

Innovationsmanagement - wichtig ist die frühe Phase

Dr. H.-Ulrich Obbarius

Oft ist in mittelständischen Unternehmen die Klage - unsere Entwicklung ist zu langsam - zu hören. Und weiter heißt es: „Dies zeigt sich bei der Messe: Unser Wettbewerb präsentiert interessante neue Produkte und wir - kommen viel später mit vergleichbaren Lösungen.“ Die Analyse des Problems durch die Führung führt zu der Forderung, die Durchlaufzeiten der Entwicklung zu verkürzen! Immer öfter ist dies falsch, da bereits mit brauchbaren Methoden wie Projekt- und Produktmanagement recht effizient gearbeitet wird. Die richtige Antwort ist verblüffend einfach - früher starten!

Es ist eine gute Vorgehensweise, nach einer Plattform im Sinne einer Technologiebasis zu suchen. Auf dieser lässt sich dann ein Produktspektrum modular und standardisiert aufbauen. Standardisiert, um die teuer investierte Technologie über möglichst viele Produkte bezahlbar zu machen. Modular aufgebaut sollten sie sein, damit eine Material- und Lagerwirtschaft organisiert werden kann, die kurze Produktionszeiten und niedrige Bestände ermöglicht.

Auf dem Weg zur Technologieplattform wird zuerst das Zukunftsteam installiert, fachlich übergreifend zusammengesetzt. Ein besonders qualifizierter, fortschrittlicher und entsprechend motivierter Kunde (als „Lead-User“) soll dabei nicht fehlen. Automatisch ist damit die Zielgruppe definiert. Das Team braucht selbstverständlich zur zielgerichteten Bearbeitung weitere Vorgaben. Wichtig ist, einen Zeitpunkt in der nicht zu nahen Zukunft zu definieren, um die Überlegungen zu fokussieren. Heute bietet sich das Jahr 2010 an.

Im zweiten Schritt stellen wir die Fragen an die Zukunft:

- Wie wird der Bedarf unserer Kunden sein?
 - Welche Technologien erlangen (in diesem Geschäft) starke Bedeutung?
- Dies soll als beispielhafte Auswahl reichen. Zur Beantwortung werden die Faktoren gesucht, die im jeweils fragten Bereich Einfluss ausüben, dies sind die Zukunftsfaktoren für Soziologie/Gesellschaft/ Wirtschaft und Technologie - entsprechend der zwei Fragen oben. Im Einzelnen sind dazu detaillierte Überlegungen zur Auswirkung der folgenden Zukunftsfaktoren anzustellen

- alternde Gesellschaft, kleinere Haushalte, Individualisierung, Erlebnisorientierung, Bevölkerungsschrumpfung in Industrieländern, Bevölkerungswachstum in der 3. Welt, ...

- Computer- und Informationstechnologie, Gentechnologie, Life-Science, Medizin, Nanotechnologie, neue Werkstoffe, ...
Alle diese Zukunftsfaktoren helfen das Bild für unseren Fall, hier das Jahr 2010, als Zukunftsprojektion zu entwerfen. Wichtige einzelne Aufgaben sind sinnvoll, sozusagen als Hausaufgaben, außerhalb der Teamsitzungen zu bearbeiten. Mit Hilfe erprobter Kreativitätsmethoden - Brainstorming oder Brainwriting - werden die Ideen zu neuen Chancen gewonnen. Entscheidend auf dem weiteren Weg zu Vision und Strategie sind die jeweils richtigen Bewertungen: Aus der Vielzahl der ersten Ansätze sind die wertvollen herauszufiltern. Hier haben sich die Methoden METAPLAN oder in schwierigeren Fällen die Nutzwertanalyse bewährt.

Ist die Strategie entwickelt, ist der weitere Prozess zu organisieren:

- Die Beobachtungsfelder (und die Beobachter) sind zu bestimmen,
- es ist ein Berichtswesen zu organisieren
- der Entscheidungsprozess ist festzulegen.

Zur Veranschaulichung dieser trockenen Theorie hier das bekannte Beispiel LED (Leuchtdiode) als Beleuchtungsquelle: Beobachtet wird der Forschungsbereich, um zu erkennen wann eine 1. weiße und 2. ausreichend lichtstarke Diode technisch möglich wird. Ist ein im Allgemeinen schwaches Signal aus der Forschung erkennbar, wird dies durch den Entwickler (Beobachter) an die Geschäftsleitung (Entscheidungsgremium) berichtet. Nach weiteren Recherchen zur Bestätigung der Tragfähigkeit der Strategie, kann der Startschuss für die Plattformentwicklung „batteriebetriebene Leuchten“ erfolgen.

Was heute den wirtschaftlichen Erfolg ausmacht, wird hier deutlich: Es sind nicht primär die technologischen Fertigkeiten oder sogar finanziellen Möglichkeiten eines Unternehmens, sondern die intelligente - und da es meistens um den Ersten im Ziel geht - die frühe Verarbeitung von Informationen.

Dr. H.-Ulrich Obbarius
eMail ulrich.obbarius@vbu-berater.de
Tel. 07045-912594

Unbrauchbare Berater-Leistung braucht nicht bezahlt zu werden

Neues aus der Rechtsprechung

Wer kennt das nicht? Der Berater liefert nach mehr oder weniger langer Beratungszeit seinen Bericht ab und der Klient ist enttäuscht. Er hatte sich „für das viele Geld“ etwas anderes erwartet und jetzt geht der Streit los. Was ist aber der Maßstab für eine Beraterleistung und ihren Preis?

In einer kürzlich veröffentlichten Entscheidung hat das OLG Düsseldorf (Urteil vom 2.11.2005) nach einer Reihe anderer Gerichtsurteile abermals die Mindestanforderungen an die Tauglichkeit von betriebswirtschaftlichen Beratungsleistungen präzisiert.

Eines steht dabei fest: „Völlig unbrauchbare“ Beratungsleistungen stellen einen Schaden dar, der dem Vergütungsanspruch des Beraters unter Umständen entgegeng gehalten werden kann.

Was völlig unbrauchbar ist, muss im Einzelfall festgestellt werden. Im hier zu entscheidenden Fall war der Berater mit einer betriebswirtschaftlichen Beratung beauftragt worden, die vom Bund gefördert wurde. Das Gericht befand, dass sich dabei die Mindestanforderungen an den Förderrichtlinien des Bundes orientieren müssten.

Nach diesen Richtlinien gehört zur Beratung zunächst eine Analyse der Unternehmenssituation mit den im Einzelnen ermittelten Schwachstellen. Weiterhin muss der Berater konkrete Verbesserungsvorschläge sowie eine detaillierte Umsetzungsanleitung in die betriebliche Praxis liefern. Die Beratungsergebnisse lediglich mündlich zu erläutern, ist auf jeden

>>