
Sonja Zillner/Bernhard Krusche

Systemisches Innovationsmanagement

Grundlagen – Strategien – Instrumente

2012

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
Vorwort	XI
Teil A: Grundlagen	1
1 Einführung	3
1.1 »Innovate and Die«?	5
1.2 Innovation – überall und doch unfassbar?	8
1.3 Mystifizierungen und Missverständnisse	9
1.4 Innovation auf dem Weg zur »nächsten Gesellschaft«	12
1.5 Zum Aufbau des Buches	14
2 Innovation im Kontext von Organisationen	17
2.1 Innovation braucht Führung	18
2.2 Nummer 5 lebt: Organisationen als soziale Systeme	19
2.3 Lose Kopplungen	23
2.4 Charles Darwin lässt grüßen: Evolution	24
3 Dimensionen des Innovierens	28
3.1 Differenzierung nach Innovationstreibern: Innovation 1.0 – 3.0	28
3.1.1 Technologieorientierung: Innovation 1.0	29
3.1.2 Kundenorientierung: Innovation 2.0	30
3.1.3 Netzwerke: Innovation 3.0	31
3.2 Differenzierung nach Innovationsgraden	32
3.2.1 Inkrementelle Innovationen: Renovation und Verbesserungen ...	33
3.2.2 Radikale Innovationen: tiefgreifende Änderungen	36
3.2.3 Disruptive Innovationen: Die Frage nach dem Problem ganz neu stellen	37
3.3 Differenzierung nach Innovationsbereichen: Wie gut spielen Sie Klavier?	39
3.4 Zusammenfassung	41
4 Die Spielarten des Innovierens	43
4.1 Typische Ausprägungen und Unterscheidungskriterien	45
4.1.1 Implizit/Personenorientiert	46
4.1.2 Explizit/Prozessorientiert	46
4.1.3 Stark ausgeprägte Strukturen	46
4.1.4 Schwach ausgeprägte Strukturen	47
4.1.5 Systemische Einordnung der Unterscheidungskriterien	47
4.2 Erste Spielart: Das improvisierte Innovieren	48
4.2.1 Dominanter Organisationstyp: Start-ups	48
4.2.2 Grenzen des improvisierten Innovierens	50
4.2.3 Konzeptionelle Grundlagen: Improvisation	53

4.2.4	Einblicke: Das Beispiel WeGreen, Berlin	57
4.3	Zweite Spielart: Das intuitive Innovieren	61
4.3.1	Dominanter Organisationstyp: Familienunternehmen und KMUs	61
4.3.2	Grenzen des intuitiven Innovierens	64
4.3.3	Konzeptionelle Grundlagen: Championship	66
4.3.4	Einblicke: Das Beispiel Prevent Group, Wolfsburg	68
4.4	Dritte Spielart: Das fremdfinanzierte Innovieren	72
4.4.1	Dominanter Organisationstyp: Das Venture-based Start-up	75
4.4.2	Konzeptionelle Grundlagen: Venture Capital	77
4.4.3	Einblicke I: Das Beispiel Acton Capital Partners, München	79
4.4.4	Grenzen des fremdfinanzierten Innovierens	82
4.4.5	Einblicke II: Das Beispiel Team Europe, Berlin	83
4.5	Vierte Spielart: Das routinierte Innovieren	87
4.5.1	Dominanter Organisationstyp: Großorganisation	87
4.5.2	Konzeptionelle Grundlagen: Planung	90
4.5.3	Grenzen des routinierten Innovierens	92
4.5.4	Einblicke: Das Beispiel Siemens AG, München	94
4.6	Zusammenfassung	97
Teil B: Die Innovationshelix		101
5	Die strukturierte Steuerung von Innovationsaktivitäten in Unternehmen	103
5.1	Die innere Logik der Innovationshelix	103
5.2	Phasen und Arbeitsschritte der Innovationshelix	105
6	Phase I: Exploring	110
6.1	Arbeitsschritt 1: Störungsmanagement	110
6.1.1	Konzeptionelle Überlegungen	111
6.1.2	Wo kommen all die Störungen her?	114
6.1.3	Der Umgang mit den Störungen von morgen	118
6.1.4	Konkrete Arbeitsschritte: Scoping und Scanning	120
6.1.5	Open Innovation	122
6.1.6	Praktische Umsetzung der Open Innovation	124
6.1.7	Toolbox: Scoping	125
6.1.8	Toolbox: Scanning	126
6.1.9	Toolbox: Trendanalyse	127
6.1.10	Toolbox: Szenario-Technik	128
6.1.11	Toolbox: Open-Innovation-Prozess	129
6.2	Arbeitsschritt 2: Strategische Analyse	131
6.2.1	Konzeptionelle Überlegungen	131
6.2.2	Ein strategischer Rahmen	134
6.2.3	Praktische Umsetzung	137
6.2.4	Toolbox: Wettbewerbsanalyse	139
6.2.5	Toolbox: Roadmapping	140
6.2.6	Toolbox: Strategisches Kompetenzmanagement	142
6.2.7	Toolbox: Entwicklung strategischer Innovationsfelder	143

6.3	Arbeitsschritt 3: Strategische Operationalisierung	144
6.3.1	Konzeptionelle Überlegungen: Risiko	144
6.3.2	Risikotypologie	146
6.3.3	Nutzenkalküle	149
6.3.4	Innovations-Timing	150
6.3.5	Praktische Schritte	152
6.3.6	Das Innovationsportfolio als strategischer Rahmen	155
6.3.7	Toolbox: Innovation-Scorecard-Systeme	157
6.3.8	Management des Innovationsportfolios	158
6.3.9	Toolbox: Innovationsmatrix (Nutzen/Risiko)	159
6.3.10	Toolbox: Innovationsmatrix (Kompetenzaufbau/ Innovationsgrad)	161
6.3.11	Der Übergang zur nächsten Phase der Innovationshelix	162
7	Phase II: Designing	165
7.1	Einführende Überlegungen	165
7.1.1	Das Charakteristische des Design-Ansatzes	167
7.1.2	Design und Design Research: ein kurzer Theorie-Rückblick	173
7.1.3	Der Design-Ansatz in der Praxis	177
7.2	Arbeitsschritt 4: Need-Finding (Recherche)	179
7.2.1	Warum Need-Finding?	179
7.2.2	Was zeichnet eine gute Recherche aus?	181
7.2.3	Toolbox: Durchführung von Beobachtungseinheiten/ Fokusgruppen	183
7.2.4	Toolbox: Durchführung von Interviews	184
7.3	Arbeitsschritt 5: Problemdefinition (Analyse und Synthese)	186
7.3.1	Arbeit im Team	186
7.3.2	Von der Analyse zur Synthese	188
7.3.3	Toolbox: Datenanalyse	189
7.3.4	Toolbox: Entwicklung eines Innovationsfokus	189
7.4	Arbeitsschritt 6: Ideation	191
7.4.1	Konzeptionelle Überlegungen: Kreativität	191
7.4.2	Kreativität als kommunikatives Ereignis	195
7.4.3	Kreativität und Organisation	197
7.4.4	Weitere praktische Schritte	200
7.4.5	Toolbox: Brainstorming	201
7.4.6	Toolbox: TRIZ	202
7.5	Arbeitsschritt 7: Prototyping	204
7.5.1	Konzeptionelle Überlegungen: Lernen	205
7.5.2	Praktische Schritte	208
7.5.3	Toolbox: Entwicklung von Prototypen	210
8	Phase III: Embedding	212
8.1	Einführende Überlegungen	212
8.2	Arbeitsschritt 8: Implementierung	215
8.2.1	Widerstand? Nein, Danke	217
8.2.2	Handlungsempfehlungen für den Umgang mit radikalen Innovationen	221

8.2.3	Handlungsempfehlungen für den Umgang mit disruptiven Innovationen	224
8.2.4	Handlungsempfehlungen für strukturelle Veränderungen	226
8.2.5	Toolbox: Stakeholder-Analyse	232
8.2.6	Toolbox: Erstellung einer Masterstory	234
8.2.7	Toolbox: Aktionsplan zur Implementierung	234
8.3	Arbeitsschritt 9: Monitoring	235
8.3.1	Beobachtung konkreter Innovationsaktivitäten	235
8.3.2	Feinsteuerung durch transparentes Controlling.....	237
8.3.3	Updates zum Ergebnisstand laufender Prozesse.....	238
8.3.4	Stolpersteine und Herausforderungen	239
8.3.5	Handlungsempfehlungen zum Monitoring	242
8.3.6	Toolbox: Stage-Gate-Prozess	245
8.3.7	Toolbox: SCRUM.....	247
8.4	Arbeitsschritt 10: Auswertung	248
8.4.1	Der Traum von der Innovationskultur	251
8.4.2	Innovation und Lernfähigkeit	255
8.4.3	Innovation messen?	257
8.4.4	Handlungsempfehlungen zur Auswertung	260
8.4.5	Toolbox: Innovations-Audit	267
9	Führung in Innovationsprozessen	269
9.1	Das systemische Führungsverständnis	269
9.2	Integration	270
9.3	Hexerei	271
9.4	Aufmerksamkeitsfokussierung	272
9.5	Streitmanagement	273
9.6	Zusammenfassung	275
	Literatur	277
	Stichwortverzeichnis	283
	Zu den Autoren	287