

„ Eine Innovationssteuerung, die einfach und nachvollziehbar den direkten Bezug zur strategischen Stossrichtung herstellt, ist die unabdingbare Basis für Erfolg im harten Wettbewerb. **Dr. Michael Peetz**

Geistlich Biomaterialien ist der führende Anbieter von Knochenersatzmaterialien in der regenerativen Zahnmedizin. Das Unternehmen will Innovationen gezielt und konsequent forcieren, um das angestrebte Wachstum sicherzustellen. Denn nur mit konsequenter Fokussierung in der Produktentwicklung kann man in diesem boomenden und stark umkämpften Markt bestehen.

Geistlich Biomaterialien: Innovationssteuerung PLUS

Dr. Michael Peetz, Geistlich Biomaterialien
und Andreas Strahm, K&P

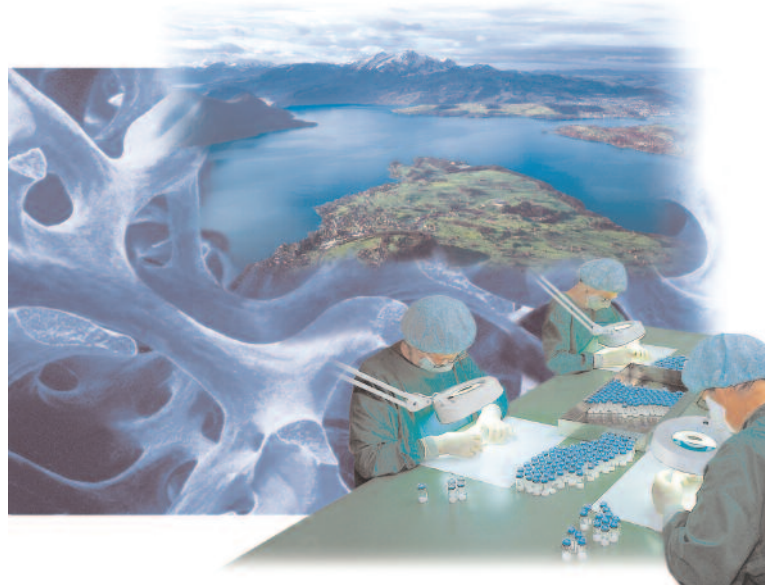
Ausgangslage

Mit innovativen, biologischen Gewebematerialien legte Geistlich in den Neunziger Jahren den Grundstein für kontinuierliches Wachstum hin zu einem führenden Biotechnologiespezialisten. Insbesondere mit der „Osteology-Foundation“, die international als die wissenschaftliche Plattform gilt, verfügt Geistlich Biomaterialien über eine komfortable Ausgangslage, um den beeindruckenden Marktanteil von weltweit über 30% weiter ausbauen zu können. Während der Markt für Biomaterialien pro Jahr um 15 bis 20% wächst, wächst Geistlich Biomaterialien um 25%. Um das Unternehmen mittelfristig für die anstehenden Herausforderungen zu rüsten, wollte man die strategische Ausrichtung neu definieren. Schwerpunkt bei der Umsetzung war dann der systematische Innovationsprozess, um die zeitgerechte Markteinführung von innovativen Produkten sicherzustellen.

Vorgehen

Im ersten Schritt musste die Strategie unter Berücksichtigung der Gruppenvorgaben geprüft und neu festgelegt werden. Sie orientierte sich u. a. an den Erkenntnissen einer Kundenbefragung in Deutschland und in der Schweiz. Ausgehend von den Ist-Abläufen und den Kundenbedürfnissen leitete man die neue Prozessarchitektur ab mit Detaillierungen für die Produktentwicklung. Die Prozesse für das Innovationsmonitoring und die übergreifen-

de Steuerung wurden u. a. mit neu erarbeiteten F&E-Portfolios unterstützt. Darauf entwickelte man die bestmögliche Organisationsstruktur und setzte sie in Etappen um. Zusätzlich wurde ein Management Informationssystem (MIS) erarbeitet, mit dem das Unternehmen zukunftsgerichtet gesteuert wird.



Erfolgsfaktoren und Resultate

Das Projekt ist im ganzen Unternehmen bis auf Stufe VR gut verankert – nicht zuletzt wegen des systematischen, integralen Vorgehens und der Einbeziehung der Spartenleitung und der Fachbereiche. Die strategischen Stossrichtungen wurden geklärt bzw. abgestimmt. Die daraus abgeleiteten Ziele sind die Basis für die operative Umsetzung – gerade in den ersten Phasen des Innovationsprozesses, wo häufig folgenschwere Entscheidungen zu fällen sind. Nun besitzt das Unternehmen alle Werkzeuge für die zukunftsorientierte Steuerung. Die Mitarbeitenden können heute besser mit übergreifenden Aufgabenstellungen umgehen und verstehen, wie alle kundenrelevanten Prozesse miteinander vernetzt sind. Das Projekt hat den Anstoss für die ständige Ergebnisverbesserung gegeben – die Weiterentwicklung der Geistlich Pharma AG ist damit sichergestellt.

K&P