

# Werden Sie einzigartig!

Mit strategischen Innovationen zum  
unternehmerischen Erfolg. Ein Leitfaden



DGQ-Band 12-91

Gisela Hagemann

DGQ<sup>+</sup>

---

Band 12-91

# Werden Sie einzigartig!

Mit strategischen Innovationen zum  
unternehmerischen Erfolg. Ein Leitfaden.

DGQ-Band 12-91  
**Werden Sie einzigartig!**  
**Mit strategischen Innovationen**  
**zum unternehmerischen Erfolg.**  
**Ein Leitfaden.**  
Gisela Hagemann

1. Auflage 2009  
Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. Frankfurt  
Berlin, Wien, Zürich: Beuth Verlag GmbH,  
2009, 352 Seiten, 165 x 240 mm,  
ISSN 0949-4782  
ISBN 3-410-32327-9

#### **Haftungsausschluss**

DGQ-Bände sind Empfehlungen, die jedermann frei zur Anwendung stehen. Wer sie anwendet, hat für die richtige Anwendung im konkreten Fall Sorge zu tragen.

Die DGQ-Bände berücksichtigen den zum Zeitpunkt der jeweiligen Ausgabe herrschenden Stand der Technik. Durch das Anwenden der DGQ-Empfehlungen entzieht sich niemand der Verantwortung für sein eigenes Handeln. Jeder handelt insoweit auf eigene Gefahr. Eine Haftung der DGQ und derjenigen, die an der DGQ-Empfehlung beteiligt sind, ist ausgeschlossen.

Jeder wird gebeten, wenn er bei der Anwendung der DGQ-Empfehlungen auf Unrichtigkeiten oder die Möglichkeiten einer unrichtigen Auslegung stößt, dies der DGQ umgehend mitzuteilen, damit etwaige Fehler beseitigt werden können.

#### Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Nachdruck und Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Einwilligung der DGQ © 2009



# Inhalt

|         |  |          |
|---------|--|----------|
|         | Danksagung   | Seite 11 |
|         | Vorwort Präsident  | Seite 13 |
| 1       | <b>Mut zur Veränderung</b>   | Seite 15 |
| 2       | <b>Phase 1 des strategischen Innovationsprozesses:<br/>Vorbereitung und Aufbruch</b>     | Seite 29 |
| 2.1     | <b>Voraussetzungen für den Innovationserfolg schaffen</b>                                | Seite 31 |
| 2.1.1   | Ein gemeinsames Verständnis von Innovation entwickeln                                    | Seite 34 |
| 2.1.2   | Auf die Führung kommt es an  | Seite 38 |
| 2.1.2.1 | Die Richtung angeben   | Seite 38 |
| 2.1.2.2 | Einen innovationsfördernden Führungsstil einfordern                                      | Seite 39 |
| 2.1.2.3 | Freiräume zum Denken geben   | Seite 42 |
| 2.1.2.4 | Die einzigartige Innovationsoffensive von Whirlpool                                      | Seite 45 |
|         | <b>CHECKLISTE</b> für Führungskräfte: Selbsteinschätzung des Stellenwerts von Innovation | Seite 47 |
| 2.1.3   | Die Innovationskompetenz stärken   | Seite 49 |
| 2.1.3.1 | Innovationsklima, innere Einstellungen und Verhaltensweisen                              | Seite 49 |
| 2.1.3.2 | Eine gemeinsame Wertebasis etablieren  | Seite 50 |
|         | <b>ÜBUNG</b> Innovationstreiber und Innovationshemmnisse identifizieren                  | Seite 51 |
| 2.1.3.3 | Innovationskompetenz vorher und nachher messen   | Seite 56 |
| 2.1.3.4 | Informieren, kommunizieren und Wissen teilen   | Seite 59 |
| 2.1.3.5 | Informationsstrategie entwickeln   | Seite 61 |
| 2.1.3.6 | Kommunikation und Vernetzung stärken   | Seite 63 |
| 2.1.4   | Projektorganisation aufbauen   | Seite 64 |
| 2.1.4.1 | Das InnovationsKompetenz-Team  | Seite 65 |
| 2.1.4.2 | Das Kernteam   | Seite 66 |
| 2.1.4.3 | Zusammensetzung von Innovationsteams   | Seite 68 |
|         | <b>CHECKLISTE</b> Zusammensetzung von Teams  | Seite 72 |

|       |   |           |
|-------|---|-----------|
| 2.1.5 | Innovationsfokus festlegen  | Seite 73  |
|       | <b>ÜBUNG</b> Innovationsfokus festlegen   | Seite 75  |
| 2.1.6 | Zusammenfassung Phase 1: Die Voraussetzungen für den Innovationserfolg schaffen                         | Seite 77  |
| 2.2   | <b>Raubkatze auf der Suche nach Beute</b>   | Seite 80  |
| 2.2.1 | <b>PRAXIS-BEISPIEL</b> Wie die Schreiner Group ihre Unternehmenskultur zum Motor für Innovationen macht | Seite 80  |
| 2.2.2 | Innovation ist eine Sache der inneren Einstellung   | Seite 84  |
| 2.2.3 | Die sieben Geschäftsbereiche der Schreiner Group  | Seite 92  |
| 2.2.4 | Verantwortung und soziales Engagement   | Seite 100 |

### 3

## Phase 2 des strategischen Innovationsprozesses: Neue Einsichten und Erkenntnisse gewinnen

Seite 103

|         |  |           |
|---------|--|-----------|
| 3.1     | <b>Suchfeld 1: Selbstverständliches hinterfragen</b>                               | Seite 107 |
| 3.1.1   | Prozesse und Routinen hinterfragen („challenge out there“)                         | Seite 109 |
| 3.1.2   | Wahrnehmungen und Denkweisen hinterfragen („challenge in here“)                    | Seite 110 |
| 3.1.2.1 | Annahmen und Vermutungen hinterfragen („assumptions“)                              | Seite 111 |
| 3.1.2.2 | Denkblockaden überwinden („boundaries“)  | Seite 114 |
| 3.1.2.3 | Dominierende Ideen hinterfragen („dominating ideas“)                               | Seite 115 |
| 3.1.2.4 | Generalisierungen überdenken: „immer“ / wesentliche Faktoren („essential factors“) | Seite 116 |
| 3.1.2.5 | Generalisierungen überdenken: „nie“ / Vermeidungsfaktoren („avoidance factors“)    | Seite 117 |
| 3.1.2.6 | Entweder-oder-Denken hinterfragen („polarisations“)                                | Seite 118 |
| 3.2     | <b>Suchfeld 2: Was die Kunden wirklich wollen</b>                                  | Seite 121 |
| 3.2.1   | Aufgaben und Ziele der Kunden erkunden   | Seite 121 |
| 3.2.2   | Kundenbefragungen  | Seite 123 |
| 3.2.2.1 | Das persönliche Gespräch mit dem Kunden  | Seite 123 |
| 3.2.2.2 | Die telefonische Kundenbefragung   | Seite 126 |
| 3.2.2.3 | Die schriftliche Kundenbefragung   | Seite 128 |
| 3.2.2.4 | Fokusgruppen   | Seite 129 |

|         |  |           |
|---------|--|-----------|
| 3.2.2.5 | Fazit Kundenbefragungen  | Seite 130 |
| 3.2.3   | Die Kundenbeobachtung  | Seite 131 |
| 3.2.3.1 | Kunden-Anthropologie (Ethnografie)   | Seite 131 |
| 3.2.3.2 | Kunden-Tagebuch  | Seite 134 |
| 3.2.4   | Kundenintegration  | Seite 134 |
| 3.2.4.1 | Blogs und Beschwerden  | Seite 134 |
| 3.2.4.2 | Der „Innovation Blitz“   | Seite 135 |
| 3.2.4.3 | Lead-User  | Seite 137 |
| 3.2.4.4 | Fazit  | Seite 141 |
| 3.3     | <b>Suchfeld 3: Kernkompetenzen mit den Kundenbedürfnissen abgleichen</b>           | Seite 143 |
| 3.3.1   | Von der Produktentwicklung zur Rundumerneuerung aus eigener Kraft                  | Seite 145 |
| 3.3.2   | Analyse von Kernkompetenzen  | Seite 147 |
| 3.3.2.1 | <b>CHECKLISTE</b> Kernkompetenzen  | Seite 147 |
| 3.3.2.2 | <b>CHECKLISTE</b> Intangible Vermögenswerte  | Seite 150 |
| 3.3.2.3 | Aufbau von Kernkompetenzen   | Seite 152 |
| 3.4     | <b>Suchfeld 4: Veränderungen im Umfeld analysieren</b>                             | Seite 155 |
| 3.4.1   | Das Ende des Erdölzeitalters   | Seite 157 |
| 3.4.2   | Schnittstellen von Trends zu Innovationen nutzen                                   | Seite 160 |
| 3.4.3   | Das Trendbuch der Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik                    | Seite 164 |
| 3.5     | <b>Suchfeld 5: Über den Tellerrand hinaus blicken – Geschäftsmodell-Innovation</b> | Seite 168 |
| 3.5.1   | Das Elektromobil als trojanisches Pferd der Automobilindustrie                     | Seite 172 |
| 3.5.1.1 | Die Wertschöpfungskette der Elektromobilität – ein Szenario                        | Seite 173 |
| 3.5.1.2 | Siemens als Vorreiter für Elektromobile  | Seite 177 |
| 3.6     | <b>Suchfeld 6: Die neue strategische Richtung bestimmen</b>                        | Seite 178 |
| 3.7     | <b>Zusammenfassung Phase 2 des strategischen Innovationsprozesses</b>              | Seite 180 |

|          |   |                  |
|----------|---|------------------|
| <b>4</b> | <b>Phase 3 des strategischen Innovationsprozesses: Konzept Ideen entwickeln, bewerten und auswählen</b> | Seite <b>183</b> |
| 4.1      | <b>Kreativität für alle</b>   | Seite <b>184</b> |
| 4.1.1    | Quellen der Kreativität   | Seite <b>190</b> |
| 4.2      | <b>Kreativitätstechniken für den Innovationserfolg</b>  | Seite <b>194</b> |
| 4.2.1    | Brainstorming   | Seite <b>194</b> |
| 4.2.2    | Die Osborn-Checkliste   | Seite <b>196</b> |
| 4.2.3    | Die Six Thinking Hats   | Seite <b>198</b> |
| 4.2.4    | Das Zufallswort   | Seite <b>204</b> |
| 4.2.5    | Die Bild-Assoziation  | Seite <b>206</b> |
| 4.2.6    | Das Konzept-Dreieck   | Seite <b>210</b> |
| 4.2.7    | Die Provokation   | Seite <b>213</b> |
| 4.2.7.1  | Die Flucht-Provokation („escape“)   | Seite <b>214</b> |
| 4.2.7.2  | Die Umgekehrt-Methode („reversal“)  | Seite <b>216</b> |
| 4.2.7.3  | Die Verzerrung der Wirklichkeit („distortion“)  | Seite <b>217</b> |
| 4.2.7.4  | Die maßlose Übertreibung („exaggeration“)   | Seite <b>217</b> |
| 4.2.7.5  | Das Wunschdenken („wishful thinking“)   | Seite <b>219</b> |
| 4.3      | <b>Weiterbearbeitung von Ideen („treatment of ideas“)</b>   | Seite <b>221</b> |
| 4.3.1    | Ideen akzeptieren („avoiding quick rejection of ideas“)   | Seite <b>221</b> |
| 4.3.2    | Den Kreativitätskillern das Handwerk legen  | Seite <b>223</b> |
| 4.3.3    | Ideen bis zur Vollendung formen („shaping“)   | Seite <b>225</b> |
| 4.3.3.1  | Steigern – erhöhen – vergrößern („increasing“)  | Seite <b>225</b> |
| 4.3.3.2  | Reduzieren („reducing“)   | Seite <b>226</b> |
| 4.3.3.3  | Eliminieren („eliminating“)   | Seite <b>226</b> |
| 4.3.3.4  | Kreieren – etwas völlig Neues schaffen („creating“)   | Seite <b>227</b> |
| 4.3.3.5  | Ideen nachbessern („fault correction“)  | Seite <b>227</b> |
| 4.3.3.6  | Positive Aspekte noch weiter verstärken („strengthen the idea“)   | Seite <b>227</b> |
| 4.3.3.7  | Die Erfolgchancen der Umsetzung erhöhen („Take-up-of-ideas“)  | Seite <b>228</b> |
| 4.3.4    | Bewertung und Auswahl von neuen Ideen   | Seite <b>228</b> |
| 4.3.4.1  | Die Machbarkeitsperspektive   | Seite <b>228</b> |
| 4.3.4.2  | Die Kunden- und Marktperspektive  | Seite <b>229</b> |
| 4.3.4.3  | Die Wirtschaftlichkeitsperspektive  | Seite <b>229</b> |
| 4.3.4.4  | Die Perspektive der Passgenauigkeit („Fit?“)  | Seite <b>229</b> |






|         |   |                  |
|---------|---|------------------|
| 4.4     | <b>Ideen bündeln</b>  | Seite <b>230</b> |
| 4.4.1   | Einen Innovationsplan erstellen   | Seite <b>233</b> |
| 4.5     | <b>Die Wirkungskraft von Ideen im Voraus berechnen:<br/>Die Six Value Medals</b>                            | Seite <b>235</b> |
|         | <b>ÜBUNG</b> Die möglichen Auswirkungen von Ideen und Entscheidungen<br>im Vorfeld abschätzen               | Seite <b>236</b> |
| 4.5.1   | Die Six Value Medals im Überblick   | Seite <b>238</b> |
| 4.5.2   | Der Value Scan  | Seite <b>240</b> |
| 4.5.3   | Anwendung der Six Value Medals in der Praxis  | Seite <b>241</b> |
| 4.5.3.1 | Wegweiser für Entscheidungen  | Seite <b>241</b> |
| 4.5.3.2 | Ideenmanagement   | Seite <b>242</b> |
| 4.5.3.3 | Risikoabschätzung von neuen Strategien  | Seite <b>243</b> |
| 4.5.3.4 | Bereitstellung von Ressourcen   | Seite <b>243</b> |
| 4.5.3.5 | Bereichsübergreifende Zusammenarbeit  | Seite <b>243</b> |
| 4.5.3.6 | Veränderungsmanagement und Kostensenkung  | Seite <b>244</b> |
| 4.5.3.7 | Lösung von Zielkonflikten   | Seite <b>245</b> |
| 4.5.4   | Vertiefung der Six Value Medals   | Seite <b>246</b> |
| 4.5.4.1 | Die Goldmedaille  | Seite <b>246</b> |
| 4.5.4.2 | Die Silbermedaille  | Seite <b>247</b> |
| 4.5.4.3 | Die Stahlmedaille   | Seite <b>248</b> |
| 4.5.4.4 | Die Glasmedaille  | Seite <b>249</b> |
| 4.5.4.5 | Die Holzmedaille  | Seite <b>249</b> |
| 4.5.4.6 | Die Messingmedaille   | Seite <b>250</b> |
| 4.5.5   | Negative Auswirkungen von Entscheidungen  | Seite <b>251</b> |
| 4.5.5.1 | Ein Gespür für Werte entwickeln   | Seite <b>251</b> |
| 4.5.6   | Ein kurzer Vergleich der verschiedenen Kreativitätstechniken  | Seite <b>251</b> |
| 4.6     | <b>PRAXIS-BEISPIEL</b> Mit Ideen Mitarbeiter motivieren –<br><b>Der HOERBIGER Optimierungsprozess (HOP)</b> | Seite <b>252</b> |
| 4.6.1   | Von Kaizen zur Verbesserungskultur  | Seite <b>253</b> |
| 4.6.2   | Mitdenken ist Pflicht   | Seite <b>254</b> |
| 4.6.3   | Eigeninitiative zählt   | Seite <b>255</b> |
| 4.6.4   | Finanzielle Anreize   | Seite <b>257</b> |
| 4.6.5   | HOERBIGER Antriebstechnik – Standards für den Antriebsstrang<br>der Zukunft                                 | Seite <b>258</b> |



|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 5.1      | <b>Der strategische Innovationsprozess und der Stage-Gate®-Prozess nach Cooper – ein Vergleich</b>           | Seite 263 |
| 5.1.1    | Die Abschnitte und Kontrollpunkte des Stage-Gate®-Prozesses  | Seite 268 |
| 5.1.1.1  | Die Abschnitte („Stages“) im Überblick   | Seite 268 |
| 5.1.1.2  | Die Kontrollpunkte / Torwächter („Gates“)  | Seite 269 |
| 5.1.1.3  | Tor 1: Erstes Screening der Ideen  | Seite 269 |
| 5.1.1.4  | Der erste Abschnitt: Bestimmung des Projektumfangs („Scope“)   | Seite 269 |
| 5.1.1.5  | Das 2. Tor / Kontrolltribunal: Zweites Screening   | Seite 270 |
| 5.1.1.6  | Der zweite Abschnitt: Geschäftsmodell entwickeln („Build Business Case“)                                     | Seite 270 |
| 5.1.1.7  | Das 3. Tor: Auf dem Weg zur Entwicklung („Go to Development“)  | Seite 271 |
| 5.1.1.8  | Der 3. Abschnitt: Entwicklung („Go-to-Development“)  | Seite 273 |
| 5.1.1.9  | Das 4. Tor: Zur Testphase („Go to Testing“)  | Seite 273 |
| 5.1.1.10 | Der 4. Abschnitt: Testen und Validieren („Testing and Validation“)   | Seite 273 |
| 5.1.1.11 | Das 5. Tor: Zum Markteintritt („Go to Launch“)   | Seite 274 |
| 5.1.1.12 | Der 5. Abschnitt: Markteinführung („Launch“)   | Seite 274 |
| 5.1.1.13 | Evaluation und Auflösung des Projekts („Post-Launch Review“)   | Seite 274 |
| 5.2      | <b>Vom Business Development zum fertigen Produkt – Der Stage-Gate® Prozess der HOERBIGER Antriebstechnik</b> | Seite 274 |
| 5.3      | <b>Webbasierte Innovations-Software Business Case Development von XWS Cross Wide Solutions</b>               | Seite 277 |
| 5.3.1    | Probleme bei der Bewertung von Produktideen ohne IT-Unterstützung  | Seite 277 |
| 5.3.2    | Lösung der Probleme durch Software Business Case Development   | Seite 278 |
| 5.3.3    | Vorteile für den Nutzer  | Seite 279 |
| 5.3.3.1  | Hohe Transparenz der Entscheidungen  | Seite 279 |
| 5.3.3.2  | Systematische, interdisziplinäre Zusammenarbeit  | Seite 279 |
| 5.3.3.3  | Klare Regelung der Zuständigkeiten   | Seite 279 |
| 5.3.3.4  | Einheitliches Management-Reporting – mehr Entscheidungssicherheit  | Seite 280 |
| 5.3.3.5  | Webbasierte Software   | Seite 280 |
| 5.3.3.6  | Branchenneutralität  | Seite 280 |
| 5.4      | <b>PRAXIS-BEISPIEL Das Geschäftsprozess-Modell des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR)</b>      | Seite 281 |

|         |   |                  |
|---------|---|------------------|
| 5.4.1   | Das DLR-Prozessmodell im Überblick  | Seite <b>282</b> |
| 5.4.2   | Die Ergebnisse des Prozessmanagements des DLR   | Seite <b>283</b> |
| 5.4.2.1 | Ad (1) Effizienzsteigerung durch Reduktion von Schnittstellen   | Seite <b>284</b> |
| 5.4.2.2 | Ad (2) Bessere Strategieumsetzung durch einen zielgerichteten Einsatz von Ressourcen                  | Seite <b>285</b> |
| 5.4.2.3 | Ad (3) Aktive Unterstützung der internen Kunden beim Erfüllen ihrer Aufgaben für externe Auftraggeber | Seite <b>286</b> |
| 5.4.2.4 | Ad (4) Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit durch anspruchsvollere und vielfältigere Arbeitsaufgaben      | Seite <b>286</b> |
| 5.4.2.5 | Ad (5) Besseres Zusammenspiel von Geschäftsprozess- und Qualitätsmanagement                           | Seite <b>287</b> |
| 5.4.3   | Voraussetzungen für den Erfolg des Prozessmanagements   | Seite <b>287</b> |
| 5.4.3.1 | Unterstützung durch das Top-Management  | Seite <b>287</b> |
| 5.4.3.2 | Neues Verständnis von Führungsrolle und Führungsstil  | Seite <b>288</b> |
| 5.4.3.3 | Wandel der Unternehmenskultur   | Seite <b>289</b> |
| 5.4.3.4 | Selbstmanagement der Mitarbeiter  | Seite <b>289</b> |
| 5.4.3.5 | Adäquate Umsetzung der Prozesse in IT-Lösungen  | Seite <b>290</b> |
| 5.4.3.6 | Projektmanagement   | Seite <b>290</b> |
| 5.4.4   | Die Unterstützungsprozesse der administrativen-technischen Infrastruktur des DLR                      | Seite <b>291</b> |
| 5.4.4.1 | Personal managen  | Seite <b>292</b> |
| 5.4.4.2 | Aufträge managen (Vertriebslogistik)  | Seite <b>292</b> |
| 5.4.4.3 | Einkaufen   | Seite <b>294</b> |
| 5.4.4.4 | Facililites managen   | Seite <b>295</b> |
| 5.4.4.5 | Technische Systeme entwickeln und managen   | Seite <b>296</b> |
| 5.4.4.6 | Ressourcen planen und steuern   | Seite <b>296</b> |
| 5.4.4.7 | Querschnittsabteilung „Allgemeine Rechtsangelegenheiten“  | Seite <b>296</b> |
| 5.4.4.8 | Querschnittsabteilung „Wirtschaftsinformatik und Unternehmensorganisation“                            | Seite <b>297</b> |
| 5.4.5   | Das DLR im Überblick  | Seite <b>297</b> |
| 5.5     | <b>Innovative Personalpolitik</b>   | Seite <b>299</b> |
| 5.5.1   | Neupositionierung der Personalabteilung   | Seite <b>302</b> |
| 5.5.2   | Kreative Mitarbeiter einstellen   | Seite <b>304</b> |
| 5.5.2.1 | Ranking: Die Top-Ten der Kreativität als berufliche Kompetenz   | Seite <b>310</b> |
| 5.5.3   | Interne Innovationsmanager ausbilden  | Seite <b>312</b> |

|        |  |                  |
|--------|--|------------------|
| 5.6    | <b>Den Innovationserfolg messen</b>  | Seite <b>316</b> |
| 5.6.1  | <b>CHECKLISTE</b> Verankerung von Innovation im Unternehmen  | Seite <b>320</b> |
| 5.6.2  | Ideen und Innovationen verkaufen   | Seite <b>322</b> |
| 5.7    | <b>Zusammenfassung: Die wichtigsten Kriterien für den Innovationserfolg</b>  | Seite <b>325</b> |
| 5.7.1  | 1. Unterstützung durch das Top-Management  | Seite <b>326</b> |
| 5.7.2  | 2. Ausreichende Ressourcen: Zeit und Geld  | Seite <b>327</b> |
| 5.7.3  | 3. Ein einzigartiges überlegenes Produkt   | Seite <b>328</b> |
| 5.7.4  | 4. Marktorientierung   | Seite <b>329</b> |
| 5.7.5  | 5. Infrastruktur für Innovationen aufbauen   | Seite <b>329</b> |
| 5.7.6  | 6. Gut geplante Markteinführung  | Seite <b>332</b> |
| 5.7.7  | 7. Hohe fachliche und soziale Kompetenz  | Seite <b>333</b> |
| 5.7.8  | 8. Internationale Zusammenarbeit   | Seite <b>334</b> |
| 5.7.9  | 9. Incentives für Innovation   | Seite <b>334</b> |
| 5.7.10 | 10. Positives Innovationsklima   | Seite <b>335</b> |
| 5.7.11 | <b>CHECKLISTE</b> Erfolgsfaktoren für Innovation   | Seite <b>336</b> |
| 6      | <b>Über die Autorin</b>  | Seite <b>339</b> |
| 7.1    | <b>Die IMP<sup>3</sup>rove Plattform zur Verbesserung des Innovationsmanagements kleiner und mittlerer Unternehmen</b> | Seite <b>341</b> |
| 7.2    | <b>Der Zugang zu IMP<sup>3</sup>rove</b>   | Seite <b>343</b> |
| 7.3    | <b>Das TOP-Programm für die Wirtschaft</b>   | Seite <b>344</b> |
| 8      | <b>Literaturverzeichnis</b>  | Seite <b>347</b> |

|                   |   |   |   |
|-------------------|---|---|---|
| Zeichenerklärung: |  Checkliste        |  Übung           |  Zusatzinformationen |
|                   |  Tipps für Trainer |  PRAXIS-BEISPIEL | Praxisbeispiel  |

# Danksagung

---

Mein Dank gilt in erster Linie der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGO) in Frankfurt für die Unterstützung bei der Entstehung dieses Werkes – insbesondere Ansgar Carbow und Olaf Stuka, die mir grünes Licht zur Realisierung meiner Idee gegeben haben sowie Jürgen Zinn und Jutta Meyer für ihr Engagement beim Lektorat und Design dieses Werkes.

Mein besonderer Dank gilt auch Oliver-A. Krimmel und seinem Team vom i\_d buero gmbH für grafik und design in Stuttgart, die dieses edle Design für mein fünftes Buch geschaffen haben.

Ein ganz herzliches Dankeschön geht an Patrick Merke, stellvertretender Geschäftsbereichsleiter Innovationsprojekte beim F.A.Z.-Institut in Frankfurt. Er und sein Team haben mir die Teilnahme an zahlreichen Veranstaltungen im Rahmen der TOP-Initiative des Bundeswirtschaftsministeriums „Innovative Unternehmen laden ein“ ermöglicht. Auf diese Weise konnte ich innovative Prozesse, Strategien und Technologien in folgenden Unternehmen praxisnah erleben: Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) in Köln, Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik GmbH & Co.KG in Weinheim sowie Villeroy & Boch in Mettlach.

Neue Einsichten und Erkenntnisse, was die Besten besser machen, habe ich auch auf dem Innovationsgipfel 2009 in Stuttgart sowie den Zukunftsforen des F.A.Z.-Instituts 2008 in Frankfurt und 2009 Stuttgart gewonnen sowie auf der Veranstaltung „Innovatives Personalmanagement“ in Kooperation mit Hays 2009 in München.

Schließlich gilt mein Dank der IHK für München und Oberbayern, deren Unternehmengespräche bei der Schreiner Group GmbH & Co. KG in Oberschleißheim und der Hoerbiger Antriebstechnik GmbH in Schongau mir die Tür für vertiefende Interviews geöffnet haben. Das Resultat sind die Praxisbeispiele „Raubkatze auf sanften Pfoten – Wie die Schreiner Group ihre Unternehmenskultur für Innovationen nutzt“ und „Vom Business Development zum fertigen Produkt – der Stage-Gate-Prozess bei der Hoerbiger Antriebstechnik“ sowie der Einblick in das Ideenmanagement bei Hoerbiger.

Wichtige Impulse habe ich auch auf den Veranstaltungen der Clusterinitiative der Bayerischen Staatsregierung erhalten. Mein Dank gilt Geschäftsführer Werner Enser und Cluster-Manager Andreas Raftis vom Cluster Bahntechnik, die es mir ermöglicht haben, mein Konzept auf dem Cluster-Seminar „Mit strategischen Innovationen der Krise entgegentreten“ vorzustellen und auszuprobieren. Die positiven Rückmeldungen haben mich darin bestätigt, dass es gerade in schwierigen Zeiten wichtig ist, das Augenmerk auf die Suche nach neuen Geschäftsmöglichkeiten zu legen.

Mein Dank richtet sich ferner an Prof. Dr. Josef Nassauer, Geschäftsführer des Clusters Automotive BAIKA/Bayern Innovativ GmbH, und sein Team. Die Konferenz „Zulieferer Innovativ“ 2009 in Ingolstadt war eine wahre Fundgrube für mich. Die Idee für vertiefende Interviews mit Karl-Josef Kuhn von der Siemens AG, Prof. Dr. Klaus Drechsler von der TU München und Dirk Breuer von Toyota ist mir auf dieser Veranstaltung gekommen. Als Resultat finden Sie in diesem Buch das Szenario der Siemens AG, wie das Elektroautomobil völlig neue Mobilitätskonzepte und Geschäftsmodelle hervorbringen könnte. Ferner, was passiert, wenn man über den eigenen Tellerrand hinaus blickt und von anderen Branchen lernt: Wie die Carbonfaser-Verbundwerkstoffe den Leichtbau in der Flugzeug- und Automobilindustrie beflügeln. Schließlich zeige ich anhand des „concept-cars“ Toyota Rin, welche fantasievollen Produkte entstehen können, wenn man versucht, mehrere Trends gleichzeitig zu berücksichtigen: Umweltbewusstsein, Energieeffizienz, Wellness und Infotainment.

Vor allem danke ich allen persönlichen Interviewpartnern: Helmut F. Schreiner, Karl-Josef Kuhn, Ulrich K. Frenzel, Silke Lehnhardt, Robert Notz, Dagobert Wagner, Josef Hechberger, David Schlicksupp und Manfred J. Senden. Ich habe viel gelernt!

Für die fachlichen Inhalte dieses Werkes bin ich als Autorin allein verantwortlich.

Die Nennung von Namen von Personen und Unternehmen ist in Büchern immer mit einem Risiko verbunden. Denn bevor die Druckerschwärze getrocknet ist, hat sich wahrscheinlich schon wieder Vieles verändert. „Es ist mir längst klar, dass nichts bleibt, dass nichts bleibt, wie es war“<sup>1</sup>. Doch Erfolgsbeispiele aus der Wirklichkeit sind spannender als graue Theorie. Deshalb gehe ich dieses Risiko bewusst ein. „*Alles fließt*“, erkannte schon der Vorsokratiker Heraklit.

Gisela Hagemann, Gauting, Dezember 2009

| Zitat aus dem Lied von Hannes Wader: *Heute hier, morgen dort*.

# Vorwort Präsident

---

Innovativ zu sein bedeutet für die meisten deutschen Unternehmen, bestehende Produkte zu verbessern und neue Technologien für neue Märkte zu entwickeln. Kurzum: Produkte und Dienstleistungen so modern, attraktiv und up-to-date zu halten, wie nur möglich. Die ExBa-Studie Innovation von DGQ und forum! Marktforschung belegt: Im Land der Tüftler und Erfinder steht die Produktentwicklung im Fokus. Nicht selten wird Innovation als Aufgabe der Abteilung „Forschung und Entwicklung“ betrachtet.

Aber reichen neuartige Produkte tatsächlich aus, um nachhaltig erfolgreich zu sein? Anscheinend nicht, auch das zeigt die Studie, denn sowohl erfolgreiche als auch weniger erfolgreiche Unternehmen halten sich für durchaus innovativ. Innovation und Erfolg sind also nicht zwangsläufig miteinander verbunden.

Auch in diesem Fall gilt: Von nichts kommt nichts. Innovationen brauchen Treiber: Personen, die dieses Thema verantworten und fachlich managen, die dafür sorgen, dass ein innovationsförderndes Klima im Unternehmen herrscht, alle Mitarbeiter einbezogen werden und neue Ideen Raum haben, zu wachsen. Letztlich heißt das, Innovationen in Produkten und Dienstleistungen wirtschaftlich erfolgreich im Markt umzusetzen. Erst wenn Führungskräfte Innovation in ihrer Strategie verankern, wird sie zum Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Nutzen Sie die Kraft der strategischen Innovation für Ihr Unternehmen! Lassen Sie sich von den vorliegenden Inhalten inspirieren: „Werden Sie einzigartig!“

Frankfurt am Main, im Dezember 2009

Dr. Jürgen Varwig  
Präsident

1

# Mut zur Veränderung

---

*Alles auf dem Gebiete der Moral ist geworden,  
wandelbar, schwankend, alles ist im Flusse,  
es ist wahr: - aber alles ist auch im Strome:  
nach einem Ziele hin.*

Friedrich Nietzsche, Menschliches, Allzumenschliches

Der Druck von außen wächst. Überall stehen Unternehmen vor neuen Herausforderungen. Um nur einige zu nennen:

- ⊕ Im Zuge der Globalisierung schnappen neue Wettbewerber angestammte Marktanteile weg. Selbst Partner und Kunden werden zu Konkurrenten.
- ⊕ Das Internet verbreitet Wissen in Sekundenschnelle um den Globus, macht Vergleiche möglich und lässt die Eintrittsbarrieren auf dem Markt sinken. Die Folge sind ein wachsender Preis- und Kostendruck.
- ⊕ Die von den USA ausgehende Finanzkrise hat weltweit ihre Spuren hinterlassen. Horrorszenarien von Massenarbeitslosigkeit, sozialen Unruhen, Hyper-Inflation, gar bis zu neuen Kriegen machen die Runde.
- ⊕ Der Nationalstaat stößt an seine Grenzen. EU-Recht bricht nationales Recht. In Brüssel beschlossene Gesetze und Vorschriften sind in den Mitgliedsländern verbindlich. Wenn die amerikanische Börsenaufsicht SEC einen Regelverstoß wittert, fangen deutsche Unternehmen an zu zittern.
- ⊕ Neue Technologien ersetzen alte Produkte oder verkürzen deren Lebenszyklen erheblich. Alles geht ständig immer schneller.
- ⊕ Der demografische Wandel schafft einen Mangel an qualifizierten Fachkräften.
- ⊕ Der Klimawandel löst einen Wertewandel in der Gesellschaft aus, der die Nachfrage weg von traditionellen industriellen Flagg-schiffen und hin zu alternativen ökologischen und ökonomischen Konzepten und persönlichen Lebensstilen lenkt.



Die Veränderung in einem Bereich setzt sich wellenförmig in einem anderen Bereich fort. Welche Möglichkeiten haben Unternehmen, um diese Herausforderungen zu meistern? Die Antwort lautet: Werden Sie einzigartig und entdecken Sie neue Wachstumsmöglichkeiten durch strategische Innovation! Denn erfolgreiche Innovation sichert Ihnen folgende Vorteile:

- ⊕ Strategische Innovation lenkt den Fokus von der Kostensenkung auf die Suche nach neuen Geschäftsmöglichkeiten: Aufbau statt Abbau!
- ⊕ Innovation macht Ihr Unternehmen einzigartig und hilft, bestehende Kunden zu binden und neue hinzuzugewinnen: Neue Märkte erobern und Umsatz und Ertrag steigern!
- ⊕ Innovation trägt dazu bei, der Vermassung von Gütern entgegenzuwirken und somit einen ruinösen Preiskrieg zu vermeiden: Mit neuen Ideen die Wettbewerber überflügeln!
- ⊕ Innovation begeistert die Mitarbeiter und macht sie stolz auf ihren Arbeitsplatz: Die klügsten Köpfe an Ihr Unternehmen binden!
- ⊕ Innovation gibt Ihnen ein positives Image: Als Arbeitgeber attraktiv sein und den „*War for Talents*“ gewinnen!

Kurz gesagt: Innovationen sichern die Überlebensfähigkeit.

Das Zauberwort Innovation ist in aller Munde. Doch die Meinungen gehen stark darüber auseinander, was darunter zu verstehen ist. Allein auf den deutschsprachigen Google-Seiten gibt es zum Begriff Innovation zurzeit 103 Millionen Einträge. Die Liste reicht vom innovativen Schlafsofa über das innovative Haarspray bis hin zu innovativen Spitzentechnologien.

Ein Anti-Aging-Programm für Unternehmen, um Umsatz und Ertrag zu steigern und neues Wachstum zu erzielen.

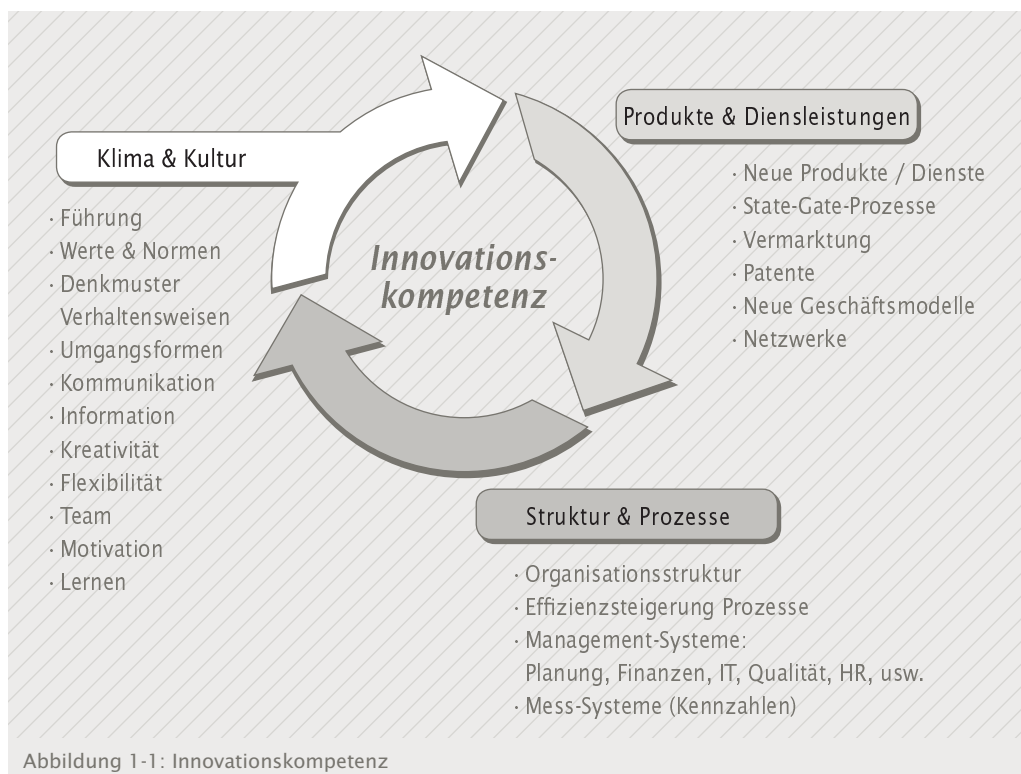
Dieses Buch befasst sich mit strategischer Innovation. Hierbei geht es um eine Rundumerneuerung aus eigener Kraft: ein Anti-Aging-Programm für Unternehmen, um Umsatz und Ertrag zu steigern und neues Wachstum zu erzielen. Die Mitarbeiter sind von Anfang an aktiv in den Prozess des Mitdenkens eingebunden. Dies ist keine Konkurrenz für die Forscher und Entwickler in den Innovationsabteilungen. Spätestens wenn es an die technische Umsetzung geht, ist hohe Ingenieurkunst gefragt. Doch die Einbindung von möglichst Vielen in die Suche nach neuen Möglichkeiten baut Ängste vor Veränderungen ab und nutzt das im Unternehmen vorhandene Wissen. Motivierte Mitarbeiter übernehmen Verantwortung, ergreifen selbst die Initiative und setzen Entscheidungen schneller um als Mitarbeiter, die nur ausführen, was „von oben“ angeordnet wird.

Beweisen Sie Mut zur Veränderung und starten Sie in Ihrem Unternehmen einen strategischen Innovationsprozess.

Strategische Innovation verfolgt gleichzeitig folgende Ziele:

Ziele

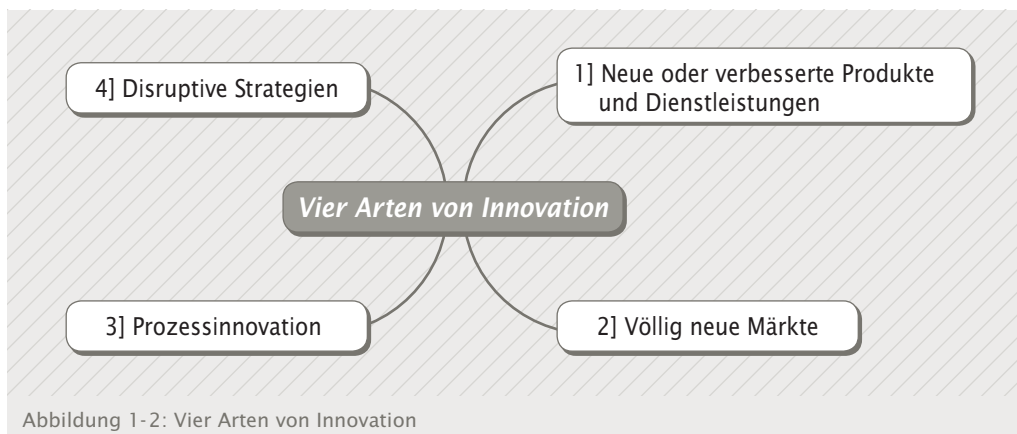
1. Entwicklung von neuen oder verbesserten Produkten und Dienstleistungen sowie Geschäftsfeldern mit hohem Wachstumspotenzial: Suchen Sie nach neuen Möglichkeiten, wo andere nur Probleme sehen.
2. Effizienzsteigerung der Prozesse in Produktion und Verwaltung: Durchforsten Sie Ihre Organisationsstruktur auf Innovationshemmnisse und etablieren Sie innovationsfördernde Strukturen und Systeme.
3. Schaffung eines positiven Innovationsklimas: Erkennen Sie den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Innovationserfolg und nutzen Sie Klima und Kultur als geistigen Treibstoff für einzigartige neue Produkte und Dienstleistungen.



Viele Wege  
führen nach Rom.

Deutschland nimmt bei der Qualität von Produkten eine Spitzenposition ein. Die Herkunftsbezeichnung „*Made in Germany*“ ist weltweit ein Gütesiegel erster Klasse. Dennoch ist Produktentwicklung nur ein – wenn auch wichtiger – Teil des breiten Spektrums von Innovationsmöglichkeiten. Clayton M. Christensen<sup>2</sup> von der Harvard Business School unterscheidet vier Arten von Innovationen:

1. Neue Produkte und Dienstleistungen.
2. Völlig neue Märkte.
3. Prozess-Innovation.
4. Disruptive Strategien.



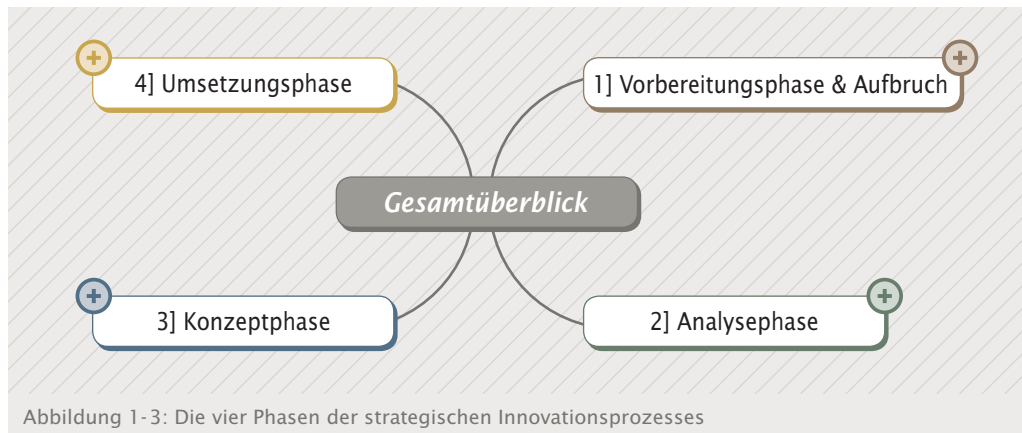
Überblick über  
den strategischen  
Innovations-  
prozess

Alle vier Strategien bieten die Möglichkeit, Umsatz und Ertrag zu steigern. Welcher Innovationsfokus für welches Unternehmen am besten geeignet ist, hängt von seiner speziellen Situation ab.

Der strategische Innovationsprozess gliedert sich in vier Phasen:

1. Vorbereitung und Aufbruch: Projektorganisation aufbauen und Innovationsfokus festlegen.
2. Analyse: Neue Einsichten und Erkenntnisse gewinnen.
3. Konzept: Ideen entwickeln, weiterbearbeiten und auswählen.
4. Umsetzung: Produkte von der Idee zum Markterfolg bringen.

<sup>2</sup> Clayton M. Christensen & Michael E. Raynor:  
The Innovator's Solution – Creating and Sustaining Successful  
Growth, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts 2003




---

### Phase 1 des strategischen Innovationsprozesses: Vorbereitung und Aufbruch

---

In der ersten Phase des strategischen Innovationsprozesses bereitet die Geschäftsführung gemeinsam mit einem professionellen Facilitator (externer oder interner Moderator, Trainer oder Berater) die Organisation auf die bevorstehenden Veränderungen vor und schafft die Rahmenbedingungen für den Erfolg. Dabei geht es um folgende Aktivitäten:

Aktivitäten in der Vorbereitungsphase

- 🔍 Gemeinsames Verständnis von Innovation schaffen.
- 🔍 Innovationsfördernden Führungsstil verstärken.
- 🔍 Innovationskompetenz messen und erhöhen.
- 🔍 Informieren und kommunizieren.
- 🔍 Projektorganisation etablieren.
- 🔍 Innovationsfokus festlegen.
- 🔍 Innovationsprojekt in Gang setzen.

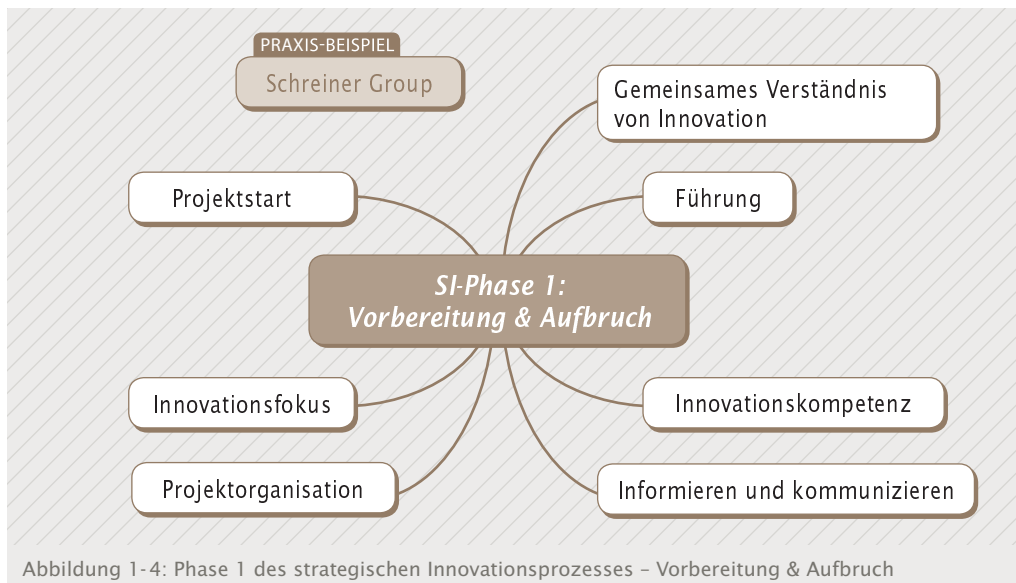


Abbildung 1-4: Phase 1 des strategischen Innovationsprozesses – Vorbereitung & Aufbruch

Die Vorbereitungsphase dauert in der Regel zwei bis drei Monate. Dies mag in unserer schnelllebigen Zeit wie eine unendliche Geschichte klingen. Doch die Erfahrung lehrt, dass die Ursache für ein Scheitern von Projekten meistens in einer mangelnden Vorbereitung liegt. Der Blick richtet sich sehr schnell auf die Lösungsfindung. Die Verantwortlichen versäumen es, zuerst einmal die Voraussetzungen für einen tiefgreifenden Wandel zu schaffen. So entstehen Missverständnisse in der Kommunikation. Unklare oder miteinander im Widerspruch stehende Erwartungen führen zu Konflikten. Nachbesserungen erhöhen die Kosten.

Deshalb ist es wichtig, dass ungeduldige Macher akzeptieren, dass ein positives Schlussresultat eine gründliche Vorbereitung erfordert.

Am Ende des ersten Kapitels erfahren Sie, wie die Schreiner Group in Oberschleißheim bei München ihre Unternehmenskultur für Innovationen nutzt.

---

### Phase 2 des strategischen Innovationsprozesses: **Analyse – Neue Einsichten und Erkenntnisse gewinnen**

---

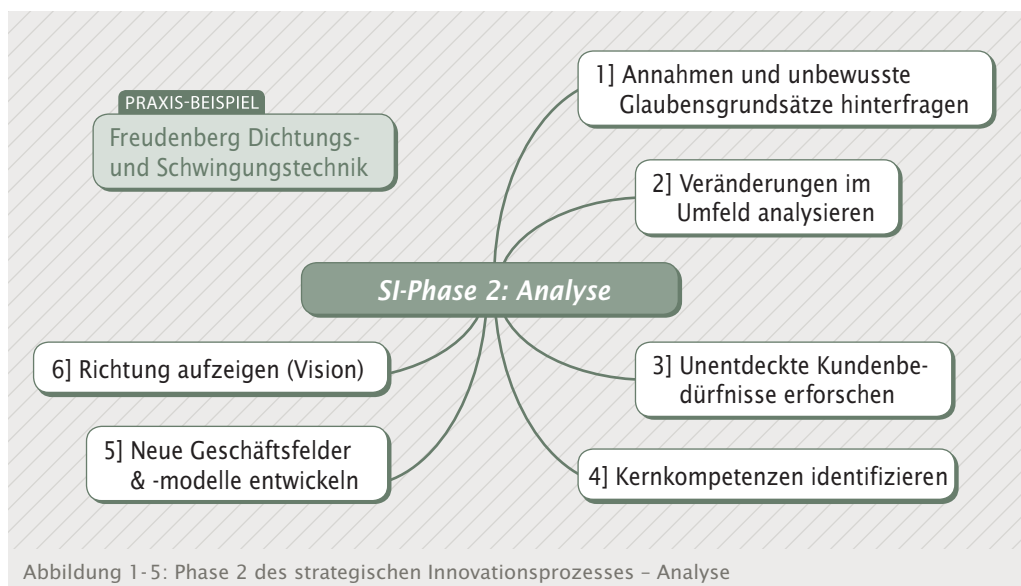
Die Analysephase hat zum Ziel, neue Einsichten und Erkenntnisse zu gewinnen, um eine fundierte Wissensbasis für künftige Innovationsentscheidungen aufzubauen – und zwar bevor die Projektverantwortlichen

in der dritten Phase neue Ideen entwickeln. Denn das Gehirn braucht eine klare Richtung, um nutzenbringend kreativ zu sein. Viele spontan einberufene Brainstorming-Sitzungen erbringen nicht die erwünschten Resultate, weil ein klarer Fokus fehlt. Beim strategischen Innovationsprozess kommt zuerst das „Was?“ (Vision und Ziele) und dann erst das „Wie?“ (Weg zum Ziel, Methoden und Vorgehensweisen, um von der Ist-Situation zur Ziel-Situation zu gelangen).

In der Analysephase geht es darum, die Welt durch eine frische Perspektive zu sehen und neue Möglichkeiten zu entdecken. Fünf interdisziplinär zusammengesetzte Teams begeben sich gleichzeitig auf fünf verschiedene Suchpfade für neue Geschäftsmöglichkeiten. Auf der Grundlage der dabei gewonnenen Einsichten und Erkenntnisse legen sie gemeinsam mit der Geschäftsleitung die Richtung für die Ideenfindung fest.

Aktivitäten in der Analysephase

1. Selbstverständliches hinterfragen.
2. Unentdeckte Kundenbedürfnisse erforschen.
3. Kernkompetenzen identifizieren.
4. Veränderungen im Umfeld analysieren.
5. Neue Geschäftsmodelle entwickeln.
6. Die Richtung für die Ideenfindung festlegen.



Die zweite Phase des strategischen Innovationsprozesses dauert in der Regel drei bis vier Monate. In dieser Zeit werden neue Türen geöffnet und alte für immer verschlossen.

Sie lernen, Selbstverständliches zu hinterfragen (1.), um noch bessere Alternativen und Lösungen zu finden. Sie machen sich mit dem Instrumentarium der Marktforschung vertraut, um herauszufinden, was Ihre Kunden wirklich wollen (2.).

Sie definieren Ihre Kernkompetenzen (3.) und entdecken, was Ihr Unternehmen wirklich einzigartig macht. Schließlich erforschen Sie, was sich in Ihrem Umfeld verändert (4.), und welche Bedeutung neue Trends und vor allem Trendbrüche für Ihr Unternehmen haben könnten.

Suchpfad Nr. 5 beschäftigt sich mit der Möglichkeit, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Die Chance hierzu bietet sich dann, wenn mehrere, eigentlich von einander unabhängige Trends miteinander in Einklang kommen und sich gegenseitig verstärken. Als Praxisbeispiel hierzu finden Sie ein Szenario der Siemens AG, wie das Elektro-Automobil völlig neue Mobilitätskonzepte und Infrastrukturen für die Verteilung von elektrischem Strom schaffen könnte.

Schließlich lernen Sie in der Analysephase 6, wie Sie die neue strategische Richtung in Form einer Vision für alle erstrebenswert machen.

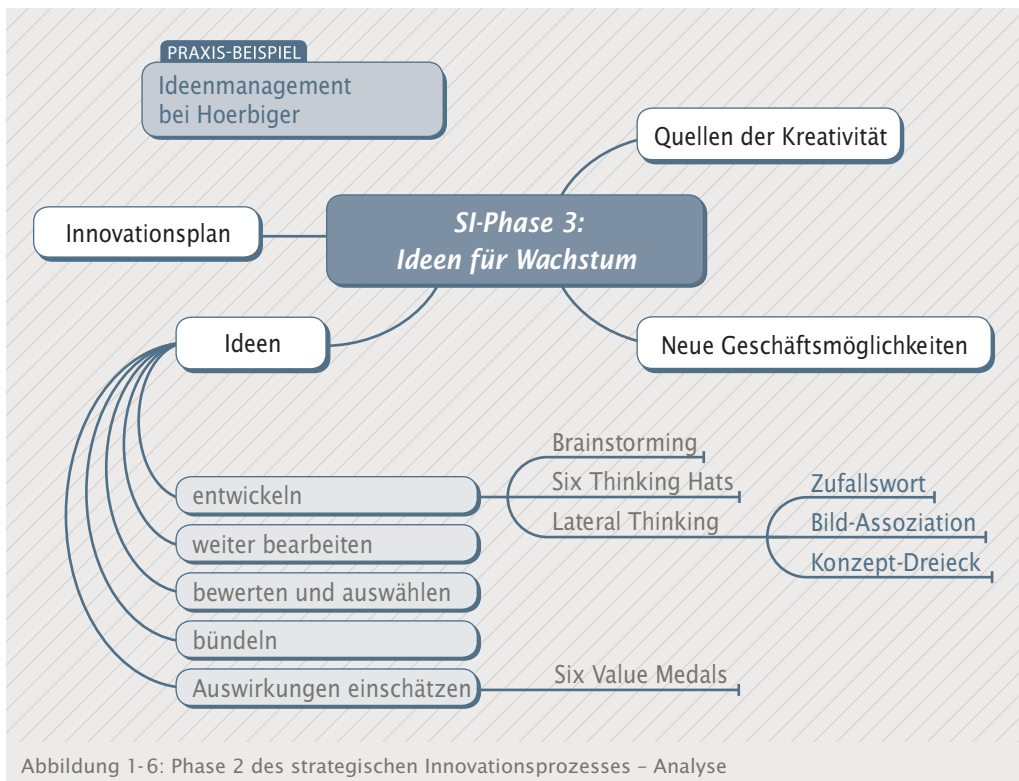
---

### Phase 3 des strategischen Innovationsprozesses: **Ideen für künftiges Wachstum entwickeln, bewerten und auswählen**

---

In der dritten Phase des strategischen Innovationsprozesses geht es darum, neue Ideen für künftiges Wachstum zu entwickeln, zu bewerten und auszuwählen sowie die Auswirkungen von Entscheidungen proaktiv einzuschätzen. Dies gibt Ihnen das notwendige Rüstzeug, um neue Geschäftsmöglichkeiten zu erkennen.

Am Ende des dritten Kapitels finden Sie als Praxisbeispiel das Ideenmanagement der Hoerbiger Antriebstechnik GmbH, die jahrelang den ersten Platz im Ranking des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (dib) belegte.



Sie lernen in diesem Kapitel die Spielregeln für das von Alex F. Osborn entwickelte *Brainstorming* sowie die Methoden von Edward de Bono:

Aktivitäten in der Phase der Ideenfindung

- 🔍 Six Thinking Hats
- 🔍 Lateral Thinking
- 🔍 Zufallswort
- 🔍 Bild-Assoziation
- 🔍 Konzept-Dreieck
- 🔍 Provokation
- 🔍 Six Value Medals



Die dritte Phase des strategischen Innovationsprozesses dauert in der Regel drei bis vier Monate. Als Resultat haben Sie zielgerichtet Ideen entwickelt und alternative neue Geschäftskonzepte gründlich überprüft sowie einen Innovationsplan erstellt. Jetzt sind Sie bereit für die Umsetzung.

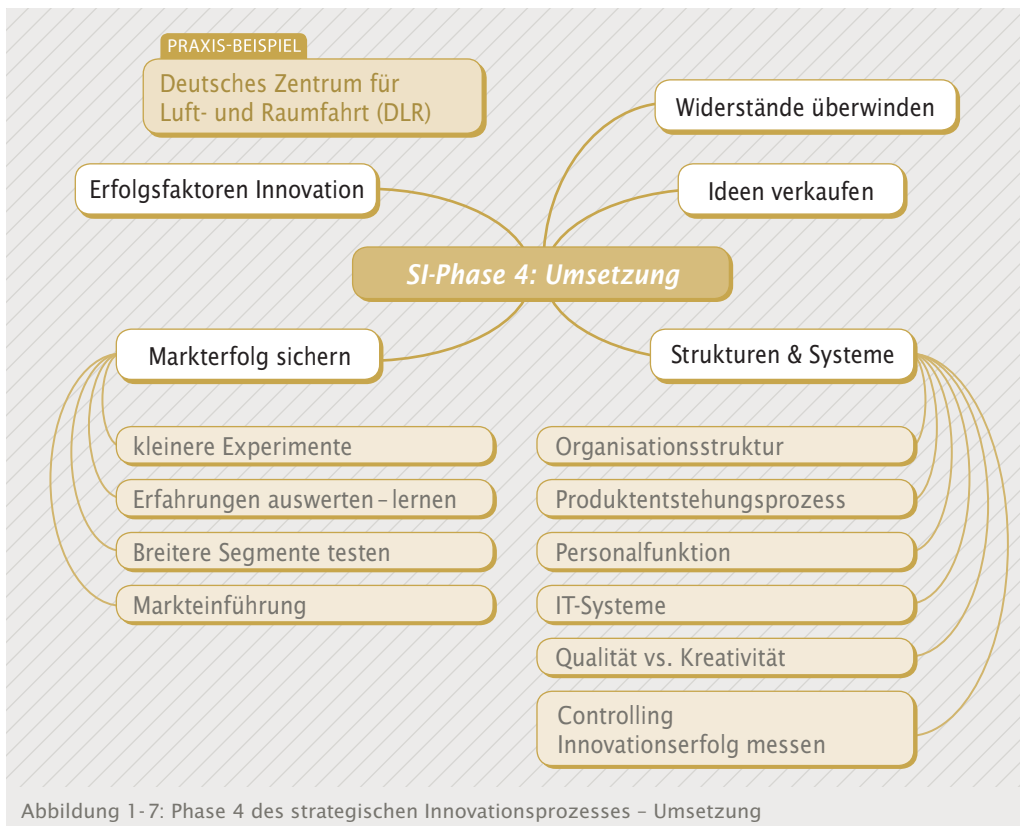
---

Phase 4 des strategischen Innovationsprozesses:  
**Umsetzen, lernen und anpassen**

---

Ziel der Umsetzungsphase ist es, neue Wachstumsfelder am Markt zu etablieren. Diese Phase dauert drei bis sechs Monate - bei größeren Veränderungen bis zu mehreren Jahren. Dabei geht es darum, Ihre Produktentstehungsprozesse effizienter zu gestalten und den Markterfolg durch schnelle und kostengünstige Experimente zu testen.

Außerdem überprüfen und optimieren Sie Ihre internen Systeme, Strukturen und Prozesse - und zwar nicht nur in der Produktion, sondern auch in der Verwaltung.



Aktivitäten in der Umsetzungsphase sind u. a.:

Aktivitäten in der Umsetzungsphase

- 🔍 Markterfolg sicherstellen. Kleinere Experimente, um herauszufinden:
  - Was wollen die Kunden wirklich?
  - Wie viel bzw. wie sehr wollen sie es haben?
  - Wie viel Geld verdienen wir damit?
  - Wo gibt es noch Verbesserungspotenziale?

🔍 Breitere Segmente testen.

🔍 Markteinführung.

- ④ Wie innovieren wir unsere internen Prozesse, Strukturen und Systeme?
  - Wie verbessern wir unseren Produktentstehungsprozess („Stage-Gate-Prozess“)?
  - Wie binden wir die Personalabteilung stärker in den Innovationsprozess ein?
  - Wie bilden wir interne Innovationsmanager aus?
  
- ④ Wie messen wir den Innovationserfolg?
  
- ④ Wie verkaufen wir unsere Ideen an unsere Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten?
  
- ④ Wie überwinden wir Widerstände?
  
- ④ Welches sind die Erfolgsfaktoren für Innovation?
  
- ④ Wie feiern wir unsere Erfolge?

Sie finden in diesem Buch eine sehr strukturierte und systematische Vorgehensweise für den innovativen Durchbruch sowie einen Werkzeugkasten mit Methoden und praktischen Übungen - aufgelockert durch eine Vielzahl von Praxisbeispielen.

Damit Sie die Struktur des Buches schnell erkennen, sind die Texte mit Mind Maps illustriert. Ausführliche Literaturhinweise erlauben es Ihnen, die für Sie interessantesten Aspekte im Eigenstudium zu vertiefen.