

# Ideen in Serie

**W**ie von Geisterhand gelenkt, gleitet der gut 4,40 Meter lange VW Touran rückwärts in die enge Parklücke. Der Fahrer muss nur den Rückwärtsgang einlegen und ein wenig Gas geben – das Lenkrad berührt er nicht einmal, eine ausgeklügelte Einparkhilfe übernimmt das nervige Rangieren. Und nicht nur das: Schon bei der Parkplatzsuche half der elektronische Assis-

tent. Bei der Fahrt entlang der parkenden Autos am Straßenrand scannt der sogenannte ParkAssist automatisch Lücken und zeigt dem Fahrer an, welche groß genug ist.

Das Helferlein unter der Haube ist nur eine der technischen Innovationen, die VW-Ingenieure in den vergangenen Jahren entwickelt haben. Anders als bei anderen Autoherstellern gibt es die Elektronik nicht nur als Zusatzausstattung für teure Premi-

um-Karossern, sondern auch für den Golf oder die Familienkutsche Touran. „Wir wollen auch den Käufern kleinerer Fahrzeuge aus unteren Preissegmenten mehr Sicherheit bieten – das war, ist und wird auch zukünftig ein Element unserer Markenphilosophie sein“, sagt Ralf-Gerhard Willner, Leiter Fahrzeugkonzepte bei der Volkswagen AG in Wolfsburg, „unser Ziel ist die Demokratisierung von Innovationen.“

**Das Innovationsmanagement** im VW-Konzern hat die Jury des „Best Innovator“-Wettbewerbs überzeugt: Experten der Unternehmensberatung A.T. Kearney, des Bundeswirtschaftsministeriums, der Fraunhofer-Gesellschaft und der WirtschaftsWoche wählten den Autohersteller zum Sieger in der Kategorie Großunternehmen. Zum besten Mittelständler kürten die Preisrichter den Landsberger Profiküchenausstatter Rational. Sieger in der Sonderkategorie Komplexitätsmanagement wurde der Pumpenhersteller KSB aus dem pfälzischen Frankenthal. „Eine klare Innovationsstrategie, aus der alle weiteren Schritte abgeleitet werden, ist letztlich auch der Schlüssel zu einer optimierten Ressourcenverteilung und damit zum nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg“, sagt Kai Engel, Partner bei A.T. Kearney.

Für VW hat sich das rentiert: Der Umsatz stieg von 94 Milliarden Euro 2005 auf 109 Milliarden Euro im vergangenen Jahr, mit 329 000 Mitarbeitern produzierte der Autobauer 6,2 Millionen Fahrzeuge. Gleichzeitig stieg die Gewinnmarge vor Steuern und Zinsen von drei auf sieben Prozent. Das liegt über Branchendurchschnitt: BMW kommt auf 5,6 Prozent.

Das Management der Innovationsprozesse ist Chefsache: „Das Unternehmen hat eine klar formulierte Innovationsstrategie: Volkswagen als innovativste Volumenmarke der Welt zu etablieren“, lobt Engels Kollege Jochen Graff. Über die knapp fünf Milliarden Euro, die 2007 für Forschung und Entwicklung ausgegeben wurden, entscheidet der Vorstand, entwickelt wird aber an verschiedenen Stellen, und die daran beteiligten Ingenieur-Teams genießen ein hohes Maß an Freiheit: „Jede Konzernmarke hat ein eigenes Innovationsmanagement, am Anfang nehmen wir darum auch ein gewisses Maß an Redundanz in Kauf“, sagt Cheftüftler Willner.

Damit die Freiheit des Denkens nicht ausfere, werden Einkauf, Controlling und Marketing frühzeitig mit ins Boot geholt. „Die Kollegen überprüfen die Vorschläge >>



**Großunternehmen**  
VW-Golf-Montage: Der Modulare Querbaukasten rationalisiert die Fertigung

FOTO: ARNE WEYHARDT FÜR WIRTSCHAFTSWOCH



hinsichtlich Machbarkeit und Kundennutzen und binden unsere Zulieferer von Anfang an mit ein“, erklärt Willner das Prinzip. Fast jede siebte Idee erlangt früher oder später Marktreife. Gleichzeitig wird festgelegt, welche Marke für welche Neuerung zuständig ist und die Entwicklung bis zur Produktionsreife vorantreiben soll. Das Innovationsmanagement sorgt außerdem dafür, dass die Bauweise der Fahrzeuge schon frühzeitig auf die neuen Teile abgestimmt wird – damit zum Beispiel für die Servolenkung genug Platz unter der Haube künftiger Modelle vorhanden ist.

Nicht alle Neuheiten stammen von eigenen Ingenieuren, 25 bis 50 Prozent aller Entwicklungen kommen von außen – das notwendige Know-how etwa für neue Fertigungsverfahren oder alternative Materialien häufig von Hochschulen. Eng in die Prozesse eingebunden sind außerdem die Zulieferer: Ein Ergebnis dieser Zusammenarbeit ist zum Beispiel das Doppelkupplungsgetriebe, das Verbrauch und CO<sub>2</sub>-Ausstoß verringert.

Überzeugt haben die Juroren aber nicht nur die Neuerungen für Sicherheit, Wirtschaftlichkeit und Komfort, „besonders beeindruckt hat uns die Entwicklung des neuen Modulare Querbaukastens“, sagt Berater Graff. Dieses marken- wie segmentübergreifende Sortiment von Bauteilen – dazu gehören Lichtmaschinen wie Anlas-

ser, Klimaanlage oder Scheibenwischerantriebe – ist eine Weiterentwicklung der Plattformstrategie aus den Neunzigerjahren. „Die neue Modulstrategie mit weitgehend identischen Komponenten unabhängig von Fahrzeuggröße und -typ verringert die Komplexität bei Entwicklung und Produktion und erleichtert die Modellpflege“, erklärt

Volkswagen-Manager Willner. In zehn Jahren sollen 90 Prozent aller Modelle in das neue Konzept eingebunden werden. Der Produktionsaufwand wird um rund 30 Prozent reduziert, die Mengenvorteile bei den Zulieferern dürften die Kosten pro Einzelteil um bis zu 20 Prozent senken.

**Kostensenkung** ist auch das Hauptargument, mit dem der Preisträger in der Kategorie Mittelstand Kunden überzeugt: „Unsere Geräte reduzieren den Energie- und Wasserverbrauch, sie benötigen weniger Platz, reduzieren die Garzeit, garantieren perfekte Speisenqualität und senken vor allem die Verluste bei der Zubereitung von Lebensmitteln“, sagt Günter Blaschke, Rational-Vorstandsvorsitzender. Das Unternehmen beliefert Profiküchen in aller Welt und fast jeder Größe mit patentgeschützten Dampfgargeräten. Ein wirtschaftlicher Wareneinsatz entscheidet häufig über rote oder schwarze Zahlen: Wo größere Mengen Kartoffeln, Fleisch oder Gemüse auf herkömmliche Art gekocht, gebraten, ge-

Wie die **Innovations-Champions** ermittelt wurden.

## Die Auswahl

**Der von WirtschaftsWoche** und der Unternehmensberatung A.T. Kearney vor sechs Jahren gestartete Wettbewerb „Best Innovator“ zeichnet Unternehmen mit einem herausragenden Innovationsmanagement aus. Die Gewinner in den Kategorien „Großunternehmen“ und „Mittelstand“ sowie der Sonderkategorie „Komplexitätsmanagement“ wurden in einem mehrstufigen Verfahren ermittelt. Bewertet wurden Strategie, Organisation, Unternehmenskultur, Prozesse und der Innovationserfolg. Zunächst gaben die Unternehmen in einem Fragebogen Auskunft über den Stand ihrer Innovationsaktivitäten. Die 35 Finalisten wurden anschließend vor Ort besucht. Über die drei Sieger entschied eine Jury, zu der Dagmar Wöhrl, Parlamentarische 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 gehörten. Die Sieger wurden am vergangenen Donnerstag im Rahmen des „Best Innovator“ Round Table zum Innovations- und Komplexitätsmanagement im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie in Berlin geehrt.

An dem Wettbewerb beteiligten sich gut 100 Unternehmen. Die Auszeichnung wird in 15 Ländern vergeben – neben Deutschland auch in Belgien, Dänemark, Frankreich, Kroatien, Italien, Norwegen, Österreich, Schweden, Großbritannien, Schweiz, Slowenien, den USA, Mexiko und Kanada.

grillt oder gegart werden, geht bis zu einem Drittel des Wareneinsatzes verloren – weil das Schnitzel schrumpft, die Salzkartoffeln zerfallen oder der Brokkoli matschig wird.

Die vorwiegend in Kantinen und Krankenhäusern, Caterern oder Restaurants mit mindestens 30 Essen am Tag eingesetzten Geräte kombinieren zwei Zubereitungsmethoden: Dämpfen und Garen mit Heißluft. Beide Methoden haben Nachteile: Beim Dämpfen gehen Geschmack und Vitamine verloren, Heißluft trocknet die Nahrungsmittel aus und macht sie zäh.

Die Rational-Techniker haben mit den sogenannten SelfCooking Centern Geräte entwickelt, bei denen das Garen von einer nahezu narrensicheren Software gesteuert wird. Will der Koch Hähnchen grillen, wählt er auf dem Bedienpanel „Geflügel“ und gibt das gewünschte Garergebnis >>>

ein: zum Beispiel „außen knusprig“, „innen zart“ – den Rest macht die Maschine. „Ob es sich um eine Pute, eine Gans oder ein Huhn handelt, erkennt die Garintelligenz von allein“, sagt Blaschke. „Damit haben unsere Geräte einen Innovationseffekt in die Küche gebracht, der mit dem Schritt von der mechanischen Schreibmaschine zum Computer im Büro zu vergleichen ist.“

Weil sich mit den 9000 bis 35 000 Euro teuren High-Tech-Brutzlern Grillhähnchen, Lachsschnitte und Crêpes fürs Dessert gleichzeitig zubereiten lassen, ohne dass der Pfannkuchen hinterher nach Fisch schmeckt, ersetzt das SelfCooking Center mehrere herkömmliche Geräte. Wo auf Pfannen, Grillgeräte, Kessel und Herde verzichtet werden kann, verringern sich Platzbedarf und Reinigungsaufwand. „Dadurch haben sich unsere Geräte nach spätestens zwölf Monaten amortisiert“, sagt Blaschke.

Vor einer Rezession hat der Rational-Chef darum keine Angst. Im Gegenteil: Wegen des Rationalisierungseffekts bei den Anwendern bestünden gerade in konjunkturschwachen Phasen gute Absatzchancen, zumal erst 30 Prozent der weltweit rund 2,5 Millionen infrage

kommenden Küchen bisher umgerüstet seien.

Die Jury hat sich nicht nur von den Produkten und deren Einsatzspektrum überzeugen lassen: „Das Beispiel Rational zeigt, wie mittelständische Unternehmen durch kontinuierliche Verbesserung ihres Innovationsmanagements Wettbewerbsposition und profitables Wachstum stärken können“, sagt A.T. Kearney-Berater Engel. Mit seinen seit 1976 kontinuierlich verbesserten Kombigeräten ist Rational mit einem Anteil von 54 Prozent Weltmarktführer.

Die starke Position der Bayern ist auch eine Folge unkonventioneller Methoden. „Bei uns arbeiten mehr als 200 Küchenmeister, die aus langjähriger Erfahrung genau wissen, was in einer Profiküche gebraucht wird“, sagt Blaschke. Die Männer mit den weißen Mützen sind überwiegend im Vertrieb – als Profis können sie andere Profis viel einfacher überzeugen, geben zugleich aber auch wichtige Impulse für die Weiterentwicklung der Produkte. Und noch etwas ist anders: „Bei uns

## Innovationsstrategie als Erfolgsschlüssel

gibt es keine Fließbandarbeit, ein Mitarbeiter montiert das gesamte Gerät von Anfang bis Ende – mit seinem Namen auf dem Typenschild garantiert er für die Qualität, dadurch haben unsere Leute als Unternehmer im Unternehmen ein ganz anderes Verantwortungsbewusstsein für das

Endprodukt“, sagt Blaschke. Die Produktion in ein Billiglohnland zu verlagern, war deshalb nie ein Thema. Trotz der höheren Kosten hierzulande ist Rational erfolgreich wie wenige: Die gut 1000 Mitarbeiter erwirtschaften knapp 340 Millionen Euro Umsatz und eine Spitzengewinnmarge von fast 28 Prozent.

### Das schafft der Pumpenhersteller KSB

zwar nicht ganz, trotzdem erkannte die Jury auf eine Prämierung in der Sonderkategorie Komplexitätsmanagement. Ausgewählt wurde der Maschinenbauer, „weil eine ganz klare Strategie verfolgt wird, Innovationen zu treiben, wobei die Komplexität entlang der Wertschöpfungskette transparenter gemacht wird“, lobt Berater Engel.

Grundlage dafür ist ein überdurchschnittlich hohes Maß an Transparenz über Kosten und Ertrag für jedes Produkt: „Früher haben wir fast alles geliefert, was der Kunde wollte, ohne immer darauf zu achten, ob es sich überhaupt rechnet“, sagt Andreas Kühl, Leiter des Bereichs Entwicklungsprozess und Variantenmanagement. „Durch die vielen Extras gab es zahlreiche Varianten und eine sehr hohe Komplexität in Fertigung und Auftragsabwicklung.“ Die Zeiten sind vorbei: Heute verfügt KSB dank seines ausgeklügelten Controllings über eine genaue Ergebnisrechnung, Produktlinien und Konstruktionsmethoden wurden standardisiert. Früher gab es für Kreiselpumpen, wie sie in Heizungsanlagen eingebaut werden, mehr als zehn unterschiedliche Konstruktionen – heute nur noch eine.

Das senkte die Kosten und verschaffte KSB den Freiraum, sich mit neuen Produkten besser im Markt zu positionieren: „Statt ausschließlich Pumpen oder Armaturen liefern wir heute auch ganze Systeme inklusive Steuerungstechnik“, sagt Kühl. Die Entscheidung lässt auch die Kassen lauter klingeln: Der Umsatz, den die weltweit rund 14 000 Mitarbeiter erwirtschaften, ist in den vergangenen drei Jahren um knapp ein Drittel auf 1,8 Milliarden Euro gewachsen, die Gewinnmarge hat sich seitdem sogar fast verdreifacht – auf heute acht Prozent. ■

hans-juergen.klesse@wiwo.de



### Mittelständler

Rational-Küchengeräte-Montage: Individuelle Produktverantwortung statt Fließbandarbeit

