

Die Entstehung neuer Märkte - ein sozialwissenschaftlicher Blick auf aktuelle Fallbeispiele

Universität St. Gallen, Frühlingssemester 2011, Veranstaltung 4,718
Lehrbeauftragte: Dr. Widar von Arx, Dr. Dirk Martignoni

Veranstaltungsdaten:

Tag / Uhrzeit	Raum	Daten
Di 16:15-20:00	Raum 01-110	22.02./01.03./08.03./15.03./22.03./29.03./19.04./26.04./03.05./17.05./24.05.11
Di 16:15-20:00	Raum 15-004	10.05.11

1. Ziele der Veranstaltung

Für Manager und Unternehmen gehört Innovation zu den wichtigsten Zielen auf der strategischen Agenda. Innovation erlaubt es, sich vom Wettbewerbsumfeld abzuheben und neue Märkte zu erschaffen. Wie dramatisch der Einfluss von Innovation ist, kann daran abgelesen werden, dass die Hälfte der 10 wertvollsten Unternehmen von 20 Jahren völlig unbedeutend war oder noch gar nicht existiert hat. Nur Unternehmen, die sich kontinuierlich neu erfinden, ständig neue Ideen und Produkte entwickeln und auf den Markt bringen, haben eine Chance zu überleben.

Dieser Kurs beschäftigt daher sich mit dem Verstehen und Verbessern der Entscheidungsprozesse, die Manager zu bewältigen haben, wenn es um darum geht, die Entwicklung und Umsetzung von neuen Ideen voranzutreiben. Dies ist keine triviale Herausforderung. Innovationen sind schlecht planbar, ihr Erfolg ist ungewiss und die herkömmlichen Werkzeuge des strategischen Managements sind wenig geeignet in Situationen hoher Ungewissheit.

Das Lernkonzept dieses Kurses besteht aus einem Hin- und Her zwischen theoretischen Texten und Fallstudien. Gastvorträge von Managern innovativer Unternehmen ermöglichen den Teilnehmern dieses Kurses einen direkten Dialog und eine vertiefte Reflexion über das Thema Innovation und Entscheidung unter Ungewissheit.

Der Nutzen für die Teilnehmenden besteht darin, einige Praktiken und Möglichkeiten zu verstehen, wie die Qualität und die Intelligenz von Entscheiden im Kontext von Ungewissheit gefördert werden kann.

2. Themen der Veranstaltung

Die Veranstaltung thematisiert eine Reihe von Herausforderungen, denen Manager im Verlauf des Prozesses vom Entdecken, Selektionieren, Entwickeln und Realisieren von Innovationen begegnen.

Herkömmliche Managementansätze: Die Aufwendungen von Innovation betragen in forschungsintensiven Industrien wie der Pharmaindustrie bis zu 30 Prozent des Umsatzes. Entsprechend existieren zahlreich und technisch hoch entwickelte Ansätze, um das Management von Innovation so weit wie möglich planbar zu machen. Statistische Modelle zur Prognostizierung von Marktentwicklungen, Bewertung von Innovationen durch „real option analysis“, Risikominimierung durch eine Prozess-Heuristik wie stufenweises Vorgehen, Einkauf von Innovation, Kreativitätstechniken, Experteneinschätzungen, kontinuierliche Innovationsprozesse oder Experimente und Pilotversuche, z.B. in Form von Ventures. Wir erklären die wichtigsten dieser Ansätze und diskutieren ihre Beitrag, aber auch ihre Limitationen in Bezug auf die Bewältigung von Ungewissheit bei fundamentalen Innovationen.

Quellen der Innovation: Wie entsteht eine Innovation? Was braucht es, damit ein Produkt oder eine Dienstleistung als Innovation anerkannt wird? Was erhöht die Chancen, eine erfolgreiche Innovation zu entdecken? Es zwei gegensätzlich Sichtweisen: Innovationen sind immer schon „in der Welt“. Die Herausforderung ist die richtigen Aufmerksamkeit, das gezielte Suchen und Erkennen. Die alternative Sichtweise versteht Innovation als das Ergebnis eines sozialen Definitionsprozesses in Form von Bewertungsmodellen oder der Beeinflussung von Bedürfnissen oder Wertvorstellungen. In diesem Fall ist Innovation ein aktiver, „menschengemachter“ Prozess.

Selektion unter Ungewissheit: Fundamental unternehmerische Initiativen unterscheiden sich von bestehenden Aufgaben durch eine nicht reduzierbare Ungewissheit (im Gegensatz zu „Risiko“, wenn die Eintrittswahrscheinlichkeiten und Umweltzustände bekannt sind). Während Unternehmen auch mit dem Umgang von Risiken häufig Fehler unterlaufen, die vermeidbar wären, zeichnet sich Ungewissheit dadurch aus, dass weder die relevanten Eintrittswahrscheinlichkeiten noch die von den Entscheidungen abhängigen Umweltzustände bekannt sind. Im Unterschied zu Risiko ist Ungewissheit durch formale statistische Analysen und Werkzeuge (z.B. „real option analysis“ oder „net present value“) nicht verbesserungsfähig. Trotzdem fokussieren die meisten Methoden, die heute an betriebswirtschaftlichen Fakultäten unterrichtet werden, nur auf das Risiko, während die Existenz von Ungewissheit ausgeblendet wird. Welche Ansätze gibt es, die bewusster die Existenz von Ungewissheit berücksichtigen? Welchen Wert haben traditionelle Methoden in einem Umfeld hoher Ungewissheit?

Rule- oder Choice based Decision Making: Manager gehen davon aus, dass sie ihre Entscheidungen im Hinblick auf eine Nutzenmaximierung fällen. Die Forschung zeigt aber, dass dies oft nicht möglich ist (Bounded Rationality). Entscheide in Unternehmen können entweder durch die Anwendung von Regeln und Modellen oder durch die (Aus)Wahl (Choice) der Akteure zustande kommen. Sind Regeln und Modelle entscheidend, würde die Entscheidung durch die Selektion einer angemessenen Logik, wie z.B. das Einhalten eines definierten Anforderungskataloges, vorgespurt. Ist für eine Entscheidung die diskretionäre (Aus)-Wahl der involvierten Personen relevant, wäre die Logik dahinter, dass die Konsequenzen der möglichen Alternativen in Bezug auf bestehende Präferenzen gegeneinander abgewogen werden. Im Kontext von Innovation ist das Verständnis solcher Entscheidungsmodi aufgrund der unvermeidbaren Ungewissheit zentral.

Zufälligkeit, Glück und Intelligenz: Die genaue Analyse wichtiger Innovationen zeigt, dass diese nicht über einen strukturierten Such- und Entdeckungsprozess geschaffen wurden, sondern „sinnlosen“ spielerische Tätigkeiten, Zufälle und Glück der Ausgangspunkt waren. Welche Konsequenz hat diese Erkenntnis für das Management von Innovation? Lohnt es sich, allen Mitarbeitern entsprechende Freiheitsgrade zu geben? Und kann man beeinflussen, dass die Mitarbeiter produktiv „foolish“ sind.

Leadership, Macht und Konflikt: Innovationen werden nicht im Machtzentrum eines Unternehmens generiert, sondern gerade von Mitarbeitern, die von der vorherrschenden Meinung im Unternehmen abweichen. Oft ist daher weniger der Mangel an guten Ideen das Problem, sondern das Überleben guter Projekte, bis sie die Marktreife erlangt haben. Wie geht zum Beispiel die Pharmaindustrie mit diesem Problem um, wenn die Innovationsprozesse sehr teuer sind und sich über mehrere Jahre erstrecken?

Erfahrung und Lernen: Nur wenige Unternehmen schaffen es, dauerhaft innovativer als die Konkurrenten zu sein. Wie schaffen sie das? Ein wichtiger Erklärungsansatz ist, dass Unternehmen aus ihren Erfolgen lernen, eine innovative Kultur und wirksame Praktiken entwickeln. Erfolg entwickelt sich also zu einer Pfadabhängigkeit, die von weniger erfolgreichen Konkurrenten aufgrund der nicht vorhandenen Erfahrungen nicht kopiert werden kann. Die Forschung zeigt nun aber, dass Unternehmen ihre Erfahrungen oft falsch interpretieren. Die Zurechnungen von Erfolgen an Personen oder die nachträgliche Anpassung von Zielen vernebeln unseren Blick. Wie können Manager dennoch auf ihre Erfahrungen setzen, wenn es die einzig verfügbare Basis für Entscheidungen ist?

Institutionelle Strukturen und Prozesse: Viele Entscheidungen in Unternehmen werden einer Art „Autopiloten“ übertragen, die für Innovationen tödlich sein kann. Dieser „strukturelle Kontext“ kann z.B. aus Key Performance Indikatoren bestehen, welche ein Projekt erfüllen muss, um neue Ressourcen zu erhalten. Oder es bestehen Anreize, die verhindern, dass sich Mitarbeiter für riskante, innovative Projekte einsetzen. Für das Management von Innovation stellt sich die Frage, wie mit solchen Routinen umzugehen ist. Denn Routinen haben den Vorteil, die Notwendigkeit der Entscheidung zu reduzieren. Nachteilig ist, dass Routinen fundamentale Innovationen erschweren.

Eindeutigkeit und Vieldeutigkeit: Voraussetzung für klare Entscheidungen ist eine klare Entscheidungsbasis. Dies ist jedoch in der Realität selten der Fall, besonders bei fundamentalen Innovationen. Erfahrungen und die Geschichte liefern uns selten klare Kausalitäten. Aber auch gewohnte Entscheidungsregeln können nicht einfach angewendet werden, weil die richtige Deutung der Situation im Unternehmen strittig ist oder die Präferenzen und Identitäten der beteiligten Akteure im Verlauf des Entscheidungsprozesses instabil und widersprüchlich sind.

Individueller oder kollektiver Prozess: Können Innovationen einzelnen Personen zugerechnet werden? Oder sind sie das Ergebnis sozialer Prozesse interagierender Ökologien? Können Entscheidungen als Resultat von Intentionen, Identitäten oder Interessen autonomer Akteure beschrieben werden? Oder sollte man besser die Praktiken und Prozesse betonen, in denen Individuen, Organisationen und Gesellschaft bei der Vorbereitung von Entscheidungen zusammenspielen? Wir gehen daher der Frage nach, wie Milieus und Szenen,

Cliquen, Stakeholder oder staatliche Regulatoren Innovationsprozesse in Unternehmen treiben.

3. Literatur (Pflicht)

James G. March (1994): A Primer on Decision Making: how decisions happen, The Free Press, New York

James G. March (1988): Decisions and Organizations, Basil Blackwell, Oxford UK

Alvarez, S., & Barney, J. B. (2007): Discovery and Creation: Alternative Theories of Entrepreneurial Action. Strategic Management Journal 1 (1-2): 11-26

Bower, J. L., & Gilbert, C. G. (2005): From Resource Allocation to Strategy. Oxford University Press, New York

McMullen, J. S., & Sheperd, D. A. (2006): Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur.

Sarasvathy, S. D. 2001. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. Academy of Management Review, 26(2): 243-363

4. Veranstaltungs-Zusatzinformationen

Den Studierenden wird auf Studynet vor Beginn der ersten Veranstaltung ein Reader mit den notwendigen Texten zum Download zur Verfügung gestellt.

Weitere Unterlagen wie Case Studies werden im Verlaufe des Kurses hochgeladen oder verteilt.

Prüfungs-Informationen

Dezentral - Präsentation (in Gruppen) (20%)

Dezentral - schriftliche Gruppenarbeit (60%)

Prüfungs-Inhalt

In der Präsentation durch die Gruppe besteht die Aufgabe darin, eine bestimmte Methode oder Theorie im Zusammenhang mit dem Management von Innovation und der Entscheidung unter Unsicherheit vorzustellen. In Absprache mit den Dozenten führt die Gruppe die Kollegen durch die Bearbeitung einer passenden Fallstudie.

In der schriftlichen Gruppenarbeit bearbeitet die Gruppe dieses oder ein ähnliches Thema weiter, indem sie den theoretischen Blick vertieft und insbesondere die Aussagen der Theorien mit den gemeinsamen Reflexionen über die bearbeiteten Fallstudien und mit den Gesprächen der eingeladenen Manager vergleicht.