



Henkel

Die Innovationspolitik ist konsequent auf die Bedürfnisse der Konsumenten abgestimmt. Nachhaltigkeit ist mittlerweile das entscheidende Erfolgskriterium bei Produktneueinführungen

Millionen – Tendenz fallend. Zugleich stieg die Zahl der Digitalfotos von 170 Millionen auf 1,9 Milliarden. „Der Markt hat sich komplett gedreht“, beschreibt Hollander die Herausforderung.

Cewe ist gestärkt aus dem Strukturwandel hervorgegangen, gilt als Kosten- und Technologieführer und ist mit einem Anteil von mehr als 40 Prozent europäischer Marktführer. Mit 2700 Mitarbeitern in 13 Produktionsbetrieben erzielte Cewe 2009 rund 420 Millionen Euro Umsatz. Der größte Teil des Geschäfts wird gemeinsam mit rund 50 000 Handelspartnern erwirtschaftet – Drogerieketten, Elektronikmärkte, Fotofachläden, Internet-Händler und Warenhäuser. Neuer Verkaufsschlager sind personalisierte Fotobücher, bei denen der Kunde Schnappschüsse mit eigenen Texten zu profimäßig ausgestatteten Bildbänden kombinieren und drucken lassen kann. 3,5 Millionen wurden 2009 verkauft, gut ein Drittel mehr als im Vorjahr. Der nächste Innovationsschritt ist gut eine Woche jung und heißt aprinto.de: Über das Internet-Portal kann die Fotobuch-Technologie kommerziell genutzt werden – etwa für Kataloge, Dokumentationen oder Tagungsunterlagen. 255 Millionen Euro hat Cewe in die Weiterentwicklung der Digitaltechnik investiert: „Innovation gehört zu unserer DNA“, sagt Hollander.

Teil der DNA

Kosmetik, Waschmittel, Fotos, Autos, Chips, Stromzähler und Terrassenbeläge: Die Sieger im WirtschaftsWoche-Wettbewerb „Best Innovator“ kommen aus ganz unterschiedlichen Branchen.

Jeden Montag, Punkt 9 Uhr, ist bei Cewe Color im niedersächsischen Oldenburg Innovationszeit. Zu dem wöchentlichen Jour fixe treffen sich der Vorstand, Leiter und Mitarbeiter der Abteilungen Forschung und Entwicklung, Marketing, Vertrieb sowie Produktion, um über neue Ideen nachzudenken: „Ohne feste Tagesordnung, aber offen für neue Gedanken“, sagt Rolf Hollander, Vorstandsvorsitzender des Digitalfotodruckers.

Diese unkonventionelle Methode des Innovationsmanagements funktioniert so gut, dass Cewe zusammen mit dem Waschmittel-, Kosmetik- und Klebstoffkonzern Henkel als Sieger aus dem diesjährigen „Best Innovator“-Wettbewerb hervorgegangen ist. Den Wettbewerb führt die Unternehmensberatung A.T. Kearney gemeinsam mit der WirtschaftsWoche durch. Henkel ist Klassenbester in

der Kategorie Konzerne, Cewe Color Innovationsführer bei mittelständischen Unternehmen. Als vorbildlich für nachhaltiges Innovationsmanagement wurden außerdem der Autobauer BMW, der Energieversorger EWE, der Chiphersteller Intel und das Papierverarbeitungsunternehmen UPM ausgezeichnet.

„Für uns war der ständige Wandel existenzentscheidend“, sagt Cewe-Chef Hollander. Gegründet wurde das Unternehmen 1961 als Großfotolabor. Der Umbruch kam zu Beginn des neuen Jahrtausends mit der Verdrängung analoger Kameras. „Das hatte gravierende Auswirkungen auf unser Geschäftsmodell“, sagt Hollander. Noch 2005 verkaufte Cewe mehr als 3,2 Milliarden Fotoabzüge von Filmen, 2009 nur noch 500

ABGESTIMMTE PROZESSE

Was beim Mittelständler Cewe ohne fest formulierte Regeln funktioniert, ist bei Henkel das Ergebnis genau aufeinander abgestimmter Prozesse. „Unsere Innovationspolitik ist konsequent auf die Bedürfnisse der Konsumenten abgestimmt“, sagt

Tina Müller, Bereichsleiterin für das weltweite Haarkosmetik-, Gesichts- und Mundpflegegeschäft. Was mit welcher Zielrichtung neu entwickelt wird, entscheiden nicht die Ingenieure in den Labors, sondern vor allem die potenziellen Käufer. Das „Consumer Insights“-Programm sammelt weltweit Informationen über »





» Konsumentenwünsche und Kaufverhalten – mithilfe des Trend-Beobachtungssystems „Trendwatch“, durch Auswertung von Internet-Blogs oder Hinweisen aus dem Händlernetz oder von Pro-fivertriebspartnern. „Dadurch wissen wir genau, was unsere Zielgruppen wünschen“, sagt Müller.

Ergänzt werden diese Informationsquellen um ein ausgeklügeltes internes Vorschlagswesen. Die sogenannte „Innovation Lounge“ sammelt Ideen für neue Produkte oder Produktverbesserungen. Bei der Weiterentwicklung der Ideen wird die anvisierte Zielgruppe einbezogen, etwa durch Tests. Ebenfalls früh ins Boot geholt werden die Abteilungen Forschung und Entwicklung, Marketing und Produktion. „Unser Ziel ist, nur solche Konzepte zu realisieren, die eine überdurchschnittliche Erfolgswahrscheinlichkeit aufweisen und einen neuen Qualitätsstandard setzen“, sagt Christian-André Weinber-

Intel

Triebfeder für die Entwickler ist die Vorgabe von Firmengründer Gordon Moore: In jeweils zwölf Monaten muss sich die Zahl der Transistoren auf der gleichen Fläche verdoppeln

ger, der als Bereichsleiter das weltweite Wasch- und Reinigungsmittelgeschäft bei Henkel verantwortet.

Das klappt offenbar gut. Im Haarpflegemarkt – mit 43 Milliarden Euro Jahresumsatz weltweit eines der wichtigsten Kosmetiksegmente – gehört die Henkel-Marke Schwarzkopf mit 1,7 Milliarden Euro zu den Marktführern. Knapp ein Viertel des Henkel-Umsatzes, stammen aus dem Kosmetikgeschäft, „bei der Profitabilität ist unser Anteil überproportional“, sagt Müller. Für sie ein Ergebnis des permanenten Innovationsprozesses: „Wir kommen im Kosmetikbereich jedes Jahr auf rund 50 Neueinführungen, 40 Prozent unserer Umsätze erzielen wir mit Produk-

ten, die erst in den vergangenen drei Jahren eingeführt wurden.“

Produktneuentwicklungen müssen zwei eigentlich gegensätzliche Eigenschaften vereinen: Sie sollen Luxus vermitteln und dennoch bezahlbar bleiben. „Im Kosmetikbereich laufen Produkte mit natürlichen, luxuriösen Inhaltsstoffen wie Gold, Seide, Kaschmir und hochwertigen Ölen besonders gut“, sagt Müller. Großes Potenzial sieht sie in der Zielgruppe Männer: „Sie benutzten bisher häufig, was die Partnerin für sie ausgesucht hat oder was sie selbst nutzt, aber vor allem Singles und trendbewusste Konsumenten kaufen immer häufiger spezielle Männerkosmetika.“ Dazu zählen etwa Haarfärbemittel wie die neue Schwarzkopf-Linie Men Perfect, ein Gel, das nur fünf Minuten einwirken muss und den sonst gefürchteten Rotstich vermeidet.

BESCHAFFUNG UND TRANSPORT

Immer mehr zum Erfolgskriterium wird auch Nachhaltigkeit. Henkel hat darum fünf Nachhaltigkeitsfelder definiert: Energie und Klima, Wasser und Abwasser, Gesundheit und Sicherheit, Materialien und Abfall sowie gesellschaftlicher und sozialer Fortschritt. „Jedes neue Produkt muss in mindestens einem dieser Felder deutlich besser sein als vorher“, sagt Weinberger, der den Wasch- und Reinigungsmittelbereich auch im Nachhaltigkeitsgremium des Konzerns vertritt.

Für den Dauerbrenner Persil, eine der drei Top-Marken des Konzerns, heißt das zum Beispiel: kürzere Waschzeiten, niedrigere Waschttemperaturen und geringere Abwasserbelastung – gleichzeitig sollen möglichst viele Arten von Flecken verschwinden, ohne dass die Farben der Textilien leiden. „Das Gebot der Nachhaltigkeit gilt bei Neuentwicklungen für die gesamte Wertschöpfungskette“, sagt Wein- »

FOTO: LAIF/REUTERS/NEW YORK TIMES

BEST INNOVATOR 2009

Unternehmenszahlen der Wettbewerbssieger¹

Unternehmen	Branche	Geschäftsbereich	Umsatz (Milliarden Euro)	Gewinn ² (Millionen Euro)	Mitarbeiter	Platzierung im Wettbewerb
Henkel	Konsumgüter	Wasch- und Reinigungsmittel Kosmetik	4,17 3,02	439 376	13 000 8 300	Sieger Konzerne
Cewe Color	Konsumgüter	–	0,42	14	2 900	Sieger Mittelstand
BMW	Automobil	–	53,2	351 ³	100 000	Sonderpreis Nachhaltiges Innovationsmanagement
EWE	Energie	–	5,33	423	5 300	Sonderpreis Nachhaltiges Innovationsmanagement
Intel	IT-Technologie	–	26,7	3740	84 000	Sonderpreis Nachhaltiges Innovationsmanagement
UPM	Forst- und Papierwirtschaft	–	9,46	-201	24 000	Sonderpreis Nachhaltiges Innovationsmanagement

¹ 2008, ² vor Zinsen und Steuern, ³ Gewinn vor Steuern; Quelle: A.T. Kearney, eigene Recherchen



» berger, „entscheidend sind nicht nur Verwendungseigenschaften und Produktion, sondern auch Beschaffung und Transport der Rohstoffe.“

Nachhaltigkeit bei Innovationen ist mittlerweile eines der wichtigsten Erfolgskriterien – der „Best Innovator“-Wettbewerb trägt dem mit vier Sonderpreisen für „Nachhaltiges Innovationsmanagement“ Rechnung. Zu den Preisträgern gehört auch der Autohersteller BMW – vor allem wegen seiner Ausrichtung auf „Efficient Dynamics“, wie die Marketingleute die auf Nachhaltigkeit getrimmte Unternehmensvision getauft haben. „Nachhaltigkeit ist seit Langem Bestandteil der Unternehmensstrategie“, sagt Jochen Otterbach, Leiter Technologie und Innovationsmanagement.

SCHLAUER ZÄHLER

In den vergangenen beiden Jahren hat BMW es so geschafft, den Verbrauch der Fahrzeuge stärker zu senken als jeder andere europäische Autobauer. Beim CO₂-Ausstoß kommen die Bayern auf einen Flottenwert von 156 Gramm pro Kilometer: „Damit unterbieten wir auch europäische Volumenhersteller“, sagt Otterbach. Ausschlaggebend für die „Best Innovator“-Juroren waren auch der Ausstieg des Autoherstellers aus der Formel 1 und die erfolgreiche Entwicklung des elektrisch angetriebenen Mini E. Neue Motoren und Getriebe, Bremsenergieerückgewinnungssysteme und Start-Stopp-Techniken, die den Motor bei roter Ampel abschalten, senken auch bei Autos mit

Cewe

Verkaufsschlager sind personalisierte Fotobücher, bei denen Schnappschüsse und eigene Texte zu Bildbänden kombiniert werden

herkömmlichem Antrieb den Verbrauch. „Aktuell beschäftigen wir uns mit der Nutzung der Abgaswärme zur Stromgewinnung mittels eines thermoelektrischen Generators“, verrät Otterbach.

Auch beim Energieversorger EWE aus dem niedersächsischen Westerstede geht es um Verbrauchsoptimierung. „Wir verstehen uns als Dienstleister, der Netzbetrieb, Telekommunikation und Software miteinander kombiniert“, sagt Jörg

Hermsmeier, Abteilungsleiter Forschung und Entwicklung. „Unser Ziel ist die Verbesserung der Effizienz.“ Kernstück des Konzepts ist ein digitaler Stromzähler, der mehr kann, als Kilowattstunden zu registrieren. Mit der EWE-Box kann der Verbraucher erkennen, welches Gerät wann wie viel Strom verbraucht. „Erst wenn der Kunde über diese Informationen verfügt, kann er den Verbrauch steuern“, sagt Hermsmeier. Oder steuern lassen – sofern er in nicht allzu ferner Zukunft über intelligente Geräte verfügt. Dann schaltet sich der Kühlschranks – im Dialog mit der EWE-Box – nur ein, wenn Strom billig ist. Wann das ist und wo man ihn bekommt, weiß die Box aus dem Internet. 400 Zähler

Hermsmeier, Abteilungsleiter Forschung und Entwicklung. „Unser Ziel ist die Verbesserung der Effizienz.“ Kernstück des Konzepts ist ein digitaler Stromzähler, der mehr kann, als Kilowattstunden zu registrieren. Mit der EWE-Box kann der Verbraucher erkennen, welches Gerät wann wie viel Strom verbraucht. „Erst wenn der Kunde über diese Informationen verfügt, kann er den Verbrauch steuern“, sagt Hermsmeier. Oder steuern lassen – sofern er in nicht allzu ferner Zukunft über intelligente Geräte verfügt. Dann schaltet sich der Kühlschranks – im Dialog mit der EWE-Box – nur ein, wenn Strom billig ist. Wann das ist und wo man ihn bekommt, weiß die Box aus dem Internet. 400 Zähler

ler sind verkauft, jetzt geht der Kasten in den Praxistest.

Der US-Chiphersteller Intel, auch eines der für nachhaltiges Innovationsmanagement ausgezeichneten Unternehmen, liefert für solche Zukunftslösungen die passende Elektronik. „Innovation ist für uns lebensnotwendig“, sagt Frank Lafos, Innovationsmanager für Zentraleuropa. „Wir verstehen uns als Treiber der IT-Industrie.“ Nach wie vor gilt die intern als Moore'sches Gesetz bezeichnete Vorgabe von Firmengründer Gordon Moore als Triebfeder für die Intel-Entwickler: In jeweils zwölf Monaten muss sich die Zahl der Transistoren auf der gleichen Fläche verdoppeln – so werden die Bauteile immer kleiner und leistungsfähiger.

Derzeit letzter Stand der Miniaturisierung ist der sogenannte Atom-Chip. Der ist so winzig, dass er in jedes noch so kleine Handy passt und dieses aufgrund seiner Rechenleistung zum vollwertigen Laptop mit Internet-Anschluss macht. Entwickelt werden solche Bauteile von den mehr als 800 allein in Europa beschäftigten Intel-Ingenieuren in enger Abstimmung mit den Kunden: „So schaffen wir uns selbst einen Markt und sichern den wirtschaftlichen Erfolg ab“, sagt Lafos. Die nächsten Kundengruppen stehen schon fest: Maschinenbau und Automobilbranche. Daimler und BMW etwa werden die nächste Generation ihrer Luxuskarossen mit Atom-Chips ausstatten und damit das Internet ins Auto holen.

Verglichen damit ist der aus Finnland stammende Preisträger UPM eher bodenständig: Das Forst- und Papierunternehmen gehört zu den größten Zellstoffherstellern und produziert Papier, betreibt aber auch Wasserkraftanlagen und erzeugt Biobrennstoffe oder Verbundmaterialien. Daraus haben sich ganz neue Geschäftsfelder er-

geben: Profi zum Beispiel, ein Material, das aus Holz und Kunststoff besteht. Zu Profilen gepresst, ist es eine Alternative zu Holzbohlen für Terrassen und Balkone. Als besonders nachhaltig im Vergleich etwa zu Tropenholz eingestuft wird das Material aufgrund seiner Inhaltsstoffe: UPM nutzt dafür Abfälle einer anderen Produktlinie – Profi besteht aus dem Verschnitt von Klebeetiketten. »

hans-juergen.klesse@wiwo.de

**Unser Ziel
ist eine
ständige
Verbesserung
der Effizienz**

Strategie und Prozesse

Wann ist ein Unternehmen innovativ? Wie die Sieger im Wettbewerb „Best Innovator“ ermittelt wurden.

Der von WirtschaftsWoche und der Unternehmensberatung A.T. Kearney vor sieben Jahren gestartete Wettbewerb „Best Innovator“ zeichnet Unternehmen mit einem herausragenden Innovationsmanagement aus. Das ist heute wichtiger denn je: „Der Wettbewerb beweist, dass Innovation ein erfolgskritischer Faktor für jedes Unternehmen ist“, sagt A.T. Kearney-Partner Kai Engel. Die Wirkung lässt sich am Aktienkurs ablesen: „Die Börsenkurse der ehemaligen „Best Innovator“-Gewinner haben sich in den letzten Jahren im Durchschnitt sehr viel besser entwickelt als der Dax.“

Technische Forschung, kombiniert mit genialem Erfindergeist, reichen längst nicht mehr aus. „Es geht vor allem darum, ob eine übergreifende Innovationsstrategie existiert, wie die entsprechenden Prozesse strukturiert und organisiert sind und wie diese Elemente in der Unternehmenskultur verankert sind“, sagt Berater Engel.

Wie wichtig die Unternehmen das Thema tatsächlich nehmen, ist etwa daran erkennbar, wo es organisatorisch aufgehängt ist: „Wir merken, dass Innovation heute eine höhere Aufmerksamkeit genießt als noch vor einigen Jahren“, sagt Engels Kol-

lege Jochen Graff. „Immer öfter ist Innovation Chefsache und die Vorstände kümmern sich selbst um das Thema.“

Aber auch wie Innovationsprozesse ablaufen, entscheidet über den Erfolg – wer rastet, der rostet. Wie lange dauert es, bevor neue Produkte marktreif sind? Lassen sich daraus größere Produktfamilien entwickeln? Wird nach erfolgreicher Markteinführung systematisch nach Verbesserungs- und Erweiterungsmöglichkeiten gesucht? Ist sichergestellt, dass ständig Neuentwicklungen in der Pipeline sind?

Bei genauem Hinschauen wird deutlich, dass Unternehmen nur dann überdurchschnittlich erfolgreich sind, wenn sie Innovation systematisch organisieren und daran nicht nur Forschung und Produktion, sondern auch Marketing und Marktforschung beteiligen. „Die Innovationsstrategie sollte systematisch aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden“, sagt Engel.

Inwieweit das auf die Bewerber zutrifft, haben Berater und Jury in einem mehrstu-

figen Verfahren geprüft. Im ersten Schritt gaben die Unternehmen in einem Fragebogen Auskunft über den Stand ihrer Innovationsaktivitäten. Anschließend wurden die 20 Finalisten vor Ort besucht. Über die Sieger entschied im Oktober eine Jury, sie bestand aus Dagmar Wöhl, der damaligen Parlamentarischen Staatssekretärin im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft, A.T. Kearney-Partner Kai Engel sowie WirtschaftsWoche-Chefredakteur Roland Tichy. „Best Innovator“ wurden je ein Konzern und ein mittelständisches Unternehmen.

Außerdem gibt es vier weitere Sonderpreise für „Nachhaltiges Innovationsmanagement“. Die Sieger werden am 4. Februar im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie in Berlin geehrt.

An der Ausschreibung beteiligten sich wie im vergangenen Jahr wieder gut 100 Unternehmen. „Auffällig ist, dass darunter immer mehr Dienstleister sind“, sagt Berater Graff. Der „Best Innovator“-Wettbewerb wird in ähnlicher Form auch auf internationaler Ebene

durchgeführt. Preise werden in 12 Ländern vergeben – neben Deutschland auch in Belgien, Dänemark, Frankreich, Italien, Großbritannien, Kroatien, Norwegen, Österreich, Schweden, der Schweiz und Slowenien. ■



Berater Engel
*Innovation ist immer
öfter Chefsache*