

HANSER



Dietmar Vahs · Michael Dunst

Innovations- und Qualitäts- potenziale optimal kombinieren

Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig steigern

Vahs · Dunst

**Innovations- und Qualitätspotenziale
optimal kombinieren**



Dietmar Vahs · Michael Dunst

Innovations- und Qualitätspotenziale optimal kombinieren

Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig steigern

HANSER

Die Autoren:

Prof. Dr. Dr. h.c. Dietmar Vahs

Michael Dunst M. Sc.

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.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autor und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Die Rechte aller Grafiken und Bilder liegen beim Autor.

Print-ISBN 978-3-446-46338-7

E-Book-ISBN 978-3-446-46442-1

© 2021 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München

www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel

Herstellung: Carolin Benedix

Satz: Eberl & Koesel Studio GmbH, Altusried-Krugzell

Coverrealisation: Max Kostopoulos

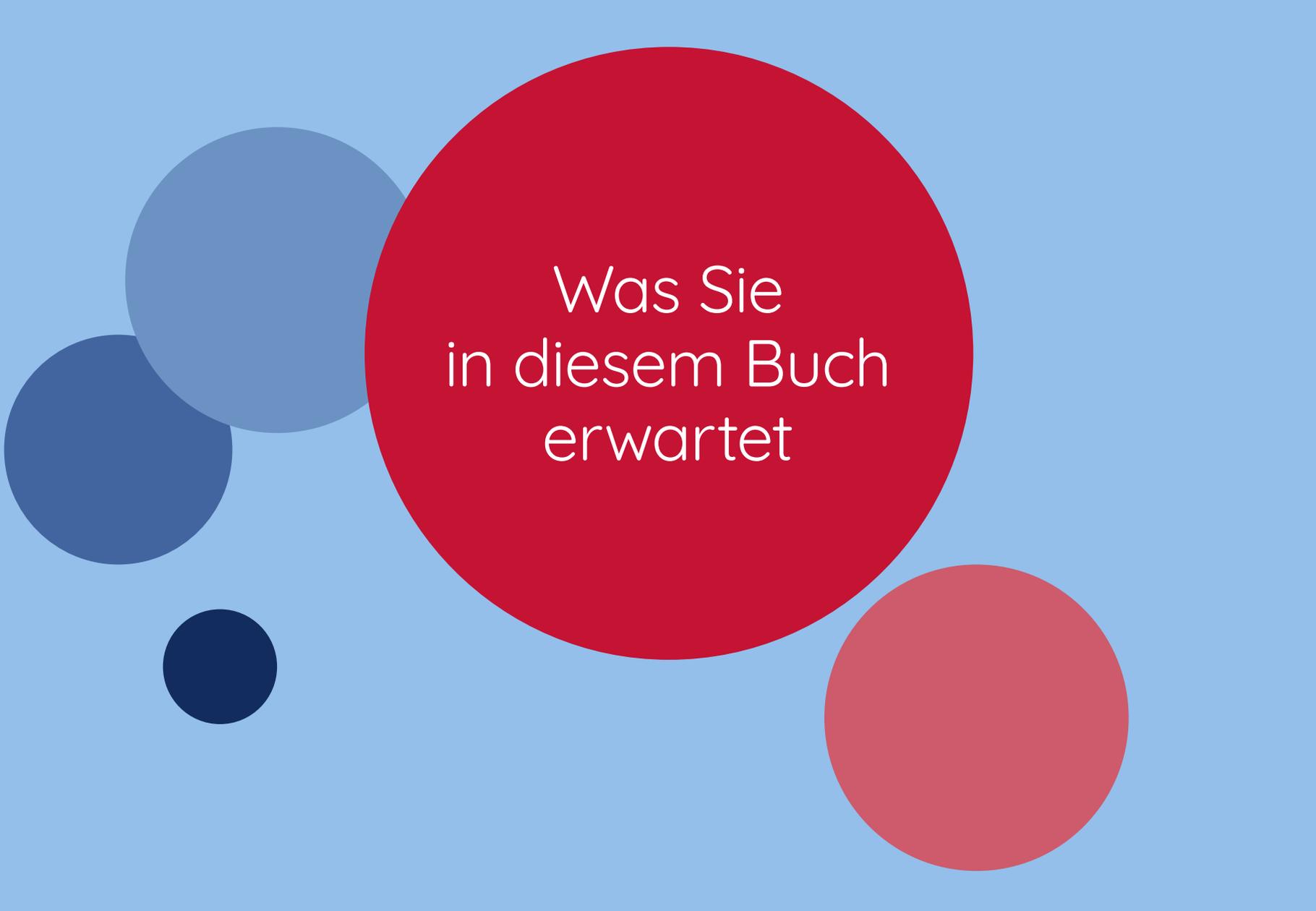
Titelmotiv: Claudia Alt und Max Kostopoulos, unter Verwendung von Grafiken von © [istockphoto.com/erhui1979](https://www.istockphoto.com/erhui1979)

Druck und Bindung:

Hubert & Co. GmbH und Co. KG BuchPartner, Göttingen

Printed in Germany





Was Sie
in diesem Buch
erwartet

Die ideale Kombination	IX	5.3 Pain Point 3: Fehlende Energie durch Reibungsverluste an den Schnittstellen!	55
Innovation und Qualität – Unsere Top-Erfolgsfaktoren	XI	5.4 Pain Point 4: Mangelnde Orientierung durch IQ-Schlafwandler!	63
Warum sich mehr Zusammenarbeit gerade jetzt lohnt!	XIV	5.5 Pain Point 5: Fehler werden unter den Teppich gekehrt!	68
1 Warum Innovation und Qualität für deutsche Unternehmen gerade in turbulenten Zeiten so wichtig sind	1	5.6 Pain Point 6: Mitarbeiterpotenziale werden nicht genutzt!	72
2 Wie steht es um den Stellenwert von Innovation und Qualität in deutschen Unternehmen?	15	5.7 Pain Point 7: Kulturelle Mauern behindern die Zusammenarbeit!	74
3 Die IQ-Formel: Wie wirken Innovation und Qualität auf den Unternehmenserfolg?	19	6 Top-Performer: Was machen die Besten anders?	83
4 Was uns beschäftigt: Aktuelle Herausforderungen für die Innovations- und Qualitätsfunktion	25	7 Neun Handlungsempfehlungen: Worauf Sie achten sollten!	89
5 Wo es richtig weh tut: Die sieben IQ-Pain-Points deutscher Unternehmen	33	7.1 Seien Sie mutig und innovativ!	91
5.1 Pain Point 1: Ziehen am gleichen Strang – aber in unterschiedliche Richtungen!	35	7.2 Schaffen Sie ein gemeinsames Verständnis von Innovation und Qualität!	92
5.2 Pain Point 2: Strategische Lücken verhindern Top-Ergebnisse!	49	7.3 Stärken Sie das bereichsübergreifende IQ-Bewusstsein!	93
		7.4 Schließen Sie Ihre »strategische Lücke«!	94
		7.5 Sorgen Sie für eine konsequente Umsetzung Ihrer IQ-Strategie!	95

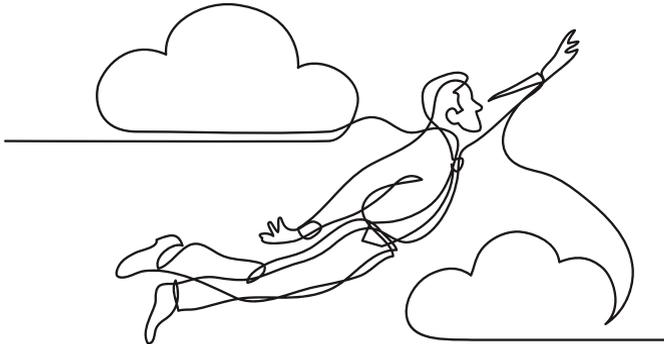
7.6	Schaffen Sie Klarheit im Innovationsprozess!	95	9.4	Schritt 4: Evaluation und Weiterentwicklung der IQ-Fähigkeit	139
7.7	Binden Sie die Qualitätsfunktion frühzeitig in Ihren Innovationsprozess ein!	96	10	Jetzt sind Sie dran: Gestalten Sie Ihre IQ-Roadmap!	145
7.8	Identifizieren und überwinden Sie die kulturellen Barrieren!	97	10.1	Worauf kommt es bei Ihrem IQ-Verbesserungs- programm an?	147
7.9	Nutzen Sie Fehler gezielter und wirksamer als Lernchancen!	98	10.2	Bitte bringen Sie Ihre Überlegungen zu Papier! . . .	147
8	Ermitteln Sie die aktuelle IQ-Performance: Wie gut ist Ihr Unternehmen tatsächlich?	99	11	Index und Quellenverweise	151
9	Vier Schritte zur Innovations-und Qualitäts- exzellenz mit der IQ-Formel	113		Index	153
9.1	Schritt 1: Systematische Analyse und Bewertung der IQ-Situation	116		Quellenverweise – Abbildungen	160
9.2	Schritt 2: Planung und Durchführung der IQ-Befragung	126	12	Über die Autoren dieses Buches	161
9.3	Schritt 3: Maßnahmen zur Erreichung von IQ-Exzellenz	135	13	Über die IQ-Experts	165



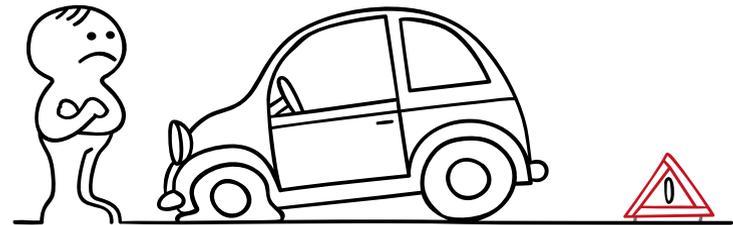
Die ideale
Kombination

Innovation und Qualität – Unsere Top-Erfolgsfaktoren

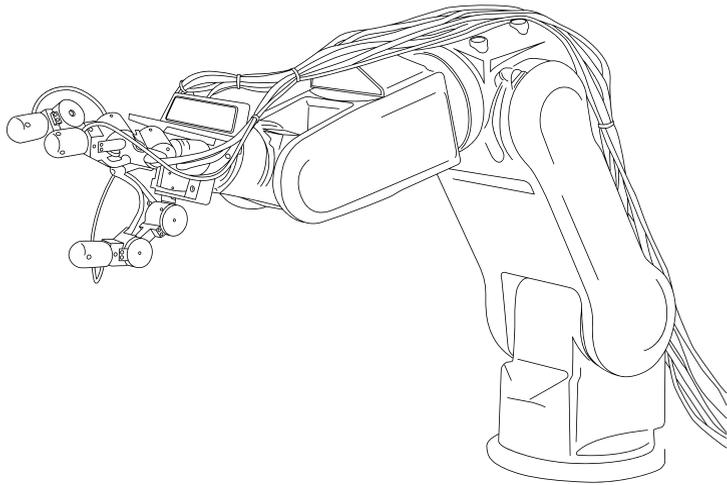
Eine hohe Innovationskraft, verbunden mit deutscher Gründlichkeit, das sind die beiden Erfolgsfaktoren, die deutsche Produkte auf dem Weltmarkt einzigartig gemacht haben. Es ist also kaum verwunderlich, dass vor allem in Deutschland viele der sogenannten »Hidden Champions« ansässig sind: kleine und oft eher unbekannte Unternehmen, die jedoch mit ihrer Produktpalette und ihrer Leistungsfähigkeit einmalig sind. Die Kombination aus Erfindergeist und Streben nach höchster Qualität galten für diese Unternehmen über Jahrzehnte hinweg als Erfolgsgarant. Man schwebte förmlich im siebten Himmel unter dem Qualitätssiegel »**Made in Germany**«.



Aber auch große Konzerne und Schlüsselindustrien wie etwa die deutsche **Automobilbranche** oder der **Maschinen- und Anlagenbau** sind für ihre innovativen Lösungen, verbunden mit einer herausragenden Verarbeitung der Produkte, viel Liebe zum Detail und einem modernen Design weltweit bekannt. Leitsprüche wie »**Das Beste oder Nichts**« oder »**Vorsprung durch Technik**« haben sich fest in den Köpfen der Kunden eingebrannt. Tatsächlich wurde noch nie so viel in die Forschung und Entwicklung investiert wie in diesen Tagen. Die Köpfe der Mitarbeiter in den Thinktanks rauchen. Rekordsummen fließen derzeit in die Entwicklung neuer Antriebstechnologien und in die Entwicklung von Mobilitätslösungen. Aber auch die Rückrufaktionen nehmen drastisch zu und erreichen ebenso neue wie besorgniserregende Rekordstände. Es scheint so, als ob der gewaltige Innovationsdruck, unter dem viele Unternehmen leiden, zu Lasten der Qualität geht. Dies ist ein Trend, der sich inzwischen in vielen Branchen abzeichnet.



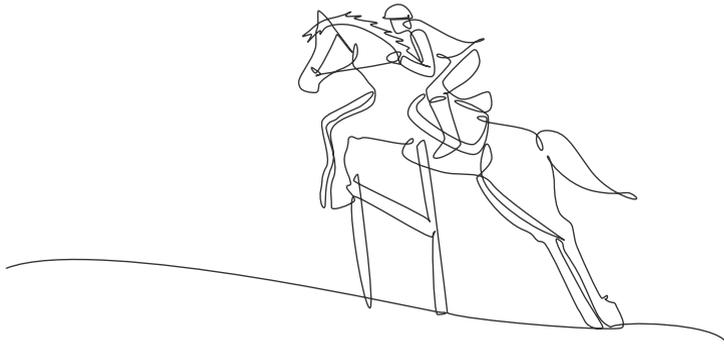
Denn nicht nur die Automobilbranche kämpft mit dieser Situation. Auch der **Maschinen- und Anlagenbau** erlebt seit einigen Jahren einen massiven Wandel hin zu noch mehr Automatisierung und Digitalisierung. So verlagern sich Entwicklungsschwerpunkte immer stärker in den Bereich der **Softwareentwicklung** und damit auf ein Gebiet, auf dem der Entwicklungsstandort Deutschland nach wie vor eher schwach aufgestellt ist.



So sorgen Softwareprobleme immer wieder bei neuen Maschinenentwicklungen für großen Unmut und schaffen für die sonst so qualitätsbewusste Branche eine neue Realität, in der unzufriedene Kunden ihre wachsende Unzufriedenheit äußern. Auch die Innovationsbestrebungen, die mit dem Schlagwort **Industrie 4.0** und der damit verbundenen Vernetzung von Maschinen sowie der Nutzung von Big Data und künstlicher Intelligenz verbunden sind, stellen gänzlich neue Anforderungen an das Qualitätsmanagement von Unternehmen. Neben der Digitalisierung und der Vernetzung birgt auch der Trend zu einer fortschreitenden Produktindividualisierung neue Herausforderungen. Eine Produktion in Losgröße 1 stellt nun einmal besonders hohe Anforderungen an die Herstellungsqualität. Denn nur wenn es möglich ist, eine hohe Qualität ab dem ersten Teil zu gewährleisten, geht das Konzept der Einzelfertigung auf. Flache und lange Lernkurven machen diese Produktionsphilosophie ebenso unwirtschaftlich wie imageschädlich.

Was hat sich verändert?

Innovation und Qualität, die einstigen Paradedepferde der deutschen Wettbewerbsfähigkeit, sind teilweise lahm geworden.



Die zunehmenden Qualitätsprobleme, besonders bei der Entwicklung und Markteinführung von Neuprodukten, können zu großen Teilen auf den gestiegenen globalen Innovationsdruck zurückgeführt werden. Neue Wettbewerber drängen immer schneller und massiver in die seit Jahrzehnten bestehenden Traditionsmärkte deutscher Unternehmen. Damit verbunden steigt in vielen Branchen die Entwicklungsgeschwindigkeit bei gleichzeitig zunehmender Produkt- und Prozesskomplexität. Hier geraten Unternehmen immer mehr an die Grenzen ihrer organisationalen Leistungsfähigkeit. Neue Konzepte und Methoden in der Produktentwicklung wie beispielsweise Scrum, Agile und Design Thinking versuchen, die Entwicklungsprozesse noch flexibler und damit auch schneller zu machen. Der Wettlauf um die Zukunft hat nicht erst begonnen – er ist bereits in vollem Gange!

Aufstrebende Unternehmen vor allem aus Fernost setzen längst nicht mehr nur auf atemberaubende Time-to-Market-Reduzierungen von Neuprodukten. Auch der Qualitätsgedanke rückt immer stärker in den Vordergrund ihrer Strategien. »Die ›**Made in China 2025**‹-Strategie formuliert es deutlich: Das Siegel soll nicht mehr für billige Massenware, sondern für Innovation und Effizienz auf **Qualitätsniveau** stehen«, kommentiert Christoph Pienkoß, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ) diese Herausforderung.

Die aktuelle Herausforderung besteht darin, neue Trends frühzeitig zu erkennen, die Neuproduktideen zügig umzusetzen und dabei die geforderte hohe Qualität zu gewährleisten. Das perfekte Zusammenspiel der Innovations- und der Qualitätsfunktion ist wichtiger denn je!

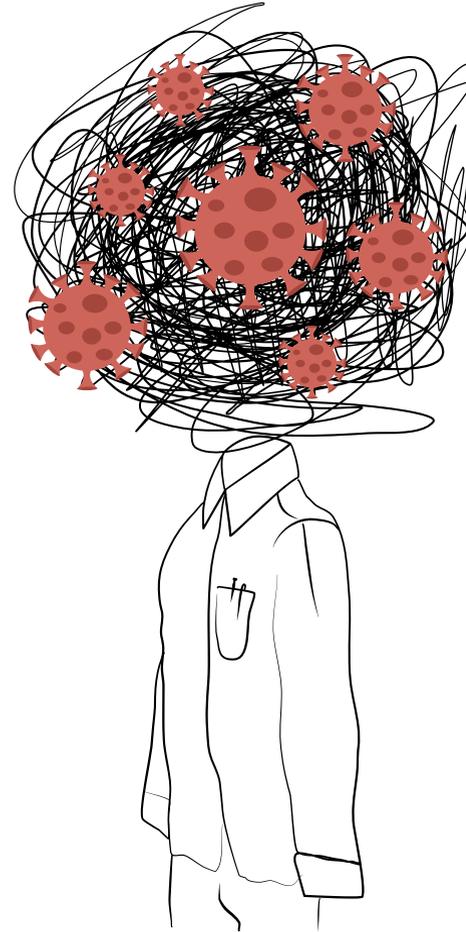
Angesichts der zunehmenden Komplexität in der Entwicklung von Neuprodukten sind **neue Organisationsformen** erforderlich, die den Produktentwicklungsprozess dynamischer und agiler gestalten. Entwicklungsteams arbeiten immer autonomer und vernetzter in kurzen Sprints von Meilenstein zu Meilenstein. In diesen neu entstandenen Strukturen muss jedoch auch genügend Platz für ein zielwirksames Qualitätsmanagement vorhanden sein, das den neuen Strukturen und Methoden gerecht wird.

Innovation und Qualität sind mehr denn je die beiden Top-Erfolgsfaktoren deutscher Unternehmen im globalen Wettbewerb. Wer sie harmonisiert und wirksam einsetzt, gewinnt das Spiel!

Warum sich mehr Zusammenarbeit gerade jetzt lohnt!

Die **Corona-Pandemie** verändert(e) das Bewusstsein der meisten Menschen. Psychologen gehen davon aus, dass in Zukunft zum einen die Sorge um die gesundheitliche Situation und zum anderen die Sorge um die Sicherheit des Arbeitsplatzes eine wesentlich größere Rolle spielen werden als wie dies vor der Pandemie der Fall war.

In diesen Zeiten sind klare und verlässliche Ansagen der Führungskräfte in unseren Unternehmen erforderlich. Was die Politik bisher nicht geleistet hat, müssen nun die einzelnen Unternehmen leisten: Sie müssen ihren Mitarbeitenden die notwendige Sicherheit vermitteln, die gerade jetzt eine wesentliche Voraussetzung für eine hohe Leistungsbereitschaft ist. – Und



genau darauf kommt es in der angespannten globalen Wettbewerbssituation mit den bevorstehenden weitreichenden strukturellen Veränderungen der Wertschöpfungsketten an.

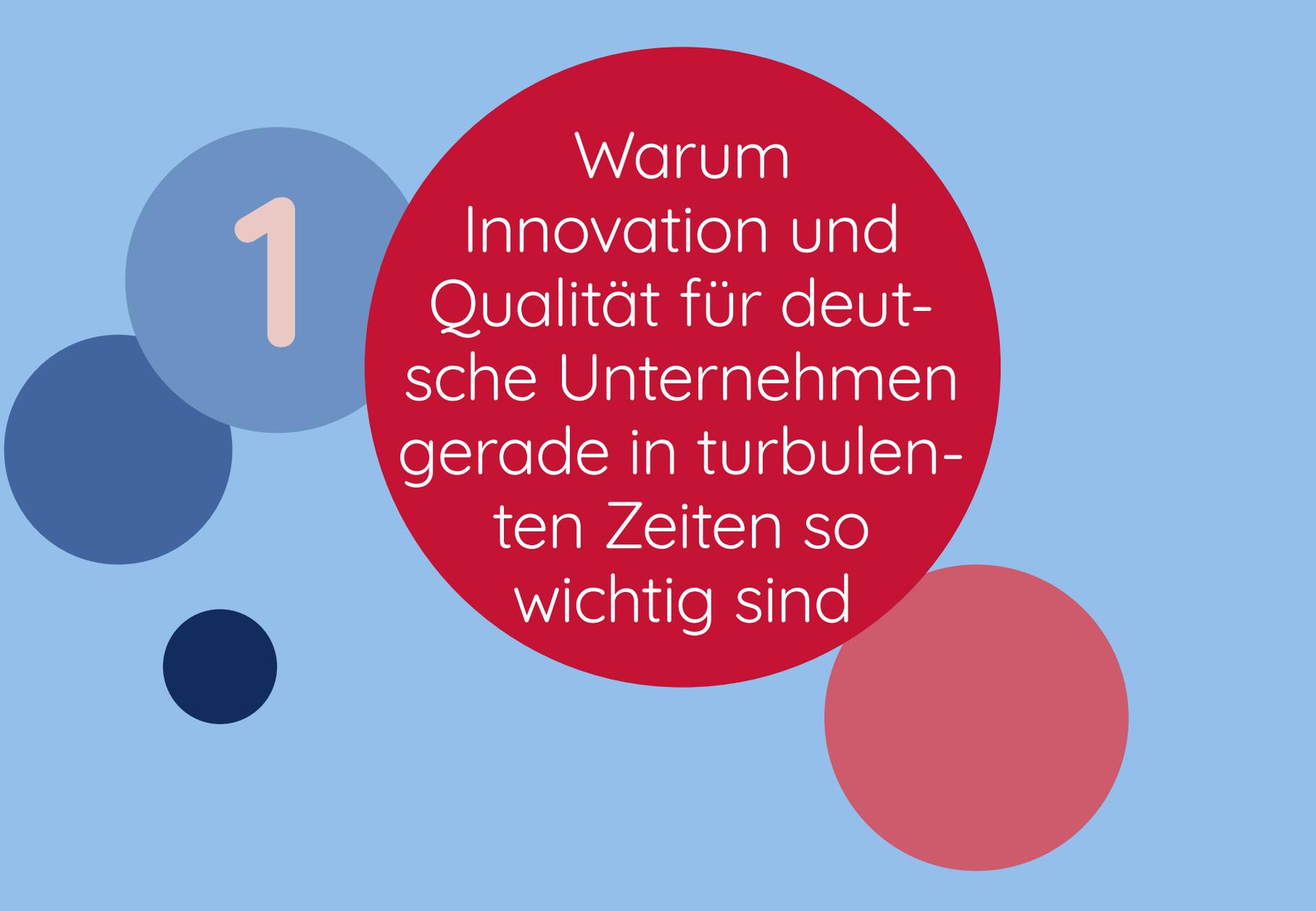
Ein ausgeprägtes und unternehmensweit stabiles **Bewusstsein für Innovation und Qualität** – sowohl was die Produkte als auch die Prozesse betrifft – bildet dabei eine entscheidende Grundlage für den zukünftigen Erfolg.

Wenn es gelingt, in den Köpfen aller Mitarbeiter die Bedeutung der beiden Top-Erfolgsfaktoren in ihrer täglichen Arbeit noch präsenter und damit verhaltenswirksamer zu machen, dann wird die Grundlage für einen stabilen und nachhaltigen Aufschwung gelegt.

In diesem Buch finden Sie Ergebnisse aktueller wissenschaftlicher Studien und konkrete Praxisbeispiele, die für Sie als Führungskraft und für Ihr Unternehmen hilfreich sein können. Die

Hinweise und Empfehlungen werden insbesondere von einer umfassenden empirischen Studie gestützt, die das Institut für Change Management und Innovation der Hochschule Esslingen zusammen mit dem Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V. (VDMA) in über 200 Unternehmen durchgeführt hat. Die Analysen zeigen, dass es vielfach noch ungenutzte Potenziale zur Verbesserung der Innovations- und Qualitätsfähigkeit gibt. Diese Schätze zu heben, erfordert zum einen eine ausreichende Selbsterkenntnis und zum anderen den Willen, **noch besser** zu werden. Nutzen Sie also die Chance zur nachhaltigen Verbesserung Ihrer Markt- und Wettbewerbsposition durch die noch intensivere Verbindung Ihrer Innovations- und Qualitätskompetenzen.

Wir, *Dietmar Vahs und Michael Dunst*, wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen dieses Buches und noch mehr Erfolg bei der Umsetzung der IQ-Formel in Ihrem Unternehmen!



1

Warum
Innovation und
Qualität für deut-
sche Unternehmen
gerade in turbulen-
ten Zeiten so
wichtig sind