

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Einleitung und Zusammenfassung

<b>1 Einleitung</b> .....	3
1.1 Einleitung – Die Entstehungsgeschichte .....	3
Literatur .....	5
<b>2 Zusammenfassung – Erkenntnisse für erfolgreiches Innovieren</b> .....	7
Literatur .....	12

## Teil II Das Problem

<b>3 Innovation wird heute noch nicht verstanden</b> .....	15
3.1 Innovation – Ein Dilemma .....	16
3.2 Was ist nun genau das Problem? .....	16
3.3 Innovation – Eine schwierige Definition .....	17
3.4 Wie sollten wir denn innovieren? – Aussagen aus der Innovationslehre ...	18
3.5 Wie gut innovieren wir wirklich? .....	20
3.6 Fazit und These 1 .....	22
Literatur .....	22
<b>4 Die Forschungsfrage – Wie kann man systematisch innovieren?</b> .....	23
<b>5 The Missing Link – Der „Innovation Gap“</b> .....	25
5.1 Was fehlt für erfolgreiches Innovieren? .....	25
5.1.1 An welcher Stelle scheitern Innovationen typischerweise?	
Was sagt der Innovationspraktiker? .....	26
5.1.2 Wie sieht die Situation von außen betrachtet aus? .....	28
5.1.3 Was sagt die Literatur? .....	29
5.2 Zwischenfazit – Der Innovationsprozess ist unvollständig .....	31
5.3 Erfahrungen aus einem innovativen Großkonzern – Von Entdecken und Implementieren .....	32

5.4	Der Innovation Gap – Warum Innovationsvorhaben systematisch scheitern .....	34
5.4.1	Die Aufgabenstruktur exploratorischer Arbeit gegenüber der Aufgabenstruktur operativer Arbeit .....	35
5.4.2	Typologie – Was uns die Psychologie über Persönlichkeitstypen lehrt .....	38
5.5	Fazit und These 2 .....	41
5.6	Praxisbeispiel: Swisskey .....	42
	Literatur .....	45
<b>6</b>	<b>Unternehmen heute – „Good Management“ verhindert Innovation .....</b>	<b>47</b>
6.1	Unternehmenskultur und Werte in der Literatur .....	47
6.2	Unternehmenskultur im realen Unternehmen .....	49
6.3	Fazit und These 3 .....	51
6.4	Praxisbeispiel: Bluewin .....	51
	Literatur .....	53
 <b>Teil III Die Lösung</b>		
<b>7</b>	<b>Die Organisation – Das Innovative Unternehmen .....</b>	<b>57</b>
7.1	Folgen für die Organisation von Innovation – Wie können wir denn systematische Innovation endlich zum Laufen bringen? .....	58
7.1.1	Vertiefung der SJ- und NT-Typologie und Unternehmenskultur ...	58
7.1.2	Folgen für die Struktur des Unternehmens .....	61
7.1.3	Fazit .....	63
7.2	Vertiefung des klassischen Innovationsprozesses .....	63
7.2.1	Das klassische Trichtermodell des Innovationsprozesses .....	64
7.2.2	Kritik am klassischen Trichtermodell .....	66
7.2.3	Der neu gestaltete Innovationsprozess .....	73
7.2.4	Fazit .....	74
7.3	Transfer .....	75
7.4	Die Innovationsfähigkeit wird zum neuen Hauptdifferenziator des Unternehmens .....	79
7.4.1	Primäre Trends .....	80
7.4.2	Sekundäre Trends .....	81
7.4.3	Differenzierung in zunehmend idealen Märkten .....	82
7.4.4	Folgen für das Unternehmen .....	85
7.5	Die Organisation des Innovativen Unternehmens .....	86
7.5.1	Fazit zur Organisation des Innovativen Unternehmens .....	89
7.6	Die Organisation von Innovation im Kleinunternehmen .....	91
7.7	Praxisbeispiel: Plenaxx .....	92
	Literatur .....	94

<b>8 Exploration</b>	<b>95</b>
8.1 Was ist Exploration?	95
8.2 Veredelung und Entscheidungsvorbereitung – Die Arbeitsumgebung des Explorators	99
8.3 Der Explorationsprozess	101
8.3.1 Die Veredelung in der Explorationsarena	102
8.3.2 Zone 1: Charakterisieren	103
8.3.3 Zone 2: Kombinieren	104
8.3.4 Zone 3: Optimieren	106
8.3.5 Zone 4: Komplettieren	106
8.3.6 Beispiel zur Explorationsarena	109
8.3.7 Die Entscheidungsvorbereitung im Explorationsprojekt	110
8.3.8 Beispiel eines Explorationsprojektes	110
8.3.9 Das Explorationsprojektportfolio	111
8.4 Die innere Struktur der zentralen Innovationseinheit	114
8.5 Von der Exploration zur Innovation	117
8.6 Regeln für die Exploration	120
8.7 Praxisbeispiel: Die Schweizerische Post AG	121
Literatur	122
<b>9 Führung von Innovatoren</b>	<b>123</b>
9.1 Führungsverhalten von SJ-Typen	124
9.2 Führungsverhalten von NT-Typen	125
9.3 Anforderungen an Vorgesetzte von NT-orientierten Mitarbeitern	127
9.4 Führen NT-orientierter Mitarbeiter	128
9.5 Führen explorativer Projekte	130
Literatur	131
<b>10 Exploration und Strategie</b>	<b>133</b>
10.1 Was ist Strategie?	133
10.2 Zwei Strategien	135
10.3 Die Innovationsstrategie	136
10.4 Die Beziehung zwischen Exploration und Strategie	138
10.5 Intrapreneure	139
Literatur	141
<b>11 Fazit und Regeln zu Teil III</b>	<b>143</b>
11.1 Regeln für das Unternehmen	143
11.2 Regeln für die Strategie	144

**Teil IV Die Umsetzung**

<b>12 Regeln für systematisches Innovieren – Das Berner Innovationsmodell . . . .</b>	<b>147</b>
12.1 Systematisches Innovieren – ein Leitfaden . . . . .	147
12.2 Das Berner Innovationsmodell – Das neue Innovationssystem . . . . .	148
12.2.1 Allgemeine Grundsätze zur Innovation . . . . .	148
12.2.2 Strategie und Innovationsstrategie . . . . .	149
12.2.3 Innovationsprozess . . . . .	150
12.2.4 Grundsätze betreffend Organisation und Unternehmensstruktur . . .	151
12.2.5 Ressourcen . . . . .	152
12.2.6 Führungsgrundsätze . . . . .	155
12.2.7 Fazit . . . . .	156
<b>13 Schlusswort . . . . .</b>	<b>157</b>
13.1 Das Innovative Unternehmen . . . . .	157
13.2 Einige wichtige Erkenntnisse . . . . .	158
13.3 Beantwortung der Forschungsfragen . . . . .	160
13.4 Fazit . . . . .	161
<b>Anhang – Die Forschungsmethode . . . . .</b>	<b>163</b>
<b>Unterstützende Organisationen . . . . .</b>	<b>171</b>
<b>Glossar . . . . .</b>	<b>173</b>
<b>Sachverzeichnis . . . . .</b>	<b>179</b>