

# Inhaltsübersicht

---

<b>1</b>	<b>Innovation verstehen</b> . . . . .	<b>1</b>
1.1	Innovation – Schlagwort oder »Motor der Wirtschaft«? . . . . .	1
1.2	Grundlagen des Innovationsmanagements . . . . .	20
1.3	Einflussgrößen des Innovationserfolgs. . . . .	68

---

<b>2</b>	<b>Innovation planen</b> . . . . .	<b>93</b>
2.1	Entwicklung von Innovationsstrategien . . . . .	93
2.2	Organisation der Innovationsfunktion . . . . .	136
2.3	Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur. . .	190

---

<b>3</b>	<b>Innovation entwickeln</b> . . . . .	<b>225</b>
3.1	Innovationsprozess . . . . .	225
3.2	Impulse für Innovationen . . . . .	242
3.3	Ideenbewertung . . . . .	312
3.4	Ideenauswahl. . . . .	347
3.5	Innovationscontrolling. . . . .	354

---

<b>4</b>	<b>Innovation umsetzen</b> . . . . .	<b>367</b>
4.1	Von der Ideenauswahl zur Ideenumsetzung. . . . .	367
4.2	Marketing von Innovation . . . . .	393
4.3	Markteinführung . . . . .	415
4.4	Schutzrechte und Schutzrechtsstrategie. . . . .	439

# Inhaltsverzeichnis

	Vorwort . . . . .	V
	Hinweise zur Benutzung des Buchs . . . . .	XIV
<hr/>		
<b>1</b>	<b>Innovation verstehen . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1	Innovation – Schlagwort oder »Motor der Wirtschaft«? . . . . .	1
1.1.1	Innovationen als zentrale wirtschaftliche und gesellschaftliche und politische Größe . . . . .	1
1.1.1.1	Ausgangsüberlegungen . . . . .	1
1.1.1.2	Volkswirtschaftliche Bedeutung von Innovationen . . . . .	4
1.1.1.3	Betriebswirtschaftliche Bedeutung von Innovationen . . . . .	8
1.1.1.4	Gesellschaftliche Bedeutung von Innovationen . . . . .	13
1.1.1.5	Politische Bedeutung von Innovationen . . . . .	15
1.2	Grundlagen des Innovationsmanagements . . . . .	20
1.2.1	Definition und Abgrenzung grundlegender Begriffe . . . . .	20
1.2.1.1	Invention und Innovation . . . . .	20
1.2.1.2	Management . . . . .	24
1.2.1.3	F+E-Management und Technologiemanagement . . . . .	25
1.2.1.4	Innovationsmanagement . . . . .	27
1.2.2	Merkmale von Innovationen . . . . .	31
1.2.2.1	Neuheitsgrad . . . . .	31
1.2.2.2	Unsicherheit . . . . .	32
1.2.2.3	Komplexität . . . . .	33
1.2.2.4	Konfliktgehalt . . . . .	35
1.2.2.5	Zusammenhänge zwischen den Innovationsmerkmalen . . . . .	36
1.2.3	Zielausrichtung von Innovationen . . . . .	38
1.2.3.1	Zieldimensionen und Zielbeziehungen . . . . .	38
1.2.3.2	Das »Magische Zieldreieck« . . . . .	40
1.2.3.3	Betriebswirtschaftliche Innovationsziele . . . . .	43
1.2.3.4	Technische Innovationsziele . . . . .	50
1.2.4	Innovationsarten . . . . .	52
1.2.4.1	Differenzierung nach dem Gegenstandsbereich . . . . .	52
1.2.4.2	Differenzierung nach dem Auslöser . . . . .	63
1.2.4.3	Differenzierung nach dem Neuheitsgrad . . . . .	64
1.2.4.4	Differenzierung nach dem Veränderungsumfang . . . . .	67
1.3	Einflussgrößen des Innovationserfolgs . . . . .	68
1.3.1	Dimensionen des Innovationserfolgs . . . . .	68
1.3.2	Relevante Einflussgrößen und ihre Wirkung auf den Innovationserfolg . . . . .	69
1.3.2.1	Überblick über die verschiedenen Arten von Erfolgsfaktoren . . . . .	69
1.3.2.2	Innovationsspezifische Erfolgsfaktoren . . . . .	72
1.3.2.3	Unternehmensinterne Erfolgsfaktoren . . . . .	76

1.3.2.4	Unternehmensexterne Erfolgsfaktoren . . . . .	82
1.3.2.5	Sonstige Erfolgsfaktoren. . . . .	85
1.3.2.6	Wirkung der relevanten Einflussgrößen auf den Innovationserfolg	85
1.3.3	Wesentliche Gründe für den Misserfolg von Innovationen . . . . .	86
<hr/>		
<b>2</b>	<b>Innovation planen . . . . .</b>	<b>93</b>
2.1	Entwicklung von Innovationsstrategien . . . . .	93
2.1.1	Strategie und Vision . . . . .	93
2.1.1.1	Begriff und Merkmale der Strategie. . . . .	93
2.1.1.2	Visionen als Ausgangspunkt der Strategieformulierung . . . . .	96
2.1.2	Strategietypen . . . . .	100
2.1.2.1	Klassifikation von Strategien. . . . .	100
2.1.2.2	Innovationsstrategie . . . . .	104
2.1.2.3	Spezielle Typen von Innovationsstrategien. . . . .	106
2.1.3	Phasen der Strategieentwicklung . . . . .	114
2.1.4	Ausgewählte Instrumente zur Entwicklung von Innovations- strategien . . . . .	120
2.1.4.1	Umweltanalyse . . . . .	120
2.1.4.2	Szenario-Technik . . . . .	124
2.1.4.3	Benchmarking . . . . .	128
2.1.4.4	TOWS-Analyse . . . . .	130
2.1.4.5	Technologie-Portfolios . . . . .	132
2.2	Organisation der Innovationsfunktion . . . . .	136
2.2.1	Grundfragen der Organisationsgestaltung . . . . .	136
2.2.1.1	Was ist unter »Organisation« zu verstehen? . . . . .	136
2.2.1.2	Merkmale von Organisationen . . . . .	138
2.2.1.3	Aufbau- und Ablauforganisation als Ergebnis der Unternehmensstrukturierung. . . . .	140
2.2.2	Grundlegende organisatorische Gestaltungsalternativen der Innovationsfunktion. . . . .	145
2.2.2.1	Überblick über die Organisationsalternativen . . . . .	145
2.2.2.2	Inhouse-Innovationstätigkeit . . . . .	147
2.2.2.3	Übernahme externer Innovationen . . . . .	149
2.2.2.4	Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen . . . . .	154
2.2.3	Organisation der Innovationsfunktion im Unternehmen . . . . .	157
2.2.3.1	Grundfragen der Organisation der Innovationsfunktion . . . . .	157
2.2.3.2	Alternativen der organisatorischen Eingliederung des Innovationsmanagements . . . . .	159
2.2.3.3	Interne Strukturierung des Innovationsmanagements . . . . .	167
2.2.3.4	Eingliederung von Innovationsprojekten in die Unternehmens- organisation . . . . .	169
2.2.4	Rollen im Innovationsprozess . . . . .	177
2.2.4.1	Zur Notwendigkeit unternehmens- und prozessspezifischer Rollenfestlegungen . . . . .	177
2.2.4.2	Intrapreneure als »Unternehmer im Unternehmen« . . . . .	179

2.2.4.3	Promotoren als Förderer von Innovationsprozessen . . . . .	184
2.2.4.4	Innovationsmanager – neue Rolle oder neue Funktion? . . . . .	187
2.3	Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur. . .	190
2.3.1	Grundfragen der Unternehmenskultur . . . . .	190
2.3.1.1	Was ist unter »Unternehmenskultur« zu verstehen? . . . . .	190
2.3.1.2	Was sind die Gestaltungselemente der Unternehmenskultur? . . .	196
2.3.1.3	Welche Funktionen und Wirkungen hat die Unternehmenskultur? .	199
2.3.2	Bedeutung der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg	201
2.3.3	Voraussetzungen für eine innovationsfördernde Unternehmens- kultur . . . . .	204
2.3.4	Merkmale einer innovationsfördernden Unternehmenskultur . . .	206
2.3.5	Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur. . .	214
2.3.5.1	Kulturveränderung als langfristiger Prozess . . . . .	214
2.3.5.2	Vorgehensweise zur Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur . . . . .	216
<hr/>		
<b>3</b>	<b>Innovation entwickeln . . . . .</b>	<b>225</b>
3.1	Innovationsprozess . . . . .	225
3.1.1	Konzept und Modelle des Innovationsprozesses . . . . .	225
3.1.1.1	Grundschema . . . . .	225
3.1.1.2	Kernphasen eines Innovationsprozesses . . . . .	227
3.1.1.3	Problematik von Prozessmodellen . . . . .	230
3.1.2	Innovationsprozessmodelle . . . . .	231
3.1.2.1	Hintergrund. . . . .	231
3.1.2.2	Überblick verbreiteter Innovationsprozessmodelle . . . . .	232
3.1.2.3	Weiterentwicklung durch Open Innovation . . . . .	241
3.2	Impulse für Innovationen . . . . .	242
3.2.1	Innovationsauslöser. . . . .	242
3.2.2	Vorgehensweise Ideengewinnung . . . . .	249
3.2.2.1	Suchfeldbestimmung . . . . .	251
3.2.2.2	Externe Informations- und Ideenquellen . . . . .	255
3.2.2.3	Interne Informations- und Ideenquellen . . . . .	272
3.2.3	Methoden der Ideengenerierung . . . . .	278
3.2.3.1	Kreativität als Ausgangsbasis der Ideengenerierung . . . . .	278
3.2.3.2	Kreativitätsmethoden . . . . .	280
3.2.3.3	Weitere Methoden der Ideensammlung und -generierung . . . . .	295
3.2.3.4	Systematische Ideenerfassung und -speicherung . . . . .	301
3.2.3.5	QFD und FMEA . . . . .	305
3.3	Ideenbewertung . . . . .	312
3.3.1	Ziele und Kriterien der Ideenbewertung . . . . .	312
3.3.2	Bewertungsverfahren und -probleme . . . . .	318
3.3.2.1	Qualitative Bewertungsverfahren . . . . .	322
3.3.2.2	Quantitative Bewertungsverfahren . . . . .	332
3.4	Ideenauswahl. . . . .	347
3.4.1	Aufgaben der Auswahlphase . . . . .	347

3.4.2	Inventions- und Innovationstiming . . . . .	348
3.4.3	Bedeutung von Unsicherheit . . . . .	352
3.5	Innovationscontrolling . . . . .	354
3.5.1	Verständnis und Aufgaben . . . . .	354
3.5.1.1	Begriffe . . . . .	354
3.5.1.2	Ziele . . . . .	354
3.5.1.3	Aufgaben des Innovationscontrollings . . . . .	356
3.5.1.4	Aufgaben von Innovationscontrollern . . . . .	357
3.5.2	Überblick Controllinginstrumente . . . . .	358
3.5.2.1	Zielkostenrechnung (Target-Costing) . . . . .	358
3.5.2.2	Prozesskostenrechnung . . . . .	359
3.5.2.3	Lebenszyklusrechnung (Life-Cycle-Costing) . . . . .	359
3.5.2.4	Innovationscontrolling als Integrations- und Steuerungs- instrument . . . . .	360
<hr/>		
<b>4</b>	<b>Innovation umsetzen . . . . .</b>	<b>367</b>
4.1	Von der Ideenauswahl zur Ideenumsetzung . . . . .	367
4.1.1	Hintergrund und Überblick . . . . .	367
4.1.2	Integration der ausgewählten Ideen in bestehende Innovationsprozesse . . . . .	369
4.1.2.1	Unterscheidung von Routine- und Innovationsprozessen . . . . .	369
4.1.2.2	Anbindung an Innovationsprozesse . . . . .	372
4.1.3	Simultaneous Engineering als Grundkonzept zur Ideenumsetzung . . . . .	375
4.1.4	Operative Umsetzung durch Projektmanagement . . . . .	379
4.1.4.1	Projekt . . . . .	379
4.1.4.2	Projektvorbereitung . . . . .	382
4.1.4.3	Projektplanung . . . . .	382
4.1.4.4	Projektrealisierung . . . . .	387
4.2	Marketing von Innovation . . . . .	393
4.2.1	Hintergrund und Begriffsverständnis . . . . .	393
4.2.1.1	Innovationskommunikation . . . . .	393
4.2.1.2	Rolle des Adoptionsprozesses . . . . .	397
4.2.1.3	Einbindung in die Unternehmenskommunikation . . . . .	398
4.2.2	Interne Innovationskommunikation . . . . .	399
4.2.2.1	Grundlagen der internen Innovationskommunikation . . . . .	399
4.2.2.2	Phasenspezifische Kommunikationsinstrumente . . . . .	403
4.2.3	Externe Innovationskommunikation . . . . .	407
4.2.3.1	Grundlagen der externen Innovationskommunikation . . . . .	407
4.2.3.2	Phasenspezifische Kommunikationsinstrumente . . . . .	410
4.3	Markteinführung . . . . .	415
4.3.1	Markteintrittsstrategie . . . . .	415
4.3.1.1	Wahl der Eintrittsmärkte . . . . .	416
4.3.1.2	Wahl der Markteintrittsform . . . . .	418
4.3.1.3	Wahl des Markteintrittszeitpunkts . . . . .	420

4.3.1.4	Überwindung von Markteintrittsbarrieren. . . . .	420
4.3.2	Management von Innovationsportfolios . . . . .	422
4.3.2.1	Konzept des Innovationsportfolio-Managements . . . . .	423
4.3.2.2	Umsetzung des Innovationsportfolio-Managements . . . . .	425
4.3.2.3	Implikationen des Innovationsportfolio-Managements. . . . .	428
4.3.3	Internationalisierung. . . . .	429
4.3.3.1	Themenrelevanz . . . . .	429
4.3.3.2	Erfolgsfaktoren einer Internationalisierung. . . . .	430
4.3.3.3	Internationalisierung der F+E . . . . .	432
4.3.3.4	Frugal und Reverse Innovation . . . . .	435
4.4	Schutzrechte und Schutzrechtsstrategie. . . . .	439
4.4.1	Hintergrund und Begriffsverständnis. . . . .	439
4.4.2	Technische und nicht-technische Schutzrechte . . . . .	442
4.4.2.1	Patent . . . . .	442
4.4.2.2	Gebrauchsmuster . . . . .	447
4.4.2.3	Geschmacksmuster . . . . .	449
4.4.2.4	Marke. . . . .	451
4.4.3	Internationaler gewerblicher Rechtsschutz . . . . .	454
4.4.3.1	Europäische Schutzrechte . . . . .	454
4.4.3.2	Internationaler Rechtsschutz. . . . .	456
4.4.4	Schutzrechtstrategie und Schutzrechtverteidigung. . . . .	458
4.4.4.1	Durchsetzung von Schutzrechtsansprüchen . . . . .	462
4.4.4.2	Verteidigung gegen Angriffe aus Schutzrechten. . . . .	465
4.4.5	Arbeitnehmererfinderrecht . . . . .	466
	Literaturverzeichnis . . . . .	473
	Sachverzeichnis . . . . .	497
	Firmenverzeichnis . . . . .	501
	Autoren . . . . .	502