

Inhalt

Danksagung	Seite 11
Vorwort Präsident	Seite 13
1 Mut zur Veränderung	Seite 15

2 Phase 1 des strategischen Innovationsprozesses: Vorbereitung und Aufbruch	Seite 29
2.1 Voraussetzungen für den Innovationserfolg schaffen	Seite 31
2.1.1 Ein gemeinsames Verständnis von Innovation entwickeln	Seite 34
2.1.2 Auf die Führung kommt es an	Seite 38
2.1.2.1 Die Richtung angeben	Seite 38
2.1.2.2 Einen innovationsfördernden Führungsstil einfordern	Seite 39
2.1.2.3 Freiräume zum Denken geben	Seite 42
2.1.2.4 Die einzigartige Innovationsoffensive von Whirlpool	Seite 45
CHECKLISTE für Führungskräfte: Selbsteinschätzung des Stellenwerts von Innovation	Seite 47
2.1.3 Die Innovationskompetenz stärken	Seite 49
2.1.3.1 Innovationsklima, innere Einstellungen und Verhaltensweisen	Seite 49
2.1.3.2 Eine gemeinsame Wertebasis etablieren	Seite 50
ÜBUNG Innovationstreiber und Innovationshemmnisse identifizieren	Seite 51
2.1.3.3 Innovationskompetenz vorher und nachher messen	Seite 56
2.1.3.4 Informieren, kommunizieren und Wissen teilen	Seite 59
2.1.3.5 Informationsstrategie entwickeln	Seite 61
2.1.3.6 Kommunikation und Vernetzung stärken	Seite 63
2.1.4 Projektorganisation aufbauen	Seite 64
2.1.4.1 Das InnovationsKompetenz-Team	Seite 65
2.1.4.2 Das Kernteam	Seite 66
2.1.4.3 Zusammensetzung von Innovationsteams	Seite 68
CHECKLISTE Zusammensetzung von Teams	Seite 72

2.1.5	Innovationsfokus festlegen	Seite 73
	ÜBUNG Innovationsfokus festlegen	Seite 75
2.1.6	Zusammenfassung Phase 1: Die Voraussetzungen für den Innovationserfolg schaffen	Seite 77
2.2	Raubkatze auf der Suche nach Beute	Seite 80
2.2.1	PRAXIS-BEISPIEL Wie die Schreiner Group ihre Unternehmenskultur zum Motor für Innovationen macht	Seite 80
2.2.2	Innovation ist eine Sache der inneren Einstellung	Seite 84
2.2.3	Die sieben Geschäftsbereiche der Schreiner Group	Seite 92
2.2.4	Verantwortung und soziales Engagement	Seite 100

3 Phase 2 des strategischen Innovationsprozesses: Neue Einsichten und Erkenntnisse gewinnen

Seite 103

3.1	Suchfeld 1: Selbstverständliches hinterfragen	Seite 107
3.1.1	Prozesse und Routinen hinterfragen („challenge out there“)	Seite 109
3.1.2	Wahrnehmungen und Denkweisen hinterfragen („challenge in here“)	Seite 110
3.1.2.1	Annahmen und Vermutungen hinterfragen („assumptions“)	Seite 111
3.1.2.2	Denkblockaden überwinden („boundaries“)	Seite 114
3.1.2.3	Dominierende Ideen hinterfragen („dominating ideas“)	Seite 115
3.1.2.4	Generalisierungen überdenken: „immer“ / wesentliche Faktoren („essential factors“)	Seite 116
3.1.2.5	Generalisierungen überdenken: „nie“ / Vermeidungsfaktoren („avoidance factors“)	Seite 117
3.1.2.6	Entweder-oder-Denken hinterfragen („polarisations“)	Seite 118
3.2	Suchfeld 2: Was die Kunden wirklich wollen	Seite 121
3.2.1	Aufgaben und Ziele der Kunden erkunden	Seite 121
3.2.2	Kundenbefragungen	Seite 123
3.2.2.1	Das persönliche Gespräch mit dem Kunden	Seite 123
3.2.2.2	Die telefonische Kundenbefragung	Seite 126
3.2.2.3	Die schriftliche Kundenbefragung	Seite 128
3.2.2.4	Fokusgruppen	Seite 129

3.2.2.5	Fazit Kundenbefragungen	Seite 130
3.2.3	Die Kundenbeobachtung	Seite 131
3.2.3.1	Kunden-Anthropologie (Ethnografie)	Seite 131
3.2.3.2	Kunden-Tagebuch	Seite 134
3.2.4	Kundenintegration	Seite 134
3.2.4.1	Blogs und Beschwerden	Seite 134
3.2.4.2	Der „Innovation Blitz“	Seite 135
3.2.4.3	Lead-User	Seite 137
3.2.4.4	Fazit	Seite 141
3.3	Suchfeld 3: Kernkompetenzen mit den Kundenbedürfnissen abgleichen	Seite 143
3.3.1	Von der Produktentwicklung zur Rundumerneuerung aus eigener Kraft	Seite 145
3.3.2	Analyse von Kernkompetenzen	Seite 147
3.3.2.1	CHECKLISTE Kernkompetenzen	Seite 147
3.3.2.2	CHECKLISTE Intangible Vermögenswerte	Seite 150
3.3.2.3	Aufbau von Kernkompetenzen	Seite 152
3.4	Suchfeld 4: Veränderungen im Umfeld analysieren	Seite 155
3.4.1	Das Ende des Erdölzeitalters	Seite 157
3.4.2	Schnittstellen von Trends zu Innovationen nutzen	Seite 160
3.4.3	Das Trendbuch der Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik	Seite 164
3.5	Suchfeld 5: Über den Tellerrand hinaus blicken – Geschäftsmodell-Innovation	Seite 168
3.5.1	Das Elektromobil als trojanisches Pferd der Automobilindustrie	Seite 172
3.5.1.1	Die Wertschöpfungskette der Elektromobilität – ein Szenario	Seite 173
3.5.1.2	Siemens als Vorreiter für Elektromobile	Seite 177
3.6	Suchfeld 6: Die neue strategische Richtung bestimmen	Seite 178
3.7	Zusammenfassung Phase 2 des strategischen Innovationsprozesses	Seite 180

4.1	Kreativität für alle	Seite 184
4.1.1	Quellen der Kreativität	Seite 190
4.2	Kreativitätstechniken für den Innovationserfolg	Seite 194
4.2.1	Brainstorming	Seite 194
4.2.2	Die Osborn-Checkliste	Seite 196
4.2.3	Die Six Thinking Hats	Seite 198
4.2.4	Das Zufallswort	Seite 204
4.2.5	Die Bild-Assoziation	Seite 206
4.2.6	Das Konzept-Dreieck	Seite 210
4.2.7	Die Provokation	Seite 213
4.2.7.1	Die Flucht-Provokation („escape“)	Seite 214
4.2.7.2	Die Umgekehrt-Methode („reversal“)	Seite 216
4.2.7.3	Die Verzerrung der Wirklichkeit („distortion“)	Seite 217
4.2.7.4	Die maßlose Übertreibung („exaggeration“)	Seite 217
4.2.7.5	Das Wunschdenken („wishful thinking“)	Seite 219
4.3	Weiterbearbeitung von Ideen („treatment of ideas“)	Seite 221
4.3.1	Ideen akzeptieren („avoiding quick rejection of ideas“)	Seite 221
4.3.2	Den Kreativitätsskillern das Handwerk legen	Seite 223
4.3.3	Ideen bis zur Vollendung formen („shaping“)	Seite 225
4.3.3.1	Steigern – erhöhen – vergrößern („increasing“)	Seite 225
4.3.3.2	Reduzieren („reducing“)	Seite 226
4.3.3.3	Eliminieren („eliminating“)	Seite 226
4.3.3.4	Kreieren – etwas völlig Neues schaffen („creating“)	Seite 227
4.3.3.5	Ideen nachbessern („fault correction“)	Seite 227
4.3.3.6	Positive Aspekte noch weiter verstärken („strengthen the idea“)	Seite 227
4.3.3.7	Die Erfolgschancen der Umsetzung erhöhen („Take-up-of-ideas“)	Seite 228
4.3.4	Bewertung und Auswahl von neuen Ideen	Seite 228
4.3.4.1	Die Machbarkeitsperspektive	Seite 228
4.3.4.2	Die Kunden- und Marktperspektive	Seite 229
4.3.4.3	Die Wirtschaftlichkeitsperspektive	Seite 229
4.3.4.4	Die Perspektive der Passgenauigkeit („Fit?“)	Seite 229

4.4	Ideen bündeln	Seite 230
4.4.1	Einen Innovationsplan erstellen	Seite 233
4.5	Die Wirkungskraft von Ideen im Voraus berechnen: Die Six Value Medals	Seite 235
	ÜBUNG Die möglichen Auswirkungen von Ideen und Entscheidungen im Vorfeld abschätzen	Seite 236
4.5.1	Die Six Value Medals im Überblick	Seite 238
4.5.2	Der Value Scan	Seite 240
4.5.3	Anwendung der Six Value Medals in der Praxis	Seite 241
4.5.3.1	Wegweiser für Entscheidungen	Seite 241
4.5.3.2	Ideenmanagement	Seite 242
4.5.3.3	Risikoabschätzung von neuen Strategien	Seite 243
4.5.3.4	Bereitstellung von Ressourcen	Seite 243
4.5.3.5	Bereichsübergreifende Zusammenarbeit	Seite 243
4.5.3.6	Veränderungsmanagement und Kostensenkung	Seite 244
4.5.3.7	Lösung von Zielkonflikten	Seite 245
4.5.4	Vertiefung der Six Value Medals	Seite 246
4.5.4.1	Die Goldmedaille	Seite 246
4.5.4.2	Die Silbermedaille	Seite 247
4.5.4.3	Die Stahlmedaille	Seite 248
4.5.4.4	Die Glasmedaille	Seite 249
4.5.4.5	Die Holzmedaille	Seite 249
4.5.4.6	Die Messingmedaille	Seite 250
4.5.5	Negative Auswirkungen von Entscheidungen	Seite 251
4.5.5.1	Ein Gespür für Werte entwickeln	Seite 251
4.5.6	Ein kurzer Vergleich der verschiedenen Kreativitätstechniken	Seite 251
4.6	PRAXIS-BEISPIEL Mit Ideen Mitarbeiter motivieren – Der HOERBIGER Optimierungsprozess (HOP)	Seite 252
4.6.1	Von Kaizen zur Verbesserungskultur	Seite 253
4.6.2	Mitdenken ist Pflicht	Seite 254
4.6.3	Eigeninitiative zählt	Seite 255
4.6.4	Finanzielle Anreize	Seite 257
4.6.5	HOERBIGER Antriebstechnik – Standards für den Antriebsstrang der Zukunft	Seite 258

5.	Phase 4 des strategischen Innovationsprozesses – Umsetzung und Effizienzsteigerung der Prozesse	Seite 261
5.1	Der strategische Innovationsprozess und der Stage-Gate®-Prozess nach Cooper – ein Vergleich	Seite 263
5.1.1	Die Abschnitte und Kontrollpunkte des Stage-Gate®-Prozesses	Seite 268
5.1.1.1	Die Abschnitte („Stages“) im Überblick	Seite 268
5.1.1.2	Die Kontrollpunkte / Torwächter („Gates“)	Seite 269
5.1.1.3	Tor 1: Erstes Screening der Ideen	Seite 269
5.1.1.4	Der erste Abschnitt: Bestimmung des Projektumfangs („Scope“)	Seite 269
5.1.1.5	Das 2. Tor / Kontrolltribunal: Zweites Screening	Seite 270
5.1.1.6	Der zweite Abschnitt: Geschäftsmodell entwickeln („Build Business Case“)	Seite 270
5.1.1.7	Das 3. Tor: Auf dem Weg zur Entwicklung („Go to Development“)	Seite 271
5.1.1.8	Der 3. Abschnitt: Entwicklung („Go-to-Development“)	Seite 273
5.1.1.9	Das 4. Tor: Zur Testphase („Go to Testing“)	Seite 273
5.1.1.10	Der 4. Abschnitt: Testen und Validieren („Testing and Validation“)	Seite 273
5.1.1.11	Das 5. Tor: Zum Markteintritt („Go to Launch“)	Seite 274
5.1.1.12	Der 5. Abschnitt: Markteinführung („Launch“)	Seite 274
5.1.1.13	Evaluation und Auflösung des Projekts („Post-Launch Review“)	Seite 274
5.2	Vom Business Development zum fertigen Produkt – Der Stage-Gate® Prozess der HOERBIGER Antriebstechnik	Seite 274
5.3	Webbasierte Innovations-Software Business Case Development von XWS Cross Wide Solutions	Seite 277
5.3.1	Probleme bei der Bewertung von Produktideen ohne IT-Unterstützung	Seite 277
5.3.2	Lösung der Probleme durch Software Business Case Development	Seite 278
5.3.3	Vorteile für den Nutzer	Seite 279
5.3.3.1	Hohe Transparenz der Entscheidungen	Seite 279
5.3.3.2	Systematische, interdisziplinäre Zusammenarbeit	Seite 279
5.3.3.3	Klare Regelung der Zuständigkeiten	Seite 279
5.3.3.4	Einheitliches Management-Reporting – mehr Entscheidungssicherheit	Seite 280
5.3.3.5	Webbasierte Software	Seite 280
5.3.3.6	Branchenneutralität	Seite 280
5.4	PRAXIS-BEISPIEL Das Geschäftsprozess-Modell des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR)	Seite 281

5.4.1	Das DLR-Prozessmodell im Überblick	Seite 282
5.4.2	Die Ergebnisse des Prozessmanagements des DLR	Seite 283
5.4.2.1	Ad (1) Effizienzsteigerung durch Reduktion von Schnittstellen	Seite 284
5.4.2.2	Ad (2) Bessere Strategieumsetzung durch einen zielgerichteten Einsatz von Ressourcen	Seite 285
5.4.2.3	Ad (3) Aktive Unterstützung der internen Kunden beim Erfüllen ihrer Aufgaben für externe Auftraggeber	Seite 286
5.4.2.4	Ad (4) Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit durch anspruchsvollere und vielfältigere Arbeitsaufgaben	Seite 286
5.4.2.5	Ad (5) Besseres Zusammenspiel von Geschäftsprozess- und Qualitätsmanagement	Seite 287
5.4.3	Voraussetzungen für den Erfolg des Prozessmanagements	Seite 287
5.4.3.1	Unterstützung durch das Top-Management	Seite 287
5.4.3.2	Neues Verständnis von Führungsrolle und Führungsstil	Seite 288
5.4.3.3	Wandel der Unternehmenskultur	Seite 289
5.4.3.4	Selbstmanagement der Mitarbeiter	Seite 289
5.4.3.5	Adäquate Umsetzung der Prozesse in IT-Lösungen	Seite 290
5.4.3.6	Projektmanagement	Seite 290
5.4.4	Die Unterstützungsprozesse der administrativen-technischen Infrastruktur des DLR	Seite 291
5.4.4.1	Personal managen	Seite 292
5.4.4.2	Aufträge managen (Vertriebslogistik)	Seite 292
5.4.4.3	Einkaufen	Seite 294
5.4.4.4	Facilitates managen	Seite 295
5.4.4.5	Technische Systeme entwickeln und managen	Seite 296
5.4.4.6	Ressourcen planen und steuern	Seite 296
5.4.4.7	Querschnittsabteilung „Allgemeine Rechtsangelegenheiten“	Seite 296
5.4.4.8	Querschnittsabteilung „Wirtschaftsinformatik und Unternehmensorganisation“	Seite 297
5.4.5	Das DLR im Überblick	Seite 297
5.5	Innovative Personalpolitik	Seite 299
5.5.1	Neupositionierung der Personalabteilung	Seite 302
5.5.2	Kreative Mitarbeiter einstellen	Seite 304
5.5.2.1	Ranking: Die Top-Ten der Kreativität als berufliche Kompetenz	Seite 310
5.5.3	Interne Innovationsmanager ausbilden	Seite 312

5.6	Den Innovationserfolg messen	Seite 316
5.6.1	CHECKLISTE Verankerung von Innovation im Unternehmen	Seite 320
5.6.2	Ideen und Innovationen verkaufen	Seite 322
5.7	Zusammenfassung: Die wichtigsten Kriterien für den Innovationserfolg	Seite 325
5.7.1	1. Unterstützung durch das Top-Management	Seite 326
5.7.2	2. Ausreichende Ressourcen: Zeit und Geld	Seite 327
5.7.3	3. Ein einzigartiges überlegenes Produkt	Seite 328
5.7.4	4. Marktorientierung	Seite 329
5.7.5	5. Infrastruktur für Innovationen aufbauen	Seite 329
5.7.6	6. Gut geplante Markteinführung	Seite 332
5.7.7	7. Hohe fachliche und soziale Kompetenz	Seite 333
5.7.8	8. Internationale Zusammenarbeit	Seite 334
5.7.9	9. Incentives für Innovation	Seite 334
5.7.10	10. Positives Innovationsklima	Seite 335
5.7.11	CHECKLISTE Erfolgsfaktoren für Innovation	Seite 336
6	Über die Autorin	Seite 339
7.1	Die IMP³rove Plattform zur Verbesserung des Innovationsmanagements kleiner und mittlerer Unternehmen	Seite 341
7.2	Der Zugang zu IMP³rove	Seite 343
7.3	Das TOP-Programm für die Wirtschaft	Seite 344
8	Literaturverzeichnis	Seite 347