

# Umsetzungskompetenz im Ideen- und Innovationsmanagement

Was wir von innovativen Unternehmen lernen können



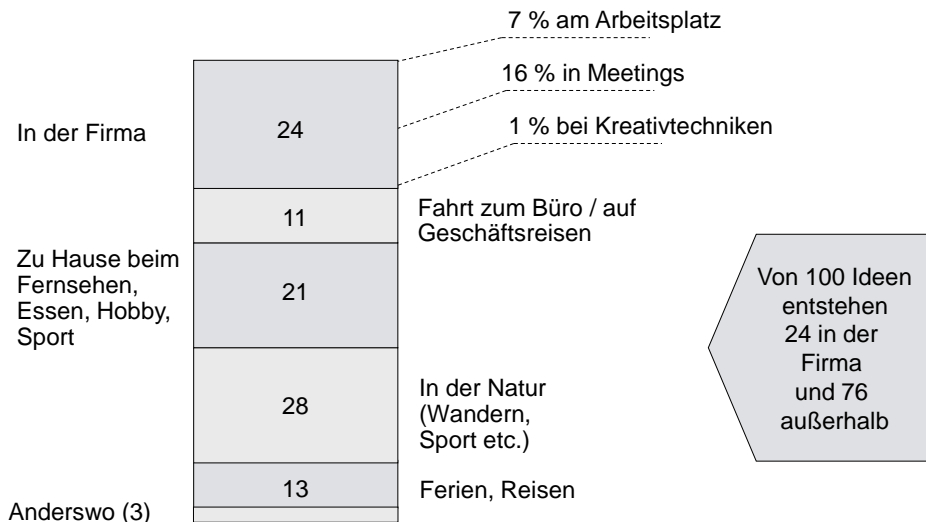
INSTITUT FÜR  
MANAGEMENT-INNOVATION  
PROF. DR. WALDEMAR PELZ

## Inhalt

- Kernproblem: „Wissensriesen und Umsetzungszwerge“
- Von den Besten lernen
  - ▶ Organisation: *zehn* Prinzipien
  - ▶ Menschen: *fünf* Umsetzungskompetenzen
  - ▶ Führung: *ein* Stil
- Fazit



## Ideenfindung/Kreativität



116 Unternehmen und 2.000 Innovationen

Nr. 3

## Entstehung von Ideen

- **Inkrementalist**
  - ▶ Mit kleinen, konsequenten Schritten nach vorne  
„Ich habe es häufig genug getan und immer was Neues dazugelernt“
- **Konsens-Sucher**
  - ▶ Widerstrebende Interessen verbinden  
„Unsere Kunden, die Techniker und die Fakten haben mich überzeugt“
- **Sucher/Forscher**
  - ▶ Informationen aus möglichst vielen Quellen  
„Die Idee kam in der Dusche, nachdem ich alle Vorschläge verworfen habe“
- **Debattierer**
  - ▶ Ideen aus intensiven Diskussionen  
„Da haben wir Stunden lang um die richtige Lösung gerungen“
- **Bewerter**
  - ▶ Ständiger Vergleich verschiedener Ideen  
„Ich hinterfrage alles, und ich nehme nichts als gegeben hin“

Nr. 4

## Organisation: Best Practice (1)

### 1. Kundenorientierung fördern

„Wenn wir eng mit dem Kunden zusammenarbeiten, und das in Lösungen umsetzen, entstehen innovative Produkte“

### 2. Grundlegende Vorarbeiten erledigen

„Es gibt ein Kochrezept (Business-Plan), da wird dann definiert, um was es geht, wie ist der Wettbewerb, wie sind die Preise, und so weiter ...“

### 3. Für frühes Feedback sorgen

„Die Leute aus dem Innovationsteam gehen zum Kunden und fragen, ob das interessant ist. Später wird dann entschieden, ob das eine Richtung ist, die wir gehen könnten“

### 4. Ganzheitliche (strategische) Sicht einnehmen

„Wir bringen mindestens einmal im Jahr die Produktionsbereiche zusammen, wobei jeder seinen Entwicklungsplan präsentiert“

---

Nr. 5

## Organisation: Best Practice (2)

### 5. Funktionsübergreifende Zusammenarbeit fördern

„Im Innovationsteam sind Entwickler, Produktmanager und Vertriebsmitarbeiter dabei, also die Schlüsselpersonen... Dann kommen noch Einkäufer, Produktion und Arbeitsvorbereitung dazu“

### 6. Für konsequente Erfolgskontrolle sorgen

„Eine Entwicklung für ein Produkt ist eine Investition ... und da macht man eine Investitionsrechnung – ganz klar“

### 7. Portfolio langfristig planen

„Wir haben ein Produkt-Portfolio für alle Märkte und sagen, welche Produkte wir heute haben und welche wir morgen haben wollen“

„Wir leben von neuen Produkten, dass heißt, der Bedarf kann noch gar nicht geweckt worden sein, weil der Kunde noch nicht weiß, dass man in der Richtung denken kann“

---

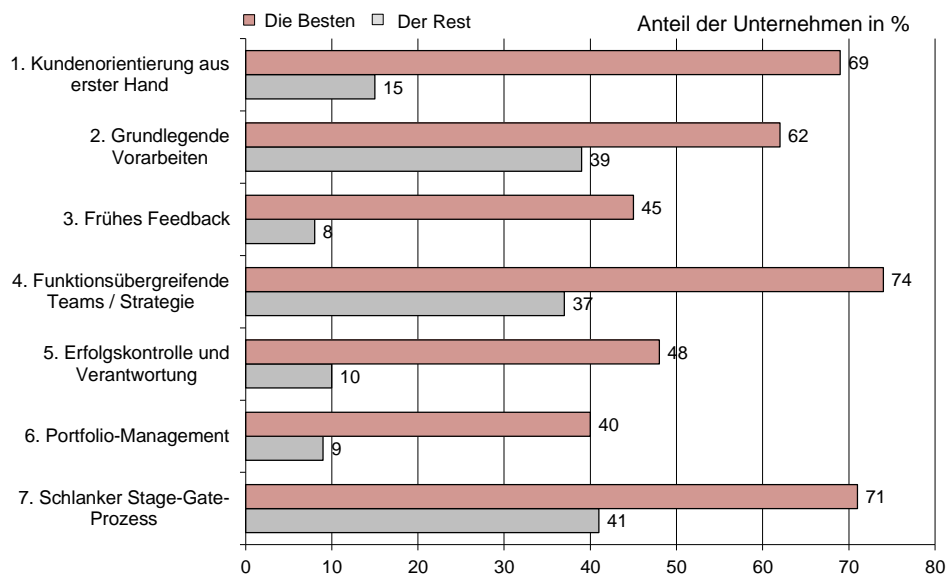
Nr. 6

## Organisation: Best Practice (3)

- 8. Prozess von der Idee bis zur Markteinführung schlank halten (Stage Gate)**  
 „Unsere F&E Abteilung ist eine One-Man-Show. Den Prozess von der Idee bis zum fertigen Gerät haben wir schon immer gemacht und wollen das noch besser machen“.
- 9. Ausreichende Information und Transparenz sicherstellen**  
 „Wir geben die Informationen über die Ziele an die Mitarbeiter weiter. Nur so entstehen ja die Ideen, die dann umgesetzt werden“.
- 10. Initiative und unternehmerisches Verhalten fördern**  
 „In ganz seltenen Fällen stehen wir unter tierischem Preisdruck und sind gezwungen, uns etwas anderes zu überlegen. Genau genommen war das noch nie der Auslöser von Innovationen“.  
 „Wir sind quasi eine Summe von Unternehmern im Unternehmen“.

Nr. 7

## Fazit: Internationale Erfahrungen



Nr. 8

## Die Menschen: Fünf Umsetzungskompetenzen

- **Fokussieren auf das Wesentliche** (Werte als Kriterium)
  - ▶ Wissen, was man will vs. Verzetteln → „3 Hasen“
  - ▶ Ablenkung/Verführung/Fremdsteuerung → Werte (Schü. MA)
- **Gefühle steuern** (Empathie, Vertrauen, Beziehungen)
  - ▶ Opfer → Handlungsbedarfssignale
  - ▶ Falsche Annahmen → Gefühle und Ziele
- **Selbstvertrauen stärken** (Selbstwirksamkeitsüberzeugung)
  - ▶ Ängste (Versagen, Ohnmacht, Wertlosigkeit) → Feedback
  - ▶ Erwartung (nehmen) → Leistungen/Beitrag (geben)
- **Vorausschauend planen** (vs. Niagara-Prinzip)
- **Selbstdisziplin praktizieren** (Sinn statt Zwang)
  - ▶ Arzt, Handwerker, Unternehmer, 9/11
  - ▶ Geld, Anerkennung, Einfluss sind Folge, nicht Ziel



## Was unterscheidet „Erfolgreiche“ von „Erfolglosen“?

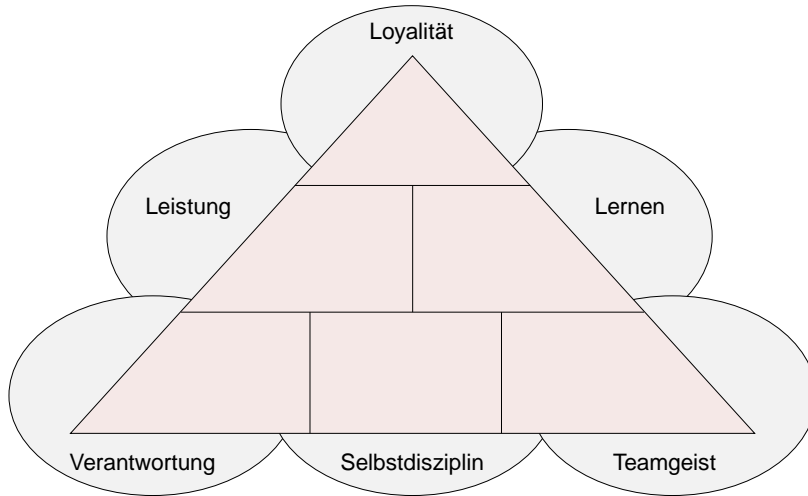
### Typische Verhaltensweisen der „Erfolgreichen“ (Top 5 Items)

1. *Es fällt mir leicht, eine negative Stimmung gezielt zu verbessern (ESM)*
2. *Ich habe ein ausgeprägtes Durchhaltevermögen (ZSD)*
3. *Ich erarbeite mir Anerkennung durch gute Leistungen für die Organisation (ASF)*
4. *Ich erhole mich relativ schnell nach großen Niederlagen (VPP)*
5. *Ich lenke meine Energien bewusst auf klar formulierte Ziele (ASF)*

### Typische Verhaltensweisen der „Erfolglosen“ (Bottom 5 Items)

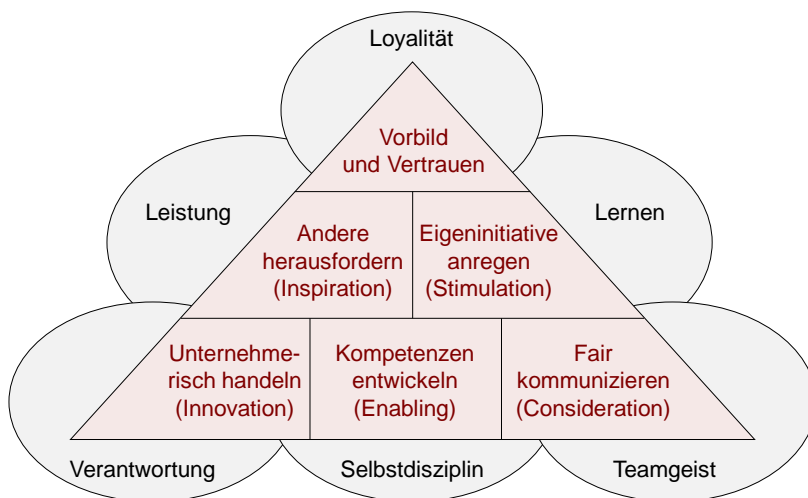
1. *Es bereitet mir Probleme, Prioritäten richtig zu setzen (ASF)*
2. *Ich habe zu wenig Zeit für die Pflege persönlicher Beziehungen (ZSD)*
3. *Ich werde oft von unvorhergesehenen Dingen überrascht (VPP)*
4. *Die Erwartungen Anderer sind mir nicht so wichtig (ZSD)*
5. *Ich kann mich gut in die Gedanken- und Gefühlswelt Anderer hineinversetzen (ESM)*

## Führung: Erwartetes Verhalten der Mitarbeiter



Nr. 11

## Notwendiges Verhalten der Führungskräfte



Nr. 12

## Kennzahlen des Innovationserfolges (1)\*

### Innovationserfolg als Rentabilität

- Rentabilität der Investitionen in neue Produkte im Verhältnis zum Aufwand (Amortisation, Kapitalwert etc.)
- Erreichen der Renditeziele
- Rentabilität der Investitionen in neue Produkte im Vergleich zum Wettbewerb
- Gesamterfolg der Investitionen in Neuprodukte im Vergleich zum Wettbewerb

### Innovationserfolg als Innovationsfähigkeit / Erreichen der Innovationsziele

- Anteil Neuprodukte am Umsatz / Anteil F&E-Ausgaben am Umsatz
- Steigerung des Umsatzes durch neue Produkte
- Anteil der Projekte, die zu kommerziellen Erfolgen führen
- Technologischer Erfolg / Entwicklungszeit / Image

*\* die am häufigsten eingesetzten Kennzahlen in der Praxis nach Cooper*

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

■■■ INSTITUT FÜR  
■■■ MANAGEMENT-INNOVATION  
■■■ PROF. DR. WALDEMAR PELZ

[www.management-innovation.com](http://www.management-innovation.com)