

# Unternehmerisches Wachstum – aber wie?

Das neue Jahr hat begonnen und somit für viele Firmen auch das neue Geschäftsjahr. Die letzten Wochen des vergangenen Jahres wurden damit verbracht, dieses neue Geschäftsjahr zu planen, und teilweise sind diese Planungen noch im Gange. Nun sind die Ziele festgelegt, und es gilt, mit den richtigen Strategien und Maßnahmen diese Ziele zu erreichen. Aber nicht wenige fragen sich schon jetzt, wie die richtigen Maßnahmen aussehen müssen und wie diese umgesetzt werden können.

Neben weiteren Kosteneinsparungen stehen natürlich in diesem Jahr die Wachstumsziele ganz oben auf der Liste. Beflügelt durch die positive Entwicklung der Weltwirtschaft sollte es nicht schwer sein, die Umsatzzahlen wieder zu steigern. Also werden in der Bottom-up-Planung einfach X Prozent auf die Vorjahreszahlen aufgeschlagen. Sowohl Umsatz wie auch Gewinn sollen wachsen, und da sich mittlerweile die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass die Margen bei neuen Produkten höher sind, wurde direkt die Parole ausgegeben, mehr Umsatz mit neuen Produkten und Dienstleistungen zu erzielen. So viel zu den Zielen.

Nun verhält es sich mit den Maßnahmen für innovatives Wachstum genauso wie mit einem Navigationssystem. Wenn Sie in dieses die Zieladresse eingeben, das Navigationssystem aber aufgrund eines Defektes den Standort nicht ermitteln kann, wird auch keine Route berechnet. Übertragen bedeutet dies, dass das Ziel, mehr Umsatz mit neuen, innovativen Produkten zu erzielen, nicht ausreicht, wenn Sie vorab nicht Ihren Standort bestimmt haben. Denn wie wollen belastbare und nachvollziehbare Maßnahmen zur Zielerreichung entwickelt und umgesetzt werden, wenn nicht bekannt ist, wo Ihr Unternehmen zurzeit steht?

Sie werden jetzt sicher antworten, dass Sie doch genau wissen, wo Ihr Unternehmen steht. Sie haben eine Bilanz, eine BWA, Ihre Umsatz- und Überschusszahlen des letzten Jahres. Reichen denn diese Werte nicht aus? Gegenfrage: Können Sie aus diesen Zahlen ableiten, warum Ihr Unternehmen erfolgreich oder nicht erfolgreich war? Zeigt Ihnen die Bilanz, wie Sie zu neuen Produktideen kommen, wie Sie neue Märkte erschließen können?

Und genau hier liegt das Problem. Die Zahlen, die Ihnen vorliegen, zeigen eigentlich nur auf, ob Ihre Maßnahmen in der Vergangenheit erfolgreich waren. Sie sind quasi Bestätigung für Ihr Handeln, ob nun positiv oder negativ. Aber sie bleiben vergangenheitsbezogen und zeigen Ihnen nicht den Weg in die Zukunft auf. Vielmehr wäre jetzt die Zeit, Ihre Innovationsfähigkeiten zu bestimmen. Aber wie?

Beim Thema Innovationsfähigkeit fallen einem schnell Begriffe wie Ideengenerierung, Forschung und Entwicklung, Patente und

Technologieposition ein. Selbstverständlich sind diese Themen wichtig und müssen ständig weiterentwickelt werden. Aber das alleine reicht nicht aus. Eine Vielzahl von Ideen, die für verfolgungswürdig erachtet werden, verschwinden relativ schnell wieder vom Markt, weil sie nicht erfolgreich sind. Warum?

Professor Dr. Martin Kaschny von der Fachhochschule Koblenz zählt die Gründe hierfür auf: „Die Probleme und Hemmnisse bei der Umsetzung von Ideen sind vielfältig, angefangen bei Quantität und Qualität des Personals über fehlende Strategie, unzureichende technische Ressourcen, fehlende finanzielle Mittel, suboptimale Prozesse bis hin zu einer innovationskritischen Unternehmenskultur, die wenig offen ist für Neuerungen und in der Fehler nicht als Chancen gesehen werden.“ Er empfiehlt daher: „Ein Innovationsaudit könnte hier Abhilfe schaffen.“

Und damit wären wir beim Thema. Wie eingangs erwähnt, bedarf es zur Initiierung von Maßnahmen einer Standortbestimmung. Bei Wikipedia finden wir: „Als Audit (lat. audire; audit, ‚hören; er/sie/es hört‘, auch als Anhörung übersetzt) werden allgemein Untersuchungsverfahren bezeichnet, die dazu dienen, Prozesse hinsichtlich der Erfüllung von Anforderungen und Richtlinien zu bewerten.“ Und weiter: „Das Innovationsaudit ist eine umfassende, systematische Analyse der Innovationsfähigkeit von Unternehmen mit dem vorrangigen Ziel, diese zu verbessern. Es befähigt sowohl klein- und mittelständische Unternehmen, das eigene Innovationsverhalten richtig einzuordnen, spezifische Verbesserungspotenziale zu erkennen sowie Entwicklungsmaßnahmen gezielt und effizient umzusetzen.“

Es existieren vielfältige Ansätze, um die eigene Innovationsfähigkeit zu untersuchen. So gibt es Selbstaudits, die Sie, wie der Name schon nahelegt, selber durchführen können. Diese basieren in der Regel auf standardisierten Fragebögen. Das hat den Vorteil, dass geringe Kosten anfallen und der Zeitaufwand ebenfalls gering ist. Nur, haben Sie die Expertise im Unternehmen, um alle Themen neutral und vertrauenswürdig zu hinterfragen? Gibt es hier nicht die berühmten Scheuklappen, die Ihnen vortäuschen, dass doch alles in Ordnung ist?

Besser ist ein geführtes Interview. Hier muss mehr Zeit und Geld investiert werden. Aber die Ergebnisse haben in der Regel einen

höheren Aussagewert. Die Betrachtung erfolgt neutral aus verschiedenen Perspektiven unter Nutzung von Expertenwissen. Zudem erhalten Sie Unterstützung bei der Herleitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen.

Was sollte nun ein Innovationsaudit mindestens abdecken? Hier sind im Wesentlichen vier Themenschwerpunkte abzudecken: die Strategie, die Portfolioentwicklung, das Budget für Innovationen und das Wichtigste, die Mitarbeiter!

Im Bereich der Strategie sollten die folgenden Fragestellungen untersucht werden:

- Wie sieht der relevante Markt aus und wer sind meine Kunden?
- Mit welchem (Innovations-)Portfolio sollen Markt und Kunden adressiert werden?
- Welche Innovationsstrategie wird verfolgt und welche Ziele werden daraus abgeleitet?
- Wie wird die Strategie umgesetzt und wie wird die Umsetzung kontrolliert bzw. gemessen?

In Bezug auf die Portfolioentwicklung sind folgende Aspekte zu untersuchen:

- Wie werden Ideen generiert und wie werden diese bewertet?
- Wie sieht die Produktplanung im Detail aus und werden Produktanforderungen aktiv gemanagt?
- Existiert ein definierter und gelebter (Produkt-)Entwicklungsprozess und gibt es ein Produktcontrolling?
- Und ebenfalls sehr wichtig: Werden Synergien mit anderen Geschäftseinheiten, Partnern und Kunden identifiziert und genutzt?

Beim Budget für Innovationen stellen sich folgende Fragen:

- Gibt es ein dediziertes Budget für Innovationen?
- Ist die Höhe des Budgets angemessen?
- Wird das Budget nach einem definierten Prozess geplant?
- Wird die Wirksamkeit des Budgets kontrolliert?

Und bei dem Thema Mitarbeiter sollten folgende Schwerpunkte untersucht werden:

- Wie sieht es mit der betrieblichen Innovationskultur aus – ist diese definiert und kommuniziert, werden Veränderungen aktiv getrieben?
- Wird aktiv internes und externes Wissen gesammelt und genutzt?
- Wie sieht es mit den vorhandenen Kompetenzen aus – passen diese zur Geschäftsstrategie und sind die Schulungsaktivitäten ausreichend?
- Und last, but not least – passt die Motivation im Unternehmen? Engagiert sich das Management aktiv für Innovationen und gibt es eine offene Einstellung gegenüber Fehlern und Risiken?

Alle diese Fragestellungen sollten im Detail untersucht werden, um einen ganzheitlichen Überblick über die Innovationsfähig-

## AUTOR



**Matthias Nolden** ist Partner der Wachstumsmacher ([www.wachstumsmacher.de](http://www.wachstumsmacher.de)), einem Zusammenschluss von erfahrenen Beratern, die alle Aufgabenstellungen rund um das Wachstum von Unternehmen aus eigener Projekt- und Industrieerfahrung erfolgreich begleiten können.

keit des Unternehmens zu erhalten. Denn nur dann besitzen Sie eine erst fundierte Standortbestimmung und können auf Basis Ihrer Zieldefinition geeignete Maßnahmen ableiten.

Natürlich können Sie noch mehr ins Detail gehen und weitere Themen beleuchten. Je umfassender die Untersuchung ist, umso mehr Punkte finden Sie, an denen Sie ansetzen können. Und oft sind es nur kleine Themen, aber viele kleine Veränderungen können bekanntermaßen Entscheidendes bewirken.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass ein solches Innovationsaudit Ihnen eine aussagekräftige und nachvollziehbare Bewertung Ihrer aktuellen Bemühungen aufzeigt. Nur so haben Sie eine Chance, mit eigenen Ressourcen und/oder mit externer Unterstützung die Verbesserungspotenziale zu erkennen und umzusetzen.

Fassen wir zusammen. Sich mit der Wachstumsseite des Unternehmens zu beschäftigen ist mindestens so wichtig, wie alle Kosten ständig auf den Prüfstand zu stellen. Organisches Wachstum entsteht aber im Wesentlichen aus Innovationen und diese fallen bekanntlich nicht vom Baum!

Es reicht somit nicht aus, Ziele zu haben. Ohne eine geeignete Standortbestimmung können keine zielgerichteten Maßnahmen definiert und umgesetzt werden. Diese können nämlich auch in die Irre führen, wenn von falschen Annahmen ausgegangen wurde. Eine Standortbestimmung in Bezug auf die Innovationsfähigkeit sollte darüber hinaus nicht nur die bekannten Themen wie Ideengenerierung, Forschung und Entwicklung, Patente und Technologieposition abdecken, sondern einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen, so wie er oben beschrieben wurde.

Und die Ergebnisse sollten nachvollziehbar und aussagekräftig sein. Was nutzt Ihnen eine Aussage wie „Ihre Innovationsfähigkeit liegt bei 60 Prozent“ und „Sie müssen sich mehr um Ihre Kunden kümmern“. Je detaillierter das Ergebnis ist, umso einfacher lassen sich daraus Maßnahmen ableiten!