

## Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                                            |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Geleitwort .....                                                                                                           | V    |
| Vorwort zur zweiten Auflage .....                                                                                          | VII  |
| Vorwort zur ersten Auflage .....                                                                                           | VIII |
| Abbildungsverzeichnis .....                                                                                                | XIII |
| Tabellenverzeichnis .....                                                                                                  | XV   |
| <br>                                                                                                                       |      |
| 1. Herausforderung Innovationsmanagement .....                                                                             | 1    |
| 1.1 Motivation, Ansatzpunkt und Ziel .....                                                                                 | 2    |
| 1.1.1 Innovationen sind überlebenswichtig .....                                                                            | 2    |
| 1.1.2 Untersuchungen belegen die Erfolgsrelevanz von Innovationen.....                                                     | 4    |
| 1.2 Innovation ist, wenn die Kunden "Hurra" rufen.....                                                                     | 6    |
| 1.3 Grundmuster ermöglichen systematisches Innovationsmanagement.....                                                      | 7    |
| 1.3.1 Grundmuster weisen den Weg zu beständigem Innovationserfolg.....                                                     | 8    |
| 1.3.2 Untersuchte Unternehmen .....                                                                                        | 9    |
| <br>                                                                                                                       |      |
| 2. Das Modell „Grundmuster erfolgreicher Innovationsprozesse" im Überblick.....                                            | 11   |
| 2.1 Das Zusammenspiel von Erfolgsfaktoren als Basis für Grundmuster .....                                                  | 11   |
| 2.2 Ein einfaches Modell des Innovationsprozesses .....                                                                    | 12   |
| <br>                                                                                                                       |      |
| 3. Der Faktor Mensch im Innovationsprozess – Soft Skills für die richtige Einstellung und die Innovationsbereitschaft..... | 21   |
| 3.1 Der Antrieb: Beim Willen fängt alles an.....                                                                           | 21   |
| 3.1.1 Innovation als Unternehmensziel und Aufgabengebiet – Stellenwert .                                                   | 22   |
| Exkurs: Finanzierung von Innovationsvorhaben .....                                                                         | 24   |
| 3.1.2 Innovationstreiber auf höchster Firmenebene.....                                                                     | 26   |
| 3.1.3 Das Zielsystem: von der Vision über die Innovationsstrategie zum Suchfeld für Ideen.....                             | 28   |
| 3.1.4 Zusammenfassung des Kapitels.....                                                                                    | 45   |
| 3.2 Die Führung – von Coaches und Intrapreneuren .....                                                                     | 45   |
| 3.2.1 Aufgaben der Führung .....                                                                                           | 46   |
| 3.2.2 Mitarbeiter als Intrapreneure.....                                                                                   | 46   |
| Exkurs: Innovation und Führungsmethodik.....                                                                               | 52   |
| 3.2.3 Innovationsförderliche Aufbauorganisation des Unternehmens.....                                                      | 61   |
| Exkurs: Das Organisationskonzept "Fraktale Fabrik" .....                                                                   | 64   |
| 3.2.4 Zusammenfassung des Kapitels.....                                                                                    | 67   |
| 3.3 Die innovationsförderliche Unternehmenskultur .....                                                                    | 67   |
| 3.3.1 Unternehmenskultur und Innovationsmanagement .....                                                                   | 67   |
| 3.3.2 Offene Kommunikation .....                                                                                           | 70   |
| 3.3.3 Innovationsförderliches Betriebsklima .....                                                                          | 74   |
| 3.3.4 Lernkultur statt Schuldkultur .....                                                                                  | 77   |
| 3.3.5 Zusammenfassung des Kapitels.....                                                                                    | 80   |

|       |                                                                                                                        |     |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.4   | Kunde, Wettbewerb und eigenes Unternehmen: das entscheidende Spannungsfeld .....                                       | 82  |
| 3.4.1 | Kundenorientierung aller Mitarbeiter .....                                                                             | 82  |
| 3.4.2 | Wettbewerbsorientierung aller Mitarbeiter.....                                                                         | 83  |
| 3.4.3 | Offene interne Informationspolitik: Mitarbeiter sind über Ziele und Ressourcen des eigenen Unternehmens im Bilde ..... | 85  |
| 3.4.4 | Gesellschaftliche, politische und rechtliche Einflüsse auf das Spannungsfeld.....                                      | 85  |
| 3.4.5 | Wissensmanagement: Bildung und Verteilung von Wissen über Kunden und Wettbewerb .....                                  | 87  |
|       | Exkurs: Wissensmanagement .....                                                                                        | 87  |
| 3.4.6 | Fallbeispiel: <i>3K-Warner Turbosystems GmbH</i> .....                                                                 | 91  |
| 3.4.7 | Zusammenfassung des Kapitels.....                                                                                      | 92  |
| 3.5   | Zusammenfassung der Soft Skills .....                                                                                  | 93  |
| 4.    | Die Organisation des Innovationsprozesses – systematische, methodische Unterstützung und „Handwerkszeug“ .....         | 95  |
| 4.1   | Innovationsmanager und Innovationsteam – die systematische Ideenfindung .....                                          | 95  |
| 4.1.1 | Quellen für Innovationsideen – Personen, Institutionen und Daten ....                                                  | 95  |
|       | Exkurs: Ideenquellen für die permanente Optimierung: eine Vielzahl an Möglichkeiten nutzen.....                        | 96  |
| 4.1.2 | Organisation und Koordination der Ideenfindung und -sammlung durch verantwortliche Personen und Gruppen.....           | 104 |
| 4.1.3 | Wie Kreativität gezielt gefördert werden kann.....                                                                     | 112 |
|       | Exkurs: Herkömmliche Kreativitätstechniken.....                                                                        | 117 |
|       | Exkurs: TRIZ – Systematik für technische Sprunginnovationen .....                                                      | 120 |
| 4.1.4 | Fallbeispiel: <i>3K-Warner Turbosystems GmbH</i> .....                                                                 | 125 |
| 4.1.5 | Zusammenfassung des Kapitels.....                                                                                      | 126 |
| 4.2   | Kundennähe oder die tatsächliche Ermittlung der Kundenbedarfe.....                                                     | 127 |
| 4.2.1 | Innovationsmanagement und Kundennähe .....                                                                             | 127 |
| 4.2.2 | Erfassung der Kundenwünsche und -bedürfnisse .....                                                                     | 128 |
| 4.2.3 | Aufnahme der Kundenwünsche zur Produktoptimierung.....                                                                 | 130 |
| 4.2.4 | Aufnahme der Kundenbedürfnisse zur Erzeugung von Sprunginnovationen.....                                               | 134 |
| 4.2.5 | Praxiserfahrung und kritische Reflexion der Kundennähe .....                                                           | 140 |
| 4.2.6 | Zusammenfassung des Kapitels.....                                                                                      | 142 |
| 4.3   | Fallstudie zur Kundennähe: <i>SERO Pumpenfabrik GmbH</i> .....                                                         | 143 |
| 4.3.1 | Ausgangssituation .....                                                                                                | 143 |
| 4.3.2 | Innovationsanalyse.....                                                                                                | 145 |
| 4.3.3 | Maßnahmen zur Steigerung der Kundennähe: Kundenbefragung und Innovationsstrategie .....                                | 146 |

|       |                                                                                                          |     |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.4   | Value Innovation – Systematik für Sprunginnovationen oder wie ein Unternehmen selbst Märkte schafft..... | 149 |
| 4.4.1 | Innovationserfolg durch Value Innovation .....                                                           | 149 |
| 4.4.2 | Value Innovation: Prinzip und Beispiele .....                                                            | 151 |
| 4.4.3 | Value Innovation systematisch erzeugen.....                                                              | 157 |
| 4.4.4 | Value Innovation – Controlling: Steuerung des Produktportfolios .....                                    | 161 |
| 4.4.5 | Zusammenfassung des Kapitels.....                                                                        | 163 |
| 4.5   | Chancen-Risiken-Analyse zur systematischen Priorisierung von Alternativen.....                           | 163 |
| 4.5.1 | Ideenbewertung – eine schwierige, aber lohnende Aufgabe .....                                            | 163 |
| 4.5.2 | Entscheidungsgremium für die Projektpriorisierung .....                                                  | 165 |
| 4.5.3 | Klare Auswahlkriterien.....                                                                              | 166 |
| 4.5.4 | Bewertungsmodelle zur Projektpriorisierung .....                                                         | 170 |
| 4.5.5 | Zeitlicher Ablauf der Projektpriorisierung.....                                                          | 175 |
| 4.5.6 | In der Praxis ist die Projektpriorisierung mangelhaft .....                                              | 180 |
| 4.5.7 | Zusammenfassung des Kapitels.....                                                                        | 181 |
| 4.6   | Vorprojekt – der letzte Schritt vor der erfolgreichen Durchführung eines Hauptprojekts .....             | 182 |
| 4.6.1 | Sinn und Zweck eines Vorprojekts.....                                                                    | 182 |
| 4.6.2 | Die zehn Aufgaben des Vorprojekts.....                                                                   | 183 |
|       | Exkurs: Der Fragebogen als Interviewleitfaden .....                                                      | 185 |
|       | Exkurs: Marktanalyse mittels Wasserfalldiagramm .....                                                    | 190 |
|       | Exkurs: Patentrecherche.....                                                                             | 193 |
| 4.6.3 | Zusammenfassung des Kapitels.....                                                                        | 197 |
| 4.7   | Prozessorganisation – die konsequente Umsetzung der Innovation .....                                     | 198 |
| 4.7.1 | Erfolgsfaktoren der Prozessorganisation .....                                                            | 198 |
| 4.7.2 | Interdisziplinäres Team.....                                                                             | 199 |
| 4.7.3 | Projektorganisation und Projektmanagement .....                                                          | 205 |
| 4.7.4 | Ressourcenausstattung und Selbstverantwortung des Teams .....                                            | 216 |
| 4.7.5 | Teamzusammensetzung und -zusammenarbeit: Motivation Typen und Rollen.....                                | 220 |
| 4.7.6 | Nutzung von Entwicklungstechniken .....                                                                  | 224 |
| 4.7.7 | Prozessorganisation in der Unternehmenspraxis .....                                                      | 226 |
| 4.7.8 | Zusammenfassung des Kapitels.....                                                                        | 227 |
| 4.8   | Kernkompetenzmanagement und Netzwerkmanagement.....                                                      | 228 |
| 4.8.1 | Aufbau von Innovationen auf den Kernkompetenzen .....                                                    | 229 |
| 4.8.2 | Sicherung und Weiterentwicklung vorhandener Kernkompetenzen.. ..                                         | 231 |
| 4.8.3 | Aufgabe und Neuaufbau von Kernkompetenzen.....                                                           | 232 |
| 4.8.4 | Kooperations- und Netzwerkmanagement.....                                                                | 235 |
| 4.8.5 | Zusammenfassung des Kapitels.....                                                                        | 240 |
| 4.9   | Internes Marketing – man vertritt nur das gut, von dem man selbst überzeugt ist .....                    | 241 |
| 4.9.1 | Zusammenfassung des Kapitels.....                                                                        | 250 |

---

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.10 Fallstudie zur Organisation des Innovationsprozesses: <i>WILO Oschersleben GmbH</i> .....                        | 251 |
| 4.10.1 Ausgangssituation und Zielstellung .....                                                                       | 251 |
| 4.10.2 Ausgestaltung der Grundmuster der Organisation des Innovationsprozesses .....                                  | 252 |
| 4.10.3 Fazit und weitere Verbesserungen .....                                                                         | 259 |
| 4.11 Zusammenfassung der Organisation des Innovationsprozesses.....                                                   | 260 |
| 5. Innovationsanalyse und -optimierung .....                                                                          | 261 |
| 5.1 Innovationsdiagnose: Bewertungsinstrument und Ablauf .....                                                        | 262 |
| 5.2 Ergebnisse aus dreizehn Untersuchungsbeispielen .....                                                             | 271 |
| 5.3 Unternehmensindividuelle Priorisierung und Durchführung der Maßnahmen .....                                       | 274 |
| 5.4 Der Innovationspilot – nachhaltige Beherrschung des Innovationsmanagements durch ein Innovationscontrolling ..... | 277 |
| 5.5 Zusammenfassung des Kapitels .....                                                                                | 281 |
| 6. Fazit .....                                                                                                        | 283 |
| 6.1 Zusammenfassung .....                                                                                             | 283 |
| 6.2 Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Branchen, Unternehmensgrößen und Länder .....                           | 285 |
| 6.3 Ausblick .....                                                                                                    | 287 |
| Literaturverzeichnis .....                                                                                            | 289 |
| Stichwortverzeichnis .....                                                                                            | 301 |