

## Geleitwort

Die traditionelle Sichtweise der Forschung zum Innovationsmanagement sieht den Innovationsprozess als zielbestimmt an: Gegeben und bekannt seien bestimmte Ziele, gesucht werden neuartige Mittel, diese Ziele zu erfüllen. Innovationen sind danach Prozesse zur Hervorbringung neuartiger Technik bzw. Technologie für die erwünschten Anwendungen. Diese Sichtweise bestimmt die Literatur zur Forschungs- und Entwicklungstätigkeit, wie auch die Literatur zum Projektmanagement.

Frau Dr. Braunschmidt schlägt den entgegengesetzten Weg ein: Gegeben (bekannt, beherrscht, etabliert) sei eine Technik bzw. Technologie, gesucht werde eine neuartige Anwendung. Diese betriebswirtschaftliche Perspektive beherrscht die vorliegende Untersuchung: *Wie erfolgt der Transfer von technologisch wohl vertrautem Wissen auf neue Anwendungsfelder?*

Diese Problemstellung ist von hoher Relevanz. Sie ist nicht nur in Branchen von Belang, deren Technologien von den traditionellen Kunden nicht mehr nachgefragt werden. Diese technologie-induzierte Innovation hat zudem den Vorteil, die höchst aufwendige Entwicklung der Technologie selbst entbehrlich zu machen. Interessanterweise ist die Problematik bisher nicht systematisch untersucht worden. Man hat stillschweigend unterstellt, dass die Aktivitäten und Prozesse der *technologie-induzierten* Innovation denen der *anwendungs-induzierten* Innovation weitestgehend gleichen. Dass dem nicht so ist, zeigt die vorliegende Arbeit.

Diese Arbeit hat einen explorativen Auftrag. Die theoretische Vorarbeit könnte sich darauf beschränken, den State of the Art sowohl bezüglich der relevanten Theorien als auch zu den vorliegenden empirischen Befunden zu kennzeichnen. Über eine derartige Zusammenstellung geht Frau Dr. Braunschmidt deutlich hinaus: Gemäß den strengen Anforderungen der *Grounded Theory* muss der Stand der Theorie auf Lücken, Widersprüche, Mängel der Systematik überprüft werden. Davon ausgehend muss ein Konzept des weiteren Vorgehens in Inhalt, Fallauswahl, Operationalisierungen, Reihenfolge und Erhebungstechnik entwickelt werden.

Die Verfasserin hat 24 Fälle studiert. Sie übertrifft damit deutlich die Fallzahlen, die üblicherweise bei Fallstudienuntersuchungen anzutreffen sind. Sie versucht, den Informant Bias dadurch auszuschalten, dass sie jeweils mindestens zwei längere *Interviews* mit einem Projektleiter und einem Mitglied der Geschäftsführung durchführt. Diese Erhebung geht weit über das hinaus, was üblicherweise als Pilotstudien und Pretests in großzahligen Untersuchungen geliefert wird.

Die Befragungen werden durch das Studium interner Dokumente und Auswertung öffentlich zugänglicher Dokumente (Geschäftsberichte, Presseartikel, Produktinformationen, Darstellungen im Internet und wissenschaftliche Artikel) ergänzt. Der Arbeit liegt eine *höchst aufwendige Recherche* zugrunde.

Das *methodische Vorgehen* ist zum einen theoriegeleitet und zum zweiten dynamisch:

- Theoriegeleitet ist die Auswahl der Fälle: Es werden entsprechend den Vorstellungen des Theoretical Sampling drei Gruppen von Unternehmen bestimmt, in denen vermutlich art-eigene Ausprägungen des Technologie-Transfers zu erwarten sind: Gruppe I enthält Unternehmen auf schrumpfenden Märkten, Gruppe II sind junge Unternehmen, die sich zusätzliche Märkte erschließen wollen. Gruppe III besteht aus großen und etablierten Industrieunternehmen, die Anwendungen für neue Produktentwicklungen erschließen.
- Dynamisch ist die Entwicklung des Interviewleitfadens nach der Reihenfolge der Befragung: Es ist das Kennzeichen der Grounded Theory, dass mit zunehmender Erkenntnis das Frageschema ausgebaut und modifiziert wird. Es geht ja darum, zunehmend bisher nicht beobachtete Facetten des Verhaltens zu finden und vertiefend zu belegen. Erst wenn die Grenzerkenntnisse gering werden, wird der Prozess abgebrochen.
- Die Dokumentation der Einzelfallstudien ist eine wichtige Leistung dieser Schrift. Hier findet der Leser eine Fülle höchst konkreter, zumeist sogar nicht anonymisierter Beschreibungen von Innovationsprozessen. Für einen fallstudiengestützten akademischen Unterricht lassen sich diese Fälle vorzüglich einsetzen.
- Für die weitergehende Forschung verdienen insbesondere die folgenden Beobachtungen besondere Aufmerksamkeit:
  - Der Technologie-Transfer ist je Art der Technologie, Marktsituation und Unternehmensgröße erwartungsgemäß (entsprechend den Annahmen des Theoretical Sampling) unterschiedlich.
  - Die Kombination von ressourcen- mit marktorientierter Strategie begünstigt den Technologie-Transfer – ebenfalls differenziert nach den Erwartungen des Theoretical Sampling.
  - Der Technologie-Transfer ist eine überraschend kostengünstige Innovationsstrategie.
  - Der Prozess des Technologie-Transfers unterscheidet sich deutlich nach der theoretischen Gruppierung. Insbesondere dieser Befund regt an, sehr kritisch über eine undifferenzierte Anwendung von Management-Tools nachzudenken.
  - Das Innovationspotential von (älteren) Industrieforschern wird überraschend positiv für den Technologie-Transfer beurteilt.

Weitere Einsichten fügen sich stärker in den geltenden Stand des Wissens ein, so etwa zur Rolle multidisziplinärer Teams, zur Prozess-Steuerung und zu Erfahrungen mit dem Technologie-Transfer.

*Die vorliegende Untersuchung ist für die Erforschung und für die praktische Gestaltung des Innovationsmanagements höchst bedeutsam.*

Professor Dr. Dr. h.c. Jürgen Hauschildt