

# Wie innovativ ist ein Unternehmen?

## Ermittlung der Innovationsfähigkeit unter Zeitdruck

Von Torsten Laufenberg und Benjamin Wessels, maconda GmbH\*

*Ziel einer Commercial Due Diligence ist es, die strategische Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und die Nachhaltigkeit seiner Erträge zu ermitteln. In vielen Branchen ist beides stark von der Innovationsfähigkeit beeinflusst – bei technischen Produkten sowieso, aber auch bei Verpackungen, Lebensmitteln und anderen Konsumgütern. Gerade beim Unternehmenskauf ist es immer wieder schwierig, Umfang und Erfolg von Innovationen in kurzer Zeit zu analysieren und zu bewerten.*

Das sogenannte Time-to-Market wird immer kürzer und zwingt Unternehmen, sich schneller und intensiver mit der Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen zu befassen. Die Innovationsfähigkeit ist allerdings schwer messbar. Denn sie umfasst nicht nur die Entwicklung und Positionierung neuer Produkte und Dienstleistungen, sondern auch die Erhöhung der Produktivität durch neue Prozesse oder die Erschließung neuer Märkte durch alternative Geschäftsmodelle.

### Oftmals große Verschllossenheit

Eine Commercial Due Diligence für strategische Investoren oder Private-Equity-Sponsoren hat einen großen Einfluss auf eine mögliche Kaufentscheidung. Doch die zur Verfügung stehende Zeit ist meist sehr begrenzt, es gibt kaum Zugang zu den Entscheidern und noch weniger zu den Innovationsträgern. Angst vor Know-how-Verlust bei einem geplatzten Deal und vor einem „Aufschlagen“ von Wettbewerbern trägt ein Übriges zur Verschllossenheit bei. Allerdings gibt es auch handfeste interne Hindernisse: So sind Innovationsaktivitäten häufig nur mangelhaft dokumentiert und zudem oftmals nicht klar in der Organisation verankert.

Nicht selten wird zur Messung der Innovationsfähigkeit die Zahl der angemeldeten Patente oder die Höhe des Forschungs- und Entwicklungsbudgets herangezogen. Allerdings zeigen Patente primär die historische Innovationsintensität auf und lassen zudem keine Aussage über den Erfolg zu. Auch beim



Torsten Laufenberg



Benjamin Wessels

gerne bemühten „F&E-Budget“ ist zu beachten, dass die Produktentwicklung oft in unterschiedlichen Stellen geschieht, die gar nicht im „F&E-Budget“ erfasst sind. Beide sind daher als Einzelkriterien allenfalls schwache Indikatoren.

Um dennoch die Innovationsfähigkeit eines zum Verkauf stehenden Unternehmens verlässlich abschätzen zu können, gibt es einige pragmatische Ersatzkriterien, z.B.

### Organisation

- ◆ Organisatorische Verankerung von Innovation
- ◆ Vorhandensein fester Strukturen, z.B. eines Stabes „Innovationskoordination“ o.Ä.
- ◆ Schriftlich dargelegte Innovationsprozesse, optimalerweise mit klar definierten „Process Ownern“
- ◆ Mitwirkende in Innovationsprozessen (interdisziplinäre Entwicklungsteams, Open Innovation), temporäre Freistellung von Mitarbeitern aus Fachabteilungen für Innovationsprojekte

\*) Torsten Laufenberg ist Partner, Benjamin Wessels ist Berater der maconda GmbH, Köln. Schwerpunkte der Unternehmensberatung sind Wertsteigerung, Restrukturierung und Commercial Due Diligence.



Quelle: maconda GmbH

- ◆ Anzahl der Ingenieure nach Funktionsbereichen
- ◆ Struktur und Wirksamkeit eines Anreizsystems für Innovationen
- ◆ Vorhandensein eines Entwicklungs- oder Innovations-Controlling und Verknüpfung mit dem Vertriebscontrolling

#### Entwicklung

- ◆ Neuanmeldung von Patenten pro Jahr über einen längeren Zeitraum und daraus abgeleitete, sinnvolle Ratios
- ◆ Ausweisen von Entwicklungskosten als Investition vs. Aufwand
- ◆ Verhältnis von Entwicklungsinvestitionen zu deren Return (Return on Innovation; Einsparungen, Deckungsbeiträge durch neue Produkte und Dienstleistungen etc.)
- ◆ Definierte Innovationsphasen und deren Dauer
- ◆ Struktur und Reife der Innovationsprojekte (anonymisierte Innovations-Pipeline)
- ◆ Erfolg des Transfers von Innovationsprojekten in marktreife Produkte
- ◆ Mitwirkung in Innovationsausschüssen u.Ä. des eigenen Industrieverbandes (z.B. der VDMA Ausschuss „Forschung und Innovation“ oder bei Handelsunternehmen die Forschungsgruppe ECR oder der EHI-Arbeitskreis Zahlungssysteme)

#### Markt

- ◆ Anteil des Umsatzes mit neuen Produkten oder Dienstleistungen
- ◆ Dauer und Hindernisse bei der Markteinführung
- ◆ Kundenzufriedenheit mit neuen Produkten (über Kundeninterviews, z.B. bei Maschinenverwendern; bei Lebensmitteln auch über Schnelltests und Verkostungen)
- ◆ Floprate (gerade bei schnelldrehenden Konsumgütern oft sehr hoch); Gründe und „Lessons Learned“.

#### Vom Befragungssystem zum Bewertungsmodell

Diese und weitere Kriterien werden über ein ausgefeiltes, aber auch bei Due Diligences gut einsetzbares Befragungssystem erhoben und über ein Punktbewertungsmodell zu einem Innovations-Score verdichtet. Ausgangspunkte hierfür sind üblicherweise im Datenraum eingestellte Unterlagen des Unternehmens sowie Informationen zu Wettbewerbern, die gezielt von einem auf Innovationsmanagement spezialisierten Due-Diligence-Experten gesichtet werden. Hinzu kommen gut vorbereitete Gespräche mit dem Management, mit Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern. Bei Konsumgütern sollten zusätzlich auf ihre Erhebungs- und Ergebnisqualität geprüfte Marktstudien hinzugezogen werden, da spezielle Primärerhebungen im Rahmen einer CDD nie repräsentativ und valide sein können.

Wie erfolgsentscheidend welche Innovationen für ein konkretes Unternehmen sind, hängt auch von seiner Strategie ab. So hat ein Unternehmen, das auf Qualitätsführerschaft setzt, üblicherweise einen höheren Grad an Produktinnovationen (z.B. Entwicklung von Maschinen mit höherer Taktung oder Verarbeitung neuer Rohmaterialmischungen) als ein Massenproduzent, der Kostenführerschaft anstrebt. Bei diesem sind regelmäßige Prozess- und Produktionsinnovationen wichtiger (z.B. Einsatz von Maschinen mit höherer Fülltaktung).

#### Fazit

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist ein wichtiger Faktor seiner strategischen Wettbewerbsfähigkeit. Sie muss daher, trotz aller Hemmnisse, im Rahmen der Commercial Due Diligence bewertet werden. Dies erfordert großes Verständnis für das jeweilige Geschäft, besonders aber Erfahrung in der Erfassung der Innovationsfähigkeit.