

Von der Idee zum Markterfolg

PROJEKTTITEL

**Innovationsmanagement –
Von der Idee zum Markterfolg**

PROJEKTLAUFZEIT

10 | 2002 – 06 | 2003

Die Situation auf den internationalen Märkten hat sich verschärft: Diversifizierte, kundenspezifische Produktpaletten mit hohen Qualitäts- und Terminanforderungen, verkürzte Innovationszyklen sowie Deregulierungstendenzen stehen an der Tagesordnung. Dazu kommt, dass durch Globalisierung und Liberalisierung der technologische Wandel beschleunigt und der Wettbewerb intensiviert wird. Ein wesentlicher Bestandteil für Existenzsicherung und weiteres Wachstum von Unternehmen ist der Einsatz von neuen Managementkonzepten, die auch den Faktor Innovation miteinbeziehen. All das konnten vier Unternehmen im Rahmen eines Kooperationsprojektes des Kunststoff-Clusters durch ein Innovationsmanagementsystem verwirklichen.

Projektziel

Die Unternehmen a+g extrusion, Greiner Bio-One, Eisenbeiss, Asota und PROFACTOR, als externer Partner haben gemeinsam ein praxisnahes und transparentes Innovationsmanagement entwickelt. Ziel war, die Voraus-



Der Erfahrungsaustausch in der Cluster-Projektgruppe ermöglichte es den Projektpartnern, die Erfahrungen zu diskutieren und Synergiepotenziale zwischen den Unternehmen zu identifizieren und dies dann auf die eigene Unternehmenssituation zu übertragen.

setzungen für die Einführung eines Innovationsprozesses auf Basis des strategischen Unternehmenszieles zu schaffen. Dazu mussten Kriterien zur Auswahl erfolgsversprechender Ideen definiert und die organisatorischen, technischen und personellen Voraussetzungen festgelegt werden.

Ergebnis

Mit der Konzeptionierung der Innovationsprozesse und der Schaffung firmenspezifischer Rahmenbedingungen wurden in allen vier Unternehmen die erforderlichen Voraussetzungen für die Etablierung eines erfolgreichen Innovationsmanagements geschaffen.

In der ersten Projektphase wurden nach Erhebung der IST-Zustände konkrete Maßnahmen definiert, um den geplanten SOLL-Zustand zu erreichen. Dazu zählen etwa die Ausarbeitung eines Kommunikationskonzeptes, die Information der Belegschaft oder die Definition einer Entscheidungsmatrix (als Quantifizierungsmerkmal) mit denen Ideen bewertet und ausgewählt werden können.

Der Innovationsprozess bei a+g ist jetzt klar strukturiert und transparent. Jeder Mitarbeiter ist eingeladen, kleinere und größere Probleme der Produkte und im Fertigungsverfahren aufzuzeigen – auch ohne konkreten Lösungsvorschlag. Alle Ideen werden bewertet und deren weitere Behandlung festgelegt, mit Rückmeldung und gegebenenfalls einer Prämie an den Mitarbeiter. Ausgewählte Ideen werden umgesetzt. Alle Dokumente werden zentral im EDV-System gespeichert und können von den Mitarbeitern, die auch ausführlich darüber informiert werden – jederzeit eingesehen werden.

Für Asota ist ein wesentliches Ergebnis, dass der neu gestalteten Ablauf mit den derzeit bei Asota vorhandenen Ressourcen das Auslangen findet und wesentlich zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beiträgt.

Bei Eisenbeiss werden innovative Lösungen nun in einem Team aus Verkauf, Konstruktion und Produktionstechnik gemeinsam und wesentlich schneller erarbeitet. Die gesamte Entwicklungszeit wurde um 15–20 % reduziert und Änderungskosten bis zur Her-

stellung der Prototypen um 30 % vermindert. Die künftig geplanten ERFA-WS zwischen den Konstrukteuren sollen dazu beitragen, dass bereits bekannte Fehler nicht wiederholt werden. Der verbesserte Austausch zwischen Vertrieb, Konstruktion und Produktionsplanung trägt weiters dazu bei, dass die exakten Anforderungen des Kunden an allen Beteiligten bekannt sind und die Herstell- bzw. Reklamationskosten dadurch um ca. 10 % gesenkt werden können.

→ **a+g extrusion technology gmbh**
(Projektkoordinator)
Industriestraße 5, A-4061 Pasching
www.gruberextrusion.com



→ **E. Eisenbeiss Söhne Maschinen & Präzisionszahnradfabrik GmbH**
Lauriacumstraße 2, A-4470 Enns
www.eisenbeiss.at



→ **Greiner Bio-One GmbH**,
Bad Haller Straße 32, A-4550 Kremsmünster
www.gbo.com



→ **Asota GmbH**
Schachermayerstraße 22, A-4020 Linz
www.asota.com



⊙ **EXTERNER PROJEKTPARTNER**
PROFACTOR Produktionsforschungs GmbH, Wehrgrabengasse 1-5
A-4400 Steyr, www.profactor.at



Mit Hilfe des neu gestalteten Produktinnovationsprozesses soll bei Greiner Bio-One die durchschnittliche „time-to-market“ (der Zeitpunkt von der Identifikation der Produktidee bis zur Markteinführung) von derzeit 27 Monaten auf unter 20 Monate reduziert werden. Durch die nun transparente und objektivierte Ideeneinreichung, -bewertung und -auswahl soll mittelfristig die Anzahl der von Mitarbeitern eingebrachten neuen Produktideen von ca. 5 auf >15/Jahr erhöht werden. Der ebenfalls adaptierte Prozessabschnitt der Markteinführung soll die Anzahl an „product relaunches“ von durchschnittlich 2 innerhalb der ersten 24 Monate nach Einführung auf maximal 1 reduzieren.

Projekthintergrund

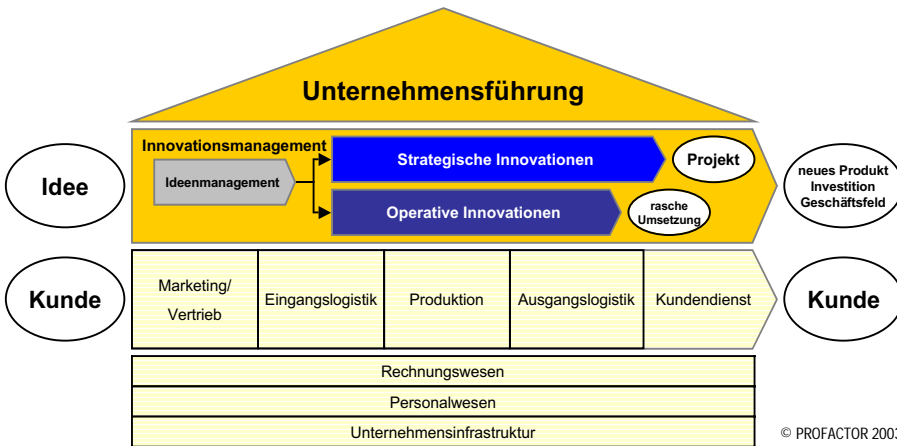
Innovationen sind eine wesentliche Quelle für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen – und damit auch für die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen. Immer mehr Unternehmen überlassen Innovationen nicht dem Zufall, sondern wickeln diese in Form eines klar definierten Prozesses ab.

wicklungszeiten und fehlender Akzeptanz bei den Mitarbeitern entsteht.

- Bei der Durchführung von Innovationsprojekten werden der Ideengeber und betroffene Personenkreise nur unzureichend informiert. (Das Feedback fehlt!)
- Zukünftige Marktbedürfnisse und technologische Entwicklungen lassen sich aufgrund von fehlender Transparenz nur schwer prognostizieren!

Projekthalte

Im Rahmen des Vorhabens wurden die IST-Situationen sowie Anforderungen an ein ganzheitliches Innovationsmanagement erhoben, sowie die organisatorischen, technischen und soziokulturellen Rahmenbedingungen für die Einführung beziehungsweise Optimierung von Innovationsmanagement festgelegt. Anschließend wurden von PROFACTOR gemeinsam mit den einzelnen Industriepartnern die Maßnahmen im Detail ausgearbeitet. Mehrere Erfahrungsaustausch-Workshops (ERFA-WS) stellten einen intensiven und angeregten Informationsaustausch zum Projektthema sicher.



Innovationsmanagement betrifft das gesamte Unternehmen. Alle Prozesse (zentrale Wertschöpfungskette) müssen integriert sein.

Folgenden Problemstellungen galt es im Rahmen des Projekts zu lösen:

- Viele Ideen, die außerhalb des Arbeitsplatzes entstehen, gehen für das Unternehmen verloren.
- Wertvolle Ideen sind in Dokumenten oder auf Datenbanken unstrukturiert abgelegt, ein gezielter Zugriff ist dadurch kaum möglich.
- Meist herrscht Unsicherheit darüber, welche Ideen zu realisieren sind.
- Vorgehensweisen für die Abwicklung von Innovationsvorhaben fehlen. Der Prozess von der Ideengenerierung bis zur Markteinführung ist weder transparent noch strukturiert, wodurch die Gefahr von redundanten Entwicklungen, langen Ent-

Projekttablauf

PHASE I: Innovationsanalyse und Anforderungserhebung

1. Erhebung der IST-Situation und des Innovationspotenzials
2. Definition des SOLL-Zustands
3. Maßnahmenplanung

PHASE II: Konzeption und Entwicklung

1. Entwicklung/Optimierung des Innovationsprozesses
2. Etablierung innovativer Rahmenbedingungen
3. Planung konkreter Maßnahmen

Was sagen die Unternehmen zur Zusammenarbeit in diesem Projekt?

Dr. Erwin Krumböck,
a+g extrusion gmbh

» Wir stehen für Produkte mit hoher Qualität und neuester Technologie. Daher müssen wir auch die Entwicklung energisch vorantreiben. In den Innovationsprozess wollten wir Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen einbinden. Das ist gelungen. Durch die Mitarbeit im Cluster haben wir jetzt ein modernes und wirksames Innovationsmanagement entwickelt, das auch im Hinblick auf die Zukunft von größter Bedeutung ist! «

Ing. Harald Tischler, Asota GmbH

» Projektziel für Asota war den gesamten Ablauf von einer möglichen Idee bis zum verkaufsfähigen Produkt einfacher, transparenter und dadurch kostengünstiger und effizienter zu gestalten. Dieser Ablauf wurde erfolgreich erarbeitet und wird nun in die Praxis umgesetzt und in das Qualitätsmanagementsystem ISO 9001:2000 implementiert. «

Dipl.-Ing. (FH) Edwin Kimpl,
Eisenbeiss GmbH

» Die erarbeiteten Maßnahmen tragen bei, die kundenspezifische Auftragsabwicklung für alle transparenter zu gestalten und erarbeitete Lösungen für eine allfällige Wiederverwendung besser zu dokumentieren. Die Projektergebnisse werden zuerst in einem Geschäftsfeld als Pilotprojekt implementiert. Danach ist geplant, den definierten Prozess auf weitere Geschäftsfelder auszuweiten. «

Ing. Franz Ebetsberger,
Greiner Bio-One GmbH

» Die Einführung von Innovationsmanagement ist unweigerlich mit Veränderung im Unternehmen verbunden. Herausforderungen sind die Überwindungen von Widerständen im Projektteam, internes Projektmarketing bzw. -selling oder notwendige Commitments der Geschäftsführung. Ständige Verbesserungen sind aber eine Notwendigkeit für jedes Unternehmen. «