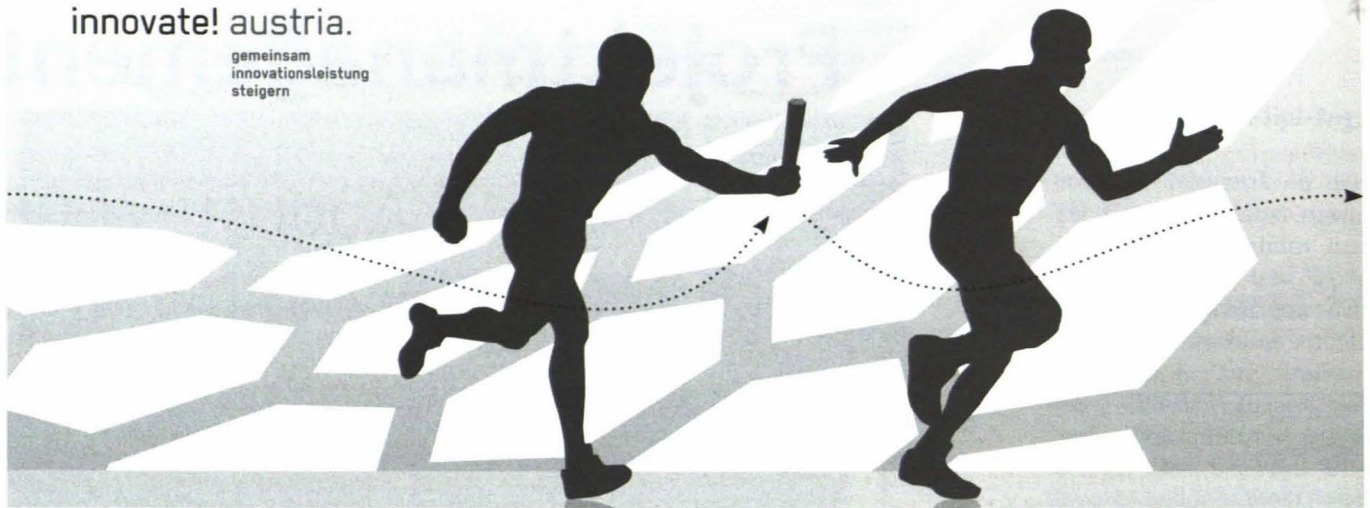




innovate! austria.

gemeinsam  
innovationsleistung  
steigern



Søren Salomo, Martin Pattera, Gerald Steinwender

## innovate! austria.

### Von der österreichischen Innovationselite lernen

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. Anhand des Innovation Excellence Modells wurden aus der Analyse von annähernd 100 Unternehmen Erfolgsfaktoren und Best Practices von Benchmark-Unternehmen abgeleitet. Die österreichische Innovationselite erreicht im Vergleich zu ihrem Branchendurchschnitt eine deutlich höhere Umsatzrentabilität. Sie unterscheidet sich von innovationschwachen Unternehmen durch klare Zielvorgaben für Innovation, sowohl auf strategischer Ebene als auch in operativen Bereichen. Dem Front End im Innovationsprozess wurde bisher nur mittelmäßige Bedeutung beigegeben – hier liegt das größte Potenzial auch für Benchmark-Unternehmen.

#### **I**nnovation als Basis für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil

Innovation ist ein bestimmendes Schlagwort unserer Tage. Während „Innovation“ in der politischen Diskussion fast schon für alle gesellschaftlichen Bereiche als Zielgröße benannt ist und man den Eindruck einer „Innoflation“ gewinnen kann, ist Innovation aus unternehmerischer Perspektive zu Recht ein zentrales Thema.

Die Liberalisierung des Welthandels hat nicht nur neue Märkte geschaffen, sondern auch neue, immer leistungsfähigere Konkurrenten. Zusätzlich werden Kunden anspruchsvoller und verlangen höhere Qualität zu niedrigeren Kosten.

Wem es gelingt, diesem Schraubstock durch neue Produkte und Prozesse zu entkommen, der sichert sich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil und damit nachhaltige Profite.

Dies gilt, vielleicht mit Ausnahme des berühmten schottischen Whiskey-Produzenten, der seinen Kunden verspricht seine seit hunderten von Jahren etablierten Produkte nie zu innovieren, für fast alle Unternehmen.

#### *innovate! austria. gibt Antworten auf wichtige Fragen des Innovationsmanagements*

innovate! austria. bietet Unternehmen die Möglichkeit eines umfassenden Assessment der eigenen Innovationskraft – daraus ergeben sich Antworten auf wichtige Fragen des Innovationsmanagements.

- Wie wird der Erfolg der eigenen Innovationsleistung gemessen und an vergleichbaren Unternehmen beurteilt – innerhalb der eigenen Branche und branchenübergreifend?
- Was sind die Merkmale einer erfolgreichen Innovationsstrategie?

- Welche organisatorischen Rahmenbedingungen zur Umsetzung von Innovationsstrategien haben sich in der Praxis bewährt?
- Wie kann eine innovationsfördernde Unternehmenskultur gestaltet werden?
- Wie kann der Innovationsprozess – Ideengenerierung, Entwicklung und Vermarktung – effektiv und effizient gestaltet werden?

innovate! austria. ist eine Initiative der Plattform für Innovationsmanagement unter wissenschaftlicher Leitung von Hrn. Univ.-Prof. Dr. Søren Salomo. Die Initiative wird wissenschaftlich unterstützt durch den FH Campus Wieselburg, Fachhochschule Wiener Neustadt, sowie durch den FH Wels Studiengang Innovations- und Produktmanagement. An der Entwicklung von innovate! austria. ist ein Konsortium aus Industrieunternehmen und KMU



beteiligt, das einen hohen Praxisbezug sicherstellt. Die Initiative wird durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit unterstützt und richtet sich an Industrie- und Dienstleistungsunternehmen in ganz Österreich.

**Das Innovation Excellence Modell beinhaltet die wesentlichen Hebel zur Steigerung der Innovationsleistung von Unternehmen**

Zur Messung der Innovationsfähigkeit österreichischer Unternehmen verwendet innovate! austria. das **Innovation Excellence Modell**. Es integriert die beiden zentralen Parameter des Innovationsergebnisses – Neuartigkeit und Return on Innovation – mit den

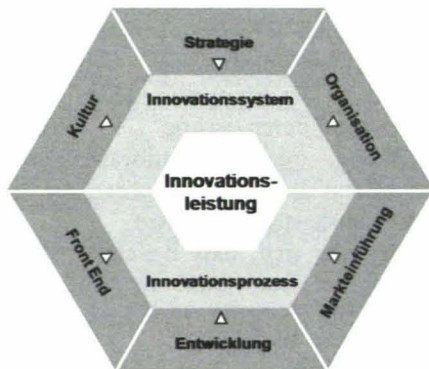


Abb. 1: Innovation Excellence Modell

erfolgskritischen Innovationsmanagementbereichen.

Aufbauend auf einer breiten theoretischen und empirischen Erfahrung (Hauschildt & Salomo, „Innovationsmanagement“, 4. Aufl., 2005) erfasst das Innovation Excellence Modell Innovationsmanagement realitätsnah. Es integriert alle relevanten Bereiche mit Erfolgseinfluss und berücksichtigt explizit gegenseitige Abhängigkeiten der einzelnen Managementbereiche.

Das Innovation Excellence Modell unterscheidet zwei relevante Bereiche des Innovationsmanagements: das betriebliche Innovationssystem und den Innovationsprozess.

Das **Innovationssystem** kann als „unternehmerische Innovations-DNA“ verstanden werden. Hier geht es um die Gestaltung von Parametern, die im Hintergrund wirken und neben ihrer direkten Erfolgsbeeinflussung vor allem die Basis für erfolgreiche Aktivitäten im Innovationsprozess legen.

Das Innovationssystem umfasst dabei u. a. die Innovationsstrategie des

Unternehmens, die Verbindung von Innovations- und Unternehmensstrategie, die Verankerung unternehmerischen Handelns bei den Mitarbeitern und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen. Darüber hinaus ist das Innovationssystem auch durch den organisatorischen Rahmen, in dem Innovationen im Unternehmen angesiedelt sind, definiert.

Der **Innovationsprozess** ist im Innovation Excellence Modell in drei generische Phasen unterteilt, die auch als drei „Welten“ mit unterschiedlichen Herausforderungen verstanden werden können. Die erste Phase, das Front End des Innovationsprozesses, ist die Welt der Unsicherheit, der Initiative, der Kreativität, der breiten Informationssuche. Die wesentlichen Herausforderungen im Front End sind die Erfassung bestehender und zukünftiger (Kunden-) Bedürfnisse, sowie das Finden von Ideen für einzigartige Lösungen mit großem wirtschaftlichen Potential.

In der Entwicklungsphase wird in einem strukturierten Prozess Unsicherheit systematisch reduziert. Hier werden technologische Alternativen getestet, Marktlösungen entwickelt und interne Kompetenzen aufgebaut. Sobald ein marktgängiger Prototyp vorhanden ist, werden Aktivitäten der Markteinführungsphase relevant.

In allen drei Phasen sind spezifische Aktivitäten zur Informationssammlung und -bewertung notwendig. Gleichzeitig geht es um Ausmaß und Qualität in-

erhält detailliertes und strukturiertes Feedback zur Leistungsfähigkeit des einzelnen Unternehmens im Vergleich zu Benchmark-Unternehmen.

Die Benchmark-Unternehmen werden anhand eines mehrstufigen Auswahlprozesses identifiziert. Benchmark-Unternehmen müssen eine kritische Größe erreicht haben, die sichert, dass sich Strukturen für Innovationsmanagement entwickelt haben. Zudem bedarf es außergewöhnlichen Erfolgs mit Innovationen. Unternehmen, die in den letzten drei Jahren ein hoch innovatives Neuprodukt-Portfolio vorgelegt haben und mit diesen neuen Produkten auch weit überdurchschnittlichen wirtschaftlichen Erfolg erzielt haben, qualifizieren sich als Benchmark-Unternehmen. Zusätzlich müssen Innovationsvorhaben auch in monetär messbaren Unternehmenserfolg umgesetzt worden sein. Im Folgenden wird zwischen Benchmark-Unternehmen (d. h. „Top“ 15 % der Datenbasis) und innovationsschwachen Unternehmen (d. h. „Bottom“ 15 % der Datenbasis) unterschieden.

**Die österreichische Innovationselite erreicht im Vergleich zum jeweiligen Branchendurchschnitt deutlich höhere Umsatzrentabilität – und ist tendenziell „first-to-market“.**

Im Durchschnitt weisen die Unternehmen der Benchmark-Gruppe eine Umsatzrentabilität von 8,01 % auf.

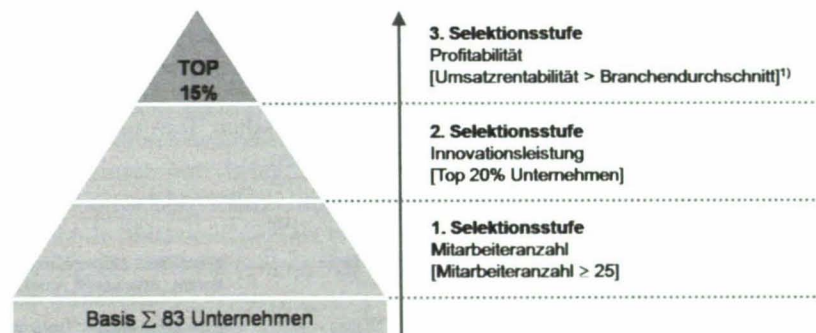


Abb. 2: Selektionsverfahren zur Auswahl der Benchmark-Unternehmen

1) Ø EGT/Umsatz über 3 Jahre

(Branchendurchschnitt: Verhältniszahlen aus Jahresabschlüssen deutscher Unternehmen - Statistische Sonderveröffentlichung 6 - Januar 2007)

terner und externer Zusammenarbeit, der professionellen Projektsteuerung sowie um Innovationscontrolling.

Seit Sommer 2007 haben bereits annähernd 100 **führende Unternehmen in Österreich** ein Assessment ihrer Innovationsleistungsfähigkeit im Rahmen von innovate! austria. erhalten. Jedes teilnehmende Unternehmen

Die durchschnittliche Umsatzrentabilität in den Branchen, denen die Benchmark-Unternehmen zuzurechnen sind, liegt bei 3,88 %. Benchmark-Unternehmen erreichen somit eine durchschnittlich doppelt so hohe Profitabilität im Vergleich zu den Mitbewerbern ihrer Branchen. Das stärkste Benchmark-Unternehmen leistet eine



Umsatzrentabilität, die sogar 17 % über dem entsprechenden Branchendurchschnitt liegt.

Die innovationsstarken Unternehmen sind zudem früher und aggressiver im Markt tätig. Fast 2/3 der Benchmarkunternehmen strebt an, als einer der ersten mit neuen Produkten in den Markt zu gehen oder sogar neue Märkte zu schaffen. Die innovationsschwachen Unternehmen verfolgen diese „first-to-market“-Strategie deutlich seltener.

prägungen ihres Innovationssystems. Die folgenden sechs Bereiche markieren Parameter des Innovationssystems, in denen sich die größten Unterschiede zeigen.

**Benchmark-Unternehmen unterscheiden sich durch klare Zielvorgaben für Innovation – sowohl auf strategischer Ebene als auch in operativen Bereichen. (siehe Abb.4)**

Eine „Vision für Innovation“ und daraus abgeleitete strategische Zielvorgaben und Innovationsfelder bilden die wesentliche Grundlage für alle nachfolgenden Aktivitäten.

So können Trends gezielt verfolgt und Innovationsprojekte vorausschauend geplant und bewertet werden.

Darauf aufbauend sind erforderliche Kompetenzen und Talente rechtzeitig für das Unternehmen zu entwickeln bzw. verfügbar zu machen.

Mondi Business Paper, ein weltweit tätiges Unternehmen aus der Papierindustrie mit Sitz in Österreich, gibt ein Beispiel für die durchgängige Definition von Innovationszielen. Ausgehend von der Vision „To be the most innovative company of our industry“ werden bei Mondi Innovationsfelder über die gesamte Wertschöpfungskette der Papiererzeugungsbranche abgeleitet. Innerhalb der Innovationsfelder – z.B. „Produktdifferenzierung“ – werden konkrete, operative Innovationsziele und Kennzahlen zur Steuerung der Innovationsleistung festgelegt.

Es zeigt sich, dass Benchmark-Unternehmen Innovation als unternehmensweite Aufgabe verstehen. Innovationsziele werden dort auf oberster Unternehmensebene festgelegt, und davon ausgehend für einzelne Bereiche übersetzt – wie z. B. Forschung & Entwicklung, Produktmanagement, Marketing, Vertrieb, Produktion oder Personalentwicklung. Innovation durchdringt damit die gesamte Organisation!

Zahlreiche Gespräche mit Innovationsverantwortlichen und die Erfahrung bei der Einführung von Innovationsmanagementsystemen in

Unternehmen zeigen, dass der Weg zu Innovationszielen auch Bottom-up funktionieren kann, z. B. durch den Vorschlag einer Gruppe von Innovationsverantwortlichen an die Geschäftsführung. Letztendlich müssen Ziele aber immer von der obersten Führungsebene getragen und verantwortet werden, um ihren Zweck als Leitlinie für die operative Innovationsfähigkeit zu erfüllen.

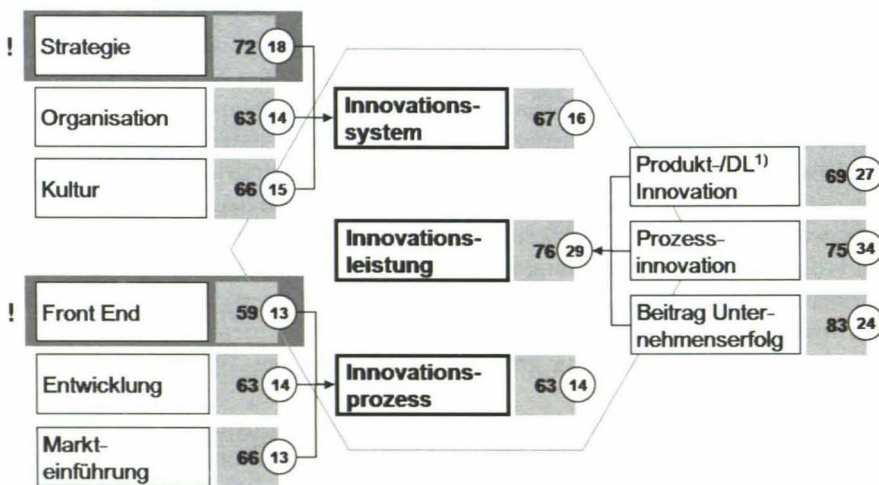


Abb. 3: Kernaussagen im Innovation Excellence Modell  
 ■ Ø Benchmark-Unternehmen  
 ○ Abstand zu Bottom 15% [Innovationsleistung]

1) Dienstleistung

**Strategische Zielvorgaben sind bei Benchmark-Unternehmen deutlich stärker ausgeprägt. Dem Front End im Innovationsprozess wurde bisher nur mittelmäßige Bedeutung beigegeben – hier liegt das größte Potenzial auch für Benchmark-Unternehmen.**

Klare Ziele für Innovation sind Grundlage und wichtigste Rahmenbedingung um Innovationsleistung zu erzielen.

Die Verankerung von Innovation in der Unternehmensstrategie und deren Verknüpfung mit den operativen Bereichen ist bei Benchmark-Unternehmen um 33 % stärker ausgeprägt. Kein anderer Bereich im Innovation Excellence Modell zeigt einen so deutlichen Unterschied zwischen Top- und Bottom-Unternehmen.

### Innovationssystem

Top- und Bottom-Unternehmen zeigen eine ganze Reihe unterschiedlicher Aus-

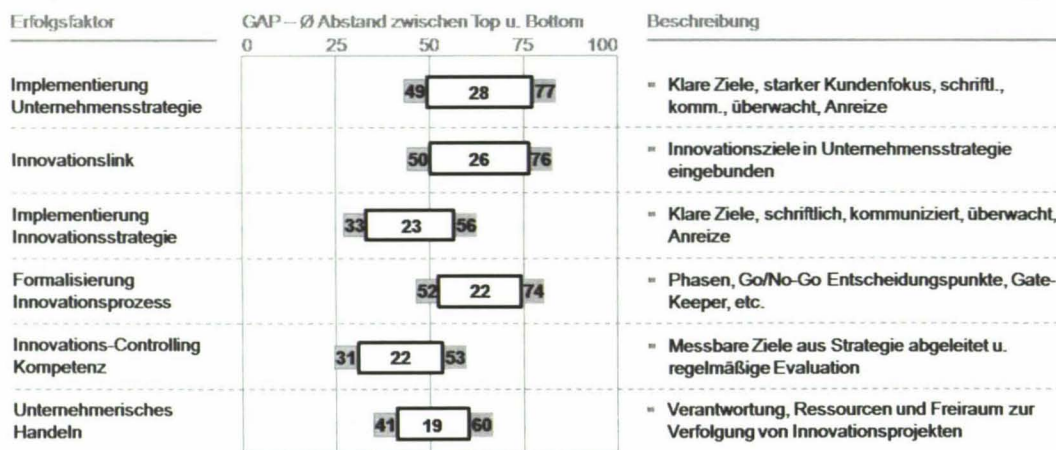


Abb. 4: Erfolgsfaktoren und Potenziale im Innovationssystem  
 ■ Ø Bottom 15% □ GAP zwischen Top u. Bottom ■ Ø Benchmark-Unternehmen



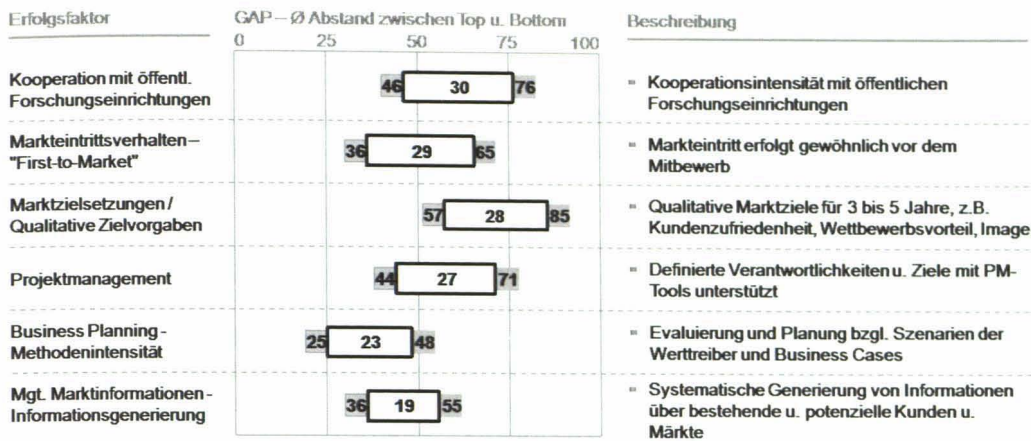


Abb. 5: Erfolgsfaktoren und Potenziale im Innovationsprozess  
 ■ Benchmark-Unternehmen □ GAP zwischen Top u. Bottom ■ Ø Benchmark-Unternehmen

### Innovationsprozess

Auch der Innovationsprozess wird von Top-Unternehmen deutlich anders gestaltet als von innovationsschwachen Unternehmen. Erneut lassen sich sechs Faktoren identifizieren, in denen besonders markante Unterschiede auf kritische Erfolgsfaktoren hinweisen.

Benchmark-Unternehmen kooperieren intensiver mit externen Partnern. Forschungseinrichtungen, Kunden und Lieferanten werden verstärkt in den Innovationsprozess eingebunden. Die Innovationselite verfügt mehrheitlich über formalisierte Innovationsprozesse. Innovation ist meist als Hauptaufgabe einer formalen Stelle zugeordnet. Dazu gehört auch Projektmanagement, welches bei Benchmark-Unternehmen wesentlich stärker ausgeprägt ist.

Benchmark-Unternehmen erkennen, dass Innovation ein komplexes Phänomen ist und definieren zusätzlich zu quantitativen Marktzielen auch qualitative Zielsetzungen für Innovation – wie z.B. Kundenzufriedenheit, Wettbewerbsvorteil oder Markenimage. Innovationsvorhaben werden hier zwar auch intensiver geplant – dennoch sehen im Bereich des Business Planning auch Benchmark-Unternehmen noch Nachholbedarf.

Das Management von Marktinformationen – insbesondere die systematische Generierung von Informationen über bestehende und potenzielle Kunden sowie Märkte – wird sowohl von Benchmark-Unternehmen als auch von innovationsschwachen Unternehmen, im eigenen Unternehmen, als nur mittelmäßig umgesetzt eingeschätzt.

Benchmark-Unternehmen liegen mit 19 % auch hier deutlich über der Selbsteinschätzung der Innovationsschwachen. Mit 55 % ist die Leistungsfähigkeit der Benchmark-Unternehmen in dieser Kategorie dennoch relativ schwach ausgeprägt.

*Das Management von Marktinformationen – insbesondere in Bezug auf Kundenbedürfnisse – wird von Benchmark-Unternehmen als wesentlicher Hebel zur Steigerung der Innovationsleistung eingeschätzt.*

Unterstützt wird diese Erkenntnis auch durch andere wissenschaftliche Untersuchungen. Besonders das professionelle Management von Marktinformationen erweist sich als ein zentraler Erfolgstreiber. Die Bedeutung dieser Aktivitäten im Innovationsprozess sind auch über innovate! austria. hinaus in weiteren internationalen Benchmarkstudien wie der InnovationCup in Dänemark sowie den Benchmarkingstudien von Cooper und Kleinschmidt belegt. So bezeichnen Cooper und Kleinschmidt unzählige Marktanalysen als einen der wichtigsten Scheiterungsgründe für Innovationen.

In Interviews und Workshops mit Vertretern/-innen von Unternehmen der Benchmark-Gruppe wurde durchwegs bestätigt, dass vor allem in Aktivitäten, die der eigentlichen Entwicklung vorgelagert sind, d.h. am „Front End“ des Innovationsprozesses, noch viel ungenutztes Potenzial zur Steigerung der Innovationsleistung liegt.

In der Vergangenheit wurden mit „Front End“ vor allem verschiedene Ansätze zur Ideengenerierung asso-

ziiert. Diese Sichtweise muss jedoch erweitert werden um Aktivitäten zur Analyse von Zielmärkten und spezifischen Kundenbedürfnissen. Die Kenntnis von wichtigen und unerfüllten Kundenbedürfnissen sollte die Ausgangsbasis für sämtliche nachfolgende Aktivitäten sein.

Zur Erfassung von Kundenbedürfnissen gibt es kein allgemeingültiges Rezept. Beispiele erfolgreicher Unternehmen zeigen, dass drei Elemente in unterschiedlicher Ausprägung immer vorhanden sind:

- **Beobachtung** bzw. Ethnographie – d.h. Kunden dabei beobachten, wenn sie ein Produkt im Alltag verwenden oder eine Tätigkeit ausführen, für die eine Unterstützung angeboten werden soll – „walk in your customers shoes!“.
- **Persönliche Gespräche und Interviews** – d.h. Kunden gezielt nach wesentlichen Bedürfnissen in Bezug auf gewünschte Ergebnisse bei der Nutzung eines Produktes oder einer Dienstleistung befragen.
- **Quantitative Datenerhebung** – d.h. Priorisierung und Segmentierung von qualitativ erfassten Kundenbedürfnissen nach Wichtigkeit und Erfüllungsgrad.

Neben der Erfassung von Kundenbedürfnissen beinhaltet erfolgreiches Management von Marktinformationen auch die Verarbeitung und Verteilung dieser Informationen an die entsprechenden Ansprechpartner im Unternehmen. Hier liegt eine besondere Herausforderung im Bereich der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit und Kommunikation. Wie werden unternehmensintern Informationen vom Vertrieb über das Produktmanagement und das Marketing an die Entwicklungsteams und schließlich an die Entscheidungsträger/-innen im Unternehmen weitergeleitet? Und wie viel an Information geht auf diesem Weg durch zahlreiche Filter verloren?

Benchmark-Unternehmen bilden beispielsweise funktions- bzw. abteilungsübergreifende Teams zur Generierung und Verarbeitung von Marktinformationen. Mitarbeiter aus





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

Entwicklungsabteilungen besuchen gemeinsam mit Vertriebsmitarbeitern ausgewählte Kunden oder Kunden werden zu gemeinsamen Innovationsworkshops eingeladen, in denen Trends und Bedürfnisse mit Ansprechpartnern aus unterschiedlichen Funktionsbereichen diskutiert werden.

Neuere Ansätze der Innovationsmarktforschung – z. B. ODI – Outcome Driven Innovation – integrieren in das Management der Marktinformation bewusst verschiedene Bereiche eines Unternehmens mit der Zielsetzung, ein einheitliches Verständnis für relevante Kundenbedürfnisse zu schaffen.

Die Plattform für Innovationsmanagement ([www.pfi.or.at](http://www.pfi.or.at)) bietet auch 2008 mit innovate! austria. Unternehmen die Möglichkeit für individuelles Assessment und Benchmarking von Innovationsfähigkeit und Innovationsleistung. Ergebnisse von innovate! austria.



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

und Best Practices der österreichischen Innovationselite werden am 10. April 2008 im Rahmen des 5. Forum Innovation und Produktentwicklung „Innovation Excellence – Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Innovationskraft“ diskutiert, sowie im Rahmen von Best Practice Seminaren vertieft und weiterentwickelt.

Berlin; 2003 Visiting Research Professor Rensselaer Polytechnic Institute RPI, Troy N.Y. und McMaster University, Hamilton CA; 2005–2007 Leiter des Instituts für Technologie- und Innovationsmanagement an der Karl-Franzens-Universität Graz; unterrichtet Innovations- und Technologiemanagement u.a. an der Universidad de Alcalá, Spanien, sowie am Northern Institute of Technology, Hamburg;

Forschungsschwerpunkte: Management hoch innovativer Vorhaben, strategisches Innovationsmanagement und Designinnovationen; Autor zahlreicher Publikationen zum Innovationsmanagement, u.a. gemeinsam mit Jürgen Hauschildt Autor des Standard-Lehrbuchs „Innovationsmanagement“, 4. Aufl., Vahlen: 2005

*Autoren*

**Univ.-Prof. Dr.  
Søren Salomo**

Wissenschaftlicher Leiter innovate! austria.

Studium und Promotion Christian-Albrechts-Universität zu Kiel; Habilitation Technische Universität

ger Nordic Region 2000-2002 Roland Berger Strategy Consultants, Wien, Senior Consultant

Projektleiter innovate! austria. und einer Vielzahl von Innovationsprojekten Methodenkompetenz: ODI – Outcome Driven Innovation, Blue Ocean Strategieentwicklung, Lead User Management, Szenariomanagement, Assessment und Steuerung der Innovationsleistung, Einführung u. Optimierung von Innovationsmanagement, Produkt- und Dienstleistungsentwicklung.

iip ist als Strategyn Austria Partner im internationalen Netzwerk von Strategyn USA.



**Dipl.-Ing.  
Gerald Steinwender**  
Obmann Plattform für  
Innovationsmanagement

**Dipl.-Ing. Gerald Steinwender**  
Studium Verfahrenstechnik – Wirtschaft an der TU Graz;

Seit 2002 iip | innovation in progress, Amstetten - Wien, Geschäftsführender Gesellschafter und Partner;

Seit 2003 Plattform für Innovationsmanagement, Amstetten, Geschäftsführender Obmann;

Mitglied PDMA – Product Development Management Association, USA; 2000–2002 EFS Unternehmensberatung, Wien, Senior Consultant / Projektleiter im Innovationsmanagement;

2000–2001 RENET Austria („Energie aus Biomasse“), Wien, Netzwerkmanager des Kompetenznetzwerkes;

1993–2000 Austrian Energy & Environment, Wien, Projektleiter Produktentwicklung, Vertrieb, Abwicklung Methodenkompetenz:

ODI – Outcome Driven Innovation, Blue Ocean Strategieentwicklung, Lead User Management, Szenariomanagement, Assessment und Steuerung der Innovationsleistung, Einführung u. Optimierung von Innovationsmanagement, Produkt- u. Dienstleistungsentwicklung

**Mag. Martin Pattera**

Ausbildung im Maschinenbau an der HTL Waidhofen/Y. Studium Betriebswirtschaft an der WU Wien.

Seit 2004 iip | innovation in progress, Amstetten - Wien, Geschäftsführender Gesellschafter und Partner

Mitglied Plattform für Innovationsmanagement;

Mitglied PDMA – Product Development Management Association, USA; 2002–2004 Mayr-Melnhof Karton GmbH & Co KG, Wien, Market Mana-