

# INNOVATIONS MANAGER

Magazin für Innovationskultur und nachhaltigen Unternehmenserfolg

## Kultur unter Kopierschutz

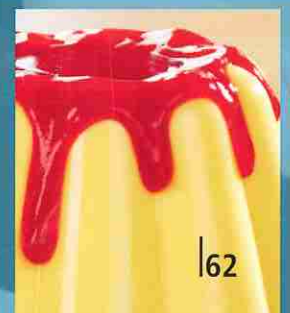
Wie eine Innovationskultur vor  
Produktpiraterie schützt

Stephan Koziol, Geschäftsführer  
der Koziol GmbH, Erbach

### FOKUS: RISIKOMANAGEMENT

**46** | **Gigantische Schatztruhe**  
Bionik als fester Bestandteil im Innovationsprozess

**62** | **Wenn der Kunde König ist**  
Wie Verbraucher Produktentwicklungen beeinflussen



# Den Filmriss abgewendet

## Warum sich ein herausragendes Innovationsmanagement lohnt

Von Daniel Schleidt

Innovation ist längst nicht mehr auf Forschung und Entwicklung begrenzt, sondern geht darüber hinaus. Unternehmen, die das Thema ressort- und unternehmensübergreifend angehen und dabei die Mitarbeiter umfassend einbinden, sind erfolgreicher, wie der Blick auf die Preisträger des Wettbewerbs „Best Innovator“ beweist.

Der Satz muss eine hohe Bedeutung haben, sonst würde ihn Rolf Hollander nicht so häufig wiederholen: „Ohne Innovationen hätten wir nicht überlebt.“ Der Vorstandsvorsitzende des niedersächsischen Digitalfotodruckers Cewe Color zeigt anhand von drei Powerpoint-Folien, warum das so ist. Im Jahr 2000 wurden noch 4 Millionen analoge Fotokameras verkauft, 2008 waren es nur noch 200.000. Im Sog dieser Entwicklung ging die Menge der verkauften Filme von 191 Millionen auf 30 Millionen pro Jahr zurück. Noch 2005 verkaufte das Unternehmen aus Oldenburg mehr als 3,2 Milliarden Fotoabzüge von Filmen, vier Jahre später nur noch 500 Millionen. Parallel stieg die Zahl der gedruckten Digitalfotos von 170 Millionen auf 1,9 Milliarden Stück. „Der Markt für Fotos und Filme hat sich fast kom-

plett aufgelöst“, beschreibt Hollander den radikalen Wandel im Markt – und mithin kurz und knapp die Herausforderung für sein Unternehmen, das in etwa drei Jahrzehnten auf diesem Markt gutes Geld verdient hat.

„Hätten wir uns nicht gewandelt, hätten wir 2007 oder 2008 Pleite gemacht“, glaubt Hollander. Ein Blick in den Markt lässt vermuten, dass er damit recht gehabt hätte: Die einstigen Cewe-Mitbewerber V-Dia, Südcolor und Agfaphoto meldeten in den Jahren 2004 und 2005 Insolvenz an. Die Niedersachsen hingegen erkannten früh das Ausmaß der Marktentwicklung und leiteten ein umfangreiches Maßnahmenpaket ein, zu dem auch Restrukturierungen gehörten: Die Zahl der Betriebe sank seit 2002 von 28 auf jetzt 13, die der Mitarbeiter von 4.500 auf 2.700. Neben diesen, so Hollander, „sehr schmerzhaften“ Maßnahmen waren Innovationen ein wesentlicher Bestandteil auf dem Weg zur Rettung. „Sie sind schon immer ein wesentlicher Teil der Unternehmensstrategie.“ Aufgrund dieser Kultur sei es dem Unternehmen vergleichsweise leichtgefallen, sich neuen Produkten und Prozessen zu widmen: Schon 1994 brachte Cewe Digitalfotos als Photo-Index auf den Markt, 1997 die erste Digitalfoto-Station der Welt, seit 1998 können Kunden Bilder über das Internet bestellen.

Die Mühen haben sich ausgezahlt. Cewe Color hat nicht nur überlebt. Das Unternehmen wächst stetig. Dies ist vor allem seiner Innovationskraft geschuldet, die Grundlage für die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen war. Deshalb wurde Cewe von der

Unternehmensberatung A.T. Kearney und dem Magazin Wirtschaftswoche als „Best Innovator“ ausgezeichnet. Während Henkel Klassenbester in der Kategorie Konzerne ist, erhielt Cewe den Preis als Innovationsführer bei mittelständischen Unternehmen.

Für Cewe hat sich vor allem die übergreifende Innovationsstrategie ausgezahlt. Innovationsfähigkeit, also die Fähigkeit, die richtigen differenzierenden Ideen zu generieren und diese dann in profitables Wachstum umzusetzen, sagt Kai Engel, Partner bei A.T. Kearney, sei im heutigen Wettbewerb ein erfolgskritischer Faktor. Die klassischen Produktinnovationen reichten dabei nicht mehr aus, betont er: „Es geht vor allem darum, die Innovationsstrategie und die darin beschriebenen Suchfelder auf Optionen zur Steigerung von Kundenwert und -nutzen auszurichten, die entsprechenden funktionsübergreifenden Prozesse zu strukturieren und Veränderungsbereitschaft in der Unternehmenskultur zu verankern.“

Cewe überzeugte die Jury exakt vor dem Hintergrund dieser ganzheitlichen Betrachtung: Das Unternehmen wandte sich dank einer langfristigen Innovationsstrategie früh neuen Produkten und Prozessen zu – und konnte dabei den radikalen Wandel von der analogen zur digitalen Fotografie nur umsetzen, weil die Mitarbeiter bereit waren, diesen Transformationsprozess mitzugehen. „Diese Innovationskultur haben wir über Jahre aufgebaut“, berichtet Hollander. Zwar sei die Transformation nicht immer einfach gewesen, „denn viele Mitarbeiter hatten natürlich auch Angst vor diesem



Dr. Kai Engel ist Partner bei A.T. Kearney.

„Innovationsfähigkeit ist im heutigen Wettbewerb ein erfolgskritischer Faktor.“



Dr. Rolf Hollander ist Vorstandsvorsitzender von Cewe Color.

„Hätten wir uns nicht gewandelt, hätten wir 2007 oder 2008 Pleite gemacht.“



Frank Lafos ist Innovationsmanager für Zentraleuropa bei Intel.

„Führungskultur bildet eine wichtige Basis für die Innovationsfähigkeit in Unternehmen.“

Wandel“. Doch die Strategie, sich vom Foto als Massenprodukt mit kleinen Margen ab- und stattdessen höherwertigen, personalisierten Fotoprodukten zuzuwenden, war erfolgreich. Exemplarisch dafür steht das Cewe-Fotobuch, von dem das Unternehmen im vergangenen Jahr 3,5 Millionen Stück verkauft hat – gut ein Drittel mehr als 2008.

### Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit

Auch der Konsumgüterhersteller Henkel setzt beim Thema Innovation auf die gesamte Belegschaft. „Innovation muss im Unternehmen für alle Mitarbeiter verankert sein“, sagt Christian-André Weinberger, der weltweit für die Strategie des Wasch- und Reinigungsmittelbereiches bei Henkel verantwortlich ist. Jeder Mitarbeiter kann sich über eine „Inno-Lounge“ mit Ideen und Vorschlägen am Innovationsprozess beteiligen. Wir sehen uns ganz klar als „Innovation Leader“, erklärt Weinberger. Im Rahmen der Strategie „Performance based on Sustainability“ hat Henkel die Begriffe Qualität und Verantwortung eng miteinander verknüpft. „Nachhaltigkeit ist der Treiber für Innovationen der nächsten Dekade“, betont Weinberger – und vergleicht die Wertigkeit dieser Entwicklung mit der industriellen Revolution. „Topleistungen, die auf Nachhaltigkeit beruhen, werden zukünftig der entscheidende Erfolgsfaktor im Wettbewerb sein.“

Für den Henkel-Klassiker Persil zum Beispiel bedeutet das, dass die Forscher des Unternehmens daran arbeiten, Verbesserungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu erreichen. Beispielsweise sol-

len en die nötigen Waschzeiten und -temperaturen sowie Abwasserbelastungen verringert werden – und zwar ohne dabei auf die Qualität zu verzichten, mit der das Mittel Dreck und Flecken aus den Stoffen herauslöst. „Wir wollen und werden hier auch weiterhin einen völlig neuen Qualitätsstandard etablieren“, sagt Weinberger.

Das Thema Nachhaltigkeit soll entlang der gesamten Wertschöpfungskette verfolgt werden. So müssen alle neuen Produkte zum Beispiel in mindestens einem der definierten Nachhaltigkeit-Fokusfelder wie Energie und Klima, Wasser und Abwasser oder Gesundheit und Sicherheit eine signifikante Verbesserung mit sich bringen. Die Kombination aus Qualität und Verantwortung entlang der gesamten Wertschöpfungskette, so Weinberger, könne sogar „als positiver Anreiz für einen innovativen nachhaltigen Konsum dienen“.

Die Düsseldorfer beweisen mit ihrer umfassenden Innovationsstrategie, wie erfolgreiches Innovationsmanagement heute funktioniert: Längst ist das Thema nicht mehr allein in Forschung und Entwicklung angesiedelt. Bei Henkel kommen auch Mitarbeiter aus der Produktion, aus Marketing und Vertrieb an einen Tisch, um frühzeitig gemeinsam an einem systematisch definierten Innovationsprozess zu arbeiten. „Diese systematische, ganzheitliche Organisation vom Innovationsprozess macht Unternehmen erfolgreicher. Wobei der frühzeitigen Einbindung des Topmanagements bei der Ideenbewertung und -selektion eine hohe Bedeutung beigemessen werden muss, um am Ende wirklich schnell

und kosteneffizient zu sein“, betont Expertin Engel.

### Ressortübergreifende Kooperation

Das beweist auch der Blick auf den Autobauer BMW, der neben dem Energieversorger EWE, dem Chiphersteller Intel und dem Papierverarbeiter UPM beim Wettbewerb „Best Innovator“ für sein nachhaltiges Innovationsmanagement ausgezeichnet wurde. Mit seinem Konzept „Efficient Dynamics“ will BMW die Eigenschaften von Fahrfreude und Effizienz verbinden – und so der Nachhaltigkeit einen größeren Stellenwert einräumen. „Wir sind sicher, dass die Verbindung von Qualität und Nachhaltigkeit der richtige Weg ist“, sagt Jochen Otterbach, Leiter Technologie- und Innovationsmanagement bei BMW. Die Best-Innovator-Jury honorierte bei dem Automobilkonzern die übergreifende Perspektive beim Blick auf das Thema Innovation, die Elemente wie Unternehmensstrategie, Organisation, Innovationsprozesse und Kultur integriert. Die Innovationsmanager der einzel-

### ESSENTIALS

- Innovationsfähigkeit bedeutet, sich als Unternehmen auch völlig neu erfinden zu können
- Nachhaltigkeit könnte der Treiber für Innovationen der nächsten Jahre werden
- Unternehmen sollten im Innovationsprozess ressort- und unternehmensübergreifend zusammenarbeiten
- Der radikale Wandel von Unternehmen funktioniert nur, wenn die Mitarbeiter in diesen Prozess eingebunden werden



**Jochen Otterbach ist Leiter Technologie- und Innovationsmanagement bei BMW.**

„Wir sind sicher, dass die Verbindung von Qualität und Nachhaltigkeit der richtige Weg ist.“



**Christian-André Weinberger ist weltweit für die Strategie des Wasch- und Reinigungsmittelbereichs bei Henkel zuständig.**

„Die ganzheitliche Organisation von Innovation macht Unternehmen erfolgreicher.“



**Dr. Hartmut Wurster ist Vorstandsmitglied bei UPM.**

„Veränderung bedeutet immer Unsicherheit, aber auch Aufbruchstimmung.“

nen Ressorts kommen regelmäßig zusammen, um neue Konzepte auf den Prüfstand zu stellen. Otterbach betont dabei die herausragende Bedeutung ressortübergreifender Kooperation: „Wir möchten dadurch erreichen, dass die Kollegen aus den unterschiedlichen Bereichen zusammenarbeiten, um die Themen in eine gemeinsame Richtung zu treiben.“

Die Fokussierung auf den Kundennutzen setzt voraus, die heutigen Wünsche der Käufer in zukünftige Anforderungen zu übersetzen und diese wie den Input der Lieferanten schnell in die eigenen Prozesse zu integrieren. Die nötige Veränderungsbereitschaft sei täglich Brot, so Otterbach. Doch um die Mitarbeiter auf dem Weg zur ständigen Wandlungsfähigkeit mitzunehmen, sei eine durchgängige, übergreifende Strategie nötig – so wie „Efficient Dynamics“.

### Herz des Unternehmens

Eine solch langfristige Strategie verfolgt auch das finnische Papierunternehmen UPM. Der weltweit größte Papierhersteller im Bereich Druckpapiere stellt sich auf einen graduellen Wandel in seinem Geschäftsumfeld ein. „Papier ist kein Wachstumsgeschäft mehr, deshalb beschäftigen wir uns mit der Entwicklung neuer Produkte, die Teil der Wertschöpfungskette Holz sind und damit unser Produktportfolio ergänzen“, sagt UPM-Vorstandsmitglied Hartmut Wurster. Der neue Name „UPM – The Biofore Company“ steht für die Neuausrichtung, die neben dem klassischen Markt der Papierherstellung auch weitere

nachhaltige Lösungen aus dem Rohstoff Holz in den Mittelpunkt der Strategie rückt. „Das bedeutet eine Transformation in eine neue, innovative und nachhaltige Zukunft“, sagt Wurster. 70 Prozent des Umsatzes werden derzeit im Bereich der Papierherstellung erzielt. Kein Wunder, dass eine geplante Neuausrichtung bei manchen Mitarbeitern auf Skepsis stößt. „Veränderung bedeutet immer Unsicherheit, aber auch Aufbruchstimmung“, bemerkt Wurster. Die Botschaft lautet deshalb: „Wir wollen uns bewegen, um frühzeitig neue Wege zu gehen und eine Vorreiterrolle im Bereich der Bioökonomie einzunehmen.“ UPM will durch Förderung und Erhalt einer innovationsfreundlichen Kultur und durch die Unterstützung eines kontinuierlichen Innovationsflusses einen Weg gehen, auf dem sich die Firma grundlegend verändern wird.

### Zur Innovation verpflichtet

Die Innovationskultur von Intel beruht vor allem auf dem Mitgründer der Firma George Moore. Das Moore'sche Gesetz, wonach sich die Komplexität integrierter Schaltkreise etwa alle zwei Jahre verdoppelt, hat für Intel eine logische Folge: Der weltweit größte Halbleiterhersteller ist auf Innovation angewiesen. „Das ist fest in den Unternehmenswerten verankert“, betont Frank Lafos, Innovationsmanager für Zentraleuropa, „denn wir werden an unserer Innovationsfähigkeit gemessen.“ Deshalb werden bei Intel pro Jahr zwischen 3.000 und 4.000 Mitarbeiter in verschiedenen Disziplinen und Methoden aus dem Bereich Innovation trainiert.

Die ausgeprägte Innovationskultur bei Intel ergibt sich bereits aus dem hohen Anteil an Ingenieuren im Unternehmen. „Sie bleiben nicht stehen und suchen immer nach neuen Trends“, sagt Lafos und weist darauf hin, dass eine entsprechende Führungskultur eine wichtige Basis für diese Innovationsfähigkeit bildet. Denn Intel erwartet von seinen Mitarbeitern eine hohe Eigenverantwortung bei der Entwicklung neuer Produkte und Prozesse. „Doch das kann nur funktionieren, wenn man den Mitarbeitern die Angst vor Fehlern nimmt.“ Das Herz des Innovationsprozesses bildet die übergreifende Zusammenarbeit in den „Open Labs“. Europaweit arbeiten in 20 Laboren über 900 Mitarbeiter in den Bereichen Produktentwicklung und Grundlagenforschung, wobei Intel hier nicht nur auf ressort-, sondern auch auf unternehmensübergreifende Zusammenarbeit baut. Der „Open Innovation“-Gedanke wird hier durch Kontakte zu Industrie und Hochschulen gelebt.

Insgesamt, betont Innovationsexperte Engel, sei herausragendes Innovationsmanagement, gerade in Deutschland als Hochlohnland, ein Muss für jedes Unternehmen. „Langfristige Studien, wie zum Beispiel im Rahmen des Best-Innovator-Wettbewerbs, zeigen, dass die funktionsübergreifende Fähigkeit, Innovationen zu realisieren und damit erfolgreich am Markt zu positionieren, zu überproportionaler Wertsteigerung führt. Es sollte ein Top-Agenda-Punkt für jede Unternehmensführung sein.“

d.schleidt@innovationsmanager-magazin.de