



RKW  
Edition

Kurt Nagel  
Jan-Henrik Schröter  
Simon Hiller

# Die Innovations-Bilanz

Methoden zur Analyse und Bewertung von  
Innovation, Qualität und Personalentwicklung  
in Unternehmen



Verlag Wissenschaft & Praxis





# RKW-EDITION

Kurt Nagel | Jan-Henrik Schröter | Simon Hiller

# **Die Innovations-Bilanz**

**Methoden zur Analyse und Bewertung  
von Innovation, Qualität und Personalentwicklung  
in Unternehmen**

Verlag Wissenschaft & Praxis

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-616-1

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2012

D-75447 Sternenfels, Nussbaumweg 6

Tel. +49 7045 93 00 93 Fax +49 7045 93 00 94

verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

Druck und Bindung: Esser Druck GmbH, Bretten

© Einbandgrafik: ferkelraggae – fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung.....</b>	<b>9</b>
1.1 Die Problemstellung und der Lösungsansatz .....	9
1.2 Der Nutzen für Ihr Unternehmen.....	9
1.3 Die drei Bausteine der Bewertung.....	11
1.4 Ziele und Methodik .....	12
1.5 Die Basis der Bewertungsansätze – das System der 4 P's.....	12
1.5.1 Produkte (HARDWARE).....	14
1.5.2 Problemlösungen für Zielgruppen (SOFTWARE) .....	16
1.5.3 Prozess-Optimierung (BRAINWARE).....	17
1.5.4 Partnerschaften (NETWARE) .....	18
<b>2. Innovations-Management.....</b>	<b>23</b>
2.1 Die Problemstellung .....	23
2.2 Die Innovations-Bilanz: Ziele und Methodik.....	25
2.3 Analyse .....	26
2.3.1 Baustein 1: Voraussetzungen für Innovationen.....	26
2.3.2 Baustein 2: Stärke der Innovationskraft .....	32
2.3.3 Baustein 3: Potentiale der Innovationen .....	36
2.4 Auswertungen .....	40
2.4.1 Die Innovations-Bilanz .....	40
2.4.2 Voraussetzungen für Innovationen.....	43
2.4.3 Stärke der Innovationskraft.....	44
2.4.4 Potentiale der Innovationen .....	45
2.4.5 Frühwarnsystem.....	50

<b>3. Qualitäts-Management .....</b>	<b>51</b>
3.1 Die Problemstellung .....	51
3.2 Die Qualitätsmanagement-Bilanz: Ziele und Methodik.....	54
3.3 Analyse .....	55
3.3.1 Baustein 1: Voraussetzungen für das QM.....	56
3.3.2 Baustein 2: Aktuelle Stärke des QM .....	60
3.3.3 Baustein 3: Potentiale des QM.....	65
3.4 Auswertungen .....	69
3.4.1 Die QM-Bilanz .....	69
3.4.2 Voraussetzungen für das QM.....	72
3.4.3 Stärke des QM.....	73
3.4.4 Potentiale des QM .....	74
3.4.5 Frühwarnsystem.....	77
<b>4. Personal-Entwicklung .....</b>	<b>79</b>
4.1 Die Problemstellung .....	79
4.2 Die Personalentwicklungs-Bilanz: Ziele und Methodik.....	85
4.3 Analyse .....	85
4.3.1 Baustein 1: Voraussetzungen für die PE .....	86
4.3.2 Baustein 2: Stärke der PE .....	90
4.3.3 Baustein 3: Potentiale der PE .....	94
4.4 Auswertungen .....	98
4.4.1 Die PE-Bilanz .....	98
4.4.2 Voraussetzungen für die PE.....	101
4.4.3 Stärke der PE.....	102
4.4.4 Potentiale der PE.....	103
4.4.5 Frühwarnsystem.....	106

---

<b>5. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....</b>	<b>107</b>
5.1 Zusammenfassung .....	107
5.2 Schlussfolgerungen.....	109
<b>6. Analysen zur Konkretisierung der     Handlungsmaßnahmen.....</b>	<b>111</b>
6.1 Trend-Analyse .....	111
6.2 Analyse der Alleinstellungsmerkmale und Mehrwerte.....	120
6.3 Mitbewerber-Analyse.....	124
6.4 Messung der Kundenzufriedenheit.....	131
6.5 4 P's des Qualitätssystems .....	135
6.6 Mitarbeiter-Umfrage .....	141
<b>7. Schlusswort .....</b>	<b>151</b>
<b>8. Literaturverzeichnis.....</b>	<b>153</b>
<b>9. Angaben zu den Autoren und Service .....</b>	<b>155</b>





# 1. Einleitung

## 1.1 Die Problemstellung und der Lösungsansatz

### Ein bis heute ungelöstes Problem

Wie wirken sich

- Innovationsmaßnahmen
- Qualitätsmaßnahmen
- Personal-Entwicklungsmaßnahmen

von heute in der Bilanz- und Ertragslage von morgen aus?

### Der Lösungsansatz:

- Die Innovations-Bilanz (Innovationsmanagement)
- Die QM-Bilanz (Qualitätsmanagement)
- Die PE-Bilanz (Personalentwicklung)

## 1.2 Der Nutzen für Ihr Unternehmen

### Der Nutzen im Überblick

Der Lösungsansatz

- ist identisch für alle drei Anwendungsbereiche,
- ist leicht nachvollziehbar,
- ist schnell anwendbar,
- ist für alle Betriebsgrößen nutzbar,
- ist branchenübergreifend anwendbar,
- ist für Unternehmen und Kreditinstitute aussagefähig,
- trägt zur Senkung der Unsicherheit bei,
- ist als Controlling-Instrument verwendbar,
- ist für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen bedeutsam.

## **Der Nutzen im Detail**

### *Nachvollziehbarkeit*

Die Fragebögen und Analysen wurden auf der Basis der tatsächlichen Bedürfnisse von Unternehmen entwickelt und zeichnen sich somit durch große Praxisnähe aus. Die verständlichen Fragen und Ergebnisse sind übersichtlich strukturiert und erlauben eine einfache Selbstbewertung.

### *Geringer Aufwand*

Die Analyse kann sowohl vom Unternehmer selbst als auch von Führungskräften innerhalb von ca. einer halben Stunde durchgeführt werden.

### *Vielseitige Verwendung*

Neben der internen Verwendung können die Analysen auch als Unterstützung in der Kommunikation mit Partnern dienen (z. B. Banken, Kunden, Lieferanten etc.). Die Analysen bieten beispielsweise in Beteiligungs- oder Bankgesprächen eine für alle Akteure verständliche Grundlage, um künftige Entwicklungen plausibel darzustellen. Dies hat zur Folge, dass sich der Fokus der Beurteilung von vergangenheitsbasierten Bewertungen, zum Beispiel Bilanzen, hin zu künftigen Chancen verschiebt.

### *Senkung der Unsicherheit*

Durch die genaue Kenntnis der aktuellen Leistungsfähigkeit sinkt die Unsicherheit der Entscheider. Neben dem unternehmerischen Instinkt können diese nun auch das Wissen aus den durchgeführten Analysen nutzen, um fundierte Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen.

### *Controlling-Instrument*

Im Rahmen einer wiederholten Durchführung können die Bilanzen als Controlling-Instrument zur regelmäßigen Bewertung verwendet werden. Zeitliche Entwicklungen und die Auswirkungen der durchgeführten Handlungsmaßnahmen und Aktivitäten können somit untersucht und bewertet werden.

### *Stärkung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen*

Die Auswertung zeigt die Stärken und Schwächen des Unternehmens im jeweiligen Bereich auf. Diese Transparenz führt zur Erkenntnis von Verbesserungspotentialen im eigenen Unternehmen. Erste konkrete Tipps und Vorschläge zur Verbesserung ergänzen die Auswertung.

Die Transparenz der Ergebnisse und somit das Bewusstsein über die eigenen Stärken und Schwächen führen dazu, dass die Anstrengungen zur tatsächlichen Verbesserung erhöht werden. Wer will schon in einem Jahr feststellen, dass sich nichts verändert hat?

## 1.3 Die drei Bausteine der Bewertung

### **Baustein1: Wie gut sind die Voraussetzungen für Innovationen, QM und PE?**

Lösungsansatz:

Erste Standortbestimmung in einem Phasenmodell für heute und morgen.

Untersuchung der Bereiche

- Strategie
- Organisation
- Führung/Mitarbeiter
- Kundenorientierung

### **Baustein 2: Wie ist der Status bei der Generierung von Wettbewerbsvorteilen in den 4 P's?**

1. Produkte/Dienstleistungen
2. Problemlösungen für Zielgruppen
3. Prozess-Optimierung
4. Partnerschafts-Lösungen

### **Baustein 3: Wie ist die individuelle Einschätzung des potentiellen Einflusses auf den Umsatz und den Rohertrag des Unternehmens?**