

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Astrid Nelke

Innovations- kommunikation

GABAL

Astrid Nelke

30 Minuten

Innovations- kommunikation

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

ISBN 978-3-95623-894-9

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg

Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen

Lektorat: Eva Gößwein, Berlin

Autorenfoto: Bundeswirtschaftsministerium

Grafiken: Astrid Nelke

Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

© 2019 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

www.gabal-verlag.de

www.twitter.com/gabalbuecher

www.facebook.com/Gabalbuecher

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- *Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.*
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Was bedeuten Innovationen für Unternehmen?	9
Was sind Innovationen?	10
Was beinhaltet der Innovationsprozess?	16
Was versteht man unter Innovationsmanagement?	19
Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg?	20
2. Kommunikation für Innovationen	33
Interne und externe Unternehmenskommunikation	34
Kommunikation als Teil des Innovationsprozesses	45
Innovationen als Thema der Unternehmenskommunikation	49
3. Praxisbeispiele für Innovationskommunikation	63
Innovationen und Employer Branding	64
thyssenkrupp Elevator – der Aufzug ohne Seile	68
Westerwald Bank – Filiale der Zukunft	74
Sieben Erfolgsregeln der Innovationskommunikation	84

Fast Reader	87
Die Autorin	91
Weiterführende Literatur	92
Register	96

Vorwort

Seit mehreren Jahren wird der Begriff „Innovation“ sowohl in der Wissenschaft als auch in den Medien gerne und oft verwendet. **Wirtschaftsunternehmen** verbinden mit diesem Modebegriff die Hoffnung auf **Lösungsmöglichkeiten** für verschiedene Herausforderungen in ihrer Praxis. Sie wollen durch innovatives Handeln ihre **Wettbewerbsfähigkeit** stärken und somit zukünftig weiter erfolgreich unternehmerisch tätig sein.

Auch in Politik und Gesellschaft wird der Begriff „Innovation“ gern benutzt, wobei seine konkrete Bedeutung durchaus unterschiedlich sein kann. In der Diskussion geht daher das Verständnis von Innovation häufig auseinander. Aus diesem Grund beginnt dieses Buch mit dem Versuch einer Begriffserklärung, danach werden die gängigen **Innovationsarten** vorgestellt und mit Beispielen veranschaulicht. Anschließend wird der **Innovationsprozess** mit seinen einzelnen Schritten beschrieben, und die verschiedenen Ziele und Aufgaben im **Innovationsmanagement** werden als unternehmerische Querschnittsfunktion dargestellt. Im letzten Teil des ersten Kapitels geht es um die Funktionen der **Unternehmenskultur** im Zusammenhang mit Innovationen und die Erfolgsfaktoren für das Innovationsmanagement im Unternehmen.

Im zweiten Kapitel rückt das **Zusammenspiel von Kommunikation und Innovation** ins Zentrum. Dabei

werden die Bereiche „Kommunikation als Teil des Innovationsprozesses“ und „Innovationen als Thema der Unternehmenskommunikation“ unterschieden. Das **duale Modell der Innovationskommunikation** verbindet beide Teilbereiche und zeigt ihre gegenseitige Abhängigkeit in der Praxis.

Das letzte Kapitel verdeutlicht anhand verschiedener Beispiele die wichtige Rolle der Innovationskommunikation für den Unternehmenserfolg. Zunächst geht es darum, wie Innovationen die Bildung einer **starken Arbeitgebermarke** unterstützen, anschließend wird am Beispiel des thyssenkrupp Elevator gezeigt, wie Kommunikation für ein **innovatives Produkt** gelingen kann. Zum Abschluss wird am Beispiel der Westerwald Bank der hohe Stellenwert der Kommunikation im Innovationsprozess dargestellt.

Das vorliegende Buch gibt kurze Einblicke sowohl in die theoretischen Grundlagen und Konzepte von Innovation und Kommunikation als auch in deren praktische Umsetzung. Es richtet sich in erster Linie an Beschäftigte aus dem Innovationsmanagement und der Unternehmenskommunikation, die mit Innovationskommunikation betraut sind oder werden.

Astrid Nelke



30 MINUTEN

**Wie lässt sich der Begriff
„Innovation“ definieren?**

Seite 10

**Welche Phasen umfasst der
Innovationsprozess?**

Seite 16

**Warum ist die Unternehmenskultur
wichtig für den Innovationserfolg?**

Seite 20

1. Was bedeuten Innovationen für Unternehmen?

Bereits seit den 1970er-Jahren sind sowohl das **Konzept Innovation** als auch der Prozess des **Innovationsmanagements** für Unternehmen und für die Forschung wichtige Betätigungsfelder. Auch in den Medien ist Innovation immer häufiger ein Thema. Für die Unternehmen geht es dabei vorrangig um **Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit** sowie um mannigfaltige Lösungen für diverse Herausforderungen in der Praxis – hierbei wird der Begriff „Innovation“ nicht durchgehend gleich verwendet, ebenso wenig wie im allgemeinen Sprachgebrauch und in der Politik. Deshalb startet dieses Buch zunächst mit einer begrifflichen Einordnung, um dann den Innovationsprozess zu erklären und anschließend wichtige Faktoren im Innovationsmanagement zu erläutern.

1.1 Was sind Innovationen?

Innovation mag heute ein Modewort sein, das uns an die Zukunft denken lässt, doch seine sprachlichen Wurzeln liegen in längst vergangenen Zeiten: Völker und Friesenhahn (2018) führen den Begriff „Innovation“ etymologisch auf die lateinische Sprache zurück. Grundlagen sind „novus“ für „neu“ und „innovatio“ für „Erneuerung“. In der Literatur gibt es verschiedene Definitionen des Begriffes „Innovation“, allen gemein ist aber, dass mit Innovation immer „etwas Neues“ gemeint ist.

Hauschildt und Salomo (2011) verstehen unter Innovationen **qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren**, die sich gegenüber einem Vergleichszustand „merklich“ unterscheiden. Hierbei sei angemerkt, dass es auch **Dienstleistungsinnovationen** gibt. In der Praxis kann bei dieser Definition die detaillierte Ausgestaltung der „merklichen Veränderung“ gegenüber einem Vergleichszustand unklar sein: Wann ist eine Veränderung nur unbedeutend bzw. wann unterscheidet sich das Produkt oder Verfahren so deutlich vom Ursprungszustand, dass es sich wirklich um eine Innovation handelt?

Müller-Prothmann und Dörr (2014) wiederum binden Innovationen an das Zusammenkommen von

- einer Idee,
- ihrer Umsetzung in ein neues Produkt bzw. eine neue Dienstleistung oder ein neues Verfahren (= **Invention**) und
- ihrer Marktdurchdringung (**Diffusion**).

Bei dieser Definition wird klar, dass eine Innovation bei Weitem mehr als eine Idee ist – sie wird direkt an einen gewissen **wirtschaftlichen Erfolg** gebunden. Damit gehen Müller-Prothmann und Dörr in ihrem Verständnis deutlich über das reine „Neu-Sein“ eines Produktes oder Verfahrens, auf dem die Definition von Hauschildt und Salomo (2011) beruht, hinaus.

Für Vahs und Brem (2015) sind Innovationen noch deutlicher ökonomisch definiert. Eine Innovation ist für diese beiden Autoren grundsätzlich die **erstmalige wirtschaftliche Umsetzung einer neuen Idee (Exploitation)**. Dabei geht es um die ökonomische Optimierung der Wissensverwertung und damit um deren wirtschaftlichen Erfolg. In dieser Definition werden die **(Markt-)Einführung** (Innovation im engeren Sinn) und die **(Markt-)Bewährung** (Diffusion = Innovation im weiteren Sinn) der Invention in Form eines neuen Produktes oder Verfahrens unterschieden – hier wird der Bezug zu ökonomischen Kennzahlen und damit zur Relevanz von Innovationen auf die unternehmerische Wertschöpfung noch einmal besonders deutlich.

Verschiedene Arten von Innovation

Neben Definitionen des Innovationsbegriffs gibt es auch viele Versuche, verschiedene Arten von Innovation zu bestimmen und zu beschreiben. Christensen (2012) unterscheidet drei Innovationslogiken:

- 1. Innovationen, die eine neue Nachfrage generieren:** Entweder schaffen sie ganz neue Märkte oder

sie transformieren ehemals teure und komplexe Lösungen in einfache, preiswertere Varianten, um sie so einer deutlich größeren Zahl von Anwenderinnen und Anwendern zugänglich zu machen.

2. **Evolutionäre Innovationen:** Existierende Produkte werden durch neue, weiterentwickelte oder verbesserte Varianten ersetzt.
3. **Effizienzinnovationen:** Hierbei wird der Bedarf an Ressourcen bei der Herstellung des Produktes reduziert. Ein Beispiel hierfür ist die Automatisierung.

Nach Vahs und Brem (2015) wird in der Literatur generell am häufigsten in **Produkt- und Prozessinnovationen** unterschieden. Daneben sind weitere mögliche Differenzierungen **soziale und organisatorische Innovationen** sowie **Marketing- und Geschäftsmodellinnovationen**. Einen Überblick über verschiedene Differenzierungskriterien gibt die folgende Tabelle (angelehnt an Vahs und Brem, 2015, S. 52).

Differenzierungskriterium	Kernfrage
Gegenstandsbereich	<i>Worauf bezieht sich die Innovation?</i>
Auslöser	<i>Wodurch wird die Innovation veranlasst?</i>
Neuheitsgrad	<i>Wie neu ist die Innovation?</i>
Veränderungsumfang	<i>Welche Veränderungen werden durch die Innovation im Unternehmen erforderlich?</i>

Produktinnovationen

Für Vahs und Brem (2015) ist das wichtigste Ziel einer Produktinnovation, die Wettbewerbsposition des Unternehmens durch die Markteinführung von **neuen Produkten** zu verteidigen oder auszubauen und damit seine Konkurrenzfähigkeit zu stärken. **Produktdifferenzierungen**, bei denen einzelne oder mehrere Produktmerkmale eines bereits auf dem Markt etablierten Produktes verändert werden, sind für Vahs und Brem nicht so risikoreich wie komplette Produktinnovationen. Sie dienen dazu, das Produkt gegenüber der Konkurrenz zu repositionieren und den Produktlebenszyklus zu verlängern. Spielkamp und Rammer (2006, S. 10) teilen neue Produkte in folgende vier Bereiche ein:

- 1. Weltneuheit:** ein völlig neues Produkt, das auf den Markt kommt.
- 2. Neue Produktlinien:** neue Produkte, die dem Unternehmen Zugang zu einem bereits existierenden Markt verschaffen.
- 3. Repositionierte Produkte:** vorhandene Produkte, die entweder auf neuen Märkten oder in neuen Marktsegmenten angeboten werden.
- 4. Kostengünstigere Produkte:** neue Produkte, die bei niedrigen Kosten ähnliche Leistungen versprechen.

Für Hauschildt und Salomo (2011) ist bei Produktinnovationen nicht nur der Kombinationsprozess entscheidend, sondern auch der Verwertungsprozess am Markt. Es soll eine Leistung offeriert werden, die neue Zwecke

oder vorhandene Zwecke in einer völlig neuartigen Art und Weise erfüllt. Damit ist das Ziel einer Produktinnovation das Bewirken von **Effektivität** – außerdem können auch **Effizienzgewinne** realisiert werden.

Prozessinnovationen

In der Literatur werden Prozessinnovationen von Produktinnovationen unterschieden (Vahs und Brehm, 2015). Dabei werden **Prozessinnovationen** auch als **Verfahrensinnovationen** bezeichnet. Sie beziehen sich auf alle für die Leistungserstellung notwendigen materiellen sowie informationellen Prozesse. Prozessinnovationen zielen auf die Verbesserung oder auch Umgestaltung von Unternehmensprozessen ab. Dabei ist ihr Ziel immer die verbesserte Wertschöpfung.

Sozialinnovationen

Nach Vahs und Brehm (2015) sind **Sozialinnovationen** eine weitere wichtige Innovationsart. Sie betreffen Menschen und ihr Verhalten im Unternehmen. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Erfüllung sozialer Ziele wie die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, die Verbesserung des Unfallschutzes und die Arbeitsplatzsicherheit. Diese Ziele sind eng mit der Unternehmenskultur verbunden. Die genannten Sozialinnovationen sind auch für die Bildung einer **attraktiven Arbeitgebermarke** wichtig – sie sollten intern und extern kontinuierlich kommuniziert werden, um sichtbar und damit wirksam zu werden. Das sogenannte **Employer Branding** wird dabei in

die Kommunikationsstrategie des Unternehmens aufgenommen und wird so Teil der integrierten Kommunikation der Organisation.

Innovationsarten im Überblick

Gut zusammengefasst werden die Innovationsarten bei Hartschen et al. (2015), an deren Einteilung nach Gegenstandsbereichen sich die folgende Tabelle orientiert:

Gegenstandsbereich	Beispiele
Produkt- und Dienstleistungsinnovationen	<i>Kugelschreiber, Telefon, Stilberatung</i>
Prozessinnovationen	<i>Fließbandarbeit, Just-in-time-Produktion, elektronische Theaterkarten</i>
Sozialinnovationen	<i>Jobrotation, Beschäftigungsprogramme für Arbeitsuchende, Arbeitslosengeld</i>
Managementinnovationen	<i>Virtuelle Organisationsformen, Einsatz von neuen Führungsinstrumenten wie EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) oder MbO (Management by Objectives)</i>

Die Autoren bemerken dabei, dass die in der Auflistung vorgenommene Trennung der Bereiche eher theoretischer Natur ist. In der Praxis ist eine Abgrenzung nicht immer so trennscharf möglich.

Unter „Innovation“ wird das Zusammenkommen von einer Idee, ihrer Umsetzung und ihrer Marktdurchdringung, also ihres ökonomischen Erfolgs, verstanden. Für die Unternehmen geht es dabei vorrangig um ihre zukünftige Konkurrenzfähigkeit sowie um Lösungen für verschiedene Herausforderungen in der Praxis.

1.2 Was beinhaltet der Innovationsprozess?

Innovationen lassen sich auch als Prozesse verstehen. Müller-Prothmann und Dörr (2014) beschreiben den Innovationsprozess mit allen **Phasen von der Ideenentwicklung bis zur Produktumsetzung**. Sie unterscheiden dabei folgende Phasen, die hier am Beispiel einer Produktentwicklung dargestellt werden:

1. Ideengenerierung, -entwicklung und -bewertung
2. Ideenauswahl und Kick-off zur Umsetzung eines (Vor-/Technologie-)Entwicklungsproduktes
3. Vor-/Technologieentwicklung, Machbarkeitsnachweis (Prototyp) und Kick-off für die Produktentwicklung
4. Produktentwicklungsprozess
5. Produktion und Markteinführung

Der Innovationstrichter

In der Literatur wird der Innovationsprozess oft mit einem Trichter, dem sogenannten **Innovationstrichter**,

verglichen. Er reduziert die anfangs große Zahl an Ideen, von denen ein geringerer Teil zur Weiterentwicklung ausgewählt wird (Müller-Prothmann und Dörr, 2014). Ein noch etwas kleinerer Teil wird in der Produktentwicklung umgesetzt, und im nächsten Schritt schaffen es nur noch ganz wenige Ideen, als neue Produkte auf den Markt zu gelangen.

Dieses **Aussieben von Ideen** nach pragmatischen Aspekten funktioniert bei Produktinnovationen ebenso wie im Innovationsprozess für Verfahren und Dienstleistungen.

Stage-Gate-Modell

Cooper (1996) hat ein weitverbreitetes Standardschema für Innovationsprozesse aufgestellt. Das sogenannte **Stage-Gate-Modell** beginnt den gesamten Prozess mit der Idee und führt ihn in fünf Prozessschritten bis hin zur Review, also zur Analysephase nach einem Prozessdurchlauf:

1. Für Cooper ist der erste Prozessschritt die Stufe der **Voranalysen**.
2. In der zweiten Stufe folgen die **Detailanalysen** im Hinblick auf die Umsetzbarkeit der Idee.
3. In Stufe drei beschreibt der Autor die **Entwicklung**.
4. In Stufe vier werden **Tests** gemacht sowie die **Produktion** angefahren.
5. In der fünften Stufe finden der **Produktionsanlauf** sowie die **Markteinführung** des neuen Produkts statt.

Zwischen den Stufen wird an den dazwischengeschalteten **Gates** der **Projektfortschritt** überprüft. In diesem Zusammenhang wird auch immer wieder über den Fortgang des Innovationsprozesses entschieden, das heißt, jedes Gate beinhaltet die Möglichkeit, dass der gesamte Innovationsprozess gestoppt wird.

Später hat Cooper sein Modell weiterentwickelt und je nach Art der Innovation **drei Sub-Systeme** unterschieden. Durch die Einteilung in den Full Stage-Gate, den Stage-Gate Xpress sowie den Stage-Gate Lite bietet sein Modell nach Vahs und Brem (2015) nun eine höhere Ressourceneffizienz, da nicht mehr jede Innovation denselben sehr aufwendigen Prozess durchlaufen muss.

Für Projekte mit geringerem Risiko bzw. bei kleineren Änderungsanfragen bietet Coopers Modell damit schnellere Wege, um zügig zu einem guten Ergebnis zu kommen. Bei allen Sub-Prozessen wird zwischen aufeinanderfolgenden Schritten der Prozessfortschritt überprüft. Das weitere Vorgehen ist jeweils an dieses Prüfungsergebnis gekoppelt.

30

Der Innovationsprozess setzt sich zusammen aus verschiedenen Stufen, von der Ideengenerierung und -entwicklung bis hin zur Markteinführung. Zwischen den einzelnen Stufen findet immer eine Machbarkeitsprüfung statt – fällt diese negativ aus, wird der Prozess gestoppt.