

Autor**Matthias Nolden**

Selbstständiger Unternehmensberater
und Partner der Wachstumsmacher
(www.wachstumsmacher.de),
41363 Jüchen

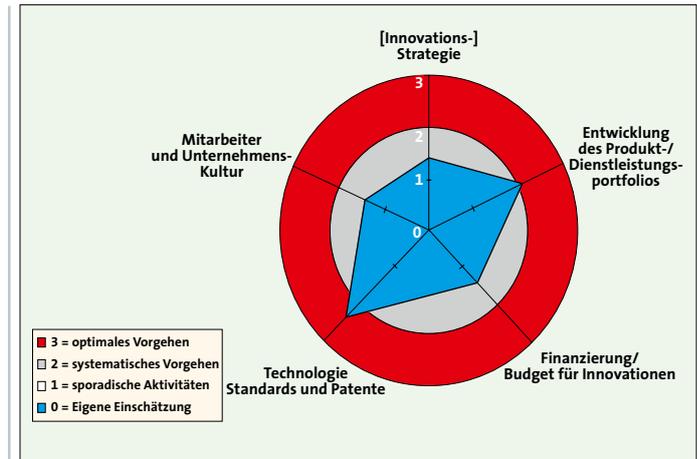


Bild 1: Handlungsfelder erkennen und priorisieren

Für die Zukunft gut aufgestellt

Innovationspotentiale erkennen und die eigene Wettbewerbsfähigkeit steigern

Auch wenn alle Signale andeuten, dass sich die Wirtschaft von der Finanzkrise erholt und Kurzarbeit und Absatzzrückgang scheinbar der Vergangenheit angehören, sind immer noch viele Beteiligte bemüht, weitere Kosten einzusparen. Aber gerade Krisenzeiten decken eigene Schwächen erbarmungslos auf. Werden bisherige Markterfolge nur verwaltet oder wird auch darauf gesetzt, kontinuierlich Innovationsprozesse anzustoßen, um mit besseren Lösungen auch neue Kunden zu erreichen?

Wer hat den Satz noch nicht gehört: „Die sparen sich zu Tode“. Sicher muss in Krisenzeiten gespart werden und alle Kosten und Prozesse müssen auf ihr Einsparpotential untersucht werden. Aber allein durch Einsparungen ist noch kein Betrieb gesundet. Vielmehr ist es wichtig, parallel zu den Einsparungen, auch neues Geschäftspotential zu generieren. Das Stichwort lautet hier „Innovationen“, wobei sich dies nicht nur auf neue Produkte bezieht. Oft sind es auch Prozessinnovationen, also etwas einfach mal ganz anders zu machen und somit neue Perspektiven eröffnen zu können.

Nur – uns muss bewusst sein, dass Innovationen sprichwörtlich nicht vom Baum fallen, und dass solche Bemühungen auch Kosten verursachen. Aber hier gilt die alte, banale Regel: Wer nicht investiert, der wird auch keine Gewinne erzielen. Und – Innovationen sind planbar! Was ist also zu tun?

Systematisches Vorgehen erforderlich

Durch ein systematisches Vorgehen lassen sich Innovationspotentiale erkennen und gewinnbringend nutzen, um gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Und dies muss nicht durch ein umfangreiches Projekt erfolgen; ein so genannter Health-Check gibt mit einem Aufwand von wenigen Manntagen Aufschluss, wo es Ansatzpunkte zum Handeln gibt.

Durch eine methodische Hinterfragung lässt sich kurzfristig abklären, ob die Unternehmensaktivitäten alle für Innovationen wichtigen Aspekte abdecken, wie diese Aktivitäten ausgeprägt sind, wo der größte Handlungsbedarf besteht und wie dieser im Detail aussieht. Darauf basierend kann dann im Anschluss in kleinen Projekten untersucht werden, wie optimale Prozesse und Vorgehensweisen aussehen, wie andere Unternehmen erfolgreich(er) agieren und wie diese Informationen für das Unternehmen genutzt werden können, um sich erfolgreich und gestärkt wieder am Markt zu positionieren. Oft sind es nur kleine Themen, aber viele kleine Veränderungen können bekanntermaßen Entscheidendes bewirken.

Wie sieht das Vorgehen nun im Detail aus? Nach einem Vorgespräch, in dem kurz die aktuelle Situation im Unternehmen aufgezeigt wird und das als Vorbereitung dient, werden in einem Interview mit der Geschäftsführung alle relevanten Aktivitäten gemeinsam eingeschätzt.

Dabei beziehen sich die Fragen auf fünf Hauptfelder:

- (Innovations-)Strategie,
- Entwicklung des Produkt-/Dienstleistungsportfolios,
- Finanzierung / Budget für Innovationen,
- Technologie, Standards und Patente,
- Mitarbeiter und Unternehmenskultur.

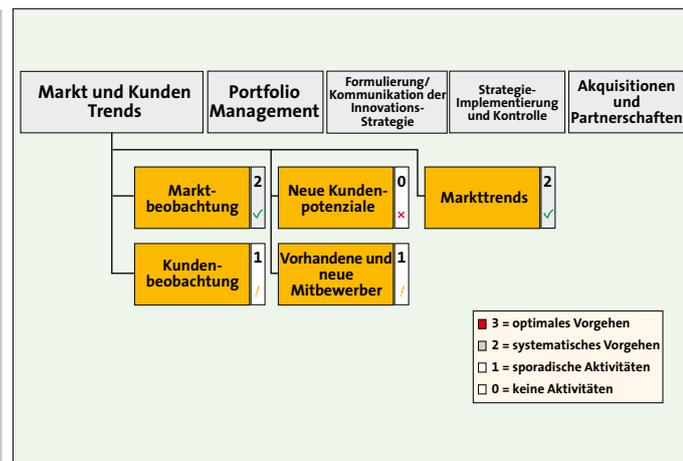


Bild 2: Weitere Detaillierung des Handlungsbedarfs, damit einzelne Themenkomplexe besser greifbar werden; hier am Beispiel der Innovations-Strategie

Oft wird bei der Frage nach Innovationen und Innovationsmanagement nur auf die technischen Aspekte abgezielt. Aber bei einer ganzheitlichen Betrachtung dieser Thematik sind die Mitarbeiter und die Unternehmenskultur mindestens genauso wichtig wie die Technik selbst. Ohne entsprechend aus- und fortgebildete Mitarbeiter und hinreichende Motivation, sich Neuem zu öffnen, werden die meisten Anstrengungen nicht fruchten.

Nach dem Interview mit der Geschäftsführung kann entschieden werden, weitere Interviews mit Führungskräften und Experten durchzuführen, um eine noch ausführlichere Bewertung aller Aktivitäten zu erhalten. Dabei können die Interviews den gleichen Umfang haben wie bei der Geschäftsleitung, oder sich nur auf bestimmte Themenfelder und Einzelaspekte beschränken. Hierdurch erhält man zusätzlich u.a. Auskunft darüber, ob es beim Thema Innovationen eine unternehmenseinheitliche Sicht und zusätzliche Ideen und Vorschläge zur Optimierung der Innovationspotenziale aus Experten- bzw. Betroffenen-Sicht gibt. Darüber hinaus fühlen sich die Mitarbeiter eingebunden, sodass sie Änderungen aufgeschlossener gegenüber stehen. Die genannten fünf Hauptfelder werden in den Interviews umfassend abgefragt und subjektiv bewertet. Handlungsfelder lassen sich mit einer einfachen Darstellung schnell und einfach erkennen und in der Folge gemäß Bild 1 priorisieren.

Innerhalb dieser Hauptfelder lässt sich der Handlungsbedarf dann noch weiter detaillieren, so dass einzelne Themenkomplexe besser greifbar werden. Dies wird in Bild 2 am Beispiel der Innovations-Strategie verdeutlicht.

Die Herausforderung ohne Scheuklappen annehmen

Aufgrund der Fragestellungen im Interview können nun in der Auswertung direkt die Ansatzpunkte identifiziert werden, bei denen sich Prozesse und Abläufe gezielt verbessern lassen. Und dies ist das Spezielle an dem Vorgehen: durch die Beantwortung der Fragen mit „Ja“ oder „Nein“ erhalten sie ohne großen Auswertungs- und Analyseauf-

wand direkt Ideen für Ansatzpunkte. Nämlich überall da, wo sie mit „Nein“ geantwortet haben. Beispiel: Wird z.B. bei der Frage „Werden Kundenfeedbacks oder Kundeninterviews geführt und ausgewertet?“ mit „Nein“ geantwortet, so könnte dies eine Sofortmaßnahme sein, um von Kunden neue Impulse für ihre Innovationen zu erhalten.

Nun werden Sie vielleicht geneigt sein zu sagen: „Natürlich ist mein Unternehmen richtig aufgestellt“ und „Wir haben vielfältige Aktivitäten rund um das Thema Innovationen“. Aber vielleicht sollte man sich auch manchmal die Frage stellen: „Warum sind meine Mitbewerber erfolgreicher als ich?“. Nun, die Erkenntnis ist nicht neu, dass das Selbstbild irreführend sein kann. Oft werden auch die viel zitierten „Scheuklappen“ bemüht. Deshalb kann externe Unterstützung bei der Durchführung eines solchen Health-Checks durchaus von Nutzen sein:

- Es erfolgt eine neutrale Betrachtung der Innovationsfähigkeiten aus verschiedenen Perspektiven,
- Alle innovationsrelevanten Aktivitäten im Unternehmen werden umfassend eingeschätzt und dokumentiert,
- Das Ergebnis beinhaltet einen Überblick über systematische Aktivitäten ohne nennenswerten Handlungsbedarf,
- Gleichzeitig werden die Felder identifiziert, in denen Verbesserungspotentiale bestehen,
- Handlungsoptionen sind sofort ersichtlich und können priorisiert werden,
- Und: die Umsetzung der Handlungsempfehlungen kann entweder mit eigenen Ressourcen und/oder mit Hilfe externer Unterstützung (Coaching, Beratung) erfolgen.

Demzufolge ist der Aufwand, der zu investieren ist, minimal. Das Ergebnis und was daraus zu machen ist, kann aber entscheidend dafür sein, wie es mit dem Unternehmen weitergeht.