

## Geleitwort

Die empirische Innovationsforschung hat eine Fülle von Erfolgsfaktoren zur Umsetzung von Innovationen identifiziert. Typischerweise beziehen sich diese jedoch auf inkrementelle Innovationen, da der Zugang zu diesen relativ einfach ist. Es sind aber radikale Innovationen, also Innovationen mit dem Potenzial Märkte zu gestalten, mit denen deutsche Hochtechnologie-Unternehmen ihre Wettbewerbsvorteile optimal einsetzen können. Radikale Innovationen stellen die Unternehmen auf Grund ihrer Komplexität allerdings vor besondere Herausforderungen, so dass ein großer Anteil radikaler Innovationsvorhaben scheitert.

Der Frage wie die Herausforderungen des Managements radikaler Innovationen gemeistert werden können widmet sich die Arbeit von Axel Krieger. Er untersucht hierfür die weit verbreitete Hypothese, dass ein Höchstmaß an unternehmerischen Freiheiten, d.h. Autonomie, für Innovationsteams besonders empfehlenswert sei.

Herr Dr. Krieger hat sich damit ein theoretisch anspruchsvolles und praktisch höchst relevantes Thema gestellt, dass in der Theorie bisher noch wenig behandelt und in der Praxis eher intuitiv angegangen wurde. Herr Dr. Krieger greift dabei bestehende Mängel in der Literatur – wie die Vernachlässigung des Innovationsgrads und damit der unzureichende Einbezug wirklich radikaler Innovationen, die Beschränkung auf vereinzelte Aspekte der Autonomie oder die fehlende Phasendifferenzierung im Innovationsprozess – auf und fragt, wie sich der Erfolg von radikalen Innovationsvorhaben durch Gewährung von Autonomie verbessern lässt.

Er stellt damit erstmalig eine Reihe von Befunden, die bisher nicht in Zusammenhang gebracht wurden, zu einem übergeordneten Hypothesensystem um die Schlüsselvariable Autonomie zusammen. Der besondere Wert der Arbeit liegt dabei in der Herausarbeitung von neuartigen Fragestellungen, einem außerordentlich differenzierten Autonomiekonzept, einer sehr sorgfältigen Prüfung mit dem Innovationsgrad als zentralem Moderator, den empirisch fundierten und anwendungsorientierten Empfehlungen für das Management sowie den interessanten neuen Fragen für die zukünftige Forschung, die sich auch aus der Falsifikation bisheriger Erfolgsfaktoren ergeben.

Die Arbeit von Axel Krieger bedeutet keine lineare Fortschreibung bisheriger Ansätze, er hat vielmehr ein sehr eigenständiges Autonomiekonstrukt vorgelegt und leitet Hypothesen ab, deren Ergebnis nicht von vornherein zu erwarten ist. Die empirische Prüfung der Erfolgswirkung des Autonomiekonstrukts zeichnet sich dadurch aus, dass auf eine Stichprobe radikaler Innovationsvorhaben, den Innovations-Kompass, zurückgegriffen werden kann, an deren Erhebung Axel Krieger maßgeblichen Anteil hatte. Die persönliche Befragung der Projekt- sowie von Entwicklungs-

und Marketingleitern vor Ort stellt eine zur Erforschung radikaler Innovationen bis dahin ungekannte Qualität der Daten sicher.

Die Untersuchung lieferte für das Management von radikalen Innovationen in der Wirtschaftspraxis eine Vielzahl konkreter Anregungen. Das äußerst gründlich abgesicherte Ergebnis, dass die organisatorische Ausgliederung entgegen der herrschenden Meinung in der Literatur und dem Handeln der Praxis keinen signifikanten Erfolgseinfluss hat, auch nicht bei besonders innovativen Vorhaben, hat z.B. das Potenzial Diskussionen auszulösen. Höchst relevant für Wissenschaft und Praxis ist ferner, dass die räumliche Herauslösung der Innovationsteams einen deutlichen Einfluss auf den Innovationserfolg hat, insbesondere auch bei hoch innovativen Vorhaben. Diese Handlungsmaxime findet aber nur wenig Anwendung.

Mit dieser Arbeit werden damit keineswegs nur Erfolgsfaktoren identifiziert, welche die Praxis bereits anwendet. Im Gegenteil: In der Praxis gab es in Zeiten des Internet-Booms einen starken Trend zur Gründung von in- und externen Inkubatoren zur Umsetzung radikaler Innovationen. Für diese „Mode“, die teilweise unreflektiert übernommen wurde, gab es aber keine stringent abgesicherten Befunde, sondern lediglich eine „herrschende Meinung“. Hingegen wird, wie die signifikanten Befunde von Herrn Dr. Krieger belegen, auf Grund einer Überbetonung des Effizienzdenkens die räumliche Zusammenlegung von Innovationsteams, insbesondere bei hoch innovativen Vorhaben, viel zu selten angewendet. Auch hier ist eine „Mode“ kritisch: Statt physisch zusammengelegter (co-located) Teams werden virtuelle oder globale Teams zur Generierung und Umsetzung von Innovationen gebildet.

Axel Krieger formuliert mit dieser Arbeit keine undifferenzierten Rezepte sondern durchdachte und empirisch sorgfältig hinterlegte Handlungsempfehlungen. Das Buch ist mit seinen teilweise überraschenden und doch einleuchtenden Implikationen sowohl für Manager als auch für Forscher eine besonders hilfreiche Lektüre. Ich wünsche Herrn Dr. Krieger eine weite Verbreitung seiner Forschungsergebnisse.

Professor Dr. Hans Georg Gemünden