

Future Management - Band 5

Managementwissen für zukunftsorientierte Unternehmensführung – Change Management und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin (Hrsg.)

Innovationsmanagement

Wettbewerbsstärke durch Neuerung sowie
strategische, organisationale und kulturelle Entwicklung
von Erfolgsteams

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Wehrlin

OPTIMUS

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.

Wehrlin, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich:

Innovationsmanagement

Wettbewerbsstärke durch Neuerung, strategische- organisationale- und kulturelle Entwicklung von Erfolgsteams

ISBN 978-3-86376-085-4

Vorgänger:

ISBN-10: 3863066855

ISBN-13: 978-3863066857

AVM - Akademische Verlagsgemeinschaft München;

Auflage: 1., Aufl. (01. Dezember 2010)

Alle Rechte vorbehalten

2. überarb. Auflage 2014

© Optimus Verlag, Göttingen

© Coverfoto - ktsdesign - Fotolia.com

URL: www.optimus-verlag.de

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlorfrei und säurefrei,
sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Vorwort

Die fortgeschrittene Globalisierung und Veränderungen bestimmen das kulturelle, gesellschaftliche und wirtschaftliche Geschehen. Vor dem Hintergrund dessen, dass dadurch an die Unternehmen ständig neue Anforderungen gestellt werden, wurde die Schriftenreihe „Future Management“ begründet. Future Management richtet sich auf die innovative, zukunftsorientierte Unternehmensführung, Change Management, Personal- und Organisationsentwicklung in der Lernenden Organisation und bildet eine wesentliche Grundlage für leistungsmotivierte Qualität von Produkten, Prozessen und somit eine wesentliche Determinante des Unternehmenserfolgs.

Das Managen von Qualität ist als übergeordnete Managementaufgabe eine wesentliche Determinante für die Etablierung von Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten und sichert die langfristige Existenz des Unternehmens im globalen Wettbewerb. Die Selektionsmechanismen des Marktes sowie die Globalisierungsprozesse verlangen von der Organisation und den darin beschäftigten Menschen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit an die geänderten Bedingungen. Hierbei sind das Management und die Mitarbeiter sind permanent gezwungen zu lernen und sich weiterzubilden um den geänderten Anforderungen und dem Fortschritt gerecht zu werden. Innovative Unternehmensführung erstreckt sich darüber hinaus auf die Entwicklung und Veränderung von Organisationen und Kulturen als Management des Wandels. Future Management, Change Management Personal- und Organisationsentwicklung in der lernenden Organisation werden immer bedeutender. Dies hat auch weit reichende Konsequenzen für das Personalmanagement:

Aufgrund der gegenwärtigen und auch zukünftigen Situation am Arbeitsmarkt sind Flexibilität sowie permanente Umdenkprozesse erforderlich.

Die Organisationsentwicklung wird zunehmend von Change-Prozessen begleitet. Dies gilt auch für die Personalentwicklung.

Im Rahmen der Organisations- und Personalentwicklung sind ständig effizientere Maßnahmen gefragt, welche dazu beitragen, die Organisation und die darin wirkenden Menschen – sowohl Mitarbeiter wie auch Führungskräfte, an die Veränderungen anzupassen.

Die Organisations- und Personalentwicklung stellen bedeutende vernetzte Elemente des Human Resource Managements dar. Die Unternehmensführung

steht vor der Aufgabe, einen optimalen Rahmen für die erforderlichen personellen wie organisatorischen Lernprozesse zu schaffen. Die Lernende Organisation ermöglicht, die Entwicklung von Fachkompetenz, Methodenkompetenz sowie sozialer Kompetenz. Da der Unternehmenserfolg von einer Vielzahl von Faktoren abhängt, zwischen welchen interdependente, komplexe Beziehungen bestehen, bedarf es eines ganzheitlichen, vernetzten, zukunftsorientierten und anpassungsfähigen Führungssystems, aus welchem Erfolgsstrategien für die praktische Unternehmensführung abgeleitet werden können. Kenntnisse im Future- und Change Management sowie im strategischen Management sind heute für jeden Manager unerlässlich.

Die Management-Lehrbücher der Reihe „Future Management“ vermitteln dem Leser Erfolgsstrategien und Visionen für die Realisierung einer ganzheitlichen, innovativen Unternehmensführung durch Leistungsmotivation. Dabei wird primär auf die Anwendbarkeit der Ausführung in der Managementpraxis geachtet. Für Studierende der Wirtschaftswissenschaften und anderer Fachrichtungen, Führungsnachwuchskräfte, Bachelor-, Diplom- und Masterstudiengänge sowie MBA werden die Lehrbücher neben der wissenschaftlichen Ausrichtung vor allem durch die Praxisnähe zum ebenso wertvollen Ratgeber wie für den angehenden oder bereits erfolgreichen Manager. Die Erfolgsstrategien im Future – und Change Management sowie des Simultan-Managements sind abgeleitet aus den Ergebnissen zahlreicher wissenschaftlicher Untersuchungen, Analysen und Befragungen, sozusagen aus der Führungspraxis für die Realisierung hoch motivierter Leistungsqualität in der Managementpraxis. Sie berücksichtigen stets, dass im Mittelpunkt des gegenwärtigen wie zukünftigen Geschehens im sozio-technischen Systems Unternehmen der Mensch mit seinen Stärken, Schwächen, Bedürfnissen, Erwartungen, Wünschen, Ängsten, Hoffnungen, (inter-)kulturellen Eigenheiten und seinem ganz persönlichen Engagement steht. Er sollte in der Unternehmensführung in seiner Einzigartigkeit berücksichtigt werden. Der Mensch darf nicht als „Produktionsfaktor“ behandelt werden. Seine Leistungen haben gebührenden Respekt und Anerkennung verdient. Der Mensch sucht im Privatleben wie im Unternehmen nach Sinn. Die Führungssysteme sollten sich danach ausrichten und mitarbeiterbezogen, partizipativ, leistungsanerkennend sowie lernorientiert sein. Die Lehrbuchreihe „Future Management“ verfolgt die Vision, hierzu einen wesentlichen Beitrag zu leisten. Für eine sinnstiftende, innovationsfreundliche, erfolgreiche, verantwortliche und nachhaltige Zukunft der Mitarbeiter, Manager und Organisationen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Innovationsmanagement: Wettbewerbsstärke durch Neuerung in der Lernenden Organisation sichern.....	3
3 Innovationskultur schaffen – Unternehmenskultur und Identifikation	13
3.1 Werte	13
3.1.1 Werthierarchie nach Bernthal	13
3.1.2 Materielle und postmaterielle Werte nach Inglehart	14
3.2 Einstellungen / Attitüden	16
3.2.1 Attitüden-Konzeption nach Rosenberg und Hovland	16
3.3 Identifikation durch Motivation / Management by Motivation	17
3.4 Unternehmenskultur	20
3.4.1 Corporate Cultures nach Deal und Kennedy	20
3.4.2 Productivity through people nach Peters und Waterman	22
3.4.3 Entscheidungsorientierter Kulturansatz nach Heinen	30
3.4.4 Kulturimplikationen	33
4 Innovationsteams stärken – Gruppenformung und Integration	35
4.1 Gruppenverhalten	35
4.1.1 Integration von Individuen als Management-Aufgabe	35
4.1.2 Gruppendynamik	36
4.1.3 Arbeitsgruppen	41
4.1.4 Qualitätszirkel / QC-System	44
4.1.4.1 Das QC-System	44
4.1.4.2 Das QC-System im kybernetischen Regelkreis / AR-Modell	47

4.2 Strukturelle Integration durch Gruppen.....	49
4.3 Teamkonzept von Likert	51
4.4 Effizienz der integrativen Kraft von Gruppen und Gremien	53
4.5 Betriebliche Aus- und Weiterbildung als integrationsförderndes Managementinstrument	56
4.6 Coaching – Formung des Siegerteams	62
5 Innovationsfreundliche Organisation schaffen und Reorganisieren	67
5.1 Organisation und Reorganisation als Managementaufgabe	67
5.2 Organisationsstruktur.....	68
6 Innovationsfördernde Unternehmensorganisationsstruktur – Primärorganisation schaffen	73
6.1 Verrichtungsorganisation	73
6.2 Objekt- / Regionalorganisation	74
7 Innovationsstruktur und Projektteams optimieren – Projektorganisation – Sekundärorganisation	79
7.1 Produkt- / Kunden- / Projektmanagement-Organisationen.....	79
7.2 Strategische Geschäftseinheit / SGE-Organisation / Divisions	82
7.3 Parallel-Hierarchie / Fellow-Projektsystem	84
7.4 Projekt-Team / Taskforces.....	85
8 Innovationsprozesse – Kultur und Parallelorganisation gestalten	89
8.1 Mischform von Organisationsstruktur und Unternehmensorganisationsstruktur	92
8.2 Organisationswandel und Anpassungsprozesse / Krisenvermeidungsmanagement	95
8.3 Diversifikation und Unternehmensgröße	101
9 Innovationspromotoren einsetzen	105
10 Leistungsanreize durch Intrinsische Motivation setzen.....	111

11 Anforderungen an Führungskräfte und Konsequenzen für die Entwicklung von Führungskompetenzen	117
11.1 Anforderungen an Manager und Führungspersönlichkeiten	117
11.2 Was sind Führungskompetenzen?	123
11.3 Entwicklung und Verbesserung der Führungskompetenzen.....	128
11.3.1 Stärkenorientierung	128
11.3.2 Kompetenzen erfolgreicher Leader und Manager.....	130
11.3.2.1 Eigenmotivation/Lebenseinstellung/Bildung	130
11.3.2.2 Grundperspektiven des Denkens.....	133
11.3.2.3 Persönlichkeitsmerkmale und Profilstärkung	135
11.4 Führungsstil und Relevanz der Austauschbeziehung	146
11.4.1 Austausch und Arbeitszufriedenheit.....	146
11.4.2 Mitarbeiterbindung und ethische Führung.....	152
11.5 Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmensgröße.....	154
Schlussbetrachtung	157
Literaturverzeichnis.....	193

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Innovationsprozess im Modell (5-Phasen-Modell).....	6
Abb. 2	Innovationsmanagement.....	7
Abb. 3	Die Wissenstreppe nach North	9
Abb. 4	Stoßrichtungen der Innovationsstrategie	11
Abb. 5	Wert-Hierarchie nach Bernthal	14
Abb. 6	Materielle und postmaterielle Werte nach Inglehart	15
Abb. 7	Merkmale von Einstellungen / Attitüden	16
Abb. 8	Die Komponente des Attitüden-Konzepts nach Rosenberg und Hovland	17
Abb. 9	Kulturtypen-Matrix nach Deal und Kennedy'	21
Abb. 10	Typologisierung von Unternehmenskulturen nach Heinen	30
Abb. 11	Unternehmenskultur im System unter Variablen- Sichtweise nach Heinen.....	31
Abb. 12	Unternehmenskultur im System unter entscheidungsorientierter Sicht nach Heinen	32
Abb. 13	Manifestation der internen Kultur'	33
Abb. 14	Abgrenzungskriterium von Gruppen'	37
Abb. 15	Führungsrelevante Gruppenarten.....	38
Abb. 16	Formelle und informelle Gruppen nach Scanlon und Keys/	39
Abb. 17	Unterscheidung formeller und informeller Gruppen nach Sayles	41
Abb. 18	Arbeitsgruppen-Verantwortungsspielraum nach Hackman	42
Abb. 19	Die Funktionsvorteile teilautonomer Gruppen nach Rieckmann.....	43
Abb. 20	Qualitätszirkel – Systemstruktur	45
Abb. 21	Arbeits- und Beratungsbereich des Qualitätszirkel-Systems.....	46
Abb. 22	Das QC-System im kybernetischen Regelkreis / AR-Modell	48
Abb. 23	Koordinationsgremium nach Barnard/	50

Abb. 24	Teamkonzept von Likert.....	52
Abb. 25	Abgrenzung der Gremien nach der Art- und Dauer-Mitgliedschaft	54
Abb. 26	Gremienarten nach Aufgabenschwerpunkten	55
Abb. 27	Betriebliche Aus- und Fortbildung als integrationsförderndes Managementinstrument des SMS	57
Abb. 28	Individual- und Gruppenfortbildungsmethoden.....	60
Abb. 29	Abgrenzung der Weiterbildungsmaßnahmen	61
Abb. 30	Analyse von Organisationsstrukturen	68
Abb. 31	Verrichtungsorganisation	73
Abb. 32	Objektorganisation / Objektzentralisation	75
Abb. 33	Regionalorganisation / lokale Dezentralisierung.....	75
Abb. 34	Führungsrelevante Vor- und Nachteile dezentraler Organisationssysteme / Objekt- und Regionalorganisation.....	78
Abb. 35	Mischform von Produkt- und Kundenmanagement-Organisation.....	81
Abb. 36	Gestaltungsmöglichkeiten der Projektmanagement-Organisation	82
Abb. 37	Sekundärorganisation strategischer Geschäftseinheiten / Divisionen in der dualen Organisation/	84
Abb. 38	Charakteristika einer Taskforce	87
Abb. 39	Parallelorganisation / Primär- und Sekundärorganisation im Vergleich	90
Abb. 40	Vor- und Nachteile unterschiedlicher Formen der Unternehmensstruktur	94
Abb. 41	Einflusspotential – Basis der Früherkennung für das Krisenvermeidungsmanagement	96
Abb. 42	Neun-Punkte-Managementregeln / Zielkatalog für Organisationsveränderungen der National Training Laboratories NTL	99
Abb. 43	Unterschiede zwischen strukturellem und kulturellem Wandel nach Dyer/	100

Abb. 44	Kategorisierung der Managereigenschaften nach Müller als Mind-Map.....	137
Abb. 45	Manager-Testprofil am Beispiel eines Dipl.-Ingenieurs mit Unternehmerpotenzial.....	143
Abb. 46	Maßnahmen der Profilstärkung von Managern	144
Abb. 47	Ergebnis der Umfrage nach den besonders gefragten Manager-Typen.....	145
Abb. 48	Managereigenschaften die wichtiger / unwichtiger geworden sind.....	146

1 Einleitung

Innovationen sind der Motor der Wirtschaft. Die Bedeutung der Innovationen für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen ist offenkundig. Für das Hervorbringen von Neuerungen ist das Management auf das kreative Engagement der Mitarbeiter angewiesen. Innovationen lassen sich nicht anweisen, sie entstehen vielmehr in einem innovationsfreundlichen Umfeld. Das Management steht vor der Aufgabe, innovationsfreundliche Rahmenbedingungen in der Organisation zu schaffen, unter denen die Mitarbeiter ihre Ideen verwirklichen können und ihre Leistungen anerkannt werden. Für ein erfolgreiches Innovationsmanagement bedarf es der strategischen organisationalen und kulturellen Entwicklung von Erfolgsteams.

Innovationsmanagement stellt eine betriebliche Kerntätigkeit dar, welche sich an den Eigenschaften einer Innovation orientiert. Innovation bedeutet die Einführung von etwas Neuem. Das Neue bedarf der unternehmerischen Relevanz, um eine Innovation zu sein.

Mit dem betrieblichen Innovationsmanagement wird die Realisierung einer Wertsteigerung des Unternehmens angestrebt. Für das Innovationsmanagement stellen Modelle für den Innovationsprozess eine wichtige Grundlage dar. Viele Unternehmen berücksichtigen dies und haben zum Zweck der Standardisierung ihrer Innovationsaktivitäten passende Prozessmodelle entwickelt. Theoretische Modelle und die wissenschaftliche Literatur können wichtige Hinweise dazu bereitstellen.¹

Mit dem Innovationsmanagement ergibt sich eine Konkretisierung der klassischen Managementfunktionen im Unternehmen vor dem Hintergrund der Gestaltung und Bereitstellung von Innovationen.

Die Unternehmensführung steht vor der Aufgabe, einen innovationsfreundlichen, optimalen Rahmen für die erforderlichen personellen wie organisatorischen Lernprozesse zu schaffen. Die Lernende Organisation ermöglicht, die Entwicklung von Fachkompetenz, Methodenkompetenz sowie sozialer Kompetenz. Sie schafft den Rahmen für die erforderlichen Lernprozesse und die Entstehung sowie Anwendung von Wissen für neue bzw. verbesserte und opti-

¹ Vgl.: Herstatt, C. / Verworn, B.: „Modelle des Innovationsprozesses“, Arbeitspapier Nr. 6, September 2000.

mierte Produkte bzw. Prozesse und somit die Grundlage für die Entstehung Innovationen.

Das Innovationsmanagement stellt eine zentrale Managementaufgabe dar. Das vorliegende Buch ist entsprechend der folgenden, gleichzeitig als relevant erachteten Teilaufgaben des Innovationsmanagements strukturiert:

- Innovationsmanagement: Wettbewerbsstärke durch Neuerung in der Lernenden Organisation sichern
- Innovationskultur schaffen - Unternehmenskultur und Identifikation
- Innovationsteams stärken - Gruppenformung und Integration
- Innovationsfreundliche Organisation schaffen und Reorganisieren
- Innovationsfördernde Unternehmungsorganisationsstruktur – Primärorganisation schaffen
- Innovationsstruktur und Projekt-Teams optimieren – Projektorganisation – Sekundärorganisation
- Innovationsprozesse -Kultur und Parallelorganisation gestalten
- Innovationspromotoren einsetzen
- Leistungsanreize für Innovationen durch Intrinsische Motivation setzen

2 Innovationsmanagement: Wettbewerbsstärke durch Neuerung in der Lernenden Organisation sichern

„Innovationsmanagement ist eine betriebliche Kerntätigkeit, die im Wesentlichen an den Eigenschaften einer Innovation ausgerichtet ist und damit Managementaspekte verbindet. Der Begriff der Innovation lässt sich aus dem lateinischen Wortstamm novus ableiten und umschreibt die Einführung von etwas Neuem. Im betriebswirtschaftlichen Sinn ist dieses Neue enger zu fassen. Es bedarf der unternehmerischen Relevanz, um eine Neuerung im betriebswirtschaftlichen Sinn als Innovation bezeichnen zu dürfen.“²

Der Zweck des betrieblichen Innovationsmanagements besteht in der Erzielung einer Wertsteigerung des Unternehmens auf der Grundlage von Innovationsprozessen.³ Der Zweck des Innovationsmanagements kann mittels neuartiger Kombination von Mitteln und Zwecken erreicht werden. Diese neuartige Kombination zeigt sich in:⁴

- der Gestaltung eines neuen Produktes,
- der Gestaltung eines neuen Prozesses im Sinn eines technischen Verfahrens,
- der Gestaltung einer neuen Dienstleistung,
- der Gestaltung einer neuen internen wie externen Organisation, etwa eines Unternehmensnetzwerks sowie
- der Gestaltung einer Kombination aus dem Vorgenannten.

Joseph Schumpeter⁵ hatte bereits auf die Zwecke des Innovationsmanagements hingewiesen. Schumpeter charakterisierte das Innovationsmanagements auch im Sinne einer „kreativen Zerstörung“, bzw. als Ablösung eines Bestehenden durch etwas Besseres.

² Vgl.: Wirtschaftslexikon Gabler: Innovationsmanagement: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/innovationsmanagement.html> - Stand: 14.10.2010.

³ Vgl.: Herstatt, C. / Verworn, B.: „Modelle des Innovationsprozesses“, Arbeitspapier Nr. 6, September 2000.

⁴ Vgl.: Wirtschaftslexikon Gabler: Innovationsmanagement: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/innovationsmanagement.html> - Stand: 14.10.2010.

⁵ Schumpeter, Joseph Alois, 1883–1950, österreichischer Nationalökonom.

Die Zwecke des Innovationsmanagements sind von der Zeit und der Branche abhängig. Es ist maßgeblich welche Zwecke auf welche Weise und in welcher Intensität verfolgt werden. Dies lässt sich am Beispiel der Werkzeugmaschinenindustrie verdeutlichen. Früher positionierten sich die zugehörigen Unternehmen in erster Linie mit Produktinnovationen am Markt. Heute sind es neue Dienstleistungen wie bspw. Auslastungsgarantien oder Fernwartung, welche bedeutend sind. Dies führte mit der Zeit in zahlreichen Unternehmen zu einer Umstellung des Innovationsmanagements.

Beim Begriff Technologiemanagement steht die ressourcenorientierte Betrachtung im Vordergrund, entsprechend jener, ein Unternehmen sich in erster Linie durch die Weiterentwicklung und Neukombination von Ressourcen den Herausforderungen des Marktes stellen sollte. In diesem Kontext werden Ressourcen als Produktionsfaktoren aufgefasst, welche im Anschluss an die Durchführung von Veredelungsprozessen:⁶

- über Relevanz für Absatzmärkte verfügen,
- eine Behauptung gegenüber Konkurrenten ermöglichen und
- im Wettbewerbsvergleich heterogen sind.

Technologiemanagement bezieht sich in erster Linie auf die Bereitstellung sowie Weiterentwicklung der technologieorientierten Ressourcen. Dagegen bezieht sich Innovationsmanagement auf den Aspekt einer vollkommen neuartigen Kombination von Ressourcen.

Die zwei Arten des Managements berühren und überschneiden sich teilweise. Dies gilt hauptsächlich, wenn im Zusammenhang mit einer Innovation der Einsatz von neuartigen Ressourcen gefragt ist. Im Rahmen des Innovationsmanagement erfolgt die Konkretisierung der klassischen Managementfunktionen im Unternehmen zwecks der Gestaltung und Bereitstellung von Innovationen.⁷

⁶ Vgl.: Wirtschaftslexikon Gabler: Innovationsmanagement: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/innovationsmanagement.html> - Stand: 14.10.2010.

⁷ Vgl.: Herstatt, C. / Verworn, B.: „Modelle des Innovationsprozesses“, Arbeitspapier Nr. 6, September 2000.

Zu den klassischen Managementfunktionen gehören:⁸

- Ethik,
- Politik,
- Planung
- Kontrolle,
- Führung,
- Organisation,
- Führungskräfteentwicklung.

Ethik bezieht sich auf das der Organisation zugrunde liegende Wertesystem. Es werden zwei Anforderungen an die Innovationsethik gerichtet:

- das Management hat einen Ausgleich zwischen der Ethik und der Unternehmensethik herbeizuführen.
- das Management hat die Mitglieder der Organisation auf die positiven Aspekte von Neuerungen einstimmen. Dadurch soll die Innovationsbereitschaft gefördert werden.

Die Umsetzung der Innovationspolitik erfolgt durch die Grundsatzplanung in verschiedenen Bereichen. Die Grundsatzplanung thematisiert bspw. die Inanspruchnahme von staatlichen Förderungen für Innovationsprojekte. Dies bedarf der Bestimmung in welchem Ausmaß Innovationsprojekte durch staatliche Förderung erfolgen sollen.⁹

Die Grundlage des Innovationsmanagements bildet der Innovationsprozess. Damit Innovationen am Markt eingeführt und etabliert werden können, bedarf es im Unternehmen der Abfolge von gewissen Schritten bzw. Phasen. Es bedarf grundsätzlich einer innovationsfördernden Kultur. Zudem bedarf es eines Innovationsprozesses, welcher bestimmt ist. Erforderlich ist auch eine auf die Möglichkeiten und Bedürfnisse des Unternehmens ausgerichtete Innovationsstruktur.

Für das Innovationsmanagement stellen Modelle für den Innovationsprozess eine wichtige Grundlage dar. Viele Unternehmen berücksichtigen dies und ha-

⁸ Vgl.: Wirtschaftslexikon Gabler: Innovationsmanagement: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/innovationsmanagement.html> - Stand: 14.10.2010.

⁹ Vgl.: Wirtschaftslexikon Gabler: Innovationsmanagement: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/innovationsmanagement.html> - Stand: 14.10.2010.

ben zum Zweck der Standardisierung ihrer Innovationsaktivitäten passende Prozessmodelle entwickelt. Theoretische Modelle und die wissenschaftliche Literatur können wichtige Hinweise dazu bereitstellen.¹⁰

In der folgenden Abbildung wird exemplarisch ein fünfphasiger Prozess mit Erläuterungen zu den einzelnen Phasen aufgezeigt. Es ist zu berücksichtigen, dass die Ideenentwicklung nicht ausschließlich von Internen getragen wird. Vielmehr wird auch zunehmend externes Wissen und Know-how verwertet.

Abb. 1 Innovationsprozess im Modell (5-Phasen-Modell)¹¹



Die Innovationsplanung und -Kontrolle stellt ein wesentliches Element des Innovationsmanagements dar. Für das Unternehmens bzw. einen Unternehmensbereichs ist langfristige Innovationsportfolio, festzulegen und zu kontrollieren. Die Ebene einzelner Projekte erfordert die Planung des Verlaufs und die entsprechende Kontrolle. Die Innovationsplanung ist abzustimmen mit anderen Planungen des Unternehmens. Bspw. mit der Absatz-, Produktions- und Personalplanung.

¹⁰ Vgl.: Herstatt, C. / Verworn, B.: „Modelle des Innovationsprozesses“, Arbeitspapier Nr. 6, September 2000.

¹¹ Quelle: Herstatt, C. / Verworn, B.: „Modelle des Innovationsprozesses“, Arbeitspapier Nr. 6, September 2000.