

1 Zusammenfassung	1
Teil I Innovationsstrategie	
2 Nutzen einer Innovationsstrategie	11
2.1 Welcher Nutzen hat eine Innovationsstrategie?	11
2.2 Was ist eine Innovationsstrategie?	12
2.3 Warum ist das Fehlen einer Innovationsstrategie ein Problem?	13
2.4 Was beinhaltet eine Innovationsstrategie?	15
2.5 Fazit, These und Forschungsfrage	16
Literatur	17
3 Das Innovation-Framework	19
3.1 Inhalte einer Innovationsstrategie	19
3.2 Grundlagen einer Innovationsstrategie	22
3.2.1 Feld 1: Gegenwart – Das heutige Unternehmen, unser Ausgangspunkt.	22
3.2.2 Feld 2: Zukunft – Das zukünftige Unternehmen, die Ambition ...	22
3.3 Die eigentliche Innovationsstrategie	23
3.3.1 Feld 3: Lücke – Die Strategische Lücke, das Warum	23
3.3.2 Feld 4: Bedarf – Der Innovationsbedarf, das Wieviel	24
3.3.3 Feld 5: Fokus – Die Suchfelder, das Was.	26
3.3.4 Feld 6: System – Das Innovationssystem, das Wie	26
3.4 Fazit	27
4 Entwicklung der Innovationsstrategie	29
4.1 Zwei Strategien sind erforderlich.	30
4.2 Die Strategy for Excellence	33
4.3 Die Strategy for Change.	33
4.4 Die Gegenwart, Feld 1	33
4.5 Die Zukunft, Feld 2	36
4.6 Die Lücke, Feld 3.	38

4.6.1	Der quantitative Financial Strategic Gap	40
4.6.2	Der qualitative Content Related Strategic Gap	41
4.7	Der Innovationsbedarf, Feld 4	42
4.8	Der Fokus, Feld 5	43
4.9	Das System, Feld 6	44
4.10	Vertiefung Feld 2: Future Blueprint	45
4.11	Vertiefung Feld 6 System	53
4.11.1	Innovationsprozess	54
4.11.2	Innovationsorganisation	57
4.11.3	Personalressourcen und Finanzen	58
4.11.4	Geeignete Spielregeln	59
4.11.5	Führungsaspekte	60
4.11.6	Lohn- und Anreizsysteme	63
4.12	Innovationsstrategie für KMU	64
4.13	Reifung und Freigabe der Innovationsstrategie	64
4.14	Zusammenführung der Innovationsbedarfe der Strategy for Excellence und Strategy for Change	65
4.15	Fazit	67
	Literatur	68
5	Anwendung der Innovationsstrategie	69
5.1	Allgemeine Aspekte der Anwendung der Innovationsstrategie	70
5.2	Umsetzung des Innovationsprozesses	75
5.2.1	Inhaltliche Themen	75
5.2.2	Wechselwirkung von Innovationsprozess und Innovationsstrategie	76
5.2.3	Implementierung der Phase Frühwarnsystem	77
5.2.4	Implementierung der Phase Exploration	80
5.2.5	Implementierung der Phase Transfer	81
5.3	Anwendungsaspekte bezüglich Organisation und Führung	82
5.4	Kommunikation und Verankerung der Innovationsstrategie	84
5.4.1	Kommunikation im Unternehmen	84
5.4.2	Verankerung im Unternehmen	85
5.5	Anwendung der Innovationsstrategie im Geschäftsalltag	86
5.6	Prototyping im Innovationsprozess	87
5.7	Pflege des Innovationsportfolios	88
5.8	Konflikte und Blockaden	91
5.9	Absicherung des Erfolges	93
5.9.1	Beobachten und Überwachen	93
5.9.2	Korrekturmaßnahmen	95
5.10	Besondere Aspekte in der Anwendung	97

5.10.1	Anwendungsaspekte je nach der unterschiedlichen Ausgangssituation von Unternehmen	97
5.10.2	Anwendung in KMU	101
5.10.3	Anwendung in Jungunternehmen	101
5.11	Fazit	103
	Literatur.	104
6	Aktualisierung der Innovationsstrategie	105
6.1	Allgemeine Aspekte zur Aktualisierungsmechanik	106
6.2	Der Prozess der Aktualisierung	109
6.3	Phase 1: Vorbereiten der Aktualisierung	111
6.3.1	Ein dynamischer Speicher für strategische Komponenten	112
6.3.2	Erkennen von Abweichungen in der Entwicklung.	115
6.3.3	Sammeln und Aufbereiten zuhanden des nächsten ordentlichen Strategiereviews	116
6.4	Phase 2: Vier typische Fälle von Aktualisierungen	117
6.4.1	Fall 1: Überarbeitung der Innovationsstrategie zur Version 2.0 (Normalfall)	118
6.4.2	Fall 2: Ein Ereignis erfordert eine sofortige Überarbeitung mit großem Änderungsbedarf (Notfall)	120
6.4.3	Fall 3: Kumulierte kleinere Ereignisse erfordern nur eine kleine, aber sofortige Überarbeitung (kleiner Notfall)	121
6.4.4	Fall 4: Proaktive Versuchsballone für eine alternative Strategie ...	122
6.5	Phase 3: Erstellen der aktualisierten Strategie	126
6.6	Lernschleife	126
6.7	Fazit	127
	Literatur.	128
 Teil II Herleitung		
7	Klassische Strategiebildung	131
7.1	Was ist eine Strategie?	131
7.2	Klassische Strategiebildung	134
7.3	Strategiemängel in der Praxis – Was fehlt?	137
7.4	Fazit	139
	Literatur.	139
8	Zukunftsorientierte Strategiebildung	141
8.1	Einführung in die zukunftsorientierte Strategie	141
8.2	Systematik zur Bestimmung eines attraktiven Standpunktes für ein Unternehmen in der Zukunft	144
8.3	Fazit	145
	Literatur.	145

9 Die Two Stars Strategy	147
9.1 Auswirkungen der Zukunftsorientierung auf die Strategiebildung	147
9.2 Eigenschaften der Two Stars Strategy	149
9.3 Entwicklung der Two Stars Strategy	150
9.4 Die Strategische Lücke	151
9.4.1 Der Financial Strategic Gap	152
9.4.2 Der Content Related Strategic Gap	153
9.4.3 Folgerungen für die Strategy for Change	154
9.5 Die Two Stars Strategy und die Innovationsstrategie	154
9.5.1 Bestandteile und Reichweite einer Innovationsstrategie	154
9.5.2 Bedarf nach einer Innovationsstrategie	155
9.5.3 Schlussfolgerungen	155
9.6 Die Two Stars Strategy	156
9.7 Fazit	158
Literatur	159
10 Die Innovationsstrategie	161
10.1 Innovationsbedarf	162
10.1.1 Innovationsbedarf der Strategy for Excellence	163
10.1.2 Strategy for Change	166
10.1.3 Ausreichende Ressourcen bereitstellen	167
10.2 Suchfelder und Leitfragen	168
10.3 Die Innovationsstrategie im Innovationssystem des Berner Innovationsmodells	169
10.4 Voraussetzungen für die Innovation schaffen	170
10.4.1 Innovationsprozess	170
10.4.2 Innovationsorganisation	171
10.4.3 Innovationsressourcen, personell und finanziell	171
10.4.4 Führen von Innovatoren	176
10.5 Fazit	177
Literatur	177
11 Innovationsstrategie für KMU	179
11.1 Definition und Unterscheidung von KMU-Typen	180
11.2 Innovationsbedürfnisse von KMU	181
11.3 Für die Innovation wesentliche Eigenschaften von KMU	183
11.4 Innovation im bestehenden Geschäft im Grundsatz	184
11.5 Innovation im bestehenden Geschäft nach Ausreifungsphasen	186
11.6 Führungsverantwortung für Innovation	188
11.7 Innovation durch den Aufbau eines neuen Geschäfts	188
11.8 Innovationsstrategie für KMU	191
11.8.1 Felder 1 bis 4	191
11.8.2 Feld 5 Fokus: Leitfragen und Suchfelder	191

11.8.3	Feld 6 System: Innovationsprozess	192
11.8.4	Feld 6 System: Innovationsorganisation	192
11.8.5	Feld 6 System: Personalressourcen und Finanzen	193
11.8.6	Feld 6 System: Führungsaspekte	193
11.8.7	Feld 6 System: Lohn- und Anreizsysteme	194
11.9	Explorationsorganisation	194
11.9.1	Gesamtverantwortung für Innovation und Exploration auf Stufe Geschäftsleitung	195
11.9.2	Explorationsworkshops	196
11.9.3	Umsetzung der Innovationsstrategie	197
11.10	Ausgründung in ein Start-up	198
11.11	Fazit	199
	Literatur	200
12	Start-ups, Incubators und Accelerators	201
12.1	Accelerators	202
12.2	Strategische Ausrichtung von Start-ups	203
12.3	Aufbau eines eigenständigen Unternehmens	204
12.3.1	Bewusstes Auswechseln der Führung beim Übergang ins operative Geschäft	205
12.3.2	Kapitalbedarf zieht den Einfluss des Kapitalgebers auf die Geschäftsleitung nach sich	206
12.3.3	Ein Verkauf verursacht die Neuaufstellung der Geschäftsleitung	206
12.4	Aufteilen des Start-ups in einen explorativen Teil und einen operativen Teil	207
12.4.1	Das Gründerteam besteht bereits aus NT- und SJ-Typen	208
12.4.2	Die Gründer sind „zweisprachig“, sowohl im NT- als auch im SJ-Modus	209
12.5	Start-up als Vehikel im Konzernumfeld	209
12.5.1	Eine neue Geschäftseinheit im Konzern	209
12.5.2	Zukauf eines Start-ups	210
12.6	Fazit	211
	Literatur	211
Teil III Kontext		
13	Beiträge anderer Autoren auf welche wir uns abgestützt haben	215
13.1	Arten der Innovation	215
13.2	Strategic (Resource) Buckets	216
13.3	Die „traditionelle“ Innovationsforschung	216
13.4	Die Boston Matrix	217
13.5	Stufen der Innovation in einer Geschäftseinheit	219

13.5.1	Innovation Journey nach Christensen	220
13.5.2	Innovationsstrategie einer Geschäftseinheit	222
13.5.3	Unsere Schlussfolgerungen zur Innovation Journey nach Christensen.	225
13.6	Regeln zum Innovieren im Großunternehmen	225
	Literatur.	227
14	Weitere bekannte Beiträge anderer Autoren und ihr Bezug zu unseren Ergebnissen	229
14.1	Der Stage-Gate-Innovationsprozess	229
14.2	Das Life Cycle Diagramm	230
14.3	Innovation im bestehenden Geschäft in der Phase Optimierung	232
14.4	Effectuation	235
14.5	Ambidextre Organisation	236
14.5.1	Ambidextres Management	236
14.5.2	Grundsätze zum Ambidextren Management	238
14.5.3	Unsere Schlussfolgerungen zur Ambidextrie.	239
14.6	Entwickeln neuer Geschäftsmodelle	240
14.7	Die Disruptive Transformation	241
14.8	Design Thinking und andere Innovationsmethoden und -werkzeuge	244
14.9	Das Unschlagbare Unternehmen	245
	Literatur.	246
15	Vergleiche von Innovationsmodellen und Geschäftsentwicklungsmodellen	249
15.1	Innovationsmodelle	249
15.2	Geschäftsentwicklungsmodelle	252
15.2.1	Boston Matrix	253
15.2.2	Life Cycle Diagram nach Geoffrey Moore	253
15.2.3	Innovation Journey nach Christensen et al	256
15.2.4	Innovationshorizonte	257
15.2.5	Organizational Evolution nach O'Reilly und Tushman	258
15.3	Fazit zu den Kap. 13, 14 und 15	259
	Literatur.	260
16	Schlusswort	261
16.1	Die Innovationsstrategie und die Two Stars Strategy	261
16.2	Einige wichtige Erkenntnisse	262
16.3	Beantwortung der Forschungsfragen	264
16.4	Ausblick	265

Inhaltsverzeichnis	XVII
Begriffsglossar	267
Nachwort: Die Entstehungsgeschichte dieses Buches	279
Stichwortverzeichnis	283