



Diesel  
Kuratorium

# Innovation Management Support

# Innovation Management Support

## 2. Ausgabe

*Liebe Leserinnen, liebe Leser,*

ich freue mich sehr über Ihren großen Zuspruch zur ersten Ausgabe des Innovation Management Support. Mit dieser Bestätigung im Rücken haben wir dieses Heft deutlich umfangreicher und vielfältiger rund um unser Thema Innovation gestaltet.

Der erste Beitrag erläutert die Hintergründe und Zusammenhänge zum Thema des diesjährigen CTO-Frühjahrsforums, das Spannungsfeld zwischen der allseits gelobten strategischen Innovationsführerschaft und der ebenso betriebswirtschaftlich notwendigen operativen Exzellenz (Herr). Zwischen dem strategischen Bedarf nach Innovationen und der Definition von wirklich relevanten Innovationsfeldern klafft in der Unternehmenspraxis regelmäßig eine Lücke. Mit der Herausforderung solche Innovationsfelder zu identifizieren und in der frühen Phase zu evaluieren beschäftigt sich der zweite Beitrag (Geschka). Eine empirische Studie aus der deutschen Industrie gibt eine Pegelmessung zum Stand des Innovationsmanagements und zeigt praxisnah die Defizite und Chancen aus Sicht der Entscheider im Mittelstand (Wieselhuber). Die besonderen Herausforderungen der Digitalisierung der Wirtschaft und die Konsequenzen für bestehende Geschäftsmodelle im internationalen Vergleich betrachtet der Artikel von Posselt und Vogelsang. Innovation wird in der Industrie häufig mit einer technischen Brille gesehen. Dass die Kaufentscheidungen nicht nur bei Consumer-Produkten, sondern auch im Industriegütergeschäft, immer auch emotional getroffen werden, findet sicher zu wenig Beachtung. Wie Emotion systematisch in den Innovationsprozess und die Gestaltung von Produkten integriert wird, erläutern die Designer von Poetic Design anhand der ewig gültigen Dramaturgiegesetze Hollywoods (Rößner). Abschließend hilft ein empirischer Befund zur aktuellen Selbsteinschätzung des deutschen, industriellen Mittelstands, sich seine eigenen Positionen bei Industrie 4.0-Themen durch strategisches Patentieren zu sichern. Die Ergebnisse lassen aufhorchen. Nur eine Minderheit sieht sich selbst in der Lage, gegen die Angriffe von digitalen Quereinsteigern mittels Verbotungsrechten, die eigene Wertschöpfungskette frei zu halten (Grünewald, Wurzer).

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre.

Ihr Prof. Dr. Alexander Wurzer  
Sprecher des Dieselskuratoriums

## Innovation Management Support wird herausgegeben vom Dieselkuratorium

**Volker Bartels**

Sennheiser electronic

**Dr. Markus Beukenberg**

WILO SE

**Thomas Böck**

CLAAS KGaA mbH

**Dr. Christian Bruch**

Linde AG

**René Dankwerth**

RECARO Aircraft Seating

**Dr. Dirk Freund**

Aesculap AG

**Dr. Martin Gall**

Fritz Dräxlmaier GmbH & Co. KG

**Oliver Jung**

Schaeffler AG

**Ines Kolmsee**

EWE Aktiengesellschaft

**Prof. Franz Kraus**

Arnold & Richter Cine Technik

**Dr. Günter Kuhn**

DIEFFENBACHER GMBH

**Gebhard Lehmann**

Herrenknecht AG

**Dr. Helmut Leube**

DEUTZ AG

**Dr. Rainer Martens**

MTU Aero Engines AG

**Goran Mihajlovic**

STILL GmbH (ehem.)

**Frank Opletal**

Voith Paper GmbH & Co. KG

**Dr. Georg Pachta-Reyhofen**

MAN SE (ehem.)

**Stephan Plenz**

Heidelberger Druckmaschinen AG

**Thomas Ricker**

KRONES AG

**Dr. Thomas Rodemann**

Vorwerk Elektrowerke

**Dr. Olaf Schermeier**

Fresenius Medical Care

**Dr. Christian Schlögel**

KUKA Roboter GmbH

**Toni Schrofner**

Drägerwerk AG & Co. KGaA



## Die redaktionellen Inhalte des Innovation Management Support werden durch den wissenschaftlichen Beirat des Dieselkuratoriums betreut

**Prof. Dr. Helge B. Cohausz**

Ruhr-Universität Bochum /

Friedrich-Schiller Universität-Jena

**Prof. Dr. Horst Geschka**

Wilhelm Büchner Fernhochschule Darmstadt

**Prof. Dr. Gunther Herr**

Steinbeis Center of Management and Technology

Steinbeis University Berlin

**Prof. Dr. Thorsten Posselt**

Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management  
und Wissensökonomie /

Universität Leipzig

**Prof. Kurt Mehnert**

Folkwang Universität der Künste

**Prof. Dr. Alexander J. Wurzer**

# Innovation: Nachhaltige Quelle für Fortschritt und Wohlstand

## Ergebnisse des W&P- Innovationspanel

*In der Theorie ist sich jeder Unternehmer, jeder Manager, darüber im Klaren: Innovationsmanagement ist der Stellhebel für eine erfolgreiche Unternehmenszukunft, der entscheidend zur Wettbewerbsfähigkeit und Ertragskraft eines Unternehmens beiträgt. In der Unternehmenspraxis wird das Thema jedoch häufig nur auf Ideenmanagement, neue Produkte oder perfekte F&E-Prozesse reduziert. Zu diesem Schluss kommt das aktuelle Innovationspanel von Dr. Wieselhuber & Partner (W&P).*

**Von Prof. Dr. Norbert Wieselhuber**

### **Nichts ist beständiger als der Wandel**

Innovationen und das Management des geplanten Fortschritts nutzen Trendbrüche, den Niedergang von alten Technologien und die Möglichkeiten neuer Technologien, die Veränderungen des Verwender- und Käuferverhaltens und die Trägheit und das Beharrungsvermögen des Wettbewerbs.

Innovationsführer haben einen hohen Gestaltungsanspruch, nutzen Zukunftswissen und setzen eigene Kreativität ein, um dem Unternehmen und dem Markt einen „eigenen Stempel“ aufzudrücken. Sie

nutzen Marktteilnehmer als Innovationsquellen – aber nicht ausschließlich. Sie generieren eigene Ideen und gestalten Märkte als Regelbrecher. Ihr Antrieb sind Visionen, gekoppelt mit großer mentaler Stärke, Leadership, wirksamer Ressourcenkraft, professionellem Innovationsmanagement und überlegenem Wissen. Ihre Innovationsstrategie berücksichtigt mehr als Produkt-/Leistungsinnovationen. Sie betrachten und innovieren alle Bestandteile des Geschäftsmodells. Das Innovationsmix, hinsichtlich Innovationshöhe und Wettbewerbsverhalten, in Form von Leader oder Follower, berücksichtigt den notwendigen Risikoabgleich, bzw. -ausgleich.



Inkrementelle Innovationen resultieren häufig aus bekannten, von Kunden artikulierten Wünschen. Sie führen eher zur Kundenbindung und –akzeptanz und ggf. zur Bedarfsexpansion. Manchmal ist damit aber auch Innovationsarmut bei steigendem Variantenreichtum verbunden. Radikale, disruptive Innovationen entspringen „Zukunftswissen“, der eigenen Kreativität und dem Drang nach neuen Wegen und neuen Lösungen. Sie erfordern nicht nur großen Mut, sondern auch entsprechende Ressourcenstärke und Risikopotenzial. Die großen und bahnbrechenden Fortschritte der Menschheit wurden und werden auch in Gegenwart und Zukunft von innovativen Pionierunternehmen initiiert und realisiert. Innovationen sind unabdingbar in der Entstehung, in der Verbreitung und Nutzung an Menschen gebunden. Dies ist die große Chance für Innovatoren und Unternehmen aller Unternehmensgrößen und Branchen. Im unternehmerischen Alltag gilt nach wie vor: Innovation ist eine Unternehmer- und Top-Management-Aufgabe, denn Zukunft hat, wer Zukunft schafft.

## Über die Studie

Die Untersuchung beschäftigt sich mit einer der wichtigsten und zentralsten Unternehmens- und Führungsentscheidungen. Letztlich sichern nur erfolgreiche Unternehmen ein nachhaltiges Wachstum bei Umsatz und Ertrag und führen zu überlegenen Wettbewerbspositionen. Das erfolgreiche Management von Innovationen liefert somit einen entscheidenden Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Vor diesem Hintergrund sind Stellenwert und Aufgabe des Innovationsmanagements nicht nur aus der Sicht von Technik, F&E, Prozessen, Kreativität, etc. zu betrachten, sondern als ganzheitliches Management-System zu definieren und zu realisieren.

Weiterhin sind aktuelle "Innovations-Treiber", wie z. B. die Digitalisierung, in das Blickfeld des Innovationsmanagements einzubeziehen. Diese in Theorie und Praxis erzielten Befunde und Erfahrungen sind der Hintergrund dieser hinsichtlich der Themen, Zielgruppe und Aussagekraft umfassend und breit angelegten Studie.

Die übergeordneten Ziele waren, die vielfältigen Zusammenhänge zwischen den Erfolgskomponenten und deren Nutzung aus der Sicht der Befragten kenntlich zu machen:

- Zukunft als Leitlinie und Pull-Faktor für Innovationen
- Kreativität als Quelle für Ideen und Input für Innovationen
- Professionalität bei Gestaltung von Prozessen, Ressourcen und Strategie des Innovations-Managements
- Veränderung als Voraussetzung und Vehikel für die Umsetzung von Innovationen

Über 100 Entscheider marktführender Unternehmen – vom gehobenen Mittelstand bis hin zum Konzern – beantworteten deutschlandweit und branchenübergreifend Fragen rund um die Themenfelder Zukunftsmanagement, Innovationsmanagement, Ideenmanagement, Change Management sowie zur „Digitalen Transformation“.

Empfängerkreis bzw. Adressat der Befragung waren prinzipiell und vorrangig die Geschäftsführung und der Vorstand. Daneben wurden noch Leiter Forschung & Entwicklung und Innovations-Manager in die Befragung mit einbezogen.

Die Struktur der Befragungsteilnehmer nach Umsatzgrößenklassen deckt dabei das breite Spektrum des typischen Mittelstandes bis 300 Mio. € Umsatz



**Prof. Dr. Norbert Wieselhuber**

ist Gründer und Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. Nach einer Lehre zum Industriekaufmann und einer Tätigkeit im Marketing eines internationalen Nahrungsmittelkonzerns studierte und promovierte er in BWL und wechselte in die Beratung. Er ist Mitglied in verschiedenen Aufsichtsräten, Top-Management-Referent und Autor zahlreicher Publikationen. Zudem ist er Gründungs- und Mitgesellschafter verschiedener Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. Für seine Verdienste um mittelständische Unternehmen wurde er bereits mehrfach ausgezeichnet, u.a. mit dem Bundesverdienstkreuz am Bande und dem Lünenonk B2B- Service Award in der Kategorie Lebenswerte.

p.a. ab und erstreckt sich bis zum Konzern mit über 3 Mrd. € Jahresumsatz. Darunter finden sich auch namhafte und marktführende Familienunternehmen. Dabei gaben sowohl B2B- (64 %) als auch B2C- Unternehmen (36 %) detaillierte Auskunft über ihre Innovationspraxis.

## **Zukunftsmanagement - allgegenwärtig aber unbewusst**

Viele Entscheider setzen sich mit unternehmensrelevanten Zukunftsthemen nicht ausreichend auseinander und das obwohl 52,7 % der Befragten die Zukunftsentwicklungen für ihr Unternehmen zum Teil als Bedrohung empfinden. Die Studie zeigt klar: Das bloße Zurückgreifen auf Experten-Meinungen zur Zukunftsbewertung (53,7 %) sowie der Einsatz von Instrumenten wie Szenario-Technik, Strategic Foresight und Trendforschung, die lediglich von einem Drittel der Befragten – meist von Unternehmen mit zunehmender Umsatzgröße – eingesetzt werden, reicht für ein professionelles Zukunftsmanagement nicht aus.

Insgesamt zeigen sich bei einer Gesamtbetrachtung des praktizierten Zukunftsmanagements noch erhebliche Verbesserungspotenziale. Auch wenn „Zukunft“ allgegenwärtig ist, ist sie offensichtlich noch nicht in das Bewusstsein der meisten Unternehmen gedrungen. Nachdem in vielen Zukunftsfeldern die „Zukunft“ bereits begonnen hat und zur Realität geworden ist und Anfangstrends sich bereits zu massiven, stabilen Entwicklungen fortgesetzt haben, ist es höchste Zeit sich professionell mit den Fragen und Möglichkeiten eines Zukunftsmanagement zu beschäftigen.

## **Innovationsmanagement – Lippenbekenntnisse statt Erfolgsfaktor**

Innovationsmanagement beinhaltet den gesamten Prozess „Von der Idee bis zum Geschäftserfolg“ und umfasst dabei alle Innovationsarten „Von der Produkt-/Angebotsinnovation, über die Prozess-, Organisationsinnovation bis hin zur Geschäftsmodell-Innovation“. Der Stellenwert der einzelnen Innovationsarten ändert sich im Zeitablauf und hat



unterschiedliche Ausprägungen des Innovations-Mix zur Folge. Dies belegen auch die Befragungsergebnisse.

Durchschnittliche Innovationshöhe, diffuser Innovationsfokus, unregelmäßiger Innovationszyklus, mittleres Innovationstempo und nur eine geringe Verknüpfung mit der Unternehmens- und F&E-Strategie – daraus ergibt sich kein Bild eines Innovationsführers. Vielmehr zeigt das Innovationsmanagement der Befragten erhebliche Strategiedefizite, die zu einer Fehlallokation der Innovationsressourcen und zu einer stark reduzierten Wirksamkeit der Innovationsaktivitäten führen. Zwar zeigt die Studie, dass strategische Innovationen und Innovationen des Geschäftsmodells am stärksten an Bedeutung gewinnen (Gegenwart: 31,5 %; Zukunft: 62,2 %) und vor allem bei B2B-Unternehmen bereits heute eine hohe Bedeutung haben (38,2 %); jedoch bleibt die spannende Frage, wie diese ohne die als weniger relevant eingeschätzte Organisations- und Führungsinnovation (Gegenwart: 25,9 %; Zukunft: 39,6 %) oder Prozessinnovation (Gegenwart: 22,2 %; Zukunft: 35,8 %) überhaupt realisiert werden können. Zudem ist es wenig verwunderlich, dass die Messung der Innovations-Performance bei den Befragten schwach ausgeprägt ist, da viele Befragte keine, oder nur unzureichend präzise Ziele und Strategien vorweisen können. Ohne die entsprechende personelle und organisatorische Verankerung bleibt Innovation auch nur ein „Lippenbekenntnis“ und wird zu keinem Erfolgsfaktor für das Unternehmen.

## **Ideenmanagement – Inkrementell statt disruptiv**

Ohne Kreativität keine Ideen und ohne Ideen keine Innovationen! Vor allem Kunden (69,8 %) sind die am häufigsten genutzte Ideenquelle während andere wie Lieferanten (34 %), der Wettbewerb (30,2 %)

oder Open Innovation-Plattformen (13,7 %) deutlich weniger Beachtung finden. Dieser Fakt bestätigt auch die Wahrnehmung aus der Praxis, dass eher inkrementelle und weniger disruptive Innovationen aus den Ideen hervorgehen. Dennoch: Das kreative Potenzial des Unternehmens ist auch eng mit dem Ideenreichtum der Führungsebene verbunden. Die Ideenbewertung sorgt dafür, dass unternehmens- und marktadäquate Ideen weiter verfolgt werden und nicht „passende Ideen aussortiert, oder geparkt werden“. Die Vielzahl der Bewertungskriterien und die komplexe, bereichsübergreifende Entscheidungssituation führen zu einer Teamentscheidung. Die besten Bewertungen erhielten in diesem Zusammenhang interne Experten (sehr gut und gut: 73 %), dicht gefolgt von Vorstand und Geschäftsführung (70 %). Mit steigender Umsatzgröße nehmen die Ideen in allen Innovationsfeldern tendenziell zu.

## **Change Management – Mehr Hürden als Enabler**

Fehlertoleranz fördert die Veränderungen und Veränderungsbereitschaft; die Unternehmenskultur fördert das kreative Arbeiten und die individuelle Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter. Die Position als kreativer Marktteilnehmer und der damit verbundene Anspruch an innovative Leistungen, sowie die digitale Transformation sind weitere positive Veränderungstreiber. Einschränkend, bzw. negativ für Veränderungen in Unternehmen, sind die fehlende Aus- und Fortbildung für Change Management Fähigkeiten und die mangelnde Förderung von Intrapreneur-Ship-Programmen. Eigenartig also, dass 52,8 % der Führungskräfte sich laut den Auswertungen nur „zum Teil“ in der Verantwortung sehen, Veränderungsprozesse zu initiieren und zu managen. Deshalb „knirscht“ es im Getriebe, denn ein Großteil der Innovationsvorhaben versandet in der Organisation während gleichzeitig wertvolle Ideen, Ressourcen

und Zeit verschwendet werden. Die größte Veränderungshürde liegt dabei sowohl in der operativen Überlastung der beteiligten Mitarbeiter (71,7 %) und im Beharrungsvermögen der Entscheidungsträger (58 %). Als ein starker „versteckter Bremsen“ im Change Management fällt vor allem bei B2B-Unternehmen das Karriererisiko der Führungskräfte auf (55,8 %).

## Digitale Transformation – Weit weg vom Potenzial

Die Digitale Transformation wird als wichtigster Zukunftstrend und Veränderungstreiber Nr.1 wahrgenommen (61,1 %). In der Folge rechnet ein Drittel der Befragten mit der Verschiebung ganzer Branchengrenzen. Umso erstaunlicher, wie wenig professionell die Unternehmen mit dem Thema umgehen: Bei nur 20,8 % ist das Bedrohungs- und Chancenpotential der Digitalisierung unternehmensspezifisch beschrieben, interne und externe Know-How-Träger bei lediglich 28,3 % definiert. Und erst 15,1 % der Befragten erzielen bereits Wettbewerbsvorteile durch die digitale Transformation. Klar ist: Hier liegen enorme Innovationspotentiale, denn viele Unternehmen scheinen sich noch in einem sehr frühen Stadium der Digitalisierung befinden.

## Fazit – Viel Luft nach oben

Die Studie unterstreicht aus Sicht von W&P einmal mehr: Radikale, disruptive Innovationen entspringen „Zukunftswissen“, der eigenen Kreativität und dem Drang nach neuen Wegen und neuen Lösungen. Sie erfordern nicht nur großen Mut, sondern auch entsprechende Ressourcenstärke und Risikopotenzial – all das im Rahmen eines professionellen Innovationsmanagements, das bei vielen Unternehmen noch deutlich „Luft nach oben“ hat.

Mit Hilfe eines Innovations-Audits können die Stärken und Schwächen des eigenen Innovationsmanagements überprüft, ein objektives Bild über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gezeichnet sowie umfassende Optimierungsansätze abgeleitet werden. Aufbauend auf einem ganzheitlichen Innovationsmanagement-Modell sollten dabei alle Aspekte einer modernen Innovationsarbeit untersucht werden. Die neun Bausteine des W&P-Innovations-Audits sind so konfiguriert, dass

- strategische Defizite und Herausforderungen identifiziert werden.
- Prozess-Schwachstellen und Effizienz-Probleme aufgezeigt werden.
- Optimierungsmöglichkeiten bezüglich der Soft Facts (wie Kreativität und Kultur) erkennbar werden.
- die eigene Innovations-Performance im Benchmark-Vergleich transparent gemacht wird.
- vorhandene Ressourcen hinsichtlich Zukunftsfähigkeit überprüft werden.

Das W&P-Innovations-Audit betrachtet die Innovationsarbeit dabei sowohl aus der „Inside-out-“ als auch aus der „Outside-in“-Perspektive. Der Blick von außen, d. h. vor allem Benchmarking mit anderen Branchen-Unternehmen sowie Best Practice-Vergleiche, führen zu mehr Objektivität in der Beurteilung des Status quo und letztlich zu einer höheren Akzeptanz der Ergebnisse im Unternehmen.

Die Untersuchungsinhalte und Ergebnisse des Audits (siehe Abbildung) konzentrieren sich darüber hinaus nicht nur auf die typischen Prozesse und Innovations-Kennzahlen, sondern nehmen insbesondere die Kreativität und den Umgang mit Ideen sowie die Innovationskultur und die Veränderungsfähigkeit der Organisation in den Fokus.



Bausteine	Untersuchungsbereiche	Ergebnisse
Strategie-Test „Innovation“	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Überprüfung der inhaltlichen Verknüpfung von Unternehmens- und Innovationsstrategie</li> <li>■ Aufnahme und Bewertung der Innovationsleitlinien, IP-Strategie und Innovations-Mix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bewertung der bestehenden Innovationsstrategie und ihrer Zukunftsfähigkeit</li> <li>■ Strategische Herausforderungen &amp; Handlungsfelder</li> </ul>
Analyse Zukunftsmärkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bewertung des Kerngeschäfts hinsichtlich Substitutionsgefahr und Zukunftsausrichtung</li> <li>■ Analyse und Bewertung der relevanten Trends</li> <li>■ Entwicklung von Szenarien und Prognosen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Spezifische Trendlandschaft</li> <li>■ Bewertung der Zukunftsfähigkeit des Kerngeschäfts</li> <li>■ Identifikation von Suchfeldern und potenziellen Zukunftsmärkten</li> </ul>
Innovations-Benchmarking & Performance-Messung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufnahme der vorhandenen Kennzahlen/KPIs</li> <li>■ Benchmarking mit Branchen-/Best-in-class-Unternehmen</li> <li>■ Ermittlung relevanter Innovationskennzahlen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Objektives Bild über die Leistungsfähigkeit der eigenen Innovationsarbeit</li> <li>■ Verbesserungsansätze für das Innovationscontrolling</li> </ul>
Messung Kreativitätspotenzial	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Durchführung eines Kreativ-Assessments</li> <li>■ Überprüfung des Methodenarsenals</li> <li>■ Aufnahme der vorhandenen Ideenquellen und Vorschlag für zusätzliche Kreativitätsquellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kreativitätsprofile der ausgewählten Mitarbeiter</li> <li>■ Aufzeigen nicht ausgeschöpfter Kreativitätspotenziale</li> <li>■ Identifikation möglicher Intrapreneure</li> </ul>
Niveau Innovationsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufnahme des Innovationsprozesses</li> <li>■ Durchführung einer Prozess-/Schnittstellenanalyse</li> <li>■ Erfassung und Überprüfung der eingesetzten Methoden &amp; Instrumente im gesamten Prozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Objektive Beurteilung des bestehenden Innovationsprozesses</li> <li>■ Ableitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen</li> </ul>
Effizienzstatus F&E	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Durchführung einer Projektanalyse</li> <li>■ Erfassung der Zeitfresser im F&amp;E-Prozess und Messung der F&amp;E-Performance</li> <li>■ Bewertung der Rahmenbedingungen sowie der eingesetzten F&amp;E-Methoden &amp; Tools</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ermittlung von Effizienzreserven im F&amp;E-Prozess</li> <li>■ Verbesserungsansätze für Methoden, Tools und strukturelle Rahmenbedingungen</li> </ul>
Bewertung Innovationsressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abgleich von IST- und SOLL-Kompetenzen der Mitarbeiter</li> <li>■ Aufnahme und Bewertung der Netzwerk-Nutzung</li> <li>■ Erfassung und Bewertung des Personalmangements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Objektive Bewertung der bestehenden Innovationsressourcen</li> <li>■ Ableitung konkreter Maßnahmen</li> </ul>
Kulturmessung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erhebung der Innovationskultur: u. a. Führungskultur, Leistungskultur, Kommunikationskultur</li> <li>■ Erfassung der kulturrelevanten Symbole und Rituale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Herausarbeitung der spezifischen Innovationskultur</li> <li>■ Identifikation von Innovationsbarrieren</li> <li>■ Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen</li> </ul>
Beurteilung Veränderungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ermittlung der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter mittels Selbsteinschätzung</li> <li>■ Erhebung der Beziehungs- und Netzwerkstruktur in den innovationsrelevanten Unternehmensbereichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Transparenz über die Veränderungsfähigkeit der Organisation</li> <li>■ Konkrete Ansatzpunkte und Handlungsbedarf</li> </ul>

Grundsätzlich sollte jedoch jedes Innovations-Audit auch Analysen zu betriebswirtschaftlichen Input-Output-Relationen beinhalten sowie Transparenz über die Ressourcenverwendung im F&E-/Innovationsmanagement schaffen. Jedes Audit ist aber nur so gut wie die daraus abgeleiteten Erkenntnisse und Maßnahmen. Letztlich müssen die Verbesserungsansätze von den Mitarbeitern und Führungskräften akzeptiert und mit Überzeugung aufgenommen und umgesetzt werden.

### Leitmaximen für Innovatoren

1. Entwickeln Sie ein Klima, in dem Neugierde, Phantasie, konstruktiver Widerspruch und schöpferische Zerstörung gedeihen können. Dies sind Voraussetzungen sowohl für Innovationen als auch für Lernprozesse.
2. Machen Sie die Zukunft zur Gegenwart. Suchen Sie aktiv nach Gelegenheiten.
3. Verfolgen Sie am Anfang das sogenannte Meinungsbildner-Konzept: Das heißt „infizieren“ Sie zunächst die besonders aufgeschlossenen Mitarbeiter und vor allem Führungskräfte mit dem Bazillus „Innovation“, erst im zweiten Schritt die breite Mitarbeiterschaft. Erste Lernerfolge sind wichtig und lösen einen „Schneeballeffekt“ aus.
4. Verfolgen Sie konkrete Lernziele im Innovationsgeschehen und messen Sie regelmäßig den Lernfortschritt. Aber messen Sie quantitativ, was quantitativ messbar ist und qualitativ, was nicht quantitativ messbar ist.
5. Führen Sie das moderne Innovationsmanagement mit konkreten und für die Mitarbeiter spür- und erlebbaren Maßnahmen ein.
6. Verändern Sie Ihr Personalentwicklungs-, Entlohnungs- und Anreizsystem, um innovative Mitarbeiter besser fordern und fördern zu können. Schaffen Sie unternehmerische Freiräume für Ihre Mitarbeiter. Initiieren Sie Team-Lernen.
7. Überprüfen Sie die Haltung Ihres Unternehmens gegenüber Neuerungen und Veränderungen – stellen Sie Erfahrungen, Systeme und Ergebnisse der Vergangenheit im Hinblick auf Ihre Gültigkeit für Zukunftsentscheidungen in Frage.
8. Verknüpfen Sie das Innovationsmanagement mit der strategischen Planung Ihres Unternehmens.
9. Öffnen Sie Ihr Unternehmen nach außen, gehen Sie mit ungewöhnlichen Schritten voran.
10. Nutzen Sie einen ganzheitlichen Ansatz des modernen Innovationsmanagements, um mit Ihrem Unternehmen die Zukunft aktiv mitzugestalten.





Deutsches Institut für Erfindungswesen e.V.

Thalkirchner Str. 2 | 80337 München

Tel.: +49 89 746392 - 22 | Fax: +49 89 746392 - 60 | E-Mail: [kuratorium@dieselmedaille.de](mailto:kuratorium@dieselmedaille.de)