Innovationsmanagement

Neuartigkeit und Akzeptanz als Maßstab

Innovationen sind etwas Neues. Sie sind der Motor vieler Unternehmen und unserer Volkswirtschaft. Innovationen sind aber auch risikobehaftet. Oft ist die Entwicklung von neuen Produkten und Prozessen aufwändig und das Flop-Risiko am Markt groß. Dennoch – ohne Innovationen können sich gerade mittelständische Unternehmen nicht behaupten.

Dr. Josef Gochermann: Der Anlass für die meisten Innovationen kommt direkt aus dem Markt.

Die zurückliegende Finanz- und Wirtschaftskrise hat viele mittelständische Unternehmen dazu gebracht, wieder offensiv über neue Produkte und Dienstleistungen nachzudenken und sich stärker Innovationen zuzuwenden. Während die Innovationsausgaben in der Krise um elf Prozent zurückgefahren wurden, zeigten 57 Prozent der Unternehmen nach der Krise ein verstärktes Innovationsverhalten. Diese starke Innovationsdynamik hielt auch in 2011 an.

[Innovation und Erfolg]

Was aber sind Innovationen? Und wie können sie als Grundlage des Unternehmenserfolges genutzt werden? Der Begriff „innovativ" ist inzwischen fast schon zu einem Modewort geworden. Ein Blick in die Stellenanzeigen der überregionalen Zeitungen offenbart, wie viele „innovative Unternehmen innovative Mitarbeiter suchen und mit innovativen Produkten in innovativen Märkten unterwegs sind". Im ursprünglichen lateinischen Sinn heißt Innovation „Erneuerung". Die betriebswirtschaftliche Betrachtung geht jedoch über diesen Ansatz hinaus. Es geht nicht allein darum, ein neues Verfahren, ein neues Produkt oder einen neuen Prozess zu erfinden. Der Begriff der Innovation ist eng gekoppelt an den Erfolg im Markt und bei den Kunden. Erst die erfolgreiche Einführung in den Markt und die Akzeptanz beim Kunden macht eine Entwicklung zu einer wirklichen Innovation. Es gibt viele „innovative Ideen" und ebenso viele „innovative Köpfe", denen ständig neue Dinge einfallen. Die Herausforderung besteht aber in der erfolgreichen Umsetzung und Anwendung. Erst dann kann hieraus wirtschaftlicher Erfolg generiert werden.

[Neuartigkeit als Maßstab]

Ein wichtiges Kriterium einer Innovation ist die Neuartigkeit. Dabei geht es nicht nur darum was neu ist, sondern auch für wen. Die Einführung eines Produktes in den deutschen Markt ist eine Innovation, auch wenn es dieses Produkt beispielsweise zuvor schon in den USA gegeben hat. Ein Unternehmen, das seinen Kunden erstmalig eine neue Dienstleitung anbietet, ist innovativ, auch wenn andere diese Dienstleistung bereits im Angebot haben. Eine Innovation ist das, was aus Sicht des Kunden und des Marktes als innovativ erkannt wird. Innovation im wirtschaftlichen Sinne ist also die erstmalige erfolgreiche Produkt-Markt-Kombination.

Gleiches gilt auch für die Prozessinnovationen. Sie sind nicht kundengewandt, sondern richten sich nach Innen in den Betrieb. Das Ziel von Prozessinnovationen ist die Steigerung der Effizienz. Die Veränderung der innerbetrieblichen Ablauforganisation ist dann eine Innovation, wenn eine neue erfolg-

Wer beim Drucken sparen will, braucht keinen Druck. Sondern Service, der entlastet.

Wirtschaftliche Druckkosten mit MPS
Mit den Managed Print Services von Janson & Even sparen Sie erhebliche Teile Ihrer bisherigen Druckkosten. Wie Sie Ihre Prozesse mit intelligentem Fleet Management und durchdachtem Outsourcing optimieren und gleichzeitig die Kosten senken, erfahren Sie direkt bei den Spezialisten von Janson & Even. Rufen Sie an: **0 52 51/14 41-0**

Weitere Informationen: **www.janson-even.de**

Janson & Even
Office- & IT-Lösungen

reiche Zweck-Mittel-Kombination vorliegt. Der Anteil der absoluten Innovationen, also der wirklich neuen Erfindungen von Lösungen, die es so vorher noch nirgends gab, macht weniger als zehn Prozent der Innovationen aus. Forschungsergebnisse, neues Wissen und Know-how bezeichnet man als Invention. Oft sind sie die Grundlage für marktgerechte Produkte, Verfahren und Dienstleistungen, also für Innovationen.

> „Erst die erfolgreiche Einführung und Umsetzung im Markt macht aus einer Entwicklung eine Innovation."

[Markt- und Kundenverständnis]

Wirtschaftliche erfolgreiche Innovationen basieren also nicht nur auf technologischen Entwicklungen. Gleichermaßen muss auch ein detailliertes Kundenverständnis vorhanden sein. Die Voraussetzungen für die Adaption von Innovationen sind, dass der Kunde

» die Leistung wahrnimmt,
» einen Nutzen für sich erkennt, und
» das Produkt gegenüber dem Wettbewerbsprodukt akzeptiert.

Die Umsetzung im Marketing geschieht über die Darstellung des USP (Unique Selling Proposition) und des KKV, des komparativen Konkurrenzvorteils. Um Innovationen als Grundlage für den Unternehmenserfolg zu nutzen, sind also gute Markt- und Kundenkenntnisse und ein gezieltes Technologie- und Innovationsmarketing erforderlich.

[Globalisierung und Marktchancen]

Und dies umso mehr, da der Anlass für die meisten Innovationen direkt aus dem Markt kommt. Die Globalisierung erweitert nicht nur das weltweit verfügbare Produktangebot, sie erhöht auch die Dynamik in den Märkten. Kundenbedarfe und die Anforderungen an Produkte ändern sich rasch, kürzere Produktlebenszyklen und immer schnellere Neuproduktentwicklungen sind die Folge.

Die neuen Märkte bieten aber auch neue Chancen. Vielfältige neue Produkt-Markt-Kombinationen tun sich auf. Innovationen lassen sich in anderen Märkten und bei neuen Kunden platzieren. Um diese Chancen zu nutzen, bedarf es eines gezielten und strukturierten Innovationsmanagements, auch und gerade in mittelständischen Technologieunternehmen. ■

» **Der Autor**
Dr. Josef Gochermann verbindet seit Jahren die Themen Innovation, Technologie und Marketing. Als Unternehmer und Geschäftsführer der LOTSE GmbH begeleitet er technologieorientierte Unternehmen bei der Entwicklung und Einführung neuer Produkte und der Erschließung neuer Märkte. An der Hochschule Osnabrück verbindet er die Themen Innovation und Markt in Forschung und Lehre. Am Standort Lingen verwaltet er die Professur Technologiemanagement und Marketing.

Stärken und Schwächen: Deutschland im internationalen Vergleich

» **Deutschland hat seine Innovationsleistung** in den vergangenen fünf Jahren deutlich verbessert und steht nun auf Rang 4 im internationalen Vergleich. Investitionen der öffentlichen Hand in Wissenschaft und öffentliche Forschung haben wesentlich zu dieser Positionsverbesserung beigetragen.

» **Die Wirtschaft hat in der Krise** die Höhe der Forschungsaufwendungen beibehalten, was ebenfalls die Position des deutschen Innovationssystems im internationalen Vergleich gestärkt hat. Deutschland kam auch bei Forschung und Innovation weitaus besser durch die Wirtschaftskrise als viele andere Länder.

» **Die Stärken des deutschen Innovationssystems** sind die Vernetzung der einzelnen Akteure des Innovationssystems sowie die sehr innovationsaktive Wirtschaft.

» **Die größten Defizite liegen im Bildungsbereich.** Zu wenige junge Menschen erreichen eine Hochschulqualifikation. Dies kann auch nicht durch das System der beruflichen Bildung ausgeglichen werden, das zum deutschen Innovationserfolg einen wichtigen Beitrag leistet.

» **Die staatlich gesetzten Rahmenbedingungen** für Forschung und Innovation in Deutschland sind keineswegs mustergültig. Der Staat bietet im internationalen Vergleich wenig Unterstützung für die FuE-Aktivitäten der Unternehmen.

Quelle: BDI_Deutsche Telekom Stiftung_Innovationsindikator 2011

Innovationsbeispiel: Kahmann & Ellerbrock

Matchsack zum Transport von Werkzeugen

Der Technische Händler Kahmann & Ellerbrock aus Bielefeld und die SHE Solution aus Spenge, Hersteller von Abseil- und Rettungshubgeräten, haben einen „Windbeutel" zur Unterstützung von Montagearbeiten in Windkraftanlagen entwickelt und dafür den Innovationspreis Technischer Handel 2011 bekommen.