

Kai Engel • Michael Nippa  
Herausgeber

# Innovations - management

Von der Idee zum erfolgreichen Produkt

Mit 37 Abbildungen

Physica-Verlag

Ein Unternehmen  
von Springer

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
--------------	---

## Teil I: Best Practices

<b>1. Organisation von Innovationsmanagement.....</b>	<b>1</b>
---	----------

*Kräftebündelung in Innovationsnetzwerken*

*Kai Engel*

1.1 Einleitung.....	1
1.2 Die Innovationsstrategie steht an der Spitze.....	2
1.3 Innovationsnetzwerke nutzen die Fähigkeiten der Wertschöpfungspartner.....	4
1.4 Zusammenfassung.....	13

<b>2. Zur Komplexität der Innovationsorganisation.....</b>	<b>15</b>
--	-----------

*Ein Plädoyer für eine ganzheitliche und kritische Perspektive*

*Michael Nippa*

2.1 Einführung.....	15
2.2 Notwendigkeit einer ganzheitlichen Systematisierung und Berücksichtigung von Interdependenzen.....	18
2.3 Grenzen der Erfolgsfaktorenforschung und des Benchmarking.....	22
2.4 Ausgewählte nonkonformistische Vorschläge zur Organisation der Innovation.....	26
2.5 Zusammenfassung.....	31
2.6 Literatur.....	32

## Teil II: Transfer technologischen Wissens in Produkte in Großunternehmen

<b>3. The Innovation Game.....</b>	<b>35</b>
------------------------------------	-----------

*Mythen und Realitäten im Management von Forschung und*

*Entwicklung*

*Gerald Mischke*

3.1 Einführung.....	36
3.2 Innovation und Innovationsprojekte - Definition und Eigenschaften.....	38

## Inhaltsverzeichnis

3.2.1	Definition.....	38
3.2.2	Grundeigenschaften des Innovationsprozesses.....	40
3.2.3	Eine Metrik für den Innovationsprozess.....	43
3.3	Innovationspipeline und „F&E-Fabrik“ - Definition und Eigenschaften.....	45
3.3.1	Definition einer Innovationspipeline.....	45
3.3.2	Die Rolle des Parameters Zeit.....	45
3.3.3	Modellierung regulärer Innovationspipelines.....	47
3.4	Das Modell der „F&E-Fabrik“.....	51
3.4.1	Definition und Beschreibung des Modells.....	51
3.4.2	Eigenschaften der „F&E-Fabrik“.....	54
3.5	F&E-Strategien - Test am Modell der „F&E-Fabrik“.....	56
3.6	Zusammenfassung.....	59
3.7	Literatur.....	60
<b>4.</b>	<b>Das Innovationsmanagement der BMW Group.....</b>	<b>61</b>
	<i>Strategie, Ziele und Prozesse</i>	
	<i>Martin Ertl</i>	
4.1	Einleitung.....	61
4.2	Mit Innovationen dem Kunden nutzen.....	63
4.2.1	Strategie der Innovationsführerschaft.....	63
4.2.2	Ziele des Innovationsmanagements.....	64
4.3	Innovationsprozess der BMW Group.....	66
4.3.1	Innovationssteuerung.....	70
4.3.2	Innovationstransfer.....	72
4.4	Zusammenfassung.....	73
<b>5.</b>	<b>Strategisches Innovationsmanagement eines Technologiekonzerns.....</b>	<b>75</b>
	<i>am Beispiel der JENOPTIK AG</i>	
	<i>Alexander von Witzleben</i>	
5.1	Einführung.....	75
5.2	Technologie-Cluster Jena.....	78
5.2.1	Merkmale eines Technologie-Clusters.....	78
5.2.2	Belege für den Erfolg des Technologie-Clusters Jena.....	79
5.3	Erfolgreiche Unternehmensentwicklung der JENOPTIK am Technologiestandort Jena.....	80
5.4	Strategisches Innovationsmanagement als Grundlage für anhaltendes Unternehmenswachstum.....	81
5.4.1	Fünf Säulen des Innovationsmanagements.....	81
5.4.2	Organisations- und Finanzstruktur.....	82

5.4.3	Eigene Forschung und Entwicklung.....	86
5.4.4	Kooperationen.....	87
5.4.5	Unternehmensstandort.....	89
5.4.6	Ergänzung des Technologieportfolios durch Akquisitionen.....	90
5.5	Zusammenfassung.....	92
5.6	Literatur.....	93

**Teil III: Transfer technologischen Wissens in Produkte in KMUs**

**6. Innovieren leicht gemacht.....95**

*mit den richtigen Führungskräften und unterstützenden Werkzeugen*  
*Andres Sander*

6.1	Einführung.....	95
6.2	Kompetenzprofil Führungskräfte.....	96
6.3	Werkzeuge und Methoden für eine innovationsfördernde Führung.....	99
6.3.1	Feedback.....	100
6.3.2	Mitarbeiterbeurteilungsgespräch.....	101
6.3.3	Mitarbeiterentwicklungsgespräch.....	102
6.3.4	Führungskräftebeurteilung durch die Mitarbeiter.....	103
6.3.5	Austausch von Erwartungen.....	105
6.3.6	Prozessdefinition - Nutzung des Qualitätsmanagement-Systems.....	106
6.3.7	Die Unternehmensuhr - kontinuierliche Innovationsplanung.....	107
6.4	Zusammenfassung.....	108
6.5	Literatur.....	109

**7. Von der Innovationsflut zum wirtschaftlichen Erfolg.....111**

*Selektion, Kooperation, Organisation Innovationsmanagement*  
*in jungen, kleinen und mittleren Unternehmen*  
*Stefan Seeger*

7.1	Einführung.....	111
7.2	Was ist Innovation?.....	112
7.3	Die Innovations-, Wissens- und Nichtwissensflut.....	113
7.4	Der Innovationsprozess in jungen, kleinen und mittleren Unternehmen.....	115
7.4.1	Ideenselektion.....	117
7.4.2	Erarbeitung eines technischen Lösungskonzeptes.....	118
7.4.3	Projektablauf.....	118
7.4.4	Make or Buy or Corporate?.....	119

## XII Inhaltsverzeichnis

7.4.5	Auswahl von Kooperationspartnern.....	120
7.4.6	Kooperation mit Universitäten und Hochschulen.....	124
7.4.7	Was tun bei Problemen in Entwicklungsprojekten?.....	125
7.4.8	Anforderungsprofile für Manager von Entwicklungskooperations-Netzwerken.....	127
7.5	Zusammenfassung.....	128
7.6	Literatur.....	129

### **8. Der Kunde als Innovationspartner.....131**

*Motivation, Prozesse und Erfahrungen bei der Einbindung von  
Kunden als aktive Partner im Innovationsmanagement der Ethicon  
GmbH*

*Dieter Engel*

8.1	Die Bedeutung von Innovation.....	131
8.2	Der Ursprung von Innovationen.....	132
8.3	Johnson & Johnson.....	134
8.4	Innovationsmanagement bei Ethicon.....	137
8.4.1	Strategische Planung.....	137
8.4.2	Bedarf erkennen.....	138
8.4.3	Prinzipielle Lösung suchen.....	140
8.4.4	Schnelle Überprüfung und Industrialisierung.....	141
8.4.5	Forschungskooperationen.....	141
8.4.6	Training.....	142
8.5	Externe Ideen.....	143
8.6	Innovationskultur.....	145
8.7	Beziehungsmanagement.....	147
8.8	Zusammenfassung.....	148
8.9	Literatur.....	150

## **Teil IV: Wissensmanagement und Innovationskultur**

### **9. Ein Wissensumfeld im Unternehmen schaffen.....151**

*Arbeiten und Lernen durch Telekommunikation und  
Informationstechnologien intelligent miteinander verschmelzen*

*Joachim Niemeier*

9.1	Einführung.....	151
9.2	„People Business“ in einem agilen Marktumfeld.....	153
9.3	Zentrale Managementkonzepte der T-Systems Multimedia Solutions GmbH.....	154
9.4	Gestaltungsfelder in einem wissensintensiven Unternehmen.....	157

7	<b>Entwicklung</b> des Wissensumfeldes über intelligente	
7	". <b>Lern-und</b> Arbeitswelten.....	159
6	Zusammenfassung Zyklus des Erfolgs.....	163
7	<b>Literatur</b> .....	164
7	<b>"Zeit" und "Ort" als zentrale Organisationsaspekte des</b>	
7	<b>Innovationsmanagements</b>	
7	<b>Stand und Perspektiven des internationalen</b>	
7	<b>Innovationsmanagements</b> .....	165
7	<i>Prinzipien der Organisation und des Managements internationaler</i>	
7	<i>Innovationsprozesse</i>	
7	<i>von Axel Nippa und Björn Rosenberger</i>	
1	<b>10.1 Einführung</b> .....	165
2	<b>10.2 State-of-the-Art</b> der Internationalisierung von F&E-	
2	<b>Aktivitäten</b> .....	166
2	<b>10.2.1 Inhalt</b> und Charakteristika von Innovationen.....	166
2	<b>10.2.2</b> Implikationen für die Internationalisierung.....	169
2	<b>10.2.3</b> Stand der Internationalisierung.....	171
3	<b>10.3 Strategische Zielsetzungen und Konzepte im</b>	
3	<b>internationalen Innovationsmanagement</b> .....	173
3	10.3A <b>Marktorientierte Zielsetzungen und Konzepte</b> .....	173
3	10.3.2 <b>Ressourcenorientierte Zielsetzungen und</b>	
3	<b>Konzepte</b> .....	174
4	<b>10.4 Internationales Innovationsmanagement: Aufgaben der</b>	
4	<b>Unternehmensführung</b> .....	175
4	10.4.1 <b>Konfiguration internationaler Innovationen</b> .....	176
4	10.4.2 <b>Koordination im internationalen</b>	
4	<b>Innovationsmanagement</b> .....	178
5	<b>10.5 Zusammenfassung</b> .....	188
6	<b>10.6 Literatur</b> .....	190
11	<b>11. Strategisches "Time-to-Market"-Management</b> .....	193
11	<i>Relevante Problembereiche und adäquate Methoden</i>	
11	<i>Fabio Labriola</i>	
11	<b>11.1 Einführung</b> .....	193
11	11.1.1 <b>Kontext und Problemstellung</b> .....	193
11	11.1.2 <b>Ziel und Vorgehensweise</b> .....	196