

Thomas Stern / Helmut Jaberg

# **Erfolgreiches Innovationsmanagement**

Erfolgsfaktoren – Grundmuster –  
Fallbeispiele

4., überarbeitete Auflage



# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	V
Vorwort zur vierten Auflage .....	VII
Vorwort zur ersten Auflage .....	VIII
Abbildungsverzeichnis .....	XV
Tabellenverzeichnis .....	XIX
1 Herausforderung Innovationsmanagement.....	1
1.1 Motivation, Ansatzpunkt und Ziel .....	2
1.1.1 Innovationen sind überlebenswichtig.....	2
1.1.2 Untersuchungen belegen die Erfolgsrelevanz von Innovationen.....	6
1.2 Innovation ist, wenn die Kunden „Hurra“ rufen .....	7
1.3 Grundmuster ermöglichen systematisches Innovationsmanagement .....	10
1.3.1 Grundmuster weisen den Weg zu beständigem Innovationserfolg.....	10
1.3.2 Untersuchte Unternehmen .....	12
2 Das Modell „Grundmuster erfolgreicher Innovationsprozesse“ im Überblick.....	13
2.1 Das Zusammenspiel von Erfolgsfaktoren als Basis für Grundmuster .....	13
2.2 Ein einfaches Modell des Innovationsprozesses .....	17
3 Der Faktor Mensch im Innovationsprozess – Soft Skills für die richtige Einstellung und die Innovationsbereitschaft.....	23
3.1 Der Antrieb: beim Willen fängt alles an .....	23
3.1.1 Innovation als Unternehmensziel und Aufgabengebiet – Stellenwert .....	24
3.1.2 Innovationstreiber auf höchster Firmenebene .....	29
3.1.3 Das Zielsystem: von der Vision über die Innovationsstrategie zum Suchfeld für Ideen .....	32
3.1.4 Zusammenfassung des Kapitels .....	52

3.2	Die Führung – von Coaches und Intrapreneuren .....	52
3.2.1	Aufgaben der Führung .....	53
3.2.2	Mitarbeiter als Intrapreneure .....	54
3.2.3	Innovationsförderliche Aufbauorganisation des Unternehmens .....	70
3.2.4	Zusammenfassung des Kapitels .....	76
3.3	Die innovationsförderliche Unternehmenskultur .....	77
3.3.1	Unternehmenskultur und Innovationsmanagement .....	77
3.3.2	Offene Kommunikation .....	80
3.3.3	Innovationsförderliches Betriebsklima .....	85
3.3.4	Lernkultur statt Schuldkultur .....	88
3.3.5	Zusammenfassung des Kapitels .....	92
3.4	Kunde, Wettbewerb und eigenes Unternehmen: das entscheidende Spannungsfeld.....	93
3.4.1	Kundenorientierung aller Mitarbeiter .....	94
3.4.2	Wettbewerbsorientierung aller Mitarbeiter .....	95
3.4.3	Offene interne Informationspolitik: Mitarbeiter sind über Ziele und Ressourcen des eigenen Unternehmens im Bilde.....	96
3.4.4	Gesellschaftliche, politische und rechtliche Einflüsse auf das Spannungsfeld .....	97
3.4.5	Wissensmanagement: Bildung und Verteilung von Wissen über Kunden und Wettbewerb .....	99
3.4.6	Fallbeispiel: 3K-Warner Turbosystems GmbH.....	105
3.4.7	Zusammenfassung des Kapitels .....	105
3.5	Zusammenfassung der Soft Skills .....	106
4	Die Organisation des Innovationsprozesses – systematische methodische Unterstützung und „Handwerkszeug“ .....	109
4.1	Innovationsmanager und Innovationsteam – die systematische Ideenfindung .....	109
4.1.1	Quellen für Innovationsideen – Personen, Institutionen und Daten .....	110
4.1.2	Organisation und Koordination der Ideenfindung und -sammlung durch verantwortliche Personen und Gruppen .....	122
4.1.3	Wie Kreativität gezielt gefördert werden kann .....	132
4.1.4	Fallbeispiel: 3K-Warner Turbosystems GmbH.....	149
4.1.5	Zusammenfassung des Kapitels .....	150
4.2	Fallstudie zum Innovationsteam: Einführung und Aufgaben des Innovationsteams als Schritt der Unternehmensentwicklung bei Rosenbauer....	151
4.2.1	Rahmenbedingungen für die Einführung von Innovationsmanagement bei Rosenbauer .....	151

---

4.2.2	Lösungsansatz für Innovationsmanagement in einer Matrixorganisation.....	152
4.2.3	Der Weg zur Einführung von Innovationsmanagement bei Rosenbauer .....	154
4.2.4	Aufgaben des Arbeitskreises .....	155
4.2.5	Das neue Innovationsmanagement funktioniert!.....	157
4.3	Kundennähe oder die tatsächliche Ermittlung der Kundenbedarfe.....	158
4.3.1	Innovationsmanagement und Kundennähe .....	158
4.3.2	Erfassung der Kundenwünsche und -bedürfnisse.....	160
4.3.3	Aufnahme der Kundenwünsche zur Produktoptimierung.....	162
4.3.4	Aufnahme der Kundenbedürfnisse zur Erzeugung von Sprunginnovationen .....	167
4.3.5	Praxiserfahrung und kritische Reflexion der Kundennähe .....	174
4.3.6	Zusammenfassung des Kapitels .....	177
4.4	Fallstudie zur Kundennähe: <i>SERO Pumpenfabrik GmbH</i> .....	178
4.4.1	Ausgangssituation .....	178
4.4.2	Innovationsanalyse .....	180
4.4.3	Maßnahmen zur Steigerung der Kundennähe: Kundenbefragung und Innovationsstrategie.....	181
4.5	Value Innovation – Systematik für Sprunginnovationen oder wie ein Unternehmen selbst Märkte schafft .....	185
4.5.1	Innovationserfolg durch Value Innovation.....	185
4.5.2	Value Innovation: Prinzip und Beispiele.....	187
4.5.3	Value Innovation systematisch erzeugen.....	195
4.5.4	Value Innovation – Controlling: Steuerung des Produktportfolios .....	200
4.5.5	Zusammenfassung des Kapitels .....	202
4.6	Chancen-Risiken-Analyse zur systematischen Priorisierung von Alternativen .....	203
4.6.1	Ideenbewertung – eine schwierige, aber lohnende Aufgabe.....	203
4.6.2	Entscheidungsgremium für die Projektpriorisierung .....	205
4.6.3	Klare Auswahlkriterien.....	206
4.6.4	Bewertungsmodelle zur Projektpriorisierung .....	210
4.6.5	Zeitlicher Ablauf der Projektpriorisierung.....	216
4.6.6	In der Praxis ist die Projektpriorisierung mangelhaft .....	221
4.6.7	Zusammenfassung des Kapitels .....	222
4.7	Vorprojekt – der letzte Schritt vor der erfolgreichen Durchführung eines Hauptprojekts.....	223
4.7.1	Sinn und Zweck eines Vorprojekts.....	223
4.7.2	Die zehn Aufgaben des Vorprojekts .....	225

4.7.3	Zusammenfassung des Kapitels .....	240
4.8	Prozessorganisation – die konsequente Umsetzung der Innovation.....	241
4.8.1	Erfolgsfaktoren der Prozessorganisation.....	241
4.8.2	Interdisziplinäres Team.....	242
4.8.3	Projektorganisation und Projektmanagement .....	249
4.8.4	Ressourcenausstattung und Selbstverantwortung des Teams.....	262
4.8.5	Teamzusammensetzung und -zusammenarbeit: Motivation, Typen und Rollen .....	266
4.8.6	Nutzung von Entwicklungstechniken .....	271
4.8.7	Prozessorganisation in der Unternehmenspraxis .....	273
4.8.8	Zusammenfassung des Kapitels .....	274
4.9	Kernkompetenzmanagement und Netzwerkmanagement.....	275
4.9.1	Aufbau von Innovationen auf den Kernkompetenzen.....	276
4.9.2	Sicherung und Weiterentwicklung vorhandener Kernkompetenzen.....	279
4.9.3	Aufgabe und Neuaufbau von Kernkompetenzen.....	280
4.9.4	Kooperations- und Netzwerkmanagement.....	283
4.9.5	Zusammenfassung des Kapitels .....	290
4.10	Internes Marketing – man vertritt nur das gut, von dem man selbst überzeugt ist .....	291
4.10.1	Zusammenfassung des Kapitels .....	300
4.11	Fallstudie zur Organisation des Innovationsprozesses: <i>WILO Oschersleben GmbH</i> .....	301
4.11.1	Ausgangssituation und Zielstellung .....	301
4.11.2	Ausgestaltung der Grundmuster der Organisation des Innovationsprozesses .....	302
4.11.3	Fazit und weitere Verbesserungen.....	309
4.12	Zusammenfassung der Organisation des Innovationsprozesses .....	311
5	Innovationsanalyse und -optimierung.....	315
5.1	Innovationsdiagnose: Bewertungsinstrument und Ablauf .....	316
5.2	Ergebnisse aus 13 Untersuchungsbeispielen .....	328
5.3	Unternehmensindividuelle Priorisierung und Durchführung der Maßnahmen.....	332
5.4	Der Innovationspilot – nachhaltige Beherrschung des Innovationsmanagements durch ein Innovationscontrolling.....	335

---

5.5 Zusammenfassung des Kapitels .....	340
6 Fazit .....	341
6.1 Zusammenfassung.....	341
6.2 Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Branchen, Unternehmensgrößen und Länder.....	343
6.3 Ausblick.....	346
Literaturverzeichnis .....	349
Stichwortverzeichnis.....	359