

Christian Debus

Routine und Innovation

Management langfristigen Wachstums
etablierter Unternehmungen



A06-3757



Publikationen
des Marburger Förderzentrums für Existenzgründer aus der Universität
Mafex
Band 4, 2002

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VI
Inhaltsübersicht	VIII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XIV
1 Langfristiges Wachstum als Problem für Unternehmungen.....	1
1.1 Wachstum als Unternehmensziel.....	2
1.2 Die Beobachtung abnehmenden Wachstums etablierter Unternehmungen.....	6
1.3 Möglichkeiten von Unternehmen im Umgang mit nachlassendem Wachstum	11
1.4 Ziel und Aufbau der Arbeit	14
2 Die Organisation als selbstreferenzielles System	19
2.1 Traditionelles Lenkungsverständnis.....	20
2.1.1 Grundprinzipien der Kybernetik erster Ordnung.....	20
2.1.2 Die Kybernetik erster Ordnung im Management	23
2.2 Das Denken zweiter Ordnung	28
2.2.1 Nicht-triviale Maschine	29
2.2.1.1 Operationale Schließung	30
2.2.1.2 Eigenwerte	31
2.2.1.3 Order from Noise	32
2.2.1.4 Selbstorganisation und Kybernetik zweiter Ordnung.....	34
2.2.2 Der Beobachter	35

2.2.2.1	Komplexität.....	36
2.2.2.2	Gesetze der Form.....	39
2.2.2.3	Der blinde Fleck.....	41
2.2.2.4	Beobachtung zweiter Ordnung.....	42
2.2.3	Das Konzept der Autopoiese.....	44
2.2.3.1	Autonomie autopoietischer Systeme.....	45
2.2.3.2	Strukturelle Kopplung.....	46
2.2.4	Soziale Systeme.....	47
2.2.4.1	Kommunikation als Basisoperation sozialer Systeme.....	48
2.2.4.2	Soziale Systeme als emergente Ordnungsebene.....	51
2.2.4.3	Die doppelte Schließung von Organisationen.....	61
2.2.4.4	Die strukturelle Kopplung zwischen psychischen und sozialen Systemen.....	70
2.2.5	Das Denken zweiter Ordnung im Management.....	74
2.2.5.1	Die Unterscheidung zwischen der Hierarchie und dem Manager.....	74
2.2.5.2	Öffnung der Organisation für Sinnänderungen durch eine Krise.....	78
2.2.5.3	Einflussmöglichkeiten eines Managers.....	80
2.2.5.3.1	Einflussmöglichkeiten im Rahmen des bestehenden Geschäfts.....	81
2.2.5.3.2	Kontextsteuerung für neues Geschäft.....	83
3	Innovationen als Grundlage langfristigen Wachstums.....	89
3.1	Grundlagen der Innovation.....	91
3.1.1	Der Begriff der Innovation.....	91
3.1.2	Der Nutzen von Innovationen.....	97
3.1.3	Die Träger von Innovationen.....	103
3.2	Voraussetzungen für Innovationen.....	106
3.2.1	Innovationsfördernder Kontext.....	107
3.2.1.1	Handlungsrechte.....	107
3.2.1.2	Motivation.....	108
3.2.1.3	Fähigkeiten.....	109
3.2.2	Endogene Entwicklung von Innovationen.....	112
3.3	Entwicklung von Innovationen in etablierten Unternehmungen.....	115
3.3.1	Innovationsideen durch die Beobachtung zweiter Ordnung der Organisation.....	116
3.3.2	Innovationsfähigkeit am Rand von Organisationen.....	118
3.3.3	Unterscheidung zwischen Wissen in der Organisation und Wissen der Organisation.....	120

3.3.4	Prinzipien langfristigen Wachstums von etablierten Unternehmungen.....	123
3.3.4.1	Entwicklung radikaler Innovationen in ausdifferenzierten Einheiten.....	123
3.3.4.2	Geplant evolutionärer Umgang mit Innovationen.....	127
3.3.4.2.1	Die Zwangsläufigkeit der Evolution autopoietischer Systeme.....	127
3.3.4.2.2	Das Zusammenspiel von Planung und Evolution zum Aufbau von neuem Geschäft.....	130
3.3.4.3	Die Gleichzeitigkeit von Handeln und Nicht-Handeln mit Hilfe der Prinzipien der Ausdifferenzierung und der geplanten Evolution	133
3.4	Die Bedeutung weltweit vernetzter Computer für Innovationen.....	135
3.4.1	Erleichterung der Diffusion von Innovationen.....	136
3.4.2	Neue Produkte.....	137
3.4.3	Ausbildung neuer sozialer Systeme.....	139
3.4.4	Neuartige Organisationsformen.....	140
4	Erkenntnisstand der Forschung auf den Gebieten des Lösungsansatzes....	145
4.1	Ansätze zur Entwicklung von Innovationen in separaten Organisationseinheiten	146
4.1.1	Venture Management.....	146
4.1.1.1	Darstellung	147
4.1.1.2	Diskussion	155
4.1.2	Corporate Venture Capital	157
4.1.2.1	Darstellung	157
4.1.2.2	Diskussion	162
4.1.3	Sonstige Ansätze.....	164
4.1.3.1	Untersuchung zerstörender Technologien von Christensen....	164
4.1.3.2	Bringing Silicon Valley Inside.....	166
4.2	Ansätze zur evolutionären Entwicklung von Organisationen.....	168
4.2.1	Deskriptive Ansätze	169
4.2.1.1	Darstellung	169
4.2.1.2	Diskussion	173
4.2.2	Präskriptive Ansätze.....	175
4.2.2.1	Darstellung	175
4.2.2.2	Diskussion	180
4.2.3	Chaostheoretische Ansätze.....	181
4.2.3.1	Darstellung	182
4.2.3.2	Diskussion	186

4.3	Ansätze zur evolutionären Entwicklung von Innovationen in separaten Organisationseinheiten	187
4.3.1	Der Ansatz von Burgelman	188
4.3.1.1	Darstellung.....	188
4.3.1.2	Diskussion.....	192
4.3.2	Der Ansatz von Tushman	193
4.3.2.1	Darstellung.....	193
4.3.2.2	Diskussion.....	196
5	Die Rhizom-Organisation	199
5.1	Die Metapher des Rhizoms	202
5.2	Variationsphase.....	203
5.2.1	Handlungsrechte.....	204
5.2.1.1	Bereitstellung von Venture Capital	206
5.2.1.2	Vergabe von Venture Capital	207
5.2.1.2.1	Die Entscheidungskommission	207
5.2.1.2.2	Die Vergabekriterien für Venture Capital	208
5.2.1.2.3	Die Finanzierungsstrategie	212
5.2.1.3	Eigentumsrechte	214
5.2.2	Motivation.....	216
5.2.2.1	Incubation	217
5.2.2.2	Fraktale Marke	219
5.2.2.3	Sicherungsmaßnahmen beim Scheitern	221
5.2.3	Fähigkeiten.....	222
5.2.3.1	Training von Unternehmertum.....	222
5.2.3.2	Verbesserte Kompetenzallokation.....	225
5.2.3.3	Attraktor für Leistungsmotivierte	226
5.3	Selektionsphase	227
5.3.1	Sterben.....	228
5.3.2	Vernetzung.....	230
5.3.2.1	Organisationale Vernetzung und virtuelle Unternehmen	231
5.3.2.2	Vertrauen	238
5.3.2.3	Nutzen der Vernetzung	240
5.3.2.3.1	Anpassungsfähigkeit durch lose Kopplung	241
5.3.2.3.2	Innovationsfähigkeit durch Komplementärkompetenzen	244
5.3.3	Sukzessive Erhöhung der Kapitalbeteiligung.....	248
5.3.4	Verkauf der Kapitalbeteiligung	250
5.4	Retentionsphase.....	252
5.4.1	Übergang von loser zu fester Kopplung	252
5.4.2	Veränderung der Managementanforderungen.....	255

5.4.3	Retention der Prinzipien der Rhizom-Organisation	257
6	Resümee	261
	Literaturverzeichnis	265
	Quellenverzeichnis	313