

2 Innovationsrelevante Grundlagen

Bevor auf das Einbringen und die Bewertung von Lieferanteninnovationen eingegangen werden kann, müssen zunächst innovationsrelevante Grundlagen aufgezeigt werden. Diese umfassen die Bereiche Innovation und Lieferanteninnovation.

2.1 Innovation

Als Erstes muss der Begriff Innovation definiert und beschrieben werden, um ein grundsätzliches Verständnis zu liefern. Des Weiteren sind die Innovationsziele, die Innovationsarten und die Auswirkungen einer Innovation für die weitere Arbeit relevant und werden deshalb im Folgenden vorgestellt.

2.1.1 Definition und Beschreibung

„Innovation ist ein schillernder, ein modischer Begriff.“³⁷ In der Literatur gibt es viele verschiedene Definitionen.³⁸ Die folgenden ausgewählten Definitionen sollen einen Einblick über die grundsätzliche Verschiedenheit der Definitionen geben:

- „An innovation is (...) any thought, behavior or thing that is new because it is qualitatively different from existing forms.“³⁹
- „Eine Innovation ist die erstmalige wirtschaftliche Nutzung einer Erfindung (Invention) oder einer anderen wichtigen Neuerung durch das jeweilige Unternehmen.“⁴⁰

³⁷ Hauschildt/Salomo (2007), S. 3.

³⁸ Ein Überblick für verschiedene Definitionen findet sich in Hauschildt/Salomo (2007), S. 4–6.

³⁹ Barnett (1953), S. 7.

⁴⁰ Seibert (1998), S. 106.

- „Innovationen sind qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand “merklich“ - wie auch immer das zu bestimmen ist - unterscheiden.“⁴¹
- „Innovationen sind neue oder merklich verbesserte Produkte oder Dienstleistungen, die auf dem Markt eingeführt worden sind (Produktinnovationen), oder neue oder verbesserte Verfahren, die neu eingesetzt werden (Prozessinnovationen).“⁴²
- „Innovationen sind Ideen, die von einer bestimmten Gruppe als neu wahrgenommen und auch als nützlich anerkannt werden!“⁴³
- „Betriebswirtschaftlich sind alle aus unternehmensindividueller Sicht erstmalig relevanten Neuheiten Innovationen.“⁴⁴
- „Innovation ist allgemein die Durchsetzung neuer technischer, wirtschaftlicher, organisatorischer Problemlösungen in Unternehmen und Markt.“⁴⁵
- „Innovationen sind Neuerungen, die zum einen für das betrachtete Unternehmen solche darstellen und von einfachen Verbesserungsinnovationen bis hin zu Basisinnovationen reichen und zum anderen so mit Risiken behaftet und komplex sind, dass sie die Behandlung im Rahmen eines Innovationsprozesses erfordern, der darauf ausgerichtet ist, eine wirtschaftliche Verwertung der Neuerung sicherzustellen.“⁴⁶

Eine allgemeingültige sowie einheitliche Definition gibt es nicht.⁴⁷ Grundlegend ist eine Innovation jedoch durch die Begriffe Neuartigkeit beziehungsweise Neuheit gekennzeichnet.⁴⁸ Aus den ausgewählten Definitionen wird ersichtlich,

⁴¹ Hauschildt/Salomo (2007), S. 7.

⁴² BMBF (2004), S. 172.

⁴³ Disselkamp (2005), S. 17.

⁴⁴ Trommsdorff/Schneider (1990), S. 3.

⁴⁵ Pepels (2006), S. 3.

⁴⁶ Stippel (1999), S. 15.

⁴⁷ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 1 sowie Vahs/Burmester (2005), S. 43.

⁴⁸ Vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 44; Hauschildt/Salomo (2007), S. 3; Voigt (2008), S. 369.

dass die Neuartigkeit beziehungsweise Neuheit verschiedene Dimensionen hat. Es lassen sich grundsätzlich folgende Dimensionen unterscheiden:⁴⁹

- inhaltliche Dimension: Was ist neu?
- Intensitätsdimension: Wie neu?
- subjektive Dimension: Neu für wen?
- prozessuale Dimension: Wo beginnt und wo endet die Neuerung?
- normative Dimension: Ist neu gleich erfolgreich?

Die inhaltliche Dimension bezieht sich auf die verschiedenen Arten beziehungsweise den Gegenstand von Innovationen. Während eine Unterscheidung von Produktinnovationen und Prozessinnovationen immer noch vorherrschend ist,⁵⁰ können beim Innovationsgegenstand weiterhin soziale und organisatorische Innovationen unterschieden werden.⁵¹ Die Intensitätsdimension bezieht sich auf den Neuheits- beziehungsweise den Innovationsgrad. Dabei lassen sich beispielsweise die Begriffspaare radikale vs. inkrementelle Innovationen, Pionier- vs. Nachfolgerinnovationen, Basis- vs. Verbesserungsinnovationen sowie diskontinuierliche vs. kontinuierliche Innovationen unterscheiden.⁵² Die subjektive Dimension bezieht sich auf die Frage, für wen eine Innovation neu ist. Dabei kann eine Innovation für ein Individuum (Experte), ein Unternehmen (Führungskräfte), die Branche (des Unternehmens), die Nation oder sogar für die ganze Menschheit neu sein.⁵³ Aus prozessualer Sicht ist die Frage zu stellen, wo eine Innovation beginnt und endet. Dabei lässt sich die Innovation von der Invention abgrenzen: „Innovation ist mehr als Invention.“⁵⁴ Während es sich bei der Invention um die Generierung einer neuen Problemlösung handelt, liegt eine Innovation erst bei der wirtschaftlichen Anwendung einer neuen Problemlösung vor. Die Invention ist demnach als Vorstufe der Innovation zu verstehen.⁵⁵ Neu be-

⁴⁹ Vgl. Hauschildt/Salomo (2007), S. 8.

⁵⁰ Vgl. Hauschildt/Salomo (2007), S. 9.

⁵¹ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 22–23 sowie Vahs/Burmester (2005), S. 73–78.

⁵² Vgl. Hauschildt/Salomo (2007), S. 16.

⁵³ Vgl. Hauschildt/Salomo (2007), S. 24–26.

⁵⁴ Granig (2007), S. 10.

⁵⁵ Vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 44.

deutet nicht unbedingt erfolgreich. Die Produkt- und Prozessinnovationen sollten eine Verbesserung des Status quo ermöglichen und auf dem Markt beziehungsweise im innerbetrieblichen Einsatz erfolgreich sein.⁵⁶

Im Rahmen dieser Arbeit soll unter einer Innovation eine Neuheit, unabhängig vom Innovationstyp, vom Innovationsgrad und vom Status im Innovationsprozess, für das Unternehmen verstanden werden, welche zu einer Verbesserung des Status quo führt und erfolgreich sein sollte.

2.1.2 Innovationsziele

Allgemein ist es das Ziel von Innovationen, die Leistung bewährter Lösungen zu übertreffen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen.⁵⁷ Innovationen orientieren sich an wirtschaftlichen, technischen, sozialen und ökologischen Zielen, welche sich wiederum aus den Unternehmenszielen und den Anforderungen des Umfelds ableiten.⁵⁸ Wirtschaftliche Ziele im Innovationsbereich beziehen sich auf die Bereiche Ergebnis, Aufwand und Zeit. Diese sind miteinander verbunden und bilden das sogenannte „Magische Zieldreieck“. Die Verhältnisse dieser Größen zueinander werden als Effizienz, Produktivität und Intensität bezeichnet (siehe Abbildung 2).⁵⁹

Das „Magische Zieldreieck“ lässt sich aus der Sicht des Kunden und des Abnehmers betrachten. Für den Kunden soll die Leistung nützlich sein, einen angemessenen Preis haben und gut verfügbar sein. Dazu muss der Anbieter die Faktoren Qualität, Kosten und Lieferbereitschaft bestmöglich gestalten.⁶⁰ Die drei Zielgrößen sind nicht isoliert voneinander zu betrachten; vielmehr fokussiert

⁵⁶ Vgl. Hauschildt/Salomo (2007), S. 28.

⁵⁷ Vgl. Tintelnot (1999), S. 2.

⁵⁸ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 8; Vahs/Burmester (2005), S. 60.

⁵⁹ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 9.

⁶⁰ Vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 60.

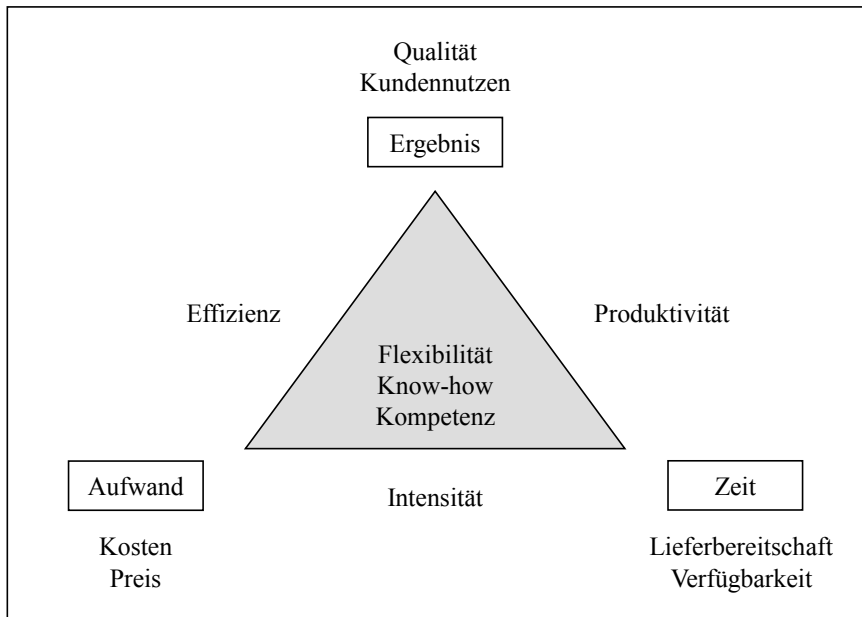


Abbildung 2: Magisches Zieldreieck⁶¹

das heutige Innovationsmanagement auf die gleichzeitige Verbesserung der drei Zielgrößen, also darauf, den Kundennutzen beziehungsweise die Qualität zu verbessern, die Kosten zu senken und möglichst zu einem frühen Zeitpunkt auf den Markt zu kommen.⁶²

„Innovationen müssen grundsätzlich zu einer *Erhöhung des Kundennutzens und zur Verbesserung der Qualität der Produkte* führen.“⁶³ Dies wird meist mithilfe von Produktinnovationen erreicht. Es können jedoch auch Prozessinnovationen, organisatorische und soziale Innovationen zu Qualitätsverbesserungen beitragen.⁶⁴ Die Verbesserung der Qualität und die Erhöhung des Kundennutzens sind

⁶¹ Quelle: Vahs/Burmester (2005), S. 61.

⁶² Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 9.

⁶³ Pleschak/Sabisch (1996), S. 9.

⁶⁴ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 9.

diejenigen Voraussetzungen, damit die Realisierung einer neuartigen Idee sinnvoll ist.⁶⁵ Der Kundennutzen kann durch eine Leistungssteigerung beziehungsweise eine Qualitätsverbesserung erzeugt werden. Die Leistung bezieht sich dabei nicht nur auf das Produkt, sondern auch auf den Service, die Informationen und die Interaktionen zwischen dem Hersteller und dem Kunden.⁶⁶

„Innovationen sind ein wesentliches Mittel, um die *Kosten der Produkte und Prozesse zu reduzieren*.“⁶⁷ Damit kann die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gesteigert werden.⁶⁸ Dies kann sowohl mithilfe von Prozessinnovationen als auch mit Produktinnovationen erreicht werden. Kostensenkungen können vor allem durch den Einsatz moderner Schlüsseltechnologien im Produktionsbereich erreicht werden, zum Beispiel die Senkung des Energieverbrauchs durch neue Verfahrensprinzipien oder die Verringerung der Maschinenkosten durch die Erhöhung der Produktivität.⁶⁹

Die Zeit als Wettbewerbsfaktor gewinnt immer mehr an Bedeutung.⁷⁰ „Innovationen haben *zeitliche Ziele bezüglich des Zeitpunktes ihres Markteintritts und der Dauer des Innovationsprozesses*.“⁷¹ Durch kurze Innovationszeiten kann ein früher Markteintritt im Vergleich zu Mitbewerbern und somit zumindest temporär eine Monopolsituation erreicht werden, was zu erheblichen Wettbewerbsvorteilen führen kann. Innovationen bringen jedoch auch Risiken mit sich.⁷² Innovationen beinhalten eine Menge neuer Aspekte, aus denen sich Probleme ergeben können, zu denen es noch keine Lösungen gibt.⁷³

⁶⁵ Vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 63.

⁶⁶ Vgl. Seghezzi (1994), S. 11; Vahs/Burmester (2005), S. 61.

⁶⁷ Pleschak/Sabisch (1996), S. 11.

⁶⁸ Vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 66.

⁶⁹ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 11.

⁷⁰ Vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 68.

⁷¹ Pleschak/Sabisch (1996), S. 11.

⁷² Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 11.

⁷³ Vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 69.

Das Verhältnis von erzieltm Ergebnis zum erforderlichen Aufwand wird als Effizienz bezeichnet. Die Effizienz zeigt auf, inwieweit die Dinge richtig getan wurden. Durch Gegenüberstellung der erreichten Qualität und der dadurch entstandenen Kosten können Optimierungspotenziale in Bezug auf die Effizienz aufgedeckt werden. Die Produktivität ergibt sich aus dem erreichten Ergebnis im Verhältnis zu der dazu benötigten Zeit. Eine herausragende Qualität ist beispielsweise wenig von Nutzen, wenn ein Wettbewerber mit seinem Produkt schneller am Markt ist oder das Produkt später verfügbar ist als der Kunde es benötigt. Folglich müssen Innovationen auch dazu beitragen, die Produktivität zu steigern. Die Relation Aufwand zu benötigter Zeit stellt die Intensität dar, welche es gilt, ebenfalls zu beachten und durch Innovationen positiv zu beeinflussen. Neben diesen quantitativen Zielgrößen gewinnen auch zunehmend qualitative Faktoren wie die Flexibilität, das Know-how und die Kompetenz an Bedeutung. Diese stellen gleichzeitig sowohl Voraussetzungen als auch Ziele von Innovationen dar.⁷⁴

2.1.3 Innovationsarten

Differenzieren lassen sich Innovationen gemäß VAHS/BURMESTER nach dem Gegenstand, dem Auslöser, dem Neuheitsgrad und dem Veränderungsumfang (siehe Abbildung 3).⁷⁵

Gegenstandsbereich

Entsprechend dem Gegenstand der Innovation kann zwischen Produktinnovationen, Prozessinnovationen, organisatorischen Innovationen und sozialen Innovationen unterschieden werden. Bei Produktinnovationen kann es sich grundsätzlich um neue oder verbesserte beziehungsweise weiterentwickelte Produkte han-

⁷⁴ Vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 61–62.

⁷⁵ Vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 72–73.

Gegenstandsbereich	Auslöser	Neuheitsgrad	Veränderungsumfang
• Produktinnovation • Prozessinnovation • organisatorische Innovation • soziale Innovation	• Pull-Innovation • Push-Innovation	• Basisinnovation • Verbesserungsinnovation • Anpassungsinnovation • Imitation • Scheininnovation	• inkrementelle Innovation • radikale Innovation

Abbildung 3: Innovationsarten⁷⁶

deln.⁷⁷ Produktinnovationen haben zum Ziel, die Wettbewerbsposition zu verteidigen oder auszubauen.⁷⁸ Sie sollen die angebotene Leistung effektiver machen⁷⁹ und einen höheren Kundennutzen, verglichen mit dem ehemaligen Angebot, stiften.⁸⁰ Dabei stellt die Schaffung neuer Produkte einerseits die höchste Innovationsstufe dar, andererseits können auch vorhandene Produkte durch Produktdifferenzierung, -variation oder durch -vereinheitlichung verändert werden.⁸¹ Bei der Produktdifferenzierung werden einzelne oder mehrere Produktmerkmale verändert. Bei der Produktvariation erfolgen nur geringfügige Veränderungen bei den Nutzenkomponenten vorhandener Produkte, um diese beispielsweise an Kundenwünsche anzupassen. Die Produktvereinheitlichung hingegen bezieht sich auf die Standardisierung von Produkten.⁸² Als Produktinnovationen werden in der englischsprachigen Forschung häufig auch Dienstleistungsinnovationen, beispielsweise neue Dienstleistungskonzepte, bezeichnet, da diese mit klassischen Produktinnovationen im Industriesektor vergleichbar sind. Eine Dienstleis-

⁷⁶ Quelle: in Anlehnung an Vahs/Burmester (2005), S. 72–84.

⁷⁷ Vgl. Seibert (1998), S. 107; Disselkamp (2005), S. 20.

⁷⁸ Vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 74.

⁷⁹ Vgl. Hauschildt/Salomo (2007), S. 9.

⁸⁰ Vgl. Voigt (1998), S. 91.

⁸¹ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 15.

⁸² Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 15; Vahs/Burmester (2005), S. 74–75.

tungsinnovation stellt dabei ein von einem Unternehmen eingeführtes, neues Angebot für einen Kunden am Markt dar.⁸³

Bei Prozessinnovationen, häufig auch Verfahrensinnovationen genannt, handelt es sich um Erneuerungen bei den unternehmerischen Leistungserstellungsprozessen.⁸⁴ Prozessinnovationen haben demnach die Verbesserung oder die Neugestaltung der Unternehmensprozesse zum Ziel.⁸⁵ Hierbei kann zwischen Geschäftsprozessen des Unternehmens und Kernprozessen zur Herstellung von Produkten unterschieden werden.⁸⁶ Prozessinnovationen müssen jedoch nicht immer innerhalb eines Unternehmens, sondern können auch zwischen Unternehmen stattfinden.⁸⁷ Prozessinnovationen können in der kaufmännischen Verwaltung, der Fertigung oder der Logistik vorkommen,⁸⁸ wobei beispielsweise neu praktizierte Verfahren, Prozesse oder Fertigungssysteme Anwendung finden können.⁸⁹ Administrative Innovationen umfassen Veränderungen in der Unternehmensstruktur und den Unternehmensprozessen, in Verwaltungssystemen sowie neues Managementwissen und -fähigkeiten, damit ein Unternehmen durch effektive Nutzung seiner Ressourcen effektiv arbeiten kann.⁹⁰ Diese überschneiden sich mit den organisatorischen Innovationen und werden deshalb in diesem Zusammenhang weiter beschrieben.

Im Bereich der Fertigung (Fertigungsinnovationen) beziehen sich Prozessinnovationen auf die Anwendung neuer Technologien in der Form technischer Sachmittel, Verfahren und Konzepte. Beispielsweise lassen sich Umformen als neues Fertigungsprinzip statt Fügen, Rechnersteuerung als Betriebsmittel statt Relaissteuerung oder Laserschneiden als Fertigungsverfahren statt mechanischen Sä-

⁸³ Vgl. Boss (2011), S. 32–35.

⁸⁴ Vgl. Thom/Etienne (2000), S. 271; Disselkamp (2005), S. 23.

⁸⁵ Vgl. Vahs/Burmester (2005), S. 76.

⁸⁶ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 21.

⁸⁷ Vgl. Disselkamp (2005), S. 23.

⁸⁸ Vgl. Thom/Etienne (2000), S. 271.

⁸⁹ Vgl. Seibert (1998), S. 107.

⁹⁰ Vgl. Damanpour et al. (2009), S. 655.

gen einsetzen.⁹¹ Diese sollen die Produktion eines bestimmten Gutes effizienter gestalten,⁹² das heißt, dass die Produktion kostengünstiger, qualitativ hochwertiger, sicherer und schneller erfolgen sollte.⁹³ Weiterhin soll zum Beispiel die Kundenzufriedenheit gesteigert oder die Umwelt geschont werden.⁹⁴

Logistikinnovationen beziehen sich auf „Neuerungen in der Planung, Realisierung und Kontrolle logistischer Güter- und Informationsflüsse.“⁹⁵ Diese können durch wachsende Kundenanforderungen und/oder die Entwicklung neuer Technologien angestoßen werden⁹⁶ und können einfach oder komplex sein.⁹⁷ Es lassen sich Innovationen logistischer Prozesse im Unternehmen und Innovationen von Logistikservices für interne oder externe Kunden unterscheiden.⁹⁸ Beispiele hierfür sind logistische Optimierungsprozesse⁹⁹ mittels CPFR, EDI oder RFID¹⁰⁰ oder neue Logistikkonzepte¹⁰¹ wie die Einführung der produktionssynchronen Beschaffung.¹⁰² Logistikinnovationen sollen die Prozesskosten reduzieren, aber auch zur besseren Erfüllung von Kundenanforderungen beispielsweise durch neue Dienstleistungen führen.¹⁰³ Diese müssen jedoch nicht zwangsläufig etwas komplett Neues für den Markt darstellen.¹⁰⁴ Nach PFOHL ET AL. kommen Logistikinnovationen mit einem hohen Neuigkeitsgrad seltener vor als mit niedrigem Innovationsgehalt.¹⁰⁵ Logistikinnovationen für die Kundenseite können wiederum den Dienstleistungsinnovationen zugeordnet werden.

⁹¹ Vgl. Wegener (1994), S. 14–16.

⁹² Vgl. Hauschildt/Salomo (2007), S. 9.

⁹³ Vgl. Voigt (1998), S. 91–92; Disselkamp (2005), S. 23; Hauschildt/Salomo (2007), S. 9.

⁹⁴ Vgl. Disselkamp (2005), S. 23.

⁹⁵ Pfohl et al. (2007a), S. 32.

⁹⁶ Vgl. Klement (2007), S. 211.

⁹⁷ Vgl. Flint et al. (2005), S. 114.

⁹⁸ Vgl. Pfohl et al. (2007a), S. 32.

⁹⁹ Vgl. Meißner (2009), S. 3.

¹⁰⁰ Vgl. Disselkamp (2005), S. 23–24.

¹⁰¹ Vgl. Meißner (2009), S. 3.

¹⁰² Vgl. Disselkamp (2005), S. 23.

¹⁰³ Vgl. Pfohl et al. (2007a), S. 32.

¹⁰⁴ Vgl. Grawe et al. (2011), S. 70.

¹⁰⁵ Vgl. Pfohl et al. (2007b), S. 110.

Management von Lieferanteninnovationen

Eine gestaltungsorientierte Untersuchung über das
Einbringen und die Bewertung

Winter, S.

2014, XX, 344 S. 25 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05100-6