

# Innovationsmanagement

## Der Weg zu unentdeckten Möglichkeiten



## Dossier-Themen

## → Unternehmens- führung

Personal

Führung

## Erfolg & Karriere

## Kommunikation

## **Marketing & Vertrieb**

# Informatik

**Recht, Steuern & Finanzen**

## Sofort-Nutzen

## Sie erfahren:

- wie mit Innovationen die unberührten Märkte von morgen erobert werden können.
  - wie bedeutend Organisationsstrukturen für Innovationen sind.
  - auf welchen Grundmustern Innovationsquellen beruhen.
  - wie Führung und Innovationskultur zusammenspielen.
  - wie eine innovative Firmenatmosphäre geschaffen wird

#### Sie können:

- Chancen der Innovation erkennen und erfolgreich umsetzen.
  - Prozesse und Methoden für ein erfolgreiches Innovationsmanagement anwenden.
  - aus der Art Ihres Innovationsvorhabens die Anforderungen an die Gestaltung der Organisationsstrukturen ableiten.
  - eine Innovationskultur in ihrer Organisation einführen.
  - einen Führungsstil entwickeln, der innovationsfördernd ist.

## AutorInnen

---

### Aktion-M

Wir sind Teil einer Genossenschaft von Unternehmern mit dem Ziel, gemeinsam mit ihren Kunden und für sich selbst die beste, noch nicht gedachte Lösung auf Fragestellungen zu entdecken, die eine individuelle und neuartige Antwort brauchen – von der Idee bis zur Realität. Wir denken und handeln im Sinne einer Balance von Profit, Menschen und Umwelt.

### Aktion-M e.G.

Unternehmergegenossenschaft für mehr Innovation  
Dr.-Seitner-Weg 12  
DE-82229 Seefeld  
Tel. +49 8152 999 313  
Fax. +49 8152 999 314  
Mob. +49 175 722 3773  
[t.reisbeck@aktion-m.de](mailto:t.reisbeck@aktion-m.de)  
[www.aktion-m.de](http://www.aktion-m.de)



#### Dr. Tobias Reisbeck (Vorstand Aktion-M e.G.)

Dr. Tobias Reisbeck ist Berater, Coach und Trainer. Seine Expertise liegt darin, Menschen und Organisationen in Innovations- und Veränderungsprozessen zu begleiten. Der Kern seiner Arbeit liegt in der Kombination betriebswirtschaftlicher Erfordernisse mit einer werteorientierten, nachhaltigen Entwicklung von Organisationen.



#### Ines Gottmann (Vorstand Aktion-M e.G.)

Ines Gottmann ist selbstständige Trainerin, Beraterin und Coach in den Bereichen Innovation und Veränderungsmanagement sowohl im nationalen als auch im internationalen Umfeld. Aktuell entwickelt Frau Gottmann eine Innovation im Bereich des Mobile Coachings, die 2012 auf den Markt kommen wird.



#### Armin Ritter (Vorstand Aktion-M e.G.)

Armin Ritter ist Business Coach und Berater für substanziale Innovation. Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt darin, mit Methoden der System-Kybernetik, der disruptiven Innovation und der Blue-Ocean-Strategie Durchbruchsinnovationen zu erzielen. Es geht ihm um das Inspirieren und Bewegen von Menschen und Organisationen, damit neue Möglichkeiten entdeckt und realisiert werden.



#### Dr. Heiko Seif (Vorstand Aktion-M e.G.)

Dr. Heiko Seif ist Dozent an der Munich Business School für die Themenbereiche Entrepreneurship & Innovation sowie International Management. Als Diplom-Ingenieur und Betriebswirt bringt er in Zusammenarbeit mit Industrieunternehmen technologiebasierte Innovationen hervor. Dabei geht es ihm darum, die drei Säulen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Ökonomie und soziale Verantwortung – ausgewogen zu beachten.

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### Innovationsmanagement

**Satz:** Dimitri Gabriel  
**Korrektorat:** Urs Bochsler  
**Druck:** ERNi Druck und Media AG, Kaltbrunn

WEKA Business Media AG  
Hermetshoofstrasse 77  
8048 Zürich  
Tel. 044 434 88 34  
Fax 044 434 89 99  
[info@weka.ch](mailto:info@weka.ch)  
[www.weka.ch](http://www.weka.ch)

Erscheinung: Juli 2011

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:

ISBN: 978-3-297-00533-0

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

---

# Inhalt

---

## Innovationsmanagement

<b>1. Was ist Innovation .....</b>	4
1.1 Das Wesen von Innovation .....	4
1.2 Invention versus Innovation .....	4
1.3 Arten von Innovationen .....	5
1.4 Einsatzfelder von Innovationen .....	6
<b>2. Der Innovationsprozess .....</b>	9
2.1 Anforderungen an Innovationsprozesse .....	9
2.2 Der generische Innovationsprozess .....	9
Modul 1: Zielsetzung und Suchfeld.....	10
Modul 2: Gesamtbild heute.....	11
Modul 3: Ideen und Impulse.....	15
Modul 4: Projektansätze und Prototypen .....	17
Modul 5: Realisierung & Erfolg .....	19
<b>3. Innovationsstrukturen .....</b>	21
3.1 Innovationsstruktur – Die strukturelle Ebene des Innovationsmanagements .....	21
3.2 Zwei grundlegende Fähigkeiten: Exploit & Explore .....	21
3.3 Die «Innovations-Falle».....	24
3.4 Organisationsstruktur und Innovationsvorhaben .....	24
3.5 Der Integrative Innovationsansatz: zwischen Exploit- und Explore-Strukturen .....	26
3.6 Fazit .....	31
<b>4. Leadership und Innovation .....</b>	32
4.1 Die Leadership-Rolle ausfüllen .....	32
4.2 Eine Vision entwickeln und verankern .....	34
4.3 Innovationsorientiert führen.....	36
4.4 Eigenverantwortung stärken.....	39
4.5 Fazit .....	41
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	42

# **1. Was ist Innovation**

---

## **1.1 Das Wesen von Innovation**

Häufig wird unter dem Begriff Innovation eine Idee oder eine neue Technologie verstanden. Im eigentlichen Sinne werden diese erst dann zu Innovationen, wenn sie in neue Produkte, Dienstleistungen, Verfahren, Strukturen oder Geschäftsmodelle umgesetzt werden und sich am Markt erfolgreich durchsetzen. Vereinfacht lässt sich Innovation wie folgt ausdrücken: Neue oder neuartige Kombinationen, die einen Nutzen für das Unternehmen und den Käufer schaffen und bei dem der Markt «Hurra» ruft!

Eine Innovation enthält also stets zwei Komponenten: etwas Neues – das Erfolg hat. Etwas Neues, das einen Mehrwert schafft und bestimmten Menschen so nützlich ist, dass sie bereit sind, Geld dafür zu bezahlen. Neu allein reicht also nicht. Es geht um Ideen, die etwas entscheidend verändern. Dabei kann die Idee ganz klein sein. Sie kann eine Kombination aus bereits bestehenden und bekannten Komponenten sein. Sie kann etwas Bekanntes in einem neuen Kontext sein oder einfach eine Idee, die Erfolg bringt.

Womit sich eine wesentliche Fragestellung aufdrängt: Ist Innovation Zufall oder ist sie das Ergebnis einer systematischen und klar geführten Vorgehensweise? «Echte» Innovationen lassen sich gerne von Zufall und glücklichen Umständen begleiten und unterwerfen sich ungern der strikten Managementregie von Planung, Steuerung und Überwachung. Jedoch sind Innovationen sehr empfänglich für passende Vorgehensweisen und Methoden. In Kombination mit einer innovationsorientierten Unternehmenskultur und Führungsphilosophie erhöht sich die Erfolgswahrscheinlichkeit auch von substanziellem Innovationen signifikant. Eine Schwäche scheinen Innovationen auch für hartnäckige und konsequente Wiederholungstäter zu haben.

Viele erfolgreiche Innovationen haben klein angefangen – so lassen sie sich bei Bedarf besser anpassen. Außerdem bleiben Personal- und Kostenaufwand im Rahmen. Erfolgreiche Innovationen sind atemberaubend einfach. Sie müssen genau ein Bedürfnis erfüllen, exakt ein bestimmtes Ergebnis bringen. Sind sie zu raffiniert, werden sie zu teuer und verwirren möglicherweise den Anwender. Deshalb sind Innovationen nicht nur eine Angelegenheit von Hochbegabten, sondern auch von normalen Menschen mit dem «gesunden Menschenverstand» und etwas verschrobenen Querdenkern. Die Mischung macht es.

## **1.2 Invention versus Innovation**

Inventionen bzw. Erfindungen sind keine Innovationen. Dies gilt auch und insbesondere für Technologien und Patente. Inventionen stellen eine Vorstufe zur Innovation dar und mögen diese neben anderen Parametern erst ermöglichen. Aber bis dahin bereichern sie zunächst den Kombinationsbaukasten und den Möglichkeitsraum der Menschen.

Ein anschauliches Beispiel liefert die MP3-Story. Die MP3-Technologie wurde im Wesentlichen vom Fraunhofer ILS Institut entwickelt und mit einigen Patenten belegt. Aber die eigentliche Innovation und damit verbunden ein gewaltiger und bis heute andauernder Markterfolg wurde von einer

Firma mit dem Apfel als Logo errungen. Der MP3-Player iPod in Kombination mit dem Medien-Downloadportal iTunes, einem klaren Design und bis dato nicht bekannter Bedienfreundlichkeit legten den Grundstein für den atemberaubenden Erfolg von Apple.

Somit beschränkt sich Invention bzw. Erfindung auf den Prozess der Wissensgenerierung durch Forschung und Entwicklung und die erstmalige technische Realisierung einer neuen Problemlösung.

### **1.3 Arten von Innovationen**

Für jede Unternehmenssituation sind unterschiedliche Arten von Innovationen erforderlich oder sinnvoll. Wie viel Innovation ein Unternehmen benötigt, ist abhängig von der Wettbewerbsposition, der Dynamik der Branchenentwicklung und des Unternehmens. Der Aufwand, der im Unternehmen erforderlich ist, um eine Innovation zu realisieren, hängt u.a. von dem Neuheitsgrad und dem Veränderungsumfang ab.

**Imitationen** sind Nachahmungen oder Abwandlungen von Lösungen, die bereits in anderen Unternehmen erfolgreich verwendet werden. Für das imitierende Unternehmen selbst stellt dies eine Innovation dar, wobei der Begriff in der Diskussion negativ besetzt ist. Die kreative Imitation kann allerdings zu neuen Leistungsdimensionen des Unternehmens führen, die sonst nicht möglich wären. Ryanair hat das Geschäftsmodell von Southwest Airlines kopiert und in einen neuen, europäischen Kontext gesetzt.

**Inkrementelle Innovationen** bauen auf den bisherigen Kompetenzen auf und erfolgen in bereits bestehenden oder verwandten Märkten sowie auf bekannten Anwendungsgebieten. Sie lassen sich mit weniger Risiko durchführen und sind besser abschätzbar. Die Automobilindustrie mit ihren Modellzyklen demonstriert anschaulich den perfekten Umgang mit inkrementellen Innovationen, allerdings auch seine Grenzen. Ein relevanter Nutzenzuwachs durch neue Leistungsdimensionen, die der Wettbewerb nicht aufweisen kann, wird meist nicht erzielt. Die Hersteller verkaufen ein Stück Auto und nicht einen Kilometer Mobilität. Der Fokus liegt auf der Verteidigung der Wettbewerbsposition innerhalb anerkannter Branchenregeln und -entwicklungen.

**Substanzielle oder disruptive Innovationen** weisen einen hohen Neuheitsgrad und ein grösseres Nutzenpotenzial auf als inkrementelle Innovationen. Sie sind weiter vom aktuellen Geschäft und damit von bestehenden Kompetenzen entfernt und basieren auf einer neuen Technologie und/oder auf einem neuartigen Geschäftsmodell. Eine substanzielle Innovation beginnt meist in einer kleinen, unscheinbaren Nische einer Branche. Auf der Grundlage einer neuen Technologie oder eines neuartigen Geschäftsmodells werden Produkte oder Dienstleistungen entwickelt, die zunächst nur einen kleinen Teil von Kunden ansprechen. Dann gewinnt dieses Angebot an Fahrt, wird zu einem dominierenden Marktfaktor und verdrängt am Ende viele etablierte Unternehmen und ihre Produkte.

Die **Dokumentenablage** im Internet demonstriert dies sehr anschaulich: Erst war es noch sehr unsicher mit unbefriedigenden Antwortzeiten, jetzt macht dies eigene Server überflüssig und übernimmt auch noch den Abgleich mit Notebooks und Smartphones.

Mit solchen Durchbruchsinnovationen wird das gängige Konsum- und Nutzungsverhalten unerwartet durcheinander gewirbelt und die Regeln einer Branche neu geschrieben.

In den letzten Jahren hat sich eine verstärkte Öffnung der Innovationsprozesse nach aussen entwickelt und unter der Bezeichnung «**Open Innovation**» etabliert. Dabei werden systematisch Ideen und Impulse von externen Akteuren wie Lieferanten, Kunden oder Communities in die Innovationsarbeit integriert. Osram hat mit dieser Methodik im Rahmen der LED-Kampagne «Emotionalize your light» weit über 500 Ideen im Wert von ca. 550 externen Manntagen erhalten.

### 1.4 Einsatzfelder von Innovationen

Bei Innovationen denken wir zumeist an technische Innovationen wie Technologien, Produkte oder Verfahren. Dienstleistungen, neue Geschäftsfelder oder soziale Innovationen stehen zu selten im Mittelpunkt von Neuerungen. Dies ist vermutlich ein grosses Innovationshemmnis, dessen Auswirkungen wir tagtäglich beobachten können: Eine unüberschaubare Vielzahl von ähnlichen Produkten, die auf eine ähnliche Art und Weise präsentiert werden, die Überbetonung der technischen Funktionalität, die die wenigsten Nutzer jemals in Anspruch nehmen werden. Ein Blick in mögliche Einsatzfelder von Innovationen öffnet neue Perspektiven:

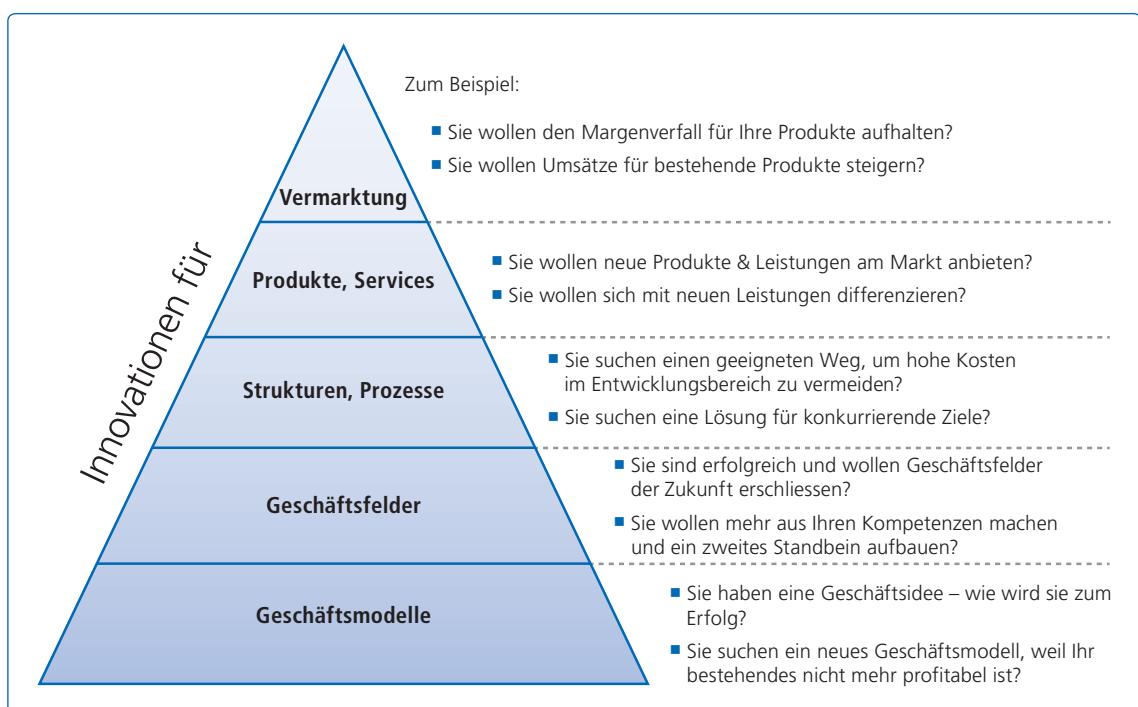


Abbildung 1: Die Einsatzfelder der Innovationspyramide

**Vermarktungsinnovation:** Mehr aus Bestehendem ist das Motto. Wie können bestehende Produkte oder Services anders verkauft werden? Welche Vermarktungsargumente im Wettbewerb sind zu eliminieren, zu steigern, zu reduzieren oder neu zu kreieren? Bestehende Kunden halten und bisher bekannte Nichtkunden gewinnen, indem das Leistungspotential in einen neuen oder erweiterten Nutzen-Kontext gesetzt wird. Nespresso mit seiner extravaganten neuen Verpackung von Kaffee und dem exklusiven Zugangskanal steht für diese Art von Innovation.

**Produktinnovation:** Wie kann ein Unternehmen Kompetenzen und Ressourcen neu kombinieren, um neue Produkte mit neuem Kundennutzen zu schaffen? Welche Ideen aus anderen Branchen können auf die Produkte übertragen werden? Aufgrund der hohen Sättigung in vielen Märkten sind nutzenorientierten Produktinnovationen für den Ausbau der Wettbewerbsposition höhere Aufmerksamkeit einzuräumen als einer funktions- und damit angebotsorientierten Modellpflege.