

2 Innovation, Forschung und Entwicklung

2.1 Einleitung

Aus technisch-ökonomischer Perspektive sind Inventionen von Innovationen zu unterscheiden. Mit Invention wird die Erfindung bezeichnet. Gemäß Haß (1983, 6) umfasst diese sowohl die erstmalige technische Umsetzung als auch die Kombination bestehender wissenschaftlicher Erkenntnisse und ist i.d.R. das Resultat erfolgreich verlaufener Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Specht/Beckmann/Amelingmeyer (2002, 13) merken an, dass eine Invention jedoch nicht zwangsläufig ein geplantes Ergebnis von Forschung und Entwicklung (F&E) sein muss. Erfindungen entstehen auch oft als „Zufallsprodukt“.

Besonders der Innovationsbegriff ist ein schillernder und modischer Ausdruck, kann unterschiedlich weit interpretiert werden und besitzt viele Facetten. Die folgenden Abschnitte widmen sich dieser breiten Thematik und grenzen Innovation (2.2) von Forschung und Entwicklung (2.3) ab bzw. definieren und beschreiben wesentliche Charakteristika dieser. Daran anschließend werden zentrale Aspekte von Innovation und F&E aus der Fähigkeitsperspektive hervorgehoben (2.4). Eine Reflexion des Abschnittes mit Fokus auf Aspekte der Dynamic Capabilities Theorie⁶⁰ schließt das Kapitel ab (2.5).

2.2 Innovation

2.2.1 Einleitung und begriffliche Abgrenzung

Gemäß Hamel (1996) handelt es sich bei Innovationen stets um etwas „Neuartiges“, was mehr als nur „neu“ ist. Es bedeutet eine Änderung der Art und nicht dem Grade nach. Es geht dabei um neuartige Produkte, Verfahren, Vertragsformen, Vertriebswege, Werbeaussagen, Corporate Identities, etc.

Schumpeter (1939) sieht das Wesen der Innovation in der Durchsetzung neuer Kombinationen, welche diskontinuierlich auftreten. Schumpeter's Typologie ist gemäß Hauschildt/Salomo (2007, 11) maßgeblich, da sie den Blick von der vordergründig technologischen Orientierung auf eine ökonomische und zugleich organisatorische Problematik lenkt. Diese Perspektive greift das Problem ganzheitlich auf. Hauschildt/Salomo (2007, 11) folgern, dass Innovation neben einem Problem der Naturwissenschaften und der Technik auch ein als gleichrangig zu betrachtendes Problem der Ökonomie und der Managementlehre ist.

Bevor auf die Abgrenzung des Innovationsbegriffs, wie er in dieser Arbeit zu verstehen ist, eingegangen wird (2.2.1.2), werden zunächst grundsätzliche Definitionsansätze bzw. Unterscheidungsdimensionen vorgestellt (2.2.1.1).

⁶⁰ Vgl. zur „Dynamic Capabilities Theorie“ Kapitel 1.

2.2.1.1 Möglichkeiten zur Abgrenzung im Generellen

Zur genauen Festlegung des Innovationsgehalts nennen Hauschildt/Salomo (2007, 8ff), anlehnend an das Modell von Müller/Schienstock (1978, 22ff), fünf Dimensionen. Diese Dimensionen werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt.

2.2.1.1.1 Inhaltliche Dimension – Was ist neu?

Hauschildt/Salomo (2007, 9) sehen eine immer noch vorherrschende Perspektive bezüglich der Abgrenzung des Innovationsbegriffs, die sich auf das Substrat der Innovation bezieht und zwischen Produkt- und Prozessinnovation unterscheidet. Prozessinnovationen verfolgen das Ziel die Effizienz („die Dinge richtig tun“) zu steigern, Produktinnovationen sollen eine Erhöhung der Effektivität („die richtigen Dinge tun“) bewirken. Produktinnovationen sind auf einem Markt zu etablieren, Prozessinnovationen finden i.d.R. innerbetrieblich statt. In Ausnahmefällen werden Prozessinnovationen vom Unternehmen am Markt verwertet.

Für Schuh/Friedli (2005, 659ff) wird eine Trennung von Produkt- und Prozessinnovationen durch eine generelle Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft (vgl. exemplarisch für Österreich die Abbildung 21) immer fragwürdiger, da bei Dienstleistungsinnovationen Produkt- und Prozessinnovation dem Grunde nach zusammenfallen.



Abbildung 21: Sektorale Verteilung der Beschäftigten in Österreich
[eigene Darstellung, in Anlehnung an WKO (2009)]

Die Betrachtung des Innovationsgehalts kann laut Shenhar (1998, 36 und 39ff) dahingehend ausgedehnt werden, dass man die Zahl und die Verzahnung der Elemente einer innovativen Leistung (Produkt oder Prozess) berücksichtigt und man durch einen systemtheoretischen Ansatz zwischen „innovativen Systemkomponenten“, „innovativen Systemen“ und „innovativen Systemverbünden“ unterscheidet.

In diesem Zusammenhang differenzieren Henderson/Clark (1990, 10ff und 19ff) zwischen der Schaffung neuer Systemkomponenten („modular innovation“) und der Schaffung neuer Systemverknüpfungen („architectural innovation“).

Schließlich lässt sich laut Hauschildt/Salomo (2007, 10) der Innovationsgegenstand auch bezüglich einer Einschätzung der Relevanz einordnen. Dementsprechend kann man zwischen den für das Gesamtsystem essentiellen „Kernkomponenten“ und den nicht so relevanten „Peripheriekomponenten“ unterscheiden.

2.2.1.1.2 Intensitätsdimension – Wie neu?

Das Ausmaß der Neuartigkeit kann verschieden bewertet werden. Grundsätzlich wird zwischen „dichotomen“ und „nicht-dichotomen Unterteilungen“ differenziert:

■ **Dichotome Unterteilungen**

Folgt man der Auffassung von Hauschildt/Salomo (2007, 14f), wird die Neuheit der Tatsache nach, sprich die Erstmaligkeit eines Produkts oder Verfahrens, durch die vermutlich am besten informierten ExpertInnen bestimmt. Neuartig ist demnach das, was diese Personen für neuartig erklären. Die technische Erfindungshöhe wird in diesem Sinne in einem geordneten Verfahren von Patentämtern beurteilt. Es reicht jedoch oftmals nicht aus die Neuartigkeit einer Innovation der Tatsache nach zu bestimmen. Wünschenswert ist vielmehr eine Aussage über den Innovationsgrad, den Innovationsgehalt oder das Ausmaß der Neuartigkeit, wodurch der graduelle Unterschied gegenüber dem bisherigen Zustand mess- und bewertbar gemacht werden soll. In einem ersten Schritt ist eine Abstufung in Form von Dichotomien möglich. Dabei kann z.B. zwischen (1) radikalen und inkrementellen, zwischen (2) revolutionären und evolutionären, zwischen (3) originären und adaptiven, zwischen (4) diskontinuierlichen und kontinuierlichen Innovationen oder zwischen (5) Pionier- und Nachfolgerinnovationen bzw. zwischen (6) Basis- und Verbesserungsinnovationen unterschieden werden.

Green/Gavin/Aiman-Smith (1995) kritisieren in diesem Zusammenhang, dass keine allgemein akzeptierten Definitionen oder Messkriterien existieren, um z.B. radikale Innovationen zu bestimmen. Zudem ist zu bemängeln, dass oftmals die Operationalisierung der jeweiligen Messung nicht auf Validität und Reliabilität getestet wird.

■ **Nicht-Dichotome Unterteilungen**

Neben der dichotomen Unterteilung werden von Hauschildt/Salomo (2007, 17ff) zudem Einteilungen nach einer ordinalen Skalierung, nach Scorings, nach multimedialen Ansätzen und nach den Konsequenzen der Innovationen beschrieben. Die Konsequenzen beschränken sich in diesem Zusammenhang vorwiegend auf unternehmensinterne Dimensionen, wie etwa dem zusätzlichen Aufwand bezüglich Zeit und Ressourcen, dem Risiko des Scheiterns, etwaigen Zusatzkosten, den neuen Kostenstrukturen sowie der innerbetrieblichen Einschätzung der praktischen, anwendungsorientierten Konsequenzen. Nur peripher wird dabei auf das innovationsinduzierte Verhalten der Geschäftspartner bzw. auf die Technologiefolgenabschätzung eingegangen.

2.2.1.1.3 Subjektive Dimension – Neu für wen?

Hauschildt/Salomo (2007, 24ff) schreiben, dass die Bewertung der qualitativen Unterschiede der Innovation gegenüber dem alten Zustand naturgemäß subjektiv ist und allenfalls objektiviert, nicht aber objektiv bestimmt werden kann. Wichtig ist dabei nicht nur

die technologische Basis der Änderung, sondern vor allem die wahrgenommene Veränderung. Innovation ist demnach das, was für innovativ gehalten wird. Innovativ wird das, was als innovativ dargestellt und angeboten werden kann.⁶¹ Nicht der technische Wandel ist maßgeblich, sondern der Wandel des Bewusstseins. Daher ist zentral, welches Subjekt für die Einschätzung dieses innovativen Zustandes ausschlaggebend ist. Als Subjekte kommen dabei (1) Individuen (z.B. ExpertInnen, Kunden), (2) Systeme (z.B. Führungsinstanzen, Branchen, Nationen) oder (3) die gesamte Menschheit in Frage.

2.2.1.1.4 Prozessuale Dimension – Wo beginnt, wo endet die Neuerung?

Wie exemplarisch in Abbildung 22 dargestellt, kann der Begriff „Innovation“ unterschiedlich weit interpretiert bzw. definiert werden. Specht/Beckmann/Amelingmeyer (2002, 13f) schreiben, dass im engen Sinne unter einer (technischen) Innovation die Produkt- bzw. Prozessentstehung, das Anfahren der Produktion und die Einführung des neuen Produkts in den Markt verstanden werden. Im weiten Sinne erfasst der Begriff „Innovation“ die gesamte F&E, das Anfahren der Produktion und die Markteinführung. Inventionen (Erfindungen) sind sowohl Teil des Innovationsprozesses im weiten als auch im engen Sinne, wohingegen F&E Aktivitäten lediglich ein Teil der Innovation im weiten Sinne sind. Typischerweise setzt die Einführung eines neuen Produktes in den Markt eine Invention voraus. Umgekehrt sind Inventionen i.d.R. auf die gewonnenen Erfahrungen aus den Markteinführungs- und Nutzungsphasen vorangegangener Produkte angewiesen.

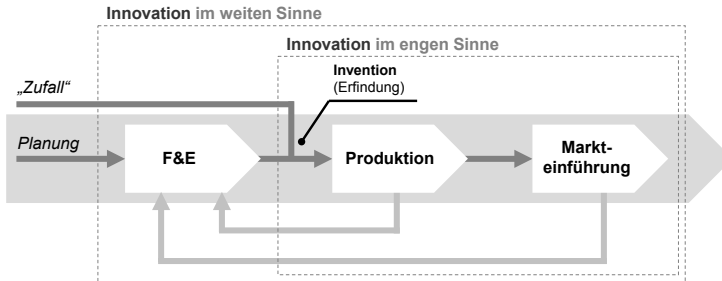


Abbildung 22: Innovation im engen und weiten Sinne

Hauschildt/Salomo (2007, 26f) definieren den Innovationsprozess noch weiter und geben (1) die Idee bzw. die Initiative, (2) die Entdeckung bzw. die Beobachtung, (3) die Forschung, (4) gegebenenfalls die Erfindung, (5) die Entwicklung, (6) den Verwertungsanlauf und (7) die laufende Verwertung als idealtypische Detailschritte eines Innovationsprozesses an.

⁶¹ Vgl. dazu die Ähnlichkeit zur (vereinfachten) Definition von „Qualität“ gemäß der Deutschen Industrienorm (DIN EN ISO 9004:2009): „Qualität ist das, was der Kunde will.“

Brockhoff (1999, 38) ordnet zusätzlich zu den genannten Schritten die Imitation und die Diffusion⁶² dem Innovationsprozess zu und unterscheidet zwischen Aktivitäten und Ergebnissen (vgl. Abbildung 23).

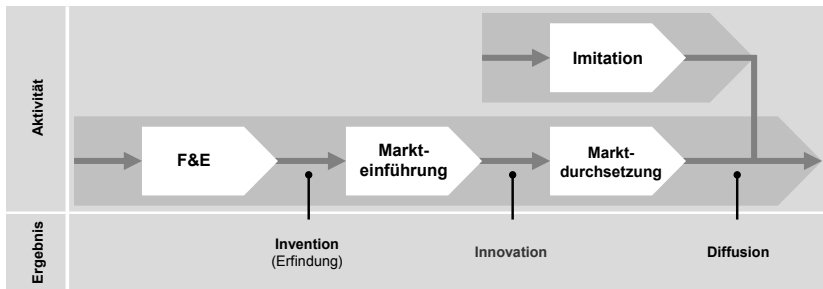


Abbildung 23: Aktivitäten und Ergebnisse des Innovationsprozesses
[eigene Darstellung, in Anlehnung an Brockhoff (1999, 38)]

2.2.1.1.5 Normative Dimension – Ist neu gleich erfolgreich?

In Anlehnung an das St. Galler Managementmodell (Bleicher 1994) wird auch in dem hier verwendeten Zusammenhang unter „normativ“ die „ethische Legitimation“, angesichts unterschiedlicher Anliegen und Interessen der verschiedenen Stakeholder, verstanden.

Bei der normativen Dimension des Innovationsbegriffes ist zwischen einer weiten und einer engen Perspektive zu unterscheiden.

■ Weite Perspektive

Gemäß Hauschildt/Salomo (2007, 28) wird in der Literatur oft vorgeschlagen, den Begriff „Innovation“ lediglich für solche Produkte oder Verfahren zu verwenden, die eine Verbesserung gegenüber dem Status Quo ermöglichen. Damit wird auf ein Zielsystem jener Subjekte Bezug genommen, welche die Innovation auch tatsächlich benützen. Vor allem die unterschiedlichen Interessensstandpunkte der involvierten Personen sind als maßgebliches Problem bei der Einschätzung des Erfolgs zu nennen. Die Beurteilung dessen, was eine Verbesserung ist, ist eben je nach Interesse oder Weltanschauung höchst unterschiedlich (z.B. Gentechnik, Atomkraft, Automobil, Quecksilberbatterie, Anti-Baby-Pille). Es stehen dabei Produzenten- und Konsumenteninteressen, ökonomische und ökologische Interessen, militärische und zivile Interessen, etc. gegenüber. Es dürfte dadurch unmöglich sein, generellen Konsens darüber zu finden, ob etwa durch die genannten Technologien bzw. Produkte tatsächlich ein Fortschritt bewirkt wurde.

Fokussiert auf die technologische Komponente des Makroumfeldes einer Unternehmung schreiben Kotler/Keller/Bliemel (2007, 258), dass nichts so massiv in das Leben des

⁶² Vgl. zur „Innovationsdiffusion“ die Theorie in Abschnitt 2.2.5 sowie die Ausführungen im Anhang (A Quantitative Diffusionsmodelle).

Menschen eingreift, wie die Technik und ihr Fortschritt. Sie hat im Laufe der Zeit echte Errungenschaften (z.B. Penicilin, Offenherzchirurgie, elektrisches Licht) aber auch Erschreckendes (z.B. Atom-Bombe) geschaffen. Welche Einstellung das Individuum zur Technik hat, hängt laut genannter Autoren davon ab, ob es ihren Leistungen zum Wohle der Menschheit oder aber den von ihr freigesetzten Ängsten größere Bedeutung beimisst.

Das normative Management von Innovation setzt sich gemäß Gassmann/Sutter (2011, 7f) vorwiegend mit Fragen zur Vision, zur Mission, zu den Werten und zum Leitbild auseinander. Gerade in hochentwickelten Volkswirtschaften ist festzustellen, dass die Technologie-Euphorie einer grundsätzlichen Technologie-Skepsis weicht. Es wird hinterfragt wo die Grenzen der Forschung liegen, ob es sein darf, dass mit biologischen Kampfstoffen experimentiert wird, wie weit man mit der Gentechnologie und Stammzellenforschung gehen darf, wann hochriskante Pharmazeutika ohne hinreichende Tests todkranken Patienten verabreicht werden dürfen, etc.

■ Enge Perspektive

Bei enger Abgrenzung der normativen Dimension auf die betriebswirtschaftliche Perspektive kann gemäß Boutellier/Völker/Voigt (1999, 6) die Frage gestellt werden, ob ein neues Produkt oder Verfahren nur dann als „Innovation“ bezeichnet werden kann, wenn die Neuheit auf einem Markt oder im innerbetrieblichen Einsatz erfolgreich ist. Maßstab für den Erfolg ist dann oft die Steigerung des Gewinns durch Erhöhung des Umsatzes bzw. Verringerung der Kosten. Von Hauschildt/Salomo (2007, 28f) wird diese vergangenheitsbezogene Perspektive, hinsichtlich einer Definition die als Basis für ein zukunftsorientiertes Innovationsmanagement bzw. für eine zukunftsorientierte F&E dienen soll, jedoch nur als bedingt geeignet angesehen.

2.2.1.2 Innovationsverständnis im Rahmen der vorliegenden Studie

In Abschnitt 1.7.3.2 wird ein Unternehmen charakterisiert, welches im Rahmen der Empirie als Untersuchungsobjekt herangezogen wird. Grundlage der konkreten Auswahl ist, dass die Unternehmung als innovativ eingeschätzt wird. Der Innovationsbegriff wird dabei an den Ausprägungen der im vorangegangenen Abschnitt (2.2.1.1) beschriebenen Dimensionen folgendermaßen definiert:

Dimension	Ausprägung des Begriffs in dieser Studie
Inhaltlich	Primär Produkt- und Service-Innovationen, nur peripher Prozessinnovationen ⁶³

Tabelle 17: Abgrenzung des Innovationsbegriffs im Rahmen dieser Studie 1/2

⁶³ Gemäß des Interviews mit BETA_{IM} ist das Innovationsmanagement der KAPPA AG lediglich für Produkt- und Service-Innovationen zuständig. Die Verantwortung bzgl. etwaiger Innovationen im Prozess (kontinuierliche Verbesserungen) ist der Unternehmenseinheit „Operations“ (Einkauf und Produktion) bzw. dem jeweiligen Produktmanager zugeordnet. Die Studie beschäftigt sich primär mit „Technologie- und Innovationsmanagement“, wodurch der Fokus auf Produkt- und Service-Innovationen zu richten ist.

Dimension	Ausprägung des Begriffs in dieser Studie
Intensität	Neu der Tatsache nach → von ExpertInnen beurteilt ExpertInnen sind i.d.R. MitarbeiterInnen von Patentämtern. Es werden jedoch auch qualifizierte MitarbeiterInnen von Unternehmen bzw. UniversitätsprofessorInnen als ExpertInnen angesehen. Neu können sowohl Systemkomponenten, ganze Systeme, Systemverbünden oder deren Zusammensetzungen sein.
Subjektiv	Vor allem Kunden und Wettbewerber, aber auch Partner und Lieferanten
Prozessual	Innovation im weiten Sinne → inkl. F&E
Normativ	Zielsystem = $\vartheta_{\text{obligatorisch}}$ [Kunden, Unternehmung, Branche] + $\vartheta_{\text{optional}}$ [Gesellschaft, Ökologie] Obligatorisch: Erfolg für Kunden: Zusatznutzen, Mehrwert Erfolg für Unternehmung: Nachhaltige Gewinnsteigerung durch Umsatzsteigerung und/oder Kostenreduktion Erfolg für Branche: Erhöhung des generellen Gewinn- bzw. Rentabilitätspotentials Optional (bzw. wünschenswert): Erfolg für Gesellschaft: Erhöhung des (nachhaltigen) Wohlstandes Erfolg für Ökologie: Z.B. Reduktion von Emissionen, Erhöhung der Energieeffizienz, Erhöhung der Materialeffizienz

Tabelle 18: Abgrenzung des Innovationsbegriffs im Rahmen dieser Studie 2/2

2.2.2 Innovation als Managementaufgabe

Bessant (2003, 761) streicht heraus, dass eine zentrale Frage des Managements einer Unternehmung nicht lauten sollte ob man innovativ sein will, sondern wie man dies erfolgreich bewerkstelligen kann. Dieser Abschnitt (2.2.2) greift diesen Gedanken auf und beschreibt Innovation als Aufgabe die es zu managen gilt.

2.2.2.1 Institutionelle vs. funktionale Sicht

Unter „Management“ versteht man gemäß Alisch/Winter/Arentzen (2004c, 1964), im Rahmen des betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauchs, die Leitung eines Unternehmens. Der Begriff „Management“ verlangt sowohl der Wissenschaft als auch der wirtschaftlichen Praxis eine klare Abgrenzung ab. In ausgewählter Literatur zu diesem Thema⁶⁴ ist man sich einig, auf jeden Fall die Institution von der Funktion eines Managements zu unterscheiden. Folgt man Staehle/Conrad/Sydow (1999, 71 und 81f), bezeichnet die Institution formal die organisatorisch zuständigen, inhaltlich die faktischen Träger der betrieblichen Macht. Die Funktion umschließt stets dispositive, nicht hingegen ausführende Tätigkeiten.

Hinterhuber (1996, 32) und Hauschildt/Salomo (2007, 32) charakterisieren das Management aus einer Prozessperspektive damit, dass es Strategien und Ziele definiert bzw.

⁶⁴ Vgl. z.B. Schneck (1996, 14), Alisch/Winter/Arentzen (2004c, 1964) oder Schreyögg/Koch (2007, 6ff).

verfolgt, Entscheidungen trifft, Informationsflüsse bestimmt und beeinflusst, soziale Beziehungen herstellt und gestaltet bzw. auf die Partner in diesen sozialen Beziehungen einwirkt. Innovationsmanagement kann demnach als eine dispositive Gestaltung von Innovationsprozessen verstanden werden.

Demgegenüber steht die systemtheoretische Auffassung eines Innovationsmanagements gemäß Uhlmann (1978, 82). Aus dieser Perspektive hat das Management das Innovationsystem bewusst zu gestalten, d.h. nicht nur einzelne Prozesse, sondern auch die Institution innerhalb derer die Prozesse ablaufen. Viele Hinweise auf einzelne Parameter, Einflussfaktoren, Rahmenbedingungen und Wirkungen des Innovationsmanagements gehen aus dieser systemtheoretischen Sichtweise hervor.

Spielman et al. (2008, 5) vertreten die Meinung, dass Innovations- bzw. technologische Change-Prozesse mit dem systemtheoretischen Ansatz passender beschrieben werden können, als mit einer rein prozessorientierten Auffassung und beziehen sich in ihren Ausführungen auf Dosi et al. (1988). Sie argumentieren, dass die Einzelprozesse in ein großes und komplexes Netzwerk von diversen Akteuren, ihren Aktionen und Interaktionen, von formalen und informalen Regeln, von Unternehmenskulturen sowie sozialen und ökonomischen Institutionen eingebettet sind, welche allesamt das Verhalten beeinflussen. Spielman et al. (2008, 5) schließen daraus, dass Innovation demnach ein nichtlineares System ist, welches durch Lernprozesse, Rückkopplungen und iterativen Aktionen charakterisiert wird.

2.2.2.2 Innovationsmanagement vs. F&E-Management

Gerpott (1999, 55ff) legt sehr ausführlich dar, dass F&E-Prozesse unstrittig Innovationsprozesse sind, nicht jeder Innovationsprozess jedoch ein F&E-Prozess ist. Das F&E-Management ist dementsprechend vom Innovationsmanagement zu unterscheiden. Bezüglich der Abgrenzung existieren in der Literatur zwei maßgebliche und voneinander unterschiedliche Sichtweisen. Es besteht Dissens darüber, ob F&E in Unternehmen die Generierung und innovative, praktische Anwendung von Technologien vollständig mit abdeckt, oder F&E als Schnittmenge von Innovationen einerseits und Technologien andererseits angesehen werden sollte.

Im Rahmen der Studie ist es nicht erforderlich sich auf eine der beiden Sichtweise festzulegen, da beide Auffassungen konform gehen, dass F&E ein Teil von betriebswirtschaftlichen Innovationsprozessen ist, welche wiederum mehr umfassen als nur F&E.

Folgende, vor allem auch für die Studie relevanten Unterschiede zwischen Innovations- und F&E-Management, werden von Hauschildt/Salomo (2007, 33) genannt:

- F&E-Tätigkeiten beziehen sich auf naturwissenschaftlich-technische Prozesse, Innovationen umschließen darüber hinaus auch administrative.
- F&E-Prozesse werden in vielen Unternehmen systematisch durchgeführt. D.h. sie folgen bestimmten Konzepten und sind in Raum und Zeit stark eingegrenzt. Diese Prozesse sind zu einem gewissen Grad planbar und stellen vielfach wiederholte Ab-

läufe dar. Das Innovationsmanagement muss darüber hinaus auch solche Prozesse beherrschbar machen, welche diese Charakteristika nicht aufweisen.

- Da die Grundstrukturen der F&E besser bekannt sind, kann sie leichter institutionalisiert und effizienter organisiert werden, als viele andere Innovationsprozesse. Spezialisierung wird möglich, Koordination dadurch nötig.⁶⁵ Das Innovationsmanagement muss jedoch überdies auch solche Prozesse meistern, die einmalig und unwiederholbar auftreten.

Gemäß Brockhoff (2005, 64) ist über das System „Innovationsmanagement“ bzw. die Sub-Systeme „Technologiemanagement“ und „F&E-Management“ das „Wissensmanagement“ einer Unternehmung zu stellen. Dieses umfassende Konstrukt (vgl. Abbildung 24) schließt den Kreis zu den bereits oben thematisierten Zusammenhängen von F&E, Kompetenzen und Wissen⁶⁶ und ordnet das F&E-Management in diesen breiten Kontext ein.

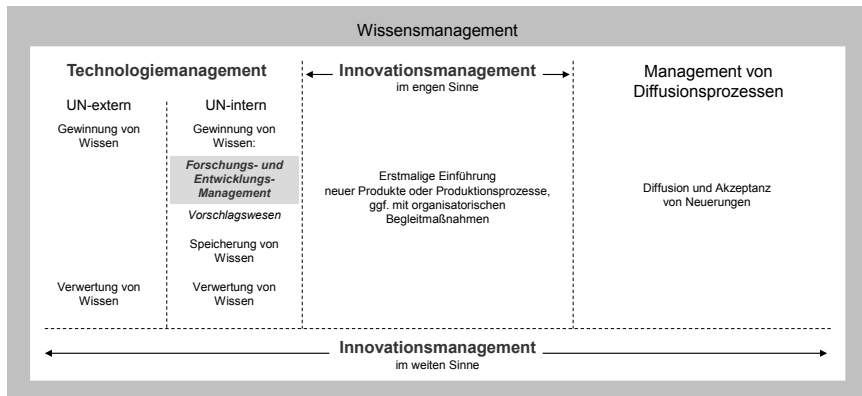


Abbildung 24: Schema zur Abgrenzung der Begriffe „F&E-“ und „Innovationsmanagement“
[eigene Darstellung, in Anlehnung an Brockhoff (2005, 64)]

2.2.2.3 Innovationsmanagement aus Perspektive eines kundenorientierten Unternehmens

Bruhn (2007, 23) legt sehr anschaulich dar, dass um Kundenorientierung im Unternehmen erfolgversprechend planen und in weiterer Folge adäquat umsetzen zu können, die Entwicklung eines umfassenden Managementsystems notwendig ist. Dieses System integriert Qualitäts-, Service- und Innovationsmanagement auf Ebene des Leistungsangebots mit Kundenbindungs- und Kundenrückgewinnungsmanagement, Beschwerdemanagement und integriertes Kommunikationsmanagement auf Ebene der Interaktion. Diese Systematik mündet in ein Kundenwertmanagement, in dem resultierend der öko-

⁶⁵ Vgl. zu „Spezialisierung“ und „Koordination“ die „funktionale Sicht der Organisation“, skizziert in Abschnitt 3.7.1.4.

⁶⁶ Vgl. zu „Zusammenhänge von F&E, Kompetenzen und Wissen“ Abschnitt 1.1.4.

nomische Erfolg zu lokalisieren ist. Im Vordergrund steht die Bemühung isolierte Einzelösungen in ein möglichst geschlossenes und ineinander stimmiges Gesamtsystem zu integrieren. Das in Abbildung 25 dargestellte Steuerungssystem der Kundenorientierung dient als Orientierungshilfe für eine solche Planungsaufgabe. Es werden dabei die einzelnen Determinanten und deren Einflüsse auf die Erfolgskette der Kundenorientierung⁶⁷ grafisch veranschaulicht. Das Innovationsmanagement wird dabei als eine wesentliche Determinante betrachtet, die indirekt über Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung den ökonomischen Erfolg beeinflusst.

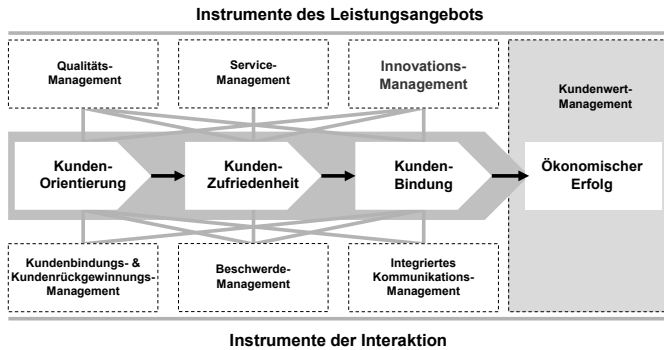


Abbildung 25: Steuerungssystem der Kundenorientierung
[eigene Darstellung, in Anlehnung an Bruhn (2007, 14) und Hutterer (2008, 25)]

Bei dem für die vorliegende Studie zentralen Innovationsmanagement, betrachtet als Instrument zur Kundenorientierung von Seiten des Leistungsangebots, geht es darum, dass sich das Angebot kundenorientierter Produkte und Dienstleistungen nicht nur auf die Sicherstellung des aktuellen Leistungsspektrums bezieht. Es sind auch Leistungen zu generieren, welche die latent vorhandenen, jedoch noch nicht bewusst artikulierten Erwartungen der Kunden erfüllen. Gelingt es Unternehmen diese „versteckten“ Bedürfnisse und Erwartungen zu identifizieren, so bietet sich dadurch gemäß Bruhn (2007, 205) eine weitere Möglichkeit die Kundenorientierung zu forcieren. Der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und dem Innovationsmanagement liegt demnach primär auf der Seite des Leistungsangebots, jedoch spielen auch Interaktionsaspekte eine nicht unwesentliche Rolle.

Vahs/Burmester (2005, 165) nennen als zentrales Ziel des Innovationsmanagements im Kontext der Kundenorientierung die Ausrichtung der neuen Leistung an den Wünschen der Kunden. Es darf jedoch nicht vergessen werden, dass der Aussagefähigkeit der Kunden Grenzen gesetzt ist. Zumeist werden nur gegenwärtige Bedürfnisse und Probleme artikuliert. Diese liegen im Bereich ihres unmittelbaren Erlebens und ihrer Vorstellungskraft. Um latent vorhandene Bedürfnisse zu identifizieren und den für die Innovation

⁶⁷ Vgl. zur „Erfolgskette der Kundenorientierung“ Rizk-Antonious (2002, 25), Homburg/Stock (2003, 21) und Bruhn (2007, 24).

Dynamic Capabilities und Innovationsstrategien

Interdependenzen in Theorie und Praxis

Hutterer, P.

2013, XXVI, 376 S. 95 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-01093-5