

„Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“

5. Wie funktioniert ein Unternehmen im Innenverhältnis?

Prof. Dr. Jörg Freiling

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship



„Einführung in die Betriebswirtschaftslehre“

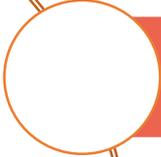
5.9.1 Wertschöpfungs- und Support-Prozesse - Innovation

Prof. Dr. Jörg Freiling

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship



Lernziele

-  Verständnis von Innovation
-  Verständnis des Verlaufs von Innovationsprozessen
-  Erkenntnis der Herausforderungen, die sich mit Innovationen und Innovationsprozessen verbinden



Was sind Innovationen?



Innovationsverständnis

Innovation

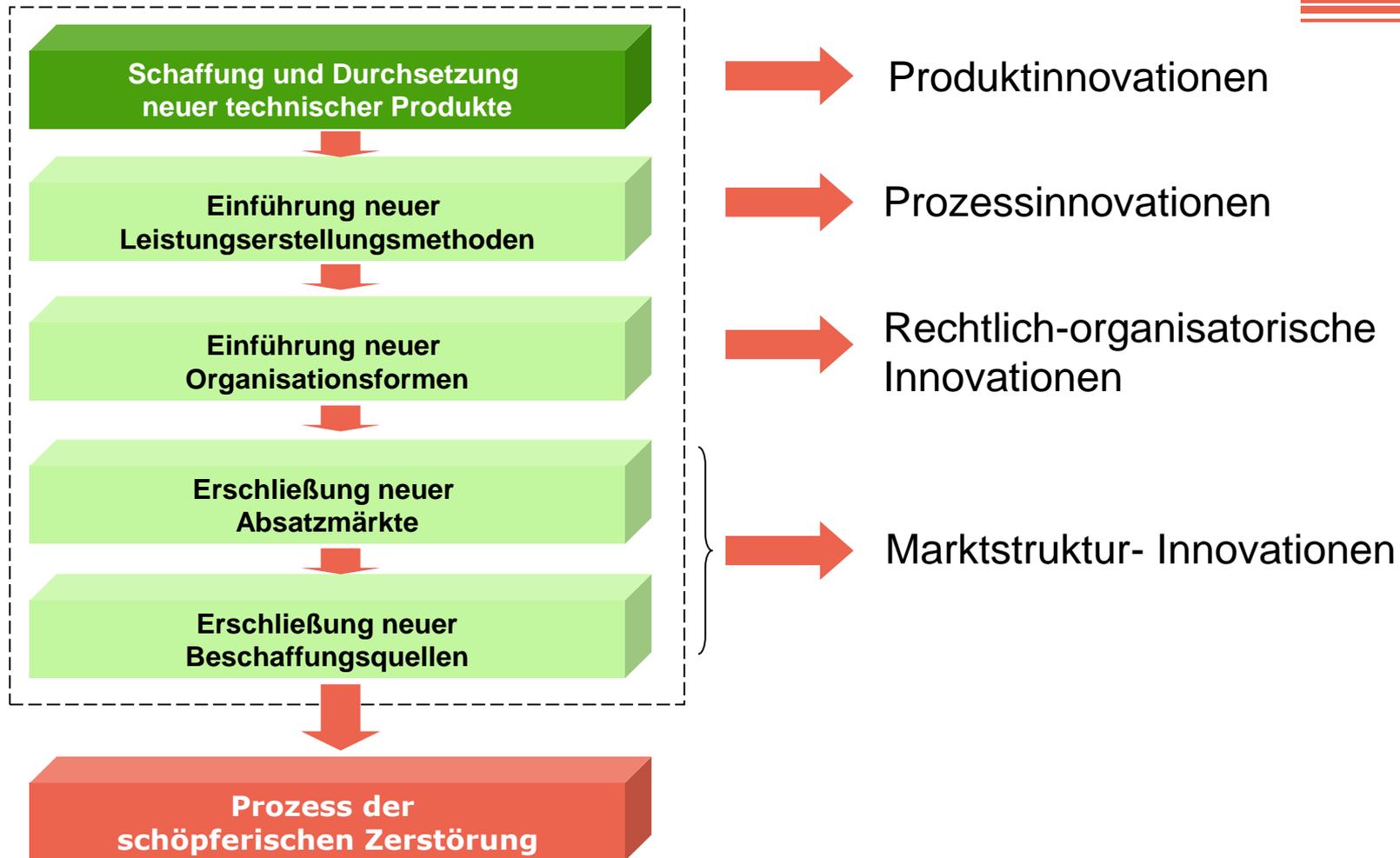
- erste wirtschaftliche Nutzbarmachung einer Neuerung (z.B. Produkt, Prozess)
- bei Durchsetzung gegen interne und externe Widerstände
- unter Nutzung eines Systems förderlicher Strukturen, Prozesse und Systeme



Eine Innovation unterscheidet sich von der Invention durch den Prozess der Kommerzialisierung, welcher der Invention fehlt.

Quelle: in Anlehnung an Schumpeter (1911).

Schumpeters Innovationsfunktion



Quelle: in Anlehnung an Schumpeter (1911).

Unternehmertypologie gemäß Heuss (1965)

Initiativer Unternehmer

Konservativer Unternehmer

Pionierunternehmer (Schumpeter)

Imitierender Unternehmer
(reaktions- und risikobereit)

Reagierender Unternehmer
(Veränderung nur unter Druck)

Immobilier Unternehmer (keine
Veränderungsbereitschaft)

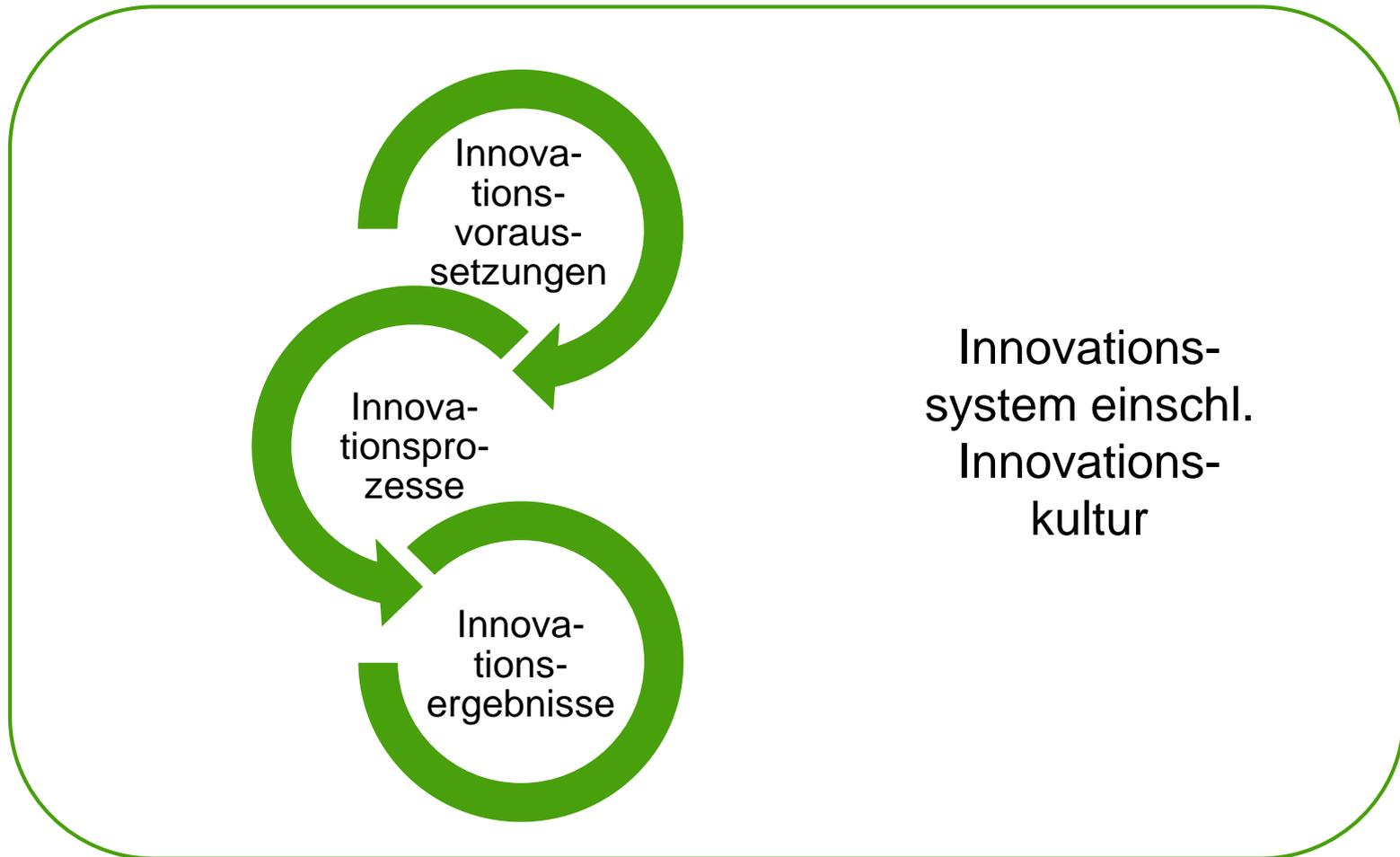
Quelle: Heuss (1965)



Wie wird Innovationsmanagement betrieben?



Innovationsmanagement im Überblick



Innovationsvoraussetzungen

Innovationsräume/Explorationsräume

Governance- und Incentive-Systeme (Experimentierstatus)

Kreativitäts- und innovationsfreundliche Unternehmenskultur

Methodische Voraussetzungen (z.B. Kreativitätstechniken)

Budgetäre Voraussetzungen

Innovationsprozesse



Innovationsprozesse und Stage Gates

Ursprung:

Robert G. Cooper

Grundidee:

Jede Innovation durchläuft einen Prozess, der aus unterschiedlichen Stufen (Stages) besteht.

Am Ende jeder Stufe erfolgt eine Analyse, ob die Fortführung des Innovationsprozesses sinnvoll ist und über die Schwelle (bildlich durch das Tor/Gate) zum nächsten Prozessabschnitt übergegangen wird.

Zweck der Checks an den Gates:

- Keine wichtigen Schritte auslassen
- Mehrdimensionale, interdisziplinäre Bewertung
- Besonderer Blick auf Qualität und Marktrelevanz

Problem des Stage Gate-Modells:

Lineares Denken

Quelle: Cooper (1990).

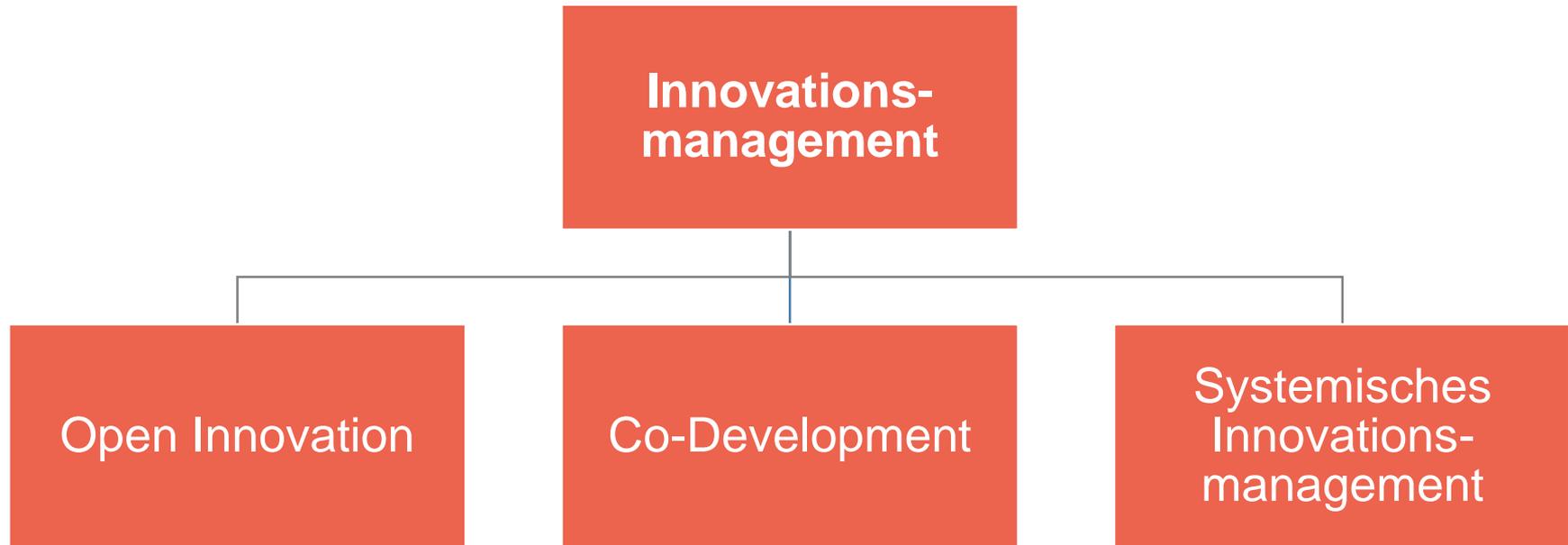
Innovationsergebnisse

Innovationsergebnis	Verwertung
Neuprodukt	<ul style="list-style-type: none"> • Verkauf • Markierung und Markenmanagement • Patentierung und Lizenzierung
Neuer Prozess	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Nutzungsstrategie • Patentierung und ggfs. Lizenzierung
Neue Technologie	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Nutzungsstrategie • Patentierung und ggfs. Lizenzierung
Neues Wissen	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Nutzungsstrategie • Aufbau von Isolationsmechanismen im Wettbewerb

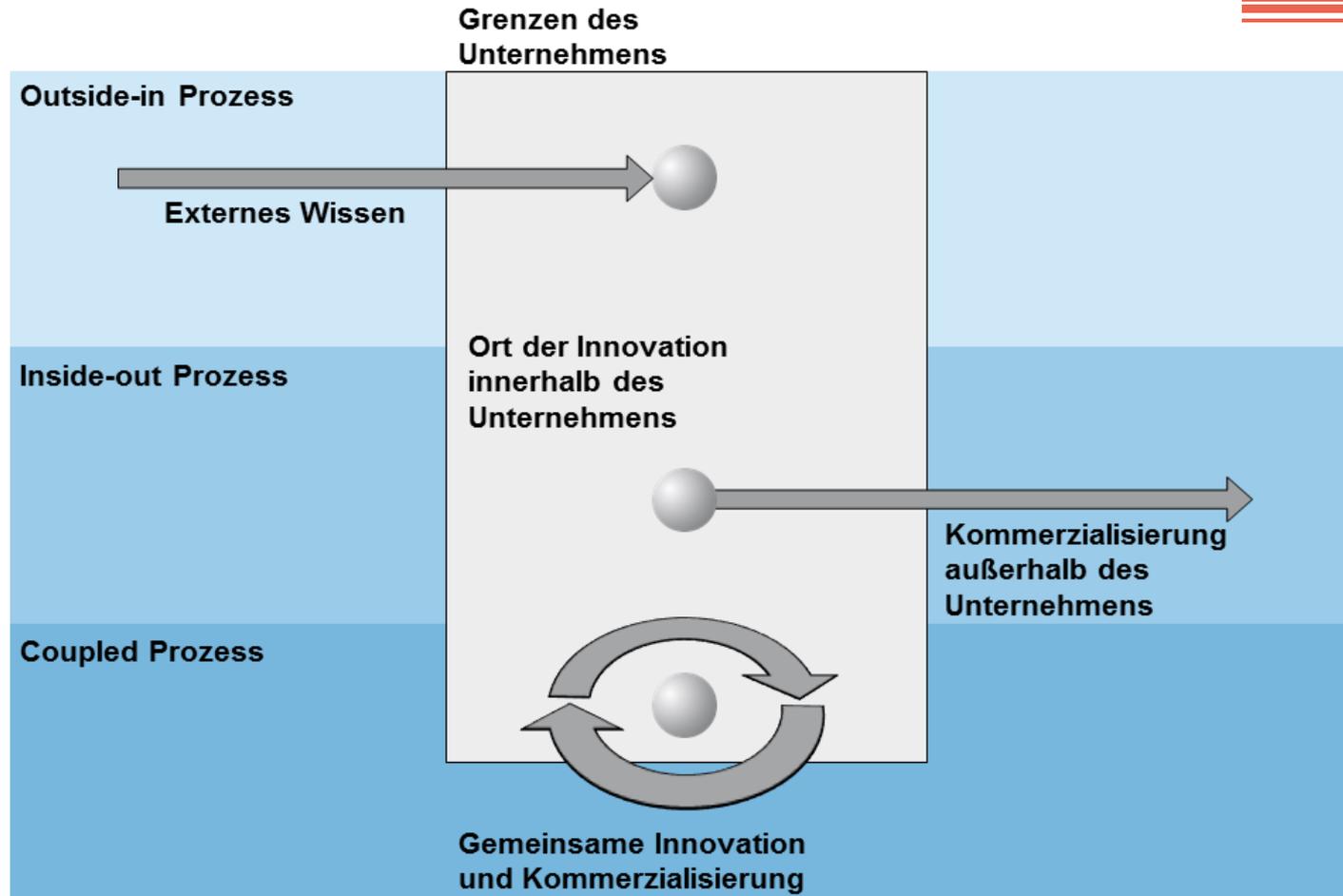


Aktuelle Tendenzen und offene Fragen im Innovationsmanagement

Modernes Innovationsmanagement: Offene Fragen



Open Innovation



Quelle: Gassmann & Enkel (2006).

Co-Development mit Kunden

Lead User gemäß Eric von Hippel (1982, 1986):



Quelle: von Hippel (1982, 1986)

Systemisches Innovationsmanagement

Q: Was kann ein zusätzliches Innovationsobjekt sein?

- ➔ A1: Das Innovationssystem selbst – auch dieses muss permanent hinterfragt und erneuert werden, um die Steuerungsmuster hinter der Innovationstätigkeit erneuern zu können.
- ➔ A2: Erfolgreiche Innovatoren tendieren dazu, ihre Innovationskraft und –spanning über die Zeit zu verlieren (Innovatoren-Dilemma nach Christensen). Eine Möglichkeit, dies zu vermeiden, besteht in der permanenten Hinterfragung des Innovationssystems und der Suche nach systemischen Innovationen.