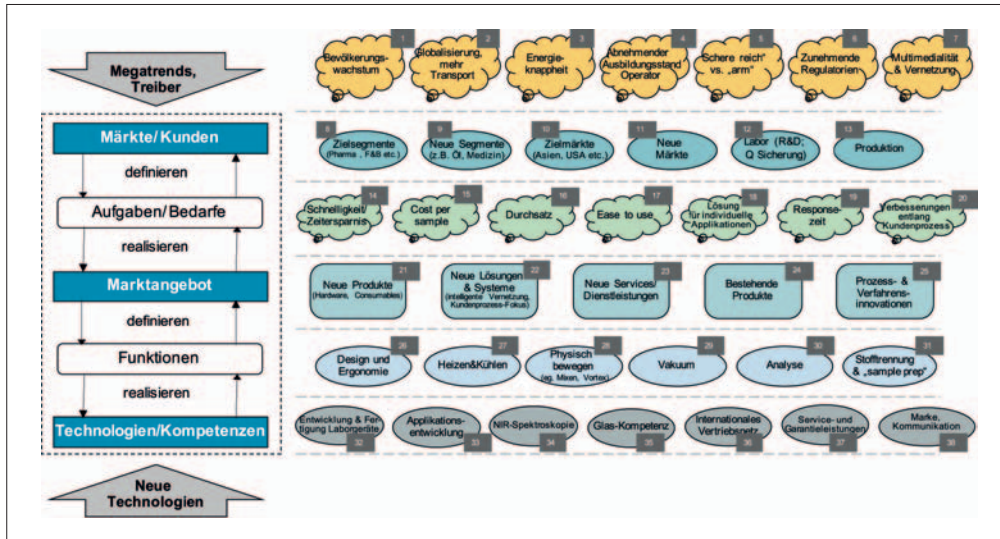


Abb. 1: Auszug einer ausgearbeiteten Innovationsarchitektur – Beispiel eines Schweizer Geräteherstellers. Grafiken/Fotos: FFHS

Geschäftsleitung war nun klar: «Wir wollen die klassischen Innovationsaktivitäten («mehr desselben») um mittel- bis langfristig orientierte strategische Fokusfelder ergänzen.»

Die von uns entwickelte Methodik der «Innovationsarchitektur» (siehe Abb. 1) setzt genau hier an: Strategische Fokusfelder werden bereichsübergreifend und ohne Einzelinteressen systematisch und Schritt für Schritt durch das Management Team entwickelt und verabschiedet.

SCHRITT 1: DIE BASIS – AUFSTELLEN DER INNOVATIONSARCHITEKTUR

Die Innovationsarchitektur erfüllt mehrere Zwecke: Sie strukturiert die innovationsstrategischen Analysen, sie systematisiert die Ableitung der strategischen Fokusfelder

und sie ermöglicht die grafische Darstellung des Innovationsplans in Form von Roadmaps. Die verschiedenen Betrachtungsebenen der Architektur hängen sowohl aus Markt- als auch aus Technologiesicht logisch zusammen und bedingen sich gegenseitig: Megatrends und Treiber in der Branche wirken direkt auf die Märkte bzw. auf das Verhalten von aktuellen und potenziellen Kunden. Konkret äussert sich der Einfluss von Trends in spezifischen Kundenaufgaben und -bedarfen. Diese zu befriedigen stellt das oberste Ziel der Gestaltung des Angebots dar. Zur Bereitstellung des Angebots sind wiederum Kompetenzen oder Technologien erforderlich.

Zur Erarbeitung der Innovationsarchitektur nutzt man bestehende Bedarfs- und Potenzialanalysen aus Markt- und Tech-

nologiebetrachtungen und analysiert die Unternehmensstrategie. Noch bestehende Lücken werden durch ergänzende Analysen geschlossen. Hierfür bieten sich zum einen teilstandardisierte Interviews mit der Geschäftsleitung sowie den Schlüsselpersonen aus den Bereichen Markt, Technologie und Produkt an. Zum anderen können mittels strukturierter Arbeitsanleitungen gezielte Analysen im Hinblick auf die eigenen Kernkompetenzen, zukünftige Kundenanforderungen oder relevante Megatrends durchgeführt werden. Die erarbeiteten Ergebnisse werden fortlaufend den einzelnen Ebenen der Innovationsarchitektur zugeordnet, bis sich das Bild vervollständigt hat (siehe Abb. 2). Der Kern liegt im Finden einer für die weitere Bearbeitung geeigneten Granularität – nicht zu generisch, aber auch nicht zu detailliert.

SCHRITT 2: ERMITTLUNG UND BESCHREIBUNG VON MÖGLICHEN FOKUSFELDERN

Die erarbeitete Innovationsarchitektur bildet die Grundlage für die Ableitung von Kandidaten für strategische Fokusfelder. Hierbei bietet sich eine mehrfach bewährte Systematik, ähnlich einer Morphologie, an. Es wird ein Element aus der Innovationsarchitektur identifiziert, welches – quasi als Nukleus – ein grosses Chancenfeld für das Unternehmen darstellt. Es spielt dabei keine Rolle auf welcher Ebene der Architektur sich dieser Nukleus befindet. Bei Bedarf wählt man weitere Elemente aus den anderen Ebenen, welche den Nukleus in geeigneter Weise schärfen oder ergänzen. Anschliessend wird das potenzielle Fokusfeld als offene W-Frage formuliert. Wichtig ist, dass das Fokusfeld einen gewissen Abstraktionsgrad besitzt, aber so

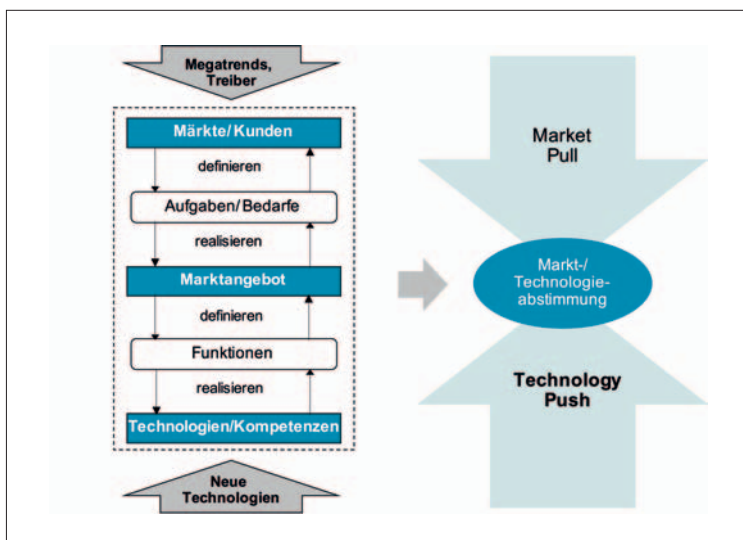


Abb. 2: Die Innovationsarchitektur als bereichsübergreifende Methodik.

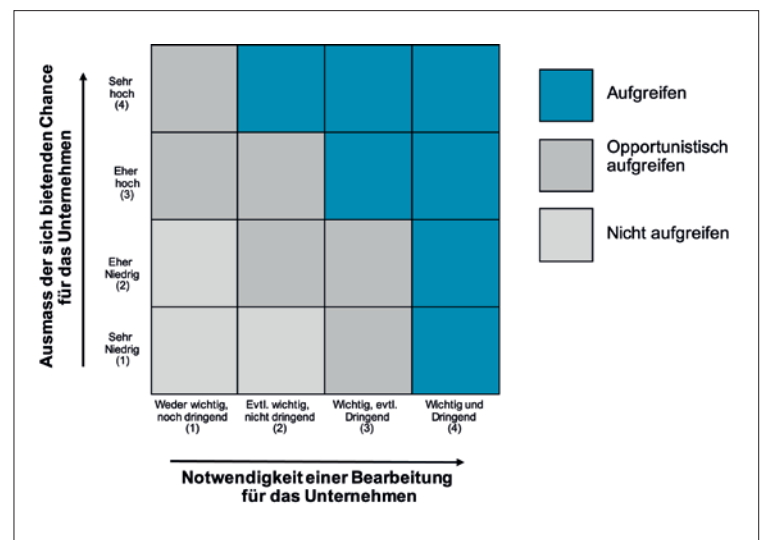


Abb. 3: Portfolio zur Bewertung von Fokusfeld-Kandidaten.

griffig definiert ist, dass ein Team dieses bearbeiten kann.

Als Erfolgsfaktor ist bei der Ableitung von potenziellen Fokusfeldern individuell – jedes Teammitglied für sich – zu arbeiten. Dadurch kann man verhindern, dass Einzelinteressen oder Bereichsdenken dominieren. Für die entwickelten Fokusfeld-Kandidaten wird eine kurze Beschreibung in Form eines Steckbriefs entwickelt. Dieser umfasst erste Zielsetzungen, Hauptstossrichtungen sowie ggf. bereits laufende Projekte in diesem Bereich. Mit dieser Detaillierung sind die Bewertung und Auswahl der strategischen Fokusfelder im nächsten Schritt optimal vorbereitet.

SCHRITT 3: BEWERTUNG UND AUSWAHL STRATEGISCHER FOKUSFELDER

Die Erfahrung zeigt, dass in Schritt 2, je nach Grösse des Teilnehmerkreises, zwischen 15 und 30 Fokusfeld-Kandidaten generiert werden. Aus diesen gilt es nun eine geeignete Auswahl vorzunehmen. Zu diesem Zweck bewährt sich eine qualitative, wiederum individuelle Bewertung sämtlicher Kandidaten in Form eines Portfolios. Dabei wird jeder Fokusfeld-Kandidat zunächst an durch das Unternehmen vordefinierten Muss-Kriterien bemessen. Anschliessend werden die verbliebenen Kandidaten nach deren «Ausmass der sich bietenden Chance» und deren «Notwendigkeit einer Bearbeitung» bewertet (siehe Abb. 3). Die abschliessende persönliche Gesamtbeurteilung («meine Top 3») ermöglicht eine Priorisierung der potenziellen Fokusfelder.

Die Portfolio-Auswertungen bilden die Beurteilungs- und Diskussionsgrundlage zur gemeinsamen Auswahl der definitiven Fokus-

felder. Wichtig ist dabei, dass nicht nur jene Themen mit dem höchsten Durchschnittswert, sondern auch jene mit der grössten Standardabweichung genau betrachtet werden. Denn radikale Ideen haben meist beides, starke Befürworter und starke Gegner. Die Kunst bei der Auswahl besteht darin einen ausgewogenen Mix zu definieren, mit dem kurz-, mittel- und langfristige Umsetzungserfolge erzielt werden können, und gleichzeitig keine ressourcenseitige Überlastung der Organisation erzeugt wird. Die gewählten Fokusfelder werden anschliessend durch dedizierte Teams mit unterschiedlichen methodischen Ansätzen des Innovierens bearbeitet. Sie erstellen eine Roadmap, mit der die strategischen Zielsetzungen je Fokusfeld erreicht werden können.

FAZIT

Die Methodik der Innovationsarchitektur ermöglicht ein systematisches Erarbeiten von innovationsstrategischen Fokusfeldern, und zwar gemeinsam als Management Team, nach nachvollziehbaren Kriterien, methodisch geführt, alle relevanten Aspekte berücksichtigend, agil und adaptierbar. Ein weiterer schöner Zusatzeffekt, den die Methodik bietet, ist die Möglichkeit dadurch laufende Themen und Projekte im Sinne von «stop the wrong things» bewusst zu stoppen. In der Regel sind natürlich alle Projekte und Themen isoliert betrachtet relevant und sinnvoll. Sind diese jedoch keinem Fokusfeld zuzuordnen, machen sie in einer Gesamtbetrachtung keinen Sinn und können gestoppt werden. Damit das Potenzial in den gesetzten Fokusfeldern dann auch ausgeschöpft werden kann, ist die

Innovationsarbeit durch das Management Team zu steuern, beispielsweise durch einen systematischen Stage-Gate-Prozess. Durch eine regelmässige Überarbeitung der Fokusfelder wird sichergestellt, dass neue Themen berücksichtigt werden und das Innovationsgeschehen für die Gesamtorganisation relevant bleibt. ■

DIE AUTOREN



Dr. Harald Brodbeck, Dozent für Smart Factory im Studiengang MAS Industrie 4.0 an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) sowie Geschäftsführer und Partner der Boutique-Beratung Neosight AG.

Sabrina Perl, Dozentin für Smart Factory im Studiengang MAS Industrie 4.0 an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) sowie Geschäftsführerin und Partner der Boutique-Beratung Neosight AG.

KONTAKT: INFO@NEOSIGHT.CH