

---

## ***Geleitwort***

Die Theorie des Innovationsmanagements lebt in einer eigentümlichen Abschirmung: Sie betrachtet das Innovationsgeschehen, ohne zu fragen, "wie es weitergeht", wenn der Innovationsprozess abgeschlossen ist. Sie verkennt, dass der Erfolg der Innovation sich erst dann einstellt, wenn die Innovation zur Routine geworden ist. Der Übergang von Innovation zu Routine ist das unternehmenspolitisch beachtliche Problem.

Eine Möglichkeit, diesen Übergang zu erleichtern, besteht darin, die Matadore der Routine schon frühzeitig in den Innovationsprozess einzubinden, vor allem die Vertreter von Absatz und Produktion. Wenn es gelingt, die Interessen dieser mächtigen Funktionsbereiche in die Innovation einzubringen, dann liegt dort eine Chance auf höheren Innovationserfolg – so die Hypothese.

Die vorliegende Schrift von Michael Cratzius bestätigt diese Hypothese eindrucksvoll.

Mit seiner Orientierung auf ein konkretes Innovationsproblem ist Cratzius frei in der Auswahl theoretischer Erklärungen und der von ihm als wichtig eingeschätzten Variablen:

- Der ressourcenorientierte Ansatz verweist auf die Bedeutung von Absatz und Produktion für die von Forschung und Entwicklung dominierte Innovationsproblematik.
- Die informationstheoretische Perspektive konkretisiert die Interaktion auf der Informations- und Kommunikations-Ebene.
- Die konflikttheoretische Betrachtung liefert ihm Hinweise auf die Spannungen zwischen den beteiligten Bereichen und auf die Notwendigkeit einer hierarchischen und nicht-hierarchischen Konfliktregulierung.
- Das kontingenztheoretische Konzept begründet die Einbeziehung situativer Faktoren, namentlich des Innovationsgrades.

Die Theorie ist damit zwar auf den ersten Blick nicht "geschlossen", aber auf den zweiten Blick nutzbringend. Die Theorie hat in diesem Fall eine dienende Funktion. Die theoretischen Überlegungen münden ein in ein komplexes Geflecht von 30 Teil-Hypothesen.

Cratzius prüft diese Hypothesen mit Hilfe einer Fragebogenerhebung in 116 Unternehmen der Elektrotechnik und des Maschinenbaus.

Aus der Sicht der Innovationsforschung erscheinen die folgenden Befunde nachhaltig bedeutsam:

- Die Cluster der Integration von Absatz- und Produktionsbereich in den Innovationsprozess zeigen zwei Extremfälle: die starke Integration und die Nichtintegration ("Staffellauf"). Dazwischen stehen drei Varianten unterschiedlicher Integration, von denen die absatzgesteuerte Parallelentwicklung als häufigster Fall auftritt.
- Die Erfolgsrelevanz der frühzeitigen Einbeziehung insbesondere des Absatzbereichs in den Innovationsprozess wird eindrucksvoll nachgewiesen, das gilt insbesondere für die Produkteffektivität.
- Information und Kommunikation sind zwar nicht zu vernachlässigen, aber von erstaunlich geringer Bedeutung für den Erfolg.
- Wichtig für die Promotorenforschung ist der Befund, dass der Machtpromotor offenbar zu Beginn des Innovationsprozesses eine bedeutendere Funktion hat als im weiteren Verlauf.
- Die Befunde zum Innovationsgrad bereichern die aktuellen Forschungsbemühungen durch die Bestimmung des bisher nicht bekannten Typs der "technologischen Marktneuheit".
- Radikale Innovationen sind nur erfolgreich bei besonders starker Integration der betrachteten Funktionsbereiche in den Innovationsprozess.

Die vorliegende Dissertation von Michael Cratzius liefert einen wissenschaftlich beachtlichen Beitrag zur Innovationsforschung. Die intensive Literaturarbeit, die theoretische Konzeption, die eigenständige Erhebung und die sachkundige Auswertung sind von hohem Rang. Für das Management von Innovationsprozessen in der Wirtschaftspraxis gibt diese Untersuchung eine Fülle von konkreten Anregungen.

Jürgen Hauschildt