

Digitalisierung

Internationalisierung

Energiewende

Finanzen

Claus-Christian Carbon & Werner G. Faix

# Beitragsserie: Innovation mittelständisch denken

## Teil I: Innovation – Zukunftsmodell für den Mittelstand

16. November 2021

Dieser Fachbeitrag erscheint in Kooperation mit:



SCHOOL OF INTERNATIONAL  
BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP  

---

STEINBEIS UNIVERSITY



# Beitragsserie: Innovation mittelständisch denken

## Teil I: Innovation – Zukunftsmodell für den Mittelstand

**Die Welt ist in allen Lebensbereichen im Umbruch und heute mehr denn je ist die Menschheit gefordert, neue Wege zu beschreiten. Eine hohe Innovationsfähigkeit ist der wichtigste Schlüssel für eine lebenswerte Zukunft unserer Gesellschaft. Das nimmt auch den deutschen Mittelstand in die Verantwortung – setzt jedoch gleichzeitig ein enormes Wertschöpfungspotenzial frei.**

Kaum ein Wort wird derzeit so inflationär gebraucht wie „Innovation“. Seit Jahrzehnten wird in der Fachwelt über Innovation geredet, diskutiert, reflektiert und geschrieben. Und doch herrscht in der Praxis noch immer Unklarheit darüber, was genau unter einer Innovation zu verstehen ist und was sie erfolgreich macht. Der lateinische Wortstamm, basierend auf dem Verb „novare“ (dt. neu machen / erneuern), verdeutlicht bereits die grundlegende Idee: Innovation bezeichnet die Einführung eines Neuen in etwas Bestehendes. Dies deckt sich mit dem weit verbreiteten Verständnis von Innovation als „irgendetwas Neues“, was oftmals eher den Eindruck einer ziellosen, ins Leere gerichteten Anstrengung ohne konkretes Ergebnis vermittelt. Eine neue [Innovationsstudie](#) der Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) zusammen mit der Universität Bamberg zeigt hingegen auf, dass viel mehr dahintersteckt und plädiert für einen zeitgemäßen, ganzheitlichen Innovationsbegriff.

### Eine gute Idee ist noch keine Innovation

In einem wirtschaftlichen Zusammenhang wird der Begriff „Innovation“ seit Ende des 19. Jahrhunderts verwendet. Der Ökonom Joseph A. Schumpeter wird gemeinhin als wichtiger Wegbereiter und prägende Figur des Innovationsbegriffs verstanden. Er definierte Innovation als „the doing of new things“ (dt. das Machen neuer Dinge). Eine Idee von etwas Neuem zu haben ist demnach ein wichtiger Bestandteil einer Innovation, jedoch längst nicht ausreichend für deren Charakterisierung. Es bedarf nämlich der Umsetzung einer guten Idee in die Tat. Für Schumpeter waren Innovationen sowie das damit einhergehende Unternehmertum zur Verwirklichung der Neuheit der entscheidende Motor für Wohlstand und wirtschaftliche Entwicklung.

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Claus-Christian Carbon ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Psychologie und Methodenlehre und Dekan der Fakultät für Humanwissenschaften an der Universität Bamberg und Leiter der Forschungsgruppe EPÆG (Ergonomie, Psychologische Ästhetik, Gestalt).

Prof. Dr. Werner G. Faix ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmens- und Personalführung an der Steinbeis-Hochschule und Dekan der Fakultät Leadership und Management der Steinbeis-Hochschule. Er ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der School of International Business and Entrepreneurship der Steinbeis-Hochschule.

Um in unserer komplexen Welt des 21. Jahrhunderts nachhaltiges Wirtschaftswachstum und Fortschritt sicherzustellen, muss Neues hervorgebracht werden, das auch tatsächlich genutzt wird und damit Wert(e) schafft. Dabei genügt es nicht, eine Erfindungsmeldung, ein Patent oder einen Prototyp zu generieren, um als Innovation zu gelten. In einem beispielhaften Innovationsprozess muss eine „klassische“ Erfindung in die Öffentlichkeit gebracht, für eine tatsächliche Nutzung realisiert und erfolgreich (in einen Markt) eingeführt werden. In weiterer Folge sorgt dies direkt oder durch Rückkopplungseffekte für eine Wertschöpfung (siehe Abb. 1).

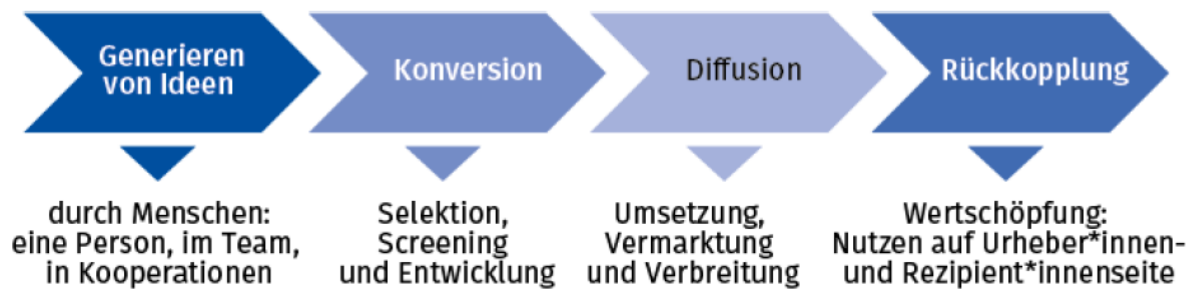


Abbildung 1: Beispielhafter Innovationsprozess (vgl. Hansen & Birkinshaw, 2007; Faix et al., 2014)

### Innovationen haben verschiedene Gesichter

Die Wertschöpfung besteht darin, dass das neu Geschaffene vom jeweiligen Markt als wertvoller und nützlicher bewertet wird als das bereits Existierende. Ein schwieriger Vorgang ist es oftmals, die Qualität der Innovation zu bewerten. Innovationen haben verschiedene Gesichter und damit auch Formen, die sich im Wesentlichen hinsichtlich ihres Neuheitsgrads, der Art der Veränderung und des Umfangs ihrer Auswirkungen unterscheiden. In diesem Zusammenhang wird zwischen inkrementellen und radikalen bzw. disruptiven Innovationen unterschieden (siehe Abb. 2): Inkrementelle Innovationen streben eher die Optimierung und Weiterentwicklung von bestehenden Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen an (z.B. Optimierung des Verbrennungsmotors). Radikale bzw. disruptiv wirkende Innovationen hingegen zielen auf die Entwicklung gänzlich neuer Technologien, Systeme, Produkte etc. ab (z.B. Lieferdrohnen statt Paketboten). Somit weicht diese Innovationsform von bestehenden Produkten, Funktionen und Wirkungsweisen ab und reagiert damit auf völlig neue Art und Weise auf eine spezifische Problemstellung.

Folgende grundlegenden Typen an Innovationen können unterschieden werden:

- ❖ Entwicklung und Einführung bzw. Bereitstellung neuer Produkte oder Dienstleistungen sowie neuer (Produktions-)Methoden und Geschäftsprozesse
- ❖ Erschließung neuer Absatz- und Einkaufsmärkte
- ❖ Entwicklung und Implementierung neuer Organisationsstrukturen und Geschäftsmodelle

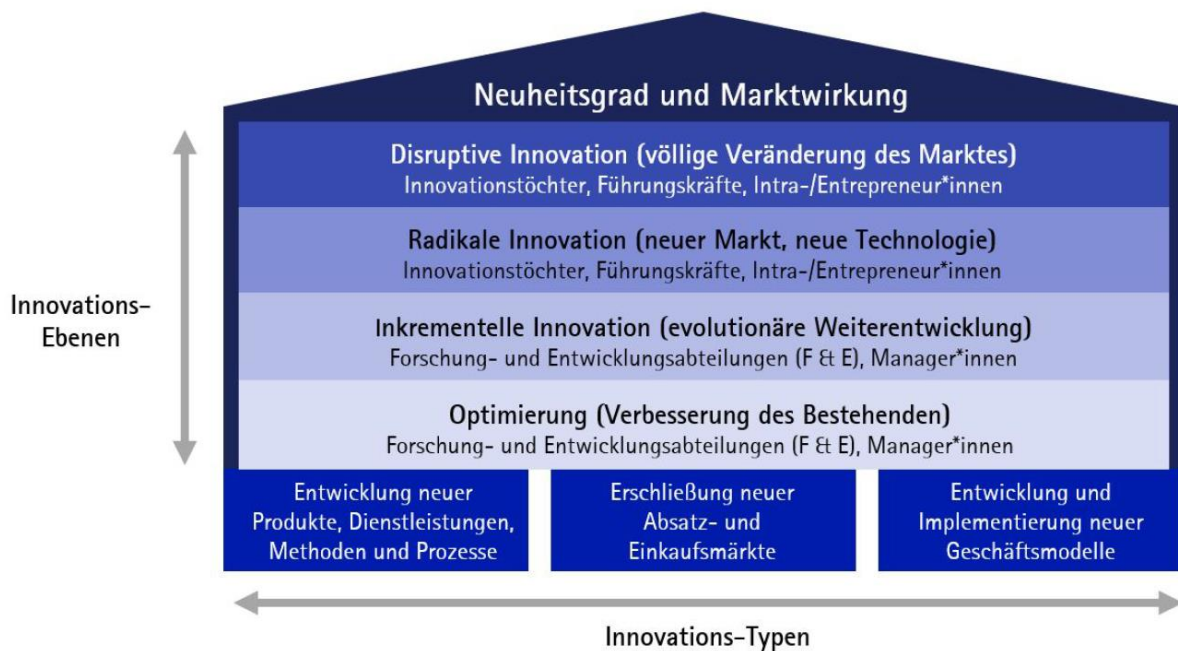


Abbildung 2: Innovations-Ebenen und Innovations-Typen im Überblick

### Innovation im Mittelstand

Die Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit wird besonders von Unternehmen des deutschen Mittelstands als größte Herausforderung gesehen, was deren großen Nachholbedarf in puncto Innovation deutlich aufzeigt. Grundsätzlich geht mit Innovation zunächst der eigene Wille zur Veränderung und die Offenheit gegenüber dem Wandel einher. Somit ist der Innovationsprozess immer auch damit verbunden, das interne Potenzial zu entfalten, Grenzen zu überschreiten und die Blase aus altbekannten Routinen und Gedankenmustern zu verlassen. Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist somit in hohem Maße geprägt von der Entscheidung für Innovation und der klaren Ausrichtung der Unternehmensmission zur gemeinsamen Steigerung der Innovationsfähigkeit. Am Ende des Tages sind es die richtigen, innovationsfreundlichen oder innovationsfördernden Rahmenbedingungen, die Innovationen ermöglichen. Diese zu schaffen ist die wichtigste Aufgabe von Führungskräften – wir sprechen in diesem Zusammenhang auch vom „Innovation Leadership“.

Die vollständige Steinbeis-Innovationsstudie mit umfangreichen Analysen und Handlungsempfehlungen zur Zukunftsgestaltung kann [hier](#) als E-Book kostenlos angefordert werden.