

think:act CONTENT

Fresh thinking for decision makers

Intelligenz statt Angst | In-
novation in Zeiten der Krise
| Es ist Zeit, Prioritäten
neu zu setzen, die bishe-
rige Praxis zu überdenken
und ungenutzte Poten-
ziale im unternehmeri-
schen Innovationsprozess
zu erschließen

TROTZ WIRTSCHAFTSKRISE INVESTIEREN VIELE BRANCHENFÜHRER WEITER IN FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG



**14,0
MRD. EUR**

Daimler will bis 2010 14 Mrd. EUR in F&E investieren.



**2,9
MRD. EUR**

Pharma-Riese Bayer will seine Fixkosten drastisch senken, hat aber sein F&E-Budget auf 2,9 Mrd. EUR erhöht.

Quelle: Roland Berger Research

STÜRMISCHE ZEITEN MEISTERN

Die Instabilität der internationalen Finanzmärkte hat in den letzten Monaten zu einem akuten Kapitalengpass geführt. Weltweit traten Firmen gezwungenermaßen auf die Kostenbremse. Die Folge für Innovationsmanagement und F&E: Investitionen wurden überdacht, Projekte gestoppt, und die Markteinführung neuer Produkte verschoben, unter anderem in der Automobilindustrie. Aber es gibt auch Gegenbeispiele: Microsoft-CEO Steve Ballmer hat angekündigt, der wirtschaftlichen Flaute nicht mit geringeren, sondern mit zusätzlichen Investitionen zu begegnen, und hat das F&E-Budget kurzerhand auf 8 Milliarden US-Dollar erhöht. Mit dieser Strategie rüstet sich der Softwaregigant in stürmischen Zeiten bereits für den sich abzeichnenden Aufschwung.

INNOVATION 2.0

Flops bei der Produktentwicklung sind im Innovationsprozess grundsätzlich einkalkuliert. Was in wirtschaftlich guten Zeiten kein Problem darstellt, kann Unternehmen in der Krise jedoch zum Verhängnis werden. Topmanager müssen daher ein gutes Gespür für erfolgversprechende F&E-Investitionen entwickeln. Wie kann man in wirtschaftlich turbulenten Zeiten gewinnbringend forschen und gleichzeitig eine schlanke Struktur bewahren? Ist eine möglichst kurze Produkteinführungszeit wirklich wichtiger als der Budgetrahmen? Wie kann man unternehmerische Fehlentscheidungen und damit Risiken minimieren? Sollte man als "First Mover" oder als "Follower" ins Rennen gehen? Wie kann man die Globalisierung als strategischen Vorteil nutzen? All diese Fragen lassen sich nicht unabhängig voneinander beantworten. Soll Forschung und Entwicklung einen neuen Weg einschlagen, müssen vielmehr alle Funktionalbereiche ins Umdenken einbezogen werden. Wenn im eigenen Innovationsprozess erst Prioritäten neu gesetzt sind, andere Ansätze als bisher verfolgt werden und ungenutztes Potenzial aktiviert wird, dann lässt sich der Erfolg des Unternehmens langfristig sichern. Die Schlüsselwörter für das Vorgehen lauten dabei: ganzheitlich, funktionsübergreifend und systematisch. Hauptaufgabe des Vorstands ist es in diesem Zusammenhang, die kritischen und damit entscheidenden Fragen zu stellen, die zu neuen Lösungsansätzen führen.

KRISE ALS ZEIT ZUM UMDENKEN BEGREIFEN

Ein systematisches, auf lange Sicht stabiles Innovationsmanagement muss über kurzfristige Überlegungen in der Finanzkrise hinausgehen. Die Globalisierung und der steigende Wettbewerbsdruck durch Schwellenländer haben das Tempo für wichtige Entscheidungen drastisch erhöht. Zunehmend werden F&E-Aktivitäten direkt in die Zielländer verlegt, um die Markteinführung zu beschleunigen. Anzahl und Vielschichtigkeit der Produktneuheiten sind zudem exponentiell gestiegen. Die Produktentwicklung wird angesichts immer kürzerer Entwicklungszeiträume und immer zahlreicherer Varianten zunehmend komplexer. Nicht zuletzt unterliegt die Gesetzgebung überall auf dem Globus permanenten Veränderungen, was weltweit agierende Unternehmen dazu zwingt, ihre Innovationsstrategie ständig zu überdenken und flexibel anzupassen. Externer Druck – seitens der Kapitalmärkte, des Wettbewerbsumfelds oder beispielsweise des Patentrechts – muss aber nicht kontraproduktiv sein. Ein anspruchsvolles Umfeld kann Entscheidungen beschleunigen und sogar innovative Lösungsansätze hervorbringen, wie die nachfolgenden Ausführungen belegen. In Projekten für eine Vielzahl von Blue-Chip- und Mittelstandskunden hat Roland Berger Strategy Consultants acht Erfolgshebel für Forschungs- und Entwicklungsmanagement unter den derzeit herrschenden Bedingungen identifiziert.

ACHT ERFOLGSHEBEL IN FORSCHUNG UND PRODUKTENTWICKLUNG

- 1 Kundenorientierte Entwicklung
- 2 Intelligente Produktarchitektur
- 3 Priorisierung und Portfoliomanagement
- 4 Optimale Wertschöpfungstiefe in der Entwicklung
- 5 Globale F&E-Expansion eines Unternehmens
- 6 Effektive und effiziente Produktentwicklungsprozesse
- 7 Funktionierende Management- und Kontrollsysteme
- 8 Vergleichsstudien (Benchmarking)

I. NEUE PRIORITÄTEN SETZEN

"Prioritäten setzen heißt auswählen, was liegenbleiben soll."

Helmut Nahr, dt. Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler

Um neue Prioritäten zu setzen, müssen scheinbar einfache, aber grundlegende Fragen unvoreingenommen beantwortet werden: Wer sind die Kunden? Was genau wollen sie (und was wollen sie nicht)? Deckt die Produktpalette die Anforderungen der Kunden auch in der Zukunft ab? Wie sieht ein intelligenter Produktbaukasten aus?

Folgende Ansätze zeigen, wie Antworten auf diese Fragen gefunden werden können.

→ HEBEL 1: KUNDENORIENTIERTE ENTWICKLUNG

Kundenbedürfnisse werden individueller und kurzlebiger. Gut beraten ist daher, wer sich auf die Entwicklung flexibler modularer Lösungen spezialisiert. Dabei muss das Unternehmen stets den Kundennutzen im Blick haben, also nur diejenigen Funktionen verbessern, für die der Kunde tatsächlich zu zahlen bereit ist. Maschinen deutscher Hersteller beispielsweise bieten häufig Nebenfunktionen, die der typische Kunde in einem Entwicklungsland nur zu maximal 70 Prozent nutzt. Aus seiner Sicht ist die Maschine damit übersteuert und nicht geeignet, seine Bedürfnisse zu decken.

Mithilfe der Methodik "Value Based Featuring" von Roland Berger lassen sich Kundenbedürfnisse nach Wichtigkeit reihen und die Zahlungsbereitschaft pro zusätzlicher Eigenschaft des Produkts einschätzen. Diese Anforderungen werden dann in technische Lösungen übersetzt, die Hersteller wie Kunden Mehrwert versprechen. Mit anderen Worten: Der Kunde zahlt nur für das, was er auch wirklich benötigt, und nicht für, aus seiner Sicht, unnütze Zusatzfunktionen. Unter dem Stichwort "schlankes Produkt" ermöglicht dieser Ansatz besser auf die Kundenbedürfnisse abgestimmte Angebote und Preismodelle anstelle von Einheitslösungen. Voraussetzung hierfür ist eine klare Segmentierung der Kundengruppen.

→ HEBEL 2: INTELLIGENTE PRODUKTARCHITEKTUR

Verschiedene Branchen weisen schon heute Plattform- und Modulstrukturen auf, welche die Entwicklungs- und Herstellkosten stark reduzieren und gleichzeitig die Produktqualität steigern. Angeführt wird diese Entwicklung von Automobilindustrie und Maschinenbau. Es geht um Kostensenkung um jeden Preis – sogar Wettbewerber arbeiten in diesen Zeiten

WIRTSCHAFTSKRISEN BERGEN INNOVATIONSCHANCEN

1970er Jahre

Apple und Microsoft werden inmitten einer schweren Rezession gegründet.

1990er Jahre

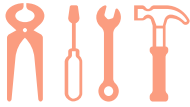
Der Zusammenbruch der Sowjetunion veranlasst den Papier- und Gummiersteller Nokia, sein Geschäftsmodell zu überdenken. Binnen einiger Jahre steigt Nokia zum weltweit führenden Hersteller von Mobiltelefonen auf.

2000er Jahre

Wegen Umsatzrückgangs schickt Nintendo seine Entwickler zurück ans Zeichenbrett. Ergebnis ist eine neue, revolutionäre Spielkonsole: **Wii**.

Quelle: Roland Berger Research

3M IST EIN GLOBALISIERUNGS-CHAMPION



1 Technischer Kundendienst vor Ort
Zunächst wird vor Ort ein technischer Kundendienst eingerichtet, der lokale Firmen bei der Produktanwendung unterstützt.



2 Anpassung importierter Produkte
In einem nächsten Schritt werden importierte Produkte an lokale Bedürfnisse angepasst, um Risiken und Kosten zu minimieren.



3 Entwicklungsabteilung vor Ort
Kurz darauf wird eine Entwicklungsabteilung vor Ort eingerichtet.



4 Anpassung an lokale und globale Marktbedingungen
Mit seiner Strategie kann sich 3M bestens den lokalen Marktbedingungen anpassen und gleichzeitig den Anforderungen globalisierter Märkte gerecht werden.

Quelle: Roland Berger Research

zusammen. Generell sollten Unternehmen vier Möglichkeiten zur Zusammenarbeit im Bereich der Modularisierung ins Auge fassen:

- > Innerhalb eines Unternehmens mithilfe von Plattformen innerhalb einer Marke
- > Innerhalb eines Konzerns über verschiedene Marken hinweg, z.B. zwischen VW, Audi, Skoda und SEAT
- > Über Firmengrenzen hinweg mit Unternehmen ohne direkte Wettbewerbsbeziehung, z.B. VW Touareg/Porsche Cayenne (schon zu Zeiten, als diese noch voneinander unabhängig waren) oder BMW-Mini/Peugeot Motor
- > Zwischen direkten Wettbewerbern bei markenunabhängigen Modulen und Komponenten, etwa bei Daimler und BMW

"Perfektion ist nicht erreicht, wenn es keine Teile mehr hinzuzufügen gibt, sondern wenn es nichts mehr zu entfernen gibt", so ein Zitat von 3M-Vorstandschef George Buckley – zu finden in "Innovating at the Top – How Global CEOs Drive Innovation for Growth and Profit", dem neuen Buch von Prof. Roland Berger und Prof. Soumitra Dutta, INSEAD. Die internationale Expansion von 3M ist nicht zuletzt deshalb ein Erfolg, weil Buckley konsequent auf "Aufräumen" setzt. Ergebnis: eine klare, schlanke Produktarchitektur. 3M leitet seine Produktvarianten weitgehend aus existierenden Modulstrukturen ab und steuert die gleichzeitige Entwicklung von zentralen Plattformen, lokal angepassten Modulen und Kundenservice vor Ort. Die Elemente dieser Struktur bauen aufeinander auf: Zunächst ebnet importierte Produkte den Weg in einen neuen Markt, dann folgt so schnell wie möglich der Aufbau einer Entwicklungsabteilung vor Ort. Dieses Vorgehen hat sich als sehr erfolgreich erwiesen.

➔ HEBEL 3: PRIORISIERUNG UND PORTFOLIOMANAGEMENT

Um der Krise die Stirn bieten zu können, müssen gegebenenfalls Prioritäten neu gesetzt und Ressourcen umverteilt werden. Dabei hat sich methodisch eine Kombination von Produkt- und Technologie-Roadmap bewährt.

Eine gut strukturierte, detaillierte Produkt-Roadmap schafft Transparenz über die anstehenden Produktinnovationen. Eine sorgfältige Analyse kann dabei schon im Planungsprozess einen möglichen "blinden Fleck" ans Licht bringen, sei es bei geplanten Modellen, potenziellen Märkten oder Kunden. Was könnte man übersehen haben? Was kann der Wettbewerber besser? Dieser Ansatz macht auch Doppelungen im geplanten Produktportfolio deutlich und zeigt auf, wo Marken ein und desselben Unternehmens direkt miteinander konkurrieren oder existierende Ressourcen kannelalisieren.

Eine Technologie-Roadmap bietet, ergänzend zur Produkt-Roadmap, die Sicht auf die Technologien bzw. Innovationen, die in den neuen Produkten zum Einsatz kommen sollen. Sie ist damit ein wesentliches Instrument, um zu priorisieren, welche Entwicklungsprojekte Vorrang haben und für welche Projekte daher F&E-Kapazitäten erforderlich sind.

Zusammengenommen sollten diese Ansätze dazu führen, dass Budget und Personal bewusst vielversprechenden Projekten zugeteilt werden, sodass es gar nicht erst zu Investitionen in Flops kommt.

Ohne die entsprechend hochqualifizierte "Entwicklermannschaft" lassen sich solche strategischen Ziele allerdings kaum erreichen. In Krisenzeiten wird hier oft zu schnell der Rotstift angesetzt. Dabei zeitigen solche Schnellschüsse selten den erwünschten Erfolg: Was zu-

nächst an Kosten reduziert wird, muss in besseren Zeiten in eine Aufholjagd mit der Konkurrenz investiert werden. Top-Personal ist gerade in schwierigeren Phasen ein wichtiges Differenzierungsmerkmal und bietet die Zukunftsperspektive, die ein Unternehmen braucht.

II. STÄRKEN NEU KOMBINIEREN UND POTENZIALE ERKENNEN

"Wenn man Partnerschaften einfallsreich zu nutzen weiß, kann dies der Schlüssel zu einer wahren Revolution sein."

Gary Hamel, "Leading the Revolution"

Eine neue Kombination der Stärken eines Unternehmens muss sich sowohl auf die Art als auch den Umfang der Wertschöpfung im F&E-Bereich auswirken. Zusätzlich sollte man die Organisation der Kernkompetenzen in der globalen Standortstrategie überdenken, um neue Potenziale zu erkennen.

→ HEBEL 4: OPTIMALE WERTSCHÖPFUNGSTIEFE IN DER ENTWICKLUNG

Die genaue Analyse der Kernkompetenzen und der Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber der Konkurrenz muss bei der Verbesserung der Wertschöpfungstiefe im Vordergrund stehen. Als erfolgreich hat sich ein Prozess erwiesen, der einerseits alle Kompetenzen eines Unternehmens und andererseits die Kompetenzen der Entwicklungsdienstleister einbezieht. Das Festlegen der Wertschöpfungstiefe setzt die Möglichkeit eines anpassungsfähigen In- und Outsourcing sowie eines ausreichend flexiblen F&E-Kapazitätsmanagements voraus.

Wissen ist in einer wettbewerbsgetriebenen, globalen Weltwirtschaft das entscheidende Kapital. Protektionismus führt dagegen in der Regel nicht zu innovativen Lösungen. Vielmehr versprechen strategisch klug ausgewählte Partnerschaften eine optimale Ausrichtung der Wertschöpfung. Firmeninterne Transparenz und kontinuierlicher Informationsaustausch sorgen dafür, dass Zulieferer, Tochtergesellschaften und Zentrale einander lückenlos zuarbeiten und somit internes und externes Know-how richtig zu nutzen wissen. Partnerschaften, Joint Ventures, offene oder exklusive Netzwerke – Kooperationen sind in Krisenzeiten oft der Schlüssel zu effizienter Innovation.

Neben einem strategischen Wissensaustausch braucht Wertschöpfungsmanagement vor allem finanzielle Transparenz. Welcher Anteil eines Budgets für Technologie- und Produktentwicklung ausgegeben wird und wie hoch die indirekten Kosten tatsächlich sind, lässt sich im Voraus oft nur schwer kalkulieren. Die meisten CEOs sind daher überrascht, wenn sie erfahren, wie viel vom F&E-Budget in nichtwertschöpfende Aktivitäten fließt.

→ HEBEL 5: GLOBALE F&E-EXPANSION EINES UNTERNEHMENS

Die Art und Weise, wie die globale F&E-Expansion eines Unternehmens gesteuert wird, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Markt- und Technologiezugang werden bei der Entscheidung, in welche Länder man Forschungsaktivitäten verlegt, oft stark gewichtet, während die Kostenfrage eine eher untergeordnete Rolle spielt. Bei einzelnen Projektentscheidungen dagegen ist den Kosten erfahrungsgemäß eine höhere Bedeutung beizumessen. In einer Studie haben wir jüngst vier Globalisierungstypen identifiziert: Globalisierungschampions, globale Vermarkter, Technologiejäger und Opportunisten. Alle vier verfolgen unterschiedliche Strategien, die sich aus ihrer jeweiligen Unternehmensstrategie ableiten, wobei sich branchenspezifische Erfolgsmuster herauskristallisiert haben (siehe Grafiken "Hebel 5: Typen der globalen F&E-Expansion").

HEBEL 5: TYPEN DER GLOBALEN F&E-EXPANSION

GLOBALISIERUNGSSCHAMPIONS halten Markt- und Technologiezugang für gleich wichtig. Sie spinnen ein Netz aus zentralen Forschungs- und lokalen Entwicklungseinrichtungen.

→ GLOBALISIERUNGSSCHAMPION: 3M

GLOBALEN VERMARKTERN ist der Zugang zum Markt wichtiger als zur Technologie. Sie schaffen grundlegende Innovationen und Produktplattformen in globalen Forschungszentren und entwickeln lokale Produkte vor Ort.

→ GLOBALER VERMARKTER: GIVAUDAN

TECHNOLOGIEJÄGER halten den Technologiezugang für den wichtigsten Globalisierungstreiber. Sie bündeln ihre F&E-Tätigkeit in spezialisierten, globalen Forschungseinrichtungen. Lokal angepasst werden die Produkte nur in begrenztem Ausmaß.

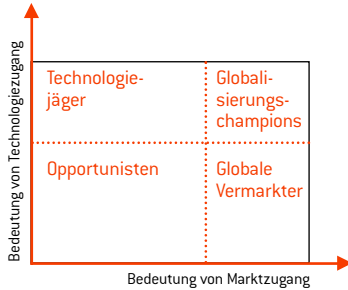
→ TECHNOLOGIEJÄGER: NOVARTIS

OPPORTUNISTEN entscheiden im Einzelfall über eine Globalisierung, soweit unternehmerische, produkt- oder kundenbezogene Kriterien dies erfordern. Ihre F&E-Tätigkeit ist überwiegend im Land ihres Stammsitzes gebündelt.

→ OPPORTUNIST: SARTORIUS

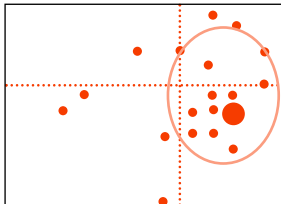
Quelle: Roland Berger Studie "Globalization of R&D – Drivers and success factors"

HEBEL 5: TYPEN DER GLOBALEN F&E-EXPANSION

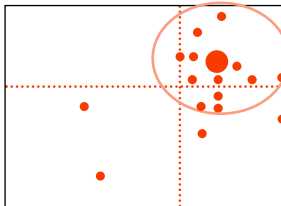


BRANCHENSPEZIFISCHE ERFOLGSMUSTER

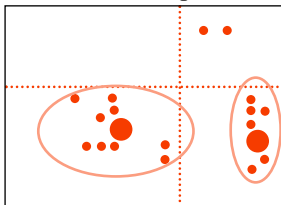
Automobilzulieferer



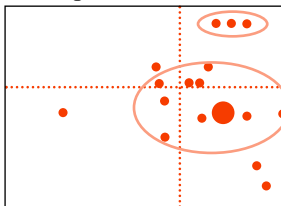
Chemieindustrie



Maschinen- und Anlagenbau



Konsumgüterindustrie



Quelle: Roland Berger Studie "Globalization of R&D – Drivers and success factors"

III. STRUKTUR UND STRATEGIE OPERATIONALISIEREN

"Die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens muss stets größer sein als die Veränderungsgeschwindigkeit seines Umfelds."

Roland Berger, Aufsichtsratsvorsitzender, Roland Berger Strategy Consultants

Eine Überarbeitung der Innovationsstrategie, der Wertschöpfungskette und der sich daraus neu ergebenden Kooperationsmöglichkeiten wird durch effiziente Prozesse und flankierende Methoden abgerundet und vervollständigt. Hier kann auch ein gezielter "Blick über den Zaun" mithilfe eines breit angelegten Benchmarking neue Optionen sichtbar werden lassen.

➔ HEBEL 6: EFFEKTIVE UND EFFIZIENTE PRODUKTENTWICKLUNGSPROZESSE

Innerhalb der Entwicklungsprozesse geht es darum, klare Strukturen zu schaffen. "Wir sind in unserer Prozesssteuerung extrem diszipliniert", so Patrick Cescau, Gruppenvorstand von Unilever. "Wir haben einheitliche Innovationsmechanismen, die wir in allen Bereichen der Firma anwenden. Diese beziehen sich auf erste Ideen, deren Umsetzbarkeit, den Einsatz von Kapazitäten und die endgültige Markteinführung. Projekte werden von Kontrollpunkt zu Kontrollpunkt geschleust und jeweils bewertet. Ohne an jedem Punkt grünes Licht zu bekommen, wird nicht weiterentwickelt. [...] Wir lassen nicht tausend Blumen auf einmal blühen; wir stutzen dort, wo es notwendig ist."

Effektive und effiziente Produktentwicklungsprozesse erfordern funktionsübergreifende, schlanke und transparente Prozessbeschreibungen, welche von vornherein alle erforderlichen Funktionen wie Einkauf, Marketing und Controlling mit einbeziehen. "Quality Gate"-Systeme sind von entscheidender Bedeutung, um Entwicklungsprojekte ganzheitlich zu strukturieren und an kritischen Punkten systematisch bezüglich einzelner oder aller beteiligten Funktionen auf Zwischenresultate hin zu überprüfen. Dabei geht es auch darum, potenzielle Engpässe hinsichtlich Zeit oder Ressourcen entlang des sogenannten "kritischen Pfads" frühzeitig zu erkennen und zu managen.

➔ HEBEL 7: FUNKTIONIERENDE MANAGEMENT- UND KONTROLLSYSTEME

Die Überwachung von Prozess und kritischem Pfad stützt sich sehr wesentlich auf ein funktionierendes Management- und Kontrollsystem, welches Daten effizient und schnell erfasst und in konsistente Key Performance Indicators (KPIs) überführt. Die verfügbaren Daten müssen verständlich, sinnvoll und vergleichbar sein. KPIs beinhalten wesentliche zeit-, budget- und ergebnisorientierte Kennzahlen einzelner Entwicklungsprojekte sowie des gesamten Projektportfolios. Ein den KPIs angepasstes Anreizsystem kann allen Kollegen als zusätzlicher Motivationsschub dienen und die Ausrichtung der Aktivitäten auf die Gesamtziele sicherstellen.

➔ HEBEL 8: VERGLEICHsstUDIEN (BENCHMARKING)

Weitreichende Vergleichsstudien können eine effiziente Produktentwicklung unterstützen. Wie die Konkurrenz mit ähnlichen Situationen umgeht und welche Best Practices übernommen werden können, ist dabei nur ein Aspekt. In seiner Rolle als Innovations-Vordenker sollte der Vorstand einen breiteren Vergleichsansatz einfordern, der viele Sektoren und Branchen mit einbezieht. Die Entwicklung eines Benchmarking-Zentrums innerhalb des Unternehmens kann hierbei von enormem Vorteil sein: Es gibt allen an einem Entwicklungsprojekt Beteiligten die Möglichkeit, sich untereinander zu vernetzen, und bindet externe Forschungsinstitute, Zulieferer und gegebenenfalls auch Wettbewerber in einen kontinuierlichen Dialog ein.

IV. INNOVATIONSKULTUR SCHAFFEN UND PFLEGEN

"Kreativen Menschen ist der Zeitpunkt oder das wirtschaftliche Klima egal; sie setzen ihre Ideen einfach um."

Howard Liebermann, Gründer des Silicon Valley Innovationsinstituts

Das Führen eines Unternehmens durch Krisenzeiten erfordert Weitsicht und Mut. Umstrukturierung und eine Änderung der Mentalität im Unternehmen liegen klar in der Verantwortung des Vorstandsvorsitzenden. Er sollte die oben beschriebenen Maßnahmen entschieden durchsetzen oder den richtigen Vorstand für F&E finden, der operative Veränderungen auch unter schlechten Ausgangsbedingungen umzusetzen versteht. Firmenchefs müssen dazu bereit sein, in ihrem Unternehmen die Rolle des "Provokateurs" zu spielen: Eine solche "Philosophie der Herausforderung" auf allen Ebenen kann neue Impulse setzen.

Portfoliomanagement (siehe Hebel 3) muss aber immer Aufgabe des Vorstandsvorsitzenden bleiben. "Ich bestimme den Standard für die Leistung unserer Firma sowie den Beitrag, den die F&E leisten soll", so Patrick Cescau. Über Multi-Projekt-Controlling lässt sich der angemessene Ablauf der Prozesse und das Einhalten des Budgetrahmens überwachen.

Auch der Entwicklungsvorstand spielt eine Schlüsselrolle: Er muss die Innovationsstrategie auf allen Unternehmensebenen durchsetzen, ein transparentes Controllingsystem entwickeln und eine Struktur für kontinuierlichen Wissensaustausch zwischen den am Innovationsprozess beteiligten Mitarbeitern schaffen. Im Allgemeinen sollte das Management auf die Einbindung junger Mitarbeiter in Forschungsprojekte setzen, Wege finden, um deren kreatives Potenzial laufend zu fördern, und neue, nicht notwendigerweise finanzielle Anreize schaffen, um weiterhin Top-Leistungen abrufen zu können. "Letztlich wollen Ingenieure ihre Arbeit doch in die Praxis umgesetzt sehen", so der stellvertretende CEO des Blackberry-Herstellers Research-in-Motion Jim Balsillie, "das ist die wirkliche Belohnung."

Um sich auch in stürmischen Zeiten Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit zu erhalten und somit für den nächsten Aufschwung gerüstet zu sein, muss nicht zwingend mehr investiert werden. Die dargestellten Beispiele und Ansätze beweisen vielmehr: Es geht darum, eine klare Vision zu formulieren, ein kalkulierbares Risiko einzugehen und sich bereitwillig den entscheidenden Fragen zu stellen. Nur dann können Unternehmen zukunftsfähige, intelligente und erfolgversprechende Wege hinsichtlich Innovation und Produktentwicklung beschreiten – in jeder Weltwirtschaftslage.

QUELLENVERWEISE

Roland Berger, Soumitra Dutta, Tobias Raffel, Geoffrey Samuels: *Innovating at the Top – How Global CEOs Drive Innovation for Growth and Profit* Palgrave Macmillan, 2008

Roland Schwientek, Axel Schmidt (Hrsg.): *Operations Excellence – Smart Solutions for Business Success* Palgrave Macmillan, 2008

Globalization of R&D – Drivers and success factors
Studie von Roland Berger
Strategy Consultants, 2007

FÜR WEITERE FRAGEN STEHEN WIR IHNEN
JEDERZEIT GERNE ZUR VERFÜGUNG

Jochen Gleisberg, Partner
+49 711 3275-7221
Jochen.Gleisberg@de.rolandberger.com

Dr. Michael Zollenkop, Senior Project Manager
+49 711 3275-7220
Michael.Zollenkop@de.rolandberger.com

Stefan Pätzl, Project Manager
+49 711 3275-7332
Stefan.Poetzl@de.rolandberger.com

think:act CONTENT

Herausgeber:
Prof. Dr. Burkhard Schwenker, António Bernardo
Gesamtverantwortung: Torsten Oltmanns
Projektmanagement: Dr. Katherine Nölling

Roland Berger Strategy Consultants GmbH
Am Sandtorkai 41
20457 Hamburg
+49 40 37631-4421
news@rolandberger.com

