

# Innovation Excellence

## Wie Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit systematisch steigern

---

Vorwort.....	19
--------------	----

### Einleitung

HOLGER SIEGMUND-SCHULTZE

<b>Der Begriff »Excellence« .....</b>	<b>25</b>
Auf der Suche nach Spitzenleistungen .....	26
EFQM .....	29
Excellence und Balanced Scorecard.....	31
Excellence .....	33
Zusammenfassung.....	37

ROBERT HEISMANN, LUDWIG MAUL

<b>Mit systematischem Innovationsmanagement zum Erfolg.....</b>	<b>39</b>
Differenzierung als Erfolgsfaktor .....	41
Innovationsstrategie .....	48
Umsetzung .....	53
Ausblick .....	56
Zusammenfassung.....	60

### Rahmenbedingungen für Innovation Excellence

HANS H. HINTERHUBER

<b>Erfolgsfaktoren für Innovation Excellence .....</b>	<b>63</b>
Die fünf Faktoren für nachhaltigen Erfolg.....	64
Innovation Excellence beruht auf unternehmerischer Führung .....	66
Innovation als integrierender Bestandteil der Strategie.....	67
Die Positionierung für Innovation Excellence .....	71
Maßnahmen zur Verbesserung und/oder Verteidigung von Innovation Excellence .....	78
Ausblick .....	81
Zusammenfassung.....	83

TOM SOMMERLATTE

<b>Innovation und Vertrauen</b> .....	<b>85</b>
Vertrauen als entscheidende Randbedingung für hohe Innovationsleistung .....	86
Schaffen von Vertrauen .....	90
Wie lässt sich die Qualität einer Unternehmenskultur bestimmen? .....	91
Welche Art von Vertrauenskultur brauchen wir? .....	92
Zusammenfassung.....	94

THOMAS CLAUSEN, HORST GESCHKA, JOHANNES KRUG

<b>Innovationsstrategien</b> .....	<b>95</b>
Die Innovationsstrategie – ein wichtiger Erfolgsfaktor.....	95
Schrittweise Ermittlung von Innovationsfeldern .....	98
Innovationsrelevante Analyse der Ausgangssituation.....	99
Strategische Stoßrichtungen für Innovationen.....	105
Innovationsfelder festlegen .....	117
Vervollständigung der Innovationsstrategie.....	126
Zusammenfassung.....	128

DORIS WILHELMER

<b>Komplementärer Foresight</b> .....	<b>129</b>
Was verstehen wir unter komplementärem Foresight?.....	132
Das Prototypische von Corporate Foresight für Großunternehmen .....	159
Das Prototypische von Corporate Foresight für Unternehmenscluster .....	161
Was ist das Neue am komplementären Foresight für Open Innovation .....	174
Ausblick und weitere Forschungsfragen.....	175
Zusammenfassung.....	182

## **Innovationsimpulse**

MICHAEL DRÖSCHER

<b>Innovationstreiber in der chemischen Industrie</b> .....	<b>185</b>
Chemie und Innovation – Status quo .....	185
Von der Hüls AG zur Evonik Industries AG.....	187
Die zehn Innovationstreiber.....	188
Zusammenfassung.....	199

THOMAS F. DAPP

<b>Die digitale Öffnung von Innovation und Wertschöpfung .....</b>	<b>201</b>
Mehr Transparenz, Beteiligung und Innovation durch digitalen Strukturwandel .....	201
Wie nähern wir uns den Öffnungsphänomenen? .....	204
Soziale Medien erobern die Welt .....	205
Open Innovation – Nutzung externer Ressourcen .....	222
Open Government .....	234
Weitere Öffnungsphänomene .....	242
Der Beginn der digitalen Ökonomie .....	246
Zusammenfassung .....	251

JOACHIM MÜLLER

<b>Volkswagen: Innovation Excellence als Unternehmensvision .....</b>	<b>253</b>
Innovation Process Excellence .....	254
Veränderungen und Innovationen in der Automobilindustrie .....	258
Die Volkswagen Unternehmensstrategie »Mach 18« .....	261
Der Volkswagen-Weg .....	262
Der Volkswagen-Innovationsprozess .....	264
Optimierung im Innovationsprozess .....	265
Innovationsquellen .....	271
Innovative Produkte .....	275
Innovationsmanagement als Vernetzung .....	277
Die Zukunft von Volkswagen und Innovation Excellence .....	278
Zusammenfassung .....	282

CHRISTIAN G. FREY

<b>Innovationen aus der Zukunft: Siemens Pictures of the Future .....</b>	<b>283</b>
Was ist Innovation? .....	284
Der Blick in die Zukunft .....	288
Anhaltspunkte für die Welt von morgen .....	292
Der Weg zum innovativen Angebot .....	298
Innovationsprojekt aus der Praxis .....	299
Gedankenspiel .....	301
Zusammenfassung .....	303

## Innovationssteuerung

ALBERT ALBERS, LEIF MARXEN

<b>Produktentstehung – ein mentales Modell</b> .....	<b>307</b>
Die fünf Hypothesen der Produktentstehung .....	307
Die Sichten auf den Produktentstehungsprozess .....	314
Produktentstehung als Transformation von Zielen .....	319
Die richtigen Produkte richtig entwickeln – die Rolle der Validierung .....	322
Das integrierte Produktentstehungs-Modell (iPeM).....	323
Ausblick .....	325
Zusammenfassung.....	328

ELLEN ENKEL

<b>Einflussfaktoren des Innovationscontrollings</b> .....	<b>329</b>
Warum Innovationscontrolling notwendig ist .....	329
Einflussfaktoren auf Messsysteme .....	336
Kreativität versus Effizienz .....	342
Eine Herausforderung: Open Innovation .....	351
Fazit .....	354
Zusammenfassung.....	362

RENÉ M. NIETHAMMER, ALEXANDER STERN

<b>Optimierung von Geschäftsmodell und F&amp;E-Organisation</b> .....	<b>363</b>
Die Bedeutung eines funktionierenden Geschäftsmodells für Innovation .....	365
Anpassung der bestehenden Organisationsstruktur auf veränderte Geschäftsmodelle .....	369
Analyseschritte und Methoden – ein Praxisbeispiel aus dem deutschen Mittelstand.....	370
Zusammenfassung.....	384

JOHANNES LANDSPERGER, NINA SCHNIERING, RONALD GLEICH

<b>Innovationsnetzwerke erfolgreich managen</b> .....	<b>385</b>
Empirische Studie zu Innovationsnetzwerken im deutschen Maschinen- und Anlagenbau .....	385
Status quo zur Innovationsnetzwerklandschaft im deutschen Maschinen- und Anlagenbau.....	391
Erfolgsfaktoren für das Management und die Steuerung von Innovationsnetzwerken .....	399
Gestaltungsempfehlungen .....	406

Fazit.....	410
Zusammenfassung .....	413

ANJA HÖFT, ARMIN CZEPEL

<b>Interne Verarbeitung externer Ideen bei Bosch Power Tools.....</b>	<b>415</b>
Open Innovation.....	416
Herausforderungen des Open-Innovation-Ansatzes .....	417
Interne Verarbeitung externer Ideen .....	419
Herausforderungen der internen Verarbeitung.....	420
Die Robert Bosch GmbH.....	421
Endkundenintegration bei Bosch Power Tools .....	422
Weiterentwicklungsmöglichkeiten .....	428
Fazit .....	430
Zusammenfassung.....	433

## **Innovationssteuerung**

ELLEN ENKEL, KAROLINE BADER, OTTO GIES, PATRICE COMMIN

<b>Geschäftsmodellentwicklung zum Erobern neuer Märkte.....</b>	<b>437</b>
Wie sich die EADS neue Geschäftsmöglichkeiten erschließt .....	438
Wie die EADS die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle als systematischen Geschäftsprozess etabliert hat .....	447
Unternehmensinterne Geschäftsmodellentwicklungs-Workshops als Unterstützung des Prozesses.....	449
Evaluierung von Geschäftsmodellen und Bestimmung ihres Radikalitätsniveaus .....	453
Erfolgsfaktoren für Geschäftsmodelle .....	457
Zusammenfassung.....	460

MARKUS NOELLE

<b>Innovationsorchestrierung im globalen Umfeld von Ford .....</b>	<b>461</b>
Aktuelle Situation in der Automobilindustrie .....	461
Die Rolle von Innovation bei Ford .....	463
Ford Innovationsaktivitäten 2000 bis 2006 .....	465
Fords Innovationsaktivitäten 2007 bis heute.....	467
Technologie- und Feature-Portfolioentwicklung .....	470
Status quo – am Beispiel des neuen Focus.....	477
Ausblick – Wie geht es weiter? .....	479
Zusammenfassung.....	481

ERICH RÜTSCHÉ

<b>Forschungsmarketing: das Management immaterieller Werte .....</b>	<b>483</b>
IBM Research .....	485
Geistiges Eigentum .....	485
Marke und Reputation .....	486
Was bedeutet die Marke in der Forschung? .....	487
Reputation in der vernetzten Welt .....	488
Das Management der externen Kommunikation.....	493
Interne Kommunikation.....	494
Motivation der Mitarbeiter.....	495
Fallbeispiel: Nullemissions-Rechenzentrum .....	496
Fazit.....	501
Zusammenfassung.....	504

MARTIN ERTL

<b>Erfolgreicher Technologietransfer am Beispiel primoveCity.....</b>	<b>505</b>
Was ist primoveCity? .....	506
Der lange Weg zur Innovation .....	507
Technologietransfer von außen nach innen – Stufe 1 .....	509
Technologietransfer von innen nach außen – Stufe 2 .....	511
Fazit.....	515
Zusammenfassung.....	516