



Verbessern – erneuern – entwickeln

Leitfragen und Impulse für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Dr. Achim Loose

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION



Deutsches Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e.V.
Projekträger im DLR



Arbeiten - Lernen -
Kompetenzen entwickeln



Förderschwerpunkt
Innovationsstrategien jenseits
traditionellen Managements

Auftraggeber: KNM e. V.
Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement
Venloer Str. 241 – 245
50823 Köln
www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement.de

Autor/-in: Dr. Achim Loose

Bearbeitung: November 2011

Das diesem Leitfaden zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds unter dem Förderkennzeichen 01FM08055 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

Inhalt

1. Vorbemerkung	4
2. Vom Bewährten zum Neuen.....	4
3. Dem Neuen auf der Spur	5
4. Wie geht es weiter?.....	7
5. Anhang.....	9

1. Vorbemerkung

Dies – das sei einfürend vorangestellt – ist nicht der 100. (oder 1000.) Leitfaden zum Thema Innovation bzw. Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen! Vielmehr geht es mir im Folgenden um die grundsätzlichen Verbesserungs-, Erneuerungs- und Entwicklungsmöglichkeiten von KMU und darum, wie sich den hier liegenden Chancen angenähert werden kann.

Anregend und hilfreich sind die im Folgenden zusammengestellten Impulse im Besonderen für diejenigen Unternehmer/innen (und Mitarbeiter/-innen), die ein anhaltendes Unbehagen hinsichtlich ihres Unternehmens umtreibt. Die Entwicklungsbedarf vermuten, diesen aber (noch) nicht konkretisieren und benennen können.

Dieser „Zielgruppe“ könn(t)en die folgenden Impulse dabei helfen, aus dem Unbehagen eine deutliche(re) Vorstellung über den zukünftig erfolgreichen Weg ihres Unternehmens zu gewinnen und erste Schritte auf diesem Weg zu tun.

2. Vom Bewährten zum Neuen

„Innovativ zu sein, ist die leichteste Aufgabe der Welt.
Denn solange es überhaupt weitergeht, ist jeder Augenblick schon als solcher etwas nie Dagewesenes.“
Volker Gerhardt

Wer sich mit der Entwicklung, Verbesserung und/oder Erneuerung seines Unternehmens beschäftigen will, ist in der Regel gut beraten, wenn er zunächst über das Vorhandene nachdenkt und sich (selbst-) kritisch auch mit gut funktionierenden Abläufen, eingeübten Prozessen sowie einvernehmlich ausgeführten Routinen in seinem Unternehmen beschäftigt.

Dies ist bedeutsam, da zum einen das Neue nicht einfach so, das heißt voraussetzungslos bzw. „im leeren Raum“ entsteht, sondern sich auf der Grundlage des zuvor bereits Vorhandenen bzw. Alten entwickelt. Zum anderen soll im Rahmen von Entwicklungs-, Erneuerungs- und Verbesserungsaktivitäten selten alles ganz anders bzw. neu gemacht werden. Daher gilt es in einem ersten Schritt, diejenigen Themen und Unternehmensbereiche (Prozesse, Praktiken, Produkte, Kontakte etc.) zu identifizieren, die fragwürdig(er) bzw. verbesserungsbedürftig(er) erscheinen als andere.

Ein kritischer Blick auf dasjenige, was da ist bzw. was sich bisher bewährt hat, kann helfen, Fragen an das Alte zu stellen und dadurch Neues auf den Weg zu bringen. Und ebenso bedeutsam sind in diesem Zusammenhang Fragen nach den Nutznießern der etablierten Prozesse und danach, wessen Interessen diese eher bedienen und befriedigen und wessen nicht.

Die gemeinsame Fragestellung, unter der alle im Folgenden genannten sowie ggf. weiteren unternehmensspezifischen Themen betrachtet werden sollen, lautet:

Wie wird das bisher bei uns gemacht?

Wie gehen wir hierbei im Einzelnen vor?

Warum hat sich das bisher bei uns bewährt?

Stellen Sie sich diese drei Fragen mit Blick auf Ihr Unternehmen bzw. mit Bezug auf die im Folgenden genannten Themenfelder:

1. Interne Unternehmensprozesse (z. B. Arbeitsorganisation, unternehmensspezifische Abläufe, Innovationsaktivitäten)
2. Führungsverhalten und -prozesse (Umgang miteinander, Mitarbeiterbeteiligung, Kommunikation)
3. Personalentwicklung (z. B. Qualifizierung, geplante Aus- und Weiterbildung)
4. Umgang mit den Kunden (Kundenbetreuung und -pflege, Kundeneinbindung und Kundenbeteiligung)
5. Verhalten der Mitarbeiter, der Führungskräfte und des Inhabers gegenüber den Kunden sowie untereinander (vgl. hierzu auch die Punkte 2 und 4)
6. Marketingkonzepte, Werbemaßnahmen, Verkaufsförderung
7. Beschaffungs- und Einkaufsprozesse
8. Verfahren der Liquiditätsplanung und -sicherung
9. Prozesse der (internen und externen) Risikobewertung (Risiken der generellen Unternehmensentwicklung)
10. Mittel- bis langfristige Planungs- und Entwicklungsprozesse (Unternehmensstrategie)

3. Dem Neuen auf der Spur

Wer sich direkt mit Entwicklungen, Verbesserungen und Neuerungen in seinem Unternehmen beschäftigen will, kann sich auf der Basis der im Folgenden zusammengestellten Fragen eine solide Ausgangsposition für seine weiteren Innovationsbemühungen schaffen.

Zeit und Raum für gute Ideen

1. Beschäftigen Sie sich gelegentlich mit zukünftig von Ihnen gewünschten Entwicklungs- und Veränderungsprozessen in Ihrem Unternehmen?
2. Wenn ja, bei welchen Gelegenheiten bzw. zu welchen Anlässen finden ihre Überlegungen in der Regel statt? Wann und wobei gelingt es Ihnen am besten, über ihr Unternehmen nachzudenken?
3. Wo, das heißt an welchen Orten, finden Ihre Überlegungen oftmals statt?
4. Spielen hierbei im Besonderen aktuelle (Unternehmens-)Probleme eine wichtige Rolle?

5. Wenn ja, können Sie einige dieser aktuell drückenden oder drängenden Probleme benennen?
6. Welche Bedeutung haben hierbei bereits seit längerer Zeit von Ihnen gewünschte, aber noch nicht umgesetzte Zielvorstellungen bzw. Veränderungsprozesse?

Alltäglicher Ärger

7. Worüber ärgern Sie sich in Ihrem Unternehmensalltag am meisten?
8. Worüber ärgern Sie sich regelmäßig bzw. seit längerem immer mal wieder?

Bewahren und Verändern

9. Was sind die Dinge, die in Ihrem Unternehmen auf keinen Fall verändert werden sollten? Warum nicht?
10. Welche Veränderungen sind in Ihrem Unternehmen in den vergangenen drei bis fünf Jahren angegangen worden?
11. Welche davon wurden auch umgesetzt?
12. Was sollte auf jeden Fall in Ihrem Unternehmen kurzfristig/mittelfristig/langfristig verändert werden?
13. Warum sind diese Veränderungen wichtig? Für wen sind diese Veränderungen wichtig?
14. Wo bzw. wie informieren Sie sich über zukünftige Entwicklungstrends, die Ihr Unternehmen und Ihr Geschäft betreffen könnten?
15. Welche Grundhaltung besteht bei Ihnen persönlich, der Geschäftsführung sowie bei den Mitarbeitern/-innen gegenüber Veränderungen und Neuerungen?
16. Reservieren Sie für sich und/oder Ihre Mitarbeiter/-innen „Innovations-Zeiten“? Das heißt, schaffen Sie besondere Gelegenheiten, um jenseits des unternehmerischen Alltags über wichtige Veränderungen sowie anstehende Neuerungen (gemeinsam) nachdenken zu können?

Wer hilft?

17. An wen wenden Sie sich in der Regel, wenn Sie allgemeine und/oder spezielle Fragen zu Veränderungserfordernissen und Entwicklungsprozessen in Ihrem Unternehmen haben?
18. Von wem erwarten Sie hierzu konkrete Hilfestellungen bzw. unterstützende Angebote?
19. Kommen regelmäßig Anregungen zu Veränderungen sowie innovative Vorschläge auch von Ihren Mitarbeiter/-innen?
20. Wenn ja, in welcher Form?

21. Wenn ja, in welchen Unternehmens- bzw. Tätigkeitsbereichen sind diese Mitarbeiter/-innen beschäftigt?
22. Worauf beziehen sich in der Regel diese Veränderungsvorschläge und -wünsche der Mitarbeiter/-innen?
23. Verfügen Ihre Mitarbeiter/-innen über diejenigen fachlichen und sozialen Qualifikationen, die für die Hervorbringung neuer Ideen sowie die erfolgreiche Bewältigung von Innovationsaufgaben wichtig sind?

Externe Kontakte und Netzwerke

24. Tauschen Sie sich regelmäßig mit anderen Unternehmern zu bestimmten Themen aus?
25. Wenn ja, welchen Themen spielen hierbei eine zentrale Rolle?
26. Wenn ja, wo treffen Sie sich? In welchem Rahmen findet dieser Austausch statt?
27. Wie kommunizieren Sie die für Ihre Kunden relevanten Veränderungen? Wie erfährt Ihre Ziel- bzw. Kundengruppe die für sie wichtigen Verbesserungen?
28. Binden Sie gelegentlich oder regelmäßig Ihre (Stamm-) Kunden in die Diskussion über Veränderungen, Verbesserungen und Neuerungen mit ein?
29. Wenn nein, warum nicht?
30. Wenn ja, wie genau gehen Sie hierbei vor?
31. Spielen – neben Ihren Kunden – hierbei weitere Partner eine Rolle?
32. Wenn ja, wer sind diese Partner?
33. Mit welchen dieser Partner haben Sie in den vergangenen drei bis fünf Jahren regelmäßig kooperiert?
34. Um welche Art der Zusammenarbeit ging es hierbei im Einzelnen?
35. Welche Themen wurden hierbei gemeinsam diskutiert?
36. Welche Themen wurden gemeinsam erfolgreich bearbeitet?
37. Welche Themen stehen zukünftig „ganz oben“ auf der Tagesordnung?

4. Wie geht es weiter?

Sollten Sie aufgrund einer Beschäftigung mit diesen Fragen Entwicklungsbedarf für Ihr Unternehmen identifiziert haben und/oder diesen Fragen Anregungen entnommen haben, die Sie gerne weiter verfolgen möchten, so stellen Sie sich vielleicht die Frage: Was nun? Oder: Wie weiter?

Hierzu können Sie zum einen vertiefende (Selbst-)Checks zu Rate ziehen, die allgemeine und grundsätzliche Fragen zu Ihrem Unternehmen stellen (vgl. hierzu den Anhang sowie den

weiterführenden Check „Guter Mittelstand: Erfolg ist kein Zufall“ der Offensive Mittelstand unter www.offensive-mittelstand.de). Zum anderen können Sie – ebenfalls in Form eines Selbstchecks – spezieller in die Themen Verbesserung und Innovation einsteigen und hierzu beispielsweise auf die internetbasierten Angebote des RKW Kompetenzzentrum unter www.rkw-kompetenzzentrum.de/online-angebote/online-tools/ oder auf das Portal zur Selbstbewertung Ihrer Innovationsfähigkeit unter www.innoscore.de zurückgreifen.

Haben Sie hingegen Interesse an einer Unterstützung durch konkrete Personen oder Institutionen – etwa in Form externer Beratung – so können Sie sich anhand des Leitfadens „Mit Unternehmensberatern besser zusammen arbeiten – Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen“ von Friedhelm Keuken über die Auswahl, Beauftragung und Zusammenarbeit mit entsprechend qualifizierten Dienstleistern informieren (vgl. www.kmu-innostrat.de).

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg für die weitere Unternehmensentwicklung und Ihre zukünftigen Innovationsvorhaben. Für Anregungen und Nachfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Ihr KMU-INNOSTRAT-Team

5. Anhang

Wenn Sie einen weiterführenden kritisch-prüfenden Blick auf dasjenige werfen wollen, was sich in Ihrem Unternehmen bisher bewährt hat, welche Prozesse reibungsarm laufen sowie darauf, was in welchen Unternehmensbereichen gut oder zumindest ziemlich gut klappt stellen Sie sich folgende Fragen, die eine stark gekürzte Version des Checks „Guter Mittelstand: Erfolg ist kein Zufall“ darstellen.¹

1. Organisation: Unser Unternehmen ist so organisiert, das jeder – das heißt unsere Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte – wissen, wofür wir stehen und wie unsere Ressourcen erfolgswirksam genutzt werden können. Wir verfügen in unserem Unternehmen über klare, jedem bekannte und lernförderliche Organisationsstrukturen.

Ja Nein

2. Führung: Ich und weitere Verantwortliche unseres Unternehmens verfügen über Führungskompetenz. Das heißt, wir kommunizieren offen und regelmäßig mit unseren Mitarbeitern. Wir bemühen uns, eindeutige Aufträge zu formulieren, lassen unseren Mitarbeitern dabei aber auch eigene Handlungsspielräume und fördern gezielt die Lernbereitschaft unserer Beschäftigten. Wir vertrauen unseren Beschäftigten und übertragen ihnen Verantwortung.

Ja Nein

3. Personalentwicklung: Wir betrachten unsere Mitarbeiter als die wichtigsten Wertschöpfungspartner im Unternehmen. Daher bemühen wir uns ständig um gute Arbeitsbedingungen, damit sie motiviert und produktiv bei uns arbeiten.

Ja Nein

4. Kundenpflege: Wir bemühen uns um einen zufriedenen und dauerhaften Kundenstamm. Wir können unseren Kunden konkret beschreiben, wo unsere Stärken liegen und wodurch wir uns von unseren Wettbewerbern unterscheiden. Durch systematische Kundenpflege und ständigen Kundenkontakt wissen wir, welche Kundenbedürfnisse gerade aktuell/wichtig sind und welche unserer Stärken für den jeweiligen Kunden besonders nützlich ist.

Ja Nein

¹ Ausführlich thematisiert dieser Check „Guter Mittelstand: Erfolg ist kein Zufall“ der Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (www.offensive-mittelstand.de) diese Themenfelder und formuliert hierzu weiterführende Fragestellungen und Anregungen.

5. (Arbeits-)Prozesse und Abläufe: Wir haben in allen Unternehmensbereichen sichere, störungsfreie oder zumindest reibungsarme Abläufe, die den Kundenerwartungen und den Mitarbeiterbedürfnissen gerecht werden. Wir arbeiten regelmäßig an unseren betrieblichen Prozessen und haben dabei die Verbesserung unserer organisatorischen Abläufe im Blick.

Ja Nein

6. Unternehmenskultur: Wir begreifen unsere Unternehmenskultur als „Persönlichkeit“ des Unternehmens und haben die zentralen Leitlinien schriftlich formuliert. Uns ist bekannt, dass eine gute Unternehmenskultur uns hilft, das Leistungs-, Qualitäts- und Innovationspotenzial unseres Unternehmens zu stärken.

Ja Nein

7. Beschaffung: Die Beschaffung qualitativ hochwertiger Arbeitsmittel (Werkzeuge, Geräte, Maschinen, Anlagen, Fahrzeuge, Rechner etc.) und Leistungen ist für uns und die Qualität unserer Erzeugnisse wichtig. Unser Ziel ist ein hoher Standard in Qualität, Sicherheit, Gesundheit sowie Umweltschutz.

Ja Nein

8. Liquidität: Wir überwachen und steuern regelmäßig (täglich, wöchentlich) unsere Zahlungsaus- und -einzüge sowie unsere Kapitalverfügbarkeit. Dies ermöglicht uns jederzeit ein solides und zuverlässiges Wirtschaften.

Ja Nein

9. Risikobewertung: Wir kennen die internen und externen Risiken für unser Unternehmen in den Bereichen Märkte, Produkte und (Dienst-)Leistungen, Kunden, Arbeitsbedingungen, Finanzen, Kommunikation und gesellschaftliche Verantwortung. Wir betreiben regelmäßig eine systematische Risikoanalyse und agieren vorausschauend.

Ja Nein

10. Strategie: Ich kenne die aktuellen und zukünftigen Marktchancen meines Unternehmens und ich kann diejenigen Bereiche benennen, in denen wir besser als unsere Wettbewerber sind bzw. sein wollen.

Ja Nein