



Marcus Disselkamp

# Innovations- management

Instrumente und Methoden  
zur Umsetzung im Unternehmen

*2. Auflage*

 Springer Gabler

---

# Innovationsmanagement

---

Marcus Disselkamp

# Innovationsmanagement

Instrumente und Methoden zur  
Umsetzung im Unternehmen

2., überarbeitete Auflage

 Springer Gabler

Dr. Marcus Disselkamp  
München  
Deutschland

ISBN 978-3-8349-4471-9  
DOI 10.1007/978-3-8349-4472-6

ISBN 978-3-8349-4472-6 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2005, 2012

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Ulrike M. Vetter, Sabine Bernatz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

# Vorwort

Nichts geht langfristig ohne Innovationen! Sie sind die Basis für starke Positionen im Wettbewerb – entweder als Kosten- und/oder Nutzenführer. Doch hört man vielen Managern zu, so frönen diese lieber ein Dasein zwischen diesen beiden starken Positionen. Die Mitte ist gerade richtig. Weder Kosten- noch Nutzenführerschaft, so lautet die Parole. Mit einer Position des Durchschnitts. Im Sumpf der Vergleich- und Austauschbarkeit. Und dies schon seit Jahren: Im Internetzeitalter machte offiziell kein Manager etwas falsch, der in neue Technologien investierte. In diesen liege die Zukunft, hieß es. So wurden dann horrenden, ja sogar unsinnigen Summen ausgegeben, ohne je eine seriöse Amortisationsrechnung erstellt zu haben. In der dann folgenden Post-Trauma-Phase lief man keine Gefahr, ausgelacht zu werden, wenn man von Kostensenkung und Abbau von Mitarbeitern sprach. Man reduzierte die Preise, verlor seine Margen und wunderte sich über den dennoch ausbleibenden Kaufrausch der Kunden.

Gott sei Dank gibt es aber immer noch erfolgreiche Unternehmen! Und diese strafen den Durchschnitt Lügen! Nicht Kostensenkung auf Kosten der Mitarbeiter, sondern Stärkung der Wettbewerbsposition durch die Innovationen der Mitarbeiter ist deren Parole. Ja, diese Firmen trotzen sogar den aktuellen, globalen Finanz- und Wirtschaftskrisen. Firmen wie Apple, Samsung und BMW investieren in neue Produkte und Verfahren, in neue Strukturen und Kulturen. Sie erwirtschaften oft gute Renditen mit innovativen Lösungen, die noch besser die Bedürfnisse der Kunden treffen.

Diese Kunden sind sogar bereit, tiefer in ihre Taschen zu greifen. Denn auch die gern zitierten hybriden Kunden fahren mit ihrem 5er BMW zu Aldi. Der hybride Kunde will Qualität für einen fairen Preis. Die Geiz-ist-geil-Diskussion dient eher den übrigen, mäßigen Unternehmen als Alibi für ihre eigene Unfähigkeit, mit interessanten Leistungen Kunden zu begeistern. Im Marketing nutzen wir hierfür den Begriff „Share of Soul“. Unternehmen, die bei ihren Kunden einen hohen Share of Soul erobern, brauchen sich vor Preiskämpfen nicht zu fürchten. Und Kunden schenken uns dann ihre Emotionen, wenn wir ihre Bedürfnisse wirklich befriedigen – mit Innovationen!

München, Frühjahr 2012

Marcus Disselkamp

# Inhalt

Vorwort.....	5
Einleitung.....	11
<b>Grundlagen des Innovationsmanagements.....</b>	<b>15</b>
1. Ideen und Innovationen.....	15
2. Arten von Innovationen.....	21
2.1 Produktinnovationen.....	21
2.2 Prozessinnovationen.....	24
2.3 Marktmäßige Innovationen.....	26
2.4 Strukturelle Innovationen.....	27
2.5 Kulturelle Innovationen.....	29
3. Bedeutung von Innovationen.....	31
3.1 Rentabilität und ihre Stellschrauben.....	31
3.2 Innovationen als Basis für Kostenführerschaft.....	38
3.3 Innovationen als Basis für Nutzenführerschaft.....	40
4. Quellen für Innovationen.....	43
4.1 Anstoß aus Forschung oder Technik (Technology Pull).....	44
4.1.1 Forschung & Entwicklung.....	45
4.1.2 Externe Forschungseinrichtungen.....	46
4.1.3 Lieferanten.....	47
4.2 Marktnachfrage (Market Pull).....	48
4.2.1 Unternehmenseigene Abteilungen.....	49
4.2.2 Kunden.....	49
4.2.3 Geschäftspartner und Dienstleister.....	51
5. Gründe für das Scheitern von Innovationen.....	52
5.1 Unternehmensstrategie.....	52
5.2 Unternehmensstrukturen.....	54
5.3 Unternehmenskultur.....	55
5.4 Prozesse.....	56

5.5	Beschäftigte .....	58
5.6	Konsequenz .....	59
<b>Organisation des Innovationsmanagements.....</b>		<b>61</b>
1.	Innovationsbereitschaft („Wollen“) .....	62
1.1	Unternehmensziele und -strategien.....	63
1.2	Innovationsstrategien .....	65
1.2.1	Pionier .....	66
1.2.2	Früher Folger .....	67
1.2.3	Modifikator .....	68
1.2.4	Nachzügler .....	68
1.2.5	Beharrer .....	69
1.3	Mitarbeiterstruktur .....	70
2.	Innovationsfreiräume („Dürfen“).....	73
2.1	Unternehmenskultur .....	75
2.2	Unternehmensstruktur.....	80
3.	Innovationsfähigkeit („Können“).....	83
4.	Innovationsmanagement („Machen“).....	84
4.1	Steuerungsinstrumente.....	84
4.2	Anreizsysteme .....	85
4.3	Rollen des Managements.....	88
<b>Prozesse des Innovationsmanagements .....</b>		<b>93</b>
1.	Identifikation.....	98
1.1	Kreativitätstechniken .....	99
1.1.1	Assoziationstechniken.....	101
1.1.2	Laterales Denken.....	109
1.1.3	Analogien.....	116
1.2	Marketinginstrumente.....	120
1.2.1	Kundenanalyse.....	120
1.2.2	Wettbewerbsanalyse.....	125
1.3	Controllinginstrumente .....	131
1.3.1	Lebenszyklusanalyse.....	132
1.3.2	ABC-Analysen .....	135
1.3.3	Portfolioanalyse .....	136
1.3.4	Balanced Scorecard.....	139
1.3.5	Erweiterte Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT) .....	141
1.3.6	Risikomanagement.....	142

1.4	Organisationstechniken .....	144
1.4.1	Betriebliches Vorschlagswesen .....	145
1.4.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) oder Kaizen .....	146
1.4.3	Qualitätszirkel .....	148
1.4.4	Projektgruppen .....	149
1.4.5	Netzwerke.....	151
1.4.6	Informationsmarkt (Open Space) .....	154
1.4.7	Business Process Reengineering .....	154
2.	Selektion.....	157
2.1	Strukturierung .....	157
2.1.1	Metaplantchnik .....	157
2.1.2	Cluster-Verfahren.....	158
2.1.3	Mindmapping .....	159
2.1.4	Morphologischer Kasten .....	161
2.2	Bewertung.....	163
2.2.1	Machbarkeits- und Attraktivitätsanalyse .....	163
2.2.2	Innovation Scorecard.....	166
2.3	Auswahl .....	186
3.	Präparation .....	187
3.1	Planung .....	187
3.1.1	Aufgaben und Maßnahmen .....	190
3.1.2	Ressourcen (Festlegung) .....	192
3.1.3	Verfügbarkeit .....	194
3.1.4	Zeitplan.....	195
3.1.5	Ressourcen (Zuordnung) .....	197
3.1.6	Budget und Finanzierung .....	198
3.1.7	Projektauftrag .....	200
3.1.8	Qualitätssicherung .....	202
3.1.9	Vermarktung.....	203
3.2	Vermarktung von Ideen .....	203
3.2.1	Stakeholderanalyse.....	204
3.2.2	Kommunikationstechniken.....	205
3.2.3	Kommunikationswege.....	208
3.3	Testphase.....	209
3.3.1	Konzepttest.....	209
3.3.2	Produkttest.....	210
3.3.3	Markttest.....	211
4.	Realisation.....	213
4.1	Projektsteuerung .....	214
4.2	Qualitätssicherung.....	215



4.3	Konfliktmanagement .....	217
4.4	Veränderungsmanagement .....	222
5.	Reflexion.....	226
5.1	Abnahme.....	226
5.2	Weiterentwicklung.....	227
5.3	Anerkennung .....	228
5.4	Dokumentation des Wissens.....	229
5.5	Sicherung der Schutzrechte .....	230
5.5.1	Patent .....	231
5.5.2	Gebrauchsmuster.....	234
5.5.3	Geschmacksmuster.....	235
5.5.4	Markenzeichen.....	236
5.5.5	Urheberrecht .....	239
	Abbildungsverzeichnis .....	243
	Tabellenverzeichnis.....	245
	Literaturverzeichnis.....	247
	Der Autor.....	251

# Einleitung

Innovation bestimmt unser Leben. Die Suche nach dem Besseren zieht sich wie ein roter Faden durch die Geschichte der Biologie und der Menschheit. Innovationen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor im immer intensiver werdenden Wettbewerb. Nur wem es immer wieder gelingt, sich von Neuem zu reproduzieren und neue Wettbewerbsvorteile zu gewinnen, wird langfristig überleben können. Dies gilt sowohl für Unternehmen, Organisationen, Teams und Beschäftigte als auch für Staaten.

Schon Joseph Schumpeter sprach in seinem Klassiker „Die Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ aus dem Jahr 1911 von innovationsorientierten Unternehmern. Der Unternehmer sucht nach Wandel, er reagiert auf Wandel und nutzt diesen als Chance. Durch neuartige Kombinationen von Fähigkeiten und Leistungen werden neue Kundennutzen gestiftet und Alleinstellungen erzielt. Im Jahr 1997 sinnierte der damalige Bundespräsident Roman Herzog in seiner berühmten Berliner Ruck-Rede darüber, dass die Fähigkeit zur Innovation über unser Schicksal entscheidet. An dieser Grundhaltung hat sich seitdem nichts geändert.

Im Grunde wollen alle Menschen Innovationen. Niemand will als Innovationsbremsen gelten. Der Begriff „Innovation“ ist jedoch abgenutzt. Er wird oft als Modebegriff oder für kaum veränderte Produkte missbraucht. In manchen Firmen ist das Recht, innovativ zu sein, ein Vorrecht der Abteilung Forschung & Entwicklung oder der Unternehmensführung. Das Vorantreiben von Innovationen scheitert an internen Strukturen, fehlenden Budgets, Mutlosigkeit oder an dem mangelnden Wissen um die Instrumente des Innovationsmanagements.

Innovationen sind keine Glücksfälle. Sie resultieren meistens aus einem systematischen Prozess, der erlern- und steuerbar ist. Peter Drucker (1986) schrieb vom Innovationsmanagement als eine zu erlernende Fachdisziplin. Unternehmen müssen Innovationsquellen und Ideen gezielt aufspüren und gleichzeitig die Prinzipien eines methodischen Innovationsmanagements kennen und umsetzen.

Die Erkenntnis, dass Innovationen von großer Bedeutung sind, ist also nicht neu. Jeder Wirtschaftsstudent lernt dies in seinem Studium. Auch die generellen Techniken des Innovationsmanagements sind bekannt. Nur werden sie viel zu selten in der Praxis angewendet! Gerade große Konzerne haben in der Realität Schwierigkeiten mit der Verwirklichung von Innovationsfreiräumen. Im besten Fall konzentriert man sich lieber auf die Perfektionierung bestehender Produkte und Prozesse anstatt auf die Entwicklung neuer Lösungen für sich ändernde Kundenbedürfnisse und Wettbewerbseinflüsse. Im

schlimmsten Fall beschäftigen sich große Firmen nur mit sich selbst und lassen den innovativen Wettbewerb an sich vorbeiziehen. Es gilt das Motto: Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen.

Dieses Buch ruft dazu auf, Innovationen als Basis für die Wettbewerbsfähigkeit anzusehen! Jedes Unternehmen kann innovativ sein. Entscheidend ist die Bereitschaft zur Findung und Umsetzung von Ideen. Daher zeigt dieses Buch Unternehmern, Vorständen und Managern konkrete Instrumente zur Aktivierung interner und externer Ideenquellen unter Einsatz der verschiedensten Techniken aus der Organisationslehre, dem Marketing, dem Controlling und der Kreativitätslehre. Da eine Innovation nur dann als solche zu bezeichnen ist, wenn sie erfolgreich umgesetzt wurde, folgt eine Reihe von Techniken zur Steuerung und Realisation von Produkt-, Prozess-, Struktur-, Markt- und Kulturinnovationen.

Entscheidend ist nicht die Namensgebung der einzelnen Innovationsschritte oder die Auswahl der einzelnen Techniken, sondern dass der Prozess als ein solcher erkannt sowie konsequent verfolgt und abgearbeitet wird. Es geht auch nicht um die Frage, wer die beste Definition für den Begriff „Innovation“ findet, sondern um die Bereitschaft, schon längst bekannte Techniken zur Findung und Umsetzung von Ideen in der Praxis anzuwenden.

Dieses Buch kann den Leser an genau dieser Stelle unterstützen. Es vermittelt praxisnahe und erprobte Methoden und Instrumente des Innovationsmanagements zwecks:

- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität durch Innovationen,
- Aufbau einer innovativen Organisation,
- Steuerung von Innovationsprozessen,
- Aktivierung interner und externer Innovationsquellen,
- Identifikation von Innovationspotenzialen (Produkte, Prozesse, Strukturen, Märkte),
- Bewertung von Ideen anhand der Innovation Scorecard,
- interner und externer Vermarktung von Ideen,
- Management von Innovationsbarrieren und
- Sicherung des Wissens.

Frei nach der Kreativitätsregel des Brainstormings werden vorhandene Techniken aufgegriffen und mit neuen Gedanken und Anregungen verknüpft. Es geht nicht um die Frage, wer die beste Idee oder wer die Idee zuerst hatte, sondern um die Findung einer optimalen Methodik für das Innovationsmanagement. Der besondere Beitrag dieser Publikation besteht dabei in der Kombination von Instrumenten aus den verschiedensten Fakultäten, einigen eigenen Gedanken wie der Innovation Scorecard, der Ideenvermark-

tung oder der Innovationsorganisation, einem ganzheitlichen Managementansatz und dem Aufruf, es einfach zu tun!

Innovationen scheitern oft an einer unnötigen Komplexität. Manager aus den verschiedensten Unternehmensbereichen spielen mit Fachbegriffen und verwirren damit nicht nur sich selbst, sondern auch ihre Mitarbeiter. Dieses Buch filtert die wichtigsten Aspekte des Innovationsmanagements und kommuniziert diese in einer verständlichen Sprache.

Innovationen müssen nicht immer vollkommen neue Ideen betreffen! Der Begriff „Innovation“ bedeutet vielmehr so viel wie „Einführung einer Neuerung“ und geht auf das lateinische Wort „innovatio“ zurück. Innovationen sind spürbare Verbesserungen für den Anwender. Sie sind geprägt durch eine besondere Eigenschaft, eine eindeutige Originalität und einen merklichen Anwendernutzen. Meist wird der Begriff der Innovation nur auf technische Neuerungen bezogen. Es können aber auch methodische, strukturelle, soziale oder kulturelle Neuerungen sein. Innovationen sind auch bessere Arbeitsbedingungen, das Sorgen für eine intaktere Umwelt und das Einführen effizienterer Abläufe.

Treibende Auslöser für Innovationen sind nicht nur wissenschaftliche oder technische Durchbrüche (Science bzw. Technology Push), sondern auch die Nachfrage nach neuen Problemlösungen (Market Pull). Unternehmen, in denen nur die Entwicklungs- und Forschungsabteilung innovativ sein darf, bringen selten echte Innovationen hervor. Es bedarf des ganzen Unternehmens, um aus einer Idee oder Entdeckung einen anwenderorientierten Nutzen und damit eine Innovation zu generieren.

Während früher ein Unternehmen, das eine Innovation als Erstes erfolgreich einführte, lange Zeit eine hohe Innovationsrendite einstreichen konnte, ist heute der internationale Wettbewerb in vielen Branchen so scharf, dass die Unternehmen zur Aufrechterhaltung ihrer Marktposition dazu gezwungen sind, immer neue Innovationen zu schaffen. Innovationsmanagement ist für Unternehmen daher überlebenswichtig geworden.

Damit in Zukunft weniger Innovationsprojekte in der Praxis scheitern, hilft diese Publikation, Innovationen in bestehenden Organisationen erfolgreich umzusetzen und somit deren Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

# Grundlagen des Innovationsmanagements

*„An der Innovation – also dem Erfindergeist einerseits und an der verantwortlichen und nutzbringenden Anwendung andererseits – entscheidet sich unsere Zukunftstauglichkeit.“*

*(Bundeskanzler Gerhard Schröder, 26. Januar 2004)*

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch einige markante Merkmale aus: Sie haben eine sichere Finanzstruktur, was sich anhand der Rentabilität und Liquidität messen lässt, engagierte Mitarbeiter und effiziente Prozesse, was sich in der Kostenstruktur und Qualität niederschlägt, sowie eine starke Kundenorientierung, was sich in den Umsätzen widerspiegelt. Da die Bedürfnisse der Kunden und Abnehmer einem kontinuierlichen Wandel unterliegen, führt die Kundenorientierung zu regelmäßigen Innovationen. Nur jene Unternehmen, die ihre Leistungen, Produkte, Prozesse und Strukturen immer wieder an den sich ändernden Bedürfnissen ihrer Kunden orientieren und damit weiterentwickeln, können sich langfristige Wettbewerbsvorteile sichern.

## 1. Ideen und Innovationen

Innovationen sind lebenswichtig für jedes Unternehmen. Egal ob Großunternehmen oder Mittelstand: Alle Unternehmen benötigen eine regelmäßige Entwicklung ihrer Produkte und Verfahren, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Wer stehen bleibt, den überrollt die Welle des globalen Wettbewerbs. Durchschnittliche, eingerostete Unternehmen werden von den Kunden mit Kaufverweigerung bestraft.

Innovationen sind die Wurzeln aller bekannten deutschen Industrieunternehmen. So fand die chemische Industrie ihren Aufstieg mit der Gewinnung der aus dem Abfallprodukt Steinkohlenteer synthetisch hergestellten Farbstoffe Alizarin, Fuchsin und Indigo. BASF gelang im Jahr 1912 mit der Gewinnung von Ammoniak unter hohem Druck aus Luft-

stickstoff und Wasserstoff ein mit dem Nobelpreis ausgezeichneten Jahrhunderterfolg. Dies schuf die Voraussetzung für die Kostenführerschaft in der Produktion von billigem Kunstdünger. Werner von Siemens ermöglichte 1866 mit seiner Entdeckung des dynamoelektrischen Prinzips die Umwandlung mechanischer in elektrische Energie, was zum Siegeszug der Elektrizität führte. Kurz vor dem Ersten Weltkrieg repräsentierte das damalige Deutsche Reich fast 35 Prozent der weltweiten Elektroproduktion, vor den USA mit knapp 29 Prozent. Weitere wichtige deutsche Innovatoren und Firmengründer waren die Automobilbauer Gottlieb Daimler und Karl Benz, die Brüder Max und Reinhard Mannesmann mit ihren nahtlosen Stahlrohren, Carl von Linde mit der vom ihm erdachten Kältemaschine und Rudolf Diesel mit seinem Wärmekraftmotor. Nach dem Ersten Weltkrieg folgten beispielsweise BASF mit dem ersten Magnetband und Heinrich Focke mit dem ersten brauchbaren Hubschrauber. Sie alle waren nicht nur Erfinder, sondern bauten auf ihre Innovationen erfolgreiche Unternehmen auf. Ohne die ersten Ideen und die daraus entwickelten Innovationen wären diese Unternehmen nie gegründet worden!

Der amerikanische Nobelpreisträger Robert Solow formulierte bereits 1956, dass rund 88 Prozent des Wirtschaftswachstums durch Innovationen erzeugt werden. Sicherlich kann man sich über den genauen Prozentsatz streiten, doch gelten allgemein Innovationen als Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Laut einer Studie von Mercer Management Consulting erwirtschaften die weltweit führenden Unternehmen durchschnittlich 50 Prozent ihres Umsatzes mit Produkten und Serviceleistungen, die in den letzten fünf Jahren entwickelt wurden (vgl. Kautzsch T., Nehls R., Joas A., 2004, S. 5). Der Siemens-Konzern kommuniziert gar einen Anteil der neuen Produkte der letzten fünf Jahre von über 75 Prozent am Gesamtumsatz. Unternehmen, die hingegen eher dem Durchschnitt zuzuordnen sind, schaffen mit Neuprodukten lediglich einen Umsatzanteil von maximal 30 Prozent.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen auch die Berater von McKinsey bei einer Untersuchung von weltweit 3.000 Großunternehmen (vgl. Eglau H. O., Kluge J., Meffert J., Stein L., 2000, S. 105–106). Danach vernachlässigt ein großer Teil der untersuchten Unternehmen die Entwicklung von Innovationen. Im trügerischen Vertrauen auf die ungebrochene Zugkraft ihrer Produkte und Dienstleistungen wird der rechtzeitige Aufbau neuer Geschäftsfelder oder Leistungen unterschätzt. Durch eine fortlaufende Optimierung des Innovationsprozesses, ein systematisches Management des Innovationsportfolios und die Schaffung von innovationsfördernder Kultur und Systemen schaffen es hingegen erfolgreiche Unternehmen wie Apple, BASF, BMW, Dell, HP, Schering oder Samsung, über Jahre hinweg einen konstanten Fluss innovativer Produkte und Serviceleistungen zu generieren.

Doch was versteht man unter dem Begriff „Innovation“? Was kennzeichnet eine solche? Wann wird aus einer Idee eine Innovation? Innovation ist ein populärer Begriff. Er wird von Politikern genauso gerne verwendet wie von Managern, Verkäufern oder Hochschullehrern, wobei nicht alle dasselbe unter „Innovation“ verstehen.

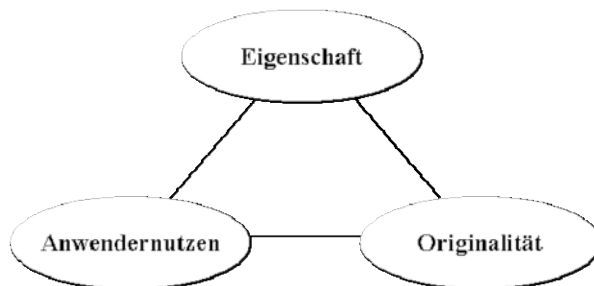
Der Ursprung aus dem lateinischen Wort „innovatio“, was „Erneuerung“, aber auch „sich Neuem hingeben“ bedeutet, zeigt bereits einen wichtigen Aspekt der Innovationen: Sie müssen nicht unbedingt etwas vollständig Neues sein, sondern können auch lediglich eine „Erneuerung“ darstellen! Solch eine Aussage steht aber im Widerspruch zu vielen wissenschaftlichen Definitionen, die Innovation als etwas Neues bezeichnen.<sup>1</sup> Neue Produkte, neue Verfahren, neue Vertragsformen, neue Vertriebswege oder neue Werbeaussagen – häufig wird der Aspekt der Neuerung in den Vordergrund gestellt. Dies ist aber nur zum Teil richtig. Innovationen können auch alte Ideen sein, die zum jetzigen Zeitpunkt ihre ersten Chancen auf Erfolg haben. Entscheidend ist, dass die Innovation einen neuen Vorteil für eine Anwendergruppe (z. B. Kunden, Mitarbeiter oder Aktionäre) darstellt. Peter Drucker definiert daher Innovationen als „Veränderung von Wert und Befriedigung, die der Verbraucher aus Ressourcen erhält“ (Drucker P., 1986, S. 62).

Ausgezeichnet ist die einfache Definition von Gustav Bergmann. Er nennt Innovationen „Ideen, die von einer bestimmten Gruppe als neu wahrgenommen und auch als nützlich anerkannt werden“ (Bergmann G., 2000, S. 19).

**Wichtig!**

Innovationen sind Ideen, die von einer bestimmten Gruppe als neu wahrgenommen und als nützlich anerkannt werden.

Die drei wichtigsten Charakteristika einer Innovation werden in Abbildung 1 zusammengefasst.



*Abbildung 1: Charakteristika einer Innovation*

<sup>1</sup> Eine ausführliche Auflistung der verschiedenen wissenschaftlichen Definitionen zum Begriff „Innovation“ findet sich bei Hauschildt J., 1997, S. 3 ff.