

**Martin Pattera, Søren Salomo**  
**Innovation als Strategie**  
**Chance in turbulenten Zeiten**

Innovation ist relevant für den Unternehmenserfolg, jedoch nur begrenzt mit finanziellen Mitteln „kaufbar“. innovate! austria. ist ein Benchmarking-Modell zur Feststellung spezifischer Stärken und Schwächen im Innovationsmanagement. Es zeigt Unternehmen, wo knappe Mittel mit größtem Erfolgspotenzial eingesetzt werden sollten – eine Aufgabe, die gerade in turbulenten Zeiten wichtig ist.

**I**nnovation ist relevant für den Unternehmenserfolg – gerade jetzt!

Eine Reihe aktueller Studien zeigt einen deutlichen Zusammenhang zwischen dem Innovationsgrad der Leistungen von Unternehmen und dem längerfristigen Unternehmenserfolg (siehe Abb. 1). Zwischen der F&E-Quote oder der Anzahl an Patenten und dem Innovationsgrad ist jedoch nur eine geringe Korrelation feststellbar. Innovation ist nur begrenzt durch überdurchschnittliche F&E-Budgets „kaufbar“!

Innovationsstarke und wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich vor allem durch kompetentes Innovationsmanagement.

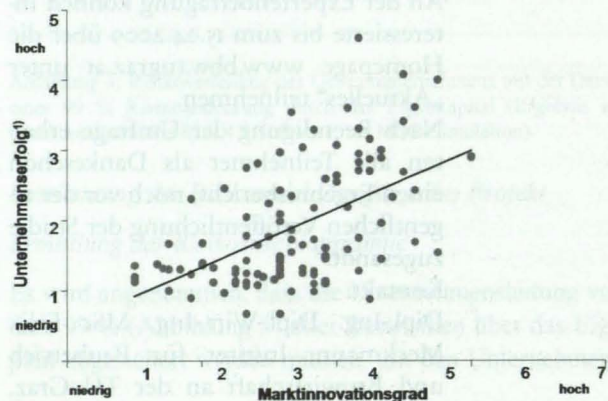
**180.000 Antworten von 116 Unternehmen als Benchmark**

Ziel von innovate! austria. ist es, Unternehmen bei der Steigerung der Innovationsleistung zu unterstützen. Kernelement dazu ist das Erkennen eigener Innovationspotenziale durch Assessment und Benchmarking (Abb. 2). Anhand des Innovation Excellence Modells wurden bisher aus der Analyse von 180.000 Antworten von 440 Mitarbeitern aus 116 österreichischen Unternehmen Erfolgsfaktoren und Best Practices festgestellt (Abb. 3).

Die Innovationselite erreicht im Vergleich zum jeweiligen Branchendurchschnitt eine durchschnittlich fünf Prozentpunkte höhere Umsatzrentabilität. Sie unterscheidet sich von schwächeren Unternehmen durch klare Zielvorgaben und bessere Organisation des Innovationsprozesses. Innovationsführer kennen Bedürfnisse in Ihren Märkten besser und innovieren darauf aufbauend effizienter und effektiver. Darüber hinaus verstehen Innovationsführer es besser, Ressourcen von außerhalb des Unternehmens für die eigene Entwicklung zu nutzen. Schließlich können Benchmark-Unternehmen die Leistung besser „auf die Straße“ bringen. Überdurchschnittliches Verständnis von Kundenbedürfnissen macht auch Marketing und Vertrieb in diesen Unternehmen effektiver (Abb. 4).

**Chancen, die sich jetzt stellen**

Unternehmen sollten fünf Chancen bei der Budgetierung von Innovation prüfen:



**Abb. 1: Unternehmenserfolg versus Marktinnovationsgrad**  
 1) Unternehmenserfolg gemessen via Tobin's q, eine kapitalmarktbasierete Erfolgskennzahl  
 Quelle: Salomo et al. 2008, Journal of Product Innovation Management – forthcoming

**Innovationsführer sind effizienter und effektiver**

1. Festlegen der wichtigsten Hebel zur Steigerung von Effektivität und Effizienz des Innovationsmanagements. Innovationsleistung wird von mehreren Bereichen im Unternehmen beeinflusst. Welche Maßnahmen versprechen die größte Wirkung? Hier kann ein strukturiertes Benchmarking sowie persönlicher Erfahrungsaustausch z.B. im Rahmen der Plattform für Innovationsmanagement unterstützen (Abb. 5).

2. Kundenbedürfnisse messbar feststellen und priorisieren. Damit wird eine Leitlinie für die Durchführung und Bewertung sämtlicher nachfolgender Aktivitäten gelegt. Ein

Benchmark-Unternehmen nutzen Zeiten der schwächeren Ressourcenauslastung für interne und externe Trainings. Dies kann z.B. auch Teil der Optimierung des Innovationsprozesses sein.

innovate! austria. wird 2009 weitergeführt. Interessierte Unternehmen erhalten einen Fragebogen, der durch mehrere Mitarbeiter auszufüllen ist. Der Assessment Report wird in einem Workshop vorgestellt und gemeinsam mit allen Teilnehmern des Unternehmens interpretiert. Als Ergebnis werden Maßnahmen zur gezielten Steigerung von Effektivität und Effizienz des Innovationsmanagements festgelegt und priorisiert. Nähere Information zum Benchmarking, sowie zu den Veranstaltungen der Plattform für Innovationsmanagement sind im Internet zu finden



Abb. 2: Teilnehmer an innovate! austria.

universität Wien. Herr Pattera ist von der Plattform für Innovationsmanagement beauftragter Projektleiter von innovate! austria.

Univ.-Prof. Dr. Søren Salomo Herr Univ.-Prof. Dr. Søren Salomo ist Professor für Innovationsmanagement an der Dänischen Technischen Universität, DTU, in Kopenhagen und unterrichtet u.a. Innovations- und Technologiemanagement an der Universidad de Alcalá, Spanien, sowie am Northern Institute of Technology, Hamburg. Prof. Salomo ist wissenschaftlicher Leiter verschiedener internationaler Benchmarkingstudien (innovate! austria, InnovationCup DK, inno.hospital Deutschland.) zum Innovationsmanagement und Autor einer Vielzahl an Publikationen zum Innovationsmanagement.

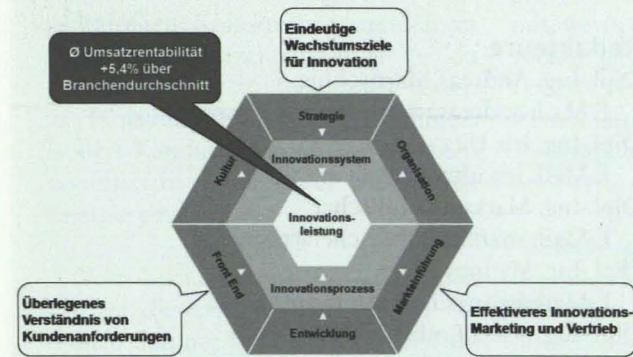


Abb. 3: Kennzeichen der Innovationselite

bewährter Ansatz dazu ist z.B. die Methode ODI – Outcome-Driven Innovation.

3. Unerschlossene Marktpotenziale kurzfristig nutzen. Welche zusätzlichen Bedürfnisse können bei bestehenden Kunden kurzfristig erfüllt werden? Sicherstellen, dass Kunden die Vorteile der eigenen Leistungen kennen und in der Kommunikation auch wahrnehmen können!

4. Entwicklungsaktivitäten priorisieren. Bewertung sämtlicher Entwicklungsaktivitäten durchführen, z.B. nach deren Beitrag zur Erfüllung der wichtigsten unerfüllten Kundenbedürfnisse.

5. Schwächere Ressourcenauslastung für Kompetenzaufbau nutzen.

(www.pfi.or.at).

Autoren:

Mag. Martin Pattera Herr Mag. Martin Pattera ist Managing Partner von iip innovation in progress - Strategyn, einem führenden Beratungsunternehmen für Innovation und Produktentwicklung. Er studierte nach einer Ausbildung im Maschinenbau Betriebswirtschaft an der Wirtschafts-

Pattera ist Mana-



Abb. 4: Steigerung der Innovationsleistung in vier Schritten



**Univ.-Prof. Dr. Søren Salomo**  
Professor für Innovationsmanagement DTU Kopenhagen



**Mag. Martin Pattera**  
Geschäftsführer iip | innovation in progress und Strategyn Austria

## Supply Chain Management-Studie: Kurzfristige Lageroptimierung ist Top-Priorität in der Krise

Wien, 2. April 2009 - Zwei von drei Supply Chain Managern sehen ihre Arbeit zurzeit am stärksten durch die Wirtschaftskrise beeinflusst - weit mehr als etwa durch die Kundenanforderungen (46 Prozent) oder das Streben nach Nachhaltigkeit (37 Prozent). Dies hat eine internationale Studie des Beratungsunternehmens Capgemini zur aktuellen Situation im Supply Chain Management (SCM) ergeben, für die 300 Unternehmen befragt wurden.

Die Gesamtzahl der für 2009 geplanten SCM-Projekte ist durch die veränderte Wirtschaftssituation zwar nicht reduziert worden“, erklärt Dipl. Ing. Jörg Sitzenfrey, Principal Consultant und Experte für SCM bei Capgemini Österreich und Eastern Europe, „doch sind Verschiebungen in der Zielsetzung erkennbar.“ So konzentrieren sich die Verantwortlichen seit Beginn der Krise wieder stärker auf Projekte, die schnelle Einsparungen oder Vertragsverbesserungen mit sich bringen. Die Top 10 der aktuellen SCM-Projekte werden durch Maßnahmen zur Optimierung des Lagerbestands (48 Prozent) angeführt, dicht gefolgt von strategischen SCM-Projekten (45 Prozent) und von Projekten zur Verbesserung der Langzeitprognose und -planung (44 Prozent).

„Die Studie macht aber deutlich“, so Dipl. Ing. Jörg Sitzenfrey, „dass der kurzfristige Erfolg, etwa durch Lageroptimierung oder Vertragsnachverhandlung, für die Manager Vorrang vor SCM-Projekten mit Langzeitwirkung hat“. Mit einem Minus von 14 Prozentpunkten gegenüber den Vorjahresergebnissen der Studie sind zum Beispiel strategische SCM-Projekte ein klarer Verlierer der Krise.

Diese Reaktion der SCM-Verantwortlichen ist für Dipl. Ing. Jörg Sitzenfrey zwar wenig überraschend, birgt aber nach seiner Überzeugung ein beträchtliches Risiko: „Gerade jetzt muss Kostensenkung mit Innovation und Optimierung von Prozessen einhergehen. Nur so lassen sich Wettbewerbsvorteile schaffen, die nach der Rezession sofort genutzt werden können.“

Die vollständige Studie als PDF sowie ein Foto von Dipl. Ing. Jörg Sitzenfrey ist unter [http://www.at.capgemini.com/presse/pressemitteilungen/scm\\_studie\\_2009](http://www.at.capgemini.com/presse/pressemitteilungen/scm_studie_2009) verfügbar.

Capgemini, einer der weltweit führenden Dienstleister für Management- und IT-Beratung, Technologie-Services sowie Outsourcing, ermöglicht seinen Kunden den unternehmerischen Wandel durch den Einsatz von Technologien. Als Dienstleister stellt Capgemini Wissen und Fähigkeiten zur Verfügung, um seinen Kunden die notwendigen Freiräume für Wachstum und geschäftlichen Erfolg zu schaffen. Ein wesentliches Element dafür ist die besondere Form der Zusammenarbeit, genannt Collaborative Business Experience. Über das globale Liefermodell Rightshore® arbeiten bei Capgemini die kompetentesten Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Niederlassungen weltweit als ein Team zusammen, um für die Kunden die optimale Lösung zu erzielen. Capgemini beschäftigt in mehr als 30 Ländern über 90.000 Mitarbeiter und erzielte 2008 einen Umsatz von 8,7 Milliarden Euro. Mehr Informationen finden Sie unter <http://www.at.capgemini.com>

Für Rückfragen: Capgemini Consulting Österreich AG  
Evelyn Herl, +43 1 211 63 8972  
[evelyn.herl@capgemini.com](mailto:evelyn.herl@capgemini.com)

## WINGbusiness Impressum

### Medieninhaber (Verleger)

Österreichischer Verband der Wirtschaftsingenieure  
Kopernikusgasse 24/3, 8010 Graz  
ZVR-Zahl: 026865239

### Editor

Prof. Dr. Siegfried Vössner  
E-Mail: [voessner@tugraz.at](mailto:voessner@tugraz.at)

### Redaktion/Layout

Chefin vom Dienst & Marketingleiterin:  
Mag. Beatrice Freund  
Tel. +43 (0)316 873-7795, E-Mail: [office@wing-online.at](mailto:office@wing-online.at)

### Redakteure

Dipl.-Ing. Andreas Martischinig  
E-Mail: [andreas.martischinig@tugraz.at](mailto:andreas.martischinig@tugraz.at)  
Dipl.-Ing. Iris Uitz  
E-Mail: [iris.uitz@tugraz.at](mailto:iris.uitz@tugraz.at)  
Dipl.-Ing. Markus Kohlbacher  
E-Mail: [markus.kohlbacher@tugraz.at](mailto:markus.kohlbacher@tugraz.at)  
Dipl.-Ing. Hannes Fuchs  
E-Mail: [hannes.fuchs@tugraz.at](mailto:hannes.fuchs@tugraz.at)  
Dipl.-Ing. Sonja Embst  
E-Mail: [sonja.embst@tugraz.at](mailto:sonja.embst@tugraz.at)  
Dipl.-Ing. Wolfgang Lang  
E-Mail: [wolfgang.lang@tugraz.at](mailto:wolfgang.lang@tugraz.at)

### Anzeigenleitung/Anzeigenkontakt

Mag. Beatrice Freund  
Tel. +43 (0)316 873-7795, E-Mail: [office@wing-online.at](mailto:office@wing-online.at)

### Druck

Medienfabrik Graz, Steierm. Landesdruckerei GmbH,  
8020 Graz, Dreihackengasse 20  
Auflage: 2.500 Stk.

### WING-Sekretariat

Kopernikusgasse 24/3, 8010 Graz,  
Tel. (0316) 873-7795, E-Mail: [office@wing-online.at](mailto:office@wing-online.at)  
WING-Homepage: [www.wing-online.at](http://www.wing-online.at)

### Erscheinungsweise

4 mal jährlich, jeweils März, Juni, Oktober sowie Dezember. Nachdruck oder Textauszug nach Rücksprache mit dem Editor des „WINGbusiness“. Erscheint in wissenschaftlicher Zusammenarbeit mit den einschlägigen Instituten an den Universitäten und Fachhochschulen Österreichs. Der Wirtschaftsingenieur (Dipl.-Wirtschaftsingenieur): Wirtschaftsingenieure sind wirtschaftswissenschaftlich ausgebildete Ingenieure mit akademischem Studienabschluss, die in ihrer beruflichen Tätigkeit ihre technische und ökonomische Kompetenz ganzheitlich verknüpfen. WING - Österreichischer Verband der Wirtschaftsingenieure ist die Netzwerkplattform der Wirtschaftsingenieure.  
ISSN 0256-7830