
Markt- und Innovationsmanagement

Herausgegeben von Wolfgang Müller,
Jan-Philipp Böhler und Axel Faix



Jan-Philipp Böhler / Axel Faix (Hrsg.)

Innovationserfolg

Management und Ressourcen systematisch gestalten

Band 10

Vorwort der Herausgeber

Der steigende globale Wettbewerbsdruck und die zunehmende Auflösung von Wertschöpfungsstrukturen stellen die meisten Unternehmen in sämtlichen Branchen vor Herausforderungen, die in der Regel innovative Antworten und Lösungsansätze erfordern. Der Veränderungsdruck auf Unternehmen hinsichtlich ihrer Produkte, Prozesse und Geschäftsfelder wird in zahlreichen Veröffentlichungen und anhand von Fällen aus der Unternehmenspraxis eindringlich beschrieben und in Szenarien wie „Wertkettendekonstruktion“, „Hyperwettbewerb“ oder „Merger Endgame“ aufgegriffen. *McGrath* spricht vor dem Hintergrund des tief greifenden Veränderungsdrucks pointiert sogar vom historischen Ende des Wettbewerbsvorteils. Die Gemeinsamkeit dieser Beobachtungen und Beiträge liegt darin, dass der einzige Ausweg im kontinuierlich Neuen, d. h. in dem konsequenten Fokus auf Innovation besteht. Das Neue kann dabei vielfältige Formen aufweisen, so z. B. als neuartiges Geschäftsmodell, differenzierender Prozess oder verbesserte Bedürfnisansprache von Kunden. Insofern stellen Innovationen und die Bereitstellung entsprechender Ressourcen und die Entwicklung der richtigen Fähigkeiten und Voraussetzungen eine zentrale Aufgabe für die Strategieentwicklung und Unternehmensführung dar. Die Gestaltung von erfolgversprechenden Innovationsbedingungen ist umso mehr eine wesentliche Führungsaufgabe als die Erfolgsraten von Innovationen häufig nicht die gesetzten Ziele und Planvorgaben erreichen.

Das House of Innovation Excellence der Forschungsgruppe Innovationsexzellenz der Fachhochschule Dortmund ist ein ganzheitliches Forschungs- und Managementkonzept für die Messung, Steuerung und Kontrolle des Innovationserfolgs. Es soll Entscheidungsträgern in Unternehmen, Unternehmensverbänden und politischen Institutionen eine stringente Orientierung bei der Bewältigung der oben beschriebenen Herausforderungen erlauben. Die Basis des House of Innovation Excellence bilden die Unternehmensressourcen und Fähigkeiten wie organisatorische Regeln, kulturelle Eigenarten (Werte, Normen etc.), Führungsansätze und -systeme (Zielvorgaben, Kontrollen) sowie die Möglichkeiten und Anreize, die mit den (regionalen) Standortfaktoren eines Unternehmens verbunden sind. Diese ermöglichen den Vollzug des im Unternehmen (und häufig in Zusammenarbeit mit externen Partnern) ablaufenden Innovationsprozesses, der aus den Phasen Ideenmanagement, Innovationsentwicklung und Innovationsvermarktung besteht. Der Innovationserfolg wird durch das Dach des House of Innovation Excellence als Ergebnis der zugrunde liegenden Aktivitäten und

Erfolgsfaktoren versinnbildlicht. Der Innovationserfolg sichert langfristige Wettbewerbsvorteile und den dauerhaften Fortbestand des Unternehmens.

Die Struktur dieses Herausgeberbandes bildet das House of Innovation Excellence in all seinen Bausteinen ab und verbindet die Erkenntnisse aktueller wissenschaftlicher Untersuchungen mit den Erfahrungen der Unternehmenspraxis. Als Forschungsgruppe Innovationsexzellenz möchten wir mit diesem Herausgeberband den konstruktiven Austausch zwischen Wissenschaft und Unternehmen vertiefen und bieten in diesem Sinne ein ausgewogenes Verhältnis von Beiträgen aus Forschung und Unternehmenspraxis an. Die Beiträge sind drei größeren Kapiteln zugeordnet.

Im ersten Kapitel „Innovationserfolg: Perspektiven des Innovationsmanagements“ wird die oben angeführte Leitkonzeption des Werkes grundlegend vorgestellt und angewendet. Im Beitrag „Unternehmenserfolg durch Innovationsexzellenz – das House of Innovation Excellence als Analyse und Entscheidungsinstrument für ein systematisches Innovationsmanagement“ führen Jan-Philipp Büchler und Axel Faix diesen Ansatz näher als Bezugsrahmen zur systematischen Analyse und Steuerung des Innovationserfolges von Unternehmen ein, der auf dem Stand der Erfolgsfaktorenforschung mit Bezug auf das Innovationsmanagement basiert. Die Bedeutung der Ausgestaltung der Innovationserfolgsfaktoren wird in der Integration in den Strategie- und Führungsprozess des Unternehmens deutlich.

Die Autoren greifen diesen Bezugsrahmen in ihrem zweiten Beitrag „Erfolgsfaktor Innovationsmanagement – Ergebnisse des IHK-InnoMonitor 2014“ auf und leiten auf der Basis einer umfassenden empirischen Erhebung im Westfälischen Ruhrgebiet konkrete, aktuell bestimmte Stellhebel für den Innovationserfolg ab. Es wird gezeigt, dass die Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen im Innovationskontext in hohem Maße die Ausgestaltung eines kunden- bzw. marktorientierten Vorgehens bei der Ideengewinnung, Innovationsentwicklung und -vermarktung betreffen, sodass ein konsequent auf die Erfüllung von Kunden- und Wettbewerbserfordernissen gerichtetes Innovationsverhalten des Unternehmens als zentrale Determinante des Innovationserfolges verstanden werden kann. Zudem wird die Bedeutung der Prozessfaktoren sowie der Führungs- und Kulturfaktoren sowie der situativen Rahmenbedingungen der Unternehmen gewürdigt. Die stärkere Beachtung dieser Faktoren trägt insgesamt dazu bei, dass die Unternehmen nachdrücklich vom Erfolgsfaktor „Innovationsmanagement“ profitieren können.

Im zweiten Kapitel „Innovationsprozess: Von der Idee zur Innovation“ werden Erfolgsfaktoren entlang des dreigliedrigen generischen Innovationsprozessmodells untersucht.

Einführend in die Prozessthematik systematisiert Jan-Philipp Bächler die Entwicklungsstufen von Innovationsprozessmodellen anhand ihres Reifegrades und diskutiert in seinem Beitrag „Agile und resiliente Innovationsprozesse – Anforderungen an das Innovationsmanagement in einem dynamischen Marktumfeld“ auf Basis qualitativer empirischer Beobachtungen die Möglichkeit von Unternehmen, den marktbezogenen Flexibilisierungsanforderungen bereits im Innovationsprozess weit reichend zu begegnen. Dabei untersucht er, inwiefern Modularisierung, Standardisierung, Automatisierung, Zentralisierung aber auch die Verlagerung oder Bündelung von Innovationsaktivitäten in Shared Service Organisationen den Flexibilisierungs- und Effizienzanforderungen gerecht werden und skizziert damit eine neue Generation von agilen und resilienten Innovationsprozessmodellen.

Eine Innovationssystematik, die von Anfang an den Kunden in den Mittelpunkt aller Prozessaktivitäten stellt, beschreibt Hans-Willi Schroiff in seinem Beitrag „Speerspitzen-Innovation – ein Denkmodell für erfolgreiche konsumentenzentrierte Neuprodukte“. Ein derartiges Denkmodell soll insbesondere die hohen Flopraten als Kernproblem des Innovationsmanagements vermeiden helfen. Der Beitrag beschäftigt sich daher zunächst mit den Ursachen für die Logik des Scheiterns von Innovationen und identifiziert zwei große Defizite auf der Unternehmensseite: Mangelnde Konsumentenorientierung und unzureichende Prozesshygiene bei der Findung von profitablen Innovationen. Der Beitrag legt den Schwerpunkt auf den zweiten Faktor und entwickelt das Konzept einer „geleiteten Kreativität“.

In einem Prozess der geleiteten Kreativität bedarf es für die Auswahl von überzeugenden Innovationsinitiativen geeigneter kunden- und marktzentrierter Instrumente. Stefanie Paluch und Thomas Wittkop stellen in ihrem Beitrag „Instrumente der qualitativen Marktforschung als Werkzeuge des Innovationsmanagements“ aktuelle Tendenzen und Entwicklungen im Bereich der Marktforschungsinstrumente dar und würdigen ein Innovationsparadigma, das im Gegensatz zum klassischen Innovationsprozess, in dem Firmen für Kunden innovieren, vielmehr den Konsumenten als Quelle von Innovationen in das Zentrum des Neuproduktentwicklungsprozesses rückt.

Inwieweit die Bedürfnisse und der Nutzen von unterschiedlichen Kundengruppen bereits für eine erfolgreiche Produktentwicklung und Markteinführung frühzeitig im Innovationsprozess ermittelt und genutzt werden können, zeigen Tobias Kosten und Vera Kauffoldt in ihrem Beitrag „Mehrdimensionale

Zielgruppenanalyse als Grundlage für treffsichere Produktentwicklung und effiziente Markenführung“ am Beispiel der Ritzenhoff AG. Dieser Beitrag behandelt am Beispiel des Marktes für Designtrinkgläser die Entwicklung und Nutzung einer mehrdimensionalen Zielgruppenanalyse, die auf der Basis von Erkenntnissen aus der Lifestyle-Forschung und über soziale Milieus ein systematisches, prioritätengerechtes Vorgehen für eine treffsichere Produkt- und Markenpolitik erlaubt.

Im Bereich einer innovativen Produktpolitik stellt auch die Produktvariation zweifelsfrei eine bedeutsame strategische Handlungsalternative von Unternehmen dar. Sie wird in dem Beitrag „Produktvariation im Spannungsfeld zwischen innovativen und kontinuierungsgerichteten Marktanforderungen“ von Michael Volkmann aus Sicht der Kaufverhaltenstheorie näher untersucht. Unter Rückgriff auf einen mehrdimensionalen Zielansatz, der z. T. gegenläufige Ziele der Unternehmen berücksichtigt, werden die Bedingungen herausgearbeitet, die für die Realisierung gezielter Variationen im Produktprogramm sprechen. Ein darauf bezogene Entscheidungsprozess soll Unternehmen bei einer rationalen Abwägung der relevanten Handlungsalternativen unterstützen.

Die fundamentale Bedeutung der Innovationsvermarktung für den Innovationserfolg wird im Beitrag „Vermarktung von Innovationen – Analyse und Konsequenzen produktbezogener Kontingenzfaktoren“ von Jan-Philipp Büchler und Axel Faix unter dem Gesichtspunkt der Anforderungen untersucht, die verschiedene Neuheitsgrade der zu vermarktenden Leistungen mit sich bringen. Dazu wird der Neuheitsgrad hinsichtlich Marken- und Produkteigenschaften differenziert und eine Anpassung der Positionierungs-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik im Rahmen der Markteinführung vorgeschlagen. An einem Fallbeispiel des Konsumgüterherstellers NESTLÉ werden die gewonnenen Erkenntnisse veranschaulicht.

Im dritten Kapitel des Buches „Innovationsressourcen: Organisation, Kultur, Voraussetzungen“ werden die organisatorischen Gestaltungsansätze und Erfolgsfaktoren im Unternehmen sowie in der standortbezogenen Unternehmensumwelt beleuchtet.

Der Beitrag „Überleben in der Wildnis: Die Entwicklung innovativer Initiativen in Unternehmen“ von Jan-Florian Schlapfner und Monika Lesner entwickelt ein Verständnis davon, wie sich Initiativen in der intraorganisationalen Ökologie eines Unternehmens von der Idee bis zur – im Erfolgsfall – Institutionalisierung entwickeln. Auf Grundlage einer umfassenden, fallstudienbasierten Untersuchung in einem multinationalen Unternehmen und des theoretischen Fundaments einer mikro-evolutionären Perspektive werden ein Denkraum

zur Entwicklung von Initiativen entworfen und grundlegende Determinanten und Praktiken für ihr Überleben in Unternehmen identifiziert.

Das Überleben von innovativen Initiativen wie auch ihr erfolgreiches Ende hängen in hohem Maße von der Qualität und der Intensität der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit im Unternehmen ab. Dabei spielt die Koordination zwischen der Marketingfunktion und der Forschung & Entwicklung eine zentrale Rolle, wie Axel Faix auf empirischer Basis mit Befunden des IHK-InnoMonitor 2014 belegt. In seinem Beitrag „Koordination zwischen Marketing und F&E – Empirische Analyse auf Basis der Erhebungen des IHK-InnoMonitor 2014“ arbeitet er heraus, dass Unternehmen, die eine intensive Koordination zwischen Marketing und F&E realisieren, insgesamt von einer Reihe von Vorteilen profitieren, die ihre Innovations- und Marktpositionen nachhaltig stärken und letztlich dazu beitragen, dass finanzielle Innovationsziele besser erreicht werden.

Die Bestimmungsgründe des Innovationserfolgs betreffen häufig nicht nur den unmittelbaren, existierenden Unternehmenskontext, sondern müssen gegebenenfalls erst aufgebaut bzw. extern z. B. durch Netzwerke und Partner ergänzt werden. Josef Goehermann untersucht in seinem Beitrag „KMU als erfolgreiche Akteure in Innovationsnetzwerken – Anforderungen an die Gestaltung von Organisationsstruktur und -kultur“ die Bedeutung von Vertrauen, Freiwilligkeit und Gleichberechtigung und bezieht diese auf die Anforderungen an ein professionelles Netzwerkmanagement. Insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen sind Innovationsnetzwerke aufgrund der Ressourcenausstattung eine wichtige komplementäre Ressource und leisten – wie anhand der im Beitrag beschriebenen Beispiele deutlich wird – einen Beitrag zur situationsgerechten strategischen Ausrichtung von KMU. Es zeigt sich, dass die teilnehmenden KMU nicht nur ihre Ziele erreichen, sondern gleichzeitig Rückkopplungen auf andere Netzwerkunternehmen ausüben (und von diesen empfangen).

Ein wesentlicher Partner für die Entwicklung von Innovationen in und mit Unternehmen ist die Wissenschaft. Axel Faix schlägt in seinem Beitrag „Stärkung der Beziehung zwischen Wirtschaft und Wissenschaft – Ein systematischer Ansatz zur Gestaltung des Technologietransfers aus Sicht außeruniversitärer Forschungseinrichtungen“ einen systematischen Gestaltungsprozess für die Ausrichtung des Technologietransfers vor, der sich einerseits in praktischen Anwendungen bewährt hat, andererseits für die anwendende Institution genügend Handlungsspielräume enthält, um das Vorgehen angemessen auf die jeweiligen Bedürfnisse und Anforderungen zuzuschneiden.

Institutionelle Netzwerkpartner wie die Industrie- und Handelskammern sind aus der Gestaltung und Förderung von Innovationsaktivitäten nicht wegzudenken.

Klaus Brenscheidt skizziert in seinem Beitrag „IHK zu Dortmund: Förderung von Innovationen als permanente Aufgabe“, welche Anforderungen in Regionen, die wie das Westfälische Ruhrgebiet gegenwärtig einen intensiven Strukturwandel erleben, an leistungsstarke Partner der Unternehmen im Bereich der Informationsbereitstellung, Kontaktvermittlung und Beratung sowie als Unterstützer bei der Bereitstellung einer angemessenen Infrastruktur gestellt werden. Der Beitrag beleuchtet vor diesem Hintergrund die Rolle der IHK zu Dortmund mit ihren vielfältigen Aktivitäten und Initiativen.

An dieser Stelle sei abschließend auf unsere Internetpräsenz www.innovationsexzellenz.de verwiesen, über die Sie direkt mit uns in Kontakt treten und sich über aktuelle Veröffentlichungen, Konferenzen oder Workshops rund um das Thema Innovationsmanagement informieren können.

Unseren Lesern wünschen wir eine anregende Lektüre und viel Erfolg beim Gestalten von erfolgreichen Innovationen. Wir freuen uns auf einen weiterhin regen Erfahrungsaustausch mit Ihnen.

Dortmund, im November 2014

Jan-Philipp Büchler
Axel Faix

