

Übersicht

1. Kapitel
Der Gegenstand der Betrachtung:
Was ist und was will Innovationsmanagement?
2. Kapitel
Innovationsstrategien und Innovationsmanagement
3. Kapitel
Widerstände gegen Innovationen
4. Kapitel
Promotoren der Innovation
5. Kapitel
Marktkräfte und Innovationsmanagement
6. Kapitel
Initiativen für Innovationen
7. Kapitel
Problemdefinition
8. Kapitel
Zielbildung
9. Kapitel
Findung innovativer Alternativen
10. Kapitel
Prozeßsteuerung
11. Kapitel
Messung und Beurteilung des Innovationserfolgs

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Verzeichnis der Abbildungen und Originalquellen	XVII
1. Kapitel	
Der Gegenstand der Betrachtung:	
Was ist und was will Innovationsmanagement?	1
1.1 Fallstudien zur Verknüpfung von Zweck und Mitteln	1
1.2 Innovation – mehr als ein Schlagwort	3
1.2.1 Vielfalt der Definitionen	3
1.2.2 Die inhaltliche Dimension der Innovation:	
Was ist neu?	7
1.2.2.1 Neu der Tatsache nach	7
1.2.2.2 Neu dem Grade nach	11
1.2.3 Die subjektive Dimension der Innovation:	
Neu für wen?	13
1.2.4 Die prozessuale Dimension der Innovation:	
Wo beginnt, wo endet die Neuerung?	16
1.2.5 Die normative Dimension der Innovation:	
Neu = erfolgreich?	19
1.2.6 Zwischenergebnis:	
Das notwendige Bekenntnis zur Innovation	20
1.3 Innovationsmanagement – vom Begriff zum Handeln	23
1.3.1 Die Aufgaben des Innovationsmanagements	23
1.3.2 Abgrenzungen gegenüber dem Management von Forschung und Entwicklung sowie gegenüber dem Technologiemanagement	25
2. Kapitel	
Innovationsstrategien und Innovationsmanagement	27
2.1 Trennung und Verknüpfung von Innovation und Routine- handeln – ein organisatorisches Grundproblem	27
2.2 Kriterien strategischer Innovationsentscheidungen	29
2.3 Bewußte Übernahme der Innovationen Dritter	32
2.3.1 Innovationseinkauf	32

2.3.2 Lizenznahme	35
2.3.3 Kauf innovativer Unternehmen	39
2.3.4 Imitation von Innovationen	46
2.4 Die Ausgliederung der Innovationsfunktion	53
2.4.1 Auftragsforschung (Vertrags- oder Kontraktforschung)	53
2.4.2 Innovationskooperation i. e. S.	55
2.4.3 Gemeinschaftsforschung	58
2.5 Innovation als spezialisierte Unternehmensfunktion	60
2.5.1 Innovation als befristete Aufgabe: Einzel-Projektmanagement	61
2.5.2 Innovation als Daueraufgabe	65
2.5.2.1 Multi-Projektmanagement	65
2.5.2.2 Forschungs- und Entwicklungsabteilungen	68
2.6 Ganzheitliche Ausrichtung der Unternehmung auf Innovationen	74
2.6.1 Die klassische Typologie „organische“ versus „mecha- nistische“ Struktur	74
2.6.2 Eigenschaften einer „innovationsbewußten“ Unterneh- mung	78
2.7 Gibt es einen typischen Strategie-Mix?	81
 3. Kapitel	
Widerstände gegen Innovationen	85
3.1 Fallstudien: Innovationswiderstände in Biographien von Innovatoren	85
3.2 Widerstand – Wesensmerkmal der Innovation	89
3.2.1 Innovationen als Auslöser von Konflikten	89
3.2.2 Der Ort des Widerstandes	90
3.3 Ursachen des Widerstandes und ihre Verstärkungen	91
3.3.1 Die rationale Oberfläche des Widerstandes	91
3.3.1.1 Technologische Argumente	91
3.3.1.2 Ökonomische Argumente	92
3.3.1.3 Ökologische Argumente	94
3.3.2 Die tieferen Ursachen der Widerstände	95
3.3.2.1 Barrieren des Nicht-Wissens	95
3.3.2.2 Barrieren des Nicht-Wollens	96
3.3.3 Innovationsfeindliche Eigendynamik der Administra- tion	97

3.3.3.1	Organisatorische Regelungen für Routine-	
	aufgaben	97
3.3.3.2	Innovations-averse Einstellung des Rechnungs-	
	wesens	98
3.4	Die Wirkungen des Widerstandes	102
3.4.1	Die Zielrichtungen der Opposition	102
3.4.2	Ein komplexes Modell der Voraussetzungen und	
	Wirkungen von Innovationswiderständen	103
3.5	Die Überwindung der Widerstände als Aufgabe des Inno-	
	vationsmanagements	106
4. Kapitel		
	Promotoren der Innovation	109
4.1	Eine Fallstudie: Die Promotoren des Audi Quattro	109
4.2	Ansatzpunkte zur Kennzeichnung der Funktionen des	
	Innovationsmanagements	112
4.2.1	Rollenvielfalt in der Literatur	112
4.2.2	Die Funktionen: Erbringung bestimmter Leistungen,	
	Einsatz bestimmter Machtquellen	113
4.3	Das Promotoren-Modell – theoretischer Ansatz und	
	empirische Prüfung	116
4.3.1	Der theoretische Ansatz	116
4.3.2	Befunde zur Arbeitsteilung	118
4.3.3	Befunde zur Art der Leistungsbeiträge	119
4.3.4	Befunde zur Interaktion	120
4.4	Das Promotoren-Modell als Leitbild der Organisation des	
	Innovationsmanagements	121
4.4.1	Die spezifischen Leistungsbeiträge der Promotoren	121
4.4.2	Informations- und Interaktionsbeziehungen	123
4.4.3	Opponenten und Promotoren	126
4.4.4	Der Organisationsprozeß	128
5. Kapitel		
	Marktkräfte und Innovationsmanagement	133
5.1	Eine Fallstudie: Die Lufthansa als „launching customer“	133
5.2	Die relevanten Marktkräfte: Kunden, Lieferanten, Diffu-	
	sions-Agenten	135

5.3	Interaktion mit Kunden – zwei Modelle	137
5.3.1	Das Anbieter-Modell	137
5.3.2	Das Zusammen-Arbeits-Modell	142
5.4	Konsultation von Beratern	146
5.5	Konsequenzen für das Innovationsmanagement	149
6.	Kapitel	
	Initiativen für Innovationen	153
6.1	Der vielfältige Charakter von Initiativen – aus der Geschichte der Bayer AG	153
6.2	Kennzeichnung von Initiativen	156
6.3	Anregung von Innovationen – theoretische Ansätze und empirische Befunde	159
6.3.1	Das Leistungsdefizit-Konzept	159
6.3.2	Das Barrieren-Konzept	165
6.4	Zur Organisation der Initiative	167
6.4.1	Zur Organisierbarkeit	167
6.4.2	Zur Weckung der Initiative	168
6.4.2.1	Laufende Initiativpflicht	168
6.4.2.2	Initiativenweckende Aktionen	169
6.4.3	Zur Erhaltung und Filterung der Initiativen	170
6.4.3.1	Fallweise Regelungen	170
6.4.3.2	Generelle Regelungen	171
7.	Kapitel	
	Problemdefinition	175
7.1	Fallstudien zur Problemdefinition	175
7.1.1	Hinterachsenlenkung für einen Reisebus	175
7.1.2	Lastenheft für den „Alcotest 7410“ (Drägerwerk AG).	177
7.2	Kennzeichen der Problemdefinition	180
7.3	Theoretische Erwägungen zur Problemdefinition	184
7.3.1	Zum Umfang des zu lösenden Innovationsproblems	184
7.3.2	Antezedenz- und Präzedenzwirkungen	190
7.3.3	Offenhaltung der Problemlösung	191
7.4	Gestaltungsvorschläge zur Problemdefinition	192
7.4.1	Instrumente	192
7.4.2	Prozeß	195

7.5 Ergebnis	198
8. Kapitel	
Zielbildung	201
8.1 Eine Fallstudie: Zielbildung für GROWIAN	201
8.2 Kennzeichnung von Innovationszielen	205
8.2.1 Dimensionen von Innovationszielen	205
8.2.2 Ordnungsformen mehrfacher Ziele	207
8.3 Zielbildung – Theoretische Ansätze und ihre empirische Prüfung	208
8.3.1 Komplexität und Innovationsziele	208
8.3.2 Befunde zur Zielbildung	212
8.3.2.1 Zum Prozeßcharakter der Zielbildung	212
8.3.2.2 Zur Zielpräzision	214
8.3.2.3 Zur Interdependenz mit der Problemlösung	219
8.3.2.4 Zur Beziehung von Innovations- zu Unter- nehmenszielen	221
8.4 Zur Organisation der Zielbildung	222
8.4.1 Weckung des Zielbildungsbewußtseins	223
8.4.2 Kontrolle der Zielunklarheit	224
8.4.3 Negativkataloge	225
8.4.4 Marktbezug und Zielbildung	226
8.4.5 Ablauf der Zielbildung	228
9. Kapitel	
Findung innovativer Alternativen	231
9.1 Eine Fallstudie: Die Entwicklung der Hinterachse für den Mercedes-Benz 190	231
9.2 Kennzeichnung der Alternativenfindung	235
9.2.1 Einordnung in das Zweck-Mittel-Schema	235
9.2.2 Alternativen – der Gegenstand des Suchens und Findens	237
9.2.3 Varianten des Findens innovativer Alternativen	239
9.3 Theoretische Ansätze zur kreativen Alternativenfindung	240
9.3.1 Kreativität – angeboren oder erworben?	240
9.3.2 Kreativität – Ergebnis systematischen Informations- verhaltens?	244
9.3.3 Kreativität – Wechsel der Denkstile?	248

9.4 Kreativitätstechniken – Gestaltungskonzepte zur Generierung von Alternativen	250
9.4.1 Verbreitung und Beurteilung in der Wirtschaftspraxis	250
9.4.2 Brainstorming	252
9.4.3 Brainwriting; Methode 635	255
9.4.4 Intuitive Konfrontation: Synektik	259
9.4.5 Morphologische Analyse	262
9.5 Grenzen der organisierbaren Alternativenfindung	267
10. Kapitel	
Prozeßsteuerung	271
10.1 Eine Fallstudie: Projektmanagement für das „Schiff der Zukunft“	271
10.2 Kennzeichnung der Steuerung innovativer Prozesse	277
10.2.1 Prozeßaspekt	277
10.2.2 Innovationsaspekt	278
10.2.3 Steuerungsaspekt	279
10.3 Prozeßsteuerung – theoretische Aspekte und empirische Befunde.	280
10.3.1 Das Instrumentarium der Prozeßsteuerung	281
10.3.1.1 Vorgaben und Kontrollen	281
10.3.1.2 Prozeßgliederung	283
10.3.1.3 Verbund der Instrumente	291
10.3.2 Der Erfolg der Prozeßsteuerung	294
10.4 Gestaltungsansätze zur Steuerung von Innovationsprozessen	300
10.4.1 Varianten der Ablaufregelung	301
10.4.2 Varianten der Kommissionsarbeit	307
10.4.3 Varianten der Dokumentation und des Berichtswesens	311
11. Kapitel	
Messung und Beurteilung des Innovationserfolgs	315
11.1 Interessenten an der Messung des Innovationserfolgs	315
11.2 Die Aspekte der Messung des Innovationserfolgs	320
11.2.1 Der Meßbereich	320
11.2.2 Die Meßdimensionen	321
11.2.3 Der Meßzeitpunkt	325

11.2.4 Die Referenzgrößen der Messung	327
11.2.5 Das Meßsubjekt	329
11.3 Erfolgsmessung im Rahmen der Innovationsentscheidung	331
11.3.1 Die Innovationsentscheidung – Resultat eines nicht erfolgten Projektabbruchs?	331
11.3.2 Konzept einer prozeßbegleitenden Messung des In- novationserfolgs	332
Literaturverzeichnis	337
Sachverzeichnis	353