



# Innovationsmanagement

Prof. Dr. Peter Witt

## Leitfragen

1. Was bedeutet Innovationsmanagement?
2. Braucht ein Unternehmen überhaupt ein Innovationsmanagement?
3. Wie organisiert man Innovationsmanagement am besten?
4. Wie überwindet man innerbetriebliche Widerstände gegen Innovationen?

---

## Kennzeichen einer Innovation

**Innovationen sind im Ergebnis qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber dem vorangehenden Zustand merklich unterscheiden.**

- Diese Neuartigkeit muss **wahrgenommen** werden, muss bewusst werden.
- Die Neuartigkeit besteht darin, dass **Zwecke und Mittel** in einer **bisher nicht bekannten Form** verknüpft werden.
- Diese Verknüpfung hat sich auf dem **Markt** oder im **innerbetrieblichen Einsatz** zu bewähren.
- Das reine Hervorbringen der Idee genügt nicht, **Verkauf** oder **Nutzung** unterscheidet Innovation von Invention (Erfindung).
- Innovation ist schließlich ein **Prozess**, in dem schwerpunktartig bestimmte Aktivitäten im Zeitablauf zu verknüpfen sind.

## Man unterscheidet markt- und technologiegetriebene Innovationen.

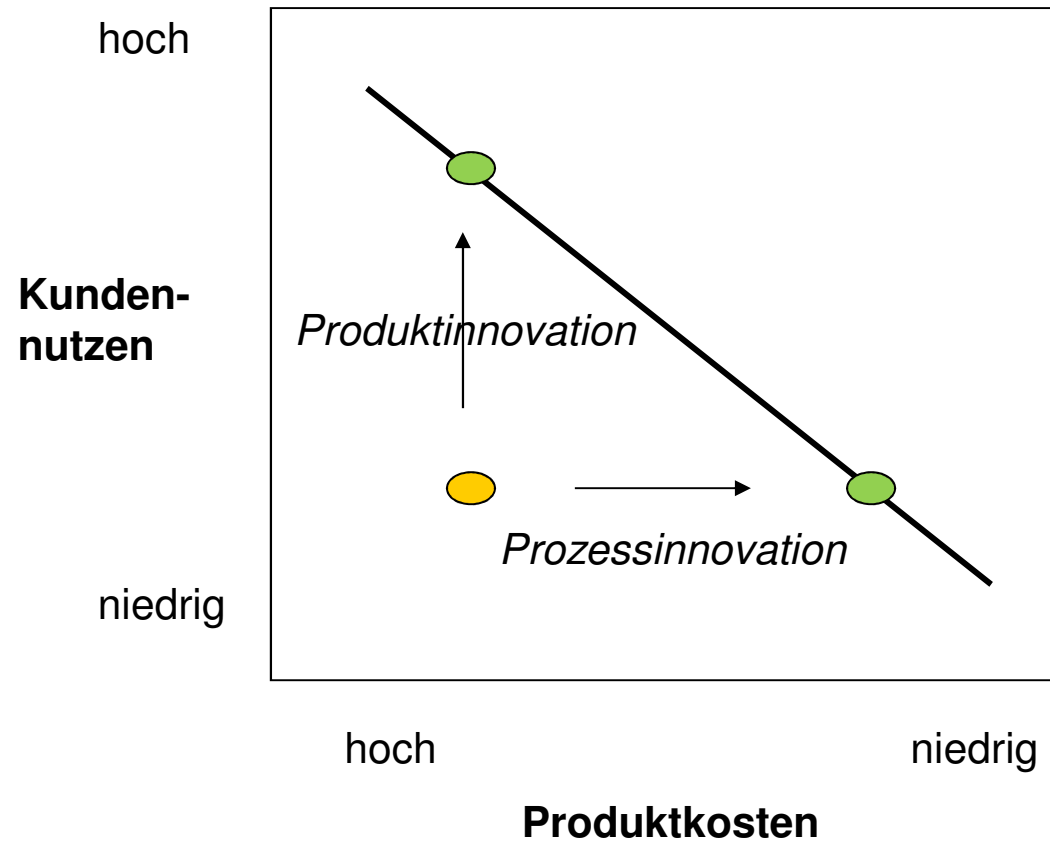
### Technology push

- Henry Ford: „Wenn ich die Leute gefragt hätte, was sie wollen, dann hätten sie gesagt, schnellere Pferde.“
- Steve Jobs: „Our belief was that if we kept putting great products in front of customers, they would continue to open their wallets.“
- Risiko: Kunden nehmen die Innovation nicht an.

### Market pull

- Erik von Hippel: „Democratizing innovation.“
- William Gates: „I believe that if you show people the problems and you show them the solutions they will be moved to act.“
- Risiko: Der Wettbewerbsvorteil ist nicht dauerhaft.

**Man unterscheidet weiter in Produkt- und Prozessinnovationen.**

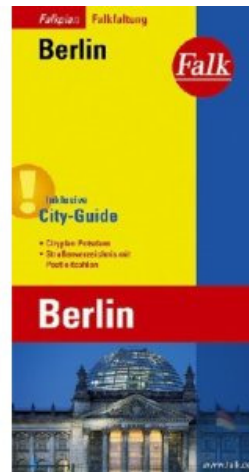




## Wenn Unternehmen nicht innovieren, gehen sie unter (1).

Der Falk-Verlag wurde 1945 von Gerhard Falk in Hamburg gegründet. Er realisierte für Stadtpläne zwei Innovationen, die parabolische Projektion und eine patentierte Faltechnik. Der Verlag wuchs schnell und stieg zum führenden Stadtplanproduzenten Europas auf.

Das Unternehmen wurde stark gefährdet durch das Aufkommen der Navigationsgeräte, entwickelte aber später in diesem Markt noch eine eigene erfolgreiche Produktlinie. Das Unternehmen gehört heute zum Familienunternehmen MairDumont in Ostfildern.

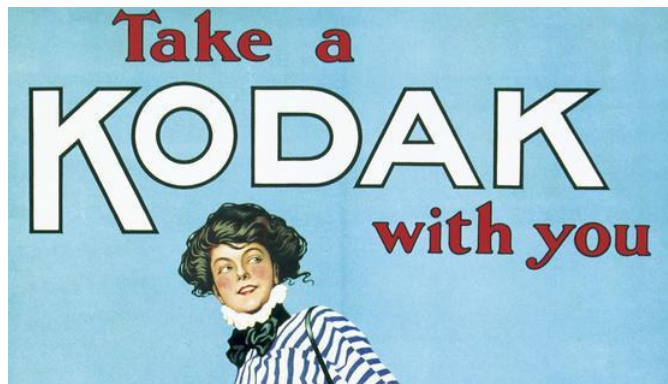


Vielfach prämiert, jetzt noch besser.  
Die neue Falk 2nd Edition



---

## Wenn Unternehmen nicht innovieren, gehen sie unter (2).

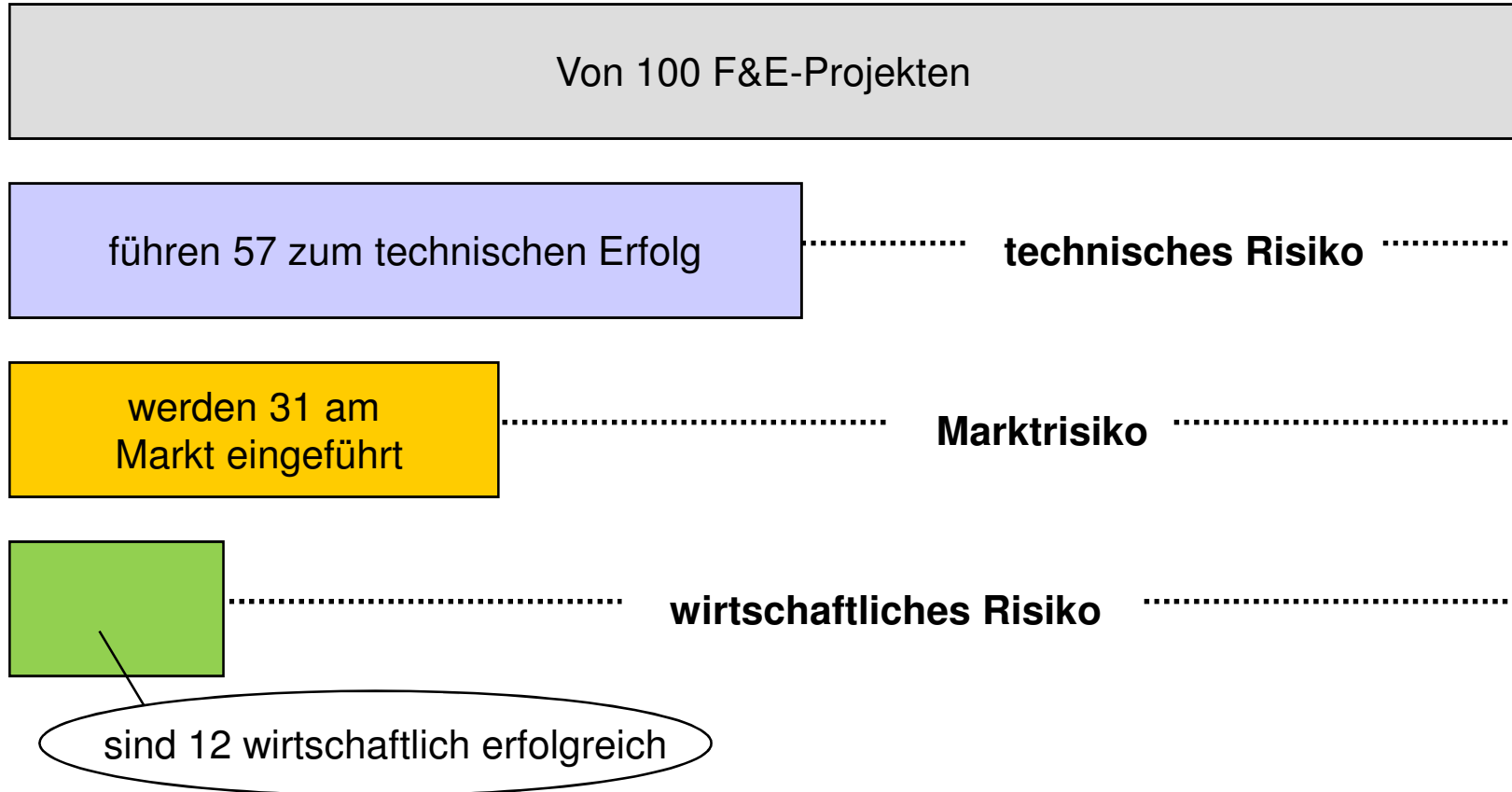


© Bild: 2012 Getty Images/National Media Museum/John Hassell

Kodak erfand Ende des 19. Jahrhunderts den Fotofilm. Das Unternehmen dominierte über Jahrzehnte die weltweiten Märkte für Filme und Fotodruck.

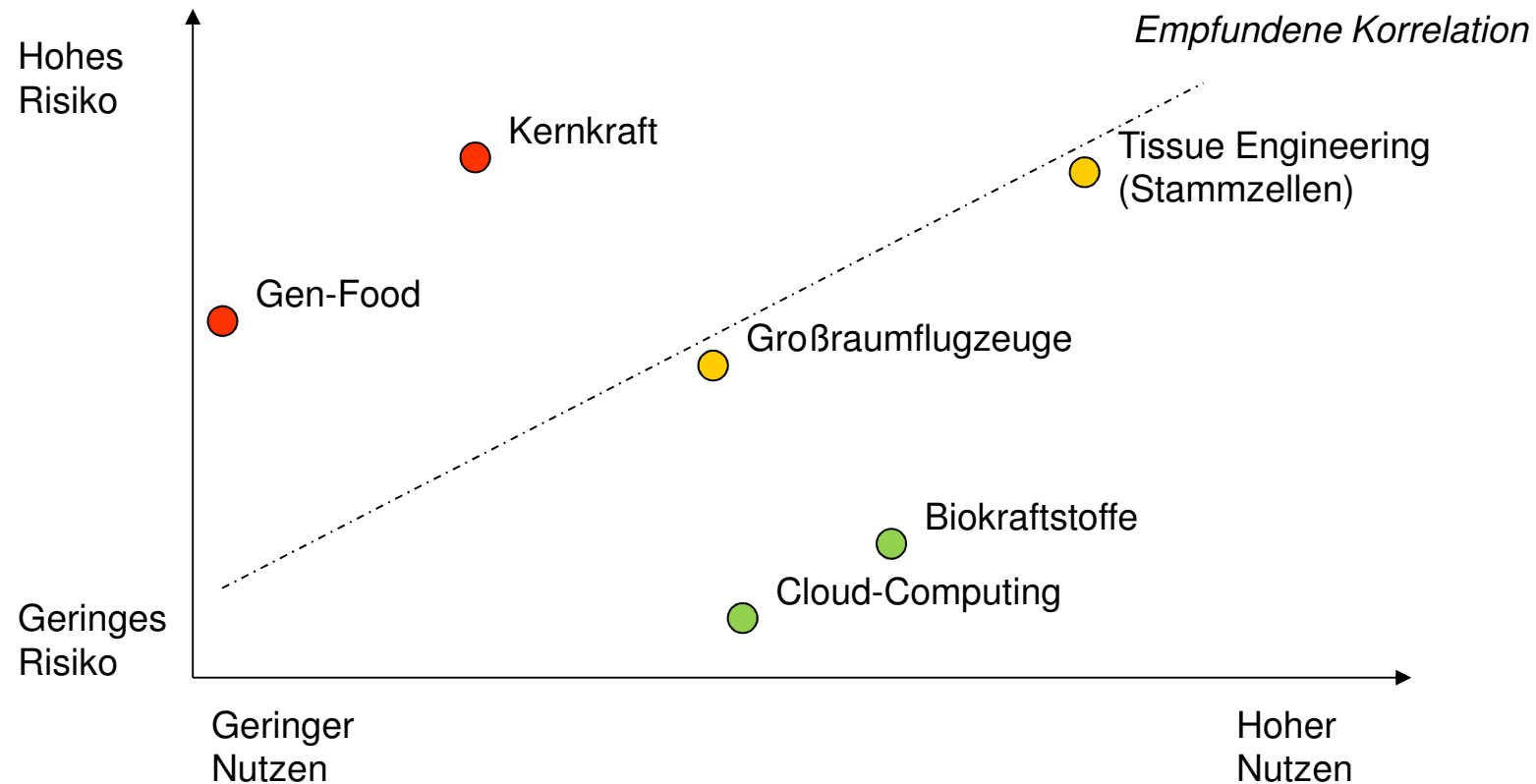
Mit dem Wandel zur digitalen Fotografie brach das traditionelle Geschäft fast komplett weg. Trotz jahrelanger Versuche konnte das Unternehmen im Markt für Digitalfotografie nie Fuß fassen und musste 2012 Insolvenz anmelden.

**Aber Innovationsmanagement unterliegt vielfältigen Risiken.**





**Und nicht alle Innovationen stoßen auf gesellschaftliche Akzeptanz.**



---

**Zunächst muss eine Innovationsstrategie festgelegt werden.**

***Pionier***

- Als Erster eine neue Technologie einführen
- Technologieführer mit Zeitvorsprung
- Große Chancen bei großen Risiken

***Early Follower***

- Markteintritt nach dem Pionier
- Kann von den Fehlern des Pioniers lernen
- Hat keinen Innovatorbonus mehr

***Late Follower***

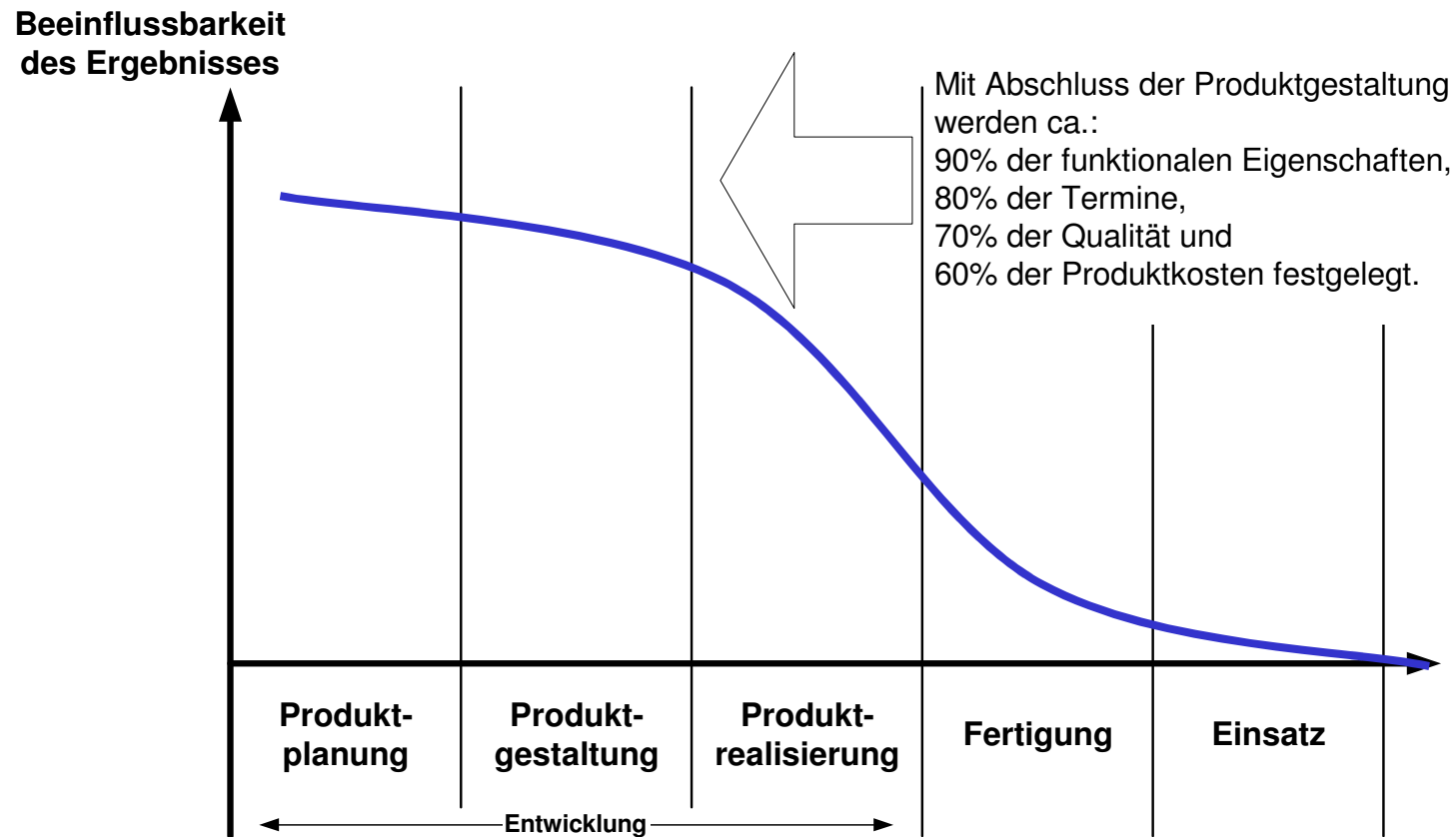
- Eintritt nur in etablierte Technologien
- Zeitliche Markteintrittsplanung ist weniger wichtig
- Fokus auf Kostenführerschaft

---

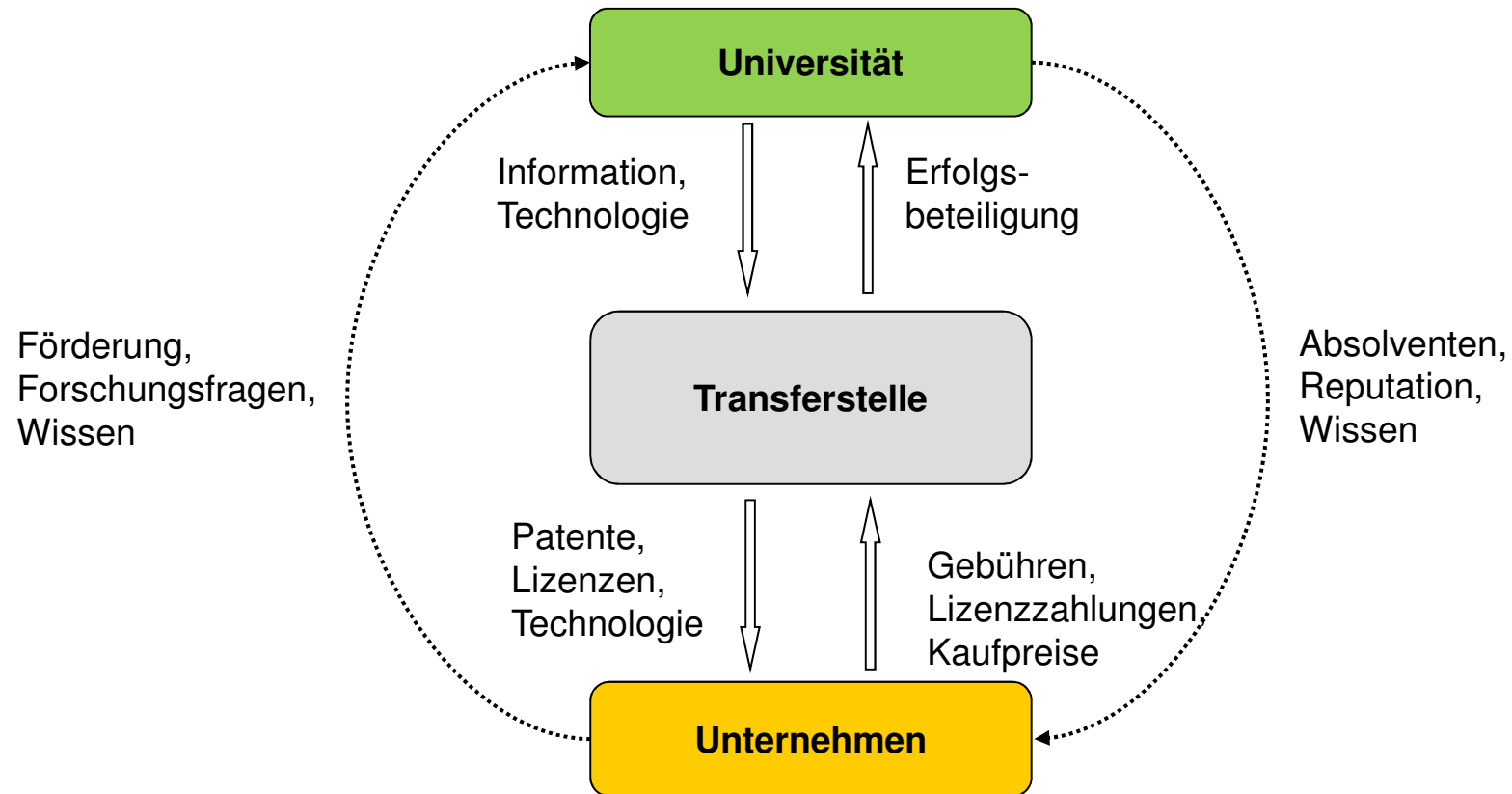
**Dann muss der Prozess des Innovationsmanagements geplant werden.**

1. Umweltanalyse
2. Ideensuche
3. Erfindung
4. Überprüfung der technischen Machbarkeit
5. Entwicklung
6. Testen des Prototypen oder der Versuchsanlage
7. Ökonomische Machbarkeitsstudien
8. Entwicklung der Fertigungstechnologie
9. Testen der Serienfertigung
10. Anmeldung, Genehmigung, Registrierung
11. Markteinführung
12. Kontrolle des Innovationserfolgs

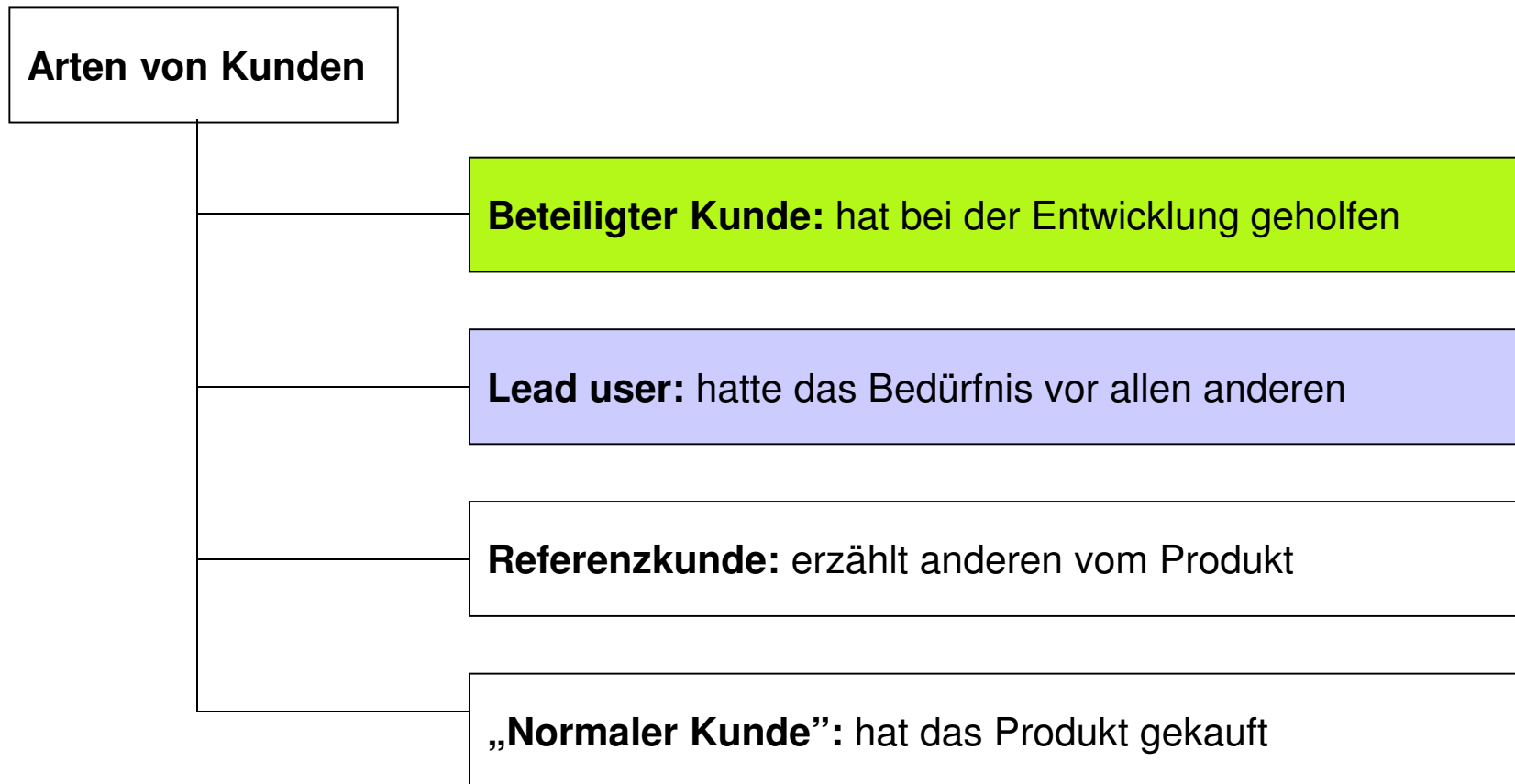
## Die Beeinflussbarkeit des Ergebnisses nimmt im Laufe des Innovationsprozesses ab



## Erfolgreiche Mittelständler arbeiten beim Innovationsmanagement mit Hochschulen zusammen.



**Erfolgreiche Mittelständler arbeiten beim Innovationsmanagement mit ihren Kunden zusammen.**

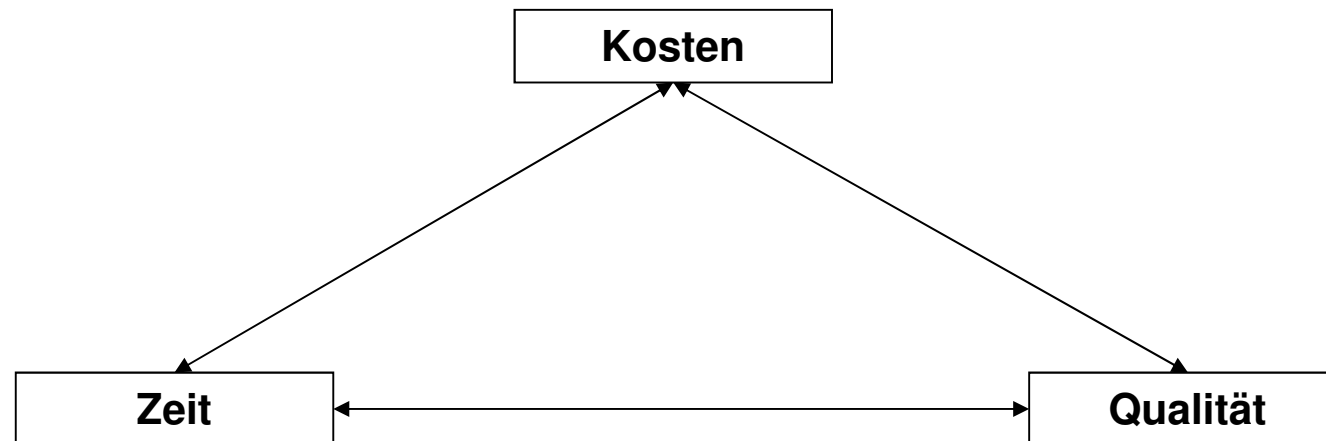


---

## Die Kundenakzeptanz kann vorab geprüft und geplant werden.

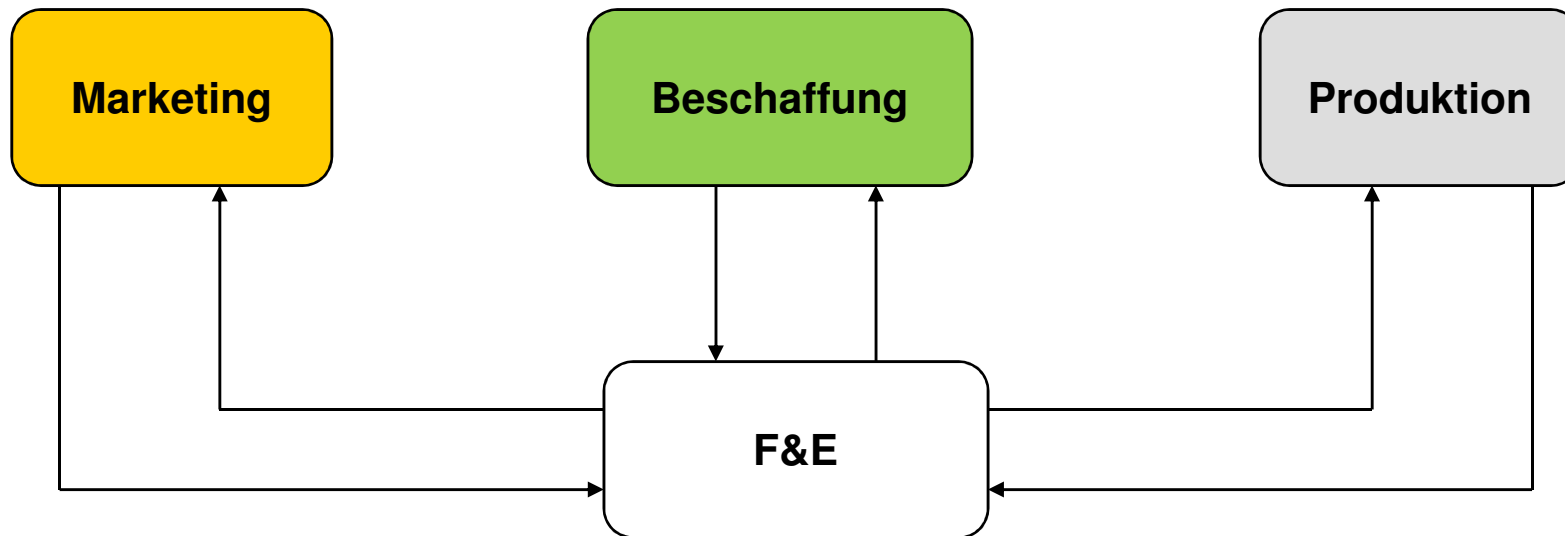
1. **Relativer Vorteil:** Ausmaß der wahrgenommenen Nutzen-Kosten-Relation einer Innovation gegenüber der Konkurrenz *aus Sicht des Kunden*.
2. **Kompatibilität:** Vereinbarkeit mit früheren Investitionsobjekten des Kunden und wahrgenommene Konsistenz mit dessen Werten und Erfahrungen.
3. **Komplexität:** Ausmaß der Schwierigkeiten beim Verstehen der Haupteigenschaften u. des Anwendungsnutzens einer Innovation.
4. **Erprobbarkeit:** Ausmaß, in dem sich eine Innovation *vor* der verbindlichen Adoptionsentscheidung durch den Kunden testen lässt.
5. **Kommunizierbarkeit:** Schwierigkeitsgrad, mit dem die zentralen Eigenschaften einer Innovation dem Kunden erklärt werden können.

**Erfolgreiche Mittelständler behalten die Kosten von Innovationen, die Durchlaufzeiten des Prozesses und die Qualität im Blick.**





**Effizientes Schnittstellenmanagement ist dabei unerlässlich.**



---

## **Es gibt rationale und emotionale Ursachen für Widerstände gegen Innovationen.**

### **(1) Technologische Argumente**

- Zweifel an der Funktionsfähigkeit
- Einwände gegen den zu frühen Innovationszeitpunkt
- Besorgnis der Unangepasstheit an die Umgebung

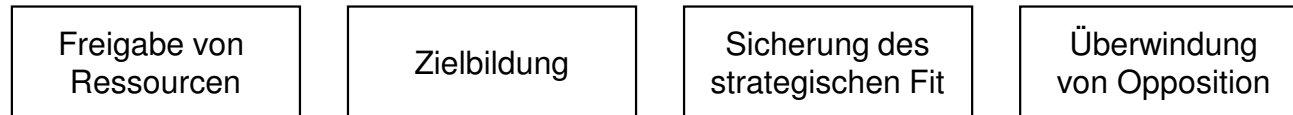
### **(2) Ökonomische Argumente**

- Innovationen zerstören wertvolle Substanz
- Innovationen sind zu riskant
- Innovationen stellen zu hohe finanzielle Anforderungen
- Fehlgeschlagene Innovationen sind teurer als Verluste bei Weiterführung
- Der bestehende Zustand ist doch gar nicht so schlecht

### **(3) Ökologische Argumente (Technologiefolgenabschätzung)**

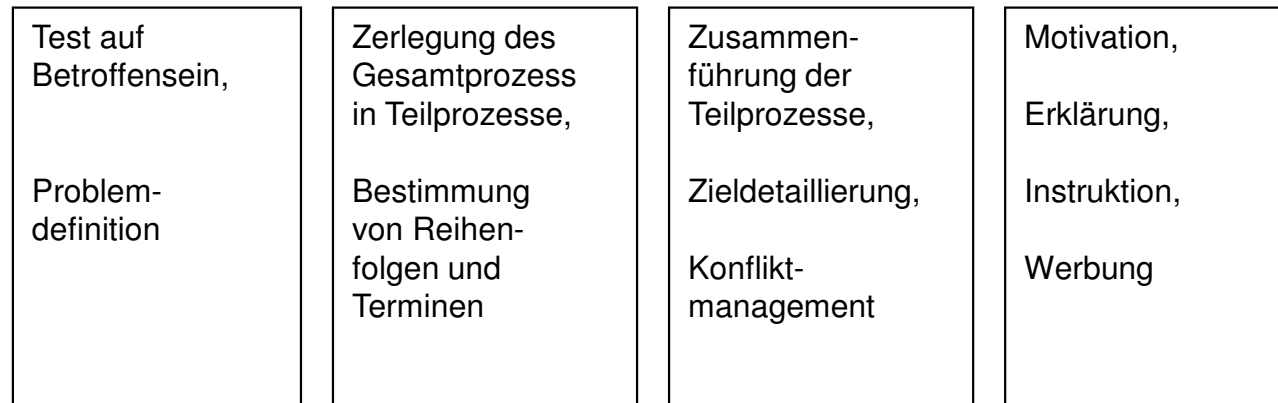
## Promotoren überwinden Widerstände im Innovationsprozess.

### *Beiträge des Machtpromotors*



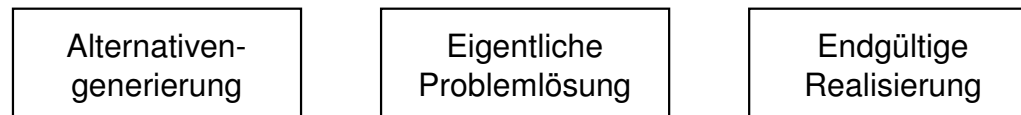
Initiative

### *Beiträge des Prozesspromotors*



Initiative

### *Beiträge des Fachpromotors*



---

## Hören Sie nicht auf Experten, wenn es um Innovationen geht!

„This ‚telephone‘ has too many shortcomings to be seriously considered as a means of communication. The device is inherently of no value to us.“

*Western Union internal memo, 1876*

„Viel mehr als 5.000 Automobile wird man in Deutschland nie verkaufen können. Es gäbe ja gar nicht genug Chauffeure.“

*Deutsche Zeitung, 1912*

„Wer, zum Teufel, will hören, wie Schauspieler reden?“

*Harry M. Warner, Film-Tycoon, 1927*

„I think there is a world market for maybe five computers.“

*Thomas Watson, Chairman of IBM, 1943*

„Data processing is a fad that won't last out the year.“

*Chief editor of business books, Prentice Hall, 1957*