

Innovation und Qualität - ein Spannungsfeld

Warum Innovation plus Qualität die Erfolgsformel für die Zukunft ist

Die intensive Zusammenarbeit von Innovations- und Qualitätsfunktion im Unternehmen hat großen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg. Dennoch besteht noch immer erheblicher Handlungsbedarf beim Thema „IQ“, um die globale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen nachhaltig zu sichern. Dies belegt eine Studie, die am CMI der Hochschule Esslingen zusammen mit dem VDAM durchgeführt wurde.

Dietmar Vahs, Michael Dunst, Claudio Gattari

Innovation und Qualität (IQ) besitzen in rund drei Viertel der befragten Unternehmen einen hohen Stellenwert. Aber nur etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen hat den Innovationsbegriff einheitlich definiert. Beim Qualitätsbegriff sieht es besser aus: Hier geben 80 Prozent der Befragten an, eine unternehmenseinheitliche Begriffsdefinition zu haben. Entsprechend ausgeprägt ist auch das Verständnis von In-

novation und Qualität: In nur 47 Prozent der Unternehmen besteht ein einheitliches Qualitäts- und in lediglich 33 Prozent der Unternehmen ein einheitliches Innovationsverständnis (Bild 1).

Als Hauptgründe für das mangelhafte IQ-Verständnis nennen die Befragten eine unklare oder fehlende Begriffsdefinition, unzureichende Kommunikation und falsches Führungsverhalten. Diese drei Män-

gel erstaunen, denn sie lassen sich durch entsprechende Maßnahmen mit einem hohen Nutzen für das betreffende Unternehmen beseitigen.

Handlungsbedarf bei Führungsverhalten und IQ-Kultur

Das Führungsverhalten weist hinsichtlich IQ erhebliche Defizite auf: So nehmen in einem Drittel der Unternehmen die Quali-

tätsmanager und in über der Hälfte der Unternehmen die Innovationsmanager ihre themenbezogene Verantwortung nicht oder nur teilweise wahr. Somit ist es kaum verwunderlich, dass es in vielen Unternehmen auch an dem nötigen IQ-Bewusstsein fehlt. In nur 45 Prozent der Unternehmen besteht ein einheitliches Qualitäts- und in lediglich 24 Prozent ein einheitliches Innovationsbewusstsein (Bild 2). Damit ist die Voraussetzung für mentale Misfits zwischen Innovation und Qualität sowie für ineffiziente Prozesse geschaffen – genau das, was eigentlich niemand will!

Neben dem IQ-Bewusstsein besteht auch hinsichtlich der Fehlerkultur und der Förderung neuer Ideen noch ein deutlicher Handlungsbedarf. So werden in etwa der Hälfte der Unternehmen Fehler nicht oder nur teilweise als Lernchance wahrgenommen und Mitarbeiter nicht zur Umsetzung eigener Ideen ermutigt. Außerdem sehen die Befragten in 43 Prozent der Unternehmen aufgrund unterschiedlicher Werte, Normen und Verhaltensweisen teilweise noch erhebliche kulturelle Barrieren zwischen der Innovations- und der Qualitätsfunktion.

Strategische Lücken verringern den IQ-Erfolg

Als wichtigste Maßnahme zur Verbesserung des gegenseitigen IQ-Verständnisses nennen die Befragten die Förderung eines regelmäßigen Austauschs. Als weitere Maßnahmen werden die frühzeitige Einbindung der Qualitätsfunktion in den Innovationsprozess und die effizientere Gestaltung von Strukturen und Prozessen gesehen.

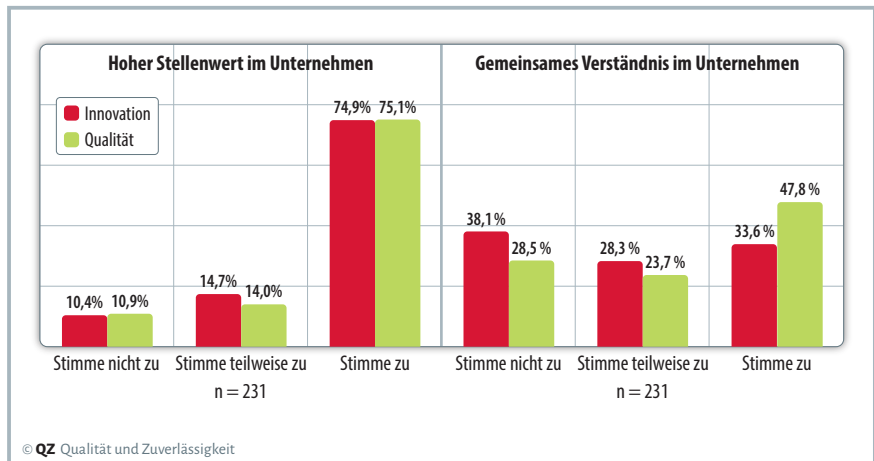


Bild 1. Stellenwert und Verständnis von IQ

Zwar haben 65 Prozent der untersuchten Unternehmen eine Qualitäts- und 45 Prozent eine Innovationsstrategie verabschiedet und kommuniziert, aber deutlich weniger als die Hälfte setzt ihre Strategien auch konsequent um. Vor allem im Innovationsbereich besteht hier eine deutliche strategische Lücke, die darin besteht, dass viele Unternehmen ihre strategischen Maßnahmen nicht konsequent genug realisieren und hinsichtlich deren Zielerreichung verfolgen. Insbesondere die zukunftsgerichtete Innovationsfunktion vernachlässigt offenbar die strategischen Erfordernisse (Bild 3).

Hinzu kommt, dass in rund einem Drittel der Unternehmen die Innovations- und die Qualitätsstrategie unabhängige Teilstrategien sind, die nicht aufeinander abgestimmt werden. Nur zwei Prozent der Unternehmen integrieren dagegen beide Strategien in einer übergreifenden IQ-Strategie. Angesichts der Bedeutung und der wechselseitigen Beziehungen und Abhän-

gigkeiten wären hier deutlich höhere Werte wünschenswert, um die beiden Top-Erfolgsfaktoren auch langfristig aufeinander abzustimmen.

Kommunikationsdefizite an den IQ-Schnittstellen

Obwohl Innovation und Qualität grundsätzlich Querschnittsfunktionen mit klar geregelten Prozessen sein sollten, erfüllt nur die Qualitätsfunktion in 80 Prozent der Unternehmen diese Anforderung weitgehend. Hingegen trifft dies bei der Innovationsfunktion nur in 51 Prozent der Fälle zu. In 70 Prozent der Unternehmen sind die Schnittstellen zwischen der Innovations- und der Qualitätsfunktion nicht oder nur teilweise geregelt. Dementsprechend ist die Zusammenarbeit zwischen den beiden Funktionen nur in 38 Prozent der Unternehmen immer konstruktiv. Hier könnten klarere Regelungen der Abläufe und Verantwortlichkeiten zu einer höheren Prozesseffizienz beitragen. >>>

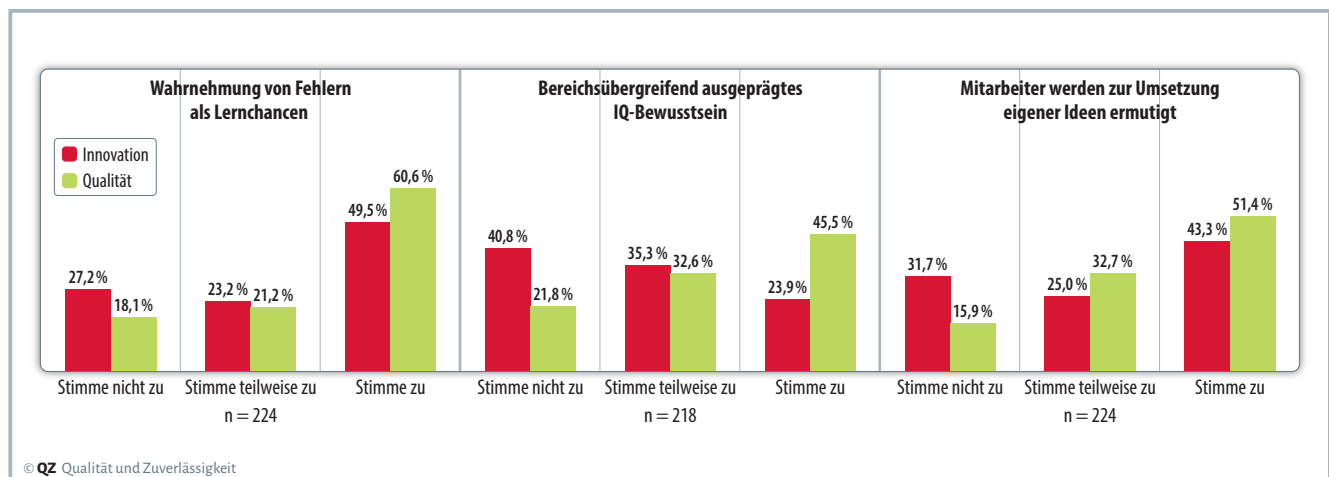


Bild 2. Aussagen zur IQ-Kultur

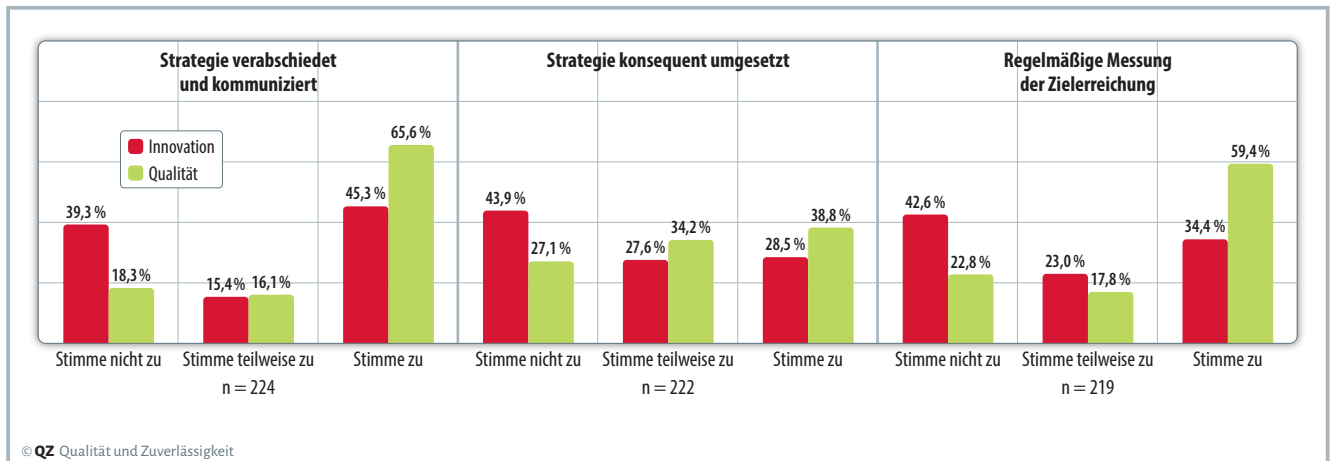


Bild 3. Aussagen zur IQ-Strategie

Im Innovationsprozess wird die Qualitätsfunktion in den frühen Phasen (*Ideenfindung/-auswahl* und *Wirtschaftlichkeitsbetrachtung*) in nur etwas mehr als einem Drittel der Unternehmen verantwortlich mit einbezogen. Meistens kommt das Qualitätsmanagement in den Phasen *Entwicklung* (64 Prozent) und *Test und Bewertung* (82 Prozent) hinzu (Bild 4). Vor allem die Qualitätsverantwortlichen wünschen sich jedoch eine engere und auch frühere Verzahnung dieser beiden Funktionen sowie eine gezielte Förderung der Zusammenarbeit. Hierzu kann aus der Sicht der Befragten auch eine klare und einheitliche Definition der IQ-Prozesse beitragen.

Die Herausforderungen für IQ nehmen zu

Die größten Herausforderungen für die IQ-Funktionen liegen nach Aussagen der Be-

fragten in einer weiter zunehmenden Entwicklungsgeschwindigkeit der Neuprodukte. Auch die Veränderung der Märkte durch neue Technologien und Kundenbedürfnisse setzen die Innovations- und Qualitätsbereiche deutscher Unternehmen unter Druck. Interne Herausforderungen werden vor allem auf organisationaler und kultureller Ebene gesehen.

Damit gibt es in Sachen IQ in deutschen Unternehmen noch viel zu tun. Angesichts der aktuellen Entwicklungen in den USA („America first“) und in China (Strategie „China 2025“) besteht hier offenkundig ein ebenso dringender wie zwingender Handlungsbedarf, wenn unsere Unternehmen weltweit Spitze bleiben wollen. Unternehmen, die dies bereits erkannt und umgesetzt haben, weisen nach der CMI-Studie eine höhere Performance hinsichtlich Gewinn-, Umsatz- und Marktanteilsentwicklung auf. ■

INFORMATION & SERVICE

STUDIE

Befragt wurden 2019 bundesweit 232 Führungskräfte. Studienleitung durch Institut für Change Management und Innovation (CMI) in Kooperation mit dem Verband Deutscher Maschinen und Anlagenbau e.V. (VDMA), der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) und der Development Group GmbH (DMG).

LITERATUR

Vahs, D.; Dunst, M.; Gattari, C.: Feindliche Brüder oder Traumpaar? QZ 1/2019, S. 40-43

AUTOR

Prof. Dr. Dietmar Vahs ist Direktor des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen und Managing Partner der Quality Awareness Experts.

Michael Dunst M. Sc. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Change Management und Innovation (CMI), sowie Doktorand der Friedrich-Alexander-Universität Nürnberg Erlangen (FAU)

Claudio Gattari M. A. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Change Management und Innovation (CMI).

KONTAKT

Dietmar Vahs
dvahs@qa-experts.de
www.qa-experts.de

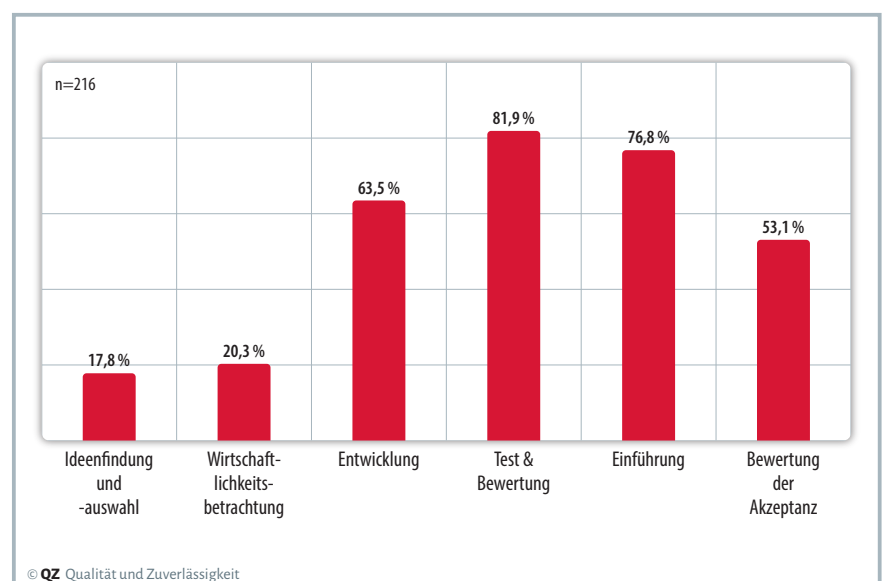


Bild 4. Einbindung der Qualitätsfunktion in Phasen des Innovationsprozesses