



University of Applied Sciences

APOLLON Hochschule
der Gesundheitswirtschaft

Innovationsmanagement

INNOM01



Das Studienheft und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen ist nicht erlaubt und bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Rechteinhabers. Dies gilt insbesondere für das öffentliche Zugänglichmachen via Internet, die Vervielfältigung und Weitergabe. Zulässig ist das Speichern (und Ausdrucken) des Studienhefts für persönliche Zwecke.

Gerd-Uwe Watzlawczik

Innovationsmanagement

INNOM01



Gerd-Uwe Watzlawczik

(geb. 1956) studierte Soziologie, Politikwissenschaft und Volkswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Er ist Consultant in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Seit 2003 ist er Wissenschaftlicher Direktor der Studiengruppe für Sozialforschung e. V. Seine Schwerpunkte liegen in der Beratung von Pflegeheimen in Marketing und Personalentwicklung. Zudem führt er Kurse und Trainings an Bildungseinrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens durch. Er ist Autor zahlreicher Publikationen.

Die in unseren Studienheften verwendeten Personenbezeichnungen schließen ausdrücklich alle Geschlechtsidentitäten ein. Wir distanzieren uns ausdrücklich von jeglicher Diskriminierung hinsichtlich der geschlechtlichen Identität.

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf die zukünftige Gestaltung und den Inhalt der Seiten haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

Innovationsmanagement

Inhaltsverzeichnis

Einführung	1
1 Warum Innovation? – Eine erste Annäherung auf der Grundlage aktueller Trends	3
1.1 Innovation – eine erste Annäherung	3
1.2 Innovation als Folge der Ökonomisierung	4
1.3 Innovation als Folge der Individualisierung	6
1.4 Innovation als Folge der Globalisierung	7
1.5 Innovation als Folge der Digitalisierung	9
Zusammenfassung	11
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	11
2 Was ist Innovation? Eine Definition auf Grundlage der Innovationsforschung	12
2.1 Die Grundlegung der Innovationsforschung: Joseph Schumpeter und Nikolai Kondratieff	12
2.2 Die Innovationsforschung: Entwicklung und aktueller Stand	15
2.2.1 Ökonomisch-technologische Innovationsforschung	16
2.2.2 Prozessorientierte Innovationsforschung	17
2.2.3 Wahrnehmungsorientierte Innovationsforschung	17
2.2.4 Dienstleistungsorientierte Innovationsforschung	18
2.2.5 Organisationsorientierte Innovationsforschung	19
2.2.6 Sozial orientierte Innovationsforschung	19
2.2.7 Subjektorientierte Innovationsforschung	20
2.3 Die Dimensionen des Innovationsbegriffes	22
2.3.1 Die inhaltliche Dimension: Was ist neu?	23
2.3.2 Die Intensitätsdimension: Wie hoch ist der Neuigkeitsgrad der Innovation?	23
2.3.3 Die subjektive Dimension: Für wen ist etwas neu?	25
2.3.4 Die prozessuale Dimension: Wie verläuft Innovation?	26
2.3.5 Die normative Dimension: Wie definiert sich der Erfolg einer Innovation?	27
2.4 Definition des Innovationsbegriffes	28
Zusammenfassung	29
Aufgaben zur Selbstüberprüfung	29

3	Das Innovationsmanagement	31
3.1	Der Begriff des Innovationsmanagements	31
3.2	Das Management des Innovationsprozesses	33
3.2.1	Die erste Phase: Entschluss zur Innovation	33
3.2.2	Die zweite Phase: Invention	35
3.2.3	Die dritte Phase: Entwicklung	37
3.2.4	Die vierte Phase: (Markt-)Einführung	38
	Zusammenfassung	40
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	40
4	Widerstände gegen Innovationen	42
4.1	Die allgemeine Bedeutung von Widerständen gegen Innovationen	42
4.2	Formen des Widerstands	43
4.3	Folgen des Widerstands	46
4.4	Ursachen des Widerstands	47
4.5	Die Widerstände gegen Innovationen und das Innovationsmanagement	52
	Zusammenfassung	52
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	53
5	Die Binnenperspektive des Innovationsmanagements	54
5.1	Das Promotorenmodell	54
5.2	Die Prozesssteuerung der Innovation	59
5.2.1	Grobsteuerung	61
5.2.2	Feinsteuerung	65
5.2.3	Selbststeuerung	66
5.3	Das Management der Innovationskultur	67
	Zusammenfassung	72
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	73
6	Die Außenperspektive des Innovationsmanagements	74
6.1	Das kundenorientierte Innovationsmanagement	74
6.2	Die Innovationskooperation	79
6.2.1	Akteure der Innovationskooperation	79
6.2.2	Elemente der Innovationskooperation	81
	Zusammenfassung	85
	Aufgaben zur Selbstüberprüfung	85
	Schlussbetrachtung	86

Anhang

A.	Bearbeitungshinweise zu den Übungen	88
B.	Lösungen der Aufgaben zur Selbstüberprüfung	97
C.	Glossar	102
D.	Literaturverzeichnis	106
E.	Abbildungsverzeichnis	122
F.	Tabellenverzeichnis	123
G.	Sachwortverzeichnis	124
H.	Einsendeaufgabe	125

Einführung

In diesem Studienheft werden Ihnen die Grundlagen des Innovationsmanagements vermittelt. Wir werden zunächst einen Blick auf die wichtigsten gesellschaftlichen und ökonomischen Trends werfen, die in den vergangenen Jahrzehnten zur Beschleunigung der Innovationsdynamik beigetragen haben. Zudem werden wir uns die heterogene Landschaft der Innovationsforschung ansehen, um auf der Grundlage ihrer Erkenntnisse einen tragfähigen und praxisorientierten Innovationsbegriff zu gewinnen.

Der Schwerpunkt des Studienhefts liegt auf den praxisorientierten Konzepten des Innovationsmanagements. Sie werden detailliert Konzepte kennenlernen, die sich in den vergangenen Jahrzehnten als erfolgreich in der Gestaltung von Innovationen herausgestellt haben. Hierbei werden Sie sehen, dass es nicht **das** Innovationsmanagement gibt, das für alle Vorhaben die gleiche Gültigkeit beanspruchen kann. Vielmehr gibt es Konzepte, die sich explizit auf unterschiedliche Innovationsvorhaben beziehen und an unterschiedlichen Dimensionen der Organisation ansetzen. Ein differenziertes Bewusstsein bezüglich der einzelnen Konzepte des Innovationsmanagements und ihrer Anwendbarkeit auf spezifische Innovationsprobleme und -vorhaben zu entwickeln, dies wird als zentrales Anliegen dieses Studienhefts gesehen.

Zur Einstimmung auf das Thema Innovationsmanagement einige Erkenntnisse aus der unternehmerischen Praxis (vgl. Kriegesmann; Kerka, 2007, S. 34 f.; Kriegesmann et al., 2007, S. 47):

- Nahezu alle Unternehmen und Organisationen haben sich „Innovation“ auf ihre Fahne geschrieben. Innovation wird als Allheilmittel im Kampf mit den Wettbewerbern um die Kunden angesehen.
- Mitarbeitende, die sich für Neuerungen einsetzen und kreative Ideen entwickeln, stoßen auf vielfachen Widerstand im Unternehmen. In vielen Fällen führt dies dazu, dass die Mitarbeitenden sich zurückziehen und neue Ideen für sich behalten; auch wenn in ihrem Arbeitsvertrag oftmals ausdrücklich die Mitwirkung am betrieblichen Vorschlagswesen erwähnt wird.
- Nur eine geringe Zahl von neuen Ideen führt zu erfolgreichen Innovationen. So werden etwa lediglich 15 % der Produktideen zu innovativen Produkten weiterentwickelt, und wiederum nur 50 % hiervon sind auf dem Markt erfolgreich.
- Zahlreiche Führungskräfte plädieren zwar für Produktinnovationen, sind aber gegen Innovationen im eigenen Unternehmen. Der Bestand des Unternehmens soll so gesichert werden, wie er sich aktuell darstellt.

Dieser Widerspruch zwischen Innovationsrhetorik und Innovationsrealität ist weit verbreitet. Im Alltag von Unternehmen und Organisationen treffen immer wieder die Forderungen nach Innovationen und das Interesse an der Bestandswahrung aufeinander. Es scheint das Paradoxon zu regieren: „Es soll sich alles ändern, damit es beim Alten bleibt.“

Jener Widerspruch zwischen Innovationsrhetorik und Innovationsrealität ist gerade der Ausgangspunkt für das Innovationsmanagement. Würden sich Innovationen quasi automatisch und selbstverständlich durchsetzen, so benötigte man keine besonderen Managementleistungen. Doch die Realität ist gekennzeichnet durch die Widerstände gegen Innovationen. Das Innovationsmanagement nimmt dies als Anlass und Bezugspunkt, Konzepte zu entwickeln, mithilfe derer Innovationen in Unternehmen und Organisationen erfolgreich gestaltet und gesteuert werden können.

Wenn Sie dieses Studienheft durchgearbeitet haben, sollten Sie die unterschiedlichen Konzepte des Innovationsmanagements kennen. Sie sollen die Widerstände gegen Innovationen in Unternehmen und Organisationen einschätzen und bezüglich dieser Widerstände die Leistungsfähigkeit der Konzepte des Innovationsmanagements angemessen bewerten können. Zudem sollen Sie die gesellschaftliche und ökonomische Umwelt kennen, die Auslöser für Innovationen ist.

1 Warum Innovation? – Eine erste Annäherung auf der Grundlage aktueller Trends

Nach dem Durcharbeiten des ersten Kapitels kennen Sie die wichtigsten Entwicklungslinien, die Auslöser für die zunehmende Forderung nach Innovation sind. Sie sind in der Lage, die spezifische Dynamik der aktuellen Situation so einzuschätzen, dass Ihnen Innovation als ein zentraler Begriff der politischen sowie vor allem der Managementdiskussion bewusst ist.

1.1 Innovation – eine erste Annäherung

Wohl kaum ein anderer Begriff hat in den vergangenen Jahrzehnten eine ähnliche Karriere gemacht wie jener der Innovation. Die Bereiche, in denen Innovation gefordert und gefördert wird, sind nahezu unüberschaubar. Innovation teilt damit das Schicksal vieler anderer beliebter Begriffe: Je häufiger er verwendet wird, umso mehr verschwimmt sein Bedeutungsinhalt. Unter Innovationen verstehen wir oft alle Neuerungen, denen wir begegnen; innovativ ist damit alles, was für uns neu ist. Doch wir fragen hierbei nicht nach dem Neuigkeitsgrad der Innovation. So ist für uns die neue Verpackung eines bereits bestehenden Produkts genauso innovativ wie die Einführung des Internets. Wir fühlen zwar, dass zwischen beiden Innovationen grundlegende Unterschiede bestehen, doch betrachten diese in unserem Alltag nicht näher. Innovation ist zu einem Modebegriff geworden, mit dem sich Aufmerksamkeit und Interesse herstellen lassen. Innovation wird von uns unbesehen als positiv betrachtet, ohne näher zu fragen, was sich dahinter verbirgt (vgl. Eggert, 2008, S. 284 ff.; Halbritter et al., 2008, S. 41 ff.).

Übung 1.1:

Wir haben festgestellt, dass der Innovationsbegriff in unterschiedlichster Weise und mit sehr verschiedenen Inhalten gebraucht wird. Recherchieren Sie im Internet. Versuchen Sie die Gemeinsamkeit der unterschiedlichen Definitionsversuche zu benennen.



Angesichts dessen ist es zunächst erforderlich, dem Begriff klare Konturen zu verleihen. Jenseits aller modischen Vielfalt des Innovationsbegriffes kann hierzu auf eine lange Geschichte zurückgegriffen werden. Und im Laufe dieser Geschichte hat sich ein allgemeiner Konsens über seinen Bedeutungsinhalt herauskristallisiert.

Bei allen Unterschieden im Detail stimmt die Innovationsliteratur darin überein, dass Innovation etwas Neues bezeichnet. Bei jeder Art von Innovation sei es wichtig, dass es sich um etwas wirkliches Neues handeln müsse. Es geht bei Innovationen folglich nicht allein um eine bloße Verbesserung; Innovation sei vielmehr eine Neuerung von großer Bedeutung (vgl. Haber, 2008, S. 7).

Dabei wird der Innovationsbegriff auf sehr unterschiedliche Dinge bezogen: Unter Innovation können sowohl neuartige Produkte und Prozesse als auch Strukturen verstanden werden. So sind mit diesem Begriff neue Technologien genauso angesprochen wie ein neues Marketing oder sogar neue Unternehmensformen. Für eine erste Annäherung an den Innovationsbegriff bleibt also Folgendes festzuhalten: Egal, um welche Art von Neu-

heit oder Neuerung es sich handelt, von Innovation kann nur dann gesprochen werden, wenn es sich nicht allein um eine graduelle Verbesserung handelt, sondern um eine tiefgreifende Neuerung (vgl. Hauschildt et al., 2016, S. 3 f.).

Innovationen sind qualitativ neuartige Produkte, Prozesse, Strukturen u.Ä. Die Neuartigkeit unterscheidet sie eindeutig von bloßen Verbesserungen oder Weiterentwicklungen.

In den Kapiteln 2.2.3 und 2.3 wird detailliert dargestellt, wie diese Neuartigkeit bestimmt werden kann. Hier soll zunächst der Innovationsbegriff in seinem allgemeinen Sinne verwendet werden.

Dass Innovationen seit einigen Jahren in Diskussionen unterschiedlichster Provenienz einen immer breiteren Raum einnehmen, hat mehrere Gründe. Im Folgenden sollen vier grundlegende Trends in der Gesellschaft dargestellt werden, die die Innovationsdynamik in den vergangenen Jahrzehnten maßgeblich befördert haben:

- die Ökonomisierung
- die Individualisierung
- die Globalisierung
- die Digitalisierung

1.2 Innovation als Folge der Ökonomisierung

Seit den 1950er-Jahren hat das Wirtschaftswachstum in Deutschland zu einem immer größeren Wohlstand für immer mehr Menschen geführt. Die ökonomische Entwicklung wurde als Motor gesellschaftlicher Entwicklung und Veränderung wahrgenommen. Auf der Grundlage des ökonomischen Wachstums stieg so der Wohlstand für breite Massen der Gesellschaft in bislang beispiellosem und historisch einmaligem Maße an (vgl. Kaelble, 2007, S. 87 ff.).

Die zentrale Bedeutung des Wirtschaftswachstums erwuchs jedoch aus dessen Zusammenhang mit dem Leben der Menschen. Mit dem materiellen Wohlstand erweiterten sich die Freiheitsräume für viele Menschen. Ein selbstbestimmtes und selbstverantwortliches Leben auf der Grundlage einer soliden wirtschaftlichen Sicherheit war nicht mehr länger nur ein Versprechen, sondern wurde immer mehr Realität.

Auch wenn ab Mitte der 1970er-Jahre in Deutschland die Wirtschaftsdynamik allmählich nachließ, so wurde an der Vorstellung, dass das Wirtschaftswachstum Voraussetzung für Fortschritte in der gesellschaftlichen Entwicklung sei, weiterhin festgehalten. Diese gesellschaftliche Grundüberzeugung leitete sich aus der Vorstellung ab, dass ökonomische Prosperität gesellschaftliche Freiheit und Entwicklung garantiere. Menschen wurden immer mehr in die Lage versetzt, ihre Lebensentwürfe nicht allein als Wünsche zu träumen, sondern diese Träume auch immer öfter in der Realität zu leben.

Mit der abnehmenden Wirtschaftsdynamik wird folglich die Lebensorientierung der Menschen grundlegend infrage gestellt. Denn ausbleibendes Wirtschaftswachstum hat in dieser Sichtweise zur Folge, dass sich die Spielräume für die Lebensentwürfe der Menschen reduzieren. Mit nachlassender Wirtschaftsdynamik sehen viele Menschen ihr Leben gefährdet. So ergibt sich das Bild, dass gerade das reduzierte Wirtschaftswachstum den Primat der Ökonomie in der öffentlichen Diskussion verstärkt.

Seit Jahrzehnten wird in Deutschland auf diesen Zusammenhang hingewiesen. Wollen wir unser Leben weiterhin so leben, wie wir es gewohnt sind, so muss ein überdurchschnittliches Wirtschaftswachstum realisiert werden. In der Folge setzte sich die Forderung durch, dass sich allein durch die weitere Ökonomisierung der Gesellschaft der Wohlstand für alle sichern ließe (vgl. Sell, 2000, S. 30 ff.).

Immer neue gesellschaftliche Bereiche, die bislang von der rein wirtschaftlichen Betrachtung ausgenommen waren, wurden vom Primat des ökonomischen Denkens und Handelns erobert. So erfasste nun die ökonomische Rationalität auch die Bereiche des Bildungs- und des Gesundheitswesens. Beide Bereiche standen bislang unter dem Ziel, eine möglichst gleichwertige, dem gesellschaftlichen Bedarf entsprechende Versorgung der Bevölkerung mit angemessenen Dienstleistungen zu sichern. Damit unterlagen sie dem Primat des Sozialstaats bzw. der allgemeinen Solidarität. Mit der Ökonomisierung wurde das Sozialstaatsmodell jedoch durch das ökonomische Modell von Angebot und Nachfrage abgelöst (vgl. Pechar, 2006, S. 15 f. u. S. 74 ff.; Czerwick, 2007, S. 20 ff.; Reiners, 2006, S. 7 ff. u. S. 24 ff.). Das Bildungs- und Gesundheitswesen mutierte nun zu Bildungsökonomie und Gesundheitswirtschaft (vgl. Reiners, 2006, S. 9 ff.; Kubon-Gilke, 2009, S. 17 ff.).

Mit dieser Mutation und der Durchsetzung ökonomischen Denkens und Handelns wurde die Bedeutung von Innovationen entdeckt. War es bislang Aufgabe des Gesundheitswesens, einen sozialstaatlich definierten Bedarf mit angemessenen Leistungen zu befriedigen, so entwickelte die Gesundheitswirtschaft eine eigene Innovationsdynamik. Es wurden nicht nur immer mehr neue Krankheiten entdeckt, sondern zugleich wurden hierfür neuartige Behandlungsmethoden entwickelt. Neue Kunden mit spezifischen Bedürfnissen und Wünschen wurden Anlass für die innovative Entwicklung neuer Leistungen.

Die Ökonomisierung der Gesundheitswirtschaft führt dazu, dass Innovationen zur Voraussetzung einer neu entfachten Wirtschaftsdynamik werden. Nur wer innovativ ist, kann wirtschaftliches Wachstum generieren und damit den allgemeinen Wohlstand befördern. Die permanente Entwicklung innovativer Leistungen wird folglich nicht nur zur Existenzfrage von Gesundheitsunternehmen; auch das stets zu verbessernde Wohlbefinden der Menschen wird davon abhängig gemacht. Wo keine Innovationen entwickelt werden, sinkt nicht nur das Wirtschaftswachstum, sondern auch der Gesundheitsstatus der Menschen (vgl. Nusser, 2008, S. 18).

Innovationen werden somit als Motor ökonomischer und gesellschaftlicher Entwicklung angesehen. Unter dem Primat der Ökonomisierung wird Innovation zur unabdingbaren Voraussetzung allgemeinen Wohlstands.

Doch die Innovation ist nicht nur Motor der ökonomischen Entwicklung, sondern wird zugleich ökonomischen Bewertungen unterworfen. Innovationen sind jene Neuerungen, die sich ökonomisch rechnen. Das heißt, Innovationen werden als Neuerungen wahrgenommen, die einen effizienteren Einsatz von Ressourcen ermöglichen. Die Ausschöpfung wirtschaftlicher Reserven und die Optimierung der Wertschöpfungskette sind die Ziele von Innovationen (vgl. Litterst, 2003, S. 47; Rebe, 2003, S. 11).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Innovationen nicht nur durch die Ökonomisierung der Gesellschaft ausgelöst werden, sondern dass sie im herrschenden Verständnis diese Ökonomisierung auch weiter vorantreiben sollen. Dieses Innovationsverständnis ist eine Folge der grundlegenden Überzeugung, dass der Wohlstand der Ge-

sellschaft und das Wohlbefinden der einzelnen Menschen abhängig sind von den Innovationen. Für die Organisationen heißt dies, dass sie sich immer mehr dem Innovationsmanagement zuwenden müssen, wollen sie nicht ihre Position auf dem Markt einbüßen.

1.3 Innovation als Folge der Individualisierung

Bereits im Zusammenhang mit der Ökonomisierung der Gesellschaft wurde darauf hingewiesen, dass im herrschenden Verständnis Wirtschaftswachstum als eine Voraussetzung für die wachsende Freiheit der Menschen gesehen wird. Dabei entwickelt dieser Zusammenhang eine Eigendynamik, die ihrerseits die Innovationsdynamik fördert.



Übung 1.2:

Der Soziologe Ulrich Beck führte in den 1980er-Jahren in seiner Abhandlung über die „Risikogesellschaft“ (1986) die sogenannte Individualisierungsthese ein, um damit eine zentrale Entwicklung der modernen Gesellschaft zu erfassen. Informieren Sie sich über den Inhalt dieser These.

Mit zunehmender Freiheit werden Menschen in die Lage versetzt, ihr eigenes Leben zu leben; sie können ihre Wünsche und Träume realisieren. Damit entfaltet sich ein Trend zur Individualisierung. Das gesellschaftliche Leben wird immer mehr individualisiert. An die Stelle der allgemeinen Situation von Klassen und Schichten, die für das Leben vieler Menschen bis in die 1960er-Jahre hinein bestimmend war, treten immer vielfältigere Lebensformen. Der Trend zur Inszenierung der eigenen Individualität wird für die Menschen zum bestimmenden Lebensprinzip (vgl. Bourdieu, 1987, S. 277 ff. u. 405 ff.).

Mit dieser Individualisierung des gesellschaftlichen Lebens differenziert sich die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen in einem bislang nicht für möglich gehaltenen Ausmaß. Nicht mehr Massenprodukte sind gefragt, sondern spezielle Produkte, die auf die individuellen Lebenslagen der Menschen zugeschnitten sind. Konnte man beispielsweise in den 1960er-Jahren als durchschnittlicher Kunde beim Kauf eines Automobils höchstens zwischen drei bis fünf Ausstattungsvarianten wählen, so wird heute das Automobil passgenau nach den individuellen Wünschen des Kunden produziert. Ein maßgeschneidertes Produkt bleibt nicht mehr dem Markt der Luxusgüter für wenige Kunden vorbehalten, die es sich leisten können, sondern erobert als individuelles Gut den Massenmarkt (vgl. Becker, 2007, S. 66 f., S. 107 ff.; Spielkamp; Rammer, 2006, S. 4 f.).

Leistungsanbieter, die ihre Position auf dem Markt behaupten und sogar ausbauen wollen, nehmen diesen Individualisierungstrend positiv auf. Sie entwickeln ständig neuartige Produkte, die das Bedürfnis der Menschen nach individueller Selbstinszenierung befriedigen. Wer dies nicht leisten kann, läuft Gefahr, Kunden zu verlieren und als traditionell abqualifiziert zu werden. Das Neue per se wirkt auf viele Kunden anziehend. Man denke hier nur an die langen Käuferschlangen, die sich in Deutschland vor den Filialen der Telekom bildeten, als das iPhone von Apple exklusiv eingeführt wurde (vgl. Steinhäuser, 2007; Weiss, 2009), oder auch heute, wenn ähnliche Produkte in diesem Bereich neu auf dem Markt sind.

Beispiel 1.1:

Der Handymarkt ist ein gutes Beispiel, um die von der Individualisierung ausgelöste Innovationsdynamik zu veranschaulichen. Kein Handyanbieter kann es sich mehr leisten, ein generalisiertes Produkt anzubieten. Die Produkte sind spezialisiert auf bestimmte Zielgruppen. Neben dem Jugend-Handy mit speziellen Funktionen für den Download von Apps, Songs und Klingeltönen gibt es mittlerweile auch das Senioren-Handy, das den besonderen Wünschen der Best Ager nach Übersichtlichkeit und leichter Handhabbarkeit entgegenkommen soll. Das Handy wird von vielen Menschen nicht mehr allein in seiner Funktionalität wahrgenommen, sondern in seiner Bedeutung als Inszenierungsobjekt. Über den Besitz eines bestimmten Handys können die Menschen ihr Selbstverständnis und ihre Individualität zum Ausdruck bringen. Dies beginnt bei den verwendeten Klingeltönen (vgl. Pape, 2008, S. 18 ff.) und reicht weiter über Handytaschen und -deko bis zu individuellen Apps.

Alle gesellschaftlichen Bereiche unterliegen mittlerweile dieser Individualisierung. Doch ist die Innovationsdynamik nicht allein Folge der Individualisierung, sondern auch Förderer derselben: Neuartige Produkte befriedigen bestehende individuelle Kundenwünsche; sie führen aber auch dazu, dass neue Wünsche entwickelt werden. Die Innovation ist somit der Inbegriff der Individualität. Beide Begriffe bedingen sich gegenseitig.

Festzuhalten bleibt an dieser Stelle, dass die Individualisierung der Gesellschaft die Innovationsdynamik in starkem Maße befördert. Ja, Innovation kann als Antwort auf und zugleich als Motor für die Individualisierung gesehen werden. Dieser Trend zeigt sich auch in der zunehmenden Entwicklung der individualisierten Medizin (vgl. BMBF, 2019).

1.4 Innovation als Folge der Globalisierung

Neben der Ökonomisierung und der Individualisierung speist sich die Innovationsdynamik auch aus der Globalisierung. Dass sich Organisationen an der Weltgesellschaft orientieren, heißt zunächst einmal, dass sich ihre Umwelt vergrößert und damit die Innovationsdynamik fördert (vgl. Albrecht, 1999, S. 24 ff.; Grupp, 2000, S. 137 ff.; Nusser et al., 2007, S. 11; Weymann, 2007, S. 133). Dies kann in doppelter Weise geschehen:

- zum einen in Form einer wachsenden Zahl von Kunden, die Leistungen der Organisation nachfragen (Nachfragemarkt),
- zum anderen durch die zunehmende Zahl weltweit agierender Organisationen, die die gleichen oder zumindest ähnliche Leistungen anbieten (Konkurrenzmarkt).

Die Globalisierung als Nachfragemarkt hat für die Innovationsdynamik eine ähnliche Wirkung wie die Individualisierung, die im vorangegangenen Kapitel erörtert wurde. Mit der zunehmenden Zahl von aktuellen wie potenziellen Nachfragern steigt auch deren Vielfalt. Organisationen müssen mit ihren Leistungen diese Vielfalt abdecken, wollen sie die Nachfrage angemessen bedienen können.

In diesem Zusammenhang spielen die unterschiedlichen Kulturen eine große, wenn auch oftmals noch unterschätzte Rolle. So unterscheiden sich die Bedürfnisse und Wünsche von Kunden in den USA oftmals sehr deutlich von denen in Europa.



Beispiel 1.2:

Als Beispiel mag hier die Automobilindustrie dienen: Während die Kunden in den USA bislang an Autos in einer angemessenen Größe und Funktionalität interessiert waren, orientieren sich Automobilhersteller in Europa auf die Produktion von Kleinwagen mit geringem Kraftstoffverbrauch. Durch die gestiegenen Kraftstoffpreise in Kombination mit einem zunehmenden ökologischen Bewusstsein hat sich auch in den USA die Nachfrage in Richtung Kleinwagen entwickelt. Das Ergebnis dieser Entwicklung ist ein kompakter Stadtgeländewagen (SUV), der in den vergangenen Jahren sowohl die USA als auch Deutschland erobert hat und rund ein Drittel aller Automobilverkäufe ausmacht. Aus dem anfänglichen Interesse einer bedürfnisgerechten Produktion von Automobilen im Ausland wurde eine Harmonisierung der Märkte (vgl. Becker, 2005, S. 11 f.; Menzel, 2019).

Dieses Beispiel zeigt deutlich, dass Innovationen nicht nur die kulturell geprägten Bedürfnisse und Wünsche der Nachfrager angemessen berücksichtigen müssen; Innovationen müssen auch ständig entwickelt werden, um den Veränderungen auf den Märkten gerecht zu werden. Dies trifft nicht nur auf den globalen Markt der Automobilindustrie zu. Ähnliche Dynamiken lassen sich beispielsweise für die Unterhaltungselektronik, vor allem im Bereich der Hifi-Elektronik, feststellen. Je größer die kulturellen Unterschiede und damit die Individualisierungstendenzen sind, umso größer sind die Chancen für Organisationen, sich durch ständige Innovationen auf dem weltweiten Markt zu etablieren (vgl. Micic, 2003, S. 132, S. 202 f.; Baumgarth, 2014, S. 466).

Nicht nur als Nachfragemarkt tritt die Globalisierung in Erscheinung, auch als Konkurrenzmarkt hat die Weltgesellschaft großen Einfluss auf die Innovationsdynamik. Die Organisationen agieren immer mehr auf Märkten, auf denen sie mit internationalen Konkurrenten konfrontiert werden. Dies bedeutet zunächst, dass die Selbstverständlichkeit, als einzige Organisation für einen bestimmten und festen Kundenstamm Produkte und Leistungen anzubieten, immer weniger gegeben ist. Mit dem zunehmenden Auftreten von Konkurrenten müssen Organisationen neue Strategien entwickeln, um für ihre Leistungen auch die entsprechenden Kunden gewinnen zu können (vgl. Budzinski; Kerber, 2003, S. 9 ff.).

Eine Strategie, sich in der wachsenden Konkurrenz bewähren zu können, ist in der Innovation zu sehen. Innovationen sollen entwickelt werden, um im Verhältnis zu den Konkurrenten bessere und zugleich den Kundenbedürfnissen angemessenere Leistungen anbieten zu können. Die Innovationsstrategie wird hier letztlich dazu verwendet, sich als Quasi-Monopolist ein Marktsegment zu sichern: Über die Innovation wird ein neuer Markt definiert, der gegenüber der Konkurrenz weitgehend (also „quasi“) abgeschottet werden kann.

Vor allem deutsche Unternehmen haben in den vergangenen Jahrzehnten angesichts der Globalisierung auf die Innovationsstrategie gesetzt und waren damit erfolgreich. Die permanente Produktion innovativer Produkte, die einen Konkurrenzvorteil sicherten, machte es den deutschen Unternehmen möglich, das hohe Lohnniveau beizubehalten und damit generell den Wohlstand in Deutschland sicherzustellen (vgl. Beise et al., 1999, S. 26 ff.; Stern, Jaberg, 2010, S. 7).

Deutsche Unternehmen können international allein als Hersteller innovativer und hochwertiger Produkte im Verhältnis zur Konkurrenz bestehen. Nicht nur für den Bestand und das Wachstum der deutschen Unternehmen, sondern auch für die allgemeine Wohl-

standssicherung ist es erforderlich, dass die Unternehmen im globalen Wettbewerb eine Vorreiterrolle in der Innovationsdynamik spielen. Die erfolgreichen deutschen Unternehmen, die weltweit agieren, erwirtschaften rund 50 Prozent ihres Umsatzes aus dem Verkauf von Produkten, deren Entwicklung nicht länger als fünf Jahre zurückliegt. Wollen sie diese Position weiter ausbauen, so müssen Innovationen für sie das oberste strategische Ziel sein (vgl. Staudt, 2002, S. 9 ff.; Springer, 2004, S. 165 ff.; brand eins, 2019).

Dies hat auch Folgen für die regionale Entwicklung. Ähnlich wie Unternehmen stehen Regionen im globalen Wettbewerb. Nur wenn sie sich innovativ von Konkurrenten abheben können, sind Metropolen und Regionen in der Lage, ihre Position im internationalen Wettbewerb zu sichern und auszubauen (vgl. Krätke, 2007, S. 2 ff.)

Es bleibt hier also festzuhalten, dass die Globalisierung die Innovationsdynamik in besonderem Maße angeschoben hat. Die Erschließung neuer Kundensegmente und die Bewährung in der Konkurrenzsituation basieren nicht zuletzt auf der besonderen Innovationsfähigkeit deutscher Organisationen. Die Gründe hierfür sind vor allem in zwei Faktoren zu sehen: eine bis zum Beginn des 19. Jahrhunderts zurückreichende industrielle und technologische Tradition sowie ein relativ hohes Qualifikationsniveau der Arbeitskräfte (vgl. Wehler, 2007, S. 136).

1.5 Innovation als Folge der Digitalisierung

Die Entwicklung digitaler Arbeitswelten und Geschäftsfelder bestimmt die Wirtschaftskraft und Wettbewerbsfähigkeit westlicher Industriestaaten im 21. Jahrhundert. Unter dem Begriff Industrie 4.0 starten Unternehmen zunehmend Hightech-Strategien zur digitalen Vernetzung ihrer Geschäftsprozesse und zum Aufbau innovativer Geschäftsmodelle. Zunächst als Umwandlung analoger Werte in digitale Formate verstanden, ist Digitalisierung heute die Transformation von Informations- und Kommunikationstechnologien in nahezu alle Bereiche von Wirtschaft, Staat und Gesellschaft (vgl. Bruhn et al., 2019, S. 71 ff.; Obermaier, 2019, S. V f.).

Übung 1.3:

Die Digitalisierung wird auch als vierte industrielle Revolution bezeichnet. Informieren Sie sich über den Begriff der Industrie 4.0 und die damit verbundenen digitalen Technologien.



Beispiel 1.3:

Anhand des iPhones von Apple lässt sich die digitale Entwicklung exemplarisch veranschaulichen. Im Zuge der technischen Innovation wurden dem iPhone kontinuierlich weitere Funktionalitäten hinzugefügt. Lange Zeit schien diese lineare Entwicklung ausreichend zu sein. Durch stetig wachsende Konkurrenz anderer Hersteller und vor allem bedingt durch deren technische Fortschritte wurden die Anforderungen an das iPhone und andere Apple-Produkte wie iPod, iPad oder Apple Watch jedoch immer komplexer und führten letztlich zu einem breit gefächerten Ausbau der Produktpalette und ihrer Funktionen. Dabei orientierte sich Apple immer stärker an den individuellen Bedürfnissen der Kunden. Zusätzlich zu den technischen Innovationen der Hardware baute Apple ebenfalls das Geschäft mit Services und Dienstleistungen immer weiter aus. Innovationsbedingte Services wie Cloud-Dienstleistungen (iCloud), Streaming und Entertainment (Apple TV, Apple Music, Apple



Arcade), Financial Services (Apple Pay), Garantie und Reparatur (AppleCare, AppleCare+), Virtual Assistant (Siri) machen inzwischen einen bedeutsamen Anteil am Umsatz und Gewinn des Apple-Konzerns aus, der sich selbst auf dem Weg vom reinen Hersteller zum Serviceanbieter sieht (vgl. Wiesend, 2019).

Neben den genannten Entwicklungen erwachsen aus den technischen Möglichkeiten der Digitalisierung auch in den Bereichen Gesundheit und Health Care weitere praktische Anwendungen. Telemedizin, Ambient Assisted Living (AAL), Wearables, Robotik oder künstliche Intelligenz bieten völlig neue Perspektiven in der Patientenversorgung (vgl. Bundesregierung, 2019, S. 48; Huss, 2019). Auch der Markt für Virtual und Augmented Reality ermöglicht eine Transformation von realen Anwendungen und Prozessen in digitale Erlebniswelten. Virtuelle Simulationen von Objekten oder Situationen ergänzen bestehende Angebote aus Gesprächen, Broschüren oder Lernvideos (vgl. Suleder, 2017, S. 65 f.; Schallmo et al., 2018, S. 4 ff.; Obermaier, 2019, S. 169 f.).

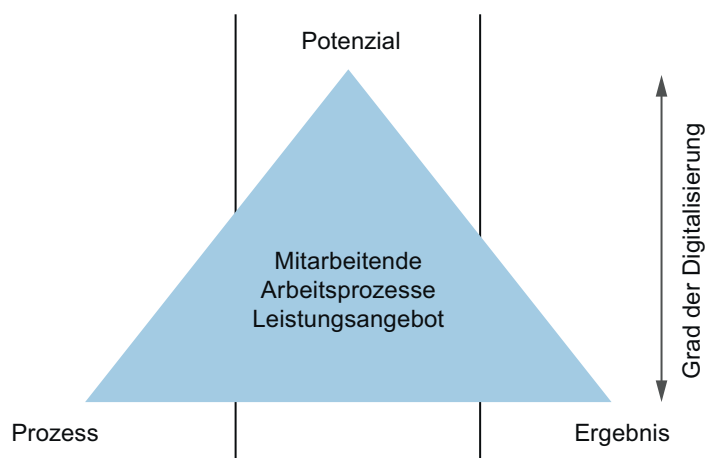


Abb. 1.1: Erscheinungsformen der Digitalisierung (vgl. Bruhn et al., 2019, S. 74)

Alle diese Beispiele und Anwendungsbereiche zeigen die Vielfalt an digitalen Erscheinungsformen. Zur Systematisierung lassen sich Digitalisierungen in Anlehnung an Falter et al. (2018) in den Dimensionen Potenzial, Prozess und Ergebnis beschreiben und bewerten (vgl. auch Abb. 1.1). Während die Potenzialdimension die Fähigkeit und Bereitschaft von Anbietern zur Durchdringung von Technologien betrachtet, wird in der Prozessdimension die Synchronität zwischen Leistungserbringung und Inanspruchnahme eingeordnet. In der Ergebnisdimension schließlich werden Digitalisierungen vor dem Hintergrund der Vermarktung erfasst. Charakteristisch für diese Dimension sind die hohe Interaktivität mit Kunden und die in der Folge personalisierten Leistungsangebote. Insgesamt zeigt die Systematisierung neben dem digitalen Reifegrad eines Unternehmens auch, dass sich Potenziale in erster Linie durch die bewusste Gestaltung von Schnittstellen zwischen Kunden und Unternehmen heben lassen. Mittels digitaler Technologien lassen sich individuelle Kundenwünsche flexibel entwickeln und bei Transaktionen erhebliche Skalen- und Kostenvorteile erwirtschaften (vgl. Lux, 2019, S. 4 ff.; Bruhn et al., 2019, S. 73; Kasper et al., 2020, S. 81). Gleichzeitig stehen den realisierbaren Potenzialen durch die Digitalisierung auch verschiedene Herausforderungen gegenüber. Neben einer generellen Transformationsbereitschaft von veralteten IT-Strukturen und hohen Investitionsanforderungen stellen insbesondere rechtliche Aspekte des Da-

tenschutzes, der Verlust von Privatsphäre sowie die fehlende wissenschaftliche Evidenz innovative Unternehmen vor zahlreiche Fragestellungen (vgl. Jörg, 2018, S. 3; Klauber et al., 2019, S XV).

Vor diesem Hintergrund sollte eine digitale Transformation stets auf einer abgestimmten Interaktion zwischen Umwelt und Technologie basieren. Erst dieser integrative Ansatz von Digitalisierung ermöglicht eine umfassende Vernetzung und Integration von Technologien, die eine optimale Kundenorientierung statt abgegrenzter Einzellösungen ermöglichen. Folglich bieten solche integrativen Technologien durch ihre verbesserte Kompatibilität gegenüber abgegrenzten Insellösungen einen höheren Kundennutzen. Mit Blick in die Zukunft wird dies die digitale Reife von Unternehmen auf dem Weg zu vernetzten Hightech-Unternehmen weiter intensivieren.

Zusammenfassung

Eine erste Annäherung an den Innovationsbegriff hat gezeigt, dass er jenseits aller modischen Rhetorik seine reale Berechtigung hat. Ökonomisierung, Individualisierung, Globalisierung und Digitalisierung sind Entwicklungen, die die Innovationsdynamik beschleunigen.

Versteht man Innovation als die Erzeugung von etwas Neuartigem, so ist Innovation die angemessene Antwort auf die vier dargestellten Trends. Innovation in Form neuartiger Produkte, Prozesse oder Strukturen stellt Leistungen zur Verfügung, die die veränderten Bedürfnisse und Wünsche der Menschen im Zeichen der Ökonomisierung, Individualisierung, Globalisierung und Digitalisierung befriedigen. In diesem Sinne sichern Innovationen den Erfolg von Organisationen.

Dabei darf nicht übersehen werden, dass Innovationen nicht nur eine angemessene Antwort auf ökonomische, globale, digitale und kundenindividuelle Fragestellungen sind, sondern dass sie andererseits diese Trends unterstützen und verstärken. Innovationen sind somit die Motoren gesellschaftlicher Entwicklung; sie treiben den Fortschritt voran.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

- 1.1 Definieren Sie den allgemeinen Begriff der Innovation.
- 1.2 Wie ist die Aussage zu verstehen, Innovation sei die Grundlage des Wohlstands?
- 1.3 Wie kann Innovation der Individualisierung in der Gesellschaft gerecht werden?
- 1.4 Beschreiben Sie den Zusammenhang von wachsender Innovationsdynamik und Globalisierung.
- 1.5 Bewerten Sie die Innovationsfähigkeit von Digitalisierung.