
Inhaltsverzeichnis

1 Die Herausforderung	1
1.1 Das unguete Gefühl und der Flächenbrand	1
1.2 Das Paradoxon: Das „Schlechtere“ setzt sich durch	5
1.3 Das Ende des Großen?	6
Literatur	8
2 Innovation und Strategie	9
2.1 Innovation ohne Strategie – und die fatalen Folgen	10
2.2 Selbstverständnis des Unternehmens – Produkte oder mehr?	17
2.3 Innovationsbegriff – Vom Schlagwort zum gemeinsamen Verständnis	21
2.4 Innovationsbedarf – Wie viel Innovation brauchen wir eigentlich?	24
2.5 Strategische Fokusfelder – Die Suche ausrichten	28
2.6 Innovationsressourcen – Was müssen wir uns das kosten lassen?	37
Literatur	41
3 Innovation und Geschäftsmodell	43
3.1 Von der Produktorientierung zur Aufgabenorientierung	43
3.2 Nutzen statt Besitzen	44
3.3 Was ist ein Geschäftsmodell?	46
3.4 Was ist ein Bruch der Geschäftslogik?	46
3.5 Entstehung von Geschäftsmodellinnovationen	49
3.6 Das Schiebereglermodell als Instrument für die Geschäftsmodellarbeit	58
3.7 Neue Fähigkeiten sind gefragt	64
Literatur	66
4 Die innovationsfördernde Ablauforganisation	69
4.1 Das Ziel: Mehr Kundennutzen schneller in den Markt bringen	69
4.2 Prozessarchitektur – Vom Entwicklungs- zum nahtlosen Innovationsprozess	75
4.3 Die frühen Phasen – Vom Zufall zum konsequent weit geöffneten Trichter	84

4.4	Priorisierung – Vom schlechten Bauchgefühl zur verlässlichen Entscheidung	97
4.5	Umsetzung – Vom Staffellauf zum Boxenstopp	105
4.6	Steuerung – Vom Blindflug zum Innovationsgeschehen auf Knopfdruck	108
	Literatur	114
5	Die Voraussetzungen für Innovation in der Aufbauorganisation schaffen	115
5.1	Etablierte Strukturen als Innovationsbremse	115
5.2	Subsidiäre Strukturen für den Betrieb der Innovationsmaschine	117
5.3	Netzwerke zur Förderung kreativen Denkens in den frühen Phasen	124
5.4	Neues von Bestehendem trennen in der Realisierungsphase	131
5.5	Exkurs: Das Denken in strategischen Projekten	137
	Literatur	140
6	Innovation und Unternehmenskultur	143
6.1	Der alte Mindset	143
6.2	Die neue Unternehmenskultur	144
6.3	Die richtige Kultur schaffen	146
	Literatur	152
7	Die Leistungsgrenze Ihrer Innovationsmaschine überwinden	153
7.1	„Innovation-Governance“ – Steuerungs- und Regelungsmechanismen für Innovation	153
7.2	„Good is the enemy of great“	155
7.3	Der „Innovation-Governance-Reifegradcheck“	159
	Literatur	170
8	Fazit	171
	Glossar	173

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Die Innovationsmaschine	4
Abb. 2.1	Portfolio möglicher Wettbewerbsstrategien nach Porter	11
Abb. 2.2	Innovation ohne Strategie führt zu sinkender Wettbewerbsfähigkeit	16
Abb. 2.3	Ableitung des quantitativen Innovationsbedarfs: Die Wachstumslücke	25
Abb. 2.4	Die Innovationsarchitektur als bereichsübergreifende, gemeinsame Methodik	29
Abb. 2.5	Ausgearbeitete Innovationsarchitektur – Beispiel eines Geräteherstellers	32
Abb. 2.6	Portfolio zur Bewertung von Suchfeld-Kandidaten.	34
Abb. 3.1	Bildliche Darstellung eines Geschäftsmodells.	47
Abb. 3.2	Arten von Geschäftslogikbrüchen	49
Abb. 3.3	Schritte im Strategieprozess	50
Abb. 3.4	Das Innovationsportfolio.	53
Abb. 3.5	Kompetenzmix für die Arbeit am Geschäftsmodell.	56
Abb. 3.6	Die Entstehung der Geschäftsmodellinnovation aus den Gruppenstrategien	56
Abb. 3.7	Das Gegenstromprinzip	57
Abb. 3.8	Beispiel eines dreistufigen Schiebereglermodells	60
Abb. 3.9	Herausforderungen bei der Realisierung innovativer Geschäftsmodelle	64
Abb. 3.10	Raster für Kundenprozessanalyse eines Generalunternehmers im Baubereich	65
Abb. 4.1	Zuerst strategiegerechte Klärung der Rollen und Schnittstellen im Makrodesign, dann Optimierung der Abläufe im Mikrodesign.	76
Abb. 4.2	Kaskadische Grundstruktur des Innovationsprozesses mit Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung (Beispiel: Anlagenbauer)	79

Abb. 4.3	Kaskadische Grundstruktur des Innovationsprozesses mit Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung (Beispiel: Schokoladenhersteller)	81
Abb. 4.4	Innovationsprozess in der Praxis: Typischerweise dominiert die Linie	82
Abb. 4.5	Der nahtlose Innovationsprozess – Ein funktionsübergreifender Leistungsprozess, der sämtliche notwendigen Teilleistungen integriert.	83
Abb. 4.6	Typische Prozessbeschreibungen in der Praxis.	84
Abb. 4.7	Makrodesign der frühen Phasen bei der UVEX safety group – gezielte Strukturierung der „Ideenwolke“.	86
Abb. 4.8	Der Spielraum zur Suche nach Ideen	89
Abb. 4.9	Nachbau des menschlichen Gehirns zur Zusammensetzung von Innovationsteams	92
Abb. 4.10	Intuition entsteht durch das perfekte Zusammenspiel von Kopf und Bauch	103
Abb. 4.11	CEOs: Darüber brauchen wir mehr objektive und quantitative Informationen	109
Abb. 4.12	Zielvorgaben für den Innovationsraum – Beispiel Werkzeugbau (Zahlen verändert).	111
Abb. 5.1	Duale Strukturen	125
Abb. 5.2	Parallele Projektstrukturen.	133
Abb. 5.3	Projektorganisation basierend auf funktionalen Unternehmensstrukturen.	134
Abb. 5.4	Projektorganisation basierend auf autonomem Team	135
Abb. 5.5	Eine Projektarchitektur	139
Abb. 7.1	Die „Innovationsmaschine“ als Grundmodell für die Gestaltung der Innovation-Governance im Unternehmen	154
Abb. 7.2	Die Innovationsmaschine hat Ihre Leistungsgrenze erreicht – Typische Symptome	156
Abb. 7.3	Grad der Zufriedenheit in Abhängigkeit vom gewählten Organisationsmodell für Innovation.	157
Abb. 7.4	Überwindung der Leistungsgrenzen der Innovationsmaschine: Die intelligente Steuerung bringt den Durchbruch!	159
Abb. 7.5	Steuerungsmodule auf dem Weg zum Innovations-Champion	164
Abb. 7.6	Innovations-Champion dank intelligenter Steuerung: Strategiegerecht, transparent, pünktlich, Werte schaffend.	169