Wirtschaftsfaktor Innovation

Leitfaden für den Aufbau eines systematischen Innovationsmanagements

IHK
Industrie- und Handelskammern
in Bayern

Impressum

Herausgeber:
Bayerischer Industrie- und Handelskammertag BIHK e.V.
Balanstraße 55–59, 81541 München
Telefon: 089/51 16-0
Telefax: 089/51 16-12 90
www.bihk.de

Inhalte:
Gerberich Consulting AG
Prof. Dr. Claus W. Gerberich (claus.gerberich@gerberich-consulting.com)
Erdogan Akin (erdogan.akin@gerberich-consulting.com)
Panoramastraße 2b · 6373 Ennetbürgen · Schweiz

Satz:
faust | omonsky kommunikation, Regensburg
info@faust-omonsky.de
www.faust-omonsky.de

Bildnachweis:
Titelseite: © josemoraes – iStockphoto.com
Seite 6: © Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG, Neumarkt, info@max-boegl.de, www.max-boegl.de
Seite 9: © ortodoxfoto – fotolia.com
Seite 10: © H-J Paulsen – fotolia.com
Seite 13: © pressmaster – fotolia.com
Seite 15: © Picture-Factory – fotolia.com
Seite 16: © Hochschule Regensburg, Regensburg, diana.feuerer@hs-regensburg.de, www.hs-regensburg.de
Seite 18: © Kzenon – fotolia.com
Seite 19: © QUADRUS Metalltechnik GmbH, Schmidgaden, info@quadrus.de, www.quadrus.de
Seite 22: © kasto – fotolia.com
Seite 24: © Max Bögl Bauunternehmung GmbH & Co. KG, Neumarkt, info@max-boegl.de, www.max-boegl.de
Seite 27: © mmmx – fotolia.com
Seite 29-31: © INSYS MICROELECTRONICS GmbH, Regensburg, insys@insys-tec.de, www.insys-tec.de
Seite 32: © SPANGLER GMBH, Dietfurt/Töging, info@spangler-automation.de, www.spangler-automation.de
© Rebell – shutterstock.com

Druck:
Erhardi Druck GmbH, Regensburg
www.erhardi.de

Europäische Union
„Investition in Ihre Zukunft“
Europäischer Fonds für
regionale Entwicklung

Vorwort

Innovationen sind unsere Zukunft, darüber besteht breiter Konsens. Doch sind Innovationen auch planbar? In der Wissenschaft herrscht Einigkeit darüber, dass sie es nicht sind. Planbar ist jedoch das Gestalten von innovationsfördernden Rahmenbedingungen, die ein Umfeld schaffen, in denen Innovationen gelingen können. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang eine gelebte Unternehmenskultur, die Mitarbeiter animiert, Neues zu wagen und auch das Scheitern von Konzepten zulässt. Denn nur mit engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist Erfolg realisierbar. Welche Schritte ein Unternehmen hierfür machen sollte und welche Herangehensweise erfolgversprechend ist, das soll Ihnen dieser Leitfaden beantworten.

In einer zunehmend global agierenden Welt ist die nachhaltige Befriedigung von Kundenbedürfnissen entscheidend für den Unternehmenserfolg. Das Verständnis der Geschäftsmodelle und der Prozesse der Kunden erlaubt dem eigenen Unternehmen, neue Produkte und Dienstleistungen zu kreieren, welche die Marktbedürfnisse erfüllen. Hierfür ist eine Analyse bestehender Situationen und eine daraus ableitende Perspektive künftiger Entwicklungsoptionen unerlässlich. Dies ist nicht nur ein personal- und kostenintensives, sondern auch ein risikobehaftetes Vorgehen. Nichts zu tun wäre jedoch deutlich gefährlicher. Zukunft bedeutet Wandel, darauf muss sich jedes Unternehmen einstellen. Ein „weiter so“ kann daher nicht die Lösung sein. Im Umkehrschluss kann das alleinige über Bord werfen bewährter Vorgehen jedoch auch nicht die Antwort sein. Als Unternehmer müssen Sie den richtigen Mittelweg finden, der zu Ihrem Markt und zu Ihrem Unternehmen passt. Ein Hilfsmittel soll dieser Leitfaden sein.

Verständliche Erläuterungen und Checklisten sowie Hinweise aus der Praxis sollen die Thematik begreifbar machen und ein strukturiertes Vorgehen ermöglichen. Die Schritte sind ganz bewusst so gewählt, dass auch ohne tiefgreifendes Hintergrundwissen die Systematik schnell erkennbar wird und eine Umsetzung in jedem Unternehmen machbar ist.

Unternehmen in Bayern zählen in vielen Bereichen zu den Innovationsführern weltweit. Diese Position gilt es auch in Zukunft zu sichern, um unseren Wohlstand zu bewahren. Der Bayerische Industrie- und Handelskammertag e.V. (BIHK) unterstützt Sie daher als Interessenvertretung gegenüber der Politik, damit die Unternehmen im Freistaat Bayern auch künftig ein innovationsförderndes Klima vorfinden. Doch ein Umfeld mit herausragenden Hochschulen und Universitäten, praxisnahen Forschungseinrichtungen und Instituten, mit einer funktionierenden Clusterlandschaft und zielgerichteten Fördermitteln kann nur dann erfolgreich sein, wenn mutige und umsichtige Unternehmer dieses Umfeld auch nutzen. Gehen Sie daher auf Ihre IHK vor Ort zu, lassen Sie sich beraten und nehmen Sie diesen Leitfaden als Anregung, um in Ihrem Unternehmen ein ganzheitliches Innovationsmanagement zu etablieren.

München, März 2013

Peter Driessen

Hauptgeschäftsführer
Bayerischer Industrie- und Handelskammertag e.V.

Innovationen als Grundlage für nachhaltiges und ertragreiches Wachstum

Die einzige Konstante ist die Veränderung. Diese Aussage gilt heute mehr denn je. Die Märkte befinden sich in einem permanenten Wandel. Der Erfolg muss jeden Tag neu erkämpft werden. Derjenige, der sich nicht verändert oder zu spät verändert, wird zurückbleiben oder sogar vom Markt verdrängt werden. Daher rückt die kundenfokussierte Innovation immer mehr in den Fokus einer erfolgreichen Unternehmensführung mit dem Ziel, dass die Unternehmen ertragsstark wachsen und den Kunden einen Zusatznutzen bieten.

Innovation zeigt sich heute in vielen Feldern und Aspekten. Die Produktinnovation ist immer noch der zentrale und wichtige Impulsgeber, aber auch die Innovation von Dienstleistungen rückt stärker in den Vordergrund. Erst die Kombination aus Produkten und Dienstleistungen schafft den eigentlichen Kundennutzen. Dazu gehören aber auch die Innovationen auf der Marktseite wie das Schaffen von innovativen Marken und das Erschließen neuer Vertriebskanäle (z.B. Social Media). Das dritte Feld der Innovation ist mehr nach innen gerichtet. Dort dreht es sich um die Frage, wie es den Unternehmen gelingt, sich organisatorisch neu aufzustellen (Structure follows Strategy) und die vorhandenen Prozesse (Kaizen, Prozessmanagement) zu verbessern oder sogar völlig neu aufzusetzen.

Gerade kleine und mittlere Unternehmen sind dabei gefordert, denn diese haben oft nicht die Möglichkeit Kostenvorteile durch eine Produktionsverlagerung ins Ausland zu erreichen, um Kostenführer zu werden, sondern müssen durch stetige Innovationen die Innovations- und Qualitätsführerschaft anstreben und dauerhaft halten. Dies erfordert nicht eine einmalige Innovation, sondern die Kraft und die Fähigkeit dies systematisch zu generieren. Ein Unternehmen wird erst dann als innovativ angesehen, wenn es permanent neue Leistungen in der Pipeline hat und auf den Markt bringt.

Der vorliegende Leitfaden soll den Unternehmen helfen, diesen Weg einzuschlagen und erfolgreich zu gehen. Der Leitfaden ist klar auf kleine und mittelständische Unternehmen zugeschnitten und zeigt systematisch den Weg auf zu einem erfolgreichen innovativen Unternehmen.

Ennetbürgen, Juni 2011

Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Inhaltsverzeichnis

1. Berührungspunkte der Innovationen 6

1.1 Märkte, Kunden und Wettbewerb. 6
1.2 Kernkompetenzen, Mitarbeiter und internes Wissen 7
1.3 Die betriebseigenen Prozesse und Abläufe. 7
1.4 Checkliste Ganzheitliches Innovationsmanagement 8

2. Zielsetzungen 9

2.1 Die Rolle Ihres Unternehmens 9
2.2 Bauen Sie sich Innovationsziele auf 11
2.3 Aufstellung der Markt- und Kundenziele. 12
2.4 Leiten Sie Ihre Technologieziele ab 14
2.5 Ausrichtung der Prozessziele. 14
2.6 Leiten Sie Kernkompetenzziele ab 15
2.7 Mitarbeiter- und Wissensziele 15
2.8 Preisgestaltungsziele 16
2.9 Checkliste Innovationsziele 17

3. Aufstellung von wirksamen Maßnahmen. 18

3.1 Zusammenführung von Innovationsquellen. 18
3.2 Verbessern Sie Ihre Prozesse systematisch 19
3.3 Arbeiten mit Maßnahmenportfolios 20
3.4 Checkliste Maßnahmen 21

4. Erfolgsmessung 22

4.1 Messen und bewerten Sie Ihren Erfolg. 22
4.2 Review: Was war gut? – Was war schlecht?. 25
4.3 Checkliste Erfolgsmessung. 26

5. Merkmale erfolgreicher Unternehmen. 27

6. Interview mit Eduard Wagner 29
zum Thema Innovation (Best Practice)

7. Arbeitsblätter 32

Firmengruppe Max Bögl: Vereisung am U-Bahnhof Marienplatz, München | Quelle: Michael Stibitz

1. Berührungspunkte der Innovationen

Was sind eigentlich Innovationen? Hinter dieser Fragestellung verbirgt sich ein großes Interpretationspotenzial. Meistens wird unter Innovation eine völlig neue Erfindung, eine so genannte „Radikalinnovation“ verstanden. Ein Unternehmen ist jedoch nicht nur innovativ, wenn es völlig neue Produkte und Leistungen auf den Markt bringt, sondern sowohl in der langfristigen als auch kurzfristigen Tätigkeit den Fokus auf die Verbesserung legt. Es können nicht nur Produkte und Leistungen verbessert werden. Die Abläufe, das Wissen und die Qualifikation der Mitarbeiter sind ebenso wichtige Einflussfaktoren, die letztlich zu Verbesserungen führen und den Kunden noch zufriedener stellen können. Somit kann die Kundenbindung gestärkt und der Kunde sogar begeistert werden. Das sollte das Ziel eines Mittelständlers sein.

Praxistipp

- Führen Sie eine detaillierte ABC-Analyse durch und ordnen Sie Ihre Kunden oder Kundengruppen in die drei einzelnen Kategorien ein. Berücksichtigen Sie dabei vor allem den Zeitverlauf und achten Sie darauf, wie viele Neukunden im letzten Geschäftsjahr dazugekommen sind.
- Beobachten Sie vor allem Neukunden bezüglich ihrer Kaufkraft im Zeitverlauf.
- Betrachten Sie die Entwicklung Ihrer Stammkunden. Wie viele haben Sie verloren und wie hat sich ihre Kaufkraft entwickelt?
- Berücksichtigen Sie die Ein- und Auszahlungsströme Ihrer Kunden im letzten Geschäftsjahr.
- Wenn Sie kritische Abhängigkeiten feststellen, legen Sie Ihr Augenmerk auf die Gewinnung neuer Kunden.

1.1 Märkte, Kunden und Wettbewerb

Die Absatz- und Beschaffungsmärkte sind durch die Globalisierung komplexer und dynamischer geworden. Das Marktumfeld des Unternehmens ist einem raschen Wandel ausgesetzt. Unter diesen Rahmenbedingungen muss eine Organisation verstehen, wie der Markt funktioniert und welche Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen die Kunden haben. Der Wettbewerb als wichtiger Akteur im betätigten Markt bzw. Marktsegment kann selbstverständlich nicht vernachlässigt werden. Der Knackpunkt ist, die Anforderungen und Erwartungen der Kunden vor den Wettbewerbern erkennen zu können und sie besser sowie schneller als die Wettbewerber zu erfüllen. Dabei spielen folgende Fragestellungen eine zentrale Rolle:

- Warum soll der Kunde bei Ihnen kaufen?
  ☞ **Zusatznutzen**
- Wodurch unterscheiden Sie sich von anderen Anbietern?
  ☞ **Austauschbarkeit**
- Was machen Sie anders als die Anderen?
  ☞ **Alleinstellungsmerkmale**
- Welchen Zusatznutzen vermitteln Sie dem Kunden?
  ☞ **Nutzenkommunikation**

Zusätzlich macht es Sinn, die Bedürfnisse und Erwartungen der ganzen Kundenkette zu verstehen, um den Zusatznutzen besser herausstellen und argumentieren zu können. Die Kenntnis, was die Kunden der eigenen Kunden wollen, wird einem Unternehmen helfen, gezielter die Erwartungen und Anforderungen zu erfüllen. Darüber hinaus ist bei einer langfristigen Betrachtung der Kundenbeziehung der Wert eines Kunden zu ermitteln bzw. einzuschätzen. Dadurch kann sich ein Unternehmen Ansatzpunkte schaffen, wie intensiv und qualitativ es sich mit einem Kunden beschäftigt bzw. beschäftigen sollte.

Merke

- Der Kunde steht im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns.
- Die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens hängt stark davon ab, wie gut das Verständnis für die Kundenanforderungen und Kundenerwartungen ist.
- Schätzen Sie den Wert Ihrer Kunden über einen langfristigen Zeitraum ein! Welchen Wert hat welcher Kunde?
- Durch das alleinige Angebot von Produkten werden Sie schneller austauschbar.
- Runden Sie Ihr Angebot um zusätzliche Leistungen ab.

1.2 Kernkompetenzen, Mitarbeiter und internes Wissen

Kernkompetenzen, Mitarbeiter und das interne Wissen über das Unternehmen machen aus, wozu ein Unternehmen fähig ist. In der heutigen Umwelt sind Kunden besser denn je informiert. Sie fordern von den Unternehmen immer höhere Flexibilität; auch in Bezug auf die angebotenen Produkte und Leistungen. Das Problem der verschärften Wettbewerbsbedingungen in vielen Märkten kommt noch hinzu.

Ein wichtiges Instrument den wachsenden Anforderungen und Erwartungen zu begegnen, sind Innovationen. Ein Unternehmen kann jedoch nur innovativ sein, wenn das interne Wissen dazu genutzt wird, für den Kunden bestehende Produkte und Leistungen permanent zu verbessern. Das bedarf einer bestimmten Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter. Die Fähigkeiten, die Mitarbeiter in das Unternehmen tragen, bestimmen letztlich die Kernkompetenzen, über das Unternehmen verfügen. Nur die konsequente Ausrichtung und Nutzung des internen Wissens führen dazu, dass Unternehmen die Kernkompetenzen auf Innovationen richten können.

Merke

- Die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter bestimmen die Struktur des internen Wissens.
- Die Nutzung des internen Wissens ist die Basis für die Kernkompetenzen der Unternehmen.
- Nur eine konsequente Ausrichtung des Wissens und der Mitarbeiter auf Innovationen können zum Erfolg führen.

1.3 Die betriebseigenen Prozesse und Abläufe

Zu den wettbewerbsrelevanten Leistungen zählen nicht nur das Erstellen und Bereitstellen von Produkten oder Dienstleistungen, sondern alle Aktivitäten, die der Gewinnung und Betreuung der Kunden dienen. Zwischen Kunden und Unternehmen bestehen viele Kontaktpunkte. An diesen kann die Zufriedenheit des Kunden beeinflusst werden. Diese Denkweise erfordert ein kunden- und serviceorientiertes Leben der Abläufe im Unternehmen.

Praxistipp

- Legen Sie Ihren Fokus auf die Abläufe, die dazu dienen, den Anforderungen und Erwartungen aller Interessensgruppen wie bspw. Kunden, Lieferanten, Eigentümer und Kunden gerecht zu werden.
- Überlegen Sie sich, welche Abläufe zwingend für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes notwendig sind!

Ein Ablauf bzw. ein Prozess ist die Summe von einzelnen Aktivitäten für das zielorientierte Erreichen eines erwünschten Ergebnisses. Für jeden Ablauf im Unternehmen müssen also gewünschte Ergebnisse formuliert und Auslöser für den Ablauf bestimmt werden. Kundenorientierte Abläufe können wie folgt charakterisiert werden:

- Prozesse bestehen aus mehreren, aufeinander aufbauenden und sich wiederholenden Aktivitäten oder Tätigkeiten.
- Prozesse verbrauchen Ressourcen.
- Jeder Prozess benötigt Lieferanten (intern/extern).
- Jeder Prozess hat einen Verantwortlichen und einen oder mehrere Mitwirkende.
- Jeder Prozess ist festgelegt und in seinem Standardablauf fixiert.
- Jeder Prozess braucht Ziele und Maßstäbe zur Verbesserung.
- Unterscheidung von Kernprozessen.
- Unterscheidung von Unterstützungsprozessen.
- Unterscheidung von Managementprozessen.

1.4 Checkliste Ganzheitliches Innovationsmanagement

Fragen zum Thema Märkte, Kunden und Wettbewerb	Erledigt	Nicht erledigt	Bemerkungen
Haben Sie sich überlegt, warum Ihre Kunden bei Ihnen kaufen und nicht zum Wettbewerber wechseln?			
Haben Sie Ihre Alleinstellungsmerkmale formuliert? Haben Sie welche?			
Was machen Sie anders als die Wettbewerber? Liefert dies einen zusätzlichen Nutzen?			
Stellen Sie die zentralen Kundennutzenargumente in den Vordergrund?			
Fragen zum Thema Kernkompetenzen, Mitarbeiter und internes Wissen	**Erledigt**	**Nicht erledigt**	**Bemerkungen**
Wird das interne Wissen gesammelt und für alle zugänglich gemacht?			
Erfolgt die Qualifikation der Mitarbeiter systematisch und zielorientiert?			
Sind sich die Mitarbeiter bewusst, dass sie die Basis für die Kernkompetenzen stellen?			
Konzentrieren Sie sich auf die Wahrung und den Ausbau der Kernkompetenzen?			
Fragen zum Thema Abläufe und Prozesse	**Erledigt**	**Nicht erledigt**	**Bemerkungen**
Haben Sie Ihre Abläufe auf Ihre Kunden ausgerichtet? Sind Ihre Kunden damit zufrieden?			
Kennen Sie alle Kontaktpunkte im Unternehmen zu Ihren Kunden? Prüfen Sie diese?			
Halten Sie Ihre Abläufe im Unternehmen schlank und effizient? Wie?			
Haben Ihre Abläufe einen kundenorientierten Charakter? Warum oder warum nicht?			

Europäischer Hochgeschwindigkeitszug

2. Zielsetzungen

Ohne Ziel ist ein Unternehmen orientierungslos. Ohne Orientierung ist ein Unternehmen chancenlos. Daher ist es wichtig, dass sich ein Unternehmen anspruchsvolle aber auch realistische und erreichbare Ziele setzt, um sich systematisch dahin entwickeln zu können. Die Innovations- und Verbesserungsbereitschaft im Unternehmen erfordert klare Zielsetzungen. Die Aussage, dass ein Unternehmen innovativ sein möchte, kommt an der Stelle zu kurz. Vielmehr muss das gesteckte Ziel „Innovatives Unternehmen“ heruntergebrochen werden:

- Welchen Beitrag können die Mitarbeiter leisten, um ein innovatives Unternehmen zu sein?
- Wie müssen die Prozesse und Abläufe organisiert sein, damit Innovationen gefördert und gefordert werden?
- Wie muss der Kunde angesprochen und eingebunden werden, damit Innovationen akzeptiert und wahrgenommen werden?
- Welcher Wertbeitrag kann durch Innovationen und Verbesserungen erreicht werden, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern?

Damit diese Fragen beantwortet werden können, muss ein Unternehmen eine Vision und eine für sich definierte Rolle bestimmen. Das ist die Ausgangsbasis für das Herunterbrechen übergeordneter Ziele.

2.1 Die Rolle Ihres Unternehmens

Der Lebenszyklus von Produkten wird immer kürzer. Die Technologien verändern sich ständig. Das löst einen permanenten Druck aus, sich fortwährend weiterzuentwickeln und sich in allen Leistungsfeldern zu verbessern, um dem Wettbewerb standhalten und Vorteile in der Wettbewerbsposition ausbauen zu können. Zudem wird es immer schwieriger und aufwändiger, Kunden zufrieden zu stellen und an sich zu binden. Zum Teil auch deswegen, weil Kunden besser informiert sind als je zuvor. In diesem turbulenten Umfeld müssen sich Unternehmen als Akteure im Markt ihrer strategischen Rolle bewusst sein.
Dabei sind folgende Fragen zu beantworten (→ Arbeitsblatt a):

- Wo kommen wir her?
- Wo stehen wir heute?
- Wo wollen wir hin?

Merke

- Um innovationsfähig zu sein, braucht ein Unternehmen langfristige Ziele.
- Setzen Sie sich nicht nur finanzielle Ziele, sondern weiten Sie diese auf den Markt, Ihre Kunden, Ihre Abläufe, Ihre Mitarbeiter und Entwicklung aus.
- Ihre langfristigen Ziele sollten zwar anspruchsvoll aber auch realistisch sein.

Die Beurteilung, wie letztlich ein Unternehmen in der Vergangenheit erfolgreich war, ist in der Regel einfach darzustellen. Die Frage zu beantworten, wohin der zukünftige Weg führen soll, ist schwieriger. Die alleinige Zielbestimmung reicht jedoch nicht aus. Es muss definiert werden, wie ein Unternehmen diesen Weg gehen kann und will. Dafür ist eine Strategie aufzustellen, die sich an der Vision eines Unternehmens orientiert.

Nur durch ein klar definiertes Ziel ist man in der Lage, sich diesem Schritt für Schritt bewusst anzunähern. Für ein nachhaltiges und ertragreiches Wachstum müssen die strategischen Ziele permanent angepasst werden. Zum einen setzen Entwicklungen im Umfeld das voraus. Zum anderen steckt sich ein lernendes, wandelfähiges Unternehmen ständig neue Ziele, um den unternehmerischen Fortschritt zu fördern und zu fordern. Parallel dazu sind normative Leitplanken des alltäglichen Handelns zu berücksichtigen, die folgenden Umfang haben können:

- Werte für die Eigentümer
- Werte für die Kunden
- Werte für die Lieferanten und Partner
- Werte für die Mitarbeiter

Eine Unternehmensvision dient als eine Art von Leitfaden, an dem sich das Unternehmen im täglichen Handeln orientierten kann und soll. Unternehmensvisionen können demnach drei hauptsächliche Funktionen erfüllen (→ Arbeitsblatt b):

- **Identitätsfunktion**
  Die Unternehmensvision muss eine Vorstellung der Zukunft abbilden bzw. diese beschreiben können. Sie soll für die Mitarbeiter als Orientierungshilfe dienen.
- **Identifikationsfunktion**
  Durch die Unternehmensvision sollen Mitarbeiter und Beteiligte den eigentlichen Sinn und Zweck des täglichen Handelns begreifen und verstehen. Dadurch schafft die Vision eines Unternehmens eine Basis für die Identifikation mit dem Unternehmen.
- **Mobilisierungsfunktion**
  Die in der Unternehmensvision enthaltenen Botschaften und Ziele sollen für die Mitarbeiter Anregung und Ansporn für das tägliche Handeln sein. Sie soll die Mitarbeiter im Sinne der langfristigen Zielsetzung mobilisieren.

Chemiefabrik am Rhein

Mögliche strategische Stoßrichtungen

Strategische Stoßrichtung	Formulierung der Ziele
Markt-führerschaft	Erreichen der Marktführerschaft durch konsequente und nachhaltige Verbesserung aller Produkte und Leistungen
Preis-führerschaft	Erreichen einer überdurchschnittlichen Preisprämie durch qualitativ hochwertige Produkte
Kosten-führerschaft	Erreichen der Kostenführerschaft durch schlanke und kundenorientierte Abläufe im Unternehmen
Technologie-führerschaft	Erreichen der Technologieführerschaft durch konzentrierte Investition in neue Technologien
Innovations-führerschaft	Erreichen der Innovationsführerschaft durch systematisches und marktorientiertes Innovieren
Qualitäts-führerschaft	Marktauftritt als Anbieter von qualitativ hochwertigen Produkten und Leistungen

Nachdem ein Unternehmen bestimmt hat, wohin der Weg führen soll, muss festgelegt werden, wie dieser Weg gegangen werden soll. Nach dem Leitsatz „viele Wege führen nach Rom“ gibt es viele so genannte strategische Stoßrichtungen, die zum Ziel führen und den Weg eines Unternehmens bestimmen können (→ Arbeitsblatt c). Es sollen Strategien erarbeitet werden, die das Unternehmen langfristig gesehen in die zukünftige Rolle versetzen. Die Unternehmensstrategie bringt zum Ausdruck, wie ein Unternehmen seine vorhandenen und seine potenziellen Stärken einsetzt, um Veränderungen der Umfeldbedingungen zielgerichtet zu begegnen.

Die Ausgangslage für die Strategie stellt nicht nur die historische Entwicklung eines Unternehmens dar, sondern auch die aktuellen Rahmenbedingungen, die das wirtschaftliche Handeln eines Unternehmens beeinflussen. Daher ist es wichtig zu analysieren, welche Veränderungen sich im Markt abzeichnen und welche Auswirkungen diese auf die Zielsetzung haben. Die Strategie ist letztlich die Antwort darauf, wie man die gesetzten Ziele durch einen geeigneten Weg erreichen kann.

Der strategische Orientierungspfad

Was haben wir in der Vergangenheit gut gemacht?		Wie kann man die Ziele am besten erreichen?
Ausgangslage	**Analyse**	**Strategie**
Wo kommen wir her?	Wie verändert sich der Markt?	Welche realistischen Ziele kann man setzen?

Merke

- Ihr Unternehmen kann nur wachsen, wenn Sie innovativ sind.
- Jedes Unternehmen muss für sich entscheiden, was unter Innovation verstanden wird und wie langfristige Ziele gesetzt werden sollen.
- Innovationsziele können sein:
  - → Produkte und Leistungen aus Sicht der Kunden verbessern
  - → Kosten durch neue Verfahren reduzieren
  - → Den Produkten oder Leistungen neue Aufgaben zuweisen
  - → Völlig neue Produkte und Leistungen; Neuheiten auf dem Markt

2.2 Bauen Sie sich Innovationsziele auf

Unabhängig davon, welche Strategie ein Unternehmen wählt, wird es sich kurz- oder langfristig mit dem Thema Innovation beschäftigen müssen. Innovationsziele sind maßgebliche Treiber des Wachstums eines Unternehmens. Viele Unternehmen tun sich allerdings schwer, langfristig ausgerichtete Innovationsziele zu bestimmen und zu verfolgen. Im Vergleich zu anderen Zielbereichen wie bspw. Qualitätsziele werden Innovationsziele vernachlässigt und nicht im notwendigen Umfang berücksichtigt. Viele Unternehmen setzen sich nicht mit der Frage auseinander, was Innovation für ihr Unternehmen bedeutet und woher Ideen für Innovationen entnommen werden können. Auf der einen Seite müsste man mehr auf die Ideen der Mitarbeiter eingehen, also diese fördern und fordern. Es gibt aber auch eine Reihe von anderen Möglichkeiten, Innovationsansätze zu finden und diese umzusetzen. Dafür sind zwingend Ziele notwendig. Innovationsziele können z.B. auf die Verbesserung der Produkte und Leistungen bezogen werden. Allerdings sollte man das aus Sicht der Kunden beurteilen. Auf der anderen Seite können die Kosten durch Innovationen wie Neuheiten in bestimmten Verfahren maßgeblich beeinflusst werden. Im weiteren Sinne können den Produkten und Leistungen neue Aufgaben zugewiesen werden, die als Innovation eingeführt werden (bspw. Activia: Fördert die Verdauung → nicht nur Joghurt).

2.3 Aufstellung der Markt- und Kundenziele

Ein innovatives Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass es sich konsequent am Markt orientiert. Das heißt, dass die Entwicklung von Produkten und die Konzeption von neuen Leistungen bei der Markteinführung dem entsprechen, was die Kunden erwarten und brauchen. Dazu ist es wichtig zu wissen, wer die Kunden der Kunden sind, um alle Erwartungen der Kundenkette befriedigen zu können. Folgendes Beispiel zeigt, dass in einer Kundenkette verschiedene Anforderungen und Erwartungen gestellt werden können:

Beispiel

Kundenkette in der Leuchtenindustrie

Hersteller	
Elektro-großhandel	Marge, Umschlag, Sortimentsbreite, Marke
Elektriker, Installatuer	Montagekosten, Marge, Problemlöser, Marke
Architekt	Image, Multiplikator, Variabilität, Marke/eigene Marke
Bauherr	Image, Multiplikator, Variabilität, Marke/eigene Marke
Endkunde	Preis/Leistung, Individualisierung, Lebenszykluskosten, Marke

In der Kundenkette können konkrete Ziele verfolgt werden. Ein Unternehmen kann bestimmen, welche Kunden in der Kundenkette in welcher Form in der Kaufentscheidung beeinflusst werden sollen. Dies bedarf einer nachhaltigen Zielsetzung für die Bedienung in der Kundenkette.

Folgende Fragen können dabei gestellt werden:

- Stellen Sie Ihre individuelle Kundenkette zusammen.
- Überlegen Sie sich, welche Anforderungen und Erwartungen die Kunden haben.
- Beurteilen Sie, ob die Anforderungen der indirekten Kunden erfüllt werden.
- Analysieren Sie, wie Ihr Unternehmen den Anforderungen und Erwartungen seitens der Kunden derzeit begegnet.
- Überlegen Sie sich, wie die Anforderungen und Erwartungen der Kunden in der Kundenkette in Zukunft besser erfüllt werden können.

Des Weiteren gilt, sich auf direkte Kunden zu konzentrieren, die ein hohes Zukunftspotenzial haben. Dadurch können die Ressourcen wie Mitarbeiter und Geld zielgerichtet für diejenigen Kunden bereitgestellt werden, die langfristig Produkte und Leistungen in einer vorteilhaften großen Menge einkaufen. Das Einkaufspotenzial eines Kunden stellt den Kundenwert für das Unternehmen dar (→ Arbeitsblatt d).

Beispiel

Für eine Fluggesellschaft hat bspw. ein Vielflieger der geschäftlich unterwegs ist und noch voraussichtlich zehn Jahre Geschäftsreisen mit dem Flugzeug durchführen wird, einen solchen Kundenwert, der es erfordert, diese Kunden davon zu überzeugen, bei jedem Flug mit dieser Fluggesellschaft zu fliegen. Der Kundenwert (Customer Lifetime Value) kann sich an diesem vereinfacht wie folgt errechnen lassen:

Bei der Fluggesellschaft repräsentiert ein durchschnittlicher Vielflieger im Eintrittsalter von 40 Jahren und einer angenommenen Flugaktivität bis 65 Jahre einen Kundenwert von annähernd 250.000 Euro. Ermittelt wird dieser Wert durch eine Hochrechnung aus jährlich 43 Flügen bei einem unterstellten Nettoumsatz von 233 Euro pro Flugticket. Dies entspricht einem jährlichen Umsatzpotenzial von ca. 10.000 Euro.

Im Sinne der Markt- und Kundenpotenzialausschöpfung sollten Kunden nicht nur nach dem Einkaufsverhalten in der Vergangenheit beurteilt werden, sondern auch auf das zukünftige Potenzial untersucht und bewertet werden. Markt- und Kundenziele können wie folgt zusammengefasst werden (→ Arbeitsblatt e):

- Ziele für die Bedienung der Kundenkette
  ☞ Welche Kunden in der Kundenkette sollen wie bedient werden?
- Kundenpotenzialausschöpfung
  ☞ Welches Potenzial haben die Kunden in der Zukunft?
- Kundenstruktur
  ☞ Welche Kunden sollen in welcher Form bedient werden?

Der Wert des Kunden

Innovative Unternehmen berücksichtigen künftige Kundenwünsche in der Produktentwicklung.

2.4 Leiten Sie Ihre Technologieziele ab

Nachdem die Frage beantwortet wurde, welche Innovationen zukünftig notwendig sind, damit die Marktposition ausgebaut oder gestärkt werden kann, müssen die dafür notwendigen technologischen Voraussetzungen geprüft werden. Daraus sind letztlich Technologieziele abzuleiten. Diese hängen stark von der Wandelgeschwindigkeit der betätigten Branche, des betätigten Marktes und der betätigten Marktsegmente ab. Aus der Analysephase treten Ansatzpunkte für die Entwicklung und Verbesserung von Technologien in den Vordergrund. Diese Ansätze müssen mit den notwendigen Technologien in Kombination gebracht werden. Die abgeleiteten Technologieziele bilden in der nächsten Phase die Basis für konkrete Investitionen und Maßnahmen, die für die Schaffung von Innovationen benötigt werden (→ Arbeitsblatt f).

2.5 Ausrichtung der Prozessziele

Die Summe der markt- und kundenrelevanten Abläufe werden als Kernprozesse bezeichnet. Sie dienen der direkten Erfüllung der Kundenbedürfnisse und Kundenanforderungen. Diese sind letztlich von sehr hoher Bedeutung, da sie maßgeblich über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Die Kernprozesse schlagen sich nicht in einzelne funktionale Abteilungen wie Produktion, Lager oder Einkauf nieder. Sie laufen über alle Funktionen hinweg. Ein wesentliches Kriterium für einen Kernprozess ist, dass er beim Kunden anfängt und beim Kunden aufhört (→ Arbeitsblatt g). Solche Abläufe sind in der Regel folgende:

- Innovationsprozess
- Kundengewinnungsprozess
- Auftragsabwicklungsprozess
- Kundenbetreuungsprozess

Neben den Kernprozessen gibt es weitere Abläufe im Unternehmen, die dazu dienen, die Abwicklung von Kundenbedürfnissen zu unterstützen. Daher bezeichnet man diese als Unterstützungsprozesse. Sie erzeugen keinen direkten Kundennutzen, sondern liefern nur einen indirekten Wertschöpfungsbeitrag. In der Regel können solche Abläufe von externen Dienstleistern und Anbietern übernommen werden. Dabei ist jedoch zu beachten, dass mit einer Auslagerung von Dienstleistungen der Verlust von Kompetenzen verbunden ist. Überlegungen zu Auslagerungsmöglichkeiten sind daher sehr sorgfältig zu prüfen. Solche Abläufe können zum Beispiel folgende sein:

- Qualitätssicherung und Entwicklung
- Einkaufsprozess
- Personalentwicklungs- und -betreuungsprozess
- IT- und EDV-Administrationsprozess

Ein Unternehmen muss geführt und gesteuert werden. Dazu gibt es bestimmte Abläufe, wie Planung und Budgetierung. Solche Abläufe werden als Managementprozesse bezeichnet. Die Führungs- und Steuerungsabläufe im Unternehmen haben zudem die Aufgabe, die betrieblichen Abläufe zu organisieren und zu lenken. Das erfordert eine aktive Bewertung und Beurteilung der Abläufe bzw. Prozesse. Es gibt dazu verschiedene Möglichkeiten. Eine ist, die Abläufe anhand von Kennzahlen und Indikatoren zu bewerten. In der Regel werden Prozesse mit drei unterschiedlichen Arten von Kennzahlen gemessen und beurteilt. Diese sind:

- Zeit-Kennzahlen: Wie lange dauert ein Ablauf?
- Kosten-Kennzahlen: Was kostet ein Ablauf?
- Qualitäts-Kennzahlen: Welche Qualität hat ein Ablauf?

Aus diesen Anhaltspunkten kann ein ganzes Kennzahlensystem aufgebaut werden, das zur aktiven Steuerung der Betriebsabläufe dient. Vor allem muss hier der Fokus auf die Steuerung der strategischen Abläufe wie dem Innovieren liegen (→ Arbeitsblatt h). Damit der Innovationsprozess anhand von Kennzahlen beurteilt werden kann, macht es Sinn, diesen zu unterteilen und auszuformulieren:

Phasen des Innovationsprozesses

Phase	Was ist zu tun?	Was soll das Ergebnis sein?
Ideensuche	Ideen und Ansätze suchen, die zu potenziellen Verbesserungen, Neuheiten und Erfindungen führen könnten.	Eine Sammlung von möglichen Ideen, die zu Innovationen führen könnten.
Ideenfindung	Auswahl der passenden Ideen unter Abwägung unterschiedlicher Kriterien wie Aufwand und Nutzen im Falle der Umsetzung der Idee.	Gefilterte Ideen, die sinngemäß möglicherweise umgesetzt werden können.
Umsetzungskonzept	Erstellung eines Umsetzungskonzeptes durch verfeinerte Bewertung der Idee.	Ermittlung der nutzbringenden und umsetzbaren Ideen.
Umsetzung	Umsetzung der Idee.	Innovationen in Form von Verbesserungen, Neuheiten und Erfindungen.

2.6 Leiten Sie Kernkompetenzziele ab

Ein Unternehmen ohne Kernkompetenzen gleicht einem leeren Buch ohne jeglichen Inhalt. Der Markt wird dieses Buch nicht lesen wollen und aus dem Bestand entfernen. Ohne Kernkompetenzen kommt ein Unternehmen nicht weiter. Für die Erkennung von Kernkompetenzen gibt es wesentliche Merkmale, die zum Vorschein kommen sollten (→ Arbeitsblatt i). Kernkompetenzen sind besondere, einmalige Fähigkeiten und Fertigkeiten in den Bereichen Personal (Leitbilder, Wertvorstellungen), Produkteigenschaften, Fertigungsverfahren, Organisation, Marketing,...

... die den Kundennutzen steigern (Funktionen, Wirtschaftlichkeit),
... die langfristig schwer durch die Konkurrenz zu imitieren sind,
... die Sie vom Wettbewerber deutlich unterscheiden,
... die von Ihren Kunden wahrgenommenen werden.

Faktor Mensch: Unerlässlich für den Erfolg.

Ein Unternehmen ist nicht nur ein Gefüge von Geschäftseinheiten, sondern eher eine Ansammlung von Kernkompetenzen, die sich zum Teil aus Individuen zusammensetzen: die Mitarbeiter und in der Gesamtheit die Belegschaft. Auf dem Weg zur systematischen Innovation ist nicht nur die Mitarbeiterqualifikation ein wichtiger Meilenstein. Die Motivation der Mitarbeiter spielt dabei ebenso eine wichtige Rolle. Diese bilden das Fundament für den Ausbau der Kernkompetenzen eines Unternehmens.

Merke

- Die Kernkompetenzen sind für ein Unternehmen überlebenswichtig.
- Kernkompetenzen steigern den Kundennutzen, sind schwer durch die Konkurrenz zu kopieren, unterscheiden ein Unternehmen vom Wettbewerb und müssen von Kunden wahrgenommen werden.
- Die Kernkompetenzen eines Unternehmens setzen sich aus den Kompetenzen der Mitarbeiter zusammen.
- Neben der Qualifikation ist auch die Motivation sehr wichtig.

2.7 Mitarbeiter- und Wissensziele

Der Faktor Mensch ist neben den vielen externen Erfolgsfaktoren ein wichtiger Erfolgsfaktor, um die strategischen Ziele und operative Exzellenz zu erreichen. Wie den vorherigen Ausführungen zu entnehmen ist, ist die Innovationskraft eines Unternehmens das Ergebnis eines langfristig ausgerichteten Managements. Die Mitarbeiter und deren Wissen sind dabei einer der wichtigsten Schlüsselfaktoren. Deshalb muss die Innovationsfähigkeit der Menschen gefördert werden. Es muss im Unternehmen ein innovationsförderndes Klima geschaffen werden. Aus dem Analysefeld Mitarbeiter und Wissen gehen ebenfalls Ansätze zur Vervollständigung und Ergänzung bzw. Anpassung von Mitarbeiter- und Wissenszielen hervor. Die strategischen Innovationsziele müssen auf die Mitarbeiter- und Wissensziele heruntergebrochen werden. Folgende Fragestellungen können an dieser Stelle hilfreich sein:

- Welche Innovationsziele sollen erreicht werden?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten braucht ein Unternehmen dafür?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten braucht ein Unternehmensbereich dafür?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten braucht ein Team dafür?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten braucht ein Mitarbeiter dafür?
- Welche Qualifikationsmaßnahmen müssen angestoßen werden?

Aus der Frage, welche Innovationen in Zukunft auf den Markt gebracht werden sollen und welche Kompetenzen auf den einzelnen Ebenen des Unternehmens dafür erforderlich sind, können jeweilige Qualifikationsanforderungen bestimmt werden. Diese können wiederum geplant und umgesetzt werden. Im Anhang dient das Arbeitsblatt j (Qualifikationsmatrix) als einfache Arbeitshilfe.

2.8 Preisgestaltungsziele

Innovationen sind nur erfolgreich, wenn sie einerseits einen Mehrwert für den Kunden generieren und andererseits einen Wert für das Unternehmen, wie zusätzlichen Umsatz, höheren Deckungsbeitrag oder Kostensenkungspotenziale, darstellen. Die Preisstrategien der Wettbewerber beeinflussen die Preisbildung und sind daher zu beachten. Der Spielraum für die Preisbildung nimmt Einfluss auf die Nachfragestruktur der Produkte und Leistungen und somit auf die Gewinnsituation. Folgende Fragestellungen sollen Hilfe leisten, um sich Gedanken über das Thema Preisbildung zu machen (→ Arbeitsblatt k):

- Welche Zielgruppen sollen mit den Innovationen bedient werden?
- Welchen erkennbaren Mehrwert schafft die Innovation für den Kunden?
- Welchen Nutzen würdigt und akzeptiert der Kunde?
- Wie viel ist der Kunde bereit für den Mehrwert, also den zusätzlichen Nutzen, zu bezahlen?

Übrigens sind diese Fragestellungen auch zu beantworten, wenn ein Unternehmen mit bestehenden Produkten und Dienstleistungen in neue Märkte oder Marktsegmente einsteigen möchte. Der qualitative Aspekt einer Innovation ist meist ein Instrument, der einen Mehrwert schaffen kann. Je nach Preis- und Qualitätskombination sind verschiedene Preisstrategien zu entwickeln. Bei Prämienpreisstrategien werden Produkte bzw. Dienstleistungen mit einer hohen Qualität und einem hohen Preis auf dem Markt oder Marktsegment platziert.

Dementsprechend kommen Billigwarenstrategien bei Produkten bzw. Dienstleistungen mit einem niedrigen Qualitäts- und Preisniveau zum Einsatz. In diesen Fällen besteht ein ausgeglichenes Preis- und Leistungsverhältnis. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, die richtigen Preisstrategien über den gesamten Lebenszyklus einer Innovation und den gesamten Lebenszyklus der Kunden skizzieren zu können. Es gilt, die Preisstrategien nicht nur kurzfristig (bspw. bei Markteintritt), sondern auch langfristig zu optimieren. Grundsätzlich müssen dazu Kosten und Nutzen in allen Phasen des Produktlebenslaufs dargestellt und monetär bewertet werden. Bei einer Investition müssen die einmaligen Anschaffungskosten und die periodisch wiederkehrenden Folgekosten bedacht werden. Häufig wird aber nur der Anschaffungspreis in die Kalkulation mit einbezogen, obwohl dieser nur ca. zehn bis dreißig Prozent der Lebenslaufkosten beträgt. Die tendenziell unterschätzten Folgekosten nehmen, über den gesamten Lebenslauf hinweg betrachtet, die Form eines Eisbergs an.

Merke

- Innovationen müssen für ein Unternehmen einen Wertbeitrag schaffen.
- Wertbeiträge können durch zusätzlichen Umsatz, einen höheren Deckungsbeitrag, sinkende Kosten oder steigenden Gewinnmargen gemessen werden.
- Wenn Innovationen keinen Wertbeitrag liefern, werden sie zu Wertvernichtern und gefährden das Wachstum eines Unternehmens.
- Preisstrategien müssen sich an dem gesamten Lebenszyklus der Produkte und Leistungen aber auch an den Kunden ausrichten.
- Es dürfen nicht nur einmalige Kosten berücksichtigt werden, sondern auch Folgekosten!

Hochschule Regensburg: Experiment im Labor

2.9 Checkliste Innovationsziele

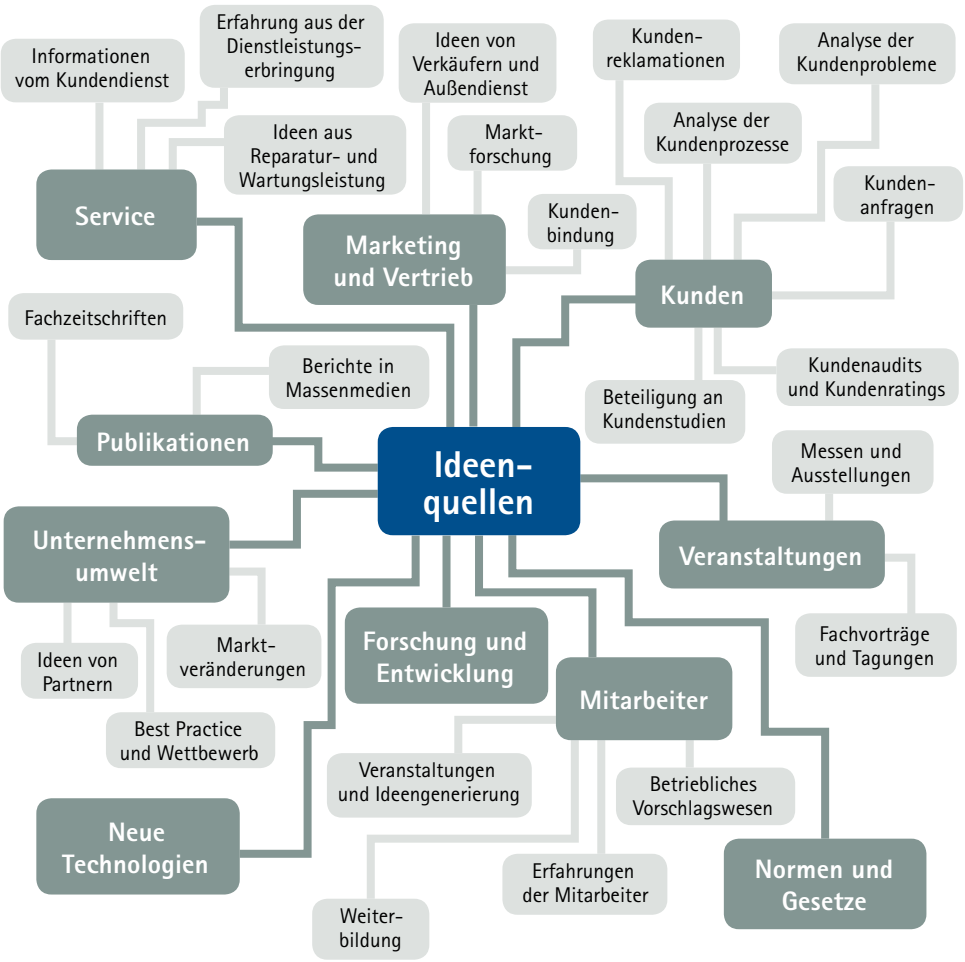
Fragen zum Thema „Rolle Ihres Unternehmens“	Erledigt	Nicht erledigt	Bemerkungen
Haben Sie sich Gedanken über die Rolle Ihres Unternehmens gemacht?			
Haben Sie langfristige Ziele bspw. für die nächsten 5 Jahre formuliert? Wo wollen Sie stehen?			
Sind in diesen Zielen auch nicht-finanzielle Ziele wie bspw. Mitarbeiterziele enthalten?			
Haben Sie für Ihr Unternehmen Positionierungsstrategien wie bspw. Innovationsführerschaft?			
Fragen zum Thema „Markt- und Kundenziele“	**Erledigt**	**Nicht erledigt**	**Bemerkungen**
Kennen Sie Ihre direkten Kunden und Ihre indirekten Kunden? Wie sieht die Kundenkette aus?			
Wissen Sie, welche Anforderungen zu erfüllen sind, damit auch indirekte Kunden zufrieden sind?			
Haben Sie für Ihre direkten Kunden den Wert für das Unternehmen ermittelt?			
Kennen Sie das zukünftige Potenzial Ihrer jetzigen und potenziellen Kunden?			
Fragen zum Thema „Mitarbeiter- und Wissensziele“	**Erledigt**	**Nicht erledigt**	**Bemerkungen**
Richten sich Ihre Mitarbeiterziele auf die Marktbedürfnisse aus?			
Steuern und überwachen Sie das Qualifikationsniveau Ihrer Mitarbeiter?			
Fragen zum Thema „Preisgestaltungsziele“	**Erledigt**	**Nicht erledigt**	**Bemerkungen**
Orientiert sich Ihre Preisgestaltung an Ihrer Positionierung im Markt?			
Berücksichtigen Sie die Lebenszyklen bei der Preisgestaltung?			

3. Aufstellung von wirksamen Maßnahmen

3.1 Zusammenführung von Innovationsquellen

Die Generierung von Ideen und Ansätzen für Innovationen bilden die Basis im Innovationsmanagement. Wichtig für einen systematischen Innovationsprozess ist das Anbinden und Anzapfen aller möglichen Ideen- und Innovationsquellen. Eine zentrale Anlaufstelle wie bspw. ein Ideenpool kann dazu dienen. Ziel sollte es sein, sämtliche Ideen- und Innovationspotenziale im und um das Unternehmen auszuschöpfen. Mit der Kanalisierung aller Ideen und Innovationsansätze in eine zentrale Anlaufstelle wird vermieden, dass unabhängig voneinander wirkungslos Ideen verfolgt werden. Durch die zentrale Ansammlung der Ideen können möglicherweise Ideen kombiniert und eine größere Wirkung erreicht werden. Das erfordert einen systematischen Ideenmanagementprozess. Ideen müssen gesammelt, gefiltert und bewertet werden, um sie nutzenstiftend umsetzen zu können. Eine Rückmeldung an den Ideeneinreicher stärkt die Motivation und fördert weitere Ideen (→ Arbeitsblatt l).

Mögliche Ideenquellen



Merke

- Neben den Mitarbeitern gibt es eine Vielzahl von Ideen- und Innovationsquellen wie Kunden, neue Technologien sowie Marketing und Vertrieb.
- Alle Ideen und Verbesserungsvorschläge sollten in einem zentralen Ideenpool gesammelt werden, um eine unsystematische Ideenverfolgung zu vermeiden.
- Alle Ideen sollten gesammelt, gefiltert und bewertet werden.
- Ein Feedback an die Ideeneinreicher fördert die Motivation und die Kreativität für die Einreichung weiterer Ideen.

3.2 Verbessern Sie Ihre Prozesse systematisch

Um Ziele zu erreichen, müssen sie erst bestimmt werden:

- Was sind Ihre strategischen Ziele?
- Was sind Ihre Innovationsziele?
- Was sind Ihre Markt- und Kundenziele?
- Was sind Ihre Technologieziele?
- Was sind Ihre Prozessziele?
- Was sind Ihre Mitarbeiter- und Wissensziele?
- Was sind Ihre Preisgestaltungsziele?

Nachdem die Ziele in den einzelnen Kategorien bestimmt sind, gilt es, Maßnahmen zu definieren. Letztlich schlagen sich Maßnahmen in Prozessen nieder, die in Zukunft besser und zielorientierter (analog den bestimmten Zielen) gelebt werden sollen. Der Prozess der Reduktion von Aufwand, Zeit und Kosten kennt kein Ende, während gleichzeitig den Kunden die Produkte bzw. Dienstleistungen angeboten werden, die auch von den gegenwärtigen und zukünftigen Kunden gefordert werden. Verbesserungspotenziale und Probleme im Innovationsprozess müssen erkannt, systematisch erarbeitet und umgesetzt oder gelöst werden. Bewährte Lösungen im Innovationsprozess sind als Standard zu etablieren.

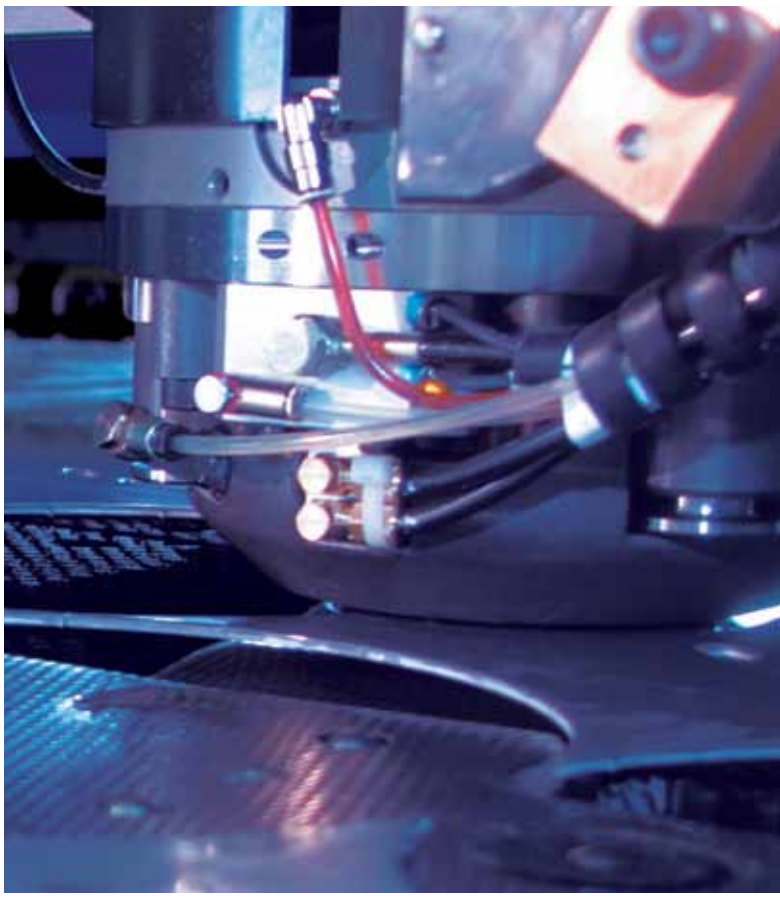
Der Schlüssel zum Erfolg geht letztlich über die Prozesse im Unternehmen und lautet:

- Die Prozesse und Abläufe im Innovationsmanagement sind kontinuierlich zu optimieren.

Letztlich bedürfen alle Prozesse im Unternehmen einer Verbesserung, weil zugesagte Termine nicht eingehalten werden, Markteinführungen verschoben werden, der entstandene Aufwand unterschätzt wurde oder die Prozessleistung nicht optimal ist (→ Arbeitsblatt m).

Praxistipp

- Japanische Erfolgskonzepte haben sich für die Prozessoptimierung bewährt.
- KAIZEN-Workshops sind nützliche Instrumente, um kontinuierliche Verbesserungen auch im Innovationsmanagement zu erreichen.
- Der Regelkreis des Planens, Durchführens, der Kontrolle und der Handlung unterstützt den kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Unternehmen.



QUADRUS Metalltechnik GmbH: CNC-Stanz-Nibbeln

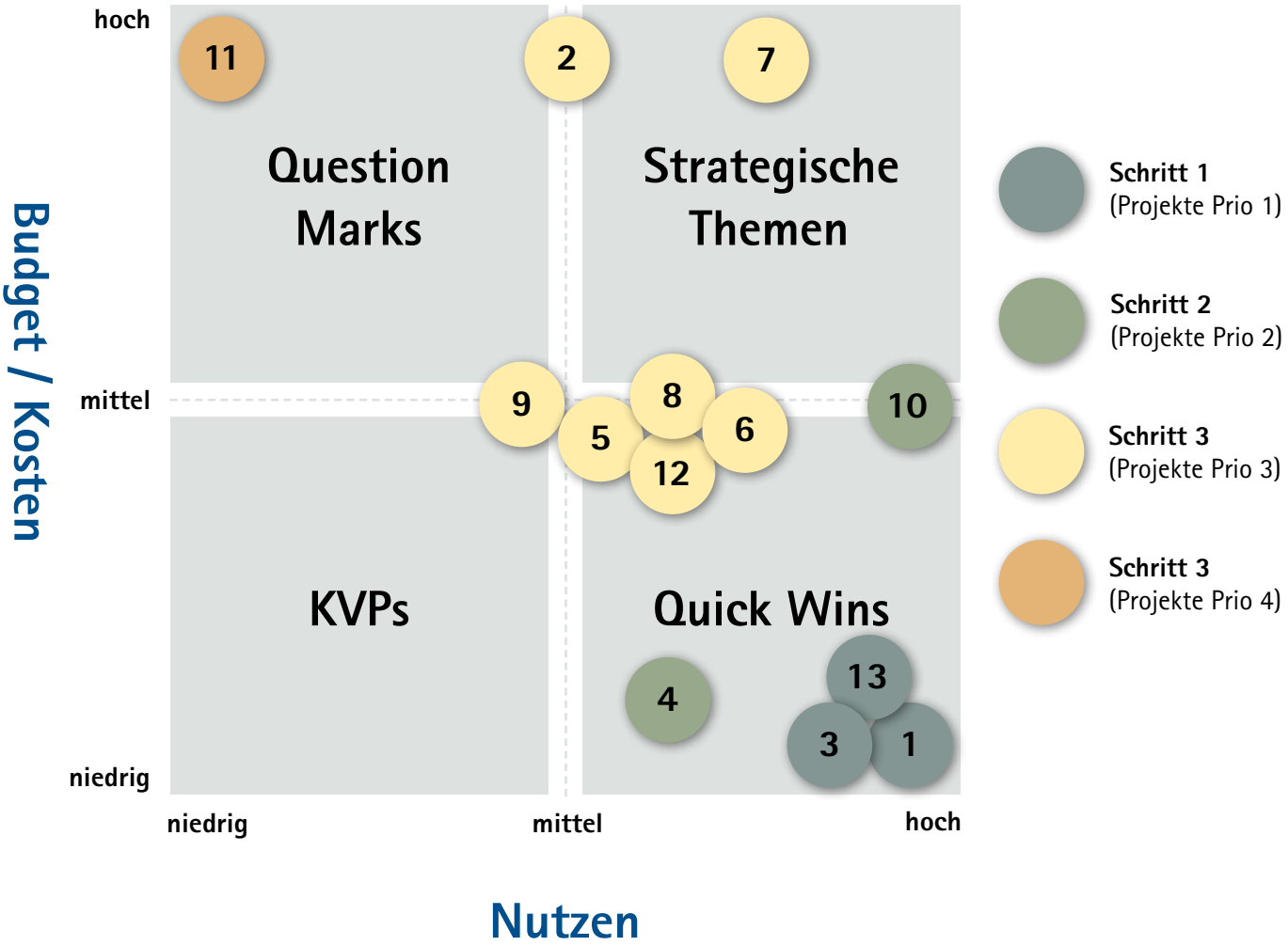
3.3 Arbeiten mit Maßnahmenportfolios

Nach der Auswertung der erwogenen Maßnahmen können diese im nächsten Schritt in einer Priorisierungsmatrix dargestellt werden (→ Arbeitsblatt n). Dabei sind folgende vier Felder zu differenzieren:

- **Quick Wins**
  (Maßnahmen, die schnell umsetzbar sind)
- **KVPs**
  (Maßnahmen, die der kontinuierlichen Verbesserung dienen)
- **Strategische Themen**
  (Maßnahmen, die von strategischer Relevanz sind)
- **Question Marks**
  (Maßnahmen, deren Wirkung fraglich sind)

Nach der Priorisierung von Maßnahmen können diese in Arbeitspaketen oder in Projekten strukturiert werden. Zusammenhänge und mögliche Zielkonflikte in den Maßnahmen sind dabei zu beachten. Parallel laufende Projekte zeichnen einen hohen Koordinationsbedarf aus. Es können Konkurrenzkämpfe für bestimmte Ressourcen wie Mitarbeiter herrschen. Interessen- und Zielkonflikte können die Projektarbeit hemmen. Erfolgreiche Teamarbeit und konsequente Kundenorientierung und Kundeninteraktion zählen zu den Bausteinen eines effizienten Projektmanagements. Die Abwicklung von parallel laufenden Projekten bedarf eines gezielten Projektmanagements. Projekte müssen klar strukturiert, geplant und gesteuert werden. Bei der Planung von Projekten sollte eine schrittweise Vorgehensweise von der Grobplanung zur Detailplanung bevorzugt werden.

Das Maßnahmenportfolio



3.4 Checkliste Maßnahmen

Frage zum Thema „Innovationsquellen“	Erledigt	Nicht erledigt	Bemerkungen
Legen Sie auf Ideen Ihrer Mitarbeiter Wert? Geben Sie regelmäßiges Feedback an die Ideeneinreicher?			
Berücksichtigen Sie auch andere Quellen für die Findung von Ideen und Ansätzen für Innovationen im Unternehmen?			
Stellen Sie einfache und übersichtliche Formulare zum Einreichen von Ideen zur Verfügung?			
Fügen Sie alle Ideen in einen zentralen Pool zusammen, um diese nach ersten Kriterien filtern zu können?			
Fragen zum Thema „Prozessverbesserung“	**Erledigt**	**Nicht erledigt**	**Bemerkungen**
Sind Ihre Ziele vollständig formuliert?			
Haben Sie den Istzustand Ihrer Abläufe erhoben?			
Haben Sie für Ihre Abläufe Ziele bestimmt?			
Sind diese Ziele auch an die betroffenen Stellen kommuniziert?			
Fragen zum Thema „Maßnahmen“	**Erledigt**	**Nicht erledigt**	**Bemerkungen**
Haben Sie Maßnahmen für die Optimierung Ihrer Abläufe bestimmt?			
Bewerten Sie diese nach Aufwand, Wirkzeit und erwartetem Nutzen?			
Haben Sie die bewerteten Maßnahmen priorisiert und Zielkonflikte berücksichtigt?			
Sind die angedachten Maßnahmen strukturiert und organisiert?			

4. Erfolgsmessung

4.1 Messen und bewerten Sie Ihren Erfolg

Innovationen beeinflussen das Unternehmenswachstum nachhaltig. Umso schwieriger gestaltet sich die Messung des Innovationserfolges, der sich nicht selten erst Jahre später sehen lässt. Die alleinige Betrachtung des finanziellen Innovationserfolges reicht also nicht zur Bewertung aus. Vielmehr ist es wichtig, während des Innovationsprozesses eine begleitende Erfolgsmessung durchzuführen. Die Messmethodik muss sich auf die Ursachen- und Wirkungsketten konzentrieren, um daraus Auswirkungen bei Abweichungen so früh wie möglich zu erkennen. Diese erstrecken sich über vier Perspektiven:

- Lern- und Entwicklungsperspektive
- Prozessperspektive
- Markt- und Kundenperspektive
- Finanzperspektive

Der Aufbau logischer Leitgedanken orientiert sich an der Balanced-Scorecard(BSC)-Systematik. Mit der Balanced-Scorecard-Systematik lassen sich die vier Perspektiven in Maßnahmen umsetzen. Dazu werden für die jeweiligen Perspektiven strategische Zielsetzungen bestimmt (= das Herz der BSC), die mit Kennzahlen, Zielwerten und Maßnahmen hinterlegt und konkretisiert werden.

Formulierte Grundannahmen einer strategischen Zielkette

Lern- und Entwicklungsperspektive

Wenn es uns gelingt, das vorhandene Wissen aller Mitarbeiter über das Unternehmensumfeld zu erfassen, transparent und verfügbar zu machen...

Prozessperspektive

...dann wird es uns gelingen, die Innovationsquellen systematisch an den Innovationsprozess zu binden...

Markt-/Kundenperspektive

...wodurch die Basis geschaffen wird, für den Kunden konzeptionell passgenaue Lösungen und Innovationen anzubieten...

Finanzperspektive

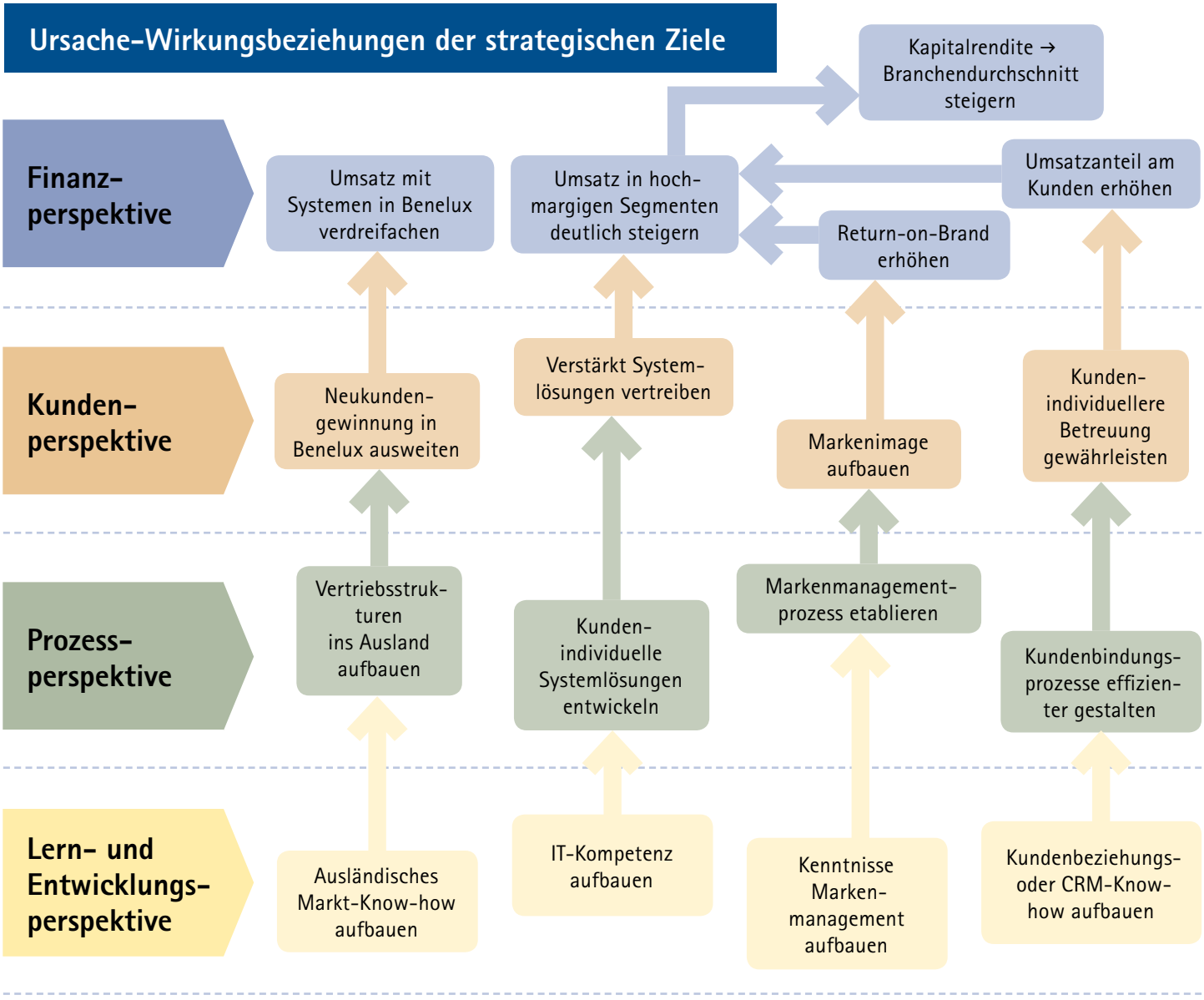
...und damit gelingt es uns, durch eine bessere Kundenbindung und eine bessere Ausschöpfung des Kundenpotenzials unseren Umsatz, unseren Ertrag, unsere Rendite und unsere Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Die definierten Ziele leiten sich aus den Innovationszielen ab. Die so definierten Zielvorstellungen werden durch Ursache-Wirkungsketten (= der Kern der BSC) auf Konsistenz überprüft und die Verknüpfungen visualisiert. Im Erstellungsprozess werden die strategischen Ziele von der Vision nach unten abgeleitet und von unten nach oben umgesetzt.
Die einzelnen Ziele müssen dann in einer Ursache-Wirkungskette auf ihre Stimmigkeit und ihren Wirkungszusammenhang überprüft werden. Ursache-Wirkungsketten stellen eine Reihe von „Wenn-Dann-Aussagen“ dar. Sie ziehen sich wie ein roter Faden über alle Perspektiven der BSC hinweg. Dadurch werden Zusammenhänge und Abhängigkeiten transparent gemacht und die gegenseitigen Effekte bei der Zielerreichung dargestellt. Sie sind ein Instrument zur Kommunikation und das gemeinsame Verständnis der (Innovations-)Strategie.
Eine formulierte Ursache- und Wirkungskette in Bezug auf Innovationsziele könnte wie folgt beschrieben werden:

1 Die Lern- und Entwicklungsperspektive repräsentiert die notwendigen Potenziale und Ressourcen, die zur Umsetzung aller bisherigen Ziele auf- und ausgebaut werden müssen. Wichtige Elemente der Entwicklungsperspektive beziehen sich auf:

- Mitarbeiterpotenziale
- Organisationspotenziale
- Systemische Potenziale und Wissenspotenziale
- Veränderungsmanagement

Notwendige Investitionen in Personal, Strukturen, Prozesse und Systeme lassen sich hier identifizieren und deren Wirkung direkt oder indirekt messen.



2 Die Prozessperspektive repräsentiert Ziele und Kennzahlen zu den internen Abläufen, die zur Leistungserstellung am kritischsten sind. Zu analysierende Prozesse sind in der Regel der Innovationsprozess, der Auftragserlangungs-, Auftragsabwicklungs- und der Kundenbetreuungsprozess. Neben klassischen Aspekten wie Qualität, Zeit und Kosten leiten sich die Ziele und Kennzahlen direkt aus externen Leistungsanforderungen und -faktoren ab. In der Prozessperspektive werden so die kritischen Kernkompetenzen identifiziert und transparent gemacht. Das entstehende Prozessbild fördert die Prozessorientierung im gesamten Unternehmen.

Die Prozessperspektive bietet die Chance, die Kundenfokussierung für alle Prozesse im Unternehmen zu verankern. Zu den möglichen Kennzahlen in der Prozessperspektive zählen vor allem:

- Durchlaufzeiten in den Kernprozessen
- Time to Market
- Prozesskosten
- Kosten der Markteinführung
- Kommunikationsqualität der Innovationen (Reichweite)

3 In der Kundenperspektive wird die Strategie in markt- und kundenbezogene Ziele herunter gebrochen. Sie repräsentiert damit das Wertangebot, das einzelnen Kunden und Kundensegmenten angeboten wird. Die Finanzziele lassen sich nur realisieren, wenn der angebotene Nutzen vom Kunden honoriert wird. Die Kundenperspektive enthält Ziele und Kennzahlen zu:

- Marktanteil
- Kundenakquisition und Neukunden
- Kundenzufriedenheit
- Kundenbindung und Kundentreue
- Kundenrentabilität
- Kundenwert (CLTV)

Am Ende des Zielfindungsprozesses der Kundenperspektive muss ein klares Verständnis über die Zielkunden und Zielsegmente sowie deren Anforderungen vorhanden sein.

Firmengruppe Max Bögl: Fräs- und Bohrcenter am Standort Neumarkt i. d. OPf. | Quelle: Reinhard Mederer

4 Die Finanzperspektive repräsentiert die finanziellen Ergebniselemente der Strategie. Die finanzwirtschaftlichen Ziele dienen als Fokus für die Ziele und Kennzahlen aller anderen Perspektiven. In ihr wird deutlich, ob sich die gewählte Strategie positiv auf den Kapitalfluss auswirkt und dadurch der Unternehmenswert gesteigert wird. Die Finanzperspektive enthält Ziele und Kennzahlen aus den Elementen:

- Ertragswachstum und Ertragsmix
- Produktivitätssteigerung und Kostensenkung
- Investitions- und Akquisitionsstrategien
- Kapitalkosten (WACC)

4.2 Review: Was war gut? – Was war schlecht?

Den Erfolg oder Misserfolg nur punktuell zu bewerten reicht nicht aus. Vielmehr muss ein Unternehmen bemüht sein, aus den Fehlern oder aus dem Bewährten der Vergangenheit zu lernen und diese Erfahrung für die künftige Arbeit und Vorgehensweise zu praktizieren. Dies erfordert in vielen Unternehmen ein Umdenken. An der Stelle ist es wichtig, das „Lernen aus der Erfahrung" nicht nur auf den Innovationsprozess zu begrenzen, sondern eine Unternehmenskultur zu schaffen, die ein ständiges Lernen, Weiterentwickeln und Verbessern fördert und fordert.

Lernen generiert Wissen auf drei Ebenen:

1. Innovationen
2. Kernkompetenzen
3. Unternehmenskultur

Lernen läuft auf drei Zielrichtungen ab:

1. Lernen umfasst alle Prozesse, die ein Potenzial der Anpassung schaffen.
2. Lernen führt eine Organisation dazu, neue und innovative Handlungsmuster zu generieren.
3. Lernen identifiziert und entwickelt die Mechanismen der Lernprozesse.

Wichtig ist es, die Erfolgsfaktoren für ein Innovationsmanagement zu berücksichtigen und diese zusammen mit der Erfahrung aus Innovationsvorhaben zu koppeln und in der Zukunft die Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Innovationen immer besser zu berücksichtigen und einzubeziehen.

Erfolgsfaktoren sind bspw.:

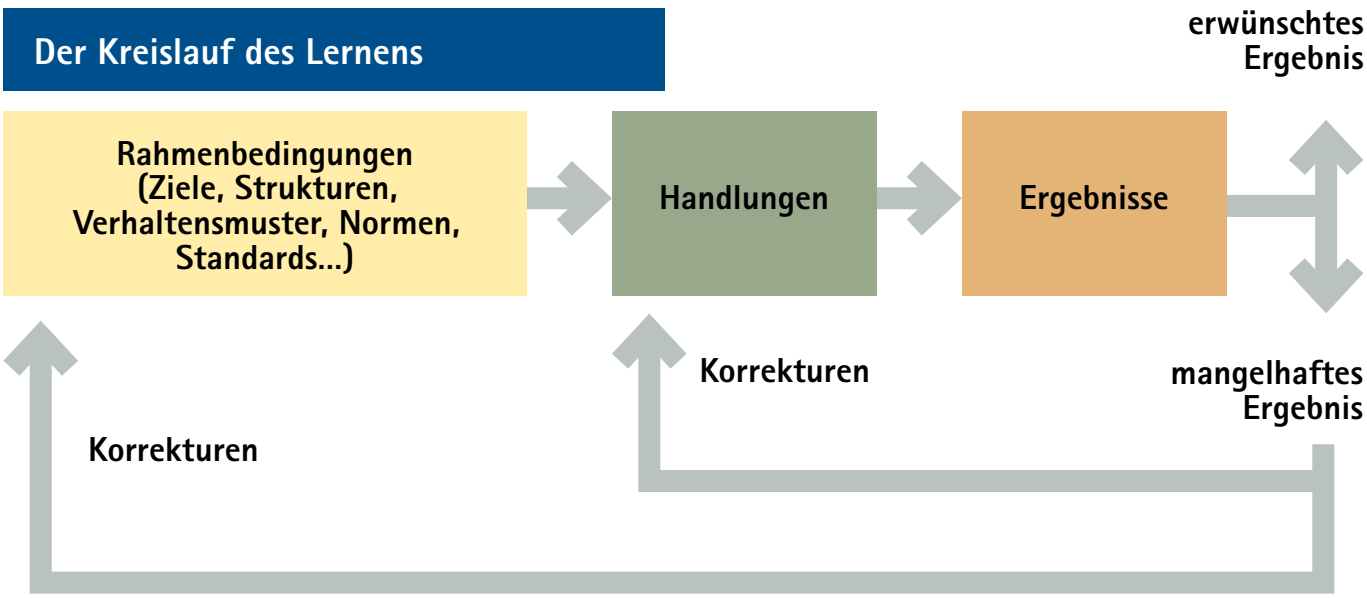
- Lernen und Lernfähigkeit
- Ausrichten auf den Kundennutzen
- Erkennen und Abbau von Widerständen
- Vermeiden von internen und externen Schnittstellen ☞ Nahtstellen schaffen!
- Effiziente Kommunikation
- Schaffen einer Innovationskultur

Merke

Empfehlungen für ein erfolgreiches Innovationsmanagement:

- Enge Verknüpfung des Innovationsmanagements mit der Unternehmensstrategie
- Positives Innovationsklima
- Enge Zusammenarbeit mit innovativen Kunden
- Professionelle Innovationsmethoden
- Ausreichende Innovationsressourcen
- Innovationsfördernde Organisation
- Professionelle Kooperation mit Partnern
- Hohe Kreativität
- Ausgeprägtes Unternehmertum
- Perfektes Zeitmanagement
- Professionelles Innovationsmarketing

Der Kreislauf des Lernens



4.3 Checkliste Erfolgsmessung

Fragen zum Thema „Erfolgsmessung“	Erledigt	Nicht erledigt	Bemerkungen
An was machen Sie den Erfolg Ihrer Innovationsvorhaben fest? Beurteilen Sie nur nach finanziellen Erfolgen?			
Verfolgen Sie den Erfolg Ihrer Innovationsvorhaben erst bei Abschluss oder auch während des Innovationsprozesses?			
Haben Sie festgelegt, an welchen Aspekten Sie den Erfolg von Innovationsvorhaben mit Kennzahlen messen können?			
Berücksichtigen Sie auch Markt-, Prozess-, Lern- und Entwicklungskennzahlen bei der Erfolgsbeurteilung?			
Frage zum Thema „Review“	**Erledigt**	**Nicht erledigt**	**Bemerkungen**
Sammeln Sie die Erfahrungen, die Sie in abgeschlossenen Projekten gemacht haben, systematisch?			
Bringen Sie diese Erfahrungen auch in neue Innovationsvorhaben mit ein?			
Fördern und fordern Sie von Ihren Mitarbeitern ein ständiges Bestreben nach Verbesserung?			
Haben Sie sich über das Betriebsklima Gedanken gemacht? Fördert es Innovationen?			
Fragen zum Thema „Lernen“	**Erledigt**	**Nicht erledigt**	**Bemerkungen**
Passen Sie Ihre Abläufe im Unternehmen an, wenn Sie aus Innovationsvorhaben „gelernt“ haben?			
Haben Sie das „Lernen“ in Ihren Abläufen systematisiert und mit eingebettet, so dass „Lernen“ automatisch berücksichtigt wird?			

5. Merkmale erfolgreicher Unternehmen

Es gibt einen Kosmos erfolgreicher Unternehmen, die hinter einer Nebelwand von Unauffälligkeit und Verschwiegenheit verborgen bleiben. Es sind die „Hidden Champions des 21. Jahrhunderts“. Mit großer Zielstrebigkeit und Ausdauer ziehen erfolgreiche mittelständische Unternehmen ihre Bahnen in einer Phase rapider Globalisierung. Diese bleiben aber weitreichend unbekannt. Dabei zeigen gerade diese Unternehmen, welche Strategien und Führungsmethoden im 21. Jahrhundert zum Erfolg führen. Die Hidden Champions zeichnen sich aus durch:

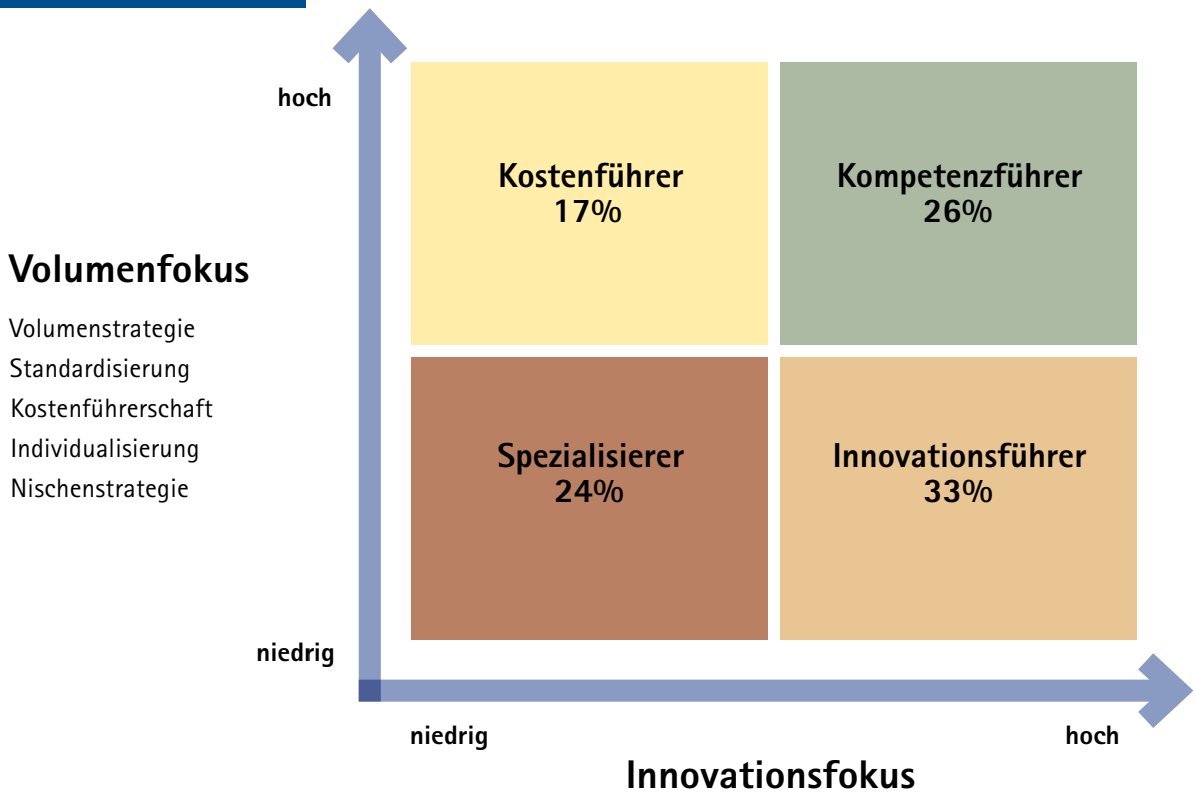
- Sie besitzen in ihren Weltmärkten herausragende Marktpositionen.
- Sie sind in beachtliche Größenordnungen hineingewachsen.
- Sie beweisen eine bemerkenswerte Überlebensfähigkeit.
- Sie haben auffällige Produkte.
- Sie sind globale Firmen geworden.
- Sie sind erfolgreich, jedoch keine Wunderunternehmen.

Wie sind diese Unternehmen erfolgreich geworden? Was haben diese Unternehmen anders gemacht als die anderen Unternehmen? Aus den Erfolgsgeschichten der Hidden Champions können Lehren gezogen werden:

- Die Dezentralisierung hat die Stärken erhalten.
- Die extreme Nähe zum Kunden hat Wettbewerbsvorteile erzeugt.
- Die Internationalisierung hat das Wachstum gefördert.
- Innovationen haben zum ertragsstarken Wachstum verholfen.
- Die einzigartige Positionierung wurde nicht erkauft, sondern generiert.
- Eine klare Fokussierung auf die Strategie hat Kräfte konzentriert.
- Der enorme Wille und die Festlegung von herausfordernden aber auch realistischen Zielen hat ein geplantes und systematisches Wachstum gefordert und gefördert.

Erfolgsfaktoren der Best-Practice-Unternehmen

Positionierung erfolgreicher Unternehmen



Eine Studie hat gezeigt, dass sich die meisten Hidden Champions als Innovationsführer positioniert haben:
Die 100 besten mittelständischen Unternehmen erzielten im Durchschnitt 66 Prozent ihres Umsatzes mit Innovationen aus den vergangenen drei Jahren. Bei den übrigen Mittelständlern liegt der Anteil bei nur 30 Prozent. Bei den Besten lag der Umsatzanteil durch Innovationen sogar bei 96 Prozent. Dank neuer Ideen gelang es den Top 100 in den vergangenen Jahren im Durchschnitt zwölf Prozent der fertigungsrespektiven Leistungserstellungskosten einzusparen. Dieser Wert ist ebenfalls um das dreifache höher als in der Vergleichsgruppe. Der zunehmende Druck, sich ständig zu erneuern und Neues zu erfinden, motiviert immer mehr Unternehmen, neue Wege zu gehen. Die Studie der Top 100 des Mittelstandes zeigt, dass erfolgreiche Unternehmen ihre Innovationsprozesse mit Systematik betreiben:

- Die Verantwortlichkeit für Innovationsmanagement wird als Chefsache betrachtet. Im Durchschnitt wendet das Topmanagement zwischen 30 und 60 Prozent ihrer Arbeitszeit für Innovationen auf.
- Bei drei Viertel der Top 100 haben die Mitarbeiter ausreichend Zeit, eigene Ideen zu entwickeln.
- Spezielle Schutzmechanismen, wie beispielsweise eine fest etablierte Innovationssprechstunde verhindern, dass radikale Ideen im Keim erstickt werden.
- Etwa neun Prozent des Umsatzes werden jährlich für Innovationen aufgewendet.

Das Öffnen der Innovationsprozesse gehört für erfolgreiche Mittelständler zur Geschäftsstrategie. Als Ideengeber werden nicht nur die eigenen Mitarbeiter, sondern auch Kunden, Lieferanten, Partner und Wettbewerber einbezogen.

☞ Interessant:
Bei rund zwei Drittel der Unternehmen gehören Universitäten und Forschungseinrichtungen zu den bevorzugten Kooperationspartnern.

Quelle und Ursprung der Studie:
Prof. Hermann Simon: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts – Die Erfolgsfaktoren unbekannter Weltmarktführer (Campus Verlag)

„Innovationen finden täglich statt“

Gespräch mit Eduard Wagner, INSYS Microelectronics GmbH, Regensburg

Die Regensburger INSYS Microelectronics GmbH entwickelt intelligente Softwareprodukte und IT-Lösungen für verschiedene Branchen – von der Sicherheitstechnik für Banken über industrielle Datenübertragung bis hin zu Prüftechnik für Steuerungen in Autos oder Daten- und Telemetrielösungen in der Luft- und Raumfahrt. Innovationen sind für Unternehmer Eduard Wagner überlebenswichtig. Viele entstehen in der alltäglichen Arbeit seiner rund 100 Mitarbeiter. Damit das so ist, muss er ein Umfeld schaffen, das Platz für freies Denken lässt und jede Idee festhält.

Wie wichtig sind Innovationen für Unternehmen?
Innovationen sind für Unternehmen existenziell. Wer immer nur die gleichen Produkte auf den Markt wirft, wird sich nicht behaupten. Laufend Innovationen zu entwickeln, bildet die Basis für das gesunde Wachstum eines Unternehmens.

Was sind überhaupt Innovationen?
Lassen Sie mich einige Begriffe nennen, die ich damit verbinde: Neu, Erneuern, Freude, Geheimnis, Zukunft, Kundenbindung... Innovationen sind Ideen für Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen, die später im Markt Erfolg bringen. Sie stecken überall in einem Unternehmen und finden täglich statt. Man darf sie nicht auf das Technische reduzieren. Es können auch Verbesserungen im Verwaltungsbereich einer Firma sein.“

Innovationen kosten Geld. Können sich KMUs das überhaupt leisten?
Grundsatzentwicklungen finanziell zu stemmen, fällt kleinen und mittleren Unternehmen tendenziell schwerer als großen. KMUs können bei der Entwicklung von Innovationen jedoch Kontakte zu Hochschulen oder Forschungseinrichtungen nutzen. Wir haben das bereits öfter mit Erfolg gemacht. Innovationen in bestehende Produkte und Prozesse kosten meistens nicht die Welt.

Es geht nicht immer darum, den großen Wurf zu landen?
Innovationen entstehen in laufenden Prozessen. Sie entstehen auch, wenn man Nuancen bei Produkten oder Prozessen verändert. In einem guten Unternehmen finden Innovationen laufend auf allen Ebenen statt. Wer täglich einen Zentimeter schafft, ist nach 365 Tagen schon im Meterbereich.

Sind große Unternehmen innovativer als KMUs?
Große Unternehmen neigen dazu, separate Abteilungen zu schaffen, in denen das Denken verordnet wird. In KMUs entstehen viele Ideen, wenn Sie ihnen Raum schaffen. Als Unternehmer müssen Sie über die Fähigkeit verfügen, die Ideen Ihrer Mitarbeiter finden zu können.

Wie erreichen Sie das in Ihrem Unternehmen?
Das wichtigste ist, Wertschätzung für das Thema Innovation zu zeigen. Meine Mitarbeiter müssen wissen, dass sie alles sagen und ausprobieren können. Innovationen passen oft nicht zum Tag und in die Zeit. Deshalb muss es möglich sein, spontane Einfälle festzuhalten, damit sie nicht verloren gehen. Später kommt ein Zeitpunkt, dann passt die Idee genau. Wir haben ein Online-Portal im Intranet, in das jeder seine spontanen Einfälle als Ticket einstellen kann.

Eine Ideenbörse also... was schreiben Ihre Mitarbeiter da rein?
Das können Vorschläge aus dem täglichen Ablauf jedes Einzelnen sein, oder Hinweise von Lieferanten. Oft speist sich das von Messen. Das ganze Jahr über hat man eine Innensicht, auf einmal mischt sich die mit den Fragen eines Messebesuchers. Allein dadurch können Ansätze für Innovationen entstehen.

Dann können Innovationen sogar vom Kunden kommen?
Grundsätzlich kann jeder zum Innovationsgeschehen beitragen. Das können Kunden oder sogar potenzielle Wettbewerber sein, wenn es um ein gemeinsames Interesse geht. Vorsicht ist dann bei der Verwertung von Patenten geboten.

Modem, Router und Switch in einem - ein Industrierouter der MoRoS-Serie ist ein Allround-Talent

Kann man Innovationen planen?
Innovationen können nicht verordnet oder anhand einer vorgegebenen To-Do-Liste abgearbeitet werden. Trotz allem muss ein strukturierter Prozess dahinter stecken.

Erst 2012, im 20-jährigen Jubiläumsjahr bezogen. Der neue INSYS-Stammsitz im Regensburger Stadtwesten.

Tastatur für ein Hochsicherheits-Schlosssystem der Serie TwinLock.

Und wie gestalte ich als Unternehmen diesen Prozess?
Institutionalisieren Sie Innovationen ein Stück weit, allerdings mit einfachen Mitteln. Controlling-Maßnahmen dürfen nicht fehlen. Sie müssen als Unternehmer immer wissen, wie viel setze ich für eine Idee ein, wenn ich sie näher verfolge. Schenken Sie auch dem Marketing und der Preisfindung einer Innovation Aufmerksamkeit.

Was raten Sie Unternehmen?
Schaffen Sie in Ihrer Firma Raum für Innovationen! Dazu braucht es Wertschätzung, Zeit und Budget. Ihre Mitarbeiter sollen wissen, dass innovatives Denken wichtig ist. Es hilft, wenn positive Beispiele vorgelebt werden. Zum Beispiel, wenn Sie zeigen, dass eine Idee sich für die Firma besonders bezahlt gemacht hat. Das vermittelt Freude am Entwickeln und stärkt das soziale Gefüge im Unternehmen.

Garantiert dieses Vorgehen Erfolg?
Könnte man Erfolg garantieren, bräuchte man kein Unternehmertum. Risikobereitschaft gilt letztendlich auch für Innovationen.

Das Interview führte Peter Burdack.

Ein komplett ausgestattetes Rack für Prüf- und Testverfahren von Steuergeräten im Automotive-Bereich.

SPANGLER GmbH: Büro der Abteilung Technische Abwicklung

7. Arbeitsblätter

Die folgenden Arbeitsblätter sollen Sie bei der Auseinandersetzung mit der Thematik unterstützen. Ziel ist es, die festgehaltenen Ergebnisse und Erkenntnisse für die weitere Themenverfolgung einzusetzen und darauf aufzubauen. Folgende Arbeitsblätter stehen Ihnen zur Verfügung:

a) Die Rolle des Unternehmens

b) Die Vision des Unternehmens

c) Strategische Stoßrichtungen

d) Heutige, künftige und potenzielle Märkte

e) Marktportfolio

f) Technologieportfolio

g) Prozessidentifikation

h) Prozessbeschreibung

i) Kompetenzportfolio

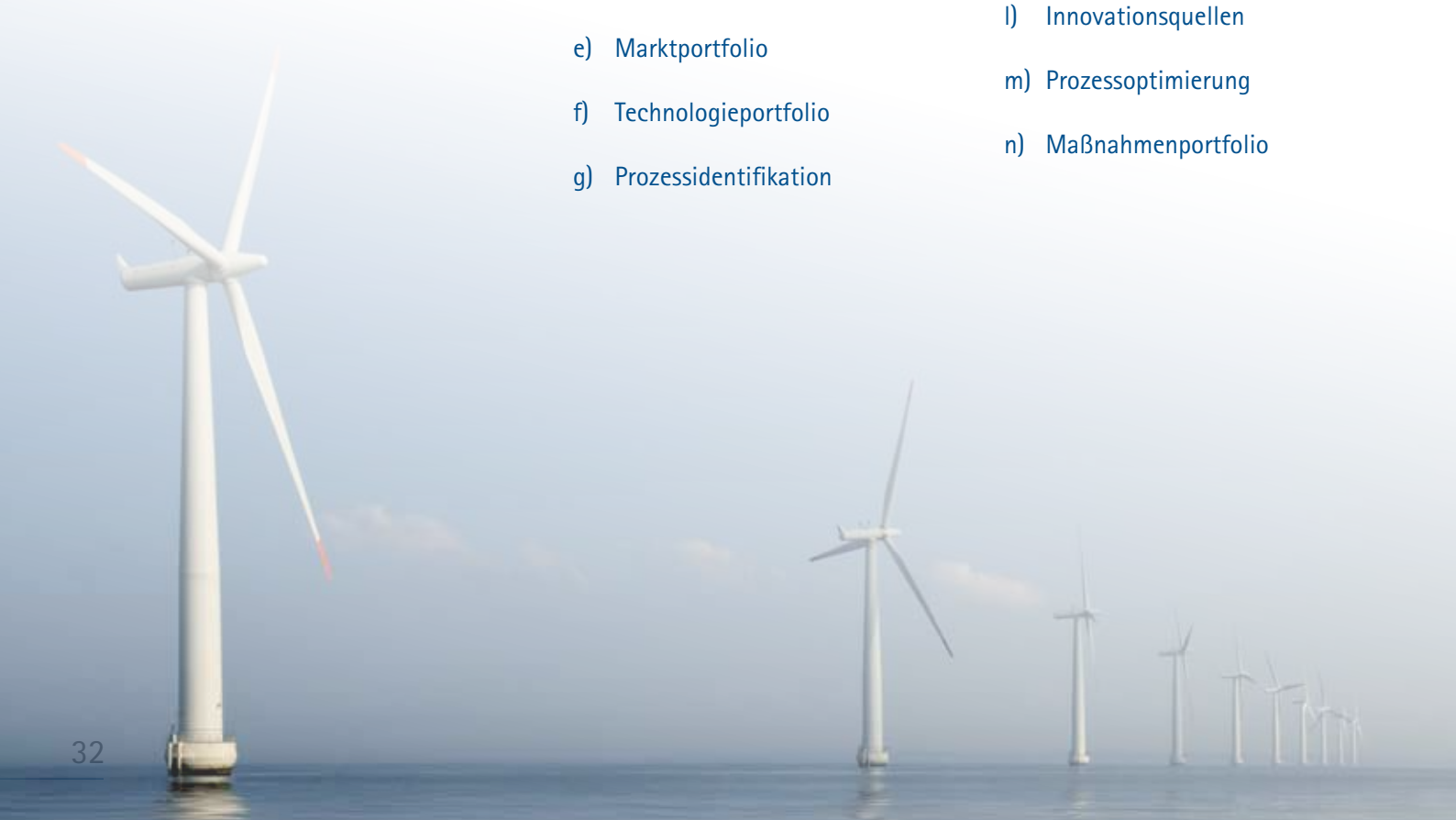
j) Qualifikationsmatrix

k) Preisstrategieportfolio

l) Innovationsquellen

m) Prozessoptimierung

n) Maßnahmenportfolio



Arbeitsblatt a)
Die Rolle des Unternehmens

Definieren Sie die Rolle des Unternehmens:

Wo kommen wir her?

Wo stehen wir heute?

Wo wollen wir hin?

Was sind die wichtigsten Ziele?

Arbeitsblatt b)
Die Vision des Unternehmens

Brechen Sie Ihre Unternehmensvision auf:

Was ist Ihre Finanzvision?

Was ist Ihre Marktvision?

Was ist Ihre Lernvision?

Was ist Ihre Prozessvision?

Arbeitsblatt c)
Strategische Stoßrichtungen

Bestimmen Sie, wie Sie Ihre Ziele erreichen möchten:

Strategische Stoßrichtung	Ziele	Bemerkungen	Kennzahlen
Marktführerschaft			
Preisführerschaft			
Kostenführerschaft			
Technologieführerschaft			
Innovationsführerschaft			
Qualitätsführerschaft			

Finanzielle Konkretisierung	Markt- und kundenorientierte Konkretisierung	Prozessuale Konkretisierung	Lern- und entwicklungsorientierte Konkretisierung

Arbeitsblatt d)
Heutige, künftige und potenzielle Märkte

Überlegen Sie sich, in welchen Märkten Sie tätig sein wollen:

	Heutiger	Künftiger	Potenzieller
Definition des Marktes			
Kunden und Zielgruppen			
Anforderungen und Erwartungen der Kunden			
Multiplikatoren und Vertriebskanäle			
Produktsegment, Leistungsprogramm und Preispolitik			
Nutzenargumente für den Kunden			

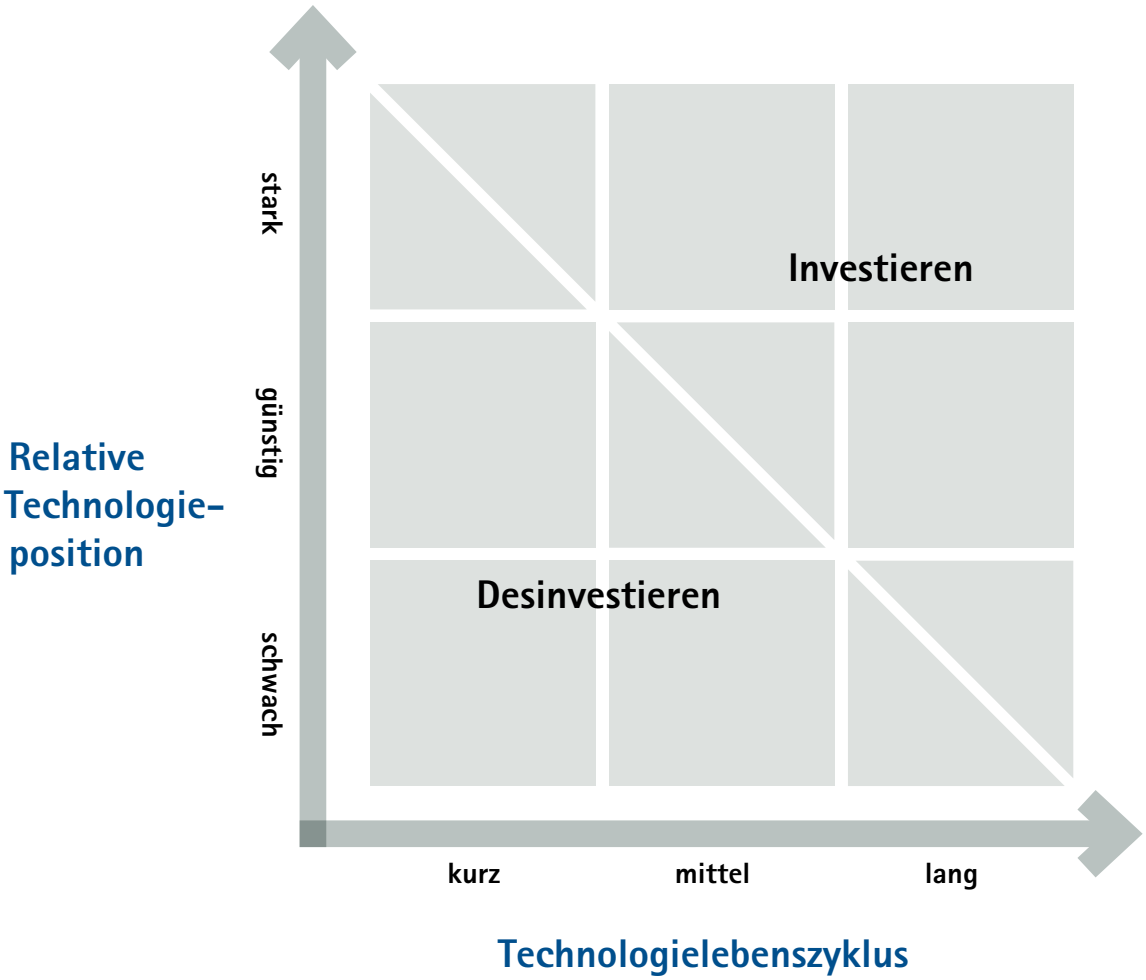
Arbeitsblatt e)
Marktportfolio

Bewerten Sie die Marktattraktivität:

Bemerkungen

Arbeitsblatt f)
Technologieportfolio

Bewerten Sie Ihre Technologieposition:

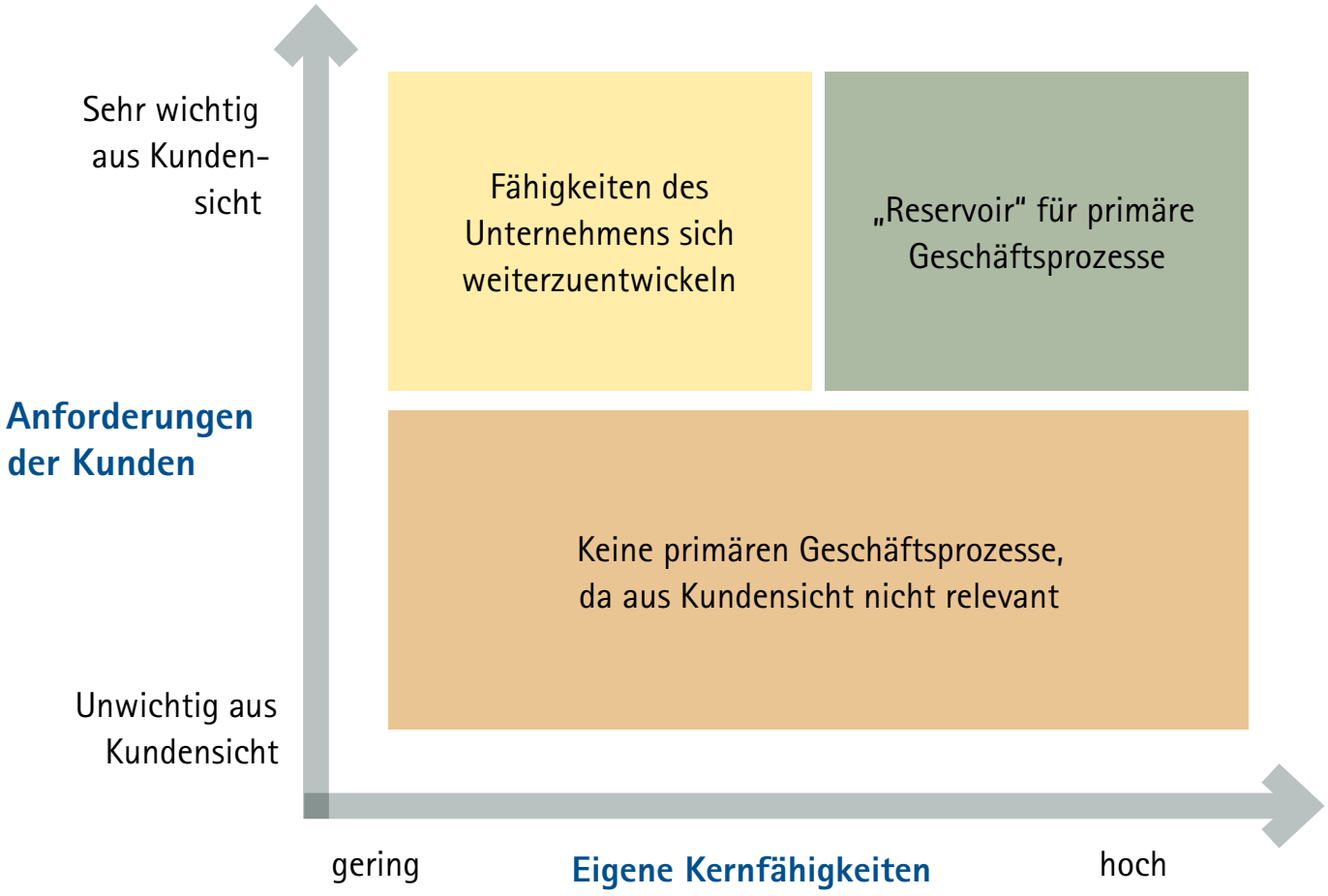


Anmerkung:

Das Technologieportfolio dient als Basis für strategische Investitionsentscheidungen mit dem Ziel, in erfolgsversprechende Technologien zu investieren. Unter Berücksichtigung des Technologielebeneszykluses kann das Technologie-Portfolio den Investitionsentscheidungsprozess unterstützen.

Arbeitsblatt g)
Prozessidentifikation

Identifizieren Sie Ihre Kernprozesse:



Erzeugen potenziell Wertschöpfung beim Kunden und damit auch im eigenen Unternehmen; allerdings reicht die Qualität zur Realisierung dieser Wertschöpfung noch nicht aus.

Erzeugen Wertschöpfung beim Kunden und damit auch im eigenen Unternehmen; i. d. R. Differenzierung zum Wettbewerb.

Erzeugen keine Wertschöpfung, sind aber wichtige Voraussetzung zur Umsetzung der wertschöpfenden Prozesse; Bsp.: Strategieplanungs-, Controlling-, Personalmanagementprozess.

Arbeitsblatt h)
Prozessbeschreibung

Beschreiben Sie Ihre Kernprozesse:

Parameter	Prozessmerkmale
Prozessnummer	
Prozessbezeichnung	
Zweck und Nutzen des Prozesses	
Prozessinput	
Prozessoutput	
Prozessanforderungen	
Prozessverantwortlicher	
Ressourcen	
Abläufe	
Überwachung	
Vorgaben	

Arbeitsblatt i)
Kompetenzportfolio

Identifizieren Sie Ihre Kernkompetenzen:

Bemerkungen

Arbeitsblatt j)
Qualifikationsmatrix

Steuern Sie Ihre Mitarbeiterqualifikation mit Skill-Profilen:

Tragen Sie die Tätigkeiten (T1–T4) für Ihre Mitarbeiter (A, B, C, etc.) ein und bewerten Sie das Qualifikationsniveau und Entwicklungspotenzial.

1	2
3	4

1 = Grundkenntnisse
2 = Solides Basiswissen
3 = Spezial Know-how
4 = Expertenwissen

Qualifiziert

Qualifiziert notwendig

Qualifiziert nicht notwendig

Notwendige Tätigkeit

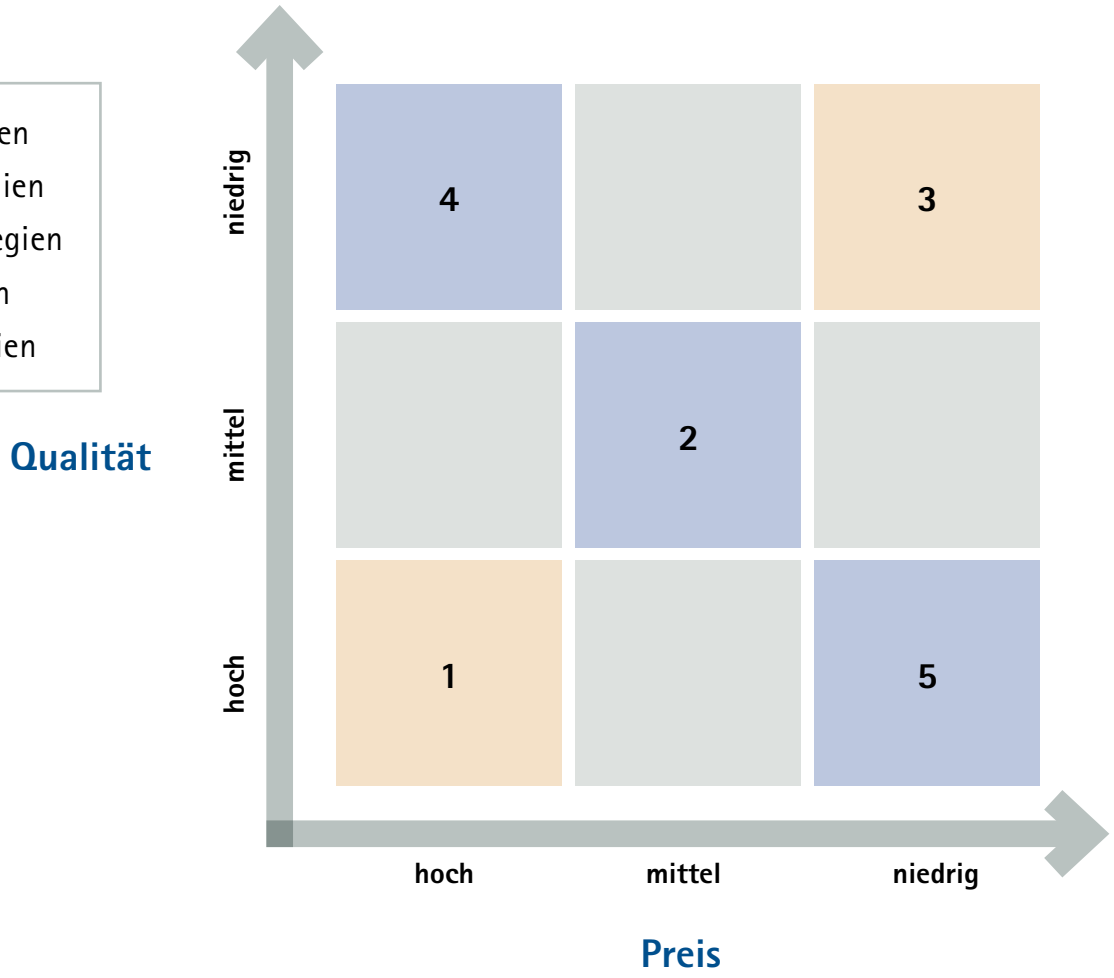
Mitarbeiter	Tätigkeit 1	T2	T3	T4
A				
B				
C				

Bemerkungen

Arbeitsblatt k)
Preisstrategieportfolio

Bestimmen Sie Ihre Preisstrategie:

1. Premium-Strategien
2. Mittelfeld-Strategien
3. Billigwaren-Strategien
4. Vorteils-Strategien
5. Nachteils-Strategien



Bemerkungen

Arbeitsblatt I)
Innovationsquellen

Binden Sie all Ihre Ideen- und Innovationsquellen ein:

Ideen- und Innovationsquellen	Welche Quellen werden wie genutzt?	Welche Quellen sollen künftig wie genutzt werden?
Marketing und Vertrieb		
Kunden		
Veranstaltungen		
Normen und Gesetze		
Mitarbeiter		
Forschung und Entwicklung		
Neue Technologien		
Unternehmensumwelt		
Publikationen		
Service		

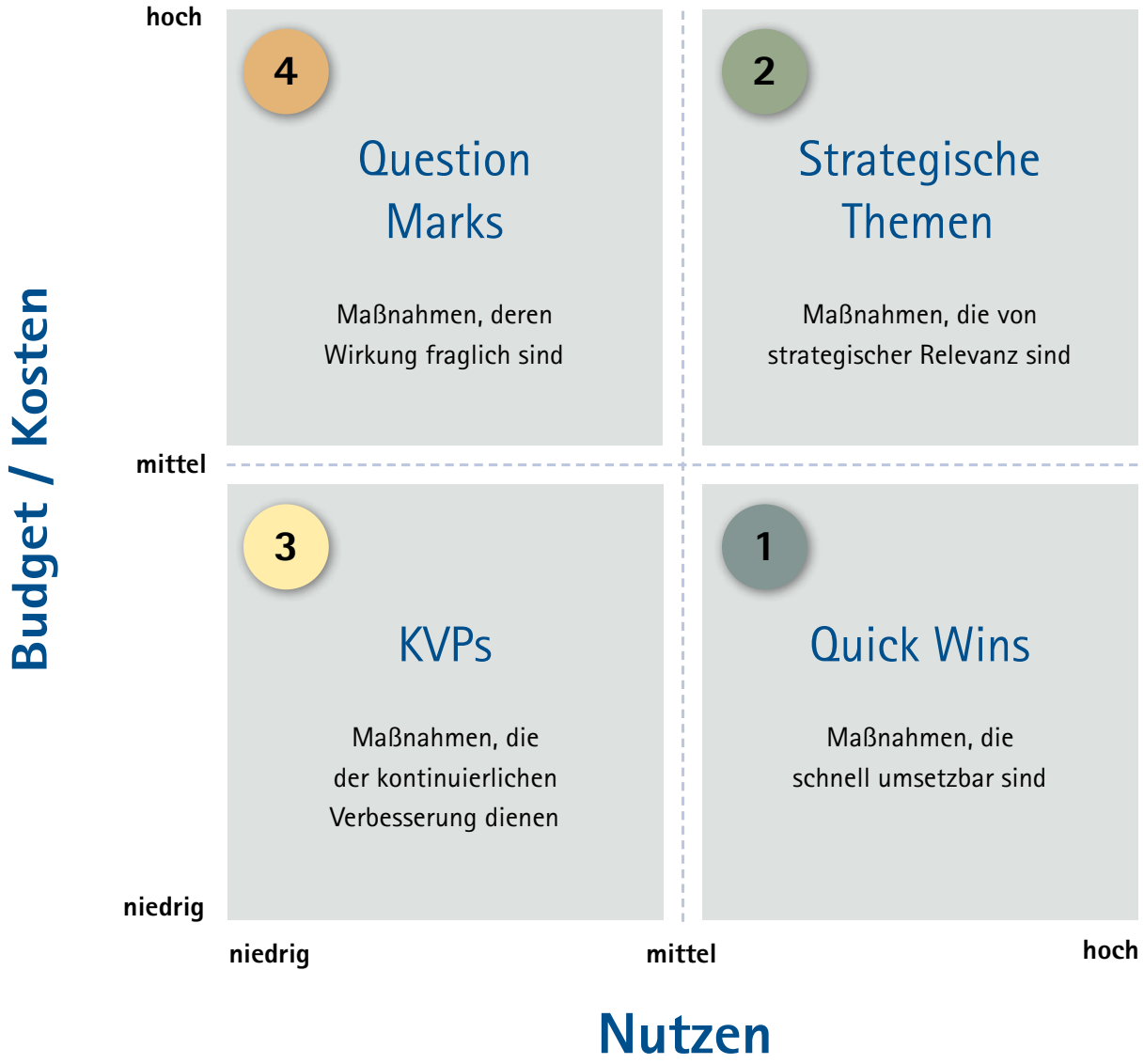
Arbeitsblatt m)
Prozessoptimierung

Verbessern Sie Ihre Prozesse systematisch:

Phasen	Ziel	Was ist zu tun?
Plan (Planung)		
Do (Durchführung)		
Check (Kontrolle)		
Act (Handlungen)		

Arbeitsblatt n)
Maßnahmenportfolio

Bewerten und priorisieren Sie Ihre Maßnahmen:



Schritt 1 (Projekte Prio 1)

Schritt 2 (Projekte Prio 2)

Schritt 3 (Projekte Prio 3)

Schritt 4 (Projekte Prio 4)

Notizen

Industrie- und Handelskammern
in Bayern

Bayerischer Industrie- und Handelskammertag BIHK e.V.
Balanstraße 55-59, 81541 München | Tel. 0 89 / 51 16-0 | www.bihk.de