

Schewe, Gerhard

Working Paper — Digitized Version

Erfolgreiches Innovationsmanagement

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 289

Provided in Cooperation with:

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Schewe, Gerhard (1992) : Erfolgreiches Innovationsmanagement, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 289, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/149814>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Manuskripte
aus dem
Institut für Betriebswirtschaftslehre
der Universität Kiel

Nr. 289

Erfolgreiches Innovationsmanagement

Gerhard Schewe



Institut für Betriebswirtschaftslehre
D-23 Kiel · Olshausenstraße 40-60

Nr. 289

Erfolgreiches Innovationsmanagement

Gerhard Schewe

Kiel 1992

Die Manuskripte aus dem Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel erscheinen in unregelmäßiger Folge unter der Herausgeberschaft der Direktoren des Instituts im Selbstverlag. Das Copyright ist vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung bedarf der ausdrücklichen schriftlichen Genehmigung des Herausgebers.

1. Einführung

Daß sich auch die Betriebswirtschaft mit dem Management von technologischen Neuerungen im Bereich von Forschung und Entwicklung beschäftigt, erscheint aus zwei Gründen sinnvoll:

- zum einen berichten eine Vielzahl von empirischen Studien, daß sich **nur zwischen 3 % und 25 % der innovativen Ideen auch später in ein marktfähiges Produkt transformieren lassen**
- und zu anderen geben deutsche Unternehmen für **Forschung und Entwicklung eine ähnlich hohe Summe aus wie für Werbung**. Man wird sich damit auch im Bereich von F&E fragen dürfen, wie knappe Ressourcen möglichst effizient verwendet werden.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich auch für einen Betriebswirt ein reichhaltiges Aufgabenfeld im Bereich des Managements von Forschung und Entwicklung. Im wesentlichen sind hier 3 Bereiche zu beachten, deren ganzheitliches Management erst den Innovationserfolg garantiert:

Abb. 1: Innovationsdreieck

2. Unternehmensbezogenes Innovationsmanagement

Will man eine technologische Neuerung erfolgreich am Markt plazieren, so beginnt das Innovationsmanagement bereits im Unternehmen selbst.

2.1. Innovationsbewußtsein

Am Anfang steht dabei das angemessene Innovationsbewußtsein als Voraussetzung bewußten Innovationsmanagements. Für den Entscheidungsträger ist wichtig, daß er erkennt, daß ein bestimmtes Problem, eine Entscheidung über ein Produkt oder ein Verfahren etc. von ihm **ein völlig anderes Verhalten** erfordert, als er es sonst bei der Entscheidung über Tagesfragen an den Tag legt. Wie wir noch sehen werden, unterscheidet sich Innovationsmanagement in vielem vom Routinemanagement.

Am Anfang des Innovationsmanagements steht die Entscheidung des Unternehmers,

bestimmte Probleme mit anderen Instrumenten, mit anderen Zeitvorstellungen und auch mit anderen Einstellungen zu behandeln als die Tagesprobleme.

Eine solche Charakterisierung als innovativ ist sicherlich nicht einfach. Denn was wirklich eine Innovation ist, weiß man erst hinterher. In dem Augenblick, in dem sich die einzelne Unternehmung mit bisher nicht bekannten Produkten oder Verfahren beschäftigt, weiß man in der Regel nicht, ob das, was einem neu erscheint, später auch mit dem Begriff der Innovation belegt wird. Dies ist auch nicht entscheidend. Für den handelnden Entscheidungsträger ist lediglich wichtig, daß er erkennt, daß er es mit einer innovativen Entscheidung zu tun hat. Das Etikett "innovativ" soll dazu beitragen, daß diese(s) Problem/Projekt/Entscheidung nicht mit den gleichen Mechanismen bearbeitet wird, wie sie von der Abwicklung des Tagesgeschäftes her bereits bekannt sind.

Aber Vorsicht: Ebenso wie eine zu enge Begriffsfassung kann auch eine zu weite Fassung zu Problemen führen (eng: nur Routine vs. weit: nur innovativ).

Abb. 2: Unangemessenes Innovationsbewußtsein

2.2. Der Innovationsprozeß

Trotz eines angemessenen Innovationsbewußtseins stellen sich einem Innovationsprozeß bereits im eigenen Unternehmen Widerstände in den Weg.

Abb. 3: Barrieren gegen Innovationen

Zur Überwindung dieser Barrieren hat es sich gezeigt, daß es vorteilhaft ist, diese "arbeitsteilig" zu überwinden. Und zwar wird jeder Typus von Barrieren durch einen bestimmten Typ von Promotoren überwunden. Die Barrieren des Nicht-Wollens werden in erster Linie von einem sog. **Machtpromotor** überwunden die mangelnden Fähigkeiten und Wissen durch einen sog. **Fachpromotor**. Wie hat man sich nun diese beiden Promotorentypen vorzustellen.

Abb. 4: Arbeitsteilung im Innovationsprozeß

Den Erfolg der Arbeitsteilung macht aus, daß beide im Gespann agieren. D.h.H. ein innovationsorientiertes Unternehmen muß zulassen, daß sich solche Promotoren

herausbilden können und auch gemeinschaftlich agieren können. Folglich muß man sich fragen, wie eine solche Arbeitsteilung zu erreichen ist.

Abb. 5: Herbeiführung der Arbeitsteilung im Innovationsprozeß

Damit sind wir auch gleich bei den **Anforderungen an eine innovationsgerechte Unternehmensstruktur**.

Abb. 6: Die innovationsgerechte Unternehmensstruktur

3. Marktbezogenes Innovationsmanagement

Kommen wir nun zum zweiten Baustein erfolgreichen Innovationsmanagements, dem Marktbezug. **Der letztendliche Erfolg einer Produktinnovation zeigt sich immer noch in den Absatzzahlen im jeweiligen Markt.** Die Aktivitäten, die erfolgreiches Innovationsmanagement in diesem Bereich entfalten muß, sind vornehmlich auf zwei Bereiche gerichtet:

- (1) **Gestaltung der Projektparameter;** wir sprechen hier von projektbezogenem Innovationsmanagement
- (2) **Bereitstellung von Unternehmensressourcen für das innovative Projekt;** wir sprechen hier von unternehmensbezogenem Innovationsmanagement.

Unter projektbezogenem Management werden diejenigen Aktivitäten verstanden, die darauf gerichtet sind, Eigenschaften des innovativen Projekts zu bestimmen. Diese könnten z.B. sein:

- **Der Grad der Komplexität der Innovation.** Wird eher eine revolutionäre Neuheit angestrebt oder eher eine Verbesserung eines bereits am Markt existierenden Produktes?
- Zielt das Produkt eher auf einen **großen Abnehmerkreis** oder wird eher eine **Marktnischenstrategie** verfolgt.
- **Die Art des Nutzens beim Anwender** der Innovation. Wird hier eher eine neue Nutzungsmöglichkeit erschlossen oder dient die Innovation vielmehr dazu den Produktionsablauf beim Anwender kostengünstiger zu gestalten.
- Schließlich ist noch ein wichtiger Punkt zu beachten: **Die Nachfrageorientierung der Innovation:** Zielt die Innovation auf die Befriedigung eines bereits durch die

Nachfrage geäußerten Wunsches oder aber müßten die Nachfragepräferenzen für die Innovation vielmehr noch erschlossen werden?

Unter unternehmensbezogenem Management kommen vor allem zwei Aspekte zum Tragen:

- Die **Bereitstellung von sog. Transferpotential**. D.h. es muß das unternehmenseigene Potential für die Innovation zugänglich gemacht werden, welches darauf gerichtet ist, eine technologische Neuheit aus dem Entwicklungsstadium in ein marktfähiges Produkt zu überführen. Es ist hierbei in erster Linie an die Bereitstellung von Produktionskapazitäten, die Nutzung von Distributions- und Vertriebskanälen sowie des Einsatzes des Marketinginstrumentariums zu denken.
Es ist leicht vorstellbar, daß die Nutzung des Transferpotentials durchaus mit Problemen behaftet sein kann. **Beispielsweise mögen das Produktmanagement bereits am Markt erfolgreich eingeführter Produkte nicht unbedingt darin interessiert sein, Kapazitäten für die Innovation bereitzustellen.** Ein kurzfristig relativ sicherer Erfolg wird dem langfristig relativ unsicheren Erfolg vorgezogen. Diese Überlegungen verdeutlichen, wie wichtig das Management von Innovationen in Unternehmen ist. Dies wäre ein Fall, in dem ein Machtpromotor sein hierarchisches Potential in die Waagschale werfen müßte, um die Barriere des Nichtwollens beim Produktmanagement zu überwinden.
- Ein zweiter wichtiger Aspekt beim unternehmensbezogenen Innovationsmanagement ist der Umstand der **Innovationserfahrung**. D.h. stellt die Einführung von Produktinnovationen in den Markt für das Unternehmen an sich ebenfalls eine Innovation dar oder besitzt man hierbei bereits Routine. Es ist leicht vorstellbar, daß eine Routinisierung der Innovationsfunktion mit vielfältigen Vorteilen verbunden sein kann.
 - Z.B. besteht relative **Sicherheit über den Phasenablauf** einer Produkteinführung.
 - Es ist **bekannt an welche Kunden bzw. Händler** man sich mit seiner Innovation zuerst wenden muß.
 - Man hat Vorstellungen darüber, wie eine **Innovation beworben** werden muß.
 - Es ist bekannt, auf welchen **Messen** man eine Innovation zum ersten Mal präsentiert usw.

Wenn man sich eine Vielzahl von Produktinnovationen hinsichtlich ihres späteren

Markterfolges anschaut, so wird deutlich, daß einige dieser Faktoren von besonderer Wichtigkeit sind, wobei dem unternehmensbezogenem Innovationsmanagement die höhere Bedeutung im Verhältnis zum projektbezogenen Innovationsmanagement zukommt.

Abb. 7: Faktoren den Markterfolgs

4. Wettbewerbsbezogenes Innovationsmanagement

Der dritte wichtige Bereich des Innovationsmanagements ist die Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb. Ziel des innovativen Unternehmens ist es dabei meistens, die durch die Innovation induzierte Monopolsituation so lang wie möglich aufrechtzuerhalten.

Zielsetzung des Innovationsmanagements muß es insofern sein, durch den Aufbau sog. Markteintrittsbarrieren den Markteintritt für Wettbewerber zu erschweren bzw. gänzlich unmöglich zu machen.

Es sind vielfältige Möglichkeiten denkbar, wie solche Markteintrittsbarrieren aufzubauen sind. Z.B.

- hohe technologische Komplexität der Innovation
- Großserienproduktion bei niedrigen Stückkosten
- Gewerbliche Schutzrechte
- etc.

Beim Aufbau solcher Barrieren ist ein Punkt besonders kritisch zu sehen:

Mit der Existenz bzw. dem Aufbau von Markteintrittsbarrieren sind zugleich auch Informationen verbunden, die dem Wettbewerb die Bedingungen des Markteintritts signalisieren,

D.h. Markteintrittsbarrieren sind als Markteintrittssignale zu interpretieren. Sie verhindern a priori nicht den Markteintritt, sie signalisieren dem potentiellen Wettbewerber vielmehr, über welche Markteintrittsfähigkeiten er verfügen muß, soll seine Markteintrittsstrategie erfolgreich sein.

Legt man diese Überlegung zugrunde, werden auch Erkenntnisse interpretierbar, die bei einer Vielzahl von Innovationsprojekten zu beobachten sind. Man muß hierbei jedoch berücksichtigen, daß diese Erkenntnisse vor allem in den Bereichen Maschinenbau und Elektrotechnik zu beobachten sind. Im Bereich der chemischen und pharmazeutischen Industrie ist dies aufgrund der starken regulativen Mechanismen von Seiten des Staates etwas anders gelagert. Ich möchte darauf jetzt nicht eingehen.

Abb. 8: Schutz vor Imitation

Vor Imitation durch Wettbewerber schützen vor allem:

- Ein hoher Neuigkeitsgrad,
- ein limitiertes Distributionssystem
- sowie eine erfolgreiche Produktdifferenzierung.

Hierbei muß jedoch gleich auf ein **Problem aufmerksam gemacht werden:**

Wir hatten bei den Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements gesehen, daß man eher einen moderaten Komplexitätsgrad der Innovation anstreben sollte. Versucht man nun mit Hilfe einer hohen Technologiekomplexität und damit einem hohen Neuigkeitsgrad, den Wettbewerb vom Markteintritt abzuhalten, so mag dies zwar gelingen, die Innovation aber trotzdem scheitern. **Es sollte sich damit wohl überlegt werden, ob man ausgerechnet das Instrument des "Neuigkeitsgrades" zur Abwehr von Imitatoren nützt** oder ob man sich nicht besser auf die nicht ganz so stark wirkenden Instrumente "Distributionssystem" und "Produktdifferenzierung" beschränkt.

Interessant ist auch ein Blick auf diejenigen Instrumente, die den Markteintritt nicht verhindern, ihn sogar eher noch stimulieren.

An erster Stelle ist hier die **Nutzung von Größenvorteilen** zu sehen. Diese wirken immer als Stimulus für Imitatoren. **Dies mag insbesondere für das Verhältnis des innovativen Mittelstandes zum großindustriellen Wettbewerber gelten.** Es gibt viele Beispiele für den Fall, daß mittelständische Unternehmen mit einem innovativen Produkt an den Markt kamen, die Größenvorteile aber nicht nutzen konnten, da ein wesentlich größerer Wettbewerber ebenfalls in den Markt getreten ist.

Zum Abschluß noch einige Überlegungen zum Patentschutz:

Patente schützen nicht, sie informieren!

Sie informieren den Wettbewerb über technologisch komplexe Zusammenhänge.

Für eine erfolgreiche Patentpolitik lassen sich folgende Empfehlungen geben:

Abb. 9: Kriterien für Patentanmeldung

5. Zusammenfassung

Zusammenfassend läßt sich festhalten: Erfolgreiches Innovationsmanagement beschränkt sich nicht nur auf die Suche nach Kunden für die Innovation. Man kann dies nur erfolgreich durchführen, wenn man Innovationsmanagement in seiner Aufgabenvielfalt als wesentlich komplexer begreift.

Dies beginnt bei der **Durchsetzung der innovativen Idee im Unternehmen selbst.**

Konzentriert sich ferner auf die **Durchsetzung des innovativen Produktes am Markt.**

Und schließlich ist auch die **Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb** eine zentrale Aufgabe des Innovationsmanagements.

Literaturverzeichnis

Brockhoff, K.: Produktpolitik, 2., erweiterte Auflage, Stuttgart und New York 1988.

Brockhoff, K.: Schnittstellenmanagement: Abstimmungsprobleme zwischen Marketing und Forschung und Entwicklung, Stuttgart 1989.

Brockhoff, K.: Stärken und Schwächen industrieller Forschung und Entwicklung: Umfrageergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1990.

Brockhoff, K.: Forschung und Entwicklung, Planung und Kontrolle, 3. Auflage, München 1991.

Hauschildt, J.: Promotoren und Champions: Die treibenden Kräfte hinter der Innovation, in: technologie & management 38 (4/1989), S. 11 - 15.

Hauschildt, J.: Innovationsstrategien und ihre organisatorischen Konsequenzen, in: H.-C. Rieckhof (Hrsg.), Strategieentwicklung: Konzepte und Erfahrungen, Stuttgart 1989, S. 225 - 270.

Hauschildt, J.: Innovationsmanagement, in: H. J. Schuster (Hrsg.), Handbuch des Wissen-schaftstransfers, Berlin u. a. 1990, S. 263 - 282.

Schewe, G.: High-Tech aus zweiter Hand, in: F&E Trendbuch 1992, Landsberg 1992, S. 36 - 39.

Schewe, G.: Imitationsmanagement: Nachahmung als Option des Technologiemanagements, Stuttgart 1992.

Bausteine erfolgreichen Innovationsmanagements

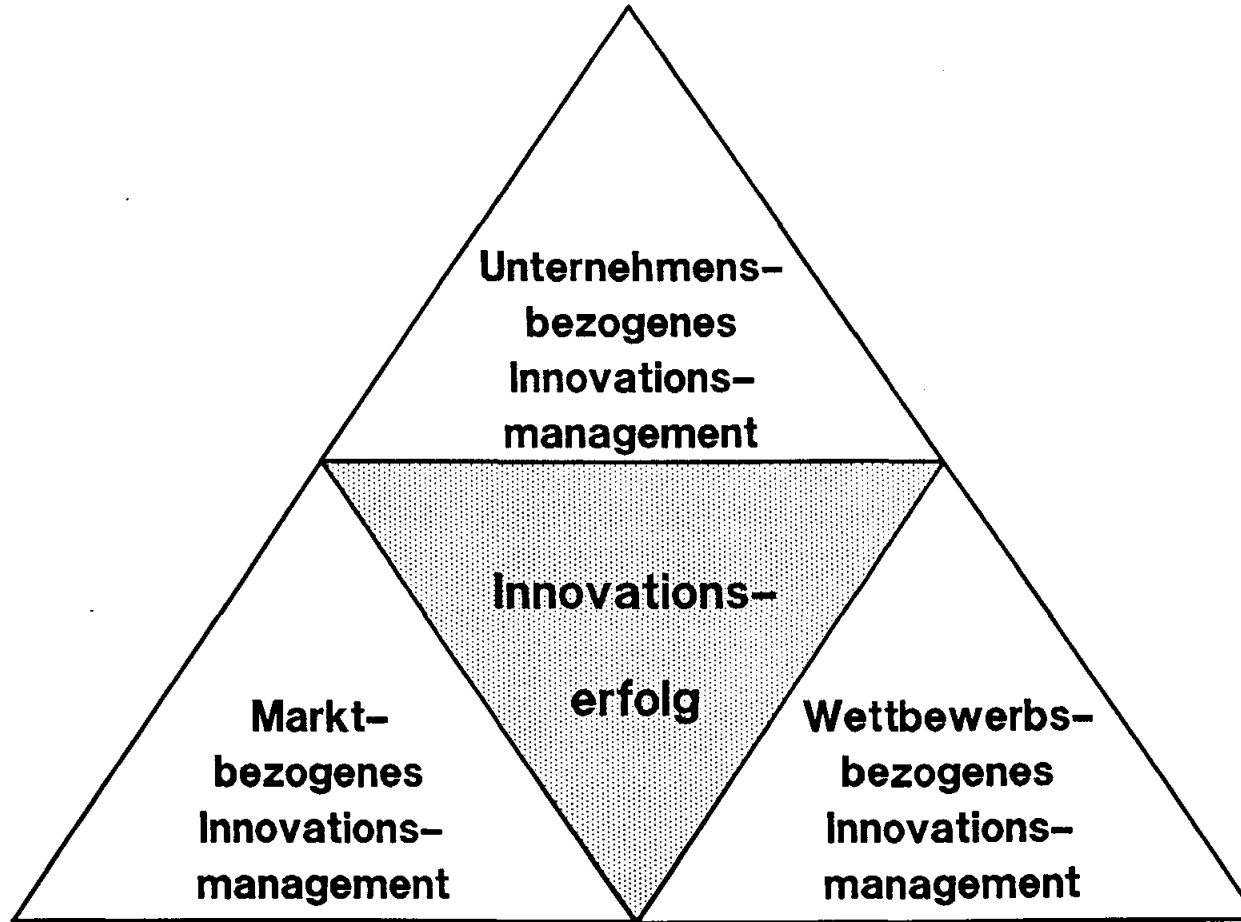


Abb. 1: Innovationsdreieck

Das unangemessene Innovationsbewußtsein

Zu enge Begriffsfassung

- * **Zu später Start**
- * **Hohes Abbruchrisiko**
- * **Sinkende Wettbewerbsfähigkeit**

Zu weite Begriffsfassung

- * **Unwirtschaftlichkeit**
- * **Vernachlässigen von Führungsaufgaben**

Abb. 2: Unangemessenes Innovationsbewußtsein

Barrieren gegen Innovation

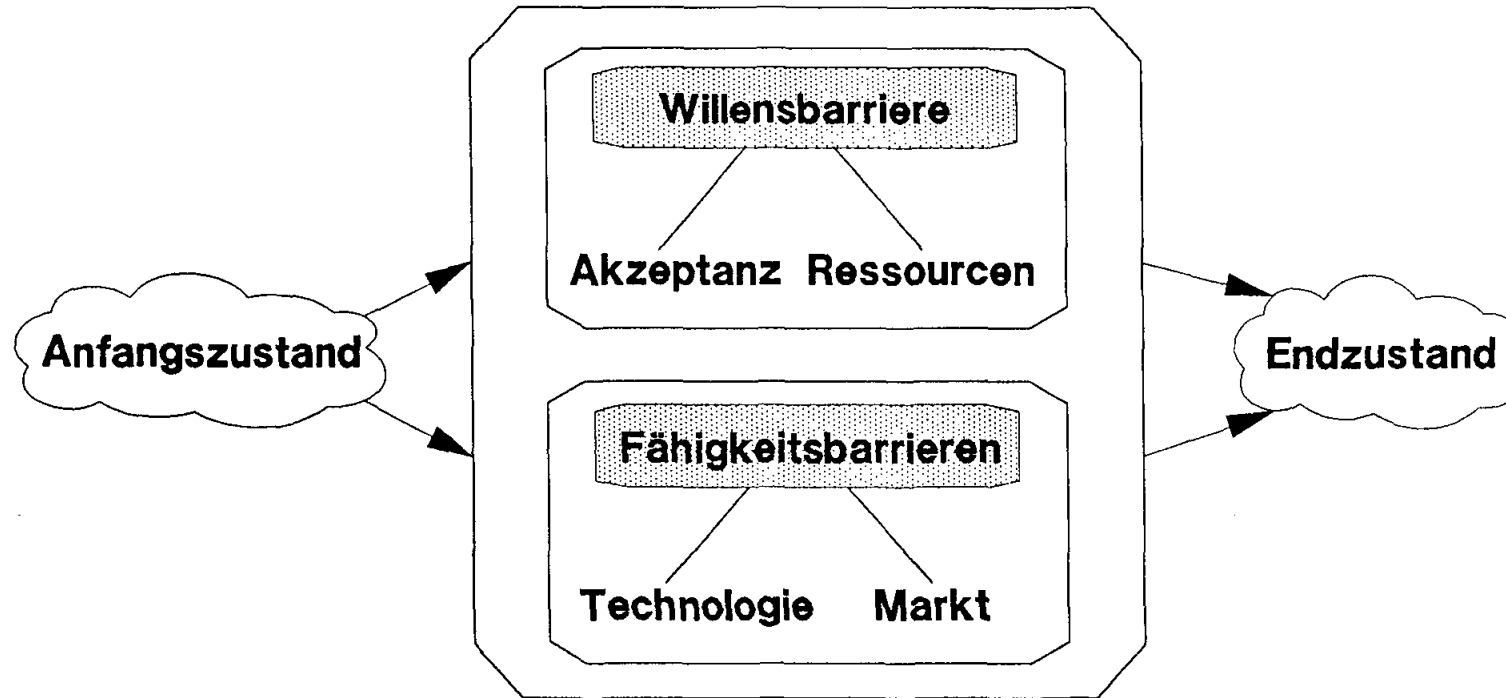


Abb. 3: Barrieren gegen Innovationen

Arbeitsteilung im Innovationsmanagement

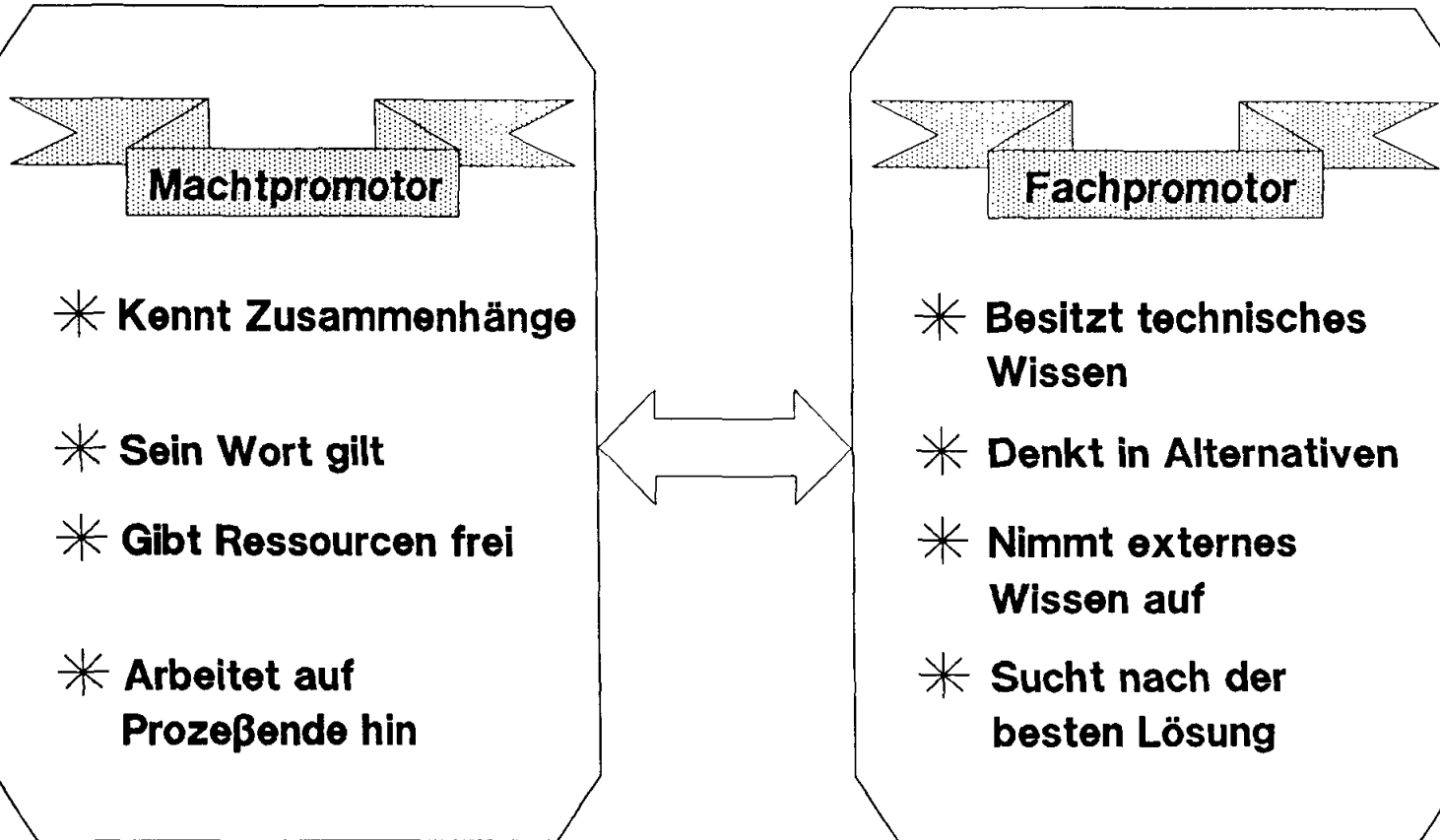


Abb. 4: Arbeitsteilung im Innovationsprozeß

Herbeiführung der Arbeitsteilung im Innovationsmanagement

- * Freiraum zur Entwicklung von Fachpromotoren**
- * Offenheit potentieller Machtpromotoren
zur Bildung eines Promotorengespanns**
- * Primat der Selbstorganisation in der
Anfangsphase**
- * Möglichkeiten der Kontakthanbahnung**

Abb. 5: Herbeiführung der Arbeitsteilung im Innovationsprozess

Schutz vor Imitation

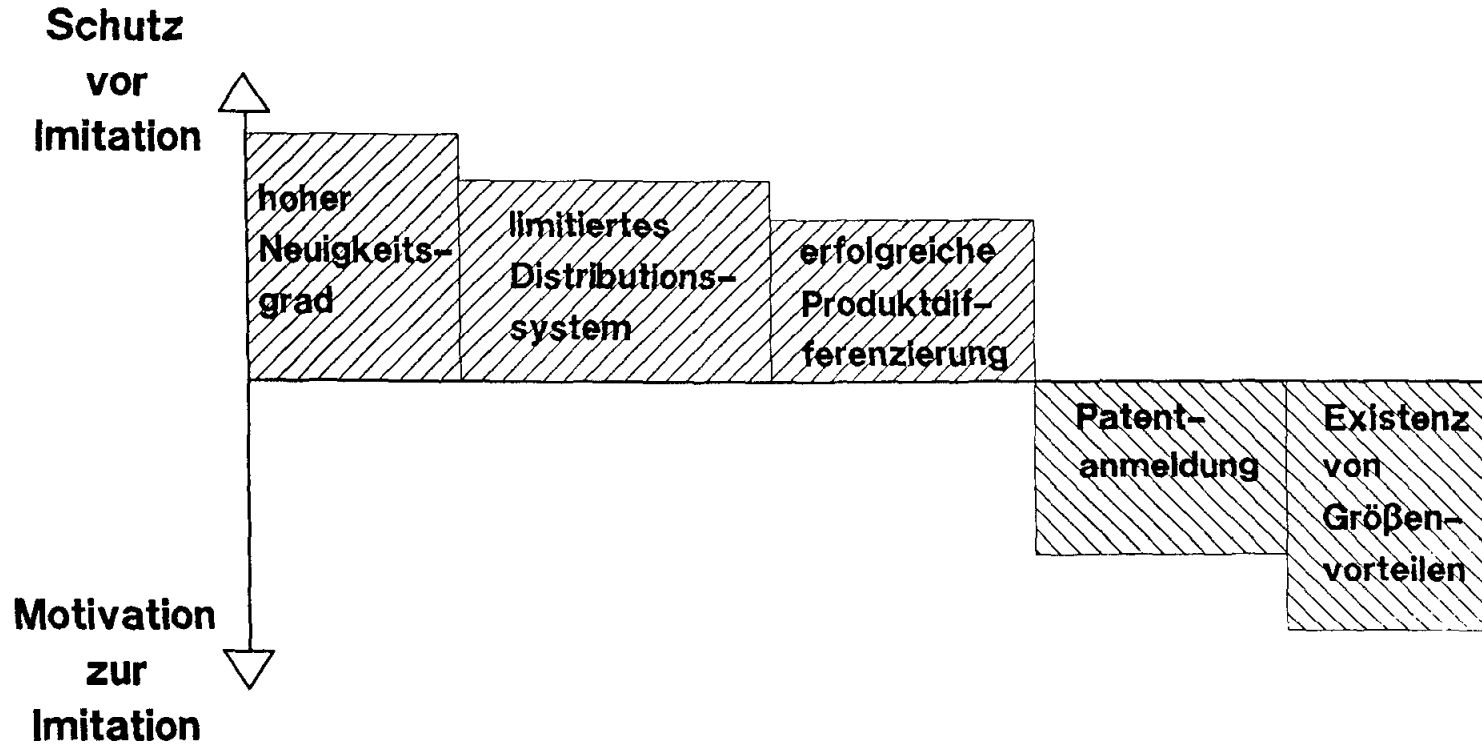


Abb. 8: Schutz vor Imitation

Kriterien der Patentanmeldung

Verzicht auf Patentanmeldung, wenn

- * Patent zum Selbstzweck wird,
- * Innovation hoch komplex ist,
- * Anwendungsmöglichkeiten ungenügend bekannt sind

Erfindung zum Patent anmelden, wenn

- * Lizenzvergabe beabsichtigt
- * Bestandteil von Gemeinschaftsforschung
- * gemeldete Dienstleistung (§13 Abs. 1 ArbEG)