

Kooperationen – Schlüssel zur Innovationsfähigkeit

Neue Herausforderungen für das Innovationsmanagement in Zeiten sich verändernder Wertschöpfung

Kontinuierliche Innovation ist für alle Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie nicht bloß ein Schlagwort, sie ist – dies belegen zahlreiche Beispiele aus der Vergangenheit – der entscheidende Schlüssel für den zukünftigen unternehmerischen Erfolg. Innovation will jedoch aktiv „gemagt“ werden.

Die klassischen Methoden des F&E-Managements haben sich in der chemisch-pharmazeutischen Industrie seit Jahren bewährt: Zunächst lag das Augenmerk auf der Gestaltung der Prozesse und Werkzeuge für das operative F&E-Management, etwa in Form von Projektmanagement und Stage-Gate-Prozessen. In den letzten Jahren rückte dann auch das strategische F&E-Management – vor allem in Form des F&E-Portfoliomanagements – in



Prof. Dr. Klaus Griesar,
Merck KGaA, Darmstadt

den Blickpunkt (vgl. CHEManager 11/2009 und CHEManager 11/2010). Auch hier haben alle größeren Chemieunternehmen entsprechende Tools und Prozesse etabliert und wenden diese nun konsequent an. Die zunehmende Dynamik hinsichtlich geänderter Formen der Wertschöpfung – Open Innovation, Cluster oder hybride Wertschöpfung – führen jedoch zur Notwendigkeit, diese etablierten Methoden und Prozesse zu adaptieren bzw. um neue Methoden zu ergänzen.

Branchengrenzen können sich ändern

Der rasante Wandel und die steigende Komplexität im Markt- und Wettbewerbsumfeld stellen die Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie vor neue Herausforderungen: Die Grenzen traditioneller Branchen sind in Bewegung geraten, neue Branchen entstehen. Dies ist im Grunde nichts Neues, man erinnere sich etwa an die Entstehung der Biotech-Branche vor einigen Dekaden. Und auch in Zukunft wird die Chemie- und Pharmaindustrie von solchen Transformations- und Konvergenzprozessen betroffen bleiben. Dies sei anhand von zwei Beispielen illustriert:

Beispiel 1: Der mögliche Durchbruch für die Elektromobilität (z.B. beflügelt durch eine Weiterentwicklung der Lithium-Ionen-Batterie) könnte tief greifende Auswirkungen auf die Wertschöpfung, das Entstehen neuer Geschäftsmodelle und den Wettbewerb haben.

Beispiel 2: Die „personalisierte Medizin“ würde die Konvergenz von Medizin und Informationstechnologie beschleunigen, auch hier könnten sich neue Geschäftsmodelle etablieren.

Durch derartige Veränderungen entsteht nicht nur ein neues Branchenverständnis, sondern gerade die Vernetzung mit neuen Branchen und innerhalb traditioneller Branchen führt zu Innovationsschüben und neuen Geschäftsmodellen.

Darüber hinaus wächst die Bedeutung hybrider Wertschöpfungsstrukturen, welche Produktherstellung und Dienstleistung kombinieren, z.B. durch die Kombination unterschiedlicher Fähigkeiten zur Gestaltung von Produkt-Service-Innovationen.



Kooperationen – in altem und neuem Gewand

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen sind Kooperationen das zentrale Schlüsselement für die globale Innovationsfähigkeit. Kooperationsformen außerhalb der unternehmensinternen F&E-Abteilungen helfen maßgeblich, den Innovations-

„Die Vernetzung führt zu Innovationsschüben.“

prozess zu beschleunigen und erschließen dadurch im internationalen Innovations- und Standortwettbewerb weitere Potentiale.

Traditionelle Strategien zur Nutzung des innovativen Potentials Dritter sind etwa die Auftragsforschung, die Einlizenzierung oder Kundenbefragung. Über diese alt hergebrachten Methoden hinaus geht der von Henry Chesbrough geprägte Begriff „Open Innovation“: Hierunter versteht man die Öffnung des Innovationsprozesses von Unternehmen im Sinne einer aktiven strategischen Nutzung der Außenwelt zur Vergrößerung des eigenen Innovationspotentials. „Open Innovation“ beruht hierbei auf zwei Kernprozessen: zum einen auf dem Outside-in-Prozess als Integration externen Wissens in den Innovationsprozess. Hier wird das Know-how von Kunden, Lieferanten und externen Partnern (z.B. Universitäten) genutzt, um so Qualität und Geschwindigkeit des Innovationsprozesses zu erhöhen. Zum anderen basiert „Open Innovation“ auf einem Inside-out-

Prozess als Externalisierung von internem Wissen. Unternehmen nutzen diesen Prozess z.B., um solche Patente auszulizenzieren, die nicht für die Kernbereiche der operativen Geschäftstätigkeit notwendig sind.

Cluster

Ohne jeden Zweifel haben in den letzten Jahren Cluster – als ein Sonderfall multilateraler und polyzentrischer Kooperationen – zunehmend an Zahl und Bedeutung zugenommen. Solche strategischen Partnerschaften entlang der gesamten Wertschöpfungskette werden mehr und mehr zu einem Garant für den ökonomischen Erfolg, denn immer seltener sind Unternehmen allein fähig, die entscheidenden Innovationen im Markt durchzusetzen. Die Treiber, die Cluster zu einem wichtigen Aspekt der wirtschaftlichen Realität gemacht haben, werden in ihrem Gewicht eher noch zunehmen. Globalisierung erhöht den Wettbewerbsdruck und schafft neue Möglichkeiten, unterschiedliche Standorte zu nutzen. Unternehmen fokussieren auf Kernkompetenzen und brauchen damit starke Partner – Partner in der geographischen Nähe eines Clusters bieten dabei oft entscheidende Vorteile.

Neue Herausforderungen in der Praxis

Unternehmen, die externe Partner im Sinne einer aktiven strategischen Nutzung in ihre Innovationsprozesse einbeziehen, benötigen vor allem eine klare interne wie externe Strategie. Auf dieser Grundlage lässt sich dann die Frage beantworten, welche Felder man überhaupt mit

der Hilfe Externer erschließen möchte. Erst dann lassen sich Prioritäten setzen und Ziele formulieren. Open Innovation setzt zudem voraus, dass tragfähige Geschäftsmodelle für die Öffnung von Innovationsprozessen entwickelt sowie entsprechende Arbeitsweisen und Organisationsprinzipien etabliert werden. Neue Geschäftsmodelle könnten die Verteilung der Wertschöpfung ändern. Denkbar ist oft eine breitere Streuung von Gewinnen, aber auch von Risiken. Entsprechend werden sich auch neue Finanzierungsinstrumente und -kriterien durchsetzen, die diesen neuen Umständen Rechnung tragen.

Open Innovation setzt vor allem eine veränderte Kommunikations-, Kooperations- und Innovationskultur voraus, die alle Bereiche der Unternehmensorganisation durchdringen muss. Kreativität und Engagement für den offenen Innovationsprozess sind zu fördern. Zentrale Katalysatoren für den Open Innovation-Prozess sind dabei das Internet sowie moderne Informations- und Kommunikationstechnologien, die die soziale Präsenz und Reichhaltigkeit der Kommunikation in virtuellen Teams enorm erhöht haben.

Insbesondere in Clustern angesiedelt bietet Open Innovation enorme Potentiale. Ein aktives Clustermanagement trägt hier dazu bei, diese Potentiale zu heben, etwa indem es Unternehmen für die Chancen von Open Innovation durch gezielte Kommunikationsaktivitäten sensibilisiert. Vorurteilsbarrieren ab- und Vertrauen aufbaut oder indem es Unternehmen hilft, Partner für offene Innovationsprozesse zu

gewinnen. Unternehmen, die in Netzwerken und Clustern engagiert sind, wissen, dass ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit die richtige Balance von Geben und Nehmen ist. Ein aktives Clustermanagement kann hier helfen, diese Balance herzustellen.

Auch und insbesondere das Forschungscontrolling muss sich den neuen Herausforderungen stellen: Drei Beispiele sollen dies beleuchten:

Beispiel 1: Dem Paradigma „Open Innovation“ folgend, wird Innovation zunehmend in die Hände von Dritten gelegt. Wie kann man sicherstellen, dass das Controlling hier kontinuierlich belastbare Informationen erhält?

Beispiel 2: Solange man sich – dem traditionellen Modell der „Closed Innovation“ folgend – ausschließlich auf interne Ideengeber stützte, waren früher vielleicht 100 Ideen pro Jahr zu bewerten. Heute – im Zuge „offener Ideenwettbewerbe“ – können es einige Tausend sein. Wie skalierbar sind in diesem Zusammenhang die klassischen Scoring-Verfahren der Ideenbewertung?

Beispiel 3: Im klassischen Technologie- und Innovationsmanagement gelten eigene Patente und große Patentportfolios immer noch – dogmatisch und unreflektiert – als alleinige Richtschnur zur Bewertung unternehmerischer Innovationsstärke. Im Kontext „Open Innovation“ werden Patentlandschaften komplexer und erfordern ein umfassendes strategisches und taktisches Patentmanagement.

■ Prof. Dr. Klaus Griesar
Senior Manager Business Development,
Merck KGaA, Darmstadt
klaus.griesar@merck.de

Der Autor ist Referent des GDCh-Kurses „Management von Forschung und Entwicklung in der Chemie – Eine praxisnahe Einführung in Methoden und Tools“, der am 28. und 29. September 2011 in Frankfurt am Main stattfindet. Bei dem Kurs der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh) werden Methoden des wirkungsvollen F&E-Managements im Kontext ihrer spezifischen Anwendungen der Chemieforschung präsentiert und mit den Teilnehmern unter dem Aspekt ihrer Praxistauglichkeit diskutiert.

Informationen unter

■ Gesellschaft Deutscher Chemiker, Fortbildung
Tel.: +49 69 7917 291
fb@gdch.de
www.gdch.de/vas/fortbildung.htm

www.chemanager-online.com/innovation

HAT IHR BERATER
ELEMENTARE
VERBINDUNGEN ?



BESSER,
ES STIMMT SOGAR
DIE CHEMIE !



MOVING
YOUR
ENTERPRISE

MANAGEMENT ENGINEERS
Consulting to Completion

www.ManagementEngineers.com

Agenda New Compliance – Teil 4

Das Compliance-Footprint-Gütesiegel

Wird man von Gütesiegeln überhäuft, wozu also ein neues Gütesiegel in der chemischen Industrie? Das Stichwort heißt „Compliance“. Das Gütesiegel transportiert die Botschaft, dass das Unternehmen auf dem Gebiet des Chemikalienrechts und des Gefahrguttransports über Regulatory und Environmental Compliance verfügt, und zwar übergreifend auf den gesamten Produktzyklus.

Ausgangslage

Chemische Produkte durchlaufen von der Produktion bis zum Endverbraucher eine lange Kette verschiedener Stufen des Handels und der Verarbeitung. Es gilt dabei vor allem sicherzustellen, dass entlang der Verteilungskette Klarheit und Transparenz als oberstes Gebot deklariert werden, um das gegenseitige Vertrauen in puncto Sicherheit zu ge-

währleisten. Hersteller, Importeure und Händler haben die Bringpflicht, auf Gefahren und auf Risiken beim Umgang mit Chemikalien hinzuweisen, vor allem in Bezug auf Transport und Verwendung. Diese Informationspflicht ist komplex. Zurzeit erfüllt nur ein Drittel aller Lieferungen die gesetzlich geforderten Bestimmungen.

Aus diesem Grund wurde das Gütesiegel „Compliance Footprint“ in-

itiert und ausgearbeitet. Compliance Footprint – auf Deutsch: Fußabdruck der (Gesetzes-)Konformität – ist ein Ergebnis der zunehmenden Komplexität bei der Umsetzung von Maßnahmen bei der Bewältigung der REACH-Vorgaben im Unternehmen (IUCLID-Registrierung, CSR-Bearbeitung).

Das Compliance Footprint-Gütesiegel bescheinigt, dass ein Unternehmen in Bezug auf die besonderen Anforderungen bei gefährlichen chemischen Stoffen gesetzeskonform ist. So wird dem Käufer aufgezeigt, dass das Produkt den aktuellen regulatorischen Sicherheitsanforderungen in den Bereichen Transport und Produktsicherheit entspricht. Die Einhaltung der international gültigen Vorschriften wie z.B. im Bereich von SDB, GHS und

„CLP“ (Classification, Labeling, Packaging) wurde von einer unabhängigen Stelle geprüft und evaluiert.

Nutzen für Hersteller, Händler und Verbraucher

Das System einer Produktkettenerertifizierung bringt dem Anwender und Verbraucher die Gewähr, dass die mit dem Gütesiegel ausgezeichneten Produkte tatsächlich von einem zertifizierten und verantwortungsvoll arbeitenden Unternehmen stammen. Das Compliance-Footprint-Gütesiegel gilt drei Jahre und wird jährlich überprüft.

Zusammenfassung

Das Compliance-Footprint-Gütesiegel bescheinigt die gesetzlich gefor-

derte Umsetzung von GHS, REACH und anderen regulatorischen Vorgaben anhand eines definierten Qualitätsstandards. Das Gütesiegel ist damit ein Baustein in Bezug auf Reduktion der Gefahren und Risiken für die menschliche Gesundheit und für die Umwelt bei der Herstellung, Verwendung, beim Transport und bei der Entsorgung von chemischen Stoffen und Gemischen.

■ Kontakt:
Compliance Footprint AG, Zürich
Peter Rüesch und Rechtsanwalt Ulrich Mann
umann@compliance-footprint.com
www.compliance-footprint.com