

Masterarbeit

**VORGEHENSMODELL ZUR IDENTIFIZIERUNG VON
FRUGALEN INNOVATIONSPOTENZIALEN FÜR
ÖSTERREICHISCHE KMU**

EIN RESSOURCEN- UND KERNKOMPETENZ-ANSATZ

ausgeführt am



Fachhochschul-Bachelorstudiengang / Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Maria Theuermann, BA

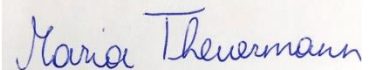
01301891

betreut und begutachtet von
Mag. Dr. Thomas Winkler, MSc

begutachtet von
FH-Prof. DI Dr. Michael Terler

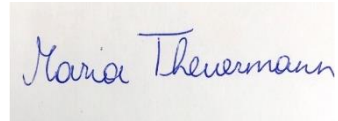
Graz, Juni 2022

Unterschrift.....

A handwritten signature in blue ink that reads 'Maria Theuermann'.

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink that reads "Maria Theuermann".

.....
Unterschrift

DANKSAGUNG

Ich bedanke mich bei meinen großartigen Studienkolleg*innen, ohne die dieses Masterstudium, das Verfassen dieser Arbeit und auch die Praxisprojekte nur halb so viel Spaß gemacht hätten. Dazu ist auch die Zusammensetzung unseres Jahrgangs am Campus02 lobend zu erwähnen, die einen spannenden Mix an unterschiedlichsten Charakteren zum kreativen Werkeln möglich gemacht hat. Weiters möchte ich mich bei meinem Betreuer Herrn Mag. Dr. Thomas Winkler, MSc für den konstruktiven Austausch, die spontanen Einsätze und das generelle Fachsimpeln bedanken. Zudem auch bei Herrn FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler, für das Feedback und die Zeit.

Zudem gilt auch ein großer Dank allen Beteiligten, die bei dieser Arbeit mitgewirkt haben. Allen voran die Expert*innen und Wegbegleiter*innen Daniel Petri, Viktoria Zinner, Franz-Christoph Raith und Nadja Schönherr. Danke für das kritische Hinterfragen und für eure Erfahrungen, die mir das Leben leichter gemacht haben. Auch dem Team Sterling, allen voran Erwin und Magdalena Sterling sowie Stefan Schatz und Hannes Doler, danke für euer entgegengebrachtes Vertrauen und die lustigen Momente. Ich freue mich auf viele mehr mit euch!

Zu guter Letzt möchte ich mich noch bei meiner Familie und meinen großartigen Freund*innen für die stets offenen Ohren und den zugesprochenen Mut bedanken. Und auch dem Staat Österreich, der mir die Möglichkeit und Zeit gegeben hat herauszufinden, wo die Reise in Zukunft hingehen soll. Vielen Dank auch Christoph, der mich täglich aus meiner Komfortzone holt und mich auf den letzten Metern dieser Arbeit gepusht hat. Ob im Gaming Center in Rom, in der Bibliothek in Altamura oder bis zur Abgabe im Co-Working Space in bella Napoli. Ohne dich hätte ich es zwar geschafft, es wäre aber nur halb so lustig gewesen.

KURZFASSUNG

Das Thema der Ressourcenknappheit beschäftigt nicht nur eine Neue, sondern auch die bestehende Generation von Unternehmer*innen und Konsument*innen. Ausgelöst durch eine unvorhersehbare Krise, wie 2019 durch das SARS-CoV-2 Virus, oder die schleichenden Folgen der Klimakrise, dringt das Thema auch in den Mainstream der Gesellschaft ein. Die Notwendigkeit, mit den eigenen Mitteln Haus zu halten, zeigt sich zusätzlich durch den sinkenden Wohlstand in der Mittelschicht. Folgen wie steigende Strompreise, erhöhte Ausgaben für Betriebskosten und auch eine sinkende Kaufkraft, sind auch in Österreich angekommen. Diese neue Lage macht eine Reaktion seitens der Unternehmen notwendig, auf eine preissensiblere und bewusstere Käufergruppe zu reagieren. Eine Fokussierung auf vorhandene Ressourcen, sowohl intern in Unternehmen als auch im externen Bereich, scheinen ein Ansatz, der einer näheren Betrachtung bedarf. Vorhandene Rohstoffe, Mitarbeiter*innen, Wissen, Abläufe und und und, sind das zukünftige Gold, auf dem österreichische kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sitzen.

Zu diesem Kern vorzudringen, das Potenzial aufzudecken und eine neue bzw. achtsamere Herangehensweise zum Innovieren aufzuzeigen, hat sich diese Arbeit zum Ziel gesetzt. Dazu wird ein Vorgehen entwickelt, das auf das Aufdecken dieser Ebenen abzielt und ein neues Bewusstsein zu Ursprüngen von Systemen und Ressourcen schaffen soll. Die Identifikation der Kernkompetenzen und die Nutzung dieser, in Kapitel 3 zu finden, sollen Unternehmen zeigen, dass die Kompetenzen, um auf diese Krisen reagieren zu können, bereits vorhanden sind. Um mit den vorhandenen aufgedeckten Mitteln schnell und pragmatisch ins Handeln zu kommen, wird die noch unbekanntere Innovations-Unterkategorie der „Frugalen Innovationen“, stammend aus ressourcenarmen Schwellenländern, für den Einsatzzweck KMU in Österreich beleuchtet und deren Rahmenbedingungen in Kapitel 4 abgesteckt.

Zur Validierung des Vorgehens wird ein in Kärnten ansässiges Traditionsunternehmen, die produzierende Tischlerei Sterling GmbH herangezogen und die Erkenntnisse aus dem Prozess in Kapitel 8 zusammengefasst. Um bereits vorhandene Erfahrungswerte aus der Branche im geplanten Vorgehen zu berücksichtigen, fließen auch Gespräche mit Expert*innen in den Validierungs-Prozess mit ein. Am Schluss dieser Arbeit ist eine Handlungsempfehlung und ein optimiertes Vorgehensmodell zu finden, das angepasst auf die Unternehmung von fachkundigen Personen und Unternehmen angewendet werden kann.

ABSTRACT

The issue of resource scarcity does not only concern a new generation, but also the existing generation of entrepreneurs and consumers. Triggered by an unforeseeable crisis, such as the SARS-CoV-2 Virus in 2019, or the creeping consequences of the climate crisis, the topic is furthermore growing into the mainstream of society. The need to work with the resources that are available, be it in business context or in private, is additionally shown by the declining prosperity in the middle class. Consequences of these social and economic developments like rising electricity prices, increasing operating costs, sinking purchasing power arrived also in Austria. The necessity to react to an increasing price-sensitive and more conscious group of buyers is also growing. A focus on existing resources, both internally in companies as well as in the external area seem to be an approach that shows potential. Existing raw materials, employees, knowledge bases, processes and so on are the future gold on which Austrian small and medium-sized enterprises are now sitting.

The main goal of this work is, to get to the base of things, to uncover the potential and to show a new or more mindful approach to innovations. Therefor a new process was developed, that aims at uncovering these levels in companies and tries to create a new awareness of the origins of systems and resources. The identification of core competencies and the use of these, found in in chapter 3, should show companies, that the competence to react to these crises is already there. In order to quickly and pragmatically get into action with the existing uncovered means, the still relatively unknown innovation subcategory of "Frugal Innovations", originating from resource-poor emerging markets, is illuminated for the purpose of small and medium-sized enterprises in Austria. Its framework can be found in chapter 4.

To validate the approach a testing took place with the traditional Carpenter Sterling GmbH based in Carinthia. The findings from the process are summarized in Chapter 8. Before the testing also empirical values from the industry were gathered and integrated into the planned procedure. Therefore, Interviews with four Experts helped to further validate the planned approach. In the last chapter a summary of the validation process, a validated approach to finding potential for Frugal Innovations in Austrian small and middle-sized businesses and recommendations for the use of the procedure for companies and experts can be found.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	2
1.2	Forschungsfragen und Ziele der Arbeit	3
1.3	Grafischer Bezugsrahmen	4
2	Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)	5
2.1	Österreichische KMU in Zahlen	5
2.2	Herausforderungen für KMU.....	7
2.2.1	Verstärkte Förderprojekte Post-Corona.....	8
3	Kernkompetenzen	10
3.1	Resource-Based View (RBV)	10
3.2	Market-Based View (MBV)	14
3.3	Competence-Based View (CBV)	14
3.3.1	Hohe Transferierbarkeit	15
3.3.2	Dynamic Capabilities Ansatz	16
3.4	Identifikation von Kernkompetenzen	18
3.4.1	Ressourcenkategorien	18
3.4.2	Methoden zur Identifikation.....	21
3.4.3	Ansatz nach Bouncken	23
3.4.4	Erweiterter Ansatz nach Drumel	25
4	Frugale Innovation.....	28
4.1	Innovationsbegriff	28
4.1.1	Innovationsarten	29
4.2	Ressourcenarme Innovation.....	30
4.3	Bewusste Ressourceneinschränkung	31
4.4	Frugale Innovation – Begriffsdefinition und Abgrenzung.....	33
4.4.1	Substanzielle Kostenreduktion	34
4.4.2	Konzentration auf Kernfunktionalitäten.....	34
4.4.3	Optimiertes Leistungsniveau	34
4.5	Frugale Innovation als Chance – Post-Corona.....	35
4.6	Frugal Innovation - Hürden und Treiber	36
4.6.1	Bedeutung für Österreich.....	38
4.7	Best Practice Frugale Innovation.....	39
4.7.1	Frugal Innovation Produkt - iBreastExam.....	39
5	Methoden-Mix zur Entwicklung eines Vorgehensmodells.....	42
5.1	Kernkompetenz-Identifikations-Modell	42
5.1.1	Vorbereitung	42
5.1.2	Analyse	43
5.1.3	Matching und Bewertung	43

5.1.4	Ergebnis.....	43
5.2	PESTEL-Analyse	45
5.3	SWOT-Analyse	46
5.4	Öffnung des Innovationsdenkraums	46
5.4.1	Ideal Final Result	47
5.4.2	6-3-5 Methode.....	48
5.5	Ideenbewertung	48
6	Theoretisches Vorgehensmodell zur Entwicklung von frugalen Innovationspotenzialen	50
6.1	Kernkompetenz-Identifikation	51
6.1.1	Vorbereitungsphase.....	51
6.1.2	Analysephase	52
6.1.2.1	Analyse Mikro-Umwelt.....	52
6.1.2.2	Analyse Makro-Umwelt.....	52
6.1.3	Bewertungsphase	54
6.2	Ergebnisvergleich	55
6.3	Ideengenerierung.....	56
6.4	Frugales Innovationspotenzial	57
7	Praktische Validierung des Vorgehensmodells.....	58
7.1	Phase 1 - Validierung des Vorgehensmodells.....	58
7.1.1	Methodisches Vorgehen	58
7.1.2	Expert*innen-Interviews – die Teilnehmenden:	61
7.1.3	Forschungsdimensionen und Interviewleitfaden	63
7.1.4	Qualitative Inhaltsanalyse	65
7.1.4.1	Kategorienbildung und -zuordnung	65
7.1.4.2	Erkenntnisse der qualitativen Inhaltsanalyse	68
7.1.5	Validiertes Vorgehensmodell/Überarbeitung	74
7.2	Phase 2 -Testing an der Tischlerei Sterling GmbH	77
7.2.1	Kernkompetenz-Identifikation	80
7.2.1.1	Externe Analyse	81
7.2.1.2	Interne Analyse.....	84
7.2.1.3	Ergebnis und kritische Anmerkungen.....	87
7.2.2	Inside-Out-Matching	88
7.2.2.1	Ergebnis und kritische Anmerkungen.....	88
7.2.3	Ideengenerierung- Frugales Innovationspotenzial	89
7.2.3.1	Visions- und Ziel-Formulierung	90
7.2.3.2	FI-Kriterien und Ideen-Spinning	91
7.2.3.3	Ergebnis und kritische Anmerkungen.....	93
8	Resultate/ Ergebnisse der Arbeit	96
8.1	Erkenntnisse aus dem praktischen Teil.....	96
8.2	Validiertes Vorgehensmodell	98
8.3	Handlungsempfehlungen.....	99

8.4	Limitation.....	102
8.5	Conclusion	102
	Literaturverzeichnis	104
	Abbildungsverzeichnis.....	110
	Tabellenverzeichnis.....	111
	Abkürzungsverzeichnis.....	112
	Anhang 1: Kategorienzuordnung Inhaltsanalyse	113
	Anhang 2: Transkripte Expert*Innen-Interviews.....	124
	Anhang 3: Präsentationen	153

1 EINLEITUNG

In einer Welt, in der Ressourcen immer rarer werden und die Menschheit sich neben Umweltkatastrophen, Pandemien und dem unaufhaltbaren Bevölkerungswachstum zunehmend Gedanken über ihr Fortbestehen machen muss, ist es auch bereits im Mainstream angelangt, dass wir mit den Mitteln, die wir zur Verfügung haben haushalten müssen. Diese Entwicklung unterstreichen auch die identifizierten Megatrends des Zukunftsinstituts, einen der Einflussreichsten Think Tanks Deutschlands, wie z.B. Neo-Ökologie, Sicherheit und Urbanisierung.¹ Die Zeiten, in denen mit Überschwang Rohstoffe zu annehmbaren Preisen gekauft werden und verschwenderisch ohne Rücksicht auf Abfallprodukte und Recycling produziert werden konnten, sind vorbei. Die COVID-19 Krise hat nicht nur die Digitalisierung beschleunigt, sondern uns auch gezeigt, dass Produkte zudem regional vorhanden sein können, ohne an Qualität einsparen zu müssen. Unser Bewusstsein wurde dahingehend geschärft, dass wir uns durch die Globalisierung abhängig von Ressourcen aus aller Welt gemacht haben. Ganze Lieferketten waren in den Jahren 2020/2021 unterbrochen und Produkte konnten vor Ort unter anderem wegen dem bestehenden Ressourcenmangel nicht hergestellt werden. Die Nichtverfügbarkeit dieser, haben im Konsumentenverhalten eine Wende hin zur Regionalität, zum Minimalismus, zur Nachhaltigkeit und zu einem verstärkten Sicherheitsbedürfnis ausgelöst.

Das in Österreich noch nicht weitverbreitete Thema der Frugalen Innovation, welches in dieser Arbeit näher beleuchtet wird, spielt in die Trends des zunehmenden Minimalismus und der Nachhaltigkeit von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen hinein. Dass dieses Thema auch für Betriebe in Österreich zunehmend relevant werden wird, zeigt eine vom Rat für Forschung und Technologieentwicklung Österreich in Auftrag gegebene Studie mit dem Titel „Relevanz und Potenziale frugaler Innovationen für Österreich“. Durchgeführt wurde sie vom Center for Frugal Innovation (CFI) am Institut für Technologie- und Innovationsmanagement (TIM) der Technischen Universität Hamburg (TUHH).² Der Fokus dieser Studie liegt vor allem auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die immerhin zum Stichtag 18.8.2021 ganze 99,6% aller österreichischen Unternehmen ausmachen und somit knapp 2 Millionen Beschäftigte zählen.³ KMU müssen mit ihren eingeschränkten Mitteln sowohl in der Produktentwicklung als auch in weiteren Bereichen der organisatorischen Wertschöpfungskette sparsam umgehen und diese möglichst effizient einsetzen.⁴ Da unter diesen ressourcenknappen Bedingungen mitunter Innovationen entstehen können, macht eine systematische Analyse der internen Mittel mithilfe von ressourcen- und kompetenztheoretischen Ansätzen in weiterer Folge Sinn.⁵ Nicht nur die Innensicht von Unternehmen, sondern auch die Verknüpfung dieser Mittel mit der externen Umwelt spielt für den nachhaltigen Erfolg von Produkten und Dienstleistungen eine Rolle.

¹ Vgl. Zukunftsinstitut GmbH (2021), Onlinequelle [15.8.2021].

² Vgl. Tiwari u.a. (2018), S. 1 ff.

³ Vgl. KMU Forschung Austria, Onlinequelle [18.08.21].

⁴ Vgl. Pfohl (2013), S. 112 f.

⁵ Vgl. Gibbert/Scanton (2009), S. 385 ff.

Die vorliegende Masterarbeit hat es sich zum Ziel gesetzt herauszufinden, ob und wie ein kernkompetenzorientierter Ansatz, unter Berücksichtigung von vorhandenen unternehmensinternen Mittel und der betreffenden externen Umwelt, eine Herangehensweise für die Entwicklung von Frugalen Innovationen liefern kann.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

In den letzten ca. 10 Jahren etablierte sich der Begriff der Frugalen Innovation zunehmend auch in Industrieländern in Europa inklusive Österreich. Der Begriff dieser Unterkategorie von Innovationen entstammt den wirtschaftlich und sozial stark wachsenden Nationen Indien und China, in dieser Arbeit auch als Schwellenländer bezeichnet. Es häufen sich Forschungen, Publikationen und entsprechende Fördermöglichkeiten rund um das Thema. Ein Grund besteht mitunter darin, dass auch vermehrt erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen wie Airbnb uvm. Erfolge schreiben und sich auch langfristig am Markt durchgesetzt haben. Diese Entwicklungen werden auch von etablierten Organisationen genau beobachtet, da diese Innovationen auch zunehmend traditionelle Geschäftsmodelle vom Markt verdrängen.

Gerade Österreich, eine Nation, die für Qualitätsprodukte in der Industrie bekannt ist, muss vermehrt gegen die Konkurrenz aus den Billiglohnländern ankämpfen, welche mit kostengünstigen Substituten auf den Markt drängt und hiesige Produkte und Dienstleistungen langsam, aber sicher ablösen. Auch regional situierte Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) trifft diese Entwicklung. In Hinblick auf diese Situation die Strategie auf Qualitäts- und Prozessverbesserung sowie Kostenreduktion auszulegen, wird langfristig auch nicht die erfolversprechendste Lösung sein. Ob die Lehren der Frugalen Innovation ein Lösungsansatz zu diesen Entwicklungen bieten kann und sich unter deren Theorien noch versteckte Potenziale in den Unternehmungen finden lassen, wird in diese Arbeit beleuchtet. Auch im Blick auf die Bestrebungen der nachhaltigen Entwicklungsziele (SDGs) der Vereinten Nationen⁶ und dem steigenden Wunsch nach regionalen Produkten, die ressourcenschonend und energieeffizient hergestellt werden, macht einen näheren Blick auf das Thema wert.

Nicht nur die Entwicklung von frugalen Produkten und Dienstleistungen, sondern auch die gesellschaftliche Akzeptanz dieser Lösungen wird bei der Integration jener in Österreich eine Rolle spielen. Hierzulande setzte man in den letzten Jahren im Förderbereich vor allem auf technologischen Fortschritt bzw. Digitalisierungsinitiativen. Dass dabei mitunter an den Kundenbedürfnissen vorbeientwickelt wurde und sich zudem die Produkte mit einem Überschuss an Funktionalitäten brüsten, spricht auch für eine Besinnung zu einem ressourcensparenden Vorgehen in der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung.⁷ Kann das Bewusstsein für Frugalität eine Lösung für diese Problemstellungen liefern und somit auch die Akzeptanz in der Gesellschaft fördern? Neben dem Verständnis, was Frugale Innovation ausmacht, ist auch die Identifizierung und Evaluierung der Ressourcen und Kernkompetenzen von österreichischen KMU

⁶ Vgl. UN (2018), Onlinequelle: [18.08.21].

⁷ Vgl. Tiwari u.a. (2018), S. 54.

ein Ansatz der Hilfe leisten könnte. Kann dieses Wissen in weiterer Folge zur Entwicklung von frugalen Ideen und neuen Geschäftsmodellen dienen?

1.2 Forschungsfragen und Ziele der Arbeit

Aus der erläuterten Ausgangssituation und Problemstellung ergeben sich somit folgende Forschungsfragen:

- „Kann die Identifikation von unternehmensinternen Ressourcen und Kernkompetenzen einen Ansatz zur Entwicklung von Ideen unter den Lehren der Frugalen Innovation liefern?“
- „Welcher Methoden-Mix erweist sich als geeignet dieses Potenzial in österreichischen KMU aufzudecken?“

Den Forschungsfragen zugrunde liegend lassen sich die Ziele dieser Arbeit wie folgt definieren:

- Entwicklung, Validierung und Testung eines praxistauglichen Vorgehensmodell zur Identifizierung von frugalen Innovationspotenzialen.
- Einarbeitung der Erkenntnisse des an einem österreichischen KMU getesteten Modells.

1.3 Grafischer Bezugsrahmen

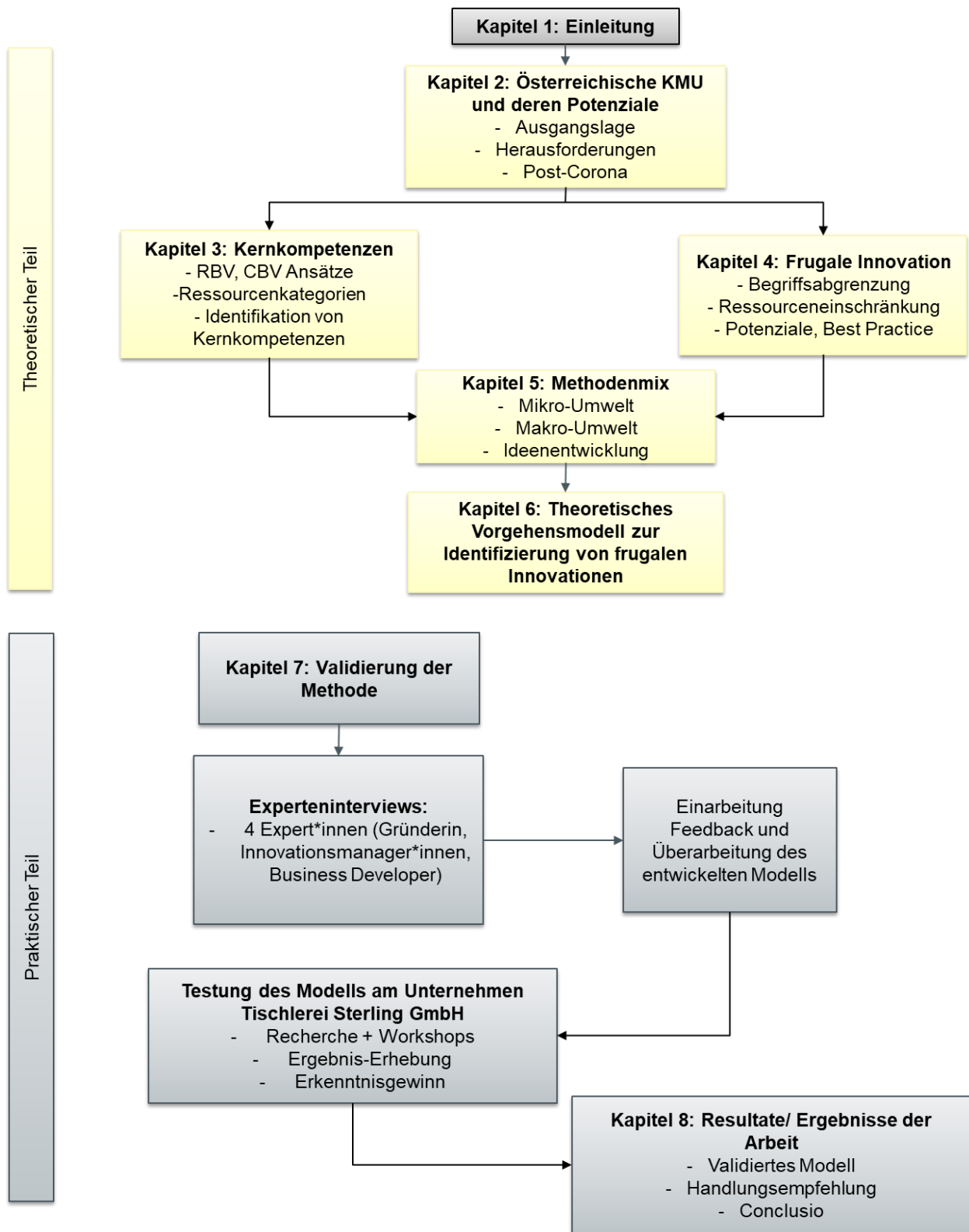


Abb. 1 Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit, Quelle: Eigene Darstellung.

2 KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN (KMU)

Wie bereits in der Ausgangssituation angeschnitten, haben auch hierorts Unternehmen vermehrt mit Ressourcenknappheit zu kämpfen. Sowohl in der Stahl- als auch in der Holzindustrie hat die COVID-19 Krise einen rasanten Preisanstieg der Rohstoffe ausgelöst. Im Vergleich des Jahres 2020 mit den neuesten Zahlen aus April 2021 stieg der Holzpreis um rund 12%, Eisen und Stahl um ganze 34,2 %.⁸ Alternative Wege sollten daher angedacht werden, mit den Mitteln, die in Österreich zur Verfügung stehen, effizienter zu wirtschaften.

In den letzten Jahren ist ein klarer Trend zu erkennen, dass gerade mittelständische Unternehmen auf das Premiumsegment setzen.⁹ Das heißt, sie bieten mitunter High-Tech-Produkte erfolgreich zu hohen Preisen an. Unter den gegebenen Umständen und mitunter auch aufgrund des Fachkräftemangels wird die Herstellung dieser komplexen Produkte und Dienstleistungen zunehmend zu einem schwierigen Unterfangen.¹⁰ Diese Bewegung unterstützt teils auch die österreichische Förderstellen, die laut Expert*innen vor allem technische Weiterentwicklungen unterstützt. Unternehmen sehen sich gezwungen neue technische Funktionalitäten zu erforschen, um eine realistische Chance auf Fördergelder zu bekommen. Weiters sehen Branchenkenner die regulatorische Übernormierung als Treiber von übermäßigem Ressourcenverbrauch.¹¹

Da sich österreichische KMU somit zunehmend mit Hürden hinsichtlich dem „immer größer“ und „immer besser“ Ansatzes konfrontiert sehen, kann rein die Effizienz- und Effektivitätssteigerung der Prozesse sowie eine Qualitätssteigerung bei Produkten und Dienstleistung nicht die einzige Lösung zum Meistern der Herausforderungen sein. Um die KMU Landschaft besser greifen zu können, wird sich das nächste Kapitel mit dem aktuellen Stand dieser in Österreich beschäftigen.

2.1 Österreichische KMU in Zahlen

Bereits 2015 legte die EU-Kommission eine klare Definition und Zuordnung von Kleinst-, Kleine-, Mittlere- und Großbetriebe standardisiert für die EU-Zone fest. Das wurde u.a. deshalb normiert, um ein einheitliches Verfahren für Statistiken, Förderprogramme und für Forschungszecke zu ermöglichen. Daraus ergibt sich auch für Österreich ein klares Bild zur Unternehmenslandschaft, dass in der Abb. 2 in Zahlen ersichtlich ist. KMU inkl. Kleinst- und Ein-Personen-Unternehmen machen ganze 99,6% der österreichischen Unternehmen aus. Das entspricht 2,1 Millionen Beschäftigte und 60% des Wirtschaftsumsatzes, sowie einer Bruttoinvestitionssumme von 27 Milliarden Euro.¹²

⁸ Vgl. Statistik Austria, Onlinequelle [18.08.2021].

⁹ Vgl. Tiwari u.a. (2018), s. 49.

¹⁰ Vgl. BMDW, Onlinequelle [18.08.2021].

¹¹ Vgl. Tiwari u.a. (2018), S. 54.

¹² Vgl. KMU Forschung Austria, Onlinequelle [18.08.2021].

KMU Landschaft Österreich Stand 2019	
Anzahl	346.200 bzw. 99,6%/ 90% Familienbetriebe
Beschäftigte	2,1 Mio. / 67%
Ausbildungsplätze (Lehre)	53.200
Durchschnittlich Beschäftigte	6
Nettoumsatzerlös	514 Mrd./ >60% der Gesamtwirtschaft
Bruttoinvestitionen	Ca. 27 Mrd.
Unterteilung in Beschäftigten-Größenklassen	
Beschäftigte in Kleinunternehmen	<10/ sind 87%
Davon Ein-Personen-Unternehmen	38%
Beschäftigte in Kleinunternehmen	10-49
Beschäftigte in Mittleren Unternehmen	50-249
Beschäftigte in Großunternehmen	=/> 250

Abb. 2 KMU Landschaft Österreich Stand 2019, Quelle: Eigene Darstellung.

Nach der Weltwirtschaftskrise 2008 sieht man sich seit 2019 erneut mit Krisen - und Nachkrisenjahren konfrontiert. Die Schätzungen der KMU Forschung Austria sahen für die Jahre 2019 und 2020 einen deutlichen Wirtschaftsabschwung voraus. Mit Stand 2020 lag dieser bei der KMU Anzahl bei nur -1% und -3% der Beschäftigten gegenüber 2019. Es ist davon auszugehen, dass diese Entwicklung den staatlichen Hilfspaketen „Kurzarbeit“, „Aufschiebung von Stundungen“ und „Umsatzersatz“ für Betriebe geschuldet ist. Es sticht heraus, dass „alte“ Branchen gegenüber Neuen Platz machen müssen. Ein Trend zu freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen macht sich breit. Der Beschäftigungs- und Umsatzanteil im Handel und in produzierenden Unternehmen sinkt. Das macht im Vergleich von 2008 bis 2018 eine Schrumpfung um 3% aus, wogegen in der Informations- und Kommunikationssparte ein Anstieg von 1% zu verzeichnen ist.¹³

Laut Statistik Austria haben bei der Erhebung der Innovationsaktivitäten 2016 bis 2018 rund 62,8% der österreichischen Unternehmen Innovationsaktivitäten in den Bereichen Produktinnovation, Geschäftsprozessinnovation und anderen Innovationarten vorgenommen. Bei Mittleren Unternehmen, mit 50-250 Beschäftigten fällt diese Innovationskraft sogar auf 75%, in Unternehmen unter 50 Mitarbeiter*innen liegt sie immerhin bei 58%. Es ist nicht verwunderlich, dass der Wert in Großunternehmen bei fast 90% liegt, da diesen Organisationen nicht nur mehr finanzielle Mittel, sondern auch entsprechend qualifizierte Mitarbeiter*innen haben und die für Innovationen angepasste Strukturen zur Verfügung stehen.¹⁴

¹³ Vgl. KMU Forschung Austria, Onlinequelle [18.08.2021].

¹⁴ Vgl. Statistik Austria, Onlinequelle [18.08.2021].

Weiters hat ungefähr ein Drittel aller österreichischer Unternehmen neue Produkte am Markt eingeführt.¹⁵ Im DACH-Vergleich ist auch ersichtlich, dass Österreich mehr Wert auf Marktneuheiten legt. 40% aller Produktinnovationen fallen auf Marktneuheiten. In Deutschland und der Schweiz sind es nur rund 22%.

Eine Analyse von 61 eingereichten Innovationen für den „Staatspreis Innovation“ der Jahre 2016 und 2017 ergab, dass zu den häufigsten Kernmerkmalen die gesteigerte Ressourceneffizienz (44%) und Leistungsfähigkeit (62%) gehören. Die Senkung der Nutzungs- und Betriebskosten liegt bei 34%, sowie die Komplexitätsreduktion/Vereinfachung bei 26%. Es zeigt sich, dass man in österreichischen Forschungsunterfangen in Zukunft großen Wert auf Marktneuheiten und Spitzenleistungen legen wird. Als bisher noch weniger relevant ist der Fokus auf die Kernfunktionalitäten und die Senkung der Wartungskosten anzusehen.¹⁶

Aus den Ergebnissen dieser Analyse ist zu schließen, dass österreichische KMU ihre Strategien derzeit stark auf Effizienz- und Effektivitätssteigerung ausrichten. Das Feld für neue Produkte- und Dienstleistungen, die sich auf Ihre Kernfunktionalitäten besinnen wirkt noch offen. Ob dies auf einer fehlenden Nachfrage basiert oder sich die Unternehmen auf denselben Markt bzw. „Kuchen“ stürzen, geht aus den Ergebnissen nicht hervor. Der Fokus auf neue Produkte lässt erahnen, dass der Neuheitsgrad weiterhin relevant für zukünftige Innovationen in Österreich ist. Demzufolge fordern Konsument*innen neue Entwicklungen und Organisationen reagieren. Das folgende Kapitel beschäftigt sich der zukünftigen Relevanz dieser Entwicklungen für österreichische KMU.

2.2 Herausforderungen für KMU

Die COVID-19 Pandemie hat gezeigt, dass sich österreichische KMU trotz Umsatzrückgänge und Komplettausfällen wie in der Gastronomie- und Hotellerie, schnell an neue Gegebenheiten anpassen können. Eine Zunahme von raschen Digitalisierungsaktivitäten und Geschäftsmodell-Innovationen zeichnen das Jahr 2020 aus. Gerade die Strukturen der KMU, wie flache Hierarchien, kurze Kommunikations- und Entscheidungswege, sowie eine starke Kundennähe machen ein flexibles Vorgehen möglich. Diese Stärken sichern den Aufbau von Resilienz und die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der KMU-Landschaft.¹⁷ Was laut Studien auch langfristig von der Krise bleibt, ist eine generelle Verschlinkung der Organisationen sowie der Anstieg der Geschäftsmodell-Innovationen. Heimische Betriebe stellten z.B. Produktionen auf Schutzausrüstungen gegen das SARS-CoV-2 Virus um und setzten hierfür auch auf ursprünglich nicht gebräuchliche Materialien. In Notsituationen haben Betriebe auf die Einschränkungen reagiert. Es werden neue Mittel und Wege gefunden, die Wertschöpfungsketten im Land aufzubauen.¹⁸ Diese Entwicklung hin zum regionalen Aufbau der Wertschöpfung, wird Österreich laut Prognosen bleiben. Davon abzuleiten ist auch eine Bewegung der Förderlandschaft in diese Richtung.¹⁹

¹⁵ Vgl. BMDuW, Onlinequelle [18.08.2021]

¹⁶ Vgl. Tiwari u.a. (2018), s. 10.

¹⁷ Vgl. Brink/Levering/Icks, A. (2020), S. 7.

¹⁸ Vgl. KMU Forschung Austria, Onlinequelle [18.08.2021].

¹⁹ Vgl. Statista, Onlinequelle [15.10.2021].

2.2.1 Verstärkte Förderprojekte Post-Corona

Die EU-Kommission hat 2020 drei Säulen zur Bewältigung der Krise für KMU definiert. Um das Potenzial der Zielsetzung dieser Arbeit aufzuzeigen, gibt die Autorin einen Ausblick auf die Entwicklung der Förderlandschaft in Österreich, die mit der COVID-19 Krise einhergeht. Auch Österreich nimmt Bezug auf die drei Säulen der EU-Kommission und leitet daraus im Bericht „KMU im Fokus 2020“ folgende drei Schwerpunkte ab.²⁰

(1) Nachhaltigkeit und Digitalisierung

Zum Thema Nachhaltigkeit setzten mit Stand 2020 45% österreichischer KMU auf Strategien und konkrete Aktionen, um hier eine Verbesserung herbeizuführen. Dazu gehören die Themenblöcke Energiesparmaßnahmen durch nachhaltige Energiequellen und damit auch Einsparungen des natürlichen Ressourcenverbrauchs. Wo hingegen österreichische KMU hinterherhinken, ist der Fortschritt der digitalen Technologien. Hier liegt Österreich unter dem EU-Durchschnitt bei 19%, das heißt, nur knapp ein Fünftel der Betriebe hat in dem Bereich einen konkreten Aktionsplan festgelegt. Zu weiteren Herausforderungen zählt das Thema E-Commerce, das ausbaufähig ist bzw. Potenzial mitbringt. Abgerundet werden die Herausforderungen durch den Fachkräftemangels, welchen knappe 50% der KMU als kritisch einstufen.²¹

Auf diese Problemstellungen reagiert die österreichische Förderlandschaft mit maßgeschneiderten Programmen, die sich speziell auf KMU ausrichten. Unter anderem gehört dazu die „Förderung von kleineren F&E Projekten von KMU & Start-ups“ und „Fast Track Digital“ der österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft (FFG)²². Weitere Programme der Austrian Wirtschaftsservices GmbH (aws) u.a. mit Schwerpunkten E-Commerce und Künstliche Intelligenz bedienen auch das Feld. Zusätzlich werden mit Qualifizierungs-Programmen, „Digital Skills Schecks“ und „Innovationscamps“, die Mitarbeiter*innen fit für neue Technologien und die virtuelle Zusammenarbeit gemacht, um dem Fachkräftemangel entgegenzusteuern. Auch Umweltinvestitionen werden mit Prämien aus den Klima- und Energiefonds gefördert. Hier liegt der Fokus ab 2021 in den Bereichen Mobilität, Energieeffizienz und auch disruptiven Innovationen z.B. im Infrastrukturbereich.

(2) Zugang zu Finanzierungen

Im Jahr 2020 lag das Kreditvolumen von österreichischen Banken für KMU im dritten Quartal bei einem Höchststand von 169 Milliarden Euro. Der Zugang zu Finanzierungen wird unter den Unternehmer*innen als sehr gut bewertet und auch auf Crowdfunding-Plattformen steigt der Wert von Jahr zu Jahr.²³

²⁰ Vgl. BMDuW, Onlinequelle [20.08.2021].

²¹ Vgl. KMU Forschung Austria, Onlinequelle [18.08.2021].

²² Vgl. FFG, Onlinequelle [30.08.2021].

²³ Vgl. BMDuW, Onlinequelle [20.08.2021].

Als ausbaufähig werden alternative Finanzierungsformen, wie Beteiligungsmodelle und das Risikokapital gesehen. Dem möchte die aws mit Finanzierungsförderungen bzw. Garantien gegenüber Kreditinstituten („Vorab-Garantie“) entgegenwirken. Auch in der Hotel- und Tourismusbranche gibt es Bestrebungen durch die Österreichische Hotel- und Tourismusbank GmbH (ÖHT) Investitionen durch Finanzierungsförderungen wie z.B. Zuschüsse und Haftungsübernahmen zu unterstützen. Das machte 2019 ganze 748 Fälle mit einer Gesamtinvestitionssumme von knappen 700 Millionen Euro aus.

(3) Abbau regulatorischer Hürden und verbesserter Marktzugang

Zu guter Letzt ist ein Abbau der Regularien hinsichtlich Exportmöglichkeiten in EU-Binnenmärkte und global geplant. Nachdem der Exportanteil der KMU in Österreich bei 36% liegt, sind hier Schritte notwendig, den Verwaltungsaufwand zu reduzieren und eine standardisierte digitale Unterstützung anzubieten, die diese Unternehmungen unterstützen. Dazu gibt es Initiativen wie die „go-international“, die KMU bei der Internationalisierung fördern. Weiters ein Test-Medium, das unter behördlicher Aufsicht Innovationen von neuen Modellen zur Rechtssicherheit möglich macht – „Regulatory Sandboxes“ genannt. ²⁴

Zusammenfassung

Aus den Förderinitiativen der EU und Österreich geht hervor, dass die zukünftige Entwicklung in Richtung nachhaltig produzierter Produkte und Dienstleistungen mit entsprechendem Digitalisierungs-Schwerpunkt im Fokus liegt. Weiters sollte sich Österreich gegen auf den heimischen Markt drängende Billigprodukte rüsten. Nachdem am österreichischen Markt historisch qualitativ hochwertige Produkte produziert werden und ein zunehmend gesättigter Markt vorliegt, sind Exportstrategien zur Erschließung neuer Märkte noch ein offenes Potenzial. Außerdem können in Österreich preissensiblere Käufergruppen mit vereinfachten Leistungen adressiert werden. Auch die Bestrebungen, Finanzierungen für KMU einfacher zugänglich zu machen, ist in diesem Zusammenhang zu begrüßen.

²⁴ Vgl. BMDuW, Onlinequelle [20.08.2021].

3 KERNKOMPETENZEN

In Kapitel 1 und 2 wird die Ausgangssituation, in der sich österreichische KMU mitunter durch die Entwicklungen der COVID-19 Pandemie und durch die gesellschaftliche Werteveränderung befinden, durchleuchtet. Daraus ergibt sich für die Autorin dieser Arbeit der Bedarf, nach einer näheren Betrachtung des Ressourcen- und in weiterer Folge Kernkompetenz-Felds. Um sich einen Überblick über die Materie machen zu können, wird zunächst mit den unterschiedlichen Ansätzen zu diesem Thema begonnen, worauf eine Vertiefung in den relevanten Bereichen folgt.

3.1 Resource-Based View (RBV)

Wie bereits erörtert, hat die Verfügbarkeit von Ressourcen eine tragende Rolle in der Entwicklung von Innovationen. Die Grundannahme des ressourcenbasierten Ansatzes, in der Literatur auch als „Resource-Based View“ bezeichnet, sagt aus, dass der Innovationsprozess hauptsächlich auf internen Ressourcen wie der Kreativität und die Verwendung des vorhandenen Wissens beruht. Im Gegensatz zu neueren Erkenntnissen trifft man beim RBV die Annahme, dass Ressourcenmangel Innovationen nicht fördert, sondern verhindert.²⁵ Die RBV gehört, neben der „Market-Based View“ s. Kapitel 3.2., zu tragenden Konzepten des Entrepreneurships. Sie besagt, dass Unternehmen das Produkt des Zusammenspiels aus materiellen und immateriellen Ressourcen sind, die es Manager*innen und Mitarbeiter*innen ermöglichen, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, welche sich mit jenen der Konkurrenz messen. Die RBV Theorie der amerikanischen Ökonomin Penrose beschreibt zudem, dass zum Wachstum von Unternehmen das Ausnutzen von bisher ungenutzten Ressourcen gehört. Außerdem können aus neuen Kombinationen von vorhandenen Ressourcen mitunter Innovationen entstehen.²⁶

Beim RBV-Ansatz werden jene internen Ressourcen genutzt, die sich am Markt als am vielversprechendsten erweisen sollen. Die gleiche Ressource hat in zwei unterschiedlichen Unternehmen nicht dieselbe strategische Bedeutsamkeit. Barney definiert vier Punkte, nach welchen Ressourcen in Unternehmen als strategisch wertvoll angesehen werden und demnach als Wettbewerbsvorteil fungieren. Nach den sogenannten VRIN Kriterien wird eine Ressource, die diese Kriterien erfüllt, nach Barney auch als Kernkompetenz bezeichnet. VRIN steht für valuable (V), rare (R), inimitable (I) und non-substitutable (N). Sind alle vier Kriterien erfüllt, spricht man von einer Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen bzw. sind Kernkompetenzen identifiziert und bewertet, welche sich von der Konkurrenz abheben. In der Strategieentwicklung wird die VRIN- oder auch VRIO-Analyse (das N wird in der Weiterentwicklung des Modells durch ein O für Organisational ersetzt) praktisch angewandt, um einen Marktvergleich zu ziehen und sich dementsprechend zu positionieren.²⁷ Zu erwähnen ist, dass der ressourcenbasierte VRIN Ansatz nicht allein die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ermittelt, sondern im Zusammenhang mit dem kompetenzbasierten Ansatz (Competence-Based View) s. Kapitel 3.3. zu betrachten empfohlen wird.

²⁵ Vgl. Pellgrino/Savona (2017), S. 510-521.

²⁶ Vgl. Grapp (2008), S. 148.

²⁷ Vgl. Barney (1991), S. 105 ff.

Der VRIN bzw. VRIO Ansatz nach Barney bildet die Grundlage für alle in den Jahrzehnten darauffolgende Forschungen zur Identifizierung von Kernkompetenzen, weshalb eine nähere Betrachtung der einzelnen Kriterien von der Autorin als notwendig erachtet wird.

Ressourcenanforderung: „wertvoll“

Nach dem Ansatz von Barney ist eine Ressource dann wertvoll, wenn sie ermöglicht, die Stellung am Markt zur Konkurrenz zu verbessern.²⁸ Demnach bildet sie die Grundlage für Strategieentwicklungen zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung. Weiters generiert sie somit auch Renten, was laut Literatur die Differenz zwischen Ressource und dessen Gebrauch bedeutet.²⁹ Da die Beschreibung aller Rentenarten den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, wird auf die relevantesten drei für den RBV Ansatz eingegangen.

- (1) **Ricardo-Rente:** Eine Ricardo-Rente liegt der Aussage zugrunde, dass die Nachfrage nach qualitativ hochwertigen Ressourcen nicht gänzlich befriedigt werden kann. Das bedeutet, dass sich aus diesem Zustand eine Differenz zwischen hochwertigen und geringwertigen Ressourcen ergibt. Sie werden auch als Knappheitsrenten bezeichnet.³⁰
- (2) **Quasi-Rente/Pareto-Rente:** Sie ergibt sich aus der Differenz des Ertrags einer Investition unter der Betrachtung ihrer Verwendung. Es wird die beste Verwendung zum Ertrag der nächstbesten Verwendung gegenübergestellt.
- (3) **Schumpeter-Rente:** Bei der Schumpeter-Rente geht es um die Erzielung von Produkt- und Prozessinnovation durch den Beitrag von Ressourcen. Dabei werden auch Innovationsgewinne gemacht, die jedoch nicht als dauerhaft angesehen werden dürfen. Schumpeter-Renten sind vom Wettbewerb leicht imitierbar.³¹

Ressourcenanforderung: „selten“

Die nächste definierte Eigenschaft einer Ressource nach dem VRIN Modell ist unter „rare“ aus dem Englischen zu finden, was die Seltenheit einer Ressource beschreibt. Diese Bezeichnung hat sie dann, wenn die Nachfrage danach deren Angebot übersteigt. Sie kann jedoch nur dann als Wettbewerbsvorteil strategisch genutzt werden, wenn sie gleichzeitig auch wertvoll, schwer zu imitieren und zu substituieren ist. Außerdem darf sie unter diesen Bedingungen auch nicht vom Wettbewerb implementiert werden können.³²

²⁸ Vgl. Barney (1991), S. 99 ff.

²⁹ Vgl. Peteraf (1994), S. 154-155.

³⁰ Vgl. Grant (2008), S. 128.

³¹ Vgl. Burr (2004), S. 117-118.

³² Vgl. Barney (1991), S. 106.

Ressourcenanforderung: „schwer imitierbar“

Sind die Kosten für die Replikation einer unternehmensinternen Ressource sehr hoch, kann sie als schwer imitierbar bezeichnet werden. Dabei ist zu erwähnen, dass diese Ressource auch schwer zu identifizieren sein kann und somit eine Nachahmung geradezu unmöglich ist. Dieser Umstand ist dem geschuldet, dass der Erstellungsprozess nach längerer Zeit aufgrund von Dokumentationsmangel nicht mehr nachvollziehbar ist. Eine Wiederholung des Prozesses kann auch für das eigene Unternehmen ein schwieriges Unterfangen sein und ist für die Konkurrenz demnach geradezu unmöglich. Als Beispiel dafür kann z.B. ein Innovationsprozess herangezogen werden, der auf ein anderes Unternehmen umgelegt aufgrund der unterschiedlichen Gegebenheit und deren historischen Entwicklung schwer imitierbar ist.³³

Daraus ergibt sich die Erkenntnis, dass strategisch wertvolle Ressourcen geschützt werden müssen, um deren Wettbewerbsvorteil beizubehalten. Gerade Forschungs- und Entwicklungsvorhaben generieren die sogenannte Vorsprungsbarriere, die es so lange wie möglich auszunutzen gilt. Das versteht sich, da der Forschungs- und Entwicklungsaufwand an einen großen Zeit- und Kostenaufwand geknüpft ist.³⁴

Ressourcenanforderung: „schwer substituierbar“

Eine Ressource hat ab dem Zeitpunkt keinen Wert mehr für das Unternehmen, sobald sie einfach substituiert bzw. ersetzt werden kann. Solange dieser Vorgang noch schwer möglich ist, kann sie als strategischer Wettbewerbsvorteil angesehen werden. Man unterscheidet in zwei Arten der Substituierbarkeit. Kann eine ähnliche Ressourcen denselben Unternehmungszweck erfüllen, kann sie auch einfach ersetzt werden. Auch im Wesen unterschiedliche Ressourcen können substituierbar sein, wenn ihr Zweck zum gleichen Ergebnis im Unternehmen führt.³⁵ Gerade in Zeiten des dynamischen technischen Fortschritts werden Unternehmen Opfer von Substitutionen, da sie über ihre ihnen zu Verfügung stehen Ressourcen nicht hinausdenken. Schnellere und billigere Produkte und Dienstleistungen von der Konkurrenz erfüllen dasselbe Nutzenversprechen. Die Kopierbarkeit ist gegeben.³⁶

Ressourcenanforderung: „kundenseitige Nutzenstiftung“ und „Organisation“

Weiters zu erwähnen ist, dass die Anforderungen „selten“ und „wertvoll“ definieren, ob die Ressource als Wettbewerbsvorteil angesehen werden kann. Zusätzlich legen jedoch die Eigenschaften „schwer imitierbar“ und „schwer substituierbar“ fest, ob dieser Vorteil auch langfristig besteht.³⁷ Daher wird die „**kundenseitige Nutzenstiftung**“ bei der Betrachtung miteinbezogen. Der Miteinzug der Kundenperspektive und die Erkennung des geschaffenen Nutzens durch, ist ein weiterer Punkt, der hier miteinfließt. Daher wird von der Literatur empfohlen, immer auch den generierten Nutzen für die

³³ Vgl. Rasche (1994), S. 88.

³⁴ Vgl. Drumel (2005), S. 35.

³⁵ Vgl. Barney (1991), S. 111 ff.

³⁶ Vgl. Rasche (1994), S. 88.

³⁷ Vgl. Barney (1991), S. 111 ff.

Kund*innen im Auge zu behalten, um nicht unnötige Investitionen zu tätigen, die nicht auf das vorangige Kundenbedürfnis eingehen. Dieses „Vorbeientwickeln“ am vorrangigen Kundenbedürfnis ist mit einem zusätzlichen Kostenaufwand verbunden, der aus Kundensicht nicht notwendig ist. Die Zahlungsbereitschaft, für diese als Zusatznutzen empfundene Entwicklung, ist oft gering.³⁸

Das VRIN Modell wurde 2006 von Barney und Hesterly nochmals überarbeitet und um die Dimension „**Organisation**“ erweitert. Seit 2006 ist deshalb die Bezeichnung VRIO-Modell bzw. -Analyse geläufiger. Die Dimension „schwer substituierbar“ wurde ersetzt. Eine ganzheitlichere Betrachtung der Organisation und ihre Fähigkeit, Ressourcen einzusetzen, scheint erfolgsversprechender. Sprich, das Unternehmen ist in der Lage einen Rahmen zu schaffen, in welchem das Wettbewerbspotenzial der Ressourcen und Fähigkeiten voll ausgeschöpft werden kann. Wenn eine Ressource nach den VRI Dimensionen bewertet werden kann und die Organisation nicht in der Lage ist diesen Vorteil aufgrund ihrer Strukturen auszunutzen, wird eine Reorganisation des Geschäftsmodells notwendig.³⁹

Erfüllt eine Ressource alle vier Dimensionen des VRIO-Modells, kann man nach der Definition von Barney und Hesterly von einer Kernkompetenz sprechen, die einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil liefert. Kernkompetenzen sind nicht nur unternehmensspezifische Fähigkeiten, die am derzeitigen Markt eine Rolle spielen, sondern welche auch zur Entwicklung zukünftiger Märkte herangezogen werden können s. Kapitel 3.2.⁴⁰

Weiters stellt sich die Frage der Auswahl der unternehmensinternen Ressourcen zur VRIO-Analyse nach Barney und Hesterly. Sie empfehlen anhand der Wertschöpfungskette der betrachteten Organisation vorzugehen und zu vergleichen, wie die Aktivitäten der Unternehmung mit den Ressourcen zusammenhängen. Dabei ist darauf zu achten nicht die Aktivitäten selbst zu bewerten, als wären sie Ressourcen. Gleiches gilt auch für Unternehmensstrategien oder die Produkte und Dienstleistungen selbst s. Kapitel 3.4.2.⁴¹

³⁸ Vgl. Rasche (1994), S.89.

³⁹ Vgl. Barney/Hesterly (2006), S. 162ff.

⁴⁰ Vgl. Prahalad/Hamel (1991), S. 76.

⁴¹ Vgl. Barney/Hesterly (2006), S. 72.

3.2 Market-Based View (MBV)

Neben dem RBV findet auch seit den 1960ern die Market-Based View im Strategischen Management seinen Anklang. Da in weiterer Folge dieser Arbeit auch die Makro-Umwelt eine Rolle spielen wird, gilt es einen theoretischen Überblick über die MBV zu geben.

Sie beschäftigt sich mit den externen Einflussfaktoren, die Unternehmungen für einen langfristigen Erfolg mitberücksichtigen müssen. Die Anpassung der Leistung an die Kundenbedürfnisse steht hier im Vordergrund. Demnach steht aus der Literatur das erzielte Ergebnis bzw. die Performance im direkten Zusammenhang mit dem Verhalten des Marktes. Zum Verhalten gehört z.B. die Nachfrage der Kund*innen, deren Qualitätsanforderungen und das erwartete Preisniveau. Ein weiterer Punkt, der bei der MBV zu beachten ist, stellt die Struktur des Marktes dar. Diese gliedert sich nach der Anzahl und der Verteilung des Wettbewerbs, das Marktvolumen sowie auch das Marktwachstum.⁴² Marktstrukturen sind mitunter für deren Schwankungen bekannt, die mit einer Planungsunsicherheit für Unternehmen einhergehen.⁴³ Ein großes Manko des MBV ist, dass alle Unternehmen sich nach denselben marktbasierenden Voraussetzung richten und sich dadurch auch ähnlich, wenn nicht gleich strategisch aufstellen. Außerdem fließt hier die Berücksichtigung der internen Ressourcen nicht mit ein, weshalb eine individuelle Spezialisierung der Organisationen auch nicht gefördert wird.⁴⁴

Da der RBV und der MBV unabhängig voneinander und zusammen noch keine zufriedene Lösung zur Identifizierung und Bewertung des optimalen Vorgehens von Organisationen liefern, wird noch die Betrachtung des dritten Ansatzes im Bunde, die Competence-Based View notwendig. Diese soll beide Unternehmensstrategien vereinen und feststellen, ob sich Chancen aus vorhandenen internen Ressourcen im Zusammenhang mit den marktseitigen Anforderungen ergeben.

3.3 Competence-Based View (CBV)

Dieses Bindeglied zwischen RBV und MBV, die Competence-Based View, geht auf den Begriff Kompetenzen zurück. In der Literatur findet man unterschiedliche Interpretationen des Begriffs Kompetenz. Geläufig spricht man von einer Kombination von Ressourcen und Fähigkeiten, die zusammen erfolgreich eingesetzt werden. Können diese Kompetenzen auch einen Wettbewerbsvorteil generieren, werden sie als Kernkompetenzen klassifiziert. In der Kompetenzforschung lassen sich auch unterschiedliche Bezeichnungen für ein und dasselbe Thema finden. Demnach wird man über die Begriffe „core capabilities“⁴⁵, „distinctive comptences“⁴⁶ und „core competencies“ bei der Auseinandersetzung mit der Materie stolpern. In dieser Arbeit wird auf die Definition von Hamel und Prahalad zurückgegriffen, weshalb sich die weiteren Ausführungen der Kernkompetenzen auf folgende Beschreibung beziehen:

⁴² Vgl. Wiedenhofer (2002), S. 12.

⁴³ Vgl. Prahalad/Hamel (1991), S. 66 ff.

⁴⁴ Vgl. Marquardt (2003), S. 8.

⁴⁵ Vgl. Leonard-Barton (1992), S. 111 ff.

⁴⁶ Vgl. Teece/Pisano (1994), S. 509 ff.

“A core competence is a bundle of skills and technologies that enables a company to provide a particular benefits to customers.”

Damit legen die Autoren folgende drei Kriterien zur Bestimmung einer Kernkompetenz fest. Sie

- **ermöglicht einen breiten Marktzugang,**
- **sichert eine schwere Imitierbarkeit**
- **und leistet einen Beitrag zum empfundenen Kundennutzen.**⁴⁷

Diese Kernkompetenzen lassen auch Rückschlüsse auf Kernprodukte einer Organisation ziehen. Das Ziel der CBV ist es, Strukturen im Unternehmen zu schaffen, in welchen Kernkompetenzen aufgebaut und geschafft werden können. Dabei ist gerade der wirtschaftliche Umgang mit knappen Ressourcen für den langfristigen Erfolg entscheidend. Weiters sind die Fähigkeiten des Managements, die Technologien und Produktionsprozesse zu Kompetenzen zu bündeln, für einen strategischen Vorteil der Organisation mitverantwortlich.⁴⁸

3.3.1 Hohe Transferierbarkeit

Es fällt auf, dass sich diese strategisch relevanten Ressourcen durch ihre schwere Imitier- und Substituierbarkeit stark dem RBV Ansatz ähneln. Hinzu kommt hier jedoch noch der Begriff der hohen Transferierbarkeit, der sich erstmals neben RBV Kriterien mit dem Markt beschäftigt. Der Transferierbarkeit bezeichnet eine Übertragbarkeit von strategisch wichtigen Kompetenzen auf neue bzw. andere Märkte. Das erschließt neue Felder, um sich mit den Kernkompetenzen breit aufstellen zu können und sich gegebenenfalls auf Marktstagnationen durch den Eintritt in neue Märkte absichern zu können. Außerdem ist eine freiwillige Diversifikation der Kernkompetenzen eine Absicherung. Sprich, um die Kompetenzen nach dem Ende des Produktlebenszyklus nicht zu verlieren bzw. das bestehende Potenzial nicht zukünftig ausnutzen zu können.⁴⁹

In der ursprünglichen Literatur nach Prahalad/Hamel werden im Zusammenhang mit Kernkompetenzen vorwiegend die technischen Fähigkeiten hervorgehoben.⁵⁰ Bei näherer Betrachtung bekommen jedoch weiche Faktoren in Zusammenhang mit diesem Begriff eine zusätzliche Bedeutung. Die gängige Auffassung ist mittlerweile, dass Kombinationen aus materiellen und immateriellen Ressourcen und Kompetenzen auch Kernkompetenzen ergeben. Hier kann man in unspezifische und spezifische Kernkompetenzen typisieren. Gerade zu den Weichen- bzw. Unspezifischen können die Kunden-

⁴⁷ Vgl. Hamel/Prahalad (1990), S. 7.

⁴⁸ Vgl. Sanchez/Heene/Thomas (1996), S. 1 ff.

⁴⁹ Vgl. Homp (2000), S. 16.

⁵⁰ Vgl. Hamel/Prahalad (1990), S. 4 ff.

Innovations- oder Mitarbeiterorientierung gehören.⁵¹ Spezifische Kernkompetenzen hingegen wäre z.B. Patente, Datenbanken sowie das Image von Produkten.⁵²

Kritisch anzumerken ist, dass über die Zeit gewachsenen Kernkompetenzen nicht immer ein Vorteil für Unternehmungen darstellen. Gerade der Fokus auf die identifizierten Kernkompetenzen kann eine Art Erstarrung auslösen und die Denke in eine Richtung fördern. Lösungsvorschläge richten sich also auf die statischen Kernkompetenzen aus und Entwicklungen orientieren sich durchgehend an diesem Kern. Eine solche strategische Erstarrung kann zu kreativen Blockaden und demnach auch zu einem geringeren Innovationspotenzial führen.⁵³ Auch Kernkompetenzen sind den Veränderungen am Markt, der zunehmen technologischen Entwicklung und der Weiterentwicklung der Wettbewerber sowie Branchen ausgesetzt. Deshalb können sie, wenn einmal identifiziert, nicht als gesetzt angesehen, sondern als dynamisch und mitwachsend anerkannt werden. Wird dieser fortlaufende Prozess und die stetige Evaluierung nicht durchgeführt, können Kernkompetenzen auch zu Kernhindernissen werden.⁵⁴ Gelingt es jedoch die Kernkompetenzen dynamisch zu gestalten, birgt sich ein hohes Potenzial für Innovationen aufbauend auf diesen. Da die bisherigen Ansätze in diesem Punkt noch nicht näher auf die Dynamik eingegangen sind, bedarf es einer weiteren Erklärung durch den „Dynamic Capabilities Ansatz“.

3.3.2 Dynamic Capabilities Ansatz

Die Ausführungen der bisherigen Ansätze gehen auf die Verfügbarkeit von wertvollen, strategischen, schwer imitierbaren und damit auch relevanten Ressourcen und Kompetenzen, die für den Erfolg von Unternehmen verantwortlich sein sollen, ein. Was machen jedoch Organisationen, die trotz dieser nicht verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen die Konkurrenz überholen, anders?

Teece prägte den Begriff der „Dynamic Capabilities“, die als Weiterentwicklung der CBV gesehen werden können, mit folgender Beschreibung. DCs sind Fähigkeit eines Unternehmens, interne und externe Kompetenzen laufend zu erneuern, weiterzuentwickeln und zu rekombinieren, um auf eine sich stetig wandelnde Umwelt zu reagieren. Er ist sich mit weiteren Autoren einig, dass jene DCs mitunter der Ursprung für Wettbewerbsvorteile von Unternehmen sind. Das rechtzeitige Reagieren auf Veränderungen und der Einsatz der vorhandenen Kompetenzen bzw. auch der Aufbau Neuer, spiegelt sich auch in überdurchschnittlichen Gewinnen wider. Für Teece u.a. sind DCs zusätzlich von deren Ressourcenvorkommen, deren historischen Entwicklungen sowie den Management- und Organisationsprozessen abhängig und beeinflusst.⁵⁵ Bei der Veränderung dieser DCs sind demzufolge ihre Entwicklungen über den Zeitraum zu betrachten und die derzeitige Ressourcenausstattung miteinzubeziehen. Man spricht auch von Metakompetenzen, da DCs eine Art von Kompetenzen

⁵¹ Vgl. Strasmann/Schüller (1996), S. 4 f.

⁵² Vgl. Bouncken (2000), S. 868.

⁵³ Vgl. Schreyögg/Kliesch (2006), S. 456.

⁵⁴ Vgl. Bouncken (2000), S. 868.

⁵⁵ Vgl. Teece/Pisano (1997), S. 509 ff.

beschreiben, um Kompetenzen zu entwickeln. Gerade Strategiewechsel können durch diese Flexibilität rasch vollzogen werden, da man die vorhandenen Ressourcen in neue Bahnen lenkt bzw. die Organisation fähig ist dies automatisch zu tun und somit den Wettbewerb überholen kann.

Dieser Vorgang, das organisationale Lernen, kann wiederum eine Kernkompetenz von Unternehmen darstellen und ist auf eine rechtzeitige Produktinnovation sowie die dafür notwendigen Managementkompetenzen zurückzuführen.⁵⁶ Festzuhalten ist, dass DCs eine Dynamik hervorrufen, die Innovationen und deren Implementierung ermöglicht. Diese Veränderungen können sowohl bestehende Kompetenzen, betriebliche Prozesse sowie Routinen betreffen.⁵⁷

Zusammenfassung

Im Vergleich der unterschiedlichen Ansätze zeigt sich ein Dilemma in dem sich Unternehmen zunehmend befinden. Einerseits setzt der Kernkompetenz-Ansatz auf historisch erfolgreiche Erfahrungen und vorhandene Kompetenzen, an welchen Produkte und Dienstleistungen entlangentwickelt werden. Dem gegenüber steht der Dynamik Capabilities Ansatz, der auf die Gegebenheit einer dynamischen Umwelt reagiert und eine flexible Anpassung der Kompetenzen bezweckt.

Werden also Lösungsmuster und Routinen, die auf Kernkompetenzen beruhen in einem sich verändernden Markt bzw. einer dynamischen Umwelt angewendet, kann es passieren, dass das Unternehmen an den Anforderungen des Marktes vorbeientwickelt. Eine zu starke Fokussierung auf Kernkompetenzen bzw. die einseitige Entwicklung führt also dazu, dass neue Chancen nicht erkannt werden, da man an Altbewährtem festhält. Es ist verständlich, dass Kernkompetenzen aufgrund ihrer schweren Imitierbarkeit als Wettbewerbsvorteil gesehen werden. Wenn jedoch auch eine Imitation bzw. eine Kopie des Produktes aufgrund veränderter Gegebenheiten nicht mehr nachgefragt wird, ist diese Kernkompetenz auch für den adressierten Markt obsolet. Die Strategie auf wiederholende Lösungsmuster zu setzen führt zwar zu kurzfristigen Erfolgen, jedoch wird ein Strategiewechsel nicht zeitgerecht erkannt und durchgeführt.

Zusammengefasst ermöglichen Kernkompetenzen zwar einzigartige und nachhaltige Entwicklungen, die von der Konkurrenz schwer imitierbar sind, jedoch schränken sie die in Frage kommenden Innovationen und somit das Portfolio ein. Von einem dynamischen Markt wird der Aufbau neuer Kompetenzen gefordert und die vorhandenen Kompetenzen reichen nicht, beziehungsweise sind nicht ausreichend vorhanden. Daraus lässt sich schließen, dass ein gesamtheitlicher Ansatz, indem man sich der Kernkompetenzen des Unternehmens bewusst ist aber auch die Veränderung der Marktgegebenheiten nicht außer Acht lässt, als erfolgsversprechend für die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen anzusehen ist.

Da eine gesamtheitliche Analyse des Kernkompetenzmanagements (Die Weiterentwicklung bzw. neue Entwicklung von Kernkompetenzen) den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, hat sich die Autorin für die Beantwortung der Forschungsfrage auf die Identifikation jener beschränkt. Das nächste Kapitel widmet sich deshalb deren Identifikation und den Methoden.

⁵⁶ Vgl. Teece/Pisano (1997), S. 509 ff.

⁵⁷ Vgl. Beinert/Weller (2007), S. 256.

3.4 Identifikation von Kernkompetenzen

In der Literatur finden sich einige Identifikationsmethoden von Kernkompetenzen, die sich in unterschiedlichen Ausprägungen in den einzelnen Phasen unterscheiden. Da die Ausführungen zu den methodisch orientierten Ansätzen nach Tampoe, Marquardt sowie Prahalad/Hamel jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde und auf ihren Grundlagen die näher beschriebenen Ansätze beruhen, werden sie der Vollständigkeit halber erwähnt.⁵⁸ Die Identifikations-Methoden nach Drumel und Bouncken bauen also auf den Ergebnissen der erwähnten Autor*innen auf und erscheinen der Erstellerin dieser Arbeit deshalb in der praktischen Anwendung als am vielversprechendsten und werden in den Kapiteln 3.4.3. und 3.4.4. detailliert beschrieben.

Dass die Identifizierung der Kernkompetenzen kein leichtes Unterfangen ist, zeigen die unterschiedlichen Begrifflichkeiten Ressourcen, Fähigkeiten, Kompetenzen und Kernkompetenzen. Dies lässt erahnen, dass im ersten Punkt bereits eine Abgrenzung jener notwendig ist. Um zur Hauptthematik, die Kernkompetenz zu kommen, setzt voraus das man versteht, was Ressourcen eines Unternehmens sind. Dieses nicht triviale Thema der Kernkompetenzen-Identifikation bedarf also einer Betrachtung der Organisationsstrukturen sowie einer genauen Prozessorientierung wie in den folgenden Kapiteln ausgeführt.⁵⁹ Auch die Organisationskultur spielt in der Gesamtbetrachtung eine Rolle, da sich die gelebten Werte und die Identität von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden und somit auch bedeutend in der Abgrenzung zur Konkurrenz sein können.⁶⁰

3.4.1 Ressourcenkategorien

Um nachvollziehen zu können, welche Ressourcen ein Unternehmen vorweisen kann, werden zunächst die Ressourcenarten unterschieden. Da es unterschiedliche Kategorien in der Literatur zur Unterteilung von Ressourcen gibt, wird eine der Geläufigsten nach Barney, jene die in tangible und intangible sowie nach Humanressourcen unterscheidet herangezogen.⁶¹

- Unter **tangible Ressourcen** versteht man finanzielle Ressourcen (liquide Mittel, Rücklagen, Kreditrahmen) sowie physisches Kapital wie z.B. Gebäude, deren Ausstattung, Rohstoffreserven und Grundbesitz.
- Weiters wird in **intangible Ressourcen** unterteilt, welche sich in Unternehmenskultur, die Reputation der Organisation (z.B. Markenname), die vorhandenen Technologien (Patente, Softwarelösungen, Geschäftsgeheimnisse etc.) und organisationspezifisches Kapital (z.B. interne Berichts-, Planungs-, Kontroll- und Koordinationssysteme) unterscheiden lassen.

⁵⁸Vgl. Bouncken (2000), S. 871 ff.

⁵⁹ Vgl. Krüger/Homp (1997), S. 92 ff.

⁶⁰ Vgl. Boos/Jarmai (1994), S. 21.

⁶¹ Vgl. Barney (1991), S. 99 ff.

- Zu guter Letzt kann noch in **Humanressourcen** kategorisiert werden. Dazu gehören die Mitarbeiter*innen, die mit ihrer Kommunikations- und Teamfähigkeit sowie Motivation zu wertvollen Assets eines Unternehmens gehören. Genauso ist die Management-Komponente ausschlaggebend für den Erfolg oder Misserfolg einer Organisation. Weshalb das Führungsteam auch zu wichtigen Ressourcen in der Gesamtbetrachtung zählt.⁶²

Intangible Ressourcen eignen sich besonders gut um als strategische Kernkompetenzen genutzt bzw. ausgenutzt zu werden. Sie sind aufgrund ihrer Zusammensetzung schwer von der Konkurrenz imitierbar und in eine andere Organisation einzubetten. Sprich die Kombination von Ressourcen können einen einzigartigen Prozess ergeben, der als Alleinstellungsmerkmal fungieren kann.⁶³ Am Beispiel von Human Ressourcen beschreibt Grant, dass gerade die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter*innen den Aufbau von Kernkompetenzen möglich macht.⁶⁴ Generell ist festzuhalten, dass Kernkompetenzen für Strategien in Richtung Kostenführerschaft oder zu einem Differenzierungsvorteil genutzt werden können.

⁶⁵

Um die Ressourcenkategorien auch ganzheitlich in das System „Organisation“ einordnen zu können und um eine bessere Nachfolgiehbarkeit sicherzustellen, werden nochmals „Die sieben Dimensionen einer Organisation“ nach Baumgartner u.a. aus dem Bereich der Organisationsentwicklung herangezogen.⁶⁶ Diese wurde in weiterfolgender Literatur auch um systemische Elemente weiter unterteilt.⁶⁷

Element	Beschreibung	
1 Identität	Gesellschaftliche Aufgabe, Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image (innen und außen), historisches Selbstverständnis der Organisation	Kulturelles Subsystem
2 Ziele und Strategien	Langfristige Programme, Unternehmenspolitik, Leitsätze für Produkt-, Markt-, Finanz-, Preis-, Personalpolitik	
3 Strukturen	Statuten, Gesellschaftsvertrag, Aufbauprinzipien, Führungshierarchien, Linien- und Stabsstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout	Soziales Subsystem

⁶² Vgl. Grant (2008), S. 131.

⁶³ Vgl. Barney (1991), S. 101.

⁶⁴ Vgl. Grant (2008), S. 134 ff.

⁶⁵ Vgl. Porter (1998), S. 36ff.

⁶⁶ Vgl. Baumgartner u.a. (2004), S. 48.

⁶⁷ Vgl. Glas/Lievegoed (2016), 99 ff.

4 Menschen, Gruppen, Klima	Knowhow der Mitarbeiter*innen, Gruppen, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima	
5 Einzelfunktionen	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen, Aufgabeninhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialisten, Koordination	
6 Prozesse, Abläufe	Primäre Arbeitsprozesse, sekundäre und tertiäre Prozesse, Informations- und Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse, Supportprozesse	Technisch-instrumentelles Subsystem
7 Physische Mittel	Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel	

Tab. 1: Kurzbeschreibung der sieben Dimensionen einer Organisation, Quelle: Glas/Lievegoed (2016), (leicht modifiziert)

Die Autorin dieser Arbeit hält fest, dass die tabellarische Übersicht zeigt, wie vielfältig ein System, nämlich die Unternehmensumwelt, sein kann und welche Ebenen gerade bei der Identifizierung jener Kompetenzen zu beachten sind, die einen langfristigen Wettbewerbsvorteil verschaffen können. Gerade der Identifikationsprozess ist eine inhaltliche Analyse und Bewertung der Informationen. Diese erfolgt mit der Erhebung der Unternehmensdaten, in dem man z.B. erfolgreiche Produkte anhand von Absatz- und Umsatzergebnissen den nicht erfolgreichen gegenüberstellt, um nur ein Beispiel zu nennen.⁶⁸ Auch um zukünftige Entwicklungen im Auge zu behalten, sollen Prognosen dazu dienen, um eine rasche Entscheidungsfindung anhand von Markt- und Ressourcengegebenheiten machen zu können.

Für Krüger und Homp stellten sich deshalb in diesem Spagat zwischen derzeitigen und in Zukunft benötigten Kernkompetenzen folgende Bereiche heraus, die es für die Gesamtanalyse zu berücksichtigen gibt:

- Die Kernbedürfnisse der Kunden
- Die vom Kunden empfundenen Kerneigenschaften der Produkte und Dienstleistungen
- Die von Kunden empfundenen Kernfunktionen und Prozesse entlang der Wertschöpfungskette
- Bestimmung der vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten sowie der zukünftig Benötigten
- Stärken-Schwächen-Vergleich aus Kundensicht/ Gegenüberstellung mit Wettbewerb
- Bestimmung der Kompetenzlücken⁶⁹

⁶⁸ Vgl. Bouncken (2000), S. 880-886.

⁶⁹ Vgl. Krüger/Homp (1997), S.72-265.

3.4.2 Methoden zur Identifikation

Wie bereits angeschnitten gibt es in der Literatur unterschiedliche Ansätze, um Kernkompetenzen zu identifizieren und zu bewerten bzw. spricht man im Allgemeinen vom Kernkompetenzmanagement. Die Ermittlung wird zwar selten im Detail beschrieben, jedoch können die Theorien eine Grundlage für die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Vorgehens liefern. Daraus lassen sich wie im klassischen Projektmanagement die zu betrachteten Aufgabenbereiche und die jeweiligen Zuständigkeiten bestimmen. Ziel der Unternehmensleitung sollte es sein, das gegenwärtige Kompetenzportfolio zu erfassen, die zukünftig möglichen Kompetenzen zu bestimmen sowie die gar nicht erst Erreichbaren auszuschließen. Dem liegt die grundlegende Frage zugrunde, welche gesellschaftlichen Bedürfnisse die Unternehmung stillen soll.⁷⁰ Krüger/Homp beschreiben das Kernkompetenzmanagement als einen Prozess, der sich in die Phasen der Identifikation, der Entwicklung, Nutzung und den Transfer jener Kernkompetenzen unterteilt.

Wie bereits erkennbar geht daraus hervor, dass ein solches unternehmensweites Projekt in seiner Komplexität äußerst schwer durchzuführen ist bzw. es eine Einschränkung auf bestimmte Bereiche bedarf. Jedoch sollten bestimmte Geschäftsbereiche nicht isoliert betrachtet, sondern sich auf bestimmte Kompetenzbereiche fokussiert und gegenseitigen Abhängigkeiten mitberücksichtigt werden.⁷¹ Besitzt ein Unternehmen etwa eine herausragende Technologiekompetenz, so wird das Produkt dennoch nicht erfolgreich sein, wenn man nicht die Kompetenz besitzt es richtig zu vermarkten. Dieses Zusammenspiel von Kompetenzen, auch Interdependenz genannt, gilt es miteinzubeziehen.⁷²

In weiterer Folge werden zwei Methoden genannt, die jeweils eine Herangehensweise an die Identifikation von Kernkompetenzen liefern sollen und somit eine praktische Handlungsempfehlung als Ergebnis ableitbar wird, welche vorwiegend relevant für diese Arbeit ist. Da diese folgenden beiden Kapitel die Wertschöpfungskette nach Porter zugrunde legen, wird eine Beschreibung dieser davor notwendig. Porter unterteilt die unternehmensweite Wertschöpfung anhand der unternehmensinternen Aktivitäten in primäre und unterstützende Tätigkeiten. Wie in der Abb. 3 zu erkennen, sieht er die Produktion, die interne und externe Logistik, Marketing und Vertrieb und den nachgelagerten Kundenservice als Primäraktivitäten an, die mit der für die Kund*innen sichtbare Leistungserbringung vorrangig zusammenhängen. Für die Leistungserstellung entlang der Wertschöpfungskette benötigt es jedoch auch unterstützende Funktionen wie die dafür notwendige Technologie und Infrastruktur.⁷³

⁷⁰ Vgl. Hinterhuber (1997), S. 285-287.

⁷¹ Vgl. Prahalad/Hamel (1991), S. 66 ff.

⁷² Vgl. Mandel/Okhan (2013), S. 33.

⁷³ Vgl. Porter (1998), S. 36ff.

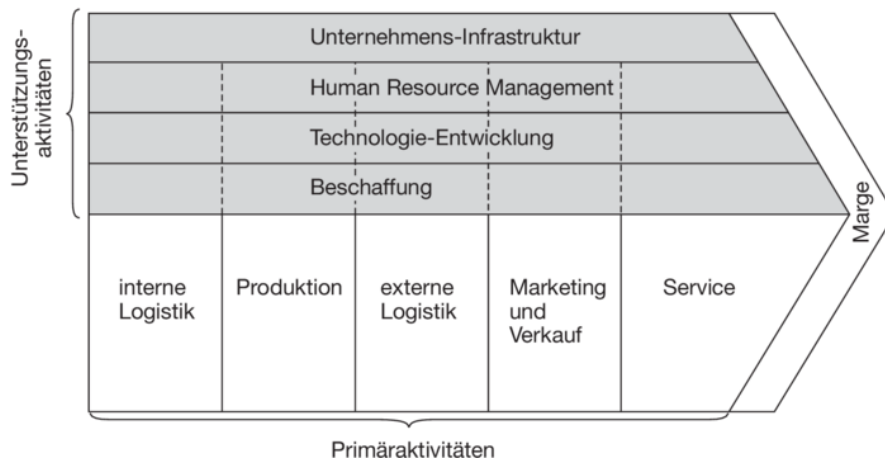


Abb. 3 Wertschöpfungskette nach Porter, Quelle: In Anlehnung an Porter (1998), S. 37.

Aus dieser Betrachtung ergeben sich (Kern-)Prozesse, die für die Entwicklung der Kernprodukte zuständig sind. Krüger und Homp sprechen zudem von funktionsübergreifenden Prozessen, die einen maßgeblichen Beitrag zu den Kernkompetenzen liefern und unterscheiden diese zusätzlich in Standard-, Kern- und unterstützende Prozesse. Sowohl die interne funktionsübergreifende Betrachtung erweist sich als nicht trivial und zudem sind auch noch externe Einflussfaktoren miteinzubeziehen. Um sich ein Bild von der Kompetenzlandschaft im Unternehmen machen zu können, empfiehlt es sich, die Prozesslandschaft auf einer Makroebene zu betrachten. Dazu sind zusammengefasst folgende Schritte notwendig:

1. Identifikation der unternehmensweiten Prozessarchitektur
2. Identifikation der Schnittstellen zwischen den Kernprozessen
3. Kernprozesse werden wie ein Filter über die Unternehmensstruktur gelegt (besonders Forschung und Entwicklung sowie Produktion)
4. Das Ergebnis ist eine Kompetenzlandkarte
5. Vergleich mit den einzelnen Unternehmenseinheiten (z.B. Funktions- und Geschäftsbereiche, Werke)
6. Erhebung von Gemeinsamkeiten (Ressourcen und Fähigkeiten)
7. Ableitung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung bzw. -verbesserung⁷⁴

Ob die erkannten Gemeinsamkeiten dieser Methode auch einen Nutzen für das Unternehmen haben, ist auch abhängig von der Unternehmensstrategie. Es muss klar definiert werden welchen Wettbewerbsvorteil sich das Unternehmen erhofft bevor man in die Analyse geht. Weiters sollten die Kernprozesse bereits klar als solche verstanden worden sein. Die interdisziplinäre Partizipation der unterschiedlichen Geschäftsbereiche an den Identifikationsprozessen ist genauso entscheidend für deren Erfolg.⁷⁵

⁷⁴ Vgl. Krüger/Homp (1997), S. 72.

⁷⁵ Vgl. Sanchez/Heene/Thomas (1996), S. 8.

3.4.3 Ansatz nach Bouncken

Dass die Komplexität der Begrifflichkeiten bereits am Beginn eines Identifikations-Projekts eine Rolle spielt, hat auch Ricarda Bouncken erkannt. In ihrem vierstufigen Modell konzentriert sie sich sowohl auf die Identifikation von Kernkompetenzen als auch auf die anschließende Strategieentwicklung. Da sich diese Arbeit jedoch auf die Identifikation beschränkt, wird diese in drei Phasen näher beschrieben.⁷⁶ Es wird empfohlen, in den Prozess Spezialist*innen aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens heranzuziehen. Man kann in diesem Zusammenhang auch von Schlüsselpersonen sprechen.⁷⁷

Phase 1: Um alle Teilnehmer*innen auf den gleichen Wissensstand zu bringen ist noch vor der unternehmensinternen Analyse eine Auseinandersetzung aller Projektteilnehmer*innen mit dem Begriff Kernkompetenz notwendig. Das bedeutet, dass man vom Großen ins Kleine mit einer Erklärung von den Begriffen Ressourcen, Fähigkeiten bis hin zu Kompetenzen und schlussendlich Kernkompetenzen startet. Das schafft ein einheitliches Verständnis der Thematik. Wie bereits in Kapitel 3.4.1. beschrieben, werden Ressourcen zuerst anhand der Kriterien tangibel und intangible unterschieden. Danach differenziert man den Begriff Kompetenz anhand ihrer Funktionen sowie Ort und Form. Außerdem ordnet man sie direkt Personen zu. Ist der Verlust der Person gleichzeitig an den Verlust der Kompetenz geknüpft, spricht man von personengebundenen Kompetenzen wie z.B. Beziehung zu Lieferanten. Personenungebundene Kompetenzen bleiben in der Organisation.

Bouncken empfiehlt nach dem Wissenstransfer eine weitere Differenzierung der Kompetenzen in Kreativitäts-, Ausführungs-, Umsetzung- und Kommunikationskompetenzen s. Abb. 4 angelehnt an Porters Wertschöpfungskettentheorie Abb. 3.. Die wertschöpfungsübergreifenden Bereiche werden im oberen Teil der Grafik dargestellt und darunter befinden sich die einzelnen Phasen der Wertschöpfung.⁷⁸

⁷⁶ Vgl. Bouncken (2000), S. 880-886.

⁷⁷ Vgl. Berger/Kalthoff (1995), S. 163 ff.

⁷⁸ Vgl. Bouncken (2000), S. 880-886.

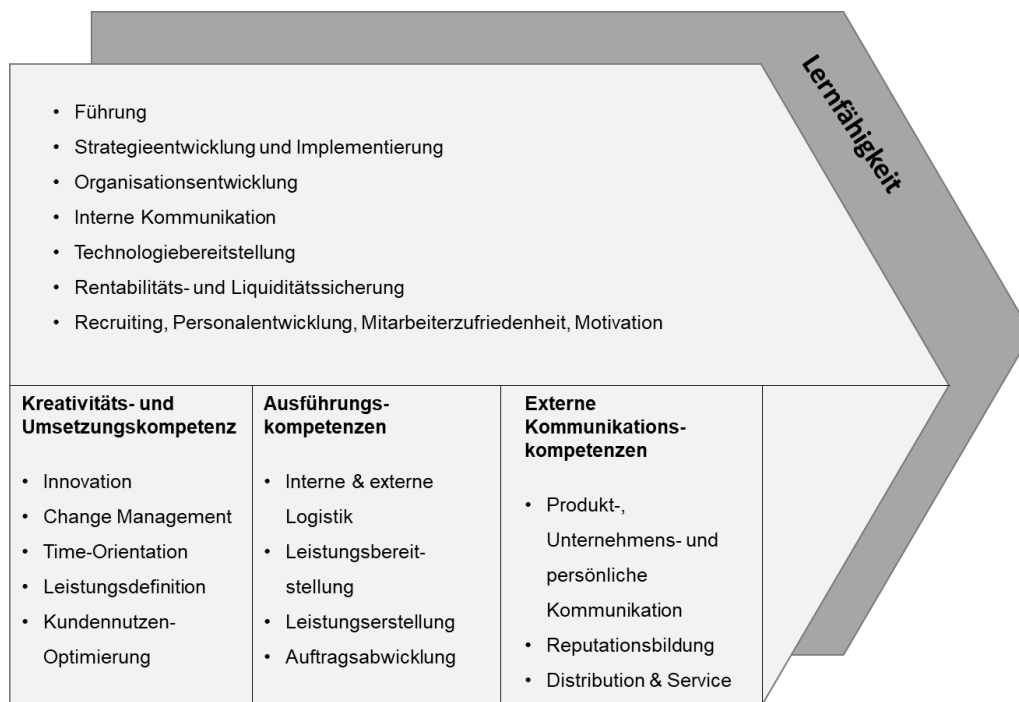


Abb. 4 Kompetenzmodell nach Bouncken, Quelle: Bouncken (2000), S. 17 (leicht modifiziert).

Unter Kreativitätskompetenzen versteht sie die Fähigkeiten von Unternehmen Innovationen zu schaffen und diese auch erfolgreich zu integrieren. Das lässt auf deren Umsetzungskompetenz schließen. Bei Neuentwicklungen kann es sich sowohl um materielle als auch immaterielle Ressourcen handeln, die zu einer Optimierung des Kundennutzens beitragen. Auch wenn die Implementierung jener nicht erfolgreich sein sollte, kann diese als Umsetzungskompetenz vorhanden bleiben. Bei der Ausführungskompetenz handelt es sich um die tatsächliche Leistungserbringung unter der Berücksichtigung von Zeit, Qualität und Kosten. Zu guter Letzt kann man noch Kommunikationskompetenzen ermitteln, die sich auf die Beziehungen rund um die Unternehmung beziehen. Dazu gehört die Kommunikation zur internen und externen Umwelt wie zu Lieferanten, Kunden, Fachbereiche sowie die externe Wahrnehmung des Unternehmens.

Anzumerken ist, dass sich die jeweiligen Phasen überschneiden können und je nach Menschen oder Unternehmen stärker oder schwächer ausgeprägt sind. Weiters wird auf der Meta-Ebene die Kompetenz Lernfähigkeit hinzugefügt, die sich auf alle Tätigkeiten bezieht, nicht nur auf Produkt- oder Technologieentwicklung.

Phase 2: Im zweiten Abschnitt beschäftigt man sich mit der Analyse von internen Kompetenzen. Dazu wird die Wertschöpfungskette, Bounckens Kompetenzmodell s. Abb. 4, befüllt und den in Phase 1 beschriebenen Kompetenzen zugeteilt. Sie empfiehlt zur Datenerhebung Mitarbeiterbefragungen von Schlüsselkräften durchzuführen. Zudem können Patentdokumente oder Ideen aus dem betrieblichen Vorschlagswesen eine spannende Quelle liefern. Nicht außer Acht zu lassen sind auch strategische Ressourcen wie z.B. der Standort oder das Gebäude.

Phase 3: Auf die interne Analyse folgt die Miteinbeziehung der externen Sichtweise die im untersuchten Unternehmen vorhandenen Kompetenzen. Dazu eignen sich vor allem die Erstellung von Fokusgruppen

mit strategisch wichtigen Kunden und Lieferanten. Als Instrument können vorentwickelte Fragebögen, die die Kundenerwartungen an das Produkt abfragen und in welchen die Möglichkeit für Verbesserungsvorschläge vorhanden sind, genutzt werden. Außerdem empfiehlt es sich vorhandene Beschwerden bei der Analyse miteinzubeziehen.

Darauf erfolgt in der Hauptanalyse eine Zuordnung des Feedbacks auf einzelne Produkte und Produkteigenschaften. Ziel ist es, kaufrelevante Eigenschaften zu finden. Dazu werden die erfolgreichsten Produkte (aus Sicht des Unternehmens) der letzten Jahre herangezogen, um Rückschlüsse auf die dahinter liegenden Kompetenzen ziehen zu können. Im Fragebogen wird daher bereits eine Abfrage der ausgewählten Produkte nach den Kriterien Funktionalität, Erhältlichkeit, Haltbarkeit, Ästhetik, Preis, Service, Neuigkeit, Image sowie Einzigartigkeit empfohlen. Die Beurteilung der Kriterien erfolgt durch eine metrische Skala (z.B. 1= sehr gut; 5 =ungenügend). Zur Bewertung wird empfohlen eine latente Faktorenanalyse zu machen um im Anschluss produktübergreifende Eigenschaften clustern zu können, die einen Hinweis auf mögliche Kernkompetenzen liefern könnten.

Phase 4: Zu guter Letzt geht es um die tatsächliche Ermittlung der Kernkompetenzen mithilfe des Zusammenführens/Matchings der internen und externen Analyseergebnisse. Die Zielsetzung ist es, Kausalitäten zwischen den internen identifizierten Kompetenzen und dem extern empfundenen Kundennutzen zu herauszubilden. Ihrer Meinung nach sind diese identifizierten Potenziale bereits als Kernkompetenz zu werten und können in weiterer Folge eine Basis für die Entwicklung zukünftiger Kernkompetenzen bilden.

Das beschriebene Vorgehen dieses Ansatzes erscheint der Autorin dieser Arbeit als schlüssig. Als positiv zu werten ist auch die externe Sicht, die in Phase 3 in der Untersuchung hinzugezogen wird. Um jedoch einen Vergleich zwischen dem eher theoretisch anmutenden Ansatz nach Bouncken ziehen zu können, entschloss sich die Autorin auch noch die Erweiterung nach Drumel im Folgekapitel näher zu beleuchten.

3.4.4 Erweiterter Ansatz nach Drumel

Auch ein Professor der Technischen Universität Graz, Andreas Drumel, beschäftigte sich in Zuge seiner Dissertation am Institut für Unternehmensführung und Organisation mit der Forschung zur Identifikation und Wirkung von Kernkompetenzen. Es lassen sich starke Parallelen in den ersten Phasen zu Bounckens Ansatz ziehen. Drumel erweitert in der Bewertungsphase um den Punkt hohe Transferierbarkeit s. Kapitel 3.3.1. Aufgrund der übereinstimmenden Informationen wird in den folgenden Absätzen nur auf die Unterschiede zu Bounckens Ansatz in den einzelnen Phasen eingegangen.⁷⁹

Phase 1: Wie Bouncken setzt auch Drumel auf einen einheitlichen Wissensstand im Projektteam zu den Begrifflichkeiten von Kompetenzen und in weiterer Folgen Kernkompetenzen. Dabei empfiehlt er, sich in

⁷⁹ Drumel (2005), S. 118-128.

der Gruppe zu Beginn über derzeitige Themen im Unternehmen und die Endprodukte auszutauschen. Dabei kann ein gemeinsamer Wissenstand über die derzeitige Leistung, den Marktfokus und bisherige Strategien geschaffen werden. Dieser Diskurs ist deshalb wichtig, da unter normalen Umständen gerade in größeren Unternehmen der Austausch zwischen unterschiedlichen Abteilungen und Geschäftsbereichen verloren geht und sich das Projektteam inhomogen zusammensetzt.

Phase 2: Auch Drumel startet in nächsten Schritt mit der internen Analyse. Dabei unterscheidet er in Ausstattungsspezifika, Funktionskompetenzen und Integrationskompetenzen. Bei näherer Betrachtung handelt es sich bei den Ausstattungsspezifika wiederum um materielle und immaterielle Ressourcen. Diese sind jedoch unter dem Filter der Kriterien des RBV s. Kapitel 3.1. auszuwählen. Die Integrationskompetenz ergibt sich aus der Kombination von Ausstattungsspezifika und den Funktionskompetenzen, welche die Kompetenzen einzelner Unternehmensbereiche (z.B. Einkauf, Produktion) abbilden. Zur Ermittlung setzt auch er auf die Wertschöpfungskette von vorhandenen Produkten, in welcher Kompetenzen nach den angeführten drei Kriterien unterteilt werden. Ein weiterer Punkt, der nach Drumel miteinfließt, sind Synergien durch die Kooperationen mit Partner*innen. Zur Informationserhebung wird ein spezifischer Fragenkatalog für Interview- oder Workshopzwecke für das interne Projektteam oder externe Partner*innen angefertigt.

Phase 3: Die externe Analyse ist außerdem Bestandteil von Drumels Vorgehen und konzentriert sich auf die Sicht der Partner*innen, Lieferant*innen und Kund*innen. Dabei schlägt er eine Befragung dieser erneut auf den empfunden Kundennutzen vor. Das Ergebnis sollte sich wiederum unter den Gesichtspunkten der Ausstattungsspezifika und der Funktionskompetenzen zusammensetzen und Merkmale identifizieren. Diese werden im Anschluss nach Wichtigkeit bzw. Bedeutung für die Organisation gereiht.

Phase 4: Wie bei Bouncken erfolgt im vierten Schritt ein sogenanntes Matching zwischen internen und externen Analyseergebnissen. Dabei wird die Realisierbarkeit der von den Kunden identifizierten Merkmalen geprüft. Diese Ermittlung erfolgt durch eine Gegenüberstellung der identifizierten Merkmale. Drumel nennt diesen Vorgang Konsolidierungsschema, mit den intern ermittelten Auftragspezifika und Funktionskompetenzen. Können Zusammenhänge hergestellt werden, sollten diese im Anschluss nach deren Stärke bewertet werden. Daraus ergibt sich für Drumel die absolute Ressourcenbedeutung, welche auf die strategische Relevanz nach Einbezug der Kundensicht schließen lässt. Wie bereits in Kapitel 3.3. erläutert, können einzelne Ressourcen erst nach deren Bündelung zu tatsächlich strategisch wertvollen Kernkompetenzen nach den Kriterien des CBV als solche definiert werden. Es werden also sogenannte Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Ressourcen ermittelt um auf mögliche Kernkompetenzen (nicht-imitierbar, nicht substituierbar) schließen zu können.

Phase 5: Eben jene ermittelten Ressourcenbündel werden zur Ermittlung und Beschreibung von Kernkompetenzen durchleuchtet. Daraus erfolgt eine historische Betrachtung der bisherigen Ergebnisse, die mit diesen Ressourcenbündeln erzielt werden konnten. Auch der Einsatz dieser wird geprüft. Diese Nutzung lässt auf eine potenzielle Kernkompetenz schließen, welche als solche schon einmal vorformuliert werden kann.

Phase 6: Dieses Potenzial wird im letzten Schritt einer Prüfung auf dessen Transferierbarkeit ausgesetzt. Wie in Kapitel 3.3. näher beschrieben, kann diese ein Ansatz sein, um in neue Märkte vorzudringen bzw.

der Anstoß für Neuentwicklungen sein. Wenn diese Übertragbarkeit auf neue Bereiche möglich ist, liegt nach Drumel eine Kernkompetenz vor.

Zusammenfassung

Die Autorin dieser Arbeit sieht eine Gegenüberstellung der beiden Theorien von Bouncken und Drumel für die weiterführende Entwicklung eines einheitlichen Kompetenzidentifikationsmodells als notwendig. Aus den Ansätzen wurden die für das Vorgehensmodells notwendigen Methoden abgeleitet und in Zusammenhang gestellt. Eine genaue Beschreibung der einzelnen Schritte und Zusammenhänge findet sich in Kapitel 5.1.4.

	Vorbereitung	Analyse		Matching & Bewertung	Ergebnis
Ansatz nach Bouncken	<ul style="list-style-type: none"> Einführung in das Thema Kernkompetenzen Begriffsabgrenzung 	Interne Analyse: <ul style="list-style-type: none"> Befüllung Kompetenzmodell/ Wertschöpfungskette 	Externe Analyse: <ul style="list-style-type: none"> Befragung von Kunden, Lieferanten Feedback Beschwerde-management 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenhang nach internen Leistungsempfindungen und dem Kundennutzen 	<ul style="list-style-type: none"> Formulierung der Kernkompetenz
Ansatz nach Drumel	<ul style="list-style-type: none"> Einführung in das Thema Kernkompetenzen Begriffsabgrenzungen Austausch über Status Quo und Unternehmensleistung 	Interne Analyse: <ul style="list-style-type: none"> Befüllung Wertschöpfungskette 	Externe Analyse: <ul style="list-style-type: none"> Befragung von Kunden, Lieferanten, Partner 	<ul style="list-style-type: none"> Konsolidierung von Ressourcenbündeln Bewertung nach Realisierbarkeit der ermittelten Merkmale Ressourcenbündeln auf historisch erzielte Ergebnisse vergleichen 	<ul style="list-style-type: none"> Prüfen der Transferierbarkeit Formulieren der Kernkompetenz

Abb. 5 Gegenüberstellung der Kernkompetenz-Ansätze nach Bouncken und Drumel, Quelle: Eigene Darstellung.

4 FRUGALE INNOVATION

Während der COVID-19 Krise ließ die österreichische Bundesministerin für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, Magarete Schramböck verlauten, dass Frugale Innovationen (FI) als ein Lösungsansatz zur Bewältigung der Nachkrisenzeit sein kann. Sie hebt hier vor allem die effiziente Ressourcennutzung und den Schutz der Umwelt hervor. Gerade auch in Zusammenhang mit den Digitalisierungs-Initiativen des Landes sieht sie Potenziale, um einfache Lösungen zu entwickeln die gesellschaftlichen Problemstellungen bedienen.⁸⁰ Diese Ansicht unterstützt auch die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG), die zwei Förderprojekt zum Thema Frugale Innovation zusammen mit der Austrian Development Agency (ADA) ins Leben gerufen hat.⁸¹ Bezugnehmend auf die aktuellen Aussagen der österreichischen Bundesregierung und bereits eingeleiteten Förderprojekten zu FI, sieht die Verfasserin dieser Arbeit auch ein Entwicklungspotenzial für Frugale Innovationen in Österreich. Wie dieser Ansatz genau aussieht und ob dieser für einen Industriestaat wie Österreich geeignet ist, wird im folgenden Kapitel behandelt.

Bevor die Autorin in die detaillierte Beschreibung der Innovationsart geht, bedarf es zuallererst sich einen Überblick über den Innovationsbegriff im Allgemeinen und seine Unterteilungen zu machen.

4.1 Innovationsbegriff

Das Feld des Innovationsmanagements ist ein Breites und findet in den unterschiedlichsten Ausprägungen, Formen und Methoden in Organisationen seine Anwendung. Der Ursprung der Begrifflichkeit Innovation liegt im lateinischen Begriff „innovatio“, der für Erneuerung und Neuheit steht.⁸² Bereits Schumpeter ließ Anfang des 20. Jahrhunderts aufhorchen und definiert Innovation als eine schöpferische, kreative Zerstörung von existierenden Begebenheiten hin zu einem neuen Status.⁸³ Um Rückschlüsse ziehen zu können, ob aus der Identifikation der Kernkompetenzen des vorangegangenen Kapitels etwas Neues entstehen kann, benötigt man zuerst einer Abgrenzung des Innovationsbegriffs und in Folge die Fokussierung auf ressourcenbeschränkte Innovationen, die die Beantwortung der Forschungsfrage stützen.

In der Literatur wird zwischen Invention und Innovation unterschieden. Den beiden Bezeichnungen geht jedoch ein kreativer Denkprozess voraus. Ziel dieses Denkprozesses ist, erste Ideen zur Lösung eines bestehenden Problems zu generieren.

⁸⁰ Vgl. Wiener Zeitung, Onlinequelle [27.8.2021].

⁸¹ Vgl. FFG, Onlinequelle [30.08.2021].

⁸² Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 21.

⁸³ Vgl. Schumpeter (1993), S. 122.

- Aus diesen ersten Ideen kann man **Inventionen** schaffen. Invention steht für die Erfindung und erste Umsetzung einer Idee, die spontan oder durch den Einsatz von Kreativitätstechniken entstehen kann.
- Erst durch die Absicht diese Inventionen auch erstmalig wirtschaftlich umzusetzen, kann man von **Innovationen** sprechen. Das bedeutet, einer Innovation liegt eine erstmalige Markteinführung zu Grunde.⁸⁴

4.1.1 Innovationsarten

Innovationen lassen sich durch diverse Kriterien in unterschiedliche Typen und Arten differenzieren. Dabei kann man vordergründig in den Gegenstandsbereich, deren Auslöser, den Neuheitsgrad und den Veränderungsumfang unterscheiden. Um sich einen Überblick über die Differenzierungskriterien und die darunterliegende Typisierung zu schaffen, wurden seitens der Autorin die Abb. 6 geschaffen.

Differenzierung	Kernfragen	Typisierung
Gegenstandsbereich	Worauf beziehen sich die Innovationen?	<ul style="list-style-type: none"> - Produktinnovation - Prozessinnovation - Soziale Innovation - Organisatorische Innovation - Marketing-Innovation - Geschäftsmodell-Innovation
Auslöser	Wodurch werden Innovationen veranlasst?	<ul style="list-style-type: none"> - Push-Innovation - Pull-Innovation
Neuheitsgrad	Wie neu sind die Innovationen?	<ul style="list-style-type: none"> - Basisinnovation - Verbesserungsinnovation - Anpassungsinnovation - Imitation/Nachahmung - Scheininnovation
Veränderungsumfang	Welche Veränderungen werden durch die Innovationen ausgelöst?	<ul style="list-style-type: none"> - Inkrementalinnovation - Radikale Innovation

Abb. 6 Differenzierungskriterien von Innovationsarten, Quelle: In Anlehnung an Vahs/Brem (2015), S. 52ff.

Zudem lassen die Differenzierungsarten und die unterschiedlichen Typen von Innovationen erahnen, wie breit dieses Feld ist. Einen Überblick zur Innovationslandschaft nach dem Gegenstandsbereich in Österreich wurde bereits in Kapitel 2.1. gegeben. Auf eine weitere Ausführung der einzelnen Unterteilungen wird verzichtet, da sie nicht zu der Beantwortung der Forschungsfragen beitragen. Da für das Ziel dieser Arbeit vor allem Ressourceneinschränkungen relevant sind, wird in weiterer Folge auf Innovationen unter diesen Rahmenbedingungen eingegangen.

⁸⁴ Vgl. Pleschak/Sabisch (1996), S. 5 ff.

4.2 Ressourcenarme Innovation

Wie in Kapitel 3 ermittelt, kann die Identifizierung von Kernkompetenzen ein Potenzial aufzeigen, um auf zukünftige Markt- und Branchenentwicklungen rechtzeitig reagieren zu können. Gerade in der Innovationsentwicklung und Strategieformulierung ist die Kernkompetenzerhebung ein Mittel, um auf bestehende Ressourcen zurückzugreifen und aus den Vollen zu schöpfen.

Dafür eignet sich der Ansatz der „Bricolage“, des „Herumbastelns“ bzw. „Zusammenführens“, nach Levi-Strauss, der gerade in ressourcenbeschränkten Gegebenheiten seine Anwendung findet. Der Begriff Bricolage prägt auch die FI Landschaft und wird mitunter als einer der Ursprünge zur Entwicklung von FI gesehen.⁸⁵ Der aus der Anthropologie stammende französische Begriff beschreibt den Umstand von Ressourcen-schwachen Bedingungen unter welchen gehandelt und entwickelt wird. Levi-Strauss prägte den Begriff bereits 1962 folgendermaßen: Der Bricoleur ist jener, der vorhandene Probleme mit vorhandenen Mitteln löst. Ihn unterscheidet zum Ingenieur, dass er nicht auf neues Material zugreift, sondern in alten Prozessen und Materialien neue Möglichkeiten sieht. Er nutzt sein Wissen über vorhandene Produkte und Materialien und um mit vorherrschenden Situationen umzugehen.⁸⁶

Dieser Vorgang wird in der darauffolgenden Literatur auch unter „making do“ und als „make-do“ Lösungen zusammengefasst.⁸⁷ Ähnlich wie beim Jugaad Ansatz s. Kapitel 4.3., bietet Bricolage „make-do“ Lösungen, jedoch überwiegen bei Bricolage die Vorteile durch den günstigen Entwicklungsprozess für FI.⁸⁸ Neueste Erkenntnisse zeigen auch, dass FI das Produkt von Ressourcen- und Nachfragebeschränkung ist. Obwohl Innovationen immer unter gewissen Einschränkungen agieren, müsse FI mit noch weniger Ressourcen auskommen, welche wenig bis gar nicht verfügbar sind oder bewusst unter extremen Kosteneinschränkungen entwickelt werden.⁸⁹

Diese Einschränkungen müssen jedoch kein Nachteil sein, sondern können auch in Industriestaaten unter den richtigen Bedingungen als ein Hebel in Innovationsvorgänge fungieren. Im Gegensatz zu vorherrschenden Meinungen, dass Einschränkungen rund um Ressourcen zu weniger Innovationsmöglichkeiten innerhalb Unternehmen führen, behaupten Gibbert und Scanton das Gegenteil.⁹⁰ Am Beispiel von Düsentriebwerken zeichnen sie ein Bild, das für Ressourceneinschränkungen im Innovationsprozess spricht. Hersteller wurden aufgrund von mangelndem Fortschritt bei hitzebeständigen Legierungen erfinderisch und entwickelten stattdessen ein effizientes Kühlsystem. Diese radikale Lösung wurde aus der Not heraus entwickelt und löste schlussendlich das dominante Hauptprodukt im neu erschlossenen Markt ab. Hinzu kamen neue Umweltauflagen, die diesen Fortschritt und Radikale Innovationen noch weiter vorantrieben.⁹¹

⁸⁵ Vgl. Beise-Zee/Herstatt/Tiwari (2021), S. 643.

⁸⁶ Vgl. Levi-Strauss (1966), S. 5 ff.

⁸⁷ Vgl. Baker/Miner/Eesly (2003), S. 255 ff.

⁸⁸ Vgl. Walden/Lie (2020), S. 725 ff.

⁸⁹ Vgl. Beise-Zee/Herstatt/Tiwari (2021), S. 643-644.

⁹⁰ Vgl. Gibbert/Scanton (2009), S. 385 ff.

⁹¹ Vgl. Hoegl/Gibbert/Mazursky (2008), S. 1382 ff.

Ein weiterer Auslöser kann der steigende Marktpreis von Rohstoffen sein. Unternehmer*innen denken out-of-the-box und entwickeln oder nutzen Substitute zur Erzeugung ihrer Produkte. Das brachte mitunter die deutsche Chemieindustrie dazu, fortan auf künstliche Materialien statt auf im Land nichtvorhandene natürliche Ressourcen zu setzen. Dieser Substitutionsprozess ist oft auch nicht ohne eine Anpassung im Design und der Technologie möglich. Außerdem wird davon ausgegangen, dass frugale Produkte und Dienstleistungen in Industrieländern unabhängiger von den örtlichen Gegebenheiten agieren können, da im Gegensatz zu Schwellenländern eine ausgereifte Infrastruktur vorhanden ist.⁹²

Zusätzlich ist anmerken, dass es einen Unterschied macht, ob Ressourcen wissentlich vom Management eingeschränkt werden oder das aufgrund von externen Bedingungen passiert. Bewusste Einschränkung hat eine psychologische Reaktion zur Folge, dass Mitarbeiter*innen diese in Frage stellen und demzufolge für mehr Ressourcen kämpfen. Wogegen nichtbeeinflussbare externe Umstände das Team motivieren und noch enger zusammenschweißen.⁹³ Dieser Umgang mit Einschränkungen erfordert jedoch auch eine entsprechende Geisteshaltung/ein Mindset, den Umstand auch als Chance sehen zu können und sich nicht dadurch entmutigen zu lassen.⁹⁴ Gerade deutsche Entwickler*innen tendieren dazu, komplexe High-Tech Lösungen zu entwickeln. Um jedoch FI nach der Definition von Weyrauch und Herstatt s. Kapitel 4.4. schaffen zu können, benötigt es in den Industriestaaten ein frugales Mindset, das nicht um der selbst Willen auf komplexe Produkte und Dienstleistungen setzt, sondern tatsächlich auf die minimalen Kundenanforderungen der Zielgruppe abzielt. Im Zweifelsfall fügen deutsche Entwickler*innen noch Funktionalitäten hinzu, anstatt sie wegzulassen. Es ist in den Köpfen tief verankert, dass komplexe Lösungen erwartet und belohnt werden. Demzufolge wird prognostiziert, dass man gerade in der westlichen Welt mit Ressourceneinschränkungen zu kämpfen haben wird. Die fehlende Offenheit kann mitunter ein Stolperstein sein, da an den Grundbedürfnissen und Kernfunktionalitäten vorbeientwickelt wird, obwohl der Mehraufwand nicht nachgefragt wird.⁹⁵

4.3 Bewusste Ressourceneinschränkung

Um verstehen zu können, warum es FI zunehmend am österreichischen Markt braucht und warum auch öffentliche Institutionen bereits Projekte in diese Richtung fördern, gilt es zuerst zu verstehen, was FI sind und wie sie erfolgreich in der Praxis aussehen können.

Der Begriff FI ist erst seit den 2010er Jahren geläufig und wird meist in Zusammenhang mit Innovationsentwicklung in Entwicklungs- und Schwellenländern genannt. Das steigende Interesse rund um die Methoden, wissenschaftlichen Abhandlungen und Studien in Auftrag von öffentlichen Institutionen, Forschungseinrichtungen und dem Corporate Bereich zeigt, dass eine Betrachtung dieses Themas auch

⁹² Vgl. Asakawa/Cuervo-Cazurra/Un (2019), S. 6-7.

⁹³ Vgl. Hoegl/Gibbert/Mazursky (2008), S. 1382 ff.

⁹⁴ Vgl. Asakawa/Cuervo-Cazurra/Un (2019), S. 7.

⁹⁵ Vgl. Tiwari/Fischer/Kalogerakis (2017), S. 15-19.

für Industrieländer und der westlichen Welt spannend sein kann.⁹⁶ Die bekanntesten Abhandlungen zu FI und Forschungen in diesem Bereich finden man von den Autor*innen Weyrauch, Zeschky, Bhatti, Bound und Thorton, Singh, Tiwari und Herstatt, Janicke und Rao.⁹⁷

Sie alle haben das Thema über die letzten Jahrzehnte geprägt und dessen Relevanz am Innovationsmarkt gesteigert. In dieser Arbeit geht man vorwiegend auf den Begriff FI und den Ursprung dieser ein. Deshalb bedarf es einer Abgrenzung zu den weiteren Konzepten, die sich teilweise mit FI überschneiden und deren Ursprung korreliert.

(1) Jugaad:

Einer dieser aus dem Hindi stammende Begriffe ist „Jugaad“. Auf das Wesentliche runtergebrochen ist es ein Improvisations-Ansatz in der Produktentwicklung, ausgelöst durch geringe Nutzungs- und Herstellungskosten.⁹⁸ Jugaad ist eine Form der spontanen Problemlösung, in der Abstriche bei der Qualität und teilweise Umgehung von örtlichen Regulatorien (Normen, Standards, Gesetze) gemacht werden. In Zusammenhang mit Produktinnovation wird dieser Begriff eher gemieden, da die Produktqualität bei diesem Ansatz nicht im Vordergrund steht, sondern rein die Erfüllung des Zwecks. Hinzu kommt, dass Unternehmen wie bei Bricolage s. Kapitel 4.2. nicht mit „make do“ Lösungen am Markt auftreten möchten.⁹⁹ Für Herstatt und Tiwari liegt das Hauptunterscheidungsmerkmal zu FI somit im Qualitätsanspruch und den unternehmerischen Ansprüchen an Produkte und Dienstleistungen im Gegensatz zum spontanen Lösungsfindungs-Ansatz von Jugaad.¹⁰⁰

(2) Reverse Innovation:

Ein weiterer häufig in Zusammenhang mit FI gebrachter Begriff ist „Reverse Innovation“. Dabei wird die Strategie verfolgt, in Entwicklungsländern geschaffene Produkte und Dienstleistungen, die speziell für die lokalen Anforderungen konzipiert wurden, auch in Schwellen- und Industrieländern zu nutzen. Die Intension die entwickelten Anwendungen global zu verkaufen, wird bereits zu Beginn der Entwicklung festgelegt. Die Innovationen werden an die entsprechenden Marktgegebenheiten im Westen angepasst. Es handelt sich aber um das grundsätzlich idente Produkt, das für einen neuen Markt fit gemacht wird.¹⁰¹ Wie z.B. das ursprünglich für Schwellenländer konzipierte Produkt, ein kostengünstiges Ultraschall- und EKG-Gerät, der GE VScan von General Electrics (GE) Healthcare, hat sich später auch als mobile Lösung in Europa und Nordamerika etabliert.¹⁰² Herstatt und Tiwari

⁹⁶ Vgl. Herstatt/Tiwari (2015), S. 1-2.

⁹⁷ Vgl. Winkler u.a. (2019), S. 1 ff.

⁹⁸ Vgl. Radjou/Prabhu/Ahuja (2012), S. 4.

⁹⁹ Vgl. Birtschnell (2011), S. 357-372.

¹⁰⁰ Vgl. Herstatt/Tiwari (2015), S. 9-10.

¹⁰¹ Vgl. Immelt/Govindraján/Timble (2009), S. 54 ff.

¹⁰² Vgl. Godvidrajan/Winter (2018), o.S.

fassen Reverse Innovation damit zusammen, dass es sich um einen Innovations-Transfer von Schwellenländern in Industrienationen handelt und im Gegensatz zu FI ortabhängig sind und nicht direkt in Industrieländern entwickelt werden können.¹⁰³

(3) Disruptive Innovation

Zu guter Letzt wird auch noch der Begriff „Disruptive Innovation“ oft in Zusammenhang mit FI und Reverse Innovation genannt. Dabei handelt es sich um eine Entwicklung, die von technologischem Fortschritt ausgelöst wird. Neue Technologien bieten neue Möglichkeiten Produkte und Dienstleistungen für weniger entwickelte Märkte zu schaffen. Diese sind aber nicht automatisch FI, da sie zu Beginn mit hohen Forschungs- und Entwicklungskosten u.a. für Architektur und Design einhergehen.¹⁰⁴ Wie am bereits erwähnten Beispiel des GE VScan, der erst durch den technologischen Fortschritt zur mobilen Lösung werden und dadurch neue Märkte erschließen konnte.¹⁰⁵ Disruption kann als ein Prozess eines ressourcenarmen Unternehmens gesehen werden, bei dem es sich im Gegensatz zu normalen Innovationen nicht um eine Erneuerung geht, die den Markt nur weiterentwickelt, sondern um eine grundlegende Veränderung bzw. Umstrukturierung.¹⁰⁶

4.4 Frugale Innovation – Begriffsdefinition und Abgrenzung

Um FI von sonstigen Innovationsarten unterscheiden zu können, haben Timo Weyrauch und Cornelius Herstatt eine umfassende Studie durchgeführt. Diese beinhaltet eine ausführliche Auseinandersetzung mit der vorhandenen Literatur zum Thema und eine qualitative Befragung von Forscher*innen und Manager*innen aus unterschiedlichen Organisationen und Forschungseinrichtungen in Deutschland. Diese wurde jedoch mit teilweise internationalem Kontext durchgeführt. Auf Basis der Ergebnisse der Befragungen und der Literaturrecherche haben die Autoren folgende drei Kriterien zur Identifizierung einer FI festgelegt. Diese müssen zudem alle gleichzeitig erfüllt sein.

- Substanzielle Kostenreduktion
- Konzentration auf Kernfunktionalitäten
- Optimiertes Leistungsniveau¹⁰⁷

In dieser Arbeit wird auf die Definition nach Herstatt und Weyrauch referenziert, weshalb die konkreten drei Kriterien nochmals im Detail erläutert werden. Es ist anzumerken, dass sich aus dieser Studie auch Limitationen ergeben, da sie sich im Großen und Ganzen auf Studienteilnehmer*innen aus Deutschland stützt.

¹⁰³ Vgl. Herstatt/Tiwari (2015), S. 11.

¹⁰⁴ Vgl. Zeschky/Winterhalter/Grassmann (2014), S.7.

¹⁰⁵ Vgl. Herstatt/Tiwari (2015), S. 5-6.

¹⁰⁶ Vgl. Tiwari/Herstatt (2014), S. 9 ff.

¹⁰⁷Weyrauch (2018), S. 36-46.

4.4.1 Substanzielle Kostenreduktion

Die Ergebnisse der Studie besagen, dass der Anschaffungspreis und die Total Cost of Ownership bei FI signifikant geringer sind als bei herkömmlichen Produkten und Dienstleistungen. Man geht davon aus, dass es sich um mindestens ein Drittel unter den am Markt vorherrschenden Kosten handelt, zumindest aber mehr als einstellige Prozentpunkte.¹⁰⁸ Da diese Zahlen auf Internetrecherche und ein Vergleich unter 13 Produkten und Services stützen, dient sie als Veranschaulichung und wird bis weitere Forschungsergebnisse vorliegen als nicht repräsentativ angesehen.

4.4.2 Konzentration auf Kernfunktionalitäten

Als zweiten Punkt zur Identifizierung von frugalen Produkten und Services betrachtet man die Kernfunktionalitäten, die die Grundbedürfnisse der Konsument*innen adressieren. Rao spricht deshalb auch von Minimalist-Innovations.¹⁰⁹ Dabei geht es nicht nur um Kostensenkung, sondern auch darum benutzerfreundlichere, ressourceneffiziente¹¹⁰ und ökonomisch nachhaltige Produkte zu entwickeln. Diese sollen ein bestimmtes Kundensegment bedienen, das Wert auf diese Eigenschaften legt. Im Vergleich zu anderen Innovationen konzentriert man sich bei der Untersuchung von FI auf die Konzentration von Kernfunktionalitäten in einem bestimmten Markt.

4.4.3 Optimierte Leistungsniveau

Das letzte Kriterium, dass die Erklärungsversuche von FI abgerundet, konzentriert sich auf das optimierte Leistungsniveau, sprich welches Leistung Produkte und Services tatsächlich liefern müssen. Die Literaturrecherche und die bereits thematisierte Befragung ergeben, dass FI die Leistungen bereitstellen, die seitens der Kund*innen tatsächlich benötigt werden. Sie sind auf die jeweiligen regionalen Bedingungen angepasst und für den genauen Einsatzzweck konzipiert.

Weiters ist festzuhalten, dass das Leistungsniveau nicht immer niedriger sein muss, sondern an den jeweiligen Einsatzort und die jeweiligen Rahmenbedingungen angepasst werden sollte. Zum Beispiel sind gewisse Funktionalitäten wie Autohupen in Indien einem höheren Gebrauch ausgesetzt als in europäischen Ländern. Anhand dieses Bilds wird bei einer FI auch ein höheres Leistungsniveau verlangt.

Festzuhalten ist, dass das Leistungsniveau FI weder niedriger noch höher als bei nicht-frugalen Innovationen zu sein hat, jedoch die Anforderungen der Kund*innen an das Produkt oder an den Service zufriedenstellend erfüllt sein müssen. Es sollen auch bereits existierende Komponenten verwendet werden, um die Herstellungskosten zu senken, auch wenn dadurch ein höheres Leistungsniveau erreicht wird.¹¹¹

¹⁰⁸ Vgl. Weyrauch (2018), S. 39-42

¹⁰⁹ Vgl. Rao (2013), S.65-73.

¹¹⁰ Vgl. Tiwari/Herstatt (2014), S. 7-8.

¹¹¹ Vgl. Weyrauch (2018), S. 43-46

Die Abb. 7 liefert nochmals eine Übersicht der von FI nach Weyrauch/Herstatt festgelegten Kriterien im Vergleich zu konventionellen Produkten und Dienstleistungen.

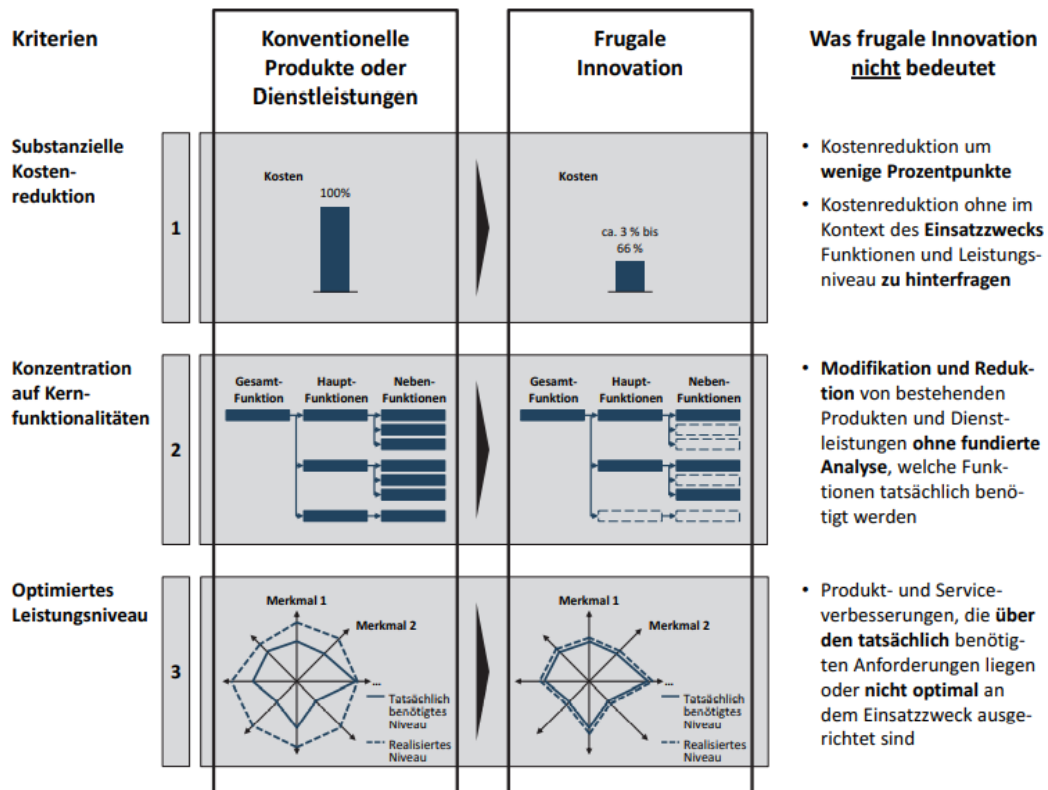


Abb. 7 Die 3 "Hauptkriterien" Frugaler Innovationen, Quelle: Weyrauch (2018), S. 55.

4.5 Frugale Innovation als Chance – Post-Corona

Die Ursprünge und der Mehrwert von FI, die bereits in Kapitel 4.2. und 4.3. thematisiert wurden, lassen darauf schließen, dass FI in der Post-Corona Zeit Zuspruch finden wird. Finanzielle Einschränkungen machen vor Industrieländern keinen Halt und die Nachfrage nach einfachen und kostengünstigen Produkten und Dienstleistungen steigt. Auch die Frugale Innovation hat sich historisch entwickelt und erfährt unter dem Begriff „Frugality 4.0“, nach Tiwari und Herstatt, eine neue Renaissance. Es erfolgt ein freiwilliger Paradigmenwechsel in bestimmten Teilen der Gesellschaft hin zu Einfachheit. Der Bedarf nach Produkten, Services und Technologien die leistbar und ökologisch vertretbar sind und zudem den technologischen Standard halten können, steigt und wird sich laut der Autoren zu einem globalen Megatrend entwickeln.¹¹²

¹¹² Vgl. Herstatt/Tiwari (2020), S. 16 ff.

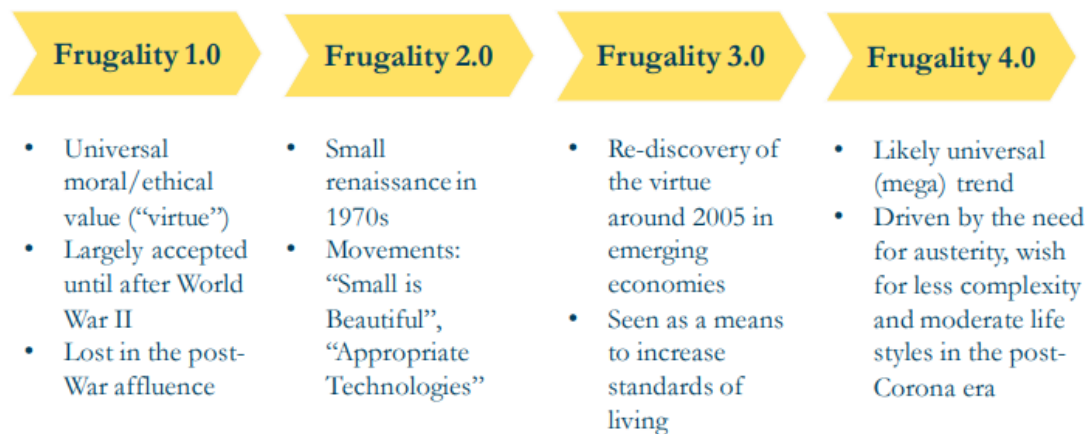


Abb. 8 Entwicklung der Frugalität, Quelle: Herstatt/Tiwari (2020), S. 25.

Die Entwicklung der Frugalität über die Jahrzehnte in Abb. 8 zeigt, dass FI von einer Notwendigkeit, aufgrund von wenig zur Verfügung stehenden Ressourcen in der Nachkriegszeit, zu einer freiwilligen Entwicklung im Konsumentenverhalten geworden ist. Neue Forschungsergebnisse bestätigen, dass durch die technologischen Entwicklungen wie Artificial Intelligence, Big Data uvm., eine „Technologische Exzellenz“ leistbar zugänglich sein kann. Folgende Bereiche machen auch Post-Corona eine Betrachtung des Frugale Innovation Ansatzes Wert.

- Sicherstellung des Zugangs der Weltbevölkerung zu leistbaren Produkten und Dienstleistungen
- Der Verbrauch von Rohstoffen durch die Menschheit
- Das Streben nach technologischer Exzellenz

Eine „affordable green excellence“ wird für zukünftige Generationen der Anspruch sein. Nicht nur auf freiwilligen Wunsch von bestimmten Käufergruppen nach der Corona Krise¹¹³, sondern weil diese auch zum Erreichen der SDGs der UN in den Industrienationen beitragen werden. Damit ist außerdem das politische Interesse gesichert, diese Entwicklung auf nationaler Ebene zu fördern.¹¹⁴ Die Digitale Transformation wird als Beschleunigungsmittel zur „affordable green excellence“ dienen und wird es zukünftig auch regional konzentrierten KMU möglich machen, am Weltmarkt mitzumischen.¹¹⁵

4.6 Frugal Innovation - Hürden und Treiber

Auch das Thema FI hat sich in den letzten Jahren durch das fortwährende Interesse und die sich verändernde Marktsituation, vorangetrieben von Ressourcenknappheit, Globalisierung uvm., stetig weiterentwickelt. Ein neuer Begriff, das „Frugale Entrepreneurship“, der neben dem sozialen Aspekt auch den Unternehmerischen aufgreift, prägt die frugale Forschung mit.¹¹⁶ Das Konzept ist auch eng an das

¹¹³ Vgl. Herstatt/Tiwari (2020), S. 27.

¹¹⁴ Vgl. UN (2018), Onlinequelle: [18.08.21].

¹¹⁵ Vgl. Herstatt/Tiwari (2020), S. 27-28.

¹¹⁶ Vgl. Hossain/Sarkar (2021), S.1.

Soziale Entrepreneurship geknüpft, das sich zum Ziel gesetzt hat, einen positiven Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten. Es werden Unternehmungen rund um Armutsbekämpfung, Gesundheitswesen, Ausbildungsstandards gefördert. Im Gegensatz zu FI sind die Bestrebungen beim Sozialen Entrepreneurship eher missions- und nicht prozessorientiert.¹¹⁷

Frugal Entrepreneurship stiften einen sozialen Mehrwert durch Kostenreduktion und dem Streben nach finanzieller Nachhaltigkeit. Frugal Entrepreneurs bedienen Bedürfnisse der finanziell schwächeren Käufergruppen und entwickeln Produkte und Services vorwiegend in und für Schwellenländer. Die vorwiegend kleinen Unternehmen schaffen Innovationen trotz oder gerade wegen eingeschränkt zur Verfügung stehender Ressourcen und Skalierungsmöglichkeiten. Durch ihren Beitrag fördern sie die Integration von ärmeren Gesellschaftsgruppen und sind mitunter für die Lösung von gesellschaftlichen Problemen mitverantwortlich.¹¹⁸ Die Literatur zeigt, dass gerade Einschränkungen nicht nur als Barrieren, sondern auch als Treiber von Innovationen in Schwellenländern fungieren können. Hossain und Sarkar unterscheiden in ihrer Studie von 13 Organisationen, die sie als Frugale Enterprises definiert und miteinander verglichen haben, unter folgenden Einschränkungen.

- **Ressourceneinschränkung:** Woher bekommt man die Rohstoffe für das zu produzierende Produkt? Woher soll man die finanziellen Mittel zum Überleben sowie die Arbeitskraft auftreiben?
- **Institutionelle Einschränkungen:** Gerade in Schwellenländer werden Gründungen durch den fehlenden Zugang zu Finanzinstituten, öffentliche Beratungsstellen, Inkubatoren und rechtlichen Plattformen erschwert. Diese Rahmenbedingungen sind im Gegensatz zu westlichen Ökosystemen nicht vorhanden. Unternehmer*innen finden gerade in der Produkteinführungsphase in Schwellenländern keine Ansprechpartner*innen, weil diese Netzwerke nicht vorhanden sind. Was zur Folge hat, dass viel Zeit in „trial and error“ Phasen und Testungen fließt.
- **Wachstums/Skalierungs-Einschränkungen:** Ein weiteres Problem stellt der Transport zu weit entfernten Kund*innen dar, was ein Wachstum der Unternehmungen erschwert. Außerdem tun sich viele Organisationen schwer die richtigen lokalen Partner*innen für Zusammenarbeiten jeglicher Art zu finden. Westliche Unternehmen, die ihren Hauptsitz z.B. in Europa oder den USA haben, verstehen die Kulturen und lokalen Gegebenheiten nicht und scheitern mitunter an nicht geeigneten Marketing-Initiativen in Schwellenländern. Lokal spielen Aufklärung und der richtige Umgang mit frugalen Produkten eine entscheidende Rolle, um sie nachhaltig etablieren zu können.

119

Neben den Einschränkungen, mit denen sich Frugale Entrepreneur*innen in Schwellenländern konfrontiert sehen, haben Hossain und Sarkar auch folgende Treiber von FI festgestellt.

¹¹⁷ Vgl. Zahra u.a. (2008), S. 117 f.f.

¹¹⁸ Vgl. George/McGahan/Prabhu (2012), S. 661-683.

¹¹⁹ Vgl. Hossain/Sarkar (2021), S.1 ff.

- (1) **Innovations-Ansatz:** Gerade durch den Mangel an vorhanden Ressourcen in Entwicklungsländern, sehen sich Menschen gezwungen, erfinderisch zu werden. Frugale Entrepreneurere erleben am eigenen Leib, wie schwer die Arbeit sein kann und möchten ihre Situation verbessern. Viele Betroffene greifen deshalb zu Mitteln und Materialien, auf die gut ausgebildete Schichten nicht kommen würden. Dieser Innovations-Ansatz wurde bereits in Kapitel 4.2. mit Bricolage näher erläutert. Dieser autodidaktische Ansatz bringt Innovationen hervor, die westlichen Unternehmen unerschlossen bleiben. Unternehmen aus den Industrieländern entwickeln eher an Bedürfnissen der möglichen Käufergruppen vorbei.¹²⁰

- (2) **Institutionelle Unterstützungen:** Viele der Frugalen Entrepreneurere benötigen früher oder später auch externe Unterstützungen, um ihre Innovationen zu verfeinern, Patente anzumelden und ihre Produkte und Dienstleistungen zu kommerzialisieren. Diese sind nicht nur auf öffentliche Bereiche gestützt, sondern können auch durch Partnerschaften mit anderen Betrieben vollzogen werden. Gerade bei Themen rund um geistiges Eigentum sind Gesetze in Schwellenländern wenig ausgereift, weshalb Produkte und Prozesse leicht kopierbar sind. Industrieländer, die in diesen Märkten arbeiten wollen, sind deshalb auf Netzwerke und Partnerschaften angewiesen, um skalieren zu können.¹²¹

4.6.1 Bedeutung für Österreich

Inwieweit diese Treiber aus den Schwellenländern sich zu jenen in den Industriestaaten unterscheiden oder sogar gleichen zeigt die für Österreich in Auftrag gegebene Studie von Tiwari u.a..¹²² Die Nachfrage nach frugalen Innovationen gliedert sich laut Forschung in folgend 5 Faktoren.

- Exportchancen in Schwellenländern: Gerade für österreichische Unternehmen ergibt sich die Chance auf neue Absatzmärkte wie China und Indien. Jedoch merkt auch ein Experte vom Austrian Institute of Technology (AIT) und Professor für Innovationsmanagement der Universität Graz an, dass es wenige hochglobal tätige Unternehmen am Markt gibt, die ihre Strategie auf den Export von frugalen Produkten setzt. Laut Hrn. Karl-Heinz Leitner liegt das vor allem an der fehlenden Struktur der Industrie und ihren Ausrichtungen.
- Potenzial am heimischen Markt: Da immer mehr kostengünstige Produkte und Dienstleistungen am heimischen Markt angeboten werden und die Nachfrage nach diesen "good enough" Produkten steigt, können sich hier auch österreichische Unternehmen mit frugalen Alternativen positionieren. Wer sich diesem Trend verschließt läuft Gefahr seine Wettbewerbsfähigkeit auch am Stammmarkt durch die niederschwellige Konkurrenz aus den Schwellenländern zu verlieren.

¹²⁰ Vgl. Baker/Nelson (2005), S. 329 ff.

¹²¹ Vgl. Hossain/Sarkar (2021), S.1 ff.

¹²² Vgl. Tiwari u.a. (2018), s. 37 ff.

- Demografischer Wandel: Auch der demografische Wandel leistet sein Übriges zur gesteigerten Nachfrage nach einfacheren Lösungen. Wir werden in Österreich immer älter und somit wächst der Markt nach den auf die Kernfunktionalitäten fokussierten Produkte. Hinzu kommen Entwicklungen wie die steigende Altersarmut, mehr Single-Haushalte sowie erhöhte Ausgaben für unser Gesundheitssystem, die FI notwendig machen.
- Freiwillige Frugalität: Trends wie das Teilen-statt-Besitzen (Sharing Economy) finden immer mehr Anklang, weshalb hier auch ein Potenzial für Dienstleistungen in diesem besteht.¹²³ Auch das Reparieren von Produkten findet langsam, aber sicher sein Revival, was steigende Anbieterzahlen auch in Österreich untermauern. Diese Wünsche nach Bescheidenheit und einem einfacheren Lebensstil sind nicht nur von rein finanzieller Motivation getrieben.
- Globaler humanitärer Beitrag: Auch Österreich haben die nachhaltigen Entwicklungsziele (SDGs) zu interessieren und hier können FI ein Teil der Lösung sein. Gerade mit dem technologischen Stand von österreichischen Unternehmen lassen sich einfache Lösungen konzipieren, die auch in abgelegenen Regionen ohne die entsprechende Infrastruktur von Industriestaaten angewendet werden können, s. Beispiel in Kapitel 4.7..

4.7 Best Practice Frugale Innovation

Weitere Studien der letzten Jahre zeigten, dass erfolgreiche FI in Zusammenhang mit der Digitalen Transformation und ungestillten Kundenbedürfnissen entstehen können. Neue Technologien werden genutzt, um knappe Ressourcen zu umgehen und um neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln die leistbar und für die breite Masse zugänglich sind.¹²⁴ Um einen Einblick in die Zusammensetzung und die Erfolgchance im Feld der FI zu geben, hat die Autorin sich entschlossen, ein Best Practice Beispiel für ein FI Produkt näher zu beschreiben.

4.7.1 Frugal Innovation Produkt - iBreastExam

Ein bezeichnendes Beispiel dafür ist ein in den USA entwickeltes Brustkrebsfrüherkennungstool „iBreastExam“, das inklusive einer App rund 20-mal günstiger im Einsatz ist, als eine herkömmliche Mammografie. Das Tool wurde ursprünglich für Entwicklungsländer wie Indien hergestellt und musste daher an die Bedingungen vor Ort angepasst werden. Da in Entwicklungs- und Schwellenländern gerade die medizinische Versorgung von hohen Einsatzkosten und vom fehlenden geschulten Personal, in diesem Fall Radiologen abhängig ist, war es einem großen Teil der Frauen nicht möglich zu einer Brustkrebsfrüherkennungs-Untersuchung zu kommen. Mihir Shah entwickelte zusammen mit der Drexel University ein tragbares batteriebetriebenes Gerät, das problemlos von jeglichem medizinischen Personal vor Ort eingesetzt werden kann. Die Untersuchung kann innerhalb von fünf Minuten überall durchgeführt werden, kommt ohne radioaktive Strahlungen aus und liefert die Ergebnisse direkt in die mobile Applikation, die alle Patientendaten erfasst. Einen der größten Vorteile des Produktes ist die Reichweite. Es ist leicht,

¹²³ Vgl. Tiwari (2018), S.37.

¹²⁴ Vgl. Tiwari/Buse/Kalogerakis/Scheitza/Herstatt (2018), S. 6 ff.

überall zugänglich und kann nach einer kurzen Einschulung problemlos bedient werden. In vielen Regionen weltweit hat das Produkt bereits den Standard, die Mammografie zur Früherkennung abgelöst und expandiert auch in weitere Schwellen- sowie Industrieländer, in welchen es die gesetzlichen Bestimmungen zulassen.

Was am Beispiel von „iBreastExam“ auch heraussticht ist, dass der Erfolg eines gut durchdachten Produktes auch rein am Produktdesign scheitern kann. Speziell in Indien gab es eine starke Hürde, da es vom Aussehen einem Ultraschallgerät ähnelte und somit mit Geschlechterbestimmung von Föten in Verbindung gebracht wurde. Da dieses Thema besonders in Süd-Ost-Asien ein Heikles ist, hat das Erscheinungsbild des Produktes zu einer Hürde für Patient*innen geführt.¹²⁵

4.8 Second-degree Frugal Innovation

Der offiziellen Statements der österreichischen Bundesregierung sowie wie die darauf ausgerichtete Förderlandschaft s. Kapitel 2.2.1 der teils öffentlichen Hand zeigen, dass die Relevanz für FI auch in Österreich angekommen ist. Mit der Abgrenzung von FI in Industrieländern zu jenen in Schwellenländern haben der Autor*innen Winkler, Ulz, Knöbl und Lercher in ihrem Paper näher beschäftigt.¹²⁶ Außerdem zeigt die bereits erwähnte, von der Europäischen Union beauftragte Studie aus 2015, dass das Interesse auch in weiteren europäischen Staaten nach frugalen Lösungen steigt.¹²⁷

Da sich die Bedingungen zur Entwicklung von FI in Industrieländern zu jenen in Schwellenländern unterscheiden, haben Winkler und Kolleg*innen das drei Kriterien Modell von Weyrauch und Herstatt an die Marktgegebenheiten hierorts angepasst. Demnach müssen FI neben den Kriterien substantielle Kostenreduktion, Konzentration auf Kernfunktionalitäten, optimiertes Leistungsniveau auch ökonomische Kriterien, wie der wirtschaftliche Erfolg von FI in Industrieländern miteinbezogen werden.¹²⁸ Aus diesem Grund unterscheiden sie beim optimierten Leistungsniveau in Produkt- und Serviceleistung und benutzerdefinierte Leistung. In ihrer Evaluierung von drei Unternehmen (Tata Nano, Emporia und Airbnb) unter den Gesichtspunkten der FI, spielt deshalb die subjektive Wahrnehmung der Kund*innen mitunter eine tragende Rolle in der Kaufentscheidung. Am Beispiel von Airbnb haben die Autoren deshalb die von Kundenseite subjektive wahrgenommenen Leistungsansprüche Authentizität, Einzigartigkeit und der persönliche Kontakt mit Einheimischen identifiziert.¹²⁹ Diese fließen zusätzlich zu den erwarteten Produkt- bzw. Serviceleistungen Sauberkeit, Preis, Standort, Ansehen, sowie die Check-In/Check-Out-Möglichkeiten bei der Entscheidung für oder gegen das Objekt mit ein.

¹²⁵ Vgl. Cousin (2018), S. 1 ff.

¹²⁶ Vgl. Winkler u.a. (2019), S. 1 ff.

¹²⁷ Vgl. Kroll u.a. (2015), S. 1 ff.

¹²⁸ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 52 ff.

¹²⁹ Vgl. VDI (2019), S. 5 ff.

Außerdem sollen benutzerdefinierte Leistungen in dem Markt evaluiert werden, in dem sie genutzt werden und demnach auch auf die spezifischen Anforderungen angepasst werden. Die beschriebenen Kriterien sind laut den Autor*innen für den Erfolg oder Misserfolg der Integration von der FI in einem lokalen Markt tragend.¹³⁰

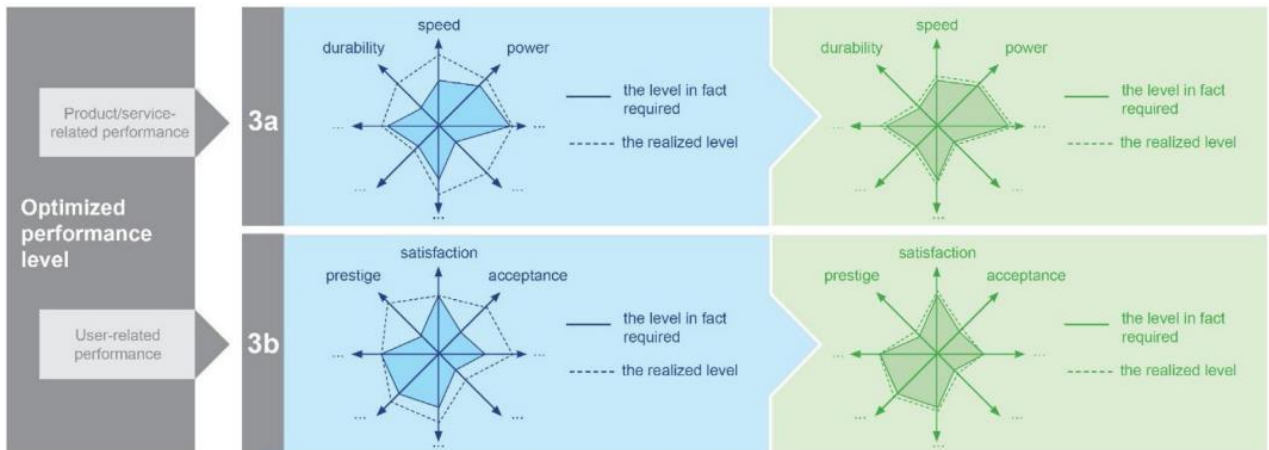


Abb. 9 Erweitertes Optimiertes Leistungsniveau nach Winkler u.a., Quelle: Winkler (2019), S.4.

Zusammenfassung

Zusammenfassend gibt die theoretische Auseinandersetzung mit den Themen Ressourcen- und Kernkompetenzen, die Lehren der Frugalen Innovationen und die derzeitige Lage der KMU einen guten Überblick, um darauf aufbauend ein passendes Vorgehen zur Zielsetzung dieser Arbeit zu entwickeln. Die Autorin hält fest, dass die Themen in weiterer Folge im Zuge eines optimalen Vorgehens zur Entwicklung von frugalen Innovationspotenzialen zusammengebracht werden und ein Versuch gestartet wird, diese mit dem bisher erlangten theoretischen Wissen in der Praxis zu erheben. Im Zuge der Arbeit fand am Gottlieb Duttweiler Institute in der Schweiz Anfang März 2022 der 18. Europäische Trendtag statt, der den Schwerpunkt „Simplify. Reduce. Degrow. – From Industrial Overkill to Frugal Innovation“ hatte. Die Autorin dieser Arbeit fühlt sich in ihrer Annahme bestätigt, dass die Relevanz von Frugalen Innovationen auch zunehmend in Europa bzw. Industrieländern ankommt. Das macht die praktische Findung eines Wegs zur Erhebung dieser gerade jetzt spannend. Im Laufe der Erarbeitung haben zudem ökonomische Entwicklungen wie der Russland-Ukraine Krieg und die damit verbundenen Strompreis-Explosionen einen Bedarf nach einfachen Lösungen umso wichtiger gemacht.

¹³⁰ Vgl. Winkler u.a. (2019), S. 5.

5 METHODEN-MIX ZUR ENTWICKLUNG EINES VORGEHENSMODELLS

Im folgenden Kapitel werden die einzelnen Methoden vorgestellt, die zur Entwicklung des Vorgehensmodells zur Identifizierung von frugalen Innovationspotenzialen genutzt werden. Es erfolgt eine detaillierte Beschreibung dieser, damit in Kapitel 6 auf die Prozessschritte verwiesen werden kann.

5.1 Kernkompetenz-Identifikations-Modell

Wie bereits in Kapitel 3 erläutert, ist für einen langfristigen Wettbewerbsvorteil die Verbindung einzelner Kompetenzen entlang der Wertschöpfungskette zu Kernkompetenzen notwendig. Konkret werden Primärprozesse des Unternehmens, die die Kernaktivitäten s. Kapitel 3.4.2. abbilden betrachtet, um Kernkompetenzen identifizieren zu können. Die Autorin bezieht sich in ihrem Vorgehensmodell zur Kernkompetenz-Identifikation auf die Theorien von Bouncken s. Kapitel 3.4.3 und Drumel s. Kapitel 3.4.4.. Aus den Ansätzen wurden in weiterer Folge die Einzelschritte und Zuständigkeiten für ein solches Identifikationsprojekt abgeleitet. In Abb. 5 wurden die Ansätze von Bouncken und Drumel verglichen und eine übergeordnete Kategorisierung zur Ableitung einer praxistauglichen Anwendung geschaffen. Dabei unterscheidet die Autorin in unterschiedliche Phasen der Identifikation und in die durchzuführenden Tätigkeiten als Projektleitung und als Projektteam. Dieses Kapitel liefert eine kurze Beschreibung der einzelnen Phase. Auf die Zuständigkeiten und die vorzunehmenden Aktivitäten wird in Kapitel 6 näher eingegangen.

5.1.1 Vorbereitung

Im ersten Schritt gilt es, wie Bouncken und Drumel empfehlen, alle Projektmitglieder auf denselben Wissensstand zu bringen. Das ist deshalb notwendig, weil sich das Team bewusst aus Personen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Hierarchieebenen zusammensetzt. Diese Tatsache und dass die Unterscheidungen der Begriffe Ressourcen, Fähigkeiten, Kompetenzen und in weiterer Folge Kernkompetenzen selbst für geübte Personen kein leichtes ist, macht eine Einführung in das Thema notwendig. Als Beispiel ist die Beziehung zu einem Lieferanten als personengebundene Kompetenz anzusehen und zeigt, dass Kompetenzen auf den ersten Blick nicht offensichtlich sind.

Drumel empfiehlt auch mit einer lockeren Diskussion über die derzeitige Unternehmensleistung und Strategien zu starten, was einen lockeren Austausch in der Gruppe möglich macht und gleichzeitig alle abteilungs- und funktionsübergreifenden Rollen auf einer einheitlichen Ausgangslage bringt.

5.1.2 Analyse

Die Analysephase setzt sich aus einer internen und einer externen Analyse zusammen. Sowohl Bouncken, als auch Drumel setzen auf das Wertschöpfungsketten-Modell von Porter s. Abb. 3. In der Analysephase geht es vorwiegend um die Beschaffung der Daten. Dabei werden die unternehmensinternen Informationen strukturiert anhand der Wertschöpfungskette unter primäre und sekundäre Aktivitäten erfasst. Zusätzlich wird die Ebene der externen Analyse von den erwähnten Autoren hinzugefügt und man setzt auf zusätzliche Informationsquelle seitens strategisch relevanter Kund*innen und Partner*innen. Zur Beschaffung empfehlen die Autor*innen entweder auf einen Fragebogen oder eine Fokusgruppe zum Themenbereich zurückzugreifen. Bouncken fügt auch hinzu, dass sich durch Verbesserungsvorschläge und dem Beschwerdemanagements weitere Potenziale finden lassen. Im nächsten Schritt erfolgt die Ableitung der gesammelten Informationen zu Kernkompetenz-Potenzialen.

5.1.3 Matching und Bewertung

Mit der zuvor gesammelten Information wird nun im nächsten Schritt ein sogenanntes Matching durchgeführt. Dabei bezieht sich Bouncken auf das Bilden von Zusammenhängen aus intern und extern identifizierten Ergebnissen. Das externe Ergebnis ergibt sich durch wahrgenommene Kompetenzen, die sich hinter kaufrelevante Entscheidungen verbergen. Auch durch die Lieferantensicht erhofft sie sich einen zusätzlichen Blickwinkel auf unternehmensinterne Leistungen. Drumel setzt in weiterer Folge auf die Realisierbarkeit dieser festgestellten Merkmale und ihre strategische Relevanz. Zur Bewertung werden die in Abhängigkeit stehenden Ressourcenbündel den von ihnen bisher historisch erzielten Ergebnissen gegenübergestellt. Er geht also noch einen Schritt weiter und bewertet Ressourcenbündel bzw. identifizierte Kompetenzen nach der Umsetzungsmöglichkeit und ob sie tatsächlich strategisch relevant sind, s. Kriterien in Kapitel 3.3..

5.1.4 Ergebnis

Zu guter Letzt bleibt nach der Bewertung nur mehr die Konsolidierung der Ergebnisse offen. Diese erfolgt nach Bouncken direkt durch die Formulierung der potenziellen Kernkompetenzen. Drumel geht noch einen Schritt weiter und prüft sie auf ihre Transferierbarkeit, wie in Kapitel 3.3.1. beschrieben, auf neue Produkte oder in neue Märkte.

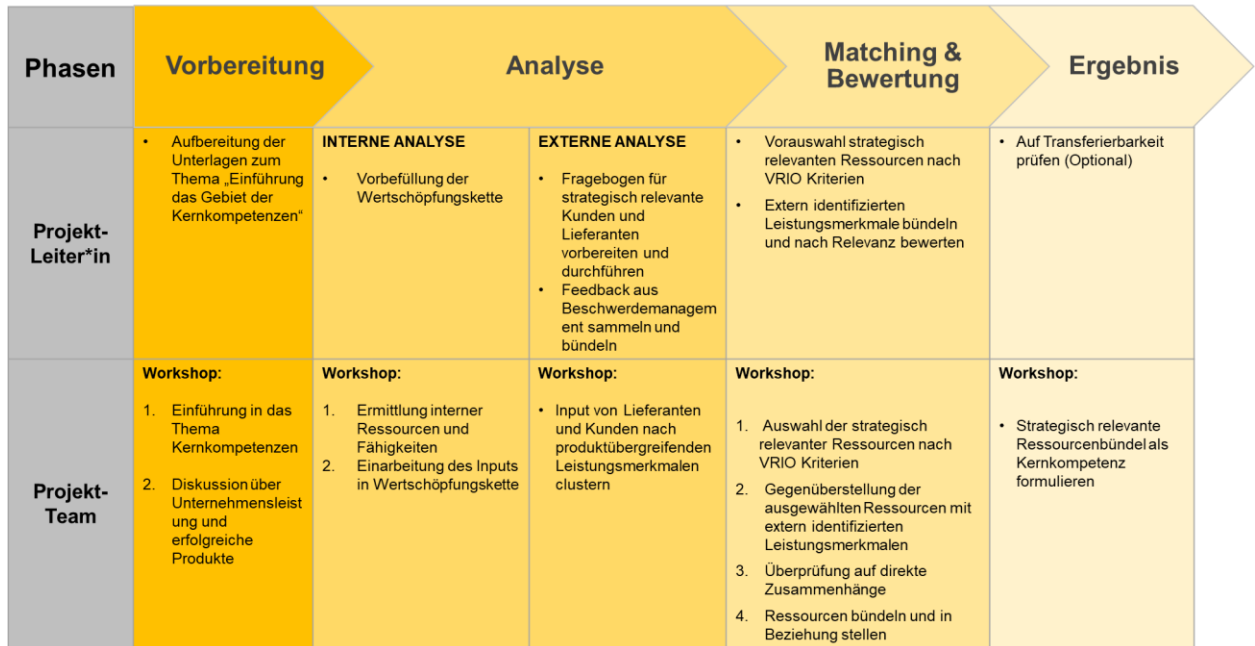


Abb. 10 Prozessmodell zur Identifikation von Kernkompetenzen, Quelle: Eigene Darstellung.

Aus der Zusammenfassung der beiden Ansätze und die Auswahl ihre anzuwendenden Inhalte, konnte die Autorin in weiterer Folge den Prozess zur Identifikation von Kernkompetenzen ableiten, der in Abb. 10 zu sehen ist. Für die Autorin ergibt sich ein übergeordnetes Vorgehen im Modell anhand der identifizierten Phasen, sowie eine der Einfachheit geschuldeten Aufteilung der Tätigkeiten im Prozess zwischen Projektleitung und dem Projektteam. Die Prozessaufgaben werden zum Teil alleinständig durch Recherche und Vorbereitung durch die Projektleitung durchgeführt. Es obliegt der Projektleitung selbst, sich Inputs und Informationen zu beschaffen. Diese Vorarbeit ermöglicht es, in weiterer Folge in komprimierte Workshops mit dem Projektteam zu gehen.

5.2 PESTEL-Analyse

Wie bereits in Kapitel 3.3.2. analysiert, kann eine Kernkompetenz eines Unternehmens nur dann erfolgreich sein, wenn sie dynamisch auf veränderte Marktgegebenheit reagieren können bzw. ein Transferierbarkeit dieser in neue Märkte gegeben ist. Das spricht dafür, dass äußere Faktoren auf den Erfolg oder Misserfolg von Innovationen und Strategien einwirken. Was uns zur PESTEL-Analyse bringt, die dafür gemacht ist, sich ein Bild vom erweiterten Unternehmensumfeld zu machen.

Die PESTEL Analyse ist ein sehr einfach anwendbares Instrument, das einen guten Überblick über die Außenwelt und deren Veränderungen liefern kann. Sie unterscheidet in sechs Faktoren aus welchen Entwicklungen und Trends am Markt abgeleitet werden können. PESTEL steht für das politische (**P**olitical), ökonomische (**E**conomical), soziokulturelle (**S**ocio-cultural), technologische (**T**echnological), ökologische (**E**nvironmental), und rechtliche (**L**egal) Umfeld.¹³¹ Die Tabelle 2 gibt einen Überblick über die einzelnen Faktoren inklusive jeweiligen Beispielen.

Politisch	Ökonomisch	Soziokulturell
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilität der Regierung • Steuerpolitik • Soziale Sicherungsmaßnahmen • Außenhandelsregulierungen • Gesetzesinitiativen 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflation • Einkommen • Zinsraten • Arbeitslosenquote • Wirtschaftswachstum • Wechselkurse • Verfügbarkeit von Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> • Geburtenraten • Mobilität • Wertemuster • Umweltbewusstsein • Konsumverhalten • Bildungsniveau • Einkommensverteilung
Technologisch	Ökologisch	Rechtlich
<ul style="list-style-type: none"> • Produkt-Innovationen • neue Werkstoffe • Geschwindigkeit des Technologietransfers 	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltgesetze • Klimaveränderungen • Energieverbrauch • Recycling 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbraucherschutzgesetze • Wettbewerbsgesetze • Arbeitsrecht • Gesundheit

Tab. 2 PESTEL-Analyse-Raster inkl. Beispielen, Quelle: Eigene Darstellung.

¹³¹ Vgl. Walsh/Deseniss/Kilian (2009), S. 132 f.

5.3 SWOT-Analyse

Die Autorin sieht im Zuge des Vorgehensmodells ein Ergebnisbewertung bzw. Gegenüberstellung von intern identifizierten Kernkompetenzen und extern sich verändernden Marktgegebenheiten als notwendig. Dafür eignet sich die SWOT-Analyse, die eine Auflistung der unternehmensinternen Stärken und Schwächen sowie der unternehmensexternen Chancen und Risiken möglich macht. SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats.¹³²

Wie in Abb. 11 zu sehen, ist es mithilfe der SWOT-Matrix möglich z.B: extern identifizierte Risiken mit internen Stärken abzusichern. Die Ergebnisse lassen sich in der Praxis für die Entwicklung von Unternehmensstrategien nutzen oder machen Gefahren sichtbar, die es zu kontern gilt. Das Tool eignet sich demnach sehr gut zur Ableitung von Maßnahmen unter internen und externen Gesichtspunkten.¹³³

		Mikro-Analyse	
		Stärken	Schwächen
Makro-Analyse	Chancen	Ausbauen	Aufholen
	Risiken	Absichern	Vermeiden

Abb. 11 SWOT-Analyse, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Brem (2015), S. 134.

5.4 Öffnung des Innovationsdenkraums

Im folgenden Kapitel werden zwei Methode, die die Autorin dieser Arbeit als vielversprechendsten zur Öffnung von bestehenden Denkmustern erscheinen, näher beschrieben. Dabei wird im ersten Schritt die Methode und im zweiten Schritt die Durchführung dieser erklärt.

¹³² Vgl. Kotler/Berger/Bickhoff/ (2010), S. 30 ff.

¹³³ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 133 ff.

5.4.1 Ideal Final Result

Eine Methode, die sich sehr gut für das Aufbrechen von vorhandenen Denkmustern eignet, ist das sogenannte ideale Endresultat, im Englischen „Ideal Final Result (IFR)“ genannt, aus dem Problemlösungsansatz nach TRIZ. TRIZ formuliert es auch als System, das gar nicht materiell existiert, jedoch alle seine Funktionen erfüllt sind. Dabei wird eine sogenannte Idealität angestrebt, also ein vollkommenes System, das alle Wünsche erfüllt, kostenlos und zu jederzeit verfügbar ist. Der Nutzen des IFR kann ins Unendliche gesteigert werden und verursacht weder Kosten noch Schaden.

In der Anwendung der Methode wird ein fiktives Ziel der Entwicklung des technischen Systems angestrebt, das zum heutigen Zeitpunkt nicht erreichbar sein muss.¹³⁴ Diese erfolgt in drei Schritten:

- (1) Zu Beginn wird der Kundennutzen in den Fokus gestellt, sprich, welches übergeordnete Kundenbedürfnis soll mit dem Produkt oder Dienstleistung erfüllt werden. Dieses übergeordnete Bedürfnis wird anhand eines Systems formuliert, dass die Kriterien kostenlos, alle Bedürfnisse erfüllt und zu jederzeit verfügbar ist.
- (2) Im nächsten Schritt erfolgt durch die Definition des IFR eine Rückwärtsentwicklung, ohne auf die derzeitigen technischen Möglichkeiten Rücksicht zu nehmen s. Abb.12. Das bedeutet, es können Lösungen angedacht werden, ohne sich im Denkprozess einzuschränken. Dieser Prozess kann mithilfe eines Fragebogens für die Teilnehmer*innen oder im Zuge der IFR Matrix durchgeführt werden. Es wird empfohlen möglichst widersprüchliche Meinungen gegenüberzustellen, z.B. die des Produzenten und der Kundin.
- (3) Aus den ersten Ergebnissen, die sich in der Rückwärtsentwicklung ergeben, können Ideen entstehen, auf die man in Zukunft mit den dafür notwendigen Ressourcen hinarbeiten kann.

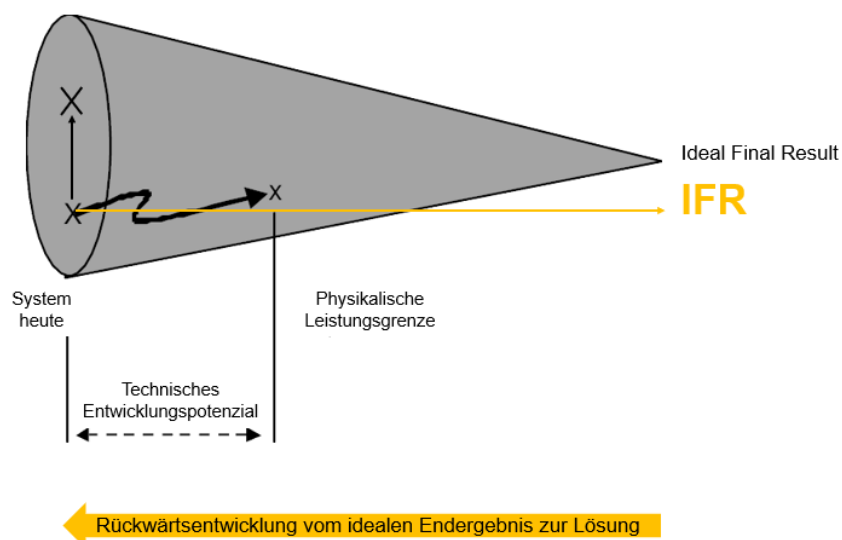


Abb. 12 Ideal Final Result Konzept, Quelle: In Anlehnung an Mann/Dewulf (2002), S. 3.

¹³⁴ Vgl. Mann/Dewulf (2001), S. 3-4.

5.4.2 6-3-5 Methode

Die 6-3-5 Methode wird als eine Brainwriting-Technik im Ideen-Generierungsprozess angewendet und kann im weiteren Sinne als eine strukturierte Weiterentwicklung der Brainstorming Methode bezeichnet werden.

In der Anwendung nehmen 6 Teilnehmer*innen an diesem Ideenworkshop teil und bekommen zu Beginn jeweils ein Stück Papier. Die Gruppe hat im ersten Schritt 5 Minuten Zeit ihre ersten Ideen zur Themenstellung auf ihr Blatt zu schreiben. Danach wird das Papier der Teilnehmer*innen im Uhrzeigersinn an ein Teammitglied weitergereicht. Nun haben alle erneut die Möglichkeit aufbauend auf den Ideen des Vorgängers weitere drei Ideen innerhalb der nächsten 5 Minuten zu Papier zu bringen. Dieser Vorgang wiederholt sich, bis alle Teilnehmer*innen ihr ursprüngliches Blatt wieder vor sich haben. Der Prozess sollte bei sechs Workshopteilnehmer*innen nicht länger als 30 Minuten dauern und insgesamt ca. 108 erste Ideen ergeben.

Im nächsten Schritt werden alle Ergebnisse zusammengesammelt und in der Gruppe bewertet. Jeder hat die Möglichkeit die für ihn spannendsten Ideen auszuwählen und nochmals auf z.B. Moderationskarten zu schreiben. Am Ende können alle ausgewählten Ideen vor der Gruppe präsentiert werden. Diese Kreativitätstechnik ist einfach durchführbar, benötigt wenig Zeit und gibt sowohl Extrovertierten als auch introvertierten Persönlichkeiten die Chance ihre Gedanken einzubringen.¹³⁵

5.5 Ideenbewertung

Neben der Generierung von Ideen durch die bereits erwähnten Methoden in den vorausgegangenen Kapiteln ist auch eine Bewertung dieser zum Zweck der Eingrenzung angedacht. Um aus dem Ideen-Pool die erfolgversprechendsten für die Zielsetzung dieser Arbeit ableiten zu können, bedarf es einer letzten Methode. Die sogenannte Ideenbewertung kann mit der Festlegung der gewünschten Bewertungskriterien erfolgen. Eine pragmatische Herangehensweise wäre nach den zwei Dimensionen „Wirkung“ und „Realisierbarkeit“. Dazu wird unkompliziert eine Matrix mit erstellt s. Abb. 13 und die identifizierten Ideen den für die Gruppe entsprechenden Quadraten zugeordnet.

Im nächsten Schritt können z.B. die den Prioritäten 1 zugeordneten Ideen- leicht realisierbar mit großer Wirkung - nochmals durch ein weiteres Kriterium (z.B. Kosten) minimiert werden. Dadurch kann man sich schlussendlich den vielversprechendsten Ideen in einer näheren Betrachtung widmen.¹³⁶

¹³⁵ Vgl. Hartschen,/Scherer/ Brügger (2009), S. 27-29.

¹³⁶ Vgl. Schawel/Billing (2018), S. 158

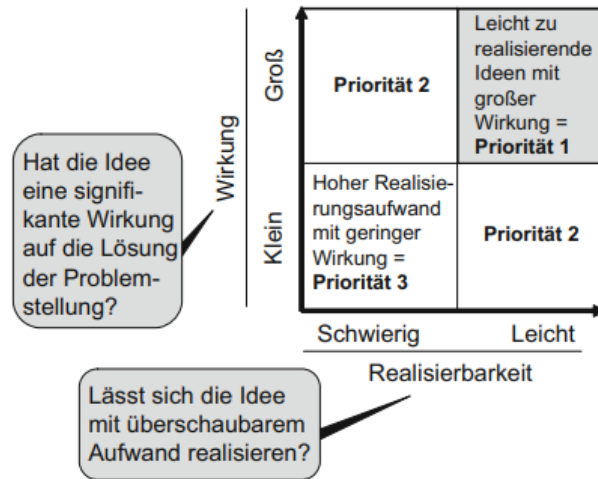


Abb. 13 Matrix zur Bewertung von Ideen, Quelle: Schawel/Billing (2018), S. 158.

6 THEORETISCHES VORGEHENSMODELL ZUR ENTWICKLUNG VON FRUGALEN INNOVATIONSPOTENZIALEN

In diesem Kapitel werden die gewonnen Erkenntnisse in der Form eines Vorgehensmodells, zu Entwicklung von frugalen Innovationspotenzialen für KMU dargestellt. Die Rahmenbedingungen von KMU wurden im entwickelten Modell bereits berücksichtigt. In der Darstellung wird in weiterer Folge auf die einzelnen Schritte und Methoden des Modells eingegangen. Es wird darauf Bezug genommen, welche Zuständigkeiten und Methoden s. Kapitel 5, die Autorin in den einzelnen Schritten am erfolgversprechendsten sieht. Dieses Vorgehen wird aus der vorangegangenen Recherche in den Kapiteln 3 und 4 zu den Themenbereichen abgeleitet. In den folgenden Kapiteln wird die Autorin zusammengefasst aus allen bisherigen Erkenntnissen einen projektbezogenen Ablauf formulieren. Grob wird in die Phasen der Kernkompetenz-Identifikation, die Bewertung der Ergebnisse sowie Ableitung von Chancen & Risiken, eine Ideengenerierung zu Frugalen Innovation und einer Ergebnisphase unterschieden.

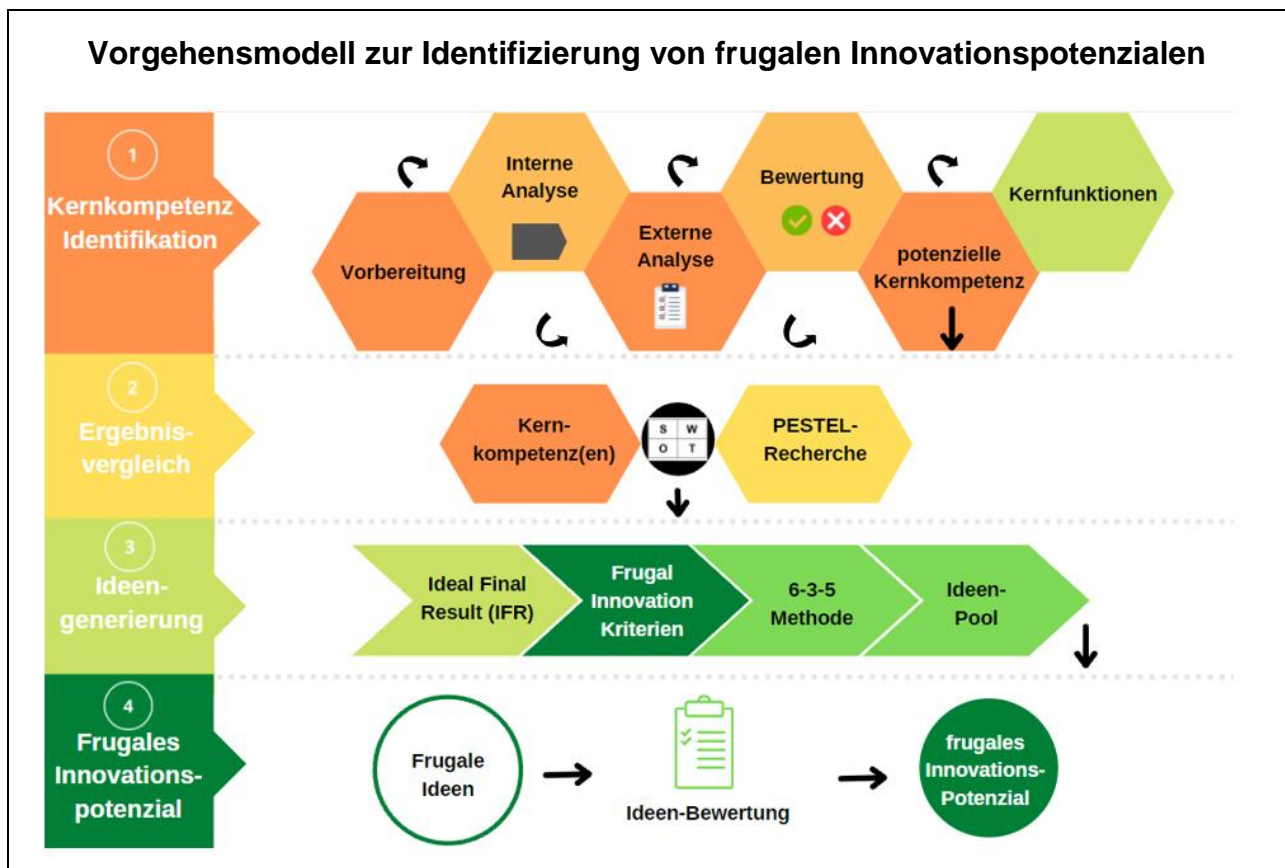


Abb. 14 Vorgehensmodell zur Identifizierung von frugalen Innovationspotenzialen, Quelle: Eigene Darstellung.

6.1 Kernkompetenz-Identifikation

6.1.1 Vorbereitungsphase

Bevor ein Start zur Kernkompetenz-Identifikation aus Kapitel 5.1. passieren kann, gilt es noch einen organisatorischen Rahmen zu schaffen. Es wird vorausgesetzt, dass bereits eine Zustimmung der Geschäftsleitung zum Vorhaben besteht und auch Schlüsselpersonen, die am Projekt teilnehmen und mitwirken werden ausgewählt wurden. Wie die Auswahl von statten geht obliegt dem jeweiligen Unternehmen und kann auf einer freiwilligen Basis oder durch ein Vorschlagswesen geschehen. Es wird eine diverse Zusammensetzung des Teams empfohlen, da dies den Innovationscharakter und die Kreativität fördert. Dabei sollte nicht nur auf unterschiedliche Funktionen in der Organisation Wert gelegt werden, sondern auch auf einen diversen Background, Erfahrungswerte, unterschiedliches Alter etc..¹³⁷

Es ergeben sich folgende Schritte in der Vorbereitungsphase.

- (1) Eine Ausarbeitung eines konkreten Projektplans obliegt der Projektleitung und sollte mit der Geschäftsleitung konsolidiert werden. Für die Projektleitung sind also folgende vorgelagerten Aufgaben notwendig:
 - Projektteambildung sowie Relevanz des Projektes kommunizieren
 - Erstellung eines Zeitplans und Terminkoordination
 - Aufbereitung eines Workshops zur „Einführung in das Gebiet der Kernkompetenzen“ inkl. Bereitstellung von Unterlagen und Hilfestellungen
- (2) Als Vorgehen wird seitens der Autorin empfohlen, in Zuge eines Workshops in eine ungezwungene Diskussion über die Organisation zu starten. Dabei kann die Wertschöpfungskette des Unternehmens mit ihren primären und sekundären Aktivitäten ein Mittel sein, um die internen Prozesse abzubilden und alle Teilnehmer*innen auf den gleichen Stand zu bringen. Es empfiehlt sich über ein besonders erfolgreiches Produkt zu dem Prozess entlang der Wertschöpfungskette zu kommen. Das setzt voraus, dass die Wertschöpfungskette vorab bereits grob seitens der Projektleitung gefüllt wurde. Damit kann das Projektteam bereits ins Arbeiten kommen und muss nicht von Null starten. Die vordefinierten Kernaktivitäten können somit ungezwungen diskutiert und auch angepasst werden.
- (3) Im Anschluss wird der Gruppe eine Einführung in das Thema Kernkompetenzen durch die Projektleitung geben. Dies macht eine gründliche Vorbereitung der zu bearbeitenden Themen notwendig, um den Inhalt so einfach und verständlich wie möglich an Personen zu vermitteln, die bisher in dieser Tiefe nicht mit dem Thema Kernkompetenzen konfrontiert waren. Auch ist Rücksicht auf die Zusammensetzung der Gruppe zu nehmen, da sich von operativen Rollen bis hin zur Geschäftsleitung unterschiedlichste Schlüsselkräfte aus diversen Bildungsschichten im Projektteam befinden sollten. Gerade in kleineren Organisationen ist davon auszugehen, dass für jeden Bereich ein*e Spezialist*in teilnimmt.

¹³⁷ Vgl. Chesbrough, 2006, S. 145

Nach dem in der Vorbereitung vermittelten Wissen kann in die Analysephase gestartet werden. Diese wird sich sowohl in eine Externe als auch eine interne Phase unterscheiden.

6.1.2 Analysephase

Der Autorin ist es wichtig hervorzuheben, dass in der Analysephase zwar Bezug auf die Kernkompetenz-Analysephase aus Abb. 10 genommen wird, jedoch ein erweitertes Modul durch die PESTLE-Analyse miteinfließt. Das ist deshalb notwendig, da sich die Projektgruppe nach der Identifikation der Kernkompetenzen des Unternehmens noch nicht konkret mit den Entwicklungen am Markt auf einer Makroebene beschäftigt hat, sondern „nur“ mit jenen Faktoren, die auf die Nutzenstiftung für Kund*innen, etwaige Partner*innen und Lieferant*innen Bezug genommen haben.

Aus der Vorbereitungsphase gehen erste Ergebnisse hervor und es wird eine gemeinsame Wertschöpfungskette für das betrachtete Unternehmen vordefiniert. Im nächsten Schritt gilt es interne Ressourcen und Fähigkeiten zu ermitteln.

6.1.2.1 Analyse Mikro-Umwelt

In der internen Analysephase wird mit dem Sammeln von Informationen entlang der vorbefüllten Wertschöpfungskette gestartet. Dieser Schritt erfolgt erneut anhand eines Workshops mit dem Projektteam. Nachdem das Team nach der Vorbereitungsphase weiß, was Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenz unterscheidet, gilt es nun diese zu finden und zu definieren.

Im ersten Schritt erfolgt demnach eine Erfassung aller Ressourcen und Fähigkeiten entlang der Wertschöpfungskette. Alle Teilnehmer*innen können einzeln oder in Gruppen die für sie identifizierten Ressourcen niederschreiben. Vor Beginn des Brainstormings gibt die Projektleitung vor, in welcher Form diese zu erfassen sind. Wie seitens Bouncken und Drumel empfohlen, werden sowohl materielle als auch immaterielle Ressourcen und Fähigkeiten gesammelt. Die strategische Relevanz dieser, wie in Kapitel 3.1. definiert, wird vorerst nicht mitberücksichtigt. Ein Sammelsurium an Ressourcen und Kompetenzen sollte nach diesem Schritt das Ergebnis sein und mithilfe der bereits definierten Wertschöpfungskette auch übersichtlich aufbereitet werden können.

Durch die Analyse der Primärprozesse- bzw. -Aktivitäten und ihren zugrundeliegenden Ressourcen können auch die Kernfunktionen der Produkte und Dienstleistungen in weiterer Folge abgeleitet werden. Diese werden in der Ideengenerierung zu Frugalen Innovationen in Kapitel 6.5. relevant. Die Autorin empfiehlt bereits in diesem Analyse-Schritt die Kernfunktionen festzustellen.

6.1.2.2 Analyse Makro-Umwelt

In der sogenannten externen Analyse wird, wie in Kapitel 6.2. angeschnitten, in sowohl die Kernkompetenzen beziehende externen Faktoren (der das Produkt betreffende identifizierte Kundennutzen z.B.), als auch die Entwicklung der externen Umwelt (Märkte, Gesetze, Wachstumsentwicklung,

technologischer Fortschritt uvm.) unterschieden. Der erste Punkt trägt zur Identifikation der Kernkompetenz bei. Im zweiten Schritt geht es um das Aufzeigen von zukünftigen Potenzialen, die mithilfe der Kernkompetenzen adressiert werden können.

- a. Die Autorin dieser Arbeit empfiehlt mit der externen Analyse zeitgleich mit der Internen zu starten, da die dafür notwendige Vorbereitung durch die Projektleitung durchgeführt werden muss. Es gilt anhand der formulierten Primärprozesse einen Fragebogen für strategisch relevante Kund*innen, Partner*innen und Lieferant*innen zu entwerfen. Zielsetzung der Erhebung ist es, die Anforderung (nach Kriterien aus Kapitel 3.4.3.) der genannten Parteien an die (Kern-)Produkte des Unternehmens und den übergeordneten Kundennutzen zu identifizieren und möglicherweise besondere Unterscheidungsmerkmale zu Konkurrenzprodukten zu finden. Es wird empfohlen auch gleichzeitig den Raum für Verbesserungsmöglichkeiten in die Befragung einzubauen sowie bereits erlangtes Feedback in Form von Beschwerden zu sammeln.
- b. Gleichzeitig ist Recherche-Arbeit in Bezug auf die PESTLE-Analyse durch die Projektleitung zu leisten. Dabei wird ein Ergebnis bezogen auf die Branchenentwicklung, Konkurrenz-Analyse und ein generelles Bild der Umwelt-Entwicklung nach den PESTLE Kriterien s. Kapitel 5.2 angestrebt.
- c. Die Ergebnisse, die durch die Projektleitung erhoben wurden, werden erneut in Zuge eines Workshops mit dem Projektteam geteilt. Es ist die Aufgabe der Teammitglieder die externen Inputs seitens der Kund*innen, Lieferant*innen und Partner*innen zur Leistungserbringung mit den intern identifizierten Ressourcen und Fähigkeiten zu vergleichen und nach korrelierenden Merkmalen zu clustern. Die Merkmale werden im Anschluss nach ihrer Relevanz bzw. Nutzenstiftung für die Organisation und ihre Abnehmer*innen gereiht.
Weiters werden die Recherche-Ergebnisse der PESTLE-Analyse im Kreis diskutiert und etwaig durch das Knowhow der Teilnehmer*innen ergänzt.

Somit ergibt sich aus dem Abschnitt der externen Umweltanalyse ein klares Bild über die Anforderungen der Kund*innen, Lieferant*innen und Partner*innen an die Leistungserbringung des untersuchten Unternehmens, die wahrgenommenen Kompetenzen und den wahrgenommenen Kundennutzen, der für die Definition nach Hamel und Prahalad entscheidend für eine Kernkompetenz sein muss s. Kapitel 3.3.

6.1.3 Bewertungsphase

Nachdem sowohl eine interne als auch eine externe Analyse durchgeführt wurde, gilt es im Team eine Bewertung der bisherigen Ergebnisse durchzuführen und etwaige Verbindungen zur Identifizierung von Kernkompetenzen herzustellen. Die Autorin empfiehlt diesen Schritt am selben Tag wie den Analyseworkshop zu machen, da die Informationen in den Köpfen der Teilnehmer*innen zu diesem Zeitpunkt noch aktuell sind.

Bei der Bewertung der gesammelten Ressourcen und Kompetenzen ist festzuhalten, dass sie folgende drei Kriterien erfüllt sein müssen, um als Kernkompetenz identifiziert zu werden: Die Kernkompetenz muss schwer imitierbar sein, einen breiten Marktzugang ermöglichen und einen Beitrag zum empfundenen Kundennutzen liefern.¹³⁸ Die Erfüllung dieser Kriterien wird in folgenden drei Schritten durch die Teilnehmer*innen des Workshops ermittelt.

1. Im ersten Schritt werden die intern und extern identifizierten Ressourcen bzw. Leistungsmerkmale miteinander verglichen und Beziehungen hergestellt. Leistungsmerkmale nach Bouncken können kaufrelevante Eigenschaften sein oder etwas, das zu einer besonders hohen Zufriedenheit beigetragen hat. Drumel erwähnt auch externe Merkmale, die zur Weiterempfehlungen durch Kund*innen geführt haben. Die ausgewählten Merkmale werden auf ihre strategische Relevanz nach den VRIO Kriterien im Folgenden überprüft. Dazu kann das Schema in Tab. 3 herangezogen werden, dass alle Merkmale, die für eine Kernkompetenz stehen, zusammenfasst.
2. Da eine einzelne strategisch relevante Ressource noch keine Kernkompetenz ausmacht, gilt es diese nun zu bündeln. Dazu werden Abhängigkeiten zwischen den intern und extern identifizierten Merkmalen hergestellt. Ressourcenbündel sind nahezu nicht imitierbar und erfüllen somit ein Kriterium, das auf eine Kernkompetenz schließen lässt. Da die Ressourcenbündeln den Input der externen Befragungen enthalten, leisten sie demnach einen Beitrag zum empfundenen Kundennutzen.
3. Eine historische Betrachtung der bisher mit dem Ressourcenbündel erzielten Ergebnisse kann Aufschlüsse darüber geben, ob dieses Potenzial zur Kernkompetenz gegeben ist. Wenn diese Frage mit ja beantwortet werden kann, liegt dem Team eine identifizierte Kernkompetenz vor, aus welcher laut Definition weitere Produkte und Dienstleistungen abgeleitet werden können. Ob damit neue Märkte erschlossen werden können, hängt von der Transferierbarkeit dieser ab.

¹³⁸ Vgl. Hamel/Prahalad (1994), S. 199.

VRIO-Kriterien				Erweiterte Kriterien		Strategische Bedeutung
Wertvoll	Selten	Schwer imitierbar	Organisational „aus“genutzt	Transferierbarkeit bzw. neues Marktpotenzial	Beitrag zum empfunden Kundennutzen	
Nein	-	-	Nein	-	Nicht vorhanden	Wettbewerbsnachteil
Ja	Nein	-	↑	Schwach	Eingeschränkt vorhanden	Kurzfristiger Wettbewerbsvorteil
Ja	Ja	Nein	↓	Mittel	Teilweise vorhanden	Temporärer Wettbewerbsvorteil
Ja	Ja	Nein	Ja	Stark	Stark vorhanden	Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil

Tab. 3 VRIO-Analyse inkl. Erweiterung und ihrer strategischen Bedeutung, Quelle: In Anlehnung an Barney (1991), S 99

Demnach sollte die in diesem Kapitel durchgeführte Bewertung einen Hinweis auf eine Kernkompetenz liefern, die es nochmals zu formulieren gilt. Die Formulierung ist im weiteren Vorgehen nützlich, da sie zum Aufdecken von Potenzialen eingesetzt werden kann. Auch die Überprüfung auf die Transferierbarkeit von Kernkompetenzen sieht die Autorin erst im nächsten Schritt als möglich an, da die Kernkompetenzen mit der Marktsituation gegenübergestellt werden und daraus ein Zukunftsbild gezeichnet wird.

6.2 Ergebnisvergleich

In der ersten Ergebnisphase wird das identifizierte Kernkompetenzpotenzial im Projektteam zu einer Formulierung der Kernkompetenz zusammengefasst. Als Ergebnis ist zu sagen, dass eine Kernkompetenz vorliegt und es diese im nächsten Schritt zu nützen gilt.

Die vermeintliche Kernkompetenz lässt sich nun mit den Ergebnissen der PESTLE-Analyse gegenüberstellen. Es gilt herauszufinden, in welchen Bereichen Potenziale bestehen und ob sie bei einem festgestellten Potenzial auch transferiert werden kann. Um auch direkt aus der Kernkompetenz und einer aus der Umwelt neuen Gegebenheit z.B. eine Gesetzesänderung eine Aktion ableiten zu können, wird eine sogenannte SWOT-Analyse s. Kapitel 5.3. durchgeführt. Diese macht ein strukturiertes Abbilden der zu unternehmenden Strategien möglich. Eine anschließende Reihung der identifizierten Chancen/Risiken ist seitens der Autorin zu empfehlen.

Dieser Schritt baut auch die Brücke zur Frugalen Innovation. Die Projektteam hat folgende Informationen im Zuge des Vorgehensmodells bisher aufliegen:

- Einen Überblick über die vorhandenen Ressourcen und etwaigem Ressourcenmangel
- Einen Überblick über die kundenseitigen Anforderungen an die gelieferten Produkte
- Unternehmensinterne Kernkompetenzen
- Eine Analyse über die das Unternehmen betreffende externe Umwelt und ihre Entwicklungen
- Abgeleitete Chancen und Risiken für das Unternehmen

Um aus den gewonnenen Erkenntnissen nun ins Innovieren zu kommen, empfiehlt die Autorin im anschließenden Kapitel folgendes Vorgehen.

6.3 Ideengenerierung

Die Projektteilnehmer*innen wissen nun welche Kernkompetenzen im Unternehmen vorhanden sind und welche Potenziale es zu erarbeiten gibt. Da sich diese Arbeit auf die weitere Identifikation von frugalen Ideen fokussiert, wird im nächsten Schritt erläutert, wie man zu diesen kommen kann. Die Autorin setzt aus diesem Grund wiederum auf folgende Schritte im Zuge eines weiteren Workshops, um das Ziel zu erreichen.

1. Wie bei der Vorbereitungsphase zu Kernkompetenzen gilt es das Projektteam für die Entwicklung von Frugalen Innovationen an Bord zu holen und sie über die Zusammensetzung dieser aufzuklären. Die Projektleitung muss glaubhaft vermitteln, dass frugale Produkte und Dienstleistungen nicht „schlechter“ als bisherige Produkte sind, sondern ein Zugang zu anderen Märkten und damit anderen Käufergruppen bietet. Dieses Potenzial gilt es für die zukünftige interne Akzeptanz und die Bildung eines frugalen Mindsets s. Kapitel 4.2. zu festigen. Dem Team werden erneut die ausgewählten Kriterien nach Weyrauch und Herstatt vorgestellt.

- Substanzielle Kostenreduktion
- Konzentration auf Kernfunktionalitäten
- Optimiertes Leistungsniveau

Aufgrund der bisherigen gewonnen Erkenntnissen, liegen bereits die Informationen im Zuge des Prozesses auf, die die zwei Kriterien „Konzentration auf Kernfunktionalitäten“ und „Optimierung des Leistungsniveaus“ im Zuge der Ideengewinnung möglich machen. Unter Berücksichtigung der beiden Kriterien sollte auch das Dritte, „Substanzielle Kostenreduktion“ erfüllt werden können. Weiters ist anzumerken, dass in Industriestaaten wie Österreich auch das Miteinbeziehen der benutzerdefinierten Leistungsmerkmale s. Kapitel 4.8. für den Erfolg von FI entscheidend ist. Es wird deshalb auch zwischen Produkt- & Serviceleistungen sowie benutzerdefinierte Leistungen in der Ideengenerierung unterschieden.

1. Der nächste Schritt widmet sich der Öffnung des Denkraums. Die Projektteilnehmer sollten aus ihrem vorhandenen Produktentwicklungsprozessen herausgeholt werden und durch die Methode des Ideal Final Result (IFR) s. Kapitel 5.4.1. einen neuen Blickwinkel auf das übergeordnete Kundenbedürfnis bekommen. Dazu wird die Kernkompetenz und ihr zugrunde liegendes Produkt erneut in den Mittelpunkt gestellt und unter den Kriterien des IFR eine Idealität formuliert. Vorgeschlagen wird, das Projektteam in weitere Untergruppen zu unterteilen und sie jeweils das für sie empfundene IFR zu formulieren. Die unterschiedlichen Ergebnisse können in der Gruppe diskutiert werden und zu einer Endformulierung zusammengefasst werden. Mit dem definierten

IFR lassen sich danach rückwirkend Ideen unter Berücksichtigung der Kriterien des FI entwickeln.

2. Dazu wird die 6-3-5 Methode angewendet. Die Autorin empfiehlt das IFR für alle im Raum sichtbar zu machen. Die Methode wird, wie in Kapitel 5.4.2. beschrieben angewendet. Die daraus entstandenen Ideen bewertet und in der Gruppe geshortlistet. Die Autorin empfiehlt hier nochmals eine Qualitätsüberprüfung auf die drei FI Kriterien zu manchen.

Aus dieser Ideenphase ergeben sich erste Anhaltspunkte für die Entwicklung von frugalen Produkten und Dienstleistungen. Diese sind in späterer Folge nochmals auf ihre Umsetzbarkeit und auf deren Marktpotenzial zu prüfen.

6.4 Frugales Innovationspotenzial

Alle im Workshop generierten Ideen werden im letzten Abschnitt in einem Pool gesammelt. Es erfolgt ein sogenanntes Shortlisten der Ideen mit der Hilfe einer Ideenbewertungsmethode s. Kapitel 5.5. Diese Bewertung erfolgt erneut im Zuge eines Workshops mit dem Projektteam. Dabei werden die geclusterten Ideen in einer Matrix nach ihrer Wirkung und Realisierbarkeit zugeordnet.

Durch die Zuordnung ergibt sich eine erste Liste an Ideen, die laut der Gruppe das größte Potenzial darstellen und die es weiterzuverfolgen gilt. Die Autorin schlägt einen erneuten Qualitätscheck durch die Projektleitung vor, die in der Thematik der Frugalen Innovationen geschult ist und die Ideen erneut auf die Erfüllung der Kriterien prüfen sollte. Als Endergebnis sollte das Projektteam die favorisierten frugalen Innovationspotenziale ausformulieren, damit eine Kommunikation an die Geschäftsführung möglich ist.

7 PRAKTISCHE VALIDIERUNG DES VORGEHENSMODELLS

Das Vorgehen im praktischen Abschnitt unterscheidet sich in zwei Phasen. Die Autorin dieser Arbeit hat bewusst eine Validierungsphase im Zuge von semistrukturierten Expert*inne-Interviews eingezogen, um sich Meinungen zum geplanten Vorgehen und zu den Methoden einzuholen. Diesen Schritt hat die Autorin deshalb gewählt, da ihrer Meinung nach nicht rein basierend auf eigenen Recherche-Ergebnis ein Ablauf fixiert werden sollte, sondern mitunter auch praktische Erfahrungsberichte eine Anpassung möglich machen, um das Maximale für den Testkunden aus dem Prozess holen zu können. Nach der Einarbeitung der Ergebnisse aus den Interviews, wird in Phase 2 eine Testung bzw. Anwendung am Unternehmen Tischlerei Sterling GmbH vorgeplant und durchgeführt. Ziel ist die Beantwortung der Forschungsfragen in Zuge der praktischen Durchführung, ob das Vorgehen geeignet ist, um eine Generierung von frugalen Innovationspotenzialen möglich zu machen.

7.1 Phase 1 - Validierung des Vorgehensmodells

Die Phase 1 im praktischen Teil hat zum Ziel, weitere Inputs seitens branchenübergreifenden Expert*innen einzuholen und das vordefinierte Vorgehensmodell nochmals zu hinterfragen beziehungsweise gegebenenfalls zu überarbeiten. Jeder der vier Interviewpartner*innen kann aus seiner oder ihrer bisher praktischen Erfahrung in Projekten oder im Zuge von durchgeführten Workshops zu unterschiedlichen Problemstellungen ihre Gesichtspunkte auf Methoden und Prozessschritte im Innovationsvorhaben wiedergeben. Die interviewten Personen haben die Expert*innen-Rolle unter anderem deshalb inne, weil sie im Umfeld der Forschungsfragen die notwendige Erfahrung bzw. das Knowhow mitbringen.¹³⁹ Die Autorin erhofft sich durch diesen Schritt Einblicke und Erfahrungswerte bereits vor der Testung in Phase 2 verwerten zu können und sich etwaige Methoden, die für bestimmte Anwendungsfälle in der Praxis nicht geeignet sind zu sparen bzw. durch Alternative zu ersetzen.

7.1.1 Methodisches Vorgehen

Um die Meinung einholen zu können wurde ein Leitfaden für ein semistrukturiertes Interview vorgefertigt und auf die Einzelpersonen und ihren Background in Zuge von zusätzlichen für die Autorin und die vorliegende Arbeit interessante Fragestellungen ergänzt. Die Durchführung der Expert*innen-Interviews hat zum Ziel, auswertbare Informationen erstens zu generieren, die Zusammenhänge untereinander empirisch in Beziehung zu stellen und in das existierende Vorgehensmodell einfließen zu lassen.¹⁴⁰ Da das Feld der Frugalen Innovationen auch unter erfahrenen Innovationsmanager*innen unter diesem Begriff wenig bekannt ist, orientieren sich die Befragungen an einem erforschenden und einem systematisierenden Ansatz mit Fokus auf Methoden, praktische Erfahrungswerte und Branchenwissen. Durch das spontane

¹³⁹ Vgl. Bogner u.a. (2014) S. 11.

¹⁴⁰ Vgl. Bogner u.a. (2014) S. 32.

Abfragen von Wissen erhofft die Autorin sich ungeschmückte Antworten.¹⁴¹ Mit dieser Befragungsmethode kann sich die Interviewerin zudem nicht standardisierte oder vorherbestimmte Informationen erhoffen. Die Autorin nimmt sich die Freiheit nebst dem thematischen Leitfaden und den vordefinierten Fragestellungen auch flexibel im Zuge der Interviews auf die Situation einzugehen, um weitere Informationen zu sammeln. Es werden bei qualitativen Interviews ein tieferer Informationsgehalt der Ergebnisse erwartet als bei quantitativen Befragungen. Jedoch ist zu betonen, dass dies nur auf den Anwendungsfall im Zuge dieser Arbeit zutrifft und keine quantitativen Aussagen umfasst, auf die man rückschließen könnte.¹⁴²

Aufgrund der Covid-19 Situation wurden die Gespräche via Microsoft Team durchgeführt, was einerseits die Terminfindung erleichtert, sowie eine gewisse Flexibilität in Form von Zeitüberziehungen möglich macht. Auch die Aufzeichnung der Inhalte via Audio- & Videomitschnitten machen eine spätere Auswertung außerdem leichter, da man auch auf Mimik und Gestik bei der Deutung des Gesagten Bezug nehmen kann. Zusätzlich wurde für die Befragung eine Präsentation aufbereitet, die als Anhaltspunkt für die Interviewerin und die Interviewten fungieren soll und mit welcher auch Inhalte in Form von Grafiken und Darstellungen im Gespräch gut vermittelt werden können s. Anhang 3. Gerade die Vorstellung des erarbeiteten Vorgehensmodell ist mithilfe der entwickelten Abbildung gut geeignet auch in eine direkte Diskussion zu gehen und für die Fragestellung hilfreich.

Der Interviewleitfaden gliedert sich in drei Teile, die bei allen Befragten strukturell gleich aufgebaut sind, jedoch sich neben den Kernfragen inhaltlich als auch in der Abfolge situationsbedingt unterscheiden können. Da die Ergebnisse der qualitativen Interviews nur ein Teil der praktischen Forschung dieser Arbeit ausmachen, wurde sich hier auf vier relevante Kernthemen und die dazugehörigen Fragestellungen fokussiert. Weitere Untergruppierungen würden den Rahmen dieser Arbeit sprengen, da noch eine zusätzliche Testung mit Workshops geplant ist.

- **Teil 1:** Nach einer obligatorischen Vorstellung der Agenda wurden zu Beginn der Befragung die Interviewpartner*innen um eine kurze Vorstellung ihrer Person, ihrem beruflichen Werdegang und zu den Eckpfeilern in ihrer Karriere bzw. ihre Fokus-Felder gebeten. Danach startet die Audio-Aufzeichnung, worauf die Interviewpartner*inne explizit hingewiesen werden.
Um eine Meinung zum vorgeschlagenen Vorgehen abgeben zu können, werden allen Interviewpartner*innen im ersten Schritt der Befragung eine Einführung zu den Zielen der Arbeit gegeben sowie eine kurze Einführung in die Themen Ressourcen-Denken, Kernkompetenzen und Frugale Innovationen. Außerdem führt die Interviewerin Beispiele für Frugale Innovationen in Form von am Markt vorhandenen Produkten und Dienstleistungen an. Das Vertraut-Machen mit dem Thema ist in weiterer Folge für das Beantworten der Kernfragen notwendig.
- **Teil 2:** Im zweiten Schritt wird den Interviewpartner*innen das Vorgehensmodell gezeigt. Dazu unterteilt die Autorin das Modell, da das gesamte Modell im ersten Schritt zu umfangreich erscheint

¹⁴¹ Vgl. Bogner u.a. (2014) S. 24.

¹⁴² Vgl. Berger-Grabner (2016) S. 117ff

und die Expert*innen schrittweise zu den einzelnen Phasen im Modell nach und nach befragt werden. Die Phasen Kernkompetenzidentifikation und Ergebnis-Vergleich werden kurz beschrieben und betreffende Fragen gestellt. Im Anschluss folgen noch die Phasen Ideengenerierung und Frugales Innovationspotenzial mit demselben Abfrage-Vorgang.

- **Teil 3:** Zu guter Letzt werden den Expert*innen noch auf die Person und ihr fachliches Knowhow zugeschnittene Fragen gestellt. Diese nehmen Bezug auf Erfahrungswerte innerhalb ähnlicher Innovationsprojekte sowie Trends aus ihren Branchen, um auch einen Ausblick in die Zukunft geben zu können. Im Anschluss gibt es noch einen Raum für sich ergebende Fragestellungen in Bezug auf die Themen dieser Arbeit sowie weitere Empfehlung an die Autorin.

Nach der Durchführung der Interviews erfolgt die Transkription dieser, sowie eine qualitative Inhaltsanalyse. Durch die bereits vordefinierten Oberkategorien und die davon abgeleiteten Fragestellungen wird davon ausgegangen, dass die Zuteilung der gesammelten Inhalte einfach durchgeführt werden kann. Inhalte, die Unterkategorien ergeben oder zusätzliche Themenstellungen adressieren, werden zusätzlich gesammelt. Je nach Ergebnis entscheidet die Autorin, wie sie mit nicht die Forschungsfrage behandelnde Informationen umgeht. Die qualitative Inhaltsanalyse ist erstens ein qualitativ-interpretativer Umgang mit den transkribierten Interviews und das Betrachten der Kategorien-Häufigkeiten. Weiters geht es auch um die Analyse der Inhalte selbst, wodurch auch mit einer subjektiven Interpretation zu rechnen ist bzw. Inhalte auch sinngemäß ausgewertet werden.¹⁴³

Bei der Auswertung der qualitativ erfassten Inhalte richtet sich die Autorin an das Auswertungskonzept nach GLÄSER UND LAUDEL bzw. lehnt die Durchführung daran an.¹⁴⁴ Als Grundlage dafür fungieren die Transkripte der Interviews. Demnach legt die Autorin dieser Arbeit die für sie passend gereihten Schritte fest:

- Vorgelagerte Themenauswahl und Formulierung der Fragestellung.
- Kategorien-System festlegen, um Informationen zu strukturieren.
- Auswahl und Zuteilung der Informationen zu den Kategorien.
- Zusammenfassung der Daten bzw. Informationen und sich wiederholende Daten zusammenführen.
- Daten auswerten und relevanteste Erkenntnisse zusammenfassen.¹⁴⁵

Ziel der Phase 1 ist es auch die gewonnenen Erkenntnisse in das theoretische Vorgehensmodell einfließen zu lassen und Änderungen nach eigenem Ermessen vorzunehmen. Mit eigenem Ermessen schließt die Autorin auf das für sie und den Testkunden geeignetste Vorgehen anhand der Erkenntnisse beziehungsweise Empfehlungen der interviewten Expert*innen.

¹⁴³ Vgl. Baur/Blasius (2019) S. 634.

¹⁴⁴ Vgl. Gläser/Laudel (2009) S. 203f.

¹⁴⁵ Vgl. Bogner u.a. (2014) S. 74f

7.1.2 Expert*innen-Interviews – die Teilnehmenden:

Nachdem die Autorin sich im Theorieteil mit unterschiedlichen Dimensionen der Forschungsfrage in der Tiefe beschäftigt hat, galt es auch bei der Auswahl der für die Themenstellung geeigneten Expert*innen eine möglichst große Bandbreite an Knowhow und Erfahrungen zu finden. Alle Interviewpartner*innen können auf folgende Gemeinsamkeiten runtergebrochen werden.

- Langjährige Projekterfahrung im Bereich Innovationsmanagement
- Erfahrung in Geschäftsmodell- sowie Produkt- und Serviceentwicklung
- Praktische Erfahrungen mit Innovationsmethoden (Systematic Innovation/TRIZ, unterschiedlichen Innovationsprozessen uvm.)

Dieses gebündelte Knowhow kann für die Dimensionen der Forschungsfrage zweckdienlich abgefragt werden. Zusätzlich bringen alle Expert*innen noch Nischen-Schwerpunkte in ihren Tätigkeiten mit, auf welche die Autorin mit individuell entwickelten Zusatzfragen Bezug nimmt. Wie bereits erwähnt hält sich die Autorin frei, ob diese Informationen relevant für diese Arbeit sind und somit auch verwendet werden. Abgerundet wird dieses gebündelte Wissen mit einer breiten Branchen- und Führungserfahrung, sowohl aus selbstständigen als auch aus unselbstständigen Beschäftigungsverhältnissen. Da die Expert*innen über ihre berufliche Laufbahn sowohl für und mit KMUs per Definition s. Kapitel 2 gearbeitet haben, können Sie auch eine Einschätzung zum geplanten Vorgehen geben, die subjektiv zu deuten sind.

Die Interviewpartner*innen:

Herr Daniel Petri hat 23 Jahre lang im Software-Produktentwicklungsbereich gearbeitet, mit Schwerpunkt auf E-Commerce, SaaS Plattformen, Payment- und Fraud-Management. In seiner Laufbahn hat er mehrere Startups mitaufgebaut, die erfolgreich mit veräußert worden sind. Seinen Themenschwerpunkt sieht er im Bereich Innovationen und in der Lösungsfindung für diverse Problemstellungen. Daraus ergibt sich ein großer Erfahrungsschatz an Methoden für Innovationsvorhaben, die Entwicklung von Business Plänen. Zusätzlich war er auch beratend für Investor*innen tätig in Bezug auf Markt- und Wachstumspotenzial von Konzepten. Zusammengefasst bringt er langjährige Erfahrung von der Idee bis zur Umsetzung mit. Derzeit ist er für die Personalberatung EPUNKT GmbH für die Portfolio- bzw. Innovationsentwicklung inklusive Projektmanagement zuständig. Mit diesem Erfahrungsschatz aus dem Technik/IT- und Innovations-Umfeld eignet sich Herr Petri gut um sein Methoden-Knowhow in diese Arbeit einfließen zu lassen.

Frau Viktoria Zinner hat neben ihrer Funktion im Produktmanagement bei der KNAPP System Integration die letzten 15 Jahre zusätzlich Innovationsprojekte auf selbstständiger Basis für diverse Kunden durchgeführt. Hierbei bediente sie sich der Palette aus Systematic Innovation und Design Thinking Methoden. Ein besonderes Augenmerk galt für sie jeher achtsam zu innovieren und in den Prozessen möglichst mit den Mitteln zu arbeiten, die bereits vorhanden sind. In Zuge dessen war sie auch an einigen Forschungsprojekten zu diesem Thema beteiligt und veröffentlichte zusammen mit in der Innovations-Szene bekannten Darrell Mann diverse Papers. Nebst zusätzlichen Ausbildungen im Coaching Bereich bringt sie ein abgeschlossenes Studium in Innovationsmanagement von der FH Campus02 mit. In den letzten Jahren entschloss sie sich vermehrt mit ihrem Herzensthema Achtsamkeit zu beschäftigen und sich

nun mit der Gründung von GOLDEN MIND Anfang 2022, eine Online-Training-Suite die Unternehmen und ihre Mitarbeiter*innen zu mehr Entspannung im Alltag verhelfen soll, komplett auf dieses Projekt Selbstständigkeit und Unternehmensgründung zu fokussieren. Mit ihrer

Herr Franz Christoph Raith kommt ursprünglich aus der Technik und hat sich nach einer HTL Ausbildung sowohl im Bachelor-, als auch Masterstudium auf Innovationsmanagement am Campus02 spezialisiert. Nach 12 Jahren Projekterfahrung in der Anlagen- und Fahrzeugtechnikbetriebnahme im Magna Konzern ist er nun für die LEAN MC GmbH mit ca. 25 Mitarbeiter*innen im Dienstleistungssektor tätig. In seiner Funktion ist er nachwievor für Automobilhersteller, Zulieferer aber auch produzierende Unternehmen in anderen Branchen z.B. in der Holzindustrie beratend tätig. Seine Spezialwissen konzentriert sich heute auf Organisationsentwicklung und insbesondere auf die Entwicklung von neuen Geschäftsfeldern für Kund*innen als auch auf das Business Development intern. Des Weiteren liegen der Vertrieb und die Weiterentwicklung der Dienstleistung in seiner Verantwortung. Zu den Kernthemen der LEAN MC GmbH gehören Projektmanagement, Supply Chain Management und Qualitätsmanagement. Hr. Raiths Passion zu Innovationspraktiken und seine langjährige Erfahrung in der DACH Region machen ihn zum wertvollen Experten für diese Arbeit. Zusätzlich bringt er Branchen-Knowhow mit, das speziell für die Testung mit der Tischlerei Sterling GmbH spannend ist.

Frau Nadja Schönherr leitet seit knapp 5 Jahren nach mehreren Stationen in der Privatwirtschaft das INNOLAB, eine staatlich gestützte Organisation, die KMUs dabei begleitet ein sogenanntes RE-Startup ihres Unternehmens kostenlos vorzunehmen. In dieser Funktion ist sie einerseits für die Organisation der Rahmenbedingungen dieser Projekte zuständig, andererseits teilweise auch im Operativen als Innovationsberaterin tätig. Mit den Ausbildungen im Bereich Soziologie und Unternehmensführung übernahm sie diverse Projektverantwortlichkeiten im Angestelltenverhältnis. Auch sie hat im Laufe ihrer Karriere zusätzliche Ausbildungen im Bereich Systemisches Coaching und vertieft im Innovationsmanagement u.a. in St. Gallen absolviert und zunehmend Projekte ab 2002 als selbstständige Beraterin angenommen. Ihre Projekte haben sich laufend um das Thema „Neu“, etwas Neues aufbauen, gedreht und das mit möglichst wenig Kapital und sonstigen Ressourcen. Mit ihrer Leistung war sie vorwiegend im öffentlichen Bereich für Ministerien, Landesregierung und zusätzlich im KMU Sektor tätig. Die Projekte im Zuge des INNOLABS spielen sich vorwiegend im gewerblichen Bereich für Klein- und Kleinstunternehmen ab. Mit ihrem Erfahrungsschatz ist auch sie eine optimale Interviewpartnerin im speziellen rund um die Themen Ressourcenknappheit und Frugale Innovationen.

Name	Funktion/Tätigkeit	Kernbranche	ID	Interview-Dauer (gerundet)
Petri	Innovations- und Projektmanager	Unternehmensberatung, Innovationsmanagement	ID1	80 Minuten
Zinner	Innovationberaterin und Gründerin	Startup, Produktentwicklung/Logistik	ID2	50 Minuten
Raith	Business Development und Organisationsentwicklung	Projektmanagement, Qualitätsmanagement, Supply Chain, Organisationsentwicklung	ID3	75 Minuten
Schönherr	Leitung Innovationsberatung	Innovationsberatung, Projektmanagement	ID4	60 Minuten

Tab. 4 Übersicht der Interviewpartner*innen, Quelle: Eigene Darstellung.

7.1.3 Forschungsdimensionen und Interviewleitfaden

Da es sich bei den Interviews nur um einen Teil der praktischen Erhebung von Daten für die Beantwortung der Forschungsfrage handelt, wurde in der Vorbereitung bereits darauf geachtet, mit der Hilfestellung in Form einer Online-Präsentation s. Anhang 2, zielgerichtet mit wenigen Fragen auszukommen. Die Interviews gliedern sich in einen einerseits erklärenden Teil seitens der Autorin, woraufhin nach der jeweiligen Themenstellung eine Meinungs- und Feedbackabfrage erfolgt. Somit wird versucht gezielt Erfahrungswerte einzuholen. Außerdem wird der erklärende Teil zu den Themenstellungen Kernkompetenzen, Frugale Innovationen und das Vorgehensmodell zwar Teil der Interviews sein, jedoch nicht in die Transkription einfließen. Die Erklärungen erfolgen sinngemäß auf dieselbe Art und Weise, weshalb aufgrund der Wiederholungen in den Transkriptionen keine Rücksicht auf Aufzeichnung dieser Stellen genommen wird. Die Erklärungen dienen rein der Abfrage von Informationen anhand von spezifischen Erfahrungswerten aus der Praxis der Expert*innen. Zudem soll der Interviewleitfaden als Hilfestellung dienen, um alle notwendigen Punkte abzuarbeiten. Die Grobstruktur des Ablaufs bleibt bei jedem Gespräch ident und kann situativ angepasst werden.

Im Zuge der Interview-Planung hat die Autorin bereits eine Vorkategorisierung für die Dimensionen der Forschungsfrage vorgenommen, um eine Ableitung der Leitfragen für den semistrukturierten Interviewleitfaden verkürzt möglich zu machen. Die Forschungsfrage(n) lauten nochmals wie folgt:

Kann die Identifikation von unternehmensinternen Ressourcen und Kernkompetenzen einen Ansatz zur Entwicklung von Ideen unter den Lehren der Frugalen Innovation liefern?“

„Welcher Methoden-Mix erweist sich als geeignet dieses Potenzial in österreichischen KMU aufzudecken?“

Daraus ergeben sich für die Autorin folgende Dimensionen, aus welchen sich im folgenden Kapitel die Leitfragen ableiten lassen.

Dimension 1: Ressourcen und Kernkompetenzen

- Kernkompetenzen in österreichische KMUs
- Identifizierung und Nutzung

Dimension 2: Frugale Innovationen und Einsatzmöglichkeiten

- Kenntnis über Innovationsart
- Potenzial in Österreich
- Branchen und Erfahrungswerte

Dimension 3: Methoden- & Prozessempfehlung

- Umfang des Modells
- Prozessempfehlungen/Beteiligungen
- Geeignete Methoden
- Verbesserungsvorschläge

Interviewfragen:

Es wird je nach Interviewpartner*in entweder in der „Sie“- oder „Du“-Form gewechselt. Die Fragen werden in dieser Arbeit in der „Du“-Form vorformuliert und situativ in den Interviews angepasst. Inhaltlich bleiben die Fragen gleich bzw. zielen auf das gleiche Ergebnis ab. Auch die Reihenfolge der Fragestellung kann sich in der Interviewsituation ändern, da die Interviewerin flexibel auf Gesagtes reagieren möchte.

Themengebiete	Fragestellungen
Ressourcen und Kernkompetenzen	Ziele der Arbeit, Theoretische Einführung in die Themen Kernkompetenzen und Ressourcendenken
<i>Fragen-Block 1:</i>	<ul style="list-style-type: none">- Hast du erste Fragen zur Themenstellung?- Glaubst du aus deinen bisherigen Erfahrungen, das österreichische KMU ihre Kernkompetenzen kennen und nutzen?- Glaubst du das, das es auf der Meta-Ebene noch eine versteckte Kompetenz oder Kernkompetenz liegt, die man auch für etwas Neues nutzen können?
Frugale Innovationen	Theoretische Einführung in das Thema Frugale Innovationen
<i>Fragen-Block 2:</i>	<ul style="list-style-type: none">- Bist du bereits mit Frugalen Innovationen in Berührung gekommen?- Siehst du Potenzial für solche einfachen bzw. frugalen Innovationen in Österreich?- Und wenn ja warum und in welchen Bereichen?

Vorgehensmodell	Erklärung der einzelnen Prozessschritte unterteilt in zwei Chargen. Phase 1 und 2, gefolgt von Phase 3 und 4.
<i>Fragen-Block 3:</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt erste Überlegungen zu dem vorgestellten Prozess? - Fallen dir weiteren Methoden in dem Zusammenhang ein? - Wo siehst du mögliche Schwierigkeiten/Stolpersteine in dem vordefinierten Prozess? - Aus deiner Erfahrung heraus, welche Personen oder Rollen aus dem Unternehmen würdest du in die Entwicklungsschritte mit hineinnehmen? - Welchen Umfang beziehungsweise Zeitaufwand würdest du für das geplante Vorgehen schätzen? - Sollte aus deiner Sicht das Prototyping auch Teil des Prozesses sein?

Tab. 5 Themenblöcke und Schlüsselfragen, Quelle: Eigene Darstellung.

7.1.4 Qualitative Inhaltsanalyse

Wie bereits in Kapitel 7.1.1. detailliert beschrieben, erfolgt in diesem Kapitel eine Kategorienbildung, damit im darauffolgenden Schritt die gesagten Inhalte auch strukturiert zugeordnet werden können. Zusätzlich rundet eine Ergebnisdarstellung jede einzelne Kategorie ab. Weiters sind im Anhang dieser Arbeit die Transkripte der Interviews sowie die Kategorienzueordnung der Inhalte detailliert zu finden. Bei der Transkription wurden Füllwörter wie z.B. ‚hm‘ nicht mitberücksichtigt, da sie den Lesefluss stören würden und keine Relevanz für den Inhalt der Arbeit liefern.

7.1.4.1 Kategorienbildung und -zuordnung

Um die Bildung der Oberkategorien und Unterkategorien als Leser dieser Arbeit nachvollziehen zu können, wird in der folgenden Darstellung kurz der Inhalt inklusive eines exemplarischen Beispiels aus den durchgeführten Interviews zusammengefasst. Im Folgekapitel wird auf dieses Raster inklusive der erhobenen Inhalte zur Auswertung zurückgegriffen.

Oberkategorie	Unterkategorie	Inhalt	Beispiel
1 Kernkompetenzen	1.1 Kenntnis über Kernkompetenz & Nutzung	Wissen über vorhandene Kernkompetenz gegeben und wird aktiv in Unternehmensbereichen genutzt.	Bewusstsein, dass es eine Kernkompetenz irgendwo gibt, ist da. Ihnen fehlt jedoch die Zeit und die Fähigkeit diese zu abstrahieren.
	1.2. Möglichkeiten durch die Identifizierung	Es gibt ein Potenzial, das die Offenlegung der	Vielen fehlt die Weitsicht ihre Kernkompetenz auch für andere Zwecke außerhalb

		Kernkompetenz zusätzlich für Unternehmen liefert.	des Hauptgeschäfts einzusetzen. Das schlummernde Potenzial wird oft nicht genug genutzt.
	1.3. Auseinandersetzung mit Thema Kernkompetenz	Auslöser, um sich mit dem Thema Kernkompetenzen zu beschäftigen.	Die Bereitschaft hängt sehr stark von der Geschäftsführung ab. Gibt es hier kein offenes Mindset etwas verändern zu wollen, wird man sukzessive von der Konkurrenz überholt.
2 Frugale Innovationen	2.1 Kenntnis über Frugale Innovationen	Berechtigung von Frugalen Innovationen bzw. Bedarf.	Es klingt so als wäre der MVP, das Minimal Viable Product schon das sich bewährte Produkt, mit dem man auf den Markt gehen kann.
	2.2 Potenzial in Österreich	Bereiche für Frugale Innovationen in Österreich.	Ja ich sehe Potenzial für diese Zugangsweise. Die Frage ist, ob ein Kunde dafür bezahlt. Dazu muss das Nutzenversprechen bereits eher früh herausgearbeitet werden.
3 Vorgehensmodell - Prozess & Inhalte	3.1 Anmerkungen zum Prozess	Ideen zur Verbesserung des geplanten Vorgehensmodells.	Demnach müsste statt der Methode IFR z.B. der Prozessschritt Ziel- und Visionsentwicklung heißen. Oder statt der 6-3-5 Methode direkt Ideenpool.
	3.2 Zusätzliche Methoden	Empfehlungen für alternative Methoden in den einzelnen Prozessschritten.	Die Value Curve Methode als alternative Umfeld- bzw. Konkurrenzanalyse aus dem Blue-/Red Ocean Approach kann ich empfehlen.
	3.3 Stolpersteine	Schritte auf die in der Durchführung geachtet werden müssen.	Flexibel im Prozess zu sein und keinem stringenten Vorgehen zu folgen. Ein agiler Ansatz im Innovieren

			finden und aus einem Portfolio aus Methoden zu schöpfen, die gut funktionieren.
	3.4 Rollen im Prozess	Personen, die in den einzelnen Prozessschritten involviert werden sollten.	In der Ideengenerierung würde ich jeden einladen, der einen wertvollen Beitrag zur Unternehmung leisten kann.
	3.5 Umfang/Zeitaufwand	Ressourcen-Schätzung für einzelne Prozess-Schritte.	Für die Phase 1 und 2 bis zur Kernkompetenz würde ich mit 2 Tagen inkl. Puffer kalkulieren.
	3.6 Prototyping	Prototyping als Teil des Prozesses.	Ich würde empfehlen, statt im Schritt 4 Frugales Innovations-Potenzial die Bezeichnung Frugaler Prototyp zu wählen. Oft reicht eine schnelle Randskizze aus. Oder man nutzt sein Netzwerk für weiteres Prototyping.

Tab. 6 Kategorienbildung, Quelle: Eigene Darstellung.

Anhand der gebildeten Ober- und Unterkategorien konnte alle relevanten Inhalte aus den Interviews zu den jeweiligen Punkten zugeordnet werden. Die komplette Zuordnung zu allen vier Kategorien ist in Anhang 1 zu finden. Für die Anpassung des Vorgehensmodell ist vorwiegend die Oberkategorie 3 „Vorgehensmodell - Prozess & Inhalte“ relevant. Deshalb wurden die Ergebnisse bzw. Hauptanmerkungen der Expert*innen im folgenden Kapitel zusammengefasst. Die Ergebnisse aus den Oberkategorien 1 und 2 sind zudem auch für die Planung der Testphase relevant und werde deshalb auch kurz im Folgekapitel umrissen.

7.1.4.2 Erkenntnisse der qualitativen Inhaltsanalyse

In diesem Abschnitt werden die gewonnenen Daten nochmals zu Erkenntnissen zusammengefasst, um den Leser*innen einen Überblick über die Ergebnisse des Schrittes „Qualitative Inhaltsanalyse“ zu geben. Sich wiederholende Daten werden wie von GLÄSER UND LAUDEL empfohlen zusammengeführt.¹⁴⁶ Weiters sind im Anhang dieser Arbeit die Transkripte der Interviews sowie die Kategorienzuordnung der Inhalte im Detail (1,2,4) zu finden. Bei der Transkription wurden Füllwörter wie z.B. ‚hm‘ nicht mitberücksichtigt, da sie den Lesefluss stören würden und zur inhaltlichen Interpretation nicht beitragen.

Die Oberkategorie eins (**Kernkompetenzen**) hat sich Rund um das Thema Ressourcen und Kernkompetenzen in Unternehmen in Österreich gedreht und wurde als Themeneinstieg für die Expert*innen eingeplant. Außerdem wurde bereits eine erste Einschätzung zum Markt gesammelt, die es dann in der Testung mitzubersichtigen gilt. Für die Beantwortung der Forschungsfragen steht die Kategorie nicht direkt in Korrelation, sondern rundet die Themenstellung ab. Die Expert*innen sind sich größtenteils einig, dass österreichische Betriebe ihre Kernkompetenz(en) nutzen, ohne dass sie sich dessen bewusst sind. Dies passiert gerade bei Kleinst- und Kleinunternehmen, aus dem Bedarf heraus, mit den Ressourcen zu arbeiten, die Ihnen zur Verfügung stehen. Es wird also vorwiegend mit Kernkompetenz(en) gearbeitet. Bei größeren Unternehmen im KMU-Umfeld sieht eine Expertin den Wissensstand über die Kernkompetenz(en) eher als problematisch an. Die Expert*innen sind sich zudem einig, dass es am Bewusstsein und der aktiven Auseinandersetzung mit dem Thema mangelt. Als Gründe sehen sie die fehlende Zeit im Tagesgeschäft und das fehlende interne Knowhow, um eine Kernkompetenz-Analyse durchführen zu können bzw. das Fehlen der Abstraktionsfähigkeit im Betrieb. Auch die Fähigkeit sich und seine Unternehmung zu hinterfragen, sieht ein Experte als Lücke an. Als Grund sehen zwei Expert*innen die Weitsicht, an der es den Unternehmen mangelt. Daraus resultiert, dass vorhandene Potenziale nicht erkannt werden. Ihrer Meinung nach funktionieren die Geschäfte für viele sehr gut. Warum sie im Kern erfolgreich wirtschaften, wissen jedoch die wenigsten. Aufgrund der sehr hohen Auftragslage haben ihrer Meinung nach viele auch nicht die zeitlichen Kapazitäten, darüber nachzudenken, weshalb sich ein Blick von außen empfiehlt. Diesen Schritt wagen Unternehmer*innen gerade im gewerblichen Bereich erst durch einen Generationenwechsel im Betrieb, berichtet eine Expertin. Ausschlaggebend um Beratungsleistung in Anspruch zu nehmen, sehen zwei Expert*innen jedoch ein offenes Mindset der Geschäftsführung zu Innovationen und Veränderungen. Miteinfließen tut in dem Fall auch das Ausbildungsniveau und das Verständnis für die theoretischen Begrifflichkeiten in der Geschäftsführung.

In der zweiten Kategorie (**Frugale Innovationen**) wurden die Expert*innen zudem an das zweite relevante Thema herangeführt. Kategorie eins und zwei geben den Befragten Vorabinformationen zur Themenstellung, auf der danach die Einschätzungen ihrerseits zum geplanten Vorgehensmodell basieren. Zwei Experten sehen in Frugalen Innovationen vergleichbar mit Grundsatz-Entwicklungen und geben zu bedenken, dass der Begriff eine Unterkategorie z.B. von Prozessinnovationen oder bedarfsorientierten Innovationen ist. Im Bereich Produktentwicklung vergleicht ein Experte den Ansatz mit dem Minimal Viable

¹⁴⁶ Vgl. Gläser/Laudel (2009) S. 203f.

Product (MVP), sozusagen die Prototypen, mit dem man auf den Markt geht. Alle Expert*innen sind sich einig, dass die gesellschaftlichen Entwicklungen (starker Anstieg der Energiekosten und damit verbundene Preisanstiege) und die damit verbundenen Einschnitte Frugale Innovationen per Definition zukünftig umso wichtiger für Personen werden, die sich weniger leisten können. Weiters führen sie ein Umdenken in der Gesellschaft weg von Überschwang hin zu bewussteren Kaufentscheidungen für gesellschaftlich vertretbare Produkte an. Ein Experte fände es auch spannend, wenn man es schaffen würde eine Innovation zu entwickeln, die beide Kundensegmente bedient und sind hier eine große langfristige Erfolgchance. Als Methode nennt er hier die Contradiction Matrix aus TRIZ. Weiters gibt er zu bedenken, dass gerade die Begeisterungselemente mit der Reduktion auf die Kernfunktionen im Anwendungsfall fehlen. Da diese verkaufsentscheidend sind, stellt sich für ihn die Frage, wie man diesen Punkt im KANO-Modell für Frugale Innovationen abgesehen vom Kostenvorteil abbilden kann. Eine weitere Expertin merkt auch kritisch an, dass es an der Bereitschaft an Frugalen Innovationen zu arbeiten und auch dafür zu bezahlen auf Unternehmensseite aus Erfahrung mangelt. Nichtsdestotrotz sehen alle ein großes Potenzial auch für österreichische Betriebe, wenn die Vorteile gut transportiert werden können. Gerade der gewerbliche bzw. produzierende Bereich (Metall, Maschinenbau, Automobil-Bereich inkl. Zulieferern uvm.) wird das größte Potenzial zugestanden. Hier sieht ein Experte eine hohe Anzahl an ungenutzten Patenten und IP (Intellectual Property), die noch nicht genug genutzt werden.

Die Kategorie drei (**Vorgehensmodell – Prozess und Inhalte**) definiert den Hauptteil der Befragung. Die gewonnenen Inhalte dienen der Autorin in weiterer Folge dazu, um Verbesserungen am Vorgehensmodell vornehmen zu können. Sprich, angepasst an den Testfall eine Auswahl an geeigneten Methoden zu treffen und etwaigen Stolpersteinen bereits frühzeitig entgegenzuwirken. Aus diesem Grund findet man in weiter Folge eine ausführliche Auflistung der Vorschläge seitens der Expert*innen, die es im nächsten Schritt in das überarbeitete Vorgehensmodell einfließen zu lassen gilt. Die Autorin verweist auf keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern geht vom bisher gesammelten Wissenstand aus. Zusammenfassend sind die Anregungen folgende:

Anmerkungen zum geplanten Prozess sowie Verbesserungsvorschläge:

- Aufteilung des Modells in Prozess-Schritte und Methoden-Sammlung.
- Pro Prozess-Schritt drei bis fünf Methoden definieren, die im jeweiligen Anwendungsfall funktionieren.
- Umbenennung der Methoden in Prozess-Schritte, z.B. IFR in Ziel- und Visionsentwicklung.
- Prozess-Schritt 2 Ergebnisvergleich umbenennen – Begriff irreführend.
- Auf lange Erklärungen von Begrifflichkeiten verzichten und die Erarbeitung bzw. Sammlung von Ressourcen und Fähigkeiten den Teilnehmer*innen überlassen.
- Den Prozess in interne (Frugale Prozesse) und externe (Produkt- oder Dienstleistung) Frugale Innovations-Entwicklung unterteilen.
- Reihenfolge der Prozess-Schritte überdenken z.B. Ergebnisvergleich und Ideengenerierung - was macht Sinn.

- Vor dem Prozess-Start bereits ein Strategie-Statement vom Unternehmen abholen. Vision und Strategie.
- Suchfeldbestimmung vor der Ideen-Generierung einfügen
 - Entscheidung in Richtung Produkt-, Service-, Verfahrens-, Prozess-, Organisations- oder Marketing-Innovation. Eingrenzen wo die Frugale Innovation passieren soll.
- Überdenken, ob man der Umfeld -Bestimmung (Geografie, regionale Gegebenheiten, gesetzliche Bestimmungen uvm.) noch mehr Gewichtung im Prozess gibt. Einfluss auf Unternehmen von außen auf Entwicklung ist groß.

Alternative Methoden-Sammlung:

- Geschäftsmodell-Erhebung:
 - *Business Model Canvas*
 - *Magisches Dreieck*
 - *Value Proposition Canvas für Dienstleistungen*
- Workshop-Start:
 - *Lightning Decision Jam Methode, in der man zu Beginn des Prozesses alle Teilnehmer*innen positiv abholt*
 - *Product Visualization verknüpft mit Ideal Final Result*
- Umfeld- und Konkurrenz-Analyse:
 - *Value Curve Methode aus dem Blue-/Red Ocean Approach.*
 - *Stakeholder-Analyse*
 - *Five Forces nach Porter*
- Kernfunktionen:
 - *Functional Analysis und Perception Mapping aus Systematic Innovation/TRIZ zur Kernfunktions-Bestimmung bei Produkten*
- Ideen-Generierung:
 - *Value Proposition Canvas als Alternative zu Ideal Final Result*
 - *Silent Brainstorming*
 - *5 Why*
- Ideen-Bewertung:
 - *Voting auf die präferierten Ideen der Gruppe, die danach dezimiert in die Impact-Effort-Matrix eingeordnet werden, z.B. von 25 auf 10 Favoriten.*
- Vor Umsetzung:
 - *Interne Risiko-Analyse bereits vor dem Prototyping.*
 - *Business Modell Canvas-Soll*

Mögliche Stolpersteine im Zuge des Vorgehens:

- 6-3-5 Methode empfiehlt sich bei Präsenz- und nicht bei Online-Terminen.
- Flexibilität im Vorgehen, sollten Methoden nicht funktionieren -> Zurückgreifen auf Methoden-Sammlung je nach Zielsetzung und Zielgruppe.
- Abhängigkeit von Partnern, Lieferanten und Kund*innen bei Miteinbezug in den Innovations-Prozess beachten und Wahrheitsgrad der Aussagen hinterfragen.
- Mehrwert und Notwendigkeit von Frugalen Innovationen so früh wie möglich im Prozess aufzeigen.
- Unterschiede der Begrifflichkeiten Kernkompetenzen, Kernprozesse und Wertversprechen klar kommunizieren, auch die Zielsetzung des Vorhabens.
- Begeisterungs-Elemente in Frugalen Innovationen nach KANO-Modell finden – kaufentscheidend.
- Den Entscheidern und den Mitarbeiter*innen so früh wie möglich die Angst zum Vorhaben nehmen, sprich frühe Einbindung in den Prozess.

Teamauswahl in den einzelnen Prozess-Phasen:

- Inhomogenes Team passend zum Innovations-Feld auswählen.
 - Mix aus unterschiedlichen Bereichen mit unterschiedlichen Erfahrungswerten.
 - Fachlich und organisatorisch Verantwortliche (technisch und betriebswirtschaftlich).
- Miteinbeziehen von Kund*innen oder repräsentative Zielgruppe spannend.
- Eigenschaften präferierter Teilnehmer*innen:
 - Melden sich freiwillig.
 - Bringen Expertise, die für die Themenstellung relevant ist mit z.B. für Service Innovation ein Serviceverantwortlicher.
- Involvierung von Geschäftsführung
 - Abhängig von Unternehmensgröße und Mindset/Offenheit für Innovationen.
 - Ohne Geschäftsführung in der Ideenentwicklung auch spannend.
 - In der Kernkompetenz-Identifikation und Umfeld-Analyse empfehlenswert.
 - In handwerklichen Betrieben ein Muss.

Empfehlung zum Prozess-Umfang und Zeitaufwand:

- Nach dem MVP Ansatz mit ca. 5 Ganztagen Aufwand kalkulieren inkl. Vor- und Nachbereitung.
 - Ein Ganztage Vorbereitung für Projektleitung.
 - Phase 1 – Workshop Kernkompetenz-Identifikation ca. 4 Stunden.
 - Nachbereitung und Ergebnisvergleich sowie Vorbereitung für Phase 2 ein Ganztage.
 - Phase 2 – Präsentation der Kernkompetenz 1h und Workshop Ideen-Entwicklung 2x2 = 4 Stunden inklusive Pause.
 - Nachbereitung 4 Stunden.

Prototyping als Teil des Vorgehensmodells:

- Dem Kunden sollte ein Ausblick Richtung Umsetzung geboten werden
- Interne Expertise Richtung Umsetzung/Prototyping fehlt oft
- Auslagerung bzw. Zusammenarbeit mit weiteren Dienstleistern möglich.
- Grobkonzept-Entwicklung vor Prototyping empfehlenswert.
- Umbenennung des Frugalen Innovationspotenzials in Frugaler Prototyp
 - Idee oder Grobkonzept kann Prototyp sein

Daraus ergeben sich für die Autorin folgende Schritte zur Anpassung am Vorgehensmodell:

1. *Modell auf Prozess-Ebene heben und passende Bezeichnungen schaffen.*
2. *Methoden-Mix für einzelne Prozess-Schritte hinterlegen.*
3. *Suchfeldbestimmung (Innovations-Bereich/Art) für Fugale Innovationen integrieren.*
4. *Reihenfolge der Prozess-Schritte (Ideengenerierung) überarbeiten.*
 - a. *Zielgruppe vor dem Ideen-Spinning festlegen.*
5. *In der Vorbereitung bereits den Geschäftsmodell-IST-Stand sowie erste Wünsche zum Vorhaben abholen. Dazu wird die Methode „Das Magische Dreieck“ gewählt.*
6. *Überzeugung der Entscheider*innen für die Nutzen von Frugalen Innovationen im Betrieb.*
7. *Befragung von Partner*innen, Lieferant*innen und Kund*innen gezielt nach Abhängigkeitsverhältnissen planen.*
8. *Weniger „Erklärende“ Workshop-Inhalte, mehr „Integratives Arbeiten“.*
9. *Workshop-Team-Zusammenstellung nach Empfehlung überdenken.*
10. *Alle Beteiligten bereits am Anfang transparent über das Vorhaben informieren, inklusive groben Zeitplan für die Durchführung.*
11. *Eine Ausblick Richtung Umsetzung nach vollendetem Prozess dem Testunternehmen bieten bzw. Empfehlungen abgeben.*

7.1.5 Validiertes Vorgehensmodell/Überarbeitung

Die Ergebnisse und Empfehlungen aus der qualitativen Inhaltsanalyse wurden in der folgenden Abbildung eingearbeitet und es zeigt sich eine neue Version des Vorgehensmodells auf Prozess-Ebene. Zudem wurde der Methoden-Mix in einem erweiterten Modell für die Leser*innen dieser Arbeit eingearbeitet.

Hinzuzufügen ist, dass das entwickelte Vorgehen nur unter Anleitung einer kundigen Person empfohlen wird. Kenntnisse über die Thematik und die Fähigkeit zu abstrahieren und strukturieren werden vorausgesetzt. Die Autorin empfiehlt, dass eine gewisse Workshop- und Beratungs-Erfahrung hilfreich für die Durchführung sein können. Beziehungsweise, auch ein Coaching-Ansatz zu wählen ist (Systemisches Coaching). Außerdem ist anzumerken, dass nicht jede Methode für jedes Unternehmen passend ist und es der Projektleitung und ihrem Knowhow obliegt, einen Mix aus den am besten Funktionierenden für den Anwendungsfall auszuwählen.

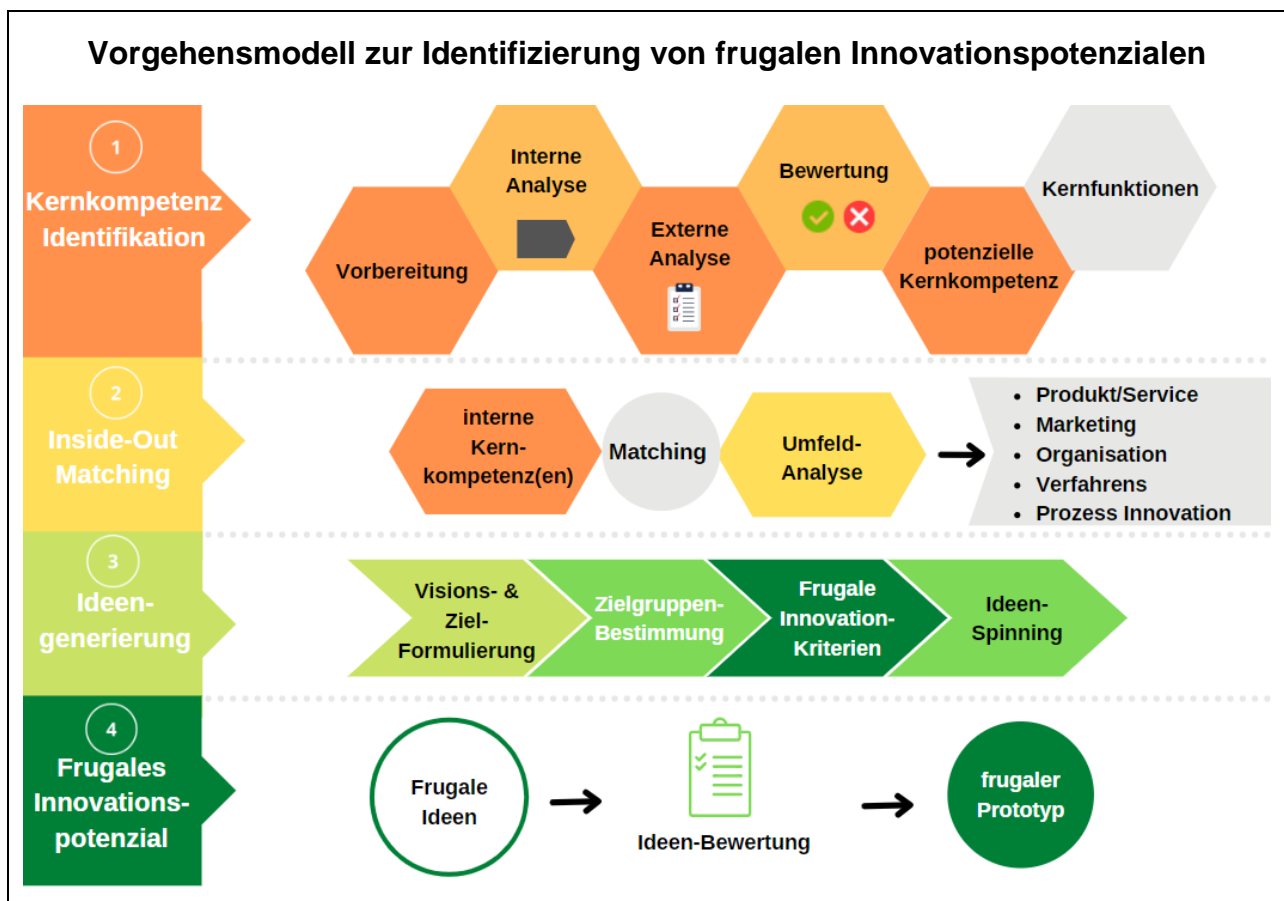


Abb. 15 Validiertes Vorgehensmodell zur Identifizierung von frugalen Innovationspotenzialen, Quelle: Eigene Darstellung.

Methoden-Erweiterung:

In den folgenden zwei Abbildungen findet sich zudem erstens, das validierte Vorgehensmodell inklusive der Methoden-Empfehlungen aus dem theoretischen Abschnitt und den Expert*innen-Interviews. Auf Empfehlung der Expert*innen ist auch noch im Prozessschritt „Vorbereitung“ die Methode des Magischen Dreiecks zur Bestandsaufnahme des IST-Geschäftsmodells. Ihr Einsatz wird in Kapitel 7.2 beschrieben.

Vorgehensmodell zur Entwicklung von frugalen Innovationspotenzialen inkl. Methoden-Mix

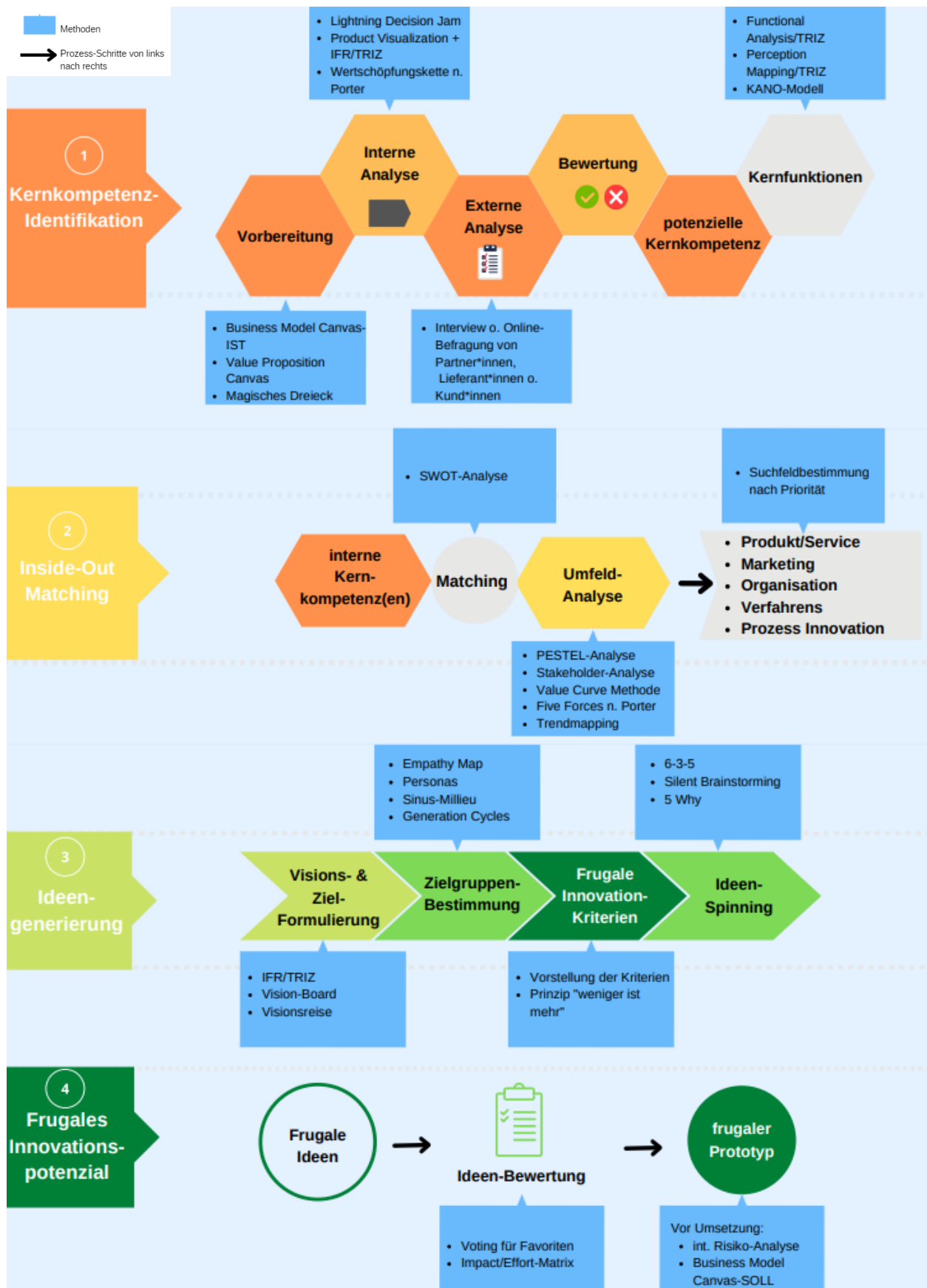


Abb. 16 Validiertes Vorgehensmodell zur Entwicklung von frugalen Innovationspotenzialen inkl. Methoden, Quelle: Eigene Darstellung

Das Magische Dreieck



Abb. 17 Das Magische Dreieck, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Choudry (2021), S. 9

Das Magische Dreieck kommt aus der praktischen Workshop-Methoden-Sammlung der Universität St. Gallen und ist für die einfache Ermittlung von Geschäftsmodellen geeignet. Im Gegensatz zum Business Modell Canvas, fokussiert sich das Dreieck auf vier Dimensionen s. Abb. 17, die einen unmittelbaren Einfluss aufeinander haben. Aus diesem Grund wird es auch als „magisch“ bezeichnet, da die Verbesserung einer Dimension, gleichzeitig auch eine Verbesserung der anderen bedeutet.

Die vier Dimensionen gliedern sich wie folgt:

- **Wer – Der Kunde:** Zu einem erfolgreichen Geschäftsmodell gehört ein gutes Verständnis, wer die Kunden des Unternehmens sind. Zusätzlich hilft auch die Definition der Nicht-Kunden dabei, gezielt die gewollten Kunden mit den entwickelten Produkten oder Dienstleistungen anzusprechen. Die genaue Abgrenzung trägt auch zum Erfolg des Geschäftsmodells bei.
- **Was – Das Nutzenversprechen:** In dieser Dimension wird definiert, was es zur Befriedigung der Bedürfnisse benötigt. Es ist eine Leistungssammlung, die auf den direkten Kundennutzen abzielen und damit auch das Nutzenversprechen des Unternehmens beschreibt.
- **Wie – Die Leistungserstellung:** Zur Leistungserstellung wird erneut die Wertschöpfungskette herangezogen. Mithilfe dieser werden alle Aufgaben, Abläufe und die dazu benötigten Ressourcen bzw. Fähigkeiten zusammengefasst abgebildet, die zur Erstellung der angebotenen Leistung notwendig sind.
- **Wert – Die Generierung des Wertes:** Im letzten Punkt geht es um die Wirtschaftlichkeit der Leistung. Ist ein Geschäftsmodell nicht finanziell überlebensfähig, kann es nicht erfolgreich am Markt bestehen. In dieser Dimension werden die Umsatzgenerierung und die generelle Kostenstruktur abgefragt, die Wert erzeugen.¹⁴⁷

¹⁴⁷Vgl. Gassmann u.a. (2021), S.6 ff.

7.2 Phase 2 -Testing an der Tischlerei Sterling GmbH

In der zweiten Phase des praktischen Teils dieser Arbeit geht es um die konkrete Anwendung des bisher entwickelten und erstmals validierten Vorgangs. Dafür werden alle gewonnenen Erkenntnisse nochmals in eine Umsetzungs- bzw. Projektplanung gegossen und am Unternehmen Tischlerei Sterling GmbH getestet. Dazu wurde ein individueller Methoden-Mix auf das Unternehmen zugeschnitten, der der Autorin als passendsten für die Themen- und Problemstellung erschienen ist. Im Zuge des Prozesses kann die Autorin, die in diesem Fall auch die Moderationsrolle in den geplanten Workshops übernommen hat, flexibel auf etwaige Entscheidungen z.B. für eine Stoßrichtung mit einer hinterlegten Sammlung an Methoden reagieren.

In den folgenden Kapiteln werden die organisatorischen Rahmenbedingungen (Teamzusammenstellung, Zeitplan etc.), das Details zum Unternehmen und zur Aufgabenstellung, sowie ein Überblick über die Workshop-Durchführung und die Ergebnisse daraus zusammengefasst.

Das Testunternehmen:

Vor knapp 30 Jahren gründete der Tischlermeister Erwin Sterling die Tischlerei Sterling GmbH. Das Handwerk hat er von seinem Vater übernommen, der auch mit einem Tischlerbetrieb sein Lebenswerk dem Sohn übergeben hatte. Das Traditionsunternehmen ist in den Jahren auf Rund 15 Mitarbeiter*innen gewachsen und zählt neben Erwin Sterling auch seine Frau Magdalena Sterling sowie seit eineinhalb Jahren Stefan Schatz zur Geschäftsleitung. Des Weiteren rundet das Führungsteam Hannes Doler als Prokurist und Projektleiter ab. Aufgrund der Unternehmensgröße ist das Testunternehmen den Kleinunternehmen per Definition zuzuordnen.

Die Tischlerei ist auf ganzheitliche Planung und individuelle Fertigung im Privatkundenbereich sowie für Großprojekte im In- und Ausland ausgerichtet. Man ordnet sich im Premium-Produkt-Segment ein, in dem die Küche das Kernprodukt eines Projektes ist und man zusätzlich auch noch im Interior-Bereich weitere Leistungen verkauft. Ihr Alleinstellungsmerkmal sehen sie in der gezielten Beratung, die auf den Menschen und seine Bedürfnisse eingeht. Alle Teile eines individuellen Produktes werden in der Tischlerei produziert und nicht wie z.B. Korpus-Teile von anderen Betrieben zugekauft. In den letzten zwei Jahren wurde sowohl in Industrie 4.0 mit einer CNC-Maschine und den Einsatz von VR-Brillen im Verkauf sowie in die Erweiterung der Betriebsstätte investiert. Die Auftragslage steigt weiterhin zunehmend an und es wird händeringend nach Fachkräften in beinahe allen Bereichen gesucht. Das Unternehmen setzt mit ihren Investitionen in erweiterte Produktionsflächen, Photovoltaikanlagen und state-of-the-art Maschinen klar auf Wachstum.

Projektvorbereitung:

Um die Testung des vierstufigen Modells an der Tischlerei Sterling GmbH durchführen zu können, galt es zu Beginn die dafür notwendigen Rahmenbedingungen für den Projektablauf zu schaffen. Die Autorin dieser Arbeit hat in dem mehrstufigen Testvorgang auch die Rolle der Projektleitung und Moderatorin inne.

Nach dem Erstgespräch und der Zustimmung zum Vorhaben wurde der Geschäftsführung ein grober zeitlicher Ablauf sowie eine Aufwandseinschätzung übermittelt s. folgende Übersicht. Die Stundenschätzung ist pro Person zu rechnen. Da bei den Workshops drei bis vier Personen seitens des Unternehmens teilgenommen haben, ist die Aufwandrechnung nicht auf den Gesamtprojektaufwand in Stunden anzusehen.

Programm-Punkte	Timeline	Inhalte	Dauer
Vorbereitung	Bis 28.2.2022	<ul style="list-style-type: none"> • IST-Analyse Geschäftsmodell, • Entwicklung Partnerbefragung • Team-Zusammenstellung • Kommunikation des Ablaufs und der Meilensteine an Projektteam • Durchführung Partnerbefragung • Planung Workshop 1 	3h
Workshop 1 – Kernkompetenz-Identifikation	04.03.2022	<ul style="list-style-type: none"> • Interne Analyse - Wertschöpfungskette • Externe Analyse/Ergebnisse Partnerbefragung • Ressourcen bündeln • Bewertung n. Kernkompetenz-Kriterien • Formulierung der Kernkompetenz(en) 	4h
Inside-Out-Matching	Bis 22.03.2022	<ul style="list-style-type: none"> • Umfeld-Recherche (PESTEL-Analyse) • SWOT-Analyse • Suchfeldbestimmung 	2h
Workshop 2 – Ideengenerierung	24.03.2022	<ul style="list-style-type: none"> • Vision & Ziel erarbeiten • Ideen-Spinning und Bewertung 	2x2h
Prototyp-Präsentation	Bis 01.04.2022	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse gesammelt präsentieren • Entscheidung für weiteres Vorgehen 	2h
Summe			15h

Tab. 7 Projekt-Timeline für Kunden inklusive Inhalte, Quelle: Eigene Darstellung.

Dabei erfolgt, wie im Vorgehensmodell definiert das Testing in drei Stufen, die gleichzeitig die Meilensteine des Vorhabens definieren.

1. Kernkompetenz(en) identifiziert
2. Externe Einflussnehmer*innen ermittelt (Unternehmens-Umwelt, Trends etc.)
3. Frugales Innovationspotenzial/Prototyp entwickelt

Zusätzlich hat die Projektleitung den Vorgang für sich und die Geschäftsleitung in das Projektplanungs-Tool „Trello“ abgebildet. Einerseits um hier Übersicht über den agilen Ablauf (KANBAN) sowie über die einzelnen Arbeitspakete zu haben. Des Weiteren erhoffte sich die Projektleitung durch die transparente Planung alle Beteiligten zu jeder Zeit im Projekt am gleichen Wissenstand zu haben.

Als Projektteam wurde im Zuge des Erstgesprächs bereits die Geschäftsführer*innen Erwin Sterling, Magdalena Sterling, Stefan Schatz und den langjährigen technischen Projektleiter/Prokuristen Hannes Doler definiert. Das Team ist inhomogen aufgestellt und setzt sich aus langjährigen Branchenspezialisten, Tischlermeistern, Planungsspezialisten und einer betriebswirtschaftlichen Geschäftsführerin zusammen. Es wurden keine weiteren Mitarbeiter*innen aus der operativen Produktion hinzugezogen, da bereits alle Rollen mit dem vorhandenen Führungsteam abgedeckt waren und die Autorin den Schritt aufgrund der Unternehmensgröße als nicht notwendig sah. Hinzuzufügen ist, dass die Autorin gerade im Kernkompetenz-Identifikations-Workshop die gesamte Geschäftsleitung als notwendige Teilnehmer*innen ansieht. Die Projektleitung tritt als externe Beraterin auf und übernimmt wie bereits angemerkt die Moderationsrolle ein. Es bestand bis zu diesem Zeitpunkt noch keine praktische Erfahrung mit externer Beratung im Unternehmen beziehungsweise mit Innovationsmethoden.

Als Workshop-Ort wurde der Besprechungsraum im Back Office der Tischlerei gewählt, der genug Platz und die notwendige Infrastruktur (IT, TV, Flipcharts etc.) bietet. Aufgrund des laufenden Tagesgeschäfts konnten die Präsenz-Termine nur Freitagnachmittag abgehalten werden. Durch Laufkundschaften und gängigen Anrufen untertags wäre sonst die geteilte Aufmerksamkeit der Teilnehmer*innen für den Prozess nicht sicher gewesen.

Erstgespräch am 2.2.2022:

Bevor der Hauptprozess, also die Schritte des Vorgehensmodells gestartet haben, wurden auch erste Wünsche seitens der Geschäftsleitung an den Prozess eingebracht. Daraus ergab sich für die Projektleitung auch eine erste Stoßrichtung, auf die sie die Methoden für die Workshops im Team zusammenstellen konnte. Neben der Hauptzielsetzung, Identifikation der Kernkompetenzen und Entwicklung von frugalen Innovationspotenzialen, wurden noch folgende **Wunschziele** eingebracht.

- *Klarheit darüber, auf welche Geschäftsbereiche (Beratung, Produktion) man sich zukünftig fokussiert und welche man loslässt/auslagert*
- *Eine klare Linie im Zuge des Prozesses finden, die das Unternehmen nach außen bewerben kann*

Außerdem ist aus dem Gespräch für die Projektleitung mitzunehmen gewesen, dass sich das Unternehmen sowohl Frugalität bzw. Frugale Innovationen im Produkt bzw. der Dienstleistung oder im Prozess vorstellen

kann. Sprich, die Art und Weise wie das Unternehmen arbeitet. Hier liegen aus ihrer Sicht die größten Schmerzen und eine Fokussierung würden allen Beteiligten nützen.

Bestandsaufnahme Geschäftsmodell IST-Stand am 8.2.2022:

Nachdem bereits aus den Empfehlungen der Expert*innen hervorgeht, dass vor Beginn des Prozesses noch einmal eine strukturierte Aufarbeitung des Geschäftsmodells bzw. der IST-Stand-Analyse für die Projektleitung notwendig sein wird, wurde die „Das Magische Dreieck“ Methode aus Kapitel 7.1.5 herangezogen. Die Autorin entschied sich bewusst gegen den geläufigen „Business Model Canvas“, da die gewählte Methode sich auf das Notwendigste fokussiert und auch für die Kundenseite einfacher handzuhaben ist. Im Zuge eines Microsoft Teams Online Meetings wurde gemeinsam an der Beantwortung der vier Dimensionen gearbeitet. Diese lauten zusammengefasst wie folgt:

- **Wer** sind unsere Zielkunden?
- **Was** bieten wir den Kund*innen an? – Das Nutzenversprechen
- **Wie** stellen wir die Leistung her? – Die Wertschöpfungskette
- Wie wird derzeit **Wert** erzielt? – Die Ertragsmechanik

Da die Beantwortung dieser Fragestellungen zum Geschäftsmodell in erster Linie keinen direkten Einfluss auf das Ergebnis haben, werden Sie der Arbeit nicht beigefügt. Der Überblick unterstützt die Projektleitung dabei, die das Unternehmen betreffenden Themen im Kontext besser verstehen zu können.

Zusätzliche Änderungen am Vorgang:

1. Im Zuge der Empfehlungen aus den Interviews hat sich die Autorin gegen eine Einführung zur Themenstellung Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen entschieden. Mit Hilfe ihres Wissensstands hat sie die Strukturierung der Kategorien selbst während des Workshops vorgenommen.
2. Außerdem wurde auch keine Vorbefüllung der Wertschöpfungskette der Tischlerei Sterling GmbH vollzogen, sondern auch die Inhalte gemeinsam im Team erarbeitet. Es kommt noch hinzu, dass die Autorin nicht im Unternehmen beschäftigt ist und mit dem externen Blick auch nicht das Wissen hat, das eine Vorbefüllung voraussetzt.

7.2.1 Kernkompetenz-Identifikation

Im folgenden Kapitel wird das Vorgehen zur Identifikation von Kernkompetenzen anhand des untersuchten Unternehmens beschrieben sowie die Ergebnisse zusammengefasst. Am Ende des Kapitels folgt zudem nochmals eine kritische Auseinandersetzung mit der Testung inklusiven Erfahrungswerten.

Da die Ressourcen entlang der Wertschöpfungskette im internen Analyseteil gesammelt werden, wurde auch ein externer Blick von strategisch relevanten Partner*innen eingebaut. Um die Antworten der Geschäftspartner*innen zur Identifikation mit einfließen zu lassen, wurde dieser Schritt bereits vor dem

Workshop durchgeführt und die Ergebnisse zusammengetragen. Auf die Planung und Durchführung dieser externen Analyse geht die Autorin im nächsten Kapitel kurz ein.

7.2.1.1 Externe Analyse

Im Zuge der Vorbereitung wurden der Projektleitung drei relevante Partner*innen und ihre Kontaktdaten genannt. Diese stehen in einem direkten wirtschaftlichen Abhängigkeitsverhältnis zueinander, weshalb die Antworten auch aus dieser Perspektive zu betrachten sind. Gleichzeitig sind die befragten Partner*innen auch Kund*innen. Die Befragung wurde anonym ausgewertet und inhaltlich in den Workshop 1 eingebaut.

Bei den Teilnehmer*innen handelt es sich um Bauunternehmer*innen und Projektleiter*innen für Großkundenaufträge. Die Befragung wurde zwei Wochen vor dem Workshop 1 ausgearbeitet und den Betreffenden zugesendet. Die Ergebnisse wurden vor dem Workshop 1 zusammengetragen und dezimiert.

Ablauf:

Alle drei Partner*innen wurde telefonisch seitens der Projektleitung kontaktiert. Ihnen wurden der Sinn und Zweck der Befragung, die Dauer und die Methode erklärt. Außerdem gab es nochmals einen Hinweis, dass alle Informationen anonymisiert an die Tischlerei Sterling GmbH weitergegeben werden, um auch hier möglichst wahrheitsgetreue Meinungen zu bekommen. Nach ihrem Einverständnis hat die Projektleitung die zuvor erstellte Online-Befragung den Partner*innen per E-Mail zukommen lassen. Als Tool wurde die Befragungs-Software „Umbuzoo“ aufgrund ihrer leichten Handhabung gewählt. Diese ermöglicht auch eine einfache Auswertung kostenlos herunterzuladen. In der Umfrage wurde die „DU-Form“ angewendet.

Befragungs-Inhalt:

Mit folgenden Fragen erhoffte sich die Autorin einen zusätzlichen Input aus externer Sicht seitens langjährigen strategischen Partner*innen. Neben den Stärken wurden sich mit den Fragestellungen zusätzlich Unterscheidungsmerkmale zum Wettbewerb, Weiterempfehlungs-Gründe und eine Einschätzung zu Verbesserungspotenzialen erhofft. Da zu diesem Zeitpunkt auch noch keine Entscheidung Richtung Suchfeldbestimmung für die Ideengenerierung bestand, wurden zusätzlich noch eine Bewertung der Eigenschaften an einem beispielhaften Produkt der Tischlerei Sterling abgefragt s. Empfehlung nach Bouncken in Kapitel 3.4.3. Die Bewertungsskala wurde von 1-10 festgelegt und danach ein Durchschnittswert bestimmt. Zu den manchen sich nicht selbsterklärenden Produkteigenschaften wurde auch ein Beispiel zur besseren Verständlichkeit hinzugefügt. Die Projektleitung kann auf diese Daten gesammelt in den Workshop 1 zugreifen, sollte der Anwendungsfall im Zuge einer Produkt-Analyse (z.B. Funktional Analysis) eintreten. Die Befragung wird durch einen offenen Raum für weitere Anregungen und Inputs an das Unternehmen abgerundet.

Fragestellung und Antworten:

TEIL 1:

- *Worin siehst du den Mehrwert der Tischlerei Sterling? Aus welchem Grund nimmst du die Leistungen der Tischlerei Sterling in Anspruch?*

- Hohe Kompetenz in PLANUNG UND AUSFÜHRUNG – Stichwort Fingerspitzengefühl.
- Im Gegensatz zu vergleichbaren Betrieben/Personen Stärken in Planung und Design.
- Erwin Sterling ist ein Innovations-Motor und Top Abwickler.

- *Warum empfiehlst du die Tischlerei Sterling für deine Projekte/an deine Kund*innen weiter?*

- Team Sterling sind sehr sympathische Menschen mit einer positiven Aura. Das spiegelt sich auch im gesamten Umgang mit unseren Kund*innen wider.
- Fokus auf Qualität und Innovation

- *Wodurch unterscheidet sich die Tischlerei Sterling von anderen Wettbewerbern?*

- Unterscheidungsmerkmal – Die Persönlichkeiten
- Es wird nicht das Gefühl einer produktorientierten Arbeitsweise vermittelt. Im Fokus liegt der individuelle Kundenwunsch, mag dieser auch noch so ausgefallen sein.

- *In welchen Punkten ist der vergleichbare Wettbewerb (ähnliche Unternehmen, mit denen du zusammenarbeitest) derzeit besser?*

- Thema Kommunikation: Es werden mehrmalige Kontaktversuche benötigt, um in ein Gespräch zu kommen. Lange Reaktionszeit, auch wenn nur simple Informationen benötigt werden. Zwischen Gesprächen mit den Kund*innen (z.B. Küchenplanung) und ersten daraus resultierenden Informationen (Kosten, Entwürfe, usw.) vergehen oft viele Wochen. Da diese Informationen aber meist maßgeblich für die weitere Projektabwicklung (z.B. bei der Planung und Errichtung eines Wohnhauses) sind, wird dies dann leider zu einem Flaschenhals.

- *Welche Zusatzleistungen würdest du dir von der Tischlerei Sterling wünschen?*

- Keine
- Zufrieden mit der gebotenen Leistung. Weiter so.

TEIL 2:

Wir würden dich zum Schluss bitten, nochmal unsere Produkte auf ihre Eigenschaften (inkl. Service) im Zuge unserer Zusammenarbeit des letzten Projekts/der letzten Projekte zu bewerten.

Du hast hier jeweils die Möglichkeit für die Kriterien auf einer Skala von 1 (nicht erfüllend) bis 10 (großartig) eine Bewertung abzugeben.

PS: Falls die Fragen für deine Zusammenarbeit mit der Tischlerei Sterling GmbH nicht passend sind, kannst du sie überspringen.

Daraus hat sich folgendes durchschnittliches Ergebnis subsummiert:

Haltbarkeit	9
Ästhetik	10
Erhältlichkeit/Verfügbarkeit	6
Preis	7
Service	9
Beratung	10
Funktionalität	8
Neuigkeit	10
Image	10
Einzigartigkeit	10

Tab. 8 Bewertung Produkt- und Serviceeigenschaften, Quelle: Eigene Daten

Erfahrungswerte und erste Ergebnisse:

Von den drei Partner*innen haben schlussendlich zwei die Befragung durchgeführt. Kritisch zu hinterfragen wäre, ob eine andere Methode detaillierter Informationen ergeben bzw. wäre die Bereitschaft zur Teilnahme höher gewesen. Ein persönliches oder telefonisches Interview mit den gleichen Fragestellungen könnte eine geeignete Alternative sein.

Zusammengefasst ergeben sich folgende hervorstechenden Kompetenzen der Tischlerei Sterling GmbH, die im Zuge der Kernkompetenz-Identifizierung gesammelt eingebaut werden:

- ✓ **Stärken in Planung, Design und Durchführung/Abwicklung**
- ✓ **Persönlichkeiten/Das Team ausschlaggebend**
- ✓ **Stehen für Qualität und Innovation**
- ✓ **Asset Individualität -> keine produktorientierte Arbeitsweise**
- ✓ **Kunden stehen im Mittelpunkt**

Als Verbesserungspotenzial wurde die Kommunikation in Projekten angemerkt. Hier würden sich die Partner*innen eine höhere Verfügbarkeit bzw. verlässliche Rückmeldungen erwarten. Da dieser Punkt jedoch nicht für Forschung relevant ist, wurde er aufgenommen und zusätzlich an das Unternehmen kommuniziert.

7.2.1.2 Interne Analyse

Der erste Präsenz-Workshop zur Identifikation von Kernkompetenz(en) fand am 4.3.2022 um 13:00 Uhr statt und dauerte 4,5 Stunden inklusive 30 Minuten Pause. Am Workshop nahm die gesamte Geschäftsleitung, also Herr Erwin Sterling, Frau Magdalena Sterling und Herr Stefan Schatz teil. Herr Hannes Doler war krankheitsbedingt verhindert.

Ablauf:

Neben den organisatorischen Rahmenbedingungen hat die Projektleitung auch den Ablauf des Workshops im Zuge einer PowerPoint Präsentation s. Anhang 2 abgebildet. Als Hilfestellung nahm die Projektleitung die vorbereitete PowerPoint-Präsentation sowie den TV-Bildschirm im Meeting-Raum über den gesamten Verlauf zu Rate. Das Vorhaben gliederte sich in einen kurzen erklärenden Teil und in die Erarbeitung der einzelnen Schritte durch das gesamte Team. Anbei gliedert sich das Workshop-Design unter Berücksichtigung der gewonnenen Erfahrungswerte wie folgt:

Zeitraum	Abschnitt	Methoden
	Vorbereitung durch Projektleitung: PowerPoint-Übertragung, Materialien bereitstellen (Stifte und Post-it's)	Abbildung der Wertschöpfungskette über gesamte Seitenwand mit Kreppklebeband
13:00 – 13:25	Erklärung des Begriffs Kernkompetenzen inklusive der drei Kriterien (schwer kopierbar, schwer imitierbar, breiter Marktzugang und höherer Kunden-Nutzen gegeben) s. Kapitel 3	
13:25 – 14:30	Sammlung von Ressourcen und Fähigkeiten am Beispiel des gängig entwickelten Produktes – Die Küche.	Wertschöpfungskette n. Porter
14:30 – 15:00	Miteinbezug Partnerbefragungs-Ergebnisse. Vorstellung und hinzufügen zu den Unternehmensbereichen entlang der Wertschöpfungskette.	
15:00 – 15:15	Pause	
15:15 – 16:00	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ressourcen kategorisieren, bündeln und Überbegriffe/Kategorienbezeichnung finden. ✓ Abhängigkeiten zwischen Kategorien herstellen. ✓ Bewertung nach VRIO-Kriterien 	VRIO-Kriterien s. Tabelle in Kapitel 6.1.3.

16:00 – 16:30	Formulierung einer potenziellen Kernkompetenz und historischer Vergleich mit bereits entwickelten erfolgreichen Produkten.	
----------------------	--	--

Tab. 9 Workshop-Design "Kernkompetenz-Identifikation", Quelle: Eigene Darstellung.

Workshop- Inhalt:

Nachdem einem der drei Teilnehmer*innen, Herrn Stefan Schatz, das Thema des Workshops und deren Inhalte noch nicht bekannt waren, gab es eine fünfzehnminütige Einführung zu der Zielsetzung des stattfindenden Workshops. Nachdem alle Teilnehmer*innen nochmals abgeholt wurden, ging es an die Sammlung der internen Ressourcen und Fähigkeiten entlang der Wertschöpfungskette (primäre und unterstützende Aktivitäten am Beispiel der Küche). Hierbei wurde bewusst noch keine Eingrenzung der Ressourcen und Fähigkeiten vorgenommen, sondern ein quantitativer Ansatz gewählt, damit der Ideenfluss nicht gestört wird. Es wurde auch bewusst keine Wertung der Inhalte auf Richtigkeit per Definition (Ressourcen und Fähigkeiten) vorgenommen. Zum Denkanstoß wurde der Geschäftsleitung folgende drei Fragen gestellt:

- *Welche Ressourcen und Fähigkeiten haben wir im Unternehmen?*
- *In welchen Fertigkeiten und Prozessen sind wir besonders gut bzw. erfolgreich?*
- *Was unterscheidet und von ähnlichen Betrieben?*

Außerdem gab es im Zuge der Präsentation auch Beispiele von materiellen, immateriellen und Human Ressourcen, an denen sich alle zusätzlich orientieren konnten. Einer Übersicht aller gesammelten Ressourcen und Fähigkeiten ist in Anhang 2 zu finden und wurde zum Zweck der Auswertung nochmals im Software-Tool „Mural“ digitalisiert.

Durch die ergänzenden Informationen der Partner-Befragung, konnte bereits ein erstes Bild entstehen, auf welche Ressourcen und Fähigkeiten ein besonderes Augenmerk zu legen sei. Anschließend wurden wie bereits erwähnt alle Ressourcen, die miteinander in Bezug stehen oder ähnliche Bezeichnungen haben, gebündelt und es wurden gemeinsam Überbegriffe für diese Bündel gefunden. Die nun als strategisch relevant geltenden Ressourcenbündel konnten im Anschluss wie folgt kategorisiert werden.

Aktueller Stand der Technik

- ✓ 3 CNC-Maschinen, CAD Programm/Planungstools, VR-Brille, Apple-Suite/iPads im Verkauf
- ✓ Photovoltaik-Anlagen- Abhängigkeit von Fremdenergie bei 50%

Werte und Kultur

- ✓ Zielorientierte und produktionsgesteuerte Planung bereits zu Projektbeginn
- ✓ Aufwand- und Nutzenoptimierte Konstruktion
- ✓ Wertschöpfungsorientiertes Handeln und schnelles Entscheiden seitens Geschäftsführung
- ✓ Nehmen uns für Kund*innen Zeit so lange wie notwendig.

- ✓ Unabhängige Beschaffungspolitik und langjährige Partnerschaften mit Subunternehmer*innen
- ✓ Offene Fehlerkultur

Wir sind ein Kompetenz-Zentrum

- ✓ Kompetenz-Schwerpunkt jeder Person im Führungsteam
 - Erwin Sterling: Stärken in Kreativ-, Abwicklungs- und Verkauf Bereich
 - Magdalena Sterling: Stärken in der Betriebswirtschaft und im Personalbereich
 - Stefan Schatz: Stärken in der ganzheitlichen Produktionsplanung, der Montage und im Verkauf
 - Hannes Doler: Großer Erfahrungsschatz in Projektabwicklung und Produktionsabläufen
- ✓ Stechen durch Persönlichkeiten im Team hervor, sympathische Menschen
- ✓ Vorreiter bei Design
- ✓ Hohe Planungs- und Ausführungskompetenz
- ✓ Stehen für Innovation

Individualität

- ✓ Keine produktorientierte Arbeitsweise
- ✓ Individuelle Fertigung durch Technik
- ✓ Fokus auf individuellen Kundenwunsch – Flexibilität vorhanden

Kundenfokus und Begeisterung durch Persönlichkeit

- ✓ Stellen den Kunden in den Mittelpunkt
- ✓ Großer Wert auf Begeisterung, Vertrauen und Sicherheit
- ✓ Bieten kundenfokussierte Betreuung über den gesamten Weg von der Planung, zur Produktion bis hin zur Montage
- ✓ Verkauf von einem Gefühl

Aus diesen fünf Kategorien wurde in weiterer Folge im Ergebnisteil zusammen im Team die potenzielle Kernkompetenz im ersten Schritt vorformuliert. Es erfolgte nochmals eine Überprüfung der ersten formulierten Kernkompetenz nach den VRIO-Kriterien. Diese Bewertung war nochmals aufgrund der strategischen Relevanz für das Unternehmen notwendig. Aufgrund der Workshop-Dauer blieb es bei einem ersten Versuch, die gesammelten Informationen in eine Formulierung zu gießen. Die weitere Formulierung wurde in Selbstarbeit von der Projektleitung vorgenommen und dem Kunden zugesendet.

7.2.1.3 Ergebnis und kritische Anmerkungen

Im Anschluss an den Workshop 1 wurden die Daten seitens der Projektleitung nochmals zusammengetragen und schlussendlich eine Kernkompetenzen-Formulierung geschaffen, die nach eigenem Ermessen alle Kriterien einer Kernkompetenz nach der Definition im Theorieteil erfüllt.

Die Kernkompetenz der Tischlerei Sterling GmbH lautet wie folgt:

„Durch zielorientierte, kreative und durchgängige Beratung, Planung und Fertigung die Persönlichkeit in den Mittelpunkt stellen, um das individuelle Traumwerk zu schaffen, das alle begeistert.“

Um den Leser*innen dieser Arbeit auch einen kurzen Überblick auf den Prozess der Formulierung des Kernkompetenz-Statements zu geben, wird in der beigefügten Tabelle nochmals die Ebenen der Kernkompetenzen und ihr Bezug auf die gesammelten Informationen angeführt.

Kernkompetenz-Statement	Ebenen	Bezug
<p><i>„Durch zielorientierte, kreative und durchgängige Beratung, Planung und Fertigung die Persönlichkeit in den Mittelpunkt stellen, um das individuelle Traumwerk zu schaffen, das alle begeistert.“</i></p>	Wie	professionalisierte Produktion, State-of-the-Art Technologien, schnelle Entscheidungswege, hoher Anspruch an Produkt und Service
	Wer	unsere Kunden, unser Partnernetzwerk und unser gesamtes Kompetenz-Zentrum
	Was	Handwerkskunst und Individualität je nach Einsatzzweck
	Wofür	Begeisterung/Wow-Moment beim Team und beim Kunden, harmonisiert mit dem zu Hause

Tab. 10 Kernkompetenz-Ebenen Tischlerei Sterling GmbH, Quelle: Eigene Darstellung.

Wie bereits erwähnt wurde die Vorformulierung dem Projektteam per Mail übermittelt und im Zuge des zweiten Workshops nochmals diskutiert bzw. fixiert.

Erfahrungswerte:

Geplant war, dass die Projektteilnehmer*innen selbst mithilfe von Post-it's die Ressourcen und Fähigkeiten aufschreiben und zu den einzelnen Feldern in der Wertschöpfungskette aufkleben. Die Moderatorin bemerkte, dass es für den Prozess förderlicher sei, wenn sie das Niederschreiben und Sammeln der Informationen übernimmt und für die Teilnehmer*innen ein Raum für Diskussionen über die einzelnen Punkte bleibt. Das Gesagte wurde strukturiert und auf das wesentliche runtergebrochen.

7.2.2 Inside-Out-Matching

Für das Inside-Out-Matching, ehem. Prozess-Schritt Ergebnis-Vergleich wurden die Methoden PESTEL-Analyse aus Kapitel 5.2 und anschließende SWOT-Analyse aus Kapitel 5.3 ausgewählt. Dazu wurde am 24.03.2022 um 17 Uhr ein einstündiges Telefonat von der Projektleitung mit Erwin Sterling durchgeführt. Die Projektleitung hat alle Informationen erneut im Software-Tool „Mural“ gesammelt und dem Unternehmen zugänglich gemacht.

Ablauf und Inhalt:

Nach den ersten gesammelten Informationen aus der Selbstrecherche durch die Projektleitung wurden die bisher gewonnen Ergebnisse mit den Eindrücken aus dem Telefonat ergänzt. Die Projektleitung hat im Zuge dessen alle Elemente von PESTEL einzeln abgefragt bzw. bestätigen lassen. Aus der Informationssammlung wurde im Anschluss an das Telefonat ein sogenanntes Matching der Informationen mit der potenziellen Kernkompetenz im Zuge innerhalb der SWOT-Analyse betrieben. Die Ergebnisse daraus wurden gesammelt und für den Workshop 2 aufbereitet. Es wird auch in diesem Prozess-Schritt kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.

7.2.2.1 Ergebnis und kritische Anmerkungen

Anbei findet sich die Sammlung der abgeleiteten externen Chancen und Risiken, auf die mit der identifizierten potenziellen Kernkompetenz der Tischlerei Sterling reagiert werden könnte.

Chancen:

- ✓ Persönlichkeit und Wohntypus der Kund*innen frühzeitig erkennen/abfragen
- ✓ Sterling-Team baut schnell vertrauen auf - Kunde möchte keine große Auswahl, sondern das auf ihn perfekt zugeschnittene Werk - die Entscheidung so einfach wie möglich machen
- ✓ Beratungs-Kompetenz und Netzwerk auch für neue Kundengruppen einsetzen
- ✓ Individualität auf allen Ebenen nutzen –Konsument*innen legt mehr Wert auf Qualität
- ✓ Begeisterung durch Transparenz und Sichtbarkeit des Handwerk - Stolz auf allen Ebenen in den Vordergrund stellen, dazu Stress aus Arbeit rausnehmen
- ✓ Vorfertigung so hoch wie möglich machen - rechtzeitige Planung und Einkauf von Ressourcen
- ✓ New Work: Arbeits-/Lebenswelt verändert sich -Produkt entwickeln, dass eine Abgrenzung zwischen Leben/Job ermöglicht

Risiken:

- ✓ Verfügbarkeit von Material/Platten - Vorbestellung/Hamsterkauf gerade bei individueller Fertigung schwer planbar
- ✓ Konsument kann sich weniger Wohnraum leisten
- ✓ Schnelle Reaktionszeit intern, jedoch lange Reaktionszeit bei Kunde- Planbarkeit nicht gegeben
- ✓ Kunde verlangt Transparenz für Leistung

Die PESTEL-Analyse-Ergebnisse sind für sich alleinstehende Erkenntnisse, die einen Anreiz zur Suchfeldbestimmung und in weiterer Folge Ideengenerierung geben sollen. Im Zuge der Testung wurde ersichtlich, dass die gewonnenen Erkenntnisse aus der Umfeld-Analyse wenig Einfluss auf die Problemstellungen im Unternehmen selbst hatten.

7.2.3 Ideengenerierung- Frugales Innovationspotenzial

Der zweite Präsenz-Workshop zur Ideengenerierung für Frugale Innovationspotenziale fand drei Wochen nach dem Ersten am 25.3.2022 um 13:00 Uhr statt und dauerte 5 Stunden inklusive 30 Minuten Pause. Am Workshop nahm erneut die gesamte Geschäftsleitung inklusive Herrn Hannes Doler teil.

Ablauf:

Es wurde erneut eine PowerPoint Präsentation s. Anhang 2 seitens der Projektleitung vorbereitet, die eine als Stütze für z.B. Beispiele von anzuwendenden Methoden fungierte. Das Vorhaben gliederte sich erneut in einen kurzen erklärenden Teil und in die Erarbeitung der einzelnen Schritte durch das gesamte Team. Das Workshop-Design wurde zu den Erkenntnissen aus dem Workshop 1 und dem Inside-Out-Matching Schritt von der Projektleitung zusammengestellt. Die Projektleitung übernahm erneut die Moderations-Rolle im Prozess.

Zeitraum	Abschnitt	Methoden
	Vorbereitung durch Projektleitung: PowerPoint-Übertragung, Materialien bereitstellen (Stifte und Post-it's)	
13:00 – 13:30	Kurzer Rückblick zu den vergangenen drei Wochen	Mini-Retrospektive
13:30 – 14:00	Kernkompetenz-Statement fixieren und Suchfeldbestimmung	Diskussion
14:00 – 14:30	Fokusfeld mit Bewertung setzen	Weniger/Mehr-Übung, Zukunftsschau
14:30 – 15:00	Pause	
15:00 – 15:30	Vorstellung Ergebnisse der SWOT-Analyse	Präsentation
15:30 – 16:15	Ziel- und Visionsentwicklung	Ideal Final Result
16:15 – 17:00	Ideen-Spinning	Ideal Final Result// Customer Journey
17:00 – 17:30	Ideen-Bewertung und erste Lösungsvorschläge	Impact-Effort-Matrix, Prototyping

Tab. 11 Workshop-Design "Ideen-Generierung frugaler Innovationspotenziale", Quelle: Eigene Darstellung.

Workshop-Inhalt:

Die Projektleitung entschied sich zu Beginn des Workshops 2 mit einem Rückblick auf die vergangenen drei bis vier Wochen zu starten. Die Intension dahinter war, alle Teilnehmer*innen mit einem positiven Gefühl auszustatten und danach im inhaltlichen Vorgehen die notwendige Motivation gegeben ist. Die kurze Retrospektive-Übung mit den Fragen: „Was haben wir in den letzten drei bis vier Wochen gut gemacht?“ und „Wofür bin ich Erwin, Magdalena, Hannes und Stefan dankbar?“ dauerte 10 Minuten. Danach wurden die Ergebnisse einzeln präsentiert. Die Übung wurde sehr positiv angenommen, worauf der Präsentationsteil, der von der Projektleitung vorformulierten Kernkompetenz startete. Darin wurde nochmals das Kernkompetenz-Statement aus Kapitel 7.2.1.3 dem Team präsentiert und deren Zustimmung eingeholt, ob sie sich damit identifizieren können bzw. noch Änderungen vorgenommen werden sollten. Der Vorschlag wurde diskutiert und auch in der vorgeschlagenen Form angenommen.

Zusätzlich ist in der Diskussion auch das Thema Neu-Entwicklung von Produkten und Dienstleistung gefallen, worauf die folgenden Programmpunkte des Workshops aufbauten. Die Geschäftsführung war sich in dem Punkt einig, dass das vorrangige Thema der Ideen-Generierung, die Art und Weise wie das Unternehmen arbeitet zu vereinfachen bzw. frugal zu machen, sein sollte. Eine Ideengenerierung in Richtung Produkt- und Service-Innovation wurde als Ziel abgelehnt, worauf die Projektleitung den Workshop in Richtung Frugale Prozess-Innovation ausrichtete.

Aufgrund dessen wurde eine sehr einfache Übung gestartet, in der alle Teilnehmer*innen ihre Meinung dazu abgeben sollten, wovon sie in Zukunft mehr und wovon weniger im Unternehmen machen möchten. Die Ergebnisse wurden auf einem Flipcart von der Projektleitung gesammelt. Darauf folgte eine Bewertung der ermittelten Punkte, auf die Dringlichsten. Daraus ergaben sich folgende Fokus-Themen, die in den darauffolgenden Schritten eingegangen wird:

- *Mehr bewusste persönliche Zeit für sich selbst, Familie, Kunden*innen und Kolleg*innen.*
- *Weniger zeitgleiche Projekte – das Produkt ist eher nebensächlich.*
- *Weniger Hektik – es wird nur reagiert.*

Nachdem sich das Projektteam auf diese zu behandelnde Themenstellung geeinigt hatte, wurden nach einer kurzen Pause den Teilnehmer*innen die Ergebnisse der SWOT-Analyse vorgestellt. Die Chancen und Risiken sind im Kapitel 7.2.2.1 zu finden. Die Ergebnisse wurden vom Team aufgenommen und kurz durchdiskutiert.

7.2.3.1 Visions- und Ziel-Formulierung

Die Projektleitung entschied sich danach in die Visions- und Zielentwicklung mithilfe der IFR-Methode aus Kapitel 5.4.1 zu gehen. Um den Status der drei Fokus-Themen zu kommen, war sich das Team einig, dass die Schnittstellen zwischen den Bereiche und die Projektübergabe von einem Unternehmensbereich zum anderen aufgearbeitet werden und neue Prozesse geschaffen werden müssten. Aus dieser Überlegung ergab sich im Zuge der Ideal Final Result Methode folgendes Ergebnis:

„Jede Partei weiß jederzeit bescheid, welche Leistung, zu welcher Zeit und zu welchem Preis geliefert wird und das auch noch kostenlos.“

Im Anschluss an das definierte Ideal Final Result wurden auch die notwendigen Schritte erarbeitet, um diesen Status zu erreichen:

- *Was will jede Partei? Schnittstellen definieren - Wann, Wer, Wo, Was zu tun hat.*
- *Sauber Projekte abschließen, Meilenstein Abrechnung.*
- *Welcher Schritt in Person, was mit digitaler Unterstützung zu erfolgen hat.*
- *Wie kommunizieren alle Parteien miteinander in Projekten?*
- *Die Kunden sind erzogen. Man ist nur zu gewissen Zeitpunkten erreichbar (z.B. 2h Woche).*
- *Definieren von klarem Leistungspaket.*
 - o *Was wird im Leistungsportfolio angeboten.*
 - o *Wie ist die Leistung sichtbar.*
 - o *Wie viele Planungsschritte werden angeboten.*

Festzuhalten ist, dass die Visions- und Zielformulierung nicht auf ein Vorrangig auf den Kunden ausgerichtete Lösung geschaffen werden sollte, sondern Frugalität im internen Prozess angestrebt wird. Deshalb ist der Punkt Zielgruppenbestimmung im Vorgehensmodell obsolet geworden und wurde in der praktischen Anwendung nicht mitberücksichtigt.

7.2.3.2 FI-Kriterien und Ideen-Spinning

Aufbauend auf diesen Anforderungen an eine frugale Lösung, startete die Projektleitung zusammen mit dem Team in das Ideen-Spinning. Dazu wurden dem Team nochmals die drei Kriterien von Frugalen Innovationen vorgestellt. Außerdem hat die Autorin kurze Regeln als Schablone vorbereitet, um sich während der Ideen-Entwicklung daran zu orientieren. Diese lauteten folgendermaßen:

1. Die Ideen sind **auf den Zweck ausgerichtet!**
2. Die Ideen sind **auf Kernbedürfnisse ausgerichtet!** Weniger ist mehr!
3. Willst du was hinzufügen? **Lass es weg!**

Die 6-3-2 Methode erschien der Projektleitung zu dieser Themenstellung nicht passend. Stattdessen wurden Ideen offen besprochen und unter den Teilnehmer*innen weitergesponnen. Das IFR gab eine ideale Ausgangslage, um den Gedankenraum zu öffnen und Möglichkeiten zu erdenken, die bisher als unerreichbar schienen. Zusammenfassend wurden folgende Bereiche im Zuge des Workshops erarbeitet und mit dem dringlichsten Punkten in Richtung Lösungsentwicklung gegangen:

Themen	Ideen
Wie bekommen wir einfach alle betroffenen Parteien im Projekt up-to-date? Wie können wir konsequent Versprechungen machen und diese auch einhalten?	1. Das Sterling Status-Board (Kanban) aus Holz für die Werks-Küche entwickeln. Aktueller Status ist für alle Parteien immer gut sichtbar. Mitarbeiter*innen und Kunden werden mit einbezogen. Es finden wöchentliche Stand-Up-Meetings davor statt. Auch Arbeitspakete werden im Team geschnürt.
Wie bekommen wir möglichst früh heraus welche Persönlichkeit zu uns passt und ob wir deren Wünsche auch gewinnbringend erfüllen können?	2. "Tischler-Tinder" : Fragebogen an Kunden zu Zeitrahmen, Budget, "Persönlichkeits-Check/Stil/Wohntypus", erste Inspirations-Bilder, die Wünsche zeigen etc.
Klare Kompetenz-Abgrenzung (Geschäftsführung, Projektleitung, AV, Kerstin, Werkstatt) - Führung-Anspruch fürs Unternehmen definieren	...
Klare Leistungspakete/Portfolio bestimmen. Was ist in welchem Paket inkludiert und wie wird es nach außen kommuniziert.	...
Kunden und Partner müssen erzogen werden. Welche Information und wie viele Entwürfe sind in Leistung enthalten etc.	...
Grenze, wie viel gibt man für den Kunden und wo gehen die Bedürfnisse des Unternehmens vor.	...

Tab. 12 Themen- und Ideen-Sammlung - Workshop 2, Quelle: Eigene Darstellung.

Nachdem eine intuitive Bewertung der ersten gesammelten Ideen bzw. Lösungsansätzen nach Prioritäten und nach der leichtesten Umsetzbarkeit für das Unternehmen getroffen wurde, war das Heranziehen der Impact-Effort-Matrix Methode im Zuge des Prozesses nicht notwendig. Im folgenden Kapitel ist das Ergebnis, ein erstes Frugales Innovations-Potenzial bzw. ein frugaler Prototyp eingehend beschrieben.

7.2.3.3 Ergebnis und kritische Anmerkungen

Das Team startete auch bereits mit dem Prototyping der Idee 1 – Das Sterling Status-Board am Ende des Workshop 2. Daraus entstand eine erste Skizzierung des zu entwickelnden Boards seitens dem Geschäftsführer Erwin Sterling s. Abb. 18. Weiters wurde ein erster Feld-Versuch mithilfe einer bereits zur Verfügung stehenden Pinnwand gestartet, um die Idee in der Praxis zu testen.

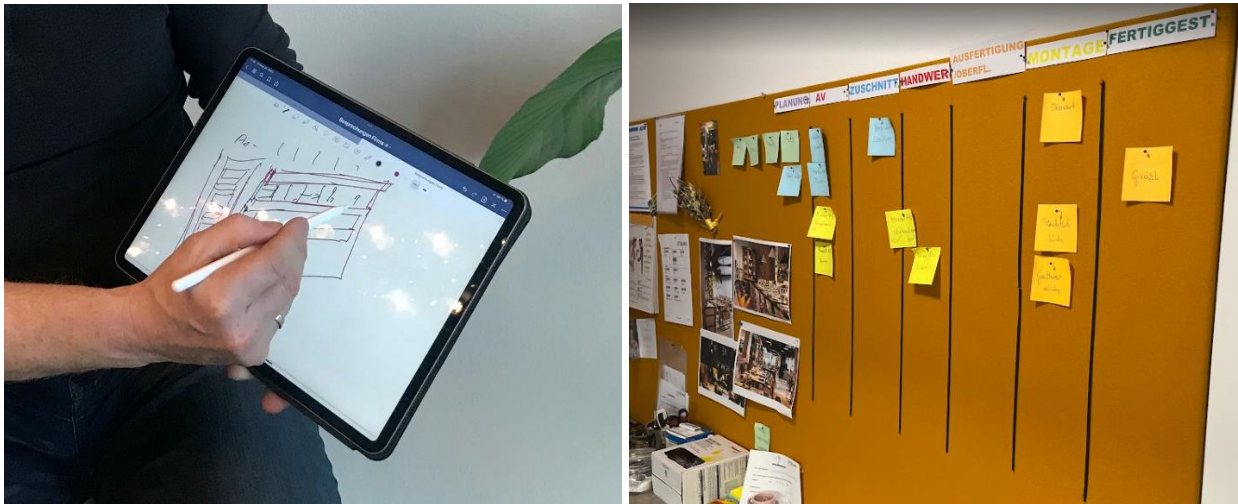


Abb. 18 Ergebnis Prototyping – Skizze und Versuchsboard vom „Sterling Status-Board“, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Idee 1 soll dem Unternehmen eine Erleichterung beim täglichen Arbeiten bieten und die interne Projektkommunikation fördern. Das war das Primär-Ziel des Unternehmens. In weiterer Folge hat die Autorin in der Workshop-Nachbereitung noch folgendes Grobkonzept für das Unternehmen zur Idee 1 entwickelt.

Die Idee 1 „**Das Sterling Status-Board**“ lautet zusammengefasst folgend:

- Entwicklung eines ansprechenden und intuitiven Boards aus Holz (Hauptressource Tischlerei).
- Anzubringen in der Kaffee-Küche, wo alle Parteien regelmäßig zusammenkommen.
- Aktueller Status für Kunde Apotheke, B, C, D,.. in persönlichen Meetings einsehbar – Begeisterungselement.
- Wöchentliches Meeting mit allen Mitarbeiter*innen zu Projektstatus.
- Status "Abgearbeitet" – Mitarbeiter*in verschiebt den Status im Projekt selbst weiter zum nächsten Schritt und informiert Zuständige.
- Zukünftige Aufträge werden im "Backlog" ablegen z.B. "Angebot gelegt" – Mitarbeiter*innen können sich darauf einstellen.
- Kunde kann sich seinen Status auch selbst ansehen. Wenn von ihm Infos fehlen oder er sich nicht entschieden hat, ist er selbst verantwortlich.

- Weiter Idee: Das Sterling Projekt-Board in mehreren Varianten (unterschiedliche und nachhaltige Hölzer/Platten) entwickeln bzw. Customizing ermöglichen. Kann auch für andere Betriebe spannend sein und als verkaufbares Produkt angeboten werden.

Das Ergebnis aus dem Workshop 2 hat unter genauerer Betrachtung in erster Linie nichts mit dem Ziel eines Frugalen Innovationspotenzials per Definition zu tun. Die Idee 1 kann man einer Prozess Innovation zuordnen, die das „Wie“ gearbeitet wird, frugaler bzw. einfacher machen soll. Spinnt man jedoch den Gedanken weiter, kann man aus der internen Frugalen Prozess-Innovation, die rein dem Testunternehmen dienen soll, ein verkaufbares Produkt für den externen Markt entwickeln. Die dafür benötigten Mittel sind bereits im Unternehmen vorhanden und können kostengünstig zugekauft werden.

Um das Produkt als FI klassifizieren zu können, zieht die Autorin die festgelegten Kriterien aus dem Theorieteil in der Tabelle 13 heran und stellt einen Bezug zum Produkt her. Festzuhalten ist, dass der Bezug auf Annahmen seitens der Autorin basiert und in weiterer Folge im Zuge einer Marktforschung validiert werden müsste. Aus heutigem Stand kann also noch nicht bestätigt werden, ob ein Bedarf am Markt bestehen würde und man mit dem Ansatz eine Frugale Innovation aufliegen hat.

FI-Kriterien	Bezug	Produkt-Entwicklung
Konzentration auf Kernfunktionalitäten	<ul style="list-style-type: none"> - Adressiert Grundbedürfnisse der Kund*innen - Wird benutzerfreundlich, ressourceneffizient und ökonomisch nachhaltig produziert - Auf ein bestimmtes Kundensegment fokussiert in einem bestimmten Markt 	<ul style="list-style-type: none"> - Projektmanagement und Produktionsablauf „vereinfacht“ - Kann mit den vorhandenen Mitteln im Unternehmen einfach hergestellt werden - Für den B2B Bereich /Produzierende Betriebe geeignet
Optimiertes Leistungsniveau	<ul style="list-style-type: none"> - Liefert Leistung, die Kund*innen tatsächlich benötigen. - Ist auf regionale Bedingungen angepasst und für den Einsatzzweck konzipiert. - Es werden existierende Komponenten verwendet. Senkung der Herstellungskosten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Im Gegensatz zu digitalen Programmen für agiles Projekt- bzw. Produktmanagement eine analoge vereinfachte Form. - Steht in Relation zur Unternehmensgröße und Einsatzzweck. - Kann mit vorhandenen Mitteln (Programmen, Maschinen und Rohstoffen) rasch hergestellt werden.

Substanzielle Kostenreduktion	Kostenreduktion von Anschaffungspreis und die Total Cost of Ownership, mindestens 10- 30% günstiger	<ul style="list-style-type: none">- Nach Prototypen-Entwicklung in Serie günstig herzustellen (Economy of Scale).- Einplanung in Produktionslücken, vorhandene Ressourcen nutzen (Abfälle z.B.).
--	--	---

Tab. 13 Bewertung Idee 1 nach FI - Kriterien, Quelle: Eigene Darstellung.

Die zusammengefassten Erkenntnisse nebst den Ergebnissen des praktischen Abschnitts sind in Kapitel 8 dieser Arbeit zu finden und gehen auf die gewählten Methoden und den durchgeführten Prozess ein.

8 RESULTATE/ ERGEBNISSE DER ARBEIT

Als Ergebnis ist festzuhalten, dass im Zuge des praktischen Abschnitts ein theoretisches Vorgehensmodell in zwei Phasen validiert bzw. getestet werden konnte. Die Frage, ob das vorgeschlagene Vorgehensmodell geeignet ist, um ein frugales Innovationspotenzial aufzudecken kann in erster Linie mit Ja beantwortet werden. Festzuhalten ist, dass die Methoden im Zuge des zweiten Workshops angepasst werden mussten und nicht wie ursprünglich in Richtung Produkt oder Service-Innovationen herangezogen werden konnten. Im folgenden Kapitel ist eine Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den zwei durchgeführten Validierungs- Phasen zu finden.

8.1 Erkenntnisse aus dem praktischen Teil

Phase 1:

Aus der Validierungs-Phase 1 kann eine erfolgreiche Sammlung von bereits getestet bzw. auf Erfahrungswerten beruhende Methoden zu den Prozessphasen im Kernkompetenz-Modell verbucht werden. Dieser Methoden-Mix, der aus den Inputs der Expert*innen zusammengetragen wurde, war in Zuge des Testings besonders hilfreich, um flexibel auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können. Außerdem wurde bereits durch Erfahrungswerte Fehlern im Tun vorgebeugt und sie konnten bereits in der Planung für die Test-Phase mitberücksichtigt werden.

Weiters ist festzuhalten, dass die gewählte Interview-Methode und die vorbereiteten Fragestellungen im Interview etwas zu viel Raum gelassen haben, weshalb die Antworten auch lange ausgefallen sind. Eine gezieltere Fragestellung hätte einerseits bei der Transkription der Interviews als auch bei der Auswertung der Informationen den Prozess effizienter gemacht.

Phase 2:

Zusätzlich ist zu sagen, dass im Zuge der Testung des Vorgehensmodells an der Tischlerei Sterling GmbH eine Kernkompetenz aufliegt und erste Ideen in Richtung FI bzw. ein erster frugaler Prototyp entwickelt werden konnte. Diese Kernkompetenz ist als Zwischenergebnis nochmals festzuhalten: *„Durch zielorientierte, kreative und durchgängige Beratung, Planung und Fertigung die Persönlichkeit in den Mittelpunkt stellen, um das individuelle Traumwerk zu schaffen, das alle begeistert.“*. Die ersten Ideen konnten von den einzelnen Ebenen dieser definierten Kernkompetenz abgeleitet werden, z.B. der Ideen-Ansatz 2 basiert auf der Ebene „Die Persönlichkeit in den Mittelpunkt stellen“. Die Idee 1 kann erst bei genauerer Betrachtung als FI klassifiziert werden, da der vorrangige Zweck eine Hilfestellung zu den unternehmensinternen Abläufen ist.

Weitere Erkenntnisse aus dem Testing:

- **Problemlösung steht im Vordergrund.** Wie bereits in den vorausgegangenen Kapiteln angeschnitten, wurde auf den unmittelbaren Bedarf des Testunternehmens zuerst reagiert und in Richtung Prozess-Innovation ein erster Lösungsansatz mit Idee 1 gefunden. Für die Tischlerei

Sterling war es primär wichtig, ihre unmittelbaren „Schmerzen“ zu betrachten und hierzu Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Nach anfänglichen Schwierigkeiten in der Ideen-Entwicklung, was auch die neue Ausgangssituation mitunter im Workshop herbeigeführt hatte, konnte am Ende des Workshops mit der Idee eine Hilfestellung zur Prozessverbesserung intern entwickelt werden. Diese kann theoretisch in weiterer Folge als FI für den externen Verkauf herangezogen werden, wie im vorigen Kapitel näher erläutert. Die Autorin hält fest, dass diese Entstehung auch grundsätzlich dem Zufall geschuldet war und nicht per se durch den durchgeführten Prozess erlangt werden konnte.

- **Zwei Ergebnisse, die sich bedingt beeinflussen.** Die identifizierte Kernkompetenz ist als entkoppelt anzusehen und wurde in erster Linie nicht zur Ideen-Generierung in Workshop 2 genutzt. Ebenso verhält es sich mit dem Ergebnis der externen Umweltanalyse (Inside-Out-Matching). Die im Zuge der SWOT gesammelten Informationen sind geeignet, um bereits in erste Lösungsentwicklungs-Vorhaben zu gehen. Sie wurden im Zuge des Vorgehens-Prozesses auch nur im Hintergrund wahrgenommen.
- **Fehlender Prozess-Schritt.** Da sich die Zielsetzung nicht mehr um eine Produkt- oder Service Innovation für den externen Markt handelte, sondern im Grunde um eine interne Prozess-Verbesserung, wurde die Zielgruppendefinition nicht schlagend.
- **Bewertung von Frugaler Innovation.** Auch die FI-Kriterien konnten nur bedingt erfolgreich übermittelt werden. Mithilfe der für den Ideen-Workshop entwickelten Hilfestellung wurde versucht vor Ideen-Generierung auf die Zielsetzung – FI, aufmerksam zu machen. Auch für die Projektleitung gestaltet es sich schwierig, die generierten Ideen im Anschluss auf die FI-Kriterien zu bewerten, da die Merkmale nur bedingt messbar sind und hier eher von einer subjektiven Wahrnehmung ausgegangen werden konnte.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass ein validiertes und praktisch getestetes Vorgehensmodell zur Identifikation von frugalen Innovationspotenzialen aufliegt. Dieses ist flexibel je nach Themenstellung anwendbar und mit einem Mix aus erprobten Methoden hinterlegt s. Kapitel 7.1.5. Im folgenden Kapitel ist nochmals das final getestete Vorgehensmodell zur Identifizierung von frugalen Innovationspotenzialen zu finden.

8.2 Validiertes Vorgehensmodell

Anbei ist in Abbildung 19 nochmals das finale Vorgehensmodell, das zweifach validiert wurde, zu finden. Die Autorin hält nach der praktischen Anwendung des Modells anhand eines Unternehmens nochmals folgende Änderungen in den einzelnen Phasen chronologisch fest.

Vorbereitung:

- IST-Bestandsaufnahme mithilfe des „Magischen Dreiecks“ oder dem „Business Modell Canvas“
- Suchfeldbestimmung für Innovations-Art/ Aufdeckung des akuten „Schmerzes“ so früh wie möglich im Prozess
 - o Bei Produkt-Innovation empfiehlt sich die Ermittlung der Kernfunktionen mit TRIZ

Externe Analyse:

- Es empfiehlt sich keine Online-Befragung, sondern ein kurzes Gespräch mit relevanten Partner*innen, Lieferant*innen oder Kund*innen.

Bewertung und Formulierung potenzieller Kernkompetenz:

- Prüfung auf strategisch relevante Ressourcen mithilfe des VRIO-Modells strukturierter durchführen. (Kein Anspruch auf Vollständigkeit gegeben)
- Gesonderter Termin zur Formulierung der Kernkompetenz gemeinsam mit dem Projektteam, um die Zustimmung aller abzuholen. Durch die gemeinsame Erarbeitung wird ein Gefühl zum Kernkompetenz-Statement entwickelt und die Identifikation ist gegeben. Vorstrukturierung und Prüfung auf Richtigkeit erfolgt durch Projektleitung.

Inside-Out-Matching:

- Kann bereits vor Phase 1 „Kernkompetenz-Identifikation“ mit Einbindung durch Branchenkenner oder die Geschäftsleitung erfolgen.
- Ergebnisse aus der in Verbindung bringen mit der aufgedeckten Kernkompetenz, kann in die Ideen-Generierung mitintegriert werden.

Frugale Innovations-Kriterien:

- Vorstellung der Notwendigkeit und dem Potenzial von FI durch Storytelling zu Projektbeginn.
- Überprüfung der Ideen im Anschluss auf Frugalität bzw. Frugale Innovationskriterien.

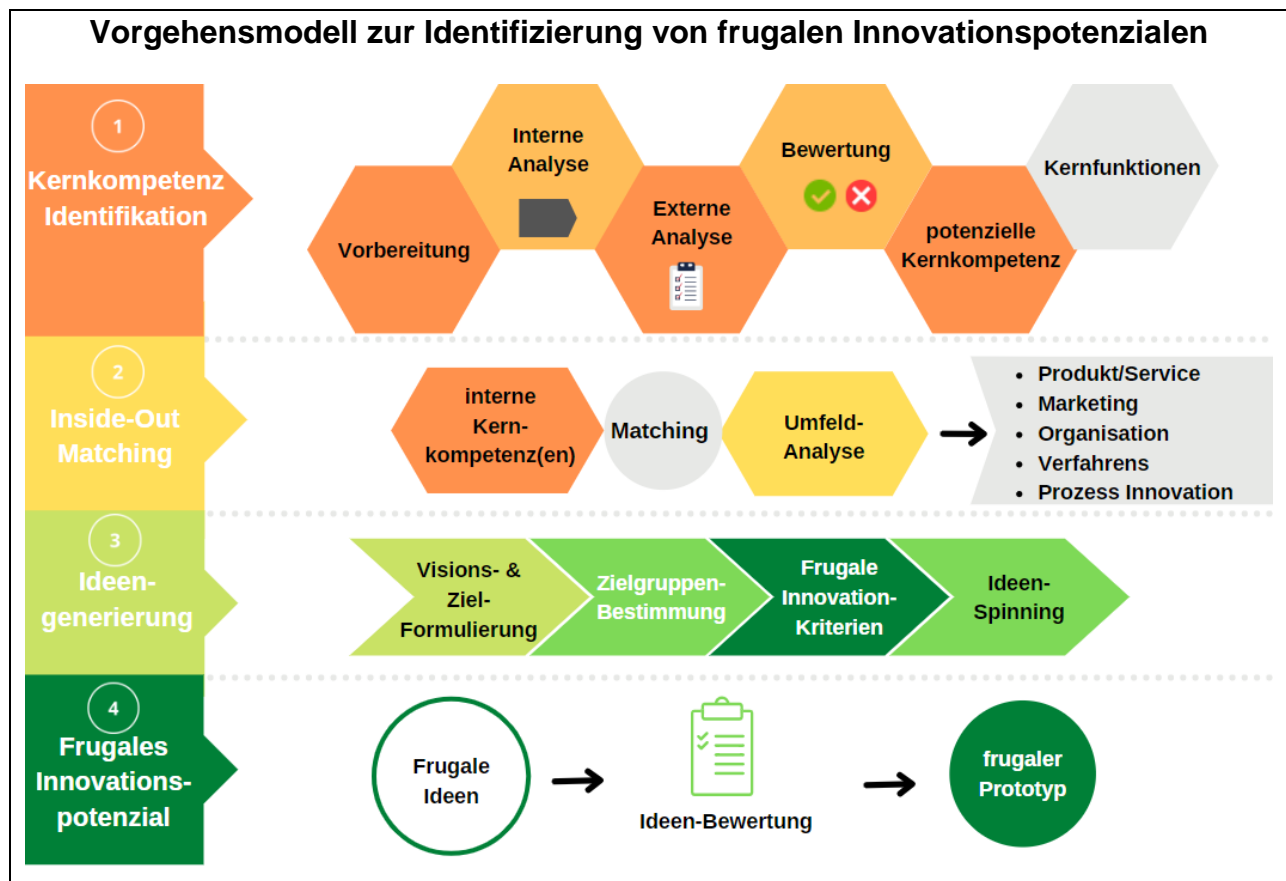


Abb. 19 Finales Vorgehensmodell zur Identifizierung von frugalen Innovationspotenzialen, Quelle: Eigene Darstellung

Aus der Testung ergeben sich für die Autorin ein Katalog aus Handlungsempfehlungen, die im Folgekapitel angeführt sind. Auch die subjektiv wahrgenommenen Limitationen des Modells seitens der Autorin werden kurz angeführt.

8.3 Handlungsempfehlungen

Es ist festzuhalten, dass der Prozess nur an einer Unternehmung getestet wurde und daher nicht repräsentativ auf jegliche anderen Unternehmungen umgelegt werden kann. Es kann also keine generelle Aussage darüber getroffen werden, dass der entwickelte Ansatz, als „der Eine“ für eine ähnliche Zielsetzung herangezogen werden sollte.

Auch dem Vorgang ergeben sich für die Autorin dieser Arbeit mitunter folgende Handlungsempfehlung zur Durchführung bzw. auch als anzuwendenden Beratungsgegenstand:

1. Es wird empfohlen, das Modell nur unter Anleitung durchzuführen. Dies setzt voraus, dass die Workshop-Leitung/ Projektleitung Kenntnisse über die in diesem Fall anzuwenden Methoden hat und auch die Fähigkeit mitbringt, im Prozess zu abstrahieren und Informationen bzw. Gesagtes zu strukturieren. Zusammengefasst ist das Modell nicht für die Selbstanwendung ohne fachkundige Anleitung für Unternehmen geeignet.

2. Eine Flexibilität im Ablauf und in den verwendeten Methoden wird zudem vorausgesetzt. Wie im Testing erkannt, waren die vor dem Start eingekippten Wünsche mitten im Prozess dann nicht das Fokusfeld, das sich der Kunde primär zu erarbeiten wünschte. Außerdem waren die Teilnehmer*innen im Prozess nicht bereit, die Informationen selbst auf Post-it's oder Flipcharts zu schreiben, weshalb die Projektleitung diese Aufgabe übernommen hat. Flexibilität zieht sich demnach durch das gesamte Vorgehen, weshalb es einer guten Vorbereitung seitens der Projektleitung bedarf, um auf Änderung im Prozess rasch reagieren zu können. Die Möglichkeit auf einen belegten Methoden-Mix für die einzelnen Prozess-Schritte zurückgreifen zu können, kann als positiv verbucht werden.
3. Im Angewendeten Bereich, Tischler-Branche/produzierendes Kleinunternehmen ist eine hemdsärmelige Herangehensweise empfehlenswert. Die Autorin hat gute Erfahrungen gemacht, was das praktische gemeinsame Arbeiten in den Workshops betrifft. Es ist zu empfehlen den Theorieteil bzw. erklärende Phasen so kurz wie möglich zu halten und rasch das Team ins Arbeiten zu bringen. Eine theoretische Einführung in die Themen Kernkompetenzen und Frugale Innovationen sollte demnach komprimiert zu Beginn der Workshops passieren.
4. Die Autorin sieht auch die Möglichkeit die Themen Kernkompetenz-Identifikation und Entwicklung von frugalen Innovationspotenzialen getrennt voneinander durchzuführen. Sollte sich im Zuge der Problem- bzw. Suchfeldbestimmung ein Potenzial für FI per Definition auftun, kann dieses in der weiteren Ideengenerierung angegangen werden. Deshalb ist zu empfehlen, die Zielsetzung bzw. Problemidentifikation so früh wie möglich im Prozess zu erarbeiten, um optional in die Stoßrichtung FI gehen zu können.
5. Ähnlich hält es sich mit der Umfeld-Analyse, die für sich alleinstehende Erkenntnisse in Bezug auf das Testunternehmen geliefert hat. Der geplante Anreiz zur Suchfeldbestimmung und in weiterer Folge Ideengenerierung blieb in der Testung aus. Außerdem haben die gewonnenen Erkenntnisse wenig Einfluss auf die primären Problemstellungen im Unternehmen selbst gehabt. Nichtsdestotrotz kann sie für andere Unternehmen und Vorhaben in der vordefinierten Reihung geeignet sein.
6. Seitens der Expert*innen-Interviews ist anzumerken, dass jeder einzelne bereits im Zuge seiner/ihrer beruflichen Laufbahn Erfahrungen mit zu vergleichenden Prozessen gearbeitet hat. Diese Erfahrungswerte zu nutzen und gegebenenfalls auch in vorgeplante Prozesse einfließen zu lassen empfiehlt sich auch bei ähnlichen Prozessen. Sprich, vor der praktischen Anwendung möglichst viel Input vom Markt und aus dem Netzwerk einzuholen, scheinen der Autorin als erfolgsversprechend. Der Vergleich mit der erarbeiteten Theorie und den Erfahrungswerten haben zum Erfolg des Vorhabens beigetragen. Auch vorzubeugende Stolpersteine im Prozess konnten vermieden werden. Die Autorin bestätigt, dass der zweistufige Forschungsverlauf zwar mit einem höheren Aufwand verbunden ist, jedoch auch für das positive Ergebnis mitentscheidend war.

7. Auch der Mix aus Online- und Präsenz-Inhalten kommt beim getesteten Unternehmen gut an. Es verschafft einerseits eine Zeitersparung, andererseits kann mit Software-Tools den Unternehmen etwas Neues präsentiert werden, das sie auch in ihrem Tun unterstützen kann. Das schafft Begeisterung. Zu hinterfragen ist, wie sinnvoll eine Online-Befragung an relevante Partner*innen im Zuge des Prozesses ist. In dem Fall würde sich ein anderes Medium z.B. kurze persönliche Interviews als erfolgsversprechender erweisen.

8. Der Faktor Zeit und Aufwand wurde im Zuge der Planung vorkalkuliert und mit einem Aufwand für eine Person, in dem Fall z.B. einem Geschäftsführer mit 15 Stunden berechnet. Da es noch keine Erfahrungswerte vor der Testung gab, hat die Autorin mit einem Aufwand für die Projektleitung von 5 Ganztagen gerechnet. Unterschätzt wurde der Aufwand für Vor- und Nachbereitung sowie für die Eigenrecherche. Insgesamt ist der Aufwand für das Vorgehensmodell bei etwas über 6 Ganztagen anzusetzen. Wobei nach mehrmaliger Durchführung und Optimierung des Prozesses auch 5 Ganztage realistisch sind. Anbei findet sich eine Übersicht der aufgewendeten Stunden der Projektleitung eingeteilt in das Tätigkeitsfeld.

Datum	Stunden	Programmpunkt/ Fortschritt
2.2.	1,50	Kennenlernen, Projektstart, Entscheidung vor Ort
8.2.	2,00	Vorbereitung IST-Analyse (Magisches Dreieck)
9.2.	1,50	Online Termin Magdalena Sterling – IST-Geschäftsmodell-Analyse
10.2.	1,00	Nachbereitung und Senden von Ergebnissen zu Geschäftsmodell
15.2.	1,00	Fixierung von Terminen
23.2.	2,00	Entwicklung Befragung - Externe Analyse; kontaktieren von Partner*innen
2.3.	8,00	Vorbereitung Workshop 1
4.3.	4,00	Durchführung Workshop 1 abzüglich 30 Minuten Pause
7.3.	6,00	Nachbereitung: Digitalisierung der Workshop-Inhalte; Folgeplanung
8.3.	3,00	Ableitung von Kernkompetenz-Formulierungen
22.3.	3,00	PESTEL Recherche - Eigenständig
24.3.	3,00	Durchführung PESTEL-Analyse mit Erwin Sterling; selbstständige SWOT-Analyse
24.3.	6,00	Vorbereitung Workshop 2
25.3.	5,00	Durchführung Workshop 2 abzüglich 30 Minuten Pause
28.3.	3,00	Nachbereitung Workshop 2
Summe	49,00	

Tab. 14 Gesamtaufwand - Durchführung Vorgehensmodell, Quelle: Eigene Darstellung.

8.4 Limitation

Die Autorin hält fest, dass eine Bewertung nach den Frugalen Innovations-Kriterien s. Kapitel 4.4. bedingt in der Praxis möglich ist. Zusätzlich kann gesagt werden, dass für die Zielgruppe Kleinunternehmen aus den Interviews und dem Testing der Eindruck entsteht, dass die vorrangigen Themen aus subjektiver Meinung nicht die Entwicklung neuer Produkte sein wird.

Weiters ist anzumerken, dass das FI Kriterium „Konzentration auf Kernfunktionen“ auf die Kernfunktionen von tatsächlichen Produkten und Dienstleistungen abzielt. Die dafür vorgeschlagenen Methoden „Functional Analysis“ aus TRIZ kamen im Zuge des Testings nicht zur Anwendung. Hierfür bedarf es einer erneuten Betrachtung des Themas mit Fokus auf dieses Kriterium.

Kritisch zu hinterfragen ist, ob das gewählte Vorgehen auch in größeren KMU mit einem größeren Produktportfolio und der damit verbundenen Komplexität möglich ist. Das Ziel im Zuge der Kernkompetenz-Identifikation das zu untersuchende Unternehmen auf seinen Kern runterzubrechen kann aus Sicht der Autorin bei einer höheren Komplexität um einiges schwieriger sein. Je nach Branche und Background bedarf es hier einer gewissen Einarbeitungszeit, um auch branchenspezifisches Wissen zum Kunden und seiner Umwelt im Prozess zurückgreifen zu können. Aus diesem Grund empfiehlt die Autorin auch eine Spezialisierung auf gewisse Branchen anzudenken. In weiterer Folge können dadurch auch vermehrt Synergien und Erfahrungswerte bei ähnlichen Prozessen genutzt werden

8.5 Conclusion

Die Ausgangssituation und der Bedarf nach Frugalen Innovationen hat sich seit Beginn der Arbeit nicht verändert bzw. nach Meinung der Autorin sogar zugenommen. Das Thema Ressourcenknappheit beschäftigt mehr denn je Unternehmen und Haushalte, mitunter noch verstärkt durch den in Europa angekommenen Krieg in der Ukraine. Mittelständische Unternehmen kämpfen mit enormen Anstiegen der Energiekosten und Rohstoffpreise. Das Ziel dieser Arbeit war es, ein Vorgehen zu finden, um auf diese neuen Rahmenbedingungen mit einfachen und auf den Bedarf ausgerichtete Innovationen reagieren zu können. Dazu wurde seitens der Autorin ein Ansatz gewählt, die vorhandenen Mittel bzw. Kernkompetenzen am Beispiel eines österreichischen KMU, der in Wolfsberg, Kärnten ansässigen Tischlerei Sterling GmbH, aufzudecken und daraufhin in das frugale Innovieren zu starten.

Im Zuge des Kernkompetenz-Identifikations-Workshops zeigte sich, dass die gewählte Methode zum Sammeln der Ressourcen – die Wertschöpfungskette n. Porter – für den Kleinbetrieb sehr gut geeignet war um vorhandene Mittel zusammenzutragen und daraus ein Kernkompetenz-Statement zu abstrahieren. Bei der Formulierung und Kommunikation des Statements sieht die Autorin noch Potenzial zur Verbesserung, um auch alle an Projektmitglieder an Bord zu holen. Die ermittelte Kernkompetenz sollte in weiterer Folge auch als Ausgangssituation und Hilfestellung zur Entwicklung von frugalen Ideen dienen. Bewusst wurde eine Analyse der Außenwelt des Unternehmens mithilfe der PESTEL-Recherche und einer Befragung von strategisch relevanten Partner*innen in das Vorgehen eingebaut. Rückblickend hat die Meinung der Partner*innen zur erfolgreichen Ermittlung der Kernkompetenz maßgeblich beigetragen. Eine Deutbarkeit der relevanten Ressourcen und Fähigkeiten war dadurch rasch möglich. Die

Gegenüberstellung der PESTEL-Ergebnisse mit der Kernkompetenz und eine Ableitung zur Suchfeldbestimmung kann als wenig befriedigend angesehen werden. Die Stoßrichtungen können jedoch bei einer weiteren Betrachtung zur Entwicklung von weiteren Innovationen spannend sein.

Die Ideenentwicklung von FI, die das Hauptziel dieser Arbeit ausmacht, konnte aufgrund des akuten Bedarfs des Testunternehmens nur unter erschwerten Bedingungen durchgeführt werden. Beim Ergebnis spricht die Autorin deshalb von einer frugalen Prozess-Innovation, die die Arbeit im Unternehmen selbst vereinfachen soll. Spinnt man den Gedanken weiter, liegt aus heutiger Sicht auch eine frugale Produkt-Innovation auf, die noch nicht auf Markttauglichkeit und Nachfrage getestet wurde. Zusammengefasst sieht die Autorin die Identifizierung der Kernkompetenz als großes Potenzial an, um Klarheit im Betrieb im Innen und Außen zu schaffen und sich in weiterer Folge auf das Wesentliche für das Unternehmen, aber auch für die Kund*innen zu konzentrieren. Der Ansatz der FI und auch der vorgeschlagene Prozess kann in angepasster Form als einfaches Mittel für neue Stoßrichtungen in österreichischen KMU genutzt und mit einer pragmatischen Herangehensweise von fachkundigen Personen umgesetzt werden. Das Testunternehmen hat im Zuge des Vorgehens einige Felder identifiziert, welche es zukünftig vereinfachen möchte, was als Zusatzerfolg zu werten ist.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

- Asakawa, Kazuhiro; Cuervo-Cazurra, Alvaro; Un, Annique C. (2019): *Frugality-based advantage*, in: Long Range Planning, Heft 52(4)
- Baker, Ted; Nelson, Reed E. (2005): *Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage*, in: Administrative Science Quarterly, Heft 50(3), S. 329–366
- Baker, Ted; Miner, Anne S.; Eesley, Dale T. (2003): *Improvising firms: Bricolage, retrospective interpretation and improvisational competencies in the founding process*, in: Research Policy, Heft 32(2), S. 255–276
- Barney, Jay B. (1991): *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, in: Journal of Management, Band 17, Heft 1, S. 99-120
- Barney, Jay B.; Hesterly, William S. (2006): *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, 6. Auflage, Pearson, Harlow
- Baumgartner, Irene; Häfele, Walter; Schwarz, Manfred; Sohm, Kuno (2004): *OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung*, 5. Auflage, Haupt Verlag AG, Bern
- Baur, Nina; Blasius, Jörg (2019): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 2. Auflage, Springer, Wiesbaden
- Beinert, Markus; Weller, Björn Eric (2007): *Planung und Realisierung von Marketinginnovationen - eine explorative Analyse auf Basis des dynamischen Kompetenzansatzes*. In: Jörg Freiling und Hans Georg Gemünden (Hg.): Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management. Dynamische Theorien der Kompetenzentstehung und Kompetenzverwertung im strategischen Kontext. München (1), S. 245–289.
- Beise-Zee, Rian; Herstatt, Cornelius; Tiwari, Rajnish (2021): *Guest Editorial: Resource-Constrained Innovation and Frugal Engineering*, in: IEEE Transactions on Engineering Management, Heft 68/3, S. 643-652
- Berger-Grabner, Doris (2016): *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, 3. Aufl., Springer, Wiesbaden
- Berger, Roland; Kalthoff, Otto (1995): *Kernkompetenzen - Schlüssel zum Unternehmenserfolg*, in: Siegwart, H./Malik, F./Mahari, J. (Hrsg.): Meilensteine im Management, Bd. 5: Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie, Wien, S.160-174
- Birtchnell, Thomas (2011): *Jugaad as systemic risk and disruptive innovation in India*, in: Contemporary South Asia, Heft 19/ 4, S. 357-372
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014): *Interviews mit Experten, Eine praxisorientierte Einführung*, Springer, Wiesbaden
- Boos, Frank; Jarmai, Heinz (1994): *Kernkompetenzen - gesucht und gefunden*, in: Harvard Business Manager, 16. Jg., Nr. 4, S. 19-26.

- Bouncken, Ricarda B. (2000): *Dem Kern des Erfolges auf der Spur? State of the Art zur Identifizierung von Kernkompetenzen*. in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 70 (7/8), S. 865–885
- Brink, Siegrun; Levering, Britta; Icks, Annette (2020): *Herausforderungen des deutschen Mittelstands in der Corona-Pandemie. Sonderauswertung des Zukunftspanels Mittelstand 2020*, IfM Bonn.
- Burr, Wolfgang (2004): *Innovationen in Organisationen*, Kohlhammer, Stuttgart
- Chesbrough, Henry William (2006): *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Boston
- Drumel, Andreas (2005): *Identifikation, Wirkung und Verstärkung von Kernkompetenzen*, Technische Universität Graz
- Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin; Choudry, Michaela (2021): *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. 3. Überarbeitete Auflage, Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München
- George, Gerard; McGahan, Anita M.; Prabhu Jaideep (2012): *Innovation for inclusive growth: Towards a theoretical framework and a research agenda*, in Journal of Management Studies, Heft 49(4), S. 661–683
- Gibbert, Michael; Scranton, Philip (2009): *Constraints as sources of radical innovation? Insights from jet propulsion development*, in: Management & Organizational History, Heft 4/4, S. 385–399
- Glasl, Friedrich; Lievegoed, Bernhard (2016): *Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management*, 5. Auflage, Verlag Freies Geistesleben und Haupt Verlag, Stuttgart
- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, 3. Auflage, Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Science + Business Media, Wiesbaden
- Govindarajan, Vijay; Winter, Amos (2018): *Was war noch mal ... Reverse Innovation?*, in: Harvard Business Review, Heft 1/2018
- Grant, Robert M. (2008): *Contemporary strategy analysis*, 6. Auflage, Blackwell Publishers, Oxford
- Grapp, Jörn (2008): *Kompetenzorientierte Erweiterungspotentiale für das Filmproduktionslogistik-Management: Identifikation strategischer Probleme und Tools*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Hamel, Gary; Prahalad, C. K. (1994): *Competing for the Future*, in: Harvard Business Review Press, S. 191–199
- Hamel, Gary; Prahalad, C.K. (1990): *The Core Competence of the Corporation*, in: Harvard Business Review, Reprint 90311
- Hartschen, Michael; Scherer, Jiri; Brügger, Chris (2009): *Innovationsmanagement: Die 6 Phasen von der Idee zur Umsetzung*. Gabal, Offenbach
- Herstatt, Cornelius; Tiwari, Rajnish (2020): *Opportunities of frugality in the post-Corona era*, in: International Journal of Technology Management (Hrsg.), Heft 83/1-3
- Hoegl, Martin; Gibbert, Michael; Mazursky, David (2008): *Financial constraints in innovation projects: When is less more?*, in: Research Policy, Elsevier, Heft 37(8), S. 1382-1391

- Homp, Christian (2000): *Entwicklung und Aufbau von Kernkompetenzen*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Hossain, Mokter; Sarkar, Soumodip (2021): *Frugal Entrepreneurship: Profiting With Inclusive Growth*, in: IEEE Transactions on Engineering Management
- Immelt, Jeffrey R.; Govindrajana, Vijay; Timble, Chris (2009), *How GE is disrupting itself*, in: Harvard business review, Heft 2/2010
- Knizkov, Stephanie; Arlinghaus, Julia C. (2021): *Frugal Processes: An Empirical Investigation Into the Operations of Resource-Constrained Firms*, in: IEEE Transactions on Engineering Management (Hrsg.): Jahrgang 68, Heft 3, S. 667-684
- Kotler, Philip; Berger, Roland; Bickhoff, Nils (2010): *The Quintessence of Strategic Management-What You Really Need to Know to Survive in Business*, Springer, Berlin
- Krohn, M. D., & Herstatt, Cornelius (2018): *The question of a frugal mindset in western MNCs - exploring an emerging phenomenon with a systematic literature review*. TUHH Universitätsbibliothek
- Krüger, Wilfried; Homp, Christian (1997): *Kernkompetenzen Management*, Gabler, Wiesbaden
- Leonard-Barton, Dorothy (1992): *Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development*, in: Strategic Management Journal, Heft 13, S. 111–125
- Levi-Strauss, Claude (1966): *The Savage Mind*, in: The University of Chicago Press
- Mandel, Jörg; Okhan, Eftal (2013): *Management von Kernkompetenzen bei Technologieunternehmen*, in: Suchfeldbestimmung und Ideenbewertung, Springer, S. 19-48
- Mann, Darrell; Dewulf; Simon (2002): *Evolutionary-Potential™ in Technical and Business Systems*; The TRIZ Journal
- Marquardt, Gernot (2003): *Kernkompetenzen als Basis der strategischen und organisationalen Unternehmensentwicklung*, Springer Verlag, Wiesbaden
- Pellegrino, Gabriele; Savona, Maria (2017): *No money, no honey? Financial versus knowledge and demand constraints on innovation*, in: Research Policy, Heft 46(2), S. 510-521
- Pleschak, Franz; Sabisch, Helmut (1996): *Innovationsmanagement*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.) (2013): *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung*, 5. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin
- Porter, Michael (1998): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, in: The Free Press, New York
- Prahalad, C.K.; Hamel Gary (1991): *Nur Kompetenzen sichern das Überleben*, in: Harvard Manager, Heft 2
- Radjou, Navi; Prabhu, Jaideep; Ahuja, Simone (2012): *Jugaad innovation: think frugal, be flexible, generate breakthrough growth*, 1. Auflage, Jossey-Bass, San Francisco

- Rasche, Christoph (1994): *Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen: Ein ressourcenorientierter Ansatz*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Reuter, Ute (2011): *Der ressourcenbasierte Ansatz als theoretischer Bezugsrahmen – Grundlagen, Theorienbausteine und Prozessorientierung*, in: Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie, Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart
- Rao, B. C. (2013): *How disruptive is frugal?*, in: Technology in Society, Heft 35(1), S. 65–73.
- Sanchez, Ron; Heene, Aimé; Thomas, Howard (1996): *Introduction: Towards the Theory and Practice of Competence-based Competition*, in: Ron Sanchez, Aimé Heene und Howard Thomas (Hrsg.): Dynamics of competence-based competition. Theory and practice in the new strategic management. 1st edition. Oxford, UK, New York, S. 1–35.
- Schumpeter, Joseph (1993): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrgenn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, in: Duncker & Humblot, 7. Auflage, Berlin
- Schawel, Christian; Billing, Fabian (2018): *Top 100 Management Tools : Das Wichtigste Buch Eines Managers , Von ABC-Analyse Bis Zielvereinbarung*, Springer, Wiesbaden
- Strasmann, Jochen; Schüller, Achim (1996): Einführung. In: Jochen Strasmann und Achim Schüller (Hrsg.), *Kernkompetenzen. Was ein Unternehmen wirklich erfolgreich macht*, Stuttgart, S. 1–5.
- Teece, David J.; Pisano, Gary; Shuen, Amy (1997): *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, in: Strategic Management Journal, Heft18 (7), S. 509–533
- Tiwari, Rajnish; Herstatt, Cornelius (2014). *Frugale Innovationen: Analogieeinsatz als Erfolgsfaktor in Schwellenländern*. In C. Herstatt, K. Kalogerakis, & M. Schulthess (Hrsg.), Innovationen durch Wissenstransfer: Mit Analogien schneller und kreativer Lösungen entwickeln. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tiwari, Rajnish; Fischer Luise; Kalogerakis, Katharina (2017): *Frugal innovation in Germany: A qualitative analysis of potential socio-economic impacts*, in: Hamburg University of Technology (TUHH), Institute for Technology and Innovation Management, Heft 96
- Tiwari, Rajnish; Buse, Stephan; Kalogerakis, Katharina, Scheitza, Jakob; Herstatt, Cornelius (2018). *Relevanz und Potenziale frugaler Innovationen für Österreich: Studie im Auftrag des Rates für Forschung und Technologieentwicklung, Österreich*, in: TUHH Universitätsbibliothek
- Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2015): *Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- VDI. (2019): *Function analysis: Fundamentals and methode*, in:VDI 2803/1, Beuth Verlag GmbH, Berlin
- Walden, Roderick; Lie, Stefan (2020): *University–Industry Collaboration in Frugal Innovation Through Prototyping: The Case of a Firefighter Cooling Vest*, in: IEEE Transactions on Engineering Management, Heft 68/3, S. 725 – 738
- Walsh, Gianfranco; Deseniss, Alexander; Kilian, Thomas (2009): *Marketing: Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies*, Springer, Berlin Heidelberg

Weyrauch, Timo (2018). *Frugale Innovationen: Eine Untersuchung Der Kriterien und des Vorgehens Bei Der Produktentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Weyrauch, Timo; Herstatt, Cornelius (2016). *What is frugal innovation? Three defining criteria*. Journal of Frugal Innovation, Heft 2(1), S. 1–17

Wiedenhofer, Marco (2002): *Bewertung von Kernkompetenzen: Strategische Ressourcen als Realloption*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

Winkler, Thomas; Ulz, Anita; Knöbl, Wolfgang; Lercher, Hans (2019): *Frugal innovation in developed markets – Adaption of a criteria-based evaluation model*, in: Journal of Innovation & Knowledge (Hrsg.)

Zahra, Shaker A.; Rawhouser, Hans; Bhawe, Nachiket; Neubaum, Donald O.; Hyton, James. C. (2008): *Globalization of social entrepreneurship opportunities*, in: Strategic Entrepreneurship Journal (Hrsg.), Heft 2/ 2, S. 117–131

Zeschky, Marco; Winterhalter, Stephan; Gassmann, Oliver (2014): *From cost to frugal and reverse innovation: Mapping the field and implications for global competitiveness*, in: Research-Technology Management, Heft 57(4), S. 20–27

Online-Quellen

Cousins, S. (2018): *A New Way to Detect Breast Cancer*,

<https://www.nytimes.com/2018/08/28/opinion/detect-breast-cancer-developing-countries-asia.html> [Stand 23.08.21]

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021): *KMU in Österreich*, <https://www.bmdw.gv.at/Services/Zahlen-Daten-Fakten/KMU-in-%C3%96sterreich.html> [Stand 18.08.2021]

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021): *Fachkräftebedarf*, <https://www.bmdw.gv.at/Themen/Lehre-und-Berufsausbildung/Fachkr%C3%A4ftebedarf.html> [Stand 18.08.2021]

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020): *KMU im Fokus 2020*, <https://www.bmdw.gv.at/Themen/Wirtschaftsstandort-Oesterreich/KMU/KMU-im-Fokus.html> [20.08.2021]

FFG (2021): *Innovation für eine bessere Welt - Zukunftsweisende Lösungen für nachhaltige Entwicklungen*, <https://www.ffg.at/frugal-innovation> [Stand 30.08.2021]

KMU Forschung Austria (2021): *KMU Daten und Zahlen*, <https://www.kmuforschung.ac.at/zahlen-fakten/kmu-daten/> [Stand 18.08.21]

Statista (2021): *Statistiken zu dem Auswirken des Coronavirus auf die Wirtschaft in Österreich*, <https://de.statista.com/themen/6436/auswirkungen-des-coronavirus-covid-19-auf-die-wirtschaft-in-oesterreich/> [15.10.2021]

Statistik Austria (2021): *Ergebnisse im Überblick: Innovationsaktive Unternehmen in den Jahren 2016-2018 nach Art der Innovation*,

https://www.statistik.at/web_de/statistiken/energie_umwelt_innovation_mobilitaet/forschung_und_innovation/innovation_im_unternehmenssektor/023235.html [18.08.2021]

Statistik Austria (2021): *Großhandelspreise legten im April 2021 um 8,7% zu*,

https://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/preise/grosshandelspreisindex/125924.html [Stand 18.08.2021]

United Nations (2018): *The Sustainable Development Goals Report 2017*,

<https://sdgs.un.org/goals> [Stand 18.08.21]

Wiener Zeitung (2020): *Coronavirus: Fünf Millionen Euro für Innovationen bei Schutzkleidung*,

<https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/wirtschaft/oesterreich/2056996-Fuenf-Millionen-Euro-fuer-Innovationen-bei-Schutzkleidung.html> [27.8.2021]

Zukunftsinstitut GmbH (o.J): *Megatrend-Map*,

<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map/> [Stand 18.08.2021]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1 Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit, Quelle: Eigene Darstellung.	4
Abb. 2 KMU Landschaft Österreich Stand 2019, Quelle: Eigene Darstellung.	6
Abb. 3 Wertschöpfungskette nach Porter, Quelle: In Anlehnung an Porter (1998), S. 37.	22
Abb. 4 Kompetenzmodell nach Bouncken, Quelle: Bouncken (2000), S. 17 (leicht modifiziert).	24
Abb. 5 Gegenüberstellung der Kernkompetenz-Ansätze nach Bouncken und Drummel, Quelle: Eigene Darstellung.	27
Abb. 6 Differenzierungskriterien von Innovationsarten, Quelle: In Anlehnung an Vahs/Brem (2015), S. 52ff.	29
Abb. 7 Die 3 "Hauptkriterien" Frugaler Innovationen, Quelle: Weyrauch (2018), S. 55.	35
Abb. 8 Entwicklung der Frugalität, Quelle: Herstatt/Tiwari (2020), S. 25.	36
Abb. 9 Erweitertes Optimierte Leistungsniveau nach Winkler u.a., Quelle: Winkler (2019), S.4.	41
Abb. 10 Prozessmodell zur Identifikation von Kernkompetenzen, Quelle: Eigene Darstellung.	44
Abb. 11 SWOT-Analyse, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Brem (2015), S. 134.	46
Abb. 12 Ideal Final Result Konzept, Quelle: In Anlehnung an Mann/Dewulf (2002), S. 3.	47
Abb. 13 Matrix zur Bewertung von Ideen, Quelle: Schawel/Billing (2018), S. 158.	49
Abb. 14 Vorgehensmodell zur Identifizierung von frugalen Innovationspotenzialen, Quelle: Eigene Darstellung.	50
Abb. 15 Validiertes Vorgehensmodell zur Identifizierung von frugalen Innovationspotenzialen, Quelle: Eigene Darstellung.	74
Abb. 16 Validiertes Vorgehensmodell zur Entwicklung von frugalen Innovationspotenzialen inkl. Methoden, Quelle: Eigene Darstellung.	75
Abb. 17 Das Magische Dreieck, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Choudry (2021), S. 9.	76
Abb. 18 Ergebnis Prototyping – Skizze und Versuchsboard vom „Sterling Status-Board“, Quelle: Eigene Darstellung.	93
Abb. 19 Finales Vorgehensmodell zur Identifizierung von frugalen Innovationspotenzialen, Quelle: Eigene Darstellung.	99

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Kurzbeschreibung der sieben Dimensionen einer Organisation, Quelle: Glasl/Lievegoed (2016), (leicht modifiziert)	20
Tab. 2 PESTEL-Analyse-Raster inkl. Beispielen, Quelle: Eigene Darstellung.	45
Tab. 3 VRIO-Analyse inkl. Erweiterung und ihrer strategischen Bedeutung, Quelle: In Anlehnung an Barney (1991), S 99	55
Tab. 4 Übersicht der Interviewpartner*innen, Quelle: Eigene Darstellung.....	63
Tab. 5 Themenblöcke und Schlüsselfragen, Quelle: Eigene Darstellung.....	65
Tab. 6 Kategorienbildung, Quelle: Eigene Darstellung.	67
Tab. 7 Projekt-Timeline für Kunden inklusive Inhalte, Quelle: Eigene Darstellung.....	78
Tab. 8 Bewertung Produkt- und Serviceeigenschaften, Quelle: Eigene Daten	83
Tab. 9 Workshop-Design "Kernkompetenz-Identifikation", Quelle: Eigene Darstellung.	85
Tab. 10 Kernkompetenz-Ebenen Tischlerei Sterling GmbH, Quelle: Eigene Darstellung.	87
Tab. 11 Workshop-Design "Ideen-Generierung frugaler Innovationspotenziale", Quelle: Eigene Darstellung.	89
Tab. 12 Themen- und Ideen-Sammlung - Workshop 2, Quelle: Eigene Darstellung.....	92
Tab. 13 Bewertung Idee 1 nach FI - Kriterien, Quelle: Eigene Darstellung.	95
Tab. 14 Gesamtaufwand - Durchführung Vorgehensmodell, Quelle: Eigene Darstellung.....	101

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ca.	circa
DC	Dynamic Capabilities
etc.	et cetera
FI	Frugale Innovationen
int.	intern/e
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen
MBV	Market-Based-View
Mrd.	Milliarden
n.	nach
RBV	Resource-Based-View
s.	siehe
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

ANHANG 1: KATEGORIENZUORDNUNG INHALTSANALYSE

Die zusammengefassten Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse sind in Kapitel 7.1.4 zu finden.

Kategorie 1: Kernkompetenzen

Unter- kategorie	Beschreibung	Wesentliche Aussagen ¹⁴⁸	ID ¹⁴⁹
1.1 Kenntnis und Nutzung von Kernkompetenzen	Wissen über vorhandene Kernkompetenzen und ob diese aktiv in Unternehmensbereichen genutzt werden.	<i>Bewusstsein, dass es eine Kernkompetenz irgendwo gibt, ist da. Ihnen fehlt jedoch die Zeit und die Fähigkeit diese zu abstrahieren.</i>	ID1
		<i>Gerade die Kleinstunternehmen kennen und nutzen ihre Kernkompetenzen. Bei größeren KMU ist das eher problematisch bzw. das Wissen nicht vorhanden oder ging aufgrund der Größe verloren.</i>	ID2
		<i>Ehrlich gesagt, viele wissen es nicht. Sie machen das was sie gut können und hinterfragen sich hier wenig. Die Auseinandersetzung mit dem Thema ist nicht gegeben.</i>	ID3
		<i>Großteils ja. Sie sind ihnen nicht immer so bewusst, weil sie nicht eine Analyse durchführen wie ein*e Berater*in es tut.</i>	ID4
1.2. Möglichkeiten durch die Identifizierung	Es gibt ein Potenzial, das die Offenlegung der Kernkompetenz zusätzlich für Unternehmen liefert.	<i>Bei kleinen Unternehmen aufgrund ihrer strukturellen Gegebenheiten wird vorwiegend mit Kernkompetenzen gearbeitet. Fokus auf die Ressourcen, die man hat.</i>	ID2
		<i>Viele machen es, weil sie es machen und es bisher gut funktioniert hat. Sie wissen jedoch nicht genau, warum es gut funktioniert und können es auch nicht bewusst anders einsetzen.</i>	ID3

¹⁴⁸Die Aussagen sind Großteils keine wörtlichen Zitate, sondern wurden sinngemäß auf das Wesentliche der Aussage zusammengefasst.

¹⁴⁹Die ID Zuordnung zu den Interviewpartner*inne findet man in Kapitel 7.1.2

		<p><i>Vielen fehlt die Weitsicht ihre Kernkompetenz auch für andere Zwecke außerhalb des Hauptgeschäfts einzusetzen. Das schlummernde Potenzial wird oft nicht genug genutzt.</i></p>	ID1
		<p><i>KMUs und Dienstleister können sich derzeit bei der Auftragslage gar nicht retten. Sie bekommen keine Fachkräfte mehr und die Abwicklung der Aufträge ist auch nicht immer sicher. Sie haben keine Zeit darüber nachzudenken und brauchen oft einen Blick von außen.</i></p>	ID4
<p>1.3. Auseinandersetzung mit Thema Kernkompetenz</p>	<p>Auslöser, um sich mit Kernkompetenzen zu beschäftigen.</p>	<p><i>Es gibt sehr innovative Betriebe bzw. Geschäftsführer im Handwerksbereich, die sich mit dem Thema auseinandersetzen. Oft ist jedoch ein Generationenwechsel der Auslöser, dass man sich mit dem Thema auseinandersetzt. Auch in Bezug auf Neuentwicklungen.</i></p>	ID3
		<p><i>Auch das Ausbildungsniveau der Unternehmer*innen spielt eine Rolle für die Auseinandersetzung mit dem Thema. Es scheitert schon an dem Verständnis über Begrifflichkeiten.</i></p>	ID3
		<p><i>Die Bereitschaft hängt sehr stark von der Geschäftsführung ab. Gibt es hier kein offenes Mindset etwas verändern zu wollen, wird man sukzessive von der Konkurrenz überholt.</i></p>	ID1

Kategorie 2: Frugale Innovationen

Unter-kategorie	Beschreibung	Wesentliche Aussagen¹⁵⁰	ID¹⁵¹
2.1 Kenntnis über Frugale Innovationen	Berechtigung von Frugalen Innovationen bzw. Bedarf.	<i>Es klingt so als wäre der MVP, das Minimal Viable Product schon das sich bewährte Produkt, mit dem man auf den Markt gehen kann.</i>	ID1
		<i>Für mich sind das Grundsatz-Themen einer Entwicklung. Das was ich unter frugal noch zusätzlich verstanden habe ist, dass man es für die Nutzung zur Verfügung stellt, wo es kostenseitig notwendig ist auf das Minimalste zu reduzieren.</i>	ID3
		<i>Ryan Air hat ähnlich zu Airbnb bereits vor 10 Jahren den Markt umgekrempelt. In meiner Welt gehe ich hier nicht von einer Frugalen Innovation, sondern von einer Prozess-Innovation aus.</i>	ID3
2.2 Potenzial in Österreich	Bereiche für Frugale Innovationen in Österreich.	<i>Ich sehe hier vor allem Potenzial in handwerklichen bzw. produzierenden Betrieben wie Metall, Maschinenbau, Automotive und Zulieferer uvm., dass rein historisch eine Kernkompetenz vorhanden ist. Weniger würde ich es im Dienstleistungsbereich vermuten. Gerade in Österreich gibt es Unternehmen, die auf vielen Patenten hocken und nicht über ihr klassisches Geschäftsmodell hinausdenken. Hier sind Assets versteckt, die glaubwürdig sind und sich verkaufen lassen.</i>	ID1

¹⁵⁰ Die Aussagen sind Großteils keine wörtlichen Zitate, sondern wurden sinngemäß auf das Wesentliche der Aussage zusammengefasst.

¹⁵¹ Die ID Zuordnung zu den Interviewpartner*inne findet man in Kapitel 7.1.2

		<i>Ich sehe definitiv ein Potenzial. Gerade aufgrund der steigenden Energiepreise und der Notwendigkeit die Infrastruktur aufrecht zu erhalten. Es wird zwei Strömungen geben. Gruppen, die sich immer weniger leisten können, werden (Heizung, Strom etc.) und sich auf das Wesentliche konzentrieren müssen. Da geht es darum, bedarfsorientierte Innovationen auf den Markt zu bringen, die auf die sich verändernden Wohlstandsverhältnisse reagieren.</i>	ID3
		<i>Zweitens ein gesellschaftliches Umdenken auch in Österreich, weg vom bisherigen Überschwang. Die Wertschöpfung bleibt in den Regionen bzw. im Land. Also gesellschaftlich vertretbare Innovationen zu entwickeln. Wenn sich beide Themen überschneiden, ist mit Erfolg zu rechnen (s. Contradiction Matrix/TRIZ)</i>	ID3
		<i>Weiters wäre spannend im Zuge des KANO-Modells zu sagen, das sind die Grundbedürfnisse, die mit der Innovation erfüllt sind, aber wie bilde ich die verkaufsentscheidenden Begeisterungselemente in Frugalen Innovationen ab. Also nicht rein über den Kostenvorteil zu gehen.</i>	ID3
		<i>Ja ich sehe Potenzial für diese Zugangsweise. Die Frage ist, ob ein Kunde dafür bezahlt. Dazu muss das Nutzenversprechen bereits eher früh herausgearbeitet werden.</i>	ID4

Kategorie 3: Vorgehensmodell- Prozess und Inhalte

Unter- kategorie	Beschreibung	Wesentliche Aussagen ¹⁵²	ID ¹⁵³
3.1. Anmerkungen zum Prozess	Vorschläge zur Verbesserung des geplanten Vorgehensmodells.	<i>Ich würde das Modell eher in Prozessschritte und Methoden aufsplitten. Derzeit ist es vermischt. Also pro Prozessschritt 3-5 Methoden vordefinieren und danach individuell für Situation im Unternehmen auswählen. Also im Hintergrund belegen, welche am besten für welchen Fall funktionieren.</i>	ID2
		<i>Demnach müsste statt der Methode IFR z.B. der Prozessschritt Ziel- und Visionsentwicklung heißen. Oder statt der 6-3-5 Methode direkt Ideenpool.</i>	ID2
		<i>Ich würde auf Erklärung der Begriffe verzichten, weil man sonst als die "Lehrende" in Workshops dasteht. Der Kunde muss das Gefühl haben selbst etwas cooles geschaffen zu haben. Ich empfehle die Schlagwörter Ressourcen und Fähigkeiten vorzugeben und das Team erarbeitet sich selbst was das für sie ist. Als Workshopleitung unterstützt man bei der Strukturierung.</i>	ID2
		<i>Ich empfehle neben Produkt- und Dienstleistungs-Innovationen auch über frugale Prozess-Innovationen nachzudenken. Also Frugale Innovationen auf zwei Schleifen aufbauen, da ich gerade in traditionellen Betrieben wie einem Tischler großes Potenzial sehe.</i>	ID3
		<i>Es empfiehlt sich das Vorgehensmodell auf die Prozess-Ebene zu heben und auf ein Konglomerat an Methoden ausgerichtet auf ein bestimmtes Ziel zurückzugreifen.</i>	ID3
		<i>Ich bin mir nur nicht sicher, ob Ergebnisvergleich und Ideengenerierung in dieser Reihenfolge so richtig sind. Das weiß ich noch nicht ganz.</i>	ID3
		<i>Die Suchfeldbestimmung für die Ideengenerierung fehlt in dem Modell noch. Ich sehe es anstatt des Ergebnisvergleichs in Schritt zwei. Weil der Begriff suggeriert, dass man bereits mit einem Ergebnis rechnen kann.</i>	ID3

¹⁵² Die Aussagen sind Großteils keine wörtlichen Zitate, sondern wurden sinngemäß auf das Wesentliche der Aussage zusammengefasst.

¹⁵³ Die ID Zuordnung zu den Interviewpartner*inne findet man in Kapitel 7.1.2

		<i>Es wäre zu evaluieren, ob die Themen Kernkompetenz-Identifikation und Ideen-Entwicklung für Frugale Innovationen zwei voneinander losgelöste Themen sind, die im Schritt 4 zusammengefasst werden.</i>	ID3
		<i>Das Wort Kompetenz greift mir etwas zu wenig weit. Es geht aber auch darum was habe ich in mein Umfeld, in der Geografie, Soziokultur. Diese Umfeldanalyse würde ich fast etwas mehr Integrieren.</i>	ID4
		<i>Mir fehlt mir noch eine Kategorisierung, nach der Basiserhebung von Grundpotenzialen und Suchfeldern. Ich würde hier die Innovationsarten einfließen lassen. Entscheidung in Richtung Produkt-, Service-, Verfahrens-, Prozess-, Organisations- oder Marketing-Innovation. Eingrenzen wo die Frugale Innovation passieren soll, noch vor der Ideengenerierung.</i>	ID4
		<i>Der Punkt Strategie und Vision, also wo will das Unternehmen zukünftig hin würde ich zu Beginn des Prozesses als Strategie-Statement noch einbauen.</i>	ID4
		<i>Ich würde den Prozessschritt 2, Ergebnisvergleich umbenennen, da er irreführend ist.</i>	ID4
3.2 Alternative Methoden	Empfehlungen für alternative Methoden in Prozess-Schritten	<i>Ich empfehle die ersten Schritte der Lightning Decision Jam Methode, in der man zu Beginn des Prozesses alle Teilnehmer*innen positiv abholt.</i>	ID1
		<i>Die Value Curve Methode als alternative Umfeld- bzw. Konkurrenzanalyse aus dem Blue-/Red Ocean Approach kann ich empfehlen.</i>	ID1
		<i>Der Value Proposition Canvas anstatt des IFR geht auch etwas tiefer rein weil, sie nicht nur die objektiven Aufgaben die der Kunde erfüllt haben will eingeht sonder auch die emotionalen, sozialen oder die persönliche Zielsetzung stärker mit reinnimmt.</i>	ID1
		<i>Vor der Ideenbewertung setzte ich noch auf ein Voting auf die präferierten Ideen der Gruppe, die danach dezimiert in die Impact-Effort-Matrix gegeben werden.</i>	ID1

		<i>Eine interne Risiko-Analyse empfiehlt sich bereit vor dem Prototyping. Für externe Analysen ist auch die Value Curve Methode oder die 5 Forces von Porter geeignet.</i>	ID1
		<i>Das Silent Brainstorming, Magic 8 oder die 5 Why empfehle ich auch für den Ideengenerierungsprozess.</i>	ID1
		<i>Bei einer Dienstleistung funktioniert vielleicht der Value Proposition Canvas besser.</i>	ID2
		<i>Wenn es um Produkt- und Dienstleistungs-Innovationen geht, empfehle ich die sogenannte Function Analysis und dem weiterführenden Perception Mapping für die Frugalen Innovation-Kriterien. Das kommt aus dem Systematic Innovation Bereich und ist gut geeignet, um die Kernfunktionen abzuleiten.</i>	ID3
		<i>Ich empfehle auch alternativ in der Umfeldanalyse eine Stakeholder-Analyse zu machen. Kommt aus dem klassischen Projektmanagement.</i>	ID3
		<i>Wenn es um Kernfunktionen geht, würde ich eine Funktions-Analyse empfehlen und auch sehr früh TRIZ Elemente involvieren. Vereinfacht und auch TRIZ Kärtchen. Den Schritt sehe ich schon in der Kernkompetenzidentifikation.</i>	ID4
		<i>Zu Beginn empfehle ich immer eine BMC, weil man dadurch das Unternehmen schnell auf einem Blick hat. Das ist auch Sinnvoll für die Unternehmen selbst, weil die wenigsten kleinere Betriebe bereits eine einmal gemacht haben. Wir machen eine IST-BMC, die Ideenentwicklung und eine BMC-Soll.</i>	ID4
		<i>Je nach Innovationsart die notwendigen Methoden auswählen. Bei Produktinnovation z.B. Funktionsanalyse, sprich Kernfunktionen erheben. Auch die Kreativ-Techniken sind nach der Innovationsart auszuwählen.</i>	ID4
3.3 Stolpersteine	Schritte, auf die im Vorgehen geachtet werden müssen.	<i>Meine Erfahrung mit der 6-3-5 Methode ist eher gemischt. Es kommt auf die Offenheit der Teilnehmer an und ich empfehle sie eher bei Präsenzveranstaltungen. Grundsätzlich präferiere ich eher ein Silent Brainstorming. Da hat jeder die Möglichkeit seine Meinung zu äußern und es gibt keine Gesprächsführer*innen, die die Führung übernehmen.</i>	ID1

		<i>Flexibel im Prozess zu sein und keinem stringenten Vorgehen zu folgen. Ein agiler Ansatz im Innovieren findet und aus einem Portfolio aus Methoden zu schöpfen, die gut funktionieren.</i>	ID1
		<i>Das Miteinbeziehen von Partnern oder Kunden gestaltet sich oft schwer, weil die Transparenz aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit oft nicht gegeben ist. Außer bei sehr guten Partnerschaften.</i>	ID2
		<i>Das der Kern des Prozesses, was frugale Innovationskriterien sind, auch vom Unternehmen verstanden wird. Da gilt es bereits am Anfang den Mehrwert gut rauszuarbeiten, damit alle an Bord sind.</i>	ID2
		<i>Die selbstentwickelte Methode "Product Visualization" könnte bereits am Anfang verknüpft mit dem IFR eine ideale Methode für das Vorhaben sein. Also in eine Vorstellungsübung gehen, was wirklich vom Produkt benötigt wird. Achtsames TRIZ sozusagen.</i>	ID2
		<i>Ich sehe eine Schwierigkeit die Begriffe gut rauszuarbeiten und verständlich zu machen. Vor allem den Unterschied zwischen Kernkompetenzen, Kernprozessen und Wertversprechen. Geht man auf das Thema Wertversprechen ein was man anbietet und rundherum, oder geht man in eine Analyse der Kernprozesse entlang der Wertschöpfungskette.</i>	ID3
		<i>Spannend wäre auch nach dem KANO-Modell herauszufinden, ob man dennoch Begeisterungselement in Frugalen Innovationen haben kann, die doch kaufentscheidend für Kund*innen sind.</i>	ID3
		<i>Bei der Zielgruppe sehe ich bereits Schwierigkeiten an einem vordefinierten Prozess. In der Praxis wird der Prozess auch schnell durcheinanderkommen. Also eine Flexibilität im Prozess würde ich empfehlen. ID4</i>	ID4
		<i>Die Angst der Mitarbeiter*innen kann auch eine Rolle spielen, gerade wenn ein Berater hinzugezogen wird. Deshalb empfehle ich das Team so früh wie möglich einzubinden.</i>	ID4

3.4 Rollen im Prozess	Personen die z.B. in Workshops mit dabei sein sollten.	<i>Ich präferiere in Projekten ein Team aus Personen, die sich freiwillig melden und eine gewisse Bandbreite mitbringen. Ein Mix aus unterschiedlichen Bereichen um unterschiedliche Blickwinkel auf das Problem/die Themenstellung zu bekommen.</i>	ID1
		<i>Ich empfehle immer mit inhomogenen Teams zu arbeiten und dann auf den Bereich, in dem man innoviert. Also bei einer Service Innovation unbedingt einen Serviceverantwortlichen. Also einen fachlich Verantwortlichen und einen Manager-Typ quasi.</i>	ID2
		<i>Zusätzlich wäre bei solchen Prozessen auch spannend den Kunden so früh wie möglich einzuladen, wobei sich aber die meisten Unternehmen dagegen sperren.</i>	ID2
		<i>Abhängig von Unternehmensgröße empfiehlt es sich die Geschäftsführung nicht mit in die Ideenentwicklung zu nehmen. Bei kleineren Unternehmen ist es aber notwendig, weil sie innovationstreibend sind.</i>	ID2
		<i>Die Geschäftsführung bringt oft das beste Marktverständnis mit. Sie sollte jedoch auch ein offenes Mindset haben, sonst ist sie im Innovationsprozess hinderlich. Es hängt generell von den Personen und ihren Einstellungen ab.</i>	ID1
		<i>Das kommt auf die persönlichen Verhältnisse im Unternehmen an. Oft funktioniert es mit dem Geschäftsführer sehr gut und manchmal muss er/sie dezidiert aus dem Prozess genommen werden, weil ansonsten keine Ehrlichkeit entsteht. In KMU im handwerklichen Bereich ist es ein Muss, dass die Geschäftsführung dabei ist.</i>	ID3
		<i>In der Kernkompetenz-Identifikation fände ich es spannend, wenn Personen beteiligt sind, die am Kernprozess arbeiten. Also z.B. der Prozessverantwortliche und ein Mitarbeiter.</i>	ID3
		<i>Bei der PESTEL bzw. Stakeholder-Recherche kann man das meiner Meinung nach nur mit der Geschäftsleitung machen, weil sie am besten sein Umfeld kennt.</i>	ID3
		<i>In der Ideengenerierung würde ich jeden einladen, der einen wertvollen Beitrag zur Unternehmung leisten kann.</i>	ID3

		<i>Die Geschäftsführung sollte zu Beginn bei der Informationseinholung dabei sein. Außerdem auch bei der Kernkompetenz-Identifikation.</i>	ID4
		<i>Bei der Ideengenerierung ist das Team dabeizuhaben immer sinnvoll.</i>	ID4
3.5 Umfang/Zeitaufwand	Ressourcen-Schätzung für einzelne Prozess-Schritte.	<i>Für die Phase 1 und 2 bis zur Kernkompetenz würde ich mit 2 Tagen inkl. Puffer kalkulieren</i>	ID 1
		<i>Ich empfehle für den 1. Schritt Kernkompetenzen 4h mit den Leuten zusammen. Für dich ist es ein Tag Vorbereitung. Ergebnis/Vergleichen bereitest du selbst vor. Danach eine Stunde für die Präsentation der Ergebnisse. Und Ideengenerierung sind 2x2h- also 4h Workshops.</i>	ID2
		<i>Ich halte es da mit dem MVP Ansatz, der auf 5 Tages Sprints bis zum Potenzial aufgebaut ist. Wobei das nicht 5 Tage/8 Stunden beim Kunden sind, sondern auch Vor- und Nachbereitung</i>	ID3
3.6 Proto-typing	Prototyping als Teil des Prozesses.	<i>Vor dem Prototyping empfehle ich eine Risiko-Analyse zu machen. Mit der ausgewählten Idee in eine Zukunftsschau zu gehen und zu sagen, was hindert uns rückblickend daran erfolgreich zu sein. Das hebt alle Bedenken vor Projektbeginn bereits aus.</i>	ID1
		<i>Risiko bei Unternehmen ist, dass es an Kompetenz, Wissen und Bandbreite fehlt den nächsten Schritt zu machen. Der nächste Schritt wäre Hypothesen-Verifizierung und anschließendes Prototyping. Jedoch muss man die Schritte nicht selbst machen, sondern kann sie an weitere Experten abgeben. Die Perspektive sollte dem Kunden zumindest geboten werden, wie es weitergehen kann.</i>	ID1
		<i>Nachdem man als Berater auch am Ergebnis gemessen wird, reicht oft eine Aufdeckung vom Potenzial nicht. Da muss jedoch bereits ein Konzept stehen, um ins Prototyping bzw. in ein Pilotprojekt gehen zu können.</i>	ID2

		<i>Ich würde empfehlen, statt im Schritt 4 Frugales Innovations-Potenzial die Bezeichnung Frugaler Prototyp zu wählen. Oft reicht eine schnelle Randskizze aus. Oder man nutzt sein Netzwerk für weiteres Prototyping.</i>	ID3
--	--	--	-----

ANHANG 2: TRANSKRIPTE EXPERT*INNEN-INTERVIEWS

Interview mit Daniel (D) Petri am 30.11.2021

M: Erklärung Thema Kernkompetenzen und Frugale Innovation inklusiven Beispielen. Gibt es erste Fragen dazu?

D: Nur um es besser einzuordnen, so ein Raspery PI würde auch unter Frugale Innovationen hineinfallen?

M: Ja, Raspery PI - der kann für unterschiedlichste Anwendungen eingesetzt werden.

D: Genau, der ist super easy, hat nicht einmal eine Hülle, ist robust und kann bis zu 24 Jahre eingesetzt werden. Er ist offen und du kannst rumprogrammieren damit

M: Es ist robust, es ist leicht zu bedienen, es spielt auf das ab was der Kunde braucht. Tatsächlich ja, und es ist noch keine Überfunktion dabei, sondern da kann man dann selbst gestalten was man braucht. Stimmt, es ist ein frugales Produkt. Ich kenn zwar die Geschichte nicht, was davor war. Ob er zuerst da war oder der komplette PC erst danach kam oder ob man downgegradet hat auf den Raspery PI weiß ich gar nicht.

D: Im Prinzip ist es ein vollwertiger PC. Die initiale Idee war zu sagen, one Laptop for a Child, also man macht es so günstig, dass jeder einen Zugang zu einem PC hätte. Im Prinzip ist es für mich auch so, wenn man aus dem agilen Ansatz herleitet, wie aus einem Prototyp/aus einem MVP das sich bewährt hat, ein Produkt zu machen. Also das ich sage, notfalls nimmst du das MVP als Einstiegsdroge um den Proof of Concept zu kriegen und dann fängt das ganze Polishing an. Aber da klingt das so als wäre das MVP bereits ein Produkt, mit dem ich auf den Markt gehen kann, wenn es sich bewahrheitet.

M: Ja, absolut. So wie ich an das Thema herangehe ziehe ich das Ganze von hinten auf. Weil ich mich auf eher traditionelle KMU in Österreich fokussieren möchte. Das heißt, Betriebe die ein tolles Kernprodukt oder Kernprodukte haben. Da gehe ich einmal stark davon aus, dass die eher auf das Premium-Segment abzielen, teilweise auch einen hohen technologischen Standard haben, aber vielleicht gibt es da noch Potenzial in einem neuen Markt, um gegen die Billig-Konkurrenz aus Asien etc. anzukämpfen. Mit einem Produkt, dass in Österreich hergestellt wird, unter österreichischen Bedingungen, nachhaltig und so weiter. Das ist einmal so mein Ansatz.

Erklärung Vorgehensmodell Teil 1.

Glaubst du aus deinen bisherigen Erfahrungen, das österreichische Unternehmen beziehungsweise KMU ihre Kernkompetenzen kennen und nutzen?

D: Man darf nicht unterschätzen einerseits haben wir sehr viele Hidden Champions und die sind sich ihrer Sache bewusst. Aber ich glaube du zielst eher darauf ab, dass du Firmen hilfst die Kernkompetenz durch die Analyse zu finden. Weil sie sich gar nicht bewusst sind, dass sie sie haben oder definieren, umreißen können. Ich glaube schon, man darf nicht vergessen, wir haben knapp 500 000 KMU in Österreich. Da gibt es doch einiges an Potenzial und ich glaube auch, dass einigen Firmen ein Riesenpotenzial haben, dass man jetzt leveragen kann. Das Thema ist nur, wie du zu denen kommst und wie du ihnen klar machst, dass vielleicht unter der Decke was schlummert, was Potenzial für sie hätte. Aber das ist eine andere Frage. Was war die Frage nochmal?

M: **Glaubst du, dass es der Meta-Ebene noch eine versteckte Kompetenz oder Kernkompetenz liegt, die man auch für etwas Neues nutzen können?**

D: Ich glaube, dass viele die Kernkompetenz haben. Ich glaub aber auch, dass vielen der Abstraktionslayer fehlt, um zu erreichen zu sagen, was ist denn das? Ich glaub die Analyse, die du anbieten wirst, ist sicher hilfreich, weil die Firmen durch den operativen Alltag, oder durch weißt eh "Das haben wir schon immer so gemacht", sich gar nicht bewusst sind, was ist ihre Kernkompetenz. Eher das funktioniert gut und der Markt ist da, aber sich ständig zu hinterfragen, sprich "Wie könnte ich es besser machen?" oder herauszuziehen das was uns ausmacht, das machen die wenigsten Unternehmen, wenn ich ganz ehrlich bin. Aber vielleicht trügt mich jetzt auch mein Bild, weil die KMUs immer nur aus eigener Erfahrung insofern kennengelernt habe, weil ich immer nur Ferialpraktikant war. Also wenn ich jetzt an meinen ersten Job denke nach dem Studium bin ich nach Italien gegangen, zu einer Traktorenfirma, die früher einmal Weltmarktführer waren und die haben sich nach wie vor auf deren Erfolg von damals ausgeruht haben. Sie sind dann deswegen auch nach und nach von der Konkurrenz überholt worden. Die haben sich auch nie die Frage gestellt: Was machen wir gut, was können wir gut? Und wie können wir daraus Kapital schlagen? Sie haben immer wieder das Gleiche gemacht und da habe ich versucht sie wachzurütteln. Hat nicht funktioniert, leider haha.

M: **Was war da die Schwierigkeit?**

D: Die Schwierigkeit war tatsächlich das veraltete Management-System. Die haben so einen Patriarchen gehabt, der Dottore Pasquali. Er war 83 Jahre alt, hatte auch alle Fäden in der Hand gehabt und das Unternehmen geführt wie in der Fünfziger-Jahren. Das hat damals sehr gut funktioniert, aber er hat einfach die Leute nicht zum Denken animiert, sondern das war eine Monopolstellung. Er ist der Einzige, der denken darf. Er war mittlerweile so weit weg von der Basis, dass er viele Sachen auch gar nicht mitbekommen hat. Er hat in seiner Bubble gelebt und ich bin dann hingegangen, hab ihm meine Analyse präsentiert und gesagt ok, ich bin 3 Monate da, hab folgendes festgestellt und er hat mich angeschaut als wäre ich vom Mars. Er hat auch während der ganzen Präsentation nichts gesagt und war dann, ja danke und ich habe nie wieder was gehört.

M: **Was würdest du heute anders machen? Im Überzeugungsprozess?**

D: Ah, das ist die große Frage. Im Prinzip wahrscheinlich eh "Bottom-Up Approach". Ich suche mir die Key Player, es gibt in jedem Unternehmen Leute, die außerhalb ihrer Schachteln denken. Und dass man sich mit denen vernetzt. Was ich falsch gemacht habe, du weißt eh, ich komm frisch von der Uni, weiß wie der Hase läuft und erkenn sofort die Sachen. Dann geh ich direkt zum Eigentümer und sag was falsch läuft, weißt eh. Ich glaube ich hätte mir da eher eine breitere Unterstützung von unten, bottom-up machen sollen. Aber das ist nur so eine schnelle Analyse, könnte gar nicht sagen, ob das überhaupt Mal auf fruchtbaren Boden gestoßen wäre, weil der einfach in seiner Welt/in seiner Bubble war. Er hat gesagt er macht das 30 Jahre so, war Weltmarktführer, er weiß, wie der Hase läuft. Die Firma hat Pasquali Macchine Agricole geheißen. Das waren so Einachser, so landwirtschaftliche Geräte für den Weinbau. Die haben spezielle, also ihre Kernkompetenz war zum Beispiel, dass ihre Maschinen total schmal gebaut waren, dass sie durch irgendwelche Weingärten hindurchfahren konnten. Gleichzeitig haben sie einen sehr schweren Schwerpunkt gehabt. Das heißt, bei steilen Hängen sind sie nicht übergekippt. Das war eigentlich ihre Kernkompetenz. Aber sie haben nach wie vor zu 100 Prozent sich immer nur auf diese Weingärten konzentriert, weil aus dieser Ecke kommen sie halt. Aber das eigentlich ein neuer Markt wie z.B. Kommunen, die immer stärker wachsenden Städte begrünen genauso Gerätschaften brauchen, die wendig sind bzw. nicht so viel Platz brauchen. Oder vielleicht sogar Elektro für den innerstädtischen Bereich, das war komplett out of scope. Obwohl sie eigentlich etwas gehabt hätten, das kann man sehr gut ummünzen. Vielleicht ist es nur das Vehikel praktisch auf die gleiche Plattform, neues Format oder Konzept und das skalier ich dahinter. Aber das war einfach außerhalb ihrer Denke.

M: **Meine Intension, dass ich zuerst auf die Kernkompetenzen gehe, war eigentlich, dass ich zuerst ins Positive gehe und im Zuge eines Workshops im Team und einmal fokussieren auf: Was haben wir denn und was machen wir eigentlich gut? Und was kann man dann im Anschluss aus dem Guten Neues machen. Sodass man nicht sagt, man nimmt das Produkt und streich nach und nach die Funktionen. Also das Pferd von hinten aufspannen und damit einen anderen Weg geht.**

D: Finde ich auch ganz gut! Ich habe da auch eine Methode. Kennst du die Lightning Decision Jam Methode, die geht da auch ganz gut. Als du holst die Leute einmal ab und sagst: Was läuft denn aus heutiger Sicht schon ganz gut? Es ist insofern auch sehr positiv, weil du gleich positiv gestimmt in den Prozess reingehst und die Leute auch ganz stolz machst. Also man sagt, da sind wir super und den Schwung mitnimmst. Und wo sind jetzt die Herausforderungen? Und das ist eben diese Methode. Finde ich ganz gut, dass du zuerst mit dem Positiven startest. Das hast du gleich ein anderes Mindset wo du sagst, ok was sind denn die Probleme heutzutage. Das hat dann gleich eine andere Semantik, die du da auslöst mit dem Start im Positiven. Viel kann man auch vom Positiven mitnehmen.

M: **Danke dafür! Wie sieht du den Scope für die ersten beiden Bereiche? Also welche Dauer würdest du dafür einschätzen? Ich rechne einmal mit einem Ganztage.**

D: Also ich finde es etwas knapp zeitlich bemessen, wenn ich ehrlich bin. Bei der SWOT Analyse musst du dir irgendwie überlegen, was sind denn die hauptsächlichen Mitbewerber und wie performen die. Muss man ein bisschen im Gesamtkontext sehen. Also ich würde das eher bei 2 Tagen sehen, gefühlt. Da würdest du dich selbst ein zu sehr unter Stress bewegen, wenn du sagst, das machst du innerhalb eines Tages. Würde ich lieber 2 Tage kalkulieren und da hast du ein bisschen einen Puffer drinnen. Ich überlege grade, das ist eh mit der PESTEL Methode abgedeckt, aber sagt dir die Value Curve Methode etwas?

M: **Nein, habe ich noch nicht davon gehört.**

D: Die kommt eigentlich aus diesem Blue/Red Ocean Approach. Aber da geht's um die Stärkung der Konkurrenz-Analyse, wo es einfach darum geht wo die Entscheidungs-Faktoren sind, aus Sicht der Endkonsumenten in den Branchen. Da vergleichst du einfach ein bisschen die Mitbewerber, wie sie performen und dich selbst, um dann irgendwie die Value Innovation abzuleiten.

M: **Danke, jeder Input ist für mich wertvoll, damit ich die Struktur hinter dem Vorhaben beziehungsweise den Workshops anpassen kann. Also auch welche Methoden für das Vorhaben am besten funktionieren könnten.**

Erklärung Vorgehensmodell Teil 2.

Wo siehst du in diesem vorgeschlagenen Prozess weitere Potenziale beziehungsweise auch mögliche Stolperseine?

D: Ok. Das IFR finde ich gut, gefällt mir gut. Was ich noch gerne zusätzlich heranziehe ist die Value Proposition Canvas Methode. Kennst du die? Ja. Diese geht auch etwas tiefer rein, weil sie nicht nur die objektiven Aufgaben, die der Kunde erfüllt haben will eingeht, sondern auch die emotionalen, sozialen oder die persönliche Zielsetzung stärker mit reinnimmt. Aber das natürlich schon sehr gut, wenn man schon eine konkrete Vorstellung hat von der Lösung an sich. Im Gegensatz hat die Value Matrix ein Portfolio an Lösungen und dann schaut man welche davon jeden der Bedürfnisse abholt. Das ist vielleicht nicht hundertprozentig dafür geeignet, aber in der Ausbaustufe könnte man sich da überlegen das anstatt des IFR zu machen. Die 6-3-5 Methode - Hast du schon öfters damit gearbeitet? Oder wie ging es dir dabei, wenn ich fragen darf?

M: **Ja habe ich. Es ist mal ein Sammelsurium an Ideen, die jedem mal auf die Schnelle einfallen. Wenn man das einmal sammelt und alle miteinander an den Tisch holt, um zu sagen, jede von deinen Ideen ist wertvoll. Wie ist deine Erfahrung damit?**

D: Ich finde es auch gut, dass man aufbaut auf den Ideen der anderen. Somit bekommst du immer eine Schärfung rein. Ah, es hängt sehr von den Teilnehmern ab, ob die Methode funktioniert oder nicht. Wenn du offene Teilnehmer hast, finde ich das eine super Methode. vielleicht habe ich auch was falsch gemacht als Moderator zum Teil, kann ja auch sein. Manchmal hat es gar nicht funktioniert. Ich präferiere, das ist eigentlich eine sehr langweilige Methode, das Silent Brainstorming. Ja, aber ok.

M: **Interessant! Könntest du mir einmal kurz und knackig erklären, wie du das machst in deinen Workshops?**

D: Die Silent Brainstorming Methode ist einfach so, dass man bewusst keine offene Diskussion haben möchte. Sondern jeder hat einfach zehn Minuten und jeder macht einmal einen Brain Dump. Ohne auf die Qualität zu achten, schreibt man einfach einmal alles auf was einem zu dem Thema einfällt, auch wenn es noch so blöd ist. Da gibt es auch kein richtig oder falsch. Und wieso silent? Weil ich einfach die Erfahrung gemacht habe, wenn man es offen diskutiert, gibt es immer welche die Redensführer sind. Meistens weil sie sich besser ausdrücken können, oder dominanter sind oder weil sie Vorgesetzte sind und die anderen trauen sich noch nicht so sehr. Und deshalb im Silent Brainstorming hat jeder die Möglichkeit alles aufzuschreiben und man klebt alles gleichzeitig hin. Also man beeinflusst sich nicht gegenseitig. Das habe ich an und für sich immer ganz gut gefunden, wenn ich ganz ehrlich bin. Und dann fängt man an Gemeinsamkeiten raussuchen, Cluster bilden und Fragen beantworten. Das ist eigentlich meine präferierte Vorgehensweise. Aber wie gesagt, das hängt immer vom Team ab. Die 6-3-5 Methode funktioniert super, vor allem bei physischen Workshops. Bei virtuellen finde ich nicht so.

M: **Ok, gut zu wissen! Weil meine Erfahrungen im physischen Workshop war schon gut, weil ich von den Ideen von den anderen Teilnehmern tatsächlich was ableiten konnte. Gibt es bei meinem Modell nach meinem Überblick, den ich dir gegeben habe, etwas das dir fehlt?**

D: Nein es ist an und für sich sehr schlüssig alles und ähnlich wie ich meine Sachen angehe. Vielleicht nicht in Bezug auf Methoden, aber vom Flow her sehr vergleichbar. Ich hätte nur eine Frage zur Ideenbewertung. Wie denkst du die an? Ist das eher situationsspezifisch oder hast du da eine bestimmte Vorgehensweise?

M: **Ich habe da ganz was Einfaches von den vorhandenen Methoden rausgenommen. Das man im ersten Schritt die Prioritäten setzt: Welche Methoden sind leicht realisierbar, mit großer Wirkung. Die Impact-Effort Matrix.**

D: So mach ich es auch meistens, das passt gut. Vorher den Ideenpool ein bisschen clustern und gruppieren. Was ich davor auch noch mache ist ein Voting, damit die Gruppe auch nochmal Stimmen abgibt. Also wo ist die Übereinstimmung als Gruppe, dass das die zehn Prios sind. Und die nimm ich dann erst raus und gib sie in eine Impact-Effort-Matrix. Weil ansonsten, wenn du dann 25 Ideen in einer Impact-Effort-Matrix drinnen hast, ja. Zuerst das Voting, dann die Matrix. Das ist eher meine Erfahrung.

M: **Danke für den super Erfahrungswert! Jetzt aus dem Bauchgefühl heraus: Welche Rollen würdest du in die Prozessschritte mit reinnehmen vom Unternehmen? Und wo genau nicht?**

D: Puh, ich würde das immer unabhängig von der Rolle selbst sehen und quer durch den Gemüsegarten. Meine Projekte haben auch oft teile der Geschäftsführung dabei und aus allen Bereichen. Das wichtige ist das richtige Mindset drinnen zu setzen und die Rahmenbedingung. Mit den richtigen Methoden kannst du eben verhindern, dass sich ein Geschäftsführer in die Richtung entwickelt und zum Beispiel die ganze Diskussion führt. Dieses Hijacking musst du einfach verhindern. Schauen, dass die Geschäftsführung nicht in die Rolle kommt, dass er das Thema und die Richtung vorgibt. Und das kannst du mit Methoden abfangen. Ich glaube das ist ganz wichtig. Also wenn dir das gut gelingt durch die Methoden und die Führung das abzufedern, gibt es aus meiner Erfahrung keine Rolleneingrenzung. Je mehr Sichtweisen desto besser, nur schauen, dass das ganze niemand hijacken.

M: **Aus deiner Erfahrung: Was funktioniert bei der Teamzusammenstellung für so ein Vorhaben am besten? Vorschlagwesen, das sich Personen dafür melden oder eben ausgesuchte Leute?**

D: Die liebste Kombination ist mir kompetente offen Leute, die sich auch freiwillig melden. Das Problem, das ich habe, auch wenn ich sage ich bekomme jemanden zugeteilt sind es meistens die die die Bandbreite haben. Und nicht die die am geeignetsten wären. Meistens sagen sie, ja alle meine Leute sind so zu mit Arbeiten, die haben nicht die Bandbreite mehr, dass sie in irgendwelchen Workshops sitzen. Das heißt, die die Bandbreite haben, müssen auch nicht immer die Spitzenleute sein. Nicht dass ich immer die Spitzenleute brauche, aber du weißt, wenn ich mir es aussuchen könnte, hätte ich natürlich gerne die Freiwilligen, natürlich mit Zustimmung von den jeweiligen Führungskräften das ok zu bekommen, dass die Freigespielt werden. Sie brauchen auch die Bandbreite, aber dann würde ich auch nicht immer auf freiwilliger Basis machen.

M: **Also würdest du von jeder Disziplin im Unternehmen, also interdisziplinär, wenn jemand mehrere Rollen erfüllt, jeweils einen mit dazunehmen, oder?**

D: Ist immer schwer zu sagen, dass jetzt jede Abteilung einmal vertreten sein muss, aber ein gesundes Potpourri aus verschiedenen Bereichen damit du auch die verschiedenen Blickwinkel hast auf das gleiche Problem oder Kompetenz oder Herausforderung.

M: Ich würde die Geschäftsführung logisch in die ganze Analyse und Kernkompetenz-Identifikation mit reinnehmen. Beim Ideen-Spinning bin ich mir noch nicht so sicher. Was denkst du?

D: Hängt immer von der Geschäftsführung ab. Das Ganze kann man nicht generalisieren. Wie gesagt, das hängt auch von der Unternehmenskultur ab bzw. wie wir die Rolle des Geschäftsführers verstanden, wie dominant und einschüchternd ist er. Ist schwer zu sagen. Ich glaube bei vielen Unternehmen wäre es von Vorteil, wenn er dabei ist, weil er vielleicht ein besseres Marktverständnis hat oder generell über den Tellerrand schaut bzw. mit solchen Entwicklungen auseinandersetzt. Aber wenn ich jetzt mein Beispiel heranziehen kann: Herr Dottore Pasquali wäre der Tod jeder Innovationsdiskussion gewesen. Wenn der im Raum sitzt, traut sich niemand irgendwas zu sagen. Beziehungsweise hätte jeder zu ihm geschaut, wenn jemand was gesagt hat welche Reaktion er hat um sein Ok oder sein Nicht-Ok einzuholen. Das heißt er führt die ganze Gruppe oder nimmt sie in Beschlag. Solche Leute driften immer so aus und sollten nicht dabei sein.

M: Danke dafür. Bei mir ist nach der Identifikation des frugalen Potenzials in der Forschung sozusagen meine Arbeit getan. Rein aus Unternehmersicht: Würde dir das als Leistung reichen oder würdest du bereits das Prototyping haben wollen?

D: Was ich immer dazu mache sind zwei Schritte, bevor ich ins Prototyping gehe. Das eine ist eine Risiko-Analyse. Das ich sage, ok, das ist jetzt unsere Idee, auf die wir uns geeinigt haben und wo wir glauben das sind die die den größten Impact haben und die wenigsten Aufwand verursachen würde. Und dann stelle ich die Frage in den Raum: Aus heutiger Sicht blicken wir ein Jahr in die Zukunft und sind gescheitert. Wieso sind wir gescheitert? Was sind die Probleme, die uns hindern erfolgreich zu sein? Und die Fragestellungen verwende ich meistens und sammle das Feedback ein, um zu sagen, was könnte das Problem sein. Das könnte sein, A: Wir haben nicht die Bandbreite, wir haben nicht die Unterstützung aus der Geschäftsführung und so weiter. Und heben halt die größten Risiken heraus und gehen dann in die Überlegung, was könnten wir für Maßnahmen setzen, um diese Risiken zu verkleinern. Somit kannst du die Risiken, die in den Köpfen der Teilnehmer liegen sofort aus der Welt schaffen. Und im Projekt bereits daran arbeiten, bevor es in die Umsetzung gehen oder bevor man scheitern würde. Damit das Risiko kleiner ist. Das kannst du damit ausgrenzen.

M: Erinnerst mich an die Nightmare Competitor Methode. Kennst du die?

D: Nein sagt mir nichts. Da wird es wohl eher um die externen Risiken gehen, da würde ich wohl eher mit der Value Curve Methode oder die 5 Forces von Porter ansetzen wie erwähnt. Wie gesagt, bei mir geht es erstmal, um die internen Risiken und die davor abzudecken.

M: **Da gibt es wohl hunderte Methoden, soweit ich weiß. Schwierig ist dann nur die Richtige auszuwählen, die funktionieren und du machst gleichzeitig den Prozess auch halbwegs schlank.**

D: Im Prinzip ist es genau das was du machst. Du musst einen Ansatz finden für die Zielsetzung, wo du glaubst, das ist der Weg, der zum Ziel führt. Und das muss einfach so sehr ineinander greifen, dass du... Ich bin mir sicher in den ersten paar Projekten wirst du eine Learning Curve haben. Vielleicht funktioniert die 6-3-5 Methode doch nicht so gut und wir schwenken auf die Magic 8 oder die 5 Why für die Problemsituation, you name it. Ich habe jetzt bei uns auch nicht die stringente Methode und die ist in Stein gemeißelt. Ich habe mich darauf geeinigt, dass es bei epunkt Projekten bestimmte Corner-Points gibt, die sind bei allen Projekten gleich. Einerseits Problemanalyse, andererseits Problem Solution Fit, Market Solution Fit Analyse und so weiter. Und hab mir so ein kleines Portfolio an Methoden überlegt, wo ich glaube, dass sie für unseren Bereich richtig gut funktionieren können. Aber dann probiere ich immer wieder neue Sachen aus und lerne dazu. Aber es ist alles super, wie du gesagt hast. Es ist stringent und schlüssig, aber es spricht nichts dagegen, wenn du Anpassungen vornimmst. Es heißt nicht, weil du eine Methode gefunden hast, dass die jetzt in Stein gemeißelt ist. Natürlich im Verkaufsprozess glaubst du das jetzt, das ist voll legitim. Aber auch da geht es darum einen agilen Approach zu finden und zu lernen beziehungsweise offen zu sein.

M: **Nochmal zur Frage: Der Teil Prototyping ist hier noch ausgenommen. Aus Kunden und Beratersicht: Müsste er für dich dabei sein?**

D: Es kommt darauf an, wie du das verkaufst. Oftmals ist es so, dass ich sage als Berater hat man jetzt gute Ideen, die jetzt bewertet sind und mit denen man jetzt etwas anfangen könnte. Nur das große Risiko bei Unternehmen ist halt das es an Kompetenz, Wissen und Bandbreite fehlt den nächsten Schritt zu machen. Der nächste Schritt wäre Hypothesen-Verifizierung und anschließendes Prototyping. Und das würde ich mir halt überlegen, ok bis daher geht jetzt das Angebot 1. Angebot 2, da geht man in die Prototypen-Bildung. Also das du das ins Portfolio mitaufnimmst und dem Kunden sozusagen Lösungsvorschläge anbietest. Ansonsten stehen sie dann da und sagen super wars bis jetzt aber nun scheitern wir. Jetzt gehen wir in die Umsetzung und wissen aber nicht was wir damit machen sollen. Denn der Alltag frisst uns wieder auf und nimmt uns an der Hand. Das war jetzt nett aber ein Jahr später schauen wir zurück, Umsetzung? Davon haben wir nix. Was natürlich sehr schade ist, weil man sagt, was hat man davon jetzt. Also ich glaube du musst ihnen die Perspektive aufzeigen, dass das jetzt nicht das Ergebnis ist, sondern ein wichtiger Punkt eines größeren und längerfristigen Prozesses. Ich glaube das Prototyping muss nicht dabei sein, weil der Fokus ist das Innovations-Potenzial zu erheben. Das heißt ja nicht umsetzen, sondern das Potenzial ist erhoben. Und darauf folgen dann andere Pakete.

M: **Sehe ich auch so und dann kann man ja auch mit einem Netzwerk zusammenarbeiten, die hier die Kompetenzen mitbringen bzw. auch die Umsetzung lieber machen. Danke auf alle Fälle für den wertvollen Input!**

D: Also du musst ihnen die Perspektive bieten. Ansonsten sagen sie - cool! Aber was machen wir jetzt damit?

M: **Siehst du ein auch ein Potenzial für solche einfachen beziehungsweise frugale Innovationen in Österreich? Und wenn ja warum und in welchen Bereichen?**

D: Ich kann da jetzt nur von meinem Gefühl ausgehen. Aber generisch würde ich einmal sagen, ja. Bei den tausenden KMUs in Österreich ist das Gesetz der Wahrscheinlichkeit, dass es viele Unternehmen wo es die Möglichkeit gibt die Kernkompetenz herauszulösen und als frugale Innovation umsetzen können in anderen Bereichen in frugalen Gebilden. Ich könnte mir gut vorstellen in diesen handwerklichen Betrieben, Metall, Maschinenbau, haben sie eine gewisse Kernkompetenz generell historisch. Ich sehe es jetzt weniger im Dienstleistungsbereich, sondern wirklich eher in der produzierenden Industrie, dass man hier skalieren könnte. Eher in dem Bereich würde ich sehen.

M: **Könnte der IT-Bereich auch interessant sein?**

D: Auch, aber ich sehe den Fokus eher im produzierenden Bereich. Ich komme aus Vorarlberg und die Betriebe hocken auf irrsinnig viel Patenten wie die Henne auf dem Ei, weil sie gar nicht darüber nachdenken, dass sie hier ein Asset hätten, das sie auch verkaufen könnten. Und weil sie auch so auf ihr klassisches Geschäftsmodell starren. Oder in der ganzen Steiermark, die ganzen Zulieferer auch in der Autoindustrie wo so viel Knowhow und IP vorhanden ist, das man herausnehmen und anders einsetzen könnte. Ich glaube auch, dass da die Glaubwürdigkeit für österreichische Unternehmen ist, dass man da die Kernkompetenz rauslösen könnte und verwenden könnte.

M: **Danke vielmals!**

Interview Viktoria (V) Zinner am 02.12.2021.

- M:** Erklärung Thema Kernkompetenzen und Frugale Innovation inklusiven Beispielen.
Erklärung Vorgehensmodell Teil 1.
Gibt es erste Überlegungen zu dem Prozess? Fallen dir weitere Methoden in dem Zusammenhang ein?
- V:** Genau. Also ich habe mir vorher schon gedacht, warum nur die Methoden? Also ich würde es eher aufsplitten. Den Prozess wie du ihn jetzt hast, die Schritte und dann zumindest 3-5 Methoden pro Prozessschritt reingeben. Das du aus dem Pool aus der Situation für das Unternehmen dann wählen kannst, mit welcher du dann am besten ansetzt.
- M:** **Absolut guter Punkt. Ich habe einfach für mich einmal die für mich am sinnvollsten wirkenden Methoden herausgenommen, die ich im Zuge des Studiums kennengelernt habe. Ich möchte nur, wenn ich in einen Workshop gehe, den Prozess so einfach für mich wie möglich machen und auch für die Zielgruppe, die ich adressieren möchte. Das sind österreichische KMU, also davon gehe ich heute aus.**
- V:** Aber das ist ja deine Aufgabe. Deine Rolle wäre dann zu sagen, wir machen das jetzt und du wählst dann die Methode aus. Die machen das ja nicht alleine. Deshalb würde ich schon drei bis fünf mit hineinnehmen, um zu schauen, was funktioniert besser. Warum ist zum Beispiel ein Canvas nicht drinnen, als der Start wo ich bin? Also warum ist das IFR drinnen, sprich wo will ich hin. Also solche Themen, da frag ich mich. Also drei bis fünf solltest du dir einmal durchdenken die gut funktionieren für jeden Schritt und einfach drinnen haben. Und dann siehst du ja, wenn es eine Dienstleistung ist, da funktioniert ein Value Proposition Canvas besser. Oder wenn jetzt ein produzierendes Unternehmen das anbietet oder es um eine Prozessoptimierung geht, dann nehme ich von mir aus das. Du weißt eh, dass du es so auch schon mit Hintergrund belegst. Wann funktioniert was am besten. Also dir eine Matrix machst. Das wäre dann eh schon die erste Logik quasi.
- M:** **Nein super, denn das ist einmal das Modell, das ich zum ersten Testen entwickelt habe. Wie ich es dann geschäftlich aufbaue, das schaut dann wieder anders aus. Aber da ist der Input sehr wertvoll für mich auf alle Fälle. Das habe ich mir eh gedacht, weil je nach Unternehmen, je nach Partner, mit denen ich zu tun habe. Weil ich werde die Methode auch so anpassen, dass sie für die Zielgruppe leichter verständlich ist. Mit dem Value Proposition Canvas, den finde ich sogar sehr kompliziert, wenn man ihn durchgeht. Da tu ich mir selbst sogar schwer.**
- V:** Er braucht halt eine gewisse Zeit.
- M:** **Ja, Übung und Zeit.**
- V:** Wir zum Beispiel bei uns im Unternehmen haben die Inno-Box, eine Methoden-Sammlung, und da haben wir dann auch die für uns spezifisch angepasst. Es gibt bei uns z.B. auch einen eigenen KNAPP Product Canvas.
- M:** **Sehr cool. Ist der geheim?**

- V: Ja leider.
- M: Erklärung Vorgehensmodell Teil 2.**
- V: Vielleicht dazu ein kurzes Feedback. Ich würde da auf keinen Fall die Prozessschritte und die Methoden mischen.
- M: Ok. Wie meinst du das genau?**
- V: Der erste Schritt, vom Ideal Final Result müsste heißen "Visions- oder Zielformulierung", dann frugale Innovationskriterien passt eh. Wie auch immer du das dann methodisch machst. Ich würde das dann im dritten Schritt machen. Die 6-3-5 Methode würde ich da dann rausnehmen, weil Ideen-Pool, die 6-3-5 Methode ist ja dann eine Methode des Ideen-Pools.
- M: Ok ja. Also eher den Prozess in den Vordergrund und dahinter die Methoden.**
- V: Ja derzeit ist es noch vermischt. Das würde ich ändern.
- M: Ok, also darüber habe ich noch gar nicht nachgedacht. Da hast du absolut recht. Das ist für mich einfach aus der Forschung heraus, das Ergebnis, das ich rausbekommen habe. Insgesamt hat sich für mich einfach dieses Vorgehen ergeben. Aber du hast recht.**
- V: In diese Übersicht gar nicht die Methoden reinnehmen, also nur die Schritte.
- M: Das ist auch nicht das, mit dem ich in Zukunft zum Kunden gehen möchte. Das ist einfach meine Forschungsgrundlage. Die Arbeit also.**
- V: Alles klar.
- M: Aus deiner Erfahrung heraus, welche Personen oder Rollen aus dem Unternehmen würdest du in die Entwicklungsschritte mit hineinnehmen. In den einzelnen Schritten, in welchen Schritten nicht?**
- V: Also ganz wichtig generell für die Arbeit mit solchen Themen ist immer mit inhomogenen Teams zu arbeiten. Das ist das Schlagwort sozusagen. Und dann kommt es noch darauf an in welchem Bereich du bist. Bist du eher mit einer Business Innovation, Produkt- bzw. Service Innovation oder Prozessinnovation bzw. Prozessoptimierung an sich. Und dann gehts einfach darum die Player zusammenzustellen. Deshalb würde ich gar nicht sagen wen genau. Wenn du sagst, du machst eine Service Innovation, dann unbedingt einen vom Service, einer der entwickelt und einen Manager-Typ quasi. Also dass du verschiedenen Teamrollen standardmäßig besetzt hast. Idealerweise, wobei das sehr schwierig ist für fast alle Unternehmen. Ich habe das ja schon lange erlebt, dass sie sich öffnen, dass sie sich tatsächlich einen Kunden einladen zu so einer Session.
- M: Das ist auch eine Überlegung von mir. In welchem Schritt würdest du dann schon einen Kunden dazunehmen?**
- V: Ich persönlich so früh wie möglich. Wir haben es erst zwei Mal in den letzten Jahren gehabt, wo wir tatsächlich den Kunden dabeigehabt haben. Aber meistens öffnen sich die Unternehmen nicht dafür.
- M: Ist das in die Richtung Lead User Methode, das du da meinst? Ich bin gerade am Überlegen bei einem produzierenden Unternehmen, nehmen wir eine Tischlerei. Der Kunde ist der Endkunde, der das Werk bestellt. Es gibt natürlich auch**

Geschäftskunden, also B2B Kunden.

- V:** Ja ich wollte gerade sagen, im B2C ist es leichter, weil du kannst auch einen Studenten nehmen, der der Zielgruppe entspricht. Das müsste gar nicht direkt der Kunde sein, aber idealerweise ein Kunde, der das Produkt nutzt. Ist ganz klar, aber im B2B ist es deshalb schwieriger, aus meiner Erfahrung, weil oft dann eben, das ist eh ein Punkt, den ich mir notiert habe, die Value Chain, denn oft sind die Partner oder der Kunde einfach ein angrenzendes Glied von der Value Chain. Und da wird oft nicht so transparent gespielt. Außer es besteht eine gute, enge Partnerschaft.
- M:** **Mit der Value Chain tu ich mir tatsächlich auch noch schwer. Das ist gar nicht so einfach für mich. Also ich habe zum ersten Mal Kontakt mit der Wertschöpfungskette, mit dem Thema. Wen würdest du in das Ideen-Spinning mit reinnehmen? Würdest du da die Geschäftsführung auch mitnehmen?**
- V:** Nein, würde ich nicht. Also wie ich gesagt habe, ein inhomogenes Team und einfach die, die direkt einmal beteiligt sind.
- M:** **Alles klar.**
- V:** Also in einem kleinen Unternehmen kann es sein natürlich, denn das ist oft sogar der Geschäftsführer, der sich um den Innovationsprozess kümmert. Da ist es notwendig. Also abhängig von der Unternehmensgröße und der Struktur.
- M:** **Eine weiter Frage: Wo siehst du mögliche Stolpersteine, mögliche Schwierigkeiten in dem vordefinierten Prozess?**
- V:** Also auf jedem Fall was eigentlich der Kern deines Prozesses ist. Was sind frugale Innovationskriterien. Dass sie das auch verstehen und was das Konzept ausmacht und warum wir das machen. Also das Why, ja. Das ist ja der Klassiker. Das man da auch von Anfang an das durchbricht und das Why gut erklärt. Sodass sie sagen, das ist cool, das machen wir. Das ist auch der schwierigste Knackpunkt und den gilt es gleich am Anfang aufzubrechen. Wenn sie einmal verstanden haben, dass man das sinnvoll macht und das auch für sie passt, für das Unternehmen, für die Dienstleister - dann hast du sie eh schon an Bord.
- M:** **Danke! Aus deiner bisherigen Erfahrung - jetzt weiß ich nicht in welchen Bereich deine Kunden angesiedelt waren - glaubst du, dass österreichische Unternehmen, also die KMU ihre Kernkompetenzen kennen und Nutzen?**
- V:** Ja, für kleinere, für KMU glaub ich sogar schon oft. Weil die fokussieren sich dann eh genau auf das was sie haben, aufgrund der Ressourcen. Die müssen eh genau das machen. Das ist eher bei größeren KMU wo das problematisch wird.
- M:** **Ja, meine Überlegung für den Prozess war: Natürlich, wenn du zu einem Entwickler/zum Produkt hingehst und wir tun das und das und das weg, dann sträuben sie sich am Anfang sowieso. Weil das ist ihr Stolz, an dem sie jahrelang, jahrzehntelang gearbeitet haben. Dass ich gerne einmal in einen Prozess gehen würde, wo man zuerst einmal hineinschauen möchte, was können wir besonders gut.**
- Siehst du ein Potenzial für einfache beziehungsweise frugale Innovationen in**

Österreich und in welchen Bereichen?

- V:** Also ganz stark wird meine Methode drinnen sein, die ich im Rahmen meiner Ausbildung 2020 entwickelt habe: die "Product Visualisation" . Da gehst du ganz am Anfang rein. Da habe ich mit dem Darrel Mann ein Paper veröffentlicht, das ich geschrieben habe. Da haben wir probiert, wie man eben dieses Mindfulness in den TRIZ Prozess reinbringen kann. Ich glaube was man da mit dem jetzt machen könnte ist stark in die Produktvisualisierung gehen könnte. Was brauchen ich wirklich vom Produkt? Ohne dass man schon beginnt mit irgendeiner Methode zu arbeiten. Mit dem Team in eine solche Session reinzugehen. Das könnte man gut verknüpfen.
- M:** **In welchem Schritt würdest du das sehen? Gleich am Anfang, wenn das Team zusammenkommt?**
- V:** Genau. Die Idee ist, wir haben es verknüpft, also ideal mit dem IFR da reingehst und da auch wirklich mal die Umgebung in deinem Raum, wie du dir das selbst vorstellst mit den Umgebungen, in denen du bist, wie minimal die Lösung aussieht. Das passt da rein.
- M:** **Der ursprüngliche Plan wäre zu Beginn einmal zu erklären, was sind Kompetenzen, was sind Ressourcen. Oder generell einen Raum öffnen, wo sich das Team austauscht -was läuft derzeit gut, was nicht.**
- V:** Das würde ich gar nicht als Input geben. Da würde ich eher die Schlagwörter reinschmeißen. Was sind Ressourcen, was sind unsere Ressourcen? Ich mach das gar nicht mehr. Ich mach das immer so methodisch, dass ich das leite und denen Inputs gibt. Also ich führe sie dahin, aber der Kunde muss das Gefühl haben, wow das ist cool. Das haben wir geschafft. Das haben wir erarbeitet. Ansonsten kommst du immer rein als die die kommt und die "Lehrende". Und das kommt im Regelfall nicht so gut an, wenn du sie gewinnen willst.
- M:** **Toller Input, danke! Glauben du, dass die österreichischen KMU ihre Kernkompetenz kennen und sie auch nutzen?**
- V:** Für KMU haben wir gesagt ja. Um auf die Kernkompetenz noch stärker hinzukommen.
- M:** **Danke! Glaubst du, dass zusätzlich zu diesen Inhalten ein weiter Schritt z.B. Prototyping für den Kunden notwendig ist?**
- V:** Definitiv. Also ich mache auch punktuelle Begleitungen, da reden wir von 2-3 Workshops wo wir Input liefern. Und ansonsten machen wir immer Prozessbegleitungen und das sind dann Halbjahres- bzw. Jahresprojekte.
- M:** **Vom Ausmaß her? Wie würdest du das einschätzen? Also diese Schritte?**
- V:** Ich würde sagen, 1. Step Kernkompetenzen 4 Stunden mit den Leuten zusammen. Für dich ist es natürlich ein Tag Vorbereitung. Ergebnis/Vergleichen, das bereitest eh du vor. Dann ein 1 Stunde Meeting, wo du das Ergebnis präsentierst. Und Ideengenerierung sind 2x2 Stunden- also 4 Stunden Workshops.
- M:** **Danke für die Einschätzung! Da tue ich mir schwer. Findest du, dass es Sinn macht, mit einem Unternehmen danach ins Prototyping zu gehen?**

V: Das ist jetzt schwierig, wenn es nur um die Idee geht. Es kann es für ein produzierendes Unternehmen Sinn machen, bei einem Pilotprojekt für einen neuen Service. z.B. Aber dafür muss das komplette Konzept fertig stehen. Ich würde über dem Prozess, den du gezeichnet hast, 3 Schritte sehen. Erstens die Frugale Innovation: Potenzial aufdecken, dann zweitens: Wie können wir das Potenzial nutzen?, also die Grobkonzeptentwicklung und dann zuletzt drittens die Detailphase, also Prototypentwicklung.

M: **Herzlichen Dank dafür!**

Interview Franz-Christoph (C) Raith am 16.12.2021

M: **Erklärung Frugale Innovationen und Kernkompetenzen inklusive Beispielen. Gibt es dazu erste Fragen?**

C: Frugale Innovationen. Für mich sind das so blöd wie es klingt, sind Grundsatz-Themen einer Entwicklung. Das was ich unter Frugal noch zusätzlich verstanden habe ist, dass man es für Nutzung zur Verfügung stellt, wo es kostenseitig notwendig ist auf das Minimalste zu reduzieren. So hätte ich es verstanden. Airbnb, ähnlich zu Ryan Air, das bereits vor 10 Jahren den Markt umgekrempelt hat, in meiner Welt gehe ich nicht von einer Frugalen Innovation aus, sondern von einer Prozess-Innovation. Was ich in diesem Anwendungs-Fall ganz spannend finden würde ist das ganze aufzudröseln anhand des KANO-Modells. Wenn ich jetzt zurückgehe auf die Grundbedarfe habe ich drei Ebenen, die Grundbedürfnisse, die Begeisterungs-Element etc. Die Grundbedürfnisse müssen vorhanden sein, weil sonst interessiere ich mich gar nicht dafür. Aber kaufentscheidend sind die Begeisterungs-Elemente. Und zu sagen wie transferiere ich da dieses Gedanken-Modell in die Frugale Innovation, was ist da mein Begeisterungs-Element für die Kaufentscheidung, wäre jetzt einmal spannend. Weil das eine wird, einmal der Kostenvorteil sein, weil nicht umsonst, wenn wir jetzt beim Auto bleiben, war ein Dacia so erfolgreich, die ein Auto um 10k auf den Markt gebracht haben. Ja es war reduziert auf das Wesentliche und die Leute haben den Bedarf gehabt, dass man nicht luxuriös herumfährt, sondern von A nach B kommt.

M: **Mein Anwendungs-Fall und die Theorie, warum ich in die Beratung gehen möchte, ist einfach, dass sich die Zielgruppe tatsächlich leistbare, ökologisch vertretbare und den Technologie-Standards die es derzeit gibt, entsprechende Produkte, die auch heimisch produziert werden, nachfragen. Und da sehe ich was das ganze abgerundet, könnte man von einer "affordable green excellence" sprechen. Das heißt, die Digitalisierungskomponente muss nicht außer Acht gelassen werden, sondern das Produkt sollte robust, aber nicht über-drüber, sondern die Komplexität sollte rausgenommen werden. Und da frage ich mich ob KMUs demgegenüber offen sind, weshalb ich auch ein Modell entwickelt hätte, um zu diesem Potenzial zu kommen.**

Erklärung Vorgehensmodell Teil 1.

Gibt es erste Überlegungen zum Vorgehen? Siehst du etwaige Stolpersteine?

C: Momentan habe ich eine Schwierigkeit mit Begrifflichkeiten. Momentan fahre ich einmal drüber zu dem Thema, wenn ich über externe Analyse und so weiter spreche, zwischen der Kernkompetenz, dem Kernprozess und dem Wertversprechen im Sinne von Value Proposition. Weil ich sage ein Tischler, es kommt raus wir haben ein super Service, ist das ein Wertversprechen, hat aber nichts mit dem Kernprozess zu tun in der Wertschöpfungskette. Weil der Kernprozess, der wertschöpfende Prozess ist den Tisch bzw. die Küche herzustellen, was auch immer, und das Begeisterungselement ist der Service oder After-Sales, wie auch immer. Deshalb würde ich überlegen, die richtigen Begriffe zu finden und da zu schauen auf was geht man ein. Geht man auf das Thema Wertversprechen ein was man anbietet und rundherum, oder geht man in eine Analyse der Kernprozesse entlang der Wertschöpfungskette. Weil ein Service, z.B. man hat eine super Reklamation, man hat eine super Geschwindigkeit, das ist eher eine nicht wertschöpfende Tätigkeit, sondern ein Support Prozess. Er ist wichtig, aber es entsteht dort keine Wertschöpfung aktiv, sondern nur passiv, indirekt aufgrund z.B. von Kundenzufriedenheit und er kommt wieder usw. Also da weiß ich nicht genau, wo der Fokus liegen könnte/sollte, sondern man muss sich für eines entscheiden. Sonst wird es ein Misch-Masch. Also geh ich in eine Wertschöpfungsoptimierung oder ich gehe in das Thema Value Proposition. Da kommt das Thema Supply Chain bei mir halt dazu.

M: **Danke für deinen wertvollen Input!**

Erklärung Vorgehensmodell Teil 2.

C: Frage: Du bleibst beim Fokus Produkt? Also Dienstleistung und Produkt ist für mich das gleiche, das eine ist greifbar, das andere nicht. Mir geht's um das Thema Prozess-Innovation. Ob das auch ein Thema ist. Jetzt bleibe ich beim Thema Tischler. Ich kann ja auch Frugale Innovation in seinem Prozess stattfinden lassen und nicht nur in seinem Produkt. Ich glaube ich würde es charmant finden zu sagen, Frugale Innovation für Produkt und Prozess. Ich würde sogar auf zwei Schleifen gehen in der Durchführung. Meine Empfehlung ist, ich würde da auch das Thema Prozess reinnehmen, weil speziell in traditionellen Unternehmen wie ein Tischler & Co. ist das Produkt fein. Aber wenn er auch frugale Innovationen in seinen Prozessen darstellen kann, hättest du auch eine riesige Chance. Um dadurch auch wieder einen Kostenvorteil zu lukrieren im Endprodukt für den Kunden, um der Frugalen Innovation gerecht zu werden. Ich würde da auch im Wording mitaufnehmen, dass es auch um den Prozess geht und nicht nur um das Produkt.

M: **Das wäre für mich ein bisschen wie die Innen- und Außensicht. Die Empfehlung hab ich auch schon von anderer Seite bekommen. Gerade aufgrund meines Backgrounds im Bereich HR, Prozess und Organisationsentwicklung.**

C: Das wäre mal das eine. Das zweite wäre das IFR, nur ein Tipp. Um die FI Innovation Kriterien zu definieren, gibt es das sogenannte Function Analysis und dem weiterführenden Perception Mapping. Kommt aus dem Ansatz des Systematic Innovation und diese beiden haben den Vorteil, dass du Grundfunktionen ableitest und die Abhängigkeiten umeinander darstellst und bewertest. Da gibt es ein paar Merkmale, wenn z.B. Funktionen zu einem oder mehrere Loops führen, dann ist es eine Grundfunktion. Und über die restlichen Funktionen, die eher lose sind, hast du die Möglichkeit diese zu eliminieren, zu substituieren, was auch immer. Also kannst du dir über diese Methode die Core Functions, die Kernfunktionen herausarbeiten. Und das ist ein relativ pragmatisches einfaches Tool auch für die Moderation. Gibt genug Infos auf der Uni.

M: **Sehr spannend. Aus deiner Erfahrung mit KMU, glaubst du, dass die österreichischen KMUs ihre Kernkompetenzen kennen und nutzen?**

C: Ehrliche Antwort, viele wissen es nicht. Viele machen's weil sie's machen. Und sie machen's auch gut. Sie machen's zwar und am Ende kommt was Gutes dabei raus. Aber warum das jetzt gut ist, mit dem haben sie sich wenig beschäftigt, weil bisher alles immer gut funktioniert hat. Hypothese, viele kennen es nicht. Das zeigt auch das Gespräch zum Thema Wertschöpfungsprozess. Wenn man den Tisch herstellt, z.B. wo bekommst du die Rohmaterialien her? Hast du einen pfiffigen Einkauf? Zählt das für dich zur Wertschöpfung dazu oder nicht? Ist das für dich eher Support? Ist mir egal, ich habe halt so oder so viel Verschnitt, ich kauf ein was ich kriege. Aha Verschnitt, und warum? Man merkt sie haben sich nicht so viel Gedanken gemacht in ihrer Unternehmung, sie machen es, weil sie es die letzten 10-20 Jahre schon so gemacht haben.

Zurückkommend auf dein Modell, der Punkt 2 Ergebnisvergleich, die PESTEL Recherche. Was tust du dann mit der Erkenntnis? Jetzt hast du die Themen Political, Social usw. abgeklappert. Was hat einen Impact. Wie tust du dann damit weiter?

M: **Ich würde die Ergebnisse der PESTEL Recherche danach im Zuge einer SWOT mit den Kernkompetenzen matchen. Zuerst werden die Ergebnisse unterteilt, was sind die Chancen, Risiken etc. und wie kann man als Unternehmen mit seinen Kompetenzen darauf reagieren. Der SWOT Pool dient danach zur Ideengenerierung. Quasi, wie gehen wir jetzt damit um, mit dieser Gefahr zum Beispiel. Streichen wir es weg? Ist es uns allen bewusst? Was ist mit dieser Chance die wir hier entdeckt haben? Können wir daraus Ideen generieren in dem Bereich? Das wäre einmal meine romantisierte Vorstellung.**

C: Nur eine Frage ergänzend. Kommt aus dem Bereich Projektmanagement. Hast du geplant in einer Phase eine Art Stakeholder-Analyse durchzuführen? Ich glaube, dass das durchaus wertvoll sein kann, meine Stakeholder zu analysieren. Und Kunden sind auch meine Stakeholder und auch Gesetze/Regulations gehören dazu. Was kann mich

positiv, was kann mich negativ beeinflussen und wie geh ich mit diesem Stakeholder-Alignment um.

M: Der Punkt ist auch bereits von anderen Interviewpartnern gekommen, dass sich bei meinem Modell die Prozess-Schritte und die Methoden vermischen. Ich habe geplant, das Modell nochmals zu überarbeiten und auf der ersten Ebene die Prozess-Schritte sowie auf der zweiten Ebene die dafür geeigneten Methoden aufzuführen.

C: Genau! Ein Konglomerat aus bestimmten Methoden um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Also wirklich auf Prozess-Ebene heben: Das ist Input, das ist Doing, das ist Output. Und was ich im Doing tue, da gibt's Empfehlungen und diese Ebene wirklich auf ein Vorgehensmodell zu heben.

M: Danke für deinen Input! In den einzelnen Prozess-Schritten, welche Rollen sollte man hier inkludieren in die Workshops, in den einzelnen Schritten?

C: Das ist eine schwierige Frage. Das ergibt sich so unterschiedlich wie die persönlichen Verhältnisse untereinander sind. Ich habe Firmen beraten dürfen, wo ich dem Geschäftsführer ganz klar habe sagen müssen er hat hier nichts verloren. Weil da keine Ehrlichkeit entsteht und da nur die Rampenschweine anfangen zu reden. Und ich habe Firmen gehabt, wo es super Verhältnisse gegeben hat wo da die Ideen gesprießt sind. Im KMU Bereich, in Handwerksbetrieben muss aber eigentlich die Geschäftsführung dabei sein.

M: Es wird in dem vorgeschlagenen Modell in zwei Ebenen, Kernkompetenzen und Ideengewinnung unterschieden.

- C:** Ich überlege gerade. In der Kernkompetenz-Identifikation wäre es ganz spannend mit dem Schepfern zu arbeiten. Also mit denen die an den Kernprozessen arbeiten. Wo man sagt, es kann ja auch getrennt sein. Im Service z.B. den Service-Verantwortlichen plus einen Mitarbeiter. Wenn es ein größeres Unternehmen ist, also der Prozessverantwortliche plus einen Mitarbeiter, um zu schauen, ob sich das deckt. Da würde ich sogar die Geschäftsleiterebene raushalten. Also Prozessverantwortlicher plus einem Mitarbeiter, der den Prozess auszuführen hat. Und wenn es der Produktdesigner ist, genauso. Kommt ja auch wieder aufs Produkt an. Dann kommen ja die Kernkompetenzen raus bzw. Ergebnisvergleich, ja? Bei der PESTEL bzw. Stakeholder-Recherche meine ich kannst du das nur mit der Geschäftsleitung machen, weil er am besten sein Umfeld kennt. Da würde ich eher als Projektleiter in die Moderationsrolle gehen und dann quasi die Sicht von außen mit reinnehmen. Ich würde mir aber nie als Berater rausnehmen zu wissen was sein Umfeld ist. Man kann sagen ok das ist deine Sicht, ich glaube diese Themen wären auch noch interessant, und lasse mir bestätigen was seine Themen bzw. Umfeld sind. Also Ergebnisvergleich, Kernkompetenzen leitet sich eh von oben her ab. Das ist eh ein to-do vom Projektleiter. Und das Thema Umfeldanalyse, was für ein Tool auch immer, würde ich nur gemeinsam mit der Geschäftsführung machen bzw. bei größeren Firmen, den Bereichen. Bei dem Thema Ideengenerierung, da tu ich mir schwer, hängt sehr von den Personal Relations ab. Du als HR weißt das eh gut. Je nachdem wie die Unternehmensorganisation aufgebaut ist, dementsprechend die Leute reinholen. Ich kenn einen Tischler, der hat immer ein offenes Ohr für Mitarbeiter. Ich kenn aber auch das komplette Gegenteil, wenn da der Geschäftsführer drinnen sitzt, wird da nichts kommen.
- M:** **Ich habe noch eine Frage konkret auf die Tischlerei-Branche bezogen. Weil du auch perfekt zum meinem Auftrag passt. Thema Wertschöpfungskette: Worauf sollte ich in dem vordefinierten Prozess achten? Beziehungsweise hast du Tipps wie ich an das Ganze herangehen könnte?**

C: Also wie gesagt ich würde es auf zwei Pferden ansetzen. Das eine ist, ich sehe mir ein Beispielhaftes Produkt an. Ich weiß nicht, ob der Tischler hauptsächlich Küchen macht. Oder nur Tische macht? Wenn sie auch Planung machen, ist das natürlich auch spannend. Ich würde mir zwei Wertströme ansehen. Das eine ist der Informations-Wertstrom im Sinne von Prozess. Das ist von der Angebotslegung oder Kundenakquise bis hin zur verkauften Küche. Ich nehme das Beispiel jetzt einfach. Das zweite ist das Sourcing, wo ich sage vom Sägewerk oder von der Spannplatte bis hin zur Küche. Also Endergebnis das gleich aber zwei verschiedene Pfade. Einmal den Informations-Pfad und einmal den Material-Pfad. Das wäre so meine Herangehensweise und ich würde das mal auf der Prozess-Ebene sehen. Und dann würde ich als zweites Thema reingehen mit dem Thema Functional Analysis, also Perception Mapping. Also ok, was kann die Küche alles? Um zu sagen ok, die Küche im Normalstandard, wie sie wahrscheinlich zu 80% verkauft wird, wie auch immer, hat diese und diese und diese Funktion. Würde ich dann wirklich in diesem Perception Mapping aufreißen, um zu sagen ok, aufgrund der Erklärungen und der Abhängigkeiten scheinen mir diese Funktionen die Grundfunktionen zu sein. Könnt ihr mir das bestätigen? Und wenn sie sagen ja, ok, dann wenn wir alles wegstreichen würden, würden nur mehr diese Kernelemente umsetzen im Sinne von und da geht es wirklich drum Funktionen gut beschreiben zu können. Das können wir hoffentlich, da haben sie uns wirklich geknechtet, wie beschreibt man eine Funktion. Immer mit einem Verb dabei. Es geht wirklich darum Funktionen zu verbalisieren und niederzuschreiben wie z.B. bei einem Kugelschreiber nicht nur zu schreiben, sondern es geht auch darum Farbe zu speichern, abzugeben. Das ist eigentlich die Funktion und nicht das Schreiben. Das ist nur das Endergebnis. Die Funktion ist Farbe abgeben. Oder das Beispiel Wasserkocher, hat fast jeder daheim. Was ist seine Funktion? Wasser heiß machen? Wo leert man das Wasser rein? Also die Funktion wäre also Wasser aufnehmen. Und dann geht man durch den Prozess. Beim Tischler, der ist sich ja vielleicht gar nicht bewusst, was die Küche können muss.

M: **Erinnert mich an das Oberziel bzw. Jobs to be done Thema.**

C: Ja das eine ist sozusagen der Prozess und das andere das Produkt. Und beim Produkt, wenn man da so findig hinterfragt und ein paar Beispiele bringt. Bei der Küche sag ich vielleicht das Thema, sag ich wahrscheinlich "Stauraum bieten". Muss das wirklich die Küche? Hinterfragt man mal kritisch. Oder Lebensmittel erhitzen, ah ok, und was hängt wie zusammen? Dann kommt man wahrscheinlich drauf Aufbewahrung Sicherstellung und das Thema Erhitzen haben komplett unterschiedliche Ausprägungen und das hat mit dem einen gar nix zu tun. Ja eigentlich das Thema Storage muss nicht die Küche erfüllen. Ist natürlich für einen Tischler schwer, weil dann kann er natürlich keine Kastl verkaufen. Um auf das Thema Ideal Final Result zurückzukommen und auf das Thema runterbrechen zu können. Was sind meine wichtigsten Grundbedürfnisse und Funktionen. Und das sind so die zwei Themen, mit denen ich beginnen würde. Weil dann habe ich einmal die Wertschöpfungskette und einmal das Produkt analysiert. Dann bekomme ich die Kernkompetenzen heraus, speziell wenn du sagst, was ich sehr cool finde muss ich ehrlicherweise sage, die Kundenstimme reinzunehmen. Das finde ich äußerst interessant das zu matchen und das dem Unternehmen vorzuspiegeln. Und dann in der Umfeldanalyse herauszufinden wo man mit welcher Kernkompetenz welche Schwächen oder Opportunities zu realisieren und zu eliminieren. Ich bin mir nur nicht ganz sicher, ob Ergebnisvergleich und Ideengenerierung in dieser Reihenfolge so richtig sind. Das weiß ich noch nicht ganz.

M: **Ok, ich muss das jetzt auch einmal durchdenken. Nachdem es zwei Ergebnisbereiche gibt.**

C: Dann hätte ich eine Frage: Was bekomme ich aus dem Punkt 2 als Ergebnis heraus, was ich in Punkt 3 Ideengenerierung verwerte? Was für einen notwendigen Input bekomme ich da raus? Oder sind es eigentlich zwei losgelöste Themen, die ich dann zusammenfasse in Punkt vier?

M: **Mhm, sehr guter Punkt. Meine Richtung wäre aus dem SWOT einen Fokus zu setzen in welche Stoßrichtung es geht im Ideengenerierungs-Prozess. Zum Beispiel es kommt 2025 ein neues Gesetz, was eine große Chance darstellen würde. Und auf dem hängen wir uns in der Ideengenerierung auf und behalten das im Hinterkopf, wie wir Ideen dahinentwickeln können, damit wir dann schnell reagieren können. Oder wie verändert sich die Gesellschaft gerade politisch. Wieder weg von konservativen mehr zu sozialen Themen hin. Wie kann das uns beeinflussen. Oder auf was muss man aufpassen in Zukunft für den Kunden.**

C: Also eher zur Suchfeldbestimmung. In Innovationsprozessen beginne ich in der Regel irgendwann mal mit der Suchfeldbestimmung. Und für mich wäre es so wie du es mir erklärst hast leichter zu sagen: Zuerst Identifikation, Ist-Aufnahme, Kernkompetenzen und so weiter und dann Suchfeldbestimmung, was du als Ergebnisvergleich hast. Denn der Ergebnisvergleich verleitet mich zu sagen bzw. suggeriert es mir, da krieg ich schon etwas raus, also eine Idee. Aber es ist die Suchfeldbestimmung für die Ideengenerierung

für eine Frugale Idee bzw. Innovations-Potenzial. Das man da auch einmal ein bisschen schaut was man aussagt mit der Phase, also für was sie gut ist.

M: **Gerade was der Mehrwert ist, hervorzuheben und zu verkaufen, ist noch eine harte Denkaufgabe für mich.**

C: Nochmal der Schritt zwei, Ergebnisvergleich gibt mir nicht die Antwort. Die Nomenklatur Ergebnisvergleich bringt mir nicht die Antwort. Warum? Wenn ich sage Suchfeldbestimmung für die Ideengenerierung. Und nicht um quasi Struktur in der Ideengenerierung, das ist ja quasi Innovationsmanagement, Struktur vorzugeben auf die Themen und auch ressourcenschonend vorzugehen und an den Themen zu arbeiten. Das wäre jetzt für mich so ein Thema. Mehrwert für den Tischler ist immer, er kann zukunftsfähige Produkte herstellen, die zukünftig der Kunde auch kaufen wird. Weil es hilft nichts, wenn er die High End Küche baut und niemand sie kaufen wird. Es hat sich mittlerweile auch schon überholt, dass die Tischler old school unterwegs sind. Denn es ist mittlerweile so, dass der über ein 3D Programm die Küche virtuell darstellt. Wir haben alle dieses Vermögen geerbt/gelernt sich darunter etwas vorzustellen. Im besten Fall hat er sogar eine VR Brille. Also da darf man die Tischler, diese Szene nicht unterschätzen wie viel da unterwegs sind diese Experience sicher zu stellen. Bei den haptischen Themen haben die alle diese Oberflächen oder Probestücke. Mittlerweile fahren sie schon viele Schiene, das glaubt man nicht. Ich brauch eine, z.B. keine Schauküche. Damit kann ich vieles abfedern über VR. Ich bin mir sicher, dass der Tischler deines Vertrauens keinen einzigen Korpus mehr selbst macht, sondern alles zukaft. Es gibt ja diese Modulbauweise und nur in den Ecken, die vielleicht kundenspezifisch sind, ein eigenes Eckkasterl. Das Einzige was die meistens noch machen ist die Front designen. Das unterstelle ich Ihnen jetzt. Weil ich kenn keinen einzigen mehr der Individualküchen baut, also schon individuell aber im Hintergrund fahren die mit einem Baukastensystem von der Firma X oder Y. Dass jemand noch ganze Korpusse selbst macht, also ich kenn keinen Tischler mehr.

M: **Vom Umfang: Wie würdest du das sehen vom Zeitaufwand und Workshoptagen?**

C: Also ganz ehrlich, da würde ich nach einem MVP Ansatz gehen. Passt im Zuge eines 5 Tage Sprints einen MVP zu realisieren, ein erstes konkretes Potenzial ausgearbeitet zu haben. Und das wäre so was ich anbieten würde. Wobei es nicht gesagt ist, dass ich 5 Tage die Woche 8 Stunden beim Kunden bin. Sondern das einfach der Arbeitsaufwand ist, der sich für alle ergibt. Ist egal ob das im Business Intelligence Bereich ein Sprint ist, diese 5 Tage kommen ja nicht von irgendwo.

M: **Wenn du aus Unternehmens-Sicht den Prozess dir anschaust: Fehlt dir der Bereich Prototyping und Testing als Punkt von einem Berater?**

C: Ganz ehrlich, ich würde den Punkt 4 ändern. Nicht Frugales Innovations-Potenzial hinschreiben, sondern Frugaler Prototyp. Denn am Ende von einem Potenzial lebt keiner. Da reicht ja oft eine schnelle Randskizze. Oder tu dich da mit einem

Innendesigner zusammen, was auch immer oder sogar gemeinsam mit dem Kunden, wenn er das kann.

M: **Danke für den Input und großes Danke, dass du dir die Zeit genommen hast!**

C: Ja spannendes Thema, bitte halte mich am Laufenden. Freu mich, wenn wir uns sehen!

Interview Nadja (N) Schönherr am 20.12.2021.

M: Erklärung Thema Kernkompetenzen und Frugale Innovation inklusiven Beispielen.

Erklärung Vorgehensmodell Teil 1.

Aus Ihrer bisherigen Erfahrung, gibt es erste Überlegungen zu dem vorgeschlagenen Prozess? Fallen Ihnen weitere Methoden in dem Zusammenhang ein?

N: Da tu ich mir ein bisschen schwer. Nehmen wir vielleicht ein Beispiel her. Sie arbeiten mit einem Testbetrieb dem Tischler zusammen, oder? Mit wie vielen Leuten?

M: Ein bisschen über 20.

N: Also ein klassischer potenzieller Kunde von Ihnen. Ich häng mich ein bisschen am Begriff Kompetenzen auf. Aus meiner Erfahrung ist mir das Wort Kompetenz ein bisschen zu wenig weit. Im Grunde bei diesen Frugalen Innovationen bei diesen kleinen Betrieben geht es darum welche Kompetenzen und Fähigkeiten oder Ressourcen hat der Betrieb, also das Unternehmen. Und es geht auch sehr viel darum, was habe ich rund um das Unternehmen. Sei es auch in der Geografie, im Umfeld, in der Soziokultur, wie auch immer. Das hat auch gar nichts mit Kompetenzen zu tun. Natürlich haben Sie das eh schon in der PESTEL drinnen, das stimmt schon. Aber die Umfeldanalyse, die würde ich fast ein bisschen mehr integrieren. Und wenn es um Kernfunktionen geht, jetzt weil Sie mich gefragt haben nach Methoden, würde ich fast eine Funktionsanalyse machen. Und ich würde relativ früh glaube ich TRIZ Elemente mit einbeziehen.

M: Zum Beispiel?

N: Ja einfach TRIZ. TRIZ vereinfacht. Es gibt TRIZ Kärtchen, aber die Basis ist meistens die Funktionsanalyse. Und das würde ich wahrscheinlich im Prozess bereits in der Kernkompetenzidentifikation mit reinnehmen.

M: Vielleicht mache ich das Bild vom Prozess noch fertig. Dan ergibt es im Ganzen einen Sinn.

N: Alles klar. Und zu Beginn würde ich immer einen BMC machen. Also einen Business Modell Canvas machen. Dann hat man alles auf einen Blick.

M: Also schon einmal BMC zu einer IST-Bestandsaufnahme, wie zurzeit das Geschäftsmodell läuft, meinen Sie?

N: Genau. Ein BMC aus meiner Erfahrung ist auch immer sinnvoll für die Unternehmen selbst. Grad eine Tischlerei hat noch kein BMC gemacht. Es kommt zwar immer öfter vor, dass die Unternehmen zu uns mit einem BMC kommen. Das ist einfach ein Instrument, das geht ganz, ganz schnell und da hat jeder mal das bestehende Geschäftsmodell auf einem Blick bzw. auf einer Canvas oben.

M: Und von dem dann ausgehend in Richtung neu entwickeln?

N: Also wir machen im INNOLAB immer den Ist-Stand und dann entwickeln wir Neues. Und wenn gewünscht, spielen wir das wieder zurück in eine BMC-Soll.

M: Erklärung Vorgehensmodell Teil 2.

Draus ergibt sich auch mein Vorgehensmodell und vielleicht ist das Bild kompletter, dass man nochmal eine Einschätzung geben kann. Zu den ersten Schritten war das schon super, aber vielleicht stelle die Frage einfach nochmal. Wo sehen Sie die Schwierigkeiten? Stolpersteine in dem vor definierten Prozess?

N: Grundsätzlich bei dieser Zielgruppe sehe ich Schwierigkeiten bei einem vordefinierten Prozess. Das ist meine Erfahrung. Wobei natürlich ein vordefinierter Prozess durchaus Sinn macht und notwendig ist. Aber sie werden die Erfahrung machen in der Praxis, er wird auch durcheinanderkommen, dieser Prozess. Wichtig aus meiner Sicht ist eine Flexibilität im Prozess oder auch so flexibel zu sein, dass ich es ohne Prozess mache, das ist sehr hands-on und sehr einfach nach Hausverstand. Mir ist schon klar das ist nun die Masterarbeit. Was mir da, wenn ich das logisch durchdenke, fehlt mir ein wenig eine Kategorisierung. Jetzt habe ich meine Basis erhoben, ich habe recherchiert, ich habe meine Grundpotenziale und meine Suchfelder. Ich geh davon aus, dass es Suchfelder auf unterschiedlichen Ebenen gibt und ich glaub, da würde ich die Innovationsarten irgendwo einfließen lassen, weil wo generier ich dann Ideen, wo geht die Reise überhaupt mal hin. Mach ich vielleicht eine Produktinnovation, mach ich eine Serviceinnovation, mach ich eine Verfahrensprozessinnovation oder vielleicht eine Marketinginnovation. Ich würde das kanalisieren, das kann man sicher ganz gut bei der Ideenbewertung. Aber ich glaub, dass Sie, wenn sie mit Unternehmen arbeiten, höchstwahrscheinlich nicht nur an einem Ding arbeiten, sondern wahrscheinlich an parallel unterschiedlichsten. Ich glaub, dass Sie immer wieder reduzieren müssen und immer wieder aufmachen müssen und wieder reduzieren müssen, aber das würde ich eben... Frugale Innovation wo? Wo genau? Weil wenn ich jetzt eine Produktinnovation anstrebe, dann muss sie wahrscheinlich mehr mit den Kernfunktionen und der Funktionsanalyse machen. Dann nimm ich vielleicht TRIZ her, geht's eher um eine Marketinginnovation, eine Positionierungsinnovation, da geh ich ganz anders vor. Da würde ich vielleicht so Abzweigungen machen.

M: So eine Art Stage-Gate Thema? Also ein Gate sozusagen ab dem Punkt Kernkompetenz identifiziert, wo man sagt man konzentriert sich auf ein Thema. Ist das Produkt, ist das Prozess, ist es Marketing und danach geht das sozusagen den nächsten Schritt?

N: Das ist fast ein wenig zu früh. Also ich würde es nach der Ideengenerierung machen.

M: Ja stimmt, tatsächlich. Nachdem man die Außensicht dazu genommen hat, dann die SWOT oder die anderen Themen identifiziert hat, dann.

N: Ja, weil das Ideal Finale Result von was? Denn sie werden draufkommen, wenn Sie mit einem Tischler arbeiten, da geht es mit Sicherheit um eine Produktinnovation, da geht es mit Sicherheit um eine Markeninnovation, wahrscheinlich auch um eine Organisationsinnovation. Das kommt natürlich auch immer öfter. Das würde ich dann in unterschiedliche Kanäle schicken, weil je nachdem müssen Sie die Session sehr wahrscheinlich auch anders aufbauen. Weil beim Produkt 6-3-5, da müssen Sie wahrscheinlich unterschiedliche Kreativ-Techniken verwenden je nach Ziel. Und die strategische Ebene wäre jetzt der dritte Punkt. Wo hätte ich die dann? Das ich, wenn ich das Geschäftsmodell der Tischlerei z.B. kenn, muss ich irgendwo wissen wo soll grundsätzlich die Reise hingehen? Meine Erfahrung ist, die KMUs wollen kaum wachsen. Das muss ich schon mal wissen. Und das müsste irgendwo in einem Strategiestatement festgehalten haben. Es gibt hundert Wege, wo die Reise hingehen kann. Aber wenn ich das Unternehmen auch oder die Eigentümer abholen soll – sie werden mit Sicherheit hauptsächlich mit den Eigentümern arbeiten, dann muss ich mal wissen, will der in Zukunft nur mehr nachhaltig produzieren, will der in Zukunft einen Roboter kaufen und den einsetzen. Oder will er neue maßgeschneiderte Produkte oder will der ohne Personal arbeiten. Also ich brauch einmal das große Bild.

M: **Also das fließt bei mir alles tatsächlich bei der Vorbereitung zusammen, wo man Unternehmen kennenlernt und wo ich sozusagen hereinhole, was sind die Probleme oder mit was kämpfen sie und wo geht in die Strategie hin.**

N: Also das ist in der Vorbereitung drinnen?

M: **Ja das ist bei mir in der Vorbereitung drin.**

N: Alles klar.

M: **Natürlich das ist jetzt nur mal das bildliche Modell. Ich habe alles selbst Step-by-Step im Detail beschrieben. Prinzipiell habe ich schon sehr viel Input bekommen, dass mein Modell ein Mix ist aus Prozessschritten und -methoden. Das werde ich noch ändern. Da werde ich zu den einzelnen Prozessschritten unterschiedliche Methoden reinnehmen. PESTEL zum Beispiel, da sag ich Außenwelt oder wie auch immer, nimm noch Konkurrenz Analyse oder Porter oder wie auch immer rein. Das heißt da unterteile ich. Jetzt habe ich auch dem Input bekommen, dass ich auch aus meiner Expertise aus dem Bereich Personal/Organisationsentwicklung in ein internes frugales Thema hineingehen sollte und auch nach außen hin frugale Produkten entwickeln oder eben Services. Und natürlich ist das jetzt nur mal die Masterarbeit aber den Input, den ich nun bekomme, der ist einfach irrsinnig wertvoll für mich. In weiterer Folge werde ich dann beim Testen sehen, wie das in der Praxis funktioniert.**

N: Ja, das wäre mein 4. oder 5. Punkt gewesen, der Mix zwischen Thema und Methode.

M: **Genau, das ist mir beim Schreiben auch gar nicht aufgefallen, wie ich im Thema drinnen war. Deswegen mache ich genau diese Evaluierungsphase.**

N: Vielleicht findet man für Ergebnisvergleich, Entschuldigung, aber das ist ein ganz langweiliger Begriff, obwohl der inhaltlich richtig ist, vielleicht noch einen knackigeren Begriff.

M: **Guter Punkt, danke!**

N: Oder das Ergebnis im Endeffekt. Weil in Phase 2 habe ich das Ergebnis, die Identifikation, dann habe ich das Fragezeichen. Was generiere ich? Und dann fugales Innovationspotenzial. Geht das noch weiter?

M: **Das ist die Frage. Ich werde es wahrscheinlich umbenennen in Prototyp, also was zum Schluss rauskommt. Also es kann auch die Idee ein Prototyp sein oder eine Skizze oder wie auch immer. Das wäre auch eine Frage meinerseits. Ob sozusagen das Modell oder das Vorgehen schon als Ergebnis reichen würde? Bei einem KMU aus Ihrer Erfahrung? Oder brauch man dann als Ergebnis tatsächlich noch einen Prototyp?**

N: Aus meiner Sicht ja. Wir beim INNOLAB dürfen gar nicht bis zum Prototyp. Teilweise schon, wenn wir schnell genug sind. Aber gerade die KMU sind sehr hemdsärmelig. Die wollen nicht nur Potenziale. Denen muss man, glaube ich, schon mehr verkaufen.

M: **Das ist auch meine Überlegung.**

N: Ja, am Ende des Prozesses sollte schon die Frugale Innovation stehen.

M: **Die Masterarbeit geht bei mir bis zum Potenzial. Damit ich eine Forschungsgrundlage dahinter habe zu dem Beratungsthema.**

N: Achso, okay. Vielleicht kann man noch Punkt, Punkt, Punkt mache am Ende. Das am Ende des Tages auch wirklich die Umsetzung steht.

M: **Genau. Welche Rollen, würden Sie in den Entwicklungsprozess hinzuziehen? Welche Personen in welchen Schritten und welche nicht? Für mich als Einschätzung?**

N: Sie meinen von der Unternehmensseite?

M: **Genau. Also wen ich da vom Unternehmen in den einzelnen Schritten reinnehmen sollte. Ob die Geschäftsführung immer dabei sein sollte und wo lieber nicht.**

N: Die Geschäftsführung soll zu Beginn dabei sein, da es einfach darum geht Informationen einzuholen. Damit Sie wissen, wie tickt das Unternehmen, wie sind die aufgestellt. Ich denke beim ersten Punkt, also Kernkompetenz identifizieren wird die Geschäftsführung zum Großteil dabei sein. PESTEL-Recherche - das ist eh sehr viel von Ihrer Seite, also die Umfeldanalysen. Also bei Phase 2 muss nicht nur die Geschäftsführung sein, bei Ideengenerierung ist es natürlich sinnvoll auch das Team dazu zunehmen.

M: **Auch die Geschäftsführung? Haben Sie die bei den Prozessen bei der Ideengenerierung dabei?**

N: N: Wir haben sie immer dabei. Weil wir im Grunde ja nur fünf Leistungstage mit den Betrieben arbeiten. Wir arbeiten fast ausschließlich mit der Geschäftsführung. Wenn, dann machen wir mal das Führungsteam. Das ist bei KMU aber immer recht klein. Das ist meist die linke oder rechte Hand oder der Produktmanager, die von vornherein dann dabei sind. Aber das wir mit dem gesamten Team vom Tischler arbeiten ist relativ selten. Aber eher aufgrund der Zeit, die wir zur Verfügung haben. Bei den Ideen-Geschichten, bei den Kreativ-Geschichten, muss man auch die Mitarbeiter mit ins Boot holen. Ich würde es aber gar nicht so festlegen. Die Unternehmen ticken da ganz unterschiedlich. Ich habe mal mit einem Baumeister gearbeitet, die, obwohl das ein Gratisangebot von uns ist, da das ganze Team vom ersten Tag an Angst bekommen hat. Angst bekommen, das wer entlassen wird, das alles umgekrepelt wird. Berater haben nicht unbedingt den besten Ruf. Dass jetzt eingespart wird, dass sie Geld verlieren. Da war natürlich notwendig, die so früh wie möglich ins Boot zu holen und auch die Ängste zu nehmen. Und das ist glaube ich, das ist ganz, ganz unterschiedlich in den Unternehmen. Wie die funktionieren, wie die zusammenzuarbeiten. Wie oft in patriarchalischen Strukturen sind sehr viele männlich in der Leitung. Wenn es ein alter Familienbetrieb ist gibt es da ja doch patriarchale Strukturen. Ganz tricky sind dann immer die Familienbetriebe wo junge und alte Generation zusammenarbeiten. Wo es wirklich psychologische Themen gibt. Die jetzt aber auch nicht Thema sein sollten. Da würde ich flexibel sein. Das würde ich relativ schnell erklären wer wo wie dabei sein sollte. Die Mannschaft würde ich schon sehr stark miteinbeziehen bei der Ideengenerierung. Außer man kann mit denen nicht arbeiten. Das habe ich auch schon erlebt. So die Hardcore-Techniker zum Beispiel und mit denen Funktionsanalyse zu machen. Die blocken gleich. Das ist sehr menschlich für den kleinen Betrieben.

M: **Spannend. Glauben Sie, dass die österreichischen KMU ihre Kernkompetenz kennen und sie auch nutzen?**

N: Großteils ja. Sie sind Ihnen nicht immer so bewusst und sie analysieren es in der Regel nicht wie wir es von extern tun. Wo sie sich nicht bewusst sind, sind Kompetenzen, die in ihrem Umfeld liegen.

M: **Wenn wir jetzt von Regionen sprechen?**

N: Genau die die Region hergibt. Die vielleicht potentiellen Kooperationen hergeben würden. Vor allem darf man auch nicht vergessen, die Veränderungen passieren im Moment so rasch und die KMUs, die Handwerksbetriebe produzieren auch durchgehend. Auch viele Dienstleister ersticken ja im Moment fast in Arbeit und das wird nicht weniger werden. Die bekommen keine Fachkräfte mehr und müssen schauen, dass sie ihre Aufträge abwickeln können. Oft können die das gar nicht mehr, weil sie die humanen Ressourcen nicht mehr haben. Denen fehlt einfach die Zeit darüber nachzudenken. Denen fehlt der externe Blick, den sie bei uns immer schätzen, dieses inspirieren lassen. Was gibt es, was tut sich etc.. Die haben keine Zeit sich zu informieren. Die bekommen oft gar nicht mehr mit was sich rundherum tut. Sie haben irgendwie die Panik was zu versäumen, aber können es oft gar nicht benennen. Da sind sie sehr dankbar, dass jemand von extern sagt: Da ist ihre Kompetenz und da das Potenzial dazu.

M: **Danke für die Einschätzung! Aus Ihrer Erfahrung heraus, sehen Sie Potenziale für diese einfachen beziehungsweise frugalen Innovationen und in welchen Bereichen?**

N: Grundsätzlich ja, da sehe ich Potenziale für diese Zugangsweise. Das Fragezeichen, das sich mir auftut, das beobachte ich seit fünf Jahren, zahlt jemand dafür?

M: **Ja, dass man tatsächlich das USP herausholt aus dem Ganzen.**

N: Um dafür bezahlt zu bekommen müssen Sie wirklich das Nutzenversprechen sehr, sehr gut rausarbeiten und wahrscheinlich in dem Prozess sehr früh herausarbeiten, sonst verlieren Sie unter Umständen die halben Personen.

M: **Vielen Dank den hilfreichen Input und Ihre Zeit!**

N: Gerne!

ANHANG 3: PRÄSENTATIONEN

„Expert*innen-Interview“- Präsentation exemplarisch:

Von oben nach unten zu lesen.

Über Kernkompetenzen & Frugale Innovationen

Erstinformation

Agenda

- Einführung in das Thema
- Vorgehensmodell
- Weitere Fragestellung
- Diskussion

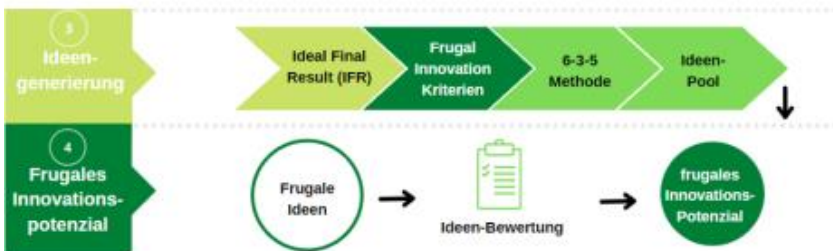
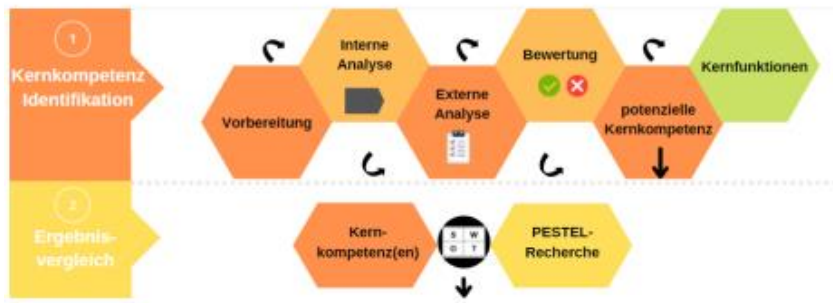


Frugale Innovationen

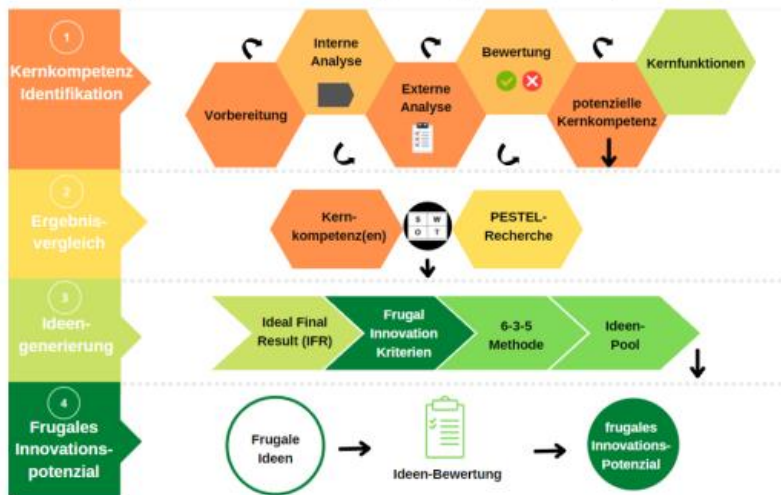
- Substanzielle Kostenreduktion
- Konzentration auf Kernfunktionalitäten
- Optimiertes Leistungsniveau

Kriterien	Konventionelle Produkte oder Dienstleistungen	Frugale Innovation	Was frugale Innovation <u>nicht</u> bedeutet
Substanzielle Kostenreduktion			<ul style="list-style-type: none"> • Kostenreduktion um wenige Prozentpunkte • Kostenreduktion ohne im Kontext des Einsatzzwecks Funktionen und Leistungs-niveau zu hinterfragen
Konzentration auf Kernfunktionalitäten			<ul style="list-style-type: none"> • Modifikation und Reduktion von bestehenden Produkten und Dienstleistungen ohne fundierte Analyse, welche Funktionen tatsächlich benötigt werden
Optimiertes Leistungsniveau			<ul style="list-style-type: none"> • Produkt- und Serviceverbesserungen, die über den tatsächlich benötigten Anforderungen liegen oder nicht optimal an dem Einsatzzweck ausgerichtet sind

Vorgehensmodell zur Entwicklung von frugalen Innovationspotenzialen



Vorgehensmodell zur Entwicklung von frugalen Innovationspotenzialen



Workshop 1 „Kernkompetenz-Identifikation“ - Präsentation:

Von oben nach unten zu lesen.

EINFACH

Workshop 4.3.
Maria Theuermann

Der Ablauf

- Vision & Ideenworkshop
tba
- Kernkompetenz-Workshop
4.3. ca. 3h
- Ergebnis & Prototyp
vor Ostern

unsere Kernkompetenz

Was wir am besten machen
und Basis für neue Produkte & Märkte sein kann


-  ist schwer kopierbar
-  ist schwer zu ersetzen
-  höherer Kunden-Nutzen



Workshop 2 „Ideengenerierung Frugales Innovationspotenzial“ – Präsentation inkl. Ergebnissen:

Von oben nach unten zu lesen.

Rückblick



Was haben wir die letzten 4 Wochen gut gemacht?

Wofür bin ich Magdalena, Erwin, Stefan und Hannes dankbar?

externe Chancen & Risiken



- Persönlichkeit und Wohntypus frühzeitig erkennen/abfragen
- Bauen schnell vertrauen auf - Kunde möchte keine große Auswahl sondern das auf ihn perfekt zugeschnittene Werk
- Kunden die Entscheidung so einfach wie möglich machen
- schnelle Reaktion intern - lange Reaktion bei Kunde - keine Planbarkeit
- Kunde verlangt Transparenz für Leistung



- Beratungs-Kompetenz und Netzwerk auch für neue Kundengruppen?
- Individualität auf allen Ebenen nutzen -Konsument legt mehr Wert auf Qualität
- Verfügbarkeit von Material/Platten - Vorbestellung/Hamsterkauf- gerade bei indiv. Fertigung schwer planbar



- Begeisterung durch Transparenz und Sichtbarkeit des Handwerk - Stolz auf allen Ebenen in den Vordergrund stellen - Stress rausnehmen
- Vorfertigung so hoch wie möglich machen - rechtzeitige Planung und Einkauf von Ressourcen
- New Work: Arbeits-/Lebenswelt verändert sich -> Produkt finden, dass eine Abgrenzung zwischen Leben/Job ermöglicht
- Konsument kann sich weniger Wohnraum leisten

Kernkompetenz Tischlerei Sterling

Durch zielorientierte, kreative und durchgängige Beratung, Planung und Fertigung die Persönlichkeit in den Mittelpunkt stellen, um das individuelle Traumwerk zu schaffen, das alle begeistert.

Wie	professionalisierte Produktion, State-of-the-Art Technologien, schnelle Entscheidungswege, hoher Anspruch an Produkt & Service
Wer	unsere Kunden, unser Partnernetzwerk und unser gesamtes Kompetenz-Zentrum
Was	Handwerkskunst & Individualität je nach Einsatzzweck
Wofür	Begeisterung/Wow-Moment beim Team und beim Kunden, harmonisiert mit dem zu Hause

158

Elemente für die Kernkompetenz

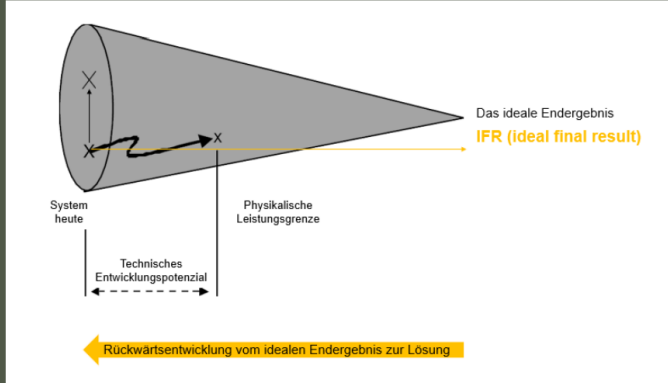
Unkomplizierter und durchgängige Beratung & Planung	ein Kompetenz-Zentrum das durch Persönlichkeit glänzt	nehmen sich Zeit so lange wie notwendig
modernster Technologie	den Kunden in den Mittelpunkt stellen - Begeisterung/Vertrauen/ Sicherheit	Kundenfokussierte Betreuung über den gesamten Weg
schnellen Entscheidungswegen	Handwerkskunst individuell in den Mittelpunkt stellen	die mit deinem Zuhause harmoniert
Vertrauensvolles und kreatives Partnernetzwerk	langjährige vertrauensvolle Beziehungen zu Partnern	Begeisterung schaffen

Mehr	Weniger
bewusste persönliche Zeit für einem Selbst, Familie, Kunden und Kollegen	gleichzeitige Projekte - Produkt ist eher nebensächlich
agieren statt reagieren, weniger Trouble Shooting	Stress & Ablenkung
vorausplanen	Varianten für den Kunden
Kunden erziehen - "tenken"	Hektik - nur reagieren!
Freizeit zum runterfahren	Nacharbeit- Sprichwort "Stau"
Kundenfokus!	Chaos! - unklarer Projektstatus

Ergebnis: weniger ist mehr!

- Qualität vor Quantität
- Gewinn im Auge haben - Welche Projekte zahlen sich aus?
- Arbeit sollte machbar sein, keine Hektik ausbrechen lassen
- mehr vorausschauend planen & weniger gleichzeitig
- optimieren und vom Tempo runterfahren - zu viele Sprints
- Schnittstellen regeln - Verantwortung abgrenzen
- Individualität evaluieren - wie weit geht man mit dem Kunden?

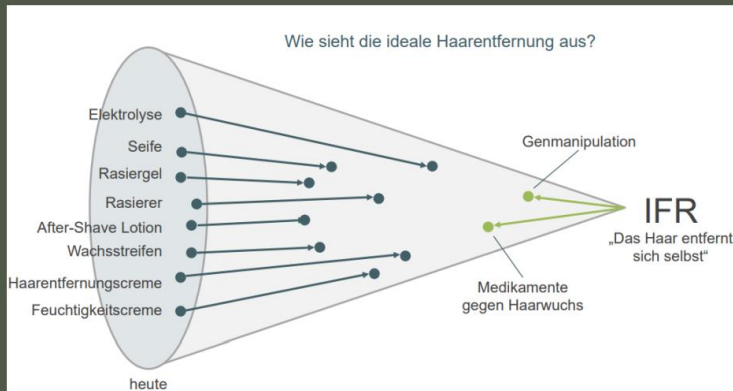
das ideale Endergebnis



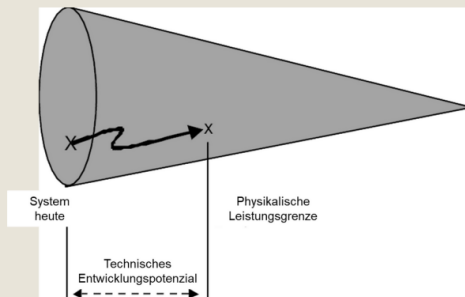
free
perfect
now

Erfülle die Funktion
ohne Kosten und
ohne Schaden!

Beispiel Haarentfernung



das ideale Endergebnis – Tischlerei Sterling



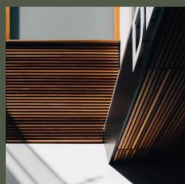
Jede Partei weiß jederzeit bescheid, welche Leistung, zu welcher Zeit & zu welchem Preis geliefert wird und das auch noch kostenlos.

Dafür ist notwendig zu definieren:

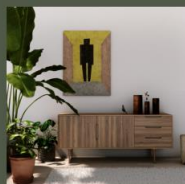
- Was will jede Partei? Definieren wann, wer, wo was - Schnittstellen
 - Sauber Projekte abschließen, Meilenstein Abrechnung
- Welcher Schritt in Person, was mit digitaler Unterstützung
- Wie kommunizieren alle Parteien?
- Kunde ist erzogen, man ist nur zu gewissen Zeitpunkten erreichbar (z.B. 2h Woche)
- Klares Leistungspaket, was wird angeboten, Portfolio, welche Kategorien, wie ist die Leistung sichtbar, wie viele Planungsschritte werden angeboten

3 Prinzipien für Lösungs-Ideen

Unsere Dienstleistung ist "gut genug" & das ist gut so



Auf den Zweck ausgerichtet!



Weniger ist mehr!
- auf Kernbedürfnis ausgerichtet

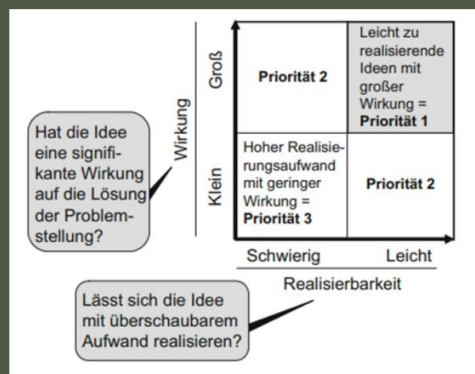


Willst du was hinzufügen?
Lass es weg!

Woran wir arbeiten sollten..

Themen	Ideen
Wie bekommen wir einfach alle up-to-date? Projektstatus Wie können wir konsequent Versprechungen machen & die auch einhalten?	Kanban/Status Board aus Holz in der Werks-Küche aufhängen - Aktueller Status immer gut sichtbar & Mitarbeiter & Kunden werden mit einbezogen - wöchentliche Stand-ups
Wie bekommen wir möglichst früh heraus welche Persönlichkeit zu uns passt und ob wir deren Wünsche auch gewinnbringend erfüllen können?	"Tischler-Tinder": Fragebogen an Kunden zu Zeitrahmen, Budget, "Persönlichkeits-Check/Stil/Wohntypus", erste Inspirations-Bilder die Wünsche zeigen etc.
Klare Kompetenz-Abgrenzung (Geschäftsführung, Projektleitung, AV, Kerstin, Werkstatt) - Führung-Anspruch fürs Unternehmen definieren	...
Klare Leistungspakete/Portfolio bestimmen- Was ist in welchem Paket inkludiert etc. & wie kommunizieren wir es	...
Kunde & Partner muss erzogen werden - welche Information er bekommt, wie viele Entwürfe etc.	...
Grenze wie weit gibt man für den Kunden/ wo gehen die Bedürfnisse des Unternehmens vor	...

Welche Ideen haben Potenzial?



Idee 1: KANBAN/SCRUM – agiles Arbeiten Das Sterling Projektboard



- Entwicklung eines schönen und intuitiven Boards aus Holz (eure Hauptressource)
- In der Kaffee-Küche wo alle zusammenkommen
- aktueller Status für Kunde Apotheke, B, C, D,....
- wöchentliches Meeting mit allen Mitarbeitern zu Status
- Status "Abgearbeitet" - Mitarbeiter verschiebt das selbst weiter
- kommende Aufträge im "Backlog" ablegen - "Angebot gelegt" - Mitarbeiter können sich darauf einstellen
- Kunde kann sich seinen Status auch selbst ansehen - wenn von ihm Infos fehlen oder er sich nicht entschieden hat ist er selbst verantwortlich
- **Weiter Idee:** Sterling Projektboard in mehreren Varianten (verschiedene & nachhaltige Hölzer/Platten) entwickeln bzw. Customizing möglich machen - kann auch für andere Betriebe spannend sein - verkaufbares Produkt!