

SCHÄFFER

POESCHEL

Jürgen Janovsky/Carsten Gerlach/
Thomas Müller-Schwemer

Innovationen erfolgreich kommerzialisieren

Geschäftsfeldentwicklung in Technologiebranchen

2016
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart





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

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3747-9 Bestell-Nr. 10187-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3748-6 Bestell-Nr. 10187-0150

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

© 2016 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Lektorat: Traudl Kupfer, Berlin
Satz: Claudia Wild, Konstanz
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH,
Bad Langensalza

Printed in Germany

Oktober 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Die zentralen Botschaften im vorliegenden Buch	1
1.2 Wichtigste Termini, Schwerpunktsetzungen und Vorgehen	4
2 Beiträge aus der Literatur zu Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement	9
2.1 Einführung	9
2.2 Erfolgsfaktor Strategie	12
2.2.1 Strategiedimensionen im Innovationsprozess	12
2.2.2 Die Relevanz für das Innovationspotenzial	13
2.2.3 Gestaltungsansätze	14
2.3 Erfolgsfaktor Topmanagement-Support	16
2.3.1 Beschreibung	16
2.3.2 Die Relevanz für das Innovationspotenzial	17
2.3.3 Gestaltungsansätze	19
2.4 Erfolgsfaktor Projektmanagement	20
2.4.1 Beschreibung	20
2.4.2 Die Relevanz für das Innovationspotenzial	20
2.4.3 Gestaltungsansätze	22
2.5 Erfolgsfaktor Netzwerke	23
2.5.1 Beschreibung	23
2.5.2 Die Relevanz für das Innovationspotenzial	25
2.5.3 Gestaltungsansätze	26
2.6 Erfolgsfaktor Informationsversorgung	30
2.6.1 Beschreibung	30
2.6.2 Die Relevanz für das Innovationspotenzial	30
2.6.3 Gestaltungsansätze	31
2.7 Erfolgsfaktor Kultur	37
2.7.1 Beschreibung	37
2.7.2 Die Relevanz für das Innovationspotenzial	39
2.7.3 Gestaltungsansätze	41
2.8 Empfehlungen aus der Literatur im Spiegelbild praktischer Anwendung	43
2.8.1 Erfolgsfaktor Strategie: Typische Probleme in der Praxis	45
2.8.2 Erfolgsfaktor Topmanagement-Support: Typische Probleme in der Praxis	46

2.8.3	Erfolgsfaktor Projektmanagement: Typische Probleme in der Praxis	48
2.8.4	Erfolgsfaktor Netzwerke: Typische Probleme in der Praxis	49
2.8.5	Erfolgsfaktor Informationsversorgung: Typische Probleme in der Praxis	51
2.8.6	Erfolgsfaktor Kultur: Typische Probleme in der Praxis	54
2.9	Folgerungen: Gründe für die mangelnde Umsetzung von Knowledge in Know-how	58
3	Einblicke in das Innovationsmanagement international führender Technologiekonzerne	63
3.1	Einführung	63
3.2	Die zentralen Erkenntnisse im Überblick	66
3.3	Befunde aus den Interviews	67
3.3.1	Erkenntnisse zu den Erfolgsfaktoren aus der Literatur	67
3.3.2	Einblicke in das generelle Innovationsmanagement	73
3.4	Erkenntnisse aus der schriftlichen Befragung	81
3.5	Folgerungen: Innovationsmanagement als Gravitationszentrum organisatorischer Spannungsfelder	87
3.6	Persönliche Berichte der Interviewpartner	94
	Bericht 1: Dr. Paolo Bavaj	95
	Bericht 2: Dr. Anette Brüne	97
	Bericht 3: Armin Czeppel	99
	Bericht 4: Thomas Eisenbarth	101
	Bericht 5: Dr. Marcella Gagliardo	103
	Bericht 6: Dr. Michael Heckmeier	105
	Bericht 7: Dr. Roman Maisch	107
	Bericht 8: Dr. Reiner Mauch	108
	Bericht 9: Dr. Peter Nagler	110
	Bericht 10: Dr. Patrick Planing	112
	Bericht 11: Dr. Arndt Schlosser	113
	Bericht 12: Burkhard Straube	115
	Bericht 13: Peter Vanacker	116
4	Pain Point Driven Innovation Management	119
4.1	Organisatorischer Rahmen	120
4.1.1	Markt- und Kundenorientierung	121
4.1.2	Aufbauorganisatorische Regelungen	133
4.1.3	Organisationskulturelle Rahmenbedingungen	136
4.1.4	Manager und Mitarbeiter	141
4.2	Scouting neuer Märkte und Geschäftsfelder	149
4.2.1	Herausforderungen des Markt- und Geschäftsfeld-Scouting	149
4.2.2	Suchprofil und Fähigkeitsprofil	152
4.2.3	Identifikation von Chancenfeldern durch Outside-in	155

4.2.4	Bewertung von Business Opportunities	158
4.2.5	Business Design	161
4.3	Kommerzialisierung	170
4.3.1	Perspektivwechsel: Von der strategischen, globalen Sicht zur unternehmerischen Markteintrittsplanung	172
4.3.2	Organisation für das Geschäftsfeld: Unternehmensinterner Aufbau versus externer Aufbau des Start-ups	173
4.3.3	Wertschöpfungs-Ecosystem: Realisierung eines wettbewerbs- fähigen Produkt- und Leistungsangebots mit Wertschöpfungs- partnern	179
4.3.4	Vernetzung im Zielmarkt: Von der externen Marktforschungs- beobachtung zum integralen Bestandteil der Wertschöpfungs- kette	182
4.3.5	Business Launch: Kommerzialisierungsplanung	184
4.3.6	Markteintritt: Gewinnung erster Kunden im neuen Geschäftsfeld	186
4.3.7	Auslizensierung: Wertbasierter Prozess der Auslizensierung von Technologien/Patenten	188
5	Zusammenfassung und Fazit	195
	Literaturverzeichnis	201
	Stichwortverzeichnis	211
	Über die Autoren	215