

Dokumente⁷

Gesundheitswissenschaften



Innovationsscorecard und Innovationsmanagement in der OÖ Gebietskrankenkasse

Herausgegeben von
Univ.- Prof. Dr.
Josef Weidenholzer,
Institut für Gesellschafts-
und Sozialpolitik,
Johannes Kepler
Universität Linz in
Zusammenarbeit mit
der Oberösterreichischen
Gebietskrankenkasse.

Mag. Dr. Andrea Wesenauer



Linz, 2005

Innovationsscorecard und Innovationsmanagement in der OÖ Gebietskrankenkasse

Die Innovationsfähigkeit von Organisationen ist ein wichtiger Gradmesser dafür, wie sich diese auf künftige Herausforderungen vorbereiten und Chancen zu nutzen wissen. Die aktive Steuerung aller damit zusammenhängenden Prozesse wird damit immer mehr zum Erfolgsfaktor und Innovationsmanagement zu einer zentralen Aufgabe für Profit- und Non-Profit-Organisationen. Die Innovationsscorecard ist ein neues und geeignetes Instrument, um Stärken und Schwächen im Innovationsprozess transparent zu machen, dessen Verbesserung und Neugestaltung zu begleiten und die Integration in ein ganzheitliches strategisches Management-Konzept sicher zu stellen.

1. Der Begriff Innovation

Der Begriff Innovation wird in Theorie und Praxis sehr unterschiedlich beschrieben. Bis heute gibt es kein einheitliches Verständnis von Innovation. Eine mögliche Einteilung der Sichtweisen im Zusammenhang mit Innovation ist jene nach Ergebnisorientierung und Prozessorientierung. Die Prozessorientierte Betrachtung von Innovationen kann dabei im engeren oder weiteren Sinn erfolgen. Die ergebnisorientierte Sichtweise kann sich auf Innovationsarten (Kultur-, Privat-, Unternehmensinnovation,...), auf Innovationsausprägung (adaptiv, fundamental, technisch,...) oder auf die Bezugseinheit (Unternehmen, Kunde, Markt,...) beziehen. (vgl. Gerpott, 1999)

Die Innovationsscorecard stellt einen allgemeinen strategischen Ansatz des Innovationsmanagements dar und verlangt daher einen weit gefassten und auf den Managementansatz bezogenen Begriff der Innovation. „Innovation ist der Managementvorgang, der zur Umsetzung einer neuen nützlichen Idee von ihrer Entstehung bis zur erfolgreichen praktischen Anwendung führt. Innovation kann bei Produkten, Fertigungsprozessen, bei Dienstleistungen im Marketing, in der Distribution, im Finanzbereich, im Management selbst sowie in der Struktur und Kultur des Unternehmens statt finden.“ (vgl. Sommerlatte, 1997)

Das beschreibende Element von Innovationen ist damit der Aspekt der Neuigkeit. Die treibende Kraft und Zielsetzung, warum Innovationen überhaupt angestrebt werden sind Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum, Kostensenkung, Produktivitätssteigerung, Qualitätsverbesserung oder eine schnelle Anpassung an Umweltveränderungen. (vgl. Eckelmann, 2002)

2. Strategisches Management

Eine der wichtigsten Aufgaben des Managements ist die strategische Ausrichtung von Organisationen. Die Methoden und Instrumente dafür sind so vielfältig, wie es unterschiedliche Schulen und Zugänge zum Thema strategisches Management gibt. Sehr allgemein gesprochen, ist strategische Unternehmensführung ein Prozess, welcher auf die Schließung der strategischen Lücke gerichtet ist. Dies bedeutet, dass ausgehend von einem Ist-Zustand ein angestrebter Ziel-Zustand erreicht werden soll. Die Lücke zwischen dem Ausgangspunkt A und dem angestrebten Punkt B ist die strategische Lücke oder strategic gap.

Den Ausgangspunkt zu bestimmen, ist eine nicht immer einfache, aber doch lösbare Aufgabe. Die Bestimmung des Zielzustandes ist schon erheblich schwieriger. Ausgehend vom Ist-Niveau muss ein Soll-Niveau in verschiedenen strategischen Dimensionen definiert werden. Eine fundierte Analyse der Möglichkeiten, der eigenen Organisation und der Umwelt sowie sich daraus ergebende Stärken und Schwächen, sowie Chancen und Risiken müssen in die Festlegung eines angestrebten künftigen Unternehmensstatus Eingang finden. Es geht darum, die Zukunft zu erfinden und sich daraus ergebende Potenziale zu bewerten und Alternativen zu prüfen (vgl. Nagel/Wimmer, 2002). Unzählige Variablen und Parameter, die oft in wechselseitiger Abhängigkeit stehen, sind in dieser wichtigen Aufgabe strategischer Unternehmensführung zu berücksichtigen.

Ist der künftigen Zielzustandes definiert und somit die strategische Positionierung vorgenommen, so kommt der nächste und noch viel schwierigere Schritt der strategischen Planung, also der Definition jener Felder, die bearbeitet werden müssen, um den angestrebten Zustand zu erreichen. Diese Felder sind die Basis für die Ausformulierung und Ableitung von konkreten, kurzfristigen Zielsetzungen und Maßnahmen.

3. Erfolgsfaktor Innovationsfähigkeit

Wie erkennt man nun wo Ansatzpunkte und Möglichkeiten bestehen, sich in die Richtung der angestrebten strategischen Position zu entwickeln?

In jedem Fall geht es darum, sich zu verändern - nur so ist es möglich, eine von der „normalen Entwicklung“ (also Fortschreibung des Ist-Zustandes) abweichende Richtung einzuschlagen. Selbst wenn es nur darum geht, die aktuelle Position (zB im Hinblick auf den Marktanteil) gleich zu halten, wird dies – unter der Annahme, dass sich die Mitbewerber zu verbessern versuchen, entsprechende Anstrengungen benötigen.

Es ist also notwendig, Innovationsmöglichkeiten auszuloten und umzusetzen. Je größer die Innovationsfähigkeit einer Organisation, desto größer die Chance, die richtigen Hebel und Ansatzpunkte zu identifizieren und damit

jenes Innovationspotenzial zu heben, das zum Erreichen der strategischen Position notwendig ist.

Die kritischen Erfolgsfaktoren liegen dabei in folgenden Bereichen:

Eine klare Innovationsstrategie schafft die notwendige Voraussetzung für ein zielgerichtetes Innovationsmanagement und ist Basis für das Ableiten konkreter (messbarer) Innovationsziele. Auch kreative Prozesse wie Innovationsprozesse müssen der strategischen Gesamtausrichtung entsprechen – eine aus der Gesamtstrategie abgeleitete Innovationsstrategie stellt diesen Konnex sicher.

Innovationen gelingen in einem lern- und wissensorientierten Klima besser, welches dazu geeignet ist Einzelinitiativen zu fördern und zu unterstützen. Unabdingbar damit verbunden ist die uneingeschränkte Unterstützung durch das Top-Management. Dies gilt für alle Belange des Innovationsmanagements. Qualifizierte und vor allem engagierte MitarbeiterInnen sind auf der einen Seite Folge eines lern- und wissensorientierten Klimas, auf der anderen Seite wiederum Voraussetzung für eine hohe Innovationsfähigkeit. Die Bereitstellung der benötigten Ressourcen in der nötigen Qualität und Quantität ist Grundvoraussetzung für Innovationen.

Innovationsprozesse müssen visionär und ideengenerierend angelegt sein. Nicht in Detailverbesserungen liegt das Potenzial, sondern in der generellen Neuartigkeit. Diese Neuartigkeit kann zwar durchaus durch Veränderung von Details erreicht werden, es geht aber darum, neuen (Kunden-)Nutzen zu schaffen, und nicht einen bestehenden etwas zu verbessern. Um dies zu erreichen, ist eine enge Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten im Innovationsprozess ebenso notwendig, wie fundierte Kenntnisse über den Markt und verfügbare Technologien.

Schließlich braucht Innovationsmanagement geeignete Strukturen. Innovations- und Kompetenzplattformen können dabei als Eckpfeiler dienen.

Da Innovationen nicht nach der Konzeptionsphase enden dürfen, um Veränderung möglich zu machen, ist eine organisierte Implementierung und Markteinführung eine der Kernvoraussetzungen, um eine Idee auch zum Leben zu erwecken. Dieser Teil des Innovationsmanagements wird oftmals vernachlässigt, ist aber letztendlich der entscheidende Erfolgsfaktor. (vgl. Eckelmann, 2002)

4. Die Innovationsscorecard

Die Innovationsscorecard von A.D.Little, welche in Zusammenarbeit mit der European Businessschool entwickelt wurde, ist ein geeignetes „Sehwerkzeug“, welches Unternehmen den Blick auf die zentralen Erfolgsfaktoren zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit eröffnet.

Diese Erfolgsfaktoren werden in 5 Kategorien zusammengefasst:
Innovationsstrategie, Innovationsprozess, Innovativer Ressourceneinsatz,
Innovationsfreundliche Strukturen und Innovationskultur.

Die Innovationsstrategie bezeichnet die Orientierung des Unternehmen an klar erkannten und gezielt entwickelten Stärken und Kernkompetenzen. Die nötigen Kompetenzen stehen in der eigenen Organisation oder über Netzwerke zur Verfügung, sind rasch zugänglich und können dazu genutzt werden, um überraschende Lösungen mit hohem Kundennutzen zu entwickeln.

Unter Innovationsprozess kann der „Kundennutzen-Optimierungsprozess“ verstanden werden. Der Gestaltung dieses Prozesses – unter Einbindung aller Unternehmensbereiche, sowie externer Partner – kommt essentielle Bedeutung zu.

Der innovative Ressourceneinsatz schließt alle zur Verfügung stehenden Ressourcen ein – sowohl intern, als auch extern ein und geht dabei weit über die personellen und finanziellen Ressourcen der eigenen Organisation hinaus. Kunden, Lieferanten, Forschungsinstitute, Technologieunternehmen können zusammen mit den unternehmenseigenen Ressourcen eine Innovationsplattform schaffen, die ein ungeheuer großes Ressourcenpotenzial zur Verfügung stellt.

Innovationsfreundliche Strukturen zu schaffen, bedeutet, dass herkömmliche hierarchische und funktionale Strukturen durch geeignete Strukturen für Innovationsvorhaben zu ergänzen sind. Projektorientierte Overlay-Organisationen und Parallelstrukturen heben die Nachteile der mangelnden Flexibilität und des engen Bereichsdenkens auf. In diesen Strukturen können Innovationen so lange voran getrieben werden, bis sie in die funktional-hierarchische Organisation übergeben werden können.

Unter Innovationskultur versteht man das Fördern und belohnen von Inspiration und Kreativität, von offener und partnerschaftlichen Zusammenarbeit, Lernbereitschaft und Eigeninitiative. Diese Kultur ist Voraussetzung dafür, dass sich Organisationen zu einer Lernenden Organisation entwickeln können, in der eine Verknüpfung der Kreativitätspotenziale und eine wirkungsvolle konsequente Umsetzung in Kundennutzen wichtiger ist, als Bereichs- und Absicherungsdenken.

Bei der Innovationsscorecard handelt es sich um eine systematische Checkliste, mit der sich auch bei nicht oder nur schwer identifizierbaren Kriterien ein Leistungsprofil in Bezug auf die beschriebenen Faktoren und damit auf das Innovationsgeschehen im Unternehmen ableiten lässt.

Das Instrument wurde ursprünglich zur Bestimmung des künftigen Unternehmenswertes für Investoren entwickelt.

Kluge Investoren - so die These - orientieren sich nicht am aktuellen Erfolg eines Unternehmens, für sie ist es viel wichtiger und interessanter, noch nicht sichtbare Indizien zukünftiger Innovationserfolge von Unternehmen zu erkennen, sozusagen bevor die Saat aufgeht, aber ohne eben in Unkraut oder tote Keime zu investieren.

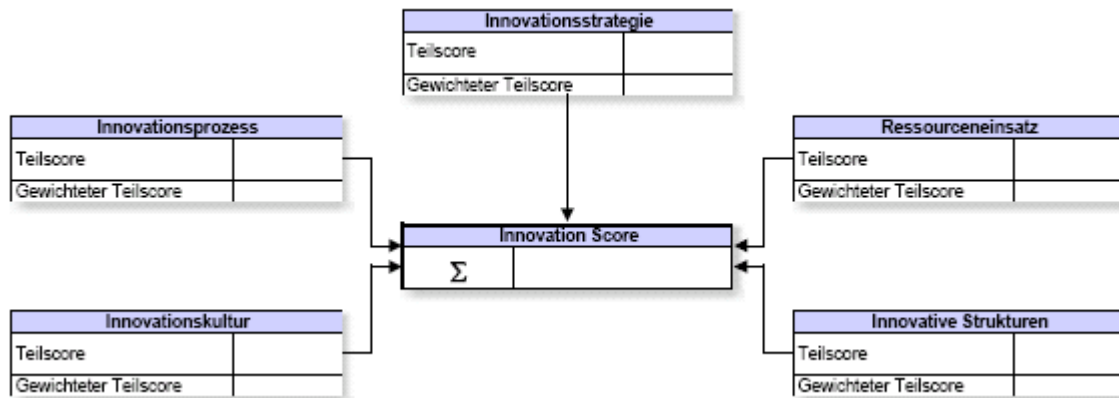


Abb.1: Das Modell der Innovationsscorecard (vgl. <http://www.innovationscorecard.com>)

Die Analyse künftiger Erfolge kann auch in der strategischen Ausrichtung von nicht börsennotierten Unternehmen von Vorteil sein. Ein Sektor, der schon seit längerer Zeit verstärkt unter Druck geraten ist und der wachsenden Herausforderungen in einer stark dynamischen Umwelt - bei gleichzeitig beschränkten budgetären Mitteln - gerecht werden muss, ist der öffentliche und halböffentliche Bereich.

Die Innovationsfähigkeit von Organisationen in diesem Sektor ist damit ein Gradmesser dafür wie es diesen Organisationen gelingen wird, künftigen Herausforderungen - im Sinne angestrebter Zukunftsbilder - in geeigneter Weise zu begegnen und damit die strategische Lücke zu schließen. Das gilt in gleicher Weise für das gesamte Gesundheitswesen, wie für dessen Teilorganisationen.

5. Die OÖGKK-Innovationsscorecard

Die OÖGKK hat das Konzept der Innovationsscorecard auf die Bedürfnisse einer Non-Profit-Organisation und im Speziellen auf die eines Sozialversicherungsträgers adaptiert. So steht ein adäquates Analysetool zur Bestimmung der Innovationsfähigkeit zu Verfügung. Die Grundstruktur wurde dabei aus der Innovationsscorecard nach A.D. Little übernommen.

Das heißt, es gibt 5 Kategorien, die detailliert bewertet werden.

Die darunter liegenden Fragestellungen wurden dagegen inhaltlich adaptiert. Nur so ist eine aussagekräftige Bewertung für einen Sozialversicherungsträger zu erhalten.

Darüber hinaus wurde das Bewertungssystem verfeinert. An Stelle einer 3-stufigen Bewertungsskala wird bei der OÖGKK mit einem 5-stufigen Schema

gearbeitet, um so differenzierte Aussagen innerhalb einzelner Fragestellungen zu erhalten.

Konkret wurden im Bereich Innovationsstrategie folgende Faktoren einer Bewertung unterzogen: Unternehmenskompetenzen; Wettbewerbsvorteile; Durchlaufzeit von Innovationsprojekten; Signifikante Kostensenkungen und Ausgabenoptimierungen; Innovationsführerschaft usw.

Im Bereich Innovationsstrukturen werden Projektorganisation, Austausch von innovationsrelevantem Wissen, Überblick über Know-how-Träger und Kompetenznetze, Anstrengungen Innovationshindernisse zu erkennen und zu überwinden in die Bewertung einbezogen.

Die Innovationsressourcen beinhalten Fragestellungen zu Themen wie Pflege von Partner- und Kooperationsbeziehungen; Managen von Mitarbeiterqualifikationen, Wissen und Kompetenzen als Aktiva; Gedankenaustausch mit externen Know-how-Trägern zur Suche nach und Bewertung von Innovationsideen; Aufbau eines Beziehungsnetzes von Experten....

Innovationsprozesse sind auf Faktoren wie Kundennutzen, Markt- und Technologietrends bezogen und im Themenbereich Innovationskultur geht es schließlich um die Bewertung von organisationalem Lernen, Wissensmanagement, Teamgeist und Nutzung von kritischem Feedback.

6. Die Arbeit mit der OÖGKK-Innovationsscorecard

Die Arbeit mit der Innovationsscorecard umfasst im wesentlichen drei verschiedene Phasen: Analyse, Maßnahmenplanung und Evaluierung.

6.1. Analyse

Die Detailanalyse der verschiedenen Teilscores zeigt wo Ansatzpunkte zur Verbesserung liegen. Differenzierte Auswertungsmöglichkeiten nach Bereichen und Organisationseinheiten zeigen auch Unterschiede in der wahrgenommenen Innovationsfähigkeit auf. Auch das ist hilfreich bei der Entwicklung geeigneter Maßnahmen zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit.

Besonders im unternehmensübergreifenden Vergleich zeigt sich wie das Innovationsniveau einer Organisation einzuschätzen ist.

Die OÖGKK hat mittlerweile für verschiedene österreichische Sozialversicherungsträger die Erhebung des Innovationsscores - internetunterstützt -vorgenommen. Im Benchmark können die eigenen Werte der Innovationsscorecard mit dem Branchendurchschnitt und dem höchsten Branchenwert analysiert werden.

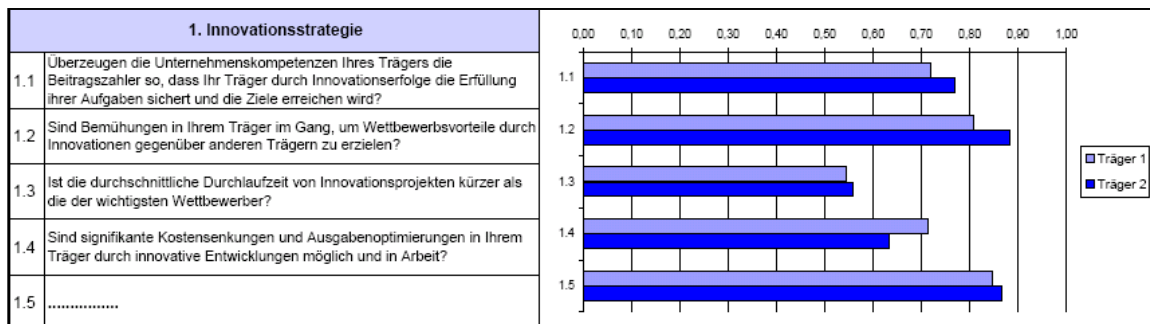


Abb. 2: Detailanalyse mit der Innovationsscorecard (eigene Darstellung)

So wird sichtbar, welches Potenzial in einzelnen Subkriterien im Vergleich zu dem Branchendurchschnitt bzw. zum Branchenbesten noch zu realisieren ist. Die Abweichung des Scores (Gesamt-, Bereichs- und Detailscores) zum Maximalwert 1 zeigt das theoretisch noch zu realisierende Innovationspotenzial.

6.2. Maßnahmen

Die Analyse mittels Innovationsscorecard ist der erste Schritt zur Entwicklung strategischer Wettbewerbsvorteile – aber eben nur der erste. Die wesentliche Leistung liegt in der Entwicklung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen, um die identifizierten Schwächen auszumerzen und vorhandene Stärken weiter auszubauen. Die Anbindung der Innovationsscorecard an vorhandene Instrumente der strategischen und operativen Unternehmensführung ist somit notwendige Voraussetzung, um vorhandenes Innovationspotenzial auch zu heben. Auf die Qualität der Integrationsleistung in ein Managementsystem kommt es daher maßgeblich an. Je anschlussfähiger die Systeme, desto leichter gelingt diese Integration und Vernetzung.

In der OÖGKK wurde die Innovationsscorecard an das bestehende BSC-System (Erfolgsplan®) angekoppelt. Die Informationen aus dem Innovationsscore gehen somit nahtlos in die strategische Planung über und münden in der jährlichen Ziel- und Maßnahmenplanung. Da das BSC-System der OÖGKK wieder mit der Budgetierung und Ressourcenplanung verbunden ist, finden die aus dem Innovationsscore resultierenden Maßnahmen auch in der Ressourcenplanung ihren Niederschlag. Entsprechend der Anlage des integrierten Managementansatzes in der OÖGKK findet eine Bottom-up/Top-down-Planung statt. Die Innovationsscorecard ist eine ideale Ergänzung, die sich in das Gesamtgefüge und die Gesamtansätze nahtlos einfügen lässt und die strategische „Basis- Perspektive“ der BSC Innovationen fördern (Lernen und Entwicklungsperspektive) als Navigationssystem unterstützt.

6.3. Evaluierung

Die regelmäßige Wiederholung der Analyse in Jahresabständen zeigt die Veränderung der Innovationsfähigkeit im Vergleich zu vergangenen Perioden und ist somit ein Gradmesser dafür, wo Maßnahmen erfolgreich umgesetzt wurden bzw. weitere Hebel zu finden sind. Im zwischenorganisationalen Vergleich wird die relative Position des eigenen Unternehmens im Hinblick auf

die verschiedenen Faktoren der Innovationsfähigkeit transparent. Der Innovationsscore zeigt im Benchmark Verbesserungen bzw. Verschlechterungen der eigenen Organisation, aber auch der Benchmarkteilnehmer auf.

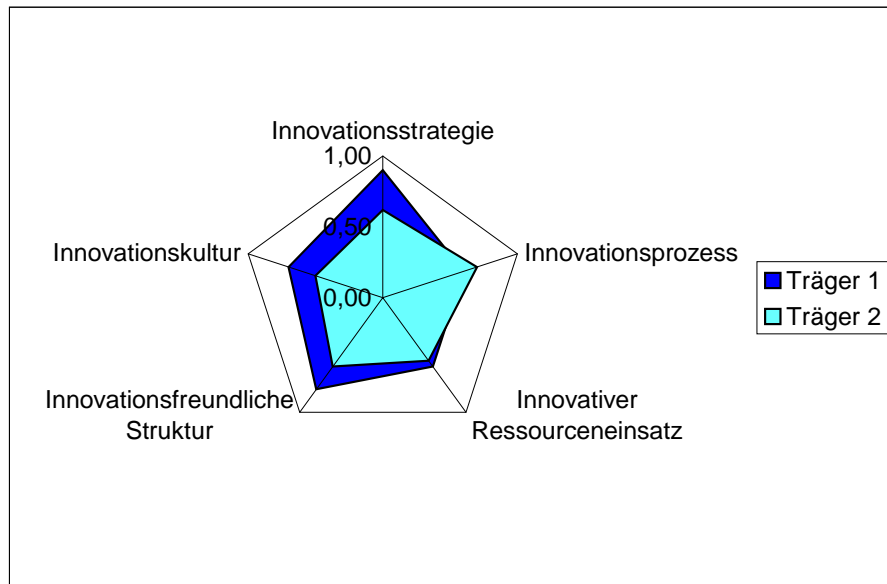


Abb. 3: Benchmarking mit der Innovationsscorecard (eigene Darstellung)

Das Instrument der Innovationsscorecard in der OÖGKK ist damit ein strategisches Messinstrument, welches wertvolle Informationen als Input für die strategische Ausrichtung und die Erhöhung der Innovationskraft liefert. Gleichzeitig dient es der laufenden Evaluierung der gesetzten Maßnahmen und damit der Erfolgskontrolle im intra- und im interorganisationalen Vergleich.

Literatur

- Eckelmann, Oliver: Die Innovationsscorecard als Instrument des Innovations- und Technologiemanagements – Möglichkeiten und Grenzen, Diplomarbeit, European Business School, Februar 2002
- Giselher-Dombach: Einfluss von Innovationsmanagement auf den Shareholder Value – eine Kritik der Methodik; Vortrag an der Fachhochschule Stralsund, 27. Mai 2002
- Harvard Business Review on Managing Uncertainty, Harvard Business School Press, Boston/Massachusetts, 1999
- Managing Creativity und Innovation, Harvard Business Essentials, Harvard Business School Press, Boston/Massachusetts, 2003
- Sommerlatte/Grimm: Kreativität besser managen; Harvard Business Manager S 49-55, Februar 2003
- Wesenauer, Andrea: Balanced Scorecard als Teil eines integrierten Managementsystems der OÖGKK, in: Böhnisch/Krennhuber (Hrsg.): Balanced Scorecard – Personelle Voraussetzungen und Konsequenzen, Linz 2002.
- Wesenauer, Andrea: Von der Balanced Scorecard zum echten Erfolgsplan, in: Innovative Verwaltung, 11/2002
- www.innovation-aktuell.de – Barske, et al: Das Innovative Unternehmen, Dezember 2003
- <http://www.innovationscorecard.com> – Aufruf vom 18. Nov. 2005