



Hochschule Macromedia für angewandte
Wissenschaften,
University of Applied Sciences

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts

Die Rolle der Kommunikation im
Entstehungsprozess der Innovation

im Studiengang **Open Media Master**

Medien und Kommunikationsmanagement

Brand Management

Erstprüfer:

Prof. Dr. Thomas Döbler

Zweiter Erstprüfer:

Prof. Dr. Stefan Maser

Vorgelegt von:

Vorname, Nachname: Patrick Mössner

Matr. Nr: S-27540

Studiengang S-FH MA OMM MK 17SS

Studienrichtung: Open Media Master M.A.

Leonberg, im Februar 2019

ABSTRACT

The world has always been in a state of continuous change. It concerns different topics and areas of life. The central element of this change is innovation which always produces something new by combining the most diverse disciplines.

But many people perceive an accumulation of the term innovation in the messages of companies.

This Master's thesis examines the development process of innovations and in particular the role of communication before, during and after this process and the stakeholders towards the market. The effects of corporate communication on the perception of customers are also examined.

SCHLÜSSELBEGRIFFE

Innovationskommunikation, Innovationsprozess, Markenkommunikation, Innovation

KEYWORDS

innovation communication, innovation process, brand communication, innovation

I. INDEX

Abstract.....	II
Schlüsselbegriffe	III
I. Index	IV
II. Abbildungsverzeichnis	VI
III. Tabellenverzeichnis	7
1. Einleitung.....	8
2. Definition Innovation.....	9
3. Definition Innovationsprozess	15
3.1. Innovationsprozesse.....	15
3.2. Geschlossene Innovationsprozesse (closed innovation).....	18
3.2.1. Stage-Gate-Prozess	18
3.2.2. Weitere geschlossene Prozessmodelle.....	20
3.2.3. Kritische Betrachtung geschlossener Prozessmodelle.....	23
3.3. Offene Innovation	24
3.3.1. Open Innovation und Innovation Systems.....	25
4. Innovationskommunikation	27
4.1. Innovation Readiness.....	27
4.2. Drei Ebenen der Innovationskommunikation	28
4.3. Prozess der Innovationskommunikation.....	30
4.4. Die Stakeholder im Prozess der Innovationskommunikation.....	31
4.4.1. Mediale Vermittlung von Innovationen.....	31
4.4.2. Entstehungsprozess von Innovationen.....	32
4.4.3. Rollen und Aufgaben in der Innovationskommunikation...	33
4.5. Kommunikationskultur	35
4.6. Die integrierte Innovationskommunikation	37
4.6.1. Formen der Integration	40
4.6.2. Ziel der integrierten Kommunikation	41
4.6.3. Anwendung einer integrierten Kommunikationsstrategie ..	43
5. Empirische Untersuchung zum Begriff der „Innovation“ in der Kommunikation	45
5.1. Wahl der Methode	45
5.2. Fragebogenentwicklung.....	46
5.3. Durchführung der Befragung.....	47
5.4. Statistische Auswertung.....	47

Index

5.5.	Ergebnisse	47
5.6.	Schlussfolgerung.....	52
6.	Fazit	54
IV.	Quellenverzeichnis	IV
V.	Anhang.....	IV

II. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Einfache Prozessuale Dimension der Innovation (Eigene Darstellung) .	14
Abbildung 2: Stage-Gate-Grundmodell (eigene Darstellung in Anlehnung an: Cooper, 1990, S.46)	19
Abbildung 3: Entwicklungsprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an Ulrich & Eppinger, 2012, S. 14)	21
Abbildung 4: Prozess diskontinuierlicher Innovation (eigene Darstellung in Anlehnung an Veryzer, 1998, S. 317)	23
Abbildung 5: Konzept der Innovation Readiness (eigene Darstellung in Anlehnung an Zerfaß, 2005a, S.25).....	28
Abbildung 6: Übersicht der drei Ebenen der Innovationskommunikation (eigene Darstellung).....	30
Abbildung 7: Prozess der Innovationskommunikation (Eigene Darstellung).....	31
Abbildung 8: Journalisten als Gatekeeper Prozess der Innovationskommunikation (Eigene Darstellung)	32
Abbildung 9: Aufgaben (A) im Prozess der Innovationskommunikation (Eigene Darstellung).....	34
Abbildung 10: Erfolgsfaktoren für die Medienberichterstattung (eigene Darstellung in Anlehnung an Mast, 2005, S. 45).	39
Abbildung 11: Formen der Integration (eigene Darstellung)	41
Abbildung 12: Prozentuale Geschlechterverteilung (eigene Darstellung)	48
Abbildung 13: Antwort auf die Frage, ob in den letzten Jahren eine Häufung des Begriffes Innovation wahrgenommen wird (eigene Darstellung)	50

III. TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Ausschnitt der als besonders "innovativ" wahrgenommenen Marken (eigene Darstellung)	49
Tabelle 2: Ausschnitt der Antworten bzgl. „Welches Land (weltweit) schätzen Sie als besonders innovativ ein?“ (eigene Darstellung).....	51
Tabelle 3: Ausschnitt der Antworten bzgl. „Welches Land (in Europa) schätzen Sie als besonders innovativ ein?“ (eigene Darstellung).....	51
Tabelle 4: Antworten auf die Frage "Wie schätzen Sie den Standort Deutschland in Bezug auf die Entstehung von "Innovationen" ein? (eigene Darstellung) ..	52

1. EINLEITUNG

"Es ist nicht gesagt, daß es besser wird, wenn es anders wird; wenn es aber besser werden soll, muß es anders werden." (Georg Christoph Lichtenberg)

Der Kommunismus wie auch das Apple iPhone haben eines gemeinsam: beide haben das Ziel den Einzelnen, wie auch die Gesellschaft von Grund auf zu verändern – dies zeigt, der Begriff der Innovation findet sich in der heutigen Welt an vielen Stellen wieder (Pfisterer, 2018). Sie findet in theoretischen Konstrukten, wie im von Dr. Hans-Georg Häusel (o.D.) entwickelten Modell der Limbic Map, in Form der Stimulanz als eine der drei Hauptkräfte, die das menschliche Handeln maßgeblich steuern, Anwendung. Und auch für Unternehmen scheint es ein Hygienefaktor zu sein, Dienstleistungen und Produkte als *innovativ* zu bewerben.

Die „Innovation“ stellt zweifellos einen enormen Wettbewerbsvorteil und damit Erfolgsfaktor, gerade für junge, aber auch etablierte Unternehmen dar (PwC, 2015, S. 5f). Doch gibt es eine *Häufung des Begriffes Innovation in Unternehmensbotschaften*? Sind die *Ab-sender dieser Botschaften glaubwürdig, wenn sie über Innovation informieren*? Wie wird der *Begriff der Innovation von den Adressaten wahrgenommen*? Wie schaffen es Unternehmen *echte Innovationen generieren* und diese auf der anderen Seite *glaubwürdig an Stakeholder zu kommunizieren*? Die folgende Arbeit setzt sich mit dem Begriff der Innovation auseinander und betrachtet sowohl den Faktor Kommunikation für die Entstehung einer Innovation, sowie das Handwerk der Innovationskommunikation.

2. DEFINITION INNOVATION

Seit geraumer Zeit darf der Begriff „Innovation“ auf so gut wie keiner Unternehmenswebsite und in einer Vielzahl von Artikeln fehlen. Ein Vergleich der Google-Suchtreffer offenbart den explosionsartigen Anstieg der Suchmaschinen-Relevanz dieses Begriffs: Erhielt Kathrin M. Möslein 2009 noch 115 Millionen Treffer (vgl. Möslein, 2009, S. 3) so sind es zehn Jahre später mehr als 1 Milliarde. Ein zentraler Faktor in Unternehmen zur Festigung und Steigerung von Umsatz, Gewinn und Beschäftigung ist die Innovation. Und auch Regierungen haben die Bedeutung von Innovation für die Gesellschaft erkannt und fördern diese, beispielsweise durch die Hightech-Strategie 2025, in Deutschland allein im Jahr 2018 mit 15 Milliarden Euro. Diese Summe hatte die Bundesregierung in der Hightech-Strategie 2006 – 2009 insgesamt aufgewandt. Bis 2025 sollen im Rahmen der Hightech-Strategie 2025 3,5 Prozent des Bruttoinlandproduktes in Deutschland investiert werden. (vgl. Die Bundesregierung. Hightech-Strategie 2025).

Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung einer Innovation ist in Wissenschaft und Praxis also kein Streitpunkt. Ebenso weitgehend einig sind sich die Disziplinen darin, dass eine Innovation eine Art Neuigkeit, Erneuerung oder Neuheit darstellt. Was jedoch das Innovative schlussendlich ist, bleibt oft unbeantwortet. (Mast, 2015, S. 966)

Bei der Vielzahl an Interpretationen und Kontexten gilt es zunächst präzise zu klären, wobei es sich beim Begriff der Innovation handelt.

Allein Bullinger & Schlick (2002) stellen in ihrem Kompendium „Wissenspool Innovation“ 20 Interpretationen zu Innovation und über 700 Stichworte zum Begriff zusammen. Für eine wissenschaftliche Betrachtung ist eine solche Vielfalt jedoch nicht anwendbar (vgl. Hauschildt & Salomo, 2007, S. 7)

Im Folgenden findet sich daher ein Überblick über ausgewählte definatorische Ansätze aus den verschiedenen Forschungsperspektiven, der zudem zeigt, dass sich die Forschung nicht erst in jüngster Zeit, sondern seit nun mehr als 60 Jahren, um eine Definition bemüht. Dabei unterscheiden sich die Definitionen in verschiedenen Dimensionen wie beispielsweise Grad der Neuartigkeit, Wahrnehmung durch Andere, wirtschaftlichem Erfolg oder auch der Entstehung selbst einer Innovation. Im Folgenden findet sich ein kurzer Auszug aus den, teils sehr unterschiedlichen Definitionen. Ein Zeitgeist bzgl. der inhaltlichen Auslegung der Definitionen ist hier nicht zu erkennen.¹

¹ Hervorhebungen im Folgenden durch den Autor

Die **Tatsache und der Grad der Neuartigkeit einer Innovation** als ein neuartiges Produkt oder ein neuartiger Prozess:

*„Die Innovation ist eine **signifikante Änderung im Status Quo** eines sozialen Systems, welche, gestützt auf neue Erkenntnisse, soziale Verhaltensweisen, Materialien und Maschinen, eine direkte und/oder indirekte Verbesserung innerhalb und/oder außerhalb des Systems zum Ziele hat. Die Systemziele selbst können auch Gegenstand der Innovation sein.“* (Aregger, 1976, S.118)

*„An innovation is... any thought, behavior or thing that is new because it is **qualitatively different from existing forms**.“* (Barnett, 1953, S.7)

Die **Erstmaligkeit einer Innovation** als ein neuartiges Produkt oder ein neuartiger Prozess:

*„When an enterprise produces a good or service or **uses a method or input that is new to it**, it makes a technical change. The first enterprise to make a given technical change is an innovator. Its action is innovation.“* (Schmookler, 1966, S. 2)

*„An innovation is an invention brought to its first use, its **first introduction into the market**.“* (Vedin, 1980, S.22)

Die **Wahrnehmung einer Innovation** als ein neuartiges Produkt oder ein neuartiger Prozess:

*„An innovation is an idea, practice or object that is **perceived as new by an individual or other unit of adoption**. It matters little, so far as human behavior is concerned, whether or not an idea is ‘objectively’ new [...]. The perceived units of the idea for the individual determines his or her reaction to it. **If the idea seems new to the individual, it is an innovation.**“* (Rogers, 1983, S.11)

*“[...] We consider as an innovation any idea, practice, or material artifact **perceived to be new by the relevant unit of adaptation**. The adopting unit can vary from a single individual to a business firm, a city, or a state legislature.“* (Zaltman et al., 1984, S.10)

Die **Kombination von Zweck und Mitteln in einer Innovation** als ein neuartiges Produkt oder ein neuartiger Prozess:

„Daraus wird deutlich, dass mit Innovation eigentlich **das Ergebnis zweier Prozesse** beschrieben wird. Auf der einen Seite steht der potentielle Wandel der Verfügbarkeit bzw. des Angebots von Problemlösungen durch neue Ideen, Erfindungen und Entdeckungen, auf der anderen Seite die Nachfrage nach Problemlösungen, die ebenfalls veränderlich ist. Werden **beide Seiten zur Deckung gebracht**, also eine Anwendung bzw. Verwendung erreicht bzw. durchgesetzt, wobei auf mindestens einer Seite etwas ‚Neues‘ auftritt, so spricht man von Innovation.“ (Pfeiffer & Staudt, 1975, Sp. 1943 f.)

„Innovation is a process whereby new ideas are put into practice. [...] To be more specific it is the **process of matching the problems** (needs) of systems with solutions which are new and relevant to those needs [...].“ (Rickards, 1985, S.10 f. & S.28 f.)

Die Verwertung einer Innovation als ein neuartiges Produkt oder ein neuartiger Prozess:

„[...] innovation = **invention + exploitation**. The invention process covers all efforts aimed at creating new ideas and getting them to work. The exploitation process includes all stages of commercial development, application, and transfer, including the focusing of ideas or inventions towards specific objectives, evaluating those objectives, downstream transfer of research and/or development results, and the eventual broad-based utilization, dissemination, and diffusion of the technology-based outcomes.“ (Roberts, 1987, S.3)

“Liegt eine Erfindung vor und verspricht sie wirtschaftlichen Erfolg, so werden Investitionen für die Fertigungsvorbereitung und die Markterschließung erforderlich, Produktion und Marketing müssen in Gang gesetzt werden. Kann damit die **Einführung auf dem Markt** erreicht werden **oder ein neues Verfahren eingesetzt** werden, so spricht man von einer Produktinnovation oder einer Prozessinnovation.“ (Brockhoff, 1992, S.28)

Die Innovation als Prozess:

„Unter einer Innovation soll hier der **gesamte Prozess der Erforschung, Entwicklung und Anwendung einer Technologie** verstanden werden. Dieser Prozeß besteht definitionsgemäß also aus mehreren logisch aufeinander folgenden Phasen (Subprozessen), die sich analytisch unterscheiden lassen.“ (Uhlmann, 1978, S.41)

„[...] innovation concerns the search for, and discovery, experimentation, development, imitation, and adoption of new products, new production processes and new organizational set-ups.“ (Dosi, 1988, S.222)

Eine **neuartige Dienstleistung als Innovation** abseits eines industriellen Produktes oder eines Prozesses:

„Unter Innovationen werden pauschal betrachtet Neuerungen verstanden. Dabei können insbes. Finanzinnovationen (z.B. neue Wertpapierarten), Sozialinnovationen (z.B. gleitende Arbeitszeit), Marktinnovationen (Durchdringung neuer Absatz- und Beschaffungsmärkte), Organisationsinnovationen (z.B. Spartenkonzept, Holdingkonzern), Produktinnovationen und Verfahrensinnovationen (Prozessinnovationen) unterschieden werden.“ (Chmielewicz, 1991, S.84)

*„Innovation is defined as adoption of an internally generated or purchased **device, system, policy, program, process, product or service** that is new to the adopting organization.“ (Damanpor, 1991, S. 556)*

In der voranstehenden Übersicht zeigt sich die große und sehr breite Vielfalt, wenn es um den Begriff der Innovation geht. Ebenso offenbart sich hier, dass diese Vielzahl an, zum Teil sehr diversen Definitionen, große Gefahr für Missverständnisse in sich birgt.

Zum einen zeigt sich, dass ein großer Teil wissenschaftlicher Studien nicht vergleichbar ist, da es kein einheitliches Verständnis über den Innovationsbegriff gibt (vgl. Tornatzky & Klein, 1982, S.31f.). So herrschen bei der Forschung nach Ursachen für den Erfolg einer Innovation (den Erfolgsfaktoren) höchst unterschiedliche und verschieden bestimmbare Erfolgsfaktoren und Neuheitsgrade, wie am Beispiel zweier Produkte deutlich wird: Eines neuen Wasserhahnes im Vergleich zu einem neuartigen thermoplastischen Kunststoff – beides sind neue Produkte, jedoch so objektiv nur schwer zu vergleichen. (vgl. Hauschildt & Salomo, 2007, S. 6)

Zum anderen besteht in der Wirtschaftspraxis die Gefahr, dass, wenn ein betriebliches Entscheidungsproblem nicht entsprechend seines Innovationsgehalts behandelt wird, ein unangemessen großer Aufwand für geringe Erfolgsaussichten betrieben und das Top-Management mit Trivialitäten beschäftigt wird oder Entscheidungen mit hohem innovationspotential nicht mehr berücksichtigt werden. (vgl. Hauschildt & Salomo, 2007, S. 6f.) Es

ist also auch schon qua fehlender eindeutiger Definition schwierig eine Innovation als solche zu erkennen – zumindest zum Zeitpunkt der Entstehung einer Innovation.

Die zuvor genannten Begriffsdefinitionen weisen jedoch auch Gemeinsamkeiten auf, die sich in der Definition von Hauschildt & Salomo (2007, S. 7) wiederfinden. Demnach handelt es sich bei Innovationen um

„qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand merklich [...] unterscheiden. [...] Diese Neuartigkeit muss wahrgenommen werden, muss bewusst werden. Die Neuartigkeit besteht darin, dass Zwecke und Mittel in einer bisher nicht bekannten Form verknüpft werden. Diese Verknüpfung hat sich auf dem Markt oder im innerbetrieblichen Einsatz zu bewähren. Das reine Hervorbringen der Idee genügt nicht, Verkauf und Nutzung unterscheidet Innovation und Invention – jedenfalls in der Rückschau.“

Basierend auf dieser Grundlage definiert der Autor die Innovation in dieser Thesis wie folgt:

Eine Innovation ist nicht etwas komplett Neues, noch nie zuvor Dagewesenes, sondern muss sich nur, durch die Kombination anderer Mittel und Zwecke, stark genug und bemerkbar vom vorherigen Zustand abheben. Dabei kann es sich klassisch um Produkte oder Verfahren handeln, aber auch Services, Strategien oder soziale Systeme. Entscheidend dabei ist der wirtschaftliche Erfolg, also die Akzeptanz in einem bestimmten Teil oder mehreren Teilen der Gesellschaft.

Unterschieden werden können diese demnach Innovationen nach fünf Dimensionen (vgl. ebd., 2007, S. 8ff):

1. **Inhaltliche Dimension:** Was ist neu und auf welches Objekt (Produkte und Prozesse) bezieht sich die Innovation?
2. **Intensitätsdimension:** Wie neu ist die Änderung? Dabei können diverse Stufen unterschieden werden: Handelt es sich um einen kontinuierlichen/diskontinuierlichen oder evolutionären/revolutionären Fortschritt.
3. **Subjektive Dimension:** Für wen ist die Änderung neu? Hier zählt die subjektive Wahrnehmung des Betrachters.
4. **Normative Dimension:** Eine Innovation kann nur dann als solche gelten, wenn sie keine fiktive, sondern vorhandene Realität verbessert.

5. **Prozessuale Dimension:** Bei einer Innovation handelt es sich um einen Prozess der Ideengenerierung, Entwicklung und schließlich Vermarktung. Die schlichte Erfindung reicht hingegen nicht aus.



Abbildung 1: Einfache Prozessuale Dimension der Innovation (Eigene Darstellung)

3. DEFINITION INNOVATIONSPROZESS

3.1. Innovationsprozesse

Die prozessuale Dimension einer Innovation bezieht sich auf den Ablauf der Generierung einer Innovation. Dieser Innovationsprozess weist in der Regel folgende Eigenschaften auf (vgl. Myers & Marquis, 1969, S. 1):

1. Der Prozess bildet sämtliche Aktivitäten ab: von Idee über die Lösung eines realen Problems bis hin zur Marktimplementierung.
2. Der Prozess beinhaltet Phasen zur Durchführung der Aktivitäten.
3. Ein definiertes Ziel kennzeichnet diesen Prozess. Dieses soll durch externe Unterstützung erreicht werden.

Ähnlich gestaltet sich der von Cooper beschriebene Neuproduktentwicklungsprozess (engl.: New Product Development – NPD, vgl. Cooper, 1976, S. 322f / Ulrich & Eppinger, 2012, S. 2):

1. Eine sequentielle Abfolge von Aktivitäten, von der Ideengenerierung über eine erfolgreiche Konzeption und Gestaltung, sowie Kommerzialisierung neuer Produkte.
2. Die Prozessphasen sind durch Evaluationspunkte getrennt.
3. Der Prozess hat das definierte Ziel der erfolgreichen Produktkommerzialisierung.

Dies zeigt wie ähnlich sich Innovationsprozess und Neuproduktentwicklungsprozess sind und in der Literatur auch teilweise synonym verwendet werden. Der NPD-Prozess wird auch in der Innovationsstrategie als ein Mittel der Wahl bezeichnet (vgl. Durmusoglu, Calantone & McNally, 2013, S.713).

Aufgrund der weitverbreiteten synonymen Begriffsverwendung werden beide Begriffe in dieser Thesis bedeutungsgleich verwendet.

Zweifelsfrei hängt langfristiger Erfolg und Wachstum von Unternehmen und Gesellschaften mit der Entwicklung neuer Produkte zusammen. (vgl. Cooper, 1982, S. 215) Genauso stellt dies die Akteure jedoch seit jeher vor große Probleme (vgl. Cooper, 1975, S. 315), wodurch sich seit den 1960er Jahren die Erforschung von Produktinnovationen verstärkt. Zentrales Element dieser Forschungen ist der Innovationsprozess und dessen Erklärung durch die Entwicklung entsprechender Modelle. Im Folgenden findet sich eine

historische Entwicklung der intern ausgerichteten Innovationsprozesse mit anschließender Erläuterung und kritischer Betrachtung der Prozesse.

Einen ersten Überblick, der Probleme und Herausforderungen der Produktentwicklung beschreibt, gelingt Mitte der 1980er Jahre Booz, Allen und Hamilton (vgl. Cooper, 1979, S. 94). Bereits 1969 definieren Gruber und Marquis einen Innovationsprozess, der aus sechs linear abfolgenden Phasen besteht: Ideengenerierung, Forschung, Entwicklung, Produktion, Innovation und Diffusion (Gruber & Marquis, 1969, S.7). Im gleichen Jahr veröffentlichen Marquis und Myers einen fünf Phasen umfassenden Prozess, der sich jedoch lediglich in der Phasenbezeichnung und detaillierterer Aufgabenbeschreibung unterscheidet. Die Bemerkung der Autoren, dass die Schritte des Prozesses nicht zwangsläufig linear durchgeführt werden müssen, ist dabei jedoch entscheidend (vgl. Myers & Marquis, 1969, S. 3). Diese Möglichkeit zur parallelen Anwendung der Prozessschritte unterscheidet sich merklich von bis dato Ansätzen, beispielsweise dem phased-review-Prozess der NASA in den 1960er Jahren: Die lineare Abfolge und Unterteilung in einzelne Stufen verlangsamt den Entwicklungsprozess der NASA enorm. Hinzu kommt ein striktes Berichtswesen. (vgl. Cooper & Kleinschmidt, 1993, S. 28)

Einen vergleichsweise einfachen Innovationsprozess aus sich überschneidenden Phasen entwickelte 1971 Utterback, bei dem die einzelnen Abteilungen, wie F&E, Marketing, Vertrieb, Produktion eng zusammenarbeiten müssen (vgl. Utterback, 1971, S. 77f):

1. Ideengenerierung
2. Problemlösung
3. Implementierung bzw. wenn möglich Diffusion

Die Studie SAPPHO stellt im Jahr 1972 eine Reihe von Einflussfaktoren zusammen, die erstmals die Untersuchung und Differenzierung von Produkterfolg und Misserfolg beschreiben. Positive Einflussfaktoren sind beispielsweise in einem stärkeren Fokus auf das Marketing und Kundenbedürfnisse zu finden. Auch das Einbinden von externen Beratern kann dabei hilfreich sein. (vgl. Noll, 2017, S. 37) Diese externen Berater verfügen oftmals über ein tiefes Fachwissen im Vergleich zu unternehmensinternen Stellen, die meist als Generalisten im Fach arbeiten. Zudem können sie auf Erfahrungen aus verschiedenen Unternehmen und Branchen zurückgreifen und so neue Perspektiven einbringen.

Utterback und Abernathy erklären, dass Produkte zunächst auf den initialen Zweck hin entwickelt werden sollten und erst im zeitlichen Verlauf unterschiedliche Varianten, sowie Kostenoptimierung durch Standardisierung ausgearbeitet werden (vgl. Utterback & Abernathy, 1975, S. 163f). Es demnach um eine iterative Vorgehensweise mit verschiedenen ausgeprägten Ergebnissen.

Die Forschungsarbeit von Robert G. Cooper aus dem Jahr 1976 untersucht die Eigenschaften von Projekten, die Produkte erfolgreich von einer Idee bis zur erfolgreichen Marktplatzierung umsetzen konnten (vgl. Cooper, 1979, S. 93). Ihn eint mit Nonaka und Takeuchi der Standpunkt, dass die Fähigkeit der Entwicklung neuer Produkte maßgeblich für den dauerhaften Wettbewerbserfolg ist.

Nonaka und Takeuchi beschreiben 1986 einen NPD-Prozess, der durch einen parallelen Ablauf Schnelligkeit und Flexibilität gewährleisten soll. Hierbei vergleichen sie den sportlichen Staffellauf als die anfänglich linearen Strukturen von Entwicklungsprozessen mit einem im Rugby genutzten flexiblen Spielsystem, bei dem konstante Team-Kollaboration über die gesamten Entwicklungsstufen praktiziert wird. Letztere erlaubt eine experimentelle Vorgehensweise aufgrund einer neuen Arbeits- und Lernkultur. Diese flexible Vorgehensweise bildet die Basis für das zunächst in der Software-Entwicklung eingeführte SCRUM Modell. (vgl. Nonaka & Takeuchi, 1986, S. 137f.)

Mit dieser Vorgehensweise geht der Begriff des Fuzzy Front Ends (FFE) einher, der 1991 von Smith und Reinertsen geprägt wurde. In dieser frühesten NPD-Prozessphase beschreibt der Begriff die herrschende Unklarheit. Die eigentliche Entwicklungsarbeit beginnt erst später, da Verzögerungen aufgrund von Ressourcensuche, Team-Findung, Klärung von Verantwortlichkeiten, Recherche etc. diesen Zeitraum von Projektbeginn bis eigentlichem Entwicklungsstart prägen (vgl. Smith & Reinertsen, 1991, S. 2 / Anhang, S. IV). Für das Team ist es schwierig hier präventiv zu agieren, da die Neuartigkeit der Situation im Fuzzy Front End mögliche Verzögerungen nur schwer erkennen lässt. (vgl. ebd., S. 45f) Nach Reid und de Brentani umfasst das FFE sämtliche Aktivitäten, die passieren, bevor eine Idee zum Projekt wird (vgl. Reid & de Brentani, 2004, S. 171). Diese frühe Phase des FFE ist maßgeblich erfolgsentscheidend, da die weitere Entwicklung des Projekts davon abhängt und auch, ob das Projekt grundsätzlich weiterverfolgt werden sollte.

Bei Innovationsprozessen kann grundsätzlich zwischen zwei Arten unterschieden werden:

3.2. Geschlossene Innovationsprozesse (closed innovation)

Geschlossene Innovationsprozesse werden auch als *closed innovation* bezeichnet, da sie einem geschlossenen Kreislauf folgen. Hierbei investiert eine Unternehmung, mit dem Ziel neuer Durchbrüche, in F&E Aktivitäten. Diese wiederum fließen in neue Anwendungen und Produkte, um durch Gewinne wirtschaftliches Wachstum zu ermöglichen. Die Gewinne werden dann in weitere F&E Aktivitäten investiert, womit sich der Kreislauf schließt. Diese geschlossenen Innovationsprozesse werden vornehmlich durch technologie- und wissenschaftsfokussierte Abteilungen angeregt und folgen einem Entwicklungsprozess mit kontinuierlicher Analyse und Bewertung über das Fortführen bzw. Abbrechen (vgl. Chesbrough, 2006, S. xxif). Dieser Entwicklungsprozess lässt neue Projekte nur zu Beginn bzw. den Austritt nur am Ende zu. Daher kann er als geschlossen betrachtet werden. (vgl. ebd., S. 2)

3.2.1. Stage-Gate-Prozess

Als einer der wichtigsten und traditionellsten geschlossenen Innovationsprozesse gilt der Stage-Gate-Prozess. Dieser soll die Effektivität und Effizienz des NPD optimieren indem er Managern bei der Konzeption, Entwicklung und Einführung neuer Produkte Hilfestellung leistet.

Dabei sind die zuvor festgelegte Anzahl von Stufen (stages) durch Kontrollpunkte (gate) getrennt. Die Prozessstufen variieren zwischen vier und sieben, je nach Unternehmen. In jeder der Stufen müssen Aktivitäten parallel durchgeführt werden und der Fortschritt auf die folgende Stufe ist nur möglich, wenn alle Kontrollkriterien erfüllt werden. Dabei überwacht der Projektleiter die Erfüllung der Aufgaben und hält die Ergebnisse an jedem Kontrollpunkt vor. Die Entscheidung, ob eine Stufe in ausreichender Qualität erfüllt wurde fällt nach der Go/Kill/Hold/Recycle Methode. Anschließend erreicht das Projekt die folgende Entwicklungsstufe. Die sogenannten Gatekeeper sichern durch dieses Vorgehen die Qualität. Die Ressourcen für das Gatekeeper-Gremium setzt sich dabei aus interdisziplinären Führungskräften zusammen. In ihren Aufgabenbereich fallen zudem die Freigabe weiterer Aktivitäten und die wirtschaftliche Bewertung. (vgl. Cooper, 1990, S. 45ff)

Das Grundmodell des Stage-Gate-Prozesses besteht aus fünf Stufen und den jeweils zugehörigen Kontrollpunkten. Die anfängliche Idee wird dabei im ersten Kontrollpunkt einer ersten Analyse unterzogen. Dazu gehört die Abstimmung von Ressourcen, die grundlegende Machbarkeit und strategische Einbettung in das Unternehmensportfolio. Noch nicht beachtet werden hier finanzielle Kriterien.

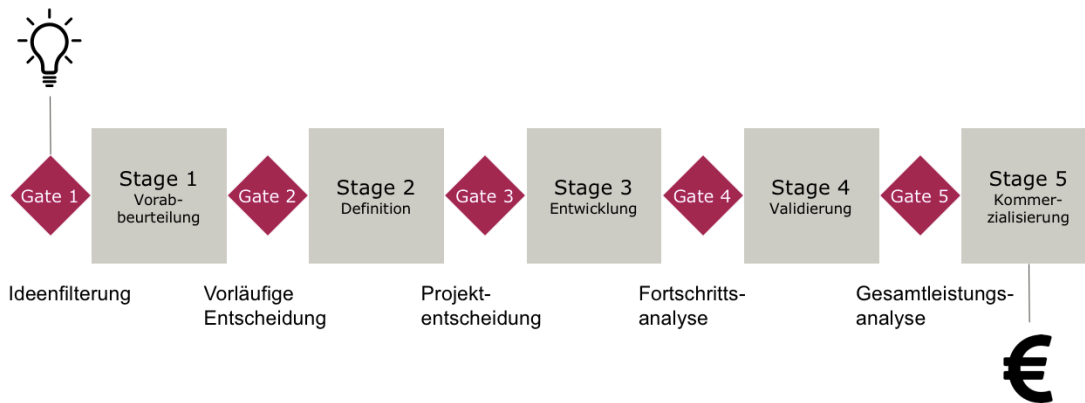


Abbildung 2: Stage-Gate-Grundmodell (eigene Darstellung in Anlehnung an: Cooper, 1990, S.46)

Nachdem das Projekt diesen ersten Kontrollpunkt erfolgreich durchlaufen hat folgt die kostengünstige Vorabbeurteilung. Dabei werden Marktpotential und die zu erwartende Marktakzeptanz evaluiert. Durch Literaturrecherche und informelle Gespräche geprägt, wird hier das Realisierungspotential von Entwicklung, Herstellung und entstehender Kosten bewertet.

Der zweite Kontrollpunkt analysiert durch obligatorische und optionale Kriterien mit Scoring Modellen und Checklisten u.a. mit dem Ergebnis einer vorläufigen Finanzanalyse.

Die Definitionsstufe beschreibt das Projekt klar und grenzen es genau ab. Dabei dienen Wettbewerbsanalysen sowie Marktforschung zur Einschätzung weiterer Investitionen, durch wirtschaftliche und technische Realisierbarkeit. Notwendig dafür sind eine Herstellbarkeitsuntersuchung und detaillierte Finanzanalyse.

Der dritte Kontrollpunkt verlangt ein Produktkonzept, sowie zugehörige Strategie und die Festlegung des Kundensegments.

Die Stufe der Entwicklung beinhaltet fortlaufende Tests und auch detaillierte Marketingpläne sowie Finanzanalysen.

Diese werden in Kontrollpunkt vier evaluiert und bereits Test- und Validierungspläne für die folgende Stufe erstellt. Die erneuten Finanzanalysen basieren hier auf verifizierten Daten.

Die Validierungsstufe untersucht die Machbarkeit des Projekts. Zum einen wird das Produkt selbst analysiert, dessen Herstellung und die Kundenakzeptanz und Wirtschaftlichkeit. Beispielsweise kommen hierbei Produkttests mit Kunden zum Einsatz oder Probe-läufe der Herstellung.

Im Kontrollpunkt fünf werden die Ergebnisse der vorangegangenen Stufe vor allem auf die finanzielle Leistung hin untersucht und die Produktvermarktung durch eine überarbeitete Marketingstrategie vorbereitet. Dieser Punkt bietet die letzte Möglichkeit das Projekt zu stoppen.

Die letzte Stufe der Kommerzialisierung überführt das Projekt in das reguläre Portfolio, eine Fehleranalyse und ideale Herangehensweisen werden durch ein finales Audit festgehalten und das Projekt damit beendet. (vgl. Cooper, 1990, S. 52ff)

Diese Vorgehensweise im Stage-Gate Prozess erfordert Änderungen in der Organisation, da Projektteams mit Projektleitern, also keine Verantwortung in Abteilungen liegt. Ebenso verlangt es von Führungskräften ihre Rolle als Gatekeeper wahrzunehmen. (vgl. Cooper, 1990, S. 46f)

3.2.2. Weitere geschlossene Prozessmodelle

Das Ziel, den NPD-Prozess zu optimieren, haben auch weitere Autoren. Dabei geht es vor allem um Best Practices (Khan, Barczak & Moss, 2006, S. 114):

1. Langfristige und strategische Orientierung für NPD
2. Identifikation entsprechender Projekte durch ein formales Portfoliomanagement
3. Einführung des formalen NPD-Prozesses
4. Proaktive Marktforschung
5. Interfunktionale Projektteams
6. Standardisierte Maßnahmen und Kriterien

Zu beachten ist dabei, dass ein zu starker Formalisierungsgrad Kreativität bremsen kann oder gar Stillstand im NPD-Prozess hervorruft. Der Grad der Formalisierung ist also individuell nach Unternehmen zu wählen. (ebd.)

Einen generischen Innovationsprozess, dessen Stufen von Unternehmen zu Unternehmen leicht variieren, entwickelten 2012 Ulrich und Eppinger. Dabei beschreiben sie in sechs Phasen den Weg von der Planung bis zur Übergabe in die Produktion. Dieser baut wesentlich auf kognitiven und organisatorischen Schritten auf. (vgl. Ulrich & Eppinger, 2012, S. 12)

Der Prozess bildet den *Market-Pull* ab, also das Befriedigen eines Bedürfnisses im Markt, und fokussiert sich auf die Entwicklung physischer Produkte (vgl. Ulrich & Eppinger,

2012, S. 2). Als generischer Prozess kann er jedoch auch in der Softwareentwicklung oder Entwicklung von Produktplattformen Anwendung finden (vgl. Ulrich & Eppinger, 2012, S. 21).

Eine Schlüsselposition nehmen in diesem Prozess die Bereiche Herstellung, Design und Marketing ein, wobei sie die Entwicklung als interdisziplinäre Aufgabe verstehen.

Jede Phase des Prozessmodells ist beispielhaft mit Aktivitäten des jeweiligen Funktionsbereichs beschrieben. Die Schlüsselfunktionen sind demnach im Marketing die Vermittlung zwischen Unternehmen und Kunde und ebenso in die umgekehrte Richtung die Identifikation von Kundenbedürfnissen und Chancen im Markt. Des Weiteren setzt das Design (i.S. der Produktentwicklung) später die diese Kundenbedürfnisse technisch und gestalterisch um. Für die Überführung in die spätere Produktion kommt der Herstellung eine zentrale Rolle als Produktionsplaner zu. (vgl. Ulrich & Eppinger, 2012, S. 3)

In diesem Prozess arbeitet ein kleines Kernteam, unter der Führung des Projektleiters, interdisziplinär in den Entwicklungsphasen. Unterstützt werden können sie dabei durch das erweiterte Team, u.a. angrenzende Abteilungen und Zulieferer oder auch Forschungseinrichtungen wie Universitäten oder Beratungsunternehmen. (vgl. Ulrich & Eppinger, 2012, S. 4)

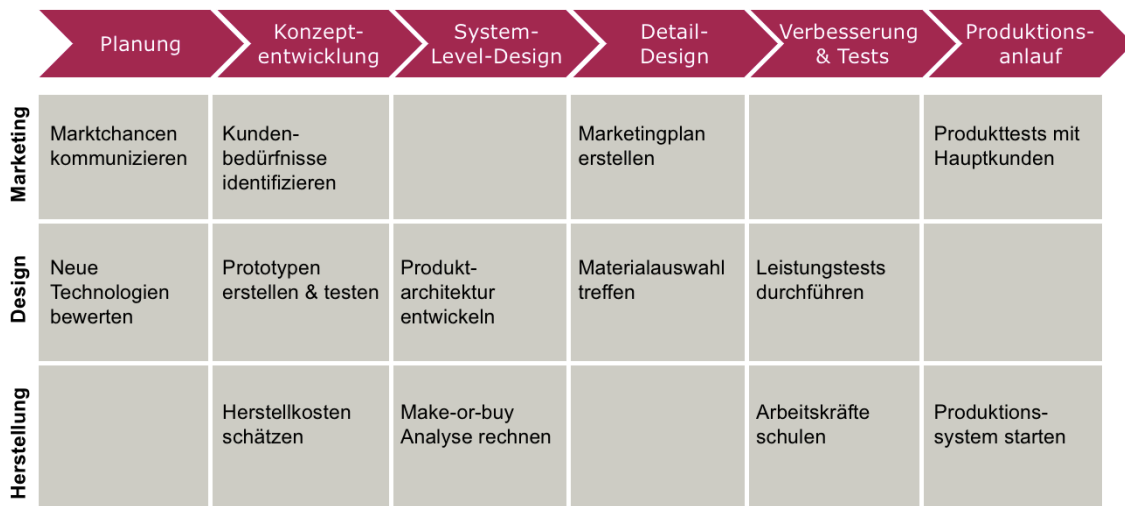


Abbildung 3: Entwicklungsprozess (eigene Darstellung in Anlehnung an Ulrich & Eppinger, 2012, S. 14)

Die Planungsphase, als FFE dem eigentlichen NPD-Prozess vorgelagert, beginnt mit der Analyse der Markt- und Technologieentwicklung unter Beachtung der Unternehmensstrategie. Daraus ergeben sich in einem Projektauftrag Grundannahmen bezüglich Zielgruppen und unternehmerischen Zielen.

In der folgenden Phase der Konzeptentwicklung werden unterschiedliche Produktkonzepte erstellt und miteinander verglichen. Aus diesen wird mindestens ein Konzept getestet und weitere Entwicklungsaufgaben durchgeführt. Beschrieben sind hierbei neben der Form auch die Funktion und Eigenschaften, sowie die technische Spezifikation und ein Produktvergleich mit Wettbewerbern.

Die System-Level-Design Phase detailliert Produktkomponenten und deren Zusammenstellung, sowie den Herstellungsprozess.

Eng verbunden ist die Phase des Detail-Designs, in der durch technische Zeichnungen und Spezifikationen kontrolliert.

Die Verbesserungs- und Testphase optimiert Fehler und beantwortet Fragen nach Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit. Zur Schulung der Mitarbeiter und letzte Behebung von Fehlern wird dann der Produktionsanlauf genutzt, meist mit Testkunden. (vgl. Ulrich & Eppinger, 2012, S. 15)

Die vorstehend beschriebenen Prozesse, mit Fokus auf dem Stage-Gate-Prozess, werden der in der Realität herrschenden Unsicherheit der Umwelt, in der Entwicklungen in der Regel stattfinden nur bedingt gerecht. Die Prozesse solcher *diskontinuierlicher* Innovation hat 1998 Veryzer erforscht und in einem Prozess beschrieben (vgl. Veryzer, 1998, S. 313):

Dabei werden neue Einsatzgebiete für Technologien erforscht: dem sogenannten dynamischen Driften. In der folgenden Konvergenzphase werden unterschiedliche Technologien kombiniert und eine Vision für den Produkteinsatz abgeleitet. Produktkonzepte werden dann durch Spezifikation von Komponenten formuliert, wobei hierbei vor allem der technische Mehrwert und die technologische Differenzierung des neuen Produkts im Vordergrund stehen – Kunden- und Marktbedürfnisse finden wenig Beachtung. Durch informelle Marktbeobachtung entsteht ein nicht fixiertes Produktdesign. Erst in der folgenden Phase erfährt das Projekt eine formale Überprüfung durch Markt- und Absatzkennzahlen, sowie technische Anforderungen.

Nach dieser Prüfung wird ein erster gestaltender Prototyp entwickelt und dieser folgend durch Lead User getestet, um ihn an gestalterische und technische Kundenanforderungen anzupassen. Anschließend fließen diese Testergebnisse in den Prototypen ein, welcher durch Marketingaktivitäten kommerzialisiert wird. Am Ende dieses diskontinuierlichen Innovationsprozesses übergibt das Projektteam an eine Geschäftseinheit. (vgl. Veryzer, 1998, S. 313f)

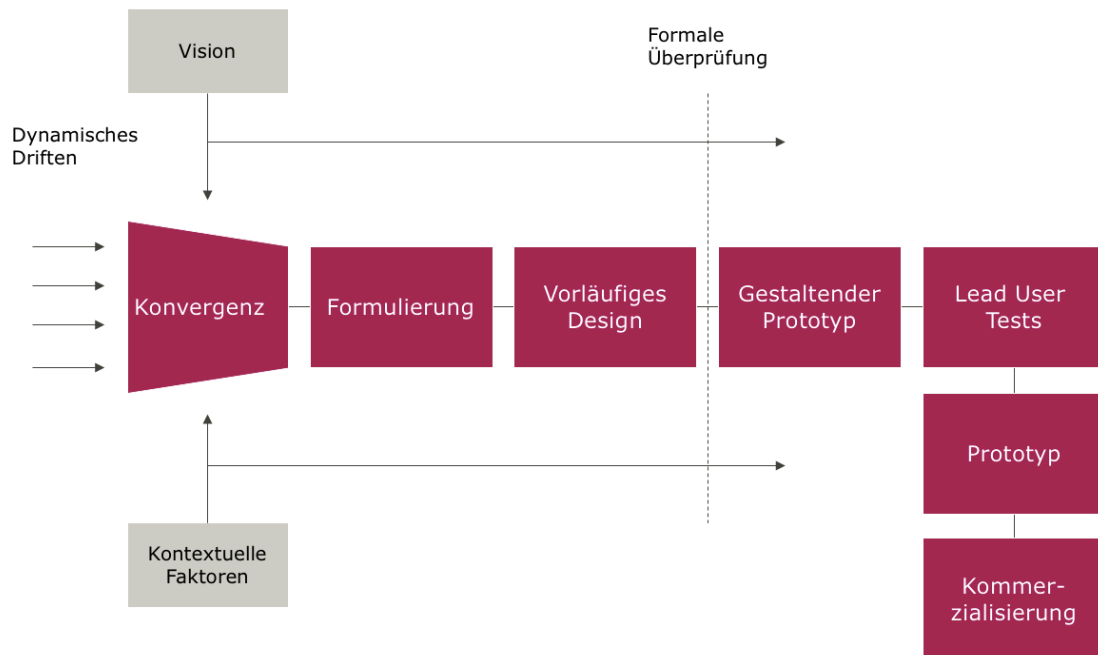


Abbildung 4: Prozess diskontinuierlicher Innovation (eigene Darstellung in Anlehnung an Veryzer, 1998, S. 317)

Im Gegensatz zu den vorangegangenen stärker formellen Prozessen, sind hierbei Überlappungen der Prozessschritte möglich, sodass diese schwächer strukturierte Vorgehensweise erfolgsversprechender für die diskontinuierlichen Innovationen ist (vgl. Veryzer, 1998, S. 318).

3.2.3. Kritische Betrachtung geschlossener Prozessmodelle

Die voran genannten formalen NPD-Prozesse lassen auf Mängel im traditionellen Stage-Gate-System schließen, da sie je nach Typus der Innovation und den zugehörigen Anforderungen Anpassungen ermöglichen. Eine Vielzahl von Autoren hat sich mit dieser Kritik auseinandergesetzt und Verbesserungsvorschläge verfasst.

Nachweislich positiv wirkt sich die Formalisierung auf das Ergebnis des NPD Prozesses aus (vgl. Cooper & Edgett, 2012, S. 53) – die Grundannahme der Planbarkeit ist zunehmend auf die Durchführung eines Projektes jedoch nicht mehr zeitgemäß (vgl. Lenfle & Loch, 2010, S.44).

Neuzeitliche strategische Projekte machen deutlich, dass sich erst im Zeitverlauf konkrete Ziele und dafür nötige Aktivitäten herausstellen, sodass die vorhergehende Ressourcenplanung nur schwierig möglich ist. Auch ist die Kundenreaktion selten im Vorhinein abschätzbar. (vgl. Lenfle & Loch, 2010, S.45). Die heutige dynamische Umgebung – nicht zuletzt durch das Internet und die Vernetzung verstärkt erfordert eine hohe Flexibilität

des NPD-Prozesses. So können auch im Prozessverlauf Änderungen eingebracht und umgesetzt werden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Unternehmen ein Ergebnis entwickeln, das bereits in der Kommerzialisierungsphase nicht mehr die dann aktuellen Kundenbedürfnisse befriedigen kann. (vgl. Iansiti & MacCormack, 1997, S. 109f)

Gleichzeitig könnten Kunden bei Projekten mit hohem Innovationsgrad deren zukünftigen Mehrwert zum Zeitpunkt eines Konzepttests noch gar nicht erkennen (vgl. Veryzer, 1998, S. 317). Diese Projekte bedürfen wiederum einer ausgedehnten strategischen Planung und Vorentwicklung mit experimentellen Phasen der Entwicklung (vgl. MacCormack et al., 2012, S. 34)

Die vorangegangene Argumentation zeigt, dass die unterschiedlichen Innovationstypen unterschiedlich ausgeprägter Entwicklungsphasen bedürfen und die Vereinheitlichung und Linearität zuweilen hinderlich oder förderlich sein kann.

3.3. Offene Innovation

Aufgrund der Veränderungen Ende des 20. Jahrhunderts wurde das Konzept der geschlossenen Innovation vor Herausforderungen gestellt. Faktoren wie die wachsende Mobilität des Fachpersonals oder dessen Weiterbildung führten zum verstärkten Abgang von Expertenwissen, aber auch zu einem verstärkten Austausch.

Die Verkürzung von Kommunikationswegen und Datenübertragungen erhöhten und erhöhen die Geschwindigkeit mit der neue Produkte eingeführt werden, verschärfen den Wettbewerb und verstärken den Druck auf F&E Abteilungen. Neben der wachsenden Zahl von Start-up, die risikokapitalfinanziert die Entwicklung zum innovativen Wettbewerber schaffen können, wachsen die Märkte der Welt aufgrund der Globalisierung zusammen. In der Folge konkurrieren mehr Unternehmen aus den verschiedenen Ländern um die internationale Marktführung. Konzerne konkurrieren mit Start-up-Strukturen, die eine schnelle Kommerzialisierung von innovativen Ideen ermöglichen.

Der bestehende traditionelle geschlossene Kreislauf innerhalb eines kleinen Teils im Unternehmen bricht gezwungenermaßen auf und muss neuen Faktoren angepasst werden. (vgl. Chesbrough, 2006, S. xxiif)

Doch nicht nur die Öffnung des Innovationsprozesses verstärkt sich, auch die wechselseitige Beziehung von Lieferanten und den Herstellern der Kernprodukte ändert sich. Complements, die sogenannten Begleitprodukte die zwingend für die Nutzung des Kernprodukts sind, erfahren durch ihre Hersteller, die bisherigen Lieferanten eine verstärkte Innovationsaktivität. Daraus ergeben sich Technologieplattformen innerhalb von Industrien mit starken Verflechtungen. (vgl. Gawer & Cusumano, 2002, S.2ff)

Im Folgenden werden diese offenen Innovationssysteme näher beleuchtet.

3.3.1. Open Innovation und Innovation Systems

Die *Open Innovation* sieht Innovationen heute nicht mehr als Prozesse, in denen Unternehmen eigene Ideen entwickeln und bis zur kontrollierten Marktreife führen. Eher herrscht eine „offene Innovationskultur“, die die systematische Einbindung externer und interner Gruppen, sowie eine zielgerichtete Kommunikation im Innovationsprozess erfordern. Dabei setzt das Einbeziehen von externem Know-how voraus, selbst einen gewissen Wissensstand zu haben.

Nicht nur F & E Abteilungen können hier Innovationsprozesse anstoßen, sondern durch Feedback auch Kunden oder sogar der Wettbewerber.

Im Markt werden sich diejenigen Unternehmen behaupten können, die sowohl das eigene, wie auch das fremde Potential am effektivsten nutzen, von der Nutzung des eigenen Wissens durch andere profitieren und sich selbst fremdes Wissen aneignen.

(Zerfaß, 2005b, S. 7ff.)

Neben der *Open Innovation* untersucht auch die *User Innovation* die Einflüsse von außen auf den Innovationsprozess und wie Unternehmen diese nutzbar machen können. Im Gegensatz zur *Open Innovation*, die eine Unternehmensperspektive einnimmt und sich mit der Einbindung externen Wissens in den internen Innovationsprozess befasst, beschäftigt sich der Ansatz der *User Innovation* mit nutzergenerierter Innovation. Das heißt, hierbei lenkt das Unternehmen den Fokus auf vordenkerische Nutzer und versucht anhand neuer Ideen deren vordenkerische Bedürfnisse zu befriedigen. (vgl. Piller & West, 2014, S. 29) Beiden Ansätzen gemein ist, dass relevantes Wissen nicht nur im Unternehmen, sondern in dessen Umwelt verankert und zu finden ist.

Ergänzend ist in diesem Rahmen noch der Ansatz der *Co-Creation* zu erwähnen, der die Interaktion von Unternehmen und Kunde in den Mittelpunkt der Wertschöpfung stellt. (vgl. Prahalad & Ramaswamy, 2004, S.10) Bei diesem Ansatz der *Open Innovation* nimmt der Konsument eine aktiv gestaltende Rolle ein, diese kann in verschiedenen Entwicklungsphasen zum Tragen kommen. Durch die interaktiven Möglichkeiten des Internets reichen diese Aktivitäten mitunter bis in den Herstellungsprozess.

Diese offene Grenze von Produktion und Konsum ließ den Begriff des *Prosumers* entstehen. (vgl. Rayna & Striukova, 2016, S. 220) Im Gegensatz zur *User Innovation* nimmt der Konsument hier eine aktiv gestaltende Rolle ein.

Dass Innovationen zu Beginn abstrakt sind und erst durch die Verarbeitung in einer Gesellschaft bestimmt wird, was sie bedeuten und welchen Nutzen sie stiften, beschreibt der Ansatz der *Networks of Innovation*. Dies zeigt, dass für Unternehmen die Orientierung an Stakeholdern der Innovationen, sowie die gründliche Kommunikation mit letzteren unabdingbar sind. (Zerfaß, 2005a, S.23f.)

Das Konzept solcher *Innovation Systems* ist in einer gesamtgesellschaftlichen Dimension zu sehen. Vor allem werden Innovationen dann entwickelt, wenn öffentliche, wie privatwirtschaftliche Institutionen übergreifende und produktive Innovationssysteme bilden. Das hat sowohl auf nationaler Ebene Gültigkeit, wie auch in regionalen Clustern, z.B. Regionalnetzwerke aus Wissenschaft, Wirtschaft, Regierung, Verwaltung oder Intermediär Institutionen. Innovation entsteht dabei aus räumlicher Nähe verbunden mit fortbestehender Interaktion der Akteure. Dadurch profitieren einzelne Unternehmen, aber auch ganze Standorte. „Vielfältige öffentliche und bilaterale Kommunikationsbeziehungen“ sind für eine vermehrte Innovationsfähigkeit die Voraussetzung. (Zerfaß, 2005a, S.23f.) Die Formulierung gemeinsamer Visionen ist dabei ebenso wichtig wie die Koordination des Zusammenwirkens. (Zerfaß, 2005b, S.9)

4. INNOVATIONSKOMMUNIKATION

Die Akzeptanz einer Innovation in weiten Teilen relevanter Bezugsgruppen verbindet Innovation und Kommunikation. Wie bereits in Kapitel I erwähnt, müssen sich Innovationen am Markt durchsetzen, also von einem breiten Netzwerk der Zielgruppe angenommen und vertreten werden, nicht nur von einem einzelnen Unternehmen oder Erfinder. (vgl. Huck/Zerfaß, 2007, S.5)

Wie in 3.2 ausführlich dargelegt wurden diese Prozesse früher als geradlinig angesehen. Heute unterliegt Innovation einer „ganzheitliche[n], kooperative[n] und iterative[n] Vorgehensweise [unter Planung und Steuerung]“ (Zerfaß, 2005, S. 20). Dieses Innovationsverständnis untersucht die Kommunikation jedoch nur untergeordnet und schreibt ihr eher eine Verbreitungsfunktion zu, die den Diffusionsprozess fördert. (Zerfaß, 2005, S.20f.)

Die Innovationskommunikation ist jedoch ein bedeutsamer Teil der Unternehmenskommunikation und umfasst

„die systematisch geplante, durchgeführte und evaluierte Kommunikation von Innovationen mit dem Ziel, Verständnis für und Vertrauen in die Innovation zu schaffen sowie die dahinterstehende Organisation als Innovator zu positionieren“ (Zerfaß, Sandhu & Huck, 2004, S. 56)

Neben der reinen Kommunikation zwischen Akteuren und dem Markt, dient sie also auch der Markenbildung, i.S. durch Glaubwürdigkeit zum einen Vertrauen in die Innovation, aber auch in die Marke aufgebaut wird.

4.1. Innovation Readiness

Das in 3.2 beschriebene Defizit des klassischen, betriebswirtschaftlichen Innovationsverständnisses wird durch die Innovation Readiness beseitigt. In diesem Konzept beschreiben Zerfaß et al. eine gehobene Bedeutung der Kommunikation und ein „ganzheitliches Bild der Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Standorten“ (Zerfaß, 2005a, S. 21). Dabei greift es die drei in 3.3.1 (vgl. S. 25) beschriebenen Theorien der *Open Innovation*, *Innovation Systems* und der *Networks of Innovation* auf.

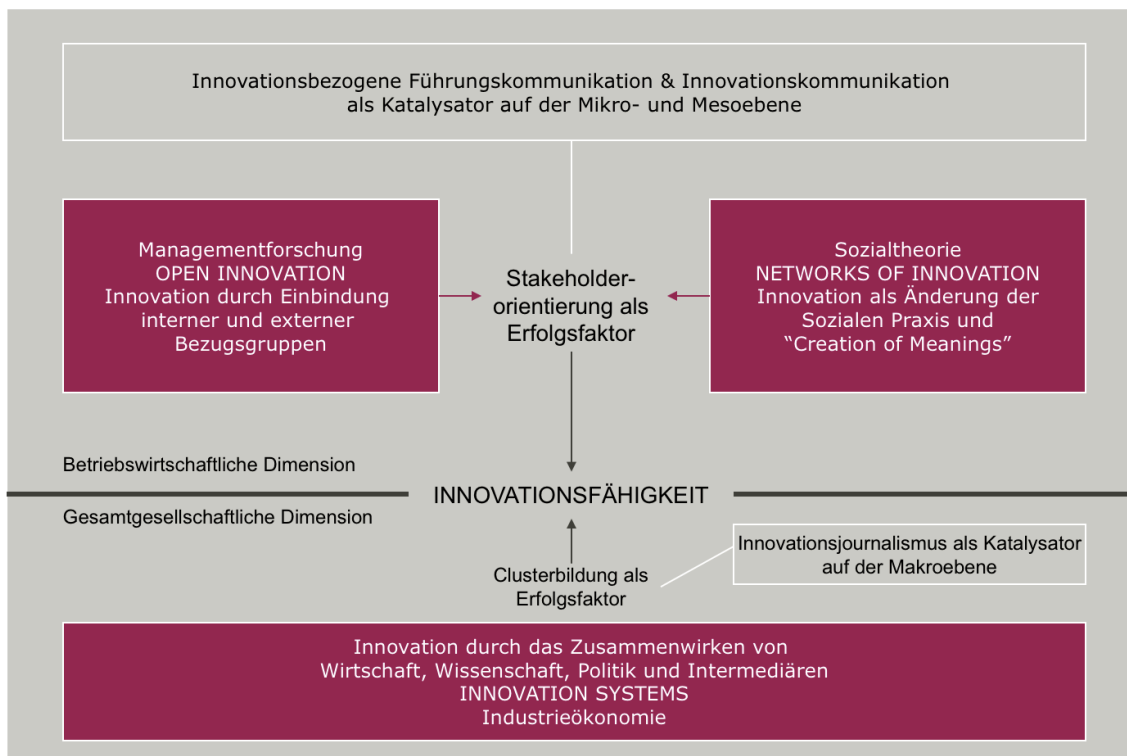


Abbildung 5: Konzept der Innovation Readiness (eigene Darstellung in Anlehnung an Zerfaß, 2005a, S.25)

4.2. Drei Ebenen der Innovationskommunikation

Zunächst grundlegend für die Auseinandersetzung mit der Verbreitung und Durchsetzung von Innovationen, ist den gesellschaftlichen Kontext im vorangegangenen Modell (5) genauer zu betrachten, in dem der Innovationskommunikation verschiedene Aufgaben bei unterschiedlichen Stakeholdern zukommt.

Die integrative Sichtweise der Innovation Readiness beleuchtet sowohl interne, wie externe Stakeholder im Innovationsprozess von Unternehmen zeigt die Relevanz von Innovationssystemen auf branchenspezifischer und regionaler Ebene auf. Die drei Ebenen verdeutlichen die Kommunikation als integratives Mittel zur Koordination und Abgleich sämtlicher Interessen. Dieses Ineinandergreifen ist Voraussetzung für sozialen und wirtschaftlichen Wandel. (Zerfaß, 2005a, S.24ff.)

Der sozialen Bedeutung von Innovation und ihrer Vermittlung in einer Gesellschaft folgend, betrachtet Mast (2015, S.967ff.) die Innovationskommunikation auf drei Ebenen (vgl. Zerfaß 2005b, S.11ff.):

Markoebene: Auf der ersten Ebene der Gesellschaft hat die Innovationskommunikation die Aufgabe über die Medienkommunikation Transparenz zu schaffen. Das heißt, sie sollte bisher voneinander isolierte Gesellschaftsbereiche (Cluster) zusammenbringen und

die Interaktion zwischen bis dato separierten Gruppen fördern und so als Katalysator dienen. Dies kann auf nationaler, wie regionaler Ebene stattfinden. Dabei haben sowohl Breitenmedien wie auch Fachmedien den Auftrag die Innovationen für alle Stakeholder wahrnehmbar zu machen und so für eine Bewertung durch die Öffentlichkeit von Trends, Ideen und Erfahrungen zu sorgen.

Es werden also Leitthemen festgelegt, die die Debatte Chancen und Risiken neuer Technologien und Prozesse ermöglichen – diese Aufgabe obliegt insbesondere dem Journalismus. Hier ergänzt die Unternehmenskommunikation auf dieser Gesellschaftsebene mit dem Ziel, in ihrer Funktion als Interessenvertreter eine gesellschaftspolitische Akzeptanz für die eigenen Prozesse und Produkte zu erzielen.

Mesoebene: In dieser Ebene, die die Organisationen betrachtet, ist die Innovationskommunikation unmittelbar für alle Kommunikationsprozesse – intern, wie extern – von Bedeutung, die für das Entstehen von Innovationen und deren Streuung entweder eine Blockade darstellen oder fördernd dienen. Dabei ist es wesentlich für Unternehmen, das Potential von Veränderungen zu erkennen und darauf adäquat und proaktiv zu reagieren.

Dem Bereich der Public Relations kommt hier also die vornehmliche „Profilierung im Wettbewerb“, sowie die Bildung eines Images als „Innovator“ zu (Zerfaß, 2005a, S.26). Diese Attribution eines innovativen Charakters ist ebenso eine notwendige Unterstützung, um mit den Stakeholdern wie Mitarbeitern, Kapitalgebern oder Kunden, die voran genannten wirtschaftlichen Ziele zu erreichen.

Mikroebene: Die detaillierteste der drei Ebenen beschäftigt sich mit den individuellen Handlungen und Interaktionen. Hier ist die innovationsbezogene Führungskommunikation verortet. Dabei leisten Führungskräften ihre Beiträge zur Erklärung und Etablierung von Innovationen – so soll die Wahrnehmung von Innovationen durch das Anreichern mit Bedeutung beeinflusst werden. Die Führungskommunikation ergänzt somit die Arbeit von Journalisten und Kommunikationsfachleuten.

Auf dieser Ebene finden sich Menschen auch oftmals in Intra- und Interrollen wieder, in denen sie durch einen Kauf Innovationen akzeptieren sollen (Rolle des Kunden), welche zuvor durch die externe Innovationskommunikation bekannt gemacht wurden. Ebenso nehmen sie dabei die Rolle des Mitarbeiters ein, der aktiv am Innovationsprozess mitwirkt, da sie über die interne Innovationskommunikation dazu motiviert werden. Somit fällt der Innovationskommunikation hier eine Doppelfunktion, nach Außen, wie nach innen zu.

Makroebene	<ul style="list-style-type: none">• Ideenaustausch und Diskussion anstoßen• Aufbau eines Innovationssystems• Katalysator der Politik, Wissenschaft, Medien und Wirtschaft
Mesebene	<ul style="list-style-type: none">• Vertrauen schaffen in Innovationen• Attraktiver Partner für Innovation• Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit verbessern
Mikroebene	<ul style="list-style-type: none">• Individuelle Bedeutung von Innovation vermitteln• Individuelle Unterstützung im Innovationsprozess

Abbildung 6: Übersicht der drei Ebenen der Innovationskommunikation (eigene Darstellung)

4.3. Prozess der Innovationskommunikation

Um als Innovation zu gelten, muss sich eine Idee durch einen Entwicklungsprozess in der mindestens im Markt durchsetzen. Everett M. Rogers betrachtet den Prozess der Verbreitung in subjektiver Dimension:

“An innovation is an idea, practice or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption. It matters little, so far as human behavior is concerned, whether or not an idea is ‘objectively’ new as measured by the lapse of time since its first use or discovery. The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it. If an idea seems new to the individual, it is an innovation”
(Rogers, 2003, S. 12)

Ob etwas als Innovation wahrgenommen werden kann, hängt also vom Individuum ab, wie auch der von diesem der Innovation subjektiv zugeschriebenen Eigenschaften. Die Entscheidung der Wahrnehmung erfolgt in einem linearen Prozess. Dieser Prozess beinhaltet für den Entscheider den Kontext sozio-ökonomischer Einflüsse, den seiner Wahrnehmung und den seines individuellen Kommunikationsverhaltens.

Die individuelle Einordnung einer Innovation erfolgt anhand des Werteverständnisses, dem jeweiligen Nutzen, der Komplexität und den individuellen Bedürfnissen und Erfahrungen. (Rogers, 2003, S. 15f).

In diesem Prozess muss ein Individuum die Innovation zunächst zur Kenntnis nehmen, dazu anschließend eine Einstellung entwickeln und auf Basis dieser Einstellung fällt er eine Entscheidung für oder gegen die Innovation. Darauffolgend nutzt es die Innovation und revidiert bzw. bestätigt dann seine zuvor getroffene Entscheidung. (Rogers, 2003, S. 168).

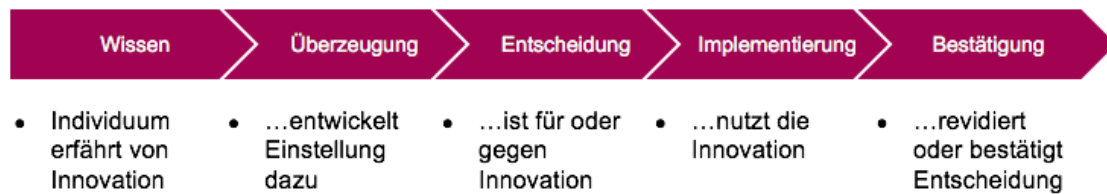


Abbildung 7: Prozess der Innovationskommunikation (Eigene Darstellung)

Dieser Entscheidungsprozess unterteilt sich nach Rogers (2003, S. 282ff) auf unterschiedliche Idealtypen in zwei Gruppen:

Zum einen gibt es Innovatoren und frühe Übernehmer, mit hohen finanziellen Ressourcen und einem hohen sozialen Status. Ebenso hat diese Gruppe eine gewisse Risikofreude und stärkere Kommunikationsbeziehungen. Zum anderen gibt es die frühe Mehrheit, die späte Mehrheit und die Nachzügler, welche als skeptisch beschrieben sind, sich durch wenig soziale Aktivität und ein mangelndes Informationsverhalten auszeichnen.

4.4. Die Stakeholder im Prozess der Innovationskommunikation

4.4.1. Mediale Vermittlung von Innovationen

Eine Schlüsselrolle in der Vermittlung von Innovationen innerhalb einer Gesellschaft haben die Medien inne. Unter Journalisten und Kommunikationsprofis untersuchte das INNOVATE-Forschungsprogramm die Chancen und Hürden die Innovationsthemen in der medialen Berichterstattung haben (Mast & Zerfaß 2005, S. 43ff):

Folglich wird der Begriff der *Innovation* oder das zugehörige Adjektiv *innovativ* von den Stakeholdern, vor allem aber Journalisten, als eine „inhaltsleere Werbung, Worthülse oder gar Mogelpackung angesehen [...]“. (Mast & Zerfaß 2005, S. 43ff)

Einer der Gründe für die wenige Medienberichterstattung ist laut 90% der Befragten der inflationäre und oftmals missbräuchliche Gebrauch des Wortes sowie sämtlicher Varianten (ebd., S. 58f). Dazu kommt, dass komplexe Innovationen nur schwer vermittelt werden können und sie aufgrund fehlender Fachjournalisten in den Redaktionen, des Thema

auch falsch eingeschätzt werden kann. Durch den werblichen Missbrauch durch Unternehmenskommunikation wird dies dann noch verstärkt. (Mast, 2015, S. 969)

Journalisten haben in diesem Prozess also die Rolle von Gatekeepern inne, da sie stichhaltige Informationen zu den Innovationen in Umlauf bringen müssen. Diese befähigen wiederum andere Stakeholder entweder zu innovieren oder eine Idee durch Kauf im Markt zu etablieren.

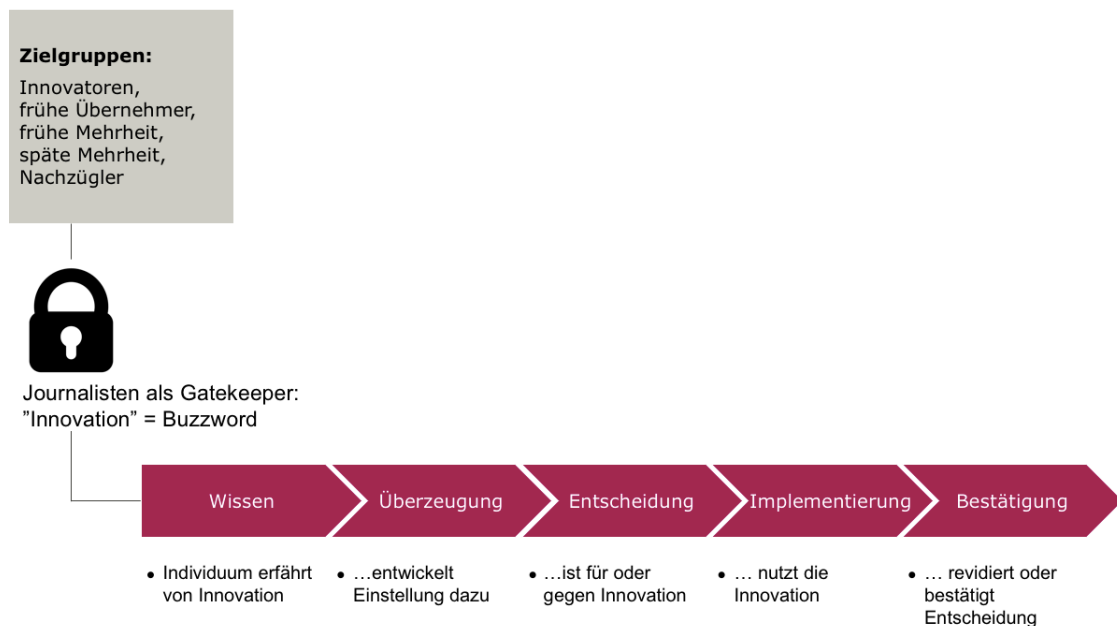


Abbildung 8: Journalisten als Gatekeeper Prozess der Innovationskommunikation (Eigene Darstellung)

4.4.2. Entstehungsprozess von Innovationen

Bei der Entstehung von Innovation spielt auch der mangelnde Informationsfluss zwischen Fachabteilung und Kommunikationsabteilung im Unternehmen eine entscheidende Rolle: Laut den Befragten halten Unternehmen bewusst oder unbewusst Informationen zurück, in der Angst hier Wettbewerbsvorteile einzubüßen. (vgl. Mast, 2015, S. 969)

Um diesen Teufelskreis zu durchbrechen findet man immer öfter ein Innovationsmarketing in Unternehmen, welches Informationen, die einer journalistischen Prüfung standhalten, über die Innovation verbreiten soll und so die Marktdurchdringung erleichtern. (vgl. Mast, 2015, S. 969). Innovationskommunikation hat den Anspruch einer „systematisch geplante[n], durchgeführte[n] und evaluierte[n] kommunikative[n] Vermittlung neuer Produkte, Dienstleistungen, Technologien, Prozesse, Konzepte und Ideen mit dem Ziel, Verständnis für und Vertrauen in die Innovation zu schaffen und die dahinter stehende Organisation als Innovator zu positionieren.“ (Zerfaß & Hauck, 2007, S. 848)

Die Innovationskommunikationskommunikation zeichnet das Unternehmen also möglichst positiv und zukunftsorientiert bei sämtlichen Stakeholdern.

4.4.3. Rollen und Aufgaben in der Innovationskommunikation

Um das Potential für den Erfolg einer Innovation auszuschöpfen, sollten Personen, die von einem Thema betroffen sind, möglichst früh in den Prozess einbezogen werden. Allerdings gilt hier: Nicht allen Alles.

Mast (2015) spricht sich hier für eine Abstufung im Kommunikationsprozess der Innovation aus: Demnach sind Kommunikationsfachleute und das Marketing in der Phase der Ideenfindung unabdingbar. Bereits in der Frühphase sollte diese Gruppe Kontakt zu Produktionsmitarbeitern und Journalisten in den passenden Fachmedien suchen. Letztere können hier eine dramaturgische Wirkung erzeugen und bei der Zielgruppe Erwartungshaltungen wecken beziehungsweise möglichen Irritationen vorbeugen. Die Produktionsmitarbeiter wiederum helfen den Innovationsprozess mit zu optimieren. (Mast, 2015, S. 971)

Kurz vor der Markteinführung müssen die externen Stakeholder aktiviert werden: Über die Medien – jeweils entsprechend des redaktionellen Schwerpunktes, in der Regel vor allem Fachmedien – kann zu den Neuerungen berichtet und damit spitz die gewünschte Zielgruppe von Kunden erreicht werden.

Nach der Markteinführung sollte das Innovationsmarketing dafür sorgen, dass Breitenmedien das Thema aufgreifen und somit einer entsprechend breiten Zielgruppe zugänglich machen. Ebenso sollten sie diese in eher breit angelegten Recherchen über die Innovation und deren Auswirkungen informieren. Durch diesen breiteren Kontext des innovativen Themas, sollte auch das innovierende Unternehmen in der Berichterstattung Beachtung finden. (Mast, 2015, S. 971)

Diesen Innovationsprozess muss die Innovationskommunikation in jeder Phase begleiten. Dabei kommt ihr auf der einen Seite die Aufgabe zu Informationen zeit- und fachgerecht aus dem Prozess an die entsprechenden internen oder externen Stakeholder zu kommunizieren. Und auf der anderen Seite, muss sie das Feedback dieser Stakeholder erheben und auswerten, um es dann in den Innovationsprozess zur weiteren Verarbeitung einfließen zu lassen. (Mast, 2015, S. 971)

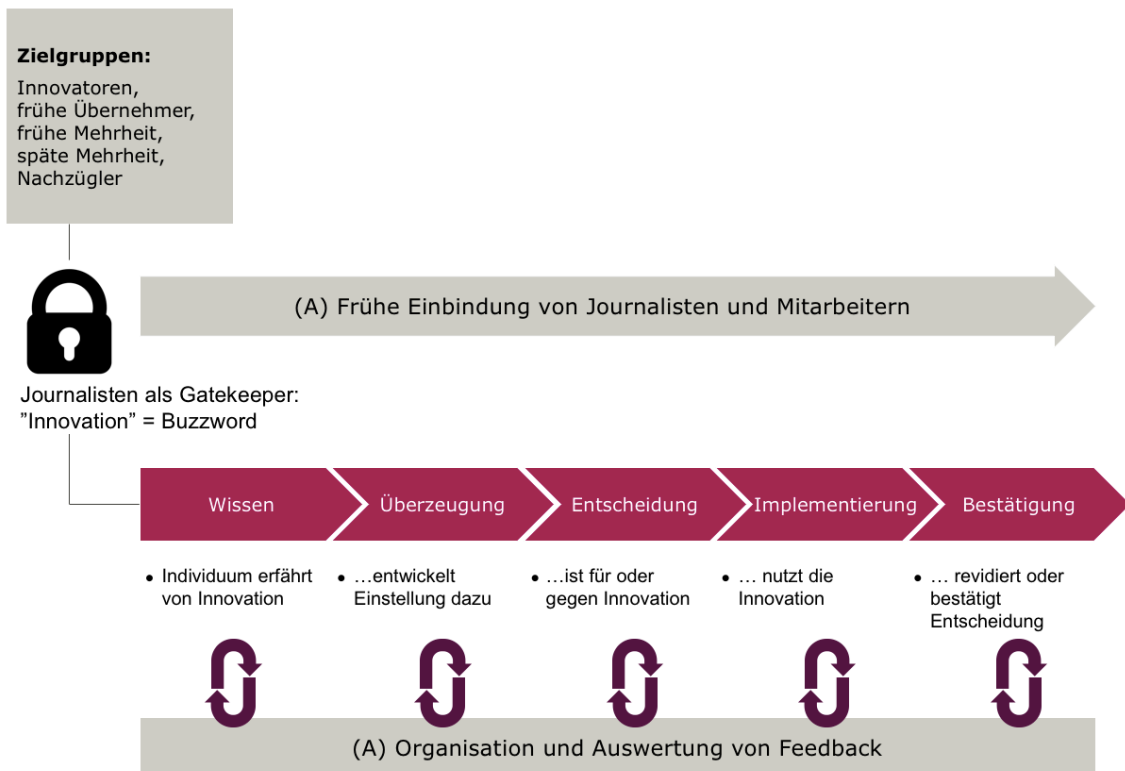


Abbildung 9: Aufgaben (A) im Prozess der Innovationskommunikation (Eigene Darstellung)

Folglich lässt sich dieses Vorgehen für den Entscheidungsprozess eines Individuums abbilden:

Heute entstehen Innovationen nicht mehr allein in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, sondern zunehmend in „Open Innovation“ anhand der Einbindung von Kunden (vgl. 3.3.1, S. 25). Diese „[...] Entwicklungskooperationen zwischen Unternehmen und Abnehmern (insbesondere privaten Konsumenten) [...]“ (vgl. Reichwald & Piller, 2005, S. 1) wird vor allem durch die Nutzung heutige üblicher digitaler Feedbackkanäle möglich.

Durch diesen Umstand ändert sich die Rolle der Kommunikationsprofis in den Marketing-/Kommunikationsabteilungen in der bisherigen Innovationskommunikation und auch die zugehörigen Aufgaben:

„[Die Innovationskommunikation] kann damit neu definiert werden als systematische Initiierung von Kommunikationsprozessen mit internen und externen Stakeholdern, in denen technische, ökonomische oder soziale Neuerungen befördert werden sollen“ (Zerfaß, 2009, S. 42)

Als *Expert Publishers* ist es ihre Aufgabe Neuheiten professionell an die Zielgruppe weiterzugeben. In der Rolle der *Idea Generators* bündeln sie das bestehende Wissen, um daraus Impulse zu schaffen. Als *Communication Enabler* bzw. *Devil's Advocate* sollen sie kognitive Denkmuster und Handlungsweisen aufbrechen und diese verändern.

Den Königsweg des Zusammenwirkens zwischen Kommunikationsmanagement und Innovationsmanagement gibt es entsprechend der Studie von Ernst & Zerfaß (2009) nicht.

Die Unternehmen können jedoch nach der Art der Innovationskommunikation differenziert werden (vgl. Ernst & Zerfaß, 2009, S. 42f)

Traditionalisten riegeln ihre Innovation selbst ab und versuchen lediglich auf die Kommunikationspartner einzuwirken.

Strategen zeichnen sich durch die systematische Planung des Vorgehens in Bezug auf die Kommunikation aus. Sie halten sich jedoch bei der Innovation ebenso stark bedeckt.

Taktiker öffnen sich bezüglich der Innovation und bekennen sich zu ihr. Sie versuchen jedoch die Kommunikationspartner zu beeinflussen.

Spielmacher streben eine offene Innovationskultur an und planen ihre Kommunikation strategisch

Allrounder sind, wie der Name es schon sagt, weder nach Innen noch nach Außen in Bezug auf die Innovation oder Kommunikation festgelegt.

Eine besondere Rolle nehmen dabei Führungskräfte ein, um die Mitarbeiter zu motivieren. Sie müssen ihre Visionen motivationsfördernd vermitteln (affektiv). Ebenso die neuen Ideen, Prozesse und Technologien verständlich und anschaulich machen (kognitiv). Des Weiteren sollten sie Stakeholder einladen und befähigen am Innovationsprozess teilzunehmen (konativ). Voraussetzung für die Kommunikation der Führungskräfte ist jedoch eine Basis der Unternehmenskultur und Innovationskultur (sozial). (Mast, 2015, S. 972)

4.5. Kommunikationskultur

Wie bereits voranstehend erwähnt ist die Unternehmenskultur ein entscheidender Faktor, wenn es um die Innovationsfähigkeit geht. So ist eine Kommunikationskultur nötig, die sämtliche Akteure entlang der Innovation motiviert, sich einzubringen, Innovationen zu generieren und diese anschließend emotional und kognitiv zu bewältigen. Eine rein auf der Vermittlung von Wissen und Information aufbauende Informationskultur reicht hier nicht aus. Somit ist die dialogorientierte Kommunikationskultur die Basis der offenen

Innovationskultur, auf der eine Stakeholder Orientierung stattfinden kann. (vgl. Mast & Stehle, 2009, S. 64ff)

Dabei ändern sich die Perspektiven der Kommunikationsplanung und -analyse vom Blickwinkel des Senders (instrumentell), hin zu dem eines dialogorientierten Kommunikationsverständnisses, das offen und auf Feedback bedacht ist. Entscheidend für das Mitwirken von Menschen in Veränderungsprozessen ist die Kommunikationskultur. Als einhelliges Verhaltensmuster von Akteuren beeinflusst sie letztendlich, in wie weit die Menschen an den Veränderungen - mit oftmals offenem Ausgang und für die Betroffenen selbst meist unkalkulierbar bis riskant - aktiv mitwirken wollen. Sowohl in der praktischen Umsetzung, wie auch der zugehörigen Kommunikationstheorie sollte also nicht mehr der klassische Stimulus-Response gelten. Die Verantwortlichen sollten sich vielmehr auf dialogorientierte Kommunikationsbeziehungen einstellen, durch die sie flexibel und situationsgerecht Navigieren müssen. Feedback über alle Kommunikationskanäle kontinuierlich in den Innovationsprozess aufzunehmen (vgl. 4.4.3, S. 33) gewinnt ebenso an Bedeutung, wie die die Netzwerkkommunikation (vgl. 4.1, S. 27) und die zugehörige Dialogorientierung.

(vgl. Mast, 2015, S. 973)

In der Praxis gehen Unternehmen höchst unterschiedlich mit der, durch die offenen Innovationsprozesse geforderten, Kommunikationskultur um. Die künftige Richtung dieser Innovationskommunikation geht jedoch klar über die theoretischen Stimulus-Response-Modelle hinaus, hinzu dialogorientierten Austauschprozessen, die unterschiedliche Feedback-Stadien durchlaufen. Dabei geben sie Akteuren durch klar definierte Regeln, Werte und Normen Orientierung. Diese Erkenntnis befindet sich jedoch noch in einem frühen Stadium, sodass das Rollenverständnis innerhalb der Innovationskommunikation einer globalisierten Wirtschaft noch weitgehend unerforscht ist. (vgl. Mast, 2015, S. 973)

Ein zentraler Faktor ist jedoch das Verständnis der Akteure von Kommunikation sowie ihr Menschenbild. Dieses Kommunikationsverständnis ist jedoch kaum empirisch erforscht: Sind Beiträge von Stakeholdern erwünscht oder lästig? Sind die Kunden, Partner oder Kollegen lediglich Empfänger von Botschaften? Kann man von ihnen lernen, da sie als Wissens- und Erfahrungsträger angesehen und eingebunden werden?

Der fehlende theoretische Rahmen ist wohl auf sich permanent ändernde Prozesse in einer immer stärker volatilen Umwelt zurückzuführen, in der sich Unternehmen - selbst komplexe Systeme sozialer Beziehungen - bewegen. (vgl. Mast, 2015, S. 973f)

4.6. Die integrierte Innovationskommunikation

Wie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben gewinnt die Kommunikation im Rahmen der Innovation immer mehr an Bedeutung. Die in 4.2. erläuterten Ebenen der Innovationskommunikation verdeutlichen die verschiedenen Aufgaben, aber auch das enorme Erfolgspotential von Kommunikation im Innovationsprozess. Die in diesem Prozess beteiligten Gruppen tragen jedoch auch ein hohes Maß an Konfliktpotential in sich, da möglicherweise gegenläufige Interessen bestehen. (vgl. Zerfaß, 2005a, S. 26ff)

Diese Konflikte zu umgehen, allen Gruppen das zu kommunizieren, was sie jeweils zufrieden stellt, erscheint angesichts der Position in einem Netzwerk, in dem alle Stakeholder untereinander kommunizieren, wenig erfolgversprechend: Die Gefahr, dass widersprüchliche Informationen aufgedeckt werden und somit Vertrauen verloren geht, ist sehr hoch. (vgl. 3.3.1, S. 25) Alternativ nur sehr zurückhaltend zu kommunizieren hat ebenfalls eine eher kontraproduktive Wirkung:

„Innovationen, die in der Öffentlichkeit oder von bestimmten Zielgruppen nicht gesehen werden, verlieren ihre Wirkung als Wettbewerbsvorteil.“ (Mast, 2004, S.37)

Medien als Vermittler unterliegen bereits erwähnten Hemmnissen bezüglich der Berichterstattung über Innovation und innovative Unternehmen (vgl. 4.4.1, S. 31): Zum einen stehen Journalisten dem Begriff der *Innovation* kritisch gegenüber (nicht der Innovation selbst), zum anderen fehlen entsprechende Ressorts mit technischem, gesellschaftlichem und sozialem Know-how, die Innovationen eindeutig einzuordnen. Diese Überforderung von Journalisten führt dann oftmals zu dem von Fink 2005 beschriebenen Phänomen in der Berichterstattung neuer Entwicklungen:

„[Auffällig] ist die Konzentration auf Funktionen und Features, was nicht selten epische Züge annimmt. Welchen konkreten Nutzen aber ein neues Produkt dem Verbraucher bringt, bleibt oft im Nebel. [...] Unscharf bleibt oftmals auch die gesellschaftliche und soziale Dimension, die sich mit den Auswirkungen bzw. den Perspektiven einer Neuerung auseinandersetzt.“ (Fink, 2005, S. 1)

Hier können Unternehmen eine aktiv unterstützende Funktion für die Arbeit der Allround-Journalisten einnehmen, indem sie Innovationsthemen in verständlicher Sprache vermitteln und dabei helfen die Auswirkungen einer Innovation auf die Gesellschaft aufzuzeigen und einzuordnen (vgl. Höij, 2004, S. 6)

Ein entscheidender Faktor bei dieser Vermittlung des Innovationsthemas ist der Unterhaltungs- bzw. Nachrichtenwert. Diesen gilt es für Journalisten zugänglich zu machen und zielgruppengerecht sowohl informativ, wie auch emotional zu beschreiben. Denn je nach Mediengattung und Publikation muss die Information durch die Kommunikationsabteilung des Unternehmens individuell aufbereitet werden. (vgl. Mast, 2005, S. 47)

Mit diesem Ziel arbeitet Mast Faktoren für eine erfolgreiche Medienberichterstattung heraus (vgl. Mast, 2005, S. 44f):

Nachvollziehbare, einfache Beispiele: Hierbei geht es darum anschauliche Bezeichnungen zu finden, die kurz und knapp die Botschaft der Innovation vermitteln.

Aktualität: Dieses Selektionsmuster ist in zwei Dimensionen für Journalisten relevant. Naheliegender ist die primäre Aktualität der Idee, allerdings meist nur in Verbindung mit der Prominenz von Akteuren (Gewinn eines Innovationspreises), der Tragweite der Innovation selbst (neuer Motor) oder der Auswirkungen für die Gesellschaft (bspw. Veränderung des Mobilitätsverhaltens)

Weiter kann die inhaltliche Verbindung zu aktuellen präsentierten und diskutierten Themen funktionieren. Dabei kann eine etablierte Agenda Wegbereiter für weitere Inhalte und Akteure sein. Seine Aktualität kann ein Innovationsthema dann, abhängig vom Geschick der Kommunikationsexperten, verlängern.

Anwendungsmöglichkeiten: Diese sind interessanter als technische Details. Im Verlauf des Kommunikationsprozesses, angefangen bei den Fachleuten hin zu einem breiten Publikum, werden diese immer wichtiger.

Nutzen für das Medienpublikum: Für das breite Publikum sind wirtschaftliche und technische Innovationen nicht per se interessant. Vielmehr interessiert sie die Auswirkung und der konkrete Nutzen für sie selbst oder im Falle von Medienschaffenden für ihre Zielgruppe.

Personalisierung: Um Themen wahrzunehmen, benötigt das Publikum Menschen und Köpfe mit dem es die Erfindungen verbinden und emotional verankern kann. Zum einen sollten (bekannte) Experten über ihre Erfahrungen und ihre Einschätzung sprechen. Zum anderen sollten die Menschen gezeigt werden, die mit und gegen die Erfindungen arbeiten, um der technischen Komplexität ein Gesicht zu geben. Diese Strategie verfolgen

nicht zuletzt große Innovatoren unserer Zeit, wie Tesla, Apple oder Facebook (vgl. Anhang, S. IV).

Visualisierung: Bildelemente eignen sich hervorragend, um komplexe Strukturen zu erklären. Computeranimationen können eigentlich nicht sichtbares für das Publikum vergrößern und verständlicher machen.

Andere Formen: Geht es darum vor allem eine Botschaft und weniger informative Tiefe zu vermitteln eignen sich auch unterhaltende Präsentationen. Auf diese Weise können auch Personenkreise erreicht werden, die bei tieferer Information keinen Zugang zum Thema gefunden hätten.

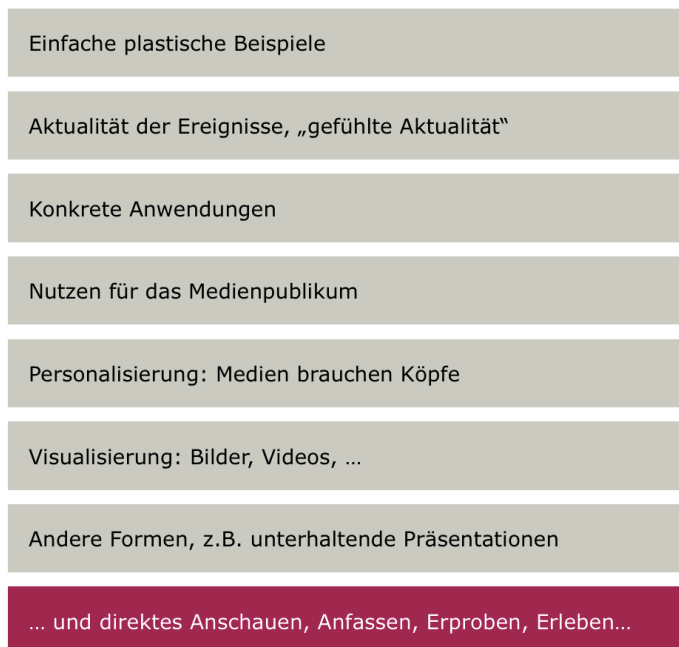


Abbildung 10: Erfolgsfaktoren für die Medienberichterstattung (eigene Darstellung in Anlehnung an Mast, 2005, S. 45).

Die verschiedenen beteiligten Gruppen haben einen großen Einfluss auf den Erfolg einer Erfindung und sind auch jeweils Betroffene ihrer Auswirkungen. Dementsprechend sollten sie in den Innovationsprozess von Anfang an eingebunden werden (vgl. 4.3.3, S. 33). Doch wie kann die Vermittlung der Innovation geschehen? Wie können Kommunikationsprozess gefördert und die Kommunikation organisiert werden? Wie kann man Stakeholder motivieren sich zu beteiligen?

Eine Antwort darauf kann die integriert organisierte Unternehmenskommunikation geben:

„Integrierte Kommunikation ist ein Prozess der Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes des Unternehmens zu entwickeln.“ (Bruhn, 2006, S.17)

Dabei ist darauf zu achten, dass die Integration nicht als generelle Vereinheitlichung oder Uniformität gesehen wird. Denn Unternehmenskommunikation muss die differenzierte Adressierung der Stakeholder ermöglichen. Insgesamt muss das Unternehmen jedoch einen widerspruchsfreien Gesamteindruck vermitteln. (vgl. 4.4.3, S. 33)

4.6.1. Formen der Integration

Die Literatur unterscheidet die Integrierte Kommunikation nach drei Formen (vgl. Bruhn, 2006, S. 73):

Inhaltliche Integration stellt die Durchgängigkeit verschiedener Aussagen in den Mittelpunkt. Dies gilt vor allem dann, wenn die angesprochenen Personen unterschiedliche und ggf. gegenläufige Interessen verfolgen (Inter-Rollenkonflikt) oder Personen, die verschiedene Rollen wahrnehmen (Intra-Rollenkonflikt).

Die Konsistenz der Aussagen wird erreicht, indem man eine kommunikative Leitidee entsprechend der unterschiedlichen Zielgruppen zu einem Leitmotiv differenziert, um so jede Kommunikation mit der Gruppe darauf abzustimmen. Dies führt dazu, dass die jeweiligen Kommunikationskanäle eine integrierte inhaltliche Verbindung aufweisen.

Zeitliche Integration sichert die Glaubwürdigkeit der Kommunikation, in dem sie die Kommunikationskonsistenz im zeitlichen Verlauf abbildet.

Formale Integration erleichtert die Wiedererkennbarkeit von Kommunikationsmaßnahmen durch eine konsistente Gestaltung über alle Kommunikationsinstrumente hinweg.

Die drei Formen tragen dazu bei, dass sich die Wirksamkeit bezüglich der Kommunikationsziele erhöht. Die Kombination dieser drei Formen übersteigt dabei in Summe die jeweiligen Einzelwirkungen. (vgl. Bruhn, 2006, S. 73)

Formal abgestimmt wird die Kommunikation in der Praxis durch beispielsweise Corporate Design Guidelines. Ebenso finden formale inhaltliche Abstimmung in integriert kommunizierenden Unternehmen statt. Die zeitliche Abstimmung von Kommunikationsmaßnahmen stellt für viele Unternehmen jedoch Handlungsbedarf dar.

(vgl. Bruhn, 2006, S. 74)

Zu unterscheiden sind außerdem verschiedene Integrationsfunktionen und -richtungen (vgl. Bruhn, 2006, 75ff):

Die *horizontale Integrationsrichtung* bildet demnach die die Kommunikationsinstrumente ab, die bezüglich einer bestimmten Zielgruppe zum Einsatz kommen und koordiniert werden. Die *vertikale Integrationsrichtung* zeigt die Tiefe der Abstimmung eines Kommunikationsinstrumentes bezogen auf die Wertschöpfungskette (Lieferant bis Endkunde).

Information, Profilierung, Dialog und Motivation nehmen nach Bruhn die Rolle der Kommunikationsfunktionen ein. Dabei sind bestimmte Kommunikationsinstrumente für den integrierten Einsatz geeignet.

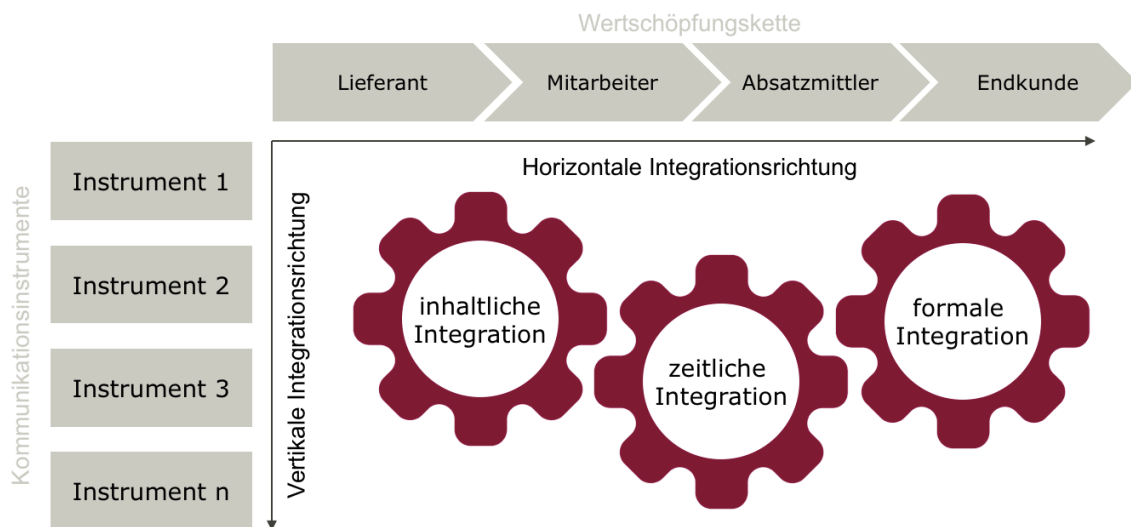


Abbildung 11: Formen der Integration (eigene Darstellung)

4.6.2. Ziel der integrierten Kommunikation

Einen möglichst großen Beitrag beim Erreichen der Unternehmensziele zu leisten, ist die Absicht der integrierten Unternehmenskommunikation. Dabei steigert sie Effektivität und Effizienz. (vgl. Bruhn, 2006, S. 4)

Einzelne Aspekte der Kommunikationsstrategie, wie auch ihre Gesamtheit werden hierbei auf ihren Beitrag zur Zielerreichung bewertet und aufeinander abgestimmt. Demnach können Strategien, die einzeln betrachtet großen Sinn ergeben, im Gesamtkontext kontraproduktiv sein, da sie die Interdependenz der unterschiedlichen Öffentlichkeiten außer Acht lassen. Wie bereits beschrieben entfalten integrierte Maßnahmen ein höheres Potential und es gilt diesbezüglich die Effektivität zu steigern (vgl. 4.6.1). Weiterer Vorteil ist, dass eine Integration das Kosten-Nutzen-Verhältnis durch Synergieeffekte in der Kommunikation verbessert (vgl. Wightman, 1999, S. 21)

Die Abstimmungsprozesse der integrierten Kommunikation vermeiden zum Beispiel Doppelarbeiten beim Erstellen von Inhalten und helfen somit bei einer effizienteren Ressourcenallokation. Methoden oder Datenbanken können genauso gemeinsam genutzt werden wie Zielgruppenanalysen oder Meinungs- und Marktforschung. Diese interdisziplinäre Arbeitsweise innerhalb des Kommunikationsbereichs fördert zudem das gegenseitige Verständnis. (vgl. Wightman, 1999, S. 21f)

Neben der gestiegenen Zahl zu bespielender Kanäle durch neue Medien, ist auch die Zahl der Anspruchsgruppen, die öffentlich über ein Unternehmen sprechen, gestiegen. Dies erhöht den Anspruch an die Glaubwürdigkeit adäquater Information, die sich im späteren Verlauf des Dialogs mit den Anspruchsgruppen beweisen muss. Dies erhöht die Vielfalt und den Anspruch des Aufgabengebiets, an das nun differenzierter herangegangen werden muss. (vgl. Bruhn, 2006, S. 1)

Die Marktkommunikation steht vor der Herausforderung, dass sich Kunden individuell informieren und individualisierte Produkte erwarten. Dies unterscheidet das Vorgehen maßgeblich zum inzwischen weitgehend überholten Massenmarkt und der damit verbundenen Massenkommunikation. Seit Jahrzehnten nehmen neue Medien den Unternehmen auch vermehrt die Kontrolle über den Kommunikationsprozess (vgl. Schultz, 1996, S. 145).

Ein großes Risiko stellt die Komplexität und die Zahl der verschiedenen eingesetzten Kommunikationsinstrumente dar (vgl. Bruhn, 2006, S. 2ff), denn durch sie erhöhen sich auch die Chancen, dass widersprüchliche Aussagen aufgedeckt werden.

Um so wichtiger ist es für die Unternehmenskommunikation Widersprüche durch einen integrierten Kommunikationsansatz zu vermeiden. Da nicht mehr Produkte, sondern viel-

mehr die Kommunikation über die Produkte über deren Erfolg oder Misserfolg entscheiden, ist das Bewusstsein im Management für die Unternehmenskommunikation von zentraler Bedeutung. (vgl. Bruhn, 2006, S. 4f)

Demnach ist sie auch für die erfolgreiche Marktdurchdringung von Innovationen entscheidend:

„Die Notwendigkeit zur integrierten Kommunikation ist umso größer, je vielfältiger die zum Einsatz kommenden Kommunikationsinstrumente sind, je mehr Personen bzw. Abteilungen am Kommunikationsprozess beteiligt werden und je häufiger damit verbundene Kommunikationsdefizite auftreten.“ (Bruhn, 2006, 4f.)

4.6.3. Anwendung einer integrierten Kommunikationsstrategie

Die Steuerung dieser Integrationsaktivitäten ist nach Steinmann & Zerfaß „eines der schwierigsten Probleme“ mit dem sich die Unternehmensführung generell und unabhängig der Kommunikationspolitik auseinandersetzen muss. (vgl. Steinmann & Zerfaß, 1995, S. 38)

Ein erster Schritt für eine erfolgreiche Integrationsstrategie ist es, den organisatorischen Aufbau und Ablauf ideal auf deren Anforderungen anzupassen. Die Ergebnisorientierung steht hierbei im Fokus. Interdisziplinäre Projektteams ersetzen dabei das klassische Ressortdenken und die hierarchischen Strukturen. Diese Teams werden politisch von einem starken Lenkungsgremium gesponsert und entwickeln und koordinieren über alle Kommunikationsinstrumente greifende Strategie- und Planungsprozesse. Sie sind mit einer Governance-Funktion ausgestattet, die es erlaubt eine Kultur integrierter Kommunikation zu schaffen. (vgl. Kirchner, 2001, S. 174 / Friedrichsen & Konerding, 2004, S. 12f / 4.5)

Die in 4.6.1 bereits näher beleuchteten Formen der Integration in inhaltlicher, formaler und zeitlicher Integration bilden die handwerkliche Grundlage für die integrierte Kommunikationsstrategie. Diese sind jedoch in allen Managementfunktionen zu etablieren, um in einer heute hochkomplexen und dynamischen Umwelt zeitnah und adäquat reagieren zu können (vgl. Steinmann & Zerfaß, 1995, S. 38).

Eine gemeinsame Kommunikationskultur (vgl. 4.5, S. 35), die einer Kommunikationsphilosophie zugrunde liegt, erleichtert die Planung von Kommunikationsmaßnahmen indem sie in unvorhergesehenen Situationen Orientierung bietet und so in flachen Hierarchien ein schnelles Handeln ermöglicht. (vgl. Zerfaß, 2004, S. 13ff)

Eine solche grundlegende Philosophie könnte das *agile Manifest* beschreiben, denn die obligatorische Kontrolle eines klassischen Planungsprozesses kann sich in diesem Fall nicht auf die Erreichung von Zielen beschränken, da diese aufgrund der volatilen Umgebung in der Planungsphase oftmals noch gar nicht bekannt gewesen sein können. (vgl. Beck, Beedle, et al., 2001). Die im Verlauf neuen Informationen müssen also kontinuierlich gesammelt und in den Kommunikationsprozess, sowie seine Grundlagen einfließen und diese entsprechend weiterentwickeln.

Die Interdisziplinarität der Kommunikationsprojektteams im agilen Umfeld erfordert auch, dass sie flexibel und entsprechend der gerade aktuellen fachlichen Anforderungen wachsen oder sich verkleinern können. Auch ein spontaner und kontinuierlicher Austausch von Informationen ist in diesen interkompatiblen Teams notwendig. Dies fördert auf kognitiver Ebene eine Vernetzung unterschiedlicher Perspektiven und hilft bei der Entwicklung neuer Ideen. Ein Beispiel solcher atmender, interdisziplinärer und sich selbst organisierender Teams sind *Schwarm-Teams* wie sie bei der Daimler AG oder dem Online-Unternehmen Alibaba (nicht nur im Kommunikationsbereich) zum Einsatz kommen. (vgl. Eckert, 2017 / 3.3)

5. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUM BEGRIFF DER „INNOVATION“ IN DER KOMMUNIKATION

Nachdem in den Vorangegangenen Kapiteln der Begriff der Innovation, ihre Entstehung und die Rolle der Kommunikation theoretisch beleuchtet wurden, folgt in diesem Kapitel die Erläuterung der Methode, der in Rahmen dieser Thesis durchzuführenden empirischen Untersuchung.

Es gilt, Informationen über den Begriff der Innovation und seiner Wahrnehmung in der Gesellschaft – also der Zielgruppe von Innovationen und sämtlicher damit verbundener Maßnahmen - zu erhalten.

Im Folgenden wird dazu die Wahl der Erhebungsmethode, die Durchführung sowie die Auswertungsmethode vorgestellt.

5.1. Wahl der Methode

Um Informationen über den Begriff der Innovation, seine Wahrnehmung und zeitliche Einordnung bietet sich vorzugsweise die primäre Erhebung an. Es gibt zwar zu Innovationsmanagement und verwandten Themen eine Vielzahl empirischer Untersuchungen, allerdings untersuchen diese vor allem den unternehmensinternen Prozess der Innovation, nicht jedoch die Gesellschaftliche Wahrnehmung. Aus diesem Grund müssen die benötigten Informationen originär erhoben werden.

Für die primäre Datenerhebung eignen sich grundsätzlich vier Methoden: die Befragung, die Beobachtung, das Experiment und die Inhaltsanalyse. Diese unterteilen sich wiederum in eine Vielzahl von Ausführungsmöglichkeiten, sodass für die entsprechende Fragestellung die passende Methode zu wählen ist. (vgl. Atteslander, 2010, S. 71ff)

Im Kontext der vorliegenden Arbeit, der Untersuchung des Innovationsbegriffs und der erfolgreichen Kommunikation in einem breiten Teil der Bevölkerung, eignen sich die Methoden der Beobachtung, der Inhaltsanalyse und des Experiments nicht. Die individuelle Wahrnehmung kann nur durch eine direkte Befragung ermittelt werden.

Für diese Befragungsmethode eignen sich neben schriftlichen, auch telefonische, persönliche oder computergestützte Verfahren. Dabei kann diese durch verschiedene Typen, wie

der Befragung per Fragebogen, Interviews und anderen durchgeführt werden. (vgl. Atteslander, 2010, S. 109ff)

Mit dem Ziel Aussagen eines möglichst breiten Teils der Bevölkerung mit der Befragung zu erreichen und eine persönliche Beeinflussung der Befragten möglichst gering zu halten, eignet sich ein computergestütztes Verfahren, wie der Online-Fragebogen am besten.

5.2. Fragebogenentwicklung

Die Untersuchung der Begrifflichkeit Innovation beschränkt sich auf den deutschen Sprachraum, konkret Deutschland. Eine internationale Untersuchung des Begriffs würde aufgrund der Beachtung des sprachkulturellen Kontextes den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Daher dienen die ersten Fragen des Online-Fragebogens neben der Ermittlung des Alters und Geschlechts, der Filterung nach dem Wohnort auf Landesebene – wobei die Beherrschung der Frage bereits dadurch sichergestellt wurde, dass die Erhebung nur auf Deutsch abgefragt wurde.

Anschließend ermittelt der Fragebogen die Wahrnehmung von Innovation auf einer allgemeinen Ebene wechselnd zwischen gesellschaftlicher Ausprägung, technischer Durchführung, wirtschaftlichen Aspekten und Dimension des Neuheitsaspekts. Mit Blick auf die Gatekeeperfunktion (vgl. 4.4.1, S. 31) folgen Fragen nach der Glaubwürdigkeit der Absender von Botschaften bezüglich Innovation. Ebenso werden Fragen nach einer verstärkten Wahrnehmung des Begriffes, als innovativ wahrgenommene Marken und der positiven/negativen Einschätzung des Begriffes selbst gestellt. Des Weiteren werden innovative Standorte und der Grund für die Benennung abgefragt. Im speziellen wird zum Ende des Fragebogens die Einstellung bzgl. der Entstehung von Innovationen am Standort Deutschland ermittelt.

Insgesamt enthält der Fragebogen 16 sowohl geschlossene, wie auch offene Fragen. Bei den geschlossenen Fragen handelt es sich vor allem um kategorische, dichotome und verbalisierte, gerade Ratingskalen. (vgl. Raab-Steiner, 2008, S. 2ff) Um eine Beeinflussung der Befragten zu vermeiden, wurden offene Fragen miteinbezogen. Deren Anteil beschränkt sich jedoch auf knapp ein Drittel, da geschlossene Fragen ein schnelleres Vorschreiten in der Online-Umfrage ermöglichen und so die Absprungrate geringgehalten wird. Zudem erleichtern diese Fragen eine anschließende Auswertung per *SPSS*.

Ein Pre-Test sollte die Zweckmäßigkeit und Durchführbarkeit des Fragebogens anhand einer kleinen Stichprobe prüfen. Vor allem die Kriterien *Verständlichkeit*, *Vollständigkeit* und *Dauer* wurden hier getestet. Die Anregungen wurden anschließend in den Hauptfragebogen aufgenommen. (vgl. Raab-Steiner, 2008, S. 58f)

5.3. Durchführung der Befragung

Da die Untersuchung des Begriffs unter in Deutschland ansässigen Personen durchgeführt werden sollte, wurde ein Panel vorausgewählt, dessen Größe sich durch die initiale Filterfrage nach dem Wohnort nicht zu stark dezimiert. Durchgeführt wurde die Online-Befragung vom 3. bis 21. Dezember 2018. Die Durchführung verlief dabei ohne Probleme oder Hinweise durch die Befragten.

5.4. Statistische Auswertung

Die Auswertung des Fragebogens erfolgt in SPSS und bei einigen offenen Fragen durch Excel.

Die Grundausswertung des Fragebogens wird anhand von Häufigkeitstabellen, und graphischer Auswertung durchgeführt. (vgl. Anhang i, S. IV) Zunächst findet eine deskriptive Auswertung, durch Lageparameter und Streuungsmaße statt. Fehlende Werte werden dabei nicht in die Berechnung einbezogen.

Anschließend werden zuvor formulierte Hypothesen für die Stichprobe getestet. Dabei kommen sowohl der T-Test, bei verbundenen Stichproben, wie auch der Mann-Whitney-Test, bei unabhängigen Stichproben, zum Einsatz. (vgl. Brosius, 2013, S. 475 / S. 877ff)

5.5. Ergebnisse

An der Umfrage haben 150 Befragte teilgenommen, die nach Beantwortung der Filterfrage nach dem Wohnort noch für das Panel geeignet sind.

Das Panel setzt sich fast jeweils zur Hälfte aus Männern und Frauen zusammen (49,3% weiblich und 50,7% männlich). Dabei liegt das Durchschnittsalter bei 48,43 Jahren mit einer Variationsbreite von 67 Jahren, wobei der jüngste Befragte 18 und der älteste 85 Jahre alt war. Der Median beträgt 49 Jahre. Der Kolmogorov-Smirnov Test ergibt für die H_0 (Das Alter ist normalverteilt) eine Signifikanz $\alpha < 0,05$, womit das Alter dieser Stichprobe nicht normalverteilt ist.

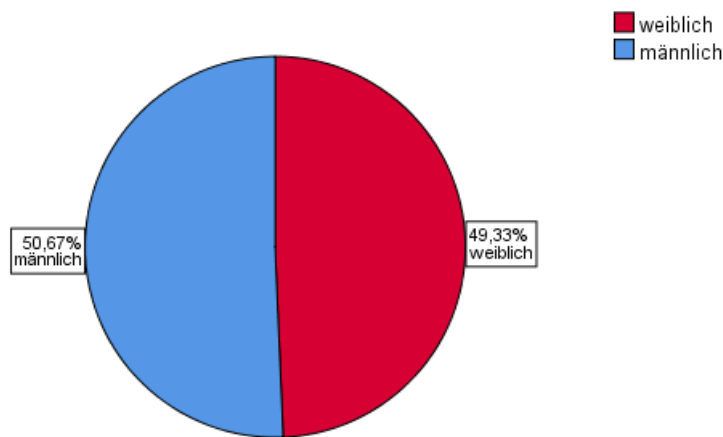


Abbildung 12: Prozentuale Geschlechterverteilung (eigene Darstellung)

Bezüglich der Einschätzung des Innovationsbegriffs fällt auf, dass fast zwei Drittel der Befragten eine *technische Neuerung* versteht und knapp die Hälfte Innovation als *Prozess* wahrnimmt. Jeweils 41,3% sehen Innovation als *wirtschaftliche Neuerung* bzw. als *nachhaltige Veränderung*.

Die Betrachtung dieser vier Einschätzungen nach Geschlechtern zeigt, dass vor allem männliche Befragte Innovation als technische Neuerung sehen (m: 67,1%; w: 56,8%). Hingehen sehen eher Frauen Innovation als Prozess an (m: 40,8%; w: 54,1%). In Bezug auf die Einschätzung als wirtschaftliche Neuerung (m: 43,4%; w: 39,2%) und nachhaltige Veränderung (m: 40,8%; w: 41,9%) sind die Unterschiede gering.

In der damit verbundenen offenen Frage, sehen 3% Innovation als eine „Weiterentwicklung“.

Die Glaubwürdigkeit der Absender, wenn es um das Thema Innovation geht, liegt auf der Skala von *1-unglaubwürdig* bis *4-glaubwürdig* zwar bei *Hochschulen/Universitäten* am höchsten (3,55) und bei Wissensmagazinen im privaten TV am niedrigsten (3,10), wird jedoch im Mittel der Befragten übergreifend als mindestens *eher glaubwürdig* eingestuft.

Dabei stufen die Befragten die Hochschulen/Universitäten als signifikant glaubwürdiger ein als Unternehmen, wobei eine geringe positive Korrelation (0,21) zwischen den beiden herrscht.

Genauso werden Hochschulen/Universitäten als signifikant glaubwürdigerer Absender beim Thema Innovation angesehen, als Wissensmagazine im privaten TV, wobei auch hier eine geringe positive Korrelation besteht (0,21).

Wissensmagazine im öffentlich-rechtlichen TV werden signifikant glaubwürdiger wahrgenommen als Wissensmagazine im privaten TV. Hier besteht eine mittlere positive Korrelation (0,53).

Die Marke *Apple* schätzen 31% der Befragten als innovativ ein. Gefolgt von Tesla mit 19% und Google bzw. Samsung mit jeweils 16,7%. Insgesamt wurden hier 119 Marken als innovativ benannt.

Tabelle 1: Ausschnitt der als besonders "innovativ" wahrgenommenen Marken (eigene Darstellung)

Häufigkeiten von \$Innovative_Marken

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
\$Innovative_Marken ^a	Apple	39	12,8%	31,0%
	Tesla	24	7,9%	19,0%
	Google	21	6,9%	16,7%
	Samsung	21	6,9%	16,7%

Gesamt		305	100,0%	242,1%

a. Gruppe

Als Begründung für die Nennung dieser Marken nannten 9,5%, dass die Unternehmen *ökologische Vorteile* bzw. *neue Technologien* auf den Markt bringen. 6,6% sehen generell neue Produkte als Grund für ein innovatives Unternehmen.

Eine Häufung des Begriffes *Innovation* in Werbebotschaften nehmen 70% der Befragten wahr.

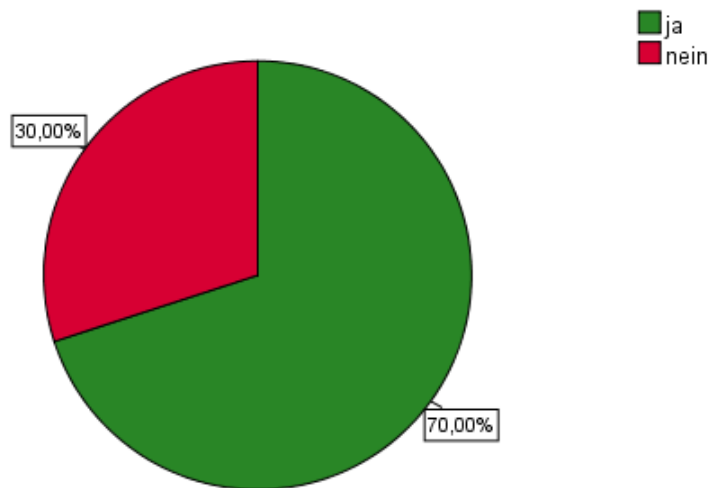


Abbildung 13: Antwort auf die Frage, ob in den letzten Jahren eine Häufung des Begriffes Innovation wahrgenommen wird (eigene Darstellung)

Wenn ein Unternehmen damit wirbt *innovativ* zu sein, schätzen dies 79,1% als *eher positiv* bzw. *sehr positiv* ein.

Die Gründe für diese positive Einschätzung sehen 16% in einem grundsätzlichen *Fortschritt*. 8% verbinden damit eine *Neuartigkeit* und knapp 6% sehen Innovation als *generell positiv* an.

Eine negative Einschätzung für die Werbung von Unternehmen mit Innovation sehen 13% in einer *fehlenden Glaubwürdigkeit* der Botschaften. 6,6% sind der Meinung, dass oftmals *keine echten Innovationen* beworben werden und 6% sehen eine *zu häufige Verwendung des Begriffs*.

Keinen signifikanten Unterschied ($\alpha=0,91$) gibt es bei Befragten, die *Innovation als eine Kultur* ansehen und die Werbung *mit Innovation als positiv bzw. sehr positiv* einschätzen im Vergleich zu Menschen, die diese negativ bzw. sehr negativ einschätzen.

Genauso verhält es sich für Menschen, die *Innovation als soziale Neuerung* ansehen ($\alpha=0,24$). Auch wenn Menschen den Begriff *Innovation für abgedroschen* halten zeigt sich kein signifikanter Unterschied bei der Bewertung der Werbung ($\alpha=0,25$).

Die Bezeichnung von Innovation als Modewort zeigt jedoch eine Signifikanz bei der negativen Bewertung der Werbung ($\alpha=0,028$).

Als weltweit besonders innovativ gelten für die Befragten die USA (20,7) gefolgt von Deutschland (16,7), Japan (15,3%) und China (14,7%).

Tabelle 2: Ausschnitt der Antworten bzgl. „Welches Land (weltweit) schätzen Sie als besonders innovativ ein?“
(eigene Darstellung)

Welches Land (weltweit) schätzen Sie als besonders innovativ ein?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	USA	31	20,7	22,3	22,3
	Deutschland	25	16,7	18,0	40,3
	Japan	23	15,3	16,5	56,8
	China	22	14,7	15,8	72,7

	Gesamt	139	92,7	100,0	
Fehlend	-99	11	7,3		
Gesamt		150	100,0		

Bezogen auf Europa sehen 54% Deutschland als besonders innovativen Standort ein. Hier folgt Schweden mit 15,3%.

Tabelle 3: Ausschnitt der Antworten bzgl. „Welches Land (in Europa) schätzen Sie als besonders innovativ ein?“
(eigene Darstellung)

Welches Land (in Europa) schätzen Sie als besonders innovativ ein?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Deutschland	81	54,0	58,3	58,3
	Schweden	23	15,3	16,5	74,8
	Dänemark	5	3,3	3,6	78,4

	Gesamt	139	92,7	100,0	
Fehlend	-99	11	7,3		
Gesamt		150	100,0		

Diese Innovationskraft von Ländern liegt den Befragten zufolge an vor allem an einem hohen *Bildungsniveau* (28%). Des Weiteren sehen 13,3% die *Tradition bzw. Kultur* als fast so wichtig an wie *Wohlstand* (16%). *Politische Voraussetzungen* und den *Technologiestandard* in einem Land sind für jeweils 11,3% entscheidend, gefolgt von 10,6% die *Forschung* als entscheidenden Faktor ansehen.

Direkt nach der Eignung des Deutschlands in Bezug auf die Entstehung von *Innovationen* gefragt, schätzen 80% den Standort als *eher geeignet* bzw. *sehr geeignet* ein.

Tabelle 4: Antworten auf die Frage "Wie schätzen Sie den Standort Deutschland in Bezug auf die Entstehung von "Innovationen" ein? (eigene Darstellung)

Sehr ungeeignet - Sehr geeignet

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Sehr geeignet	63	42,0	42,0	42,0
	Eher geeignet	57	38,0	38,0	80,0
	Eher ungeeignet	28	18,7	18,7	98,7
	Sehr ungeeignet	2	1,3	1,3	100,0
	Gesamt	150	100,0	100,0	

5.6. Schlussfolgerung

Anhand der vorliegenden nicht repräsentativen Ergebnisse lässt sich sagen, dass der Begriff der Innovation altersübergreifend eher positiv assoziiert wird. Im Vordergrund steht beim Begriff der Innovation selbst die technische Neuerung und ein hinter der Innovation stehender Prozess, weniger einer kulturellen Einstellung. Diese Wahrnehmung kann sich auf die heutige Rolle von Journalisten zurückführen lassen, die Innovationen aufgrund thematischer Unkenntnis oftmals nur anhand der Features und technischen Neuerungen beschreiben (vgl. 4.6, S. 37). Dementsprechend prägt dies das Verständnis der Rezipienten.

Eine Häufung des Begriffes nehmen über zwei Drittel war, wobei sie die Werbung von Unternehmen mit dem Innovationsbegriff überwiegend nicht negativ einschätzen. Viele versprechen sich von Innovation einen Kundenvorteil durch neue und einfachere Produkte bzw. schätzen sie es allgemein positiv ein, einen Fortschritt zu sehen.

Im Kontext der Innovation spielen Hochschulen und Universitäten eine große Rolle, dies zeigt zum einen die hohe Glaubwürdigkeit von direkten Botschaften in Bezug auf Innovationen, zum anderen sehen viele Befragte das Bildungsniveau und die Forschung in einem Land als entscheidende Faktoren für dessen Innovationsfähigkeit.

Wenig verwunderlich ist, dass vor allem US-amerikanische Technologiekonzerne als besonders innovativ gesehen werden, dicht gefolgt von Samsung aus der gleichen Branche. Dies ist sicher nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass der Sektor neuer Technologien einen relativ jungen Wachstumsmarkt und damit großen Raum für Entwicklungen bietet. (vgl. Anhang iii, S. IV) In etablierten Märkten zu innovieren ist vergleichsweise schwierig, da viele sogenannte Neuheiten lediglich Weiterentwicklungen sind.

Im weltweiten Vergleich stehen folglich die USA als Land mit den besten Voraussetzungen für Innovation. Ebenso sehen viele Befragte Deutschland, Japan und China hier bestens aufgestellt, was sie mit dem bereits erwähnten Bildungsniveau und auch einer Tradition bzw. Kultur der Innovation begründen, was hinsichtlich die doch eher verschiedenen politischen Rahmenbedingungen in den Hintergrund stellt. Man könnte schließen, dass diese Rahmenbedingungen tatsächlich nur Voraussetzungen schaffen sollten, die tatsächliche Innovationskraft dann aber von der Bevölkerung selbst entfesselt werden muss.

6. FAZIT

Abschließend ist festzuhalten, dass der Kommunikation im gesamten Prozess der Innovation, beginnend bei der Entstehung und Generierung von Ideen, wie auch deren anschließender Entwicklung und Verbreitung zur Marktreife eine enorm wichtige Rolle zu zuschreiben ist. In einer zunehmend globalisierten Welt wird der Innovationsprozess an Komplexität zunehmen und die Kommunikation nicht nur, wie bisher als intrakultureller, sondern auch als interkultureller Vermittler stärker in den Fokus rücken. Dabei gilt es nicht nur eine Vielzahl von Stakeholdern zusammenzuführen und im Dialog zu halten, sondern auch kulturell zu Vermitteln.

Der Innovationsbegriff selbst scheint keinerlei Strahlkraft verloren zu haben und kann durch die konsequente Umsetzung der erwähnten Maßnahmen von Unternehmen weiterhin in einer positiven Richtung entwickelt und genutzt werden.

IV. QUELLENVERZEICHNIS

- Aregger, K. (1976).** Innovation in sozialen Systemen – Einführung in die Innovationstheorie der Organisation. Bern/Stuttgart: UTB für Wissenschaft.
- Atteslander, P. (2010).** Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.KG.
- Barnett, H.G. (1953).** Innovation: The Basis of Cultural Change. New York: McGraw-Hill.
- Beck, K., Beedle, M. et al. (2001).** Manifesto for Agile Software Development. In: <https://agilemanifesto.org>. [Eingesehen, 12.01.2019]
- Bruhn, M. (2006):** Integrierte Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. München: Vahlen.
- Buddemeier, H., (1973).** Kommunikation als Verständigungshandlung: sprachtheoretische Ansätze zu einer Theorie der Kommunikation. Frankfurt am Main.
- Bullinger, H.-J. & Schlick, G.H. (2002).** Wissenspool Innovation. Kompendium für die Zukunftsgestalter. Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Verlag.
- Chesbrough, H. (2006).** Open Innovation: A new Paradigm for Understanding Industrial Innovation. In: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (Hrsg.). Open Innovation Researching a New Paradigm. OUP Oxford. S. 1-14.
- Cooper, R.G. (1975).** Why new industrial products fail, In: Industrial Marketing Management, 4(6). S. 315-326.
- Cooper, R.G. (1979).** The dimensions of industrial new product success and failure, In: Journal of Marketing, 43(3). S. 93-103.
- Cooper, R.G. (1982).** New product success in industrial firms, In: Industrial Marketing Management, 11(3). S. 215-223.
- Cooper, R.G. (1990).** Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. In: Business Horizons, 33(3). S. 213-232.
- Cooper, R.G. & Edgett, S.J. (2012).** Best Practices in the Idea-to-Launch Process and its Governance. In: Research Technology Management. 55(2). S. 43-54.

Cooper, R.G. & Kleinschmidt, E.J. (1993). Stage Gate Systems for New Product Success. In: Marketing Management, 1(4). S. 20-29.

Die Bundesregierung. Hightech-Strategie 2025. Leitfaden für die Zukunft.

In: <https://www.hightech-strategie.de/de/leitfaden-fuer-die-zukunft-1781.html>
[Eingesehen, 10.11.2018].

Durmusolgu, S.S., Calantone, R.J. & McNally, R.C. (2013). Ordered to Innovate: A Longitudinal Examination of the Early Periods of a New Product Development Process Implementation in a Manufacturing Form. In: Journal of Product Innovation Management, 30. S. 712-731.

Eckert, R. (2017). Warum Daimler auf die Schwarm-Organisation setzt. In:

<https://www.springerprofessional.de/organisationsentwicklung/innovationsmanagement/warum-daimler-auf-die-schwarm-organisation-setzt/12000092>.
[Eingesehen, 12.01.2019]

Ernst, N. & Zerfaß, A. (2009). Kommunikation und Innovation in deutschen Unternehmen. Eine empirische Typologie in Zukunftstechnologie-Branchen. In: Zerfaß & Möslin (Hrsg.). Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement – Strategien im Zeitalter der Open Innovation. (S. 57-81). Wiesbaden: Gabler, Betriebswirt.-Vlg.

Fink, S. (2005). Innovationskommunikation – Das Neue glaubhaft vermitteln. In:

<https://www.competence-site.de/innovationskommunikation-das-neue-glaubhaft-vermitteln/>. [Eingesehen, 03.01.2019]

Friedrichsen, M. & Konerding, J. (2004). Abschlussbericht zur Studie „Integrierte Kommunikation“. In: https://www.abc-marketingpraxis.ch/files/Downloads/scripte-marketing/INTEGRIERTE-KOMMUNIKATION/Integrierte_Kommunikation_GWA.pdf. [Eingesehen, 12.01.2019]

Gawer, A. & Cusumano, M.A. (2002). Platform Leadership. How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation. Harvard Business School Press.

Gruber, W.H. & Marquis, D.G. (1969). Factors in the transfer of technology.

Cambridge: M.I.T. Press.

Hauschildt, J. & Salomo, S. (2007). Innovationsmanagement. 4. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.

- Häusel, H.-G. (o.D.).** Limbic Innovation Research. <https://www.nymphenburg.de/limbic-innovation-research.html>. [Eingesehen, 22.01.2019].
- Höij, M. (2004).** Components of Innovation Journalism. In: Innovation Journalism. Band 1. Ausgabe 5. S. 1-14.
- Iansiti, M. & MacCormack, A. (1997).** Developing Products On Internet Time. In: Harvard Business Review. 75(5). S. 108-117.
- Khan, K.B., Barczak, G. & Moss, R. (2006).** Perspective: Establishing an NPD Best Practices Framework. In: Journal of Product Innovation Management. 23(2). S. 106-116.
- Kirchner, K. (2001).** Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Großunternehmen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Lenfle, S. & Loch, C. (2010).** Lost Roots: How project management came to emphasize control over flexibility and novelty. In: California Management Review. 53(1). S. 32-55.
- MacCormack, A. et al. (2012).** Do You Need a New Product-Development Strategy?. In: Research Technology Management. 55(1). S. 34-43.
- Mast, C. (2004).** Innovationen als Herausforderung für Unternehmenskommunikation und Medien. In Mast, C. & Zerfaß, A. (Hrsg.): Innovationskommunikation als Herausforderung für PR und Journalismus. Stuttgarter Beiträge zur Medienwirtschaft. Band 13. Stuttgart: MFG/HDM. S. 35-48.
- Mast, C. (2005).** Innovationen als Herausforderung für Unternehmenskommunikation. In: Mast, C. & Zerfaß, A. (Hrsg.). Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 35-48.
- Mast, C. (2015).** Innovationskommunikation. In Fröhlich, R. (Hrsg.) Handbuch der Public Relations (S.965-975). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mast, C. & Stehle, H. (2009).** Kommunikationsexperten als Navigatoren. Auf dem Weg zu einer Neudefinition von Verantwortlichkeiten der Unternehmen. In: prmagazin, Heft 6 (S. 63–68)

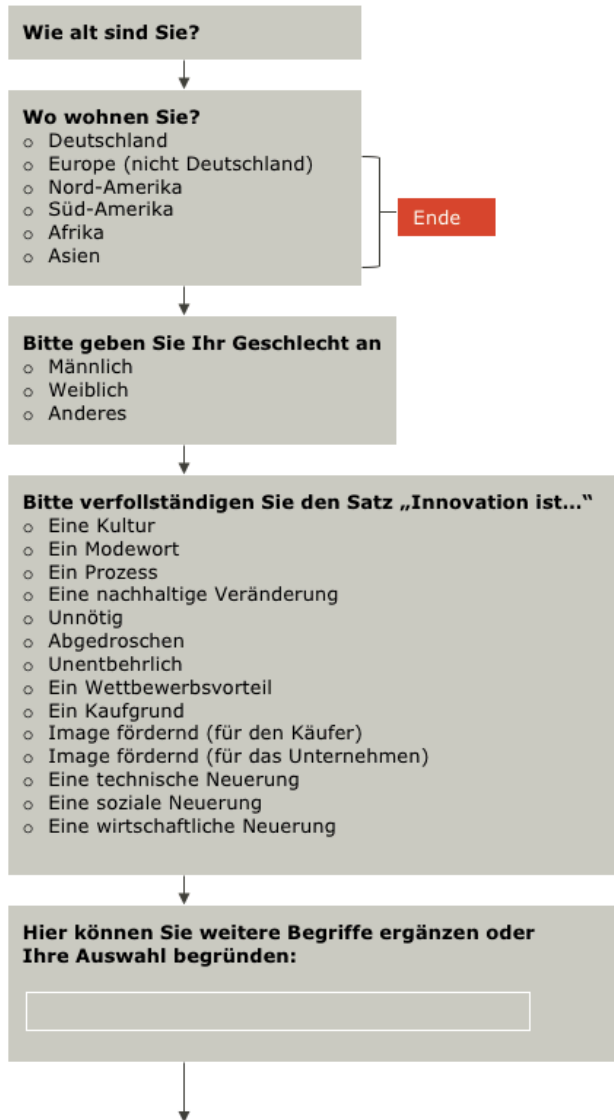
- Mast, C. & Zerfaß, A. (Hrsg.) (2005).** Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Möslein, K. M. (2009).** Innovation als Treiber des Unternehmenserfolgs. In: Zerfaß, A. & Möslein, K. M. (Hrsg.). Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler, GWV Fachverlage GmbH.
- Myers, S. & Marquis, D.G. (1969).** Successful industrial innovations: a study of factors underlying innovation in selected firms. 1. Auflage. Washington, D.C.: National Science Foundation.
- Nerdinger, F.W. (2008).** Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. In: Oelsnitz, D. & Weibler, J. (Hrsg.). Organisation & Führung 2. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Noll, E. (2017).** Der Innovationsprozess in der digitalen Welt: Eine Fallstudienbetrachtung am Beispiel der Automobilindustrie. 1. Auflage. Duisburg: WiKu-Verlag.
- Pfisterer, D. (2018).** Befreien wir Innovation aus der Bullshit-Bingo-Falle!. <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/befreien-wir-innovation-aus-der-bullshit-bingo-falle>. [Eingesehen, 23.12.2018].
- Piller, F. & West, J. (2014).** Firms, Users, and Innovation. In: Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (Hrsg.): New Frontiers in Open Innovation. S. 29-49.
- PwC (2015).** Innovation – Deutsche Wege zum Erfolg. https://www.pwc.de/de/publikationen/paid_pubs/pwc_innovation_-_deutsche_wege_zum_erfolg_2015.pdf. [Eingesehen, 24.12.2018].
- Raab-Steiner, E. (2008).** Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung. (1). Wien: Facultas-Verlag.
- Rayna, T. & Striukova, L. (2016).** From rapid prototyping to home fabrication: How 3D printing is changing business model innovation. In: Technological Forecasting and Social Change. 102. S. 214-224.

- Reichwald, R. & Piller, F. (2005).** Open Innovation: Kunden als Partner im Innovationsprozess. In: https://www.researchgate.net/profile/Frank_Piller/publication/235700667_Open_Innovation_Kunden_als_Partner_im_Innovationsprozess/links/0deec52c78a7d3b478000000.pdf [Eingesehen, 05.01.2019].
- Reid, S.E. & de Brentani, U. (2004).** The Fuzzy Front End of New Product Development for Discontinuous Innovations: A Theoretical Model. In: *Journal of Product Innovation Management*, 21(3). S. 1-13.
- Rogers, E.M. (2003).** *Diffusion of Innovations*. 5. Auflage. New York u.a.: Free Press.
- Schultz, Don E. (1996).** The Inevitability of Integrated Communication. In: *Journal of Business Research*. 37 (3). S. 139-146.
- Smith, P.G. & Reinertsen, D.G. (1991):** *Developing Products in Half the Time*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Steinmann, H. & Zerfaß, A. (1995).** Management der integrierten Unternehmenskommunikation: Konzeptionelle Grundlagen und strategische Implikationen. In: Ahrens, R., Scherer, H. & Zerfaß, A. (Hrsg.): *Integriertes Kommunikationsmanagement. Ein Handbuch für Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung*. Frankfurt am Main: Verlagsgruppe Frankfurter Allgemeine Zeitung. S. 11-50.
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (1986).** The new new product development game. In: *Harvard Business Review*, 64(1). S. 137-146.
- Ulrich, K.T. & Eppinger, S.D. (2012).** *Product Design and Development*. McGraw-Hill.
- Utterback, J.M. (1971).** The Process of Technological Innovation Within the Firm. In: *Academy of Management Journal*, 14(1). S. 75-88.
- Utterback, J.M. & Abernathy W.J. (1975).** A dynamic model of process and product innovation. In: *Omega*, 3(6). S. 639-656.
- Veryzer, R.W. (1998).** Discontinuous Innovation and the New Product Development Process. In: *Journal of Product Innovation Management*. 15(4). S. 304-321.
- Wightman, B. (1999).** Integrated Communications: Organization and Education. In: *Public Relations Quarterly*. 44 (2). S. 18-22.

- Zerfaß, A. (2004).** Innovationsfähigkeit durch Kommunikation – Strategien, Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele. In: Mast, C. & Zerfaß, A. (Hrsg.). Innovationskommunikation als Herausforderung für PR und Journalismus. Stuttgarter Beiträge zur Medienwirtschaft. 13. Stuttgart: MFG/HDM. S. 9-34.
- Zerfaß, A., Sandhu, S. & Huck, S. (2004).** Innovationskommunikation – strategisches Handlungsfeld für Corporate Communications. In: Bentele, G., Piwinger, M. & Schönborn, G. (Hrsg.): Kommunikationsmanagement (Loseblattwerk). Neuwied: Luchterhand 2001 ff., Ergänzungslieferung November 2004, Nr. 3.30., S. 1-32.
- Zerfaß, A. (2005a).** Innovationsmanagement und Innovationskommunikation: Erfolgsfaktor für Unternehmen und Region. In: Mast, C. / Zerfaß, A. (Hrsg.): Neue Ideen erfolgreich durchsetzen. Das Handbuch der Innovationskommunikation. Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 16-42.
- Zerfaß, A (2005b).** Innovation Readiness. A Framework for Enhancing Corporations and Regions by Innovation Communication. In: Innovation Journalism, Vol. 2, No. 8, 23.05.05, S. 1-27.
- Zerfaß, A. & Hauck, S. (2007).** Innovationskommunikation: Neue Produkte, Technologien und Ideen erfolgreich positionieren. In: Piwinger/Zerfaß (Hrsg.). Handbuch Unternehmenskommunikation. (S. 847 – 858). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zerfaß, A. (2009).** Kommunikation als konstitutives Element im Innovationsmanagement. Soziologische und kommunikationswissenschaftliche Grundlagen der Open Innovation. In: Zerfaß & Möslin (Hrsg.). Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement – Strategien im Zeitalter der Open Innovation. (S. 23-56). Wiesbaden: Gabler, Betriebswirt.-Vlg.
- Zerfaß, A., Sandhu, S. & Huck, S. (2004).** Kommunikation und Innovationen: Neue Ideen und Produkte erfolgreich positionieren. In: Kommunikationsmanager. Juni 2004. S. 56-58.

V. ANHANG

i. Online-Fragebogen



Für wie glaubwürdig halten Sie die untenstehenden Absender, wenn es um das Thema „Innovation“ geht?

- Unternehmen
- Universitäten / Hochschulen
- Tages- / Wochen-Zeitungen (bspw. Welt, SZ, Bild, Zeit)
- Magazine (bspw. Spiegel, Fokus)
- Fachmagazine (bspw. Deutsches Ärzteblatt, Lebensmittel Zeitung)
- Wissensmagazine im öffentlich-rechtlichen TV (bspw. Quarks & Co., W wie Wissen, Wissen vor acht)
- Wissensmagazine im privaten TV (bspw. Galileo, Welt der Wunder)

Skala: unglaublich | eher glaubwürdig | eher glaubwürdig | glaubwürdig | weiß nicht

Bitte nennen Sie bis zu drei Marken, die Sie als besonders „innovativ“ wahrnehmen.

Nehmen Sie in den letzten Jahren eine Häufung des Begriffes „Innovation“ in (Werbe-)Botschaften von Unternehmen war?

- Ja
- Nein

wenn ja

Wie schätzen Sie es ein, wenn ein Unternehmen damit wirbt „innovativ“ zu sein?

Skala: sehr negativ | negativ | positiv | sehr positiv

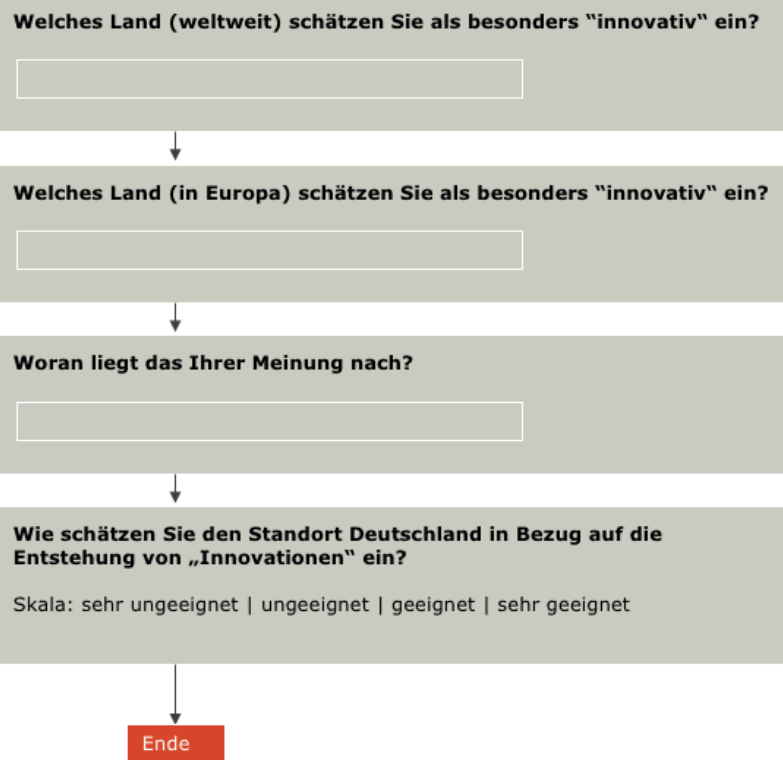
wenn mind. positiv

Was macht Ihrer Meinung nach die Glaubwürdigkeit aus?

wenn mind. negativ

Was fehlt Ihrer Meinung nach für die Glaubwürdigkeit?

wenn nein



ii. Auswertung des Online-Fragebogens

Alter

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Alter	150	100,0%	0	0,0%	150	100,0%

Deskriptive Statistik

		Statistik	Standard Fehler
Alter	Mittelwert	48,43	1,457
	95% Konfidenzintervall des Mittelwerts	Untergrenze	45,55
		Obergrenze	51,30
	5% getrimmtes Mittel	48,21	
	Median	49,00	

Varianz	318,219	
Standard Abweichung	17,839	
Minimum	18	
Maximum	85	
Spannweite	67	
Interquartilbereich	26	
Schiefe	,149	,198
Kurtosis	-,880	,394

Tests auf Normalverteilung

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Alter	,079	150	,023	,963	150	,000

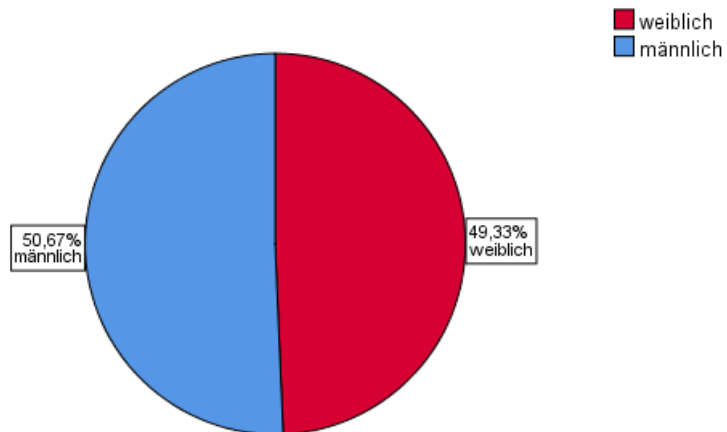
a. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors

Geschlecht

Geschlecht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	weiblich	74	49,3	49,3	49,3
	männlich	76	50,7	50,7	100,0
	Gesamt	150	100,0	100,0	

Geschlecht



Bitte vervollständigen Sie den Satz "Innovation ist..."

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
\$Innovation_ist_dichotom ^a	150	100,0%	0	0,0%	150	100,0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Häufigkeiten von \$Innovation_ist_dichotom

		Antworten		Prozent der Fälle
		N	Prozent	
\$Innovation_ist_dichotom ^a	eine technische Neuerung	93	18,2%	62,0%
	ein Prozess	71	13,9%	47,3%
	eine wirtschaftliche Neuerung	62	12,2%	41,3%
	eine nachhaltige Veränderung	62	12,2%	41,3%
	Image fördernd (für das Unternehmen)	50	9,8%	33,3%

unentbehrlich	42	8,2%	28,0%
ein Wettbewerbsvorteil	42	8,2%	28,0%
eine soziale Neuerung	35	6,9%	23,3%
ein Modewort	18	3,5%	12,0%
Image fördernd (für den Käufer)	15	2,9%	10,0%
ein Kaufgrund	14	2,7%	9,3%
eine Kultur	3	0,6%	2,0%
abgedroschen	3	0,6%	2,0%
Gesamt	510	100,0%	340,0%

Atomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.



Kreuztabelle \$Innovation_ist_dichotom*F3

		Geschlecht			
		weiblich	männlich	Gesamt	
\$Innovation_ist_dichotom ^a	eine Kultur	Anzahl	2	1	3
		Innerhalb \$Innovation_ist_dichotom%	66,7%	33,3%	

	Innerhalb F3%	2,7%	1,3%	
	% vom Gesamtwert	1,3%	0,7%	2,0%
ein Modewort	Anzahl	10	8	18
	Innerhalb \$Innovation_ist_dichotom%	55,6%	44,4%	
	Innerhalb F3%	13,5%	10,5%	
	% vom Gesamtwert	6,7%	5,3%	12,0%
ein Prozess	Anzahl	40	31	71
	Innerhalb \$Innovation_ist_dichotom%	56,3%	43,7%	
	Innerhalb F3%	54,1%	40,8%	
	% vom Gesamtwert	26,7%	20,7%	47,3%
eine nachhaltige Veränderung	Anzahl	31	31	62
	Innerhalb \$Innovation_ist_dichotom%	50,0%	50,0%	
	Innerhalb F3%	41,9%	40,8%	
	% vom Gesamtwert	20,7%	20,7%	41,3%

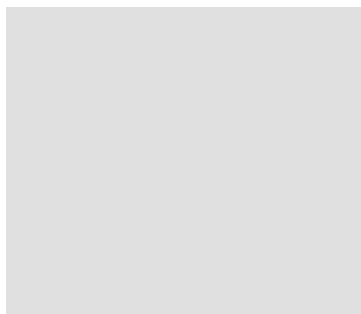
abgedroschen	Anzahl	3	0	3
	Innerhalb \$Innovation_ist_dichotom%	100,0%	0,0%	
	Innerhalb F3%	4,1%	0,0%	
	% vom Gesamtwert	2,0%	0,0%	2,0%
unentbehrlich	Anzahl	19	23	42
	Innerhalb \$Innovation_ist_dichotom%	45,2%	54,8%	
	Innerhalb F3%	25,7%	30,3%	
	% vom Gesamtwert	12,7%	15,3%	28,0%
ein Wettbewerbsvorteil	Anzahl	19	23	42
	Innerhalb \$Innovation_ist_dichotom%	45,2%	54,8%	
	Innerhalb F3%	25,7%	30,3%	
	% vom Gesamtwert	12,7%	15,3%	28,0%
ein Kaufgrund	Anzahl	4	10	14

	Innerhalb \$Innovation_ist_dichotom%	28,6%	71,4%	
	Innerhalb F3%	5,4%	13,2%	
	% vom Gesamtwert	2,7%	6,7%	9,3%
Image fördernd (für den Käufer)	Anzahl	8	7	15
	Innerhalb \$Innovation_ist_dichotom%	53,3%	46,7%	
	Innerhalb F3%	10,8%	9,2%	
	% vom Gesamtwert	5,3%	4,7%	10,0%
Image fördernd (für das Unternehmen)	Anzahl	26	24	50
	Innerhalb \$Innovation_ist_dichotom%	52,0%	48,0%	
	Innerhalb F3%	35,1%	31,6%	
	% vom Gesamtwert	17,3%	16,0%	33,3%
eine technische Neuerung	Anzahl	42	51	93
	Innerhalb \$Innovation_ist_dichotom%	45,2%	54,8%	

	Innerhalb F3%	56,8%	67,1%	
	% vom Gesamtwert	28,0%	34,0%	62,0%
eine soziale Neuerung	Anzahl	17	18	35
	Innerhalb \$Innovation_ist_dichotom%	48,6%	51,4%	
	Innerhalb F3%	23,0%	23,7%	
	% vom Gesamtwert	11,3%	12,0%	23,3%
eine wirtschaftliche Neuerung	Anzahl	29	33	62
	Innerhalb \$Innovation_ist_dichotom%	46,8%	53,2%	
	Innerhalb F3%	39,2%	43,4%	
	% vom Gesamtwert	19,3%	22,0%	41,3%
Gesamt	Anzahl	74	76	150
	% vom Gesamtwert	49,3%	50,7%	100,0%

sätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

tomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.



Für wie glaubwürdig halten Sie die untenstehenden Absender, wenn es um das Thema "Innovation" geht?

Statistiken

		Unternehmen	Universitäten / Hoch- schulen	Tages- / Wochen- Zeitun- gen (bspw. Welt, SZ, Bild, Zeit)	Magazine (bspw. Spiegel, Focus)	Fachmagazine (bspw. Deut- sches Ärzte- blatt, Le- bensmit- tel Zei- tung, Compu- ter Wo- che)	Wissensmaga- zine im öffent- lich- rechtli- chen TV (bspw. Quarks & Co, W wie Wis- sen, Wis- sen vor acht)	Wissensmagazine im priva- ten TV (bspw. Galileo, Welt der Wunder)
N	Gültig	142	144	143	141	141	139	143
	Fehlend	8	6	7	9	9	11	7
Mittelwert		3,23	3,55	2,67	2,79	3,23	3,29	3,10
Std.-Abweichung		,741	,678	,812	,712	,703	,707	,794
Minimum		1	1	1	1	1	1	1
Maximum		4	4	4	4	4	4	4

Unternehmen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	unglaublich	2	1,3	1,4	1,4
	eher unglaublich	20	13,3	14,1	15,5
	eher glaubwürdig	63	42,0	44,4	59,9
	glaubwürdig	57	38,0	40,1	100,0
	Gesamt	142	94,7	100,0	
Fehlend	weiß nicht	8	5,3		
Gesamt		150	100,0		

Universitäten / Hochschulen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	unglaublich	2	1,3	1,4	1,4
	eher unglaublich	9	6,0	6,3	7,6
	eher glaubwürdig	41	27,3	28,5	36,1

Anhang

	glaubwürdig	92	61,3	63,9	100,0
	Gesamt	144	96,0	100,0	
Fehlend	weiß nicht	6	4,0		
Gesamt		150	100,0		

Tages- / Wochen-Zeitungen (bspw. Welt, SZ, Bild, Zeit)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	unglaubwürdig	9	6,0	6,3	6,3
	eher unglaubwürdig	51	34,0	35,7	42,0
	eher glaubwürdig	61	40,7	42,7	84,6
	glaubwürdig	22	14,7	15,4	100,0
	Gesamt	143	95,3	100,0	
Fehlend	weiß nicht	7	4,7		
Gesamt		150	100,0		

Magazine (bspw. Spiegel, Focus)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	unglaublich	5	3,3	3,5	3,5
	eher unglaublich	38	25,3	27,0	30,5
	eher glaubwürdig	79	52,7	56,0	86,5
	glaubwürdig	19	12,7	13,5	100,0
	Gesamt	141	94,0	100,0	
Fehlend	weiß nicht	9	6,0		
Gesamt		150	100,0		

**Fachmagazine (bspw. Deutsches Ärzteblatt, Lebensmittel Zeitung, Computer Wo-
che)**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	unglaublich	2	1,3	1,4	1,4
	eher unglaublich	16	10,7	11,3	12,8

Anhang

	eher glaubwürdig	70	46,7	49,6	62,4
	glaubwürdig	53	35,3	37,6	100,0
	Gesamt	141	94,0	100,0	
Fehlend	weiß nicht	9	6,0		
Gesamt		150	100,0		

Wissensmagazine im öffentlich-rechtlichen TV (bspw. Quarks & Co, W wie Wissen, Wissen vor acht)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unglaubwürdig	3	2,0	2,2	2,2
	eher unglaubwürdig	11	7,3	7,9	10,1
	eher glaubwürdig	67	44,7	48,2	58,3
	glaubwürdig	58	38,7	41,7	100,0
	Gesamt	139	92,7	100,0	
Fehlend	weiß nicht	11	7,3		

Gesamt	150	100,0		
--------	-----	-------	--	--

Wissensmagazine im privaten TV (bspw. Galileo, Welt der Wunder)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	unglaublich	4	2,7	2,8	2,8
	eher unglaublich	26	17,3	18,2	21,0
	eher glaubwürdig	64	42,7	44,8	65,7
	glaubwürdig	49	32,7	34,3	100,0
	Gesamt	143	95,3	100,0	
Fehlend	weiß nicht	7	4,7		
Gesamt		150	100,0		

Bitte nennen Sie (bis zu) drei Marken, die Sie als besonders "innovativ" wahrnehmen.

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
\$Innovative_Marken ^a	126	84,0%	24	16,0%	150	100,0%

a. Gruppe

Häufigkeiten von \$Innovative_Marken

		Antworten		
		N	Prozent	Prozent der Fälle
\$Innovative_Marken ^a	Apple	39	12,8%	31,0%
	Tesla	24	7,9%	19,0%
	Google	21	6,9%	16,7%
	Samsung	21	6,9%	16,7%
	Amazon	10	3,3%	7,9%
	Mercedes-Benz	10	3,3%	7,9%

Adidas	9	3,0%	7,1%
Microsoft	9	3,0%	7,1%
Siemens	9	3,0%	7,1%
BMW	8	2,6%	6,3%
Bosch	6	2,0%	4,8%
Audi	4	1,3%	3,2%
Bayer	3	1,0%	2,4%
Philips	3	1,0%	2,4%
Sony	3	1,0%	2,4%
VW	3	1,0%	2,4%
Airbus	2	0,7%	1,6%
Daimler	2	0,7%	1,6%
Ebay	2	0,7%	1,6%
Facebook	2	0,7%	1,6%
Huawai	2	0,7%	1,6%
Huawei	2	0,7%	1,6%

Ikea	2	0,7%	1,6%
Jaguar	2	0,7%	1,6%
Kia	2	0,7%	1,6%
LG	2	0,7%	1,6%
Mc Donald's	2	0,7%	1,6%
Nestle	2	0,7%	1,6%
Nike	2	0,7%	1,6%
Nivea	2	0,7%	1,6%
Opel	2	0,7%	1,6%
Porsche	2	0,7%	1,6%
Senseo	2	0,7%	1,6%
SpaceX	2	0,7%	1,6%
Toyota	2	0,7%	1,6%
Volkswagen	2	0,7%	1,6%
Acer	1	0,3%	0,8%
Adobe	1	0,3%	0,8%

AEG	1	0,3%	0,8%
Aldi	1	0,3%	0,8%
Alphabet	1	0,3%	0,8%
Always	1	0,3%	0,8%
AMD	1	0,3%	0,8%
AOK	1	0,3%	0,8%
APK	1	0,3%	0,8%
Arri	1	0,3%	0,8%
Basler	1	0,3%	0,8%
Bayern	1	0,3%	0,8%
Beiersdorf	1	0,3%	0,8%
Blackmagic Design	1	0,3%	0,8%
Böhringer Ingelheim	1	0,3%	0,8%
Boston Dynamics	1	0,3%	0,8%
Bugatti	1	0,3%	0,8%
Cisco	1	0,3%	0,8%

Coca-Cola	1	0,3%	0,8%
DeepSpace Industries	1	0,3%	0,8%
Dell	1	0,3%	0,8%
Deutsche Luftrettung (DLR)	1	0,3%	0,8%
Deutsche Post/DHL	1	0,3%	0,8%
Diesel	1	0,3%	0,8%
dm	1	0,3%	0,8%
Dyson	1	0,3%	0,8%
Edeka	1	0,3%	0,8%
Ford	1	0,3%	0,8%
Galileo	1	0,3%	0,8%
Gollmann	1	0,3%	0,8%
GoPro	1	0,3%	0,8%
Greenbomb	1	0,3%	0,8%
HaRa	1	0,3%	0,8%
Haribo	1	0,3%	0,8%

Hugo Boss	1	0,3%	0,8%
Jungheinrich	1	0,3%	0,8%
Kaufland	1	0,3%	0,8%
keine	1	0,3%	0,8%
keine Ahnung	1	0,3%	0,8%
Kik	1	0,3%	0,8%
Knorr	1	0,3%	0,8%
Konux /Weichenprüfer	1	0,3%	0,8%
Lidl	1	0,3%	0,8%
Linde	1	0,3%	0,8%
Lindt	1	0,3%	0,8%
Lufthansa	1	0,3%	0,8%
Maggi	1	0,3%	0,8%
Marc'o'Polo	1	0,3%	0,8%
Maurice Lacroix	1	0,3%	0,8%
Microsoft / One Drive	1	0,3%	0,8%

Nestlé	1	0,3%	0,8%
Netflix	1	0,3%	0,8%
Nintendo	1	0,3%	0,8%
Nissan	1	0,3%	0,8%
NVidia	1	0,3%	0,8%
OBI	1	0,3%	0,8%
Oculus Rift	1	0,3%	0,8%
opel	1	0,3%	0,8%
OSRAM	1	0,3%	0,8%
Pampers	1	0,3%	0,8%
Pantene Pro V	1	0,3%	0,8%
Payback	1	0,3%	0,8%
Produkte aus der Region	1	0,3%	0,8%
Red Bull	1	0,3%	0,8%
Rewe	1	0,3%	0,8%
RWE	1	0,3%	0,8%

SAP	1	0,3%	0,8%
Seat	1	0,3%	0,8%
Sendung mit der Maus	1	0,3%	0,8%
Sparkasse	1	0,3%	0,8%
Sprite	1	0,3%	0,8%
Takko	1	0,3%	0,8%
Telekom	1	0,3%	0,8%
Tomtom	1	0,3%	0,8%
Trumblr	1	0,3%	0,8%
Trumpf	1	0,3%	0,8%
Vattenvall	1	0,3%	0,8%
Viessmann	1	0,3%	0,8%
Vodafone	1	0,3%	0,8%
Vorwerk	1	0,3%	0,8%
Xiaomi	1	0,3%	0,8%
ZF	1	0,3%	0,8%

Anhang

ZUK	1	0,3%	0,8%
Gesamt	305	100,0%	242,1%

a. Gruppe

Hier können Sie Ihre Auswahl begründen:

Kodierung	Freie Antworten
Ökologische Vorteile (2x) Kosten	Osram hat in Energiesparlampen, womit man viel Energie sparen und gutes für die Umwelt tut Vissmann produziert solar womit man energiesparen heizen kann
Ökologische Vorteile (2x) Gesundheitliche Vorteile Open Innovation	Aldi, weil sie versuchen, sich mit dem glücklicherweise steigenden Umweltbewusstsein in Einklang zu bringen DM, aus einem ähnlichen Grund, stellt immer mehr auf Bio um (und zwar in allen Bereichen, selbst bei den Putzmitteln) REWE, wenn sie ihr versprechen wirklich halten, bei den Lebensmitteln den Zuckergehalt drastisch zu reduzieren (zudem wurde hier ja bereits der Kunde bei einem Test mit eingebunden)
Lüge	Laut Hersteller ist in absehbaren Abständen alles plötzlich besser, noch besser, noch weißer, noch nachhaltiger, obwohl weiterhin der gleiche Schrott als Inhalt dem dummen Verbraucher aufgeschwatzt wird. Auch Ärzte-Fachzeitschriften. Ich erinnere da nur an die Vitamin C Lüge !!! Und was ist mit dem Wundermittel Metformin bei Diabetes? Soll ja super helfen, aber das Metformin das körpereigene Vitamin B12 frisst wird wissentlich verschwiegen. Durch Zufall wurde bei mir ein lebensbedrohlicher Vitamin B12 Mangel nach Einnahme von Metformin entdeckt.
Neue Marketingaktivitäten (2x) Neue Produkte	Amazon Werbung immer innovativ, Mc Donald s immer neue Sachen passend zu Aktivitäten wie WM, Mercedes neue Autos
Neue Produkte Neue Marketingaktivitäten Neue Ideen	diese Unternehmen stehen für eine Vielzahl von immer wieder neuen Produkten, neuen Marketingaktionen und neuen Ideen
Markführerschaft	Das sind alles Marktführer auf ihrem Gebiet
Standort	Im Gegensatz zu europäischen Firmen zeigen diese Unternehmen ein beträchtliche s innovationspotential.

Anhang

Ökologische Vorteile (3x)	Lebensmittel aus biologischem Anbau. Bekleidung aus nicht chemischen Produkten. Beim Handwerk Produkte aus wiederverwendbarem Material.
Ökologische Vorteile Kosten	1: Ein sehr sparsam zu dosierendes Waschmittel 2. Hier geht ohne Innovationen nichts. 3. Zur schnellen Bergung Verletzter in unwegsamen Geländen heute unentbehrlich.
Neue Technologie Zeitlicher Vorteil	ging ganz schnell bei uns, Elektroantrieb wird immer besser
Erleichtern Kontinuierliche Veränderung	Sind die Unternehmen, die mir das Leben durch immer wieder neue Innovationen erleichtern und sich niemals im Stillstand befinden.
Pionier	Apple ist mit dem iPad Pionier gewesen
Neue Technologie Kosten	Tesla arbeitet an elektrischen Fahrzeugen für jedermann. Sie arbeiten an einem Fahrzeug für jedermann. Umweltfreundlich, aber erschwinglich. Sie versuchen etwas umzusetzen, was andere Autobauer nicht schaffen bzw. vielleicht auch nicht schaffen wollen, weil Diesel- und Benzinmotoren noch immer die Bestseller sind.
Neue Technologie	Neuste Technologie
Kontinuierliche Veränderung Neue Produkte	Ich denke, dass diese Marken sehr innovativ sind, weil sie immer auf dem neusten Stand sind und neues herausbringen.
Neue Technologie Ästhetik	verbesserte Technik, gutes Aussehen
Business Development Kontinuierliche Veränderung	alle 3 Unternehmen erschließen ständig neue Geschäftsgebiete, sie setzen unvoreingenommen ihre Phantasie ein und planen weit in die Zukunft
Neue Technologie	Elektromobilität
Neue Technologie (2x) Ökologische Vorteile	Elektroautos sprechen für sich, künstliche Intelligenz wird irgendwann die Arbeit erleichtern (oder ersetzen), Außerhalb Deutschland gibt es Konzepte wie man den Autoverkehr aus den Städten verbannt
Kontinuierliche Veränderung Neue Produkte	Unternehmen stehen für Veränderungen, neue Sachen
Ökologische Vorteile Neue Technologie	alles Regionales ist innovativ, Energieversorgung sollte auf jeden Fall innovativ sein, Telekom ist marktführend u. immer bemüht, neuste Techniken dem Verbraucher zugänglich zu machen
Neue Produkte	zahlreiche neue Artikel
Neue Produkte	haben wirkliche Neuerungen verfügbar gemacht

Anhang

Neue Technologie	
Neue Produkte	Die beiden Hersteller von professionellen Videokameras/Camcordern bringen immer wieder neue Modelle mit innovativen Features heraus, die auch sinnvoll sind. Andere wirklich innovative Unternehmen fallen mir nicht ein.
Neue Technologie	
Neue Ideen	Philips kauft Ideen ein Samsung kopiert und kombiniert mit Neuem
Kombination zu Neuem	
Unternehmensgröße	Zugegeben, es sind große Unternehmensgruppen. Aber genau diese haben die Möglichkeiten, Veränderungen anzuregen und durchzusetzen.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Ökologische Vorteile (10), Neue Technologie (10), Neue Produkte (7), Kontinuierliche Veränderung (4), Neue Marketingaktivitäten (3), Kosten (2), Neue Ideen (2), Gesundheitliche Vorteile (1), Open Innovation (1), Lüge (1), Marktführerschaft (1), Standort (1), Zeitlicher Vorteil (1), Erleichtern (1), Pionier (1), Ästhetik (1), Business Development (1), Kombination zu Neuem (1), Unternehmensgröße (1)

Nehmen Sie in den letzten Jahren eine Häufung des Begriffes "Innovation" in (Werbe-)Botschaften von Unternehmen war?

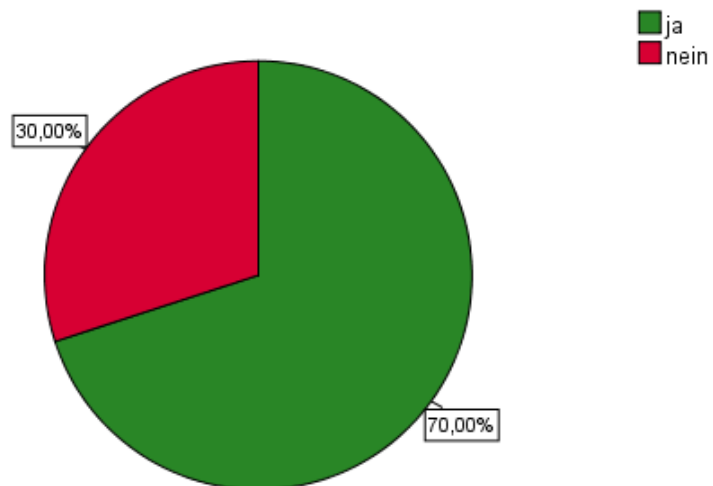
Statistiken

Einfachauswahl untereinander

N	Gültig	150
	Fehlend	0
Mittelwert		1,30
Std.-Abweichung		,460

Einfachauswahl untereinander

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	ja	105	70,0	70,0	70,0
	nein	45	30,0	30,0	100,0
	Gesamt	150	100,0	100,0	

Einfachauswahl untereinander

Wie schätzen Sie es ein, wenn ein Unternehmen damit wirbt "innovativ" zu sein?

Deskriptive Statistik

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung
Sehr negativ - Sehr positiv	105	1	4	2,93	,711
Gültige Werte (Listenweise)	105				

Statistiken

Sehr negativ - Sehr positiv

N	Gültig	105
	Fehlend	45
Mittelwert		2,93
Median		3,00
Modus		3
Std.-Abweichung		,711
Minimum		1
Maximum		4

Sehr negativ - Sehr positiv

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Sehr negativ	4	2,7	3,8	3,8
	Eher negativ	18	12,0	17,1	21,0
	Eher positiv	64	42,7	61,0	81,9
	Sehr positiv	19	12,7	18,1	100,0
	Gesamt	105	70,0	100,0	
Fehlend	-77	45	30,0		
Gesamt		150	100,0		

Was macht Ihrer Meinung nach die Glaubwürdigkeit aus?

Kodierung	Freie Antworten
Neuartigkeit	Es ist neuartig, noch nicht dagewesen
Fortschritt Kontinuität	Die Menschheit sollte um steten Progress bemüht sein.
Unternehmensentwicklung Verbesserung	Weil's zeigt das sie sich verändern/verbessern wollen.

Anhang

Fortschritt Kundenvorteil	Weil es zeigt, dass die Unternehmen sich Gedanken über Weiterentwicklung machen und nicht auf der Stelle stehen bleiben. Innovation bedeutet meist auch eine Arbeitserleichterung oder Verbesserung für den Verbraucher.
Effizienz der Produkte	Produkte sind effizienter und einfallsreicher als andere / bisherige.
Neuartigkeit	Meistens kann man davon ausgehen, dass der Begriff der Innovation nicht grundlos verwendet wird. In der Regel steckt auf jeden Fall eine neue Entwicklung bzw. Neuerung dahinter.
Technologische Entwicklung	Innovation ist wichtig, um Technologie voran zu bringen
Technologische Entwicklung	Weil ich viel dieser innovativer Technik benutz und es mir eigentlich nix negatives ein gebracht hat.
Wichtig	Innovation ist sehr wichtig
Fortschritt Ökologische Entwicklung	Zeigt, dass ein Unternehmen zukunftsorientiert ist, nach Lösungen sucht, z.B. bei Klimawandel wichtig
Fortschritt	das klingt stets nach fortschritt
Fortschritt Neuartigkeit	machen damit einen fortschrittlichen Eindruck. Neu und aktuell
Sicherheit	innovativ bedeutet auch immer ein Stück Sicherheit, Aktualität und ein grenzenloses Gefühl.
Positiv	weiln innovativ positiv ist
Positiv	Denke immer positiv
Hoffnung	Weil es Hoffnung vermittelt
Pionier Kundenvorteil	Innovative Unternehmen sind aktiv, reflektieren die Entwicklungen und den Bedarf der jeweiligen Kunden; sie können damit Trends setzen
Positiv	es hört sich gut an
Verbesserung	Veränderungen die auch eintreffen zur Verbesserung von Produkten
Neuartigkeit	innovativ bedeutet etwas Neues
Sinnstiftend	Forschung ist sinnvoll
Positiv Neuartigkeit Marketing	Innovation ist für mich ein Begriff, den ich erst einmal positiv auslege, da er für mich für Neuerungen und mögliche Weiterentwicklung steht. Ob jedoch hinter dem Begriff 'Innovation' auch eine tatsächliche Verbesserung steht, muss man im Einzelfall beurteilen. Oft ist es eben nur ein Begriff, der zu Marketingzwecken genutzt wird.
Fortschritt	zeigt eine zukunftsorientierte Unternehmenskultur
Fortschritt	gut für die Zukunft

Anhang

Ökologische Entwicklung	Umwelt
Unternehmensstruktur	wenn es wirklich um strukturelle Veränderungen innerhalb des Unternehmens geht
Verbesserung	es wird versucht. Dinge zu verbessern
Fortschritt	Das Unternehmen ist fortschrittlich
Neuartigkeit	Neuerungen
N/A	Diese Unternehmen legen Wert auf erneuerbare Produkte.
Kontinuität Unternehmensentwicklung	Zeigt das ein Unternehmen sich ständig weiterentwickelt
Fortschritt	weil die Botschaften in die Zukunft weisen und fortschrittlich sind
Fortschritt Verbesserung Ökologische Entwicklung	Stillstand ist Rückschritt, daher sollte auf jeden Fall ständig das Bedürfnis da sein ein Produkt/eine Leistung stetig zu verbessern, kundenfreundlicher, sowie Umweltschonender zu gestalten oder den Produktionsweg und die benötigten Materialien umweltfreundlicher, sowie effektiver und ressourcenschonender zu beschaffen/ produzieren
Neuartigkeit Ökologische Entwicklung	neue Entwicklungen, die - vielleicht - unserer Umwelt oder Gesellschaft weiterhelfen
Fortschritt	Innovationen dienen letztendlich dem Fortschritt der Menschheit.
Neuartigkeit Ökologische Entwicklung Sicherheit	Es wirkt einladend auf mich ein neues Produkt zu testen. Es macht neugierig etwas Neues kennenzulernen. Bei dem Thema Automobil möchte ich mit der neuesten Technik die Umwelt schonen und den höchsten Sicherheitsstandard nutzen.
Marketing	Sie machen Werbung für das Unternehmen.
Positiv Neuartigkeit Kundenvorteil	Ich assoziiere INNOVATION mit etwas positivem und erwarte dadurch Vorteile als Kunde, wie Neuerungen, Komfort, Effizienz, ...
Fortschritt Hoffnung	Perspektive
Kundenvorteil	ich erwarte hier junge, flexible, offene Unternehmen mit frischen Ideen, neuen Wegen/Lösungen. Von denen ich dann als Kunde profitieren kann
Kundenvorteil	weiterentwicklung im sinne des kunden
Fortschritt	Ich verbinde es mit neuen und zukunftsweisenden Ideen.

Anhang

Neuartigkeit	Das bedeutet, dass das Unternehmen sich darum bemüht, ständig auf dem neusten Stand zu sein.
Positiv	positive Veränderungen
Fortschritt	Ohne innovativer Impulse ist es Stillstand
Positiv	Weil es mit positiven Aspekten bestückt ist.
Fortschritt	Sie vermittelt Weiterentwicklung
Fortschritt Hoffnung	Zukunftsorientiert
Unternehmensentwicklung	Das gibt einem das Gefühl das die Unternehmen sich immer weiter entwickeln
Glaubwürdigkeit	Glaubwürdigkeit eines bekannten Unternehmens
Fortschritt	Unternehmen versucht sich ständig zu modernisieren
Marktführerschaft	Meistens sind es weltführende Firmen die auch tatsächlich sehr innovativ sind
Neuartigkeit Pionier	Es ist was Neues, das heißt, andere sind noch nicht soweit bzw. haben so ein Produkt nicht..
Fortschritt	sie gehen mit der Zeit
Fortschritt	es geht voran
Fortschritt Hoffnung	Zukunftsweisend
Neuartigkeit	für Neuerungen aufgeschlossen
Fortschritt	Innovativ bedeutet oft fortschrittlich.
Fortschritt	es geht weiter
Effizienz der Produkte	Verbesserung der Produkte
Fortschritt Unternehmensentwicklung	Unternehmen schauen nach vorn - sind an neuen, frischen und besseren Möglichkeiten für sich interessiert
Kontinuität Verbesserung	stetige veränderung, lernbereitschaft, modern, aufgeschlossen
Ökologische Entwicklung	Ich hoffe auf mehr Umweltfreundlichkeit wobei diese oftmals zu wünschen übrig lässt
Fortschritt	Innovation ist Fortschritt, Stillstand ist rückschritt

Anhang

Zusammenfassung der Ergebnisse

Fortschritt (24), Neuartigkeit (12), Positiv (7), Ökologische Entwicklung (6), Verbesserung (5), Kundenvorteil (5), Unternehmensentwicklung (4), Hoffnung (3), Kontinuität (3), Produkteffizienz (2), Technologische Entwicklung (2), Sicherheit (2), Pionier (2), Marketing (2), Sinnstiftend (1), Marktführerschaft (1), Wichtig (1)

Kodierung	Freie Antworten
Fehlende Glaubwürdigkeit	Weil man nicht sicher sein kann ob die Botschaft auch ehrlich gemeint ist
Fehlende Glaubwürdigkeit	Ich habe den Eindruck, Unternehmen benutzen das Wort Innovation häufig nur zu Werbezwecken.
Fehlende Glaubwürdigkeit	Unternehmen haben nur ihre Gewinne im Sinn
Fehlende Glaubwürdigkeit Zu häufige Begriffsverwendung	jeder versucht immer innovativ zu sein, geht aber oft am Ziel vorbei
Fehlende Glaubwürdigkeit	Marketingsprech, oft nicht innovativ
Fehlende Glaubwürdigkeit	klings abgedroschen
Fehlende Glaubwürdigkeit	Meistens erscheint es mir, dass besonders hervorgehobenes eher gewünscht ist als tatsächlich vorhanden. Vergleichbar mit den „hochwertigen“ Produkten im Teleshopping. Ein gutes Produkt spricht meiner Meinung nach für sich.
Fehlende Glaubwürdigkeit	Nur Werbung
Fehlende Glaubwürdigkeit	Es wird meist viel versprochen und dann nicht geliefert
Keine echte Innovation	Meistens handelt es sich um eine Innovation sondern nur um eine leichte Änderung bestimmter Produkte
Zu häufige Begriffsverwendung	Wort zu oft benutzt und jeder versucht damit zu werben
Fehlender Produktbezug	Unternehmensbotschaften haben selten etwas mit dem Produkt zu tun. Sie stellen meistens nur ein Lebensgefühl dar.
Fehlende Glaubwürdigkeit Keine echte Innovation	wenn Unternehmen behaupten innovativ zu sein, ist das ziemlich abgedroschen und meist handelt es sich um Pseudo-Innovationen, die keine echte Neuerung oder keinen praktischen Mehrwert haben. Ich glaube, Unternehmen die wirklich innovativ sind, verwenden das Wort eher nicht.
Fehlende Glaubwürdigkeit	Ich kann nicht wirklich überprüfen, ob stimmt, was gesagt wird.
Zu häufige Begriffsverwendung	Der Begriff wird inflationär gebraucht
Fehlende Glaubwürdigkeit Zu häufige Begriffsverwendung	Da das in zwischen jeder behauptet hat es für mich keine Aussagekraft mehr.

Anhang

Fehlende Glaubwürdigkeit	Marketinggeschwafel
Fehlende Glaubwürdigkeit	es wird vieles gesagt,aber wenig getan.
Fehlende Glaubwürdigkeit	Brauche Beweise und Ergebnisse
Fehlende Glaubwürdigkeit Keine echte Innovation	es werden einem Innovationen verkauft, die keine sind
Zu häufige Begriffsverwendung	Der Begriff wird inflationär gebraucht mit meist wenig Aussagekraft ...das nervt
Zu häufige Begriffsverwendung	zu viele unternehmen machen Werbung damit
Fehlende Glaubwürdigkeit Keine echte Innovation	Oft steckt leider nur Gerede dahinter und es folgt keine Änderung
Zu häufige Begriffsverwendung	Ich verstehe diesen übertriebenen Drang innovativ zu sein nicht und es nervt, wenn der Begriff inflationär für absolut alles benutzt wird. Es ist schwierig, wirklich innovativ zu sein, aber meines Erachtens muss man das auch gar nicht unbedingt sein.
Fehlende Glaubwürdigkeit Keine echte Innovation	Unglaublich bzw. verwirrend bei sämtlichen Lebensmittel. Wird oftmals als Marketinginstrument mißbraucht. Spiegelt nur selten den technischen Fortschritt von Produkten wider. Innovation als Mittel zur Gewinnmaximierung/Unternehmensimagepflege nicht geeignet.
Keine echte Innovation	Vieles was als innovativ beworben ist, ist es nicht.
Keine echte Innovation	auch kleine Veränderungen werden als Innovation bezeichnet
Fehlende Glaubwürdigkeit	weil häufig leider unglaubwürdig
Zu häufige Begriffsverwendung	wahrscheinlich ist der Begriff schon zu abgedroschen
Keine echte Innovation	Die Unternehmen wollen damit nur Käufer locken - entweder, diese Innovationen sind gar nicht so neu, oder es sind oft nur unnötige neue Features.
Keine echte Innovation	Das Wort wird gerne benutzt um neue Kunden zu locken obwohl es seit ewigen Zeiten keine Innovation in dem Unternehmen statt gefunden hat.
Keine echte Innovation	vieles ist nicht neu und wird nur als innovativ angeboten. Nicht alles was neu ist ist erforderlich
Zu häufige Begriffsverwendung Fehlende Glaubwürdigkeit	Das Wort Innovativ wird quasi inflationär gehandhabt. Jedes Unternehmen, jeder Politiker und solche, die meinen, etwas sagen zu müssen, nehmen das Wort in den Mund ohne zu wissen, was es bedeutet. Beispiel:bla..bla...bla....innovativ..... - Und warum? - Na, weil es innovativ ist .
Keine echte Innovation	Innovation als Aufhänger für Hervorhebung aus der Werbe-Landschaft
Keine echte Innovation	alles nur leere Worthülsen, überzeugt hat mich noch niemand der Innovations-Schreihälse

Welches Land (weltweit / in Europa) schätzen Sie als besonders innovativ ein?

Statistiken

		Welches Land (weltweit) schätzen Sie als besonders innovativ ein?	Welches Land (in Europa) schätzen Sie als besonders innovativ ein?
N	Gültig	139	139
	Fehlend	11	11

Welches Land (weltweit) schätzen Sie als besonders innovativ ein?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	USA	31	20,7	22,3	22,3
	Deutschland	25	16,7	18,0	40,3
	Japan	23	15,3	16,5	56,8
	China	22	14,7	15,8	72,7

Anhang

Schweden	10	6,7	7,2	79,9
Südkorea	10	6,7	7,2	87,1
Norwegen	2	1,3	1,4	88,5
Australien	1	,7	,7	89,2
Bhutan	1	,7	,7	89,9
Dänemark	1	,7	,7	90,6
Finnland	1	,7	,7	91,4
Großbritannien	1	,7	,7	92,1
Israel	1	,7	,7	92,8
Kalifornien	1	,7	,7	93,5
Kanada	1	,7	,7	94,2
keines	1	,7	,7	95,0
Libanon	1	,7	,7	95,7
Phillipinen	1	,7	,7	96,4
Russland	1	,7	,7	97,1
Schweiz	1	,7	,7	97,8

Anhang

	Singapur	1	,7	,7	98,6
	Singapore	1	,7	,7	99,3
	weiß nicht	1	,7	,7	100,0
	Gesamt	139	92,7	100,0	
Fehlend	-99	11	7,3		
Gesamt		150	100,0		

Welches Land (in Europa) schätzen Sie als besonders innovativ ein?

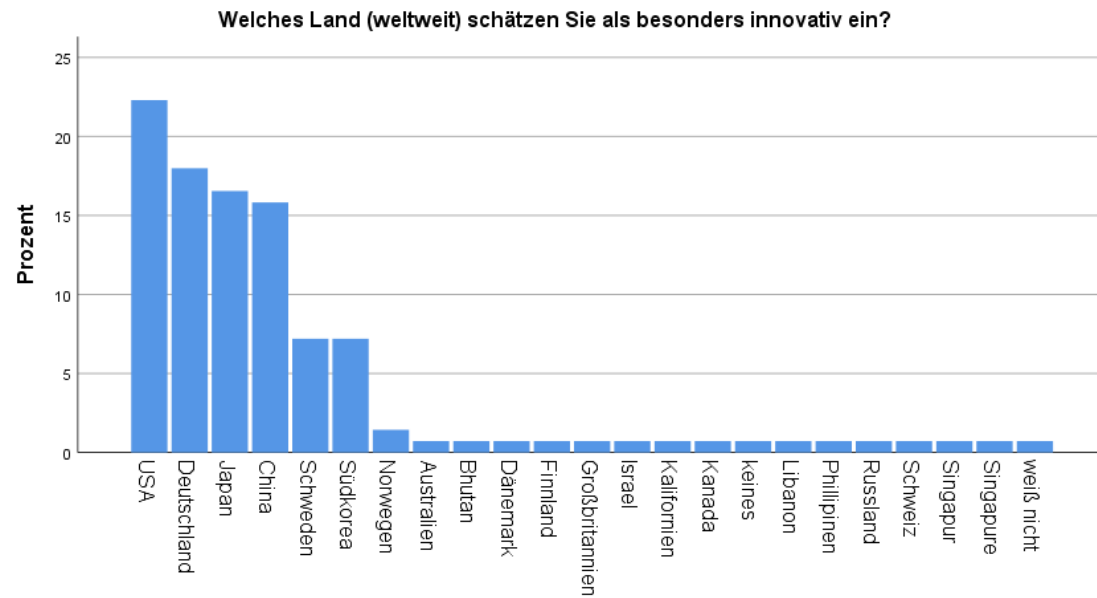
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Deutschland	81	54,0	58,3	58,3
	Schweden	23	15,3	16,5	74,8
	Dänemark	5	3,3	3,6	78,4
	Schweiz	4	2,7	2,9	81,3
	Estland	3	2,0	2,2	83,5
	Norwegen	3	2,0	2,2	85,6
	Großbritannien	2	1,3	1,4	87,1

Anhang

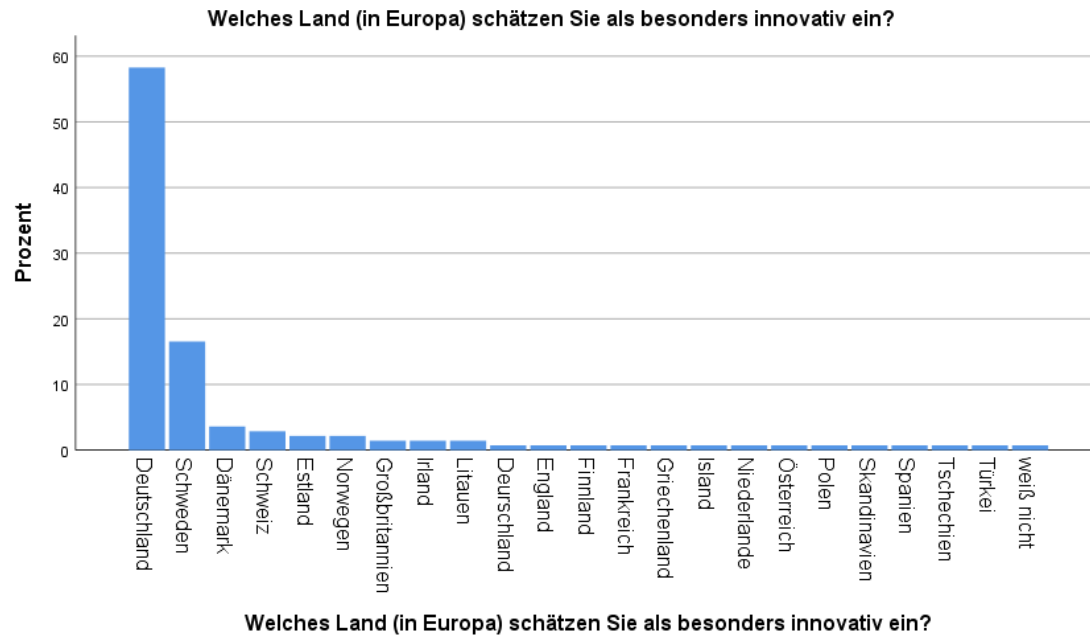
Litauen	2	1,3	1,4	89,9
Irland	2	1,3	1,4	88,5
Deuschland	1	,7	,7	90,6
weiß nicht	1	,7	,7	100,0
Türkei	1	,7	,7	99,3
Tschechien	1	,7	,7	98,6
Spanien	1	,7	,7	97,8
Skandinavien	1	,7	,7	97,1
Polen	1	,7	,7	96,4
Österreich	1	,7	,7	95,7
Niederlande	1	,7	,7	95,0
Island	1	,7	,7	94,2
Griechenland	1	,7	,7	93,5
Frankreich	1	,7	,7	92,8
Finnland	1	,7	,7	92,1
England	1	,7	,7	91,4

Anhang

	Gesamt	139	92,7	100,0
Fehlend	-99	11	7,3	
Gesamt		150	100,0	



Welches Land (weltweit) schätzen Sie als besonders innovativ ein?



Gründe für die Einschätzung der Länder in Bezug auf die Innovation:

Kodierung	Freie Antworten
Politische Voraussetzungen	Politik es gibt neue Veränderungen
Bildung	Gute Bildung
Politische Voraussetzungen Meinungsfreiheit	Freies Land im Gegensatz zu manch anderen. Entfaltung von Ideen möglich.
Bildung	hohe Akademiker-/ Forscherdichte
Wohlstand	Geld
Technologiestandard	Deutschland hat eine sehr hohe Technologie
Wohlstand	Wohlstand

Anhang

Wohlstand	Viel Geld steht zur Verfügung
Geografische Voraussetzungen	Gute Lage
Bildung	ingenieurskunst
Bildung	gute Bildung
Bildung	Gute Ausbildungen
Tradition / Kultur	tradition
Geografische Voraussetzungen	Geographische Lage
Wirtschaftslage	Gute Wirtschaftslage
Technologiestandard	weil es technisch nfortschrittlich idtz
Entwicklungspotential	Aufstrebend
Wirtschaftslage	Wirtschaft
Wohlstand	
Hoher Wettbewerb	wenig Monopole und somit Konkurrenzdruck
Wohlstand	Deutschland ist ein wohlhabendes Land
Technologiestandard	Fortschritte in Technik
Bildung	viele kompetende Fachleute
Technologiestandard	technik
Infrastruktur	Infrastruktur
Bildung	Bildung
Forschung	Förderung der Wissenschaft
Gesetzgebung	Verwaltung
Mentalität	Mentalität
Mittelstand	starker Mittelstand
Bildung	DE hat viele Voraussetzungen für Innovation (Bildung / Forschung, Investitionskapital)
Wohlstand	
Forschung	starre Strukturen, Festhalten an Altem und Traditionen, wenig Förderung von Neuem

Anhang

Kooperationsmöglichkeiten	gute Vernetzung von Hochschulen und Industrie
Technologiestandard	Technisches Know How
Wohlstand Wirtschaftslage	gute Wirtschaftslage
Bildung	hohes akademisches Potential
Bildung	Qualifizierte Fachkräfte
Wohlstand	Finanzen
Bildung	hohes Bildungsniveau
Wohlstand Wirtschaftslage	wirtschaftlich vorhandene Stärke
Bildung Meinungsfreiheit	Freie Bildung,
Bildung	gut ausgebildete Mitarbeiter
Bildung	Dem Bildungsstand der Bevölkerung.
Politische Voraussetzungen	Politik
Technologiestandard	Technische Möglichkeiten
Politische Voraussetzungen	an der Politik vielleicht
Technologiestandard	Technologie
Technologiestandard	das bestehende technische Knowhow hierfür nutzen
Wirtschaftslage Wohlstand	Wirtschaft
Bildung	gute ausbildung
Bildung Tradition / Kultur	Land der dichter und denker
Konzerne	hat große Firmen
Start-up Kultur Tradition / Kultur	startup scene
Wirtschaftslage	Wir sind der Wirtschaftsmotor Europas

Anhang

Wohlstand	
Wohlstand	Geld
Bildung	Gute Bildung
Infrastruktur	infrastruktur
Marken	viele gute Marken
Bildung	Gute Universitäten und Ausbildungen
Technologiestandard	Technik
Start-up Kultur	Gründungskultur
Tradition / Kultur	
Technologiestandard	Maschinenbau
Infrastruktur	Infrastruktur
Wirtschaftslage	wirtschaft
Wohlstand	
Wohlstand	Gute finanzielle Grundvoraussetzungen
Wohlstand	Eher reich
Tradition / Kultur	Deutschland hat viel Vorsprung
Bildung	Denker
Infrastruktur	Sehr gute Infrastruktur
Politische Voraussetzungen	Politik
Geografische Voraussetzungen	Es kommt sicher auf die Art der Innovation an, betrifft sie Unternehmen, sehe ich keine geographischen Unterschiede, betrifft sie politische Bereiche, ist Flexibilität der Regierung oder des Systems relevant, sehe ich bei Deutschland im Mittelfeld.
Politische Voraussetzungen	
Wirtschaftslage	flourierende Wirtschaft
Wohlstand	
Bildung	Bildung (sowohl Hochschul- als auch duale Ausbildung)
Bildung	Bildung
Forschung	Wissenschaft
Forschung	junge Forscher

Anhang

Tradition / Kultur	schon immer aufgeschlossen
Technologiestandard	weil wir ein hochtechnisiertes Land sind
Infrastruktur	gute Infrastruktur
Tradition / Kultur	Eliten bleiben unter sich (alle wichtigen Positionen werden vererbt)
Konzerne	viele grosse Unternehmen
Infrastruktur	Infrastruktur
Wirtschaftslage Wohlstand	wirtschaftlich erfolgreich
Geografische Voraussetzungen	Geographische Lage, mitten in Europa
Bildung	schulischer Bildung
Bildung	Fachkenntnis
Tradition / Kultur	erfahrung
Tradition / Kultur	Deutsche Qualität
Ökologiestandards	Der Umweltschutz liegt bei uns sehr hoch
Infrastruktur Kooperationsmöglichkeiten	Gut entwickeltes Land mit Möglichkeiten. Gute Infrastruktural und viele Unternehmen um Kooperationspartner für zum Beispiel Unternehmensgründer
Politische Voraussetzungen	Freie Marktwirtschaft
Technologiestandards	Technologie
Geografische Voraussetzungen	Deutschland hat eher mediterranes Klima, man kann hier besser arbeiten
Bildung	Intelligente Fachkräfte
Bildung Forschung	Viel Knowhow auf vielen Gebieten
Wirtschaftslage Wohlstand	Gute Wirtschaft
Bildung	Hohe Bildung
Bildung	wisensballung

Anhang

Forschung	
Tradition / Kultur	Arbeitseifer
Mittelstand	Mittelstand kann schneller innovativ sein als grosse Konzerne
Forschung	forschung
Infrastruktur	Infrastruktur
Bildung	Viele Akademiker
Forschung	Forschung
Wohlstand	wir können es uns leisten
Technologiestandards	Fortschritte in Produktion
Bildung	ingenieur
Bildung	Fachkräfte
Tradition / Kultur	Zielstrebig
Politische Voraussetzungen	Lobbyismus
Forschung	Forscherdrang
Bildung	gute Ausbildung
Ökologiestandards	Umwelt
Start-up Kultur	gute Entwicklung von Start Up's
Forschung	Forschung
Wirtschaftslage	gute Wirtschaftslage
Wohlstand	
Marken	viele namhafte, weltweit für ihre Qualität anerkannten Firmen
Geografische Voraussetzungen	gute Lage,
Tradition / Kultur	traditionelle Bindung
Tradition / Kultur	Die Wille was zu verändern
Wohlstand	Finanzlage
Tradition / Kultur	Kultur
Bildung	hohe schulausbildung

Anhang

Bildung	sehr gute Universitäten
Politische Voraussetzungen	Stabile Regierung
Marken	deutsche Marken sind im Ausland beliebt
Politische Voraussetzungen	Politik
Bildung	Bildungslandschaft
Bildung	Nowhow
Forschung	
Politische Voraussetzungen	Regierung
Forschung	Wissenschaftliche Förderung durch Bundesmittel
Tradition / Kultur	Deutsche sind fleissig und zuverlässig
Technologiestandards	hochtechnisierte Unternehmen in Deutschland
Tradition / Kultur	vor allem der Süden ist sehr traditionell
Forschung	Forschung
Bildung	Bildung
Politische Voraussetzungen	soziale Absicherung
Wohlstand	Geld
Bildung	Fachkräfte
Infrastruktur	gute Infrastruktur
Politische Voraussetzungen	Förderung
Technologiestandards	technisch versiert
Interkulturelle Vielfalt Meinungsfreiheit	Vielfalt von Kulturen und Meinungen
Technologiestandards Infrastruktur	technisierter Infrastruktur
Bildung	hoher bildungsstand
Bildung	Gute Bildungsmöglichkeiten
Forschung	Gute Wissenschaftler
Politische Voraussetzungen	Deutschland hat eine Demokratie was es leichter fällt für Unternehmen

Anhang

Wirtschaftslage	starke wirtschaft
Tradition / Kultur	Ruf
Politische Voraussetzungen	Sozial
Gesetzgebung	Datenschutz-Vorgaben
Bildung	sehr gute Ausbildung
Start-up Kultur	Start Up´s haben viele Ideen
Technologiestandards Forschung	Technologie-/Wissensstandort
Wirtschaftslage	wirtschaftlich stabil
Tradition / Kultur	Zielstrebigkeit
Wirtschaftslage Wohlstand	Wirtschaft
Bildung	sehr gute Handwerksausbildung
Forschung Infrastruktur	Forschungsinfrastruktur
Politische Voraussetzungen	Die Politik scheint sich viel von Prestige zu versprechen
Bildung	Hochqualifizierte Mitarbeiter
Politische Voraussetzungen	Demokratie
Bildung Forschung	Unis
Wohlstand Wirtschaftslage	hohe Gehälter
Gesetzgebung Meinungsfreiheit	Möglichkeiten, sich selbstständig zu machen bzw. Firmen zu gründen
Tradition / Kultur	Historie
Tradition / Kultur	Einstellung (das war schon immer so)

Zusammenfassung der Ergebnisse

Bildung (43), Wohlstand (25), Tradition / Kultur (20), Politische Voraussetzungen (17), Technologiestandard (17), Forschung (16), Wirtschaftslage (14), Geografische Infrastruktur (10), Voraussetzungen (6), Meinungsfreiheit (5), Start-up Kultur (4), Gesetzgebung (2), Mittelstand (2), Kooperationsmöglichkeiten (2), Konzerne (2), Ökologiestandards (2), Marken (2), Interkulturelle Vielfalt (1) Entwicklungspotential (1), Hoher Wettbewerb (1),

Wie schätzen Sie den Standort Deutschland in Bezug auf die Entstehung von "Innovationen" ein?

Statistiken

Sehr ungeeignet - Sehr geeignet

N	Gültig	150
	Fehlend	0
Mittelwert		3,21
Modus		4
Std.-Abweichung		,788

Sehr ungeeignet - Sehr geeignet

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Sehr geeignet	63	42,0	42,0	42,0

Anhang

Eher geeignet	57	38,0	38,0	80,0
Eher ungeeignet	28	18,7	18,7	98,7
Sehr ungeeignet	2	1,3	1,3	100,0
Gesamt	150	100,0	100,0	

Hypothesen

H₀: Menschen die Innovation für eine Kultur (F4.1) halten, schätzen es positiv/sehr positiv ein, wenn ein Unternehmen damit wirbt „innovativ“ zu sein, im Gegensatz zu Menschen, die dies negativ/sehr negativ einschätzen.

Ränge

	eine Kultur	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Sehr negativ - Sehr positiv	not quoted	102	52,95	5401,00
	quoted	3	54,67	164,00
	Gesamt	105		

Statistik für Test^a

	Sehr negativ - Sehr po- sitiv
Mann-Whitney-U	148,000
Wilcoxon-W	5401,000
Z	-,110
Asymptotische Signifikanz (2- seitig)	,912

Anhang

Exakte Signifikanz [2*(1-seitige Sig.)]	,935 ^b
---	-------------------

a. Gruppenvariable: eine Kultur

b. Nicht für Bindungen korrigiert.

H₀: Menschen die Innovation für eine soziale Neuerung (F4.13) halten, schätzen es positiv/sehr positiv ein, wenn ein Unternehmen damit wirbt „innovativ“ zu sein.

Ränge

	eine soziale Neuerung	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Sehr negativ - Sehr positiv	not quoted	77	54,84	4223,00
	quoted	28	47,93	1342,00
	Gesamt	105		

Statistik für Test^a

Sehr negativ -
Sehr po-
sitiv

Anhang

Mann-Whitney-U	936,000
Wilcoxon-W	1342,000
Z	-1,178
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,239

a. Gruppenvariable: eine soziale Neuerung

H₀: Menschen die Innovation für abgedroschen (F4.6) halten, schätzen es negativ/sehr negativ ein, wenn ein Unternehmen damit wirbt „innovativ“ zu sein.

Ränge

	ein Modewort	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Sehr negativ - Sehr positiv	not quoted	90	54,22	4880,00
	quoted	15	45,67	685,00
	Gesamt	105		

Statistik für Test^a

	Sehr negativ - Sehr positiv
Mann-Whitney-U	565,000
Wilcoxon-W	685,000
Z	-1,153
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,249

a. Gruppenvariable: ein Modewort

H₀: Menschen die Innovation für ein Modewort (F4.2) halten, schätzen es negativ/sehr negativ ein, wenn ein Unternehmen damit wirbt „innovativ“ zu sein.

Ränge

	abgedroschen	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Sehr negativ - Sehr positiv	not quoted	102	53,98	5505,50
	quoted	3	19,83	59,50
	Gesamt	105		

Statistik für Test^a

Sehr negativ -
Sehr po-
sitiv

Mann-Whitney-U	53,500
Wilcoxon-W	59,500
Z	-2,192
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,028
Exakte Signifikanz [2*(1-seitige Sig.)]	,053 ^b

a. Gruppenvariable: abgedroschen

b. Nicht für Bindungen korrigiert.

H₀: Universitäten / Hochschulen (F6.2) werden für glaubwürdiger bei Thema Innovation befunden, als Unternehmen (F6.1).

Statistik bei gepaarten Stichproben

Mittelwert	N	Std.-Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
------------	---	-----------------	------------------------------------

Anhang

Paaren 1	Unternehmen	3,25	139	,713	,060
	Universitäten / Hochschulen	3,57	139	,682	,058

Korrelationen bei gepaarten Stichproben

		N	Korrelation	Signifikanz
Paaren 1	Unternehmen & Universitäten / Hochschulen	139	,210	,013

Test bei gepaarten Stichproben

Paaren 1		Mittelwert	Std.-Abweichung	Gepaarte Differenzen		T	df	Sig. (2-seitig)	
				Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz				
				Untere	Obere				
Paaren 1	Unternehmen - Universitäten / Hochschulen	-,317	,877	,074	-,464	-,170	-4,257	138	,000

H₀: Universitäten / Hochschulen (F6.2) werden für glaubwürdiger beim Thema Innovation befunden, als Wissensmagazine im privaten TV (F6.7).

Statistik bei gepaarten Stichproben

		Mittelwert	N	Std.-Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Universitäten / Hochschulen	3,56	140	,681	,058
	Wissensmagazine im privaten TV (bspw. Galileo, Welt der Wunder)	3,11	140	,793	,067

Korrelationen bei gepaarten Stichproben

		N	Korrelation	Signifikanz
Paaren 1	Universitäten / Hochschulen & Wissensmagazine im privaten TV (bspw. Galileo, Welt der Wunder)	140	,208	,014

Test bei gepaarten Stichproben

		Gepaarte Differenzen					
Mittelwert	Std.-Abweichung	Standardfehler des	95% Konfidenzintervall der Differenz	T	df	Sig. (2-seitig)	

				Mittelwertes	Untere	Obere			
Paaren 1	Universitäten / Hochschulen - Wissensmagazine im privaten TV (bspw. Galileo, Welt der Wunder)	,450	,932	,079	,294	,606	5,715	139	,000

H₀: Wissensmagazine im öffentlich-rechtlichen TV (F6) werden für glaubwürdiger beim Thema Innovation befunden, als Wissensmagazine im privaten TV (6.7).

Statistik bei gepaarten Stichproben

		Mittelwert	N	Std.-Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Paaren 1	Wissensmagazine im öffentlich-rechtlichen TV (bspw. Quarks & Co, W wie Wissen, Wissen vor acht)	3,29	137	,709	,061
	Wissensmagazine im privaten TV (bspw. Galileo, Welt der Wunder)	3,11	137	,801	,068

Korrelationen bei gepaarten Stichproben

		N	Korrelation	Signifikanz
Paaren 1	Wissensmagazine im öffentlich-rechtlichen TV (bspw. Quarks & Co, W wie Wissen, Wissen vor acht) & Wissensmagazine im privaten TV (bspw. Galileo, Welt der Wunder)	137	,526	,000

Test bei gepaarten Stichproben

Mittelwert	Std.-Abweichung	Gepaarte Differenzen		T	df	Sig. (2-seitig)
		Standardfehler des Mittelwertes	95% Konfidenzintervall der Differenz			
			Untere	Obere		

Anhang

Paaren 1	Wissensmagazine im öffentlich-rechtlichen TV (bspw. Quarks & Co, W wie Wissen, Wissen vor acht) - Wissensmagazine im privaten TV (bspw. Galileo, Welt der Wunder)	,182	,740	,063	,057	,307	2,887	136	,005
----------	---	------	------	------	------	------	-------	-----	------

iii. Interview Dr. Oliver Kelkar

Transkript des Interviews mit Dr. Oliver Kelkar, Associated Partner / Leiter Produkt- & Innovationsmanagement bei MHP Management- und IT-Beratung GmbH vom 10.12.2019.

I: Um zu Beginn den Begriff zu klären: Was ist aus Deiner Sicht „Innovation“?

B: Innovation hat ja per Definition etwas mit Idee und wirtschaftlicher Verwertung zu tun. Es ist ja nicht nur die Idee, sondern auch nachher die Umsetzung.

I: Die wirtschaftliche Durchdringung des Marktes?

B: Ja, und nachher tatsächlich mit einer Idee dann auch Geld zu verdienen. Dann ist es eine Innovation. Vorher ist es nur eine Idee. Ideen gibt es ganz viele. Dann werden sie nach und nach zur Innovation, indem man versucht, sie wirtschaftlich nutzbar zu machen. Und letztendlich bleiben ja nachher von tausend Ideen vielleicht sieben oder acht, die dann tatsächlich als richtige Innovation wirtschaftlich erfolgreich werden.

I: Siehst Du Innovation dann nur als wirtschaftliches Kriterium?

B: Nein, Neuigkeitsaspekt, Idee und eben auch wirtschaftliche Nutzbarmachung. Es muss nicht immer was mit Neuerung zu tun haben. Ich sage mal hier, du nimmst jetzt mit dem iPhone auf. Das erste iPhone, da war überhaupt nichts eigentlich, was neu erfunden wurde. Es wurde einfach nur intelligent miteinander verpackt MP3, UMTS, Touch-Display, das gab es alles schon, bloß nicht in der Kombination. Und auch das kann eine Innovation sein.

I: Das iPhone hatte und hat einen großen gesellschaftlichen Einfluss, spielt dieser auch eine Rolle bei einer Innovation?

B: Nein, es gibt ja die Consumer orientierten Innovationen und es gibt auch die im B2B-Bereich. Die haben jetzt nur einen indirekten Consumer-Nutzen. Als man ein neues Verfahren mit Just-in-Time und dann später Just-in-Sequence eingeführt hat, war das ein reines B2B-Verfahren. Durchaus innovativ: hat einen Neuigkeitscharak-

ter gehabt, hat eine technische Unterstützung gebraucht. Und sehr wirtschaftlich relevant. Hat indirekt natürlich einen Consumer-Nutzen, aber das sieht ja kein Consumer, was da hintendran steckt, das muss nichts mit einem gesellschaftlichen oder Endkunden-Impact zu tun haben.

I: Innovation gab es eigentlich schon immer. In der ganzen Menschheitsgeschichte, von der Entdeckung des Feuers bis zum Schießpulver, Buchdruck, Glühbirne. Diese sind jedoch in sehr großen zeitlichen Abständen passiert. In den letzten sechzig Jahren rückt das Thema Innovation immer mehr in den Vordergrund. Verstärkt in den letzten zehn Jahren erfährt es eine unheimliche mediale Aufmerksamkeit. Und auch jedes Unternehmen möchte innovativ sein.

Wieso rückt Innovation in jüngster Zeit so in den Fokus?

B: Ich glaube, es liegt mehr an den Medien. Ich glaube nicht, dass die Bedeutung an Innovation gestiegen ist und auch nicht die Frequenz. Jedenfalls nicht die Frequenz pro tausend Einwohner zum Beispiel. Wir sind einfach mehr Menschen geworden. Mehr Menschen, mehr Ideen.

Aber das glaube ich nicht, dass das zunimmt. Das ist eher eine Wahrnehmungssache. Wir leben mittendrin. Wir stellen auch kleine Veränderungen als große dar. Retrograd betrachtet in 80, 150, 200 Jahren, was wird da bleiben von der Zeit, die wir jetzt gerade haben? Da wird man nicht davon sprechen, dass das eine Zeit war, in der Innovationen extrem zugenommen haben.

Für uns sind jetzt auch, wenn wir es rückblickend betrachten, große Dinge, die übrig bleiben, Glühbirne, Verbrennungsmotor, das Rad, solche Dinge. Aber dazwischen waren ja noch ganz viele andere, kleine Sachen, die wir jetzt nicht mehr so wahrnehmen. Und so wird es später sein. Die wird man aus der Zeit jetzt auch nur noch große Dinge wahrnehmen. Was aber nur dann große Dinge sein werden. Vielleicht wird man später nicht mal mehr das Internet als eine besonders Innovation herausheben. Für uns ist es ein riesen Ding zurzeit, aber später hat man vielleicht ganz andere Dinge und sagt: Na ja, das war mal so ein kleines Teilchen da, was die da hatten damals in 2000.

I: Ähnlich ist es heute auch schon mit dem Computer, der ja auch schon etabliert ist bzw. als gegeben wahrgenommen wird.

B: Ja, genau. Ich glaube nicht, dass die Frequenz zunimmt oder die Menge. Die Bedeutung war schon immer hoch. Die war auch für unseren Standort [Baden-Württemberg – Anm. d. Verf.] hier schon immer sehr hoch. Wir waren schon immer ein Hochlohnstandort, oder schon lange. Und konnten uns ja immer nur durch Neuigkeiten, Innovation im Markt etablieren. Davon lebt unser Maschinenbauer, der im Export unser Zugpferd Nummer eins ist. Aber ich glaube nicht, dass es mehr geworden ist. Die Bedeutung war schon immer hoch. Es gibt ja genügend Studien, wie viel Innovation ein Unternehmen hat, wie viel Patente ein Unternehmen hat. In Korrelation zum wirtschaftlichen Erfolg, zur Beständigkeit, zur Nachhaltigkeit et cetera. Da sieht man überall, wer innovativ ist und wer Innovation fördert, der ist eben nachher auch erfolgreich und auch nachhaltig erfolgreich.

I: Eine passende Überleitung zu meiner nächsten Frage: MHP als IT- und Managementberatung hat jetzt, wie ich in einem Interview gelesen habe, eine Innovationswerkstatt geschaffen. Auf den ersten Blick zwei Welten, die gar nicht zusammenpassen. Was macht denn das Lab hier in Ludwigsburg aus und wer kommt überhaupt ins Lab?

B: Warum schließt sich das aus? Das habe ich auch in der „Automobilindustrie“ gelesen, dass sich das ausschließen würde. Ich sage mal, der Verbrennungsmotor ist auch in einer Werkstatt erfunden und entwickelt worden und wird ja durchaus als eine Innovation wahrgenommen, zumindest in den letzten zwei Jahrhunderten.

I: Vielleicht entsteht der Eindruck, dass das Digitale wenig mit Handwerklichem zu tun hat, woran man bei Werkstatt in erster Linie denkt. Und im Management-, IT-Kontext hat man bei Innovation vielleicht eher Prozessinnovation oder digitale, nicht greifbare Innovationen im Sinn.

B: HP ist auch in einer Werkstatt entstanden, in einer Garage. Am Computer entwickelt. Ja, ich würde sagen, es schließt sich überhaupt nicht aus. Aber nichtsdestotrotz, den Begriff Werkstatt verbindet man mit was Manuellem, stimmt. Und genau das tun wir hier auch. Wir versuchen mit IOT [Internet of Things – Anm. d. Verf.], was viel mit Sensorik und mit Aktorik zu tun hat, die Welt besser zu verstehen und damit digital nutzbar zu machen.

Man spricht hier häufig vom digitalen Zwilling: Wenn man von einem kompletten Straßenschild in einer Stadt einen digitalen Zwilling hätte, was könnte man nicht alles

Tolles tun? Man könnte den Verkehr viel besser optimieren, man könnte das Parkraum-Management einmal viel besser machen, man könnte den ÖPNV auf grünen Routen fahren lassen, die immer nur grün haben. Man könnte eine ganze Menge tun, wenn man die Realität, den Standort des Busses oder die Belegung von Parkplätzen viel besser verstehen würde. Und so etwas versuchen wir hier zu tun, indem wir die Realität erfassen, um sie dann mittels digitaler Modelle und intelligenter Software nachher besser zu machen bzw. Lösungen zu entwickeln.

Und deswegen ist Werkstatt auch nicht ganz falsch, wenn man es mit etwas Manuellem verbindet, weil wir tatsächlich eben hier auch mit Sensorik hantieren. Sensorik ist ja das Mittel, um die Realität zu erfassen. Sei es mit Kameras, Radar oder irgendwelchen Metalldetektoren, Wärmebildkameras, da gibt es ja ganz unterschiedliche Möglichkeiten. Und das machen wir hier.

I: Es sind ja nicht nur MHP Mitarbeiter, die hier agieren, sondern auch oftmals Mitarbeiter anderer Firmen und Konzerne. Warum kommen die Leute hier ins Lab und gehen nicht nebenan in die klassischen Büroräume?

B: Weil es hier Infrastruktur gibt, die ich nutzen kann. Ich kann Räumlichkeit nutzen, ich kann aber auch eine Bohrmaschine, einen LötKolben, einen 3D-Druckernutzen. So etwas steht eben hier zur Verfügung und kann genutzt werden. Es gibt Kleinstcomputer, es gibt Sensorik, es gibt Kabel, was so braucht. Und es gibt Fläche, wo man das eben auch ausprobieren kann. Und vielleicht am Allerwichtigsten: Wir haben hier mehrere unterschiedliche Projekte. Die sind nahe beisammen und kommunizieren miteinander. Wenn beispielsweise ein AI-Projekt [Artificial Intelligence – Anm. d. Verf.] neben einem Modellfabrik-Projekt stattfindet, dann reden die Leute miteinander. Und auf einmal kommen die auf eine Idee, wie man AI in einer Fabrik einsetzen könnte, um die Produktion 4.0 vielleicht noch besser zu machen. Oder automatisch zu steuern oder mit mehr Software-Intelligenz auszustatten. Da bringt diese Nähe etwas.

I: Wer arbeitet dann hier?

B: Vorrangig ist das für uns ja ein Lab, in dem wir unserer eigenes Portfolio weiterentwickeln, das heißt, wir können hier eigene Lösungen entwickeln, eigene Ideen zu Innovationen entwickeln. Wir können es aber auch zusammen mit Partner tun oder auch mit Kunden. Wir vermieten nicht und sagen "gehe hier rein und probiere mal

aus", sondern wir wollen es für uns selber nutzen, um digitale Lösungen, digitale Geschäftsmodelle, digitale Produktion, etc. zu entwickeln. Es hat natürlich immer stark diesen Digitalaspekt, da die Technologien IOT und AI im Fokus stehen. Und das ist in unserem Portfolio der Zukunft mit Sicherheit mehr als nur wichtig.

I: Würdest Du dann sagen, dass auch diese Nähe der unterschiedlichen Disziplinen wichtig ist, der interdisziplinäre Austausch, die Kommunikation?

B: Ja, das ist das A und O, ja. Kommunikation, miteinander reden, sich gegenseitig auf neue Ideen bringen. Das ist das A und O.

I: Warum sind Innovationen für Unternehmen heute so wichtig? Würdest Du überhaupt sagen, dass sie heute wichtiger sind?

B: Nein, sie waren schon immer wichtig. Sie sind natürlich für uns wichtig, wenn man bestimmte Rahmenbedingungen hat. Sei es, man hat Flächenknappheit, man hat Ressourcenknappheit, man hat vielleicht ein Hochlohnland und hohe soziale Standards. Wenn man sich bestimmte Dinge leisten will, dann muss man das natürlich auch irgendwie verdienen. Und über Innovation lässt sich noch immer ganz gut verdienen. Sieht man sich die Nähfabriken an, die wir in Bangladesch oder Vietnam haben, das ist Abarbeiten. Aber daraus lässt sich kein hoher Lebensstand finanzieren. In dem Moment, in dem es um hochwertige Dinge geht, sei es im Maschinenbau, sei es im Auto oder auch in der digitalen Welt, dann kannst Du damit viel mehr Geld verdienen, als wenn du was hast, was jeder kann. Da kannst du andere Preise verlangen. Und somit auch eine andere Lebensqualität und Wohlstand sichern. Insofern ist es wichtig den anderen immer ein bisschen voraus zu sein. Und das hat ja was mit Innovation zu tun.

Für uns in Deutschland war das schon immer wichtig gewesen – eigentlich für jedes Land. Gerade mit unseren Rahmenbedingungen hat das einen relativ hohen Stellenwert.

I: Welche Branchen siehst Du als innovativste an? Gibt es überhaupt eine besonders innovative Branche, die vielleicht im Moment auffällt oder gibt es Innovation in jeder Branche?

B: In fast jeder Branche würde ich sagen. In der Medizin gibt es das genauso wie im Maschinenbau oder in der Autoindustrie oder und der Computerindustrie. Da würde ich eher sagen, die einen sind lauter. Das heißt, sie sind vielleicht auch ein bisschen mehr für uns als Endkonsumenten sichtbar. Wenn Du in der Medizin eine Innovation hast, braucht sie immer relativ lang, bis sie zu uns kommt. Oder man nimmt sie gar nicht wahr, weil die Zielgruppe am Ende Chirurgen oder Anästhesisten sind. Für die ist das ein riesen Ding, dass sie Dich auf einmal viel leichter in einen Tiefschlaf versetzen können als früher. Aber wir merken es eigentlich gar nicht so richtig. Wir sind ja nicht täglich zur Narkose im Krankenhaus.

I: Oftmals werden die AGFA, Amazon, Google, Facebook, Apple als die besonders innovativen Unternehmen heutzutage benannt. Liegt das daran, dass sie einfach lauter sind?

B: Ich denke, sie sind in einem starken Wachstumsmarkt innovativ. Und in diesem, als „big digitale player“. Sie erreichen uns zudem sowohl als Endkonsumenten als auch Businesskonsumenten. Sie adressieren im Prinzip beide: B2B und B2C. Da gibt es keinen Fokus, sie benutzen ihre Technologie einfach für beides. Und da kommen die Medien natürlich mit hinzu und ich glaube, dass es deshalb auch lauter ist. Das heißt jetzt nicht, dass ein Maschinenbau weniger innovativ wäre. Der hat nur vielleicht nicht so eine Schlagzahl oder große Wirkung, die bei uns ankommt.

I: Hängt das vielleicht auch mit den Persönlichkeiten zusammen, die da als CEO vorstehen? Im Vergleich zum klassischen Maschinenbauer sind diese viel lauter oder wissen einfach besser, wie man mit den Medien umgeht? #00:14:57-3#

B: Mit Sicherheit. Das hat ja natürlich auch etwas mit Globalisierung zu tun. Wenn ein Jeff Bezos hustet, dann hört man das auch noch in Deutschland. Das ist früher mit „etablierteren Branchen“ nicht so gewesen. Das hat sich stark geändert. Mit Sicherheit kann man sagen, dass sie momentan an dem, was wir als innovativ wahrnehmen, schon sehr weit vorn dran sind. Und das in diesem Feld, das auch noch sehr groß ist und sehr viel Wachstums- und Entfaltungsmöglichkeit erlaubt, da es noch sehr jung ist. Hier kann man mit vielen neuen Ideen immer wieder um die Ecke kommen. Und mit Sicherheit gehören sie zu den innovativen Unternehmen oder zu einer innovativen Branche. Man muss aber immer sehen, wie es Generationen in zweihundert Jahren einschätzen.

Vielleicht sagen Generationen in zweihundert Jahren, eigentlich war die Biotechnologie eine viele Revolutionärere, weil sie es auf einmal möglich gemacht hat, dass wir überhaupt mit elf Milliarden Menschen auf der Erde leben können und Nahrungsmittel in der Form produzieren.

I: Man braucht kein Apple mehr, wenn es nicht funktioniert mit dem Zusammenleben.

B: Ja, oder jemand hat ein Verfahren entwickelt, wie man regenerative Energien erzeugen kann. Ohne die würden ein Apple- und ein Google Rechenzentrum ja überhaupt nicht laufen!

Momentan fühlt es sich für uns so an, als wären die AGFA besonders innovativ. Ob es tatsächlich so ist, wird man erst retrograd entscheiden können.

Als beispielsweise der Fernsprecher erfunden wurde, galt der überhaupt nicht als Innovation. Das war ein langweiliges Ding. Als das Fax erfunden wurde, keiner wollte es. Bis es die Japaner aufgegriffen haben und auf einmal zu einem Welterfolg gemacht haben.

I: Es muss sich durchsetzen.

B: Ja. In dem Moment, wo was passiert, ist es nicht immer so, dass man es auch gleich erkennt, was da für eine Bedeutung dahintersteckt.

I: Jetzt haben wir gerade über die innovativen Unternehmen gesprochen bzw. die als besonders innovativ wahrgenommenen. Wie können Innovationen aktiv im Unternehmen gefördert werden? Gibt es da ein Standardrezept oder Grundvoraussetzungen, die vorherrschen müssen?

B: Nein, ein Standardrezept gibt es nicht wirklich. Jeder macht es ein bisschen anders. Ich gucke mir das an, wie macht es Bosch: Der Bosch macht es sehr leise, der macht es aber sehr nach innen gerichtet und der macht es im Einklang mit seiner Kultur. Gucken wir uns die Chinesen als Nation an: die treiben ihr Geschäft natürlich auch mit Innovation. Jetzt baut man da sehr viele Elektroautos, da sind sie ganz vorne dran. Bei Drohnentechnologie, gibt es Bereiche, wo sie ganz vorne dran sind. Sie bauen das aus, aber nicht wirklich im Einklang mit ihrer Kultur. Früher hatten sie Jahrzehnte auf Gleichmacherei - jetzt geht die Schere dort weit auseinander. Es gibt Milliardäre, es gibt aber auch immer noch ganz viele arme Menschen in China. Da

muss man sehen, ob das so funktioniert. Und dann schauen wir nach Indien: Da geht es zwar langsamer, aber mehr im Einklang mit der eigentlichen Kultur. Ich denke, jeder muss den Weg für sich finden, der ist bei jedem ein bisschen anders. Es gibt so eine Rahmenbedingung, die wirst du mit Sicherheit immer brauchen. Das ist eine gewisse Wertschätzung. Wenn jemand mit einer Idee kommt, sollte man denjenigen nicht gleich abkanzeln und fragen, ob er nichts Besseres zu tun hat. Man muss den Freiraum geben, dass man das wertschätzt. Wertschätzung ist ein ganz wichtiger Aspekt und eine gewisse Fehlerkultur. Weil, wie vorhin schon gesagt, aus ganz wenigen Ideen werden ja nachher tatsächlich richtig erfolgreiche Innovation, die eine Wirtschaftskraft haben, die man wirklich spürt. Und das heißt, ganz viele sind untergegangen und manche waren vielleicht sogar ein Fehler. Manche haben sich bloß nicht richtig etablieren können, weil die Rahmenbedingungen falsch eingesetzt waren et cetera. Aber manche waren einfach blöd (lacht) und machen einen Fehler. Und das muss man dann eben auch akzeptieren, dass man sagt: „Okay, war nichts. Egal, was gelernt dabei. Nächstes Ding.“ Man darf nicht die Eselsmütze aufsetzen, ab in die Ecke und sich schämen.

Wertschätzung und eine Fehlerkultur oder Fehlertoleranz, das sind meines Erachtens die wichtigsten Sachen, die man erst mal braucht. Dinge wie Geld brauchst du nachher natürlich auch - aber ich würde sagen, das ist sekundär.

I: Dann entstehen Innovationen eher durch kulturelle Gegebenheiten, als durch Prozesse oder Orte?

B: Du hast ja zum Lab hier gefragt. Meines Erachtens haben wir unser Ziel erreicht, wenn wir solche Labs nicht mehr brauchen. Wenn wir die Selbstaflösung erfolgreich betrieben haben und die Innovationen überall im Unternehmen stattfinden, egal wo man ist. Und wenn es irgendwo im Office ist. Dann brauche ich keinen Style mit Estrichboden oder einen Ort wo es irgendwie cool ist, sondern es passiert überall. Wenn man das erreicht hat, dann haben wir eigentlich alles erreicht. Das ist für die meisten Unternehmer aber einfach weit weg. Das wäre eigentlich ein erstrebenswertes Ziel, dass man solche Labs gar nicht braucht dafür.

I: Das heißt, jeder im Unternehmen sollte und könnte innovativ sein?

B: Ich weiß nicht, ob jeder so tickt. Das ist dann auch eine Grundeinstellung. Das hat auch etwas mit Wissen zu tun, mit Neugier "ich gucke mich um, was machen andere". Aber mit Sicherheit können ganz viele im Unternehmen innovativ sein.

I: Demnach bräuchten Unternehmen auch keine speziellen Innovationsabteilungen oder Innovationsmanager?

B: Wahrscheinlich braucht man das momentan schon immer noch: Innovationsmanager. Das ist ein total langweiliger Begriff eigentlich. Weil, Management heißt ja übersetzten "administrieren, verwalten". Innovation verwalten, das heißt sich ja geradezu. Du brauchst ja eigentlich „Innovationsdesigner“ oder „Innovationsmaker“. Aber das ist vielleicht auch nur eine Begrifflichkeit. Wir meinen ja darunter jemanden, der Innovation auch treibt, der Kultur verändert, der Ideen aus Mitarbeiterköpfen heraus extrahiert. Ich glaube, das brauchen wir schon nach wie vor. Und wahrscheinlich brauchen wir das auch noch über ganz, ganz lange Zeit, wenn nicht vielleicht sogar ewig. Denn die Menschen neigen ja auch dazu, sich irgendwie einzurichten. Wenn man sich unsere Beratungsprojekte als Beispiel nimmt, sehen unsere Mitarbeiter beim Kunden so viel und sehen auch, dass man das anderes machen könnte. Sei es Technologie oder Prozessverfahren oder was auch immer. Aber, es geht im Alltag unter oder sie behalten es für sich: "Wenn ich das jetzt sage, dann habe ich nur noch einen separaten Job!" Manche richten sich ja dann ein und machen es sich bequem. Wenn man das extrahieren und die Leute motivieren kann, sich zu äußern, dann haben wir viel gewonnen. Und da hängt Wertschätzung daran.

I: Du hast nun schon einige innovative Projekte begleitet - auch hier im Lab. Gibt es denn Dinge, die Dir aufgefallen sind? Fehler oder Verhalten, die da immer wieder passieren. Sei es jetzt von einzelnen Mitgliedern oder auch generell von Unternehmen, die verhindern, dass Innovationen entstehen oder sie sogar sabotieren?

B: Ich würde es zweiteilen. Erst einmal Ideen und dann nachher im Ideationprozess hin zu einer Innovation.

Bei Ideen ist das häufigste Problem die Idee, mit der jemand kommt. Meistens gibt es die schon. Das heißt erstmal nicht, dass diese Idee dann schlecht ist, aber sie muss irgendwie anders sein oder sie muss eine höhere Geschwindigkeit an den Tag legen können, eine andere Reichweite, besser beim Kunden ankommen etc. Sie muss sich von dem differenzieren, was es schon gibt. Das häufigste Problem ist, dass es achtzig

Prozent der Ideen schon gibt, wenn man ein bisschen recherchiert. Jetzt können wir überlegen: wie differenzieren wir uns vom Bestehenden, wenn wir das vorantreiben. Vielleicht können wir sagen, dass wir einen besseren Marktzugang haben. Wir machen genau das Gleiche wie die anderen auch, aber wir haben einen besseren Marktzugang zu den Kunden. Das kann ein Erfolgskriterium sein. Oder wir haben einen höheren Kundennutzen. Oder wir sind DSGVO-konform und die anderen sind es nicht. Wichtig ist irgendeine Differenzierung finden, die auch nicht so leicht auszuhebeln ist. Das ist mal der Ideenprozess. Wenn man diesen als Trichter sieht, sind oben ganz viele Dinge, die gibt es schon. Und da beginnt dann natürlich auch schon ein bisschen Demotivation: "Ah, jetzt gibt es das schon, dann habe ich keine Lust mehr darauf. Eigentlich fand ich, es ist eine coole Idee!" Aber, dann muss man einen Biss haben, dann muss man sich reinknien und sagen: "Okay, ich gucke nach der Differenzierung." Es gibt so viele Startups, die machen genau das Gleiche. Aber letztendlich werden sich nur ganz wenige durchsetzen. Warum? Vielleicht, weil sie schneller sind, weil sie den Kunden besser verstehen, besseren Zugang zum Kunden haben, besseres Marketing haben, Technologisch die bessere Lösung. Aber nicht immer setzt sich was besser ist durch: Beta, VHS, da gibt es ja auch noch andere Dinge.

Und nachher, auf dem Weg zum Prozess hin, ist ein typisches Problem, dass man nicht schnell genug ist. Das ist ein Kernthema, dass einen der Markt einfach überholt. Da wir mit den bestehenden Strukturen ausgestattet sind, gründen viele Unternehmen ihre Labs aus und sagen, unabhängig von irgendwelchen Unternehmensstrukturen könnt ihr schneller laufen. Wir machen das nicht, wir sind hier im Konzernverbund, das bremst uns schon auch einfach sehr häufig aus. Und dann sind wir einfach langsam. Geschwindigkeit ist so das Hauptthema. Im Prozess nachher, fehlende Wertschätzung, Sichtbarkeit, so etwas in der Art.

I: Als MHP Lab habt Ihr den Auftrag, Innovation hervorzubringen. Gibt es dafür ein Vorgehen, wie Ihr Innovation gezielt fördert oder deren Entstehung gezielt fördert?

B: Ja! Die Idee hier ist, es gibt hier kein Team, was an innovativen Themen arbeitet, sondern dass wir einen Raum schaffen, eine Umgebung, einen Lebensraum, damit Mitarbeiter Ideen verwirklichen können. Das ist ja das eigentliche Ziel. Wir wollen einen Nährboden dafür schaffen und nicht ein eigenes Team. Und wie machen wir

das? Wir schaffen Freiraum. Wenn man hier ist, dann ist man ein bisschen abgeschottert von seinen normalen Projekten. Man hat ein bisschen Zeit, man kann sich inspirieren lassen. Das ist glaube ich ganz wichtig. Man kann herumgucken, was machen andere. "Oh, wieder so ein geiler Scheiß", sagen wir häufig, "guck mal das an!" Und auf einmal kommst du auf so eine Idee, wie du so etwas selber für dich verwenden könntest oder in einer anderen Art und Weise. Es ist schon wichtig, viel auch von außen Anreize zu bekommen, was geht denn so alles, an was denken andere und sich selber dadurch inspirieren zu lassen. Und das ist das Umfeld, was wir hier schaffen wollen.

Und dann haben wir jetzt MHP-weit einen Ideationprozess. Das ist auch gut, aber am Anfang glaube ich, brauchst du einfach möglichst wenig Formularkram, möglich wenig administrative Beschränkungen - einfach mal machen lassen. Machen lassen und mit einem gewissen Sachverstand auch begleiten und unterstützen, immer wieder drauf gucken. Dann aber auch mal sagen, jetzt haben wir hier schon zwei Wochen dran herumgemacht, da kommen wir irgendwie nicht weiter. Bringt es das denn überhaupt noch, dass wir da weitermachen, oder machen wir einen Cut? Auch Fehler machen: „Okay, haben wir etwas gelernt, das war nicht der richtige Weg, Sackgasse, Schluss. Brauchen wir jetzt nicht noch mal drei Monate weiter ausprobieren.“

I: Um das einmal fortzuführen: Wie identifiziert Ihr Innovationen, die vielleicht gar nicht zielführend sind bzw. drohen in einer Sackgasse zu landen? Wie wird so etwas bewertet?

B: Das ist natürlich schon ganz schön schwierig. Ich halte es da schon mit Einsteins Spruch, der mal gesagt hat: "Die beste Idee ist die, die ich nicht verstehe!" Und Du darfst jetzt nicht hergehen und eine Idee schlecht bewerten, nur weil Dir ein Mitarbeiter nicht gleich seine Idee so vermitteln kann, dass Du sie auch verstehst. Die Gefahr besteht ja sehr leicht, dass man sagt, das kann er mir irgendwie nicht herüberbringen. Bloß, weil der kein guter Selbstdarsteller ist oder weil der kein guter Kommunikator ist, heißt das ja noch lange nicht, dass die Idee schlecht ist. Ich glaube, da hilft nur, wenn man unterstützt. Heute würde man Coaching sagen, wenn man das mit einem gewissen Sachverstand begleitet und versucht herauszukitzeln, um dann zu sagen: "Jetzt will ich es aber doch noch mal ein bisschen genauer verstehen!" Und sich da auch parallel als Coach in so eine Thematik mit hineinversetzt. Und dann kannst du auch irgendwann sagen: „So, wie ich das beurteile“, das musst du meistens im Dialog machen, "sind wir da echt an einem Punkt, wo wir nicht richtig weiterkommen. Oder, wie siehst du das?" Und wenn es dann heißt: "Ich habe noch ein Ass

im Ärmel" oder so, gut, das kann man dann ziehen. Immer zu sagen: "Na ja, jetzt nach zwei Wochen ist nicht das herausgekommen, was wir mal geplant hatten", das heißt noch lange nichts. Manche Dinge brauchen einfach noch mal. Und ich sage mal, wenn man so vorgehen würde, hätte man wahrscheinlich nie eine ISS im All. Da geht es nicht immer nach Zeitplan, in zwei Wochen habe ich das erreicht, in den nächsten zwei dies. Sondern, bei Innovation bist du ja auch an was Neuem. Und da weißt du einfach noch nicht, wie es funktioniert.

I: Kommt in dieser Rolle schon der Innovationsmanager zum Tragen, der das dann gezielt herauskitzeln muss und eben auch mit einer Fehlerkultur begleitet?

B: Ja, ich glaube, das müssen einfach mehrere beurteilen. Es bringt nichts, wenn das nur einer macht. Das haben wir natürlich auch manchmal. Wir hatten es auch in der Geschichte manchmal. Da gab es einen genialen Kopf, den hat keiner verstanden und der hat einfach sein Ding durchgezogen. Und auf einmal macht es "Plopp!" und dann kommt etwas heraus, das die Welt verändert. So etwas gibt es natürlich schon. Das ist aber eher selten. Und das sind die seltenen, großen besonderen Dinge, die da herauskommen. Diese vielen kleinen Innovationen, die uns quasi täglich erlauben, verbessert zu prozessieren oder zu arbeiten, die entstehen meistens immer im Team.

I: Wir hatten es zuvor schon mal angerissen: Welche Rolle spielt denn Kommunikation bei der Entwicklung?

B: Na ja, wahrscheinlich kann man sie nicht hoch genug einordnen. Wenn du dir Berlin anguckst oder Silicon Valley, was diese vielen Startups tun. Da sind nicht immer die, die wirklich die besten technischen Fähigkeiten haben und die die beste Umsetzungsfähigkeit haben die, die nachher erfolgreich sind. Sondern es sind die, die das beste Marketing haben oder die beste Kommunikation dazu haben. "Tue Gutes und rede davon!" Und das sind natürlich auch ein bisschen Stilblüten, Manche reden nur und haben nichts Inhaltliches anzubieten. Das wird meistens gar nicht so schnell entlarvt. Wenn ich mir manche Unternehmen angucke, die mit Venture Capital zugeschüttet werden, muss man sagen, dass das irgendwie völlig klar ist, dass da nichts dahintersteckt. Und ganz viele scheitern ja auch. Das ist das Venture Capital Modell: Die gehen ein bisschen anders vor und sagen: „Ein Jahr, dann will ich sehen was du hast und dann wird der Geldhahn zgedreht.“ Die schütten auf jedes Unternehmen zwanzig Millionen drauf und irgendwo wird mal eines entstehen, das mir

nachher dann Return on Invest bringt. Aber, wenn man das nur mit reduzierten Mitteln machen kann - wie wir hier - da kannst du nicht mit der großen Geldgießkanne hergehen und sagen, wir fördern einfach alle. Sondern wir müssen es natürlich ein bisschen gezielter machen und früher erkennen. Einfach, weil uns die Mittel dazu fehlen.

I: Das heißt, das Selbstmarketing spielt da schon auch eine gewisse Rolle?

B: Eine sehr große Rolle. Wahrscheinlich kann man es gar nicht hoch genug einschätzen, ja. Und gerade technische Unternehmungen sind häufig NICHT wirklich gut in der Kommunikation.

I: Liegt wahrscheinlich auch an der Zusammensetzung der Teams, dass die zu sehr Technies sind?

B: Das sind irgendwelche Informatiker, die sich vor ihren grünen Bildschirmen viel wohler fühlen, als wenn sie jetzt irgendwo ein Fernsehinterview geben sollten.

I: Das heißt, man sollte solche monothematischen Teams vielleicht dann auch mal mit Marketingspezialisten oder Kommunikationsexperten anreichern?

B: Das sieht man ja bei diesen ganzen Startups. In dem Moment, wo die so ein bisschen Nährboden gefunden haben, weil sie eine gute technische Lösung haben oder eine gute prozessuale oder verfahrenstechnische Lösung, kriegen die häufig – neben den Business Angels - gleich Marketingexpertise beigelegt. Da machen es die Amerikaner schon sehr gut, muss man sagen. Da sind wir noch ein bisschen im Hintertreffen, aber das kommt bei uns auch immer mehr, dass man dann sagt. „Die ersten Leute, die ich jetzt einstelle, wenn ich ein bisschen Geld bekommen habe, sind Leute, die Marketing machen, die Kommunikation machen.“ Und nicht die, die noch mal was mehr programmieren können oder schneller programmieren können. Ich glaube, das ist schon unheimlich wichtig.

Auch die Kommunikation intern ist ja auch eine ganz wichtige Geschichte, da sind wir bei MHP auch schlecht, muss ich sagen - selbstkritisch. Was hier entsteht - und das sind teilweise wirklich geile Ideen - mit einem riesigen, vielleicht sogar gesellschaftlichen Nutzen hinten dran, aber die Kommunikation kommt nicht an.

I: Im MHP Lab selbst entstehen ja auch Innovationen. Kommuniziert Ihr dann nur fertige Ideen oder auch schon im Entstehungsprozess, mit dem Ziel, dass sich das durchsetzt? Unterscheidet ihr dabei zwischen interner und externen Kommunikation?

B: Wir bräuchten wahrscheinlich genauso einen Marketingexperten. Wir sind da vielleicht sehr zurückgeblieben in der Kommunikation. Und ja, wir unterscheiden extern und intern, aber eher notgedrungen als irgendwie strategisch. Und wir versuchen interne Kommunikationskanäle oder -formate zu nutzen. Auch versuchen wir immer mal wieder Aktionen zu mache, nebenher. Und auch mal über Plakate zu kommunizieren oder ähnliches. Aber, das sind immer Strohfeuer, nichts Dauerhaftes. Dazu reicht auch einfach die Kapazität hier überhaupt nicht aus.

Extern machen wir mit Sicherheit auch nicht genug. Ich denke extern vielleicht sogar noch ein bisschen mehr, aber mit Sicherheit nicht genug. Wir werden von verschiedenen Medien schon ganz gut wahrgenommen, aber in der Breite nicht. Wenn du eine Kanzlerin fragst, ob sie MHP kennt, wird sie es nicht kennen. Wenn du sie fragst, ob sie Hugo Boss kennt, die mittlerweile weniger Mitarbeiter haben, das wird sie kennen. Ich glaube, da könnten wir deutlich mehr tun.

Jetzt noch Deine Frage, ab wann kommunizieren wir. Wenn man sich den Blog anschaut, sind da teilweise auch einfach mal nur Ideen drin. Da wird vielleicht nie ein Produkt daraus, das ist einfach mal so eine Idee für irgendwas. Wenn wir so eine Idee haben, dann versuchen wir sie schon so weit zu bringen, dass es eine Art Prototyp ist, ohne Pilot zu sein. Und wenn etwas in den Piloten hineingeht, dann kommunizieren wir auch. Aber viel zu wenig wahrscheinlich und viel zu wenig an die korrekten Zielgruppen gerichtet.

I: Gibt es in der kurzen Zeit, in der es die MHP Labs gibt, schon Produkte oder Ideen die sich bereits als Innovation durchgesetzt haben?

B: Nein. Nein! Wenn Du es nur bezogen siehst auf die Tätigkeiten, die hier im Lab passiert sind, glaube ich da ist bisher nichts als Produkt oder Service herausgekommen, das auch wirtschaftlich erfolgreich ist. Ich muss sagen, wir verfolgen ja auch ein zweigeteiltes Ziel. Das Eine ist natürlich, Produkte und Services zu entwickeln. Viel ist aber auch ausprobieren, Prototypen und Piloten zu bauen und dabei zu lernen. Und ganz viel davon geht nachher in das ganze normale Beratungsportfolio über. Das führt dann zu neuen Projekten, zu anderen Projekten, die man dann mit Kunden in

einem innovativeren Umfeld machen kann. Und natürlich auch zu anderen Tagessätzen, das ist ja auch eine relevante Größe.

Aber, dass man sagt, hier ist die Glühbirne erfunden worden, die jetzt einen Siegeszug um die Welt antritt, das nicht.

Wie gesagt, wir wollen es nutzen, um uns selbst weiterzuentwickeln, um unser Brand und unsere Wahrnehmung bei Kunden zu stärken. Um zu zeigen für welche Projekte wir überhaupt [als Unternehmensberatung, Anm. d. Verf.] geeignet sind. Und wenn wir jetzt hier ein Projekt in der Stadt machen, um die Parkplatzsituation zu optimieren, dann kriegst du eine ganz andere Wahrnehmung: "Ach, das sind ja gar nicht mehr die SAP-Berater, die ich so aus der Vergangenheit kenne." Sondern: „Die wollen ja auf einmal den Parkplatzsuchverkehr reduzieren. Und damit vielleicht so und so viel tausend Tonnen CO2 einsparen oder Stickoxide oder ähnliches, den Autofahrern Zeit schenken und den Anwohnern Lebensqualität.“ Das kriegt ja dann einen ganz anderen Fokus, als wenn du sagst: "Na ja, die kenne ich eigentlich nur als SAP-Berater."

Das verändert natürlich unseren Brand und auch die Möglichkeiten unserer Projekte. Und das ist dann schon ein ganz wesentlicher Erfolg, wenn das gelingt. Da muss nicht immer gleich ein fertiges Produkt oder Service dabei herauskommen. Aber diese Richtung einzuschlagen wird bei zunehmendem Wachstum schon immer relevanter.

I: Wie bewertet Ihr, wann eine Idee wirklich zur Innovation geworden ist? Nicht nur eigene, sondern vielleicht auch von anderen. Gibt es einen speziellen Kriterienkatalog oder macht ihr das an bestimmten Punkten fest?

B: Wir haben diese Phase, in der eine Idee in den Trichter hineinkommt. Und dann muss man sehen, welche Idee lohnt es weiterzuentwickeln. Da fallen schon mal achtzig Prozent auf, weil sie Mitbewerber im Markt haben. Das heißt dann erst mal nicht, dass sie schlecht sind. Aber das ist schon mal ziemlich schwierig, wenn du nichts Neues hast und wenn da schon Mitbewerber sind, die möglicherweise viel schneller sind als du. Und bei dem die eigene Differenzierung schwächer ist.

Wir haben am Anfang des Trichters, ein Kriterienset mit fünf Kategorien und in jeder Kategorie gibt es dann noch mal drei bis acht verschiedene Kriterien, mit denen bewertet wird.

Wenn die Idee es wert ist, verfolgen wir sie weiter und sehen was daraus werden kann. Und wir machen Proof of Concept oder NWP, bspw. einen Prototypen. Und dann gibt es anschließend ein sehr ähnliches Kriterienset, bevor wir richtig Geld in die Hand nehmen und da mal ein richtiges Produkt daraus machen. „Geld in die Hand nehmen“ heißt, den Leuten Zeit geben. Am Anfang funktionier viel nebenbei, neben den normalen Projekten. Und dann stellt man die Kollegen frei und sagt: „Euer Team hier, neun Leute, arbeitet jetzt Vollzeit an dem Thema.“ Und dann kommen auch andere Messkriterien zum Tragen und man fängt mit Projektplänen, Meilensteinen und so an. Dann kommt ein anderer Zug dahinter.

I: Das heißt, das geht dann in harte, wirtschaftliche Kriterien über?

B: Ja, Wirtschaftlichkeit ist mit Sicherheit auch mit dabei. Jetzt kann man sagen: „Vielleicht entwickeln wir da etwas, was wirtschaftlich gar nicht erfolgreich sein kann. Das uns aber ein ganz anderes Bild in der Öffentlichkeit oder bei unseren Kunden verschafft.“ Dann lohnt es sich ja auch, so etwas weiter zu verfolgen.

I: Also greifen hier dann die klassischen Forschungs- und Entwicklungsprozesse?

B: Ja, genau. Klassisch, ja, weiß ich nicht. So richtig ganz klassisch wahrscheinlich auch nicht. Heute arbeitest du viel agil. Und dann machst du das nicht mehr so wie in vielen Entwicklungsprojekten. Mit Wasserfallmodell etc. arbeiten doch heute immer noch relativ viele, auch im Maschinenbau, sogar in der Autoindustrie. Da geht es dann vielleicht schon ein bisschen anders zu, aber immer noch relativ klassisch und vor allem stringenter. Das ist schon zielgerichtet, da muss auch irgendwann etwas dabei herauskommen. Wenn man einen Meilenstein mehrfach gerissen hat und nicht argumentieren kann warum, dann muss man auch irgendwann die Reißleine ziehen.

I: Vielen Dank für Deine Zeit und das Interview.



Eidesstattliche Erklärung

Ich, _____

geboren am _____

erkläre hiermit, die vorliegende Masterarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt zu haben. Dabei habe ich mich keiner anderen Hilfsmittel bedient als derjenigen, die im beigefügten Quellenverzeichnis genannt sind.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind von mir als solche kenntlich gemacht.

....., den

Studienort

.....

Unterschrift Studierende/r (= Verfasser/in)