

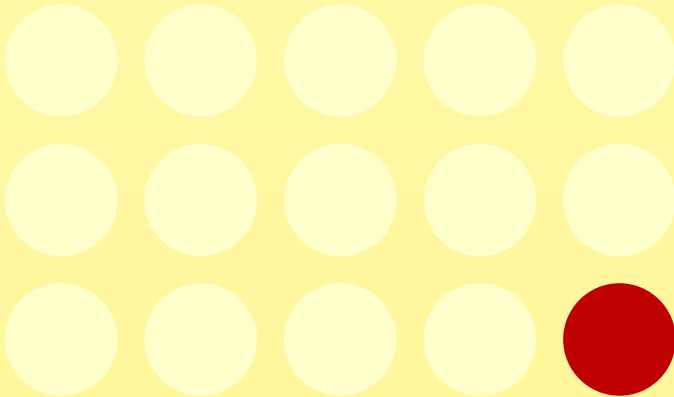
Das Institut für angewandte Innovationsforschung (IAI) e.V.
an der Ruhr-Universität Bochum stellt seine Workshopreihe vor

Wie Sie aus Ideen Innovationen machen

IAI-Innovationsmanager-Workshop



Finanziert aus Mitteln des Dr. S. T. Lee Innovation Lecture Fund



Bitte sprechen Sie uns an!

**Institut für angewandte Innovationsforschung (IAI) e.V.
an der Ruhr-Universität Bochum**

Gründer: Prof. Dr. Erich Staudt †

Vorstandsvorsitzender: Prof. Dr. Bernd Kriegesmann

Buscheyplatz 13 44801 Bochum

Telefon 0234.97117-0 Telefax 0234.97117-20

info@iai-bochum.de www.iai-bochum.de

Herausgeber

Institut für angewandte Innovationsforschung (IAI) e.V.

Buscheyplatz 13

44801 Bochum

Gestaltung

Markus Große-Schware

Bildnachweis

3M Deutschland, Bayer MaterialScience AG, Deutsche Luft-hansa AG, Deutsche Post AG, Deutsche Rockwool Mineral-woll GmbH & Co. OHG, Deutsche Telekom AG, Grohe Water Technology AG & Co. KG, Küsters Technologie GmbH, ThyssenKrupp Steel AG

Um eine leichtere Lesbarkeit des Textes zu gewährleisten, wurde in dieser Broschüre auf die genderspezifische Endung „-innen“ verzichtet. Bei allen Textstellen, an denen natürliche Personen (bzw. Personengruppen) erwähnt werden, sind immer Menschen beiderlei Geschlechts gemeint.

Das Institut für angewandte Innovationsforschung (IAI) e.V.

an der Ruhr-Universität Bochum stellt seine Workshopreihe vor

Wie Sie aus Ideen Innovationen machen

IAI-Innovationsmanager-Workshop





Die Zukunft heutiger Unternehmen entscheidet sich mit der Fähigkeit, Innovationen zielgerichtet zur Anwendung zu bringen. Innovationsmanager sollen dabei gewährleisten, dass dieser Prozess möglichst friktionslos voranschreitet und Unternehmen ihr Innovationspotenzial schnell entfalten können. Viele Unternehmen haben mittlerweile ihr Innovationsmanagement institutionalisiert, in dessen Verantwortungsbereich die Planung und Durchführung von Innovationsvorhaben fällt. Die Koordination von technischer und organisatorischer Innovation stellt dabei ein Spannungsfeld dar, das besonders hohe Anforderungen an die fachliche und soziale Kompetenz der Innovationsmanager stellt.



Ich freue mich, Ihnen mit dieser Broschüre unseren IAI-Innovationsmanager-Workshop vorstellen zu können. Seit dem Jahr 2004 stellen wir damit eine Plattform zum Erfahrungsaustausch zur Verfügung, die den teilnehmenden Innovationsmanagern neue Impulse für die eigene Arbeit liefern und die Diskussion über aktuelle Methoden des Innovationsmanagements intensivieren soll. Unsere Workshops bieten die Gelegenheit, über Selbstreflexion das Gespür für Strukturen und Vorgehensweisen zu schärfen. Der gezielte Austausch mit anderen Innovationsmanagern eröffnet neue Perspektiven zur strategischen Umsetzung von Innovationszielen.



Durch die einzigartige Integration von Theorie und Praxis bietet der IAI-Innovationsmanager-Workshop die ideale Möglichkeit, aktuellen Problemstellungen aus der täglichen Arbeit fundierte Lösungsstrategien entgegenzusetzen. Denn die zügige Überwindung von Innovationshemmnissen liefert einen wichtigen Beitrag zur langfristigen Sicherstellung unternehmerischen Erfolgs.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'B. Kriegesmann'.

Prof. Dr. Bernd Kriegesmann

Institut für angewandte Innovationsforschung (IAI) e.V.



Innovationsmanager	1
„Big Ideas“ erkennen und Flops vermeiden	3
Potenziale neuer Ideen erkennen	5
Ideen mit System	7
Der Kunde, das unbekannte Wesen!?	9
Wege und Irrwege der Marktforschung	11
Innovation durch „Business Migration“	13
Potenziale zu Innovationen machen.....	15
Ideenbewertung mit System	17
Innovationsmanagement in Produktion und Dienstleistung.....	19
Open Innovation	21
Krisenzeiten sind Innovationszeiten	23
Neupositionierung des Innovationsmanagements.....	25
Empathic Design	27
Problem sucht Lösung, Lösung sucht Problem	29
Innovationen - Eine Frage der Kultur?!.....	31
Weiterführende Literatur des IAI.....	33
Forschung am IAI	37
Anfahrt	39





Was macht Unternehmen zukunftsfähig? Welche Rolle können Innovationsmanager dabei spielen und welche Barrieren und Umsetzungsschwierigkeiten sind auf diesem Weg zu erwarten? Dies sind nur einige der Fragen, die während des ersten Innovationsmanager-Workshops am 1. Dezember 2004 im TZR Technologiezentrum Ruhr in Bochum behandelt wurden.

Basierend auf den Ergebnissen einer IAI-Befragung zur Situation von Arbeitnehmerfindern diskutierten Innovationsmanager global agierender DAX-Unternehmen wie Bayer, Deutsche Post, SAP und Siemens sowie international erfolgreiche Mittelständler wie Grohe, Materna, Rockwool und Vorwerk künftige Herausforderungen für Innovatoren und Innovationen. Vor dem Hinter-

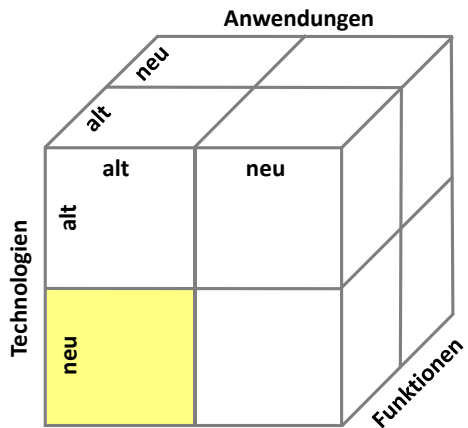
grund dieser Problemfelder erörterten die Teilnehmer, welche Rahmenbedingungen zu deren Bewältigung notwendig sind. In einem weiteren Impulsvortrag betonte Dr. Hans Günter Boldt, Brand Innovation Manager bei der Melitta Haushaltsprodukte GmbH & Co. KG in Minden, dass Innovationen ohne Konflikte undenkbar sind. „Der Innovationsmanager ist Anwalt und Inkubator zugleich. Seine Aufgabe besteht vor allem darin, Barrieren für Innovationen gemeinsam mit dem Erfinder aus dem Weg zu räumen.“

Nach Abschluss des im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektes durchgeführten Innovationsmanager-Workshops unterhielten sich die Teilnehmer noch lange

Ideen für morgen entwickeln



Mit Ideenwettbewerben
den Zufall provozieren



in informellen Gesprächen über die Rolle des Innovationsmanagers. Daraus entwickelte sich der Wunsch nach weiteren Treffen, um den Diskurs zum Thema Innovati-

onsmanagement zu vertiefen und den Workshop künftig mit wechselnden Schwerpunkten fortzusetzen.



Noch immer stecken viele Unternehmen einen Großteil ihrer Innovationsressourcen in Projekte, die nie zur Marktreife gelangen oder sich bald nach ihrer Einführung als Flops erweisen. Gleichzeitig haben es die echten „Big Ideas“ oft schwer, nicht schon in frühen Entwicklungsstadien im Keim erstickt zu werden.

Im Rahmen des 2. IAI-Innovationsmanager-Workshops bei Grohe Water Technology in Hemer setzten sich die Teilnehmer mit dem Thema „Bewertung von Innovationsideen“ auseinander, einem der diffizilsten Problemfelder des Innovationsmanagements. Unter der Devise „Big Ideas erkennen, Flops vermeiden“ wurde zunächst eine Bestandsaufnahme auf Basis eines aktuellen IAI-Forschungsbefundes

durchgeführt. Dieser ergab, dass deutsche Unternehmen nicht nur mit erheblichen Flopraten von über 40% zu kämpfen haben, sondern auch häufig aussichtsreiche Ideen frühzeitig verwerfen. Als Folge daraus werden ohnehin knappe Ressourcen und Kapazitäten in wenig aussichtsreiche Projekte investiert, während wirklich innovative und zukunftssträchtige Ideen – im schlimmsten Fall – gar nicht mehr durchgeführt werden können.

Als besonders vielversprechender Ansatzpunkt hat sich dabei die treffsichere Früherkennung der Potenziale von Ideen herauskristallisiert, um zukunftssträchtige von weniger werthaltigen Ansätzen separieren zu können. Entscheidungen über Fortführung oder Abbruch von Innovationsprojekten werden somit



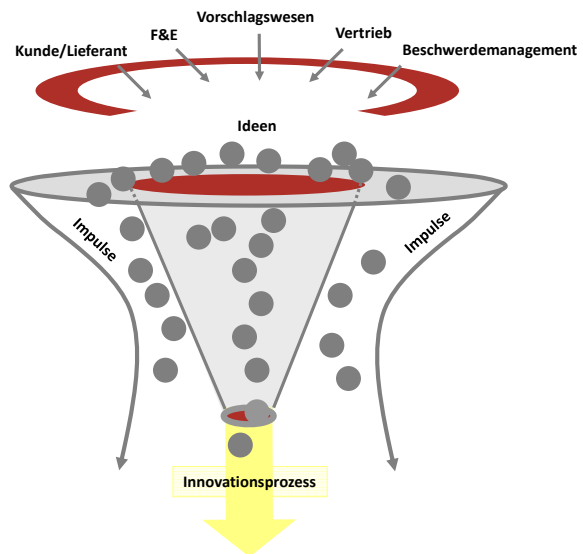
zu neuralgischen Punkten, die den künftigen Entwicklungspfad von Unternehmen maßgeblich beeinflussen.

In intensiver Gruppenarbeit erörterten die Teilnehmer die aus ihrer

Sicht verantwortlichen Gründe und Störfaktoren für die dramatischen Flopraten in Innovationsprozessen. Dabei tauschten sie Erfahrungen und Strategien aus, „Big Ideas“ möglichst früh und zuverlässig zu identifizieren.

Impulse sind noch keine Ideen

Viele Innovationsimpulse fallen aus dem Bewertungsraster





Unternehmen gehen verstärkt dazu über, das Innovationsmanagement auch institutionell zu verankern. In diesem Zusammenhang besteht bei Innovationsmanagern offenbar großer Bedarf nach Impulsen aus der Forschung und Praxis.

Auf Einladung der Produktentwicklung der Deutsche Rockwool Mineralwoll GmbH in Gladbeck trafen sich erneut Innovationsmanager zahlreicher renommierter deutscher Unternehmen. Im Rahmen des 3. IAI-Innovationsmanager-Workshops wurden aufbauend auf der vorangegangenen Veranstaltung bestehende Lösungsansätze aufgegriffen und gemeinsam mit Innovationsmanagern aus verschiedenen Branchen weiterentwickelt. Die Teilnehmer sollten so voneinander erfahren, wie andere Unterneh-

men Ressourcen und Maßnahmen erfolgreich bei der Generierung von Innovationen einsetzen.

Prof. Dr. Bernd Kriegesmann betonte in seinen einleitenden Worten zur Diskussion, dass es bei Innovationen keinen Königsweg gäbe und aus diesem Grund Lehrbuchstrategien häufig versagten. Die kreative Erschließung der Zukunft muss abseits von Trends und Moden erfolgen und Ideen auf Basis neuer Freiräume entwickelt werden. In einem hektischen Alltagsgeschäft, in dem Zeit für Kreatives oft genug fehlt, sind es nicht zuletzt die Innovationsmanager, die passende Strukturen schaffen und auf die tägliche Notwendigkeit zur Verbesserung hinweisen. Im abschließenden Vortrag betonte Prof. Dr. Bernd Kriegesmann, dass gerade übertriebe-



nes Lean Management oder Reengineering-Ansätze zwar vor dem Hintergrund hohen wirtschaftlichen Drucks kurzfristige Ergebnisse liefern, aber dadurch gleichzeitig zu große Teile der unternehmerischen Flexibilität und Innovationskraft

geopfert werden. Hier müssen Innovationsmanager darauf hinwirken, dass die kreativen Freiräume zur Entwicklung von Neuerungen nicht kurzfristig orientierten Rationalisierungsmaßnahmen zum Opfer fallen.

Rahmen zur Bewertung von Innovationen





Innovationen sind der Schlüssel für Markterfolge. Sie ermöglichen langfristiges Wachstum und sichern damit die Existenz der Unternehmen, in denen sie umgesetzt werden. In vielen Firmen entstehen neue Ideen aber oft noch zu unstrukturiert, orientieren sich meist sehr eng am bestehenden Geschäft oder liegen weitab der Entwicklungsabsichten und Möglichkeiten des Unternehmens. „Ideen mit System“ war deshalb das Hauptthema des 4. IAI-Innovationsmanager-Workshops bei der Deutschen Post DHL im Bonner Post Tower.

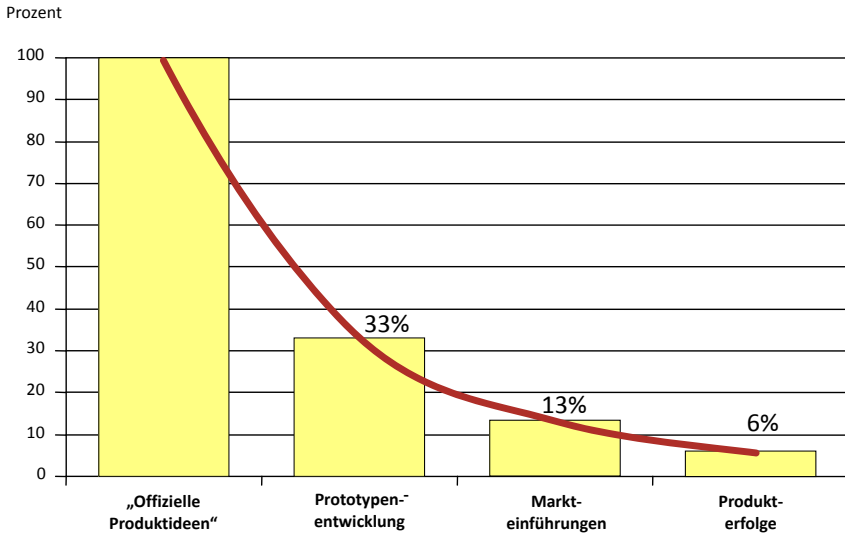
Eine Expertenbefragung des IAI kam zu dem Ergebnis, dass lediglich 12% aller Neuproduktideen in das Stadium der Marktreife gelangen und lediglich 7% als Markterfolg angesehen werden. Dieser Effekt

wird dadurch verstärkt, dass häufig knappe Ressourcen und Kapazitäten in wenig erfolgversprechenden Entwicklungsvorhaben gebunden sind und damit nicht mehr für wirklich zukunftssträchtige Innovationen zur Verfügung stehen. Insbesondere für Innovationsmanager stellt sich daher die Frage, ob und wie sich der Prozess der Ideenentwicklung gezielt unterstützen und beschleunigen lässt. Durch die Einbindung verschiedenster Ideen- und Innovationsquellen kann so der Pool an erstklassigen Ideen beträchtlich vergrößert werden.

Die versammelten Innovationsexperten prüften vor diesem Hintergrund, welche Kreativitätspotenziale in ihrem Unternehmen schlummern und wie sie gehoben werden können.



Überzeugende Ideen händeringend gesucht



IAI-Expertenbefragung 2005



Institut für angewandte Innovationsforschung, Bochum

Als ein kritischer Erfolgsfaktor wurde im Workshop die Weiterentwicklung des Prozesses der Ideenentwicklung herausgearbeitet. Unabhängig davon, ob es sich dabei um Kunden, Lieferanten, unterneh-

mensinterne oder externe Akteure handelt, wird durch die Diversifikation der Innovationsquellen die Zukunft des Unternehmens auf ein stabileres Fundament gestellt.



Zu wenige vielversprechende Ideen schaffen es bis zur Marktreife. Laut einer IAI-Expertenbefragung schaffen es gerade einmal 33% der offiziellen Produktideen bis in die Prototypenphase und nur 13% bis zur Markteinführung. Abhilfe soll häufig der Kunde schaffen, denn er, so die Argumentation, kenne am besten die eigenen Bedürfnisse. Zwar beteuern alle Unternehmen, den Kunden in ihren Überlegungen in den Mittelpunkt zu stellen, doch wie entstehen Innovationen dann in der tatsächlichen Unternehmenspraxis?

Der 5. Innovationsmanager-Workshop des IAI bei den Stadtwerken Bochum widmete sich der Frage, wie das Ideen- und Innovationsmanagement in seiner Arbeit die Potenziale des Kunden einbinden und

so ebenfalls einen Beitrag zur Kundenbindung leisten kann.

Die Integration des Kunden in Innovationsprozesse scheitert häufig schon an der mangelnden Erreichbarkeit des Kundendienstes. Dieser jedoch kann die Bedürfnisse anspruchsvoller Kunden wahrnehmen und Impulse für Produktinnovationen am Massenmarkt aufnehmen und weiterleiten. Besonders kritisch wird die Kunden(ein)bindung vor dem Hintergrund, dass Bestandskunden im Durchschnitt 65% des Unternehmensgeschäfts ausmachen und die Kosten für die Akquisition von Neukunden um den Faktor 5 bis 15 über den Kosten für die Betreuung von Bestandskunden liegen. Zudem kehren ca. 90% der unzufriedenen Kunden nicht wieder zum Unternehmen zurück und

Der Kunde, das unbekannte Wesen!?



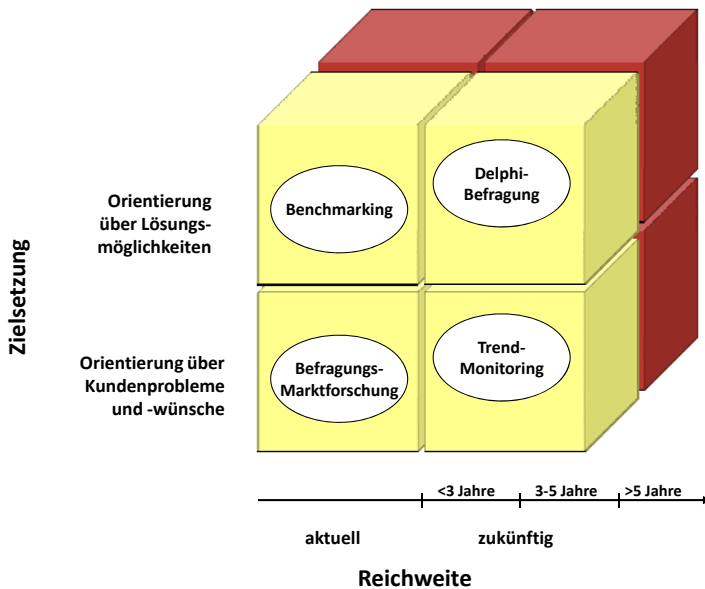
Kundenorientierung zwischen Wunsch und Wirklichkeit

kommunizieren zu allem Überfluss ihre schlechten Erfahrungen an durchschnittlich 9 weitere Personen.

pflegen daher die guten Beziehungen zu ihren Kunden, um die Bedürfnisse der „Lead User“ frühzeitig zu erkennen und in marktfähige Produkte umsetzen zu können.

Innovative Unternehmen machen sich diesen Umstand zunutze und

Flops trotz oder wegen Marktforschung?





Kundenorientierung gilt gemeinhin als Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Doch nicht immer stimmen Anspruch und Wirklichkeit im Innovationsmanagement überein, und wertvolle Ressourcen werden bei wenig planvoll eingesetzten Kundenbefragungen und Kundenbindungsprogrammen verschwendet. Die richtig strukturierte Herangehensweise an den Kunden und seine Bedürfnisse war daher das Thema des 6. IAI-Innovationsmanager-Workshops bei der Küsters Technologie GmbH & Co. KG in Krefeld.

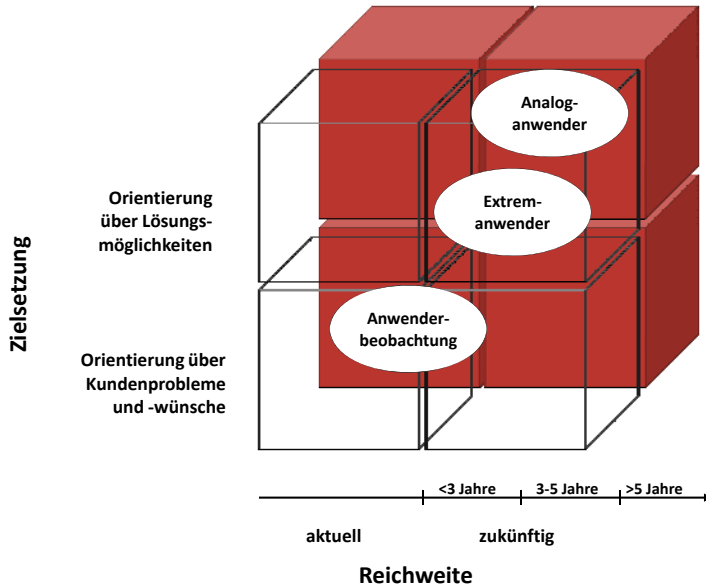
Innovationsmanager müssen eben nicht nur den Kunden im Auge haben, sondern auch stets den Überblick über die verfügbaren Ressourcen behalten. Bei der Marktforschung stellt sich darüber hinaus stets die Frage nach der Angemes-

senheit der Methoden. Denn falsche Marktforschungsansätze und Interpretationen können zu Enttäuschungen und großen Belastungen für das Unternehmen führen.

Zur Komplexitätsreduktion und Verbesserung des Verständnisses über die Kundeneinbindung wurden zunächst verschiedene Ansätze diskutiert und systematisiert, angefangen bei der klassischen Kundenbeschwerde bis hin zu Lead User Research. Im Anschluss gab Dr. Hans Günter Boldt den Teilnehmern einerseits einen Überblick über die Einordnung bestimmter Marktforschungsmethoden aus Sicht von Innovationsmanagern und andererseits über Methoden, die exklusive Innenkenntnisse zur Verbesserung des Kundenverständnisses verwenden. Prof. Dr. Bernd Kriegesmann



Erfahrungen in den Innovationsfeldern von morgen aufbauen



verwies in seinem Vortrag auf die engen Grenzen der Befragungs-basierten Marktforschung bei der Generierung von Sprunginnovationen. Die eigene Orientierung als Basis

zur Steuerung von Neuerungsprozessen benötigt breitere Herangehensweisen als dies vielfach noch mit klassischen Fragetools geschieht.



Die Erschließung neuer Märkte jenseits der angestammten Tätigkeitsfelder ist für Unternehmen oft ein „zweischneidiges Schwert“. Einerseits gilt es, das Produktportfolio zu diversifizieren und neue Käufergruppen zu erschließen, andererseits jedoch kann der Sprung ins Ungewisse unangenehme Konsequenzen nach sich ziehen.

Daher widmete sich der 7. IAI-Innovationsmanager-Workshop der Frage, wie sich Wachstumschancen jenseits der angestammten Branchengrenzen erschließen lassen, um so Innovationsvorsprünge gegenüber Mitbewerbern aufrechtzuerhalten oder gar auszubauen. Der Workshop fand in der Deutschland-Zentrale von 3M in Neuss statt.

Während des branchenübergreifen-

den Diskurses konnten die vielen Möglichkeiten der „Business Migration“ umfassend beleuchtet werden. Neue Wachstumsstrategien müssen aus einer tiefen Kenntnis der eigenen Kernkompetenzen heraus definiert werden. Doch gerade die Identifikation dieser Kompetenzen stellt in der Praxis eine hohe Hürde dar, deren Überwindung aber für den späteren Erfolg notwendig ist. Zu häufig geraten Unternehmen in existenzbedrohende Krisen, nur weil sie sich ohne Innenkenntnis der Märkte oder Beherrschung der erforderlichen Technologie auf völlig neue Felder begeben haben.

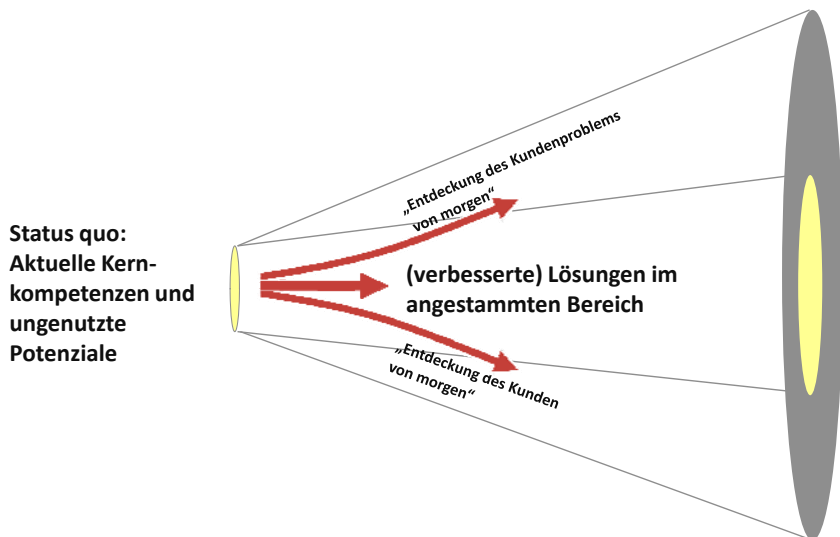
Bettina Hoppmann, Acceleration Managerin bei 3M, gab den Teilnehmern einen Einblick in die Innovationskultur ihres Unternehmens,



und im Anschluss stellte Alexander Zuchowski die erfolgreiche Neuorientierung der P.C. Turck GmbH aus Krefeld anhand einer Produktinnovation hin zum Medizinproduktemarkt vor. Dabei wurden zunächst die zentralen Kernkompetenzen

des Unternehmens identifiziert, darauf aufbauend Anwendungsmöglichkeiten in interessanten neuen Märkten entwickelt und letztlich das vielversprechendste Produkt bis zur Marktreife gebracht.

Potenziale von heute und morgen entdecken





Viele Unternehmen schreiben das Thema Kundenorientierung weit oben auf ihre Agenda, vergessen aber häufig, dass eine ausschließliche Ausrichtung auf die Bedürfnisse des Kunden nur Teil einer umfassenderen Unternehmensstrategie sein kann. Zusätzlich zur Kundenperspektive stellt die Potenzialorientierung die zweite tragende Säule einer nachhaltigen Wachstumsstrategie dar.

Ziel des 8. IAI-Innovationsmanager-Workshops im Bonner Post Tower war es, die Teilnehmer für die Kernkompetenzen und ungenutzten Potenziale ihrer Unternehmen zu sensibilisieren.

Matthias Gläser von der Porsche Consulting GmbH aus Stuttgart lieferte einen eindrucksvollen Erfah-

rungsbericht aus der Restrukturierung der Porsche AG Anfang der 90er Jahre. Porsche griff dabei auf die Hilfe externer Berater zurück und modernisierte seine Produktion durch eine konsequente Ausrichtung des Herstellungsprozesses nach Just-In-Time-Prinzipien. Die aus diesem Prozess hervorgegangene Porsche Consulting hilft nun ihrerseits anderen Unternehmen bei der Umsetzung schlanker Prozesse und Organisationen.

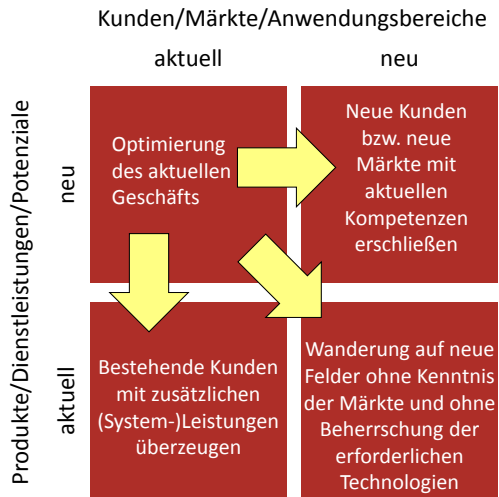
In der anschließenden Innovationswerkstatt stand die Anwendung von Methoden für den Aufbruch in die Märkte von morgen im Mittelpunkt. Dabei kann eine Strategie entweder auf neue Kunden, Märkte bzw. Anwendungsbereiche abzielen oder aber auf die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen



Was sind die Innovationen von Morgen?



Das Bestehende verbessern oder Aufbruch zu Neuem?



für Bestandskunden. Besondere Anforderungen an die Innovationsmanager stellt aber die vollständige Neuorientierung des Unternehmens, da hier beide Aktionsfelder miteinander kombiniert werden.

Aufbauend auf den Ergebnissen des 7. IAI-Innovationsmanager-Workshops bei 3M, wurden Methoden der Business Migration für konkrete Fälle im eigenen Unternehmen weiterentwickelt.



Welche Ideen für den Aufbruch in neue Märkte sind tragfähig und welche nicht? Wie werden erfolgversprechende Ideen erkannt und in Projekten konsequent weiterverfolgt?

Der 9. IAI-Innovationsmanager-Workshop bei der ThyssenKrupp Steel AG in Dortmund nahm diese Fragen zum Anlass, um sich mit der systematischen Ideenbewertung für das Ideenmanagement im Unternehmen zu befassen.

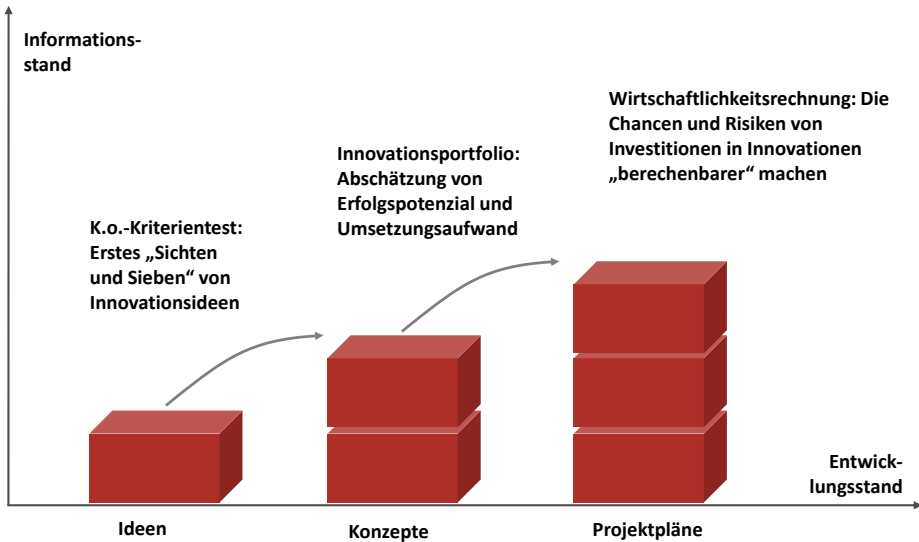
Dabei stellte Peter Seyfried, Leiter des Leichtbau- und Innovations-Zentrums Auto (LIZA) den Innovationsbewertungsansatz bei der ThyssenKrupp Steel vor. Prof. Dr. Hans Uszkoreit, Leiter LTLab Deutsches Forschungszentrum für künstliche Intelligenz in Saarbrücken, erläuterte

im Anschluss das breite Anwendungsspektrum für Sprach- und Informationstechnologie im Ideenmanagement von Unternehmen. Elke Radtke-Kraus schloss den ersten Teil des Workshops mit einem Erfahrungsbericht über die Ideenbewertung bei der Henkel KGaA in Düsseldorf ab.

Im zweiten Teil der Veranstaltung wurden im Rahmen der Innovationswerkstatt Problemstellungen rund um die Anwendung von Methoden zur Bewertung von Innovationsideen auf Basis von Praxisbeispielen behandelt. Die Fragen, wie sich Potenziale von Ideen im Hinblick auf eigene Kompetenzen und Ressourcen bewerten lassen, bildeten dabei einen zentralen Schwerpunkt der Überlegungen.



Dreistufige Bewertung von Innovationsideen





Im Fokus des „Jubiläums-Workshops“ im Aviation-Center der Deutschen Lufthansa AG in Frankfurt am Main stand das Thema Dienstleistungsinnovationen – ein Bereich, der in den letzten Jahren intensiv diskutiert wird, dessen Kultivierung in vielen Unternehmen jedoch nicht mit der gleichen Professionalität gehandhabt wird. Viele Unternehmen verfügen – historisch bedingt – über eine technikzentrierte Perspektive, deren Fokus auf inkrementellen (Produkt-) Innovationen liegt. Die Erweiterung der Produktportfolios durch Dienstleistungen erfordert jedoch eine Dezentralisierung des Innovationsprozesses. Die eigentliche Innovationsarbeit geschieht nicht mehr ausschließlich in den Forschungslaboren, sondern zunehmend in den Köpfen und Händen der Mitarbei-

ter. Daher wachsen in Verbindung mit der zunehmenden Dienstleistungsorientierung die Anforderungen an die Personalentwicklung und damit ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg.

Die teilnehmenden Innovationsmanager befassten sich vor diesem Hintergrund mit der an Bedeutung gewinnenden Kundenintegration und der damit einhergehenden steigenden Interaktivität im Leistungserstellungsprozess.

Unter dem Titel „Dual Core: Ein neuer Ansatz zur Kopplung von Ideen- und Innovationsmanagement bei Lufthansa“ stellten Wolfgang Servay, Leiter Ideenmanagement und Innovationsförderung im Lufthansa Konzern und Dr. Jörg Liebe, Leiter New Business & Innovation Management der Lufthansa Sys-

Innovationsmanagement in Produktion und Dienstleistung



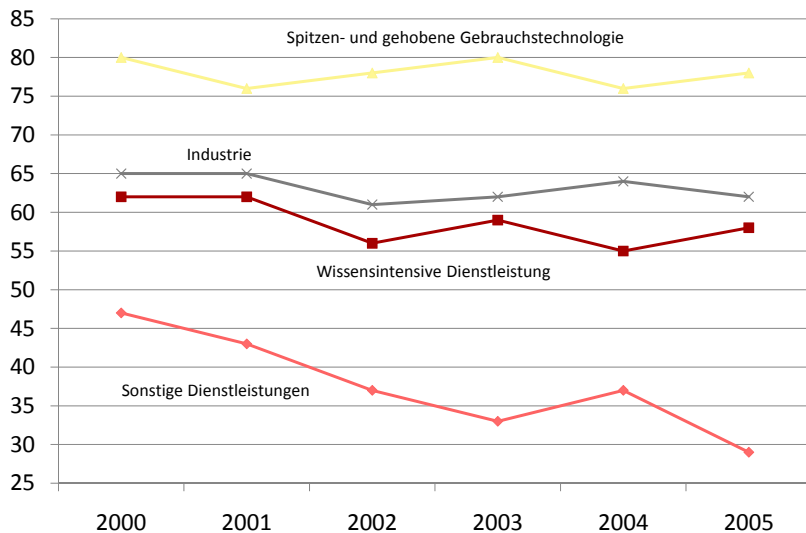
Ein und dasselbe oder zwei Welten?

tems, ein Konzept zur Diskussion, mit dem Innovationspotenziale gezielt entdeckt und in überzeugende Produkte und Services umgesetzt werden können.

Eine beeindruckende Besichtigung der Flugzeugwartung der Lufthansa Technik AG rundete die Veranstaltung ab.

Innovationsmanagement von Produkt und Dienstleistung – Innovatorenquoten im Vergleich

In Prozent aller Unternehmen



BMBF (Hrsg.): Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit, Bonn, Berlin 2007, S. 39.



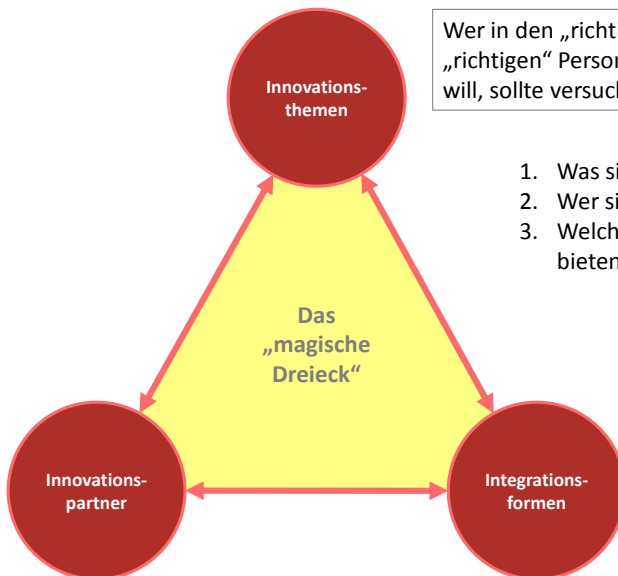
Institut für angewandte Innovationsforschung, Bochum



Für Unternehmen ist das Thema Globalisierung in der Regel ein „janusköpfiges Phänomen“. Einerseits trägt die Erschließung neuer Auslandsmärkte vermehrt zum Unternehmenserfolg bei, andererseits sind Firmen starker internationaler

Konkurrenz ausgesetzt. Diese Situation stellt auch Innovationsmanager vor neue Herausforderungen, denn traditionelle Innovationsprozesse können in diesem Umfeld nicht mehr den Erhalt von Innovationsvorsprüngen garantieren.

Das „magische Dreieck“ von Open-Innovation-Initiativen



Wer in den „richtigen“ Themenfeldern mit den „richtigen“ Personen „effektiv“ zusammenarbeiten will, sollte versuchen, diese Zufälle zu provozieren:

1. Was sind die „richtigen“ Themen?
2. Wer sind die „richtigen“ Personen?
3. Welche Formen der Zusammenarbeit bieten sich für welche Themen an?

Unter dem Thema Open Innovation trafen sich daher zahlreiche Innovationsmanager zum 11. IAI-Innovationsmanager-Workshop bei der Deutschen Telekom AG in Bonn, um neue Ansätze zu diskutieren, wie der Erosion bestehender Innovationspotenziale begegnet werden kann. Der Open-Innovation-Ansatz beginnt bei der strategischen Öffnung des Innovationsprozesses, die einerseits die Integration externen Wissens ermöglichen soll, aber andererseits auch die Chance enthält, unternehmensinternes Wissen extern verfügbar zu machen.

Thomas Mörsdorf, Senior Vice President Technology Management Products & Innovation der Deutschen Telekom AG, gab den Teilnehmern einen Einblick in das Projekt „Helios Open Development“, das Drittanbietern den Zugang zu

Diensten der Telekom eröffnet und damit Potenziale zur Generierung neuer Dienstleistungen generiert.

Bei aller Euphorie sollte Open Innovation jedoch auch zielgerichtet an den Handlungsfeldern von morgen ausgerichtet werden. Innovationsmanager sind aufgrund der Komplexität dieses umfassenden Ansatzes gefordert, geeignete Strukturen zu entwerfen und den Einsatz der Instrumente von den zu lösenden Problemen abzuleiten.

In der abschließenden Diskussion unter Leitung von Prof. Dr. Friedrich Kerka vom IAI wurde von den versammelten Innovationsmanagern die Frage erörtert, nach welchen Kriterien Innovationspartner im Rahmen von Open-Innovation in den Innovationsprozess einbezogen werden sollten.



Die Finanz- und Wirtschaftskrise trifft in zunehmendem Maße auch die Realwirtschaft, die häufig mit Kapazitätsabbau und Budgetkürzungen auf die wegbrechende Nachfrage reagiert. Bei aller Notwendigkeit der Kostenersparnis wird dabei oftmals vergessen, dass gerade in Krisensituationen die Basis für den Erfolg in besseren Zeiten gelegt wird, um so die konjunkturelle Erholung voll auszunutzen.

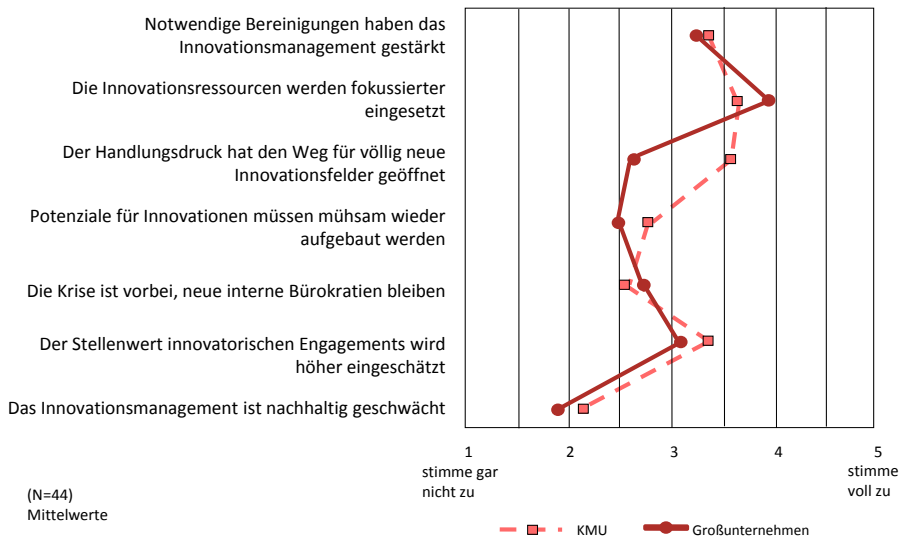
Im Fokus des 12. IAI-Innovationsmanager-Workshops bei der ThyssenKrupp Steel AG in Duisburg stand die Wirtschaftskrise und deren Auswirkungen auf die Innovationsaktivitäten deutscher Unternehmen. Sind Krisenzeiten tatsächlich Innovationszeiten, und welche Rolle kommt den Innovationsmanagern im Unternehmen zu?

Im Rahmen des Workshops wurde diskutiert, wie innovative Unternehmen den gegenwärtigen Herausforderungen begegnen, Strategien für das Innovationsmanagement entwerfen und sich auf künftige wirtschaftliche Entwicklungen vorbereiten.

Deutlich wurde dabei, dass es auch im Innovationsmanagement der Unternehmen kein „Weiter-so-wie-bisher“ geben kann. Denn vor allem in Krisensituationen offenbaren sich Versäumnisse der Vergangenheit in besonderem Maße. Während viele Unternehmen in schlechten Zeiten neue Projekte „auf Eis“ legen, verfolgen innovative Konkurrenten einen vollkommen anderen Ansatz: Sie investieren und bauen ihre Aktivitäten in der Innovationsentwicklung aus.



Wie wirken sich die derzeitigen Entwicklungen im Innovationsbereich auf die Zeit nach der Krise aus?



Für die Zeit nach der Krise schätzen die teilnehmenden Innovationsmanager die Auswirkungen aus den derzeitigen Entwicklungen im Innovationsbereich – abhängig von der Unternehmensgröße – unterschied-

lich ein. Besonders kleine und mittelständische Unternehmen profitierten dabei von den in der Krise getroffenen Entscheidungen und konnten sich so neue Innovationsfelder erschließen.



Durch die tiefgreifende Finanz- und Wirtschaftskrise sind viele Unternehmen unter Druck geraten und mit ihnen auch das Innovationsmanagement, das mit immer knapper werdenden Ressourcenausstattung Auswege aus der angespannten Marktlage finden soll. Seit langem etablierte Produkte oder Geschäftsmodelle gilt es wieder zukunftsfähig zu machen und das Unternehmen neu zu positionieren.

Der 13. IAI-Innovationsmanager-Workshop thematisierte vor dem Hintergrund der Finanzkrise, wie Unternehmen ihr Innovationsmanagement neu strukturiert haben. Ziel des Workshops war die konkrete Ausarbeitung von Strategien zur Neuausrichtung des Innovationsmanagements im Hinblick auf knapper werdende Ressourcen.

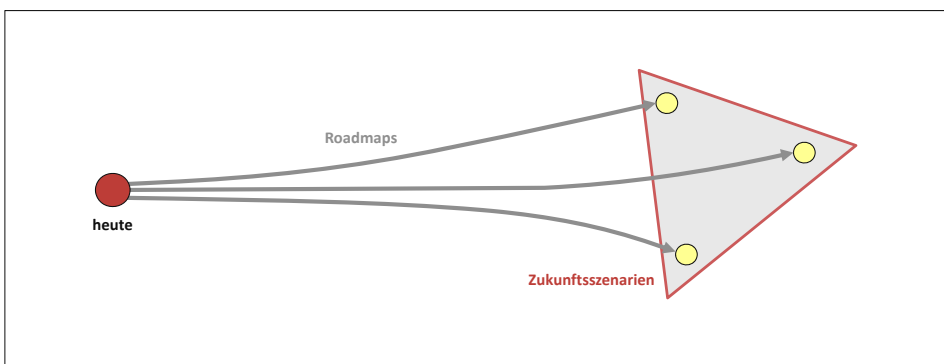
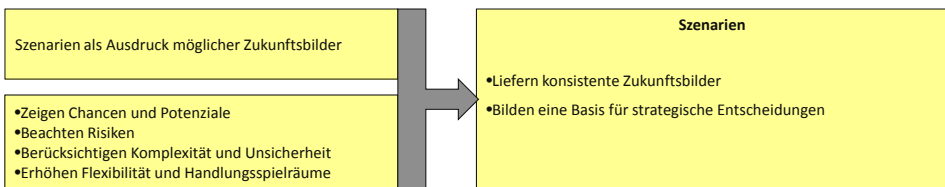
In einem äußerst informativen Vortrag stellte Eckehard Foltin, Head of Creative Center, den bei Bayer MaterialScience in Leverkusen verwendeten Ansatz zur Identifikation neuer Zukunftsmärkte vor. Dabei betonte er die dem Szenarioansatz innewohnende Möglichkeit, im Vergleich zu traditionellen Prognoseverfahren konsistentere Zukunftsbilder entwerfen zu können und damit die Qualität unternehmerischer Entscheidungen zu verbessern. Ausgehend vom Beispiel globaler Megatrends entwickelte er Szenarien, die zum Verständnis möglicher Zukunftsmärkte beitragen sollen. Anhand dieses Verständnisses lassen sich wiederum Kundenbedürfnisse ausmachen, die die Basis für ein zukunftsorientiertes und strategisch ausgerichtetes Businessmodell bilden.



Prof. Dr. Friedrich Kerka, Forschungsprofessor am Institut für angewandte Innovationsforschung, ging im anschließenden Vortrag auf die Möglichkeiten einer Neupositionierung ein, die gerade in Krisenzeiten notwendig ist. Die ausführliche

Diskussion thematisierte insbesondere geänderte mikropolitische Rahmenbedingungen, denen sich die Innovationsmanager stellen müssen, wollen sie in Krisenzeiten ihren Beitrag für den Erfolg von morgen leisten.

Szenariobasierte Prognoseverfahren





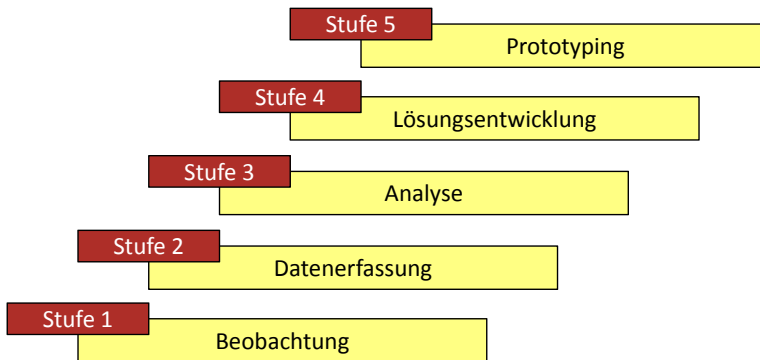
Noch immer stecken viele Unternehmen einen Großteil ihrer Innovationsressourcen in Projekte, die nie zur Marktreife gelangen oder sich bald nach ihrer Einführung als Flops erweisen. Als Ursache stellt sich dabei häufig die mangelnde Kenntnis der Kundenprobleme und -wünsche heraus. In den letzten Jahren hat man daher große Hoffnung in die Marktforschung und ihre Methoden gesetzt. Doch auch ein regelrechter Marktforschungsboom hat nicht zu den erhofften Effekten geführt. Das Wissen um den Kunden von heute und morgen ist bei den Unternehmen nach wie vor ebenso begehrt wie rar. Die „Flopraten“ bewegen sich seit Jahren auf nahezu gleichbleibend hohem Niveau, weil konkretes Erfahrungswissen der Kunden und ein Gefühl für das Produktumfeld fehlt.

Diesem Problem ist mit traditionellen Instrumenten nur schwer beizukommen, und daher stellt sich die Frage nach effizienteren Ansätzen.

Im 14. IAI-Innovationsmanager-Workshop wurde dieses Themengebiet aufgegriffen und vor dem Hintergrund der als problematisch einzustufenden klassischen Marktforschungsinstrumente ausführlich beleuchtet. Unter dem Stichwort „Empathic Design“ werden seit einiger Zeit Ansätze diskutiert, latent vorhandene Kundenwünsche zu identifizieren, deren sich der Kunde (noch) nicht bewusst ist. Ziel soll es sein, den gesamten Prozess des Kunden zu verstehen, um daraus Ansätze für Innovationen ableiten zu können. Im Gegensatz zu traditionellen Marktforschungsverfahren wird beim Empathic Design die

Die fünf Schritte des Empathic Design

Empathic Design zur
strukturierten Identifikation
latenter Kundenwünsche:



Kundenperspektive eingenommen indem die Verwendung der Produkte in der tatsächlichen Anwendung analysiert wird. Aus dieser neuen Perspektive heraus können Probleme des Kunden unmittelbar identi-

fiziert und kostenintensive Irrwege in der Produktentwicklung vermieden werden. So lassen sich Innovationen zielgerichtet, schnell und ressourcenschonend bis ins Stadium der Marktreife bringen.

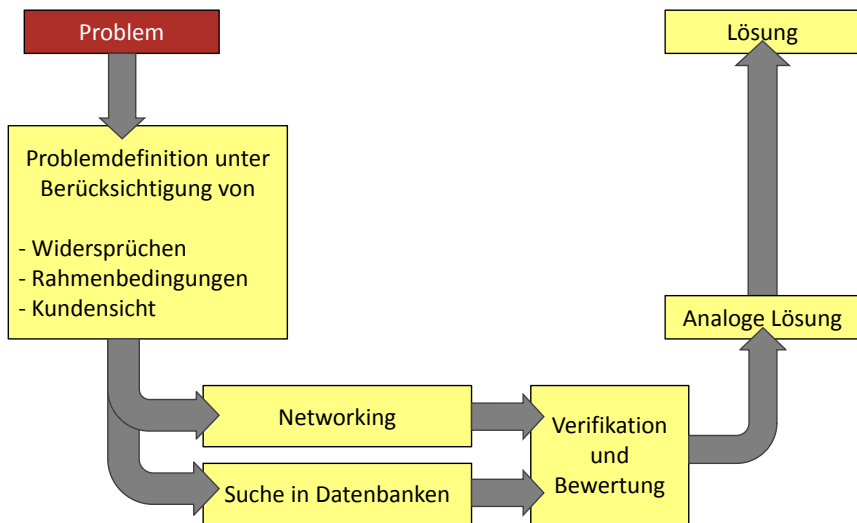


Das Lernen von Anderen ist bei der Durchführung innovativer Vorhaben eine wichtige Quelle für Verbesserungsmöglichkeiten. Dabei wird oft durch Benchmarking versucht, von den erfolgreichsten und besten Unternehmen bestimmter Branchen zu lernen. Andere Ansätze wie „Open Innovation“ oder „Lead-User-Konzepte“ setzen auf die Entwicklung von Märkten bzw. die Öffnung des Innovationsprozesses nach außen. Doch liefern diese Ansätze mit ihren exogen ausgerichteten Perspektiven ausreichende Impulse für Innovationen? Wie können Antworten auf konkrete und drängende Probleme gefunden werden? Wie gut sind die Marktchancen bereits existierender Lösungen und wie lassen sie sich am besten weiterentwickeln?

Beim 15. IAI-Innovationsmanager-Workshop beim Fraunhofer Institut für Umwelt-, Sicherheits- und Energietechnik (UMSICHT) in Oberhausen wurden diese Fragen mit dem Ziel aufgegriffen, das Lernen von Anderen planvoll und strukturiert anzugehen. Thema war daher die Ableitung relevanter Strukturprinzipien von Problemen und wie Lösungen erkannt und beschrieben werden können. Dabei wurde außerdem die Suche nach passenden Lernpartnern thematisiert, die großen Einfluss auf Erfolg und Misserfolg bei Innovationen haben, und wie die Zusammenarbeit mit ihnen auf optimale Weise organisiert werden kann.



Bildung von Analogien zur Erschließung neuer Anwendungsbereiche





Wie Sie die Grundlage für Neues legen, indem Sie die Innovationskultur kultivieren, die zu Ihren Anforderungen passt.

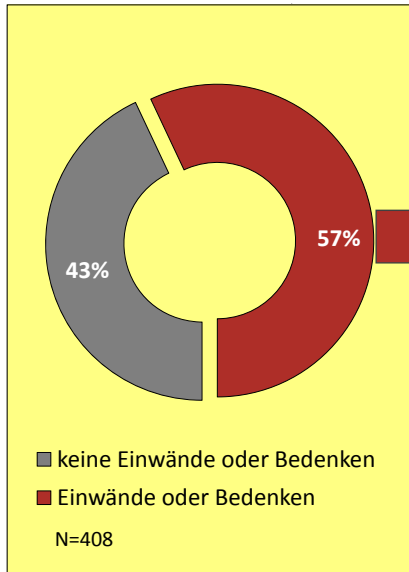
Innovationen: Wo mancherorts kreative Ideen scheinbar aus dem Boden schießen, muss an anderen Stellen mit aufwändigen Programmen mühsam versucht werden, aktivierende Impulse für innovatives Engagement zu setzen. In manchen Unternehmen fallen solche Ideen auf fruchtbaren Boden, an anderen Stellen erzeugen solche Initiativen allenfalls Strohfeuer. Die Innovationskultur wird hierbei als zentrales Erklärungsmuster breit diskutiert.

Im Rahmen des 16. IAI-Innovationsmanager-Workshops bei BP Europe SE, Global Fuels Technology/ARAL Forschung in Bo-

chum diskutierten die Teilnehmer/-innen, on Innovationen „eine Frage der Kultur?!“ sind, arbeiteten zudem unterschiedliche Kulturtypen heraus und lernten Strategien zum nachhaltigen Anstoßen von Innovationen kennen.

Nach einem Vortrag von Gastgeber Dr. Ulrich Pfisterer über Kraftstoffe für heutige und zukünftige Motoren und der damit verbundenen Innovationskultur von BP sowie einer daraus folgenden Begehung der Forschungseinrichtung von BP diskutierten die Teilnehmer/-innen unter dem Thema „Wege zu einer (neuen) Unternehmenskultur“ über Anknüpfungspunkte zur Förderung der Innovationskultur im eigenen Unternehmen.

Bedenken sind stete Begleiter von Innovationen ...



- „Das Produkt wird technisch nicht funktionieren!“ (76%)
- „Damit haben wir in unserem Betrieb gar keine Erfahrungen!“ (60%)
- „Das Vorhaben ist nicht finanzierbar!“ (48%)
- „Wir werden doch nur imitiert!“ (44%)
- „Um die Idee zu realisieren, fehlt uns das Know-how!“ (43%)
- „Wir haben dazu keine Leute!“ (41%)
- „Zu hoher organisatorischer Aufwand“ (37%)
- „Kannibalisierung eigener Produkte“ (36%)
- „Wir brauchen nichts Neues!“ (35%)
- „Für die Innovation gibt es keinen Markt!“ (33%)



Kriegesmann, B.; Kerka, F.: Riskante Managementirrtümer – ein kritischer Blick auf den Kernkompetenzenansatz und die Mode der wahllosen Diversifikation, No. 206, Bochum 2003.

Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Thomzik, M.: Innovationsmanagement – Pflichtheft auf dem Weg zur Umsetzung neuer Leistungsangebote im Markt für Facility Management, No. 211, Bochum 2004.

Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Kley, T.: Innovationswiderstand und Gegenstrategien innovativer Kräfte – Empirische Analysen zum „Fuzzy-Front-End“ des Innovationsprozesses, No. 218, Bochum 2005.

Kerka, F.; Kriegesmann, B.; Schwering, M. G., Happich, J.: „Big Ideas“ erkennen und Flops vermeiden – Dreistufige Bewertung von Innovationsideen, No. 219, Bochum 2005.

Kerka, F.; Kriegesmann, B.; Schwering, M. G.; Striewe, F.: Innovationsflops trotz oder wegen Marktforschung? – Wie Sie Kundenprobleme und Lösungen von morgen entdecken, No. 221, Bochum 2006.

Kerka, F.; Kriegesmann, B.; Schwering, M. G.; Striewe, F.: Innovation requires direction: How to identify the customer problems of tomorrow and possible solutions, No. 225, Bochum 2007.

Kerka, F.; Kriegesmann, B.; Schwering, M. G., Happich, J.: Evaluating Innovation Ideas – A comprehensive Approach to New Product Development, No. 227, Bochum 2007.



Kriegesmann, B.; Kottmann, M.; Striewe, F.: The Skills Deficit Myth – The Case for Strategic Re-orientation in Industrial Training Portfolios as a Measure to Overcome Barriers to Innovation and Growth, No. 228, Bochum 2007.

Kerka, F.; Kriegesmann, B.: Ideen mit System – Wie Sie die Geschäftsfelder von morgen entdecken, No. 231, Bochum 2008.

Kerka, F.; Draganinska-Yordanova, T.: Innovationshürde „Nicht-Verstehen von Ideen“ – Wenn Gutachter „Schlechtachten“ erstellen und Anwender die Potenziale neuer Technologien nicht erkennen, No. 235, Bochum 2009.

Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Kley, T.: Innovatorische Führung und Anreizsysteme für Innovationsideen: Worauf kommt es an? – Empirische Ergebnisse einer Befragung von Arbeitnehmererfindern, No. 237, Bochum 2009.

Kerka, F.: Zum Verhältnis von Kreativitäts- und Innovationsförderung – „Stage-Gate-Modelle“ im Praxistest, No. 238, Bochum 2009.

Kerka, F.: Ideenbewertung im Spannungsfeld von gängigen Wirtschaftlichkeitskalkülen und wahllosen Kriteriensets – Auf was Sie in „Stage-Gate-Prozessen“ achten sollten, No. 239, Bochum 2009.

Kriegesmann, B.; Striewe, F.; Knickmeier, A.: Krisenzeiten sind Innovationszeiten – Empirische Befunde zum Innovationsverhalten von KMU und Großunternehmen in Deutschland, No. 241, Bochum 2010.



Kerka, F.: Strukturierung von Innovationsaufgaben - Ein Beitrag zur Beschreibung und Erklärung betrieblicher Veränderungsprozesse, Bochum 2002.

Kriegesmann, B.; Kerka, F.; Sieger, C. A.: Band 24 - Zukunftsperspektiven der Biotechnologie - Nur Umsetzungseliten schaffen Wachstum, Bochum 2005.

Kriegesmann, B.; Kerka F.: Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem, Missverständnisse - praktische Erfahrungen - Handlungsfelder des Innovationsmanagements, Wiesbaden 2007.



Medienpartner des IAI-Innovationsmanager-Workshops

F.A.Z.-Institut

für Management-, Markt- und Medieninformationen

Das Magazin INNOVATIONSMANAGER ist eine zentrale journalistische Plattform für Unternehmen aller Größen und jeder Branche, für Wissenschaftler vieler Fachbereiche und nicht zuletzt für Verbände und Studenten rund um Themen wie „Innovation“, „Innovationsmanagement“ und „Innovationskultur“.

<http://www.innovationsmanager-magazin.de>





Angewandte Innovationsforschung am IAI heißt Analyse, Strukturierung und wissenschaftliche Begleitung von Veränderungsprozessen, die sich in Unternehmen, Branchen und Regionen vollziehen. Diese Veränderungsprozesse umfassen z.B. die Entwicklung neuer Produkte, durch neue Technologien ausgelöste Anpassungsprozesse, die Einführung neuer Organisationskonzepte, die Erschließung neuer Märkte, Kompetenzentwicklungsprozesse auf Individual- und Organisationsebene oder neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Industrie. Im Mittelpunkt der Forschungsarbeit steht daher die Entwicklung deskriptiver Modelle zur Erklärung von Innovationsprozessen und darauf aufbauender Handlungsempfehlungen zur Gestaltung und Steuerung dieser

Prozesse. Im Sinne der angewandten Forschung arbeitet das IAI dabei mit engem Praxisbezug.

Zielsetzung der Forschungsarbeiten des IAI ist es, den Diskurs in und Erfahrungsaustausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit über Fragen des technischen, organisatorischen und strukturellen Wandels anzustoßen und mitzugestalten. Das interdisziplinär ausgerichtete Forscherteam verfolgt einen ganzheitlichen Forschungsansatz, der Interdependenzen zwischen technischen, ökonomischen, organisatorischen, personalen und externen (Markt, Regulierung) Faktoren umfasst. Die wissenschaftlichen Forschungsergebnisse des IAI werden für Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit aufbereitet, die konkreten Auswirkungen in



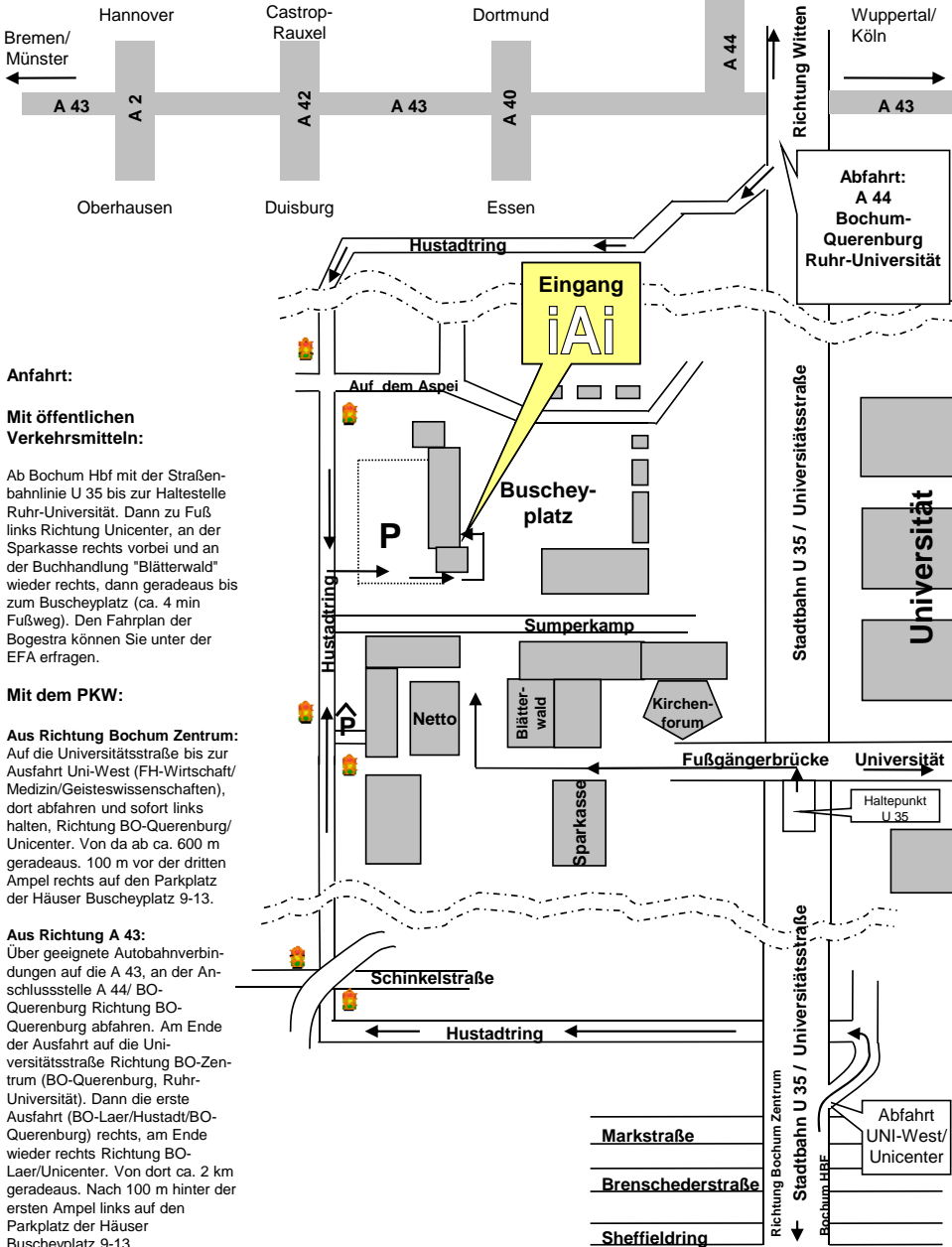
der Praxis analysiert, spezifische Handlungsempfehlungen erarbeitet und deren breite Diffusion unterstützt. Die Arbeitsschwerpunkte des IAI umfassen die Kompetenzbereiche kleine und mittlere Unternehmen, Innovationsmanagement, Innovationspolitik, Lifestyle-Management und Kompetenzentwicklung.

Mit den Aktivitäten an der Schnittstelle von Theorie und Praxis erschließt das IAI einen Bereich, der erfahrungsgemäß weder von der Wissenschaft noch von der betrieblichen Praxis allein abgedeckt werden kann. Dazu unterhält das IAI im

In- und Ausland eine Vielzahl formeller und informeller Netzwerkbeziehungen mit Unternehmen, mit Institutionen der Wirtschaft, (außer-)universitären Forschungseinrichtungen und der Politik. Dieses Netzwerk wird durch Projektkooperationen, Arbeitskontakte und die Pflege des Erfahrungsaustausches kontinuierlich ausgebaut. Das IAI hat sich so weit über die Grenzen Nordrhein-Westfalens hinaus als kompetente und unabhängige Einrichtung im Bereich der Innovationsforschung etabliert und immer wieder Anstöße zur Gestaltung des Strukturwandels gegeben.



Anfahrt



Anfahrt:

Mit öffentlichen Verkehrsmitteln:

Ab Bochum Hbf mit der Straßenbahnlinie U 35 bis zur Haltestelle Ruhr-Universität. Dann zu Fuß links Richtung Unicenter, an der Sparkasse rechts vorbei und an der Buchhandlung "Blätterwald" wieder rechts, dann geradeaus bis zum Buscheyplatz (ca. 4 min Fußweg). Den Fahrplan der Bogestra können Sie unter der EFA erfragen.

Mit dem PKW:

Aus Richtung Bochum Zentrum:

Auf die Universitätsstraße bis zur Ausfahrt Uni-West (FH-Wirtschaft/Medizin/Geisteswissenschaften), dort abfahren und sofort links halten, Richtung BO-Querenburg/Unicenter. Von da ab ca. 600 m geradeaus. 100 m vor der dritten Ampel rechts auf den Parkplatz der Häuser Buscheyplatz 9-13.

Aus Richtung A 43:

Über geeignete Autobahnverbindungen auf die A 43, an der Anschlussstelle A 44/ BO-Querenburg Richtung BO-Querenburg abfahren. Am Ende der Ausfahrt auf die Universitätsstraße Richtung BO-Zentrum (BO-Querenburg, Ruhr-Universität). Dann die erste Ausfahrt (BO-Laer/Hustadt/BO-Querenburg) rechts, am Ende wieder rechts Richtung BO-Laer/Unicenter. Von dort ca. 2 km geradeaus. Nach 100 m hinter der ersten Ampel links auf den Parkplatz der Häuser Buscheyplatz 9-13.