

Entwicklungscompetenz fest im Unternehmen verankern

- Wie Unternehmen von der Entwicklungscompetenz weniger Mitarbeiter unabhängig werden -

Innovationen verschaffen Wettbewerbsvorteile und tragen zum Wachstum von Umsatz und Ertrag bei: Dadurch sichern sie das langfristige Überleben eines Unternehmens. Die Fähigkeit, neue, kundenorientierte Produkte auf den Markt zu bringen – also die Entwicklungscompetenz – hängt in hohem Maße von den Mitarbeitern ab.

Eine Studie des Fraunhofer Instituts für System- und Innovationsforschung zeigt, dass viele kleine und mittlere Unternehmen bei der Entwicklungscompetenz aber nur auf einzelne oder wenige Mitarbeiter bauen können. Fallen diese aus oder verlassen sie das Unternehmen und ist kein Ersatz vorhanden, kann der Verlust kaum kompensiert werden.

Wie dieser Gefahr gegengesteuert werden kann, soll im folgenden skizziert werden.

1. Ausgangslage

Nach der genannten Studie liegt in 73 % der Unternehmen des produzierenden Gewerbes die Produktinnovationscompetenz bei einzelnen oder wenigen Mitarbeitern. Lediglich 17 % der Betriebe verfügen über Strukturen und Instrumente oder Gruppen von Mitarbeitern, in denen die Entwicklungscompetenz verankert ist. Je größer die Betriebe sind, desto häufiger ist die Innovationscompetenz abgesichert.

Die **Folgen des Verlustes der Entwicklungscompetenz** für ein Unternehmen sind **meist lebensbedrohend**:

- Laufende Innovationsprojekte stocken oder müssen ganz abgebrochen werden.
- Viel dramatischer aber sind die Folgen für das langfristige Bestehen des Unternehmens: Geht der Innovator von Bord und greift man nicht schnell auf externe Unterstützung zurück, bleibt das Unternehmen auf seinem Entwicklungsstand stehen. Das Unternehmen verliert schnell seine technologische Wettbewerbsposition. Preiskämpfe und damit hoher Verlust an Marge sind die Folgen.

Gerade für den letzten Fall gibt es genug Beispiele in der deutschen Unternehmenslandschaft. Immer wieder ist zu beobachten, dass der Unternehmensgründer oder Inhaber die alleinige Innovationscompetenz hat.

Dass die Entwicklungscompetenz in kleinen Unternehmen eng mit dem Eigentümer oder Geschäftsführer verbunden ist, lässt sich mit deren zentrale Rolle im Unternehmensgeschehen und den insgesamt vorhandenen Ressourcen erklären. In den mittleren (100-499 Mitarbeiter) und größeren Betrieben (mehr als 500 Mitarbeiter) lässt die vergleichsweise hohe Abhängigkeit der Innovationscompetenz von bestimmten Personen darauf schließen, dass diesem Thema (noch) nicht die notwendige Aufmerksamkeit gewidmet wurde. Offensichtlich ist bisher kein größerer Verlust bei der Entwicklungscompetenz eingetreten. Während in vielen anderen Bereichen Strukturen, Prozesse und Instrumente geschaffen wurden – z. B. im Qualitätsmanagement – werden

Innovationen meist noch der Abteilung Forschung und Entwicklung oder Technik zugeordnet.

Dass **Innovation eine Gemeinschaftsaufgabe für alle im Unternehmen** ist, dringt vielfach erst langsam in das Bewusstsein.

2. Die Verankerung der Entwicklungskompetenz in Strukturen und Prozessen

Die Tatsache, dass erfolgreiche Innovationen in Form neuer Produkte und Dienstleistungen für jedes Unternehmen überlebenswichtig sind, lässt nur den Schluss zu, die Innovationsfähigkeit unabhängig von einzelnen Personen aufzubauen.

Wie kann dies in kleinen und mittleren Unternehmen realisiert werden?

Zunächst ist eine **Standortbestimmung in drei Schritten** durchzuführen:

Welche Entwicklung ist bei Produkten, der Technologie und dem Markt in den nächsten Jahren zu erwarten? Treten mit hoher Wahrscheinlichkeit technologische Sprünge ein oder ist eher eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Technologie zu erwarten.

Dem folgt die Bestimmung der Entwicklungskompetenz des Unternehmens bzw. einzelner Person(en). Durch eine spezielle Vorgehensweise werden die aktuellen Kompetenzen erfasst. Daran schließt sich eine Bewertung der Ergebnisse hinsichtlich ihrer Marktrelevanz an.

Um das vorhandene Wissen überhaupt umfassend kennen zu lernen, sollte dieses dokumentiert werden. Damit wird einerseits der Gefahr des Verlustes vorgebeugt und andererseits auch deutlich, welche Kenntnisse wirklich vorhanden sind. Notwendige Ergänzungen sind so leichter zu identifizieren und vorzunehmen.

Einrichtung von Innovationsprozessen

Betrachtet man den gesamten Innovationsprozess – von der Idee bis zur Markteinführung – so nehmen darin der **Ideenfindungsprozess** und der **Produktentwicklungsprozess** eine zentrale Stellung ein. Werden nämlich kontinuierlich viele gute Ideen generiert und ist eine anschließende zügige Umsetzung sichergestellt, kann das Unternehmen mit Innovationen seine Position im Markt behaupten und ausbauen.

Durch die **Einführung eines Ideen-Managements**, das den gesamten Prozess der Ideengenerierung, -bewertung und -auswahl regelt und regelmäßige Aktivitäten zur Findung neuer Produktideen initiiert, wird ein aktives System etabliert. Das oft nicht erkannte Kreativitätspotenzial des Unternehmens wird so in hohem Maße erschlossen.

Liegt die Entwicklungskompetenz nur bei einer oder wenigen Personen, bestimmen diese den Produktentwicklungsprozess hinsichtlich Intensität, Geschwindigkeit, Dauer und Qualität. Auf die Einbeziehung anderer Abteilungen und die Ausarbeitung fundierter Produktanforderungsprofile wird häufig verzichtet. Man baut auf Erfahrung (und Gefühl).

Eine **Produktentwicklung**, die **als Prozess** fest in die Unternehmensabläufe eingebunden ist, ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Die Anforderungen an neue Produkte sind klar beschrieben.
- Es gibt eine Projektklassifizierung und Prioritäten für alle Innovationsprojekte.
- Für alle im Unternehmen herrscht Klarheit und Transparenz über den Entwicklungsvorgang für neue Produkte.
- Jeder, der in diesen Prozess eingebunden ist, kennt seine Pflichten und Aufgaben und weiß, wann diese im Verlauf des Prozesses benötigt werden.
- Der Entwicklungsprozess ist weitgehend standardisiert und in Meilensteine untergliedert.
- Der Entwicklungsprozess ist dadurch schnell, effizient und kostengünstig.

Strukturen und Regeln im Innovations-Management

Die Innovationsprozesse werden durch **entwicklungsspezifische Organisationsstrukturen** ergänzt. Organisationsstrukturen bestimmen in hohem Maße das Verhalten von Menschen. Hier geht es nicht darum, neue Abteilungen zu schaffen, sondern bestehende Linienstrukturen so miteinander zu vernetzen, dass eine optimale Zusammenarbeit in der Produktentwicklung erreicht wird.

Damit diese Strukturen auch „funktionieren“, braucht man **Regeln**; die „Software“, die für einen reibungslosen Betrieb sorgt. Strukturen und Regeln sind auf die Erfordernisse des jeweiligen Unternehmens auszurichten.

Team- und Projekt-Management

Führungskräfte und Mitarbeiter verschiedener Abteilungen bringen in gemeinsame Teams sehr unterschiedliche Vorstellungen und Verhaltensweisen ein. Deshalb erhalten die interdisziplinären Projektteams im Rahmen eines strukturierten Entwicklungs-Managements **Regeln für die Team- und Projektarbeit**. Alle Projektteams arbeiten dann auf einer neuen verbindlichen „Plattform“ zusammen.

Innovationsinstrumente

Instrumente für das Innovations-Management unterstützen wirkungsvoll die Arbeit aller am Innovationsprozess Beteiligten. Sie sollten sich vor allem durch praxisbewährte Gestaltung und einfache Anwendung auszeichnen, damit sie von allen auch genutzt werden.

Für kleine und mittlere Unternehmen haben sich u. a. folgende **Werkzeuge in der Praxis bewährt**:

- Suchverfahren für neue Produkte: zum Finden von kurz- und langfristigen Produktideen.
- Kreativitätstechniken zur Ideengenerierung für neue Lösungen.
- SWOT-Analyse: Methode zur Bestimmung von Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren.
- Wertanalyse: Methode zur Senkung von Produkt- und Prozesskosten durch Eliminierung überflüssiger Elemente.
- Quality Function Deployment (QFD): Methode zur systematischen Erfassung und Bewertung der Kundenbedürfnisse und deren effektive Umsetzung in konkrete Produktmerkmale.

Qualifikation

Die Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter in neuen Technologien, betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und Innovationsinstrumenten ist eine permanente Aufgabe und unterstützt wirkungsvoll die oben aufgezeigte Verankerung.

3. Fazit

Für ein erfolgreiches Innovations-Management besteht die Kunst darin, alle Elemente so weit auszubauen und miteinander zu vernetzen, dass permanent Neuprodukte entwickelt werden, die kundenorientiert und dem Wettbewerb überlegen sind.

Erst die Umsetzung eines ganzheitlichen Ansatzes zur breiten und nachhaltigen Verankerung der Entwicklungskompetenz und -aufgaben bringt die erforderlichen Verbesserungen gegenüber Markturbulzen und Fluktuationen.

Innovative Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie das gesamte Unternehmen in den Prozess der Neuproduktentwicklung einbinden.

Die Verbesserung der Fähigkeit zur kontinuierlichen Innovation als die tragende Säule der Unternehmenszukunft ist eine strategische Entscheidung. Sie hat nachhaltigen Einfluss auf die Wettbewerbsposition und damit auf die Finanzen, die ihrerseits wieder zur Innovationskraft beitragen.

**Autor: Diplom-Volkswirt Reimund Büdenbender
Geschäftsführer der Unternehmensberatung ProNovo-Consulting
Beinde 2-4
55543 Bad Kreuznach
Tel. 0671/ 9202 503
Fax 0671/ 9202 505
E-Mail: info@pronovo-consulting.de
www.pronovo-consulting.de**

Veröffentlicht in:

- **Business-Wissen Februar 2006**
- **Perspektive Mittelstand Februar 2006**