

Erfolgskriterien für Innovationen als Managementkonzept im Kontext von Industrie 4.0

Theoretische Ansätze und deren Umsetzung bei sechs ausgewählten Unternehmen

Boris Zimmermann, Philipp Knauf, Noah Philipp Dörmer, Lisa Gutermuth, Louis Spigarski, Hochschule für angewandte Wissenschaften Fulda

Success Criteria for Innovations as a Management Concept in the Context of Industry 4.0: Theoretical Approaches and Their Implementation in Six Selected Companies

Based on thirty six current literature sources, ten success criteria have been identified. A living culture of innovation as part of a corporate culture that is firmly anchored in strategic, tactical, and operational levels, as well as the targeted promotion of customer orientation in all departments are the factors most frequently mentioned. Employees of six selected companies were asked in personal interviews to what extent these criteria have been met. Best practice ideas for the development of an optimal innovation culture in the company are derived from these findings.

Keywords:

innovations, innovation management, best practice, corporate culture, customer orientation, creativity management

Prof. Dr. Boris Zimmermann ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Logistik, am Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Fulda und Studiengangsleiter des dualen Studiengangs Logistikmanagement (BA).

Philipp Knauf ist Assistent von Prof. Dr. Boris Zimmermann und wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsprojekt E-DES-FFM.

Noah Philipp Dörmer ist studentische Hilfskraft bei Prof. Dr. Boris Zimmermann.

Lisa Gutermuth ist studentische Hilfskraft bei Prof. Dr. Boris Zimmermann.

Louis Spigarski ist studentische Hilfskraft bei Prof. Dr. Boris Zimmermann.

boris.zimmermann@w.hs-fulda.de
philipp-edgar.knauf@w.hs-fulda.de
www.hs-fulda.de

Auf Basis von 36 aktuellen Literaturquellen wurden zehn Erfolgskriterien für Innovationen ermittelt. Die am häufigsten genannten Erfolgsfaktoren sind dabei zum einen das Verständnis gelebter Innovation als fester Teil der Unternehmenskultur und deren feste Verankerung auf der strategischen, taktischen und operativen, sowie die gezielte Förderung von Kundenorientierung in allen Abteilungen. Mitarbeiter von sechs ausgewählten Unternehmen wurden in persönlichen Interviews befragt, inwieweit diese Kriterien erfüllt worden sind. Aus diesen Erkenntnissen werden Best-Practice-Ideen zur Entwicklung einer optimalen Innovationskultur im Unternehmen abgeleitet.

Innovation steht für eine Erneuerung, die sich deutlich von einem Vergleichszustand unterscheidet [1, 2]. Laut Kalay, Faruk und Lynn wurde Innovation im Jahr 1982 primär als Marketingkonzept genutzt, welches die Einführung neuer Produkte unterstützen sollte. Heute wird Innovation als Managementkonzept angesehen und spielt eine strategische Rolle im Unternehmen. Dabei kann es sich um neue Strukturen, Pläne, Programme, Produktionsprozesse oder Produkte und Dienstleistungen handeln [3]. Damit hat sich das Verständnis der Bedeutung von Innovationen im Kontext der Industrie 4.0 über die Jahre stark verändert.

Wertschöpfungspotenziale durch Innovationen

Innovationen sind messbar. Sie schaffen einen Mehrwert für die Stakeholder durch ihren Beitrag zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit [4]. Der Ausgangspunkt von Innovationen ist Kreativität [5] als Nährboden für neue Ideen und Konzepte, welche durch den Innovationsprozess identifiziert, entwickelt, ausgewählt und umgesetzt werden [9]. Unternehmen

können durch Innovationen neue Märkte erschließen, Rohstoffquellen erobern, ihre Organisation weiterentwickeln und ihren Unternehmenswert steigern [5, 7, 8]. Sie sind daher für den zukünftigen Umsatz, Gewinn und Beschäftigung mitverantwortlich [6].

Effizientes Innovationsmanagement als Kernkompetenz

Innovationen werden durch positives Innovationsmanagement gefördert und unterstützt. Unternehmen müssen Ideen gezielt von der Entstehung bis zur praktischen Umsetzung in allen Unternehmensbereichen fördern [2, 7, 8]. Dies umfasst die Optimierung der internen Koordination zwischen Forschung und Entwicklung, Marketing, Technologieeinführung und Geschäftsentwicklung ebenso wie die gezielte Zusammenarbeit mit externen Partnern, z. B. Forschungseinrichtungen oder Start-ups, um die erfolgreiche Markteinführung von Innovationen sicherzustellen [9, 10, 11, 12]. Der Innovationsprozess ist rekursiv, wodurch Ideen und Entwicklungen kontinuierlich überarbeitet und verbessert werden [13].

Rang	Kriterium und abgeleitete Fragestellung	Literaturquelle	Häufigkeit der Nennung
1	Gelebte Innovationskultur als Teil der Unternehmenskultur, die in der strategischen, taktischen und operativen Ebene fest verankert ist. Frage: Wie wird Innovationskultur als Teil der Unternehmenskultur gelebt und ist sie in der strategischen, taktischen und operativen Ebene fest verankert?	[2, 3, 4, 8, 9, 10, 13, 19, 20, 21, 22, 23]	11
2	Gezielte Förderung von Kundenorientierung in allen Abteilungen. Frage: Wie wird der Begriff „Kundenorientierung“ in allen Abteilungen gezielt gefördert?	[6, 8, 9, 16, 19, 20, 21, 24, 25, 26, 27]	11
3	Gezielte Kreativitätsförderungen und Hilfe bei der Ideenfindung in allen Abteilungen. Frage: Wird Kreativität in allen Abteilungen gezielt gefördert und gibt es Hilfe bei der Ideenfindung?	[3, 5, 13, 14, 15, 25, 28, 29]	8
4	Förderungen von technologischen Entwicklungen im Unternehmen. Frage: Welche technologischen Entwicklungen werden im Unternehmen gefördert?	[9, 12, 15, 16, 19, 28, 25, 29]	8
5	Agilität bei der Suche nach Ideen. Frage: Spielt der Begriff „Agilität“ bei der Suche nach Ideen eine Rolle?	[2, 19, 25, 26, 30]	5
6	Flexibilität bei der Umsetzung von Ideen. Frage: Ist das Unternehmen bei der Umsetzung von Ideen flexibel?	[8, 19, 22, 26, 31]	5
7	Kooperationen/Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen und Start-ups. Frage: Findet eine Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen und Start-ups statt?	[10, 11, 19, 32]	4
8	Zukunftsmanagement. Frage: Wird Zukunftsmanagement betrieben?	[7, 32, 33]	3
9	Kommunikation zwischen Innovationsabteilungen. Frage: Kommunizieren alle innovationsbetroffenen Abteilungen miteinander?	[6]	1
10	Analyseinstrumente zur Validierung des Innovationsmanagementprozesses. Frage: Werden Analyseinstrumente zur Validierung des Innovationsmanagementprozesses benutzt?	[7]	1

Bild 1: Erfolgskriterien zur Etablierung eines Innovationsmanagements.

Kriterien für ein erfolgreiches Innovationsmanagement

Das Innovationsmanagement ist in die Phasen Konzeption, Design, Test und Markteinführung untergliedert [13]. Diese Phasen werden kontinuierlich durchlaufen [14]. Innovationsmanagement beinhaltet außerdem die Überwachung des Prozessfortschritts und die Sicherstellung der Qualität von Innovationen [15]. Durch die Einbindung der Kundenbedürfnisse in den gesamten Prozess wird sichergestellt, dass die Innovationen den Kundenanforderungen gerecht werden [16, 17]. Innovationen können in verschiedene Formen unterteilt werden, z. B. Prozess- und Produktinnovationen und damit sowohl die Neuentwicklung, die Änderung von Produkten und Dienstleistungen, die Veränderung des Entwicklungs-, Produktions- und des Lieferprozesses umfassen [8, 16, 17]. Das Innovationsmanagement berücksichtigt dabei die objektive und subjektive Neuheit einer Innovation, den Verlauf vom Ideenentwurf bis zur Markteinführung und die Bewertung des potenziellen Erfolgs [18].

Unternehmen müssen die Rahmenbedingungen für die Entstehung eines Prozesses schaffen, welcher aktiv das Suchen, Entwickeln und Umsetzen von Ideen fördert [13]. Dies beginnt mit der Festlegung der Unternehmensinnovations-

strategie [1], geht weiter über die Etablierung einer Vorgehensweise zur Identifikation und Ermöglichung erfolgsversprechender Ideen [3] und umfasst auch die Überwachung von Prozessfortschritt und Qualität durch die Definition von Quality Gates und der Überprüfung der Ergebnisse [19]. In 34 Literaturquellen wurde nach konkreten Kriterien zur Unterstützung und Etablierung dieses Prozesses gesucht. Bild 1 zeigt das Ergebnis.

Wie in Bild 1 dargestellt, benennt die Literatur definierte Benchmark-Kriterien zur Messung erfolgreicher Innovationsmanagementstrategien bei Unternehmen. Die gefundenen Kriterien dienen als Grundlage für die Befragung von Mitarbeitern ausgewählter Unternehmen, welche zentrale Akteure in ihrem jeweiligen Logistikmarkt sind. Die sechs befragten Unternehmen stammen aus den Bereichen Handel, Kurier- und Expressdienste, Automotive Design, Brieflogistik und Stückgut mit einem jeweiligen Marktanteil von mindestens 5 % und mit Umsatzschwerpunkt in Deutschland. Interviewpartner waren Entscheider aus den strategischen Logistikabteilungen. Vor dem ersten Interview wurden den Mitarbeitern die Fragen ausführlich erläutert. Die Gespräche wurden protokolliert, ausgewertet und die Ergebnisse in einer zweiten Gesprächsrunde evaluiert.

Literatur

- [1] Dereli, D.: Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage. In: Procedia – Social and Behavioral Sciences 195 (2015), S. 1365-1370.
- [2] Völker, R.; Fiesenhahn, A.M.; Seefeld, D.: Innovationsmanagement 4.0. Heilbronn 2019.
- [3] Kalay, F.; Lynn, G. S.: The Impact of Strategic Innovation Management Practices on Firm Innovation Performance. In: Research Journal of Business and Management 2 (2015) 3, S. 412-429.
- [4] Robbins, P.; O'Connor, G. C.: The professionalization of innovation management: Evolution and implications. In: Wiley Periodicals LLC on behalf of Product Development & Management Association (2023), S. 1-17.
- [5] Bassiti, L. E.; Ajhoun, R.: Toward an Innovation Management Framework: A Life-Cycle Model with an Idea Management Focus. In: Management and Technology International Journal of Innovation 4 (2013) 6, S. 551-559.

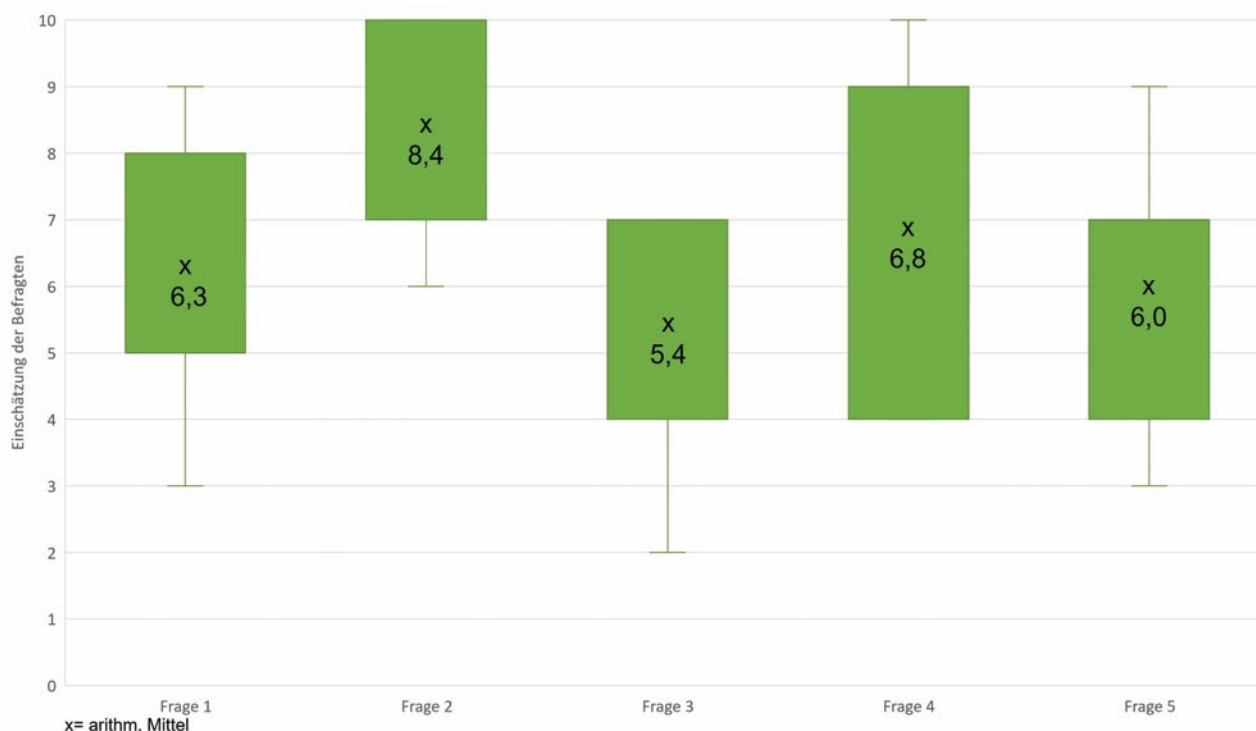


Bild 2: Ergebnisse der Befragung der Mitarbeiter in den Unternehmen der Fragen 1 bis 5.

Durchführung und Ergebnisse der Befragung

Zunächst schätzten die befragten Personen die Innovationsstärke des eigenen Unternehmens mit der Scoring-Methode von 0-10 ein, dabei bedeutet 0, dass dieses Kriterium gar nicht in dem jeweiligen Unternehmen umgesetzt ist und 10, dass diese davon ausgehen, dass es perfekt im Unternehmen umgesetzt ist. Als Basis dienten die Ergebnisse aus Bild 1, die zehn Erfolgskriterien wurden in Form von zehn Fragen an die Mitarbeiter formuliert. Die Ergebnisse der Befragung sind in den Bildern 1 und 2 dargestellt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Förderung von Kundenorientierung als wesentlichster Umsatzfaktor in allen Unternehmen von den Interviewpartnern am besten bewertet worden ist. Dies ist darauf zurückzuführen, dass monetäre Kennzahlen tief in den Unternehmensprozessen verankert sind. Im Gegensatz zur Kundenorientierung werden Kreativität und Agilität weniger gefördert. Der Fokus liegt auf technologischen Verbesserungen, z. B. der Digitalisierung von Prozessen. In der Evaluationsrunde wurde klar, dass dies vor dem Hintergrund der Hoffnung auf schnelle und hohe Kosteneinsparungen geschieht. In diesem Zusammenhang muss auch das Ergebnis zur Innovationskultur gesehen werden. Die Mitarbeiter beurteilten ihre Unternehmen als überdurchschnittlich gut, jedoch nicht als herausragend gut. Bei Frage 4 wurde nochmal nachgefasst, da einige Mitarbeiter hier eine eher unterdurchschnittliche Einschätzung ihres Unternehmens abgaben. Dies lag jedoch

darin, dass unter dem Begriff der technologischen Entwicklung die Wahrnehmung der Mitarbeiter stark von ihrer persönlichen Einschätzung abhing. Ein befragter Mitarbeiter sah in seiner Abteilung des Unternehmens noch erheblichen Bedarf an Digitalisierung, und blieb nach Rücksprache bei dieser Einschätzung. Das Ergebnis zeigt auch, dass der Digitalisierungsgrad in den untersuchten Unternehmen noch höher sein könnte. Hier sei auf den Artikel von Boris Zimmermann und Yusuf Say [34] verwiesen, der 2021 in einer breiten Untersuchung zu ähnlichen Ergebnissen kam.

Die Zukunftsfähigkeit des jeweiligen Unternehmens wurde größtenteils als sehr gut beurteilt. Lediglich eine Person beurteilte dies für ihr Unternehmen vergleichsweise negativ, wobei jedoch unterschiedliche Auffassung hinsichtlich der strategischen Ausrichtung eine Rolle spielten. Es muss außerdem festgestellt werden, dass die Unternehmen gerade im Bereich Stückgut oder Kurier- und Expressdienste im Zuge des wachsenden E-Commerce stark profitieren. Insofern war die Einschätzung aller Befragten primär von der Unternehmensbranche geprägt, weniger von der Innovationsstrategie. Grundsätzlich werden Ideen von Mitarbeitern gefördert, es gibt allerdings noch Verbesserungsbedarf in puncto Innovationsoffenheit und Analyse des Ideenentwicklungsprozesses. Es wird ein Zukunftsmanagement in Form von Plankennzahlen und Digitalisierungspfaden betrieben. Auch soziale Faktoren spielen eine Rolle. Genannt wurde weiter, dass gezielte Personalentwicklung stattfinden soll. Nur ein Unternehmen verfolgte eine

[6] Zerfuß, A.; Möslein, K.: Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement: Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden 2009.

[7] Helmold, M.: Wettbewerbsvorteil entlang der Supply Chain sichern. Wiesbaden 2023.

[8] Stern, T.; Jaberger, H.: Erfolgreiches Innovationsmanagement: Erfolgsfaktor - Grundmuster - Fallbeispiele. Wiesbaden 2007.

[9] Tidd, J.; Bessant, J.: Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Hoboken 2018.

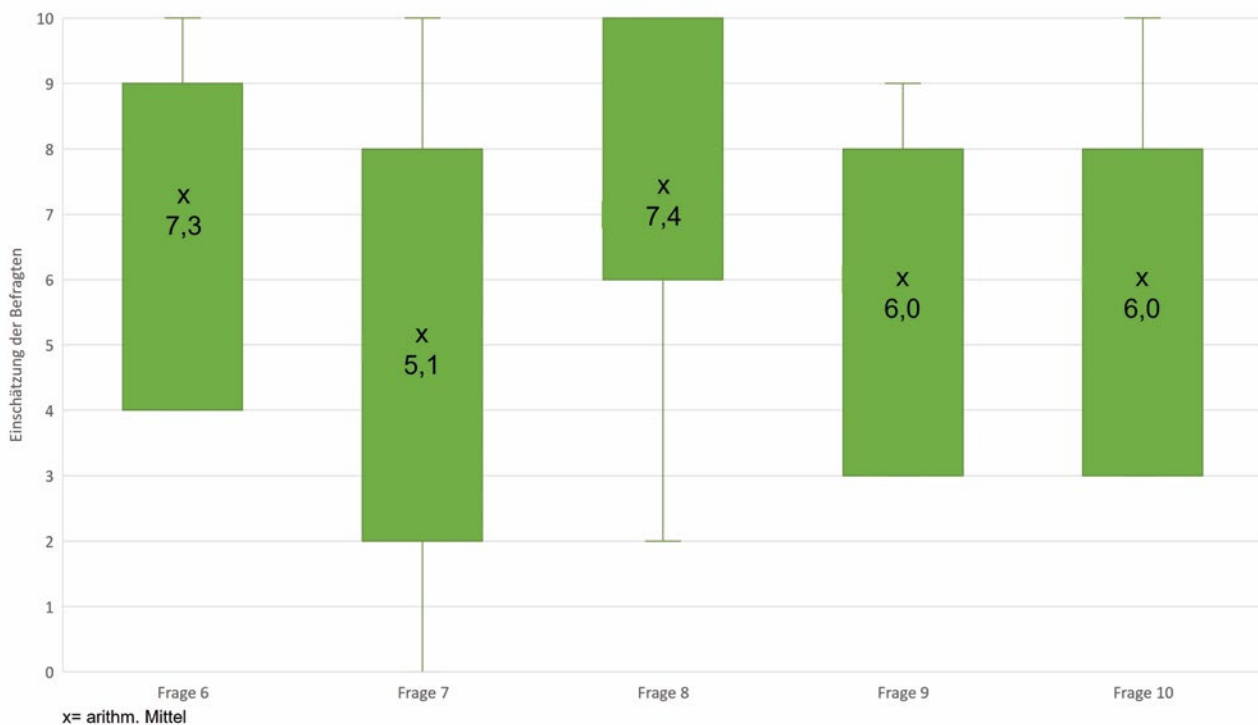
[10] Chesbrough, H.; Brunswicker, S.: Managing Open Innovation in Large Firms. Stuttgart 2013.

[11] Kaschny, M.; Nolden, M.; Schreuder, S.: Innovationsmanagement im Mittelstand. Wiesbaden 2015.

[12] Nagel, M.; Mieke, C.: Methoden zum Innovationsmanagement. München 2015.

[13] Asdonk, J.; Bredeweg, U.; Kowol, U.: Innovation als rekursiver Prozess. In: Zeitschrift für Soziologie 20 (1991) 4, S.290-304.

[14] Lang-Koetz, C. u. a.: Ambidextres Innovationsmanagement in KMU: Praxisnahe Konzepte und Methoden. Heidelberg 2023.



konsequente Zusammenarbeit mit Start-ups und Forschungseinrichtungen. Der Erfolg ist dabei auch im Unternehmen und bei den Mitarbeitern sichtbar.

Kernergebnisse des Scoring-Modells

Das Scoring-Modell zeigt, dass Unternehmen noch stark auf Kennzahlen, Controlling und Umsatzwachstum fixiert sind. Jedoch werden die Potenziale der Digitalisierung erkannt und genutzt. Kreativität und die Zusammenarbeit mit Forschungsinstitutionen könnten noch stark ausgebaut werden, wobei die Unternehmenskultur für Ideen offener sein und die Innovationsprozesse besser analysiert werden müssen.

Nacherfassung und dritte Befragung der Teilnehmer

Nach der Evaluation der Ergebnisse wurde eine dritte Gesprächsrunde im Rahmen eines Workshops mit den Personen in den Unternehmen geführt, dessen Ziel es war, mögliche Best Practices zu erforschen.

Erarbeitung von Best-Practice-Methoden im Rahmen eines Onlineworkshops

Die Befragten vermissen eine breitere Abteilungsstruktur zur Förderung von Innovationen mit entsprechendem Kommunikationskonzept. In einem Unternehmen werden die finanziellen Ressourcen für den Aufbau einer Innovationsabteilung bereitgestellt. Die Abteilung soll zentral Methoden zur Unterstützung von Kreativität in

allen anderen Bereichen des Unternehmens entwickeln, sowie innovative Lösungen identifizieren und implementieren. Ziel ist es hierbei, die Innovationskompetenz zu verbreitern, sodass nicht Unternehmensleitung und Management Ideen zentral und hierarchisch vorgeben. Alle Mitarbeiter sollen in Zukunft dezentral unterstützt werden, wenn sie eigene Ideen und Konzepte entwickeln wollen. Dazu sollen die notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden, um Mitarbeitern die notwendigen Freiräume für diese Tätigkeiten neben ihren operativen Aufgaben zu schaffen. Die Erfolge dieses Prozesses sollen gemessen werden, um dem finanziellen Aufwand einen Ertrag gegenüberzustellen. Darüber hinaus wird das Kursangebot im hauseigenen People Development Center erweitert, um Mitarbeitern Techniken wie agile Arbeitsmethoden zur Entwicklung innovativer Lösungen zu vermitteln. Es handelt sich dabei um eine Testphase im Unternehmen, die etwa zwei Jahre dauern soll.

Dieses Konzept entfernt sich von klassischen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, Innovationscentern, Showrooms oder dem „Ideenbriefkasten“. Alle anderen Interviewpartner sahen vereinzelte technische Lösungen, wie z. B. Künstliche Intelligenz, als Innovationsfaktor. Jedoch wurde dabei schnell klar, dass Software oder Hardware nur Anschaffungen sind und keine tatsächlichen Innovationen des Unternehmens.

Ein anderer Aspekt war die Unternehmenskultur selbst, verbunden mit der Unterstützung von dezentralen Problemlösungsstrukturen. Im Rah-

Bild 3: Ergebnisse der Befragung der Mitarbeiter in den Unternehmen der Fragen 6 bis 10.

- [15] Müller-Prothmann, T.; Dörr, N.: Innovationsmanagement: Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse. München 2014.
- [16] Albers S., Gassmann O.: Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement. Wiesbaden 2005.
- [17] Schmeisser, W. u. a.: Handbuch Innovationsmanagement. München 2013.
- [18] Herstatt, C.; Tiwari, R.; Buse, S.: Innovationshemmnisse in kleinen und mittelgroßen Unternehmen – Konzeption der empirischen Untersuchung. Hamburg-Harburg 2007.
- [19] Faber, M. J.: Open Innovation – Ansätze, Strategien und Geschäftsmodelle. Wiesbaden 2009.
- [20] Disselkamp M.: Innovationsmanagement: Instrumente Und Methoden Zur Umsetzung Im Unternehmen. Wiesbaden 2012.
- [21] Gassmann, O.; Sutter, P.: Praxiswissen Innovationsmanagement. München 2008.
- [22] Hauschildt, J. u. a.: Innovationsmanagement. München 2016.

- [23] Jotaba, M. N.; Fernandes, C.: Innovation and human resource management: a systematic literature review. In: *European Journal of Innovation Management* 25 (2021) 6, S. 1-18.
- [24] Altenburger, R.: Nachhaltiges Innovationsmanagement. In: Schneider, A.; Schmidpeter, R. (Hrsg): *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Heidelberg 2015.
- [25] Schallmo, D., u. a.: *Digitale Transformationen von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices*. Wiesbaden 2013.
- [26] Schuh, G.: *Lean Innovation*. Heidelberg 2013.
- [27] Sucky, E.; Asdecker, B.: *Digitale Transformation der Logistik – Wie verändern neue Geschäftsmodelle die Branche?* In: Becker, W.; Eierle, B.; Fliaster, A.; Ivens, B.; Leischning, A.; Pflaum, A.; Sucky, A. (Hrsg): *Geschäftsmodelle in der digitalen Welt*. Wiesbaden 2019.
- [28] Nambisan, S.; Lyytinen, K.; Majchrzak, A.; Song, M.: *Digital Innovation Management*. In: *MIS Quarterly* 41 (2017) 1, S. 223-238.
- [29] Weigand, J.; Hoffmann, S.; Brantner, Y.; Müller, S.; Ebner, R.; Klenk, C.; Ruzicic, N.; Glück, F.; Zythke, P.: *Smart Innovation – Künstliche Intelligenz im Innovationsmanagement*. Stuttgart 2021.
- [30] Wobser, G.: *Agiles Innovationsmanagement: Dilemmata überwinden, Ambidextrie beherrschen und mit Innovationen langfristig erfolgreich sein*. Heidelberg 2022.
- [31] Frensch, J.; Wörderweber, B.: *Verhaltensorientiertes Innovationsmanagement*. Wiesbaden 2021.
- [32] Granig, P.; Hartlieb, E.; Heiden, B.: *Mit Innovationsmanagement zu Industrie 4.0*. Wiesbaden 2018.
- [33] Völker, R.; Sauer, S.; Simon, M.: *Wissensmanagement im Innovationsprozess*. Heidelberg 2007.
- [34] Zimmermann, B.; Say, Y.: *Ungenutzte Potentiale der Telematik: Logistikunternehmen im digitalen Umbruch*. In: *Internationales Verkehrswesen* (2021) 2, S. 38-43.

men von Jours Fixes und flexiblen Problembe-sprechungen in den Abteilungen werden Lösungsfindungen durch das Management unterstützt. Dabei erhalten Mitarbeiter zeitliche Freiräume und Budgets, um Lösungen für Unternehmensprobleme selbstständig zu erarbeiten. Damit wird zwar Innovation unterstützt, jedoch nur eingeschränkt strukturelle Innovationen gefunden. Die Problemlösungskompetenz bleibt operativ, und die Umsetzung wird schließlich hierarchisch bestimmt.

Ein weiteres Unternehmen fokussiert sich nur auf Innovationen in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, da hier der Nutzen direkt messbar ist.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Innovationskultur in Unternehmen verbessert, jedoch Freiräume für Kreativität mangels finanzieller und personeller Ressourcen fehlen. Es zeigt sich, dass Best-In-Class-Unternehmen auf der Basis guter Erträge mehr finanzielle Ressourcen haben, um diese Freiräume zu schaffen. Dabei ist das Ziel nicht allein innovative Produkte zu entwickeln, sondern die Strukturen im Unternehmen selbst zu verbessern. Insofern werden diese finanzstarken Unternehmen ihr Innovationspotenzial weiter steigern, was wiederum die Kosten reduziert und die Umsätze steigert. Unternehmen hingegen, welche sich ausschließlich auf operative Probleme und die Bewältigung des Tagesgeschäfts konzentrieren, werden keine strategischen Veränderungen erreichen.

Mitarbeiter brauchen Freiraum für die eigene Kreativität

Die in den Literaturquellen als wesentlich definierte Optimierung der internen Koordination zwischen Forschung und Entwicklung, Marketing, Technologieeinführung und Geschäftsentwicklung [9-12] wird in den Unternehmen als

weniger gut umgesetzt gesehen, (vgl. Fragen 7, 9 und 10 mit einem Durchschnitt von 5, 4, 6 und 7). Hier gibt zwischen Theorie und Praxis die größte Diskrepanz.

Die ermittelten Erfolgskriterien wie Innovationskultur in der Unternehmenskultur, Kreativitätsförderung und Innovationsmanagement, sind nur teilweise in Unternehmen verankert. Die Kundenorientierung ist wesentlich, ebenso die Entwicklung von innovativen Produkten in speziellen Forschungsabteilungen. Allerdings könnten die Entwicklungen durch eine verbesserte Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen deutlich erweitert werden. Ein Best-Practice-Ansatz wurde durch ein Best-In-Class-Unternehmen entwickelt, welches eine Abteilung aufgebaut hat, die Innovationsmethoden im gesamten Unternehmen verankern möchte. Mitarbeiter sollen durch zusätzliche Ressourcen den nötigen Freiraum für Kreativitätsentwicklungen bekommen, sowie eine Umsetzungschance für eigene Ideen. Dies umfasst nicht nur Produkte, sondern auch Ideen zur Verbesserung der unternehmensinternen Strukturen. Dieser Ansatz geht weit über das bisherige Vorgehen hinaus, welches sich lediglich auf Ideen zur Verbesserung operativer Strukturen oder der Produktentwicklung fokussiert. Allerdings gelingt dies nur, wenn das Unternehmen entsprechende Ressourcen bereitstellen kann. Problematisch bei den gefundenen Ergebnissen war, dass keine Kennzahlen zur Messung von Innovationsmaßnahmen vorhanden sind. Insofern lässt sich keine quantitative Aussage über die gefundene Lösung treffen, was Raum für weitere notwendige Forschung in diesem Bereich aufzeigt.

Schlüsselwörter:

Innovationen, Innovationsmanagement, Best Practice, Unternehmenskultur, Kundenorientierung, Kreativitätsmanagement