

# Diffusion von Nachhaltigkeitsinnovationen

---

Prof. Dr. Cordula Kropp

Dipl.-Soz. Gerald Beck

Abschlusskonferenz „Nachhaltigkeitsinnovationen durch Nutzerintegration“

Machbarkeit

Information

Marketing

Vorbilder



Einsteiger-Angebote

Ordnungspolitische Massnahmen

Image

oder alles zusammen?

Wie kommen innovative Ideen in die Gesellschaft?

# Dennoch: 90 Prozent aller Innovationen floppen!

**Handelsblatt**.com  
12.08.2009  
Innovationsmanagement

## Gute Ideen allein sind nicht viel wert

von Johannes Pennekamp

Um auf dem Weltmarkt zu bestehen, suchen Unternehmen händeringend nach neuen Ideen. In der BWL boomt kaum ein Forschungszweig so sehr wie die Innovationsforschung. Ist heute aber weit mehr als nur eine schöne Idee in der Produktentwicklung. Alles Unternehmen und auf dem Markt bewähren.

KÖLN. 150 Ideen in 30 Minuten. Mit solchen Versprechungen und selbst ernannte Profis um das Vertrauen innovativer Unternehmen. Und die zahlen gut für die vagen Hoffnungen, sei es durch Trommelworkshops oder Meditationsseminare. Sie glauben immer noch einige Unternehmer, dass Innovationen vom Himmel fallen, wenn man nur lange genug trommelt.

Wissenschaftler können darüber nur mit dem Kopf schütteln. „Innovationen sind das Ergebnis von Teamarbeit bei denen die Unternehmenskultur und die Einbindung der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle spielen.“ sagt Prof. Dr. Friedrich Kerka, Professor für Technologie- und Innovationsmanagement an der Ruhr-Universität Bochum.



Eine gute Erfindung alleine reicht nicht.

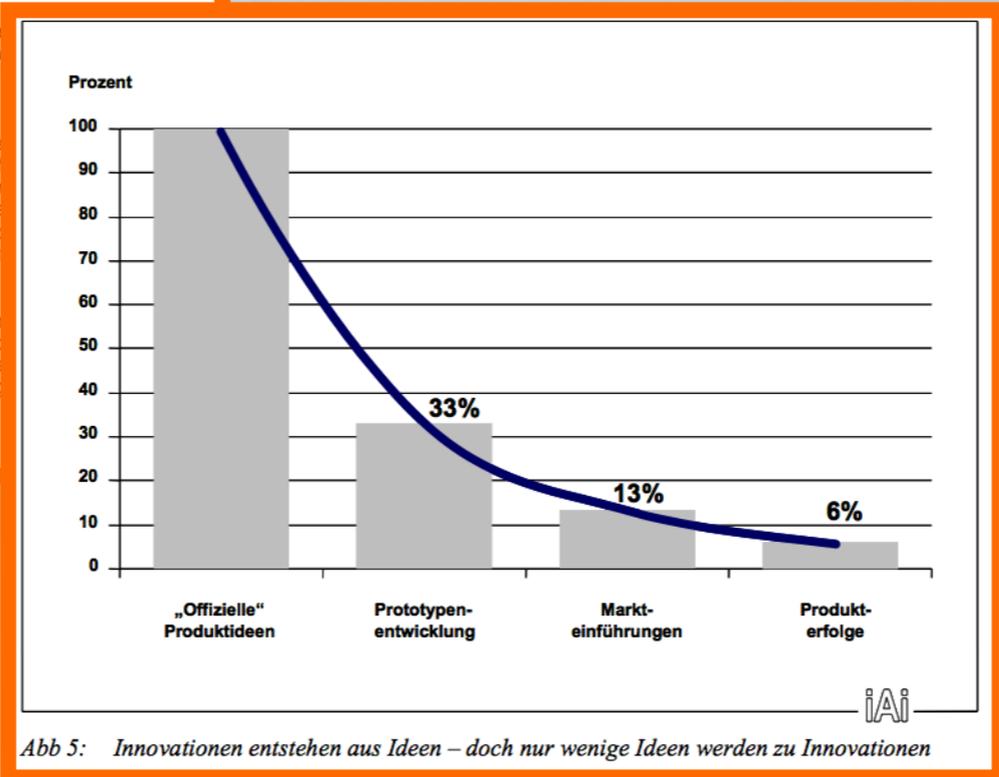


Abb 5: Innovationen entstehen aus Ideen – doch nur wenige Ideen werden zu Innovationen

WIRTSCHAFT  
IHK Elbe Weser  
Magazin der Industrie- und Handelskammer Stade  
Heft 7-8/2008  
www.stade.ihk24.de

## 90 Prozent aller Innovationen floppen

Noch immer stecken viele Unternehmen einen Großteil ihrer Innovationsressourcen in Projekten, die nie zur Marktreife gelangen.

Zeichnet man das Schicksal der zahlreichen Innovationsideen nach, ergibt sich ein ernüchterndes Bild: Nur etwa 13 Prozent aller Neuproduktprojekte erreichen nach einer Untersuchung des Instituts für angewandte Innovationsforschung e.V. (IAI) das Stadium der Markteinführung, und davon können wiederum nur rund 50 Prozent die in sie geflohen, erhalten die leichter bewertbaren Produktverbesserungen den Vorzug. Aussichtsreiche Ideen für Neuprodukte werden so regelmäßig schlechter bewertet, zeitlich verzögert umgesetzt oder zu früh aussortiert. Kein Wunder, dass rund 60 Prozent erhebliche Defizite bei der Informationsgewinnung und Marktaufklärung sehen. Von 42 Prozent einer Innovation in ihrem Unternehmen eher unter-, die Risiken aber tendenziell überwertet werden. Innovationen werden heute zwar allseits gefordert, doch wenn sich Mitarbeiter engagieren und Ideen entwickeln, wird bei einem Großteil der Unternehmen sichtbar, dass sie auf die Aufgaben der Bewertung und Auswahl von Innovationsideen nur unzureichend vorbereitet sind. Die Unternehmen verschwenden nicht nur viel Zeit und Geld, sondern setzen auch die Motivation ihrer innovativen Kräfte aufs Spiel. Über nichts ist derzeit so schnell Einigkeit zu erzielen wie über die Notwendigkeit zur Veränderung. Mit dem Empfinden eines erhöhten Innovationsdrucks und dem Erkennen, dass Innovationen für morgen nicht von heute kommen, sind die Innovationsbemühungen wieder intensiviert worden. Erste Effekte steigender Ausgaben für Forschung und Entwicklung in Form einer Zunahme der Patentanmeldungen werden sichtbar. Doch daraus den Schluss zu ziehen, dass der Standort Deutschland in Sachen Innovation wieder an Fahrt gewinnt, wäre zu kurz gegriffen. Schnell verwechselt man naturwissenschaftlich-technischen Er-

kenntnisgewinn mit Innovation. Sowohl die Quote von Prozessinnovationen mit Kostensenkungs- und Qualitätssteigerungseffekten als auch der Anteil von echten Neuhelmen, die am Markt platziert werden, ist rückläufig. Wer die Kreativität seiner Mitarbeiter nicht nur kurzfristig abschöpfen, sondern nachhaltig fördern und sichern will, sollte Innovationsideen nicht im Alltagsgeschäft untergehen lassen oder Entscheidungen über das „Stop or Go“ an Gremien ohne Gespür für die technischen Realisierungsmöglichkeiten und Märkte von morgen delegieren. Bewertungssysteme sind weit mehr als Werkzeuge zur Selektion von Innovationsideen. Sie sind zugleich Ausdruck der im Unternehmen gelebten Innovationskultur. Erst wenn es gelingt, nicht nur die technischen, sondern auch die personellen und organisatorischen Voraussetzungen für die Bewertung von Innovationsideen zu schaffen, besteht die Option, unnötige Fehleinschätzungen und Flops zu vermeiden.



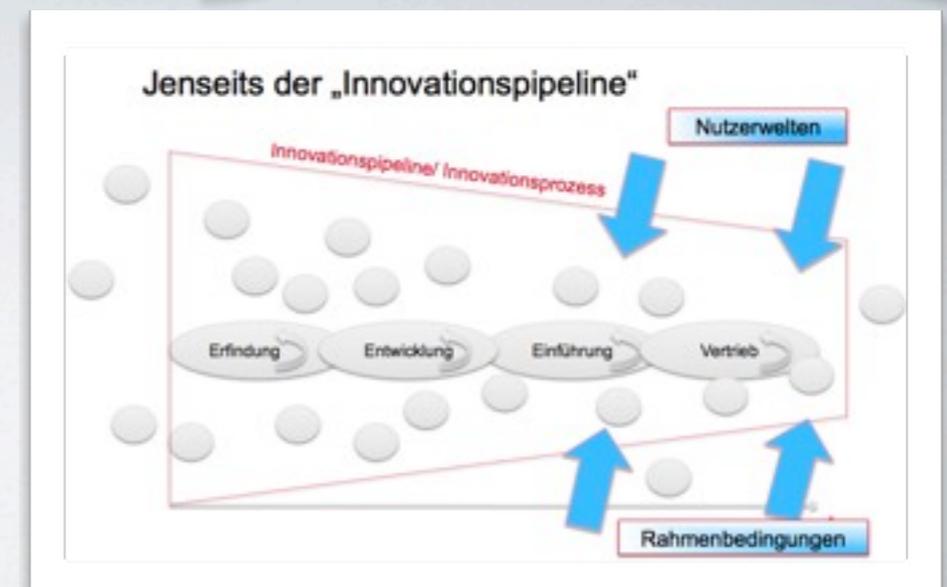
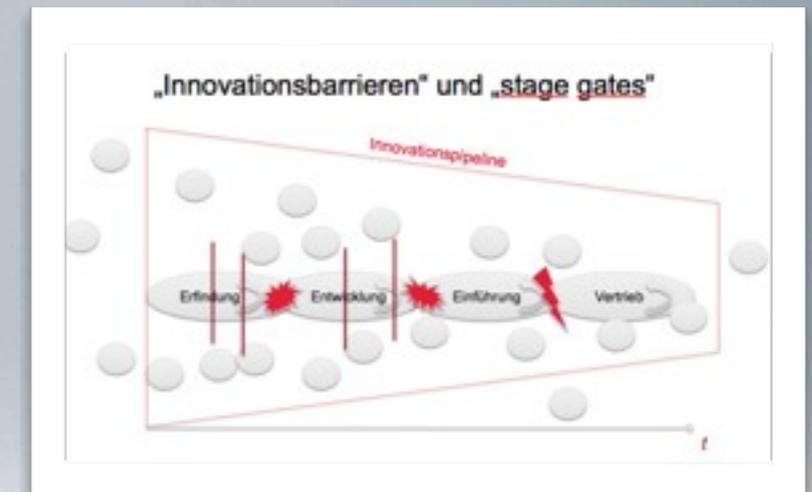
Prof. Dr. Friedrich Kerka  
Geschäftsführer des Instituts für angewandte Innovationsforschung e.V. (IAI) an der Ruhr-Universität Bochum

**Innovationsmanagement**, um aus Ideen erfolgreiche Innovationen zu machen

# Innovationsmanagement zielt auf Überwindung bekannter Hindernisse **im** Innovationsprozess



- Phasen im **Innovationsprozess**
- Inner- und interorganisationale **Barrieren** erkennen und überwinden (**Strategien** wie Stage-Gate-Modelle, Force-Field-Analyse ..)
- Unterstützung des **Innovationsprozesses** auf der normativen, strategischen und operativen Ebene ...
- ... auch hinsichtlich der **Innovationskultur**
- Unser Fokus liegt demgegenüber auf den **externen Rahmenbedingungen** und den **Resonanzbedingungen** jenseits der „Innovationspipeline“.



# Verbreitung innovativer Nachhaltigkeitsangebote in der Gesellschaft

dazu



Umkehrung der Ausgangsprämisse der Innovationsforschung:  
Innovation gilt allgemein als per se positiv, fortschrittlich,  
gewünscht, erstrebenswert ... kurz: wunderbar

ABER: In der Gesellschaft bedeutet Innovation zunächst **Abweichung!**



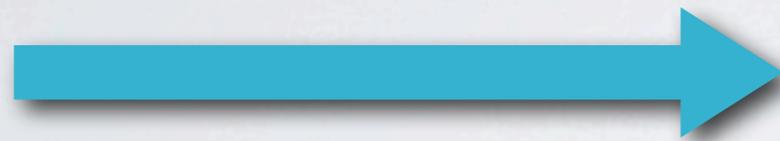
Kann Nutzerintegration auch hierfür einen Beitrag leisten?

# Erfolgreiche Innovationen erfordern die „Veralltäglichung“ der Abweichung

## Drei Ebenen der Diffusion von Innovationen (Rammert 2010)

- **Semantische Ebene**

Wahrnehmung, Akzeptanz, Sinnstiftung und Diskurs



*neu, besser, nützlich?*

- **Pragmatische Ebene**

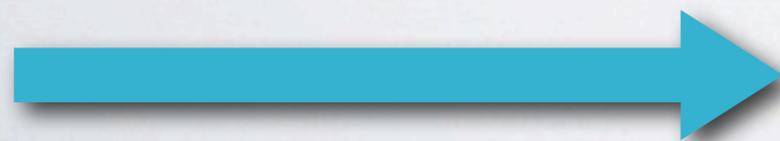
Innovatives Handeln, Prozessveränderung: NUTZUNG



*brauchbar, erprobbar, bedarfsgerecht?*

- **Grammatische Ebene**

Institutionalisierung und Regimebildung



*gewollt, erlaubt und generalisiert?*

# Kann Diffusionsmanagement aus Nutzerintegration lernen?

## Innovationsworkshops liefern Auskünfte über

- Wünsche und Erwartungen
- Unzufriedenheit mit bestehenden Lösungen
- Leitbilder in Nutzerwelten



*neu, besser, nützlich?*

- Barriereerfahrungen und Nutzungsmuster
- Nutzungsexpertise (Lead User)
- eigensinnige Nutzungen und Nutzungsspektrum



*brauchbar, erprobbar, bedarfsgerecht?*

- Kompatibilität mit bestehenden Routinen
- Schnittstellen zu Vorgaben und Pfadabhängigkeiten
- Nebenfolgen



*gewollt, erlaubt und generalisiert?*



# FÜR EINE ERFOLGREICHE VERBREITUNG VON NACHHALTIGKEITSINNOVATIONEN



- Veralltäglichung kann nicht erst post hoc am Vertrieb ansetzen (**Flops!**)
- Bedingungen gesellschaftlicher Akzeptanz und Resonanz können durch Nutzerintegration (für verschiedene Nutzerwelten) sondiert werden
- Verbreitung von Nachhaltigkeitsinnovationen kann durch eine „gesellschaftsgerechte“ Entwicklung und Einführung auf den Diffusionsebenen vorbereitet werden

*Nachhaltigkeitsinnovationen als doppelte Abweichung: statt Wachstum und Distinktion durch „Mehr“ Verzicht und Orientierung an „weniger“!*



# WIR DANKEN

- Projektverbund



- Projektträger, Förderer und Forschungsprogramm



- den Nutzerinnen und Nutzern



- und Ihnen!



Cordula Kropp und Gerald Beck

# REFERENZEN

- Beck, G./ Kropp, C./ Odukoya, D. (2009): Open Innovation for Sustainable Futures. In: The Center for Sustainable Design (ed.): Sustainable Innovation 09: Towards a Low Carbon Innovation Revolution. Towards sustainable product design. Proceedings of the 14th International Conference. 26. + 27. October, Farnham Castle, UK. P. 14-19. (download unter [www.cfsd.org.uk](http://www.cfsd.org.uk))
- Beck, G./ Kropp, C. (2011): How users imagine sustainable futures „after the car“. Vortrag auf der internationalen Konferenz "Making Sustainable Mobilities" am 7./8. April im Oskar von Miller Forum in München. Mehr Info: [www.mobil-tum2011.de](http://www.mobil-tum2011.de)
- Blättel-Mink, B. (2006): Veralltäglicung von Innovationen. In: dies.: Kompendium der Innovationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag. S. 77-92.
- Kropp, C. (2011): Erkennen und Gestalten - Lassen sich Gestaltungsoptionen für ökosoziale Transformationen durch Szenariobildung gewinnen? In: Elsen, Susanne (Hrsg.): Solidarische Ökonomie und die Gestaltung des Gemeinwesens. Perspektiven und Ansätze der ökosozialen Transformation von unten. Neu-Ulm: AG SPAK. S. 150-176.
- Latour, Bruno (zuerst 1991, dt 2006): Technik ist stabilisierte Gesellschaft. In: Belliger, A/ Krieger, D.J. (Hrsg.): ANThology. Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie. Bielefeld: Transcript. S. 369-398.
- Rammert, W. (2010): Die Innovationen der Gesellschaft. In: Howaldt, Jürgen/ Jacobsen, Heike (Hrsg.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden: VS Verlag. S. 21-52