





Erik Nagel · David Griesbach · Stephanie Kaudela-Baum · Pierre-Yves Kocher  
Jens O. Meissner · Seraina Mohr · Christian Wunderlin

# Innovationen auf den Weg bringen

*Versus · Zürich*

---

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter [www.versus.ch](http://www.versus.ch)

*Illustrationen & Infografiken:* André Sandmann, Pikka Marken- und Designagentur · Zürich

*Satz und Herstellung:* Versus Verlag · Zürich

*Druck:* Kösel · Krugzell

Printed in Germany

Print-Buch: ISBN 978-3-03909-273-4

E-Book: ISBN 978-3-03909-708-1

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Einleitung</b> .....                                                            | 9  |
| Eine geniale Idee ist erst dann genial, wenn sie<br>am Markt erfolgreich ist ..... | 9  |
| Innovation geht jedes Unternehmen etwas an .....                                   | 10 |
| Das Buch als Inspirationsquelle .....                                              | 10 |
| Die Struktur des Buchs .....                                                       | 11 |
| <b>Eine Geschichte zum Einstieg</b> .....                                          | 13 |
| <b>Innovation ist ...</b> .....                                                    | 17 |
| ... etwas Neues .....                                                              | 19 |
| ... umfassend zu verstehen .....                                                   | 19 |
| ... ein schrittweises oder abruptes Geschehen .....                                | 22 |
| ... abhängig von der Entwicklungsphase eines Unternehmens .....                    | 23 |
| ... etwas völlig Alltägliches .....                                                | 25 |
| <b>Der Innovationszirkel</b> .....                                                 | 27 |
| <b>1 Kultur – Wie kann der Nährboden für Innovation<br/>gebildet werden?</b> ..... | 33 |
| Die Kraft der Selbstorganisation .....                                             | 34 |
| Innovationsförderliche Kultur .....                                                | 36 |
| Die Unternehmenskultur erkunden .....                                              | 36 |
| Eine Innovationskultur entwickeln .....                                            | 39 |
| <b>2 Innovationsstrategie – Wozu und wohin innovieren?</b> .....                   | 45 |
| Ideen gibt es genug – aber es muss klar sein, wohin die Reise geht ....            | 46 |
| Eine Innovationsstrategie entwickeln .....                                         | 47 |

|          |                                                                                      |     |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>3</b> | <b>Strukturen – Wie organisieren wir uns?</b>                                        | 53  |
|          | Verantwortung für Innovation organisieren                                            | 54  |
|          | Schnittstellen managen                                                               | 55  |
|          | Innovationsfördernde Strukturen finden                                               | 57  |
|          | Funktionsübergreifende Teams und Wissensaustausch                                    | 59  |
| <b>4</b> | <b>Personen &amp; Entwicklung – Wie kann das gemeinsame Innovieren<br/>gelingen?</b> | 63  |
|          | Der Mensch macht den Unterschied – oder doch die Menschen?                           | 64  |
|          | Der oder die Kreative                                                                | 64  |
|          | Eine ganze Menge anderer Fähigkeiten                                                 | 65  |
|          | Innovationsteams                                                                     | 66  |
| <b>5</b> | <b>Prozess &amp; Entscheiden – Wann ist was zu tun?</b>                              | 71  |
|          | Zu steuern hat Tücken – aber auch, es einfach geschehen zu lassen                    | 72  |
|          | Voraussetzungen für emergente Innovationsprozesse                                    | 75  |
|          | Steuerung des Innovationsprozesses                                                   | 75  |
| <b>6</b> | <b>Ideenentwicklung fördern – Wie kommt das Neue in die Welt?</b>                    | 83  |
|          | Fortlaufende Spurensuche                                                             | 84  |
|          | Neuen Ideen auf die Sprünge helfen                                                   | 85  |
| <b>7</b> | <b>Krisen &amp; Spannungen – Wie ist damit produktiv umzugehen?</b>                  | 93  |
|          | Krisen kommen und (manche) gehen (wieder)                                            | 94  |
|          | Spannungen und Widersprüche aushalten                                                | 96  |
| <b>8</b> | <b>Vermarkten – Warum kaufen Kunden nicht automatisch?</b>                           | 101 |
|          | Nutzen stiften – das A & O der Innovation                                            | 102 |
|          | Den Kundennutzen von Beginn an mitdenken                                             | 103 |
|          | Akteure früh einbinden und Vertrauen in das Neue schaffen                            | 105 |
| <b>9</b> | <b>Kooperieren – Warum kann und soll man nicht alles alleine tun?</b>                | 111 |
|          | Wenn Interne und Externe zusammenarbeiten                                            | 112 |
|          | Voraussetzungen für die Zusammenarbeit                                               | 114 |

|                                                                                |            |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>10 Finanzierung – Warum liegt das Geld nicht auf der Strasse? . . . . .</b> | <b>119</b> |
| Den richtigen Kapitalgeber finden . . . . .                                    | 120        |
| Stiftungen und Förderpreise . . . . .                                          | 121        |
| Business Angels . . . . .                                                      | 121        |
| Corporate Venture Capital . . . . .                                            | 122        |
| Private-Equity-Finanzierung (Venture Capital) . . . . .                        | 122        |
| Crowdfunding . . . . .                                                         | 123        |
| Richtiges Angehen von Kapitalgebern . . . . .                                  | 123        |
| Kapital für grosse Innovationen in gestandenen Unternehmen . . . . .           | 125        |
| <b>Zum Schluss . . . . .</b>                                                   | <b>129</b> |
| <b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>                                          | <b>131</b> |
| <b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>                                          | <b>135</b> |
| <b>Autorinnen und Autoren . . . . .</b>                                        | <b>139</b> |



# Einleitung

*«Die Geschichte kann wie ein Kreis  
überall und nirgends beginnen.»*  
Stephen Fry (1997)

## **Eine geniale Idee ist erst dann genial, wenn sie am Markt erfolgreich ist**

Zwei Astronauten sitzen an einem leicht geschwungenen Tisch nebeneinander, essen zu Mittag, schweigen. Auf dem Flachbildschirm läuft ein Interview, das die beiden verfolgen. Interviewpartner sind HAL, der Computer, der fähig war, Emotionen zu zeigen, und Dr. Poole, der eng mit HAL zusammenarbeitete. Das war 1969, Space Odyssey von Stanley Kubrick. Das iPad war als Idee also längst erfunden, zumindest fiktional, als es 31 Jahre später *das* Symbol für Innovation wurde. In einigen Jahren wird es möglicherweise als technisch raffiniertes Spielzeug aus vergangenen Zeiten in die Geschichte eingegangen sein.

Die neue Idee war demnach gar nicht so neu. Sie entstand auch nicht als zündende Idee aus dem Nichts, sondern baute auf alten Ideen auf. Innovationen gehen zumeist auf langjährige Forschungs- und Entwicklungsarbeiten vieler Vorgänger zurück, knüpfen an diese an und verbessern häufig «nur» die bestehenden Technologien oder Dienstleistungen. Innovation heisst nur in wenigen Fällen, noch nie Dagewesenes zu erfinden, sondern eher, Bestehendes weiterzuentwickeln und im Markt erfolgreich zu platzieren. Innovationen gehen zurück auf Ideen, Entwicklungen, Irrtümer, Erfolgserlebnisse in der Vergangenheit eines Unternehmens und sie weisen in die Zukunft eines Unternehmens. Sie entstehen auf einer (häufig langen) Reise mit vielen auch unvorhergesehenen Etappenzielen, an die man sich häufig gar nicht mehr so genau erinnert.

## **Innovation geht jedes Unternehmen etwas an**

Wenn wir über Innovation reden, denken wir nicht an völlig bahnbrechende Neuerungen. Innovation ist vielmehr etwas Alltägliches und geht somit jedes Unternehmen etwas an. Jedes Unternehmen muss seine Produkte und Dienstleistungen anpassen, erneuern, ergänzen oder austauschen, neue Vertriebskanäle und Kooperationen suchen und aufbauen oder gar andere Unternehmen integrieren. Dies wird aufgrund der immer dynamischeren Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft noch wichtiger werden. Es gibt die Wahl, aktiv zu gestalten oder passiv irgendwann unterzugehen oder mit (viel) Glück zu überleben.

Jene Unternehmen, die ihre Zukunft aktiv in die Hand nehmen, initiieren Innovationen und organisieren diese in Form von Projekten, die sie neben dem tagtäglichen Kerngeschäft realisieren. Diese Belastung muss der Einzelne, die Organisation aushalten. Zudem braucht es einen langen Atem, um eine bestechende Idee in die Tat umzusetzen und andere vom Potenzial einer Idee zu überzeugen. So fragte sich 1968 ein IBM-Ingenieur bei einem Microchip: «Wozu soll das gut sein?» (Jischa 2009, S. 46) Innovationsprozesse brauchen Zeit; und in dieser Zeit durchleben die Beteiligten ein Wechselbad der Gefühle: Begeisterung am Anfang, Flowphasen zwischendrin, aber auch schwere Krisen, Unsicherheiten und Beinaheabstürze.

## **Das Buch als Inspirationsquelle**

Dieses Buch ist eine praxisorientierte Anleitung für die Gestaltung von Innovationsprozessen und bietet eine Übersicht über deren wichtigste Handlungsfelder. In der folgenden Erzählung einer Führungskraft wird deutlich, wie umfassend, anspruchsvoll und verschachtelt die Frage ist, wie ein Unternehmen innovativ werden kann:

«Nun ja, der Agrarfreihandel steht vor der Haustüre und es ist klar, dass wir uns bewegen müssen. Wie oder wo fangen wir jetzt damit an? Sind unsere Leute und ganz besonders unsere Führungskräfte ausreichend darauf vorbereitet? Wir sind eben ein ziemlich behäbiges Unternehmen, das sich in einem ziemlich behäbigen Umfeld befindet. Wir sind aber auch nicht ausreichend neugierig und wissen nicht so genau, was der Markt will. Wir kennen die Wünsche unserer Kunden gar nicht mehr und stellen uns nicht die Frage, wie wir unsere Kunden noch besser abholen können. Und eine entscheidende Frage wird dann auch sein, was uns das Abenteuer – wenn wir es denn machen – überhaupt kostet und ob wir das aus eigener Kraft stemmen können.»

Zwei Dinge vorab: Einfache Gebrauchsanleitungen und Tools gaukeln uns vor, dass die mit Innovation verbundenen Herausforderungen relativ leicht zu bewältigen sind. Wir verstehen das Buch eher als Inspirationsquelle. Es gibt Hinweise, nennt Beispiele und zeigt Zusammenhänge auf. Dabei wird das gesamte Unternehmen in den Blick genommen. Führungskräfte und Manager wissen am Ende des Buches, woran sie denken sollten, wenn sie ihr Unternehmen innovativer machen wollen – auch wenn dann nicht alles von dem, was sie gelesen haben, für ihr Unternehmen relevant ist. Nach der Lektüre sollen sie sich kompetenter fühlen, wie sie den spezifischen Innovationsprozess in ihrem Unternehmen angehen, umgestalten oder weiterentwickeln können.

«Den» Innovationsprozess gab es aber noch nie und wird es nie geben. Dennoch wird der Traum von einer checklistenartigen und erfolgversprechenden Vorlage für Innovation wahrscheinlich nie ausgeträumt sein. Unternehmen stehen in verschiedenen Entwicklungsphasen, pflegen unterschiedliche Kulturen, verkaufen unterschiedliche Leistungen oder sind mit sehr unterschiedlichen Markt- und Umfeldbedingungen konfrontiert: junge Start-up-Firma versus etabliertes Unternehmen; flache versus hierarchische Organisationsstrukturen; Dienstleistungen versus Investitionsgüter; behäbiger, konservativer versus dynamischer, unberechenbarer Markt. Und dennoch gibt es Gemeinsamkeiten und Typisches an Innovationsprozessen, die über alle Unterschiede hinweg relevant sind. Darauf wird im Buch eingegangen.

## Die Struktur des Buchs

Nach dieser *Einleitung* finden Sie eine *kurze Erzählung* eines sich selber als innovativ bezeichnenden Unternehmens. Es könnte eigentlich gar nicht besser laufen. Nach der Erzählung finden sich drei Fortsetzungen der Geschichte und es wird deutlich, dass es wie gewünscht weitergehen kann, aber dass man genauso vor Überraschungen nie gefeit ist. Anschliessend setzen wir uns systematisch mit dem *Begriff Innovation* auseinander. Damit wird der Gegenstand greifbarer und es wird erkennbar, wo man ansetzen kann, um Unternehmen innovativer zu gestalten. Danach führen wir den *Innovationszirkel* ein. Dieser gibt einen Überblick über die *relevanten Dimensionen und Aspekte des Innovationsmanagements*, die dann in den Kapiteln eins bis zehn im Detail dargelegt werden. Die Kapitel beginnen jeweils mit einer prototypischen Geschichte. Die *Merkmale* bringen die wichtigsten Überlegungen im Text nochmals auf den Punkt: Woran ist zu denken? Innovieren heisst aber auch, über Bestehendes hinauszudenken und sich selber und das Unternehmen fit zu machen. Es ist wichtig, jenseits bestehender Gewissheiten zu denken und zu handeln. In

diesem Sinne sind die *Prüfpunkte* gedacht. Sie fördern und unterstützen ein Nachdenken über sich selber und die eigene Unternehmenspraxis.

Das Buch lässt sich sequenziell, also von vorne nach hinten lesen. Dabei lassen sich gewisse Wiederholungen und Überschneidungen feststellen (wie z. B. die frühe Interaktion mit potenziellen Kunden), was es erlaubt, die Kapitel auch einzeln und in unterschiedlicher Reihenfolge zu lesen.

Die Erkenntnisse für diese Publikation stammen von unserer jahrelangen anwendungsnahen Forschungsarbeit zu Innovation. In dieser Publikation stellen wir den Gegenstand Innovation ins Zentrum. Dank der breiten Autorenschaft werden alle relevanten Sachdimensionen und Perspektiven von Innovation in einem Modell integriert dargestellt.

Wir wünschen Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, dass Sie mit diesem Buch hilfreiche Hinweise oder neue Einblicke erhalten.

Erik Nagel, David Griesbach, Stephanie Kaudela-Baum, Pierre-Yves Kocher,  
Jens O. Meissner, Seraina Mohr, Christian Wunderlin

# Eine Geschichte zum Einstieg

*Es war einmal:* Hugo Zimmermann ist Bereichsverantwortlicher und Mitglied der Geschäftsleitung von  $\Omega$ mete, einem erfolgreichen Hersteller von Hightech-Medizinprodukten. Diese Branche ist gekennzeichnet von fortwährenden Anpassungen und Neuerungen von Materialien, Produkten und Dienstleistungen. Es geht darum, die Aufmerksamkeit, die Gunst und das Vertrauen von Ärzten und Spitalleitungen immer wieder neu zu gewinnen. Hugo Zimmermann ist begeistert von seinen Forschern und Entwicklern, von seinen Verantwortlichen der Vertriebsorganisation – eigentlich allen, die mit Engagement für das Unternehmen arbeiten. Er spürt im Alltag eine unglaubliche Dynamik. Alle wollen schneller sein als die Konkurrenz. Es findet eine gute Zusammenarbeit mit Ärzten statt, deren Erfahrungen aus dem OP und den Nachuntersuchungen berücksichtigt werden. Ebenfalls fließen Rückmeldungen aus Reha-Kliniken ein. Die Mitarbeitenden von  $\Omega$ mete legen nicht nur grossen Wert auf eine qualitativ hervorragende Produktion, sondern es ist für sie schlichtweg selbstverständlich, dass man sich immer wieder über neue Anforderungen und Erfahrungen – seien es externe oder interne – austauscht. Hugo Zimmermann: «Wir sind die Nummer eins. Besser könnte es nicht laufen!»

*Die Geschichte könnte so weitergehen:* Plötzlich kommen Meldungen aus einem Spital, dass es Probleme mit einem neuen Produkt der  $\Omega$ mete gibt. In der Ärzteschaft spricht sich dies rasch herum und es gelangen völlig unsortiert und hektisch Rückfragen an  $\Omega$ mete. Die Mitarbeitenden im Vertrieb scheinen überfordert. Sie haben so etwas noch nie erlebt. Die F&E-Abteilung reibt sich die Augen. Sie können sich gar nicht vorstellen, dass das tatsächlich passiert und real ist. Es muss ein Gerücht sein. Hugo Zimmermann macht sich Gedanken: «Wir sind zwar innovativ, treiben die Dinge voran, aber sind wir nicht ein wenig erfolgsverwöhnt oder gar selbstverliebt geworden? Sind wir uns zu sicher geworden? Was ist, wenn wir tatsächlich ein Problem übersehen haben?»

*Oder so:* Hugo Zimmermann trifft sich in der Kaffeepause mit einer Forscherin aus der F&E-Abteilung. Sie lässt mit einem zynischen Kommentar durchblicken, dass sie unzufrieden ist. Auf Nachfrage hin packt sie aus: Die Bürokratie nehme ständig zu. Dabei spricht sie nicht über die für die Branche typischen, aufwändigen Test- und Bewilligungsphasen, sondern vielmehr darüber, dass für die einfachsten Vorgänge ein rechter Formulkrieg herrsche und die Berechtigungen bei den IT-Systemen so kompliziert seien, dass sie den Alltag stark behindern. Zudem spürten die Forscherinnen und Forscher einen subtilen Vorwurf seitens des Vertriebs, auf die Ansprüche der Kunden nicht rasch genug zu reagieren. Aber so einfach sei das nicht. Sie findet die Vorwürfe einfach kontraproduktiv. Hugo Zimmermann ist überrascht und er wundert sich, dass er noch nie etwas von diesen Problemen gehört hat. Für ihn ist klar, dass er das in der Geschäftsleitung thematisieren muss. Hatte er eine rosarote Brille auf?

*Oder so:* Am Freitag um 17.35 Uhr stürmt der Projektleiter Peter Hablützel völlig ausser sich in Hugo Zimmermanns Büro. Hablützel leitet ein Projekt zur Lancierung eines neuen Produkts, das für Herzoperationen eingesetzt wird. Da seitens der Spitäler ein klares Signal kommt, dieses Produkt einsetzen zu wollen und kein anderer Konkurrent aktuell in der Entwicklung so weit ist, hat das Unternehmen grosse Hoffnung in das Umsatzpotenzial des Produktes. Die Produktion ist darauf vorbereitet und hat Kapazitäten eingeplant, damit die Produktion in drei Monaten starten kann. Peter Hablützel berichtet, dass die Produktion eines technischen Teils bislang nicht als Problem angesehen wurde. Die ersten Prototypen und die ersten Tests liefen einwandfrei. Nun habe man die Tests nach vier Monaten wiederholt mit allen relevanten Teilen. Und jetzt mache das Gerät keinen Piep mehr. Es ist sofort klar, dass Rückverhandlungen mit dem Lieferanten anstehen, die Produktion sich verzögern