

# Von Krise keine Spur

Consulting-Unternehmen, die sich mit Innovationsthemen am Markt positionieren, verzeichnen seit Jahren konstante Umsatzzuwächse.

VON THOMAS MÜLLER-SCHWEMER. Trotz Kurzarbeit und Sparprogramm haben viele deutsche Unternehmen der High-Tech-Branche auch in den Jahren der Wirtschaftskrise ihre Innovationsanstrengungen forciert. So sind die Budgets der Forschungs- und Entwicklungsbereiche (F&E) vieler Unternehmen trotz sinkender Umsätze konstant geblieben. Der Chemiekonzern Lanxess steigerte in den vergangenen Jahren seine Investitionen in Innovationen sogar um 10 Prozent auf mittlerweile 110 Millionen Euro jährlich und gründete Anfang des Jahres 2009 – mitten in der Krise – einen eigenen Unternehmensbereich „Innovation“.

Mehrheitlich nutzten Unternehmen die Krise, um ihre F&E-Ausgaben neu zu priorisieren. 20 bis 30 Prozent der Innovationsprojekte im High-Tech-Bereich wurden nach Einschätzung der Management Business Group gestrichen. Dem Rotstift zum Opfer fielen dabei zahlreiche, oft historisch begründete Vorhaben aus früheren Technologiehypes, bei denen sich die erwarteten Durchbruchinnovationen nicht eingestellt hatten. Die frei werdenden Mittel wurden häufig Innovationsprojekten mit hohem kommerziellen Potential zugeordnet.

Hatten in der Vergangenheit Innovationsbudgets zu oft den Charakter von „Spielgeld“, so haben Unternehmen heute den kommerziellen Erfolg ihrer Innovationsengagements im Visier. In neu geschaffenen Organisationsstrukturen sind Commercial oder Business Development Manager dafür verantwortlich, den Markterfolg der Innovationsprojekte sicherzustellen.

Mit den neuen Zielen und Aufgabenstellungen in den F&E-Abteilungen vieler Unternehmen ist auch die Bereitschaft weiter gestiegen, sich externe Berater für Innovationsthemen in Haus zu holen. Consulting-Unternehmen, die mit Innovationsthemen am Markt positioniert sind, verzeichnen seit Jahren konstante Umsatzzuwächse. Stark gewandelt haben sich dabei die Anforderungen an Innovationsberater. Kaufte man sich in der Vergangenheit vor allem Unterstützung bei der kreativen Entwicklung von Innovationsideen oder bei der Etablierung von Innovationsprozessen ein, engagieren F&E-Abteilungen heute Berater, um den kommerziellen Erfolg ihrer kostspieligen Innovations-

vorhaben sicherzustellen. Es ist ein Typus von Berater gefragt, dem es gelingt, die Brücke von einer technischen Innovation zu einem vermarktbareren Produkt zu schlagen. Von ihm wird die methodische Kompetenz erwartet, attraktive Zielmärkte zu identifizieren und profitable Geschäftsmodelle entwickeln zu können.

## Application und Business Scouting

Bei der Suche nach Innovationsfeldern oder neuen Zielgruppen haben sich die Methoden „Application Scouting“ und „Business Scouting“ bewährt. Application Scouting, also die Suche nach Anwendungsfeldern mit strategischem Geschäftspotential, kommt dann zum Einsatz, wenn Unternehmen vor der strategischen Frage stehen, wie sie ihre millionenschweren F&E-Budgets und -Ressourcen auf die richtigen Innovationsthemen setzen, um von zukünftigen globalen Herausforderungen langfristig profitieren zu können. Methodengestützt werden konkrete Innovationsfelder herausgearbeitet. Dadurch kann der Nachschub an Innovationsideen mit hohem Geschäftspotential für die Zukunft sichergestellt werden.

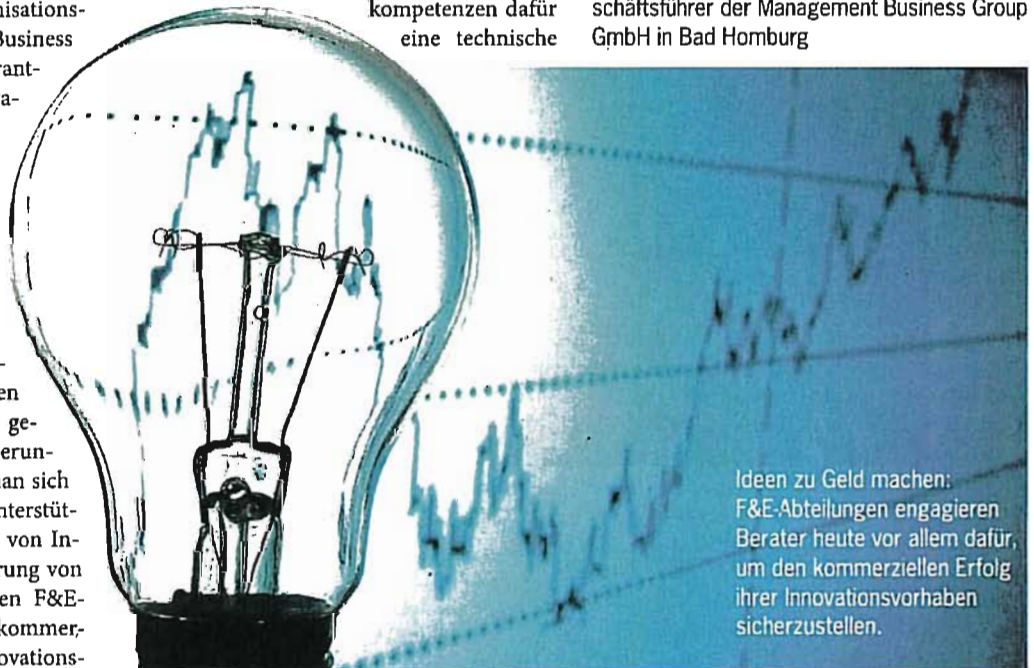
Eine solche globale Herausforderung ist beispielsweise die weltweite Verunreinigung von Trinkwasser mit Hormonen und Pharmazeutika. Ein Unternehmen der Kunststoffindustrie sah die Chance, auf Basis seiner Kernkompetenzen dafür eine technische

Lösung zu entwickeln. Es stellte sich die Frage, wie das Produkt im Detail aussehen sollte. Mit Hilfe der Methode Application Scouting kristallisierte sich in einem mehrstufigen Prozess ein konkreter technischer Auftrag an die F&E heraus, eine innovative Filtertechnologie zur Wasserreinigung zu entwickeln.

Business Scouting, die Identifikation von Zielgruppenmärkten mit hohem kommerziellen Potential, wird dann eingesetzt, wenn für eine vorhandene Erfindung ein attraktiver Zielmarkt gesucht wird. Im Mittelpunkt der Methode steht die Frage, welche Probleme des Endkunden mit dieser Innovation gelöst werden können. Im Prozess des Business Scouting wird eine Fülle alternativer Anwendungsmöglichkeiten unter die Lupe genommen und anhand von Kriterien wie zum Beispiel Problemlösungsbeitrag, technische Anforderungen, Investitionsrisiko, Umsatzchancen und Preisbereitschaft der Endkunden bewertet. Übrig bleibt die Anwendung mit dem höchsten kommerziellen Potential. Diese Vorgehensweise unterstützt Unternehmen dabei, aus Innovationen effizient und ergebnisorientiert Produkte zu entwickeln, die am Markt nachgefragt werden und hohes Umsatzpotential versprechen.

Dank der Krise haben viele High-Tech-Unternehmen ihre Innovationsaktivitäten gebündelt und neu ausgerichtet. Durch Umschichtung von F&E-Budgets und eine konsequente Fokussierung auf den kommerziellen Erfolg konnten sie ihre Innovationskraft ausbauen. Die Anstrengungen zahlen sich jetzt aus. Der Chemiekonzern Lanxess hat mit Ende der Krise eine neue Phase des Wachstums für die nächsten fünf Jahre eingeleitet. Organisches Wachstum aus eigener Kraft wird deutlich stärker betont als externes Wachstum durch Akquisitionen. Innovationsmanagement leistet einen wichtigen Beitrag dazu.

Thomas Müller-Schwemer, Gründer und Geschäftsführer der Management Business Group GmbH in Bad Homburg



Ideen zu Geld machen: F&E-Abteilungen engagieren Berater heute vor allem dafür, um den kommerziellen Erfolg ihrer Innovationsvorhaben sicherzustellen.