

Foto: Fotolia

Theodor Sams, Georg List

INNOVATION & STRATEGY @ AVL

I. Strategie und Innovation - eng verknüpfte Kernprozesse und Grundlagen zum Unternehmenserfolg

Bei AVL – wie bei den meisten Technologie-orientierten Unternehmen – sind Innovation und Strategie untrennbar verbunden. Sie stellen Kernkompetenzen und –prozesse im Unternehmen dar. Oftmals werden beide widersprüchlich interpretiert: Strategie = geplant & marktorientiert, Innovation = kreativ & technologieorientiert. In Wirklichkeit sind beide sehr ähnlich:

- Beide sehen in die Zukunft und suchen Klarheit zu schaffen trotz der inhärenten Ungewissheiten von langen Zeithorizonten.
- Beide beschäftigen eine große Anzahl von Mitarbeitern im Unternehmen – in allen Funktionen, aus allen Regionen – in der Erarbeitung.
- Speziell in der Umsetzung – der Implementierung der Strategien bzw. der Realisierung von fertigen Produkten aus Innovationen – brauchen beide eine ruhige Hand, und kosten beide dem Unternehmen viel Geld, vor allem wenn falsche Entscheidungen getroffen werden.

- ... und erst nach der Umsetzung tragen sie zum Unternehmenserfolg bei, dann aber entscheidend!

CEO und Geschäftsführung bringen sich bei Strategie und Innovation nicht nur als „Entscheider“ am Ende eines Prozesses, sondern auch frühzeitig inhaltlich gestaltend ein. Beide Themen werden somit als Führungsaufgaben verstanden, werden aber mit sehr breiter Beteiligung von sprichwörtlich hunderten Experten und Mitarbeitern erarbeitet und dann umgesetzt.

Wir arbeiten hier in der Durchführung eng verzahnt, trotz (oder wegen) einer gewissen Überschneidung von Strategie- und Innovationsaufgaben. Das geht nur, wenn die Strategie so agil ist, dass sie eigene wie auch relevante externe Innovationen als Marktgestaltende Elemente einbezieht. Umgekehrt suchen wir im Strategieprozess Innovationsfelder aus, die man „strategisch“ priorisieren und früh zu einem Wettbewerbsvorteil ausbauen kann. Beide zusammen zielen dann im Unternehmen auf unterschiedlichen Richtungen auf die Möglichkeit ab, seine Zukunft selbst zu gestalten und nicht der Spielball seiner Umgebung zu wer-

den (Markt, Wettbewerb, Kunden, Lieferanten, Partner, usw.).

Das zu erreichen ist harte, herausfordernde gemeinsame Arbeit: Um Innovation voranzutreiben, erwartet man sich aus der Strategie klare Richtungsvorgaben (die es oft so klar nicht gibt), und um die Unternehmensstrategie zu entwickeln, erwartet man sich aus Innovationen fertige Technologien, Produkte und Kompetenzen, die Wettbewerbsvorteile sichern und neue Geschäftsfelder eröffnen (die aber so nicht vom Himmel fallen). Die Kunst ist, neue Innovations- und Technologiefelder möglichst frühzeitig erkennen zu können und vom Potential her grob zu bewerten, ob und in welcher Form sie die Strategie beeinflussen.

Also ist es die Zusammenarbeit in einem intensiven, iterativen und kreativen Prozess, die einem ein schrittweises Vortasten in die zukünftigen Handlungsspielräume erlaubt und über die Iterationen Klarheit und Robustheit bringt:

- Auf der einen Seite liest man aus einem gemeinsamen Vorausdenken Prioritäten für die Forschungs- und Innovationsstrategie ab, z.B. in wel-

chen Anwendungs- oder Technologiefeldern soll man vermehrt neue Ideen suchen, welche Kundenprobleme der Zukunft will man lösen.

- Auf der anderen Seite heißt es, Technologiesprünge und Innovationen verstehen, die es erlauben, mit neuen Produkten / Dienstleistungen das zukünftige Wettbewerbsfeld neu zu definieren oder mit Kunden in ganz neuen Geschäftsmodellen Mehrwert zu liefern und so den eigenen Marktzugang neu zu definieren.

Praktisches Beispiel: Industrie 4.0 ist als Projektionsfläche vieler neuen Ideen und Technologien gleichzeitig sehr inspirierend und dennoch sehr diffus. Anders ausgedrückt: Das Thema gibt viel her. Bis es allerdings durchdrungen ist und man als Unternehmen weiß, was es für die eigenen Produkte und Aktivitäten bedeutet und wie man es angeht und in welche Richtungen man entwickelt und forscht, bleibt es konzeptionell und nur schwer greifbar. Wir durchliefen eine gemeinsame Strategiefindung und Innovations-themendefinition, zum Aufbau einer Markt-gestaltenden und Wettbewerbs-differenzierenden AVL Position.

Wir konnten herausarbeiten, dass Industrie 4.0 für die AVL eine ganz spezifische Kernthematik in sich trägt, die für uns strategisch sehr wichtig ist, die aber noch (zu) wenig Aufmerksamkeit in der Forschungslandschaft, wie auch medial / politisch findet:

Die Entwicklung von intelligenten und vernetzten Produkten für die intelligente und vernetzte Produktion. Die

Digitalisierung von Produktion, Service und Nutzung von Produkten und die daraus entstehenden Daten sind eine Quelle für Innovation. Für uns sind die Klammern aus Entwicklung in die Fertigung und von Nutzungs-Phasen in die Entwicklung ausschlaggebend und zusätzlich wertschöpfend. Neue Produktarchitekturen, intelligente und vernetzte Produkte sind die Voraussetzung. Und das bedingt einen Austausch von relevanten Daten aus allen Phasen, z.T. auch in Echtzeit, wo Internet-of-Things- und Big Data Technologien helfen, und eine intelligente Nutzung dieses Wissens ... Das ist wiederum für die Entwicklungskompetenzen und die Test- und Validierungswerkzeugketten der AVL wichtig.

Wir ziehen daraus zwei für die AVL relevante Themen heraus, um die herum wir Forschung mit universitären Partnern und anderen Industrieteilnehmern vorantreiben. Intern haben wir zu diesen Themen auch schon existierende Produkt- und Methodik-Entwicklungen bestätigt, um sie mit noch mehr Elan weiter zu treiben.

- => Design für Industrie 4.0
- => Digitale Plattform für Industrie 4.0 Wertschöpfungsketten

Dahinter verbergen sich schon heute eine Menge Projekte und auch schon einige Produkte. Nur in der Zusammenarbeit von Verantwortlichen und Experten aus Strategie und Innovation konnten wir iterativ aus einem so komplexen und generischen Themenkreis, der nur peripher relevant für die AVL

schien, auf strategische Kernkompetenzen der AVL ein-zoomen. So also sind wir zu „des Pudels Kern“ vorge-dungen. Rund um diese Forschungsschwerpunkte entwickeln sich neue Ideen, in die wir im Moment investieren.

2. Strategie- und Innovationsprozesse müssen offen, agil und dynamisch sein

Die oben beschriebenen Iterationen treibt man am besten schnell, bis man zu einer ersten schlüssigen Aussage kommt – noch nicht zu einer im Detail ausgearbeiteten Strategie. Im Arbeitsrhythmus heißt das ad hoc füreinander Zeit finden, Iterationen innerhalb von Stunden, Tagen oder vielleicht wenigen Wochen zu schaffen, sicher nicht in Monaten oder länger.

Jedenfalls entstehen viele herausfordernde Fragen aus den Iterationen, die sich oftmals verschiedene Fraktionen im Unternehmen gegenseitig stellen. Die Fragen selbst oder Anregungen und Hinweise entstehen nicht nur im Top-Management oder in der R&T Abteilung, es „passiert“ eben wo es passiert, innerhalb und auch außerhalb des Unternehmens.

Verschiedenste Ideenpfade und –formen werden in der AVL genutzt um Innovation zu treiben und Motivation zu schaffen. Dabei ist die Firmenkultur die wahrscheinlich wichtigste Antriebsfeder für die Innovation. Förderung und Wertschätzung von Pionierleistungen wird als Führungsaufgabe verstanden und – hoffentlich – auch von allen so erlebt.

Aber bei weitem nicht alles passiert nur Firmen-intern. AVL ist sehr aktiv in österreichischen, europäischen und globalen Research Partnerschaften und Expertengruppen, wir nehmen an Forschungsprojekten mit Kunden teil und arbeiten eng zusammen mit vielen Universitäten. Diese Arbeit in Forschungsprogrammen erlaubt uns auch zu erkennen, was wir nicht wissen und solche „Blind Spots“ zu schließen.

Es ergibt sich daraus für uns eine Einbindung in Expertennetzwerke und die Möglichkeit, unsere Kompetenzen und Ideen in wichtigen Innovationsfeldern relevant zu erhalten

Ob intern oder extern: Es ist extrem wichtig, dass die Ideen, wichtige Anregungen und herausfordernde Fra-



ABB. 1: INDUSTRIE 4.0 ALS BEISPIEL, WIE EINE ITERATIVE AUSEINANDERSETZUNG INNOVATION-STRATEGIE ZUR KLÄRUNG DES BILDES GEFÜHRT HAT

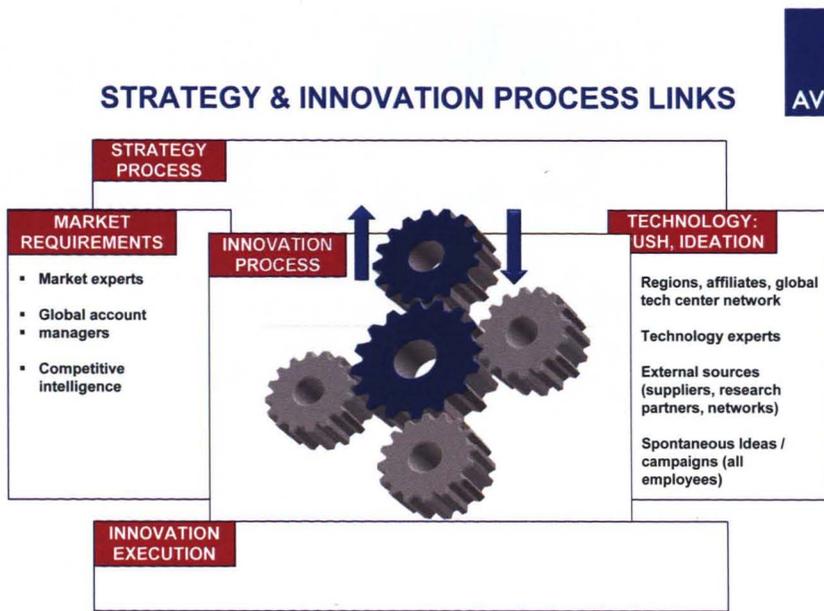


ABB. 2: BEISPIEL ZU PROZESSEN, VERBINDUNG DER STRATEGIE- UND INNOVATIONSPROZESSE

gestellungen zu den richtigen Leuten kommen, die Strategie und Innovationsseitig etwas bewegen können und nicht vorher weggefiltert werden oder einfach versickern. Das heißt:

- dass Strategie- und R&T- Verantwortliche (Research & Technology) wie Magnete für solche Fragen agieren müssen und Ideen an sich ziehen.
- dass sich diese Leute oder Instanzen dieser Fragen annehmen, die richtigen Experten und Querdenker involvieren und sie so weiterdenken und -verfolgen.
- dass sie sichergehen, dass Ideen nicht zu früh kaputt gemacht werden und dennoch selbst früh die Marktrelevanz von Ideen erkennen oder sie von anderen einfordern.

Wenn einmal Ideen in die richtigen Bahnen geleitet werden, können auch definierte und strukturierte Prozesse (z.B. Strategieprozess, Ideensammlung & -bewertung, ...) eingreifen, ohne die Kreativität zu beeinträchtigen.

Über das Wechselspiel zwischen Strategie und Innovation und ihren Prozessen tastet man die Zukunft ab, testet und verfeinert eigene Antworten und lernt somit, mit dem Gestaltungsspielraum der kommenden Jahre besser umzugehen. Das daraus entstehende Bild ist aber nicht statisch und Strategie ist kein Dogma. Fragen hören nicht auf, gestellt zu werden. Herausforde-

rungen halten sich nicht an Prozesse oder Planungszyklen. Deshalb ist ein dynamischer, agiler Umgang mit Strategiefindung so wichtig.

Wir erarbeiten Strategie in Zyklen. Zwischen den Zyklen behandeln wir neue Fragen und Herausforderungen agil, um sie in den nächsten Zyklus einfließen zu lassen. Wir betrauen eine beträchtliche Anzahl von Mitarbeitern mit der Ausarbeitung und die Umsetzung der Strategie und die Einbeziehung vieler bewirkt auch eine Verankerung in der Organisation und eine Robustheit der Resultate.

3. „Agil und dynamisch“ heißt aber nicht, kurzfristig zu denken und zu handeln

Strategie heißt NICHT die klarste Voraussicht zu haben oder immer der Erste zu sein ... Man kann sich nicht darauf verlassen, die Zukunft besser vorauszusagen, als es andere Marktteilnehmer (Wettbewerber, Kunden, Lieferanten, etc.) können. Und es ist auch nicht immer sinnvoll, der Erste zu sein, oftmals bezahlt man extra Lehrgeld / entwickelt einen Markt, den Fast Follower dann gezielter adressieren.

Aber nicht falsch verstehen: Das bedeutet nicht kurzfristiges Denken und Drehen, je nachdem woher der Wind kommt. Wir streben danach (und glauben) langfristig zu denken und nachhaltig unsere Zielsetzungen zu verfolgen.

- Wir „wetten“ nicht auf langfristige Vorhersagen, aber nutzen Einsichten zu Markt- und Technologietrends sehr wohl intensiv, um bereit zu sein für zukünftige Herausforderungen und Eventualitäten.
- Wir suchen keine Punktlandung in der Zukunft, sondern bauen Brückenköpfe in die Zukunft – z.B. durch den Aufbau von Kompetenzen, die man besetzen muss, um in neuen Feldern bei Kunden relevant zu sein und gegenüber dem Wettbewerb differenziert zu sein (Hybridisierung, Brennstoffzellen, ADAS, etc.).
- Wir wählen vorausblickend einen Zeithorizont für die Strategie, der weit genug gesetzt ist, um signifikante Veränderungsschritte zu erlauben, aber nicht so weit fasst, dass man den Boden der Gegenwart und der Ausgangslage unter sich verliert.
- Die Umsetzung wird von denselben Experten und Führungskräften getragen, die auch die Strategie mitgestalten, und wird Organisationsübergreifend nachverfolgt. Damit stärkt man die Mobilisierung. In der Umsetzung können wir sicher noch besser werden, sowohl effektiver wie auch agiler!

Nachhaltigkeit ist aber auch eine Konsequenz des Festhaltens der Unternehmensführung an inhaltlichen Zielen, z.B. sich in einem neuen Feld wie RDE (real driving emissions) zu etablieren und Marktführerschaft zu erlangen, und das über kurzfristige Umsatz-Zielwerte zu reihen. RDE bedeutet, dass in Zukunft Verbrauch und Emissionen von Fahrzeugen nicht an Referenzprüfzyklen, sondern möglichst nah am echten Gebrauch wie beim Konsumenten gemessen werden. Zu dem Thema herrschte sehr lange Unklarheit, wie die gesetzliche Regelung für Verbrauch und Emissionen sein würde und was das für Prozess und Produkt bedeutet.

Uns leitete die fundamentale Überlegung, hier zu investieren, da es einfach langfristig Sinn macht, den Verbrauch und Emissionen immer näher am Gebrauchsmuster der Endkunden zu messen. Das gab Anlass zu Produktstrategien, Investitionen in neue Software- und Simulationslösungen und auch neue Modell-basierte Entwicklungsmethoden. Es hat schon –

und wird noch – Jahre brauchen, bis die ganze Breite der RDE Technologien zum Einsatz kommt und ergebniswirksam wird, und doch ... trotz Unklarheit und langem Vorlauf muss man solche Ziele mit der nötigen Überzeugung kontinuierlich verfolgen.

Diese Nachhaltigkeit in der Verfolgung von inhaltlichen Zielen bedeutet nicht das Missachten unternehmerischer und wirtschaftlicher Grundprinzipien, nur eine differenzierte Aussteuerung der Ressourcen und Prioritäten über einen längeren Zeitraum.

Solange man sich daran orientiert, dass durch strategische Maßnahmen und Innovation den Kunden Mehrwert geboten wird, den sie woanders nicht bekommen, ist man gut beraten und langfristig gut unterwegs. Das schafft man, indem man immer am Ball bleibt, sorgfältig in der Umsetzung beim Kunden ist und Lessons-Learned gewissenhaft mitnimmt und wirklich nutzt, um besser zu werden. Gute Ergebnisse wie profitables Wachstum, marktführende Positionen und haltbare Partnerschaften mit Kunden sind die Belohnung.

... Und schön ist es, wenn man eben selbst das zukünftige Marktumfeld mitgestalten kann, dann beeinflusst

man die Spielregeln mit. Das ist – neben der oben genannten Steigerung des Kundenmehrwertes – sicher eine Ambition für die Innovation im Unternehmen, und ein attraktiver Sweet-Spot für die Strategie. Wenn es auch bei weitem nicht immer gelingen kann, ein Ziel bleibt es schon.



Univ.-Doz. Dipl.-Ing. Dr. Theodor Sams

Leiter Forschung und Technologieentwicklung Engineering und Technik Antriebssysteme, AVL

4. Zusammenfassung / Management Summary:

- Strategie & Innovation sind eng verzahnte Kernkompetenzen und –prozesse; es besteht eine gesunde Spannung zwischen Innovation und Strategie, die beide inhaltlich vorantreibt
- Beide sind marktorientiert, d.h. sie basieren auf Markt- und Technologietrends, aber natürlich auch haben beide die Zielrichtung, AVL in eine Position zu bringen, marktgestaltend zu wirken
- Strategie und Innovation sind Führungsaufgaben, beschäftigen eine große Anzahl von Mitarbeitern und berühren praktisch alle und leben davon, von motivierten, erfahrenen, gut vernetzten und lateral denkenden Experten getrieben zu werden
- Innovation ist eine Grundausrichtung der AVL,

wir gestalten sie offen, sind stark vernetzt und innerhalb der Firma wird sie stark gefördert

- Wir leben Strategieentwicklung dynamisch und agil – trotzdem gibt es klare Ausrichtungen, einen langfristigen Zeithorizont und eine nachhaltige Umsetzung

Autoren:

Univ.-Doz. Dr. Theodor Sams
 Geboren: 1957 in Salzburg
 Studium: Technische Universität Graz
 Wirtschaftsingenieurwesen – Maschinenbau
 Derzeitige Funktion Leiter Forschung und Technologieentwicklung Engineering und Technik Antriebssysteme, AVL

Dipl. Ing. ETH Georg List
 Geboren: 1966 in Graz
 Studium: DI, ETH Zürich, Technischer Maschinenbau
 MBA, The Wharton School, University of Pennsylvania
 Derzeitige Funktion: Verantwortlich für die AVL Unternehmensstrategie (Corporate Strategy)



Dipl.-Ing. Georg List, MBA
Verantwortlich für die AVL Unternehmensstrategie (Corporate Strategy)

Schwerpunkt-Themen WINGbusiness 2015

Heft 04/2015: „Recht am Bau“

Heft 01/2016: „Smart Maintenance“