

Berichte aus der Betriebswirtschaft

**Daniel Pienitzsch
Dennis Bumiller
Andreas Mockenhaupt (Hrsg.)**

Aspekte des Innovationsmanagements

Integration von Innovationen in Unternehmen und deren Einsatz
als Werkzeug zur Krisenbewältigung im Mittelstand

Shaker Verlag
Aachen 2013

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlagbild: © Orlando Florin Rosu - Fotolia.com

Copyright Shaker Verlag 2013

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-2077-9

ISSN 0945-0696

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Vorwort

Innovation und Management gehören seit jeher zusammen. Neue Entwicklungen sind ohne unternehmerisches Interesse nicht zu verwirklichen. Standorte sollen durch Neuerungen gesichert werden. Ein Innovationsmanagement ist erforderlich.

Dies war schon im Mittelalter so, beispielsweise der Kölner Dom: Gerade waren innovative Baukonzepte erfunden, die Gotik um 1140 in der Île-de-France. In Köln stand zu dieser Zeit aber eine andere Herausforderung an. 1164 hatte Rainald von Dassel die Gebeine der Heiligen Drei Könige als Kriegsbeute von Mailand nach Köln überführt. Dies sollte reiche Pilger nach Köln locken. Die alte Domkirche war hierfür zu klein.

Religiöse Erwägungen standen damals wohl weniger im Mittelpunkt der Überlegungen sondern vielmehr ein unternehmerisches Interesse der Kirche und Standortförderung für die Stadt Köln. Es wurde ein innovativer Bau geplant, seinerzeit das höchste Gebäude der Welt. Das Finanzierungskonzept bestand wesentlich aus dem Ablasshandel, der aber durch die Reformation nachließ und mit geringeren Pilgerzahlen zu finanziellen Problemen führte. Mitte des 15. Jahrhunderts kam es zum Baustopp.

Zum Innovationsmanagement gehört es aber auch, nicht locker zu lassen und auch nach Niederlagen neue Umsetzungskonzepte zu finden. Im Kölner Fall gelang es die Politik innovativ zu vereinnahmen. Mitte des 19. Jahrhunderts stand die Deutsche Frage an, hierbei gelang der Geniestreich, das protestantische Preußen für einen katholischen Kirchenbau zu gewinnen. Innovationsmanagement wurde nicht mehr nur als technische-wirtschaftliche Herausforderung gesehen, sondern bekam eine politische Komponente. Der Kölner Dom, zu diesem Zeitpunkt immer noch das höchste Gebäude der Welt, wurde 1880, auch als Ablenkungsmanöver von der Konstitutionalisierung Deutschlands, von Preußen fertig gestellt.

Das vorliegende Werk beschäftigt sich mit moderneren Herausforderungen des Innovationsmanagements und entstand an der Hochschule Albstadt-Sigmaringen. Zunächst ist der Blick intern ins Unternehmen gerichtet mit der Frage „Wie kann eine Organisation innovativ ausgerichtet werden?“. Heutzutage stehen Gruppen und Netzwerke im Vordergrund der kreativen Phase. „The link is more important

than the thing“ (nach Cova, 1999). Schaut man aber in die Technikgeschichte, so haben auch viele Einzelerfinder, Nicht-Netzwerker, ihren Platz. Es geht also darum, individuelles im gruppendynamischen Prozess zu fördern. Umgekehrt darf das Erfindergenie nicht von der Gruppe behindert werden. Darüber hinaus muss Akzeptanz gefördert und Resistenz vermindert werden, denn viele gute Ideen kommen nicht zur Umsetzung oder bleiben, siehe den Kölner Dom, halbfertig stecken.

Der zweiten Teil beantwortet die Frage: „Wie ist mit Krisen umzugehen?“. In einer Zeit, in der die zeitliche Abfolge von Krisen immer kürzer wird, ist es gerade für KMUs existenziell wichtig, durch Innovation Bestand und Wachstum zu sichern. Erfahrungen aus den letzten Krisen zeigen: Nur die Unternehmen, die sich vor und während rückläufigen Wirtschaftsentwicklung, trotz vielleicht schlechter finanzieller Lage, mit innovativen „Spielwiesen“ beschäftigen, gehen gestärkt aus der Krise hervor. Dabei liegt die Lösung nicht im „Alten“, sondern neue Ansätze sind gefragt. Diese können technischer Natur sein (Innovation), können aber auch in der Findung neuer Märkte, neuer Finanzierungsquellen oder allgemein im Management liegen. So haben es auch die Kölner gemacht, heutzutage sind die Pilger allerdings wieder zurückgekommen, innovativ als Touristen.

Sigmaringen, im Frühjahr 2013

Andreas Mockenhaupt
Herausgeber

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	i
I Integration von Innovationen innerhalb von Unternehmen	1
1 Einleitung	2
2 Einordnung innerhalb des Innovationsmanagements	3
2.1 Grundlegende Begrifflichkeiten	3
2.2 Abgrenzung Innovationsarten	6
3 Wissensmanagement.....	12
3.1 Die Wissensspirale.....	12
3.2 Wissensspirale Beispiel.....	16
4 Einflussfaktor Mensch	19
4.1 Soft Facts	19
4.2 Soft Facts – Einfluss des Individuums	19
4.3 Soft Facts – Einfluss der Gruppe.....	20
5 Zielbildung.....	22
5.1 Präzision der Zielbildung	22
5.2 Zieldimensionen Beispiel.....	23
5.3 Methoden zur Zielsteuerung.....	23
6 Akzeptanz gegenüber Innovationen.....	25
6.1 Akzeptanz	25
6.2 Resistenz	26
6.3 Ebenen von Akzeptanz/Resistenz gegenüber Innovationen	26
6.4 Modifikation des Kano-Modells	27
7 Evaluation durch Nutzerbefragung	29
7.1 Anforderungen an die Evaluierungsmethode	29

7.2 Methodenwahl	30
7.3 Gestaltung des Fragebogens	32
7.4 Durchführung der Befragung	41

II Innovation als Werkzeug zur Krisenbewältigung für mittelständische Unternehmen am Standort Deutschland43

1 Einführung.....	44
1.1 Untersuchungsgegenstand	44
1.2 Zielsetzung	45
1.3 Vorgehensweise.....	46
2 Aktueller Forschungsstand	47
2.1 Auswahl der Studien.....	47
2.2 KfW-Mittelstandspanel 2010.....	49
2.2.1 Einleitung.....	49
2.2.2 Unternehmensentwicklung 2007 bis 2009	49
2.2.2.1 Beschäftigungsentwicklung.....	50
2.2.2.2 Umsatzentwicklung	51
2.2.3 Regressionsanalyse	53
2.2.3.1 Innovationstätigkeit	54
2.2.3.2 F&E-Aktivität.....	56
2.2.4 Ausblick für 2010 bis 2012	58
2.2.4.1 Geschäftserwartung	58
2.2.4.2 Einfluss von Innovationen	59
2.3 Der Innovationsbarometer	61
2.3.1 Einleitung.....	61
2.3.2 Innovation als Managementaufgabe.....	61
2.3.3 Betroffenheit von der Krise.....	62
2.3.4 Krise und Innovationen	64

2.3.4.1 Entwicklung der Innovationstätigkeit	64
2.3.4.2 Ausgaben für Innovationen	65
2.3.4.3 Innovationshemmnisse	67
2.3.5 Bedeutung von Innovationsaktivitäten	70
2.4 Zwischenfazit I	72
3 Empirische Untersuchung	74
3.1 Fragebogen	74
3.1.1 Wichtige Merkmale	74
3.1.2 Aufbau	75
3.2 Methodik	78
3.3 Die Unternehmen	79
3.3.1 Kontaktaufnahme	79
3.3.2 Teilnehmer	80
3.4 Auswertung	81
3.4.1 Innovationsmanagement der Unternehmen	81
3.4.2 Auswirkungen der Krise	85
3.4.3 Innovationen in der Krise	87
3.4.3.1 Innovationsmanagement	87
3.4.3.2 Innovationstätigkeit	90
3.4.3.3 Krisenbewältigung und Innovationen	95
3.4.3.4 Innovationschancen und -hindernisse	97
3.4.4 Nach der Rezession	99
3.5 Zwischenfazit II	103
4 Schlussfolgerung	105
5 Ausblick	107
Literatur	109