



Marcus Disselkamp

Innovationsmanagement

Instrumente und Methoden
zur Umsetzung im Unternehmen



Marcus Disselkamp

Innovationsmanagement

Marcus Disselkamp

Innovationsmanagement

Instrumente und Methoden
zur Umsetzung im Unternehmen



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

1. Auflage 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2005

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2005

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-409-12739-4

ISBN 978-3-663-07881-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-07881-4

Vorwort

Nichts geht langfristig ohne Innovationen! Sie sind die Basis für starke Positionen im Wettbewerb – als Kosten- oder Nutzenführer. Doch hört man vielen Managern zu, so frönen diese lieber einem Dasein zwischen diesen beiden starken Positionen. Die Mitte ist gerade richtig. Weder Kosten- noch Nutzenführerschaft, so lautet die Parole. Lieber spricht man von Kostensenkung und Abbau von Mitarbeitern. Man reduziert die Preise, verliert seine Margen und wundert sich über den dennoch ausbleibenden Kaufrausch der Kunden.

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

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

Dieses Buch ist den Innovationen gewidmet! Es zeigt die Chancen von Innovationen im Wettbewerb auf und informiert über Wege und Instrumente, um als Unternehmen erfolgreich innovativ zu sein.

München, Mai 2005

Marcus Disselkamp

Inhalt

Vorwort	5
Einleitung	11
Teil I: Grundlagen des Innovationsmanagements	15
1. Ideen und Innovationen.....	15
2. Arten von Innovationen	20
2.1 Produktinnovationen	20
2.2 Prozessinnovationen.....	23
2.3 Marktmäßige Innovationen	25
2.4 Strukturelle Innovationen.....	26
2.5 Kulturelle Innovationen	28
3. Bedeutung von Innovationen	29
3.1 Rentabilität und ihre Stellschrauben	29
3.2 Innovationen als Basis für Kostenführerschaft	36
3.3 Innovationen als Basis für Nutzenführerschaft.....	38
4. Quellen für Innovationen	40
4.1 Anstoß aus Forschung oder Technik (Technology Pull).....	42
4.1.1 Forschung & Entwicklung.....	42
4.1.2 Externe Forschungseinrichtungen	44
4.1.3 Lieferanten.....	44
4.2 Marktnachfrage (Market Pull).....	46
4.2.1 Unternehmenseigene Abteilungen.....	46
4.2.2 Kunden.....	47
4.2.3 Geschäftspartner und Dienstleister.....	48
5. Gründe für das Scheitern von Innovationen	49
5.1 Unternehmensstrategie.....	50
5.2 Unternehmensstrukturen	51
5.3 Unternehmenskultur.....	52

5.4	Prozesse.....	53
5.5	Beschäftigte.....	55
5.6	Konsequenz.....	56
Teil II: Organisation des Innovationsmanagements.....		59
1.	Innovationsbereitschaft („Wollen“).....	60
1.1	Unternehmensziele und -strategien.....	61
1.2	Innovationsstrategien.....	63
1.3	Mitarbeiterstruktur.....	67
2.	Innovationsfreiräume („Dürfen“).....	69
2.1	Unternehmenskultur.....	71
2.2	Unternehmensstruktur.....	76
3.	Innovationsfähigkeit („Können“).....	78
4.	Innovationsmanagement („Machen“).....	79
4.1	Steuerungsinstrumente.....	79
4.2	Anreizsysteme.....	80
4.3	Rollen des Managements.....	83
Teil III: Prozesse des Innovationsmanagements.....		89
1.	Identifikation.....	93
1.1	Kreativitätstechniken.....	94
1.1.1	Assoziationstechniken.....	96
1.1.2	Laterales Denken.....	103
1.1.3	Analogien.....	111
1.1.4	Weitere Kreativitäts-Maßnahmen.....	113
1.2	Marketing-Instrumente.....	114
1.2.1	Kundenanalyse.....	115
1.2.2	Wettbewerbsanalyse.....	119
1.3	Controlling-Instrumente.....	125
1.3.1	Lebenszyklen-Analyse.....	126
1.3.2	ABC-Analysen.....	128
1.3.3	Portfolio-Analyse.....	129
1.3.4	Balanced Scorecard.....	132
1.3.5	Erweiterte Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT).....	134
1.3.6	Risikomanagement.....	136
1.4	Organisationstechniken.....	138
1.4.1	Betriebliches Vorschlagswesen.....	138
1.4.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) oder Kaizen.....	140
1.4.3	Qualitätszirkel.....	142
1.4.4	Projektgruppen.....	143

1.4.5	Netzwerke.....	144
1.4.6	Informationsmarkt oder Open Space.....	147
1.4.7	Business Process Reengineering	147
2.	Selektion.....	149
2.1	Strukturierung.....	149
2.1.1	Meta-Plan.....	149
2.1.2	Cluster-Verfahren.....	150
2.1.3	Mind-Mapping.....	152
2.1.4	Morphologischer Kasten	153
2.2	Bewertung	155
2.2.1	Machbarkeits- und Attraktivitätsanalyse.....	156
2.2.2	Innovation Scorecard.....	158
2.3	Auswahl.....	177
3.	Präparation	178
3.1	Planung.....	178
3.1.1	Aufgaben und Maßnahmen	181
3.1.2	Ressourcen (Festlegung).....	183
3.1.3	Verfügbarkeit	185
3.1.4	Zeitplan	186
3.1.5	Ressourcen (Zuordnung)	188
3.1.6	Budget und Finanzierung	188
3.1.7	Projektauftrag	191
3.1.8	Qualitätssicherung	192
3.1.9	Vermarktung	194
3.2	Vermarktung von Ideen	194
3.2.1	Stakeholder-Analyse.....	195
3.2.2	Kommunikationstechniken.....	195
3.2.3	Kommunikationswege.....	198
3.3	Testphase	200
3.3.1	Konzepttest	200
3.3.2	Produkttest.....	201
3.3.3	Markttest.....	202
4.	Realisation.....	203
4.1	Projektsteuerung.....	204
4.2	Qualitätssicherung.....	205
4.3	Konfliktmanagement.....	208
4.4	Veränderungsmanagement	213

5.	Reflexion	216
5.1	Abnahme	216
5.2	Weiterentwicklung	217
5.3	Anerkennung.....	218
5.4	Dokumentation des Wissens	219
5.5	Sicherung der Schutzrechte	220
5.5.1	Patent.....	221
5.5.2	Gebrauchsmuster	224
5.5.3	Geschmacksmuster.....	225
5.5.4	Markenzeichen	226
5.5.5	Urheberrecht.....	228
Abbildungsverzeichnis.....		233
Literaturverzeichnis		235
Der Autor		239

Einleitung

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

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

Innovationen wollen dabei im Grunde alle. Niemand will als Innovationsbremser gelten. Der Begriff ist jedoch abgenutzt. Er wird oft als Modebegriff oder für kaum veränderte, neue Produkte missbraucht. In manchen Firmen ist das Recht „innovativ zu sein“ ein Vorrecht der Forschung und Entwicklung oder der Unternehmensführung. Der Wunsch nach Innovationen scheitert an internen Strukturen, fehlenden Budgets, Mutlosigkeit oder einfach an dem fehlenden Wissen der Instrumente des Innovationsmanagements.

Innovationen sind keine Glücksfälle. Sie resultieren meist aus einem systematischen Prozess, der erlernbar und steuerbar ist. Peter Drucker schrieb 1985 vom Innovationsmanagement als einer erlernbaren Fachdisziplin. Unternehmen müssen Innovationsquellen und Ideen gezielt aufspüren und gleichzeitig die Prinzipien eines methodischen Innovationsmanagements kennen und umsetzen.

Die Erkenntnis über die hohe Bedeutung von Innovationen ist also nichts Neues. Jeder Wirtschaftsstudent lernt dies in seinem Studium. Auch die generellen Techniken des Innovationsmanagements sind bekannt. Nur werden sie viel zu selten in der Praxis angewendet! Gerade große Konzerne haben in der Realität Schwierigkeiten mit der Verwirklichung von Innovationsfreiräumen. Im besten Fall konzentriert man sich lieber auf die Perfektionierung bestehender Produkte und Prozesse anstatt auf die Entwicklung neuer Lösungen für sich ändernde Kundenbedürfnisse und Wettbewerbseinflüsse. Im schlimmsten Fall beschäftigen sich große Firmen nur mit sich selbst und lassen den innovativen Wettbewerb an sich vorbeiziehen. Es gilt das Motto: Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen.

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

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

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

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

Frei nach der Kreativitätsregel des Brainstormings werden vorhandene Techniken aufgegriffen und mit neuen Gedanken und Anregungen verknüpft. Es geht nicht um die Frage, wer zuerst die beste Idee hatte, sondern um die Findung einer optimalen Methodik für das Innovationsmanagement. Das Mehrwert dieser Publikation liegt auf der Kombination von Instrumenten aus den verschiedensten Fakultäten, einigen eigenen Gedanken wie der Innovation Scorecard, der Ideenvermarktung und der Innovationsorganisation, einem ganzheitlichen Managementansatz und dem Aufruf es einfach zu tun.

Innovationen scheitern zudem oft an einer unnötigen Komplexität. Manager aus den verschiedensten Unternehmensbereichen spielen mit Fachbegriffen und verwirren damit nicht

nur sich selbst, sondern auch ihre Mitarbeiter. Dieses Buch filtert die wichtigsten Aspekte des Innovationsmanagements und kommuniziert diese in einer verständlichen Sprache.

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

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

Während früher ein Unternehmen, das eine Innovation als erstes erfolgreich einführte, lange Zeit eine hohe Innovationsrendite einstreichen konnte, ist heute der internationale Wettbewerb in vielen Branchen so scharf, dass die Unternehmen zur Aufrechterhaltung ihrer Marktposition zu fortgesetzten Innovationen gezwungen sind. Die Frage des Innovationsmanagements ist für Unternehmen daher zu einer Überlebensfrage geworden.

Damit in Zukunft weniger Innovationsprojekte in der Praxis scheitern, soll dieses Buch die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen in bestehenden Organisationen fördern und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen.

Teil I: Grundlagen des Innovationsmanagements

*„An der Innovation – also dem Erfindergeist einerseits und an der verantwortlichen und nutzbringenden Anwendung andererseits – entscheidet sich unsere Zukunftstauglichkeit.“
(Bundeskanzler Gerhard Schröder, 26.1.2004)*

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

1. Ideen und Innovationen

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

Innovationen sind die Wurzeln aller bekannten deutschen Industrieunternehmen. So fand die chemische Industrie ihren Aufstieg mit der Gewinnung der aus dem Abfallprodukt Steinkohlenteer synthetisch hergestellte Farbstoffe Alizarin, Fuchsin und Indigo. BASF gelang im Jahr 1912 mit der Gewinnung von Ammoniak unter hohem Druck aus Luftstickstoff und Wasserstoff ein mit dem Nobelpreis ausgezeichnetes Jahrhundertereignis. Dies schuf die Voraussetzung für die Kostenführerschaft in der Produktion von billigem Kunstdünger. Werner von Siemens ermöglichte 1866 mit seiner Entdeckung des dynamoelektrischen Prinzips die Um-

wandlung mechanischer in elektrische Energie, was zum Siegeszug der Elektrizität führte. Kurz vor dem Ersten Weltkrieg repräsentierte das damalige Deutsche Reich fast 35 Prozent der weltweiten Elektroproduktion, vor den USA mit knapp 29 Prozent. Weitere wichtige deutsche Innovatoren und Firmengründer waren die Automobilbauer Gottlieb Daimler und Karl Benz, die Brüder Max und Reinhard Mannesmann mit ihren nahtlosen Stahlrohren, Carl von Linde mit der vom ihm erdachten Kältemaschine und Rudolf Diesel mit seinem Wärme-kraftmotor. Nach dem Ersten Weltkrieg folgten beispielsweise BASF mit dem ersten Magnetband und Heinrich Focke mit dem ersten brauchbaren Hubschrauber. Dies alles waren nicht nur Erfinder, sondern sie bauten auf ihre Innovationen erfolgreiche Unternehmen auf. Mit anderen Worten: Ohne die ersten Ideen und daraus entwickelte Innovationen wären diese Unternehmen nie gegründet worden!

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

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen auch die Berater von McKinsey bei einer Untersuchung von weltweit 3000 Großunternehmen (vgl. Eglau, Kluge, Meffert, Stein, 2000, S.105 f.). Danach vernachlässigt ein großer Teil der untersuchten Unternehmen die Entwicklung von Innovationen. Im trügerischen Vertrauen auf die ungebrochene Zugkraft ihrer Produkte und Dienstleistungen wird der rechtzeitige Aufbau neuer Geschäftsfelder oder Leistungen unterschätzt. Durch eine fortlaufende Optimierung des Innovationsprozesses, ein systematisches Management des Innovationsportfolios und die Schaffung von innovationsfördernder Kultur und Systemen schaffen es hingegen erfolgreiche Unternehmen wie beispielsweise Apple, BASF, BMW, Dell, HP, Samsung oder Schering über Jahre hinweg einen konstanten Fluss innovativer Produkte und Serviceleistungen zu generieren.

Doch was versteht man überhaupt unter dem Begriff „Innovation“? Was kennzeichnet eine solche? Wann wird aus einer „Idee“ eine „Innovation“? Innovation ist ein populärer Begriff. Er wird von Politikern genauso gerne verwendet wie von Managern, Verkäufern oder Hochschullehrern. Oft ist man dabei nicht sicher, ob alle das gleiche Verständnis haben. Dabei ist der Begriff der Innovation historisch einfach herzuleiten: Er stammt aus dem lateinischen Wort „Innovatio“, welcher Erneuerung, aber auch sich Neuem hingeben bedeutet.

Diese Herleitung nennt bereits einen wichtigen Aspekt der Innovationen: Sie müssen nicht unbedingt etwas vollständig Neues sein, sondern können auch lediglich eine „Erneuerung“ darstellen! Solch eine Aussage steht aber im Widerspruch zu vielen wissenschaftlichen Defi-

novationen, die stets Innovation als etwas „Neues“ bezeichnen¹. Neue Produkte, neue Verfahren, neue Vertragsformen, neue Vertriebswege oder neue Werbeaussagen – häufig wird der Aspekt des Neuen in den Vordergrund gestellt. Dies ist aber nur zum Teil richtig. Innovationen können auch alte Ideen sein, die nur zum jetzigen Zeitpunkt ihre ersten Chancen auf Erfolg haben. Entscheidend muss nur sein, dass die Innovation einen neuen Vorteil für eine Anwendergruppe (z. B. Kunden, Mitarbeiter oder Aktionäre) darstellt. Peter Drucker definiert daher Innovationen als „Veränderung von Wert und Befriedigung, die der Verbraucher aus Ressourcen erhält“ (Drucker, 1986, S. 62).

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

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

Die drei wichtigsten Charakteristika einer Innovation werden in der folgenden Abbildung zusammengefasst:

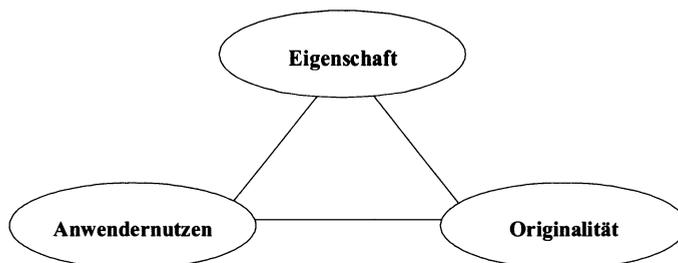


Abbildung 1: Charakteristika einer Innovation

Neben dem Grad der wahrgenommenen Neuigkeit (Originalität) ist es vornehmlich der Nutzenaspekt, der eine Innovation unterscheidet. Nur was einem Anwender einen wirklichen, neuen Vorteil gewährt, sollte als Innovation bezeichnet werden. In der Praxis sieht es leider anders aus: Schon die kleinste Änderung eines Produktes, wie z. B. an der Verpackung oder Qualität, wird als „Innovation“ gepriesen. Doch erst wenn ein Anwender tatsächliche Vorteile

¹ Eine ausführliche Auflistung der verschiedenen, wissenschaftlichen Definitionen zum Begriff „Innovation“ findet sich bei Hauschildt, 1997, S. 3 f.

aus einem veränderten oder neuen Produkt, aus einer Dienstleistung oder einem Verfahren verspürt, sollte wirklich von einer Innovation gesprochen werden.

Diese drei Charakteristika kennzeichnen eine Innovation: Sie hat einen klaren Nutzensvorteil für ihre Anwender, wie beispielsweise eine schnellere Maschine, ist günstiger im Einkauf oder emotionaler. Innovationen weisen zweitens eine Originalität auf. Wie gesehen empfindet der Anwender die Innovation als neuartig, selbst wenn die Grundidee hinter der Innovation schon sehr alt sein kann. Die Idee des Fliegens hatte bereits Leonardo da Vinci², doch erst die Gebrüder Jacques Étienne und Joseph Michel Montgolfier und später die Gebrüder Orville und Wilbur Wright setzten diese Idee in die Realität um. Drittens wird eine Innovation durch ihre Eigenschaft gekennzeichnet, wobei hierunter der Inhalt (z. B. Funktionalität und Qualität) sowie die Art der Innovation zu verstehen sind.

Innovationen bauen auf Ideen auf. Eine Idee ist ein plötzlicher Einfall oder Plan, eine Ahnung, eine Vorstellung, ein Grundsatz, eine Einstellung oder gar eine Philosophie (vgl. Deutsches Wörterbuch, 1996, S. 558). Ideen sind zwar plötzliche Einfälle, doch können sie auch auf alte Einfällen und längst vorhandenen Erkenntnissen und Erfahrungen basieren. Was früher schon einmal angedacht, aber aufgrund irgendwelcher Gründe verworfen wurde, dessen Zeit kann nun gekommen sein. Wichtig ist nur, dass die Idee zur jetzigen Zeit einen interessanten Vorteil für eine Anwendergruppe repräsentiert.

Das Unternehmen McDonald's hat den Hamburger nicht erfunden. Auch gab es in Amerika bereits eine Reihe von Fast-Food-Betrieben mit einem ähnlichen Sortiment wie McDonald's. Das Unternehmen hat aber vorhandene Ideen und Techniken aufgenommen und in wichtigen Aspekten weiterentwickelt. Die Produkte wurden genormt, Mitarbeiter geschult, Produktionsabläufe und Geräte auf Effizienz und Qualitätssicherung ausgerichtet. Das Franchising diente der Finanzierung der Expansion. So hat McDonald's mit den vorhandenen Produktionsfaktoren deutlich höhere Erträge als die etablierten Wettbewerber erzielt und gleichzeitig einen neuen Markt und neue Kunden geschaffen.

Das Penicillin, das seither vielen Menschen das Leben rettet, entstand aus einem bekannten Ärgernis (vgl. Drucker, 1986, S. 58). Ursprünglich galt der Schimmelpilz *Penicillium notatum* als Plage. Bakteriologen bemühten sich, ihre Bakterienkulturen vor Verschmutzung durch diesen Pilz zu schützen. In den zwanziger Jahren erkannte dann der Londoner Arzt Alexander Fleming, dass dies genau der Stoff zur Abtötung von Bakterien war, nach dem Bakteriologen schon seit langem suchten. Penicillin wirkt in zweifacher Weise: Es tötet Bakterien und hemmt bakterielles Wachstum. Es zerstört keine Organismen, die sich im Ruhestadium befinden, sondern nur solche, die wachsen und sich vermehren. Das Arzneimittel wird erfolgreich zur Behandlung tödlicher Krankheiten wie bakterielle Endokarditis, Sepsis, Gasgangrän, Gonorrhö und Scharlach eingesetzt.

2 Die Skizzenbücher von Leonardo da Vinci sind voll von begnadeten Ideen, wie z. B. U-Boot, Hubschrauber und automatische Schmiede. Mit den um das Jahr 1500 vorhandenen Techniken und Werkstoffen hätte jedoch niemand diese Ideen in eine Innovation umsetzen können.

Damit aus einer Idee aber eine Innovation wird, wird ein Prozess der Umsetzung benötigt. Nicht jede Idee wird erfolgreich umgesetzt. Doch nur wenn eine erste Idee wirklich zu einem Nutzen für eine Anwendergruppe führt, dann kann von einer Innovation gesprochen werden. Es ergibt sich daher der folgende Zeitablauf:

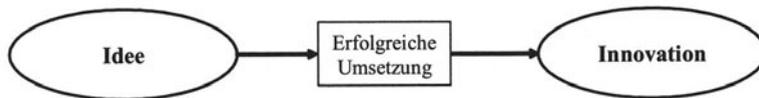


Abbildung 2: Zeitliche Entwicklung von der Initiative bis zur Realisation

Abbildung 2 orientiert sich an der Innovationsökonomie Schumpeters, der zwischen der Invention (der bloßen Erfindung), der Innovation (der erfolgreichen Einführung einer Invention) und deren Diffusion (massenhafte Verbreitung) unterscheidet.

Gerade an dem Aspekt der erfolgreichen Umsetzung scheitern viele innovative Ideen! Daher bezieht sich der Schwerpunkt dieses Buches auf den Aspekt der notwendigen Instrumente, Strukturen und Prozesse zur erfolgreichen Umsetzung einer Idee in eine Innovation. Erst die erfolgreich gemanagte, also realisierte Innovation bringt einer Anwendergruppe sowie dem initiiertem Unternehmen die wichtigen Vorteile, die beide Parteien brauchen: Dem Anwender Nutzen und dem Unternehmen Profit.

Nicht jede Innovation muss eine dramatische Neuerung sein! Von einer Innovation kann man bereits sprechen, wenn an bestehenden Produkten oder Lösungen wichtige Verbesserungen für die Anwender entstehen. Dies nennt man eine inkrementale Innovation. Die Beratungsfirma Arthur D. Little unterscheidet konkret drei Typen von Innovationen (vgl. Sommerlatte, 2001, S. 31 f.):

- Inkrementale Innovationen: Kurzfristige Verbesserungen an bestehenden Produkten und Leistungen, die aber klare Vorteile für die Anwender generieren. Sie können schnell und sukzessiv implementiert werden und beeinflussen die Nachfrage.
- Strategische Innovationen: Sie erfordern einen hohen Entwicklungsaufwand, eine aktivere Vermarktung und größere Investitionen. Strategische Innovationen wirken z.T. auf Bedürfnisse, die den Anwendern selbst noch nicht bewusst sind, und stiften einen echten Nutzenvorteil.
- Durchbruch-Innovationen: Sie stellen einen umwälzenden Effekt auf das Geschäftsfeld dar, in dem die Innovation stattfindet. Kundenbedürfnisse werden auf eine völlig neue Art und Weise befriedigt.

2. Arten von Innovationen

Unter Innovationen sind nicht nur, wie oft im Sprachlichen üblich, neue oder verbesserte Produkte zu verstehen. Vielmehr sind Innovationen im Ergebnis qualitativ neuartige Produkte, Dienstleistungen, Verfahren, Strukturen, Märkte und Kulturen. Man unterscheidet dementsprechend verschiedene Arten betrieblicher Innovationen:

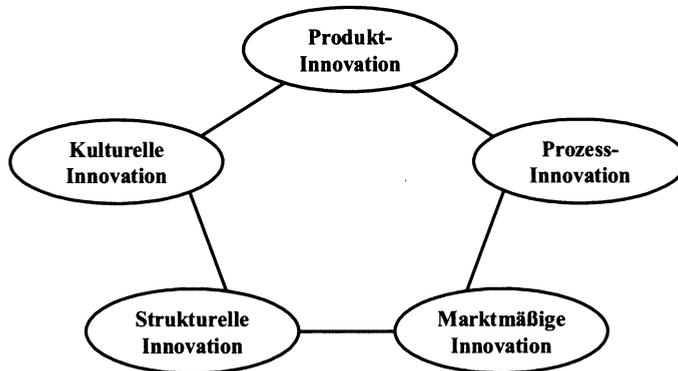


Abbildung 3: Arten von Innovationen

2.1 Produktinnovationen

Produktinnovationen sind neue oder verbesserte Produkte, die von den Kunden als nützlich anerkannt und dementsprechend gekauft werden. Wichtig sind bei Produktinnovationen zwei Aspekte: Erstens handelt es sich bei „Produkten“ nicht nur um Waren, sondern auch um Dienstleistungen und Konzepte. Zweitens bedeuten Produktinnovationen neue Produkte in alten oder sogar neuen Märkten. Produktinnovationen grenzen sich klar von den übrigen Strategien der Produktentwicklung ab.

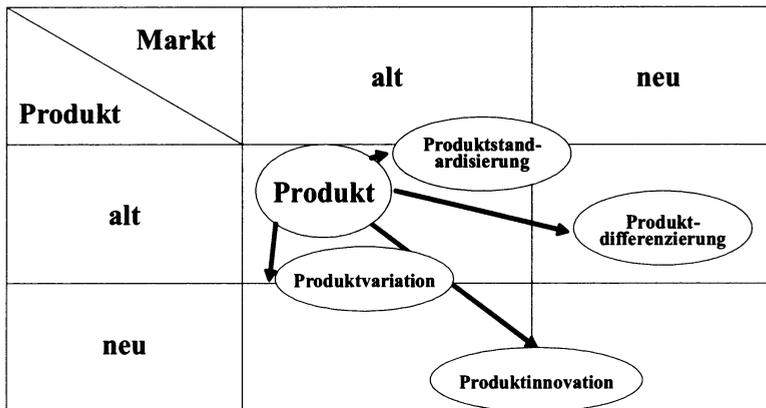


Abbildung 4: Produktentwicklungswege

Abbildung 4, die sich an der bekannten Matrix von Igor Ansoff orientiert³, verdeutlicht die verschiedenen Strategien, in welche Richtungen Produkte entwickelt werden können. Möchte ein Unternehmen seine schon vorhandenen Produkte in einem bestehenden Markt entwickeln, so können neue Variationen eingeführt oder das Produkt standardisiert werden. Variationen wären beispielsweise neue Verpackungsgrößen oder das gleiche Produkt unter verschiedenen Gattungen (z. B. als Markenartikel und als Handelsmarke) zu vertreiben. Die Standardisierung ermöglicht die Reduktion von Kosten oder auch die Einführung von Baukastenmodulen, die wiederum die Mass-Customization möglich macht. Um ein bestehendes Produkt in einem neuen Markt einzuführen, benötigt es meistens eine Produktdifferenzierung. Der Eintritt in einen neuen regionalen Markt verlangt beispielsweise oft eine Anpassung der Verpackung mit landesspezifischen Sprachen, Maßen und gesetzlichen Vorschriften. Die Grafik beinhaltet nicht als weitere Produktstrategie die Produktelimination. Sie bedeutet die Herausnahme eines Produktes oder einer Dienstleistung aus dem Sortiment. Gründe für diese Maßnahme können ein schlechter Deckungsbeitrag, eine schlechte Qualität oder ein negatives Image sein.

Von einer Produktinnovation spricht man hingegen nur, wenn es sich um merklich neue Produkte oder Dienste handelt. Dabei ist es unabhängig, ob das Produkt in einem bereits vom Unternehmen aktiven Markt oder neuen Markt lanciert wird. Was jedoch eine „merkliche“ Veränderung darstellt, ist in der Praxis oft nur schwer definierbar. Ist das neue Design des aktuellen BMW 7er Modells eine Innovation oder erst der Wagen in seinem gesamten Auftritt? Ist der 7er überhaupt eine Innovation, da es die Modellreihe bereits seit vielen Jahren mit verschiedenen Generationen gibt? Entscheidend ist bei dieser Frage nicht, wie neu ein Produkt ist, sondern ob es einen neuen Nutzen (!) für eine Anwendergruppe repräsentiert. Als

³ Ansoff klassifizierte die Wettbewerbsstrategien nach den Parametern neuer und gegenwärtiger Markt sowie neue und gegenwärtige Produkte. Dabei definierte er vier Strategien: die Marktdurchdringung, die Marktentwicklung, die Produktentwicklung und die Diversifikation (vgl. Ansoff, 1992, S. 131). Abbildung 4 bezieht sich nur auf die Produktentwicklungswege, wie sie auch schon von Gustav Bergmann diskutiert wurden (vgl. Bergmann, 2000, S. 28).

Anwendergruppe zählen nicht nur Kunden, sondern auch die Produktion oder der Vertrieb, die ebenfalls Nutzen aus Produktinnovationen ziehen können.

Im Rahmen der Produktinnovation können verschiedene Aspekte eines Produktes oder eines Dienstes innovativ gestaltet werden. Besonders die Qualität spielt eine entscheidende Rolle als kaufbeeinflussender Impuls für die Kunden. Die Qualität einer Ware oder einer Dienstleistung selbst lässt sich in verschiedene Bereiche unterteilen, in denen überall Verbesserungen durch Innovationen möglich sind (vgl. Disselkamp, Schüller, 2003, S. 98 ff.):

Qualität im engeren Sinne	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inhalt (Zusammensetzung, Materialart und Menge) ■ Physische Merkmale (Größe, Gewicht, Form, Farbe, Verpackung, Lagerfähigkeit, Stabilität, Haltbarkeit) ■ Emotionale Merkmale (Marke, Individualität) ■ Nutzen (Funktionalität mit Grundnutzen und Zusatznutzen) ■ Sonstige Eigenschaften (Design, Geruch, Geschmack, Name, Klang, Lärm, Mobilität, Nebenwirkungen, Performance, Sicherheit)
Qualität im weiteren Sinne	<ul style="list-style-type: none"> ■ Flexibilität (Sonderaufträge, Volumensteigerung, Kapazitätsanpassungen, Just-in-Time-Bereitschaft, Lernbereitschaft) ■ Qualitätssicherung (QS-System, Dokumentation, Zertifizierungen) ■ Sortiment (Sortimentsbreite, Sortimentstiefe) ■ Service (Beratung, Kundendienst, Kulanz, Vor-Ort-Service, Schulung, EDV-Anbindung) ■ Garantie (Gewährleistungsanspruch, Recht auf Wandlung)

Abbildung 5: Qualitätskriterien

Der Nutzen (Grund- und Zusatznutzen) ist für Waren und Dienstleistungen stets der primär kaufentscheidende Faktor und sollte daher im Fokus der Produktinnovationen stehen. Bei Waren spielen ferner physische Parameter wie Gestalt, Farbe, Volumen wichtige Rollen, während bei den Dienstleistungen Themen wie die Qualitätssicherung, Flexibilität und Service dominieren. Allen gemein ist eine enorme Bedeutung der emotionalen Aspekte. Erfolgreiche Produkte differenzieren sich immer wieder von ihren Wettbewerbern durch eine besondere emotionale Ansprache und Bindung. Dieser Punkt wird an späterer Stelle im Rahmen der so genannten Nutzenführerschaft noch intensiver diskutiert.

Produktinnovationen müssen nicht immer mit einer materiellen Ware verbunden sein, es kann sich auch um innovative Dienstleistungen oder Konzepte handeln!

Ein Beispiel für ein innovatives Konzept ist in der Kommunikation das Guerilla Marketing. So unkonventionell wie möglich zu sein und aufzufallen, lautet hier die Devise. Wie bei den Guerilla-Kriegern, die mit geringen Ressourcen gegen riesige Armeen aufbegehren, geht es auch beim Guerilla Marketing nicht um hohe Investitionen, sondern darum, Vorhandenes clever einzusetzen. Der Sportartikelhersteller Nike klebte z. B. sein Logo auf rote Ampeln. Jeder wartende Autofahrer war so gezwungen, immer wieder das Nike Logo anzuschauen.

2.2 Prozessinnovationen

Prozess- oder Verfahrensinnovationen sind Erneuerungen bei den Leistungserstellungsprozessen im Unternehmen. Sie setzen bei der zu erledigenden Arbeit an, sind aufgabenorientiert und ersetzen Schwächen in bestehenden Verfahren durch Verbesserungen. Prozessinnovationen verfolgen Ziele wie z. B. die Sicherheit zu erhöhen, die Produktivität zu steigern, die Kundenzufriedenheit zu steigern oder die Umwelt zu schonen.

Ein schon älteres Beispiel für Prozessinnovationen zeigt die Einführung der produktionssynchronen Beschaffung Mitte der 80er Jahre in der Automobilindustrie – allen voran in Japan. Eine produktionssynchrone Beschaffung liegt vor, wenn die Bestellung von Material und Waren in Abstimmung mit der Produktion so stattfindet, dass der Zeitraum zwischen Wareneingang und Bereitstellung von Material für die Produktion so klein wie möglich ist. Dies bewirkt eine starke Reduzierung der Material- und Warenbestände und somit eine geringere Kapitalbindung. Gegenüber ihren US-amerikanischen Wettbewerbern hatten die japanischen Automobilhersteller zwischen 1985 und 1989 durchschnittlich nur 0,2 Tage an Lagerbestand, die US-Firmen jedoch 2,9 Tage.

Wie das Beispiel der produktionssynchronen Beschaffung zeigt, können Prozessinnovationen nicht nur innerhalb eines Unternehmens stattfinden, sondern auch zwischen verschiedenen Unternehmen. Zudem haben andere Branchen diese Prozessinnovation auf ihre eigenen Tätigkeitsfelder übernommen und weiterentwickelt, wie in der Computerbranche (Dell Computer) oder im Einzelhandel (Walmart), um signifikante Kostenvorteile aber teilweise auch Nutzensvorteile zu generieren.

Eine Prozessinnovation der letzten Jahre stellt die Neuerung im Rahmen der kooperativen Planung zwischen Lieferanten und Händlern (CPFR) dar. Hier soll durch die gemeinsame Nutzung der Abverkaufsdaten des Händlers die Planung der Bestell-, Produktions- und Lagermenge auf beiden Seiten optimiert werden. Zum Einsatz beim CPFR kommt auch der elektronische Datentransfer (EDI), der selbst auch eine Prozessinnovation verkörpert. Ob-

wohl dieser Ansatz in manchen Industrien, wie der Automobilbranche, schon weit verbreitet ist, nutzen andere Branchen diese Möglichkeit der Kosten- und Fehlersenkung noch nicht ausreichend. Etwa die Konsumgüterbranche, wo zwar seit über zwanzig Jahren die verschiedensten EDI-Standards im Einsatz sind, aber immer noch vorwiegend große Lieferanten daran teilnehmen. Viele kleinere Lieferanten verursachen hingegen auch heute noch, aufgrund ihrer Papierrechnungen und Telefonbestellungen, Zeit sowie Kosten in der Wertschöpfungskette und verlieren an Liefertreue.

Eine aktuelle Prozess- und Verfahrensinnovation ist die Einführung der Warenidentifikation anhand von Radiofrequenz (RF-ID). Auch diese Prozessinnovation betrifft den Waren- und Datenfluss zwischen Herstellern und Händlern bis hin zu den Verbrauchern. Mit dieser Technologie, die das Supply-Chain-Management-System unterstützt, kann dank Radiofrequenz jede einzelne Bestelleinheit oder jeder Artikel automatisch in der Warenerkennung und Verfolgung erfasst werden, um damit in diversen logistischen und administrativen Prozessen der übergreifenden Wertschöpfungskette neue Optimierungsmöglichkeiten zu gewinnen. Frühere Untersuchungen des Autors ergaben, dass bei Herstellern und Händlern ein Einsparungspotenzial von über einem Prozent vom Bruttoumsatzwert möglich ist. Dies ist eine enorme Einsparung, wenn man bedenkt, dass Einzelhändler in Deutschland eine durchschnittliche Umsatzrendite von ca. 1,5 Prozent aufweisen.

Weitere Beispiele für Prozessinnovationen dieser Art sind die Einführung von Scanner-Kassen, Hochregallager oder das Online-Banking, bei dem gegenüber den vorherigen Prozessen in den Filialen oder am Telefon alle Kommunikationsbrüche an den Schnittstellen aufgehoben und der Informationsfluss automatisiert und rationalisiert wurde. Das Beispiel des Online Bankings zeigt, dass Prozessinnovationen nicht nur bei der Herstellung von Waren stattfinden. Wie bei Produktinnovationen gibt es Prozessinnovationen in der Erbringung von Dienstleistungen und Planung von Vorgehensweisen.

Prozessinnovationen erstrecken sich auch auf die Durchführung von Dienstleistungen und weitere Vorgehensweisen!

Im Marketing gibt es beispielsweise immer wieder Innovationen im Rahmen von Kommunikationsprozessen. So stellt das Permission Marketing eine neue Vorgehensweise in der Werbung dar. Während Kunden beim klassischen Push-Marketing die Zielscheibe aller nur erdenklichen Werbebotschaften sind, baut Permission Marketing auf den Respekt vor dem Kunden. Nur wenn er es will, erhält er Informationen, und auch nur jene, die er wünscht. Der Kunde wird vorab nach seiner Erlaubnis gefragt (englisch: Permission), bevor Informationen und Werbebotschaften an ihn gesendet werden. Dieses Konzept basiert also auf der Freiwilligkeit, mit der sich Kunden an einen Anbieter wenden – gleichzeitig ist dieser natürlich ebenso bestrebt, eine langfristige Beziehung aufzubauen. Diese Prozessinnovation reduziert die Streuverluste von Werbebotschaften und Kosten der Kommunikation und erhöht das Image des Anbieters. Gibt der Kunde nicht nur seine Erlaubnis, sondern auch einige Daten

über seine Person, so kann der Anbieter sogar noch gezielter auf individuelle Kundenwünsche eingehen.

2.3 Marktmäßige Innovationen

Marktmäßige Innovationen dienen der Erschließung neuer Absatz- und Beschaffungsmärkte, wie neue Kunden- oder Lieferantengruppen, um dadurch den Umsatz zu steigern, die Einkaufspreise zu senken oder die Qualität der bezogenen Leistungen zu steigern.

Ein Unternehmen, das anhand von Markt- und Produktinnovationen gewachsen ist, ist beispielsweise das finnische Unternehmen Nokia. 1865 gründete Frederik Idestam das Unternehmen im Süden Finnlands als Zellstofffabrik zur Herstellung von Papier. Innerhalb weniger Jahre entstand ein Großkonzern mit einem Produktportfolio von Papier über Gummistiefel bis zu Chemiespezialitäten. Ab 1960 konzentrierte Nokia seine Forschungs- und Entwicklungsressourcen auf die Funktechnologie und Telekommunikation. Seit Beginn der 90er Jahre ist das Unternehmen mit seinen 54.000 Beschäftigten ein weltweit führender Anbieter auf dem Gebiet digitaler Kommunikations-Technologien. Bekannt wurde der dementsprechende Werbeslogan „Connecting People“. 2001 erzielte Nokia bei einem Nettoumsatz von 31,2 Mrd. Euro einen Betriebsgewinn von 3,4 Mrd. Euro.

Die mittelständische Mekra Lang GmbH & Co. KG aus Franken hat ebenfalls einen Wandel in ihrem Markt vollzogen. Als kleine, lokale Spiegelfabrik 1932 gegründet, drang man mit der Zeit in die für das Unternehmen neue Kundengruppe der Automobilhersteller vor. Als Kernkompetenz wurde die Herstellung von Rückspiegeln für PKWs und Nutzfahrzeuge entwickelt. Heute bietet das Unternehmen ein komplettes Produktionsprogramm zum Thema „Rundum-Sichtsysteme für Nutzfahrzeuge“ an. Um weiterhin führend zu bleiben, arbeitet Mekra aktuell an Substitutionsprodukten für die klassischen Spiegel. Das Unternehmen entwickelte mit Mekra Lang ein Kamerasystem für Busse und Nutzfahrzeuge, das in Verbindung mit den traditionellen Spiegelsystemen die Rundumsicht entscheidend verbessert. Die Kamera repräsentiert eine Marktinnovation, diesmal in der Elektronik.

Weitere Ansätze für Marktinnovationen in Absatzmärkten ist die Erschließung neuer regionaler Märkte durch die eigene Expansion in nationale oder internationale Regionen sowie die Öffnung neuer Kundensegmente wie beispielsweise nach Altersklassen (z. B. Senioren), Einkommensklassen, Berufen, Hobby oder nach bestimmten Bedürfnissen (z. B. Stadtbewohner).

Auf der Beschaffungsmarktseite gilt es kontinuierlich seine vorhandenen Lieferanten und Dienstleister mit weiteren, potentiellen Geschäftspartnern zu vergleichen. Nicht selten kann man durch neue Lieferanten und Dienstleister seine Leistungsfähigkeit gegenüber den eigenen Kunden verbessern. Viele Unternehmen zogen auf dem Beschaffungsmarkt Nutzen aus diversen technischen Innovationen, wie vor allem dem E-Commerce. Durch die globale Ver-

netzung mittels Internet und E-Procurement ist es heute viel einfacher, kostengünstig, schnell und zielorientiert eine größere Auswahl von potenziellen Lieferanten zu identifizieren und auszuwählen.

Neben dem Beschaffungsmarkt für Waren existieren zwei weitere, wichtige Beschaffungsmärkte: der Finanz- und der Arbeitsmarkt. Aus beiden können wichtige innovative Impulse für Unternehmen kommen. Die Boomphase des Internets Mitte der 90er Jahre wurde auch durch neue Finanzquellen (Markt) wie Venture Capital ausgelöst. Dies ermöglichte erst vielen Unternehmen, Kapital für neue Geschäftsfelder oder Existenzgründungen zu erhalten. Die traditionellen Finanzquellen wie Banken oder Gesellschafterkapital reichten entweder nicht aus oder waren nicht zugänglich.

Manche Unternehmen suchen ihre Mitarbeiter in einem nur beschränkten Arbeitsmarkt. So stellen viele mittelständische Unternehmen ihre Berufsanfänger nur aus der eigenen Heimatregion des Unternehmens ein. Sie vernachlässigen dabei die Elite der Jahrgänge, die ihr Studium oft an externen Standorten abgeschlossen haben. Eine Innovation auf dem Beschaffungsmarkt wäre bei diesen Firmen die Ansprache von Studenten auf fernen Universitäten.

2.4 Strukturelle Innovationen

Strukturelle Innovationen sind unter anderem Erneuerungen in der Funktionalität einer Arbeitsstruktur. Hierzu gehören zum Beispiel die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle, Arbeitsplatzmodelle oder verbesserte Verfahren der Personalentwicklung. Sie dienen der Steigerung der Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterqualifikation oder der Rationalisierung von betrieblichen Abläufen.

Der Volkswagen Konzern testet bereits seit Jahren verschiedene innovative Arbeitsstrukturen (vgl. Brandl, Disselkamp, Wedde, 2004, S. 37 f.). Der Firmentarifvertrag der Volkswagen AG über eine zeitweilige Arbeitszeitabsenkung auf 28,8 Wochenstunden, war der Vorreiter für eine kollektive Arbeitsumverteilung. 1993 prognostizierte die Konzernleitung einen Personalüberhang von 30.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für das Jahr 1995 – damit stand rund ein Drittel der Arbeitsplätze an den deutschen Produktionsstandorten der Volkswagen AG zur Disposition. Beide Seiten waren sich einig darin, dass – wie auch bereits in der Absatzkrise zu Beginn der 70er Jahre – Massenentlassungen vermieden werden sollten, da sie mit der Unternehmenskultur von VW nicht zu vereinbaren seien.

Der als Vier-Tage-Woche bekannt gewordene Firmentarifvertrag zwischen der Volkswagen AG und der IG Metall eröffnete die Möglichkeit, die regelmäßige Arbeitszeit mit sofortiger Wirkung von 36 bis auf 28,8 Wochenstunden abzusenken. Gleichzeitig sicherte die Unternehmensleitung zu, dass während der zunächst auf zwei Jahre befristeten Vereinbarung keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen würden. Die Höhe der monatlich ausgezahlten Löhne und Gehälter blieb trotz Arbeitszeitabsenkung unverändert. Erreicht wurde dies