

## INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis .....	XIV
Abkürzungsverzeichnis .....	XVII
<b>1. EINFÜHRUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2. INNOVATIONSMANAGEMENT ALS MANAGEMENT DES WANDELS .....</b>	<b>5</b>
2.1 Herausforderungen des umfassenden sozio-technologischen Wandels .....	6
2.1.1 Grundlegende Veränderungen in der Aufgabenumwelt von Unternehmen .....	6
2.1.2 Eine neue Qualität des Wandels ? .....	7
2.1.3 Anforderungen an Konzepte zum Management des Wandels .....	9
2.2 Grundlagen des konventionellen Innovationsmanagements .....	10
2.2.1 Innovationsbegriff .....	11
2.2.2 Abgrenzung des Innovationsbegriffs gegenüber nahestehenden Termini .....	14
2.2.3 Aufgabenspektrum des konventionellen Innovationsmanagements .....	16
2.3 Besonderheiten des integrierten Innovationsmanagements .....	19
2.3.1 Nutzenorientierung als ergänzendes Innovationsmerkmal .....	20
2.3.2 Dimensionen der Innovation im integrierten Innovationsmanagement .....	21
2.3.3 Aufgabenspektrum des integrierten Innovationsmanagements .....	25
2.3.4 Fazit: Das integrierte Management mehrdimensionaler Innovationsprozesse als adäquate Antwort auf die Herausforderungen des Wandels .....	27
2.4 Zum Begriff und zur Bedeutung abgestimmter Innovationsstrategien im Konzept des integrierten Innovationsmanagements .....	29

<b>3. ENTWICKLUNG VON INNOVATIONSSTRATEGIEN</b> .....	34
<b>3.1 Von den Ursprüngen der strategischen Planung zum strategischen Management - ein historischer Überblick</b> .....	34
<b>3.2 Ein Grundmodell der Strategieentwicklung</b> .....	45
<b>3.3 Zur Notwendigkeit der Erweiterung dieses Grundmodells im Innovationsmanagement</b> .....	49
<b>3.4 Komplementäre Perspektiven zur Entwicklung von Innovationsstrategien</b> .....	53
3.4.1 Entwicklung von Innovationsstrategien als Formierungsprozeß .....	53
3.4.1.1 Grundlagen der Strategieformierung .....	54
3.4.1.2 Konzept der Strategieformierung .....	57
3.4.1.2.1 Kultivierung der Potentiale zur Strategieformierung .....	58
3.4.1.2.2 Generierung und Realisierung innovativer Ideen .....	60
3.4.1.2.3 Diffusion von strategierelevantem Wissen .....	61
3.4.1.2.4 Bildung konvergenter Handlungsmuster .....	62
3.4.1.2.5 Management sich formierender Strategien .....	65
3.4.1.3 Kritische Würdigung .....	66
3.4.2 Entwicklung von Innovationsstrategien als organisationaler Lernprozeß .....	69
3.4.2.1 Grundlagen organisationalen Lernens .....	70
3.4.2.1.1 Individuales Lernen .....	70
3.4.2.1.2 Organisationales Lernen .....	72
3.4.2.2 Entwicklung von Innovationsstrategien aus der Perspektive des organisationalen Lernens .....	77
3.4.2.2.1 Organisationales Lernen als Schlüsselfähigkeit für das Innovationsmanagement .....	77
3.4.2.2.2 Förderung organisationalen Lernens in den Prozessen der Strategieentwicklung .....	80
3.4.2.3 Kritische Würdigung .....	
3.4.3 Entwicklung von Innovationsstrategien als politischer Prozeß .....	86
3.4.3.1 Grundlagen einer Theorie der Unternehmung als politisches System .....	86
3.4.3.1.1 Unternehmenspolitik als Policy .....	88
3.4.3.1.2 Unternehmenspolitik als Politics .....	89
3.4.3.2 Entwicklung von Innovationsstrategien unter Berücksichtigung interessenpolitischer Phänomene .....	93

3.4.3.2.1	Quellen interessenpolitischer Phänomene im Rahmen der Entwicklung von Innovationsstrategien .....	93
3.4.3.2.2	Ansatzpunkte für die Berücksichtigung interessen- politischer Phänomene im Rahmen der Strategie- entwicklung .....	96
3.4.3.3	Kritische Würdigung .....	99
<b>3.5</b>	<b>Ein Gesamtmodell zur Entwicklung von Innovationsstrategien .....</b>	<b>100</b>
3.5.1	Integration der Perspektiven der Strategieentwicklung .....	101
3.5.2	Aufgaben und Rollen im Gesamtmodell .....	104
<b>4.</b>	<b>ABSTIMMUNG VON INNOVATIONSSTRATEGIEN IM KONZEPT DES INTEGRIERTEN INNOVATIONSMANAGEMENTS .....</b>	<b>107</b>
<b>4.1</b>	<b>Strategieintegration und -koordination .....</b>	<b>107</b>
4.1.1	Integration und Koordination der Strategieentwicklung .....	107
4.1.2	Strategiefits im integrierten Innovationsmanagement .....	109
<b>4.2</b>	<b>Abstimmung <u>technischer</u> Innovationsstrategien .....</b>	<b>113</b>
4.2.1	Entscheidungsfeld Technologieinnovation .....	117
4.2.1.1	Technologiefokus .....	118
4.2.1.2	Technologisches Leistungsniveau .....	119
4.2.1.3	Inventionstiming .....	120
4.2.1.4	Technologiequellen .....	121
4.2.1.5	Technologieverwertung .....	123
4.2.2	Entscheidungsfeld <u>Produkt</u> innovation .....	125
4.2.2.1	Produktfokus .....	126
4.2.2.2	Innovationsgrad .....	127
4.2.2.3	Induktionsrichtung .....	129
4.2.2.4	Innovationstiming .....	130
4.2.3	Entscheidungsfeld Prozessinnovation .....	133
4.2.3.1	Prozessfokus .....	135
4.2.3.2	Prozessziele .....	136
4.2.2.3	Innovationsgrad und -timing .....	138
4.2.4	Abstimmung zwischen den Entscheidungsfeldern technischer Innovationsstrategien .....	139

<b>4.3 Abstimmung organisationaler Innovationsstrategien</b> .....	143
4.3.1 Entscheidungsfeld Strukturinnovation .....	145
4.3.1.1 Element- und Beziehungsorientierung .....	146
4.3.1.2 Regelungscharakter .....	147
4.3.1.3 Konfiguration .....	148
4.3.1.4 Strukturierungsrichtung .....	150
4.3.2 Entscheidungsfeld Kulturinnovation .....	152
4.3.2.1 Offenheit .....	156
4.3.2.2 Differenziertheit .....	156
4.3.2.3 Rolle der Führung .....	157
4.3.2.4 Rolle der Mitarbeiter .....	158
4.3.3 Entscheidungsfeld Innovation der Managementsysteme .....	159
4.3.3.1 Gewinnung und Verarbeitung von Informationen .....	162
4.3.3.2 Anwenderorientierung von Informationen .....	164
4.3.3.3 Kommunikative Verfügbarkeit von Informationen .....	165
4.3.3.4 Verarbeitung von Informationen durch das Management .....	166
4.3.4 Abstimmung zwischen den Entscheidungsfeldern organisationaler Innovationsstrategien .....	169
<b>4.4 Abstimmung geschäftsbezogener Innovationsstrategien</b> .....	172
4.4.1 Entscheidungsfeld Innovation von Marktstrukturen und -grenzen .....	174
4.4.1.1 Markt- und Geschäftsfeldfokus .....	176
4.4.1.2 Transformationsziele .....	180
4.4.1.3 Transformationswege .....	183
4.4.2 Entscheidungsfeld Innovation von Branchenstrukturen und Wertsystemen ...	185
4.4.2.1 Erneuerung vertikaler Branchenstrukturen und Wertsysteme .....	189
4.4.2.2 Erneuerung horizontaler Branchenstrukturen und Wertsysteme .....	192
4.4.2.3 Erneuerung lateraler Branchenstrukturen und Wertsysteme .....	194
4.4.3 Entscheidungsfeld Innovation geschäftsbezogener Spielregeln .....	196
4.4.3.1 Kundenbezogene Spielregelinnovationen .....	200
4.4.3.2 Wettbewerbsbezogene Spielregelinnovationen .....	201
4.4.3.3 Unternehmensbezogene Spielregelinnovationen .....	202
4.4.4 Abstimmung zwischen den Entscheidungsfeldern geschäftsbezogener Innovationsstrategien .....	204
<b>4.5 Abstimmung zwischen den Dimensionen integrierter Innovationsstrategien</b> .....	207

<b>5. METHODISCHE UNTERSTÜTZUNG BEI DER ENTWICKLUNG INTEGRIERTER INNOVATIONSSTRATEGIEN .....</b>	<b>211</b>
<b>5.1 Anforderungen an Methoden zur Entwicklung integrierter     Innovationsstrategien .....</b>	<b>211</b>
<b>5.2 Eine heuristische Methodik zur Integration von Innovationsstrategien .....</b>	<b>213</b>
5.2.1 Grundlagen der Methodik .....	213
5.2.2 Anwendung der Methodik zur Moderation von Abstimmungsprozessen .....	216
5.2.2.1 Unternehmens- und geschäftsspezifische Dimensionierung der Strategiekomponenten.....	216
5.2.2.2 Skalierung der Ist-Situation und der strategischen Innovationsziele ..	221
5.2.2.3 Profilierung der Ist-Situation und der strategischen Innovationsziele..	222
5.2.2.4 Harmonisierung mehrdimensionaler Innovationsstrategien .....	224
<b>5.3 Zusammenfassende Bewertung .....</b>	<b>228</b>
 <b>6. SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	 <b>229</b>
 <b>Literaturverzeichnis .....</b>	 <b>XXI</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

### In Kap. 1:

Abb. 1-1:	Aufbau der Arbeit .....	4
-----------	-------------------------	---

### In Kap. 2:

Abb. 2-1:	Kräftefeld der Innovationstätigkeit .....	5
Abb. 2-2:	Zusammenhang zwischen den dominanten Merkmalen von Innovationsaufgaben .....	12
Abb. 2-3:	Phasen des Innovationsprozesses .....	15
Abb. 2-4:	Bezugsrahmen für ein integriertes Innovationsmanagement nach THOM .....	18
Abb. 2-5:	Die Dimensionen der Innovation im integrierten Innovationsmanagement .....	22
Abb. 2-6:	Innovationsmanagement als Integrationsaufgabe .....	26
Abb. 2-7:	Innovationsstrategien als Brückenschlag zwischen dynamischen Umweltanforderungen und Unternehmensfähigkeiten .....	31

### In Kap. 3:

Abb. 3-1:	Das Structure-Conduct-Performance-Paradigma .....	40
Abb. 3-2:	Die Entwicklung von Konzepten der strategischen Unternehmensführung .....	44
Abb. 3-3:	Konzepte der Strategieformulierung im Überblick .....	46
Abb. 3-4:	Der Prozeß der Strategieformulierung .....	48
Abb. 3-5:	Merkmale von Innovationsprozessen vs. Charakteristika des Formulierungsmodells .....	49
Abb. 3-6:	Zusammenhang zwischen den Strategiekategorien nach MINTZBERG .....	55
Abb. 3-7:	Ursachen für Konvergenz- und Divergenzhandeln .....	64
Abb. 3-8:	Der Prozeß der Strategieformierung .....	66
Abb. 3-9:	Strategieentwicklung als Kontinuum zwischen Formierung und Formulierung .....	69
Abb. 3-10:	Ein integriertes Modell des organisationalen Lernens .....	75
Abb. 3-11:	Wettbewerbsposition in Abhängigkeit von Lernrate und Umweltdynamik .....	78
Abb. 3-12:	Ausprägungsformen politischer Arenen .....	90
Abb. 3-13:	Gefahren- und Nutzenpotentiale interessenpolitischer Phänomene .....	91
Abb. 3-14:	Die unternehmenspolitische Entscheidungsarena .....	93
Abb. 3-15:	Informationspolitische Grundmodelle .....	97

Abb. 3-16:	Komplementäre Perspektiven der Entwicklung von Innovationsstrategien ...	101
Abb. 3-17:	Integration der Perspektiven der Strategieentwicklung .....	102

#### **In Kap. 4:**

Abb. 4-1:	Dekomposition und Synthetisierung integrierter Innovationsstrategien .....	108
Abb. 4-2:	Harmonie-Idee der Strategieabstimmung bei BROCKHOFF .....	111
Abb. 4-3:	Strategiefits im integrierten Innovationsmanagement .....	112
Abb. 4-4:	Technologiebezogener Input-/Output-Prozeß .....	114
Abb. 4-5:	Typologisierungen von Technologiestrategien .....	116
Abb. 4-6:	Innovationskategorien im Zweck-Mittel-Zusammenhang .....	128
Abb. 4-7:	Wichtige Faktoren zur Bestimmung des optimalen Markteintritts-zeitpunktes .....	132
Abb. 4-8:	Die Akkumulation von Marktanforderungen und der Wandel der Wertschöpfung .....	134
Abb. 4-9:	Dekomposition von Geschäftsprozessen .....	136
Abb. 4-10:	Idealtypische Leistungsentwicklung bei der Kombination von radikalen Prozessinnovationen und kontinuierlichen Verbesserungsschritten .....	138
Abb. 4-11:	Intradimensionaler Strategiefit technischer Innovationsstrategien .....	140
Abb. 4-12:	Produkt-Prozeß-Matrix nach HAYES UND WHEELWRIGHT .....	141
Abb. 4-13:	Das S-Kurven-Konzept .....	142
Abb. 4-14:	Idealtypische Strukturen von Weisungsbeziehungen .....	149
Abb. 4-15:	Merkmale mechanistischer und organischer Systeme nach BURNS UND STALKER .....	151
Abb. 4-16:	Mehrebenenmodell der Unternehmenskultur .....	153
Abb. 4-17:	Kulturtypologie nach DEAL UND KENNEDY .....	155
Abb. 4-18:	Steuerungshebel für eine neue Geschäftspolitik .....	161
Abb. 4-19:	Die "balanced scorecard" am Beispiel eines Halbleiterherstellers .....	163
Abb. 4-20:	Intradimensionaler Strategiefit organisationaler Innovationsstrategien .....	170
Abb. 4-21:	Fit- und Misfit-Konstellationen bei der Positionierung organisationaler Innovationsstrategien .....	171
Abb. 4-22:	Strategiehebel zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit .....	172
Abb. 4-23:	Ansätze zur Marktabgrenzung .....	176
Abb. 4-24:	Geschäftstypen im Competitive Environment-Konzept .....	178
Abb. 4-25:	Fragen zur Erneuerung der Strategie .....	181
Abb. 4-26:	Das Konzept der "Outpacing-Strategies" .....	182

Abb. 4-27:	Gap-Analyse zur Konfrontation und Verknüpfung von vorhergesagter und erfundener Zukunft .....	185
Abb. 4-28:	Die Triebkräfte des Branchenwettbewerbs .....	186
Abb. 4-29:	Die Grundstruktur der Wertkette und des Wertsystems .....	187
Abb. 4-30:	Beispiele zwischenbetrieblicher Organisationsformen .....	190
Abb. 4-31:	Beispiel eines Kooperationsnetzwerkes in der Halbleiterindustrie .....	195
Abb. 4-32:	Spielregeln als branchenkulturelle Phänomene .....	198
Abb. 4-33:	Industry Breakpoint .....	202
Abb. 4-34:	Spielregelinnovationen im strategischen Dreieck der Geschäftstätigkeit .....	204
Abb. 4-35:	Intradimensionaler Strategiefit geschäftsbezogener Innovationsstrategien .....	206
Abb. 4-36:	Interdependenz der Dimensionen integrierter Innovationsstrategien .....	209
 <b>In Kap. 5:</b>		
Abb. 5-1:	Problemfelder im Konzept des integrierten Managements nach BLEICHER .....	214
Abb. 5-2:	Differenzierung von Problemfeldern am Beispiel der Unternehmensverfassung .....	215
Abb. 5-3:	Exemplarische Dimensionierung technischer Innovationsstrategien .....	218
Abb. 5-4:	Exemplarische Dimensionierung organisationaler Innovationsstrategien .....	219
Abb. 5-5:	Exemplarische Dimensionierung geschäftsbezogener Innovationsstrategien .....	220
Abb. 5-6:	Beispiel einer Ist- und Soll- Skalierung .....	221
Abb. 5-7:	Profilierung der Produktkomponente technischer Innovationsstrategien .....	223
Abb. 5-8:	Exemplarische Harmonisierung von Strategieentscheidungen innerhalb der Komponente "technologisches Wissen" .....	225
Abb. 5-9:	Exemplarische Harmonisierung von Strategieentscheidungen zwischen den Komponenten technischer Innovationsstrategien .....	226
Abb. 5-10:	Harmonisierung zum interdimensionalen Fit .....	227