
Christian Pieter Hoffmann · Silke Lennerts ·
Christian Schmitz · Wolfgang Stölzle ·
Falk Uebernickel
Herausgeber

Business Innovation: Das St. Galler Modell

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einleitung

1	Das St. Galler Business-Innovation-Modell	3
	Falk Uebernicketl, Wolfgang Stölzle, Silke Lennerts, Kerstin Lampe und Christian Pieter Hoffmann	
1.1	Dimensionen	5
1.2	Entrepreneurship	6
1.3	Strategy	8
1.4	Performance Management	9
1.5	Innovationsprozess: Generation/Design/Test/Launch	9
1.6	Methods and Tools	11
1.7	Organization and Culture	11
1.8	Industry and Market	13
1.9	Cross Organization	14
1.10	Conventions & Regulations	15
1.11	Fazit	16
	Literatur	16
2	Business Innovation in der Automobilindustrie	19
	Rupert Stadler	
3	Interview mit Oliver Bussmann, Chief Information Officer der UBS AG .	23
	Christian Pieter Hoffmann	
4	Interview mit Hermann-Josef Lamberti	29
	Christian Pieter Hoffmann	

Teil II Entrepreneurship

5	Entrepreneurship: Gestalten der unsicheren Zukunft mit der unternehmerischen Methode	39
	Dietmar Grichnik, Ronny Baierl und Michael Faschingbauer	
5.1	Das Unternehmerische am Unternehmer	39
5.1.1	Kennen Sie erfolgreiche Unternehmer?	39
5.1.2	Zur Rolle des Phänomens „Ungewissheit“	41
5.1.3	Von erfahrenen Unternehmern lernen	43
5.2	Das unternehmerische Handlungsmuster	45
5.2.1	Das Prinzip der Zukunftsorientierung	45
5.2.2	Das Prinzip der Mittelorientierung	46
5.2.3	Das Prinzip des leistbaren Verlusts	47
5.2.4	Das Prinzip der Umstände und Zufälle	48
5.2.5	Das Prinzip der Partnerschaften	49
5.3	Von Handlungsprinzipien zur unternehmerischen Methode	50
5.3.1	Der klassische Managementprozess	50
5.3.2	Der Prozess unternehmerischen Handelns	51
5.3.3	Zum Zusammenspiel: unternehmerisches Management	52
	Literatur	54
6	KMU und Innovationen: der Einfluss des Unternehmers	55
	Alexander Fust und Urs Fueglistaller	
6.1	KMU und Innovationen	55
6.1.1	Eigenschaften von KMU	55
6.1.2	KMU und Innovationen	58
6.2	Der Unternehmer und Innovationen	60
6.2.1	Unternehmer als Innovator	60
6.2.2	Unternehmer als Förderer von Innovationen der Mitarbeitenden	68
6.3	Schlussbetrachtung	75
	Literatur	76

Teil III Strategy

7	Innovation Strategy: From new Products to Business Model Innovation	81
	Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, and Michaela Csik	
7.1	Innovation not only in products and processes	81
7.2	Innovation Leadership by Power of Recombination	85
7.2.1	Step 1: Initiation – preparing the journey	87
7.2.2	Step 2: Ideation – moving into new directions	88
7.2.3	Step 3: Integration – completing the picture	89
7.3	New Business Models as Core of the Innovation Strategy	89

7.4	The 55 patterns of successful business models	91
	References	103
8	Neue Formen der Zusammenarbeit mit Kunden in der Industrie: Wann lohnt sich eine intensive Zusammenarbeit mit Kunden?	105
	Christian Belz	
8.1	Lösungen für attraktive Kunden	106
8.2	Grenzen der Segmentierung	107
8.3	Grenzen der Lösungsangebote	109
8.4	Selektive Nutzenpositionierung contra differenzierte Zusammenarbeitsformen mit Kunden	110
8.5	Interaktionsmodelle als Lösung	112
8.6	Fallbeispiele	113
8.7	Erfolg	118
8.8	Fazit	119
	Literatur	121
9	Enterprise 2.0 – Digitale Transformation durch soziale Technologien	123
	Andrea Back	
9.1	Begriffslandkarte und Bezüge zum BI-Rahmenmodell	123
	9.1.1 Begriffsklärungen zum Themenfeld Enterprise 2.0	123
	9.1.2 Bezüge zum Business-Innovation-Modell (BI-Modell)	124
9.2	Entwicklungsstand der Prozessinnovationen	126
9.3	Tools als Enabler von Enterprise 2.0	130
9.4	Managementmethoden für Enterprise 2.0	132
	9.4.1 Methoden zur Einführung von Social-Software-Anwendungen	132
	9.4.2 Messbarkeit und Performance Management	134
9.5	Ausblick	137
	Literatur	137

Teil IV Performance Management

10	Innovationscontrolling	141
	Klaus Möller, Wolfgang Schultze und Jan-Christoph Steinmann	
10.1	Einführung	141
10.2	Modernes Verständnis des Innovationscontrollings	142
10.3	Operative Innovationsprojektsteuerung mit Kennzahlen	144
	10.3.1 Überblick existierender Ansätze zur Innovationssteuerung	144
	10.3.2 Prozessorientierte Strukturierung von Innovationskennzahlen	147
	10.3.3 Einsatzfähigkeit einzelner Kennzahltypen	150
10.4	Unterstützung des strategischen Innovationsmanagements	152
	10.4.1 Steuerung projektübergreifender Innovationsabteilungen	152

10.4.2 Konzeptionelle Darstellung strategischer Controllinginstrumente	154
10.5 Innovationsbewertung im Rahmen der Bilanzierung	155
10.6 Aktuelle Entwicklungen und Forschungsbedarf	158
Literatur	160

11 Kontinuierliche Business Innovation:

Systematische Weiterentwicklung komplexer Geschäftslösungen durch Reifegradmodell-basiertes Management	163
Robert Winter und Tobias Mettler	
11.1 Einleitung	163
11.2 Sinn, Zweck und Typen von Reifegradmodellen	164
11.3 Anwendung in der Praxis	167
11.4 Systematische Entwicklung von Reifegradmodellen	170
11.5 Systematische Nutzung von Reifegradmodellen	177
11.6 Konklusion und Ausblick	180
Literatur	181

Teil V Generation – Design – Test – Launch

12 Wie Konsumenten Innovationen wahrnehmen

Neuartigkeit und Sinnhaftigkeit als zentrale Determinanten	187
Torsten Tomczak, Dennis Vogt und Josef Frischeisen	
12.1 Einleitung	187
12.2 Innovationswahrnehmung	188
12.2.1 Neuartigkeit	189
12.2.2 Sinnhaftigkeit	192
12.2.3 Zusammenfassung	202
12.3 Innovationsmanagement	202
12.3.1 Strategische Orientierungen	202
12.3.2 Cross-funktionale Integration	204
12.3.3 Zusammenfassung	205
12.4 Schlussbetrachtung	206
Literatur	207

13 Customer-Driving Marketing: Neue Kundenbedürfnisse wecken

Dennis Herhausen und Marcus Schögel	
13.1 Customer-Driving im Marketing	211
13.1.1 Customer-Driven und Customer-Driving	212
13.1.2 Herausforderungen kundenorientierter Innovationsstrategien	213
13.2 Prozess des Customer-Driving	214
13.2.1 Unternehmen auf neue Bedürfnisse einstellen	214
13.2.2 Mitarbeiter von heutigen Bedürfnissen lösen	216

13.2.3	Ideen für neue Bedürfnisse generieren	216
13.2.4	Ideen bewerten und auswählen	218
13.2.5	Neue Bedürfnisse situationsgerecht ansprechen	218
13.3	Erfolgsbeitrag des Customer-Driving	220
13.4	Typen von Unternehmen	222
13.4.1	Die Reaktiven	222
13.4.2	Die Technologen	224
13.4.3	Die Integrierten	225
13.4.4	Die Vernetzten	226
13.5	Fazit	227
	Literatur	227
14	The Innovation Process: Sparking Creativity by Cross-Industry Analogies	229
	Marco Zeschky and Oliver Gassmann	
14.1	Introduction	229
14.2	The Innovation Process	230
14.3	Analogical Thinking in Problem Solving	232
14.4	Some Real-Life Cases on Cross-Industry Innovation	233
14.4.1	AlpineCo: Designing Skis by Looking at Music Instruments	233
14.4.2	AluCo: How to Transform Kinetic Energy in Crashboxes?	234
14.4.3	TextileCo: Using Computer Mouse Sensor Technology in Sewing Machines	235
14.4.4	PipesCo: How to Learn While Watering Your Flowers	236
14.5	The Cross-Industry Innovation Process	237
14.6	Conclusion	238
	References	240
 Teil VI Methods/Tools (MT)		
15	Design Thinking	243
	Falk Uebernickel und Walter Brenner	
15.1	Einführung	243
15.2	Grundlagen	244
15.3	Elemente des Design Thinking	246
15.3.1	Kultur	246
15.3.2	Vorgehensmodell und Techniken	248
15.3.3	Arbeitsumfeld	261
15.4	Design Thinking in der Praxis	262
15.5	Zusammenfassung und Ausblick	263
	Literatur	263

16	Visualisierung und Kreativität: Mit Bildern zu besseren Ideen	267
	Martin Eppler	
16.1	Einführung und Überblick	267
16.2	Der Blick in die Kreativitätsforschung	268
16.3	Erfolgspfade: eine visuelle Ideengenerierungsmethode	268
16.4	Darstellung der Methode	272
16.5	Risiken und Erfolgsfaktoren beim Einsatz der visuellen Kreativitätstechnik	276
16.6	Anpassung der Methode	277
16.7	Ausblick: Die Virtualisierung der Kreativität	278
	Literatur	280
Teil VII Organization/Culture		
17	Steigerung der Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen	283
	Sabine Seufert, Daniela Schuchmann, Christoph Meier und Tanja Fandel-Meyer	
17.1	Problemstellung: Häufige Innovationsbarrieren?	283
17.2	Lern- und Innovationsfähigkeit von Organisationen: Konzeptionelle Grundlagen	285
17.3	Rahmenkonzept zur Steigerung der Lern- und Innovationsfähigkeit von Organisationen	289
17.4	Zentrale Handlungsfelder zur Erhöhung der Lern- und Innovationsfähigkeit von Organisationen	291
17.4.1	Individuelle Kompetenzentwicklung: Förderung innovativen Verhaltens	291
17.4.2	Lern- und innovationsorientierte Führungskräfteentwicklung	296
17.4.3	Gestaltung innovativer Arbeits- und Vernetzungsformen	300
17.4.4	Gestaltung lern- und innovationsförderlicher Rahmenbedingungen	304
17.5	Zusammenfassung	308
	Literatur	308
18	Eine Kultur der Innovation: Die Bedeutung von Innovationsnetzwerken .	313
	Christian Fieseler, Christian Pieter Hoffmann und Miriam Meckel	
18.1	Einleitung	313
18.1.1	Organisationale Identität	314
18.2	Kultur und Identität	316
18.2.1	Innovative Organisationen	316
18.2.2	Monolithische oder fragmentierte Identitäten	318

18.2.3 Organisationskultur	319
18.3 Netzwerke als Treiber der Innovationskraft	321
18.3.1 Eine Netzwerkperspektive auf die Organisation	321
18.3.2 Wie Netzwerke Kulturen prägen	323
18.3.3 Wie Netzwerke Innovation befördern (oder behindern)	324
18.4 Das Management von Innovationsnetzwerken	327
18.5 Zusammenfassung	329
Literatur	331

Teil VIII Industry/Market/Cross Organization

19 Social Customer Relationship Management	341
Reinhard Jung, Tobias Lehmkuhl, Torben Küpper, Marco Nierlich und Marcel Rosenberger	
19.1 Einleitung	341
19.2 St. Galler Social CRM-Modell	342
19.3 Customer Engagement	346
19.4 Informations-Management	350
19.5 Performance-Management	352
19.6 Zusammenfassung	355
Literatur	355
20 Mobile Business	357
Andrea Back und Christian Ruf	
20.1 Bedeutung und Begrifflichkeiten	357
20.1.1 Relevanz von Mobile Business	357
20.1.2 Begriffsklärungen zum Themenfeld Mobile IT und Mobile Business	358
20.1.3 Einordnung im Business-Innovation-Modell (BI-Modell)	359
20.2 Strategische Verankerung von Mobile Business als Voraussetzung für Business-Innovationen	359
20.2.1 Projekttyp	360
20.2.2 Organisatorische Aufhängung	360
20.2.3 Nutzenbegründung von Mobile Business Solutions	361
20.2.4 Ziele	361
20.3 Prozessinnovationen	361
20.3.1 Aktuelle Nutzung von Mobile Business Solutions in der Wertschöpfungskette	361
20.3.2 Prozessinnovationen gestalten	364
20.4 Geschäftsmodellinnovationen	366
20.4.1 Wertsteigerung durch Mobile IT	366

20.4.2 Geschäftsmodellinnovation bei der Mobile-First-Bank Moven . . .	369
20.5 Produkt- und Service-Innovationen	371
20.5.1 U-Konstrukte zur Definition von Mobile IT	371
20.5.2 User Centricity – das neue U-Konstrukt für Mobile Things	373
20.6 Unternehmenskultur und Transformation von Mobile Business	375
20.6.1 Kultur, Führung und Verhalten	375
20.6.2 Mobile IT in der Umsetzung	376
20.6.3 Transformation	378
Literatur	380
21 Geschäftsmodellinnovation und Heuristiken:	
Das Beispiel E-Mobility bei Siemens	383
Gieri Hinnen, Moritz Looock und Gernot Spiegelberg	
21.1 Einführung	383
21.2 Geschäftsmodellinnovation in Technologieunternehmen	386
21.3 Case: Siemens	387
21.4 Business Model Innovation für E-Mobility: ein Drei-Stufen-Modell . . .	390
21.5 Resultat: Verständlichkeit und Wandelbarkeit	393
21.6 Schlussfolgerungen	394
Literatur	395
22 Treiber, Innovationsobjekte und Voraussetzungen	
einer erfolgreichen Innovationstätigkeit im Handel	397
Thomas Rudolph und Marc Linzmajer	
22.1 Business Innovation als Herzschlag der Wirtschaft	397
22.2 Von der Innovationsstrategie zum Innovationsprozess	399
22.3 Treiber des Innovationsmanagements im Handel	401
22.4 Voraussetzungen für ein erfolgreiches Innovationsmanagement	
im Handel	403
22.4.1 Ideenfindung zwischen Ressourcenorientierung	
und Unternehmensumwelt	405
22.4.2 Entwicklungsbarrieren	410
22.4.3 Erfolgreiche Umsetzung	411
22.5 Zusammenfassung und Ausblick	412
Literatur	413
23 Innovatives Management von Produktionsnetzwerken	425
Thomas Friedli und Fabian Liebetrau	
23.1 Einführung	425
23.1.1 Grundlagen und Einordnung in das BI-Modell	426
23.1.2 Historische Entwicklung von Produktionsaktivitäten	426

23.1.3	Derzeitiger Stand der Optimierung von Produktionsaktivitäten und Fokus dieser Betrachtung	429
23.2	Beschreibung und Diskussion von globalen Produktionsaktivitäten als Umsetzer von Innovationen	430
23.2.1	Die Rolle der Produktion in Unternehmen	430
23.2.2	Vorstellung Modell Globale Produktion	432
23.3	Ausblick	450
	Literatur	451
24	Geschäftsfeldinnovationen in touristischen Netzwerken	455
	Pietro Beritelli, Christian Laesser und Stephan Reinhold	
24.1	Einleitung	455
24.2	Grundprinzip Reiseströme	457
24.3	Ein Vorgehensmodell in sechs Schritten: Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement (SGDM)®	460
24.3.1	Strategische Besucherströme und variable Geometrie	460
24.3.2	Netzwerke, Abhängigkeiten und Geschäftssysteme	464
24.3.3	Gegenseitige Abstimmung und kontinuierlicher Arbeits- und Veränderungsprozess	465
24.4	Das SGDM® als Heuristik (auch) für Innovation	469
	Literatur	471

Teil IX Outlook on Research and Practice

25	Design Science Research in Business Innovation	475
	Robert Winter and Stephan Aier	
25.1	Theorizing Business Innovation	475
25.2	Positioning Design Science Research (DSR)	477
25.2.1	Is DSR always Action Research (and Vice Versa)?	477
25.2.2	Is DSR always Applied Research?	478
25.2.3	Two Worlds Apart or Complementary Paradigms?	478
25.3	The Artifact View of Design-oriented Business Innovation Research	479
25.4	Design Theory – The “Holy Grail” of Design-oriented Business Innovation Research	482
25.5	The Process View of Design-oriented Business Innovation Research	484
25.6	Exemplars of Design-oriented Business Innovation Research	491
25.6.1	Activity Based Costing	492
25.6.2	Mining Association Rules between Sets of Items in Large Databases	492
25.6.3	Applying Methods of Setup Time Reduction From One Context of Application to Another	493

25.7 Conclusion	494
References	495
26 Logistikinnovation – Auf dem Weg zu Business Innovation in der Logistikdienstleistung	499
Wolfgang Stölzle und Judith Martin	
26.1 Ausgangslage	499
26.2 Business Innovation – Ausgangspunkt für ein umfassendes Verständnis von Logistikinnovation	501
26.3 Impulse des Business-Innovation-Rahmenmodells für die Logistikdienstleistung	503
26.3.1 Dimensionen der Logistikinnovation	504
26.3.2 Einflussfaktoren aus dem Umfeld	504
26.3.3 Gestaltungsfelder in der Organisation	511
26.3.4 Gestaltungsfelder in der Kultur	516
26.3.5 Innovationsprozesse	518
26.4 Einflüsse des Leistungsprofils eines Logistikdienstleisters	522
26.5 Resümee	526
Literatur	527
Zu den Herausgebern	531
Zu den Autoren (in alphabetischer Reihenfolge)	535
Sachverzeichnis	539