

Uniform Processes a Must

Einheitliche Prozesse sind Pflicht

Professor Günther Schuh, Director of the Fraunhofer Institute for Production Technology IPT, on the insights gained through consortium benchmarking in the area of technology management.

Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh, Direktor des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie IPT, zu den Erkenntnissen des Konsortial-Benchmarkings im Technologiemanagement.

CHRISTINE FUHR

solutions: What is Fraunhofer IPT's approach to research?

Professor Schuh: Our main goal is to develop practical and sustainable solutions for use in working with technologies. The approaches that we develop for technology management are designed to make companies successful and give them a competitive edge.

solutions: What are the current challenges in the area of technology management?

Professor Schuh: Companies need to know where knowledge originates and set up appropriate networks for early detection of technologies in the form of communities. They need to ask themselves how they will be able to align their long-term planning to suit the megatrends in society in order to be able to anticipate latent customer expectations. Besides this, they must see to it that they have their own processes under control, yet still remain flexible enough to be able to adapt to changed framework conditions. Moreover, a culture that encourages creativity and innovations needs to be promoted in order to be able to use the skills that exist inside one's own company.

solutions: What do "Successful Practice" companies do better than other companies?

Professor Schuh: We've learned that seamless and uniform processes across the entire organization are the backbone of successful technology management. But putting people in the middle of the corporate culture is equally important. That spurs them on to come up with innovative solutions! And if procedures

solutions: Welchen Ansatz verfolgt das Fraunhofer IPT in seiner Forschung?

Prof. Schuh: Unser Ziel ist es vor allem, praxistaugliche und nachhaltige Lösungen im Umgang mit Technologien zu erarbeiten. Die Ansätze, die wir für das Technologiemanage-

are designed to be flexible from the very start, the company will usually be able to cope with even unforeseen situations.

solutions: What (three) factors were crucial to success in SCHOTT's particular case?

Professor Schuh: The consistency of the





The Fraunhofer IPT develops systems solutions for production. Among other things, it focuses on the topics of process technology and technology management.

Das Fraunhofer IPT erarbeitet Systemlösungen für produzierende Unternehmen. Die Schwerpunkte liegen u. a. im Bereich Prozesstechnologie und Technologiemanagement.

ment entwickeln, sollen den Unternehmen Erfolg und einen Mehrwert im Wettbewerb bringen.

solutions: Wie lauten die aktuellen Herausforderungen im Technologiemanagement?

Prof. Schuh: Unternehmen müssen wissen, wo Wissen entsteht und geeignete Netzwerke zur Technologieführerkennung in Form von Communities aufbauen. Sie müssen sich fragen, wie sie ihre langfristige Planung an den Megatrends der Gesellschaft ausrichten können, um latente Kundenerwartungen zu antizipieren. Außerdem gilt es, die eigenen Prozesse in den Griff zu bekommen, aber gleichzeitig flexibel genug zu sein, um mit geänderten Rahmenbedingungen umgehen zu können. Es muss darüber hinaus eine Kultur etabliert werden, die Kreativität und Innovationen fördert, um die vorhandenen Fähigkeiten im eigenen Unternehmen intensiv zu nutzen.

solutions: Was machen die „Successful Practice“ Unternehmen besser als andere?

Prof. Schuh: Wir haben festgestellt, dass durchgängige und unternehmensweit einheitliche Prozesse das Rückgrat eines erfolgreichen Technologiemanagements sind. Mindestens genau so wichtig ist es aber, in der Unternehmenskultur den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Das spornt zu innovativen Lösungen an! Und wenn Vorgehensweisen von vorneherein flexibel ausgelegt sind, lassen sich auch unvorhergesehene Situationen meistern.

solutions: Welche (drei) Faktoren waren speziell bei SCHOTT erfolgsentscheidend?

Prof. Schuh: Bei SCHOTT fiel uns besonders die Durchgängigkeit der Prozesse positiv

processes stood out positively at SCHOTT. They make it possible for new technologies to be identified and then be converted into actual products in a systematic manner for the various divisions. Besides, SCHOTT is also very successful at reaping the benefits of a technology's potential to the fullest extent. The technologies developed are not only used in its own products. Instead, the company actively looks for other ways of commercializing these technologies outside the organization, through licensing, for instance. This is then supported by effective and efficient controlling that relies on the relevant quantitative and qualitative performance indicators that give the company a feeling for how successful its own strategies, processes and structures actually are.

solutions: What do you mean when you say, “companies that have everything under control are too slow?”

Professor Schuh: This pertains to controlling. Companies that measure the performance of their technology management all the way down to the second position after the decimal point will need an incredible amount of time just to gain a feeling for the actual situation at the end.

solutions: When will you begin working on your next benchmarking project?

Professor Schuh: Consortium benchmarking in technology management takes place each year on an alternating basis with consortium benchmarking in purchasing. So, we are planning the next round in the area of technology management for 2012. But, we are already accepting registrations, of course. <|

auf. Sie dienen dazu, systematisch neue Technologien zu identifizieren und in konkrete Produkte unterschiedlicher Geschäftsbereiche zu überführen. Außerdem ist SCHOTT sehr erfolgreich darin, das Technologiepotenzial umfassend abzuschöpfen. Die entwickelten Technologien werden nicht nur in den eigenen Produkten eingesetzt, sondern es werden auch aktiv andere Möglichkeiten außerhalb des Unternehmens zur Kommerzialisierung der Technologien, beispielsweise über die Lizenzierung, genutzt. Ergänzt wird dies durch ein effektives und effizientes Controlling, das sich auf die relevanten quantitativen und qualitativen Kennzahlen stützt, die dem Unternehmen ein Gefühl dafür geben, wie erfolgreich die eigenen Strategien, Prozesse und Strukturen wirklich sind.

solutions: „Wer alles unter Kontrolle hat, ist zu langsam“ – wie ist das zu verstehen?

Prof. Schuh: Das ist im Zusammenhang mit dem Controlling zu verstehen: Wer die Leistungsfähigkeit des Technologiemanagements bis zur zweiten Nachkommastelle misst, braucht unglaublich viel Zeit, um am Ende doch nur ein Gefühl für die eigentliche Situation zu bekommen.

solutions: Wann wird es das nächste Benchmarking-Projekt geben?

Prof. Schuh: Das Konsortial-Benchmarking im Technologiemanagement findet jedes Jahr im Wechsel mit dem Konsortial-Benchmarking im Einkauf statt. Die nächste Runde im Technologiemanagement planen wir also für 2012. Anmeldungen nehmen wir natürlich gern jetzt schon entgegen. <|