

Innovationsmanagement Zusammenfassung

1. Begriff und Gegenstand der Betrachtung (nach Hausschildt 97 [H], Gemünden [G])

1.1 Begriff der Innovation

- Innovationsmanagement ist substantiell anders als Management von wiederholten Routineentscheidungen
- klass. Managementinstrumente versagen bei Innovationen
- Entscheidungsträger im Unternehmen müssen subjektive Entscheidung fällen: innovativ oder nicht innovativ => entsprechendes Management
- *Innovationsbewußtsein* fördert anderen Zugang zur Aufgabe und ist Grundlage für Erfolg aber: unangemessenes Innovationsbewußtsein => zu enger/weiter Begriff => falsche Zuordnung von Aufgaben => erhöhte Abbruchwahrscheinlichkeit
- Abgrenzung: Innovation und „normale Geschäftsvorgänge“, aber auch gegen unbändigen Innovationsaktivismus bändigen, wenn nicht sinnvoll

1.2 Die Dimension der Innovation

1. Neuartigkeit (neues Produkt oder Verfahren)
2. Wahrnehmung der Neuartigkeit (Anwender erkennt dieses als neu)
3. Erstmaligkeit (erstes Unternehmen, Vorsprung vor Konkurrenten)
4. **Zweck und Mittel** („match needs with means“)
5. Verwertungsbezug | Innovation = Invention + Verwendung
6. Prozeßaspekt | einschl. z.B. Fertigungsvorbereitung, Marketing, Produktion

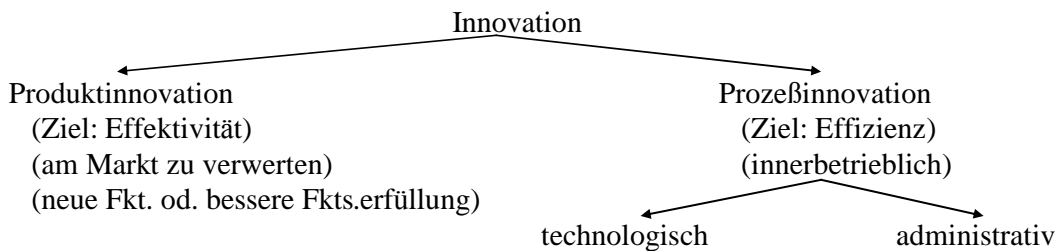
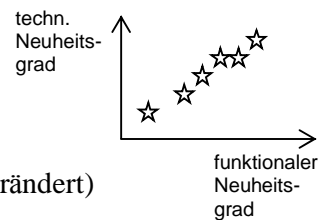
inhaltliche Dimension: WAS IST NEU?

historisch

1. Schumpeter: neue Kombinationen durchsetzen (=> Wettbewerbsfähigkeit)
2. „technology push“ + „demand pull“ (Mittel und Zweck)
3. Unterscheidung:

- mittelinduzierte Innovation (alter Zweck, neue Mittel)
- zweckinduzierte Innovation (neuer Zweck, alte Mittel)
- radikale Innovation (neuer Zweck, alte Mittel)
- inkrementale Innovation (Mittel oder Zweck nur leicht verändert)

4. Gliederung heute:



Grad der Innovation:

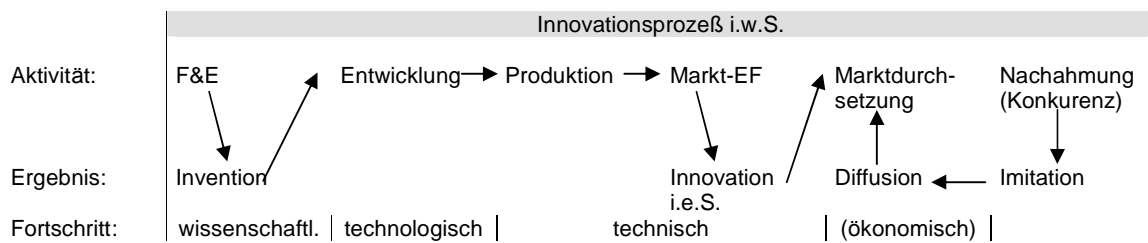
- technische Erstmaligkeit (z.B. Patentamt)
- Unstetigkeit der Entwicklung: Fortsprung statt Fortschritt (Schumpeter)
- Katalog zur Bestimmung der Innovationshöhe
 - neue, verbesserte Wirkung?
 - bessere Handhabung? (compliance)
 - neue Absatzwege? neue Kunden?
 - neue Organisation? neue Lieferanten? neue Partner?
 - neue Technik? neue Fertigung? neuer Platzbedarf? höhere DLZ? höhere Leistung?
(nach Schumpeter)

subjektive Dimension: NEU FÜR WEN?

- innovativ ist, was für innovativ gehalten wird; maßgeblich ist ein Wandel im Bewußtsein
- Innovationsbegriff
 - subjektiv (neu für den Experten, wer ist wirklich Experte?)
 - **betriebswirtschaftlich** (neu für Führungskräfte des Unternehmens; Inno. unabh. von anderen Unternehmen)
 - industrieökonomisch (neu in einer Branche)
 - national-ökonomisch (neu für ein Land → Patentamt; aber internationales Patentrecht)
 - global (neu für die gesamte Menschheit, weltweite Ersterfindung und Nutzung)

prozessuale Dimension WO BEGINNT, WO ENDET INNO?

- Schritte: Idee → Entwicklung → Erfindung → Einführung → laufende Verwertung
- Innovation muß mindestens von Idee bis Einführung gehen
- Ende des Innovationsmanagement bei Übergang zur täglichen Routine



normative Dimension NEU = ERFOLGREICH?

- Verbesserung gegenüber Status Quo ? => Zielsystem des Verwenders
- aber: einheitliche Meinung ? Gewichtung ? => abhängig vom Interessenstandpunkt
- betriebswirtschaftlich: nur Vergangenheitszahlen (Umsätze), nicht Zukunft
- → ungeeignet

1.3 Innovationsmanagement – vom Begriff zum Handeln

prozessual

Management:

- a) Institution: Führung (Leadership)
- b) Organisation: Strategien, Entscheidungen, Informationsflüsse, soziale Beziehungen, Realisierung forcieren

∅ Innovationsmanagement := dispositive Gestaltung von Innovationsprozessen

systemtheoretisch

nicht nur Gestaltung von Prozessen, sondern zusätzlich: Gestaltung der Institution im Hinblick auf Innovationsprozesse (hier: hauptsächlich jedoch prozessuale Sicht) → inter-organisational

Entscheidung & Durchsetzung

- Komplexität der Entscheidung: Projekt hat keine klare Kontur, keine klare Struktur, sehr hohe Unsicherheit in der Entscheidung
- Besondere Durchsetzungsprobleme: radikaler Bewußtseinswandel nötig
- Entscheidung und Durchsetzung nicht trennbar, sondern verflochten

1.4 Handlungsspielräume und Gestaltungszwänge des Innovationsmanagements

Kontingenz- Konzept [H]:

- Innovationsmanagement kann sich nur innerhalb bestimmter Spielräume entfalten und muß sich Sachzwängen anpassen ⇒ es gibt kein Patent- oder Erfolgsrezept
- Einflußfaktoren:

wirtsch./soz. Umwelt	innovierendes Unternehmen	Technologieeigenschaften
- Reife der Branche	<u>Menge aller Innovationsprozesse:</u>	- techn./administr. Inno
- Wachstumserwartungen	- Erfahrungen mit Innovationen	- Komplexität
- Markteintrittsbarrieren	- Alter der Unternehmung ⇒ Geschichte	- Kommunizierbarkeit
- Wettbewerb	- Erfolg früherer Innovationen	- Geschwindigkeit der techn. Entwicklung
- Netzwerke	<u>Management eines Innovationsprozesses:</u>	- Wissensverteilung, - zugang
- Allianzen	- Größe der Unternehmung	- zeitlicher Abstand
- gesellsch. Einstellung zur Innovation	- finanzielle Ressourcen ⇒ Potential	
	- Expertise im eigenen Haus	

- kombinierte Einflüsse: Abhängigkeit der Strategie von Komplexität und Zugänglichkeit des Wissens (z.B. Lagerfeld: keine Innovation, da kaum komplex, aber hohe Zugänglichkeit)

2. Innovationsmanagement in prozeßbezogener Perspektive

2.1 Der Innovationsprozeß und seine Teilprozesse [G]

Initiative → Problemdefinition → Alternativengenerierung → Zielbildung → Prozeßsteuerung

2.2 Initiative

2.3 Problemdefinition

2.4 Zielbildung

2.5 Alternativenfindung

2.5 Prozeßsteuerung

2.7 Evaluierung von Innovationsprozessen

3. Innovationsmanagement in personaler Perspektive

3.1 Monopersonale Konzepte

- Innovationen verdanken ihren Erfolg dem unbedingten Einsatz einzelner Personen
- Schumpeter: für Durchsetzen neuer Kombinationen: Zusammenwirken höchst unterschiedlicher Menschen notwendig (Erfinder + Unternehmer)
 - nicht Personen, sondern Rollen bzw. Funktionen
 - diese Funktionen können auch von Externen ausgefüllt werden
- Schon
 - bereits Erwähnung eines Machtpromotors (MP)
 - vor Entscheidung für Innovation bereits Arbeit (z.B. Prototyp) inoffiziell reingesteckt
 - Promotor ist bereit Regeln zu brechen, er riskiert seinen Job für die Sache
- Keim: Projektleiter als Prozeßpromotor (PP) mit Fach-, Problemlösungs-, Management-, Führungs- und sozialer Kompetenz (interaktiv) ⇒ Erfolg

3.2 Wittes Promotorenmodell

- Korrespondenztheorem: für die Überwindung jeder Variante des Widerstandes ist spezifische Energie notwendig. Die Barriere des Nicht-Wollens wird durch hierarchisches Potential, die des Nicht-Wissens durch objektspezifisches Fachwissen überwunden
- Theorem der Arbeitsteilung: Machtpromotor (MP) überwindet die Barriere des Nicht-Wollens durch hierarchisches Potential und Fachpromotor (FP) überwindet die Barriere des Nicht-Wissens durch Expertenwissen
Empirie: oft keine Promotoren oder Rollenakkumulation, jedoch effizient für Gespann-Struktur
- Interaktionstheorem: Innovation ist erfolgreich, wenn MP und FP gut koordiniert sind
der wesentliche Beitrag des Champions: radikale Änderung des Bewußtseins durch Einführung neuer Wertvorstellungen (im Widerspruch zur bestehenden Ordnung)

3.3 Interaktion der Promotoren mit externen Partnern

3.4 Prozeßpromoter

3.5 Beziehungspromoter

3.6 Opponentenmodell

3.7 Mißerfolg trotz/wegen Promotoren

3.8 Teams im Innovationsprozeß