

# MASTER OF BUSINESS ADMINIS- TRATION

## **MBA**

Master of Business Administration

## **Modul:**

Ideen- und Innovationsmanagement

## **Studienheft:**

Kreatives Innovationsmanagement

## **Autor:innen**

Prof. Dr. Answin Vilmar  
Dr. Charlotte Schmitz

## **Aktualisierung durch:**

Prof. Dr. Christian Arnold



# Kapitel 1

- 1. Grundlegende Aspekte**
  - 1.1 Der Begriff Innovation
  - 1.2 Innovation als Managementaufgabe
  - 1.3 Die interne Sicht: Bremser und Treiber von Innovationen
  - 1.4 Einstellungs- und Verhaltensakzeptanz)
    - 1.4.1 Die externe Sicht: Akzeptanz von Innovationen
    - 1.4.2 Diffusion und Adoption
    - 1.4.3 Reasoned Action Ansatz
    - 1.4.4 Technologieakzeptanz
    - 1.4.5 Markenimage und Akzeptanz

### Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- die Bedingungen für gelungene Innovationen zu verstehen;
- die Unterstützer und Verhinderer von Innovationen zu identifizieren;
- die Rolle der Entscheider zu beschreiben.

## 1.1 Der Begriff Innovation

Zweifelsfrei bestehen die zentralen Anliegen des Unternehmers darin, das Unternehmen zum Erfolg zu führen und die Erfolgsposition zu verteidigen (WEIBER/POHL 2017, S. 1). Auch wenn der Begriff Erfolg unterschiedlich ausgelegt und aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden kann, so ist doch festzustellen, dass Erfolg aus Tätigkeiten am Markt resultiert und dies bedingt erstens Angebote und zweitens Kunden, die diese Angebote kaufen: Keine Kunden ohne Angebote, kein Erfolg ohne Kunden. Aus dieser schon fast trivial klingenden Erkenntnis leitet DRUCKER den Geschäftszweck und die grundlegenden Funktionen von Unternehmen ab: „There is only one definition of business purpose: to create a customer. [...] Because it is its purpose to create a customer, any business enterprise has two – and only these two – basic functions: marketing and innovation“ (DRUCKER 1955, S. 37).

Das vorliegende Studienheft thematisiert eine dieser Funktionen; nämlich das Innovationsmanagement. Doch, was ist unter einer Innovation konkret zu verstehen? Bisher liegt keine allgemein anerkannte Deutung des Begriffs vor. Dennoch wird in der Regel das Merkmal Neuartigkeit hervorgehoben (WEIBER/POHL 2017, S. 16). So kann laut SCHUMPETER – der als Urvater der Innovationsforschung gilt – Innovation verstanden werden als „the doing of new things or the doing of things that are already being done in a new way“ (SCHUMPETER 1947, S. 149). Aufbauend auf diesem Begriffsverständnis ent-



wickelt er das Konzept des „dynamischen Unternehmers“, der immer wieder neuartige Kombinationen von Produktionsfaktoren kreiert, um sich so vom Wettbewerb abzuheben und Erfolg am Markt zu erzielen. Die Durchsetzung solcher Kombinationen hat fünf Innovationsarten zur Folge (SCHUMPETER 1997, S. 110):

- **Produktinnovation:** Herstellung eines neuen Produkts
- **Verfahrensinnovation:** Einführung eines neuen Produktionsverfahrens
- **Marketinginnovation:** Erschließung eines neuen Absatzmarktes
- **Beschaffungsinnovation:** Erschließung neuer Beschaffungsquellen
- **Strukturinnovation:** Durchführung organisatorischer Neuerungen

Das zentrale Merkmal der Neuartigkeit kann allerdings aus unterschiedlichen Perspektiven (siehe auch folgende Tabelle) betrachtet werden (WEIBER/POHL 2017, S. 16 ff.):

- **Subjektdimension:** Hier stellt sich die Frage, für wen die Innovation einen neuartigen Charakter aufweist. Vor allem aus der Sicht des Marketings ist ein Angebot dann eine Innovation, wenn sie vonseiten der Nachfrager als neuartig wahrgenommen wird. Aus Anbietersicht handelt es sich um eine Innovation, wenn eine bestimmte Leistung erstmalig angeboten wird oder konkrete Aktivitäten erstmals ausgeführt werden.
- **Objektdimension:** Die objektbezogene Dimension adressiert das Ergebnis des Innovationsprozesses. Hierbei kann es sich um ein neues Angebot, einen neuen betrieblichen Ablauf oder um eine Neuerung im Humanbereich (z.B. neue Organisationsformen oder Regularien) des Unternehmens handeln. An dieser Stelle können recht eindeutig die Innovationsarten nach SCHUMPETER eingeordnet werden.
- **Intensitätsdimension:** Die Neuartigkeit von Innovationen kann unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Radikalinnovationen ermöglichen neuartige Lösungen für konkrete Kundenprobleme. Inkrementalinnovationen sind hingegen Weiterentwicklungen bestehender Problemlösungen.
- **Quelldimension:** Der Auslöser für eine Innovation kann eine neue Technologie (Technology-Push) oder sich verändernde Kundenanforderungen (Demand-Pull) sein. Technology-Push Innovationen können sich durch einen hohen Neuartigkeitsgrad auszeichnen. Demand-Pull Innovationen weisen typischerweise einen geringeren Neuartigkeitsgrad auf. Allerdings ist das mit der Markteinführung verbundene Risiko in der Regel geringer als bei Technology-Push Innovationen.

- **Wettbewerbsdimension:** Versteht man Innovation als Neuerung, durch die das innovierende Unternehmen Wettbewerbsvorteile erzeugt, dann geht dies mit einer Erhöhung von Erlösen durch Effektivitätsvorteile und/oder mit einer Reduktion der Kosten durch Effizienzvorteile einher.

Subjektdimension (für wen neu?)	Objektdimension (was ist neu?)	Intensitätsdimension (wie stark neu?)	Quelldimension (wodurch neu?)
<b>Nachfragersicht:</b> Perzipierte Neuartigkeit von Angeboten aus Sicht der Nachfrager  <b>Anbietersicht:</b> Neuartige Angebote oder neuartige Prozesse aus Unternehmenssicht	<b>Leistungsinnovation:</b> Neue Angebote für den Markt mit Erlöswirkung durch Verkauf oder Nutzung  <b>Prozessinnovation:</b> Neugestaltung von internen Prozessen  <b>Sozialinnovation:</b> Neuerung im Humanbereich eines Unternehmens	<b>Radikalinnovation:</b> Grundlegende Neuerung mit hohem Neuartigkeitsgrad  <b>Inkrementalinnovation:</b> Kleine Veränderungen zu vorhandenen Lösungen und damit geringer Neuartigkeitsgrad	<b>Technology-Push:</b> Neuartigkeit aufgrund innovativer Technologien  <b>Demand-Pull:</b> Neuartigkeit durch Realisierung neuer Kundenanforderungen
<b>Wettbewerbsdimensionen</b> (Effektivitäts- und Effizienzvorteile)			

Tab. 1 Innovationsdimensionen und Innovationsarten  
(in Anlehnung an WEIBER/POHL 2017, S. 16)

## 1.2 Innovation als Managementaufgabe

Rasch wandelnde Kundenanforderungen und immer kürzer werdende Technologielebenszyklen zwingen Anbieter, innovative Angebote und Praktiken zu entwickeln und einzuführen.

Fehlende Innovationsbereitschaft führt schnell zum Verlust der Wettbewerbsposition und zerstört die Fähigkeit, die Renditeerwartungen der Kapitalgeber und die Erwartungen anderer Stakeholder zu befriedigen (ARNOLD/KLEE 2016, S. 1). Innovative Angebote und Praktiken sichern hingegen die Überlebensfähigkeit von Unternehmen. Sie basieren auf neuen Ideen und neue Ideen sind das Ergebnis kreativer Prozesse. Kreative Prozesse, Ideen und die Umsetzung dieser Ideen, bis hin zur Einführung, binden Ressourcen und gehen mit Veränderungen einher. Das ist nicht bei jedem beliebt – regelmäßig sind Widerstände der beteiligten Mitarbeiter und Teams bemerkbar. Außerdem müssen potenzielle Nutzer die Innovation akzeptieren.

Aus diesen vielfältigen Herausforderungen ergeben sich umfangreiche Aufgaben, die dem Innovationsmanagement zugerechnet werden.



**Definition****Merke**

Innovationsmanagement umfasst alle Planungs-, Entscheidungs-, Organisations- und Kontrollaufgaben im Hinblick auf die Generierung und die Umsetzung von neuen Ideen in marktfähige Leistungen (VAHS/BREM 2015, S. 28).

**Vielfalt der Aufgaben**

Das sind die Aufgaben des Innovationsmanagements:

- Festlegen der Innovationsziele und Strategien
- Treffen von Entscheidungen zur Entwicklung und Umsetzung von Innovationen auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten
- Erstellen eines Programms für Forschungs- und Entwicklungsprojekte
- Planung, Steuerung und Kontrolle der Innovationsprozesse und -projekte von der Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung im Markt
- Aufbau einer innovationsfördernden Organisationsstruktur und -kultur
- Installation eines Informationssystems, in dem sich alle Beteiligten schnell austauschen können und das es ermöglicht, Prozesse flexibel zu steuern

(vgl. VAHS/BREM 2015, S. 28)

**Innovationsmanagement als Führungsaufgabe**

Unschwer ist zu erkennen, dass das Innovationsmanagement eine Führungsaufgabe ist. Sie sollte im Top-Management angesiedelt sein, um ausreichenden Entscheidungsspielraum zu gewährleisten. Es geht um das Festlegen und Formulieren der grundlegenden Zielsetzung des Unternehmens und um die Ableitung von Strategien zur Zielerreichung. Um Zielkonflikte zu vermeiden, ist es daher sinnvoll, die Verantwortung für das Innovationsmanagement im Vorstand oder bei der Geschäftsführung zu verankern (vgl. auch HAUSCHILDT/SALOMO/SCHULTZ et al. 2016, S. 88).

Dafür werden in der Praxis verschiedene Lösungen gewählt.

- Es kann eine Stabsstelle für Innovationen geschaffen werden, die direkt der Unternehmensführung unterstellt ist.
- Ferner kann eine eigene Abteilung eingerichtet werden, organisatorisch gleichberechtigt wie etwa die Forschung und Entwicklung, Beschaffung oder Vertrieb.
- Weiterhin wird häufig auch der Weg gewählt, das Innovationsmanagement einem zentralen Gremium zu übertragen, das als übergreifender Ausschuss oder als Beratungseinheit fungiert.

(vgl. VAHS/BREM 2015, S. 161)

Inzwischen kristallisiert sich heraus, dass Innovationsmanagement als eigener Beruf begriffen wird. Dies ergibt sich aus der Analyse von Stellenmärkten. Noch überwiegen Job-Anzeigen, in denen Innovationsmanagement als Teil einer umfangreicheren Positionsbeschreibung vorgesehen ist, doch lassen sich bereits Gesuche für eigens ausgeschriebene Stellen im Innovationsmanagement finden.

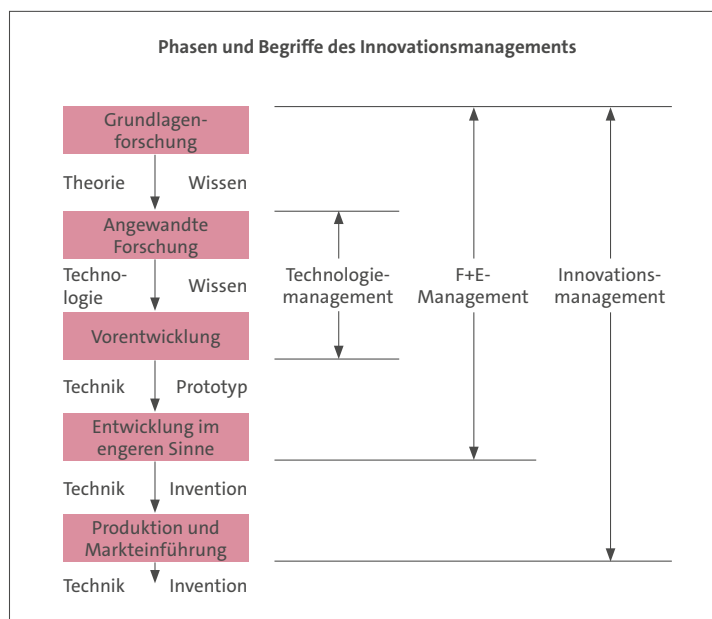
### Neues Berufsbild

#### Rechercheauftrag

Recherchieren Sie in Jobbörsen nach Stellenangeboten für Innovationsmanager. Welches Bewerberprofil wird gesucht? In welchen Branchen sind die Stellen angesiedelt?

Da das Innovationsmanagement eine übergreifende Aufgabe ist, finden sich unternehmensintern Schnittstellen etwa zum Technologiemanagement, zur Forschung und Entwicklung und zur Produktion selbst. Innovationsmanagement erfordert also die Kommunikation nach allen Seiten.

Die folgende Abbildung stellt die Position des Innovationsmanagements im Gefüge eines Unternehmens dar.



**Abb. 1** Die Phasen des Innovationsmanagements (VAHS/BREM 2015, S. 30)



© IST-Hochschule für Management