

Klausurensammlung

Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement

Prof. Dr. Hans Georg Gemünden

Stand 6. Februar 2006

Inhalt

MANAGEMENT OF INNOVATION I – THE INNOVATION PROCESS	2
MANAGEMENT OF INNOVATION II – THE INNOVATING ACTORS.....	9
MANAGEMENT OF INNOVATION III – STRATEGIES & STRUCTURES.....	16

Management of Innovation I – The Innovation Process

Innovationsprozess und Innovationsgrad

1. Erörtern Sie, nach welchen fünf Kriterien man Projekte mit niedrigem und hohem Innovationsgrad unterscheiden kann. (30 Punkte)
2. Erläutern Sie, wie man diese Kriterien möglichst reliabel (zuverlässig) und valide (gültig) messen kann. (30 Punkte)
3. Wählen Sie drei Instrumente zur Steuerung von Innovationsprozessen aus und diskutieren Sie deren Vor- und Nachteile. (30 Punkte)
4. Diskutieren Sie, welche Steuerungsinstrumente bei Innovationsprozessen zur Entscheidung über Projektabbruch oder -fortführung eingesetzt werden sollten. Unterscheiden Sie dabei nach Prozessen mit einem niedrigen und einem hohen Innovationsgrad. (60 Punkte)

Innovation Process and Innovativeness

1. Please discuss five criteria which can be used to rate projects into low and high degrees of innovativeness. (30 points)
2. Please explain how these criteria can be measured with high reliability and validity. (30 points)
3. Please choose three possible instruments to manage the innovation process and discuss their advantages and disadvantages. (30 points)
4. Please discuss which management instruments/ tools may be used best for decisions of project termination or continuation in case of innovation processes with a low degree of innovativeness and in case of highly innovative processes. (60 Points)

Schnittstellenmanagement

- (1) Erläutern Sie, welche Informationen im Innovationsprozess
- Mitarbeiter des Funktionsbereichs Forschung und Entwicklung den Mitarbeitern des Funktionsbereichs Marketingabteilung zur Verfügung stellen sollten. **(10 Punkte)**
 - Mitarbeiter des Funktionsbereichs Marketing den Mitarbeitern des Funktionsbereichs Forschung und Entwicklung zur Verfügung stellen sollten. **(10 Punkte)**
- (2) Welche Einflussgrößen verhindern, dass diese Informationen rechtzeitig ausgetauscht werden und dass problemrelevante, nicht redundante, zuverlässige und valide Informationen geliefert werden? **(20 Punkte)**
- (3) Beschreiben Sie 5 Instrumente, die eingesetzt werden können, um die Zusammenarbeit zwischen den Funktionsbereichen zu verbessern. Stellen Sie dar, wie sich diese Instrumente auf den Informationsfluss und die Qualität der ausgetauschten Informationen im Innovationsprozess auswirken. **(50 Punkte)**

Interface Management

- (1) Explain which kind of information should be provided during the innovation process
- by the R&D department to the Marketing department. **(10 points)**
 - by the Marketing department to the R&D department. **(10 points)**
- (2) Which determinants prevent the timely exchange of information and the delivery of relevant, non-redundant, reliable and valid information? **(20 points)**
- (3) Describe 5 instruments that can be employed to enhance interdepartmental cooperation. Illustrate how these instruments affect the flow of information and the quality of information exchanged. **(50 points)**

Schnittstellenmanagement

(1) Was versteht man unter einer organisationalen Schnittstelle bei der Entwicklung von neuen Produkten? **(10 Punkte)**

(2) Welche Probleme für den Innovationsprozess ergeben sich aus diesen Schnittstellen und welche Möglichkeiten hat das Innovationsmanagement auf diese Probleme zu reagieren? Stellen Sie drei unterschiedliche Instrumente des Schnittstellenmanagements dar und erläutern Sie deren Vor- und Nachteile! Begründen Sie ihre Antwort! **(40 Punkte)**

(3) „Bei der Entwicklung von Innovationen sollten alle wichtigen Unternehmensbereiche so früh wie möglich Mitarbeiter in das Projektteam entsenden!“. Diskutieren Sie diese Aussage und gehen Sie dabei insbesondere auf die unterschiedlichen Anforderungen von Projekten mit niedrigem und hohem Innovationsgrad ein. **(40 Punkte)**

Interface Management

(1) What does one understand by an organisational interface during the development of new products? **(10 Points)**

(2) Which problems for the innovation process result from these interfaces and which possibilities has the innovation management to react to these problems? Describe three different instruments of interface management and discuss their pro and cons! Please give reasons for your answer. **(40 Points)**

(3) “With the development of innovations, all important departments should delegate members as early as possible into the project team!” Discuss this statement and address thereby the different requirements of projects with a low or high the degree of innovation! **(40 Points)**

Schnittstellenmanagement

(1) Erläutern Sie, warum eine Zusammenarbeit zwischen den Funktionsbereichen F&E und Marketing für den Erfolg neuer Produkte wichtig ist.

(20 Punkte)

(2) Erläutern Sie, welche Barrieren hinsichtlich einer Zusammenarbeit zwischen F&E und Marketing bestehen? Zeigen Sie auf, welche Ursachen diesen Barrieren zugrunde liegen können.

(20 Punkte)

(3) Beschreiben Sie drei Instrumente des Schnittstellenmanagements zwischen F&E und Marketing? Stellen Sie dar, wie sich diese Instrumente auf (a) die Qualität der Lösung und (b) die Prozessdauer (Zeit) auswirken.

(50 Punkte)

Interface Management

(1) Explain why co-operation between the two corporate functions of R&D and Marketing is important for the success of new products.

(20 points)

(2) Explain, which barriers exist with respect to a co-operation between R&D and marketing. Point out which causes these barriers might have.

(20 points)

(3) Describe three instruments for managing the interface between R&D and marketing? Explain, how each of these instruments influence (a) the quality of the solutions and (b) development time.

(50 points)

Ziele

1) Was verstehen Sie unter dem Begriff Zielklarheit? Bitte geben Sie eine ausführliche Definition dieses Begriffes.

(30 Punkte)

2) Welche Funktionen haben Ziele?

(30 Punkte)

3) In welchem Zusammenhang stehen Zielklarheit und Erfolg unter Berücksichtigung des Innovationsgrades?

(30 Punkte)

Goals

1) What do you understand under the term “goal clarity”? Please define this term explicitly.

(30 Punkte)

2) What functions do goals have?

(30 Punkte)

3) Please explain how goal clarity and success are connected taking the degree of innovation into account.

(30 Punkte)

Initiativen – Paradigma

(1) Zur Erklärung der Entstehung von Innovationen existieren verschiedene Paradigmen bzw. Konzepte. Wählen Sie drei dieser Paradigmen aus und beschreiben Sie deren Inhalte.

(30 Punkte)

(2) Erläutern Sie die zwei grundsätzlichen Ausprägungen des Trichtermodells. Wodurch kommt es zu diesen unterschiedlichen Formen? Stellen Sie Kriterien gegenüber, die die Form des Trichters beeinflussen.

(30 Punkte)

(3) Diskutieren Sie, wie der Trichteransatz als Entscheidungsinstrument vom Management genutzt werden kann. Gehen Sie dabei auch auf die damit einhergehenden Probleme und Herausforderungen ein. Wodurch kann der Einsatz verbessert werden?

(30 Punkte)

Initiation – Paradigms

(1) There exist different paradigms and/or concepts to explain the synthesis of innovations. Please select three different paradigms and describe their contents.

(30 points)

(2) Please explain the two fundamental models of the funneling paradigm. How does it come to these different forms? Compare criteria which affect the form of the funnel.

(30 points)

(3) Please discuss, how the funneling paradigm can be used as a decision instrument by the management. Which problems and challenges will the management face? How can the application be improved?

(30 points)

Innovationsgrad und Innovationserfolg

Ein Schlüsselkonstrukt im Innovationsmanagement ist der Innovationsgrad

- (1) Entwickeln Sie ein Messkonzept, wie man den Innovationsgrad von neuen Vorhaben bestimmen kann. Unterscheiden Sie hierbei zwischen Ansätzen zur Messung des
- (a) marktbezogenen Innovationsgrads
 - (b) technologiebezogenen Innovationsgrads.

(30 Punkte)

- (2) Diskutieren Sie den Zusammenhang zwischen Innovationsgrad und Innovationserfolg. Zeigen Sie hierbei Argumente für einen

- (a) monoton positiven Zusammenhang
- (b) monoton negativen Zusammenhang
- (c) U-förmigen Zusammenhang
- (d) Umgekehrt U-förmigen Zusammenhang auf.

(60 Punkte)

Degree of Innovation and Innovation Success

A central aspect in the management of innovation is the degree of innovation.

- (1) Please develop a concept for measuring the degree of innovativeness of new development projects. In this regard differentiate between measurement approaches concerning
- (a) the market-related degree of innovativeness
 - (b) the technological-related degree of innovativeness.

(30 points)

- (2) Please discuss the interrelations between the degree of innovativeness and the success of innovation. In this context point out some arguments for
- (a) a monotonically increasing relationship
 - (b) a monotonically decreasing relationship
 - (c) a U-shaped relationship
 - (d) an inverted U-shaped relationship.

(60 points)

Management of Innovation II – The Innovating Actors

Personenkonzepte im Innovationsmanagement

Der Erfolg betriebliche Innovationsprojekte wird maßgeblich von den involvierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beeinflusst.

- 1) Bitte beschreiben Sie die Konzepte des Innovations-Champions und des Prozesspromotors und grenzen Sie diese hinsichtlich Ihrer Vor- und Nachteile im Innovationsprozess voneinander ab!

(40 Punkte)

- 2) Warum eignen sich Teams als Organisationsstruktur besonders gut, um Innovationsprojekte in Unternehmen erfolgreich zu betreiben?

(20 Punkte)

- 3) Bitte nennen und beschreiben Sie anhand von drei Beispielen, wie das Top-Management die Arbeit von Innovationsteams unterstützen kann.

(30 Punkte)

Innovating Actors: Champions, Process Promoters and Teams

- 1) Describe the major aspects of innovation champions and process promoters. Additionally, consider and compare advantages and disadvantages of these concepts.

(40 points)

- 2) Why are teams perceived as an adequate organizational structure for successfully managing innovative projects?

(20 points)

- 3) How can the top management support innovation teams? Please explain such support along three examples.

(30 points)

Beziehungspromotor

- (1) Erklären Sie warum das Promotorenkonzept um die Rolle des Beziehungspromotors erweitert wurde. Definieren Sie den Beziehungspromotor und beschreiben Sie seine Leistungsbeiträge. Erläutern Sie, wo es eventuell Schwierigkeiten der Abgrenzungen zu anderen Schlüsselpersonen im Innovationsprozess geben kann.

(30 Punkte)
- (2) Welche Personen könnten in einem Unternehmen die Rolle des Beziehungspromotors übernehmen? Wie würden Sie die Stellenbeschreibung für eine solche Person formulieren und was wären Ihre Empfehlungen hinsichtlich der Kompetenzen und Befugnisse einer solchen Person? Welches sind die Risiken eines zu starken Beziehungspromotors für ein Unternehmen?

(30 Punkte)
- (3) Entwickeln Sie ein Konzept zum Finden, Fördern und Binden von Beziehungspromotoren.

(30 Punkte)

Relationship Promoter

- (1) Please explain why the concept of promoters was extended with the role of the relationship promoter. Please define the concept of the relationship promoter and describe his contributions. Describe potential conflicts with other innovating actors.

(30 points)
- (2) Which persons in an organization might be eligible to become relationship promoter? How would a job description for this person look like and what would you recommend with regard to the competencies and authorities for such a person? Which are the risks of a too strong relationship promoter for a company?

(30 points)
- (3) Develop a concept to find, support and bind relationship promoters.

(30 points)

Personenkonzepte im Innovationsmanagement

Der Erfolg betriebliche Innovationsprojekte wird maßgeblich von den involvierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beeinflusst.

- 1) Bitte beschreiben Sie die Konzepte des Innovations-Champions und des Prozesspromotors und grenzen Sie diese hinsichtlich Ihrer Vor- und Nachteile im Innovationsprozess voneinander ab!

(40 Punkte)

- 2) Warum eignen sich Teams als Organisationsstruktur besonders gut, um Innovationsprojekte in Unternehmen erfolgreich zu betreiben?

(20 Punkte)

- 3) Bitte nennen und beschreiben Sie anhand von drei Beispielen, wie das Top-Management die Arbeit von Innovationsteams unterstützen kann.

(30 Punkte)

Innovating Actors: Champions, Process Promotors and Teams

- 1) Describe the major aspects of innovation champions and process promoters. Additionally, consider and compare advantages and disadvantages of these concepts.

(40 points)

- 2) Why are teams perceived as an adequate organizational structure for successfully managing innovative projects?.

(20 points)

- 3) How can the top management support innovation teams? Please explain such support along three examples.

(30 points)

Promotoren

Im klassischen Promotorenansatz von Eberhard Witte werden mit dem Macht- und dem Fachpromotor Schlüsselpersonen der oberen und unteren hierarchischen Ränge angesprochen. Die neuere Innovationsforschung zeigt jedoch, dass es auch im mittleren Management Schlüsselpersonen gibt, die für den Erfolg einer Innovation wichtig sind.

- (1) Definieren Sie die Begriffe des Prozesspromotors, des Beziehungspromotors und des Technologischen Gatekeepers. **(20 Punkte)**
- (2) Erklären Sie die Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser drei Promotorenrollen. **(40 Punkte)**
- (3) Diskutieren Sie mögliche Dysfunktionen von einem der drei Promotorenrollen. **(30 Punkte)**

Promotors

Relating to the classical concept of promoters by Eberhard Witte the promoter by power and the promoter by know-how are key roles in the upper and lower organizational positions. However, recent innovation research reveals that key roles in the middle management area are also important for innovation success.

1. Please define the concept of promoter by process, promoter by relationships and technological gatekeeper. **(20 points)**
2. Please explain the similarities and the differences of these three promotor roles. **(40 points)**
3. Please discuss potential dysfunctions of one of these three promotor roles. **(30 points)**

Opponenten

1. Bitte definieren Sie den Begriff des "Opponenten". Grenzen Sie seine Rolle im Vergleich zum Promotor ab und geben Sie eine Übersicht, welche Arten von Opponenten man unterscheiden kann.

(20 Punkte)

2. Begründen Sie mit Witte, dass bei einem Promotorengespann auch ein Opponentengespann (sozusagen als Gegenspieler) in der Organisation vorhanden sein muss. Was bedeutet diese Rollenaufteilung für die Organisation? Wie kann sie den Innovationsprozess fördern und wie behindern?

(35 Punkte)

3. Diskutieren Sie, welche Maßnahmen man ergreifen kann, um die positiven Wirkungen von Opponenten zu erhalten und zu fördern und die negativen zu vermeiden. Bitte begründen Sie die Wirkungsweise der von Ihnen vorgeschlagenen Maßnahmen.

(35 Punkte)

Opponents

1. Please define the concept of the „opponent“. Distinguish his role from the promotor and provide an overview for different types of opponents.

(20 Punkte)

2. Explain in reference to Witte, why there must also be a team of opponents acting against a team of promotors in an organization. What does this role separation mean for the organization? How can it facilitate and how can it hinder the innovation process?

(35 Punkte)

3. Discuss which measures can be taken to sustain and encourage the positive effects of opponents and to avoid the negative. Please explain the effects of your proposed actions.

(35 Punkte)

Zusammenarbeitsqualität in Teams

1. Diskutieren Sie, was man unter der Qualität der Zusammenarbeit in einer Kleingruppe (Team) verstehen kann und erläutern Sie, wie man diese Qualität messen kann. (30 Punkte)
2. Vergleichen Sie das von Ihnen gewählte Konzept mit einem anderen Konzept, das sich in wesentlichen Punkten von Ihrem Konzept der Teamwork-Qualität unterscheidet. (Hinweis: Konzepte zur Teamwork-Qualität werden u.a. von Hackman, Helfert und Högl vorgeschlagen.) (30 Punkte)
3. Diskutieren Sie, was man unter der Qualität der Zusammenarbeit zwischen Teams verstehen kann und erläutern Sie, wie man diese Qualität messen kann. (30 Punkte)
4. Erörtern Sie, warum es trotz oder wegen einer engen Zusammenarbeit in Teams zu einem geringen Erfolg kommt. (30 Punkte)
5. Entwickeln Sie ein systematisches Konzept von Maßnahmen des Managements zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Gruppen. (30 Punkte)

Teamwork Quality

1. Discuss a concept of teamwork quality within teams and explain a way to measure this quality. (30 points)
2. Compare the concept you have chosen to another concept which differs in basic aspects from your concept. (Special note: Concepts of teamworkquality are suggested by i.e. Hackman, Helfert and Högl.) (30 points)
3. Discuss the concept of interaction quality between teams and explain a way to measure this quality. (30 points)
4. Discuss why a team performance may be poorly despite of or because of close teamwork. (30 points)
5. Develop a systematic concept of tools within enables management to improve the teamwork between groups. (30 points)

Virtuelle Teams

- (1) Definieren Sie den Begriff „virtuelles Team“.
(10 Punkte)
- (2) Erläutern Sie, welche Vorteile mit dieser spezifischen Organisationsform verbunden sind.
(20 Punkte)
- (3) (a) Diskutieren Sie, welche Nachteile mit virtuellen Teams verbunden sind.
(15 Punkte)
- (b) Leiten Sie daraus wesentliche Erfolgsfaktoren von virtuellen Teams ab und begründen Sie für mindestens drei dieser Faktoren deren Erfolgswirkung ausführlich.
(45 Punkte)



Virtual Teams

- (1) Please define the term ‘virtual team’.
(10 points)
- (2) Please explain possible positive effects of this specific organizational form.
(20 points)
- (3) (a) Please discuss possible negative effects of virtual teams.
(15 points)
- (b) Please derive from these cons essential success factors of virtual teams. Explain at least three of these factors and their performance impact in detail.
(45 points)

Management of Innovation III – Strategies & Structures

Incumbent's Curse

Sowohl in der Innovationsforschung als auch in der Unternehmenspraxis wird häufig die These vertreten, dass große etablierte Unternehmen Schwierigkeiten haben, radikale Innovationen hervorzubringen. Diese These wird auch als ‚Incumbent's Curse' bezeichnet.

1. Erläutern Sie, welche Faktoren in großen etablierten Unternehmen die Entwicklung radikaler Innovationen behindern und fördern.

(30 Punkte)

2. Chandy und Tellis untersuchen die These des „Incumbent's Curse“ in einer empirischen Studie. Zu welchen Kernergebnissen kommen die Autoren und wie begründen die Autoren die Befunde.

(30 Punkte)

3. Zeigen Sie auf, welche Maßnahmen große etablierte Unternehmen ergreifen können, um ihre Fähigkeit zur Entwicklung radikaler Innovationen zu verbessern. Gehen Sie hierbei auch auf die hierzu durchgeführte Studie von Chandy und Tellis ein.

(30 Punkte)

Incumbent's Curse

Both in innovation research and practice the thesis is often hold that large and established companies are restricted to create radical innovations. This thesis is also known as the “Incumbent's Curse”.

1. Please explain which factors constrain and which factors boost the creation of radical innovations in large and established companies.

(30 points)

2. In an empirical study Chandy and Tellis investigated the thesis of “Incumbent's Curse”. What are the core findings of this study and how do the authors justify their results?

(30 points)

3. Please point out which actions large and established companies can take to improve their capability to create radical innovations. In this context also consider the study by Chandy and Tellis which particularly addresses this question.

(30 points)

Zeit als Wettbewerbsfaktor / Größe und Innovativität

1. Warum wird es für Unternehmen heute immer wichtiger, Zeit als Wettbewerbsfaktor in der Unternehmensstrategie zu berücksichtigen? **(10 Punkte)**
2. Welche Vor- bzw. Nachteile ergeben sich für ein Unternehmen, das eine First Mover Strategie verfolgt? **(20 Punkte)**
3. Diskutieren Sie die Behauptung, dass vor allem kleine Unternehmen mit hoch innovativen Produkten als erste auf dem Markt auftreten. **(30 Punkte)**
4. Wie können große Unternehmen die Voraussetzungen schaffen, damit sie als hoch innovativer Innovator auftreten können? **(30 Punkte)**

Time as a Competitive Factor / Size and Innovativeness

1. Why is it today more important than ever for a company to consider time as a competitive factor in its company strategy? (10 points)
2. Which advantages and disadvantages does a company have that pursues a first mover strategy? (20 points)
3. Please discuss the statement that particularly small companies appear first with high innovative products on the market. (30 points)
4. How can large companies establish the necessary preconditions to appear as high innovative innovator? (30 points)

Zeitstrategien

1. Erläutern Sie, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um die Zeit vom Produktkonzept bis zum Markteintritt eines innovativen Produktes zu verkürzen. **(30 Punkte)**
2. Erläutern Sie, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um die Zeit vom Markteintritt bis zum Erreichen des Break-Even-Punktes (Break-Even-Time) zu verkürzen. **(30 Punkte)**
3. Diskutieren Sie, welche Konflikte sich zwischen diesen beiden Zeitzielen ergeben können (1 und 2). **(30 Punkte)**
4. Diskutieren Sie den Einfluss
 - a. der Dauer des Produktlebenszyklus,
 - b. der Dynamik der technologischen Entwicklung und
 - c. der Stärke von Netzeffekten (Hinweis: Netzeffekte bedeuten, dass der Nutzen eines Produktes mit der Anzahl der Verwender zunimmt)auf die Vorteilhaftigkeit einer Pionierstrategie im Vergleich zu einer Folgerstrategie. **(60 Punkte)**

Timing Strategies

1. Which steps can be taken to reduce the period between product concept development and entry to market of an innovative product? **(30 points)**
2. Which steps can be taken to reduce the periods between entry to market of an innovative product and the break-even-point (break-even-time)? **(30 points)**
3. Please discuss the conflicts that may occur between these tow objectives (1 and 2). **(30 points)**
4. Please discuss the influence of
 - a. the length of the product lifetime cycle
 - b. the dynamism of technological development and
 - c. the strength of network effects (Special note: Network effects occur when the benefits of a product increase as the number of users increases)on the advantages of a pioneer strategy in comparison to a follower strategy. **(60 points)**

Lead User / Lead Markets

Nach dem erfolgreichen Abschluss Ihres Studiums an der TU Berlin nehmen Sie das Angebot der Weightflyer AG an, in deren F&E-Abteilung eine leitende Position zu besetzen. Die Weightflyer AG hat sich auf die Konstruktion und den Bau neuartiger Flugobjekte zur Beförderung sperriger Lasten über weite Strecken spezialisiert. Nachdem die Pilotserie auf dem Markt nicht angenommen wurde und der Hauptkonkurrent angekündigt hat, einen erweiterten Prototyp in einem Monat auf den Markt zu bringen, fordert die Geschäftsleitung nun von Ihnen, den Entwicklungsprozess kundennäher und schneller zu gestalten. Sie entscheiden sich dafür, einen Kunden in den Prozess mit einzubeziehen.

1. Nennen Sie für beide Seiten die Vor- und Nachteile, insbesondere unter zeitlichen Aspekten, einer solchen Zusammenarbeit. (10 Punkte)
2. Welche Vorgehensweise wählen Sie, um einen Kunden (als lead user) auszuwählen? (10 Punkte)
3. Wie können Sie den lead user in ihren F&E-Prozess einbinden? (10 Punkte)

Nach der erfolgreichen Auswahl und Beginn der Zusammenarbeit mit dem lead user möchte die Geschäftsführung nun noch von Ihnen wissen, wo sie den neuen Weightlifter WF 1 als erstes einführen soll.

4. Entwerfen Sie ein Modell zur lead market Identifikation für den Weightlifter WF1. (20 Punkte)
5. Bereiten Sie eine transparente Entscheidungsempfehlung für die Geschäftsführung vor. (40 Punkte)

Lead User / Lead Markets

After finishing your studies at the TU Berlin, you accept an offer from Weightflyer AG to work in their R&D department. Weightflyer AG has specialized on designing and building innovative flying systems which can carry huge weights over long distances. As their pilot type has not been accepted by the market and one of the leading competitors has now announced to bring an extended prototype to the market in a month time, top management now demands a faster and more customer-oriented development process. You decide to integrate a customer in the development process.

1. Please list for both parties the advantages and disadvantages of such cooperation, especially with regard to time. (10 points)
2. How do you choose the right customer (lead user) for this cooperation? (10 points)
3. How can you integrate the lead user in your R&D-process? (10 points)

After successfully choosing the lead user and the start of the cooperation top management now demands to know in which market they should launch the new Weightlifter WF 1.

4. Please draft a model how to identify lead markets for the Weightlifter WF 1
(20 points)
5. Develop a clear and comprehensible recommendation for top management
(40 points)

Lead User

- (1) Erläutern Sie, welche Chancen und Risiken mit der Einbindung von Kunden in Innovationsprozesse verbunden sind. **(20 Punkte)**
- (2) Definieren Sie den Begriff „Lead User“. Zeigen Sie die zentralen Prinzipien des Lead User Ansatzes auf. **(20 Punkte)**
- (3) Erläutern Sie das allgemeine Vorgehen des Lead User-Methode anhand vierstufiger Phasenschemas. Skizzieren Sie, welche konkreten Aktivitäten in jeder einzelnen Phase durchzuführen sind und welche Probleme in jeder Phase auftreten können. **(40 Punkte)**
- (4) Würdigen Sie den Lead User-Ansatz kritisch hinsichtlich seines Potentials und seiner inhärenten Gefahren. **(10 Punkte).**

Lead User

- (1) Describe opportunities and risks of a customer involvement into the new product development process. **(20 points)**
- (2) Define the term “lead user”. Explain the central principles of the lead user method. **(20 points)**
- (3) Describe the general procedure of the lead user method by a four-step phase model. Explain what concrete activities need to be carried out in each phase and which problems can occur in each phase. **(40 points)**
- (4) Provide a critical reflection on the lead user approach with respect to its potential benefit and its inherent risks. **(10 points)**

Netzwerkkompetenz

(3) Was sind Innovationsnetzwerke? Erklären Sie den Begriff und erläutern Sie, welche positiven und negativen Wirkungen sich mit Innovationskooperationen verbinden!
(30 Punkte)

(2) Diskutieren Sie, was unter Netzwerkkompetenz zu verstehen ist! Wie lässt sich diese messen?
(30 Punkte)

(3) Erläutern Sie, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um die Netzwerkkompetenz zu erhöhen!
(30 Punkte)

Network Competence

(4) What are innovation networks? Please explain the term and possible positive and negative effects of innovation co-operations.
(30 points)

(2) Please discuss the concept of network competence. How can it be measured?
(30 points)

(5) Please explain which measures can be taken to increase network competence!
(30 points)

Netzwerkkompetenz

- (1) Bitte definieren Sie den Begriff Netzwerkkompetenz.
(10 Punkte)
- (2) Aus welchen Faktoren besteht die Netzwerkkompetenz? Bitte geben Sie mindestens ein Beispiel für jeden Faktor.
(10 Punkte)
- (3) Was sind die Treiber der Netzwerkkompetenz (Namen und kurze Beschreibung).
(10 Punkte)
- (4) Bitte definieren Sie den Begriff Technologische Kompetenz.
(10 Punkte)
- (5) Was versteht das Innovationsmanagement unter der Unternehmensstrategie (nach Ritter/Gemünden)?
(10 Punkte)
- (6) Welche Arten der Unternehmensstrategie kennen Sie? Bitte benennen Sie die Strategien und beschreiben Sie die wichtigsten Inhalte (kurz!).
(15 Punkte)
- (7) Warum ist die klare Definition und Kommunikation der Unternehmensstrategie wichtig für ein Unternehmen?
(10 Punkte)
- (8) Wie beeinflussen sich Netzwerkkompetenz, technologische Kompetenz und Unternehmensstrategie? Welches Ergebnis erwarten Sie von einer Kombination dieser Faktoren?
(15 Punkte)

Network Competence

- (1) Please give a definition of network competence
(10 points)
- (2) What are the constituting factors of network competence? Please give at least one example for each factor.
(10 points)

- (3) What are the drivers of network competence (Please name them and give a short description)
(10 points)
- (4) Please define the term technological competence.
(10 points)
- (5) Please give a definition of the term business strategy (according to Ritter/Gemünden).
(10 points)
- (6) Which types of business strategy are you aware of? Please name them and give a short description.
(15 points)
- (7) Why is the clear definition and communication of a business strategy important for a company?
(10 points)
- (8) How do network competence, technological competence and business strategy influence each other and what results do you expect from the combination of these three factors?
(15 points)