



Corporate Design Thinking

Daniela Freudenthaler-Mayrhofer ·
Teresa Sposato

Corporate Design Thinking

Wie Unternehmen ihre Innovationen
erfolgreich gestalten

Daniela Freudenthaler-Mayrhofer
Linz
Österreich

Teresa Sposato
Neustadt an der Donau
Österreich

ISBN 978-3-658-12979-8 ISBN 978-3-658-12980-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-12980-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Rasante Entwicklungen in den industrialisierten Teilen der Welt und ein noch rascherer Einzug der Digitalisierung in nahezu alle Arbeits- und Lebensbereiche lässt ein allbekanntes Schlagwort zum neuen Führungsparadigma werden: Innovation.

Wie notwendig die ständige Anpassung an neue Bedingungen ist, darüber herrscht schon lange Einigkeit. Keine Führungskraft, kein einflussreicher Entscheidungsträger würde wagen, die Bedeutung der Innovation für langfristigen Erfolg zu verneinen.

Und doch verspüre ich als Professorin für Innovation und in meiner Zusammenarbeit mit Unternehmen vielerorts eine gewisse Innovationsmüdigkeit. Zurecht sind viele Vorstände, Abteilungsleiter oder Entrepreneur des Themas schon überdrüssig geworden, sie haben eine Vielzahl von Innovationsmethoden und Tools ausprobiert und können sich für das schnelle, ständige Erneuern, Verwerfen, Wieder-Ausprobieren nicht mehr motivieren – nur zu verständlich. Innovation, das oft zitierte Allheilmittel für jedes Unternehmen, jede Volkswirtschaft, ja jede Gesellschaft ist kräftezehrend, oft zermürbend und mit vielen Durststrecken verbunden. Innovationen bedeuten in Unternehmen immer eine Abkehr von etablierten Strukturen, ein Brechen von mühsam aufgebauten Regeln und Normen und das Einlassen auf unsichere Aufgaben, ohne prognostizierbaren Ausgang. Innovation ist nicht jedermanns Sache und oft wird sie als große Bedrohung und keinesfalls als Bereicherung wahrgenommen. Erneuerung und das Loslassen von gewohnten Routinen fällt uns allen manchmal schwer und Innovationen werden selten vom Gros der Mitarbeiter mit Jubel angenommen. Noch schwieriger wird es, wenn das innovative Tun zum Selbstzweck verkommt, ohne strategischen Hintergedanken, nur des Innovierens zuliebe gemacht wird und Entwicklungsprozesse viel Papier für die Schublade produzieren.

Was es also braucht, sind nicht mehr Innovationen, sondern wenige erfolgreiche und tatsächlich realisierte Innovationen. Um Innovation im Unternehmen zu etablieren und als Aufgabe zu verstehen, die sich in den unternehmerischen Alltag wie selbstverständlich integriert, braucht es einen ganzheitlichen Innovationsansatz, der nicht nur am Prozess, den Werkzeugen oder an inspirierend gestalteten Seminarräumen ansetzt. Es braucht ein Modell, das Innovation im gesamten Unternehmen gestalten und umsetzen lässt. Der Ruf nach mehr Innovationskraft wird oft schnell mit einem mehr an Innovationsworkshops, Kreativ-Seminaren und einer Fülle von neuen Ideen im Ideenmanagement-System

beantwortet. Führen diese gut gemeinten Initiativen jedoch nicht zu einem Mehr an erfolgreich eingeführten Innovationen, so entsteht schnell ein Unwille, sich an diesen Initiativen noch zu beteiligen.

Die Idee für dieses Buch ist aus konkreten praktischen Erfahrungen entstanden und setzt genau dort an, wo andere Innovationsansätze aufhören – bei der ganzheitlichen Etablierung von Innovation im Unternehmen. Mit Oliver Kempkens, der schon lange Design Thinking an der FH Oberösterreich am Standort Steyr lehrt und mit dem wir gemeinsam viele Projekte auch umgesetzt haben, ist die Idee zu diesem neuen Ansatz entstanden und das dringende Bedürfnis, Unternehmen mehr bieten zu können als eine Reihe von Prozessen und Methoden, mit denen wir die Lösungsentwicklung unterstützen können. Wir haben aus dem praktischen Tun erkannt, dass viele Innovationsprozesse zu kurz greifen, das die Realisierung nicht an den Prozessen und Tools scheitern, sondern an dem „Hintergrundgeflüster“ in Organisationen, an schlecht eingebetteten Projekten, an mangelnder strategischer Anbindung oder einfach an einer Ignoranz des Nutzers und seiner wahren Bedürfnisse. All diese Erfahrungen aus der Praxis sind in das neue Modell des „Corporate Design Thinking“ eingeflossen und zu einem schlüssigen Bild vereint.

Dieses Buch richtet sich an Führungskräfte, die Innovation im gesamten Unternehmen zur Umsetzung bringen möchten, und die es satt haben, eine Innovationsmethode nach der anderen auszuprobieren und wieder ad Acta zu legen. Es bietet mit Corporate Design Thinking einen Ansatz, der Innovationsaufgaben ganzheitlich, von der Initiierung bis zur Umsetzung denkt. Insbesondere wird ein Augenmerk auf die wesentlichen Faktoren gelegt, die den Erfolg einer Innovation jenseits von Prozessen und Werkzeugen bestimmen:

- die Menschen, die die Innovation initiieren und bis zur Umsetzung tragen können,
- die internen Treiber, die Innovation in einem Unternehmen erst ermöglichen und
- die externen Quellen, aus denen neue Entwicklungen und Erfolgchancen entstehen.

Schritt für Schritt werden die wesentlichen Bereiche für Corporate Design Thinking erläutert und anhand von wissenschaftlichen Erkenntnissen und Modellen, aber auch zahlreichen Erfahrungen aus der eigenen praktischen Umsetzung diskutiert. Im Anschluss werden auch noch fünf konkrete Fallbeispiele aus Sicht der Entscheider und Umsetzer vorgestellt und konkret auf die Herausforderungen und Hemmnisse bei der Umsetzung von Innovationen im Unternehmen eingegangen. So haben die Leser auch die Möglichkeit, sich sehr anschaulich und auf reale Beispiele bezogen die Handlungsebenen und notwendigen Aufgaben vorzustellen.

Durch die Verknüpfung von hohem wissenschaftlichen Anspruch, aktueller Erkenntnisse aber auch praktischer Erfahrungen, soll dem Leser ein schlüssiges Bild gezeichnet werden, das sich in seinem Kopf leicht verankern lässt und sein innovatives Tun in Zukunft leiten wird. Bleibt mir nur noch Ihnen viel Freude beim Lesen und vor allem beim Umsetzen zu wünschen!

Inhaltsverzeichnis

Teil I Theorie

1 Einführung	3
1.1 Die Herausforderungen, die Unternehmen zu neuen Lösungen hintreiben	5
1.1.1 Grundlogik Wachstum funktioniert nur noch bedingt	7
1.1.2 Industrialisierung hat zu arbeitsteiligen Prozessen ohne großes schöpferisches Potenzial geführt	8
1.1.3 Dynamische Entwicklung erhöht das Tempo	10
1.1.4 Abschied von konkurrenzorientierten Strategien	11
1.1.5 Disruptive Technologien	12
1.1.6 Disruptive Geschäftsmodelle	13
1.1.7 Die Effizienzfalle	14
1.1.8 Living Digital	15
1.1.9 Lieb gewonnene Ressourcen werden knapp	15
1.2 Auf der Suche nach den echten Sehnsüchten der Kunden	16
1.2.1 Kundenorientierung	17
1.2.2 Konzepte, die den Kunden in den Mittelpunkt stellen	21
1.2.3 Kundenorientierte Innovationen umsetzen	33
1.3 Design Thinking als Antwort auf komplexe Herausforderungen	36
1.3.1 Nonlineare Entwicklungen erfordern neue Denkweisen	36
1.3.2 Design Thinking – Anleihe aus der Designtheorie und -praxis	39
1.3.3 Design Thinking – ein Ansatz, um komplexe Probleme der Wirtschaft zu lösen	40
1.4 Innovatives Problemlösen als Wert im Unternehmen	46
1.4.1 Zukunftsfähigkeit sichern: Wer innoviert, der bleibt	47
1.4.2 Die großen Innovationshemmer	48
1.4.3 Erfolgsfaktor Innovation	50
1.4.4 Innovationsorientierung – alle Weichen auf Erneuerung gestellt	52
Literatur	56

2	Der Mensch als wertvollste Ressource	61
2.1	Individuelle Kompetenzen, die einen Design Thinker ausmachen	63
2.1.1	Soziale Intelligenz	63
2.1.2	Persönliche Fähigkeiten	66
2.1.3	Fachkompetenzen	69
2.1.4	Umsetzungskompetenzen	72
2.2	Gruppen zu Innovationstreibern machen	73
2.2.1	Zusammenspiel aus Individualität, Sozialität und Diversität	74
2.2.2	Herausforderungen bei der Teamentwicklung	76
2.2.3	Probleme in Gruppendynamischen Prozessen	77
2.2.4	Design-Thinking-Teams	79
2.3	Design Thinking im Netzwerk verankern	81
2.3.1	Innovation findet in Netzwerken statt	81
2.3.2	Was Innovationsnetzwerke erfolgreich macht	86
2.3.3	Design Thinking = Netzwerke für neue Lösungen	89
	Literatur	93
3	Das interne Umfeld als Facilitator	97
3.1	Organisatorische Flexibilität als kreativer Freiraum	99
3.1.1	Innovation braucht Räume	99
3.1.2	Das Tagesgeschäft als Innovationskiller	99
3.1.3	In Routineprozessen Platz für Innovation schaffen	100
3.1.4	Kreativen Freiraum organisieren	103
3.2	Arbeitsräume für Innovation im Unternehmen schaffen	108
3.2.1	Kollaboration – Raum für Begegnungen	109
3.2.2	Diversität – Unterschiede, die anregen	110
3.2.3	Flexibilität – individuelle Raumgestaltung	112
3.2.4	Expressivität – Stimmungen und Atmosphäre	113
3.2.5	Interaktivität – Raumelemente, die aktivieren	115
3.2.6	Gestaltung der Arbeitsumwelt	116
3.3	Die Organisationskultur auf das neue Ziel ausrichten	118
3.3.1	Was versteht man unter einer innovationsfördernden Kultur?	119
3.3.2	Merkmale einer innovativen Unternehmenskultur	121
3.4	Design Thinking und Innovation in Strategie und Leadership	132
3.4.1	Innovation auf die strategische Agenda	133
3.4.2	Design Thinking als strategischer Impulsgeber und Denkhaltung in Strategieabteilungen	136
3.4.3	Bedingungslose Unterstützung der Unternehmensführung	141
3.4.4	Innovation Leadership – ein Führungsstil, der zum Gestalten anregt	143
3.5	Design Thinking – relevante Anreizsysteme	145
3.5.1	Motivation und kreative Leistungen	146

3.5.2	Bausteine eines ganzheitlichen kreativitätsfördernden Anreizsystems	148
	Literatur	150
4	Das externe Umfeld als Initiator	155
4.1	Megatrends im Umfeld von Unternehmen	156
4.1.1	Trend-Typologien	157
4.1.2	Erkennen und Verwerten von Trends	164
4.2	Die Marktentwicklung als Potenzial für Design Thinking	165
4.2.1	Marktorientierte Innovationen sind erfolgreicher	166
4.2.2	Der Markt als Quelle für neue Ideen	168
4.2.3	Der Markt als Taktgeber und Maßstab für den Innovationserfolg	172
4.2.4	Marktinformationen für Design Thinking nutzen	176
4.3	Der Kunde im Fokus von Design Thinking	181
4.3.1	Customer Profiling	183
4.3.2	Empathie als Kernkompetenz im Design Thinking	188
4.3.3	Der Kunde als Begleiter des Innovationsprozesses	191
	Literatur	197
5	Corporate Design Thinking in der Umsetzung	201
5.1	Einführung von Design Thinking im Unternehmen – notwendige Veränderungen meistern	202
5.1.1	Understand-Phase	204
5.1.2	Empathize-Phase	205
5.1.3	Define-Phase	207
5.1.4	Ideate-Phase	208
5.1.5	Prototype-Phase	209
5.1.6	Test-Phase	210
5.2	Umsetzen und Transfer von neuen Ideen in bestehenden Strukturen – Spannungsfeld von Routineorganisation und Innovation ...	211
5.2.1	Einführung von neuen Ideen in bestehende Strukturen	211
5.2.2	Innovationsimplementierung als zentrale Herausforderung im Corporate Design Thinking	214
5.3	Corporate Design Thinking – praktische Implikationen für eine umfassende Umsetzung	219
	Literatur	240
 Teil II Case Studies als Beispiel einer erfolgreichen Anwendung		
6	KEBA: Design Thinking umfassend implementiert	245
6.1	Das Unternehmen KEBA	245
6.2	Ausgangslage	246

6.3	Zentrale Herausforderungen	247
6.4	Zielsetzung und Beschreibung der Innovationsaktivitäten	249
6.5	Mit Design Thinking zu neuen Lösungen	249
6.5.1	Exploration	250
6.5.2	Ideation	252
6.5.3	Design	254
6.5.4	Evaluation	255
6.5.5	Iteration	257
6.5.6	Realization	258
6.5.7	Market Launch	259
6.6	Resultate	260
6.7	Erfolgsfaktoren	260
6.8	Lessons Learned	262
6.9	Checklist	262
7	Teufelberger: Innovationen sind der Motor für den Erfolg von morgen ...	265
7.1	Das Unternehmen Teufelberger	265
7.2	Ausgangslage	266
7.3	Zentrale Herausforderungen	267
7.3.1	Interne Herausforderung: drei unterschiedliche Geschäftsfelder mit Gemeinsamkeiten	267
7.3.2	Marktherausforderungen	268
7.4	Zielsetzung und Beschreibung der Innovationsaktivitäten	268
7.5	Entwicklung einer Innovationsstrategie	269
7.5.1	Innovationsverständnis	269
7.5.2	Innovationsziele	271
7.5.3	Innovationsfelder	271
7.5.4	Innovationsportfolio	272
7.5.5	Übergreifende Innovationsplattformen	276
7.5.6	Innovationsfördernde Maßnahmen	277
7.6	Resultate	278
7.7	Erfolgsfaktoren	279
7.8	Lessons Learned	280
7.9	Checklist	280
8	Deutsche Telekom: den Design-Thinking-Ansatz im Unternehmen einführen	281
8.1	Das Unternehmen Deutsche Telekom	281
8.2	Ausgangslage	282
8.3	Zentrale Herausforderungen	282
8.4	Das Design-Thinking-Rezept	282
8.4.1	Big Bang	283

8.4.2	Claim Space	283
8.4.3	Multidisciplinary Platform	284
8.4.4	Stakeholder Involvement	284
8.4.5	Build Community	285
8.4.6	Play & Multiply	285
8.4.7	Change Culture	286
8.4.8	Participatory Approach	287
8.4.9	Mindset & Motto	287
8.4.10	Belief & Passion	288
8.4.11	Strategic Relevance	288
8.4.12	Document & Publicate	288
8.4.13	Train & Enable	289
8.4.14	Management-Engagement	290
8.5	Resultate	290
8.6	Lessons Learned	290
8.7	Checklist	291
9	Swisscom: Kundenzentrierung messen	293
9.1	Das Unternehmen Swisscom	293
9.2	Ausgangslage	294
9.3	Zentrale Herausforderungen	296
9.4	Zielsetzung und Beschreibung der Innovationsaktivitäten	296
9.5	Kundenzentriertheit als „KPI“ etablieren	297
9.5.1	Führung	298
9.5.2	Zusammenarbeit	299
9.5.3	Implementation	299
9.5.4	Die Funktionsweise des CCScores	299
9.6	Der CCScore bei Swisscom: Einbettung im Unternehmen und erste Ergebnisse	300
9.6.1	Erste Datenerhebung des CCScores	301
9.6.2	Die Interpretation des CCScores	302
9.6.3	Die Auswertung der Swisscom-Ergebnisse im Überblick	303
9.7	CCScore: Resultate	304
9.8	Erfolgsfaktoren	305
9.9	Lessons Learned	306
9.10	Checklist	306
	Literatur	307
10	VPV Versicherungen: Design Thinking als Weg organisationsübergreifender Lernprozesse	309
10.1	Das Unternehmen VPV Versicherungen	309
10.2	Ausgangslage	310

10.3	Zentrale Herausforderungen	310
10.4	Nutzung von Design Thinking für HR	311
10.4.1	Neukonzeption variables Vergütungssystem	311
10.4.2	Neukonzeption Intranet	315
10.4.3	Design Thinking als Methode zur Strategieerstellung	317
10.4.4	Design Thinking als strategisches Workshop- Steuerungsinstrument bei den Verhandlungen zu Fahrt- und Nebenkosten	319
10.5	Resultate	321
10.6	Erfolgsfaktoren	321
10.7	Lessons Learned	323
10.8	Checklist	323
	Literatur	324

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Corporate-Design-Thinking-Ansatz (Quelle: eigene Darstellung)	5
Abb. 1.2	Entwicklung der Kundenorientierung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert et al. 2015)	18
Abb. 1.3	Interpretationsansätze der Kundenorientierung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kubillus 2004).	19
Abb. 1.4	Defizite in der Kundenorientierung in der Praxis (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kubillus (2004)	21
Abb. 1.5	Customer-Centricity Culture (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Oliveira & Gimeno 2014, Gavan 2014).	23
Abb. 1.6	Customer-Insights-Prozess (Quelle: eigene Darstellung)	26
Abb. 1.7	Open Innovation Paradigm (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Chesbrough et al. 2006).	29
Abb. 1.8	Umsetzung einer Kundenorientierung im Unternehmen (Quelle: eigene Darstellung)	35
Abb. 1.9	Design Thinking als Balance aus analytischem und intuitivem Denken (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Martin 2009).	38
Abb. 1.10	Design-Thinking-Prozess (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an d.school Stanford University Institute of Design und School of Design Thinking HPI Potsdam).	42
Abb. 1.11	Entwicklung von Nokia (Quelle: eigene Darstellung)	47
Abb. 1.12	Entwicklung der Technologiekonzerne (Quelle: eigene Darstellung).	48
Abb. 1.13	Innovationshemmnisse (Quelle: eigene Darstellung).	48
Abb. 2.1	Kompetenzdimensionen eines Design Thinkers (Quelle: eigene Darstellung	64
Abb. 2.2	Positive Effekte sozialer Intelligenz auf den Gesamtprozess (Quelle: eigene Darstellung)	67
Abb. 2.3	Persönliche Fähigkeiten als Treiber von Kreativität und Innovation (Quelle: eigene Darstellung)	69
Abb. 2.4	Positive Effekte von Fachkompetenzen auf den Designprozess (Quelle: eigene Darstellung)	71

Abb. 2.5	Positive Effekte von Umsetzungskompetenzen auf den Designprozess (Quelle: eigene Darstellung)	73
Abb. 2.6	Arten von Diversität und deren Nutzen für den Designprozess (Quelle: eigene Darstellung)	75
Abb. 2.7	Herausforderungen der Teamentwicklung im Design Thinking meistern (Quelle: eigene Darstellung)	77
Abb. 2.8	Probleme in gruppendynamischen Prozessen (Quelle: eigene Darstellung)	78
Abb. 2.9	Generischer Innovationsprozess (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Tidd/Bessant 2009)	82
Abb. 2.10	Stage-Gate-Prozess (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kleinschmidt et al. 1996)	82
Abb. 2.11	Netzwerk-Modell (Quelle: eigene Darstellung)	84
Abb. 2.12	Erfolgsfaktoren in Innovationsnetzwerken (Quelle: eigene Darstellung)	86
Abb. 3.1	Kapitelübersicht (Quelle: eigene Darstellung)	98
Abb. 3.2	Ambidextrous Organization nach O'Reilly und Tushman (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an O'Reilly und Tushman (2004))	101
Abb. 3.3	Organisation von innovativen und bestehenden Unternehmenseinheiten (Quelle: eigene Darstellung)	107
Abb. 3.4	Offene Büroräume und Begegnungszonen fördern die Kollaboration (Quelle: Shutterstock: bikeriderlondon, Monkey Business Images)	110
Abb. 3.5	Diverse Atmosphären und Stimmungen können die einzelnen Arbeitsphasen positiv beeinflussen (Quelle: Shutterstock: Monkey Business Images, AnnaTamila)	111
Abb. 3.6	Wandelbare Räume erlauben unterschiedlichste Arbeitssettings (Quelle: Shutterstock: Rawpixel.com)	113
Abb. 3.7	Natürliche Elemente, Licht und Farben wirken sich positiv auf die Mitarbeiter aus (Quelle: Shutterstock: fuyu liu, ariadna de raadt)	115
Abb. 3.8	Große Wandflächen und die Bereitstellung von diversen Materialien erlauben es den Projektteams, interaktiv zu arbeiten (Quelle: Shutterstock: bikeriderlondon, Monkey Business Images)	117
Abb. 3.9	Kulturebenen-Modell (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schein 1992).	121
Abb. 3.10	Beispiel für Innovation Leadership (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Pelz (2013)	144
Abb. 3.11	Bausteine, welche die intrinsische Motivation der Mitarbeiter positiv beeinflussen (Quelle: eigene Darstellung)	148
Abb. 4.1	Markt aus Sicht des Design Thinking (Quelle: eigene Darstellung)	167
Abb. 4.2	Marktveränderungen als Quelle für neue Ideen (Quelle: eigene Darstellung)	170

Abb. 4.3	Produktdiffusion und Kundenadaption nach Rogers (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Rogers (1995)).	174
Abb. 4.4	Contextual Map (Quelle: eigene Darstellung)	180
Abb. 4.5	Sinus Milieus in Österreich im Jahr 2011 (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Flaig und Barth 2014 nach INTEGRAL Marktforschung 2011)	185
Abb. 4.6	Kundenprofile Top-Down und Bottom-Up (Quelle: eigene Darstellung).	186
Abb. 4.7	Beispiel einer Persona (Quelle: eigene Darstellung (Foto der Person Copyright: shutterstock.com – Ollyy)	188
Abb. 5.1	Operative Exzellenz vs. Innovationserfolg – zwei unterschiedliche Welten, die bei der Innovationsdurchsetzung aufeinanderprallen (Quelle: eigene Darstellung)	213
Abb. 5.2	Corporate-Design-Thinking-Ansatz (Quelle: eigene Darstellung)	220
Abb. 6.1	KEBA-Cashrecycler „KePlus R6“ (Quelle: KEBA AG).	248
Abb. 6.2	Bestehender Entwicklungsprozess (Quelle: KEBA AG)	250
Abb. 6.3	Neues Phasenmodell (Quelle: KEBA AG)	251
Abb. 6.4	Bankbetreuerin ruft Servicetechniker (Quelle: KEBA AG)	252
Abb. 6.5	Interaktive Ideenwerkstatt (Quelle: KEBA AG)	253
Abb. 6.6	Persona Sabine Moser (Quelle: KEBA AG)	254
Abb. 6.7	Frau Moser bei der Bedienung des Automaten (Quelle: KEBA AG)	256
Abb. 6.8	Usability Setting (Quelle: KEBA AG)	257
Abb. 6.9	Iterativer Prozess (Quelle: KEBA AG)	258
Abb. 6.10	Empathy Map Persona Sabine Moser beim Elternnachmittag (Quelle: KEBA AG)	259
Abb. 6.11	Der Nutzer im Fokus (Quelle: KEBA AG)	260
Abb. 7.1	Innovationsverständnis bei Teufelberger (Quelle: Teufelberger AG).	270
Abb. 7.2	Innovationsfelder bei Teufelberger (Quelle: Teufelberger AG).	272
Abb. 7.3	Innovationsprozess bei Teufelberger (Quelle: Teufelberger AG).	273
Abb. 7.4	Template Innovationsportfolio (Quelle: Teufelberger AG)	274
Abb. 7.5	Innovationsportfolio beispielhaft (Quelle: Teufelberger AG)	275
Abb. 7.6	Idea.Board (Quelle: Teufelberger AG)	279
Abb. 9.1	Innovationskulturmodell (Quelle: Swisscom AG)	295
Abb. 9.2	Customer-Centricity-Score-Modell (Quelle: Swisscom AG).	298
Abb. 9.3	Messlandschaft Swisscom (Quelle: Swisscom AG)	300
Abb. 9.4	CCScore-Ergebnisse Swisscom aus dem Jahre 2015 (Quelle: Swisscom AG)	301
Abb. 9.5	CCScore-Zitate aus der ersten Erhebung (Quelle: Swisscom AG)	303
Abb. 9.6	Messen, Lernen und Verbessern – das kontinuierliche Feedbacksystem der Swisscom (Quelle: Swisscom AG).	305

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Einflussfaktoren auf Lernprozesse in Netzwerken (Quelle: vgl. Tidd et al. (2001) und Hamel (1991))	90
Tab. 3.1	Organisationale Voraussetzungen (Quelle: in Anlehnung an O'Reilly und Tushman (2004))	101
Tab. 3.2	Elemente und Eigenschaften der Arbeitsräume, welche die Kreativität beeinflussen können (Quelle: in Anlehnung an Dul et al. 2011)	114
Tab. 3.3	Ausprägungen einer innovativen Unternehmenskultur (Quelle: in Anlehnung an Angel 2006, S.3)	122
Tab. 3.4	Organisationale Voraussetzungen.	127
Tab. 3.5	Merkmale einer innovationsfördernden Kultur in Teams.	130
Tab. 3.6	Merkmale einer innovationsfördernden Kultur beim Individuum	132
Tab. 3.7	Eigenschaften einer transformationalen Führungskraft nach Bass (1990).	148
Tab. 6.1	Innovationsprinzipien (Quelle: eigene Darstellung)	250
Tab. 10.1	Merkmale der Organisationsentwicklung (OE) und Design-Thinking- Methode, angelehnt an Staehle (1991)	322

Autorenverzeichnis

Dr. Bernd Blessin, VPV Versicherungen, mitgewirkt in [Kap. 10](#)

Stephan Engl, Swisscom, mitgewirkt in [Kap. 9](#)

Kinga Janisch, VPV Versicherungen, mitgewirkt in [Kap. 10](#)

Oliver Kempkens, IT Management Partners St. Gallen, mitgewirkt in [Abschn. 1.3](#)

Julia Leihener, Deutsche Telekom, mitgewirkt in [Kap. 8](#)

Erich Pichler, KEBA, mitgewirkt in [Kap. 6](#)

Michael Plasch, Logistikum, Fachhochschule Oberösterreich, mitgewirkt in [Abschn. 1.2](#)

Stefan Reise, Teufelberger, mitgewirkt in [Kap. 7](#)

Patricia Stark, KEBA, mitgewirkt in [Kap. 6](#)