

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Einleitung und Zusammenfassung

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

## Teil II Das Problem

<b>3 Innovation wird heute noch nicht verstanden .....</b>	<b>15</b>
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>	<b>23</b>
<b>5 The Missing Link – Der „Innovation Gap“ .....</b>	<b>25</b>
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 Entdeckern und Implementierern .....	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
6	Unternehmen heute – „Good Management“ verhindert Innovation .....	47
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

### Teil III Die Lösung

7	Die Organisation – Das Innovative Unternehmen .....	57
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>