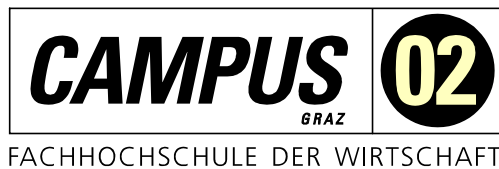


---

Masterarbeit

# INNOVATIONSSTRATEGIE IN THEORIE UND PRAXIS

ausgeführt am



Fachhochschul-Masterstudiengang  
Innovationsmanagement

von

**Ing. Dieter Bischof, BSc**

1210317036

betreut und begutachtet von

FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler

begutachtet von

FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Børge Kummert

Graz, im Mai 2018

  
Unterschrift

---

## 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.

  
Unterschrift

## GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

---

## **KURZFASSUNG**

Innovationsstrategien sind in den heutigen Unternehmen eine noch nicht sehr weit verbreitete Disziplin. Eine genau ausgearbeitete Innovationsstrategie, abgeleitet von der Unternehmensstrategie, stellt eine exakte Wegbeschreibung für effektive und konzentrierte Innovationsprozesse dar. Viele Unternehmen stehen vor der Frage, welche Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse in Zukunft einen wirtschaftlichen Erfolg generieren, mit welchen externen und internen Einflüssen in Zukunft zu rechnen ist und in wie eine sinnngemäße Kompetenzverteilung vorzunehmen ist. Im Fokus steht einen klaren Weg für die zukünftige Er- und Abarbeitung von Innovationsthemen zu gestalten. Ziel dieser Masterthesis ist es, eine idealtypische Vorgehensweise für die Erstellung und den Aufbau einer Innovationsstrategie zu entwickeln, welche flexibel an die unterschiedlichsten Gegebenheiten von Unternehmen angepasst werden kann. Im Theorieteil werden unter dem Fokus der Innovation die Bedeutung von Vision und Unternehmensstrategie aufgezeigt und durch eine generelle Literaturrecherche die Basis für den empirischen Teil gelegt. Im empirischen Teil kommen ausschließlich quantitative Experteninterviews zur Anwendung. Den Abschluss dieser Arbeit bildet der Abgleich zwischen den theoretischen und praktischen Erkenntnissen, welche in einem Vorschlag für eine Vorgehensweise für den Aufbau einer Innovationsstrategie münden. Zusätzlich wurde ein Toolset für die Erarbeitung einer solchen Strategie abgebildet. Speziell in Zeiten der immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen gilt es Innovationen immer zielgerichteter generieren zu können, welche auch auf dem Markt einen Erfolg darstellen.

## **ABSTRACT**

Innovation strategies are a discipline that is not yet very widespread in today's companies. A precisely elaborated innovation strategy, derived from the corporate strategy, is a precise description of how to achieve an effective and concentrated innovation process. Many companies are confronted with the question of which products, services or processes will generate economic success in the future, which external and internal influences are to be expected in the future, and how a meaningful division of competences can be achieved. The main goal is to create a clear path for the future processing of innovation topics. The aim of this thesis is to develop an ideal-typical approach for the development and structure of an innovation strategy, which can be flexibly adapted to the most diverse circumstances of companies. In the theoretical part, the focus of innovation is on the importance of vision and corporate strategy and a general literature search provides the basis for the empirical part. In the empirical part, only quantitative expert interviews are used. The main part of this work is the reconciliation between theoretical and practical knowledge, which results in a proposal for an approach for the development of an innovation strategy. In addition, a toolset was developed for the development of such a strategy. Especially in times of ever shorter product life, innovations need to be able to be generated in a more and more targeted manner, which also represent a success on the market

## INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG.....	4
1.1	Ausgangssituation .....	4
1.2	Forschungsfrage und Ziel der Arbeit .....	5
1.3	Bezugsrahmen.....	5
1.4	Innovationsmodell Big Picture .....	7
2	VISION UNTER DEM FOKUS DER INNOVATION .....	10
3	UNTERNEHMENSSTRATEGIE UNTER DEM FOKUS DER INNOVATION .....	12
4	KOMPETENZEN, KULTUR UND STEUERUNG .....	15
4.1	Aufgaben und Rollen im Unternehmen .....	15
4.1.1	Das Management .....	15
4.1.2	Der Innovationsmanager .....	15
4.1.3	Der Mitarbeiter .....	17
4.2	Innovationskultur.....	17
4.3	Innovationscontrolling .....	20
4.3.1	Ziel des Innovationscontrollings.....	20
4.3.2	Aufgaben des Innovationscontrollings.....	21
5	INNOVATIONSSTRATEGIE .....	22
5.1	Arten von Innovationsstrategien .....	24
5.1.1	Wettbewerbsorientierte Innovationsstrategien .....	24
5.1.2	Marktorientierte Innovationsstrategien .....	25
5.1.3	Technologieorientierte Innovationsstrategien.....	27
5.1.4	Zeitorientierte Innovationsstrategien (Timing Strategie).....	28
5.1.5	Kooperationsorientierte Innovationsstrategien .....	29
5.2	Sichtweise von Innovationsstrategien .....	31
5.2.1	Innovationsstrategie als Funktionalstrategie .....	32
5.2.2	Innovationsstrategie als Metastrategie .....	32
5.3	Erarbeitung einer Innovationsstrategie.....	32
5.3.1	Phasen einer Innovationsstrategie .....	32
5.3.1.1	Phase 1: Strategische Exploration & Analyse .....	33
5.3.1.2	Phase 2: Strategische Planung & Entwicklung .....	33
5.3.1.3	Phase 3: Strategische Umsetzung & Steuerung.....	34
5.3.2	Ansätze zur Erarbeitung einer Innovationsstrategie.....	34
5.3.2.1	Mit 8 Schritten zur Innovationsstrategie – Entwicklungsmodell von Maria Tagwerker-Sturm.....	35
5.3.2.2	St. Galler Entwicklungsmodell einer Innovationsstrategie .....	39
5.3.2.3	Erarbeitung einer Innovationsstrategie von Geschka & Partner Unternehmensberatung.....	44
5.4	Bestandteile einer Innovationsstrategie.....	50

5.4.1	Vision, Mission und Strategische Ziele .....	51
5.4.2	Suchfelder .....	52
5.4.3	Teilstrategien .....	53
5.4.4	Maßnahmen und Aktionen.....	54
6	VORGEHENSWEISE FÜR DIE ERARBEITUNG UND DEN AUFBAU EINER INNOVATIONSSTRATEGIE .....	55
6.1	Anforderungen an die Erarbeitung und den Aufbau einer Innovationsstrategie .....	55
6.2	Entwicklungsprozess einer Innovationsstrategie .....	56
6.3	Aufbau einer Innovationsstrategie .....	63
6.4	Instrumente zur Entwicklung der Innovationsstrategie .....	65
6.4.1	Produkt-Markt-Matrix .....	69
6.4.2	GAP Analyse.....	69
6.4.3	Umweltanalyse (PESTEL) .....	70
6.4.4	SWOT - Analyse .....	72
6.4.5	Suchfeldmatrix .....	74
6.4.6	Know-how-Innovationsportfolio.....	74
6.4.7	VRIO-Analyse .....	75
6.4.8	Szenario - Technik.....	77
6.4.9	Technologie - Portfolio.....	81
7	KONZEPTION DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG .....	82
7.1	Qualitative Forschungsmethode .....	82
7.2	Experteninterviews .....	83
7.3	Analyse der Ist-Situation.....	83
7.4	Ziele der Untersuchung .....	83
8	EXPERTENINTERVIEWS .....	84
8.1	Vorbereitung der Experteninterviews .....	84
8.2	Interviewleitfaden.....	84
8.3	Auswahl der Experten.....	85
8.4	Beschreibung des Vorgehens.....	86
8.5	Auswertung der Ergebnisse zur Erarbeitung einer Innovationsstrategie .....	86
8.6	Auswertung der Ergebnisse zum Aufbau einer Innovationsstrategie.....	112
9	Interpretation der Ergebnisse.....	120
9.1	Zusammenfassende Interpretation aller Interviews.....	120
9.1.1	Zusammenfassung der Experten.....	120
9.1.2	Zusammenfassende Interpretation zum Thema Innovationsstrategie .....	120
9.1.3	Zusammenfassende Interpretation zur Erarbeitung einer Innovationsstrategie.....	122
9.1.4	Zusammenfassende Interpretation zu den Phasen und Inhalten einer Innovationsstrategie .....	123
9.1.5	Zusammenfassende Interpretation zum Aufbau und den verwendeten Tools.....	124
10	INNOVATIONSSTRATEGIE IN THEORIE UND PRAXIS .....	125

10.1	Die Innovationsstrategie .....	125
10.1.1	Erarbeitung .....	125
10.1.2	Phasen und deren Inhalte.....	126
10.1.3	Aufbau, Bestandteile und Inhalte.....	127
10.1.4	Toolset für die Erarbeitung einer Innovationsstrategie .....	127
10.2	Abgleich zwischen Theorie und Praxis.....	128
10.2.1	Entwicklungsprozess einer Innovationsstrategie – Vollversion .....	128
10.2.2	Entwicklungsprozess einer Innovationsstrategie – Kurzversion.....	129
10.2.3	Aufbau einer Innovationsstrategie .....	134
10.3	Auswirkungen auf das Big Picture Innovationsmodell.....	135
11	RESÜMEE UND AUSBLICK.....	137
	Literaturverzeichnis .....	139
	Abbildungsverzeichnis.....	142
	Tabellenverzeichnis.....	144
	Abkürzungsverzeichnis.....	145
	ANHANG .....	146

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Ausgangssituation

Angesichts der starken Konkurrenz sämtlicher Produkte und Dienstleistungen sind Unternehmen gezwungen, immer schneller, flexibler und vor allem innovativer zu handeln. Viele Unternehmen kämpfen täglich um ihr Überleben und stellen sich tagtäglich die Frage, wie sie ihre Produkte oder Dienstleistungen verbessern können, um einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Mitbewerbern zu schaffen. Dies ist kein Prozess von mehreren Tagen oder Wochen, sondern erfordert eine genaue Planung über Monate – wenn nicht über Jahre. Doch wie entstehen solche Innovationen?

Generell gilt zu sagen, dass keine Innovation aus dem Nichts heraus entstehen kann. Jede Innovation beruht auf einem fokussierten Handeln sämtlicher Entscheidungsträger in einem Unternehmen, welche sich über Chancen und Risiken bezüglich neuer Ideen absolut im Klaren sind. Um Ideen in erfolgreiche Innovationen umzumünzen, bedarf es einer optimalen Ressourcenplanung. Innovationsaktivitäten sollten deshalb unbedingt hinsichtlich der strategischen Ziele ausgerichtet sein und ebenso mit der Unternehmensstrategie übereinstimmen. Eine Unternehmensstrategie allgemein und die Innovationsstrategie im Speziellen sind somit die Ausgangspunkte für effektive Innovationsprozesse.<sup>1</sup>

Eine Innovationsstrategie steht mit der übergeordneten Unternehmensstrategie in direktem Zusammenhang. Die Unternehmensstrategie zeigt auf, wie Ziele mittel- und langfristig erreicht werden sollen und welche dafür erforderlichen Maßnahmen abgeleitet werden müssen. Dabei soll die Koordination aller Einzelentscheidungen sichergestellt werden. Idealerweise sollen möglich auftretende Zielkonflikte vermieden werden und zu einem konformen Verhalten der Funktionsbereiche im Unternehmen führen. Die Unternehmensstrategie, mit ihrer abgeleiteten Innovationsstrategie zielt darauf ab, kontinuierliche Wettbewerbsvorteile zu lukrieren und beachtet ebenso mögliche Veränderungen am Markt.<sup>2</sup>

Die meisten bzw. sehr viele Unternehmen besitzen eine Unternehmensstrategie. Leider hat sich jedoch die Wichtigkeit einer Innovationsstrategie noch nicht gänzlich etabliert. Betrachtet man Weltmarktführer mit Spitzentechnologien, so arbeiten solche Unternehmen größtenteils mit einer klar definierten und ausgestalteten Innovationsstrategie. Wie eine solche Innovationsstrategie jedoch aufgebaut, strukturiert und inhaltlich richtig bestückt ist, soll in dieser Masterarbeit erarbeitet werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 93.

<sup>2</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trilling (2014), Onlinequelle [10.06.2018]

## 1.2 Forschungsfrage und Ziel der Arbeit

Die Forschungsfragen, mit der sich diese Arbeit beschäftigt, lauten wie folgt:

- Welche Phasen, Elemente und Tools werden zur Erarbeitung einer Innovationsstrategie durchlaufen bzw. benötigt?
- Wie sieht der idealtypische Aufbau einer Innovationsstrategie aus?
- Wie ist der Status quo in der Praxis?

Diese Fragen sollen durch die Erarbeitung von theoretischen Erkenntnissen verknüpft mit Expertenmeinungen und Experteninterviews beantwortet werden. Am Ende des Theorieteils soll ein idealtypischer Entwicklungsprozess für eine Innovationsstrategie inkl. der nötigen Phasen, Elemente und Instrumente dargestellt werden, welche es im Praxisteil zu bestätigen bzw. zu widerlegen gilt.

## 1.3 Bezugsrahmen

Der grafische Bezugsrahmen beinhaltet alle relevanten Punkte, die es in dieser Arbeit zu bearbeiten gilt. Er soll diese Masterarbeit in eine wissenschaftliche Richtung leiten und als Leitfaden dienen.

Die Arbeit baut sich aus Theorieteil und anschließendem Praxisteil auf. Im Theorieteil wird das Theoretische aufgearbeitet, sodass am Ende ein idealtypischer Aufbau einer Innovationsstrategie beschrieben werden kann, welcher sämtliche Inhalte und wichtige Instrumente beinhaltet.

Die Erarbeitung des Status quo wird im Praxisteil anhand von qualitativen Experteninterviews erörtert. Es soll somit die Lücke zwischen Theorie und Praxis geschlossen werden.

Der grafische Bezugsrahmen in Abbildung 1 dient als Basis für diese Masterarbeit.



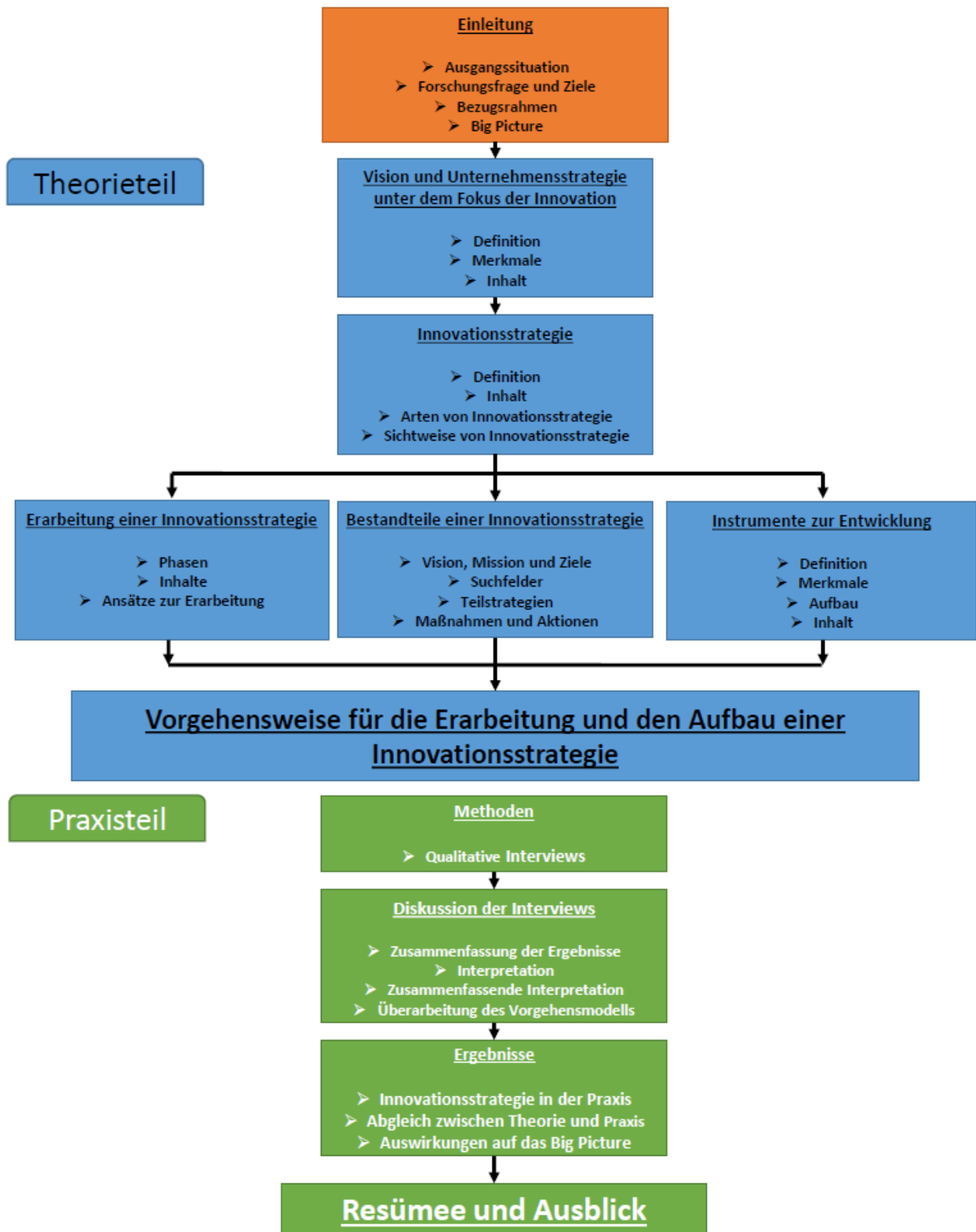


Abbildung 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.



Das Modell wird in fünf verschiedene Phasen unterteilt, um einen logischen Zusammenhang der Stages und Gates zusammenzufassen:<sup>4</sup>

### **Vorbereitungsphase**

Die Erfahrung hat gezeigt, dass Innovationsvorhaben selten aus strategischer Planung und ebenfalls ohne strategische Orientierung entstehen. Sinnvoller wäre es hierbei, dass Innovationsprojekte erst nach Überprüfung von betriebsrelevanten Innovationslücken und Rückkoppelung der Unternehmensstrategie eröffnet werden. Indem regelmäßig Resultate aus Markt- und Technologiefrühaufklärung, Trend-Monitoring als externe Signale sowie Analysen der eigenen Produkte, Prozesse, Technologien, Dienstleistungen und der Unternehmensstrategie als interne Signale miteinander konfrontiert werden, können Innovationslücken und Suchfelder identifiziert werden.<sup>5</sup>

### **Strategiephase**

Die Strategiephase basiert auf den beiden Pfeilern „identifizierte Innovationslücken“ und der „Unternehmensstrategie“, welche Richtung und auch Ziele vorgibt. Aus diesen beiden Pfeilern ergeben sich somit die Inhalte der Innovationsstrategie. Die Innovationsstrategie muss anschließend auf die einzelnen Abteilungen und Bereiche im Unternehmen heruntergebrochen werden, um Innovation in die „Breite“ zu bringen und Führungskräfte und Mitarbeiter eine Identifikation zu erleichtern.<sup>6</sup>

### **Ideenphase**

Nachdem der Beitrag zum Innovationserfolg verdeutlicht und die Verantwortungen dafür klar übergeben wurden, kann die selbstgesteuerte Ideenphase beginnen. Jede Möglichkeit, um Ideen zu finden, soll genutzt werden, um einen Beitrag für die Erreichung der Innovationsziele zu ermöglichen. Ideengenerierungsprozesse können in dieser Phase parallel in unterschiedlichen Abteilungen und ebenfalls zu einer Vielzahl von Themenfindungen laufen.<sup>7</sup>

### **Umsetzungs- und Projektphase**

In der Umsetzungsphase gilt es abhängig von der Größe des Innovationsvorhabens, der Tragweite der Veränderung für ein Unternehmen und die damit verbundenen Risiken und Investitionen den Umsetzungsprozess bestmöglich vorzubereiten, zu planen und umzusetzen.

### **Erfolgskontrollphase**

In der Kontrollphase wird überprüft, ob und inwiefern die definierten Ziele inhaltlich und organisatorisch erreicht wurden. Die vergangenen Innovationsprojekte, die Innovationsstrategie und das gesamte Innovationssystem gilt es zu analysieren und zu evaluieren. Dieser Review führt zu „lessons learned“ und ermöglicht einen gezielten Blick nach vorne und auch zurück. Ziel in dieser Phase ist es die erfolgreichen

---

<sup>4</sup> Vgl. Lercher (2016), S. 58.

<sup>5</sup> Vgl. Lercher (2016), S. 28.

<sup>6</sup> Vgl. Lercher (2016), S. 29.

<sup>7</sup> Vgl. Lercher (2016), S. 30.

Produkte ins Lebenszyklusmanagement zu überführen und relevante Verbesserungen für die Zukunft abzuleiten.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. Lercher (2016), S. 31.

## 2 VISION UNTER DEM FOKUS DER INNOVATION

Eine Vision sollte einer Unternehmensstrategie immer vorgeordnet sein. Eine Vision kann in einem Unternehmen enorme Kräfte freisetzen. Sie schafft den Mitarbeitern Orientierung und begeistert im Idealfall für gemeinsame Ziele. Eine Vision sollte durchaus etwas Großes sein, etwas Großes was zu Beginn unerreichbar zu scheinen darf. Ein großes, kühnes und anspruchsvolles Ziel soll es zu erreichen gelten und zugleich ein erstrebenswertes Bild oder Position der Zukunft darstellen. Eine solch entstandene Vision wird nun idealerweise schriftlich festgehalten und formuliert den angestrebten Soll-Ist Zustand für das künftige Handeln.<sup>9</sup>

Spricht man von einer Vision oder liest eine solche, so klingt dies meist nach Luftschlössern und unerreichbaren Gedanken welche nur in einer Traumwelt existieren. Doch wozu ist eine Vision Letzen endlich gut? Folgende Vorteile werden in der Literatur aufgelistet:<sup>10</sup>

- Eine Vision unterstützt die langfristige Planung der Unternehmensentwicklung und sorgt für eine bessere Markt- und Kundenorientierung.
- Eine durchdachte Vision formt die Unternehmensstrategie, vom Tagesgeschäft bis zum Personalmanagement.
- Die Vision ist das „Rückgrad“ für strategische Ziele und Maßnahmen und gibt durch ihr Statement einen klaren Weg vor, auf den immer wieder Bezug genommen werden kann, zum Beispiel bei Entscheidungen, Zweifeln oder Unklarheiten.
- Die Vision ermöglicht einen effektiveren Ressourceneinsatz, denn sie setzt Prioritäten und erleichtert die Planung.
- Sie macht die Entscheidungen des Managements aus Sicht der Mitarbeiter glaubwürdiger und nachvollziehbarer.
- Die Vision spiegelt die Unternehmenswerte wieder, motiviert und unterstützt dabei, die Ziele der Zukunft zu realisieren.

Bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen spielt die Vision eine wichtige und vor allem entscheidende Rolle, da der Prozess alle Unternehmensbereiche betrifft und sich in der Vision auf die Ganzheitlichkeit des Vorgehens konzentriert wird. Die Vision beschreibt die geplante Marktperformance, die zentralen Funktionen des Geschäftssystems und die dafür notwendigen Prozesse. Dies bedeutet: An die Vision muss gleichzeitig der Anspruch geknüpft sein, die Leitplanken des Handelns klar zu definieren, die für das gesamte Unternehmen gelten und die in das Leitbild integriert werden können. Selbstverständlich müssen dabei auch alle Interessen innerhalb und außerhalb des Unternehmens berücksichtigt werden.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 9.

<sup>10</sup> Vgl. Volland (2015), Onlinequelle [10.06.2018]

<sup>11</sup> Vgl. Volland (2015), Onlinequelle [10.06.2018]

Eine Vision soll klar, verständlich und griffig zeigen, wohin der Unternehmensweg führt und wo sich das Unternehmen in einigen Jahren sieht. Sie sollte übergreifend in alle Bereiche integriert und stimmig mit den Werten und der Kultur des Unternehmens sein. Sie gilt für alle und jedes Handeln – sei es das Topmanagement oder Mitarbeiter.<sup>12</sup>

Beispiele einiger mittlerweile Weltbekannter Unternehmen waren oder sind:

*„Ein Computer auf jedem Schreibtisch und in jedem Zuhause.“* – Microsoft

*„Einfachen Menschen zu ermöglichen, die gleichen Dinge kaufen zu können wie Wohlhabende“* – Walmart

*“Stell Dir eine Welt vor, in der jeder einzelne Mensch freien Anteil an der Gesamtheit des Wissens hat.”* – Wikipedia

---

<sup>12</sup> Vgl. Volland (2015), Onlinequelle [10.06.2018]

### 3 UNTERNEHMENSSTRATEGIE UNTER DEM FOKUS DER INNOVATION

In den letzten Jahren ist der Begriff „Strategie“ zu einem Modewort des modernen Managements geworden. In der Literatur und in der Wirtschaftspraxis wird dieser Begriff jedoch sehr unterschiedlich verwendet. Der Strategiebegriff wurde vor etwa fünfzig Jahren von John von Neumann und Oskar Morgenstern, den beiden Erfindern der sogenannten „Spieltheorie“ aus dem militärischen Bereich in den wirtschaftswissenschaftlichen Bereich übertragen. Strategie bedeutet in der Spieltheorie eine Folge von Eingeschritten, die auf ein bestimmtes Ziel hin ausgerichtet ist. Der amerikanische „Strategiepapst“ Igor Ansoff hat den Strategiebegriff mit seinem 1965 erschienen Werk „Corporate Strategy“ im Management eingeführt und die Strategie als Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs definiert. Auf Grund deshalb, dass sich in der Literatur eine Vielzahl von Definitionsversuchen des Strategiebegriffs findet, fällt eine allgemeine Charakterisierung der Unternehmensstrategie nicht leicht.<sup>13</sup>

Nahezu jedes Unternehmen hat eine Strategie, jedoch hat nicht jedes Unternehmen diese bewusst und klar kommuniziert. Bewusste und klare Formulierungen wie auch eine transparente Kommunikation der Strategie sind allerdings Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung. Die beste Strategie ist nicht von Nutzen, wenn die Mitarbeiter darüber nicht Bescheid wissen.<sup>14</sup>

Bevor eine Strategie entwickelt werden kann, muss klar sein, was erreicht werden soll. Um es mit einem Bild auszudrücken: Wenn das Ziel ist, den Gipfel eines Berges zu erklimmen, dann ist die Strategie der Weg dorthin. Wenn ein Ziel unbekannt ist, so kann auch nicht der richtige Weg eingeschlagen werden. Die Überlegung besteht also darin, wo ein Unternehmen in fünf oder zehn Jahren stehen soll. Wie hoch sollen Umsatz und Gewinn sein? Wie viele Kunden sollen generiert werden? Soll der Marktanteil in einem bestehenden Geschäftsfeld vergrößert werden oder soll eine Diversifikation in neue Geschäftsbereiche stattfinden? Das Ziel muss in messbare Größen formuliert werden und es ist vor allem darauf zu achten, dass das Vorhaben realisierbar bleibt.<sup>15</sup>

Sobald das Ziel fest steht, ist zu überlegen, wie es am besten erreicht werden kann. Am erfolgversprechendsten ist eine Strategie, wenn auf bereits vorhandene Stärken gebaut wird. Eine Preisstrategie funktioniert nur, wenn die Möglichkeit besteht, dauerhaft günstig zu produzieren. Wer hingegen Innovationsführer sein will, sollte in seinem Unternehmen die schlauesten Köpfe der Branche beschäftigen bzw. die nötigen Kernkompetenzen diesbezüglich zu entwickeln. Selbstverständlich kann auch auf neue Stärken aufgebaut werden. Wichtig ist jedoch, dass die Strategie zum Unternehmen passt. Ansonsten ist sie zum Scheitern verurteilt. Da Mitarbeiter im Unternehmen die Maßnahmen, die sich aus der Strategie ableiten, mittragen müssen, sollte die strategische Ausrichtung keine einsame

---

<sup>13</sup> Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 94.

<sup>14</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 8.

<sup>15</sup> Vgl. Pallascapital (2016), Onlinequelle [10.06.2018]

Entscheidung der Geschäftsleitung sein. Es ist sinnvoll, sich mit den Managern aller Bereiche oder auch einigen langjährigen, vertrauten Mitarbeitern abzustimmen. Jene Leute wissen oft besser, wo Abläufe gut funktionieren, wo mehr möglich wäre oder wo mögliche Engpässe lauern. Eine gemeinsam entwickelte Strategie wird eher akzeptiert als eine „von oben verordnete“.<sup>16</sup>

Strategien, welche heute entwickelt wurden, können morgen schon wieder nicht mehr aktuell sein. Viele Versandhäuser waren jahrelang erfolgreich, bis der Onlinehandel den Markt total verändert hat. Deshalb ist es wichtig, sämtliche Strategien im Unternehmen ständig zu überdenken/überarbeiten.

Folgende Merkmale wurden über die letzten Jahre für eine Unternehmensstrategie definiert und in der Literatur wie folgt definiert:<sup>17</sup>

### **Hohe Komplexität**

Eine Unternehmensstrategie umfasst eine Vielzahl von Einzelentscheidungen, welche auf die strategischen Ziele ausgerichtet sind und ebenso alle Teilbereiche des Unternehmens einschließen. Somit ergeben sich Wechselwirkungen wie zum Beispiel zwischen verschiedenen Sparten oder Funktionsbereichen, die hinsichtlich der Auswirkungen auf die Gesamtzielerreichung und der Strategiekonformität geprüft werden müssen. Alleine an diesem Merkmal wird deutlich, dass eine Strategieänderung mit sehr hohem Aufwand und enormen Risiken verbunden sind.

### **Langfristcharakter und Kontinuität**

Strategien werden in der Regel langfristig ausgerichtet. Der Planungszeitraum wird dabei im Allgemeinen mit fünf bis zehn Jahren angesetzt, wobei der wirklich relevante Zeitraum von der Dynamik der jeweiligen Branche abhängig ist. Selbstverständlich werden viele Strategien über einen kürzeren Zeitraum angesetzt, da es für gewisse Unternehmen nicht möglich ist, in solch einem großen Rahmen die Ausrichtung zu gestalten. In den jeweiligen Zeiträumen verfolgen die definierten Strategien kontinuierlich bestimmte Ziele. Diese Ausrichtung führt im Idealfall zu einer Beständigkeit des Verhaltens hinsichtlich des Verhaltens über einen längeren Zeitraum.

### **Bewusste Planung und Gestaltung der angestrebten Ziele**

Strategische Ziele beziehen sich immer auf das gesamte Unternehmen und sind gleichzeitig langfristig. Ziele dieser Art müssen grundsätzlich unternehmensübergreifend beschlossen und verabschiedet werden, da in vielen Fällen ansonsten schon im Vorhinein Zielkonflikte entstehen können. Dies ist auch eine wesentliche Voraussetzung für die Stimmigkeit der zur Umsetzung der Strategie zu treffenden Einzelentscheidungen.

---

<sup>16</sup> Pallascapital (2016), Onlinequelle [10.06.2018]

<sup>17</sup> Vgl. Vahs /Brem (2013), S. 94-95.



### **Top-Management-Aufgabe**

Die Formulierung der Strategie ist wegen ihrer Bedeutung für die langfristige Unternehmensentwicklung grundsätzlich eine Aufgabe der obersten Führungsebenen. Sie gibt die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens im Hinblick auf die fundamentalen Zielsetzungen vor. Für den Erfolg der Strategie ist es essentiell, dass sich Mitglieder des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung über die Unternehmensstrategie so weit wie möglich einig sind, um Zielkonflikte vermeiden zu können, welche sich auf die nachgelagerten Hierarchieebenen noch verstärken können.

### **Strikte Zielorientierung**

Aus den grundlegenden Unternehmenszielen werden Strategien abgeleitet, die wiederum der Unternehmensvision folgen. Somit stellen sie nach der Auffassung der meisten Vertreter eher den Weg als das eigentliche Ziel dar. Damit wird unterstellt, dass die Unternehmensziele den Strategien vorgelagert sind, die als langfristig wirksame Maßnahmen zur Zielerreichung verstanden werden.

### **Anpassungsfähigkeit**

Strategien müssen auftretenden Veränderungen im Unternehmen und in dessen Umfeld laufend angepasst werden. Das ist besonders wegen der langfristigen Ausrichtung von Strategien erforderlich, die es kaum ermöglichen, exakte und stabile Prognosen über die Unternehmens- und Umfeldentwicklung zu machen. Es bedarf einer kontinuierlichen Überwachung und Fortschreibung der Strategie, um flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können.

## 4 KOMPETENZEN, KULTUR UND STEUERUNG

### 4.1 Aufgaben und Rollen im Unternehmen

Wie in jedem Projekt ist es wichtig, die Verantwortungen zu klären. Bei einer Innovationsstrategie ist es von besonderer Bedeutung die Aufgaben und Rollen des Managements bzw. Topmanagements, des Innovationsmanagers und auch der einzelnen Mitarbeiter zu klären. Eine ebenfalls sehr wichtige Rolle nehmen auch beispielsweise das Innovationsmarketing und der Vertrieb ein, auf welche in dieser Arbeit, aus Gründen des zu groß werdenden Umfangs, nicht weiter eingegangen wird.

#### 4.1.1 Das Management

So bedeutungsvoll Innovationen als Wachstumsfaktor für einen Wirtschaftsstandort und eine Volkswirtschaft sind, so ist die Entwicklung neuer Produkte und Verfahren für das einzelne Unternehmen oder den Unternehmensgründer auch mit erheblichen Risiken verbunden. Jene Risiken stellen sich vor allem in Form von Kosten dar, welche nicht nur schwierig kalkulierbar sind, sondern ihnen auch äußerst unsichere Erträge gegenüberstehen. Aus diesem Grund hat das obere Management eine wichtige Führungsaufgabe für erfolgreiche Innovationsaktivitäten des Unternehmens. Die innovationsorientierte Führung durch das Topmanagement schlägt sich bei Erfolg über die verschiedenen Hierarchieebenen sowie die Zentralfunktion des Innovationsmanagers bis an die Basis nieder. Die innovationsorientierte Unternehmensführung im Sinne der beschriebenen Innovationskultur (siehe Punkt 4.2) erfordert von der einzelnen Führungskraft Qualitäten wie hohes Problemverständnis, strategisches sowie prozess- und netzwerkorientiertes Denken, exzellente Kommunikationsfähigkeit und noch vieles mehr. Innovationsorientiertes Führungswissen umfasst zusätzlich zu den allgemeinen Führungsfähigkeiten vor allem:<sup>18</sup>

- strategisches Wissen zur Einbindung der Innovation (Ziele, Restriktionen, Planungen)
- Wissen über Personen, die für Innovationen besonders relevant sind (Fähigkeiten)
- Wissen über Netzwerke zur Förderung von Innovationen (Kooperationspartner)

#### 4.1.2 Der Innovationsmanager

Der Innovationsmanager nimmt eine bedeutende Rolle im Innovationsprozess ein. Die Position des Innovationsmanagers kann innerhalb einer Unternehmensstruktur unterschiedlich angesiedelt sein. So kann eine zentrale Stabsstelle aber auch eine dezentrale Stelle eingerichtet werden.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. Müller-Prothmann/Dörr (2014), S. 20-21.

<sup>19</sup> Vgl. Müller-Prothmann/Dörr (2014), S. 22-23.

Die Hauptaufgabe des Innovationsmanagers ist es, die einzelnen Mitarbeiter und die Geschäftsleitung miteinander zu verknüpfen. Neben der systematischen Planung und Organisation, Führung sowie Kontrolle kommen die folgenden konkreten Aufgaben eines Innovationsmanagers:<sup>20</sup>

- Unternehmensstrategie und -ziele in eine Innovationsstrategie der Organisation übertragen
- Ziele zur langfristigen Erfolgskontrolle definieren
- Innovationspotenziale der Organisation erkennen
- Innovationsteams finden, zusammenstellen und führen
- Mitarbeiter zur aktiven Teilnahme motivieren
- Geschäftsleitung auf verbindliche Zusagen und Verantwortlichkeiten verpflichten
- Organisation im Kontext Innovation nach innen und außen vertreten und Innovationsbelange kommunizieren
- Konflikte erkennen und lösen – dazu zählt auch das Überwinden von Widerständen gegenüber Innovationen

Der verantwortliche Innovationsmanager muss jedoch an erster Stelle selbst ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Innovationen entwickeln und verinnerlichen. Um seine Aufgaben optimal wahrzunehmen, sollte ein Innovationsmanager über die folgenden Eigenschaften verfügen:<sup>21</sup>

- Glaubwürdigkeit
- Offenheit für Neues
- hohe Motivation und Begeisterungsfähigkeit für neue Ideen, Zusammenhänge und Vorschläge
- analytisches Denkvermögen
- Zuverlässigkeit
- Übernahme von Verantwortung
- Akzeptanz bei allen beteiligten Parteien
- eine mittel- bis längerfristige Verbleibdauer innerhalb der Organisation haben, um den Erfolg der Arbeit sicherzustellen
- den Mitarbeitern als Vorbild fungieren
- über geschäftlichen Weitblick sowie grundlegendes Verständnis der Geschäftsprozesse verfügen

Ein Innovationsmanager trägt wesentlich zum Erfolg des Innovationsmanagements innerhalb eines Unternehmens bei. Aus diesem Grund sollte er von der Geschäftsleitung auch entsprechend unterstützt und gefördert werden. Arbeit und Aufwand eines Innovationsmanagers sind nur schwer dem wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung in direktem Bezug zuzuordnen. Trotzdem sind Innovationsmanager besonders wichtig, um den Erfolg des Innovationsmanagements als Ganzes zu ermöglichen.<sup>22</sup>

Deshalb ist die Auswahl einer geeigneten Person erforderlich und sollte durch die Geschäftsführung unter Beachtung der Anforderungen und Aufgabenumfänge eines Innovationsmanagers mit der obligaten Sorgfalt durchgeführt werden.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. Müller-Prothmann/Dörr (2014), S. 22-23.

<sup>21</sup> Vgl. Müller-Prothmann/Dörr (2013), S. 23-24.

<sup>22</sup> Vgl. Müller-Prothmann/Dörr (2013), S. 24.

<sup>23</sup> Vgl. Müller-Prothmann/Dörr (2013), S. 24.

### 4.1.3 Der Mitarbeiter

Auf der einen Seite die für ihr Denken bezahlten Manager und Führungskräfte, auf der anderen Seite die körperlich und/oder geistig arbeitenden Angestellten. Ein Zustand, der zwar zunehmend als unbefriedigend erkannt und bekämpft wird, der jedoch in den meisten Unternehmen bei kritischer Selbstreflexion im Grunde noch immer vorherrscht.<sup>24</sup>

Für ein gutes Innovationsmanagement ist es notwendig, auch das volle Potential der Nicht-Führungskräfte zu erschließen. Ein kreatives Umfeld braucht Mitunternehmer als Mitarbeiter, denn gerade im Spannungsfeld engagierter, unterschiedlicher Meinungen entstehen Ideen. So werden zwar durchaus Konfliktpotentiale generiert, die aber bei richtiger Handhabung zum Wohle des Unternehmens in offenen Auseinandersetzungen ausgetragen werden können. Die diesen Mitarbeitertypus beschreibende Wortschöpfung „Intrapreneur“ meint den engagierten, unternehmerisch denkenden Mitarbeiter, nämlich den „Unternehmer im Unternehmen“.<sup>25</sup>

## 4.2 Innovationskultur

In gleicher Weise wie die Innovationsstrategie direkt an die übergeordnete Unternehmensstrategie gekoppelt ist, ist auch die Innovationskultur eng mit der gesamten Unternehmenskultur verbunden. Innovations- und Unternehmenskultur spielen für die Innovationskraft eines Unternehmens eine essenzielle Rolle, auch wenn sie weitgehend ein theoretisches Konstrukt sind, das empirisch mit einigen Problemen verknüpft ist.<sup>26</sup>

Die Unternehmenskultur umfasst die geschriebenen und ungeschriebenen Werte, Normen und Einstellungen in einer Organisation, die das Denken und Handeln der Mitarbeiter beeinflussen. Eine Innovationskultur ist ein Teil der Unternehmenskultur und bestimmt, wie sehr Innovationen von den Führungskräften und Mitarbeitern mitgetragen und gefördert werden. Die Innovationskultur ist somit der Rahmen für jede Innovationsaktivität. Ist die Kultur nicht positiv ausgeprägt, kann sie Innovationen hindern, auch wenn die Idee und das Innovationsteam noch so perfekt sind. Sie bestimmt somit maßgeblich den Innovationserfolg mit.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. Stern/Jaberg (2010), S. 54.

<sup>25</sup> Vgl. Stern/Jaberg (2010), S. 54.

<sup>26</sup> Müller-Prothmann, Dörr (2009), S. 17-18.

<sup>27</sup> Vgl. Hengsberger (2016), Onlinequelle [10.06.2018]

Um eine positive Innovationskultur zu schaffen, werden folgende Punkte als unabdingbar angesehen:<sup>28</sup>

- Mitarbeiter sollen für die Innovation als Ganzes und deren Chancen sensibilisiert werden.
- Mitarbeiter müssen motiviert und begeistert werden, um sich neben ihrem Tagesgeschäft für Innovationen zu begeistern. Entweder in der Rolle als Innovator, Innovationsmanager oder als Mitarbeiter in anderen Projekten.
- Mitarbeiter müssen mit den notwendigen und richtigen Informationen, Instrumenten und Skills ausgestattet werden, um sich um Innovationen kümmern zu können und diese auch in der Lage sind weiter zu entwickeln.
- Mitarbeitern müssen die erforderlichen Ressourcen, Strukturen und Räume bereit gestellt bekommen, um erfolgreich an Innovationen arbeiten zu können.

Kein Unternehmen kann sich nicht entscheiden, ob es eine Kultur hat oder nicht, denn sie ist ihm innewohnend. Man kann aber versuchen, die Kultur zu gestalten bzw. Maßnahmen ergreifen, damit über die Zeit eine innovationsförderliche Vertrauenskultur entstehen kann. Innovationskultur ist damit Führungsaufgabe. Die Kultur wird zwar von unten gelebt, aber von oben gesteuert und vorgelebt. Eine erfolgreiche Innovationskultur zeichnet sich durch mehrere Elemente aus wie beispielsweise:<sup>29</sup>

- Neues, seien es Produkte, Prozesse, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle, besitzen einen hohen Stellenwert. Es existieren Wege, Rituale und Symbole, mit denen innovative Leistungen von Mitarbeitern, Abteilungen und Führungskräften Anerkennung finden.
- Regeln sind verbalisiert und verbindlich. Sie geben daher den Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit.
- Ziele werden klar abgesteckt. Sind sie richtig gewählt, wirken sie inspirierend und stimulierend, fördern also in erheblichem Maße die Motivation der Innovatoren.
- Beschäftigte haben die Möglichkeit, an den Entscheidungswegen zu partizipieren und einen ungefilterten Zugang zu den für sie relevanten Informationen zu finden.
- Führungskräfte legen großen Wert auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit, regen interdisziplinäre Arbeit an, sorgen für eine umfassende Aus- und Weiterbildung und geben besonders innovationsfreudigen Mitarbeitern eine intensive Unterstützung durch Freiräume und Budgets.

---

<sup>28</sup> Vgl. Hengsberger (2016), Onlinequelle [10.06.2018]

<sup>29</sup> Vgl. Blaeser-Benfer (2016), Onlinequelle [10.06.2018]

Ohne Zweifel ist eine der wirksamsten Möglichkeiten Innovation als fixen Bestandteil im Unternehmen zu verankern, die Ausrichtung der Unternehmenskultur auf innovatives Denken und Handeln. Die folgende Abbildung 3 verdeutlicht, dass die Position eines Unternehmens am Markt nicht nur von guten Produkten, ökonomischen Fertigungsverfahren und optimalen Organisationsstrukturen abhängig ist. Vielmehr spielt die Entfaltung der „weichen Faktoren“ wie Kreativität, Teamgeist, Kommunikation, interkulturelle Lernfähigkeit, Qualitätsdenken etc. die entscheidende Rolle bei der Differenzierung vom Wettbewerb.<sup>30</sup>



Abbildung 3: Wurzeln und Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen, Quelle: Veit/Pollhammer (2013), S. 44.

Dies bedeutet wiederum, dass vermehrt menschliche Potentiale und Kompetenzen erschlossen werden müssen, um als Unternehmen erfolgreich zu sein und genau diese Faktoren und Kompetenzen spiegeln sich in der Unternehmenskultur wider. Erkennen lässt sich die Unternehmenskultur beispielsweise an der internen Kommunikation, an dem Umgang mit Konflikten sowie dem Verhalten gegenüber Kollegen und anderen. Geprägt wird sie durch das Denken, die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder und bestimmt auch nach außen die Art und Weise der Interaktion zwischen der Organisation und ihrer Umwelt.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Veit/Pollhammer (2013), S. 44.

<sup>31</sup> Veit/Pollhammer (2013), S. 44.

### 4.3 Innovationscontrolling

Um eine konsequente Implementierung der Innovationsstrategie zu garantieren, unterstützt ein strategisch ausgerichtetes Innovationscontrolling die laufende Überwachung der Zielerreichung auf Markt- und Technologieebene. Außerdem ist es Aufgabe des Innovationscontrollings, die Strategie auch dahingehend zu überprüfen, ob sie unter Berücksichtigung aktueller oder zukünftig Veränderungen des Umfeldes noch passend ist oder entweder Ziele oder strategische Stoßrichtungen angefügt werden müssen.<sup>32</sup>

Damit Innovationsprojekte nicht aus dem Ruder laufen, sondern zu Markterfolgen führen, leistet das Innovationscontrolling einen wichtigen Anteil. Denn es steht den Akteuren unterstützend zur Seite und versorgt sie mit sämtlichen zur Steuerung und Kontrolle notwendigen Informationen. Transparenz macht es möglich, Innovationsprojekte effektiv und effizient zu lenken. Verschärfte Wettbewerbsbedingungen zwingen Unternehmen dazu, neue Produkte immer schneller und kostengünstiger zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, nutzen sie oftmals einen Stage-Gate-Prozess. Er unterteilt einen Produktentstehungsprozess beispielsweise in klar definierte Phasen mit dazwischen liegenden Kontrollpunkten. Neue Produkte werden erst für den Markt freigegeben, wenn sie zuvor genau definierte Kontrollpunkte passiert haben.<sup>33</sup>

In diesem Zusammenhang hat auch das Innovationscontrolling in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Denn das beschriebene Verfahren zwingt die Geschäftsführung, parallel zu dem Stage-Gate-Prozess, auch ein entsprechendes Informationssystem einzuführen, um meilensteinbezogen über die Fortschritte in den Innovationsprojekten informiert zu werden. Hierfür muss es eine Stelle geben, welche die für den Erfolg der Innovationsprojekte relevanten Informationen zusammenträgt, analysiert und entscheidungstauglich aufbereitet. Diese genannte Aufgabe kommt dem Innovationscontrolling zu.<sup>34</sup>

#### 4.3.1 Ziel des Innovationscontrollings

Das Innovationscontrolling unterstützt das Management bei der ergebnisorientierten Steuerung des Innovationsstrategieprozesses sowie über den gesamten Innovationsprozess. Das Ziel besteht darin, zu gewährleisten, dass die für Managemententscheidungen erforderlichen Informationen am richtigen Ort, zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Qualität und Quantität und zu möglichst geringen Kosten zur Verfügung stehen. Somit trägt das Innovationscontrolling entscheidend dazu bei, sowohl die Effizienz als auch die Effektivität der Innovationstätigkeit sicherzustellen. Das bedeutet, knappe Ressourcen auf die richtigen Projekte auszurichten und diese mit so wenig Aufwand als möglich an ihr Ziel zu führen.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Granig, Hartlieb; Lercher (2013), S. 64.

<sup>33</sup> Vgl. Sonntag (2014), S. 1.

<sup>34</sup> Vgl. Sonntag (2014), S. 1.

<sup>35</sup> Vgl. Sonntag (2014), S. 2.

### 4.3.2 Aufgaben des Innovationscontrollings

Innovation wird in den meisten Fällen mit Kreativität, Spontaneität und Zufall in Verbindung gebracht, Controlling dagegen mit Planung, Steuerung und Kontrolle. Dies hat oft einen Konflikt zur Folge, denn während Forschung und Entwicklung eher nach der optimalen, qualitativ besten Lösung strebt, hat das Controlling niedrige Entwicklungs- und Herstellungskosten im Blick.<sup>36</sup>

Diesen Widerspruch gilt es im Innovationscontrolling zu lösen. Der Controller steht somit zwischen Investor und Innovator. Er ist Vermittler zwischen Technik und Betriebswirtschaft. Das heißt, es ist auf der einen Seite Transparenz über das betriebliche Innovationsgeschehen zu schaffen, ohne dabei auf der anderen Seite Kreativität und Motivation der Entwickler einzuschränken oder zu gefährden.<sup>37</sup>

Hauptaufgabe des Innovationscontrollings ist die Unterstützung und Beratung des Managements bei der Planung und Kontrolle von Innovationsprojekten durch Analyse, Informationsversorgung und Koordinierung einzelner Aktivitäten. Der Innovationscontroller bereitet dafür in regelmäßigen und meist bestimmten Abständen oder anlassbezogen Informationen für die budgetverantwortlichen Entscheider und die ergebnisverantwortlichen Projektmitglieder auf. Er nimmt dabei die Rolle eines Beraters und Hinweisgebers und weniger die eines Buchhalters und Kontrolleurs ein.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Sonntag (2014), S. 2.

<sup>37</sup> Vgl. Sonntag (2014), S. 2.

<sup>38</sup> Vgl. Sonntag (2014), S. 2.



## 5 INNOVATIONSSTRATEGIE

Die Innovationsstrategie beinhaltet alle strategischen Aussagen für die Entwicklung von Innovationen, also die Entwicklung, Umsetzung, Vermarktung und Steuerung neuer Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren. Sie bilden den Mittelpunkt des Innovationsmanagements und dient als Kompass zur richtungsweisenden Orientierung. Grundsätzlich werden verschiedene Aspekte von Innovationsstrategien unterschieden, welche sich je nach Branche, Unternehmensposition, Produktportfolio, Markt und Unternehmensumfeld stärker oder schwächer ausgeprägt in verschiedenen Anteilen in einer übergeordneten, konkreten Innovations- und/oder Unternehmensstrategie wiederfinden.<sup>39</sup>

Dies bedeutet, dass eine Innovationsstrategie keine eigenständige Strategie darstellt, sondern von der Unternehmensstrategie abgeleitet wird und wichtiger Bestandteil ist. Eine Innovationsstrategie ist jener Teil der Unternehmensstrategie, der die Aussagen über die Zukunftsfähigkeit der Unternehmung macht. Die wesentlichen Elemente einer solchen Strategie sind die Ziele und Aktivitäten für die zukünftige Positionierung am Wettbewerbsumfeld und ebenfalls für die zielgerichteten Innovationen hinsichtlich Leistungen für Produkte und Services wie auch für sämtliche Prozesse. Für ein Unternehmen ist eine strukturierte Innovationsstrategie von grundlegender Bedeutung hinsichtlich der Positionierung im Markt. Technologie-, Zielmarkt-, Produkt-, Prozess- und die Timingstrategie sind Teil einer jeden Innovationsstrategie und haben eine gewisse wechselseitige Wirkung untereinander. Aus der Innovationsstrategie soll dann das Forschungs- und Entwicklungsprojektprogramm abgeleitet werden. Ebenfalls wird auf ihrer Basis entschieden, wie verschiedenste Technologie und die Technik bereitgestellt werden sollen, über welche ein Unternehmen zukünftig verfügt oder verfügen will.<sup>40</sup>

Die Abbildung 4 zeigt die wechselseitige Abhängigkeit der Teilstrategien und durch welchen Bereich im Unternehmen und auch Umwelt diese angestoßen werden können.

---

<sup>39</sup> Vgl. Müller-Prothmann/Dörr (2014), S. 13.

<sup>40</sup> Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 104.



Abbildung 4: Teilbereiche der Innovationsstrategie, Quelle: Vahs/Brem (2013), S. 105 (stark modifiziert).

Um die schlüssige Implementierung einer Innovationsstrategie zu gewährleisten, unterstützt ein strategisches Innovationscontrolling die laufende Überwachung der Zielerreichung auf Markt- und Technologieebene. Außerdem ist es deren Aufgabe, die Strategie auch dahingehend zu überprüfen, ob sie unter Berücksichtigung aktueller oder künftiger Veränderungen des Umfelds noch zeitgemäß ist und ob Ziele oder strategische Stoßrichtungen adaptiert werden müssen.<sup>41</sup>

Es ist auch möglich, für die mit der Implementierung der Innovationsstrategie anvertrauten Personen attraktive Anreize zu schaffen, die an das Erreichen strategischer Ziele geknüpft ist. Bei der Messbarmachung der Mitarbeiterziele ist jedoch darauf zu achten, dass diese Ziele vom einzelnen Mitarbeiter auch als durch den eigenen Arbeitseinsatz erreichbar wahrgenommen werden. Andererseits entsteht keine extrinsische Anreizwirkung.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Vgl. Granig/Hartlieb/Lercher (2014), S. 64.

<sup>42</sup> Vgl. Granig/Hartlieb/Lercher (2014), S. 64.

## 5.1 Arten von Innovationsstrategien



Abbildung 5: Innovationsstrategien nach Entscheidungsfeldern, Quelle: RKW-Kompetenzzentrum (2014), Onlinequelle [09.06.2017] (leicht modifiziert).

### 5.1.1 Wettbewerbsorientierte Innovationsstrategien

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens wird durch die strategische Positionierung gegenüber den Wettbewerbern erreicht. Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens können grundsätzlich durch die Differenzierung von anderen Anbietern oder der Strategie durch Kostenführerschaft erzielt werden. Die Ausrichtung muss klar dahingehend sein, ob ein Produkt eine zufriedenstellende Qualität zu möglichst geringen Preisen haben soll oder höchste Qualitätsanforderungen bzw. die Innovationen im Vordergrund stehen.<sup>43</sup>

Mit der Strategie der Qualitätsführerschaft (Differenzierung) wird ein hoher Kundennutzen angestrebt, welcher auf einer Abhebung des eigenen Produktes zu konkurrierenden des Wettbewerbs basiert. Herausragende Qualität, das Prestige einer bestimmten Marke oder die Einzigartigkeit eines Produktes bestimmen diese Differenzierung. Ein Unternehmen, welches eine solche Strategie verfolgt, erfüllt damit die höchsten Kundenerwartungen, die von dem ständigen Wunsch nach Neuheiten geprägt sind. Leasingnehmer erwarten zum Beispiel von hochwertigen Fahrzeugen, dass alle paar Jahre die nächsten Modelle weiter durchdesignt sind, weitere Features bieten und noch mehr Funktionalität bieten.<sup>44</sup>

Qualitätsführerschaft schafft im Wettbewerb eine Barriere, welche von anderen Unternehmen nur mit sehr hohem Aufwand und dem Einsatz sehr großer Ressourcen zu überwinden ist. Hohe Marktanteile werden nicht durch die zumeist höheren Preise erzielt, jedoch gleichen eine erhöhte Ertragsspanne und eine ebenfalls hohe Kundenloyalität diese wieder aus. Um diese Position dauerhaft zu verteidigen bzw.

<sup>43</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 2.

<sup>44</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 3.

zu halten, ist es zwingend notwendig, teilweise kostenintensive Innovationstätigkeiten zu betreiben und die Kundenbindung an die eigene Marke dauerhaft zu stärken.<sup>45</sup>

Bei der Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft zielen jegliche Innovationsvorhaben (in der Regel Prozessinnovationen) nicht darauf ab die Produktqualität zu steigern, sondern es steht die Effizienz der Produktion und möglichen Kostensenkungen im Vordergrund. Dadurch soll ein möglichst niedriger Preis der Produkte gewährleistet werden.<sup>46</sup>

Das Geschäftsfeld spielt für die Auswahl der jeweiligen Strategie eine sehr wichtige Rolle. Ein Automobilhersteller hat vergleichsweise mehr Möglichkeiten zu einer Produktinnovation als ein Ziegelhersteller. Daher ist es wichtig, Innovationspotenziale richtig einzuschätzen und nach der Akzeptanz im Markt sowie den Möglichkeiten des eigenen Unternehmens zu bewerten.<sup>47</sup>

Unternehmen wie Hofer und Lidl betreiben zum Beispiel die Strategie der Kostenführerschaft, wohingegen die Marken wie Jack Wolfskin oder Ortovox als Hersteller von Funktionskleidung im Bereich der Differenzierung tätig sind.<sup>48</sup>

### **5.1.2 Marktorientierte Innovationsstrategien**

Inventionen werden durch die Diffusion im Markt zur Innovation, bedeutet also, wenn sie Käufer finden. Daraus lässt sich ableiten, dass die Marktorientierung einen unentbehrlichen Teil des strategischen Innovationsmanagements darstellt. Kundenanforderungen, die am Markt nicht abgedeckt werden, bieten sogenannte Lücken, die durch Innovationen gefüllt werden können. Diese Art an Neuerungen nennt man Market-pull-Innovationen. Für erfolgreiche Produktinnovationen ist das wichtigste Kriterium die Orientierung an den Kundenbedürfnissen. Kunden werden hierbei, neben den klassischen Marktforschungsanalysen, oftmals direkt in den Innovationsprozess mit einbezogen, um die Erfüllung der Anforderungen von Anfang an sicherzustellen. Auch Mitarbeiter oder Wettbewerber können Informationen zur Bedarfsermittlung beitragen. Aufgrund der bereits vorhandenen Märkte handelt es sich bei Market-pull-Innovationen häufig um inkrementelle Innovationen mit einem niedrigeren Risikopotenzial als bei radikalen Innovationen.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 3.

<sup>46</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 3.

<sup>47</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 3.

<sup>48</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 3.

<sup>49</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 3.

Die richtigen Produkte auf den richtigen Märkten zu platzieren, stellt eine immense Herausforderung dar. Wie innovativ will ein Unternehmen sein und auf welchen Märkten möchte es eine Innovation anbieten? Aus dieser Überlegung heraus ergeben sich vier alternative Richtungen für die Strategieentwicklung, welche in der Produkt-Markt-Matrix von Ansoff (siehe Abbildung 6) veranschaulicht sind.<sup>50</sup>

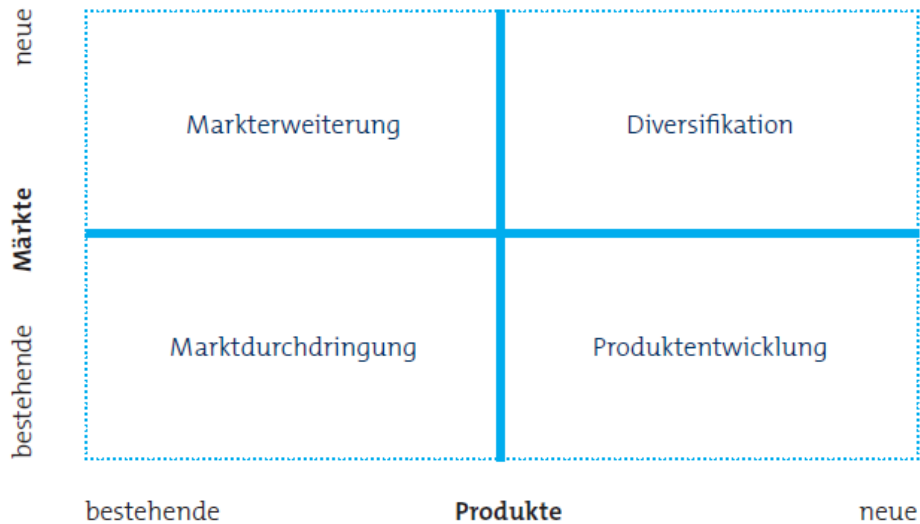


Abbildung 6: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff, Quelle: Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 4.

Mit bestehenden Produkten auf bestehenden Märkten mehr Marktanteile zu generieren, nennt man Marktdurchdringung. Bei dieser Strategie werden hauptsächlich die Marketingaktivitäten intensiviert. Die Innovationstätigkeit spielt hierbei eine geringere Rolle. Beispielsweise wenn Unternehmen Packungen mit mehr Inhalt zum gleichen Preis anbieten, wodurch der Absatz gefördert und preisbewusste Kunden angesprochen werden sollen.<sup>51</sup>

Eine Markterweiterung mit bestehenden Produkten kann beispielsweise durch innovative Produktmodifikationen erreicht werden, was die Gewinnung neuer Marktsegmente zur Folge hat. Eine Markterweiterung kann auch eine lediglich räumliche Erweiterung von Märkten darstellen (zum Beispiel wenn internationale Märkte werden).<sup>52</sup>

Die verbliebenen Felder der Ansoff-Matrix beschreiben die Diversifikations- bzw. Produktentwicklungsstrategie und sind mit weitaus größeren Innovationsaktivitäten verstrickt.

Die Innovationstätigkeit bei der Produktentwicklung besteht in der Verbesserung oder vollständigen Neuentwicklung von Produkten. Hierbei können dem Produktportfolio des Unternehmens neue Produkte hinzugefügt oder bereits bestehende Produkte ersetzt werden. Ein Beispiel für erfolgreiche Produkterneuerungen im bestehenden Markt ist die Ferrero GmbH, die in regelmäßigen Abständen neue Produkte im Sortiment aufnimmt oder bestehende ersetzt.<sup>53</sup>

<sup>50</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 3.

<sup>51</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 4.

<sup>52</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 4.

<sup>53</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 4.

Bei einer Diversifikation bezieht sich die Innovationstätigkeit auf die Entwicklung neuer Produkte als auch auf die Erschließung neuer Märkte. Beschränkt sich die Erweiterung auf die angestammte Branche des Unternehmens, nennt man diesen Vorgang horizontale Diversifikation. Ein Beispiel hierfür wäre ein Automobilhersteller, welcher erstmalig auch Lastkraftwagen in sein Produktportfolio aufnimmt. Eine Erweiterung auf vor- oder nachgelagerte Produktionsstufen, etwa ein Autohersteller, der zusätzlich Reifen produziert, bezeichnet man als vertikale Diversifikation. Eine laterale Markterschließung besteht, wenn ein Unternehmen in eine vollkommen neue Branche eintritt, die keinen sachlichen Zusammenhang mit dem ursprünglichen Kerngeschäft aufweist. Dies ist der Fall, wenn Automobilhersteller zusätzlich Kleidung, Spielzeug oder Unternehmensberatung anbieten.<sup>54</sup>

### 5.1.3 Technologieorientierte Innovationsstrategien

Wiederholt werden Innovationen nicht durch einen Kundenbedarf ausgelöst, sondern durch neuentwickelte Technologien getrieben. Eine solche Art von Innovation nennt man Technology-push-Innovation. Grundlage für die Entwicklung einer technologieorientierten Innovationsstrategie ist die Systematisierung verschiedener Technologiearten anhand ihrer Einordnung in den Lebenszyklus. Je nachdem in welcher Lebenszyklusphase sich eine Technologie befindet, kann zwischen Schrittmacher-, Schlüssel-, und Basistechnologie unterschieden werden. Mit großer Unsicherheit, jedoch auch großem Potenzial verbundene Technologien, welche vollkommen neu auf dem Markt sind, bezeichnet man als Schrittmacher-Technologien. Werden diese immer noch als neu bezeichnet und bieten die Möglichkeit zur Differenzierung mit einem großen Weiterentwicklungspotenzial, werden aber schon von mehreren Marktteilnehmern angewendet, spricht man von Schlüsseltechnologien. Eine ausgereifte Technologie, welche auf dem Markt etablierte ist nennt man Basistechnologie.<sup>55</sup>

Ein Unternehmen besitzt mehrere Optionen bei der Auswahl von Technologiefeldern und damit verbundenen Strategien. Verfügt ein Geschäftsfeld über eine starke Technologie, als auch über eine starke Wettbewerbsstellung, kann die Strategie der Technologieführerschaft verfolgt werden. Als Innovationsführer kann das Unternehmen Trends beeinflussen und bringt neue Technologien als Erster auf den Markt. Dies hat zur Folge, dass hohe Priorität wird auf Innovationsaktivitäten im technologischen Bereich gelegt werden.<sup>56</sup>

Ist ein Unternehmen Technologieführer in einem bestimmten Bereich, verfügt jedoch nur über eine mittlere Wettbewerbssituation, bietet sich eine Strategie der technologischen Nischenverfolgung an. Hierfür ist es sinnvoll, sich auf die kritischen Technologien zu konzentrieren und kein breites Technologiespektrum anzustreben.<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 4.

<sup>55</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 4.

<sup>56</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 5.

<sup>57</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 5.

Besitzt das Unternehmen hingegen eine starke Wettbewerbsposition, jedoch keine entsprechenden technologischen Stärken, kann es sich technologische Kompetenzen ankaufen. Technologische Joint Ventures werden meist von technologiestarken, jedoch wettbewerbsschwachen Unternehmen gepflegt.<sup>58</sup>

### 5.1.4 Zeitorientierte Innovationsstrategien (Timing Strategie)

Die Zeit gilt als wesentliche Zielgröße im Innovationsmanagement. Vor allem in technologieintensiven Branchen ist Zeit oft der kritischste Faktor für den Markterfolg. Wichtige Aufgaben des strategischen Innovationsmanagements sind insbesondere:<sup>59</sup>

- den idealen Zeitpunkt für einen Markteinstieg zu bestimmen
- die Einhaltung von Terminen im Innovationsprozess sicherzustellen und
- eventuell die Zeitdauer des Innovationsprozesses durch gezieltes Zeitdauermanagement zu kürzen

Dabei ist es nicht zwangsläufig von Vorteil, der Erste am Markt (Pionier) zu sein. Weitere strategische Optionen sind:<sup>60</sup>

- der **frühe Folger** zu sein
- der **späte Folger** zu sein
- eine **Imitationsstrategie** zu verfolgen

Die frühen Folger kommen kurze Zeit nach den Pionieren auf den Markt und können somit noch eventuelle Markteintrittsbarrieren positiv nutzen, um sich gegen weitere Folger zu schützen. Späte Folger hingegen treten erst ein, wenn Marktstrukturen und Regeln vollständig entwickelt sind. Probleme für Folger können unter anderem kürzere Marktphasen, die Wahl eines zu späten Zeitpunkts des Markteintritts, die Überwindung bereits bestehender Eintrittsbarrieren und eventuell vorhandene Kundenpräferenzen für das Pionierprodukt darstellen. Dagegen hat der Pionier höhere Kosten, den größeren Zeitaufwand für Forschung und Entwicklung und muss sich mit möglichen Kinderkrankheiten des neuen Produktes beschäftigen. Risiken und Chancen für den Innovationsführer sind in Abbildung 7 noch einmal ausführlich dargestellt.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 5.

<sup>59</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 5.

<sup>60</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 5.

<sup>61</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 5.

Chancen	Risiken
<p><b>Ressourceneffizienz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Erfahrungskurveneffekte</li> <li>– Sicherung komplementärer Ressourcen</li> <li>– bevorzugter Zugang zu knappen Ressourcen</li> <li>– Werbeeffizienz</li> <li>– Pioniergewinne</li> </ul>	<p><b>Freerider-Effekte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Umfangreiche F&amp;E-Aufwendungen</li> <li>– Umfangreiche Aufwendungen für Markterschließung, für Genehmigungen, gesetzliche Auflagen, neuartige Produktionsanlagen etc.</li> </ul>
<p><b>Errichtung von Markteintrittsbarrieren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Patentschutz</li> <li>– Qualitätsführerschaft</li> <li>– Strategische Abschreckung</li> <li>– Besetzung der Vertriebskanäle</li> </ul>	<p><b>Wechsel in Technologie &amp; Kundenbedürfnissen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nachfolger nutzen effizientere Technologien; weitere Technologiesprünge</li> <li>– Nachfolger können auf klarere Kundenbedürfnisse reagieren; Kinderkrankheiten</li> <li>– Nachfolger können attraktivere Position im Markt wählen</li> <li>– Fehleinschätzung Nachfrage</li> <li>– Kaufunsicherheit der Kunden aufgrund des Neuigkeitsgrades des Produkts</li> <li>– Erfahrungsdefizite bezüglich des Marketingmix</li> </ul>
<p><b>Produktpositionierung / Nachfragerbindung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Switching Costs</li> <li>– Qualitätsunsicherheit bei Nachfolgerprodukten</li> <li>– Festlegung von Industriestandards</li> <li>– Flexibilität bei der Gestaltung des Marketingmix</li> <li>– Vereinfachte Gewinnung der Aufmerksamkeit potenzieller Kunden</li> </ul>	<p><b>Trägheit des Pioniers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Investitionen in fixe, spezialisierte Produktionskapazitäten</li> <li>– Aufbau eines spezialisierten Vertriebs</li> <li>– Angst vor Kannibalisierungseffekten</li> <li>– Widerstände gegen Innovationen</li> </ul>
<p><b>Präferenzbildung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Imagevorteil von Pionieren</li> <li>– Intensives Lernen am Pionierprodukt</li> <li>– Pionierprodukt als Prototyp einer Kategorie</li> <li>– Positiver Reihenfolgeeffekt (bessere Erinnerung)</li> </ul>	

Abbildung 7: Risiken und Chancen für den Pionier, Quelle: Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 6.

### 5.1.5 Kooperationsorientierte Innovationsstrategien

Kooperationen werden im Innovationsmanagement in Zukunft eine immer wichtigere Rolle einnehmen. Besonders kleine und mittlere Unternehmen können von Netzwerken, Kooperationen und Clustern profitieren, da sie alleine nicht in der Lage wären, gewisse Innovationsprojekte zu realisieren. Vor allem die Technologieentwicklung ist mit sehr hohen Risiken und Kosten verbunden, welche natürlich durch Kooperation verteilt und somit auch gesenkt werden können. Kooperationsorientierte Projekte eignen sich besonders für kleine Unternehmen und Betriebe, für die es aktuell nicht möglich ist eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung zu betreiben. Mittlerweile haben sich drei verschiedene Kooperationsmodelle gebildet und werden wie folgt unterteilt:<sup>62</sup>

<sup>62</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 7.



- **horizontale Kooperation**, wenn zwei Unternehmen auf gleicher Wertschöpfungsstufe zusammenarbeiten. Dabei können Ihre Leistungen miteinander im Wettbewerb stehen (siehe Abbildung 8). Als Beispiel dafür kann der Verband der Automobilindustrie (VDA) herangezogen werden.<sup>63</sup>

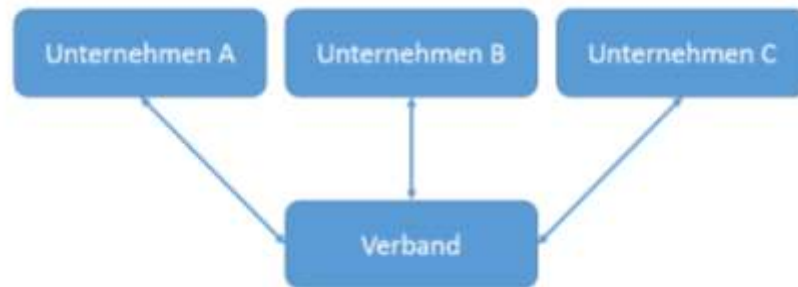


Abbildung 8: Horizontale Kooperation, Quelle: Eigene Darstellung.

- **vertikale Kooperation**, bei der vor- und nachgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette einbezogen werden – dabei spricht man auch von einer strategischen Partnerschaft (siehe Abbildung 9). Ein Beispiel dafür kann die Supply Chain eines Unternehmens sein.<sup>64</sup>

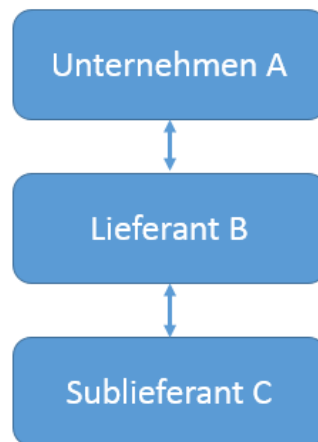


Abbildung 9: Vertikale Kooperation, Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>63</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 8.

<sup>64</sup> Vgl. Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 8.

- **laterale Kooperation**, bei der Unternehmen miteinander kooperieren, ohne in einer Wertschöpfungsbeziehung zueinander zu stehen oder miteinander zu konkurrieren. Meist geschieht dies über ein Kompetenzzentrum von Unternehmen mit gleichen Interessen wie zum Beispiel beim Steierischen Autocluster (siehe Abbildung 10).

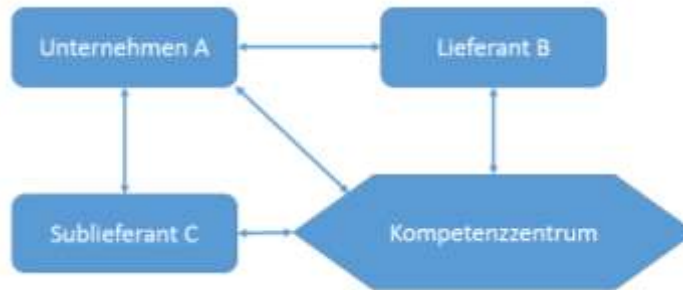


Abbildung 10: Laterale Kooperation, Quelle: Eigene Darstellung.

## 5.2 Sichtweise von Innovationsstrategien

Je nach Betrachtungsweise kann die Innovationsstrategie als Funktionsstrategie oder Metastrategie ausgelegt werden. Dies bedeutet, dass wenn nur die einzelnen Funktionsbereiche eines Unternehmens betrachtet werden, so wird die Innovationsstrategie als Funktionsstrategie ausgelegt. Wird die Strategie allerdings für den bereichsübergreifenden Wertschöpfungsprozess verwendet, so kann sie als Metastrategie ausgelegt werden.<sup>65</sup>

Die Abbildung 11 verdeutlicht diese beiden Sichtweisen der Innovationsstrategie. Im Normalfall wird eine Innovationsstrategie jedoch eher als Metastrategie formuliert, da es hinsichtlich eines besseren Verständnisses hinsichtlich Innovation für sämtliche Mitarbeiter im Unternehmen leichter ist innovative Projekte und Ideen umzusetzen.

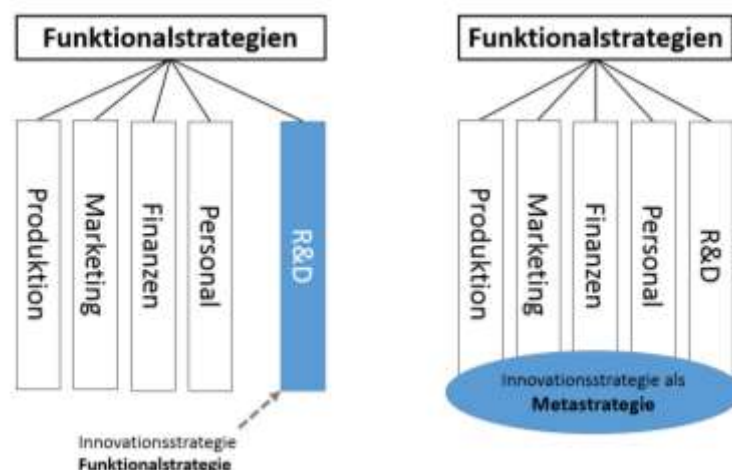


Abbildung 11: Alternative Sichtweise der Innovationsstrategie, Quelle: Vahs/Brem (2013), S. 107 (leicht modifiziert).

<sup>65</sup> Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 106.

### **5.2.1 Innovationsstrategie als Funktionalstrategie**

Insofern eine Innovationsstrategie als Funktionalstrategie verstanden wird, bedeutet dies eine ziel- und aufgabenorientierte Abgrenzung gegenüber den anderen Funktionalstrategien wie zum Beispiel der Produktions-, Finanz-, Marketing- oder Personalstrategie. Eine Innovationsstrategie entspricht dann viel mehr einer Entwicklungsstrategie oder R&D-Strategie, unter welcher die strategische Orientierung des R&D-Bereichs eines Unternehmens zu verstehen ist. Fragen hinsichtlich zukünftigen Technologiefeldern, der R&D-Intensität in diesen Feldern wie ebenso dem Make-or-Buy von R&D-Leistungen wird hierbei nachgegangen. In diesem Fall ist es schwierig, synergetische Effekte zwischen einzelnen Ressorts zu erreichen. Gleichmehrer besteht die Gefahr, dass es verstärkt zu funktionalen Abschottungen aufgrund des geringen Integrationspotenzials im Kampf um Ressourcen kommt.<sup>66</sup>

### **5.2.2 Innovationsstrategie als Metastrategie**

Die Innovationsstrategie kann als Metastrategie gesehen werden, wenn sie alle Funktionen umfasst und jene auch zielgerichtet in den Strategieentwicklungsprozess involviert. Mit dieser Art von Anwendung können Synergien entdeckt und gleichzeitig genutzt werden. Das gebündelte Wissen von allen Funktionsbereichen kann somit als Grundlage einer wertschöpfungsorientierten Innovationstätigkeit verwendet werden. Der Kommunikations- und Koordinationsaufwand ist bei dieser Art von Strategie erheblich höher, da es natürlich laufend zu Abstimmungen zwischen den Funktionalressorts kommen muss, um den Prozess so reibungslos wie möglich zu gestalten. Ressortegoismen gilt es hierbei in der Praxis aufzudecken und auf Dauer zu beseitigen. Eine sehr wichtige Aufgabe der Innovationsstrategie ist es zum Einen die Integration von Ressourcen hinsichtlich Innovationen sicher zu stellen und zum Anderen, soll ein Innovationsbewusstsein in allen Funktionsbereichen gefördert werden, um die Innovationsfähigkeit im gesamten Unternehmen zu verbessern.<sup>67</sup>

## **5.3 Erarbeitung einer Innovationsstrategie**

### **5.3.1 Phasen einer Innovationsstrategie**

Laut Vahs/Brem baut die Innovationsstrategie auf drei Phasen auf:

Phase 1: Strategische Exploration

Phase 2: Strategische Planung

Phase 3: Strategische Steuerung

Die folgende Abbildung 12 verdeutlicht das Zusammenspiel der einzelnen Phasen. Hierbei ist es auch sehr sinnvoll die einzelnen Phasen nicht ständig streng sequenziell durchzuführen, sondern jene auch teilweise parallel abzuarbeiten. Eine ganzheitliche Perspektive zu behalten spielt dabei die wichtigste

---

<sup>66</sup> Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 106 – 107.

<sup>67</sup> Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 107.

Rolle. Eine Innovationsstrategie im Gesamtkonzept bezüglich der Unternehmensstrategie zu sehen ist dabei das Wichtigste!<sup>68</sup>

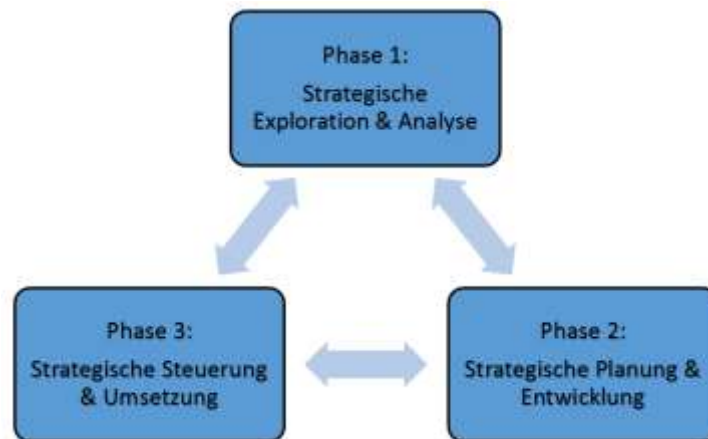


Abbildung 12: Phasen der Entwicklung einer Innovationsstrategie, Quelle: Vahs/Brem (2013), S. 115 (leicht modifiziert).

### 5.3.1.1 Phase 1: Strategische Exploration & Analyse

Die Bestimmung der Positionierung beginnt mit der strategischen Analyse. Sie verdeutlicht die aktuelle IST- Situation und welchen zukünftigen Anforderungen auf ein Unternehmen zukommen. Im Speziellen wird hierbei auf die externe Veränderung eingegangen und dessen Marktkräfte ermittelt. Ebenfalls wird parallel die Relevanz und Auswirkungen für eine weitere Entwicklung des Unternehmens betrachtet. Gleichzeitig wird aber auch die Ausgangssituation des Unternehmens dargestellt, sprich: Vorhandensein internen Know-hows im Sinne von Kompetenzen und Wissen wie auch personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen. Stellt man diese beiden Sichtweisen gegenüber erhält man ein Bild, wie es um das Unternehmen wirklich bestellt ist und welche besonderen Herausforderungen auf die beteiligten Personen und die Produktentwicklung zukommen.<sup>69</sup>

### 5.3.1.2 Phase 2: Strategische Planung & Entwicklung

Im Anschluss an die strategische Analyse geht es darum, eine geeignete Strategie zu entwickeln. Um Produkte und Dienstleistung erfolgreich zu planen und vermarkten, bedarf es eben einer solchen speziellen Strategie.

Es gilt darauf zu achten, dass langfristige Ziele festgelegt und strategische Handlungsalternativen aufgeschlüsselt werden, um die Kluft zwischen Ist- und dem gewünschten Soll-Zustand zu schließen. Im Speziellen geht es hierbei um die Frage, in welchen Märkten die gewünschten erarbeiteten Innovationen umgesetzt werden und welche Position das Unternehmen dabei gegenüber dem Konkurrenten einnimmt. Vollständig-, Messbar-, und Nachvollziehbarkeit sind dabei unumgängliche Attribute. In dieser Phase

<sup>68</sup> Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 114.

<sup>69</sup> Vgl. Kohnhauser/Pollhammer (2013), S. 34.

werden somit die Schwerpunkte für die folgende Phase 3 festgelegt. Die Strategische Planung & Entwicklung bildet also die Grundlage für die Zuweisung von Ressourcen.<sup>70</sup>

Wie auch schon in Phase 1 gilt natürlich: Je genauer, zielgerichteter, objektiver und natürlich je umfassender sich alle Beteiligten mit den relevanten Fragen auseinandersetzen, desto besser werden die Ergebnisse des Planungsprozesses ausfallen. Auf alle Fälle führt alleine die gedankliche Auseinandersetzung der Restriktionen und Möglichkeiten zu mehr Deutlichkeit über den weiteren Weg eines Unternehmens.<sup>71</sup>

### **5.3.1.3 Phase 3: Strategische Umsetzung & Steuerung**

Nach der strategisch orientierten Gegenwarts- und Zukunftsbeurteilung sowie der Entwicklung einer strategischen Stoßrichtung folgt zu guter Letzt die Ressourcenfestlegung und Umsetzung sowie Steuerung formulierter Ziele unter Einhaltung von Kosten und Zeit.

Folgende Faktoren spielen dabei eine wichtige Rolle:

- Festlegung der Markenpolitik
- Bereitstellung der finanziellen Mittel
- Organisatorische Rahmenbedingung festlegen
- Produktprogramm fixieren und damit die Sortimentsplanung vornehmen
- Markteinführung vorbereiten
- Vollständige Produktplanung eine entsprechende Servicepolitik vor und nach dem Kauf definieren inkl. Berücksichtigung von Garantie- und Gewährleistungsumfänge

In dieser Phase kommt es darauf an, die zu Beginn identifizierten strategischen Lücken zu schließen. Neben der Durchsetzung jeglicher Aktivitäten ist auch die Kontrolle von immenser Bedeutung. Durch ständige Kontrolle und laufende Überprüfung strategischer Pläne kann früh genug mit erforderlichen Maßnahmen entgegengesteuert werden.<sup>72</sup>

## **5.3.2 Ansätze zur Erarbeitung einer Innovationsstrategie**

Aktuell sind Entwicklungsmodelle für die Erarbeitung einer Innovationsstrategie in der Theorie noch wenig bis kaum verbreitet. Nach eindringlicher Recherche wurden jedoch drei Ansätze für die Erarbeitung einer Innovationsstrategie aufgefunden und wie folgt in diesem Kapitel beschrieben. Diese drei Ansätze dienen als weitere Hilfestellung für die „Vorgehensweise für die Erarbeitung und Aufbau einer Innovationsstrategie“, welche unter Abschnitt 6 dargestellt ist. Tabelle 1 dient als Übersicht der gefundenen Ansätze und soll eine kurze Übersicht hinsichtlich der Parameter Komplexität, Arbeitsaufwand, und Ressourceneinsatz (Manpower) bieten. Es wurde zusätzlich eine subjektive Bewertung (Tage und Personenanzahl) durchgeführt, um eine Gefühl für den jeweiligen Ansatz und den

---

<sup>70</sup> Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 117.

<sup>71</sup> Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 117.

<sup>72</sup> Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 117.

Aufwand für eine Durchführung zu bekommen. Der Parameter Komplexität ist eine Subsumierung aus Arbeitsaufwand und Ressourceneinsatz und soll die Verflochtenheit bzw. das Ausmaß und den Umfang der Sache darstellen.

	Arbeitsaufwand	Ressourceneinsatz (Manpower)	Komplexität
Entwicklungsmodell von <i>inknowaction</i>	< 5 Tage	< 5 Personen	mittel
Entwicklungsmodell von St. Gallen	> 5 Tage	> 5 Personen	hoch
Erarbeitung einer Innovationsstrategie von Geschka & Partner	< 5 Tage	< 5 Personen	mittel

Tabelle 1: Ansätze für die Erarbeitung einer Innovationsstrategie, Quelle: eigene Darstellung.

### 5.3.2.1 Mit 8 Schritten zur Innovationsstrategie – Entwicklungsmodell von Maria Tagwerker-Sturm

Frau Tagwerker-Sturm ist Herausgeberin und Autorin der Innovationshomepage *inknowaction.com* und beschreibt das Entwicklungsmodell einer Innovationsstrategie wie folgt:<sup>73</sup>

Die Innovationsstrategie bildet die Brücke zwischen Unternehmensstrategie und dem operativen Innovationsmanagement. Abbildung 13 zeigt genau diese Brücke auf, welche durch eine Roadmap geschlossen wird.

---

<sup>73</sup> Tagwerker-Sturm (2016), Onlinequelle [10.06.2018].



Abbildung 13: Brücke zwischen Unternehmensstrategie und operativem Innovationsmanagement, Quelle: inknowaction (2016), Onlinequelle [10.06.2018].

Der Kontext einer Innovationsstrategie besteht darin, dass der richtige Weg eingeschlagen wird. Das Ziel dabei ist, einen maximalen Beitrag für die Erreichung der Unternehmensziele zu generieren.<sup>74</sup>

**8 Schritte zur Innovationsstrategie-Entwicklung:**

Wie in Abbildung 14 dargestellt, entwickelt man durch die Abarbeitung von acht Schritten eine Innovationsstrategie:

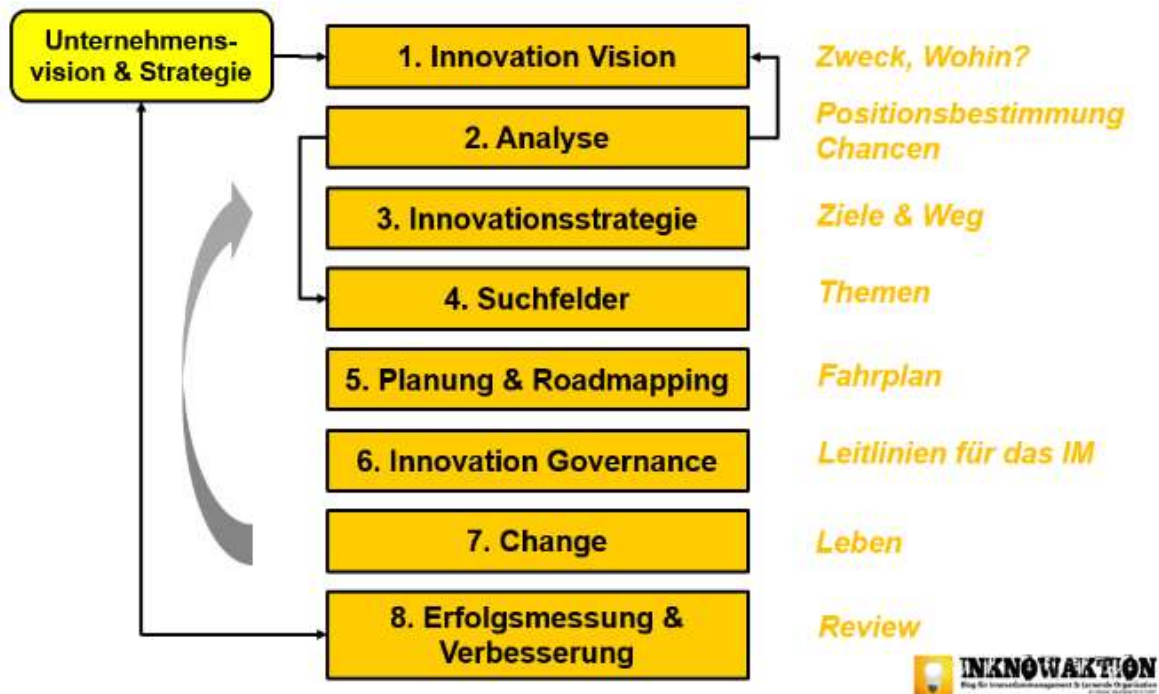


Abbildung 14: 8 Schritte zur gelebten Innovationsstrategie, Quelle: inknowaction, Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>74</sup> Tagwerker-Sturm (2016), Onlinequelle [10.06.2018].

### **Schritt 1 „Innovation Vision“**

Wie immer bildet auch hier die Unternehmensvision die Basis für ihre weitere Reise. Denn Unternehmens- und Innovationsvision gehen im Idealfall Hand in Hand. Es besteht die Möglichkeit, eine separate Innovationsvision zu definieren oder diese Vision ist durch die vorhandene Unternehmensvision abgedeckt. Eine Vision zu haben bedeutet, dass sich in eine Richtung entwickeln wollen, um etwas zu erreichen und Innovation ist gleichzusetzen mit Entwicklung. Im Idealfall ist eine Vision eindeutig, motivierend, emotional, bewegend, klar, kurz und knackig.<sup>75</sup>

### **Schritt 2 „Analyse“**

Die Analyse dient zur Positionsbestimmung und ist die Grundlage zur Entwicklung der Innovationsstrategie. Eine Analyse beinhaltet zumindest Chancen, Potentialen, Risiken, Trends, Einflussfaktoren und zukünftigen Märkte. Diese Ergebnisse münden in eine SWOT-Analyse mit den Parametern Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.<sup>76</sup>

### **Schritt 3 „Innovationsstrategie“**

In diesem Schritt geht es um den Kern: „Was soll erreicht werden und wie?“

Zuerst werden die Ziele definiert. Dafür vervollständigt man am besten den Satz: „Mit Innovation wollen wir erreichen, dass...“

Basierend auf diesen Antworten werden die Leitplanken definiert:<sup>77</sup>

- Innovationsgegenstand – Was wollen wir innovieren: Produkte, Services, Prozesse, Technologien, Geschäftsmodell ...?
- Marktsegmente / Technologien – eine grobe Definition „Wo wollen wir innovieren?“
- Innovationsgrad – Radikal oder inkrementell? Pionier oder Follower? Der Innovationsgrad muss nicht pauschal entschieden werden, sondern kann auch per Segment/Produktkategorie bestimmt werden.

### **Schritt 4 „Suchfelder“**

Suchfelder gelten als Themenfelder, in welchen man zukünftig innovieren möchte und nach möglichen Potentialen sucht. Beispielsweise auf Basis von Trends, Technologien, Märkten oder Produktkategorien.<sup>78</sup>

### **Schritt 5 „Planung & Roadmapping“**

Bis jetzt sollte klar sein, mit welchen Themen man sich beschäftigen wird. Deshalb folgt nun auch die konkrete Planung. Diese Planung beginnt mit einer Roadmap, auf welcher die Themen und Suchfelder mit Hilfe einer Zeitachse geplant werden. Es werden die sogenannten Strategic Buckets definiert. Diese

---

<sup>75</sup> Tagwerker-Sturm (2016), Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>76</sup> Tagwerker-Sturm (2016), Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>77</sup> Tagwerker-Sturm (2016), Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>78</sup> Tagwerker-Sturm (2016), Onlinequelle [10.06.2018].



sind auf die verschiedenen Innovationsgruppen, wie zum Beispiel Basis Produkte, Produktverbesserung, Neuprodukte und so weiter aufgeteilt.<sup>79</sup>

Damit wird sichergestellt,<sup>80</sup>

- dass das Budget auf Basis der strategischen Ausrichtung aufgeteilt und verwendet wird.
- dass eine Balance erreicht wird, z.B. dass nicht das gesamte Budget in ein Thema investiert wird.

Zur Planung gehört weiter:<sup>81</sup>

- Definition von Kennzahlen zur Messung der Strategieerreichung.
- Ableitung von qualitativen und quantitativen Zielen und Herunterbrechen für Abteilungen, Teams und Mitarbeiter.
- Erarbeitung von Substrategien im Innovationsmanagement für Wissensmanagement, HR, Open Innovation, Patentstrategie ...

### **Schritt 6 „Innovation Governance“**

Zum einen trichtert eine Innovationsstrategie nicht nur die inhaltlichen Themen, also mit was man sich beschäftigen will, sondern es wird auch die Frage nach dem Wie gestellt, nämlich für das operative Innovationsmanagement.<sup>82</sup>

- Was sind die relevanten Ideenquellen?
- Nach welchen Kriterien werden Ideen bewertet und priorisiert?
- Welche Innovationskultur und Werte erfordert es und müssen gefördert werden?
- Wie werden entsprechend Anreize gesetzt?

Um mit der Innovationsstrategie auch in das operative Management eingreifen zu können, ist eine schriftliche Festlegung der Innovation Governance erforderlich. Es handelt sich dabei um ein Gerüst, welche der Orientierung und Steuerung dient. Unter anderem wird darin vereinbart.<sup>83</sup>

- Was sind unsere Ziele?
- Wie werden Ideen bewertet, freigegeben und priorisiert?
- Wie werden Entscheidungen getroffen?
- Wie sind die Verantwortlichkeiten geregelt?
- Wie wird der Innovationserfolg gemessen?

### **Schritt 7 „Change“**

Wenn eine Innovationsstrategie nur in Papierform existent ist, hat dies für ein Unternehmen nur wenig Nutzen. Es geht auch darum diese Strategie in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern. Dies kann mit Kommunikation, Trainings, Quick-Wins, Trainings, Einbindung, Controlling oder Incentives passieren. Anfangs erscheint dieser Schritt als sehr klein, jedoch ist es oft die größte Challenge. Eine Herausforderung ist beispielsweise dann, wenn das Management eine Innovationsstrategie ohne die Befindlichkeit und Intuition zu berücksichtigen entscheidet.<sup>84</sup>

---

<sup>79</sup> Tagwerker-Sturm (2016), Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>80</sup> Tagwerker-Sturm (2016), Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>81</sup> Tagwerker-Sturm (2016), Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>82</sup> Tagwerker-Sturm (2016), Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>83</sup> Tagwerker-Sturm (2016), Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>84</sup> Tagwerker-Sturm (2016), Onlinequelle [10.06.2018].

### **Schritt 8 „Steuerung“**

Der letzte Schritt betrifft die Steuerung, welche zur Erfolgsmessung und zur Ableitung von Korrekturen und Verbesserungsmaßnahmen im Strategiekreis dient. Unter anderem können folgende Werkzeuge dafür verwendet werden.<sup>85</sup>

- Strategie Review
- Kennzahlen
- Audits und Assessments
- Portfoliomanagement

#### **5.3.2.2 St. Galler Entwicklungsmodell einer Innovationsstrategie**

Eine Innovationsstrategie sollte generell ganzheitlich aufgebaut sein und als Prozess gelebt werden. Sie ist nie von der Unternehmensstrategie losgelöst, sondern immer von ihr abgeleitet und integraler Bestandteil dieser. Das St. Galler Verständnis eines strategischen Managements von den Themen Technologie und Innovation beginnt daher stets bei der Unternehmensstrategie und trägt zu ihrer Weiterentwicklung bei. Eine Innovationsstrategie ist derjenige Teil der Unternehmensstrategie, welcher Aussagen über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens macht. Als wesentlichstes Element enthält sie Ziele und Aktivitäten für die zukünftige Positionierung im Wettbewerbsumfeld und somit für die angestrebten Innovationen bei Leistungen (Produkte und Services) und Prozessen. Das St. Galler Entwicklungsmodell einer Technologie- und Innovationsstrategie wird als Prozess zur Aufstellung und regelmäßigen Anpassung/Überarbeitung verstanden und besteht aus elf Schritten, welche in Abbildung 15 überblicksmäßig dargestellt sind.<sup>86</sup>

Der Prozess für die Aufstellung und regelmäßigen Anpassung einer Innovationsstrategie setzt sich aus elf zentralen Bausteinen zusammen (Abbildung 15). Aus methodischer Sicht empfiehlt es sich, so viele Schritte wie möglich als Workshop zu organisieren, um von einer offenen, interdisziplinären Perspektive zu profitieren.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Tagwerker-Sturm (2016), Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>86</sup> Vgl. Hutterer (2013), S. 68.

<sup>87</sup> Vgl. Gassmann/Sutter (2013), S. 28.

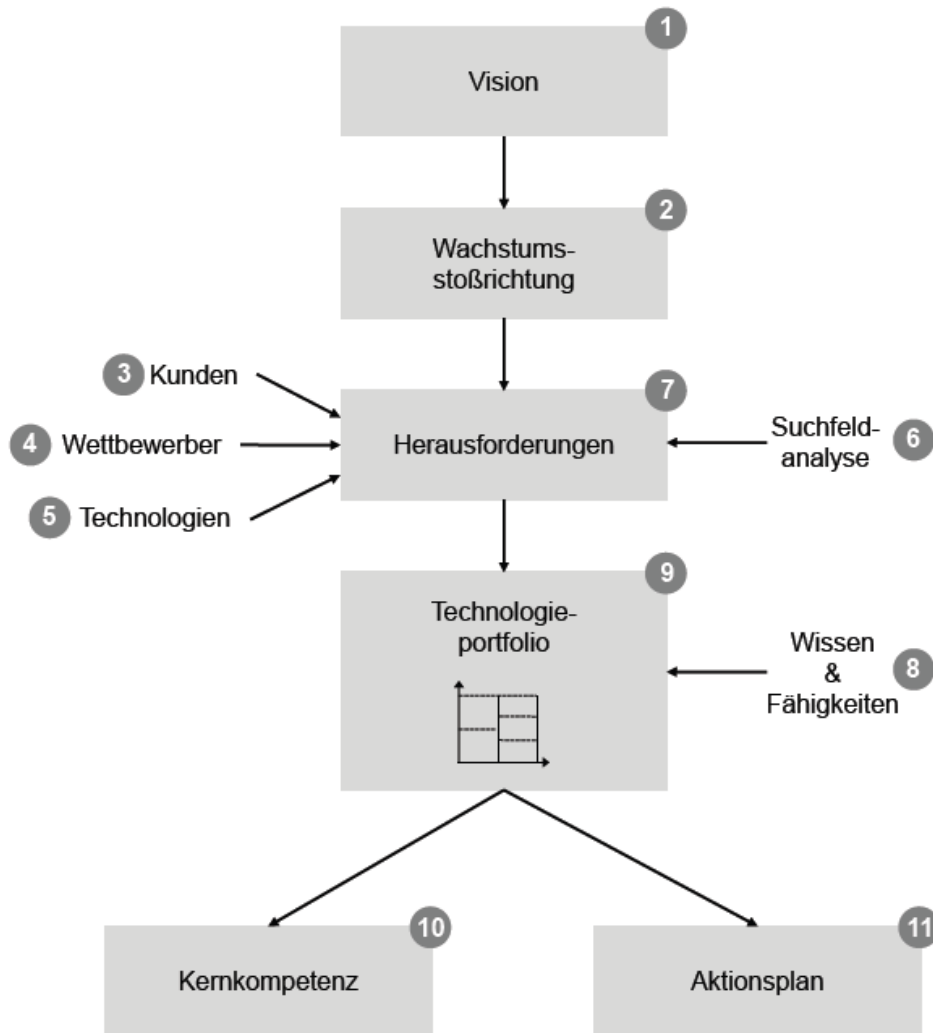


Abbildung 15: Elf Schritte der St. Galler Technologie- und Innovationsstrategie, Quelle: Gassmann/Sutter (2013), S. 28.

### Schritt 1: Vision

Eine Vision zeigt auf, was in einem absehbaren Zeitraum erreicht werden soll. Die Auswirkung auf die Unternehmenskultur kann, positiv wie negativ, sehr stark sein. Eine Vision koordiniert und bündelt die Energie der Mitarbeiter in eine Richtung, ohne dass hierzu ein hoher Administrations- oder Planungsaufwand betrieben werden muss. Vor allem in frühen Innovationsstadien hat die Vision eine wichtige Bedeutung.<sup>88</sup>

### Schritt 2: Wachstumsstoßrichtung

Das strategische Technologie- und Innovationsmanagement hat sich an den grundsätzlichen Wachstumsstoßrichtungen der Unternehmung zu orientieren. Hierbei wird nur die Richtung vorgegeben ohne den Lösungsraum für die Innovationen zu stark einzugrenzen.<sup>89</sup>

<sup>88</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 12-13.

<sup>89</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 13.

### **Schritt 3: Kunden**

Auf Basis von Mark- und Kundenanalysen im Rahmen einer Marktforschung und/oder Workshops mit ausgewählten Kunden werden die Herausforderungen an das Unternehmen aus Sicht der Kunden analysiert. Essentiell dabei ist, dass die klassische Marktforschung, welche in der Regel auf dem Gesetz der großen Zahl basiert, durch qualitative, persönliche Gespräche bzw. Interviews mit Kunden ergänzt wird.<sup>90</sup>

### **Schritt 4: Wettbewerber**

Die richtige Positionierung des Unternehmens am Markt ist für den Unternehmenserfolg unabdingbar. Ausschließlich exzellente Produkte anzubieten reicht dabei nicht aus. Nur wenn die eigene Leistung (Produkt, Service oder Dienstleistung) einen höheren, subjektiv empfundenen Kundennutzen stiftet als das Angebot der Konkurrenten bzw. ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis aufweist, wird diese erfolgreich abgesetzt. Es müssen dabei nicht nur bestehende Wettbewerber berücksichtigt werden, sondern vermehrt auch potentielle Neueinsteiger und Substitutionsleistungen.<sup>91</sup>

### **Schritt 5: Technologien**

Bei einer Technologieanalyse sollen die wichtigsten technologischen Trends erfasst werden. Der Konkretisierungsgrad kann dabei von Megatrends bis hin zu Trends einer spezifischen Technologie reichen.<sup>92</sup>

### **Schritt 6: Suchfeldanalyse**

Für radikale Innovationen und zusätzlich zu den oben thematisierten Analysen, bietet sich eine Suchfeldanalyse an. Das Ziel dabei ist es, für die Wachstumsstoßrichtungen und die sonstigen übergeordneten Strategien relevante Markt- und Technologietrends zu erfassen. Die strategischen Stoßrichtungen sind meist noch zu allgemein, um daraus direkt Ideen ableiten zu können. Suchfelder ermöglichen jedoch eine Fokussierung und damit eine Bündelung der kreativen Ressourcen.<sup>93</sup>

### **Schritt 7: Herausforderungen für das Unternehmen**

Aus den Analysen zu Kunden-, Markt-, Wettbewerbs- und Technologietrends sowie gegebenenfalls einer Suchfeldanalyse, werden die Herausforderungen für die Organisation und das Management abgeleitet. Die Szenario-Technik ist dabei zum Beispiel ein Tool, welches bei Unsicherheiten bezüglich des Eintretens und Verlaufs eines Trends trotzdem eine Grundlage zur Planung bietet. Wichtig sind dabei die Darstellung der Herausforderungen aus den drei Perspektiven (1) Kunden, (2) Wettbewerber und (3) Technologie. Hierbei gilt zu klären, wie relevant eine Aktivität oder Kompetenz für das Unternehmen ist.<sup>94</sup>

---

<sup>90</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 13-14.

<sup>91</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 14.

<sup>92</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 14-15.

<sup>93</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 15.

<sup>94</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 15.

### **Schritt 8: Wissen und Fähigkeiten**

Wissen und Fähigkeiten weisen auf die interne Perspektive der Strategieentwicklung hin. Darunter versteht man Personen, welche das erfolgskritische Wissen tragen. Das Ziel eines Unternehmens soll sein, für das erfolgsrelevante Know-how im Unternehmen Übereinstimmung zu schaffen.<sup>95</sup>

### **Schritt 9: Technologieportfolio**

In einem Technologieportfolio werden die technologischen Kompetenzen gesammelt, welche Antworten auf die gefundenen Herausforderungen liefern können. Diese Methode wurde am Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen entwickelt und mittlerweile seit mehreren Jahren erfolgreich in zahlreichen europäischen Unternehmen angewandt. Die Technologien und Fähigkeiten werden in einem Technologie- bzw. Innovationsportfolio organisiert, das der Analyse und Visualisierung strategischer Positionierungen und Stoßrichtungen dient (Abbildung 16). Die Abszisse spiegelt dabei die strategischen Auswirkungen einer technischen Kompetenz wider. Sie zeigt also die langfristige Bedeutung der Technologie oder der Fähigkeit sowie ihren Beitrag zur Bewältigung der Herausforderungen, die zuvor definiert wurden. Die Ordinate zeigt die Perspektive der internen Ressourcen. Sie zeigt die technologiebezogenen Fähigkeiten des Unternehmens wie Mitarbeiter, Know-how, Patente und Infrastruktur und werden berücksichtigt sowie relativ zum Wettbewerb bewertet. Die Ressourcenachse repräsentiert somit die Verfügbarkeit einer Technologie für das Unternehmen und die inneren Stärken. Falls bei der Aufstellung des Portfolios einzelne Technologien zu abstrakt behandelt werden wie zum Beispiel Softwaretechnologie, müssen sie aufgespaltet und entbunden eingeordnet werden. Dieser Schritt soll sicherstellen, dass sich alle Kompetenzen im Portfolio auf der gleichen Aggregationsebene befinden. Selbstverständlich müssen zusätzlich auch redundante Kompetenzen im Rahmen der Portfoliobereinigung eliminiert werden. Das Technologie- bzw. Innovationsportfolio lässt sich in fünf Felder einteilen, hinter welchen die folgenden Normstrategien liegen:<sup>96</sup>

- Identifizieren
- Experimentieren
- Investieren
- Optimieren
- Abbauen

Wie durch den dahinterliegenden Pfeil abgebildet, durchlaufen technische Kompetenzen dabei typischerweise sequenziell im Sinne eines natürlichen Lebenszyklus die einzelnen Felder.

---

<sup>95</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 15.

<sup>96</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 15-16.

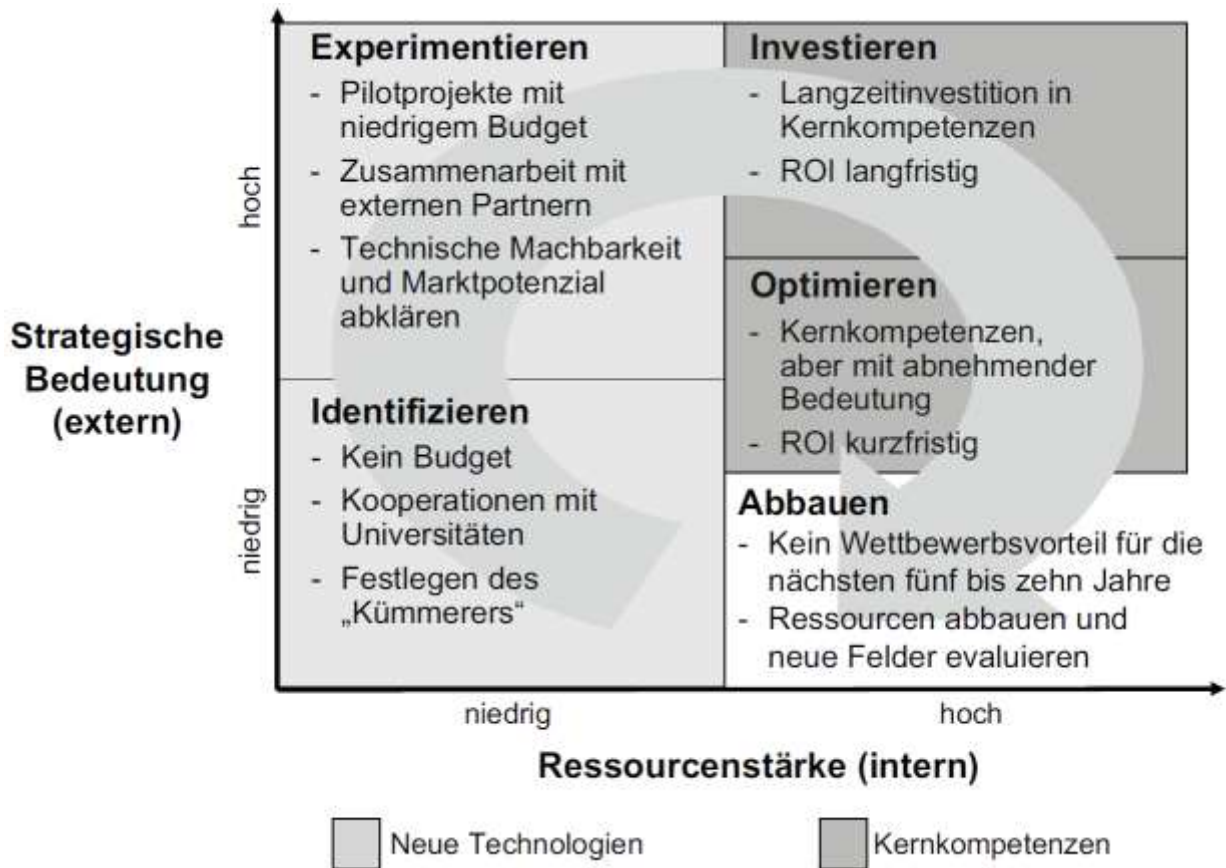


Abbildung 16: St. Galler Technologieportfolio, Quelle: Gassmann/Sutter (2013), S. 33.

In diesem Schritt wird zunächst eine erste Version des Technologieportfolios erstellt. Dabei handelt es sich um den Status quo der technologischen Kompetenz des Unternehmens. Dieser wird dann revidiert, um die zukünftige Position darzustellen, welche in drei bis fünf Jahren angestrebt wird. Es ist eine Informationsaufbereitung und visuelle Darstellung über die geplanten Produktlinien, Plattformen und Technologien.<sup>97</sup>

### Schritt 10: Kernkompetenzen

Die Identifikation und Definition von Kernkompetenzen gilt generell als sehr anspruchsvolle Aufgabe. Diese Kompetenzen schaffen Wettbewerbsvorteile, werden über einen langen Zeitraum entwickelt und basieren auf implizitem, internem, geschütztem Know-how. Sie lassen sich als für den Markt relevante Bündel von Technologien, angereichert mit Prozessen, Fähigkeiten und Werten verstehen. Ziel ist es, alle Technologien und Fähigkeiten, die zur selben Kernkompetenz gehören, zu finden und zu beschreiben bzw. ihre Zusammenhänge zu identifizieren. Diejenigen Technologien und Fähigkeiten, welche technische Kernkompetenzen definieren, befinden sich hauptsächlich in der oberen rechten Ecke des Portfolios.<sup>98</sup>

<sup>97</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 15-16.

<sup>98</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 17.

### **Schritt 11: Aktionsplan**

Hier werden basierend auf einer Analyse der Lücke zwischen den tatsächlichen und den zukünftig notwendig erscheinenden Kernkompetenzen Maßnahmen definiert, um die erforderlichen Technologien, Prozesse, Fähigkeiten und das entsprechende Wissen entwickeln zu können. Diese Maßnahmen beinhalten das Überdenken bestehender Roadmaps, einer Überarbeitung der Zuweisung von F&E-Ressourcen, Fragen der Organisation oder sogar einer Reorganisation der F&E sowie Pläne zum Aufbau zukünftiger Fähigkeiten und Ressourcen hinsichtlich Personal.<sup>99</sup>

#### **5.3.2.3 Erarbeitung einer Innovationsstrategie von Geschka & Partner Unternehmensberatung**

##### **Die Innovationsstrategie steht am Anfang**

In einem Unternehmen beginnt der Innovationsprozess immer mit der Innovationsstrategie. Der Kern dieser Strategie sind die Innovationssuchfelder, welche mittels Analysen und Auswahlentscheidungen definiert werden. Vorteile durch die Vorgabe der Innovationssuchfelder sind die folgenden:<sup>100</sup>

- Durch die strategischen Innovationssuchfelder wird sichergestellt, dass zukünftige Innovationsaktivitäten mit der übergeordneten Unternehmensstrategie übereinstimmen und diese auch.
- Innovationssuchfelder gewährleisten die Kanalisierung von Ideenfindung und Auswahl.

Für die Auswahl und Analyse von strategischen Innovationssuchfeldern haben sich die folgenden Methoden in Praxis bis dato bewährt.<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 18.

<sup>100</sup> Vgl. manager-wiki (2018), Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>101</sup> Vgl. manager-wiki (2018), Onlinequelle [10.06.2018].

**Mit der Produkt-Markt-Matrix Innovationsstoßrichtungen aufzeigen**

Eine differenzierte Betrachtung von Innovationsoptionen bei gleichzeitiger Anknüpfung an bestehendes Know-how bzw. ermöglicht die Produkt-Markt-Matrix. Ebenfalls werden hier auch die zu bedienenden Marktsegmente berücksichtigt. Mit diesem Tool lassen sich vier bzw. wie in diesem Fall neun Produkt – Markt – Kombinationen bilden, auf welchen ein Unternehmen die zukünftige Innovationsstrategie ausrichten kann (siehe Abbildung 17). Jedes der neun Felder wird dahingehend analysiert, ob es für ein Unternehmen attraktiv ist die damit verbundene Stoßrichtung einzuschlagen. Diese Entscheidung hängt immer sehr stark mit den Ressourcen und Kompetenzen, als auch mit den Marktpotenzialen ab. Jedoch spielt aber auch die Risikobereitschaft eine nicht unentschiedene Rolle.<sup>102</sup>

<div style="text-align: right;">Markt-segmente</div> <div style="text-align: left;">Produkte</div>	bestehende	verwandte	neue
bestehende	Innovative Produktweiterentwicklung 1	Anpassungsentwicklung für verwandte Anwendungen (Branchen) 2	Anpassungsentwicklung für ganz andere Anwendungen (Branchen) 3
verwandte	Technologisch ähnliche Produkte für bestehende Kunden 4	Technologisch ähnliche Produkte für verwandte Branchen 5	Technologisch ähnliche Produkte für neue Branchen 6
neue	Neue Produkte für bestehende Kunden 7	Neue Produkte für verwandte Branchen 8	Neue Produkte für neue Branchen (Diversifikation) 9

Abbildung 17: Produkt/Markt-Matrix zur Innovationssuche, Quelle Geschka & Partner (2018), Onlinequelle [10.06.2018].

**Analyse der strategischen Lücke**

Als strategische Lücke oder GAP, wird die Differenz zwischen den zu erwartenden Umsätzen aus dem geplanten Tagesgeschäft und aus bereits definierten Innovationsprojekten gegenüber einem geplanten Umsatzziel bezeichnet. Die GAP – Analyse, welche in Abbildung 18 zu sehen ist, zeigt die Konsequenzen dieser Lücke auf. Doch welchen Nutzen hat die Kenntnis der strategischen Lücke im Zusammenhang mit der Analyse von Innovationssuchfeldern?<sup>103</sup>

<sup>102</sup> Vgl. manager-wiki (2018), Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>103</sup> Vgl. manager-wiki (2018), Onlinequelle [10.06.2018].



Es wird die Notwendigkeit von Innovation gleich zu Beginn der Erarbeitung von Innovationssuchfeldern aufgezeigt, denn eine strategische Lücke macht allen Beteiligten sofort klar, dass gewisse Anstrengungen für die Zielerreichung erforderlich sind. Durch das Zusätzliche Wissen bezüglich der Stärken und Schwächen eines Unternehmens kann das Ausscheiden von unattraktiven Innovationsfeldern erleichtert werden. So ist beispielsweise von Innovationsfeldern, welche einen geringen Beitrag zu einem ambitionierten Unternehmensziel leisten nicht so attraktiv wie das Innovationsfeld mit zu erwartendem Großen Beitrag.<sup>104</sup>

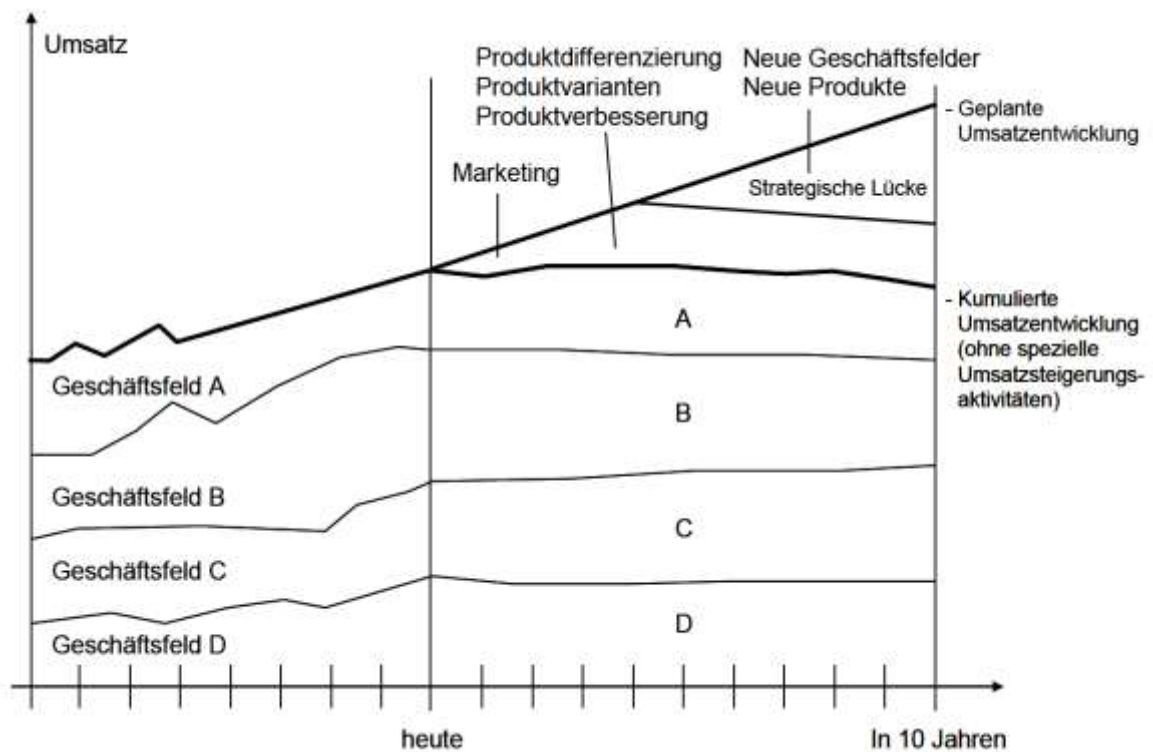


Abbildung 18: GAP-Analyse, Quelle: Geschka & Partner Unternehmensberatung (2018), Onlinequelle [10.06.2018].

**Zukunftsstudien als Grundlagen**

Um Innovationssuchfelder überhaupt richtig identifizieren zu können, müssen zukünftige Entwicklungen berücksichtigt werden, welche sich sehr gut durch Szenarien erkennen lassen. Den wichtigen Input für die Ableitung potenzieller Innovationssuchfelder liefern systematische Analysen von Entwicklungen und der Abgleich mit unternehmensinternen Rahmenbedingungen.<sup>105</sup>

<sup>104</sup> Vgl. manager-wiki (2018), Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>105</sup> Vgl. manager-wiki (2018), Onlinequelle [10.06.2018].

Technologie – Roadmaps können zukünftige Entwicklungen einer Technologie bzw. eines Bereichs hinsichtlich Technologie aufzeigen. Dadurch können Potenziale in Form von attraktiven Produkt- und/oder Prozesstechnologien abgeleitet werden. Ergebnisse daraus bilden so den Input für die Suchfeldmatrix.<sup>106</sup>

### **Mit der Suchfeldmatrix Innovationsfelder identifizieren**

Die Suchfeldmatrix (Abbildung 19) wird immer von zwei Parametern aufgespannt, welche für die Innovationssuche besonders relevant sind. Parameter können verschiedene Größen haben wie zum Beispiel:<sup>107</sup>

- Funktionen
- Einsatzfelder
- Zielgruppen
- Problemfelder
- Marktsegmente
- Gestaltungsobjekte
- Besondere Stärken

Als bewährteste Parameter gelten jedoch „Know-how-Stärke“ und „Attraktive Marktsegmente“. Wird mit diesen beiden Parametern die Matrix gebildet, so werden besonders wichtige Einflussfaktoren aufgefächert und gegeneinander konfrontiert. Eventuell werden dadurch Felder zum Vorschein gebracht, an welche bis dato noch nicht gedacht wurde. Technologische Kernfähigkeiten werden für die Innovationsstrategie betrachtet, denn sie stellen mögliche Ansatzpunkte für neue Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen dar. Die attraktiven Marktsegmente sind durch hohes Wachstum, Größe, Zersplitterung des Angebots, stabile Trends oder wenig beachtete Marktnischen attraktiv. Die Abarbeitung der Suchfeldmatrix erfolgt durch Beurteilung eines jeden Einzelfeldes mit Hinblick auf dessen Innovationspotenzial.<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. manager-wiki (2018), Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>107</sup> Vgl. manager-wiki (2018), Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>108</sup> Vgl. manager-wiki (2018), Onlinequelle [10.06.2018].

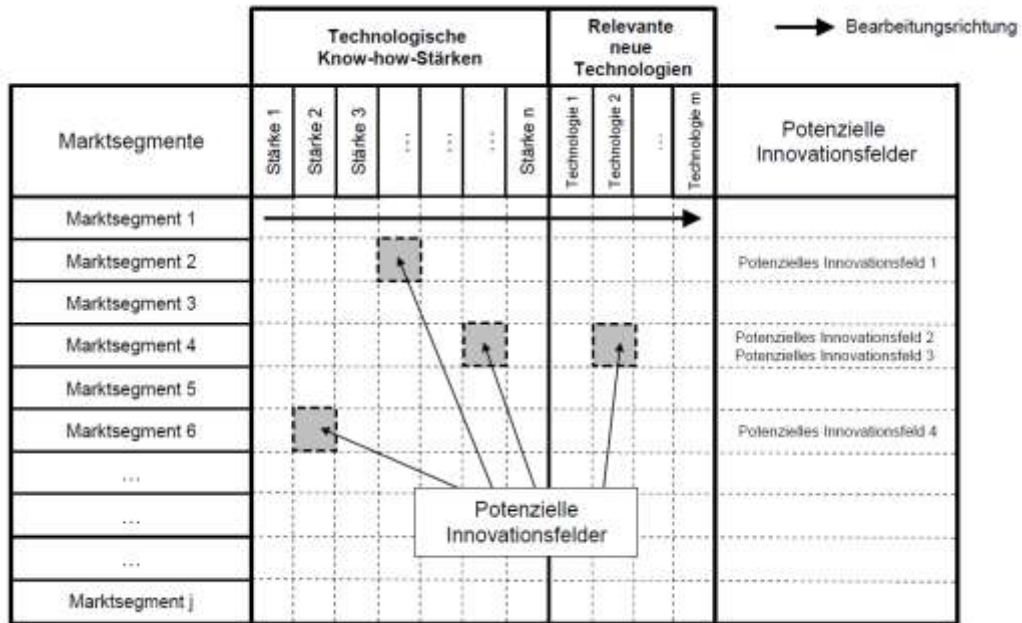


Abbildung 19: Suchfeldmatrix unter Einbeziehung neuer Technologien, Quelle: Geschka & Partner Unternehmensberatung (2018), Onlinequelle [10.06.2018].

**Auswahl von Innovationsfeldern mit dem Know-how-Innovationsportfolio**

Für die Auswahl von Innovationsfeldern mittels Know-how-Innovationsportfolio werden marktrelevante Aspekte mit internen Unternehmensfähigkeiten in Beziehung gesetzt. Ist als strategische Innovationsoption die Konzentration auf verwandte oder neue Märkte vorgegeben, so ist das besonders hilfreich.

In Abbildung 20 werden folgende zwei Kriterien genutzt: Know-how-Nutzungspotenzial und die Marktattraktivität.

Das Know-how-Nutzungspotenzial begutachtet ein Innovationsfeld dahingehend, inwieweit das Know-how für eine Bearbeitung dieses Feldes in einem Unternehmen verfügbar ist. Wohingegen das Kriterium Marktattraktivität die marktbezogenen Bedingungen beurteilt, welche bei einer möglichen Realisierung eines Innovationsfeldes wirksam werden könnten. Märkte gelten dann als attraktiv, wenn er über ein hohes Wachstum und eine ausreichende Größe verfügt. Aber auch wenn er über stabile Trends gestützt wird.<sup>109</sup>

Unterschreiten Innovationsfelder ein vom Unternehmen festgesetztes Maß an Marktattraktivität und/oder Know-how-Nutzung, so werden diese Felder nicht weiterbearbeitet. Alle anderen Innovationsfelder gelten als potenziell attraktiv und können eventuell weiter in Betracht gezogen werden.<sup>110</sup>

<sup>109</sup> Vgl. manager-wiki (2018), Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>110</sup> Vgl. manager-wiki (2018), Onlinequelle [10.06.2018].

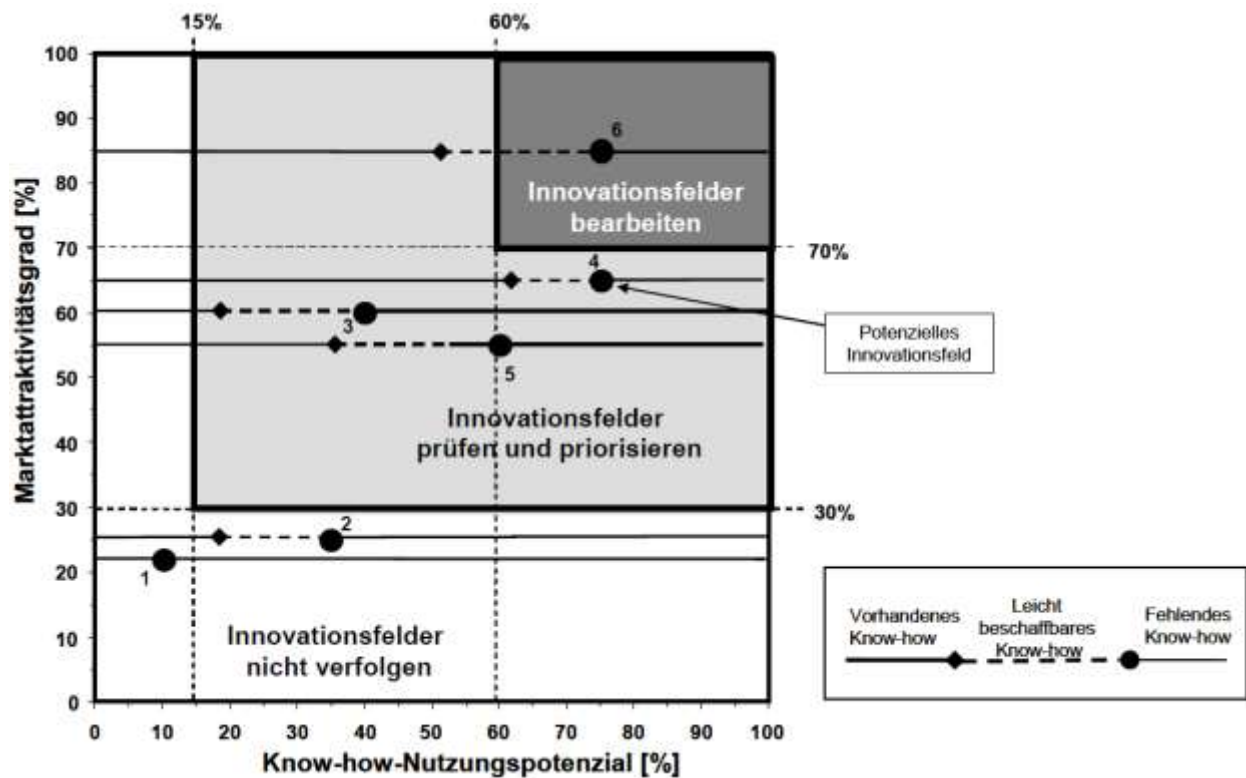


Abbildung 20: Beispiel Know-how-Innovationsportfolio, Quelle: Geschka & Partner Unternehmensberatung (2018), Onlinequelle [10.06.2018].

### Vervollständigung der Innovationsstrategie

Die vorgestellten Ansätze sollen eine Grundlage liefern, um zu Innovationsfeldern zu gelangen, denn sie bilden zusammengerechnet den Kern einer Innovationsstrategie. Jedoch besteht eine Innovationsstrategie auch noch weiteren strategischen Festlegungen, bei denen es sich um gesetzte Rahmenbedingungen handelt. Folgende Rahmenbedingungen sind bei der Realisierung der Innovationsuche zusätzlich zu beachten:

- F&E- und Innovations-Budgets
- Investitionen im F&E-Bereich (Infrastruktur, Großgeräte)
- Strategie der Beantragung von öffentlichen Fördermitteln
- Organisationsstruktur von F&E und Innovationsmanagement
- Regionale Verteilung der Kapazitäten (zentral vs. regional)
- Servicefunktionen der F&E für andere Bereiche oder Funktionen im Unternehmen
- Kooperationsstrategie

## 5.4 Bestandteile einer Innovationsstrategie

Um eine Innovationsstrategie richtig zu formulieren und auslegen zu können ist eine Auseinandersetzung mit essenziellen Elementen unabdingbar. In der Abbildung 21 werden Bestandteile einer Innovationsstrategie abgebildet, welche es abzuklären gilt, beziehungsweise aus welchen Inhalten sich eine solche Strategie zusammensetzt.

Zum einen müssen selbstverständlich quantitative wie auch qualitative Ziele erarbeitet und kommuniziert werden, da es immer um die Richtung und zukünftige Ausrichtung in einem Unternehmen geht. Hierbei ist es wichtig, sich mit den übergeordneten Organisationszielen auseinanderzusetzen, um ein Verständnis für die Unternehmensvision und den Unternehmenszielen zu generieren. Das wichtigste in jedem Unternehmen ist es jedoch, am Ende des Tages schwarze Zahlen zu schreiben und somit stehen auch die finanzorientierten Ziele permanent im Fokus.

Als nächstes geht es um den Zielgeschäftsbereich. In vielen Unternehmen bildet dieser Bereich den Kern einer Strategie, denn genau hier wird entschieden, welche Geschäftsbereiche bearbeitet werden, auf welche Kunden(-segmente) unter Berücksichtigung der Wertschöpfungskette der Fokus gelegt wird, welche geographischen Märkte bespielt werden.

Die Programmaktivitäten beinhalten eine Auseinandersetzung mit den unternehmensinternen Kernkompetenzen und den jeweiligen Teilstrategien, welche für die einzelnen Geschäftsfelder oder wie in dem Fall einer Innovationsstrategie, den Innovationssuchfeldern, notwendig sind. Es geht ebenfalls um Vermeidungsbereiche in welchen ein Unternehmen nicht tätig sein will und unter anderem auch um den angestrebten Innovationsgrad (für Organisation als auch für den Kunden).

Der Bereich hinsichtlich Bedingungen, Restriktionen und Mandate beschäftigt sich unter anderem mit den zu erfüllenden Qualitätsansprüchen, der akzeptierten Risikohöhe für Innovationsvorhaben bis hin zur Bearbeitung oder Erörterung des angestrebten Schutzes generierter Inventionen. Ein absolut wichtiger Bereich wie auch alle anderen zuvor erwähnten ist der Mission Statement Komponenten. Dieser Bereich umfasst vom Zweck der Organisation über die relevanten Stakeholder und Verhaltensregeln für Innovationsaktivitäten inkl. verschiedenster Anliegen interner und externer Beteiligten sämtliche Punkte einer Innovationsstrategie, welche beachtet und auch ernst zu nehmen sind.

Bezüglich eines strukturierten Ablaufes oder genauer Verkettung wird keine Empfehlung abgegeben, da es ähnlich wie bei den Phasen einer Innovationsstrategie zu einer Überschneidung kommt und speziell in diesem Fall auch Ergänzungen zustande kommt.



Abbildung 21: Bestandteile der Innovationsstrategie, Quelle: Granig/Hartlieb/Lercher (2014), S 66., in Anlehnung an Bart 2002; Bart und Pujari 2007.

### 5.4.1 Vision, Mission und Strategische Ziele

#### Vision

Die genaue Beschreibung einer Vision ist unter Absatz 2 nachzulesen.

#### Mission

Eine Mission beschreibt immer den Unternehmenszweck, welcher die Daseinsberechtigung eines Unternehmens ist und ist zugleich ein positiver Beitrag, welchen das Unternehmen für seine Kunden oder eine Gesellschaft leisten möchte. Es ist wichtig, dass eine Mission nicht zu eng formuliert wird, da sie ansonsten die Möglichkeiten eines Unternehmens begrenzen kann. Folgende Missionen sind weltberühmt und mittlerweile nicht nur für Branchenkenner ein Begriff:<sup>111</sup>

- „To make people happy“ ist die erfolgreiche Mission von Walt Disney.
- Tesla hat beispielsweise seine Mission einmal geändert. Doch bis zu diesem Zeitpunkt lautete die Formulierung: „Tesla’s mission is to accelerate the world’s transition to sustainable transport.“ 2016 wurd das Wort „transport“ durch „energy“ ersetzt, was zusätzliche unternehmerische Möglichkeiten erschloss.
- „Google’s mission is to organise the world’s information and make it universally accessible and useful.“

<sup>111</sup> Groth (2016), Onlinequelle [10.06.2018].

- “Apple is committed to bringing the best personal computing experience to students, educators, creative professionals and consumers around the world via its innovative hardware, software and internet offerings.”

### **Strategische Ziele**

Damit eine Konkretisierung der Vision und die Steuerung einer unternehmerischen Handlung gewährleistet ist, werden im Idealfall strategischen Ziele formuliert. Diese Ziele ergeben sich einerseits aus der Vision und andererseits können dadurch auch erweiterte Anspruchsgruppen (Stakeholder) berücksichtigt werden. Inwiefern dies passiert hängt natürlich von der Einstellung der verantwortlichen Personen ab.<sup>112</sup>

Um Vision und Zielsystem Bestandteil nach der Formulierung auch Bestandteil des täglichen Handelns werden zu lassen, werden sie im Idealfall auch in die Unternehmenskultur verankert. Eine besondere Rolle nimmt hierbei das Management ein, denn Mitarbeiter orientieren sich immer am Verhalten ihrer Führungskräfte und daher ist es besonders wichtig, dass die Unternehmensvision und die ausgegebenen Ziele daher auch gelebt werden.<sup>113</sup>

### **5.4.2 Suchfelder**

Um die Planung von Innovationen in zielführende Bahnen zu lenken ist es hilfreich, einen gedanklichen Rahmen zu spannen, in welchem die Suche nach Innovationsideen stattfinden soll. Diese Rahmen werden auch Suchfelder oder Innovationssuchfelder genannt.<sup>114</sup>

- Suchfelder stellen zukünftige Themenfelder dar, wo man innovieren möchte und nach Innovationspotentialen sucht, zum Beispiel auf Basis von Märkten, Trends, Produktkategorien oder Technologien.
- Suchfelder kanalisieren die Ideenfindung und stellen sicher, dass alle Innovationsaktivitäten mit der Unternehmensstrategie konformgehen und diese unterstützen.
- Suchfelder sollten so präzise sein, dass sie eine konkrete Ausrichtung der Ideenfindung ermöglichen. Gleichzeitig sollten sie aber auch breit genug definiert sein, um zur Suche nach neuartigen, kreativen Lösungsansätzen anzuregen.
- Suchfelder stellen eine Brücke zwischen strategischer Planung und operativer Ideengenerierung dar.

Suchfelder enthalten bereits Informationen, an wen Innovationen zukünftig richten. Beispielsweise sind daher finanzielle Vorgaben weniger hilfreich. Suchfelder sind daher für einen Innovationsmanager eine wesentliche Hilfestellung für die zu bearbeitenden Marktsegmente oder Priorisierung diverser Projekte.<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup> Vgl. manager-wiki (2018), Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>113</sup> Vgl. manager-wiki (2018), Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>114</sup> Vgl. Zapfl (2018), Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>115</sup> Vgl. Zapfl (2018), Onlinequelle [10.06.2018].

### 5.4.3 Teilstrategien

Wie schon erwähnt bestehen zwischen den Teilbereichen der Innovationsstrategie wechselseitige Abhängigkeiten. Neue Technologien und neue Prozesse ermöglichen im Sinne eines Technology-Pushs die Verwirklichung von neuen Produkten. Synchron kann im Sinne eines Market-Pulls ebenfalls auch die Nachfrage nach neuen Produkten dazu führen, dass neue Prozesse und Technologien entwickelt werden, um jene Produkte zu realisieren. Der dann mögliche Markteintrittszeitpunkt hängt anschließend von den Inventionszeitpunkten der Produkte und der Prozesse ab. Die bekanntesten Teilstrategien lassen sich wie folgt beschreiben:<sup>116</sup>

#### **Technologiestrategie**

Durch die Bestimmung der Technologiestrategie wird festgelegt, welche Technologien das Unternehmen entwickeln bzw. weiterentwickeln und welche aufgegeben oder verkauft werden. Die Entwicklung und die Umsetzung von Technologiestrategien sind dabei von besonders großer Bedeutung für Unternehmen, da die meisten revolutionären Innovationen technologieinduziert und nicht durch den Markt hervorgerufen werden.<sup>117</sup>

#### **Zielmarktstrategie**

Unterschiedliche Kundenwünsche und finanzielle Potenz lassen eine typologische oder regionale Kundensegmentierung wichtig werden. Es gilt abzuklären wen genau ein Unternehmen mit seiner Innovation erreichen will, denn genau diese Evaluation versetzt es in die Lage ein Maximum an Kundenorientierung entwickeln zu können.<sup>118</sup>

#### **Produktstrategie**

Leitet man die Zielmarkt-, Markt- und Technologiestrategie ab, so erhält man das optimale Produktportfolio. Um heutige Umsatz- und Renditeträger abzulösen ist darauf zu achten, eine angemessene Anzahl von Produkten in der Entwicklungspipeline zu besitzen. Nachfolgeerzeugnisse haben in angestammten Märkten dabei den Vorteil eines geringeren Risikos, da das Unternehmen bekannte Kunden auf bewährten Absatzkanälen anspricht. Kleinerer Nachteil dabei ist, dass Nachfolgeerzeugnisse ihre Vorgänger kannibalisieren, die Folge daraus ist, dass sie nur einen geringen Zusatzumsatz abliefern. Soll hingegen Mehrumsatz lukriert werden, so müssen angestammte Produkte und/oder angestammte Märkte verlassen werden. Mit höherem Risiko steigen somit zugleich die Chancen.<sup>119</sup>

---

<sup>116</sup> Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 104 ff.

<sup>117</sup> Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 106.

<sup>118</sup> Stern/Jagberg (2010), S 41.

<sup>119</sup> Stern/Jagberg (2010), S 41.



### **Prozessstrategie**

Die durch ein Unternehmen verfolgte Prozessstrategie leitet sich in den meisten Fällen aus der Technologie- und der Produktstrategie ab. Prozessinnovationen werden von neuen Technologien insbesondere dann angestoßen, wenn durch den Einsatz Kostenreduzierungen erwartet werden. Anders verhält sich die Situation bei neuen Produkten, denn dort werden Prozessinnovationen erst dann induziert, um ein neues Produkt überhaupt produzieren zu können.<sup>120</sup>

### **Timingstrategie**

Nach Anschluss an die Festlegung, welche Technologien, Zielmärkte, Produkte und Prozesse entwickelt werden, erfolgt im Rahmen der Timingstrategie die Festlegung des Inventionstimings (Festlegung, zu welchem Zeitpunkt eine Invention vorliegen soll) und das Innovationstimings (Festlegung, zu welchem Zeitpunkt der Markteintritt erfolgen soll). Sollten bestehende Produkte im Rahmen eines Relaunchs durch neue Produkte ersetzt werden, so ist die Timingstrategie zusätzlich mit dem Produktlebenszyklus der betroffenen Produkte abzustimmen.<sup>121</sup>

Natürlich gibt es noch mehrere Teilstrategien, wie zum Beispiel die Einkaufsstrategie, Marketingstrategie oder die Finanzierungsstrategie. Je nachdem wie die strategischen Ziele definiert sind und die Innovationsfelder identifiziert sind, kommen so auch die Teilstrategien zustande. Welche Teilstrategie im Endeffekt wirklich verwendet wird oder wie ihre genaue Benennung ist, ist selbstverständlich dem anzuwendenden Unternehmen überlassen.

### **5.4.4 Maßnahmen und Aktionen**

Maßnahmen sind Aktivitäten um den strategischen Zielen zu begegnen. In vielen Fällen erfordert die Komplexität einer Maßnahme kein Projektmanagement. Hier ist auch die Abgrenzung zwischen Projekt und Maßnahme zu sehen, denn eine Maßnahme kann für sich alleine stehen oder ein Meilenstein in einem Projekt sein. Leitet man eine Zielsetzung der Maßnahme aus einer Strategie oder von einem strategischen Projekt ab, so handelt es sich um eine strategische Maßnahme.<sup>122</sup>

Aktionen sind hingegen Einzeltätigkeiten, welche für die Umsetzung von Maßnahmen dienen und/oder auch alleine stehen können. In den meisten Fällen werden Aktionen nicht mehr zentral im Performance Management gesteuert, sondern sollen dabei helfen, die Maßnahme des Maßnahmenverantwortlichen zu strukturieren.<sup>123</sup>

---

<sup>120</sup> Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 106.

<sup>121</sup> Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 106.

<sup>122</sup> Vgl. Heß (2017), S. 88.

<sup>123</sup> Vgl. Heß (2017), S. 88.

## **6 VORGEHENSWEISE FÜR DIE ERARBEITUNG UND DEN AUFBAU EINER INNOVATIONSSTRATEGIE**

In diesem Kapitel werden die Anforderungen als auch eine Vorgehensweise für die Erarbeitung und den Aufbau einer Innovationsstrategie erläutert. Des Weiteren werden die einzelnen Phasen mit deren Elementen und Inhalten aufgezeigt und die dazu benötigten Tools ausgearbeitet und beschrieben, um am Ende dieses Kapitels zu einer gesamtheitlichen Darstellung einer Innovationsstrategie zu gelangen. Aus dieser Darstellung werden die wesentlichen Zusammenhänge der Prozessschritte, die jeweiligen Tools und die Ergebnisse abzulesen sein. Inhalt dieses Kapitels ist der vom Autor entwickelte Erarbeitungsprozess und Aufbau einer Innovationsstrategie, welcher durch die Literaturrecherche und Erarbeitung im Theorieteil generiert und abgeleitet wurde.

### **6.1 Anforderungen an die Erarbeitung und den Aufbau einer Innovationsstrategie**

Abbildung 22 soll den Lesern einen ganzheitlichen Überblick über alle relevanten Phasen, Elemente, Inhalte und Tools einer Innovationsstrategie bieten. Ebenfalls soll eine logische Verkettung aller Elemente dargeboten werden, um die Wichtigkeit des Ganzen verstehen zu können. Auch Unternehmen sollen sich einen Überblick verschaffen können, mit welchen Themen sie sich auseinandersetzen müssen, damit die daraus gewonnenen Ergebnisse in eine Innovationsstrategie eingearbeitet und zu einem großen Ganzen zusammengefügt werden können. Die vorgestellten und bewerteten Tools und Methoden dienen als Hilfestellung zur Ableitung der benötigten Ergebnisse der jeweiligen Phasen bzw. Schritte und zum systematischen Abarbeiten des Prozesses. Eine Empfehlung von Tools für die jeweilige Phase erscheint hierbei sinnvoll und anwenderfreundlich. Diese können je nach tatsächlicher Problemstellung eingesetzt werden. Dem Anwender soll die Anwendung und der Aufbau der Tools auf einfache Weise näher gebracht werden. Die Ausarbeitung der Tools wird in Kapitel 6.4 näher erläutert. Es wird jedoch darauf aufmerksam gemacht, dass es keine strikten Abgrenzungen der Tools für die Verwendung der jeweiligen Phasen gibt, da es lediglich um eine Hilfestellung für eine bessere Veranschaulichung handelt.

Es wird auch darauf hingewiesen, dass der in Punkt 6.2 dargestellte Erarbeitung einer Innovationsstrategie lediglich den vom Verfasser empfundenen Idealtypus durch die Literaturrecherche entspricht und keine Allgemeingültigkeit besitzt. Wie auch schon bei den Tools handelt es hier sich um eine Orientierung für Unternehmen, welche den Aufbau und Prozessablauf an die eigene Beschaffenheit anpassen und optimieren müssen. Somit können auf Phasen mit den jeweiligen Elementen und Inhalten angepasst oder völlig außer Acht gelassen werden.

Der bildlich dargestellte Entwicklungsprozess und Aufbau einer Innovationsstrategie dient ebenfalls als Vorlage für die im Praxisteil stattfindende Erörterung. Anhand dieses Modells werden ebenfalls Fragen für Interviews mit Experten sowie Innovationsmanagern abgeleitet, welche in einem Unternehmen mit einer Innovationsstrategie arbeiten oder eine solche Strategie einführen wollen.

## 6.2 Entwicklungsprozess einer Innovationsstrategie

Generell gilt zu sagen, dass die „Vorgehensweise für die Erarbeitung und den Aufbau einer Innovationsstrategie“ eine Zusammenfassung des gesammelten Literaturinputs ist. Speziellen Einfluss dabei hat Kapitel 5.

Auf Basis einer ausführlichen Literaturrecherche wurde eine Vorgehensweise für die Erarbeitung einer Innovationsstrategie abgeleitet.

Wie in der Abbildung 22 zu sehen ist, handelt sich um einen 4-Phasen-Prozess, in dem die einzelnen 13 Elemente den allgemein gültigen Inhalten von Innovationsstrategien zugeordnet sind. Des Weiteren ist der Prozess nicht als starr, sondern als iterativ zu betrachten, da die verschiedenen Phasen und Schritte mehrmals durchlaufen oder abgeglichen werden können/müssen. Ebenfalls ist zu erwähnen, dass dieser Prozess sehr umfangreich und detailliert mit sämtlichen Schritten und Inhalten abgebildet ist. Je nach Unternehmen und Projekt kann/muss der Prozess angepasst werden und es ist teilweise sogar sinnvoll, gewisse Elemente zu verkürzen, auszublenden oder parallel verlaufen zu lassen, um Zeiteinsparungen generieren zu können und gleichfalls zu schnelleren Ergebnissen zu gelangen.

Es ist vorteilhaft bei der Entwicklung einer Innovationsstrategie, so viele Personen als möglich in den Prozess einzubinden.<sup>124</sup> Wissen und Erfahrung, welche für die Strategieentwicklung nötig sind, werden dadurch zusammengeführt. Andererseits erhöht die Anwesenheit unterschiedlichster interner Anspruchsgruppen und die Erzielung eines weitgehenden Zusammenhangs zur strategischen Stoßrichtung die Wahrscheinlichkeit, Inhalte und Regeln unternehmensweit wiederum zu verbreiten.

Wie in der Einleitung bereits beschrieben, ist das Thema dieser Masterthesis aus dem Grazer Innovationsmodell heraus entstanden. Wie unter Abbildung 2 zu sehen ist, wird sich in diesem Modell bereits vor der Innovationsstrategie mit den Themen Vision und Flughöhe, Unternehmensstrategie oder Innovationslücken & Suchfelder beschäftigt. Der Entwicklungsprozess einer Innovationsstrategie, welcher in diesem Kapitel folgend abgebildet und beschrieben wird, beinhaltet ebenfalls diese Themen. Aus dem einfachen Grund, dass unabhängig von der Verwendung des Grazer Innovationsmodells eine ganzheitliche Bearbeitung aller relevanten Themen gewährleistet wird. Somit wird sichergestellt, dass auch Unternehmen, welche dieses Innovationsmodell nicht verwenden nach Durchlauf dieses Prozesses eine Innovationsstrategie erarbeitet haben. Wird beispielsweise das Grazer Innovationsmodell in einem Unternehmen verwendet, sind diese Punkte natürlich bei der Erreichung des Punktes Innovationsstrategie möglicherweise schon vollständig bearbeitet und müssen somit diese Elemente in dem folgenden Prozess nicht mehr separat erarbeitet werden.

---

<sup>124</sup> Vgl. Granig/Hartlieb/Lercher (2014), S 66.

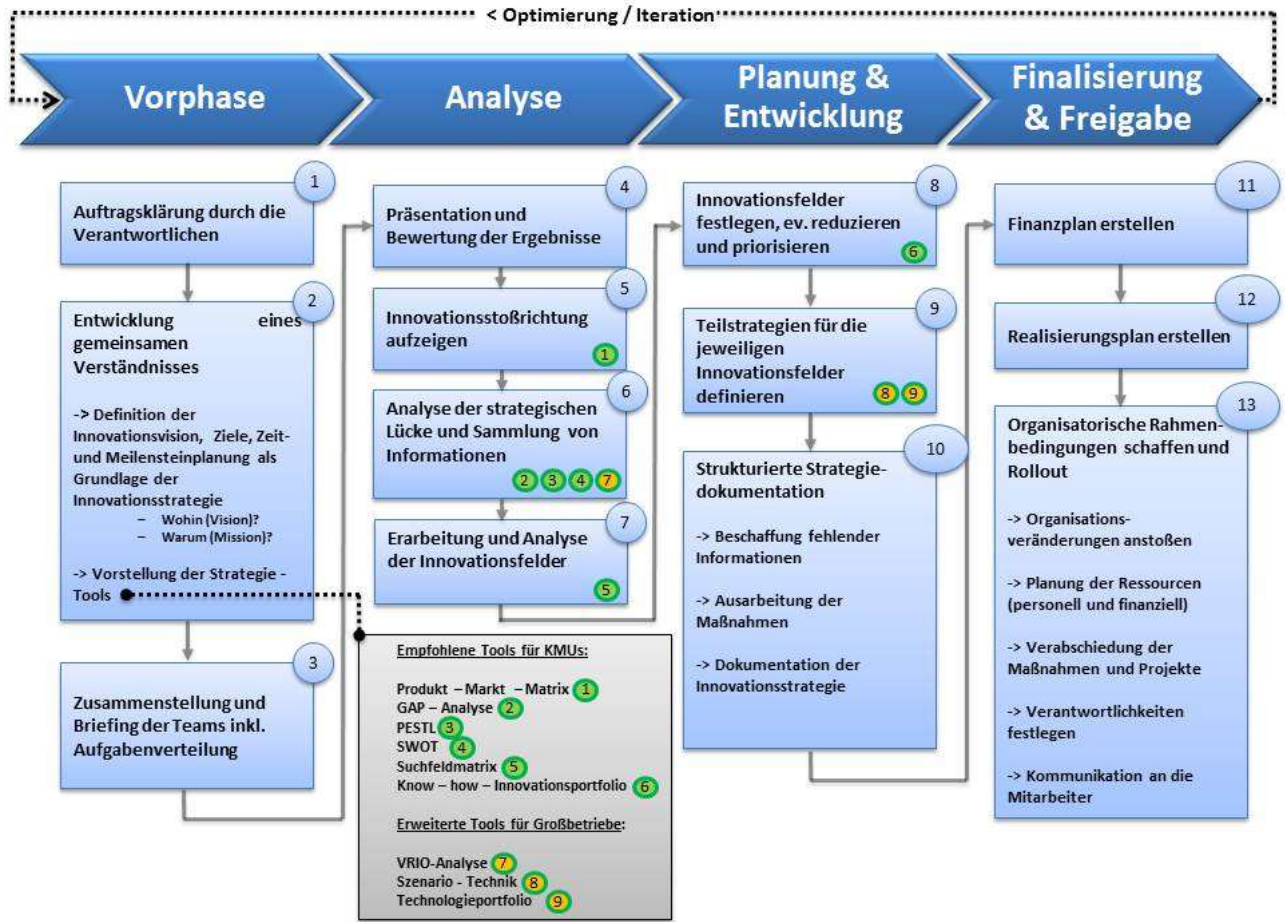


Abbildung 22: Vorschlag für den Entwicklungsprozess einer Innovationsstrategie, Quelle: Eigene Darstellung.

Der Entwicklungsprozess durchläuft vier Phasen:

- Vorphase
- Analyse
- Planung & Entwicklung
- Finalisierung & Freigabe

Diese vier Phasen sind nicht strikt getrennt, sondern bilden einen flüssigen Übergang, da die jeweiligen Inhalte der Phasen überlappen können, um somit in weiterer Folge eine schnellere Abhandlung gewährleistet werden kann. Die Länge der einzelnen Phasen hängt sehr stark von der Genauigkeit und Intensität ab, mit welcher die Inhalte erarbeitet werden. Doch auch die Größe des Unternehmens hat darauf Einfluss. Je größer und komplexer ein Unternehmen ist, desto intensiver und gleichzeitig länger gestaltet sich auch die Erarbeitung einer Innovationsstrategie. Am Ende der letzten Phase (Finalisierung & Freigabe) ist eine Optimierung bzw. Iteration angedacht, welche eine Überarbeitung nach circa 1-2 Jahren vorsieht. Diese Iteration ist sehr wichtig, um sich auf die Gegebenheiten des immer schneller werdenden Marktes, den Bedürfnissen des Kunden und die unternehmensinternen Ereignisse anzupassen.

Die jeweiligen Phasen besitzen natürlich verschiedene Bausteine, dessen Inhalt es abzuarbeiten gilt. Insgesamt gibt es 13 Bausteine, welche durch eine sorgfältige Abarbeitung am Ende für Unternehmen eine brauchbare Innovationsstrategie darstellen soll.

Zusätzlich wurde aufgrund der Literaturrecherche eine Liste von Tools abgebildet, welche durch gezielte Anwendung in den verschiedenen Bausteinen optimale Ergebnisse für die Analysen, Erarbeitungen, Festlegungen, Definitionen oder Entscheidungsfindungen bringen sollen. In Abbildung 22 wurden insgesamt 9 Tools abgebildet. Diese Tools sind Empfehlungen und es ist dem Anwender frei überlassen ob er diese auch in den beschriebenen Bausteinen anwendet oder auch nicht. Die Tools 1 – 6 sind für kleine und mittlere Unternehmen geeignet, da sie teilweise wenige Ressourcen in Anspruch nehmen und/oder auch maximale Ergebnisse erzielen können. Durch den Einsatz dieser Tools soll jedoch gewährleistet sein, die Mindestanforderungen an brauchbaren Input für eine Innovationsstrategie zu erlangen. Die Tools 7 bis 9 sind eine Erweiterung für Großbetriebe oder Betriebe, welche es sich leisten können/wollen, genauere Analysen und Definitionen zu erlangen. Die Reihenfolge und Zuordnung der Tools beruht auf einer subjektiven Einschätzung des Autors dieser Masterthesis, welche durch die „Ansätze zur Erarbeitung zur Innovationsstrategie“ unter Kapitel 5.3.2 entstanden ist. Da es sich bei der Anwendung der Tools in den jeweiligen Phasen und Bausteinen, um eine Empfehlung des Verfassers handelt, kann die Verwendung und Anwendung nach Belieben adaptiert oder abgeändert werden. Dasselbe gilt natürlich im Zusammenhang mit den jeweiligen Bausteinen. Eine genaue Darstellung der Tools inkl. Begründung der Auswahl ist im Kapitel 6.3 zu finden. Des Weiteren ist jedem Anwender frei überlassen, ergänzende Tools, welche in Kapitel 5.3.2 erwähnt wurden, anzuwenden.

### **Vorphase**

#### **1. Auftragsklärung durch die Verantwortlichen**

Zu Beginn ist es wichtig, eine detaillierte Auftragsklärung der Verantwortlichen des Innovationsprozesses und des Auftraggebers zu schaffen. Dieser erste Schritt ist immens wichtig und ist zugleich einer der Schlüsselfaktoren des späteren Erfolgs. Umso genauer ein Ziel oder Problem definiert ist, umso einfacher geht der restliche Prozess von statten, da jeder weiß was gewollt ist und wohin die Reise schlussendlich gehen soll. Eine Auftragsklärung stellt nämlich einen wichtigen Prozess zwischen einem eventuellen Berater und dem Auftraggeber oder auch einer Organisation dar. Hierbei ist ein persönliches Gespräch immer von Vorteil und verlangt keine Anwendung von speziellen Tools. Wichtig ist ein gemeinsames Verständnis für die Ausgangssituation und des gewünschten Ziels zu erarbeiten.

## **2. Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses**

Im zweiten Schritt geht es darum, ein gemeinsames Verständnis mit allen Verantwortlichen und Beitragenden, welche an der Entwicklung der Innovationsstrategie beteiligt sind, zu generieren. Hierbei geht es um die Definition der Innovationsvision und Mission, welche von der Unternehmensvision abgeleitet werden und um die strategischen Ziele welche erreicht werden sollen. Ebenfalls kann in diesem Schritt schon eine grobe Zeit- und Meilensteinplanung erfolgen, um ein Gefühl für die Dauer des Entwicklungsprozesses für alle Beteiligten zu erlangen.

Generell soll sich die Gruppe mit den Fragen: Wohin soll die Reise gehen (Vision) und warum wollen wir es umsetzen (Mission)? - beschäftigen. Ebenfalls gilt die Frage nach den strategischen Zielen zu klären und warum genau diese Ziele für ein Unternehmen wichtig sind.

Ein wichtiger Aspekt in diesem Schritt ist es die Tools für die Strategieentwicklung vorzustellen, mit welchen in weiter Folge gearbeitet wird. Hierbei ist es wichtig die Tools sehr genau und sorgfältig den Teilnehmer der Strategieentwicklung näher zu bringen, damit auch jeder verstehen kann, welchen Output und Mehrwert jedes Tool für die Erarbeitung der Innovationsstrategie bringen soll.

## **3. Zusammenstellung und Briefing der Teams inkl. Aufgabenverteilung**

Hier werden nun die Teams gebildet und mit Aufgaben für die nächsten Schritte ausgestattet. Dies soll bedeuten, dass Teams zu verschiedenen Technologien, Produkten, Prozessen, Dienstleistungen oder Themen gebildet werden und diese auch mit dem Blick auf Verbesserungsbedarf, Trends, Mängel aber auch positiven Eigenschaften betrachten. Meist ist es so, dass gewisse Verbesserungspotentiale schon bekannt sind oder eine gewisse Unzufriedenheit im Unternehmen hinsichtlich Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen besteht.

Zum Beispiel beschäftigt sich ein Team eines Entertainmentherstellers mit seinen Kopfhörern und dieses Team versucht nun zu evaluieren, welche Technologie in den nächsten 3 – 5 Jahren auf dem Entertainmentmarkt Einzug halten wird und wie diese Kopfhörer dahingehen adaptiert oder verbessert werden können, um weiterhin so gut verkauft zu werden wie bisher. Oder ein Team eines Spielwarenherstellers beschäftigt sich mit einer Puppe, welche sich seit ein paar Monaten plötzlich nicht mehr verkaufen lässt und woran es liegen kann.

Hier gibt es unendlich viele Möglichkeiten um Expertenteam zu den verschiedensten Fragestellungen zu nominieren. Wichtig ist jedoch, dass es kein homogenes Team ist, sondern es kann auch eine bunt gemischte Einheit sein. Die Aufgabenstellung muss klar definiert sein, damit sich das Team nicht mit allen möglichen Problemen oder Fragestellungen auseinandersetzt.

## **Analyse**

### **4. Präsentation und Bewertung der Ergebnisse**

Zu Beginn der Analysephase werden die Ergebnisse der ausgearbeiteten Aufgaben von Punkt 3 sämtlichen Beteiligten Personen der Innovationsstrategie präsentiert. Hierbei sollen Erkenntnisse gewonnen werden, welche in die zukünftigen Entscheidungen und Ausrichtung hinsichtlich der Innovationsstrategie einfließen werden. Hierbei kann es sich um Trends, Entwicklungen, Gefahren, Bedrohungen oder auch um zu erarbeitende Kernkompetenzen handeln. Das Ziel in diesem Punkt ist es eine gewisse Vorarbeit für die kommenden Schritte zu generieren und auch um sich mit Themen und Inhalten der zukünftigen Innovationsstrategie zu beschäftigen. Zusätzlich hat dieser Punkt großen Einfluss auf die Innovationsfelder, welche in Zukunft bearbeitet werden.

Der Grundgedanke dieses Punktes liegt unter anderem auch darin, alle Beteiligten des Strategieentwicklungsprozesses auf gleichen Stand zu bringen und eine erneute Sensibilisierung der diversen Themen zu erlangen.

Wie die Präsentationen der verschiedenen Personen oder Teams zu gestalten sind, ist den jeweiligen Teilnehmern selbst überlassen und liegt in der Entscheidung der Strategieentwicklungsgruppe.

### **4. Innovationsstoßrichtung aufzeigen**

Um die Innovationsstoßrichtung auslegen zu können, ist es zunächst sinnvoll, sich mit den Produkt-Markt-Kombinationen auseinanderzusetzen. Dies ermöglicht eine differenzierte Betrachtung von Innovationsoptionen mit einer inkludierten Berücksichtigung der zu bedienenden Märkte. Die strategische Innovationsstoßrichtung wird dann im Idealfall so gewählt, dass sie für das Unternehmen am attraktivsten ist. Dafür wird die Produkt-Markt-Matrix empfohlen, welche in Kapitel 6.4.1 genau abgebildet und erklärt wird.

### **5. Analyse der strategischen Lücke und Sammlung von Informationen**

Nachdem die Innovationsstoßrichtung aufgezeigt wurde, geht es in diesem Punkt um die Analyse der strategischen Lücke und um die Sammlung von Informationen rund um das Unternehmen, als auch im Unternehmen selbst. Für die Ermittlung der strategischen Lücke wird die GAP – Analyse empfohlen, welche unter Kapitel 6.4.2 genauer beschrieben wird. In diesem Kapitel wird auch der Sinn und Zweck der strategischen Lücke erläutert.

Die weitere Sammlung von Einflussfaktoren in einem Unternehmen dient dazu, ein besseres Verständnis für das Gesamtbild zu erlangen, als auch diese Informationen in die weitere Strategieentwicklung einfließen zu lassen. Es geht hier speziell auch darum, sämtliche Informationen zu sammeln, welche die Innovationsstoßrichtung (also speziell dem Markt mit dem jeweiligen Produkt betrifft) und vor allem auch die Stärken und Schwächen in einem Unternehmen betreffen. Ebenfalls sind bei den Stärken eines Unternehmens natürlich auch die jeweiligen Kompetenzen inkludiert.

Als günstigstes Tool für die Erarbeitung solcher Informationen werden hier die SWOT- und Umweltanalyse empfohlen. Diese beiden Tools werden im Kapitel 6.4.3 bzw. 6.4.4 beschrieben.

Für Unternehmen, welche über eine größere Ressourcenkompetenz verfügen wird auch die Anwendung der VRIO – Analyse (Kernkompetenzanalyse) nahegelegt. Auf dieses Tool wird unter 6.4.7 genauer eingegangen.

### **6. Erarbeitung und Analyse der Innovationsfelder**

Dieser Punkt ist essenziell für zukünftige Ausrichtung der Innovationsstrategie, da hier die Innovationsfelder, welche in Zukunft bespielt erarbeitet und analysiert werden. Um diesen Punkt so sauber als möglich abarbeiten zu können, wird die Suchfeldmatrix als anzuwendendes Tool empfohlen. In Kapitel 6.4.5 wird nicht nur auf die richtige Abbildung und Anwendung Bezug genommen, sondern auch auf die Wichtigkeit der Innovationsfelder eingegangen.

## **Planung & Entwicklung**

### **8. Innovationsfelder festlegen, eventuell reduzieren und priorisieren**

Selbstverständlich sollen Innovationsfelder nicht nur erarbeitet und analysiert werden, sondern es muss auch Einigkeit darüber herrschen, welche Felder in Zukunft bearbeitet werden. Da meist mehrere Innovationsfelder erarbeitet werden, bzw. Potential besitzen um bespielt zu werden, ist es wichtig, diese auch gegebenenfalls zu clustern oder eventuell auch zu reduzieren. Dies hat den Vorteil, dass es leichter ist, sich auf wenige wichtige Innovationsfelder zu konzentrieren, um am Ende wirkliche Vorteile daraus zu generieren. Bespielt man zu viele Felder, so läuft man sehr schnell Gefahr sich darin zu verlieren. Durch die Priorisierung der richtigen Innovationsfelder für ein Unternehmen ist gewährleistet, dass am Ende des Tages auch die richtigen Projekte und Maßnahmen getroffen werden. Um diesen Punkt richtig abarbeiten zu können, wird das Know-how-Innovationsportfolio empfohlen. Dieses Tool wird in Kapitel 6.4.6 beschrieben.

### **9. Teilstrategien für die jeweiligen Innovationsfelder definieren**

Sind die Innovationsfelder definiert, so müssen dafür auch die jeweiligen Teilstrategien festgelegt werden. Da nicht jedes Innovationsfeld dieselben Strategien zur Folge hat, ist es wichtig sich je nach Suchfeld die richtige und vernünftigste Teilstrategie zu erarbeiten. Zusätzlich ist es von Vorteil, wenn hier verschiedenen Zukunftsszenarien durchgespielt werden, um auf jegliche Situationen vorbereitet zu sein und für das Eintreffen möglicher Störungen geeignete Lösungen parat zu haben. Ebenso ist es wichtig zu wissen, was einem Unternehmen eventuell in den nächsten Jahren erwarten kann und mit welchen Konsequenzen zu rechnen sind.

Dafür können Tools wie die Szenario – Technik als auch das Technologieportfolio hilfreich sein. Diese beiden Tools sind jedoch sehr kompliziert und aufwendig in ihrer Anwendung und werden deshalb eher von Großunternehmen mit hohen Ressourcen durchgeführt. Die beiden Tools werden in Kapitel 6.4.8 und 6.4.9 genauer beschrieben und abgebildet.



## **10. Strukturierte Strategiedokumentation**

Der Abschluss in dieser Phase ist die strukturierte Strategiedokumentation. Hier werden auf Basis der bisherigen Analysen und Erkenntnisse die Innovationsstrategie niedergeschrieben. Die Dokumentation der Innovationsstrategie enthält im Idealfall von der Einführung, Hintergrund, Definition von Innovation, Vision, Mission, Ziele, Grundsätze des Unternehmens, Aufbau, Vorgehensweise bis hin zu den Suchfeldern inkl. Teilstrategien und den daraus abgewandelten Maßnahmen alle essenziellen Themen.

Sollte im Laufe der Dokumentation festgestellt werden, dass gewisse Informationen nicht vollständig vorhanden sind, ist auch sinnvoll sofort diese fehlenden Informationen einzuholen.

## **Finalisierung & Freigabe**

### **11. Finanzplan erstellen**

Sind alle relevanten Punkte der Innovationsstrategie nieder geschrieben, so geht es in weiterer Folge um die Erstellung des Finanzplans. Hierbei müssen für sämtliche Projekte und Maßnahmen aus den jeweiligen Suchfeldern finanzielle Gerüste aufgestellt werden. Ohne Finanzierung und liquider Mittel sind die Projekte zwar sauber erarbeitet und definiert, jedoch kann ohne finanzielle Mittel die Durchführung nicht bewerkstelligt werden.

### **12. Realisierungsplan erstellen**

Um die ausgegebenen Ziele auch fristgerecht erreichen zu können und die Projekte bzw. die ausgegebenen Maßnahmen in absehbarer Zeit abzuarbeiten, bedarf es natürlich auch eines konkreten Realisierungsplanes. Die Projekte/Maßnahmen werden mit realistischen Zeitschienen versehen und in weiter Folge Projektleiter definiert.

### **13. Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen und Rollout**

Im letzten Punkt geht es um die organisatorischen Rahmenbedingungen und um das Rollout der Innovationsstrategie. Durch die verschiedenen Projekte und Maßnahmen ist notwendig, Projektteams zu definieren und Verantwortlichkeiten dafür zu verteilen. Eventuell können mehrere Projekte mit einem ähnlichen Hintergrund oder Themenschwerpunkt an dieselben Verantwortlichen vergeben werden. Durch die Projektteams ist es gegebenenfalls auch notwendig, Organisationsveränderungen anzustoßen. Denn Innovationsprojekte können je nach Umfang mehrere Jahre dauern und verbrauchen dadurch natürlich auch zeitliche als auch personelle Ressourcen. Auch diese Ressourcen müssen durch die Geschäftsführung oder den Innovationsverantwortlichen freigegeben werden.

Sind die organisatorischen Veränderungen geklärt, als auch die Ressourcen, Verantwortlichen und Projektteams definiert, so steht die Verabschiedung der Projekte und Maßnahmen am Plan. Die Projektverantwortlichen werden nochmals gebrieft. Eine Roadmap bietet hier zum Beispiel eine saubere Auflistung aller geplanten Aufgabenbereiche und lässt sich auch sehr gut mit zeitlichen Plänen hinterlegen.

Ebenfalls wird die fertige Innovationsstrategie mit dem kompletten Umfang an alle Mitarbeiter kommuniziert. Dies gewährleistet ein gemeinsames Verständnis und schafft Klarheit und Gewissenhaftigkeit in der Sache.

Dieser Punkt beinhaltet aber auch die Überlegungen hinsichtlich zukünftiger Entwicklung hinsichtlich personeller Ressourcen und einer Kompetenzschaffung in diversen Themen, welche die Innovationsstrategie aber auch generell der Weiterentwicklung im Unternehmen betreffen.

Nach Abarbeitung dieser 13 Punkte ist die Innovationsstrategie bereit für das Commitment aller Mitarbeiter und der eigentliche Innovationsprozess kann zielgerichtet gestartet werden.

### 6.3 Aufbau einer Innovationsstrategie

Dieses Kapitel beschreibt den idealthoretischen Aufbau einer Innovationsstrategie, welcher aufgrund der Literaturrecherche und den erlangten Erkenntnissen aus der Theorie unter Abbildung 23 zu sehen ist.

Speziell das Kapitel 5.4 hat in diesem Aufbau sehr großen Einfluss. Jedoch wurde auch darüber nachgedacht, in dieser Abbildung das ganze Spektrum einer Innovationsstrategie und deren Elementen abzubilden.



Abbildung 23: Aufbau einer Innovationsstrategie, Quelle: eigene Darstellung.

Wie man sieht „schwebt“ über dem Aufbau der Innovationsstrategie die Innovationsvision. Ohne eine genaue Deklaration der Innovationsvision, welche der Ausgangspunkt der weiteren Strategie ist, ist ein erfolgreicher Entwicklungsprozess nahezu unmöglich. Es ist wichtig, diese Vision klar und deutlich zu definieren, um ein klares Bild zu haben, wohin in weiter Folge die Reise des Unternehmens hinsichtlich Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen gehen soll.

Als nächstes sind das Leitbild so wie auch die Werte und Grundsätze eines Unternehmens abgebildet. Auch normative Vorgaben gilt es vor der Entwicklung einer Innovationsstrategie zu beachten und zu verinnerlichen. Denn das Selbstverständnis und die Grundprinzipien spielen eine große Rolle in den Überlegungen und Ausrichtung der zukünftigen Strategie.

Die strategischen Ziele bilden in dieser Abbildung das Dach der Innovationsstrategie. Dieses Dach umspannt alle weiteren Entscheidungen, Überlegungen, Analysen, Entwicklungen und gibt den Weg vor wohin die Innovationsstrategie ausgelegt wird.

Direkt unter den strategischen Zielen sind die Innovationsfelder abgebildet, welche die Frage beantworten sollen, worin gesucht wird, um die strategischen Ziele zu erfüllen. Je nach Größe des Unternehmens können mehr oder weniger Innovationsfelder bespielt werden.

Sind die Innovationsfelder erarbeitet müssen dazu auch Teilstrategien definiert werden, denn nicht jedes Suchfeld hat dieselben Teilstrategien zur Folge. Dies kann bedeuten, dass je nach Umfang eines Innovationsfelds sich zusätzlich mit der Definition einer Strategie beschäftigt werden muss.

Der nächste Baustein in diesem Konstrukt sind die Struktur, Organisation und Maßnahmen. Hier geht es darum die Organisationsstruktur dahingehend zu adaptieren, dass die geplanten Maßnahmen zur Umsetzung der strategischen Ziele bewerkstelligt werden können. Es reicht nicht alleine aus gewisse Vorarbeiten für die Maßnahmenumsetzung zu leisten, sondern es muss auch eine strukturierte Begleitung während der Arbeiten stattfinden. Wichtig ist hier vor allem eine gute Kommunikation. Ebenfalls beinhaltet dieser Baustein die Verantwortlichkeiten und die Teams, welche die Maßnahmen oder Projekte in Zukunft umsetzen werden sollen.

Durch die Erstellung eines Finanzplanes für die jeweiligen Maßnahmen/Projekte werden die Budgets für die Innovationsstrategie generiert. Der Finanzplan ermöglicht die Ausgabe für Investitionen bezüglich verschiedenster Ressourcen, je nachdem welches Projekt oder Maßnahme umgesetzt werden soll. Wichtig ist also immer womit ich etwas umsetzen will. Doch nicht nur die Kosten zu Beginn müssen für den Finanzplan berücksichtigt werden, sondern auch die Kosten nach Fertigstellung des Projekts – die laufenden Kosten.

Im letzten Baustein den es zu erstellen gilt, geht es um den Realisierungsplan – also bis wann ich etwas erreichen will. Dies sieht eine genaue Planung voraus und muss auch mit den Ressourcen im Einklang sein. Ein Großteil der Innovationsprojekte oder Maßnahmen lassen sich nicht in nur wenigen Monaten abhandeln, sondern belaufen sich in der Regel oft über mehrere Jahre.

## 6.4 Instrumente zur Entwicklung der Innovationsstrategie

Wie schon in Absatz 4.1 erarbeitet, baut die Innovationsstrategie auf 4 Phasen auf. Die Abbildung 21 soll einen Überblick verschaffen, in welcher Phase welche Instrumente am besten zum Einsatz kommen, bzw. den besten Einsatz finden. Es wird jedoch darauf hingewiesen, dass diverse Instrumente für die Vorphase, Exploration/Analyse, Planung/Entwicklung und Umsetzung/Kontrolle (Finalisierung) speziell angepasst oder leicht verändert werden müssen, um sie auch in Bezug auf die Entwicklung einer Innovationsstrategie richtig anwenden zu können.

In Tabelle 2 sind die in der Literatur<sup>125</sup> am häufigsten erwähnten Tools für eine Strategieentwicklung mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen, als auch mit dem nötigen Ressourcenaufwand aufgelistet. Aufgrund der Vor- und Nachteile, kombiniert mit dem Ressourcenaufwand und der subjektiven Einschätzung der Wichtigkeit durch den Verfasser, wurde eine Kategorisierung für Kleine und mittlere Unternehmen (KMU), worin weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigt sind und Großbetriebe mit mehr als 250 Mitarbeitern unternommen. Für Tools, welche sich für KMU als auch für Großbetriebe eignen bzw. empfehlenswert sind, werden unter Kapitel 6.3 genauer beschrieben und dargestellt. Die übrigen Tools die aufgelistet sind oder auch in Kapitel 5.3.2 in den diversen Ansätzen erwähnt, jedoch nicht beschrieben wurden, können unter folgender Literatur nachgeschlagen werden:

- Strategie Tools: Richtung geben, Vorsprung sichern, Innovationen lancieren von Ralph Scheuss
- Strategieentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen: Tools, Konzepte, Praxisbeispiele von Manuela Brinkmann
- Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung von Christian Schawel und Fabian Billing

Es gilt zu erwähnen, dass es bei der Auswahl der Tools um eine subjektive Einschätzung des Verfassers dieser Masterthesis handelt. Die Anwendung sämtlicher Tools, welche in dieser Masterthesis erwähnt oder beschrieben sind, ist dem tatsächlichen Anwendern natürlich frei überlassen.

---

<sup>125</sup> Vgl. Stern/Jaberg (2010), S. 34/44ff.; Gassmann/Granig (2013), S. 121.; Müller-Prothmann, Dörr (2009), S. 55ff.; Granig, Hartlieb; Lercher (2013), S. 67.

VORGEHENSWEISE FÜR DIE ERARBEITUNG UND DEN AUFBAU EINER INNOVATIONSSTRATEGIE

	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>	<b>Ressourcen -aufwand</b>	<b>KMU*</b>	<b>Groß- betrieb*</b>
<b>Benchmarking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielseitige Vergleichsmöglichkeiten</li> <li>• anders geartete Ideen kommen hinzu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suche und Austausch aufwendig</li> <li>• Übertragbarkeit der Ergebnisse teilweise schwierig</li> </ul>	> 5 Personen		X
<b>Branchenstruktur-Analyse (Five Forces Modell nach Porter)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfangreiche und systematische Betrachtung der Wettbewerbsfaktoren</li> <li>• Es kann ein richtiges Verständnis für die Branche zu entwickeln</li> <li>• Chancen und Risiken können gut eingeschätzt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellt lediglich eine Momentaufnahme dar</li> <li>• In Branchen mit hoher Wettbewerbsdynamik ist es notwendig ein neues Modell zu entwerfen</li> <li>• Es wird nur eine Branche betrachtet – daher Schwächen, wenn Interaktionen zwischen zwei oder mehreren Branchen auftreten</li> </ul>	> 5 Personen		X
<b>GAP-Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finden der strategischen Lücken</li> <li>• erstes grobes Analyseraster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Bewertung</li> <li>• keine Handlungsempfehlungen</li> <li>• hohe Umweltdynamik bleibt unberücksichtigt</li> </ul>	< 5 Personen	X	X
<b>Know-how-Innovationsportfolio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationsfelder werden sehr gut konkretisiert</li> <li>• Gute Übersicht der jeweiligen Innovationsfelder</li> <li>• Genaue Aussage aufgrund der aufwendigen Auswertung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwendig in der Anwendung</li> <li>• Hoher Ressourcenaufwand</li> <li>• Eventuell externe Experten von Nöten</li> </ul>	> 5 Personen	X	X
<b>Produktlebenszyklus-Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit Hilfe dieses Ansatzes können Wettbewerbsdynamik und Entwicklungspotenzial eines Marktes erkannt werden</li> <li>• Stellt eine gute Quelle für Produktentscheidungen im Zusammenhang mit weiteren Analysen dar</li> <li>• Bietet eine wichtige Entscheidungsgrundlage im Rahmen der Lebenszykluskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phasen sind durch Marketingmaßnahmen, Produktinnovationen und strategische Umorientierungen beeinflussbar, somit nur bedingt als Planungsinstrument geeignet</li> <li>• Länge der Phasen von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst, die für jedes Produkt und jede Branche unterschiedlich sind</li> <li>• Ergebnisse einer Planung nach diesem Modell sind meist konservative Produktstrategien, in denen sich Befürchtungen selbst erfüllen</li> </ul>	< 5 Personen		X

VORGEHENSWEISE FÜR DIE ERARBEITUNG UND DEN AUFBAU EINER INNOVATIONSSTRATEGIE

<p><b>BCG-Matrix (Portfolio Analyse)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfaches Modell</li> <li>• Unkomplizierte Datenbeschaffung</li> <li>• Klare Visualisierung</li> <li>• Hohes Kommunikationspotenzial</li> <li>• Solide Abbildung komplexer Strukturen mittels weniger, verdichteter Indikatoren</li> <li>• Sehr anerkanntes etabliertes Strategieinstrument</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf Marktführer abgestellt (es müssen Cash Cows im Portfolio sein)</li> <li>• Unterstellte Beziehungen zwischen Gewinn und relativem Marktanteil in Realität unter Umständen nicht bestätigt</li> <li>• Abgrenzung der Geschäftseinheit gegebenenfalls schwierig: müssen unabhängig sein</li> <li>• Nur zwei starke vereinfachte Kategorien pro Dimension – unklare Trennlinie</li> <li>• Starke Vereinfachung der Erfolgstreiber auf Marktwachstum und Marktanteil</li> </ul>	<p>&lt; 5 Personen</p>		<p>X</p>
<p><b>Produkt-Markt-Matrix</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leicht einzusetzendes Instrument zur strategischen Planung des Leistungsprogramms</li> <li>• Gute Entscheidungsvorbereitung durch die übersichtliche Abbildung strategischer Optionen</li> <li>• Unmittelbare Handlungsempfehlungen</li> <li>• Große Akzeptanz und hoher Bekanntheitsgrad: Das Instrument wird seit Jahrzehnten erfolgreich in der Praxis eingesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstellung einer einseitigen Wachstumsorientierung</li> <li>• Keine Berücksichtigung der Marktteilnehmer durch die Strategieoptionen</li> <li>• Keine allgemein gültigen Regeln zur Auswahl einer Strategie</li> <li>• Ausgewählte Wachstumsstrategien sind durch ergänzende Analysen zu verifizieren</li> <li>• Allgemeine Wachstumsstrategien mitunter stark vereinfachte dargestellt: Kosten steigen mit wachsender Marktdurchdringung exponentiell</li> <li>• Die höhere Risikobewertung der Markt- gegenüber der Produktentwicklung ist nicht allgemein gültig</li> </ul>	<p>&lt; 5 Personen</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
<p><b>Suchfeldmatrix</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für Teilnehmer an einem Workshop einfach zu benutzen</li> <li>• Bietet guten Überblick der potentiellen Suchfelder</li> <li>• Liefert sehr gute Anregungen für die weitere Strategieentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hat spezialisierten und fachlichen Inhalt -&gt; bedeutet, dass im Vorfeld gute Aufklärungsarbeit auf Seiten der Workshop Moderatoren geleistet werden muss</li> </ul>	<p>&lt; 5 Personen</p>	<p>X</p>	<p>X</p>

VORGEHENSWEISE FÜR DIE ERARBEITUNG UND DEN AUFBAU EINER INNOVATIONSSTRATEGIE

<p><b>SWOT-Analyse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfache Zusammenfassung möglicherweise komplexer Analysen</li> <li>• Übersichtliche Strukturierung</li> <li>• Universelle Anwendbarkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiedlicher Zeitbezug der Dimensionen: Die Analyse interner Ressourcen ist vorwiegend eine reine Ist-Betrachtung, wobei die externen Umweltbedingungen häufig für die Zukunft prognostiziert werden</li> <li>• Schwierige Datenbeschaffung</li> <li>• Gefahr mangelnder Objektivität</li> <li>• Quantifizierbarkeit der Faktoren kann schwierig sein</li> </ul>	<p>&gt; 5 Personen</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
<p><b>Szenario-Technik</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fördert Flexibilität → verbindet entwickelte Strategien mit bestimmten Voraussetzungen</li> <li>• Der Horizont der Entscheidungsverantwortlichen vergrößert</li> <li>• Vielseitig einsetzbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz der Szenario-Technik mit sehr großem Aufwand verbunden (Input-Daten oft nur schwer verfügbar)</li> <li>• Zu komplex und führt zu sehr wenigen quantitativen Aussagen</li> <li>• Durch die Verringerung der Komplexität, können Fehler auftreten</li> </ul>	<p>&gt; 5 Personen</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
<p><b>Technologieportfolio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• übersichtliche Darstellung</li> <li>• Verarbeitung interner und externer Daten</li> <li>• ganzheitliche Betrachtung</li> <li>• Integration quantitativer und qualitativer Daten möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umfangreiche Datenbeschaffung</li> <li>• Lösungen werden eher visualisiert als erarbeitet</li> </ul>	<p>&gt; 5 Personen</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
<p><b>Trendkurve</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachvollziehbare und systematische Ableitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr aufwendig</li> <li>• Erwartung, dass sich die bisher beobachteten Trends fortsetzen</li> <li>• Zukünftige Ereignisse, welche Trend umkehren könnten werden nicht berücksichtigt</li> </ul>	<p>&gt; 5 Personen</p>		<p>X</p>
<p><b>Umweltanalyse (PESTL)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behandelt Faktoren (wie z.B. in der soziodemografischen Sicht, die in vielen Branchen eine wichtige, aber nur indirekte Rolle spielen und deshalb oft vernachlässigt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsflut birgt Gefahr der Falschbewertung von Informationen (Unter-/Überbewertung) und Berücksichtigung zu vieler Faktoren</li> <li>• Teuer und aufwendig, sämtliche Faktoren zu bewerten und eine Gruppe von wichtigen Faktoren genau zu analysieren</li> <li>• Als alleinstehende Analyse nicht umfassend genug, ist durch z. B. Kunden-, Wettbewerbs- und Marktanalyse zu ergänzen</li> </ul>	<p>&gt; 5 Personen</p>	<p>X</p>	<p>X</p>

<b>VRIO-Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützt die Organisation Ressourcen und Fähigkeiten strukturiert zu analysieren</li> <li>• Kompetenzlücken werden aufgezeigt</li> <li>• Wahre Stärken des Unternehmens werden als Basis für die strategische Ausrichtung ausgearbeitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann zu Problemen in der Operationalisierung kommen – Checkliste kann dabei Abhilfe schaffen</li> </ul>	< 5 Personen	X	X
---------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------	---	---

Tabelle 2: Instrumente zur Innovationsstrategieentwicklung, Quelle: eigene Darstellung.

### 6.4.1 Produkt-Markt-Matrix

Ergänzung zu Kapitel 5.3, Erarbeitung einer Innovationsstrategie von Geschka & Partner Unternehmensberatung: Mit der Produkt/Markt-Matrix Innovationsstoßrichtungen aufzeigen:<sup>126</sup>

Es gilt zu klären, inwieweit Innovationen an den gegenwärtigen Geschäftsfeldern liegen sollen oder ob das Unternehmen vorhandenes Know-how nutzen will, eventuell in erweiterte Marktsegmente einsteigen will. Das Ziel kann aber auch sein, durch die Nutzung von neuer Technologie einen im bestehenden Geschäftsbereich einen Innovationsprung zu generieren.

Als Landkarte für solche Überlegungen kann die Produkt-Markt-Matrix als Hilfestellung dienen. Durch abstrakte Formulierung zeigt sie mögliche Felder für die Innovationssuche auf. Das Ergebnis kann aber auch eine priorisierte Strategie aus mehreren Feldern sein. Zum Beispiel wird zunächst eine Innovation in Feld 2 angestrebt – wird man hier nicht fündig, so kann ein oder mehrere Felder nacheinander angesteuert werden.

### 6.4.2 GAP Analyse

Ergänzung zu Kapitel 5.3, Erarbeitung einer Innovationsstrategie von Geschka & Partner Unternehmensberatung - Analyse der strategischen Lücke:<sup>127</sup>

Eine strategische Lücke soll eine Sensibilisierung für ein drohendes Umsatzvolumen generieren, welches in den nächsten Jahren auf ein Unternehmen zukommen könnte. Doch wie wird diese Lücke ermittelt? Man stellt den geplanten Umsatz den realistisch zu erwartenden Umsätzen gegenüber. Dadurch ergibt sich dann auch meistens eine Lücke für die Zukunft.

Eine konservative Schätzung empfiehlt sich für die erwartenden Umsätze aus dem laufenden Geschäft und bereits deklarierten Wachstumsmaßnahmen.

Auf kurze Sicht wirken hier Marketingaktionen und Vertriebsaktivität positiv ein, um diese Lücke zu schließen. Für den mittelfristigen Weg sind zum Beispiel Produktverbesserungen, Produktvarianten

<sup>126</sup> Vgl. Clausen/Geschka (2018), Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>127</sup> Vgl. Clausen/Geschka (2018), Onlinequelle [10.06.2018].



(eventuelle Varianten für andere Länder mit einem anderen Konsumverhalten) oder produktbezogenen Dienstleistungen für Umsätze eröffnend. Im Endeffekt müssen jedoch innovative Dienstleistungen oder Produkte auf den Markt gebracht werden.

Was ist jetzt aber aus der Analyse der strategischen Lücke für die Innovationplanung erkennbar?

- Je nach Größe der Lücke sind daraus Hinweise erkennbar für die Innovationssuche nach Marktsegmenten. Beträgt die Umsatzlücke beispielsweise 50 Millionen Euro, dann sind Marktsegmente mit einem Umsatzpotenzial von 100.000 Euro nicht weiter attraktiv, da man zu viele neue Geschäfte und Produkte aufbauen müsste. Im Umkehrschluss wäre ein Geschäftsfeld von 600 Millionen Euro doch eher schwer zu bewältigen.
- Es werden Zeitstrukturen absehbar hinsichtlich des notwendigen Launches eines neuen Produkts auf dem Markt. So sind mögliche Terminvorgaben für die Findung von Ideen und Ideenmanagement, Forschungs- und Entwicklungsprojekten und Markteinführung ableitbar.
- Es geschieht eine Sensibilisierung für eine bestehende Lücke im Geschäft, welche auf das Unternehmen zukommt. So wird aus einem „Müsste“ ein „Muss“ in Bezug auf diverse Aktivitäten.

Jedoch gilt zu erwähnen, dass aus der GAP Analyse keine genauen Innovationsausrichtungen gebildet werden können.

### **6.4.3 Umweltanalyse (PESTEL)**

#### **Allgemeines**

Für jede Organisation ist es essentiell, wichtige Einflussfaktoren zu beobachten und in die strategischen Entscheidungen mit einzubeziehen. Die Umweltanalyse dient dazu, Entwicklungen in einer vielseitigen Umwelt abzuwägen und deren Bedeutung für das eigene Unternehmen abzuleiten und zu beurteilen. Die laufenden Veränderungen der Unternehmensumwelt, der Branche sowie der Rahmenbedingungen können mit Hilfe des Konzepts beobachtet und erklärt werden. Der entscheidende Vorteil liegt hierbei in der Schnelligkeit. Dem Unternehmen wird ermöglicht, stets über ein breites Spektrum von Veränderungen informiert zu sein, zum Teil noch bevor sie überhaupt in seiner unmittelbaren Umwelt stattfinden. Die Unternehmensführung kann auf diese Weise rechtzeitig reagieren und strategische Möglichkeiten entwickeln.<sup>128</sup>

---

<sup>128</sup> Kerth/Asum/Stich (2015), S. 122.

### Beschreibung

Die Umweltanalyse (oftmals auch als PEST oder PESTEL Analyse bezeichnet; PEST(EL) = Political, Economical, Social, Technological, Environmental, Law) bietet einen analytischen Rahmen, der den Einfluss der folgenden sechs typischen makroökonomischen Faktoren betrachtet, die eine Unternehmen, eine Branche und einen Markt formen. Die Anzahl und Art der Einflussfaktoren müssen unternehmensspezifisch festgelegt werden und können nicht allgemein gültig benannt werden.<sup>129</sup>

In Abbildung 24 sind die verschiedenen Faktoren der Unternehmensumwelt ersichtlich. Wie schon erwähnt müssen sie jedoch auf das später betrachtete Unternehmen wie auch deren Umfeld angepasst werden.

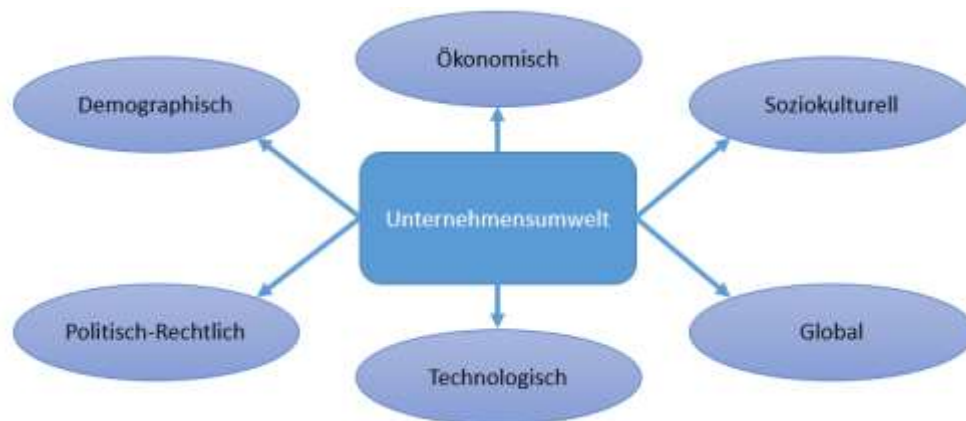


Abbildung 24: Faktoren der Unternehmensumwelt, Quelle: Kerth/Asum/Stich (2015), S. 122 (leicht modifiziert).

In der Literatur werden die Faktoren wie folgt beschrieben:<sup>130</sup>

- Ökonomische Faktoren beeinflussen die Güter- und Kapitalmärkte einer Volkswirtschaft und prägen dort das Nachfrage- und Angebotsverhalten.
- Soziokulturelle Faktoren können zur Veränderung der Werte und Normen sowie der Struktur einer Gesellschaft beitragen.
- Demografische Faktoren verändern die Bevölkerungs- und Altersstruktur sowie die regionale Bevölkerungsverteilung.
- Globale Faktoren betrachten die internationalen Einflüsse wie die Globalisierung und ihren Einfluss auf die heimischen Märkte.
- Technologische Faktoren wirken auf den Einsatz und die Anwendung von Technologien sowie ihren Einfluss auf die Wertschöpfungsprozesse und die produzierten Güter.
- Politisch rechtliche Faktoren bilden die rechtlichen Restriktionen für die Unternehmung (wie zum Beispiel Gesetze und Verordnungen) ab.

<sup>129</sup> Kerth/Asum/Stich (2015), S. 122.

<sup>130</sup> Kerth/Asum/Stich (2015), S. 122 – 123.

### Vorgehensweise

Die Abbildung 25 veranschaulicht die Vorgehensweise der Umfeldanalyse und soll als grobes Konstrukt für die Anwendung in der Praxis dienen.

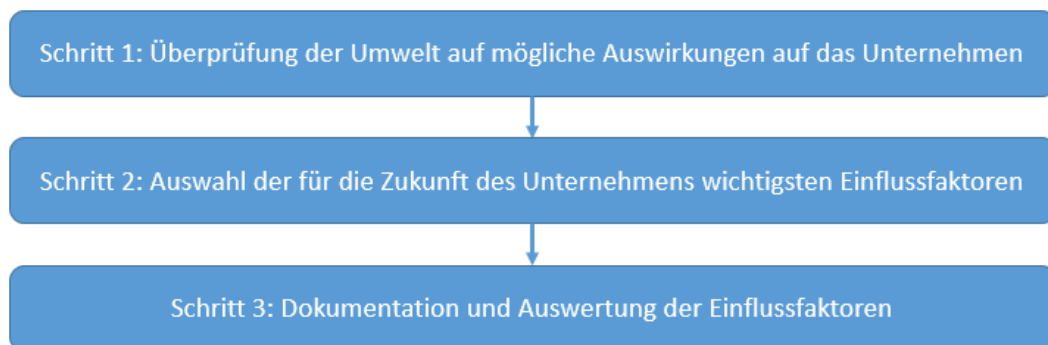


Abbildung 25: Vorgehensweise bei einer Umfeldanalyse, Quelle: Kerth/Asum/Stich (2015), S. 124 (leicht modifiziert).

## 6.4.4 SWOT - Analyse

### Allgemeines

Bei der SWOT-Analyse werden die unternehmenseigenen Wettbewerbsstärken mit den externen Umweltbedingungen kombiniert bzw. Gegenübergestellt. SWOT steht dabei für „Strengths (Stärken) – Weaknesses (Schwächen) – Opportunities (Chancen) – Threats (Risiken). Die SWOT-Analyse kann für sämtliche Fragestellungen angewendet werden und wird mittels einer Matrix (Abbildung 26) veranschaulicht.<sup>131</sup>

	<b>Unternehmensfaktoren (= intern)</b>	<b>Stärken (Strengths)</b>	<b>Schwächen (Weaknesses)</b>
		1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
	<b>Umwelt-faktoren (= extern)</b>		
	<b>Chancen (Opportunities)</b>	<b>Verwendung der Stärken zur Nutzung der Chancen</b>	<b>Nutzung der Chancen zum Überwinden der Schwächen</b>
	1. _____ 2. _____ 3. _____	1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....
	<b>Risiken (Threats)</b>	<b>Verwendung der Stärken zur Abwehr der Risiken</b>	<b>Überwinden der Schwächen und Gefahren</b>
	1. _____ 2. _____ 3. _____	1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....

Abbildung 26: Aufbau der SWOT-Analyse, Quelle: Gassmann/Granig, S. 121.

<sup>131</sup> Gassmann/Granig (2013), S. 121.

### **Vorgehensweise**

Zu Beginn werden die unternehmensinternen Stärken und Schwächen identifiziert. Als Fragestellung kann dabei helfen: In welchen für die Kunden nutzenstiftenden Kriterien ist ein Unternehmen signifikant besser oder schlechter als die relevanten Mitbewerber? In einem nächsten Schritt werden die unternehmensexternen Chancen und Risiken identifiziert. Diese ergeben sich aus dem Unternehmensumfeld wie zum Beispiel durch Markt- und Wettbewerbsanalysen. Die erarbeiteten Analyseergebnisse werden anschließend in die jeweiligen Felder der Matrix (Abbildung 26) eingetragen und durch die Kombination der einzelnen Felder zu konkreten Zukunftsstrategien abgeleitet.<sup>132</sup>

### **Strategien**

Für jede dieser vier Kombinationen empfiehlt die SWOT-Analyse eine andere Strategie:

#### **SWOT Analyse: Die SO-Strategie - Ausbauen**

Wenn in diesem Feld Stärken auf Chancen treffen, so kann der Einsatz von Fähigkeiten sehr gewinnbringend eingesetzt werden und sich eventuell bietende Opportunitäten, um sich einen Vorteil verschaffen zu können. In diesem Bereich geht es auch darum Anschlusspunkte zu finden.

#### **SWOT Analyse: Die ST-Strategie - Absichern**

Stärken werden nicht nur dazu genutzt um Chancen zu ergreifen, sondern auch um Risiken abzuwehren. In diesen Strategien geht es darum, mögliche oder bereits erörterte Risiken durch die Verwendung der eigenen Stärken zu verhindern.

#### **Die WO-Strategie - Aufholen**

Durch sogenannte Umwandlungsstrategien sollen intern erarbeitete Schwächen in Stärken transformiert werden. Dadurch sollen Chancen wahrgenommen werden.

#### **Die WT-Strategie - Vermeiden**

Dieses Feld ist am gefährlichsten, da Schwächen und Risiken aufeinandertreffen. Dieser Bereich ist besonders sensibel zu betrachten und soll im Idealfall auch möglichst klein zu halten. Hier gilt es Schaden zu vermeiden und an den Schwächen zu arbeiten.

---

<sup>132</sup> Gassmann/Granig (2013), S. 121.

### 6.4.5 Suchfeldmatrix

Siehe Kapitel 5.3, Erarbeitung einer Innovationsstrategie von Geschka & Partner Unternehmensberatung: Mit der Suchfeldmatrix Innovationsfelder identifizieren.

### 6.4.6 Know-how-Innovationsportfolio

Ergänzung zu Kapitel 5.3, Erarbeitung einer Innovationsstrategie von Geschka & Partner Unternehmensberatung: Auswahl von Innovationssuchfeldern mit dem Know-how-Innovationsportfolio:<sup>133</sup>

Mit dem „Know-how-Nutzungspotenzial“ soll der Anteil bezüglich verfügbarem Know-how für das Bearbeiten eines Innovationsfeldes innerhalb einer Unternehmung abgeschätzt werden. Dabei unterscheidet man:

- **vorhandenes Know-how** (das konkret im Unternehmen verfügbare Wissen und die vorhandenen Fähigkeiten)
- **leicht beschaffbarem Know-how** (ohne große finanzielle Mittel erwerbbar)

Das Know-how-Nutzungspotenzial kann durch fachkundige Mitarbeiter und gegebenenfalls durch externe Experten ermittelt werden. Hierbei handelt es sich um qualifizierte Schätzungen, bei denen für jedes Feld das prozentuale Know-how-Nutzungspotenzial eingeschätzt und in vorhandenes und leicht beschaffbares Know-how unterteilt wird.

Das Kriterium „Marktattraktivität“ beurteilt die Marktsituation, mit der beim Eintritt in ein Innovationsfeld zu rechnen ist. Die für die Bestimmung der Marktattraktivität zu berücksichtigenden Einflussfaktoren werden im Idealfall unternehmensspezifisch definiert.

Der Erfahrung nach sollten Innovationsfelder nur dann weiter betrachtet werden, wenn die Marktattraktivität über der Marke von 30 % liegt und das Know-how-Nutzungspotenzial größer als 15 % ist. Der ungleiche Prozentsatz berücksichtigt, dass die Marktattraktivität im Gegensatz zum Know-how-Nutzungspotenzial durch das Unternehmen nicht direkt beeinflusst werden kann. Felder mit geringer Marktattraktivität sind auch bei guter Know-how-Verfügbarkeit nicht erstrebenswert.

Das Know-how-Nutzungspotenzial ist auf jeden Fall von einem Unternehmen beeinflussbar. Know-how kann aufgebaut und extern beschafft werden. Trotz allem soll das Know-how-Nutzungspotenzial nicht unter 15 % liegen.

Mit der Größe der Kreise für die einzelnen Innovationsfelder kann man zusätzlich das geschätzte Investitionsvolumen verdeutlichen, mit welchem bei einer Bearbeitung der jeweiligen Felder zu rechnen ist.

---

<sup>133</sup> Vgl. Clausen/Geschka (2018), Onlinequelle [10.06.2018].

## 6.4.7 VRIO-Analyse

### Allgemeines

In der Regel verfügen Unternehmen über eine Vielzahl von Ressourcen und Fähigkeiten. Dies können beispielsweise finanzielle, humane, organisatorische, physische oder technologische Ressourcen oder Fähigkeiten sein. Für den strategischen Bedarf stellt sich dabei die Frage, welche von diesen Kernkompetenzen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz generiert. Eine erfolgreiche Methode dies zu identifizieren ist die VRIO-Analyse, welche 1991 von Jay B. Barney, dem Begründer der Ressourcentheorie, erstmals entwickelt wurde.<sup>134</sup>

Bei der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens es ist wichtig auf die vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten einer Organisation aufzubauen. Auf der einen Seite sind die wahren Stärken einer Organisation gewinnbringend für das Unternehmen und auf der anderen Seite haben diese auch eine Bedeutung in der Wettbewerbsstellung. Die V.R.I.O. Methode unterstützt dabei in einer strukturierten Art und Weise zu analysieren und Kompetenzen von wahren Kernkompetenzen abzugrenzen.<sup>135</sup>

### Beschreibung

Die eigentliche Frage stellt sich zu Beginn wie folgt: "Kann eine Kompetenz Wettbewerbsvorteile schaffen, bzw. wodurch werden diese Vorteile erreicht?" Mit den folgenden vier Kriterien können die passenden Antworten auf die gestellten Fragen gefunden werden:<sup>136</sup>

#### **V - (Value) Wert einer Kompetenz:**

Welchen Wert hat die Kompetenz? Kann sie die Erträge des Unternehmens erhöhen und die Kosten senken?

#### **R – (Rarity) Einzigartigkeit einer Kompetenz:**

Wie einzigartig und einmalig ist die Kompetenz? Stiftet die Kompetenz Nutzen für Kunden und steht sie für einen langen Zeitraum dem Unternehmen zur Verfügung?

#### **I - (Imitability) Imitierbarkeit einer Kompetenz:**

Wie leicht ist die Kompetenz zu imitieren bzw. zu substituieren? Ist die Kompetenz so einzigartig, dass sie sich selbst dafür schützt, imitiert zu werden?

#### **O - (Organisational specificity) Organisatorische Einbettung einer Kompetenz:**

Ist die Kompetenz langfristig in der Organisation einsetzbar? Lässt es die Struktur des Unternehmens zu, alle Potenziale der Kompetenz langfristig zum Einsatz zu bringen?

Die Abbildung 27 verdeutlicht anschließend die oben genannten Fragen inkl. der Resultate.

---

<sup>134</sup> SOLYP (2016), Onlinequelle [10.06.2018]

<sup>135</sup> Voon-Management (2014), Onlinequelle [10.06.2018]

<sup>136</sup> Voon-Management (2014), Onlinequelle [10.06.2018]

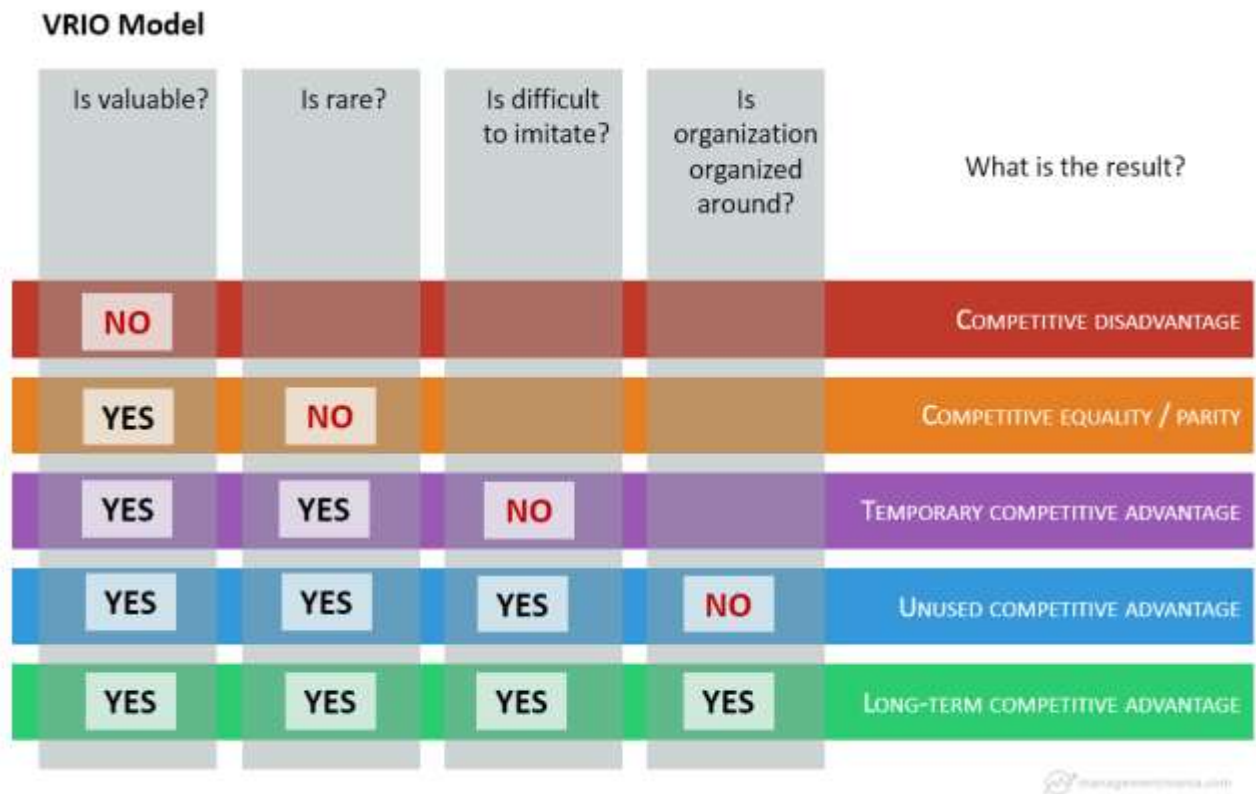


Abbildung 27: VRIO – Analyse, Quelle: Managementmania (2016), Onlinequelle [10.06.2018].

Anhand der Antworten auf die abgebildeten Fragen lässt sich feststellen, ob es sich bei den Ressourcen und Kompetenzen um wahre Kernkompetenzen handelt. Wenn dem so ist, so können sie langfristig zu einem Wettbewerbsvorteil des Unternehmens werden und zum Erfolg führen.<sup>137</sup>

### Vorgehensweise

Folgende Vorgehensweise wird wie folgt beschrieben:<sup>138</sup>

Um dieses Tool richtig anwenden zu können, müssen im **ersten Schritt** wertvolle, seltene und kostbare Ressourcen und Fähigkeiten identifiziert werden. Dies kann zum Beispiel durch eine Gesamtbetrachtung der Wertschöpfungskette oder mit Hilfe von SWOT- und Umweltanalysen passieren.

Im **zweiten Schritt** wird geprüft, ob und wie das Unternehmen die Ressource/Fähigkeit nutzt. Ist ein strategisches Management der Ressource vorhanden? Erhält die Ressource die erforderliche Aufmerksamkeit vom Management? Sind Kontrollmechanismen zum Einsatz der Ressource gegeben?

Im **dritten Schritt** soll sich um den Schutz des Wettbewerbsvorteils bemüht werden und alle rechtlichen und organisatorischen Maßnahmen eingeleitet werden, um ihn auch längerfristig halten zu können.

<sup>137</sup> Voon-Management (2014), Onlinequelle [10.06.2018]

<sup>138</sup> Marketing-Börse (2016), Onlinequelle [10.06.2018]

**Viertens** muss eine regelmäßige Überarbeitung stattfinden, da sich die Antworten auf die vier Fragen in der Regel im Laufe der Zeit ändern.

### **6.4.8 Szenario - Technik**

#### **Allgemeines**

Um eine Innovationsstrategie zu erarbeiten, müssen Informationen über zukünftige Entwicklungen ausgewertet werden wie zum Beispiel:<sup>139</sup>

- Welche Problemfelder werden auftreten oder an Bedeutung gewinnen? Mit welchen politischen Maßnahmen oder Gesetzen ist zu rechnen?
- Werden sich Kunden bzw. Konsumenten in Zukunft anders verhalten als heute?
- Welche Technologien stehen zur Verfügung?
- Zeichnen sich neue Organisationskonzepte für den Vertrieb und die Logistik von Gütern ab?
- Könnte es Engpässe in der Versorgung von Rohstoffen oder Komponenten geben?

Auf der Grundlage solcher Informationen kann ein Unternehmen Leitsätze für die eigenen Innovationsaktivitäten generieren. Die notwendigen Informationen sollen weit in die Zukunft reichen und sind überwiegend qualitativer Art. Einzelne quantitative Prognosen reichen nicht aus, da sie kein ausreichendes Bild der zukünftigen Rahmenbedingungen erzeugen.<sup>140</sup>

Natürlich kann die Zukunft nicht exakt vorausgesagt werden. Mithilfe der Szenario-Technik werden jedoch fundiert begründete, in sich stimmige Zukunftssituationen beschrieben, die hohe Plausibilität und eine relativ hohe Wahrscheinlichkeit aufweisen.<sup>141</sup>

#### **Beschreibung**

Eine Szenario-Technik ist eine eigenständige Methode, welche für die strategische Analyse wie auch der Planung Unterstützung bietet. Sie simuliert alternative Umweltszenarien, in denen sich ein Unternehmen befinden kann oder wird. Dabei ist ein Szenario eine Beschreibung möglicher zukünftiger Situationen. Jedes der Szenarien lässt andere Schlussfolgerungen und Entwicklungsmöglichkeiten zu. Aus diesem Grund werden die Konsequenzen so detailliert, wie möglich analysiert.<sup>142</sup>

Als graphische Darstellung dient ein Trichter, welcher mit dem Ausgangspunkt beginnt. Die Rahmenbedingungen stehen dabei fest, es gibt nur eine Entwicklungsmöglichkeit. Umso weiter sich das Szenario jedoch in die Zukunft begibt, desto unsicherer werden die Daten und desto mehr Szenarien können eintreffen. Zur Begrenzung werden bei dieser Technik oft Best-Case und Worst-Case Szenarien

---

<sup>139</sup> Gassmann/Sutter (2013), S. 97.

<sup>140</sup> Gassmann/Sutter (2013), S. 97.

<sup>141</sup> Gassmann/Sutter (2013), S. 97.

<sup>142</sup> Der-Wirtschaftsingenieur (2012), Onlinequelle [10.06.2018].



erstellt. Das Szenario, das nach dem jetzigen Trend eintreffen müsste, wird als Trendszenario bezeichnet und liegt genau in der Mitte.<sup>143</sup>

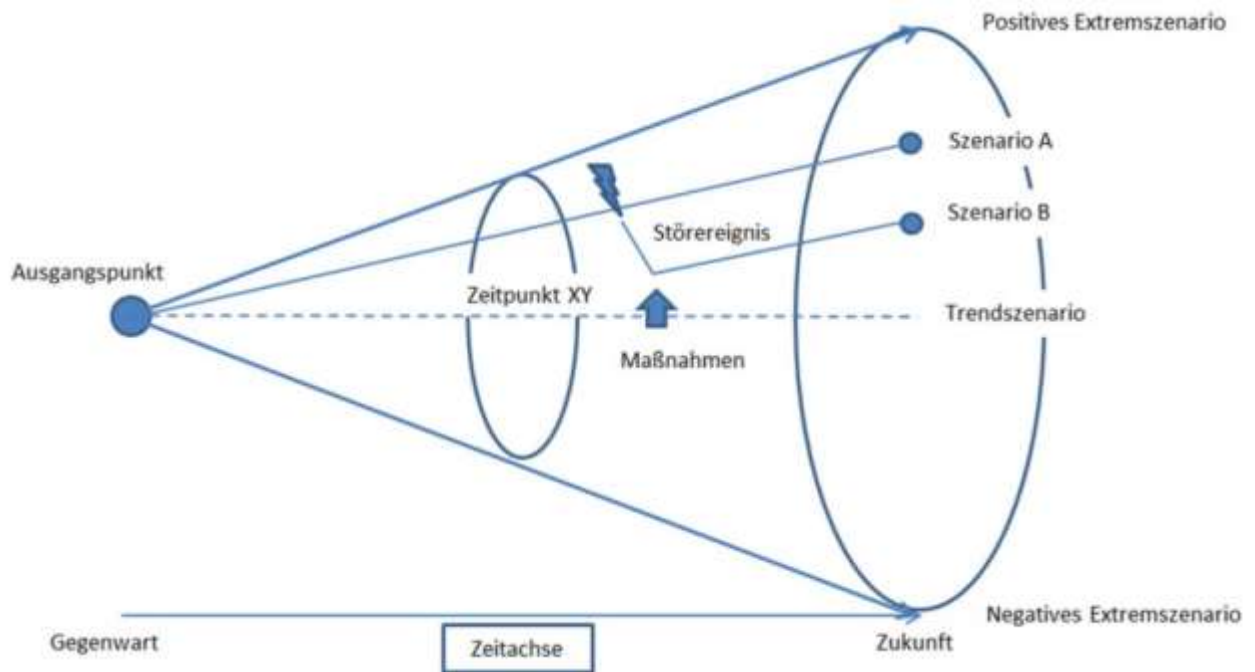


Abbildung 28: Szenario-Trichter, Quelle: Methodenpool Salzburgresearch, Onlinequelle [10.06.2018]

<sup>143</sup> Der-Wirtschaftsingenieur (2012), Onlinequelle [10.06.2018].; Disselkamp (2012), S. 141ff.

## Vorgehensweise

In der Abbildung 29 wird die genaue Vorgehensweise der Szenario Technik verbildlicht und bietet zugleich einen Überblick über das schrittweise Abarbeiten des Modells.

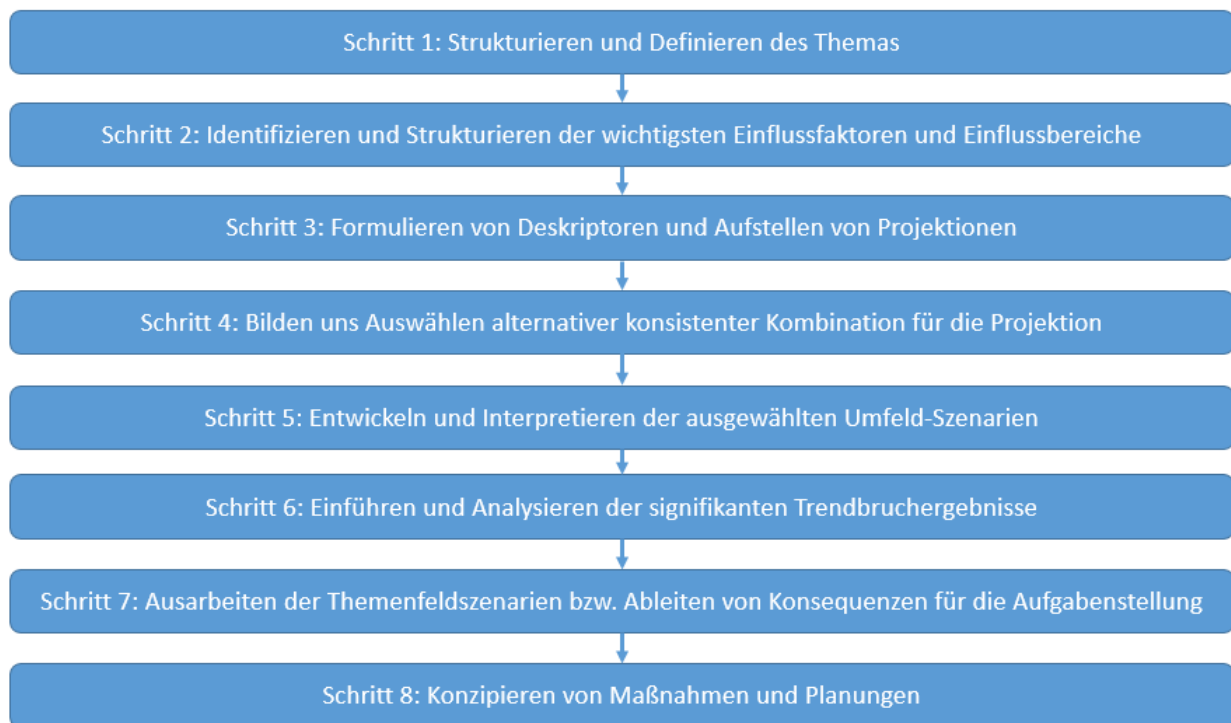


Abbildung 29: Schritte der Szenario-Technik, Quelle: Gassmann/Sutter (2013), S. 101 (leicht modifiziert).

Folgende Vorgehensweise wird in der Literatur wie folgt beschrieben:<sup>144</sup>

### **Schritt 1: Strukturierung und Definition des Themas**

Zu Beginn muss eine sehr exakte Abgrenzung des Themas vorgenommen werden. Man muss sich die Fragen stellen was dabei Gegenstand der Analyse ist und was nicht? Hintergrundinformationen zu sämtlichen Themen sind zusammenzutragen und zu analysieren. Wo hingegen es Strukturmerkmale und Probleme zu identifizieren gilt.

### **Schritt 2: Identifizierung und Strukturierung der wichtigsten Einflussfaktoren und Einflussbereiche**

Zunächst werden von außen kommende Einflussfaktoren auf das Thema gesammelt. In der Regel kommen viele Einflussfaktoren zusammen, welche anschließend sortiert, bewertet und zu Einflussbereichen zusammengefasst werden.

---

<sup>144</sup> Gassmann/Sutter (2013), S. 101 ff.

### **Schritt 3: Formulierung von Deskriptoren und aufstellen von Projektionen**

Für die wichtigsten Einflussfaktoren werden zunächst Deskriptoren<sup>145</sup> formuliert. Durch die Formulierung von Deskriptoren sollen alle als wichtig erkannten Einflüsse abgedeckt werden. Für alle Deskriptoren ist der Istzustand zu kennzeichnen, um darauf aufbauend Projektionen für das Szenariozieljahr aufstellen zu können. Dabei ist auf bekannte Prognosen und Expertenwissen zurückzugreifen. Für gewisse Deskriptoren werden sich eindeutige, klare Trends abzeichnen (eindeutige Deskriptoren). Für andere Deskriptoren wird sich dagegen herausstellen, dass unterschiedliche Entwicklungen eintreten könnten (Alternativ Deskriptoren). Daraus ergebend sind sowohl für die eindeutigen als auch für die alternativen Projektionen einsichtige und fundierte Begründungen anzugeben.

### **Schritt 4: Bildung und Auswahl alternativer konsistenter Kombinationen für die Projektionen**

In diesem Schritt müssen die alternativen Projektionen zu in sich weitgehend stimmigen Bündeln zusammengefügt werden. Danach abgeschätzt, ob sich die Ausprägungen gegenseitig verstärken, neutral oder widersprüchlich zueinander sind. Durch die Bündelung stellen sich daraus mehrere konsistente Projektionenbündel zusammen. Aus diesen Zusammenfassungen werden meist zwei bis drei Kombinationen nach den Kriterien „hohe Konsistenz“ und „hohe Unterschiedlichkeit“ ausgewählt.

### **Schritt 5: Entwicklung und Interpretation der ausgewählten Umfeldszenarien**

Für die ausgewählten Projektionenbündel müssen nun die in Schritt 3 erarbeiteten Projektionen der eindeutigen Deskriptoren, die nicht am Bündelungsprozess beteiligt waren, angefügt werden. Um den Verlauf der Gegenwart zur Endsituation aufzuzeigen, werden Zwischenszenarien erstellt. Nun geht man von der Gegenwart aus und entwickelt die Szenariostruktur mit Blick auf das Endszenario. Die Zeitschritte betragen hierbei vier bis sechs Jahre bis hin zum Endzeitpunkt. So kann ein vernetzter Entwicklungsablauf von der Gegenwart bis zum Szenariozieljahr entstehen. Die eigentlichen Szenarien können so entweder durch einen Satz prägnant formuliert und beschrieben werden oder ein ausformuliertes Text wird ausgearbeitet.

### **Schritt 6: Einführung und Analysierung signifikanter Trendbruchereignisse**

Trendbruchereignisse treten unerwartet ein und waren vorher trendmäßig nicht erkennbar. Diese Ereignisse lenken einen Trend in eine andere Richtung. Dabei kann es sich zum Beispiel um positive Ereignisse wie politische Aussöhnungen oder technologische Durchbrüche handeln. Gesammelt werden solche Trendbruchereignisse werden während des gesamten Szenarioerstellungsprozesses. Insbesondere werden sämtliche Projektionen, welche wegen geringer Wahrscheinlichkeit unberücksichtigt bleiben, als Trendbruchentwicklungen festgehalten.

---

<sup>145</sup> Deskriptoren sind qualitativ beschreibende oder quantitativ kennzeichnende Kenngrößen der Einflussfaktoren.

**Schritt 7: Ausarbeitung der Themenszenarien bzw. Ableitung von Konsequenzen für die Aufgabenstellung**

Hierbei sind zwei Vorgehensweisen zu empfehlen: Bei Aufgaben allgemeineren Charakters (zum Beispiel Unternehmensleitbild) ist es zweckmäßig, Szenarien auch für dieses Thema auszuarbeiten. Wenn eine konkrete strategische Fragestellung vorliegt, wie zum Beispiel welche neuen Geschäftsfelder aufgebaut werden sollen, genügt es in der Regel aus den Umfeldszenarien direkt Konsequenzen und Auswirkungen abzuleiten.

**Schritt 8: Konzipierung von Maßnahmen und Planungen**

Im engeren Sinne ist dieser Schritt nicht mehr Gegenstand der Szenario Technik. Hierbei ist es jedoch wichtig, dass Personen welche an der Szenarioerarbeitung beteiligt waren, möglichst direkt im Anschluss an die Szenarioentwicklung für die Umsetzung herangezogen werden. So kann Vieles zwischen den Zeilen der Dokumente stehende, sowie das erlangte hohe Verständnis der Wirkungszusammenhänge kann so genutzt werden.

**6.4.9 Technologie - Portfolio**

Siehe Kapitel 5.3.2.2, Schritt 9: Technologie-Portfolio.

Da dieses Tool bereits in dem oben genannten Kapitel erläutert wurde, wird in diesem Kapitel nicht mehr weiter darauf eingegangen.

## 7 KONZEPTION DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

Aufbauend auf den theoretisch behandelten Grundlagen aus Kapitel 1 bis 6, stellt dieses Kapitel den praktischen Teil dieser Masterarbeit dar.

In dem Praxisteil geht es darum, die gewonnenen Erkenntnisse aus der Theorie mit den in der Praxis angewandten Methoden und Ansätzen zu vergleichen. Ziel ist es, einen Einblick in den Umgang und der Verwendung von Innovationsstrategien zu erhalten und Rückschlüsse auf den theoretischen Output zu erhalten. Ebenfalls gilt es zu erarbeiten, inwieweit der Status quo im Hinblick auf die Verwendung einer solchen Strategie gegeben ist und wie Unternehmen generell damit umgehen.

Anhand von qualitativen Experteninterviews soll analysiert werden, was Unternehmen unter einer Innovationsstrategie verstehen, wie sie aufgebaut, erarbeitet und gelebt wird.

Der im Kapitel 6 beschriebenen „Vorschlag für eine idealtheoretische Vorgehensweise für den Aufbau und Erstellung einer Innovationsstrategie“ bildet hierzu jeweils die Grundlage für das Interview und sollen am Ende dieses Praxisteils bestätigt, widerlegt oder verändert werden.

### 7.1 Qualitative Forschungsmethode

Mittlerweile gibt es im Bereich der qualitativen Sozialforschung zahlreiche Erhebungs- und Auswertungsverfahren wie zum Beispiel Interviews, qualitative Beobachtungsmethoden, Einzelfallanalysen oder qualitative Inhaltsanalyse. Sie haben sich in unterschiedlichen zeitlichen Kontexten, fachlichen Disziplinen und aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen entwickelt und so stellen dementsprechend qualitative Methoden keine homogene Gruppe dar, obwohl sie zahlreiche Gemeinsamkeiten aufweisen. Im Vergleich zu quantitativen Methoden ist die offenere Zugangsweise zum Forschungsgegenstand, die sich selbst im Forschungsprozess noch ändern kann.<sup>146</sup>

Im Fokus des qualitativen Forschungsprozesses steht der Wunsch, die Zielgruppe des Interesses möglichst selbst zu Wort kommen zu lassen, um die subjektive Sichtweise erfassen zu können. Grundlegende Annahme hierbei ist, dass Menschen selbstreflexive Subjekte sind, die als Experten ihrer selbst agieren und auch so verstanden werden sollten.<sup>147</sup>

Da es sich mit Hinblick auf dieses sehr komplexe Thema anbietet, ein qualitatives Interview zu führen, wurde auf quantitative Interviews mittels Fragebogen gänzlich verzichtet. Der Autor verspricht sich dadurch eine höhere Qualität des Outputs, um in Folge dessen einen genaueren Einblick mit dem Umgang einer Innovationsstrategie zu erhalten.

---

<sup>146</sup> Studi-Lektor (2017), Onlinequelle [10.06.2018].

<sup>147</sup> Studi-Lektor (2017), Onlinequelle [10.06.2018].

## 7.2 Experteninterviews

Wie schon in Punkt 7.1 beschrieben, bilden qualitative Interviews die Grundlage des Praxisteils dieser Masterarbeit.

Qualitative Experteninterviews können als ein systematisches und theoriegeleitetes Verfahren der Datenerhebung in Form der Befragung von Personen definiert werden, die über exklusives Wissen über Verhandlungs- und Entscheidungsprozesse und/oder über Strategien, Instrumente und die Wirkungsweise umwelt- oder firmenspezifischer Gegebenheiten verfügen.<sup>148</sup>

## 7.3 Analyse der Ist-Situation

Dieses Kapitel dient dazu um die aktuelle Situation zu definieren und bildet das Fundament für den weiteren Ablauf der Praxisteil dieser Masterarbeit.

Aus der Literaturrecherche hat sich ergeben, dass es aktuell noch sehr unterschiedliche Auffassungen und Herangehensweisen an eine Innovationsstrategie gibt. Da das Thema Innovationsstrategie generell noch nicht wirklich etabliert ist, gibt es dazu auch noch keine wirklich standardisierten bzw. etablierten Ablauf für die Entwicklung einer solchen Strategie. Für die wenigen Unternehmen mit einer Innovationsstrategie, welche sich auch bereiterklärt haben an einem Experteninterview teilzunehmen, wurde deshalb auf die qualitative Interviewmethode zurückgegriffen, um einen besseren Einblick in die aktuelle Ist Situation zu erhalten.

Das Thema Innovationsstrategie mit all ihren Themen, Inhalten und ersten Vorgehensweisen (Kapitel 2 bis 6) sind in der Theorie bekannt und werden seit Jahren diskutiert und versucht zu verbessern. Die praktische Umsetzung und der Umgang in den Unternehmen stecken aktuell noch teilweise in den Kinderschuhen

Durch Experteninterviews soll somit abgeklärt werden, inwieweit der Status quo bezüglich einer Innovationsstrategie in der Praxis vorhanden ist und wie sämtliche Innovationsexperten mit der Entwicklung einer solchen Strategie umgehen.

## 7.4 Ziele der Untersuchung

Der aus der Theorie erhaltene Output zum Thema Innovationsstrategie stellt die Ausgangsbasis für den Praxisteil dieser Masterarbeit dar.

Speziell im Praxisteil geht es darum die Erkenntnisse aus den Theorieteil zu bestätigen, verändern, erweitern oder zu widerlegen. Generell geht es um die Frage was die nötigen Überlegungen, Bestandteile, Inhalte und Tools einer Innovationsstrategie sind, wie eine Innovationsstrategie erarbeitet und wie dieses Thema in der Praxis gelebt wird.

---

<sup>148</sup> Vgl. Kaiser (2014), S. (6).

## 8 EXPERTENINTERVIEWS

In diesem Kapitel wird die Planung, das Vorgehen und die Durchführung der Experteninterviews beschrieben. Ebenso werden die einzelnen Experten vorgestellt und auch erwähnt, wieso die einzelnen Personen als Experten gelten.

### 8.1 Vorbereitung der Experteninterviews

Mit der Planung und Durchführung von Experteninterviews ist die Phase des Forschungsprozesses erreicht, die sich mit der eigenständigen Erhebung von Daten befasst. Sie beginnt mit der Entwicklung des Interviewleitfadens und wird durch die Protokollierung der jeweiligen Befragung abgeschlossen. Sämtliche Schritte zur Vorbereitung und Durchführung können parallel bearbeitet werden, um dadurch die gesamte Bearbeitungszeit dieser Datenerhebung zu optimieren. Man sollte davon ausgehen, dass die Planung von Interviews mindestens drei bis sechs Monate vor der eigentlichen Befragung aufgenommen werden sollte. Eine solch lange Vorbereitungszeit ist einerseits dadurch begründet, dass die Durchführung von Experteninterviews bereits eine gute Kenntnis des Untersuchungsfeldes voraussetzt.<sup>149</sup>

Der theoretische Teil dieser Masterarbeit (Kapitel 1 bis 6) bildet die notwendige Grundlage, um ein Experteninterview durchführen zu können.

### 8.2 Interviewleitfaden

Der erste Schritt zur Durchführung von Experteninterviews ist die Erstellung eines Interviewleitfadens. Er ist das Instrument der Datenerhebung, aber sogleich auch das Ergebnis einer Übersetzung der Forschungsfragen und der theoretischen Annahmen bzw. des Outputs in konkrete Interviewfragen, die im Hinblick auf die Erfahrungswelt der Experten nachvollziehbar und beantwortbar sind. Somit setzt die Entwicklung eines Interviewleitfadens voraus, dass die Grundsatzentscheidungen über das Forschungsdesign der Untersuchung, und hier insbesondere über den Stellenwert der Experteninterviews für die empirische Untersuchung bereits gefallen sind.<sup>150</sup>

Da ein Interviewleitfaden generell mit allgemeinen Fragen wie der aktuellen Position im Unternehmen, Ausbildung, beruflichem Werdegang und soziodemographischen Daten beginnt, wurde dies zunächst berücksichtigt und von den jeweiligen Experten vorab eingeholt jedoch in dieser Masterarbeit nicht abgebildet. Grund dafür ist, dass die Mehrheit der interviewten Experten den Wunsch geäußert hat, ihre Person selbst, als auch das Unternehmen anonym anzuführen. Diesen Wünschen wurde selbstverständlich nachgegangen und es wurde generell entschieden, alle Interviews und Transkripte anonym abzubilden.

---

<sup>149</sup> Vgl. Kaiser (2014), S. (51).

<sup>150</sup> Vgl. Kaiser (2014), S. (52).

Der komplette Leitfaden, welcher die Basis für das Experteninterview darstellt, ist mit vollem Umfang im Anhang enthalten. Die durchgeführten Interviews wurden jeweils auf Tonband aufgezeichnet und danach transkribiert. Sämtliche Transkripte der Interviews befinden sich ebenfalls im Anhang.

### 8.3 Auswahl der Experten

Die Qualität der Ergebnisse ist sehr stark abhängig von der Auswahl der richtigen Experten. Besonders bei einem noch nicht sehr weit sensibilisierten Thema, ist die Wahl der richtigen Interviewpartner sehr schwierig.

Für die methodologische Einordnung von qualitativen Experteninterviews müssen vor allem zwei zentrale Aspekte kritisch hinterfragt werden:<sup>151</sup>

- Wer gilt überhaupt als Experte?
- Welche Arten von Wissen kann durch Experteninterviews generiert werden?

Wird sich zunächst dem Expertenbegriff zugewandt, so kann unter einer wissenssoziologischen Perspektive der Experte zum einen vom Laien und zum anderen vom Spezialisten unterschieden werden. Die erstgenannte Differenzierung erscheint also unmittelbar einsichtig. Während der Laie über Allgemein- oder Alltagswissen verfügt, wird den Experten ein sogenanntes Sonderwissen zugestanden, welches sich als sozial institutionalisierte Expertise begreifen lässt. Expertenwissen ist demnach meist an eine Funktion oder Berufsrolle gebunden.<sup>152</sup>

Die Suche und Findung von Experten, welche überhaupt die Kompetenz besitzen über das Thema Innovationsstrategie Auskunft zu geben gestaltete sich über weite Phasen sehr schwierig. Schließlich hat sich jedoch ein erwählter Kreis aus Innovationsexperten gefunden. Das Expertennetzwerk besteht aus zum Teil persönlichen Kontakten, welche im Zuge von Internetrecherchen und sozialen Netzwerken ergeben haben, wie auch über Kontakten der Fachhochschule Campus02. Sämtliche Interviewpartner haben jahrelange Erfahrung im Bereich Innovation und im Speziellen mit der Implementierung und Entwicklung von Innovationsstrategien. Teilweise wurden Innovationsstrategien in Kooperation mit dem Campus02 entwickelt und implementiert und teilweise wurden solche Strategien von den Experten selbst abgebildet, geschrieben und erfolgreich in ihr Unternehmen eingeführt.

Die Mehrheit der interviewten Experten hat um eine anonyme Transkription ihrer Interviews und Unternehmen gebeten. Dies hat zur Folge, dass aufgrund des besseren Leseflusses und des allgemeinen Gesamtbildes der Arbeit alle Interviews anonym bearbeitet wurden.

---

<sup>151</sup> Vgl. Kaiser (2014), S. (35).

<sup>152</sup> Vgl. Kaiser (2014), S. (36).



## 8.4 Beschreibung des Vorgehens

Alle auf Tonband aufgezeichneten Experteninterviews wurden zunächst transkribiert. Die Analyse dient nicht nur als Zusammenfassung, sondern soll Denkanstöße für die Adaptierung der Vorgehensweis für die Erarbeitung und Aufbau einer Innovationsstrategie bieten. Sämtliche Antworten wurden einem Leitfaden zugeordnet. Daraufhin wurde das Interviewmaterial gesammelt und verdichtet, um die Ergebnisse den einzelnen Themenbereichen zuordnen zu können. Zusätzlich wurden alle Antworten, Informationen, Erkenntnisse, Vorschläge und Anpassungen zu empirischem Wissen zusammengefasst. Die Auswertung erfolgt anschließend daher zu den einzelnen Fragen des Interviewleitfadens als Interpretation der erhaltenen Antworten (siehe Kapitel 9).

Alle Interviews wurden entweder persönlich oder per Telefon oder Skype durchgeführt. Jedes Interview wurde dabei aufgezeichnet und im Nachhinein transkribiert. Alle Transkripte wie auch der Leitfaden sind im Anhang enthalten.

Wie schon in Kapitel 8.3 wurde entschieden alle Interviews anonym durchzuführen, um ein das Gesamtbild und Lesbarkeit dieser Arbeit besser zu gestalten.

## 8.5 Auswertung der Ergebnisse zur Erarbeitung einer Innovationsstrategie

Frage 1: Was verstehen Sie unter einer Innovationsstrategie?

Experte 1	Eine Innovationsstrategie ist für mich im Grunde eine Sammlung von Entscheidungen und Festlegungen, die ein Topmanagement-Gremium betrifft um Suchfelder festzulegen. Um fest zu legen mit welchen Technologien man sich beschäftigt. Was sind die Stoßrichtungen mit welchen wir uns beschäftigen wollen?! Eine Innovationsstrategie beinhaltet auch wie viel wir investieren wollen an Zeit, Ressourcen und was die Ziele sind. Was auch sehr wichtig ist, dass die Innovationsstrategie ein Innovationsportfolio beinhaltet und dieses Portfolio dementsprechend aufschlüsselt an welchen Themen in nächster Zeit gearbeitet wird.
Experte 2	Eine Innovationsstrategie ist für uns eine Strategie, welche auch an der Corporate Strategie angelehnt ist. Wir haben eine Vorgabe vom Konzern in welche Richtung wir uns bewegen sollen und schauen wie wir unsere Maßnahmen dann auch ausrichten, dass wir sie erfüllen können.
Experte 3	Für uns ist eine Innovationsstrategie das Papier, in dem wir definieren was ist Innovation für uns? Es wird also definiert was Innovation überhaupt ist. Es müssen Rahmenbedingungen in der Innovationsstrategie enthalten sein wer die Mentoren und Treiber sind und wer dafür verantwortlich ist.
Experte 4	Eine Innovationsstrategie ist nichts Anderes als im Unternehmen zu wissen, welche

	<p>Geschäftsfelder man bearbeitet. Das heißt, wir haben zum Beispiel vor zwei Jahren gemeinsam mit dem Vorstand begonnen Geschäftsfelder zu skizzieren, mit denen wir neue Ideen, Produkte und Dienstleistungen entwickeln wollen.</p>
Experte 5	<p>Dient der Identifikation von Handlungsfeldern (Suchfeldern) und Ableitung notwendiger Maßnahmen, um den Beitrag zur Schließung des strategischen GAPs in Bezug auf Umsatz und Ergebnis zu leisten. Weiterhin sollen durch die Umsetzung der Innovationsstrategie Innovationslücken identifiziert und bestmöglich geschlossen werden, um Weiterentwicklung des Unternehmens in Bezug auf Prozesse, Know-how und richtiger Marktangebote sicherzustellen.</p>
Experte 6	<p>Ich sehe eine Innovationsstrategie als eine Art Korridor, welcher die Bereiche einengt in denen die Innovationsstätigkeit stattfinden soll damit es nicht kreuz und quer passiert. Dieser Bereich grenzt auch schon mal das größte Potenzial ab, wo sich die Leute schon mal inhaltlich im Detail damit befassen und genug Freiraum haben innerhalb dieses Korridors auch noch ihr eigenes Ding zu machen. Es geht auch darum die besten Suchfelder und Innovationsbereiche für die jeweiligen Marken zu identifizieren. Das ist für mich die Aufgabe einer Innovationsstrategie.</p>
Experte 7	<p>Für mich persönlich ist eine Innovationsstrategie immer ein geplantes Vorgehen. Man muss also auch im Bereich Innovation einen Weg finden, um das Ganze in geregelte Bahnen zu lenken. Das heißt du musst überlegen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was willst du erreichen?</li> <li>• Was sind deine Ziele?</li> <li>• Wie kommst du dort hin?</li> </ul>
Experte 8	<p>Wir verstehen unter eine Innovationsstrategie die langfristige Planung und Ausrichtung zur Erreichung unserer definierten Innovationsziele. Anders als beim Innovationsmanagement wo es darum geht Aktivitäten zu setzen um gewisse Ziele zu erreichen, geht es bei Innovationsstrategie um die wesentlichen Grundfragen wie Vision, Mission und um die langfristige Planung und Ausrichtung auf Innovationsziele.</p>
Experte 9	<p>Das ist die Ausrichtung und Weiterentwicklung von Produkten, Prozesse und Methoden für die Zukunft.</p> <p>Es hilft einem die beste Strategie nichts, wenn sie nicht bis runter zum Letzen Arbeiter nicht verstanden und wahrgenommen wird. Und wenn ich so viele Leute als möglich in eine Innovationsstrategie integriere und diese auch noch verstanden wird, dann ziehen alle in dieselbe Richtung. Das hat sich massiv bewährt.</p>
Experte 10	<p>Ich habe es mir immer so gemerkt, dass wenn ich auf einen Berg gehe. Ich habe verschiedene Möglichkeiten um auf den Berg zu gelangen. Entweder ich gehe zu Fuß, nehme die Seilbahn oder ich grabe mir einen Tunnel und das ist eine Strategie. Das trifft natürlich auch auf eine Innovationsstrategie zu, denn ist es immer der Weg um ein Ziel</p>

	zu erreichen. Das Ziel bei Innovation kann man natürlich unterschiedlich definieren. Für mich ist die Abgrenzung einer Innovationsstrategie immer etwas schwierig, da sie sehr eng mit der Unternehmensstrategie zusammenhängt.
Experte 11	<p>Es geht in erster Linie immer darum, dass man sich am Kunden orientiert. Ich sage jetzt mal frech: Wenn sich das Unternehmen zu 100% am Kunden orientieren würde, so würde es keine Innovationsstrategie brauchen.</p> <p>Also was ich unter eine Innovationsstrategie verstehe: Ein systematischer Prozess, wo man das Umfeld, also Kunden, Mitarbeiter und Markt mit ein bindet und somit nachhaltig Innovation betreiben zu können. Für mich ist das Wichtigste, die relevanten Personen mit einzubinden. Budget und so weiter braucht es natürlich auch alles, aber das Wichtigste ist für mich immer sich auf die Leute zu beziehen. Mit den Menschen zu arbeiten.</p>
Experte 12	Ich verstehe darunter eine langfristige Ausrichtung der Innovationstätigkeit und Ziele eingebettet in die Unternehmensstrategie.
Experte 13	<p>Aus meiner Sicht kann eine Innovationsstrategie immer nur ein Teil der ganzen/kompletten Strategie sein. Aus meiner Erfahrung heraus funktioniert das nur, wenn man eine Gesamtstrategie hat und davon ist ein Teil dann auch die Innovationsstrategie. Die Frage ist immer was will ich erreichen mit Innovation?! Sehr oft gibt es einfach Verständnisunterschiede.</p> <p>Die Innovationsstrategie oder die Strategie selbst kann immer nur in der obersten Führungsriege vorgegeben werden. Denn die müssen es auch vertreten, tragen und auch leben.</p>
Experte 14	Eine Innovationsstrategie bedeutet für mich immer in die Zukunft zu sehen. Das heißt man muss die Entwicklungen für die Zukunft genau kennen und ich muss wissen was sich in den relevanten Bereichen tut. Man schaut sich an was sich am Markt tut und wie müssen wir uns als Unternehmen zukünftig strategisch ausrichten. Das ist für mich eine Innovationsstrategie.

Tabelle 3: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 1, Quelle: eigene Darstellung.

Frage 2: Wer ist für die Erstellung der Innovationsstrategie zuständig?

Experte 1	Es ist so, dass die Innovationsstrategie beim Innovationsmanager aufgehoben ist. Darüber entscheiden werden dann die C-Levels (CEO, CTO, COO) und die Leiter der Business Units
Experte 2	<p>Wir sind im Bereich Corporate Development und somit direkt dem CEO unterstellt. In diesem Sinne komme ich mit einem Vorschlag und der wird hoffentlich abgesegnet.</p> <p>Der Treiber und Organisator bin also ich. Das ist jetzt aber nicht eine One-Man-Show, sondern ist doch eher mehr Teamarbeit.</p>

## EXPERTENINTERVIEWS

Experte 3	Das mache ich alleine.
Experte 4	Wir haben ja ein Strategiepapier, dieses Papier wird von einer eigenen Strategieabteilung gemacht. Mit dieser Abteilung schließen wir uns zusammen. Wir geben ihnen die Inputs, welche Themen unsere Innovationsstrategie sind. Wir haben uns im Endeffekt mit dem Vorstand zusammengesetzt.
Experte 5	Leitung Innovationsmanagement.
Experte 6	Wir haben in unserem Unternehmen eine Position namens Innovationsmanager, welche im Marketing angesiedelt ist. Aktuell aber bei mir persönlich aber eigentlich ist die Idee, dass es eine eigenständige Rolle ist und diese Rolle ist für die Innovationsstrategie zuständig.
Experte 7	Wir als Innovationsabteilung sind sicher stark verantwortlich, es kommt aber aus dem ganzen Unternehmen.
Experte 8	Ich als Innovationsmanager zusammen mit der Entwicklung und der Geschäftsführung. Ich initiiere alle Meetings und so weiter aber die Entwicklung und Geschäftsführung ist bei der Erstellung immer dabei. Treiber sind aber auch die Familie des Konzerns. Wir sind ja ein traditionelles Familienunternehmen und die Familie hat sehr großes Interesse an der Weiterentwicklung.
Experte 9	Wir haben eine eigene Strategie Abteilung, dann geht es weiter über Business Development und dann natürlich Impacts vom Vorstand und seinen Vorstellungen.
Experte 10	<p>Ich habe für die Erstellung und Erarbeitung einer Innovationsstrategie zwei verschiedene Zugänge erlebt.</p> <p>Bei einem großen Konzern kam die Innovationsstrategie aus der Konzernzentrale, aufbauend auf der Unternehmensstrategie.</p> <p>Bei einem anderen Unternehmen ist es ganz anders. Erstens ist es ein viel kleineres Unternehmen und wurde lange von der Gründerfamilie geführt. Dort ist die Strategie von der Geschäftsführung, also von der Familie entschieden worden.</p>
Experte 11	Das ist ganz klar Chefsache und Aufgabe des Topmanagements idealerweise unter Einbindung verschiedener Abteilungen. Die Finale Vorgabe sollte aber vom Topmanagement kommen. Auch deswegen, weil Innovation in jedem Unternehmen etwas Anderes bedeutet. Und aus diesem Grund, dass Innovation in jedem Unternehmen etwas Anderes sein kann, macht es Sinn, wenn die Innovationsstrategie von ganz oben getrieben wird.
Experte 12	Grundsätzlich sehe ich das Top-Management als zuständig. Man kann es natürlich an eigene Teams delegieren. Eine Innovationsstrategie ist eine Aufgabe des Top-Managements.

## EXPERTENINTERVIEWS

	Top Management ist Unternehmensführung bis hinunter, wenn man jetzt Richtung Produktionsstandort schaut, die Produktion selbst bis hin zur Standortführung.
Experte 13	Also in dem Fall kommst natürlich immer auf die Struktur der jeweiligen Firma drauf an. Bei uns war es einfach so, dass eigentlich nur mein Vorstand und meine Wenigkeit das auf Schiene gebracht haben.
Experte 14	Also grundsätzlich, wie es auch bei uns im Unternehmen ist, ist es meiner Meinung nach wichtig, dass es wirklich vom Unternehmen, also in unserem Fall vorstandsseitig getragen wird. Denn eine Innovationsstrategie muss natürlich ein Sponsoring haben und entsprechend muss eine Struktur erstellt sein/werden, wo die Verantwortlichkeiten in die einzelnen Bereiche heruntergebrochen werden.

Tabelle 4: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 2, Quelle: eigene Darstellung.

### Frage 3: Wer ist in die Erarbeitung einer Innovationsstrategie eingebunden?

Experte 1	Natürlich sind in der Vorbereitung noch Produktmanager, Leadingenieure und alle nötigen Personen miteingebunden. Für die Verabschiedung der Innovationsstrategie jedoch genau dieses Gremium aus C-Levels, Eigentümer und mir, welche das Kommittent dazu geben.
Experte 2	Das sind hauptsächlich unsere drei angestellten Innovationsmanager. Dann haben wir in unserer Abteilung auch noch die Strategie angesiedelt und da arbeiten wir mit einer Person zusammen.
Experte 3	Wir haben gemeinsam mit Herrn Lercher vom Campus02 und der Geschäftsführung festgelegt, welche Themen wir untersuchen wollen und haben dann überlegt für welches Thema sich welche Kollegen eignen.
Experte 4	Ich mit meinem Team, beide Vorstände und die zwei wichtigsten Firmen binden wir jetzt immer ein die dann die Auftraggeber für unsere Innovationen sind. Das ist entweder der normale Vertrieb (der Commodity Vertrieb) oder andere Auftraggeber. Sind dann insgesamt acht Personen. Immer mit Vorstand, denn es wird beinhart abgestimmt, denn der Vorstand muss dahinterstehen.
Experte 5	Geschäftsführung und sämtliche Leiter der Business Units. Unser Unternehmen hat sechs Business Units. Die Identifikation von Suchfeldern und Innovationslücken erfolgt auf Ebene der Business Units.
Experte 6	Bei uns haben wir es so gemacht, dass der Innovationsmanager mit der Geschäftsführung die Struktur eines Workshops besprochen hat die das Ziel hatte, die Basis für die Innovationsstrategie zu bilden. In unserm Fall was das dann so, dass wir überlegen müssen, wer sollen die Teilnehmer bei diesem Workshop sein und natürlich die Themen. Es war der komplette erweiterte Führungskreis. Das sind bei uns die

## EXPERTENINTERVIEWS

	Geschäftsführung, die Abteilungsleiter und deren Direct Reports.
Experte 7	Unternehmensleitung und Management. Das sind dann bei uns Bereichs- und Abteilungsleiter. Sie müssen im Idealfall alle eingebunden sein und dann funktioniert das.
Experte 8	Innovationsmanager, Entwicklung und immer die Geschäftsführung. Also insgesamt sind es fünf Personen.
Experte 9	Ursprünglich war es so, dass ich diese ganzen Impacts aus sämtlichen Abteilungen übernommen habe und mit ausgewählten Leuten in einen Workshop gegangen bin – abhängig von der Technologie und so weiter. Aus diesen Workshops sind dann Arbeitspakete entstanden, welche dann gestreut wurden und in speziellen Fachbereichen wieder weiterentwickelt. Also eigentlich sind alle Leute aus dem Unternehmen darin involviert.
Experte 10	Beidem Großkonzern war es der CTO (Chief Technology Officer) mit seinem Team, Innovationsmanager, Geschäftsführung, Forschungsleiter, Innovationsmanager und allen wichtigen Beteiligten.  Im Familienunternehmen war es rein die Familie. Jetzt ist es so, dass die Geschäftsführung, mit dem Innovation & Design Chef und dem Produktentwicklungschef sich das ein bisschen aufgeteilt hat.
Experte 11	Siehe Frage 2.
Experte 12	Am Standort wird es einen Vorschlag vom Innovation Team geben. Also im Prinzip von mir und meinem Team. Wird dann mit Standortleitung bzw. Site Management plus der Hauptabteilungsleiter definiert oder finalisiert. Aber ich sag Produktion, Projektmanagement und Controlling werden wir auf alle Fälle brauchen.
Experte 13	Siehe Frage 2.
Experte 14	Das sollten immer die einzelnen Fachbereiche sein. Auf Konzernebene natürlich höher angesetzt.

Tabelle 5: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 3, Quelle: eigene Darstellung.

### Frage 4: Wie ist ihre Innovationsstrategie erarbeitet/abgeleitet?

Experte 1	Das Grazer Innovationsmodell hat natürlich in die Überlegungen und Entwicklungen unserer Innovationsstrategie mit hineingespielt, war jedoch nicht unsere einzige Quelle des Inputs. Es gibt zum Beispiel auch die Innovation Alliance aus Deutschland. Einem Strategic Foresight mit Szenarien und erkannten Trends. Einem zusätzlichen Insighting mit Consumer/Shopper/Cultural/Brand Insights betreiben und diese beiden Punkte in eine Innovationsstrategie münden lassen inkl. White Spots und Idea Selection Criteria. Damit wird dann in eine Ideation gegangen. Ich möchte unsere Innovationsstrategie auch eher im Sinne der Innovation Alliance haben, um einfach recht große und klare Blöcke zu
-----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	haben. Im Widerspruch zu dem Grazer Innovationsmodell, welches dann doch hingegen recht detailliert ist.
Experte 2	<p>Es gibt ja immer gewisse Markttrends, die leiten wir dann ja natürlich in einem gewissen Kontext für unser Unternehmen ab. Das heißt wo kann sich unser Kunde hin entwickeln? Wenn wir sehen unser Kunde kann sich in diese Richtung bewegen, dann müssen wir natürlich schauen, dass wir auch in dieser Richtung etwas Nettes anbieten können.</p> <p>Von dem her ist das immer ein Abgleich von Tendenzen und Technologietrends.</p>
Experte 3	<p>Die Erarbeitung funktioniert in der Praxis so, dass es diesen Workshop gibt wo die Kollegen diese vorbereiteten Präsentationen zur Technologiefrühaufklärung und Marktfrühaufklärung präsentieren. Parallel werden ähnlich wie bei einem Kreativworkshop Kärtchen mitgeschrieben. Egal ob das jetzt Fragen, Ideen, Lücken und so weiter sind. Nach jeder Präsentation werden natürlich Verständnisfragen gestellt.</p> <p>Wenn alle Kollegen ihre Präsentationen abgeschlossen haben werden nach diesen zwei Tagen all diese Kärtchen mit Ideen und offenen Punkten zusammengefasst, anschließend geclustert in</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist dieses Thema relevant?</li> <li>- Ist dieses Thema wichtig für das Unternehmen?</li> <li>- Sollten wir uns darum kümmern?</li> <li>- Ist es eine Bedrohung für das Unternehmen?</li> </ul> <p>Es wird einfach auf einer Pinnwand geclustert.</p> <p>Wenn es nicht wichtig ist wird es in einen sogenannten Ideenspeicher hinein und kommt nicht in die Innovationsstrategie.</p> <p>Wenn es wichtig ist wird anhand der Dringlichkeit entschieden wann sich darum gekümmert wird. Kann auch nächstes oder übernächstes Jahr sein. Daraus werden dann Detailziele herausformuliert und wir haben das so gemacht (Hans Lercher und ich), dass wir begonnen haben die ganzen Karten zu fotodokumentieren und alles in eine Excel-Liste geschrieben haben. Im Endeffekt ist dann ein 5-seitiges Worddokument herausgekommen wo ein bisschen von dem ganzen Drumherum dokumentiert wurde aber auf Basis der offenen Punkte herausgekommen ist wo wir etwas tun müssen von diesen Dokumentationen.</p> <p>Auf einer Messe wurde ich auf einen neuen Trend in Bezug auf Herstellungsverfahren aufmerksam. Diesen Trend bzw. Entwicklung habe ich dann firmenintern präsentiert und es wurde eine Strategie entwickelt, dass wir bis 2018 an der Erarbeitung von Wissen und Kernkompetenzen arbeiten müssen und gleichzeitig ein Marketingkonzept ausarbeiten müssen, ob der Kunde so ein Produkt aus diesem Herstellungsverfahren überhaupt braucht oder will.</p>
Experte 4	Bei der Erarbeitung kommen die Inputs von uns. Wir haben wirklich Geschäftsfelder

	<p>definiert. Wir haben sozusagen innovative Geschäftsfelder definiert die auch jetzt auch im Strategiepapier der Unternehmen drinnen sind. Wir haben geschaut, dass wir es immer extrem effizient machen. Dann haben wir das mal aufgelistet und ausgemistet und haben gesagt was wegmuss. Und dann haben wir versucht, das Ganze zu clustern. Dann wir das geclustert und dann haben wir das anhand von Trends und Treibern. Dann gehen wir zum Vorstand und sagen, dass wir gern dieses Feld bearbeiten wollen – aus diesem und jenem Grund. Das muss der Vorstand aber bewilligen. Wie schon anfangs erklärt: Wir kommen mit einem Vorschlag, den der Vorstand freigibt und dann wird die Strategie entwickelt.</p>
Experte 5	<p>Angelehnt an den BIG Picture Prozess nach Hans Lercher. Abgeleitet von Vision/Strategie bzw. Markt- und Technologiefrühaufklärung (Trendscouting) erfolgt Identifikation von Innovationslücken und Suchfeldern. Daraus resultieren Maßnahmen für Ideenworkshops, Projekte, Kooperationen etc..</p> <p>Die Erarbeitung erfolgt im Zuge mehrerer Gruppenmeetings (1+2 Managementebene) bzw. in Einzelgesprächen in Abstimmung mit Business Unit-Leitern und Geschäftsführung</p>
Experte 6	<p>Wir haben uns wirklich zwei Tage außerhalb des Büros genommen und Gastredner zu Bereichen eingeladen, welche wir schon mal als relevant identifiziert haben. Dazu haben wir Referenten gehabt und anschließend im klassischen Workshop Stil Ideen gesammelt, Plattformen definiert und in Kleingruppen bewertet. Haben das dann mit einer Zahl an Plattformen verlassen. Ich habe das alles in Wort und Schrift gefasst und auch den Prozess und die Bereiche beschrieben. Am Ende waren es 13 Plattformen und diese dann noch genauer ausformuliert wie diese gemeint sind und welche Bereiche sie umfassen. Das wurde dann von der Geschäftsführung gegengecheckt und hat Feedback dazu gegeben. Das Innovationsmanagement aus der Konzernzentrale hat ebenfalls Feedback gegeben. Dann ist die Innovationsstrategie an die Abteilungsleiter gegangen und ihre Aufgabe war es die Details mit ihren Leuten durchzusprechen. Also runter zu brechen auf die Frage was das jetzt genau für jede Abteilung heißt. Unser Wunsch war es, dass nicht nur Marketing und Innovationsmanager damit befassen, sondern dass es weiter geht und sich beispielsweise auch die Supply Chain damit befasst. Ein Beispiel einer Plattform ist nämlich Digitalisierung und dies ist ein Thema worüber sich die Supply Chain auch unbedingt Gedanken machen sollte.</p> <p>So hatte jede Abteilung die Möglichkeit aus den 13 Plattformen für sich die relevantesten zu identifizieren und das dann in deren abteilungsspezifischen Innovationsprozess zu bringen. Dann geht es in die Ideengenerierung. Denn somit sind wir mit der Innovationsstrategie fertig und es geht über in den Innovationsprozess bzw. Ideengenerierung.</p>
Experte 7	<p>Das ist bei uns nach wie vor ein laufender Prozess. Es gibt zuerst mal eine</p>



	<p>Festlegung/Vorgaben was wir erreichen sollen und wollen. Wie ich gekommen bin ist das Ganze angepasst worden, weil ich einfach auch gewisse Vorstellungen hatte und es ist einfach ein laufender Prozess. Wir arbeiten auch an größeren Initiativen, die werden immer abgestimmt und dann durchexekutiert.</p> <p>Die Festlegungen oder Vorgaben werden zu Beginn in Gremien von der Geschäftsleitung getätigt. Und wir stimmen dann die Themen auf unseren Bereich ab. Wir erheben also was wir erreichen wollen und passen unser weiteres Vorgehen darauf an. Bei uns ist aber der eigentliche Erfolgsfaktor einfach der, dass die Geschäftsführung dahinter steht! Ich glaub das ist bei jedem Innovationsprozess so und das ist ganz entscheidend. Ohne das funktioniert es einfach nicht. Man braucht ja die Ressourcen und die bekommt man nur wenn die Geschäftsleitung zustimmt. Man ist in der Regel immer lästig. Ohne Rückhalt funktioniert in diese Richtung einfach nichts.</p>
<p>Experte 8</p>	<p>Wir haben das Ganze sukzessive erarbeitet und anfangs gar nicht den Titel Innovationsstrategie gewählt. Wir haben überlegt, was ist die grundsätzliche Ausrichtung und Aufgabe des Innovationsmanagements? Daraus hat sich dann implizit die Innovationsstrategie abgeleitet.</p> <p>Da wir ein großes Familienunternehmen sind und auf Grund der Kultur und Historie haben wir überlegt was wir schon alles gemacht haben? Wo liegen Innovationen? Wie ist eigentlich das Leitbild bzw. die Mission und Vision des Unternehmens / der Familie? Daraus haben wir uns Ziele gesteckt, welche wir als Unternehmen erreichen wollen, damit wir Teil dieser Größeren Vision und Mission des Unternehmens werden. Denn wir müssen einen Beitrag dazu leisten was die Familie als Gesamtunternehmen vorgibt.</p>
<p>Experte 9</p>	<p>Es werden Risikoanalysen gemacht, es werden die Märkte betrachtet, es werden die Konkurrenten betrachtet. Es wird geschaut was hinsichtlich Technologietrends passiert und es wird auch beobachtet was aus der Vorentwicklung kommt. Das spielt alles zusammen. Im Bereich Sales wird auch genauestens ermittelt. Unsere Sales Leute sind draußen beim Kunden und fragen, was sie von uns erwarten. Heute, morgen, in zwei Jahren und in fünf Jahren. Das fließt natürlich auch sehr stark als Input ein.</p> <p>Ursprünglich war es so, dass ich diese ganzen Impacts übernommen habe und mit ausgewählten Leuten in einen Workshop gegangen bin – abhängig von der Technologie und so weiter. Aus diesen Workshops sind dann Arbeitspakete entstanden, welche dann gestreut wurden und in speziellen Fachbereichen wieder weiterentwickelt. Also eigentlich sind alle Leute aus dem Unternehmen darin involviert.</p> <p>Aber genau darum geht es. Es hilft einem die beste Strategie nichts, wenn sie nicht bis runter zum Letzen Arbeiter nicht verstanden und wahrgenommen wird. Und wenn ich so viele Leute als möglich in eine Innovationsstrategie integriere und diese auch noch verstanden wird, dann ziehen alle in dieselbe Richtung. Das hat sich massiv bewährt.</p>

	<p>Zuerst die Vision, dann die Mission und danach das Doing, also wirklich die Strategie. Es ist nicht nur wichtig zu wissen was wir wollen, sondern auch wie wir es machen wollen. Dies ist eben auch sehr wichtig und deshalb wird es bei uns heruntergebrochen.</p> <p>Es gibt eine übergeordnete Unternehmensstrategie. Daraus abgeleitet die Bereichsstrategien und wenn es notwendig ist und sehr spezifisch ist sogar die Abteilungsstrategie. Diese muss man runter definieren.</p>
<p>Experte 10</p>	<p>Bei einem großen Konzern kam die Innovationsstrategie aus der Konzernzentrale, aufbauend auf der Unternehmensstrategie. Da wurde eine riesige Szenario Analyse zu allen Bereichen durchgeführt. Diese Ergebnisse wurden uns dann im Teilbereich zur Verfügung gestellt. Die Strategie wurde dann vom CTO (Chief Technology Officer) mit seinem Team, welche als Stabsstelle unter dem Vorstand angesiedelt ist jährlich angepasst. Für die verschiedenen Teilbereiche wurde diese Strategie wiederum weiter heruntergebrochen und daran sind dann von den verschiedensten Playern im Unternehmen die Maßnahmen und Einzelziele für Projekte in den Teilbereichen definiert worden.</p> <p>Die Struktur war so: Es gibt den CTO, welcher direkt dem Vorstand unterstellt ist. Der CTO hat eine eigene Innovation Task Force gehabt. In den verschiedenen Geschäftsbereichen hat es wiederum eigene Innovationsmanager gegeben. Einmal im Jahr hat man sich zusammengesetzt - mit Geschäftsführung, Forschungsleiter, Innovationsmanager und allen wichtigen Beteiligten. Dort wurden dann die Projekte festgelegt, bzw. die Innovationsmanager der Teilbereiche haben sich dann um Projekte und Budget beworben und haben es dann bekommen oder auch nicht. Das war dann die Entscheidung der Geschäftsführung und des CTOs. Im Endeffekt hat sich unser Teilbereich an die Strategie angepasst/ausgerichtet.</p> <p>Bei einem anderen Unternehmen ist es ganz anders. Erstens ist es ein viel kleineres Unternehmen und wurde lange von der Gründerfamilie geführt. Dort ist die Strategie von der Geschäftsführung, also von der Familie entschieden worden. Jetzt ist es so, dass die Geschäftsführung, mit dem Innovation &amp; Design Chef und dem Produktentwicklungschef sich das ein bisschen aufgeteilt hat. Die Produktentwicklung macht eher die inkrementellen Innovationen und die Innovation &amp; Design Abteilung eher die radikalen Innovationen. Im Endeffekt machen es aber wieder alle gemeinsam. Es gibt auch die In-House Designer und die externen Designer, welche sich bei diesem Thema auch sehr stark eingebracht haben. Sie sind mit Trends und vor allem mit Designtrends gekommen und habe diese eingebracht. Diese kommen von Messen und Entwicklungen. Die Innovationsstrategie ist dann also mit internen und externen Experten entschieden worden.</p>
<p>Experte 11</p>	<p>Innovationsstrategie und Innovationsprozess lässt sich bei uns sehr schwer trennen weil es im besten Fall das Gleiche ist. Unsere Innovationsstrategie ist einen nachhaltigen</p>

	<p>Innovationsprozess zu haben und diesen auch zu leben. Mir geht es speziell darum, dass es einen einfachen und flexiblen Prozess gibt. Einfach und flexibel heißt in meinem Fall eine Kreisdarstellung aus drei Segmenten. Ideenphase, Konzeptphase und Realisierungsphase. Für mich ist also ein gelebter Innovationsprozess eine Innovationsstrategie. Im Zentrum steht bei mir Kommunikation, Positionierung der Mitarbeiter und außerhalb stehen bei mir Partner, Geschäftspartner, Kunde und Markt. Für mich ist die Innovationsstrategie innerhalb dieses bestehenden Innovationsprozesses möglichst flexibel zu agieren. Man kann also auch sagen, dass das unsere Innovationsstrategie ist – dieses Trial and Error. Was auch ganz wichtig dabei ist, ist die Kommunikation zu haben und sich auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren. Das heißt auch, dass man gewisse Dinge outsourced. Wir versuchen einfach Dinge, welche wir nicht gut können oder nicht beherrschen so gut als möglich outsourcen, um sich wirklich rein auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren. So konzentrieren wir uns ganz stark auf unser Kerngeschäft.</p>
<p>Experte 12</p>	<p>Am Standort wird es einen Vorschlag vom Innovation Team geben. Also im Prinzip von mir und meinem Team. Wird dann mit Standortleitung bzw. Site Management plus der Hauptabteilungsleiter definiert oder finalisiert.</p>
<p>Experte 13</p>	<p>Unsere erste Aufgabe war einmal zu eruieren, wie können wir ein Umfeld schaffen, das Innovationen möglich macht. Das war für uns eigentlich die erste Phase. Weil wir wollten genau für Innovation aus diesen Zyklen ausbrechen. Das heißt aus meiner Sicht war die erste Phase wirklich ein Umfeld zu schaffen wo Innovation überhaupt möglich ist. Das war der springende Punkt. In großen Konzernen geht das nicht von heute auf morgen und natürlich ist da auch viel Überzeugungsarbeit zu leisten.</p> <p>Die zweite Phase war dann die Themenfelder abzustecken. Wo wollen wir innovativ sein? Wo? Natürlich immer auf die Firma bezogen und bei uns war es relativ klar, weil wir uns online bewegen. Ist logisch, dass wir da natürlich in dem Bereich was tun wollen. Haben uns aber trotzdem nicht auf dieses Thema eingeschränkt, sondern einfach die Onlinekanäle, welche auch immer das sind. Als Zielvorgabe für Innovationen oder ich sag jetzt mal das Umfeld wo wir Innovationen möchten.</p> <p>Die dritte Phase war dann, dass wir natürlich ein kleines Konzept geschrieben haben. Wieder nicht zu viel, weil das dann auch wieder zu viele Vorgaben wären. Aber natürlich die Eckpunkte definiert und diese dann den Mitarbeitern präsentiert haben. Was uns aber wichtig war, dass das nicht nur die Mitarbeiter, in dem Fall meine Mitarbeiter, die die Innovatoren oder wie auch immer man sie nennen mag sind, sondern das es wirklich die ganze Bank wusste. Und natürlich auch lebt und denen natürlich auch die Möglichkeit gibt auch was beizutragen.</p>
<p>Experte 14</p>	<p>Also bei uns war das so, dass wir mit einem Room to Innovate begonnen haben. Der Vorstand ist also persönlich gekommen und es hat in den Räumlichkeiten der Plants</p>

	<p>stattgefunden und wurde im Sinne eines Workshops, im Sinne einer GAP-Analyse, ermittelt wo man innovativ sein müsste oder sollte. Also einerseits eine Status quo Erhebung und andererseits durchaus auch eine Gap – Analyse. Parallel wurde ein Innovate Core Team gegründet, das sich mit der Innovationskultur auseinandersetzen soll, sowie Scouting - Teams die quasi in vorher definierten Einzelbereichen Scouting betrieben haben. Und damit ist eigentlich die Innovationsstrategie – ich sag jetzt mal sie steht auf mehreren Ebenen – und wird einerseits über das Scouting (welche neuen Produktideen / wo gehen die Trends hin) primär in zwei Zielfeldern geprüft. Und auf der anderen Seite die GAP-Analyse wie es bei uns war, was würde die I&amp;D und der Standort Graz brauchen um innovativer zu werden. Und der dritte Punkt, die kulturellen Aspekte die eben das Core-Team erarbeiten soll.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabelle 6: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 4, Quelle: eigene Darstellung.

Frage 5: Was sind die Phasen und Inhalte Ihrer Innovationsstrategie?

Experte 1	<p>Einem Strategic Foresight mit Szenarien und erkannten Trends. Einem zusätzlichen Insighting mit Consumer/Shopper/Cultural/Brand Insights betreiben und diese beiden Punkte in eine Innovationsstrategie münden lassen inkl. White Spots und Idea Selection Criteria. Damit wird dann in eine Ideation gegangen. Ich möchte unsere Innovationsstrategie auch eher im Sinne der Innovation Alliance haben, um einfach recht große und klare Blöcke zu haben. Im Widerspruch zu dem Grazer Innovationsmodell, welches dann doch hingegen recht detailliert ist.</p>
Experte 2	<p>Es gibt bei uns keine definierten Phasen, sondern es passieren kleine Innovationsprojekte, welche auch mal den Mitarbeiter bei Laune halten sollen.</p> <p>Generell haben wir unsere Trend- und Marktanalysen. Wissen welche Kompetenzen wir haben und was der Kunde braucht und gehen dann in die Planung.</p>
Experte 3	<p>Es gibt keine definierten Phasen. Es gibt eben diesen Workshop mit den Präsentationen und aus diesen Präsentationen resultieren die Kärtchen welche dokumentiert werden und daraus werden dann wie schon erwähnt in mühevoller Kleinstarbeit die Kärtchen geclustert und danach zu Themen zusammengefasst, wie man es eben bei einem Ideenworkshop macht. Dann wird eben gemeinsam mit der Geschäftsführung entschieden, was ist dringend, was ist wichtig und dann wird daraus die Strategie formuliert. Im Endeffekt kommt dieses Dokument/Strategie heraus.</p>
Experte 4	<p>Wir haben unsere 3-4 Gate Sitzungen. Die erste Phase ist einmal das reine Rohthema. Da sitzen eben diese acht Leute zusammen und sagen wer Interesse hat und ob dieses Thema zu uns passt. Wenn es nicht zu uns passt wird es sofort verworfen und wenn es zu uns passt wird es direkt dort beschlossen. Wer ist der Auftraggeber und wer soll es entwickeln?! Also wirklich Stop-and-Go Entscheidungen bei jeder Gate Sitzung alle 2-3 Monate. Da wird nicht viel herumgetan. Da wird sofort entschieden. Man stimmt es ja</p>

	schon vorher ab, die Gate Sitzung ist dann der offizielle Part.
Experte 5	<p>Marktfrüh- bzw. Technologiefrühaufklärung. Danach erfolgt eine Bewertung nach Relevanz. Dann ein Abgleich mit PESTLE und/oder SWOT der einzelnen Business Units und eine Identifikation von Innovationslücken.</p> <p>Grobe Formulierung der Innovationslücken und erstes Brainstormings, um grobe Lösungsräume zu umreißen (Vordefinition Suchfelder).</p> <p>Dann wird in den definierten Suchfeldern eben versucht Lösungen und Maßnahmen zu definieren und mit einer Roadmap hinterlegt.</p>
Experte 6	Siehe Frage 4.
Experte 7	Inhalte haben wir, Phasen aber nicht.
Experte 8	<p>In Sachen Mission des Unternehmens ist mehr zu machen als bisher und deshalb müssen schneller gewisse Dinge abgeleitet werden. Daraus haben wir dann vier große Phasen definiert.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stetige Weiterentwicklung des Innovationssystems <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Darum geht es den beschriebenen Innovationsprozess, welchen wir beschrieben haben weiter auszubauen und zu optimieren. Also Open Innovation und im externen Bereich. Alle Weiterbildungsmaßnahmen, welche damit zusammenhängen wie Schulungen und so weiter.</li> </ul> </li> <li>2. Kreieren und managen von Innovationsnetzwerken <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dabei geht es ganz gezielt um den Aufbau von Technologieorientierten Kooperationen. Das heißt Kernkompetenzanalyse. Wo sind wir gut und wo nicht? Wo haben wir Defizite und wo können wir besser werden? Können wir es selbst oder müssen wir Mitarbeiter einstellen, umschulen, weiterentwickeln oder wollen wir uns gezielt mit den Kooperationspartnern weiterentwickeln?</li> </ul> </li> <li>3. Entwicklung einer nachhaltigen Innovationskultur <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hier schauen wir wirklich auf die Innovationskultur. Wie können wir sie aufbauen und nachhaltig verbessern, so dass jeder Mitarbeiter Teil des Innovationsmanagements wird. Damit Mitarbeiter wirklich die Möglichkeit haben sich einzubringen und Ideen für den Erfolg des Unternehmens miteinbringen kann. Da geht auch in Richtung Weiterbildung. In Richtung Kreativitätstechniken und das Innovationsmanagement thematisch weiterzuentwickeln.</li> </ul> </li> <li>4. Coach und Partner für Innovation sein</li> </ol> <p>Wir sehen das so, dass Innovationsmanagement im Unternehmen eigentlich ein Dienstleistungsunternehmen sein sollte. Heißt also, wenn ein Mitarbeiter Hilfe bei der</p>

## EXPERTENINTERVIEWS

	Umsetzung seiner Idee braucht, kann er sich an uns wenden und wir helfen ihm bei der Umsetzung und so weiter. Wir machen dann Workshops in den Abteilungen wo wir Problemstellungen ansprechen und Ideen dazu kreieren und wo wir vielleicht gezielte Schulungen machen. Dahingehend versuchen wir einfach umfänglich zu unterstützen.
Experte 9	Siehe Frage 4.
Experte 10	Es gibt keine definierten Phasen, weder bei dem Großkonzern noch bei dem Familienunternehmen.
Experte 11	Siehe Frage 4.
Experte 12	Derzeit haben wir keine Phasen oder Phasenkonzept bei der Innovationsstrategie.
Experte 13	Siehe Frage 4.
Experte 14	Phasen würde ich jetzt sagen gibt es keine eigenen aber die Inhalte sind eben vordefiniert wie eben gerade erwähnt. Dazu siehe Frage 4.

Tabelle 7: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 5, Quelle: eigene Darstellung.

Frage 6: Mit welchen Methoden oder Tools haben sie die Innovationsstrategie entwickelt?

Experte 1	Es wurden dafür keine speziellen Tools angewandt.
Experte 2	Generell haben wir unsere Trend- und Marktanalysen. Ansonsten finden bei uns auch SWOT und PESTL Einsatz um herauszufinden, wie kommen wir dort hin wo wir eigentlich sein wollen.
Experte 3	Wir arbeiten auch mit der Ansoff Matrix als Rahmenbedingung, also alles was in Richtung Produktentwicklung und Marktpenetration geht ist ok aber alles was Richtung totaler Diversifikation geht (also sowohl neues Produkt als auch neuer Markt) ist für uns rot. Soll heißen, dass wir solche Dinge nicht bearbeiten. Dies sind unsere Rahmenbedingungen.
Experte 4	Trend- und Umfeldanalysen.
Experte 5	Umweltanalyse, SWOT, Trendscouting und Roadmapping.
Experte 6	<p>Womit wir uns beschäftigt haben war beispielsweise Desk-research. Bevor wir den zwei Tages Workshop abgehalten haben hat sich zuvor jede Abteilung mit einem Thema auseinandergesetzt und dazu haben wir dann gesammelt. Berichte, Studien oder Datenbanken angezapft um uns im Vorhinein schon mal ein Bild gemacht. Im Zuge des Workshops wurde dann präsentiert. Daraus sind dann eben wieder Themen entstanden oder auch nicht.</p> <p>Die wesentlichen Bausteine waren aber auch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop</li> <li>• Externen Referenten</li> </ul>

EXPERTENINTERVIEWS

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfeldanalyse</li> </ul> <p>Tiefeninterviews mit Menschen im Unternehmen</p>
Experte 7	Wir arbeiten teilweise mit Design Thinking. So wirkliche Methoden setzen wir nicht ein. Bei uns ist es sehr viel Abstimmung und Kommunikation. Kommunikation ist eigentlich das Entscheidende!
Experte 8	Es war sehr viel auf Workshops aufgebaut und zentraler Fragestellungen, welche wir uns gestellt haben. Methodisch haben wir das 7-S-Modell von McKinsey genommen, welches uns eine grobe Ausrichtung gegeben hat. Wir haben eine SWOT Analyse gemacht und wir haben eine Kernkompetenzanalyse durchgeführt.
Experte 9	<p>Ganz einfach aus einem Bedarf heraus. Indem ich erkannt habe, dass eine Strategie von oben ausgegeben unten nicht ankommt und/oder verstanden wird.</p> <p>Es werden Risikoanalysen gemacht, es werden die Märkte betrachtet, es werden die Konkurrenten betrachtet. Es wird geschaut was sich hinsichtlich Technologietrends passiert und es wird auch beobachtet was aus der Vorentwicklung kommt. Das spielt alles zusammen. Im Bereich Sales wird auch genauestens ermittelt. Unsere Sales Leute sind draußen beim Kunden und fragen was sie von uns erwarten. Heute, morgen, in zwei Jahren und in fünf Jahren. Das fließt natürlich auch sehr stark als Input ein.</p>
Experte 10	Nein.
Experte 11	Nein.
Experte 12	<p>Wir werden sehr auf die Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter und deren Wahrnehmung von der Marktentwicklung zurückgreifen und daraus dann die einzelnen Schwerpunkte subsumieren.</p> <p>Wir werden uns auf drei wesentliche Analysen konzentrieren. Die GAP - Analyse, die Produktlebenszyklus-Analyse und die SWOT-Analyse. Die sind relativ einfach aber dennoch aussagekräftig abzuhandeln. Andere Dinge wie Five-Forces-Modell nach Porter oder Szenario-Technik sind sicher veritable Analysemethoden aber für den Routinegebrauch einfach zu aufwendig. Ich sag mal der zusätzliche Nutzen, den man dann vielleicht aus diesen Analysen zieht ist meines Erachtens den drei ersten Methoden gegenüber so marginal klein, dass sich der Aufwand einfach nicht rechnet.</p>
Experte 13	Nein, also das haben wir komplett weggelassen.
Experte 14	Nein.

Tabelle 8: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 6, Quelle: eigene Darstellung.

Frage 7: Gibt es einen Prozessablauf der Innovationsstrategie? Wenn ja, wie sieht dieser aus?

Experte 1	Ich sehe den Prozess nicht wirklich in Phasen untergliedert, weil die Einheiten des
-----------	-------------------------------------------------------------------------------------

## EXPERTENINTERVIEWS

	<p>Prozesses parallel ablaufen. Das heißt wir werden laufend Strategic Foresight betreiben in dem wir Trends analysieren, indem wir einfach jährlich Zukunftsbilder generieren wollen.</p>
Experte 2	<p>Nein, wir haben keinen genauen Prozessablauf.</p>
Experte 3	<p>Es gibt eben diesen Workshop mit den Präsentationen und aus diesen Präsentationen resultieren die Kärtchen welche dokumentiert werden und daraus werden dann wie schon erwähnt in mühevoller Kleinstarbeit die Kärtchen geclustert und danach zu Themen zusammengefasst, wie man es eben bei einem Ideenworkshop macht. Dann wird eben gemeinsam mit der Geschäftsführung entschieden, was ist dringend, was ist wichtig und dann wird daraus die Strategie formuliert. Im Endeffekt kommt dieses Dokument/Strategie heraus.</p>
Experte 4	<p>Das ist dieser Prozess mit den Gate Sitzungen. Das ist alles festgeschrieben. Es ist festgeschrieben was in den einzelnen Gates zu tun ist. Welche Umfeldanalyse. Welche Geschäftslogikspiele machen wir, wo wir uns zusammensetzen und sagen welches Thema.</p>
Experte 5	<p>BIG-Picture Prozess nach Hans Lercher.</p> <p>Wir klären zuerst die Grundlagen, also Unternehmensstrategie, Lebenszyklusanalyse und so weiter. Dann werden die Ziele definiert und wer übernimmt dafür welche Rollen. Dann bilden wir die Suchfelder und das Vorhaben mit den zeitlichen und inhaltlichen Zielen und die Rollen dazu und bis wann. Zum Schluss dann auch wie wir es machen. Da stehen dann solche Dinge drinnen wie: Wir arbeiten kundenorientiert, wir arbeiten iterativ, trial and error ist wichtig, also auch ein bisschen die Kulturthemen wie gearbeitet man. In diese Richtung geht das.</p>
Experte 6	<p>Es beginnt mit der Unternehmensvision. Dann stellt sie auch nochmal dar, was sehr wichtig ist, das Geschäftsmodell. Das klingt irgendwie banal um nochmals sich darüber Gedanken zu machen was eigentlich unser Geschäftsmodell ist aber eine einheitliche Meinung was eigentlich der Kern der Wertschöpfung ist, ist gar nicht so selbstverständlich in der Firma. Dann haben wir dargestellt warum es in diesem Geschäftsmodell überhaupt Innovationsbedarf gibt. Bedarf entsteht vor allem aufgrund von Veränderung der Außenwelt, genauer gesagt das Umfeld. Durch Umfeldanalysen haben wir beispielsweise herausgefunden, dass unser Geschäftsmodell den zukünftigen Anforderungen an Marken und Produkten nicht Stand hält. Wir haben drei große Unternehmensbereiche und haben überall diese Übung gemacht um zu identifizieren was die großen „Umfeldhürden“ in Zukunft sind.</p> <p>Danach haben wir Innovationsbereiche definiert. Wir haben gesagt wir wollen primär auf Produkt- und Prozessinnovationen und vor allem auf Geschäftsmodellinnovationen setzen um das mal sachlich abzugrenzen. Und darauf folgen dann die</p>



## EXPERTENINTERVIEWS

	Innovationsplattformen. Das sind die 13 an der Zahl wie zum Beispiel Automatisierung, Nachhaltigkeit, der Diskont als Handelskanal oder E-Commerce. Das ist es auch, dass sind die inhaltlichen Themen der Innovationsstrategie. Die Idee ist eigentlich, dass wenn sie eine Abteilung Gedanken über Innovationen macht sie auf diese 13 zuvor in der Innovationstrategie erarbeiten Plattformen inhaltlich zurückgreifen soll. Denn diese Themen wurden zuvor definiert und somit braucht man sich nicht mit irgendwelchen Nebenschauplätzen beschäftigen und kann sich auch nicht mit anderen Dingen verzetteln.
Experte 7	Siehe Frage 4.
Experte 8	Siehe Frage 4.
Experte 9	Siehe Frage 5 und 10.
Experte 10	Es gibt keinen definierten Prozess.
Experte 11	Siehe Frage 4.
Experte 12	<p>Nichtsdestotrotz machen wir einen strukturierten Prozess. Das heißt auf Basis von Beobachtungen von Trendbeobachtungen, von Wahrnehmungen der einzelnen Mitarbeiter oder einzelnen Mitglieder des Site Managements werden die Erfahrungen und Trends zusammengetragen und dann quasi aus dem Bauchfilter, also intuitiv, die Strategie festgelegt.</p> <p>Genauso wie die ganze Innovationsstrategie und Innovationsteam erst im Aufbau sich befindet. Wir haben im Unternehmen so Art Programm 2020. Da gibt's Umsatzziele, Budgetziele und Gewinnziele, die jetzt rein mit organischem Wachstum nicht mehr ganz zu schaffen sind. Speziell was die Situation am Standort betrifft. Das heißt man muss sich anschauen welchen Gap hat man zwischen derzeitiger tatsächlichen Kapazität und gewünschter Kapazität und diesen Gap muss man dann eben erarbeiten und mit entsprechenden Innovationen abdecken.</p>
Experte 13	Das war aus unserer Sicht schon der Prozess. Weil wir auch relativ schnell beginnen wollten und auch lernen wollten. Ich sag jetzt mal: Wenn du sowas beginnst, dann hast du natürlich deine Theorien wie sowas funktionieren kann aber es ist für mich auch immer notwendig das anzupassen. Zusätzlich siehe Frage 5.
Experte 14	Siehe Frage 4.

Tabelle 9: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 7, Quelle: eigene Darstellung.

Frage 8: Wie ist Ihre Innovationsstrategie im Gesamtunternehmen eingebettet und wie wird sie kommuniziert?

Experte 1	Kommuniziert natürlich wie schon erwähnt über die C-Levels, Eigentümer und mich an die gesamte Organisation.
-----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Über die Frage wo die Innovationsstrategie bei uns eingebettet werden soll, haben wir schon sehr viel diskutiert und nachgedacht. Es gibt diesbezüglich auch noch kein ganz klares Bild. Der Plan ist es natürlich die Innovationsstrategie in die Unternehmensstrategie einzubetten. Es ist noch nicht ganz klar inwieweit die Innovationsstrategie eigenständig ist aber es soll natürlich mit der Unternehmensstrategie harmonieren. Was bereits diskutiert wurde und vorstellbar ist, ist das in der Unternehmensstrategie (global gesehen als übergeordnete Strategie) Innovationsthemen behaftet sind und daraus natürlich die Innovationsstrategie abgeleitet wird.</p>
Experte 2	<p>Generell wird von dem CEO ein Statement preisgegeben und auch wir kommunizieren auf verschiedenen Events. Wir haben sogenannte Innodays die wir launchen, diese passieren einmal im halben Jahr. Dort finden auch die verschiedensten Workshops statt. Das ist der eine Teil. Der andere Teil ist wo wir unsere Corporate Communication verwenden wie zum Beispiel Intranet.</p>
Experte 3	<p>Wir haben unabhängig von der Innovationsstrategie firmenintern auch zweimal jährlich einen Führungskräftenachmittag wo alle Führungsebenen vertreten sind. Dort werden die verschiedensten Themen besprochen und unter anderem war dort auch der Programmpunkt „Commitment-Gate“ angeführt. Dort habe ich die Innovationsstrategie vorgestellt und habe jedes Ziel vorgestellt und bin darauf eingegangen und habe mir das OK von allen Führungskräften abgeholt, dass sie das gesehen haben und dass das so für sie passt. Das war sozusagen unser „Commitment-Gate“. Anschließend haben wir mit den Abteilungsverantwortlichen der verschiedenen Abteilungen persönliche Gespräche gehabt und haben das Ziel nochmals durchbesprochen und ab diesem Zeitpunkt waren dann die Verantwortungen verteilt um diverse Ziele zu bearbeiten.</p>
Experte 4	<p>Wird durch den Vorstand freigegeben und kommuniziert. Muss natürlich auch richtig nach „unten“ getragen werden. Das passiert auch, aber da passieren halt auch oft Missgeschicke.</p>
Experte 5	<p>Als Subüberschriften in den einzelnen Business Unit Strategien sowie als eigenständiger Part auf Ebene des Gesamtunternehmens.</p> <p>Kommunikation im Rahmen von Management-Meetings (1+2 Ebene), danach direkte Kommunikation an jeweilige Mitarbeiter durch die zuständigen Manager. In Zukunft bekommt Innovation einen eigenen digitalen Raum wo Strategie, Ziele und Aktivitäten auf einen Blick ersichtlich sind.</p>
Experte 6	<p>Am Ende waren es 13 Plattformen und diese dann noch genauer ausformuliert wie diese gemeint sind und welche Bereiche sie umfassen. Das wurde dann von der Geschäftsführung gegengecheckt und hat Feedback dazu gegeben. Das Innovationsmanagement aus der Konzernzentrale hat ebenfalls Feedback gegeben.</p>

## EXPERTENINTERVIEWS

	Dann ist die Innovationsstrategie an die Abteilungsleiter gegangen und ihre Aufgabe war es die Details mit ihren Leuten durchzusprechen. Also runter zu brechen auf die Frage was das jetzt genau für jede Abteilung heißt. Unser Wunsch war es, dass nicht nur Marketing und Innovationsmanager damit befassen, sondern dass es weitergeht und sich beispielsweise auch die Supply Chain damit befasst.
Experte 7	Das wurde in der Strategie 2020 niedergeschrieben und kommuniziert.
Experte 8	Wir haben es einerseits mit der Familie abgestimmt, welche sehr erfreut über den systematischen Aufbau und die Aufbereitung war. Sie hat uns auch bezüglich Kommunikation unterstützt. Wir haben die Strategie aber auch bei unseren großen Weihnachtsfeiern, wo sämtliche Mitarbeiter anwesend sind und man die meisten Leute erreicht, präsentiert und erklärt worum es hierbei geht. Wir haben auch einen Aushang gehabt am schwarzen Brett wo auch Mitarbeiter ohne Computer informiert werden, was die Innovationsstrategie ist und was Innovationsmanagement generell macht. Ebenfalls war dort abzulesen, welche geplanten Aktivitäten in den nächsten Jahren stattfinden werden. Intensivere Erklärungen haben dann in den betroffenen Abteilungen stattgefunden. Ich bin dort hingegangen und habe präsentiert was das Innovationsmanagement macht, was es bringen kann und welche Hilfestellungen es bietet. Es wurde auch zusätzlich noch ein Ideenmanagement eingeführt für sämtliche Mitarbeiter. Das waren auch die Kommunikationskanäle, welche wir bespielt haben.
Experte 9	Siehe Frage 5.
Experte 10	Direkt unter der Unternehmensstrategie.
Experte 11	Es wird sehr viel miteinander gesprochen und das Tag für Tag. Egal mit welchen Mitteln, sei es What's App, Mail, Chat oder Skype. Aber es passiert wirklich jeden Tag und das ist wichtig. Über sämtliche Themen. Am besten ist es natürlich immer, wenn es persönlich geschieht.
Experte 12	Je nach dem was da raus kommt und zu welchen Strategien wir dann gelangen, werden wir diese dann auch ans Gesamtunternehmen kommunizieren. Wichtig wäre in dem Zusammenhang, dass diese Ziele auch in dem Budget oder im Zielsetzungsprozess eingebettet sind. Das wird sich dann durchziehen über persönliche Management by Objective Ziele, Gruppenziele und so weiter.
Experte 13	Ich habe dann mal so zehn Präsentationen mit den jeweiligen Abteilungen gemacht, dass jedem klar ist, was wollen wir? Und man muss es natürlich auch leben. Und natürlich auch vorleben. Man kann nicht von dem Mitarbeiter erwarten, dass sie Innovation sind, wenn man selbst nicht bereit ist auch quer zu denken.
Experte 14	Also die Innovationsstrategie bei uns am Standort ist das Local Innovation Team. Das ist an und für sich eine Idee aus dem Core Team, die entstanden ist und in zwei Pilotprojekten in zwei Standorten implementiert ist. Und wo wir den Auftrag haben für

## EXPERTENINTERVIEWS

	den Standort innovativ zu sein und in Zukunft auf mit Ideen die über den Standort hinausgehen. Wo man also auch andere Organisationseinheiten weiterbringen kann.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabelle 10: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 8, Quelle: eigene Darstellung.

### Frage 9: Wie oft wird die Innovationsstrategie überarbeitet?

Experte 1	Wir werden dann sehen wie oft wir es brauchen. Aktuell ist es geplant jährlich zu betreiben. Es ist auch geplant diese Innovationsstrategie für den Start für jedes Quartal zu überprüfen und anzupassen.
Experte 2	Generell ist festgelegt, dass wir sie jährlich challengen und einfach mit unserer Corporate Strategie, welche darauf aufbaut und einfach einen Abgleich machen.
Experte 3	Einmal im Jahr.
Experte 4	Permanent!  Die Gate Sitzungen passieren deshalb auch alle drei Monate. Verschiedene Projekte werden daher sehr früh aufgegeben. Manchmal kommt man schon nach zwei Wochen drauf, dass man sich diesbezüglich etwas eingebildet hat was einfach nicht funktioniert.
Experte 5	Es gibt einem jährlichen Check mit einer rollierenden 5-Jahres-Planung. Durchgeführt wird dies vom Innovationsmanager und der Geschäftsführung.
Experte 6	Wir haben unsere Innovationsstrategie eben erst im Jänner dieses Jahres geschrieben, wollen aber unbedingt wieder diesen Innovationsworkshop machen. Im Moment glaube ich aber nicht, dass wir ihn exakt gleichmachen. Es werden jetzt nämlich nicht andere Themen ans Tageslicht kommen als wie schon identifiziert haben. Vielmehr wird es um Unterkategorien der jeweiligen Themen gehen. Mein Bauch würde aber sagen, dass alle 3 Jahre ein Refresh erforderlich wäre. Vielleicht sind es aber auch alle 5 Jahre.
Experte 7	Von grundsätzlichen Zielen weichen wir nicht ab. Aber alles was darunter ist wird permanent überarbeitet und das wirklich permanent.
Experte 8	Jedoch würde ich schon sagen, dass wir alle 2 bis 3 Jahre nochmals darauf schauen und sie gegebenenfalls überarbeitet und Anpassungen vornimmt oder aktualisiert.
Experte 9	Unsere Innovationsstrategie ist zwar für fünf Jahre ausgelegt aber wir justieren jedes Jahr neu nach.
Experte 10	Die Strategie wurde dann vom CTO (Chief Technology Officer) mit seinem Team, welche als Stabsstelle unter dem Vorstand angesiedelt ist, jährlich angepasst. Diese Innovationsstrategie wurde hier jährlich angepasst oder überarbeitet.
Experte 11	Ständig. Wirklich ständig.
Experte 12	Wenn wir diese Innovationsstrategie einmal grundsätzlich haben denke ich, dass man sich die zumindest im Halbjahresrhythmus anschauen muss und jährlich dann anpassen

EXPERTENINTERVIEWS

	muss. Immer mit einem Zeithorizont von drei bis fünf Jahren.
Experte 13	Also es war so, dass wir uns das mal drei Monate angeschaut haben und uns den Outcome und was da so passiert ist angeschaut haben und wir dann festgestellt haben, dass das so sehr gut funktioniert. Wir haben dann nur Deadlines eingezogen wie lange man sich mit einer Idee beschäftigen sollte, weil das natürlich nicht ins Unermessliche gehen kann. Du drehst dich dann irgendwann im Kreis und dann muss man eben sagen: Dass war jetzt nichts. Als Beispiel.
Experte 14	Kann ich nichts dazu sagen.

Tabelle 11: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 9, Quelle: eigene Darstellung.

Frage 10: Gibt es vorgegebene Zeitschienen für die Erreichung gewisser Ziele?

Experte 1	Es wird natürlich Zeitschienen geben aber diese sind im Moment noch nicht absehbar weil wir gerade dabei sind das ganze Thema zu implementieren aber ich habe den Plan in dieser Innovationsstrategie diese Themenblöcke immer mit einem gewissen Budget und Zeitrahmen zu hinterlegen, sonst hat man natürlich auch nicht die Möglichkeit etwas zu kontrollen. Das soll dann bei den Themen angebunden zu sein, um überhaupt etwas kontrollierbar zu machen.
Experte 2	Wir sind ein börsenorientiertes Unternehmen und müssen am Ende des Tages jeder Rechenschaft ablegen und von dem her ist es immer gut, wenn wir nicht nur coole Ideen bringen, sondern auch finanziell wichtige Ideen. Rechenschaft ablegen müssen wir jedes halbe Jahr und einmal im Jahr wird unser Input versus Output gemessen.
Experte 3	Im ersten Draft sind zu jedem Ziel auch schon ganz konkrete Ideen dabei gestanden. Die ganzen Ideen wurden ihnen als Input/Gedankenstoß gegeben aber wie sie das machen und mit welchem Zeitplan ist ihnen überlassen und Ziel des Abteilungsleiters wie er das erreicht.
Experte 4	Gibt es. Das haben wir ausverhandelt. Als Innovationsbereich gibt es bei uns keine Zeitschienen bis wann etwas entwickelt sein muss. Denn wir müssen nichts verkaufen. Der Vertrieb hingegen hat den Druck.  Also länger als vier bis sechs Monate geben wir uns im Inkubator keine Zeit. Also da wird Vollgas gegeben. Da Arbeitet die neue Vertriebsfirma mit Innovation. Da arbeiten wir ganz eng zusammen und innerhalb der vier bis sechs Monate, mehr Zeit geben wir uns nicht. Wenn wir nicht wirklich in dieser Zeit eine konkrete Idee einer Erlöslogik haben, dann hören wir wieder auf.
Experte 5	Im Zuge der Budgetierung auf jährlicher Ebene. Innovationsprojekte werden auf Basis 3-Jahres-Betrachtung nach Markteinführung beurteilt.

## EXPERTENINTERVIEWS

Experte 6	<p>Innerhalb der Innovationsstrategie gibt es für mich keine Ziele. Ziele entstehen erst im Bereich der Umsetzung für die Marke. Die Innovationsstrategie ist eine Grundvoraussetzung auf welche man zurückgreift und sich dann die Wie-Frage stellt. Ich habe also ein Ziel etwas zu erreichen und dafür gibt es mehrere Unterlagen und unter anderem auch die Innovationsstrategie.</p>
Experte 7	<p>Wir rechnen in Kalenderjahren. Zielerreichung wird erst dann gemessen, wenn alles vereinbart ist. Die Projekte unterteilen sich jetzt prozessual gesehen in sogenannte Meilensteine obwohl wir es nicht so nennen. Aber natürlich haben wir das.</p>
Experte 8	<p>Wir haben bezüglich des Ideenmanagements schon ein paar quantitative Ziele vereinbart. Ebenfalls leiten sich über das Scrum Board auch gewisse Ziele ab.</p> <p>Wir haben uns zum Beispiel als Ziel gesetzt, dass bis 2019 der Ideenmanagement Prozess laufen soll und 2020 die Überlegung in Richtung Scouting für Mitarbeiter vorangetrieben wird.</p>
Experte 9	<p>Ganz klar. Es gibt den Managementjahreszyklus und das fängt im Frühjahr mit der Ausleitung der übergeordneten Strategie an. Dann sind die Abteilungen gefragt diese herunter zu brechen. Damit geht man in die Workshops. Passiert meistens im April und bis dahin haben wir auch die ganzen Einflüsse zusammengefahren. Dann gibt es die große Veranstaltung wo den Betroffenen erklärt wird was ist die Strategie und was ist gefordert und was zu tun sein sollte in der Zukunft. Dort geht es dann an das innovative Grübeln wo wirklich Ideen gesucht werden, wie wir diese offenen Stellen unter den verschiedensten Einflüssen lösen. Da werden Projekte definiert und das Budget darübergerlegt. Es werden immer mehr Projekte definiert als Budget vorhanden ist aber da findet auch eine gewisse Priorisierung oder Zusammenlegung statt. Oder es läuft irgendwo in der Produktion ein Projekt und dort wird das neue Projekt einfach angehängt und um dieses erweitert. Projekte werden aber auch geclustert.</p>
Experte 10	<p>Dafür bin ich zu wenig lang in dem neuen Unternehmen.</p>
Experte 11	<p>Timing is guessing. Zeitschienen sind nett und schön. Zurzeit gehen mir gewisse Dinge zu langsam aber ich muss trotzdem immer schauen, welche Dinge ich beeinflussen kann. Für mich wäre es negativ jeden auf die Finger zu klopfen und in diesem Sinne ist dies ein zweiseitiges Schwert. Idealerweise geben wir gewisse Dinge mit einem Puffer vor.</p>
Experte 12	<p>Das hängt jetzt sehr stark von den Zielen selber ab. Es gibt Ziele, die kann man sehr schnell erreichen und es gibt welche, da braucht man sicher Jahre. Dass man aber wirklich von Innovationen sprechen kann, halte ich Zeitschienen von größer einem Jahr sicher für notwendig, weil alles andere darunter sind meiner Meinung nach keine Innovationsziele sondern Optimierungen.</p>

## EXPERTENINTERVIEWS

Experte 13	Natürlich ist es von der Komplexität abhängig, aber wir wollten nach drei Wochen was Konkretes wissen! Weil wir dann natürlich sofort zum Vorstand gegangen sind. Wir haben das dort präsentiert und in dem Fall hat uns der Vorstand das Go gegeben. War ja eine super Idee und daraufhin sind wir schon in die genauere Definierung gegangen. Schreibst ein Konzept oder suchst dir einen Partner der das umsetzen kann. In dem Fall konnten wir es selber. Und natürlich geht es dann um die Kosten/Finanzierung und so weiter und dann ist es auch schon umgesetzt worden.
Experte 14	An und für sich keine definierten. Die übergeordnete Zeitschiene gibt es nicht. Jedoch eine Zeitschiene die die ganze Innovationsstrategie abdeckt gibt es nicht.

Tabelle 12: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 10, Quelle: eigene Darstellung.

Frage 11: Werden in der Innovationsstrategie definierte Innovationsressourcen und -budgets verbindlich freigegeben?

Experte 1	Es ist aber bereits vereinbart, dass es für das nächste Jahr ein eigenes Innovationsmanagementbudget geben wird wo wir dann zum Beispiel Kooperationen mit externen Partnern wie zum Beispiel Erarbeitung von Prototypen, Dienstreisen oder Consulter über das Budget abhandeln können.
Experte 2	Generell gibt es natürlich die Budgetbesprechungen wo ich sage was will ich und was ich brauche. Es wird geschaut, was nächstes Jahr kommt und sage was es kostet das Ziel durchzubekommen. Es ist von Jahr zu Jahr verschieden bei uns ob ich das Budget bekomme oder nicht.
Experte 3	Ja, sind freigegeben. Es steht eine konkrete Summe in der Innovationsstrategie, welche ich mir von der Geschäftsleitung erkämpft habe. Das Budget steht also wirklich als Zahl drinnen und das habe ich als Forschungs- und Innovationsbudget, welches mir zur Verfügung steht.
Experte 4	Generell nicht. Aber für die Entwicklung hole ich mir mein Budget, um überhaupt starten zu können. Man braucht ja ein Budget, wenn man einen Partner bezahlt oder externe Leute zum Arbeiten. Dieses Budget habe ich schon. Wird auch verbindlich freigegeben. Es ist immer gut, wenn man zu anderen Bereichen geht und sagt, dass ich es bezahle weil ansonsten man den ewigen Streit ums Budget hat und wer es bezahlt.
Experte 5	Budgetierung erfolgt auf Ebene Suchfelder plus "Innovationsreserve" für unvorhergesehenes. Zeitressourcen werden unterjährig gemanagt.
Experte 6	Ressourcen sind auf Metaebene der Innovationsmanager. Im Idealfall ist es eine Vollzeitkraft.  Budget gibt es, es nennt sich Innovationsbudget. Dies sind 10% des Gesamtmarketingbudgets ausmacht und das ist für wirklich große Innovationen, welche

## EXPERTENINTERVIEWS

	einen drei Jahres Horizont haben.
Experte 7	Bei uns ist es relativ einfach. Da wir eine dezidierte Abteilung Innovation & Mobilität haben, haben wir eine Budgetäre Ausgestaltung und die wird dann im Zuge des Budgetierungsprozesses standardmäßig freigegeben. Ich habe jetzt erst mein Budget für nächstes Jahr eingereicht. Da sind Dinge enthalten welche wir erreichen wollen und diese Ziele sind mit einem finanziellen Wert hinterlegt und das wird dann frei gegeben.
Experte 8	Grundsätzlich ja. Es ist bei uns ein bisschen anders geregelt. Wir haben nämlich keine fixen Budgets in den Abteilungen. Ich kann eine grobe Hausnummer für 2018 angeben. Normalerweise läuft es aber so ab, dass wenn ich Themen habe, gehe ich zur Geschäftsführung und sage wie viel Geld ich für die gewissen Themen benötige. Also wenn ich für 2018 100.000 Euro angegeben habe aber in Wirklichkeit 140.000 Euro brauche, ist es auch kein Thema. So ist der Druck einfach weg ein gewisses Budget vielleicht immer verbrauchen zu müssen, damit es nächstes Jahr nicht gekürzt wird. Wenn also jemand was braucht und er es argumentieren kann ist es kein Thema.
Experte 9	Wir haben jedes Jahr ein gewisses Budget zur Verfügung und dieses müssen wir dann auch dementsprechend verwalten. Da müssen wir auch priorisieren hinsichtlich Projekte. Es besteht halt immer mehr Bedarf an Projekten als Geld dafür zur Verfügung ist.
Experte 10	Ja. Es wird festgelegt wie viel für Forschung ausgegeben wird. Ebenfalls wird das Budget für die einzelnen Bereiche und Projekte aufgeteilt.
Experte 11	Wir machen mit allen potentiellen Partnern ein großes und sehen und Preis-Leistung an. Wir haben auch sehr auf Qualität geachtet. Ressourcen sind nicht wirklich definiert worden, sondern was sind die besten Lösungen und diese haben wir auch verfolgt. Es war also nie ein reines Ressourcenthema. sondern immer eine Kombination. Es gibt Money und Smart Money. Wenn ich jetzt irgendeinen Investor suche und er gibt uns Geld ist es schön und gut. Wir suchen aber Smart Money. Wir suchen Investoren, welche auch Connections und Verbindungen haben.
Experte 12	Momentan noch nicht.
Experte 13	Ja, das was ich meinte war der erste Punkt unserer Strategie. Wir hatten sowohl natürlich Geld, als auch Personentage für das reserviert die nur exklusiv diesen Dingen zur Verfügung gestanden sind.
Experte 14	Am Standort Graz ja und genauso auch in der Division. Also diese Leiter der Scouting Teams wurden jetzt als fixe Ressourcen auch implementiert und es gibt auch ein definiertes Budget. Das Innovationsbudget ist jetzt aber nicht mehrere Millionen.

Tabelle 13: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 11, Quelle: eigene Darstellung.

Frage 12: Werden daraus Innovationsteilziele für die relevanten Abteilungen heruntergebrochen und an die zuständigen Führungskräfte überantwortet?



Experte 1	<p>Es ist weniger abteilungsbezogen. Ich möchte nicht in das klassische Abteilungsdenken geraten, sondern ich möchte eine eigenstehende Einheit haben die keine starre Organisation ist, sondern aus lebendigen Arbeitsgruppen besteht, welche auf Bedarf einberufen und zusammengestellt werden können. Somit ist unsere Innovationsstrategie nicht auf Abteilungen zugeschnitten, sondern kann wirklich sehr flexibel in diesem Nukleus angewendet werden. Was bei uns sehr wichtig ist, ist die Kultur. Auf Eigentümerseite soll Spiel- und Denkraum eingeräumt werden, für jene Leute, die an diesen Themen arbeiten. Von daher ist es wirklich so gedacht, dass nicht auf Abteilungen runtergebrochen wird sondern eine Einheit zu bilden, welche wiederum auch einen gewissen Spielraum genießen können.</p>
Experte 2	<p>Ich habe meine Mitarbeitergespräche Anfang des Jahres und setze Ziele für die jeweiligen Mitarbeiter fest. Die Ziele sind natürlich abgeleitet von meinen Zielen und des Weiteren von der Innovationsstrategie. So geht es einfach stückchenweise weiter.</p>
Experte 3	<p>Mit jeder Abteilung wurde das Ziel besprochen. Die ganzen Ideen wurden ihnen als Input/Gedankenanstoß gegeben aber wie sie das machen und mit welchem Zeitplan ist ihnen überlassen und Ziel des Abteilungsleiters wie er das erreicht.</p>
Experte 4	<p>Wird durch den Vorstand freigegeben und kommuniziert. Muss natürlich auch richtig nach „unten“ getragen werden. Das passiert auch aber da passieren halt auch oft Missgeschicke.</p>
Experte 5	<p>Ziele werden in Form von identifizierten Innovationslücken abgeleitet, je nach Projektgröße entweder nur globale Umsatz- und Ertragsziele (kleine Projekte). Bei größeren Innovationsprojekten wie zum Beispiel neuen Geschäftsmodellen gibt es konkrete Umsatz- und Ertragsziele. Diese werden dann auch an die Beteiligten weitergegeben.</p>
Experte 6	<p>Im Moment haben wir noch kein genaues Innovationsziel. Wir haben im wesentlichen Geschäftsziele und es obliegt jetzt den einzelnen Verantwortlichen wie er seine Ziele erreicht. Was wir von oben her vorgeben ist eigentlich nur das Wachstumsziel, welches sich dann runter bricht.</p> <p>Ich stelle mir aber gerade selber die Frage ob es nicht erforderlich wäre für Innovationen explizite Ziele in diese Top-Down Vorgabe zu geben.</p>
Experte 7	<p>Also bei uns hat jeder seine definierten Aufgaben, welche regelmäßig auch mit Jour Fix abgestimmt werden. Also ganz klassisch. Je nachdem was erreicht werden soll wird das mit der gesamten Abteilung abgestimmt und ganz einfach angegangen. Das kann man ganz schwer sagen. Es ist einfach schwierig andere Abteilungen mit verbindlichen Dingen verpflichtet. Es geht auch darum gute Stimmung zu schaffen und dann kommt man auch voran. Mit einem Reindrängen in andere Abteilungen wird es aber ganz schwierig.</p>

## EXPERTENINTERVIEWS

	Man braucht einfach eine gewisse Kultur und die richtigen Leute. Wenn du Leute in deinem Team hast, welche mit Menschen nicht können hast du ein Problem. Man braucht auch Leute die ein gutes Netzwerk haben oder generell gut Netzwerken können.
Experte 8	Dies passiert über die Mitarbeitergespräche. Denn die Familie gibt aus, dass innovative Lösungen und Produkte geschaffen bzw. entwickelt werden sollen. So passiert es eigentlich schon von ganz oben und geht immer weiter hinunter. Also es wird sukzessive nach unten kommuniziert.
Experte 9	Siehe Frage 5.
Experte 10	Einmal im Jahr hat man sich zusammengesetzt. Geschäftsführung, Forschungsleiter, Innovationsmanager und allen wichtigen Beteiligten. Dort wurden dann die Projekte festgelegt, bzw. die Innovationsmanager der Teilbereiche haben sich dann um Projekte und Budget beworben und haben es dann bekommen oder auch nicht. Das war dann die Entscheidung der Geschäftsführung und des CTOs.
Experte 11	Leading by example. Was geht und was kann man machen. Wir haben jetzt aber keine Abteilungen, wo wir etwas runter brechen müssen.
Experte 12	Auch das ist erst im Aufbau. Muss aber natürlich, da bau ich jetzt auf die Frage von vorher auf, da muss natürlich auf alle beteiligten Abteilungen herunter gebrochen werden, weil Innovation ist ein letztendlich eine Kultursache und da gehört das ganze Unternehmen dazu und nicht nur eine Stabsabteilung. Also gehört die Verantwortung nicht nur auf eine Stabsabteilung abgeschoben.
Experte 13	Nein, in dem Fall nicht, denn da war alles bei mir und wenn jetzt andere Abteilung mitgespielt haben. Hauptsächlich natürlich aus fachlichen Gründen.
Experte 14	Ja, wird gemacht. Grundsätzlich, also von der Struktur her leben wir quasi die Innovation in der divisionalen Struktur und es wird in die einzelnen Teilbereiche heruntergebrochen und es wird auch über die Führung kommuniziert und verantwortet.

Tabelle 14: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 12, Quelle: eigene Darstellung.

Frage 13: Werden durch die zuständigen Führungskräfte die Innovationsteilziele weiter heruntergebrochen und mit den untergestellten Mitarbeiter der Abteilung besprochen?

Experte 1	Was es natürlich auch vielleicht geben wird ist, dass man Projekte unternehmensweit ausschreibt und sich Mitarbeiter dafür bewerben können. Wir haben zum Beispiel eine eigene Akademie inhouse wo gewisse Schulungen stattfinden. Dort soll man sich zukünftig auch für solche Projekte bewerben können. So wird dieser Teil für alle Mitarbeiter zugänglich.
Experte 2	Siehe Frage 12.
Experte 3	Siehe Frage 12.

Experte 4	Siehe Frage 12.
Experte 5	Sofern es zu konkreten Projekten kommt aber davor keine detaillierte Besprechung außer innerhalb der Abteilung gibt es konkret Verantwortliche laut Stellenbeschreibung.
Experte 6	-
Experte 7	Siehe Frage 12.
Experte 8	Es werden also sämtliche Ziele hinsichtlich der Ziele aus der Strategie über Geschäftsführung, Entwicklungsleiter oder Abteilungsleiter über Gruppenleiter und deren Mitarbeitern genauestens heruntergebrochen. So geht diese Kette über Mitarbeitergespräche hinunter. Diese Gespräche finden 1- 2-mal im Jahr statt.
Experte 9	Siehe Frage 5.
Experte 10	Das ist wieder sehr unterschiedlich. Es wurde teilweise in dem alten Unternehmen sehr restriktiv mit Strategien umgegangen. Ich glaube nicht, dass er Mitarbeiter in der Forschung diese Innovationsstrategie gekannt hat. Man ist da sehr geheimnisvoll damit umgegangen. Die Information haben nur gewisse Leute bekommen.
Experte 11	Siehe Frage 12.
Experte 12	Siehe Frage 12.
Experte 13	Ja, genau!
Experte 14	Wir haben zwei /drei Projekte für das gesamte Team welche relevant sind und da ist es so, dass es so erfolgt. Also es ist bis zum letzten Mitarbeiter kommuniziert.

Tabelle 15: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 13, Quelle: eigene Darstellung.

## 8.6 Auswertung der Ergebnisse zum Aufbau einer Innovationsstrategie

Frage 14: Aus welchen Bausteinen ist Ihre Innovationsstrategie aufgebaut?

Experte 1	Wir haben eine Innovationsmission und eine Vision zum Innovationsmanagement und von der Vision ausgehend haben wir konkrete strategische Zielsetzungen abgeleitet. Dann eben strategische Suchfelder. Sie haben jetzt auch die Teilstrategien erwähnt, das ist in oder unter jedem Suchfeld dabei. Also der strategische Ansatz in jedem Suchfeld. Dann nochmal darunter die Maßnahmen je Suchfeld. Dann haben wir das ganze nochmal geclustert in einem Innovationsportfolio und in einer eigens dafür angeführten Innovationsmanagement-Roadmap. Das Innovationsportfolio beschreibt in welchen Stoßrichtungen wir aktiv sind.
Experte 2	Wir haben wirklich Geschäftsfelder definiert. Wir haben sozusagen innovative Geschäftsfelder definiert die auch jetzt auch im Strategiepapier der Unternehmen

	<p>drinnen sind. Und egal welche Themen jetzt intern durch das Ideenmanagement oder extern über Inkubator oder über Start Up Pitches kommt, müssen sich die Ideen immer unter diesen oder eines dieser fünf Geschäftsfelder einordnen lassen.</p> <p>Es wird nicht groß mit Bausteinen gearbeitet, weil das nicht funktioniert. Ich meine das hängt sehr viel von den Leuten ab. Wenn man komplette Spinner hat, dann bringen sie dir hundert Ballone und keiner kriegt ihn auf den Boden.</p>
Experte 3	<p>Wir wollen die technologische Führerschaft im Bereich XY haben oder wollen weiterhin das Kompetenzzentrum für XY bleiben im Konzern und diese Stellung nicht nur absichern, sondern ausbauen. Also so in der Art kann ich es mir vorstellen. Das würde dann automatisch Suchfelder ergeben. Das heißt das Suchfeld würde dann lauten: XY-Technologie, Low-Energie Herstellung von XY, andere Inhaltsstoffe, andere Verfahren.</p> <p>Was gibt's am Markt und was fehlt uns noch? Das was uns fehlt – wie entwickeln wir es? Machen wir es über einzelne Kooperationen oder vergeben wir Diplomarbeiten? Also das bricht sich dann immer weiter herunter und endet dann letztendlich in Maßnahmenplänen mit sehr starken Milestone Konzept. Das heißt ich dann dort nicht immer nur exekutieren, sondern muss dort viel unternehmerischer denken. Ich muss also viele Teilstrategien oder Teilziele mich als Start-Up oder als Unternehmer fühlen und diesen Gedanken reinbringen, was dann eben auch inkludiert: Kosten-Nutzen-Rechnung, Businessmodelle und Teamzusammenstellung mit internen und externen. Die ganze Palette halt. Also wie gesagt, relativ straight forward. Wenn man mal das Ziel hat, muss man es dann runterbrechen in die einzelnen Problemkreise priorisieren, bis man dann eben zur Umsetzung kommt.</p>
Experte 4	<p>Wir haben trotzdem, obwohl wir so eine große Bank sind, eine Start-Up-Mentalität. Wir haben das zwar gemacht aber nie, dass man es festhält und hinschreibt. Es ist eigentlich immer zwischen dem Vorstand und mir passiert. In dem Fall war's auch nicht notwendig, weil es nur so wenig Beteiligte waren. Wir waren in einem ganz kleinen Team, was natürlich Vorteile hat! Man hat ja nicht immer diese Ressourcen, um das so auszuformulieren bis zum letzten Punkt und Beistrich.</p>
Experte 5	<p>Also wir natürlich die übergeordnete Strategie im Sinne der zukunftsorientierten Weiterentwicklung des Unternehmens. Basierend auf dem hat man sich das Scouting zwei Suchfelder definiert und hat aus dem heraus dann in Richtung einzelner Konzepte heruntergebrochen auf Einzelziele. Und die Ziele oder die Ideen gehen dann als neue Ideen in die bestehende Organisationsstruktur.</p>

Tabelle 16: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 14, Quelle: eigene Darstellung.

Frage 15: Was sind die Inhalte der jeweiligen Bausteine und wie werden diese definiert?

Experte 1	Von der Unternehmensvision entsteht die Innovationsvision damit wir hier zum richtigen
-----------	----------------------------------------------------------------------------------------

	Ziel gehen. Dann darauf aufgebaut die strategischen Ziele. Also zur Vision wie sie sich herleitet: Es ist ein einfacher Satz oder eineinhalb Sätze. Also leitet sich aus der Unternehmensvision ab. Also das Vorgehen dahinter ist einfach der Workshop. Wir haben eine Vision und Mission im Bereich Innovationsmanagement. Und wie ist wird sie definiert kann man sagen: Innovationsworkshop. Dass man sich einfach im Zuge eines Workshops die richtigen Kernfragen stellt hinsichtlich Mission und Vision.
Experte 2	Wir haben uns im Endeffekt mit dem Vorstand zusammengesetzt und haben gesagt, welche Themen werden im Sinne von Innovation im Hause gemacht? Dann haben wir das mal aufgelistet und ausgemistet und haben entschieden was wegmuss. Und dann haben wir versucht, das Ganze zu clustern. Dann wir das geclustert und dann haben wir das anhand von Trends und Treibern (da haben wir einen eigenen Workshop gemacht), gesagt: Ok, was sind Trends und Treiber zurzeit. Was sind die Megatrends? Aufgrund was wir schon machen derzeit, Metaebene einführen. Aufgrund der Megatrends haben wir dann fünf Geschäftsfelder definiert.
Experte 3	Das ergibt sich sehr stark aus dem Thema. Das heißt, wenn man sozusagen das Ziel einmal definiert hat, dann ergeben sich wenn man es logisch durchdenkt die Suchfelder daraus. Aus den Suchfeldern ergeben sich sozusagen Teilstrategien. Aus den Teilstrategien die notwendigen Maßnahmen. Aus den Maßnahmen bzw. auch aus den Teilstrategien auch die Teilnehmer oder Teams. Wenn man dann den Maßnahmenplan (Milestoneplan gefällt mir besser als Bezeichnung) hat, ergeben sich dann auch erforderliche Budgets, Zeitschienen und so kann man es immer weiter herunterbrechen.
Experte 4	Siehe Frage 1.
Experte 5	Es gibt keine definierten Inhalte.

Tabelle 17: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 15, Quelle: eigene Darstellung.

Frage 16: Wie werden die Ziele für Ihre Innovationsstrategie definiert?

Experte 1	Da haben wir einfach beschrieben, welche Ziele spielen in was für einen Zeithorizont eben in dieser Innovationsmission eine Rolle. Und durch wen? Also dass man auch versucht smart zu formulieren. Und was ist das Ziel was wir erreichen wollen. Und wie kann es messen mit KPIs.
Experte 2	Ein strategisches Ziel ist ja im Endeffekt, dass es einen Innovationsbereich im Haus gibt und das strategische Ziel auf der kompletten Metaebene ist das, dass wir A aufwandsbezogene Innovation machen, das heißt wirklich Arbeitsaufwand am Arbeitsplatz wirklich minimieren, besser machen schneller machen die bestehenden Prozesse und B wirklich in neue Geschäftsfelder zu denken, die sich dann wiederum aufgliedern in energienahe oder energieferne Geschäftsfelder.

EXPERTENINTERVIEWS

Experte 3	Siehe Frage 14.
Experte 4	Also grundsätzlich wieder in dem Gespräch zwischen Vorstand und mir. Der Punkt ist einfacher der, dass von ihr schon so viel Input gekommen und vor allem eine ganz genaue Vorstellung wo es hingehen soll. Meine Aufgabe war dann diese ganzen Ideen zu kanalisieren und natürlich auch meine einzubringen. Aber der Punkt ist der, du hast im Vorstand so einen starken Innovationstreiber und das ist natürlich ein Unterschied. Wenn man jetzt aber einen normalen Vorstand hat, der sich um diese Dinge eigentlich gar nicht kümmert und das von seinen Leuten kommt oder muss.
Experte 5	Man hat sich zum Beispiel angeschaut wie sich das Therapiefeld in diesem Suchfeld entwickelt. Auf der einen Seite global. Also welche Zielmärkte gibt es – das ist der eine Aspekt. Auf der anderen Seite hat man geschaut wie der Altersdurchschnitt in diesem Suchfeld ist und was braucht der Patient was noch nicht erfüllt ist oder was haben wir als Unternehmen noch nicht erfüllt, um das Konzept oder den Patienten bedienen zu können. Bei einem Suchfeld ist zum Beispiel die Frage: Was tut sich rund um den Patienten? Viele Universitäten oder Institute arbeiten am Zielmarkt „Die alternde Bevölkerung“. Und wie können wir als Unternehmen quasi uns weiterentwickeln, um dieser alternden Generation diverser Tools zur Verfügung zu stellen.

Tabelle 18: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 16, Quelle: eigene Darstellung.

Frage 17: Wie viele Ziele haben Sie in Ihrer Innovationsstrategie definiert?

Experte 1	Es kommt natürlich auf den Zeithorizont drauf an. Letztes Jahr haben wir definiert, was wir kurzfristig erreichen wollen – also 2017. Dann, was passiert zwischen 2018, 2019 und 2020? Was passiert dann 2021 bis 2022 und was passiert darüber hinaus? So haben wir versucht unsere vielen Themen und Ziele auch irgendwie zu strukturieren und in eine zeitliche Abfolge zu bringen. Und momentan ist es so, dass wir in einem Jahreshorizont vier Ziele verfolgen oder auch maximal fünf Ziele. Insgesamt sind in der Roadmap 22 bis 24 Zielsetzungen.
Experte 2	Es werden keine Ziele in der Innovationsstrategie definiert. Die fünf Geschäftsfelder in welchen wir innovativ sein wollen sind definiert.
Experte 3	Ich denke, dass ein Standort mit unserer Größe eine natürliche Obergrenze für bewerkstellende Ziele im Bereich von fünf maximal sechs Zielen bewegen wird. Das wird schon schwierig.
Experte 4	In dem Fall waren es zehn. Wir hatten auch ein komplettes Fünf-Jahres-Ziel.
Experte 5	Das wurde nicht definiert.

Tabelle 19: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 17, Quelle: eigene Darstellung.

Frage 18: Wie viele Suchfelder werden bearbeitet und gibt es anschließend eine Priorisierung?

## EXPERTENINTERVIEWS

Experte 1	Wir haben jetzt aktuell 14 Suchfelder. Wir gesagt es ist egal ob es jetzt weniger wichtig ist oder wichtig. Das ergibt sich dann eh aus den Teilergebnissen aus den Suchfeldern heraus und diese priorisieren wir dann.
Experte 2	Es gibt die fünf Geschäftsfelder und diese sind prinzipiell gleich. Außer jetzt ist ein Schwerpunkt im Konzern, nämlich Digitalisierung.
Experte 3	Suchfelder werden ein bisschen weiter sein als die Ziele – ist klar, das ergibt sich automatisch. Also es wir pro Ziel sicher ein, zwei oder drei Suchfelder geben. Hängt wiederum sehr stark davon ob, wie viele Teammitglieder effektiv zur Verfügung stehen. Es sollen auch bewusst Suchfelder ausgeschlossen werden oder nach hinten gereicht werden für Sachen, die jetzt einfach nicht so erfolgsversprechen sind oder jetzt einfach nicht so wichtig sind.
Experte 4	Es wurden keine Suchfelder definiert. Wir wollten es offen lassen um uns nicht einzuschränken.
Experte 5	Es gibt mittlerweile drei Suchfelder, welche gleichgestellt sind.

Tabelle 20: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 18, Quelle: eigene Darstellung.

Frage 19: Werden für jedes Suchfeld eigene Teilstrategien erarbeitet und wenn ja, wie werden diese Teilstrategien erarbeitet?

Experte 1	Es ist so, dass sich eine Teilstrategie daraus ableiten lässt: Was ist wichtig um das Suchfeld komplett zu bearbeiten? Das ist mal der Grundgedanke der dahinter steht als Frage und daraus lassen sich dann gewisse Teilstrategien ableiten. Und so haben wir es auch gemacht. Es gibt dann zu gewissen Suchfeldern unterschiedlich viele Teilstrategien. Es gibt Themen, die sind etwas größer gefasst und haben dann mehr Teilstrategien darunter, weil es einfach vom Themenbereich generischer gefasst ist. Und es gibt andere, die sind spezifischer und haben weniger Teilstrategien darunter.
Experte 2	Nein.
Experte 3	Aus den Suchfeldern ergeben sich sozusagen Teilstrategien. Aus den Teilstrategien die notwendigen Maßnahmen.
Experte 4	Nein, wir haben versucht in den einzelnen Zielen die absolute Freiheit zu haben.
Experte 5	Das geht über verschiedenen Runden. Die Scoutingteams kommen zurück mit verschiedenen Ideen und werden dann in Einzelgruppen weiter evaluiert/erarbeitet/aufbereitet und dann präsentiert. Dann gab es zumindest in der Vergangenheit eine Priorisierung der unterschiedlichen Ideen und eine Entscheidung, welche Ideen letztendlich dem Vorstand präsentiert werden.

Tabelle 21: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 19, Quelle: eigene Darstellung.

Frage 20: Wie werden Ihre Maßnahmen in der Innovationsstrategie definiert und wie werden die Verantwortlichkeiten festgelegt?

Experte 1	Eigentlich hat sich das aus den handelnden Personen ergeben bzw. aus den Unternehmensbereichen. Also ein Suchfeld setzt sich auch aus mehreren Bereichen zusammen und da hat man einfach mehrere Ressourcen gesucht und einfach versucht ein Team herauszuholen um die Strategie umzusetzen. Daraus ergeben sich dann einfach strategische Stoßrichtungen und diese Strategischen Stoßrichtungen versucht man dann wieder mit Unterzielen bzw. mit Teilstrategien zu definieren. Und Maßnahmen sind nichts anderes als: Wie ist mein Weg hin zu den konkreten Zielen?! Das heißt wir haben ganz normale Zieldefinition. Wir haben einfach beschrieben was zu tun ist und wer es tut und bis wann er es tut.
Experte 2	Es wird dann sofort das Team benannt aber da nehmen wir nicht die Leute die frei sind, sondern Menschen mit einem Bezug dazu. Wenn es ein technisches Produkt ist, setzen wir einen Techniker drauf. Wenn es ein Tourismus Produkt ist, setzen wir jemanden ein, der Richtung Vertrieb geht. Also das heißt es muss ihn interessieren.
Experte 3	Aus den Teilstrategien die notwendigen Maßnahmen. Aus den Maßnahmen bzw. auch aus den Teilstrategien auch die Teilnehmer oder Teams.
Experte 4	Ich habe es relativ einfach gemacht. Ich habe mich mit meinem Team sozusagen zwei Tage eingesperrt und wir haben einfach nur Brainstorming gemacht. Mal zuerst einen Tag. Was machen wir und was ist der beste Weg? Und am zweiten Tag haben wir es schriftlich fixiert.
Experte 5	Also das ist dann ist über diese Steering Präsentation hinaus, da werden dann die Projekte in der Organisation weiter in die Verantwortung gegeben. Also wenn man jetzt als Beispiel sagt, dass da jetzt ein neues Produkt oder Produktidee gefunden worden und die würde dann auch in Businessunit X passen, dann geht es in die etablierte Organisationsstruktur zurück.

Tabelle 22: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 20, Quelle: eigene Darstellung.

Frage 21: Welche Änderungen müssen/werden in der Organisationsstruktur durchgeführt und welche Maßnahmen werden gesetzt um die Innovationsziele zu erreichen?

Experte 1	Wir haben eigentlich nur die Bereiche die wir gebraucht haben zusammengezogen in die Projekte. Da war jetzt keine große strukturelle Umorientierung notwendig.
Experte 2	Also wir sind alle involviert. Das heißt Next, die Innovation und der Vertrieb arbeiten ganz eng zusammen.
Experte 3	Welche Organisationsänderungen dann wirklich effektiv durchgeführt werden, weil das ist dann etwas außerhalb meines Einflussbereichs, weiß ich jetzt noch nicht. Was aber auf alle Fälle empfehlenswert ist und vorgeschlagen wird von mir ist, dass man die



## EXPERTENINTERVIEWS

	<p>einzelnen Suchfelder bzw. Teilstrategien entsprechen ausrüsten muss mit entsprechend Personal. Ich sag jetzt nicht, dass sie vielleicht fünf oder zehn Prozent am Projekt arbeiten, sondern lieber kurzfristig sehr intensiv an dem Projekt arbeiten. Also nicht nur sehr intensiv, sondern ich sag mal auch mindestens zu 60 Prozent in das Projekt eingebracht werden müssen. Das ist ein Teil. Also in der Organisationsstruktur wird es eine temporäre Projektmatrix Struktur sein/werden müssen.</p>
Experte 4	<p>Nein, in dem Fall war es meine Entscheidung. Ich durfte das Team so einteilen wie ich das möchte. Ich habe beispielsweise das eine große Ziel selbst übernommen und die anderen an meine Mitarbeiter aufgeteilt.</p>
Experte 5	<p>Ich glaube, dass es mittelfristig notwendig sein wird die Kapazitäten aufzustocken. Die Dinge on top zu machen funktioniert bis zu einem gewissen Grad, wird aber nicht längerfristig möglich sein.</p>

Tabelle 23: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 21, Quelle: eigene Darstellung.

Frage 22: Werden zu jedem Projekt oder Suchfeld spezielle Finanzpläne erstellt und wie kommt die Kostenschätzung zustande?

Experte 1	<p>Wir sagen Business Case dazu den wir da erstellen. Ein Finanzplan wäre jetzt übertrieben aber eine erste grobe Definition.</p>
Experte 2	<p>Also das versuchen wir in dem Inkubator auszuarbeiten mit vielleicht 50.000 Euro und dann gehen wir damit zum Vorstand. Da haben wir dann aber schon Business-Plan und dann haben wir die Erlöslogik drinnen, den Vertriebsweg drinnen, den Marketing-Weg gekennzeichnet mit Kosten und Erlösen. Alles super detailliert. Damit gehen wir dann zum Vorstand und wenn es passt, wollen wir uns mit diesen Kosten, an dem Unternehmen/der Idee beteiligen. Das ist unsere Vorgehensweise zurzeit.</p>
Experte 3	<p>Wenn man dann den Maßnahmenplan (Milestoneplan gefällt mir besser als Bezeichnung) hat, ergeben sich dann auch erforderliche Budgets, Zeitschienen und so kann man es immer weiter herunterbrechen. Ich muss also viele Teilstrategien oder Teilziele mich als Start-Up oder als Unternehmer fühlen und diesen Gedanken reinbringen, was dann eben auch inkludiert: Kosten-Nutzen-Rechnung, Businessmodelle und Teamzusammenstellung mit internen und externen. Die ganze Palette halt.</p>
Experte 4	<p>Nein, das ist dann eigentlich abhängig gemacht worden von der jeweiligen Lösung. Wir haben nicht vorhergesagt, dass ein Budget im Vorfeld zum Beispiel 50.000 Euro sein wird. Es war offen. Weil wenn sonst setzt man schon vorher Grenzen fest. Weil vielleicht ist es ja eine gute Idee aber kostet das Dreifache, das würde dann nicht gemacht werden.</p>
Experte 5	<p>Es werden die ganz normalen Business Case Calculations gemacht und durchgeführt.</p>

Tabelle 24: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 22, Quelle: eigene Darstellung.

Frage 23: Wie werden die Ihre Aktionspläne erstellt und inwieweit wird in die Zukunft geplant?

Experte 1	<p>Also es gibt ein paar Suchfelder wo wir ein bisschen länger in die Zukunft schauen und versuchen dann einfach mal einen 20 – Jahre Horizont zu skizzieren wie das Ganz sein könnte. Das ist dann immer sehr stark technologieabhängig. Wie entwickeln sich Technologien?! Wir haben zum Beispiel Suchfelder, die sind halt rechtlich sehr restriktiert. Je freier ich bin, von Gesetzen oder Normen, sondern eher technologiegetrieben, desto eher gelingt mir dieser Forecast über die zehn Jahre hinaus. Je mehr gesellschaftliche Trends und rechtliche Trends da reinspielen, desto schwieriger wird das Ganze zu kontrollieren bzw. zu vorhersehen. Kontrollieren ist nämlich immer schwieriger als vorhersehen. Und wir haben diese Schritte eben ein Jahr, dreie Jahre, fünf Jahre und zehn Jahre.</p>
Experte 2	<p>Es gibt die Geschäftsfelder, welche zu Beginn definiert wurden. Diese wurden aufgrund von Zukunftsplanung oder Beobachtung definiert. Aber für Ideen: Also länger als vier bis sechs Monate geben wir uns im Inkubator keine Zeit. Also da wird Vollgas gegeben. Vier bis sechs Monate maximal! Dann müssen wir wissen ob wir uns beteiligen oder lassen wir es wieder fallen.</p>
Experte 3	<p>Die Aktionspläne werden wieder mit der Standortleitung und Hauptabteilungsleiter erstellt. Wieder Zeithorizont maximal fünf – sechs Jahre. Weiter in die Zukunft ist meines Erachtens mit dem Setting in welchem ich mit befinde nicht möglich. In einem globalen Setting würde ich natürlich einen längeren Zeithorizont empfehlen.</p>
Experte 4	<p>Siehe Frage 20.</p>
Experte 5	<p>Die Aktionspläne ergeben sich dann auch aus, also wenn es dann in der normalen Organisationsstruktur oder Organisation gelandet ist, dann wird ein etablierter Prozess gestaltet. Also wenn wir jetzt ein Produkt X entwickeln möchten, dann wird eine Business Case Calculation dahinterstehen sowie wir es bisher auch für alle Produkte durchgeführt haben. Aus dem ergibt sich dann ein Markteinführungsdatum und aus dem ergibt sich dann die weitere Zeitschiene.</p> <p>Also ich glaube, dass man auch sehr viel Mut zum Risiko braucht um auch innovativ sein zu können. Dass man auch ein gutes Risikoverhalten haben muss. Es kann natürlich, wenn es um neue Technologien geht kann man den Markt nie hundertprozentig vorhersagen und insofern ist es schon ein sehr kritisches und schwieriges Thema ist Innovationsstrategien und ihren Erfolg vorherzusagen. Ich denke ja auch in anderen Markt Bereichen, wie auch vorerst „dummen Ideen“ ein absoluter Erfolg geworden ist. Aber man braucht eben immer den gewissen Mut zum Risiko!</p>

Tabelle 25: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 23, Quelle: eigene Darstellung.

## **9 INTERPRETATION DER ERGEBNISSE**

### **9.1 Zusammenfassende Interpretation aller Interviews**

In diesem Kapitel werden alle Experteninterviews nochmals zusammengefasst und gemeinsam interpretiert. Ausgangspunkt sind dafür die Forschungsfragen als auch der Output des Theorieteils. Ziel dieser Zusammenfassung ist es, ein veranschaulichtes Bild zum Thema Innovationsstrategie entstehen zu lassen.

#### **9.1.1 Zusammenfassung der Experten**

Wie bereits bei jedem Interview kurz beschrieben, sind sämtliche Interviewpartner Experten hinsichtlich des Bereichs Innovation und deren Ausführung. Die Experten stammen alle aus dem Wirtschaftsbereich und sind in erfolgreichen Unternehmen beschäftigt bzw. selbstständig. Die 14 Experten sind in 11 verschiedenen Branchen tätig, was zusätzlich sehr interessante Anschauungsweisen und vor allem verschiedene Zugänge zu diesem Thema mit sich bringt. Der tägliche Umgang mit Innovation und auch die Auseinandersetzung mit dem Thema Innovationsstrategie haben somit aussagekräftige und sehr interessante Einblicke ergeben.

#### **9.1.2 Zusammenfassende Interpretation zum Thema Innovationsstrategie**

Das erste Thema, mit welchem sich zu Beginn des Experteninterviews befasst wurde, war natürlich die Innovationsstrategie. Allen Experten war der Begriff als auch die Verwendung einer solchen Strategie bekannt, was natürlich ein KO-Kriterium für ein überhaupt stattfindendes Interview zuvor war.

Die Bedeutung hinsichtlich einer Innovationsstrategie in einem Unternehmen wurde von allen Experten als hoch und wichtig angesehen. Durch diese Strategie werden zukünftige Handlungen definiert und die weitere Ausrichtung für die Unternehmen in Bezug auf die Verwendung von Ressourcen und Projekte vorgegeben. Experte 6 spricht hier bsp. von einem Korridor, welcher Bereiche, in denen Innovationstätigkeiten passieren, einengt, damit sie nicht willkürlich passieren, sondern die zukünftige Ausrichtung vorgibt. Der genannte Korridor grenzt bereits das größte Potenzial ab, damit sich Mitarbeiter mit den richtigen Themen befassen können, aber trotzdem genug Spielraum besitzen, um ihre eigenen Gedanken einfließen zu lassen. Diese Ansicht lässt sich auch mit dem Experten 7 sehr schön vergleichen, welcher sagt: „Für mich persönlich ist eine Innovationsstrategie immer ein geplantes Vorgehen. Man muss also auch im Bereich Innovation einen Weg finden, um das Ganze in geregelte Bahnen zu lenken.“

Eine wichtige Erkenntnis ist auch, dass eine Innovationsstrategie auch beinhalten muss, was Innovation allgemein ist und wer dafür verantwortlich ist. Für viele Unternehmen bedeutet Innovation etwas Anderes. Es kann ein neues Produkt sein, welches wirtschaftlichen Erfolg erzielt oder es kann aber auch ein Produkt sein, welches schon seit vielen Jahren am Markt ist, für ein Unternehmen aber völliges Neuland hinsichtlich der Produktion ist. Deshalb ist es für die Experten in einer Innovationsstrategie auch wichtig festzuhalten, was Innovation eigentlich für jedes Unternehmen und auch den Menschen dort bedeutet.

Sehr wichtig ist in der Innovationstrategie das Verständnis und Wissen hinsichtlich der Entwicklung von Produkten, Prozesse und Dienstleistungen. Der Mitarbeiter muss ständig im Fokus über die Geschehnisse im Unternehmen sein und an diesen Aktionen aktiv teilhaben. Es geht hierbei nicht nur um die Kenntnis der Belegschaft, wohin die Reise des Unternehmens geht, es geht auch darum ständig aktiv zu sein und Ideen zu haben, welche kommuniziert werden.

Ebenso herrscht Einigkeit, was die Herkunft einer Innovationsstrategie anbelangt. Mission und Vision spielen dabei die Hauptrolle, als auch eine langfristige Ausrichtung auf die Ziele. Experte 8 hatte dazu folgende Erklärung: „Wir verstehen unter einer Innovationsstrategie die langfristige Planung und Ausrichtung zur Erreichung unserer definierten Innovationsziele. Anders als beim Innovationsmanagement, wo es darum geht Aktivitäten zu setzen, um gewisse Ziele zu erreichen, geht es bei Innovationsstrategie um die wesentlichen Grundfragen wie Vision, Mission und um die langfristige Planung und Ausrichtung auf Innovationsziele.“ Die Anlehnung und Orientierung an die jeweilige Unternehmensstrategie oder generelle Ausrichtung und Vorgaben von Familienunternehmen ist dabei essentiell. Unternehmensstrategie und Innovationsstrategie spielen Hand in Hand und besitzen wechselseitige Abhängigkeit.

Es geht bei der Innovationsstrategie aber nicht nur vorrangig um die Entwicklung von neuen Produkten, Dienstleistungen oder Methoden, sondern auch um die Weiterentwicklung von Bestehendem. Durch die ständige Beobachtung von Markt und Kunden erfährt sie meist jährlich ein Update, um am neuesten Stand zu sein.

Was immens wichtig ist, um überhaupt mit einer Innovationsstrategie zu beginnen, ist die permanente Beobachtung von Markt, Technologie und Kunden. Eine frühzeitige Aufklärung über Markt und Technologie sind somit unumgänglich.

Einen sehr interessanten Aufschluss haben die Interviews bezüglich Unternehmenskultur ergeben. Die Unternehmenskultur ständig zu fördern und Menschen zusammenzubringen ist für die starke Mehrheit der Befragten unerlässlich. Es geht dabei nicht nur darum eine gute Innovationsstrategie zu haben, sondern die Menschen dafür auch zu begeistern und dies auch zu leben. Es von oben herab vorzuleben spielt dabei eine besondere Rolle. Was als sehr wichtig in Unternehmen erscheint, ist, dass Spiel- und Denkraum permanent gefördert und gegeben werden. Ziel ist es den Gedanken als Einheit im Unternehmen zu vermitteln und nicht als Einzelkämpfer zu fungieren. Besonders zu erwähnen gilt hierbei das Interview mit Experte 8: „Der wichtigste Teil war dabei die Kultur, da diese bei einer so langen Firmengeschichte nicht zu ignorieren sei und generell sehr viel Wert auf dieses Thema gelegt wird. Andernfalls würde ein Konzept nicht von den Mitarbeitern angenommen werden. Durch die von der Familie über Generationen vermittelten Werte können nicht außer Acht gelassen werden und werden auch weiterhin sehr stark gelebt. Kultur und Mensch sind hier im Mittelpunkt.“

Zusammenfassend zu diesem Thema kann festgehalten werden, dass alle Experten den gleichen Konsens hatten. Was jedoch mehrmals erwähnt wurde, ist, dass es immer darauf ankommt, in welchem Business man tätig ist und sich daraus andere Innovationsstrategien in deren Umfang und Intensität ableiten.

### **9.1.3 Zusammenfassende Interpretation zur Erarbeitung einer Innovationsstrategie**

Dieses Thema war aufgrund der unterschiedlichen Herangehensweisen sehr spannend zu diskutieren und hinterfragen.

In erster Linie liegt die Verantwortung über die Entstehung einer Innovationsstrategie in den Händen der leitenden Innovationsmanager- und der Topmanagement-Positionen. Diese sind für die Sammlung, Koordination und Zusammenbringung sämtlicher Informationen und Ressourcen verantwortlich. In weiterer Folge geht es aber immer darum, so viele Menschen wie möglich miteinzubeziehen, um ein gesamtheitliches Verständnis für die Situation im Unternehmen zu erlangen. Den Experten ist es dabei sehr wichtig als Gemeinschaft zu agieren und für alle eine verständliche Innovationsstrategie zu erschaffen, welche auch für jedermann zugänglich und zu verstehen ist.

Weiterführend betrachtet sind bei der Erstellung einer Innovationsstrategie generell alle Menschen in einem Unternehmen involviert. Zum einen, weil die Inputs für eine Innovationsstrategie unternehmensintern zugetragen werden und zum anderen, weil eine Innovationsstrategie sowohl die Interessen der Geschäftsführung, der Kunden, dem Markt, der Kultur und allen Mitarbeitern entsprechen muss. Somit besteht wechselseitige Abhängigkeit.

Ebenfalls kann es der Fall sein, dass Innovationsstrategie keine Allgemeingültigkeit im Unternehmen besitzt, sondern sogar noch weiter auf gewisse Abteilungen herunter gebrochen wird. Dies ist beispielsweise bei sehr großen Konzernen/Unternehmen der Fall. So beispielsweise von Experte 10 erklärt: „Es gibt eine übergeordnete Unternehmensstrategie. Daraus abgeleitet die Bereichsstrategien und wenn es notwendig ist und sehr spezifisch ist sogar die Abteilungsstrategie.“

Doch nicht immer werden Innovationsstrategien bewusst entwickelt oder definiert. In einem ganz speziellen Fall wurde eine solche Strategie schon sehr lange verfolgt, bis die Bezeichnung Innovationsstrategie etwas geläufiger wurde, wie bei Experte 7: „Wir haben das Ganze sukzessive erarbeitet und anfangs gar nicht den Titel Innovationsstrategie gewählt. Wir haben überlegt, was ist die grundsätzliche Ausrichtung und Aufgabe des Innovationsmanagements? Daraus hat sich dann implizit die Innovationsstrategie abgeleitet.“ Dies zeigt, dass Denkansätze für eine Innovationsstrategie verschiedenartig sein können und vor allem der Gedanke über die wirkliche Aufgabe von Innovation immer stärker in den Fokus rückt.

Als stärkster und vor allem wichtigster Baustein in der Entwicklung einer Innovationsstrategie wurde einstimmig die Geschäftsführung bzw. der Vorstand genannt. Ohne deren Zustimmung als treibende Kraft sei eine Umsetzung und Ausführung der Strategie nicht machbar. Experte 4: „Immer mit Vorstand, denn es wird beinhaltet abgestimmt, denn der Vorstand muss dahinterstehen.“ Generell gilt der Konsens, dass eine Innovationsstrategie, welche nicht von oben herab gelebt und gefördert wird keine langfristige Zukunft in einem Unternehmen hat. In vielen Fällen werden aber Innovationsstrategien nur zwischen Vorstand, Geschäftsführung und Innovationsmanagern konzipiert und ausgerollt.

Entwickelt wird eine Innovationsstrategie beim ersten Mal meist nach Beendigung der Sammlung aller relevanter Daten und Analysen, wie in etwa der Marktanalyse. Ebenfalls werden ständig Beobachtungen hinsichtlich Technologien und Kunden gemacht. Generell sind aus den Interviews zwei Ansätze für die Erarbeitung einer Innovationsstrategie erkennbar. Auf der einen Seite werden durch die ständige Sammlung von Inputs aus dem externen, wie auch dem internen Unternehmensumfeld Innovationsstrategien ohne genauen Aufbau oder Prozesse niedergeschrieben. Auf der anderen Seite werden durch speziell organisierte Workshops Innovationsstrategien entwickelt und erarbeitet. Wie schon oben erwähnt ist es den Verantwortlichen wichtig so viele Wissensträger wie möglich in solch spezielle Angelegenheiten zu involvieren. Meist geschieht dies in zwei Tagen wobei zu erwähnen gilt, dass es bei solch einem Workshop rein um die Ausrichtung, also die Innovationsstrategie, des Unternehmens geht. Eine sehr saubere und interessante Vorgehensweise hat hierbei Experte 3 beschrieben.

Wie schon erwähnt, zählt die Kommunikation zu den absoluten Schlüsselfaktoren bei der Erarbeitung und Erstellung einer Innovationsstrategie. Nicht nur während der Abstimmung einer solchen Strategie, sondern auch schon zuvor und natürlich danach, was wiederum einen Rückschluss auf eine intakte und stabile Unternehmenskultur ist.

Die Überarbeitung oder die in vielen Fällen genannte Anpassung geschieht in fast allen Unternehmen zumindest einmal jährlich. Auch haben viele Experten, wie zum Beispiel Experte 12 angegeben, die Innovationsstrategie permanent zu überarbeiten.

### **9.1.4 Zusammenfassende Interpretation zu den Phasen und Inhalten einer Innovationsstrategie**

Grundsätzlich wurde erkannt, dass es keine definierten Phasen für die Erarbeitung dieser Strategie gibt. Es ist vielmehr eine sukzessive Erarbeitung und flexibler Prozess, wobei es um gemachte Beobachtungen am Markt geht, als auch um Erfahrungswerte aus vergangenen Jahren, welche von jeweiligen Experten und/oder Vorstand bzw. Geschäftsführung. Diese Ergebnisse werden wie schon erwähnt entweder in einem Workshop erarbeitet und zusammengefasst oder direkt vom Vorstand oder Geschäftsführung an einen Strategieverantwortlichen (Innovationsmanager) in eine Innovationsstrategie verfasst, welche anschließend unternehmensweit kommuniziert werden muss. „Communication is key!“

Was jedoch überall erkennbar war, ist, dass zu Beginn immer die Unternehmensstrategie und die Vision betrachtet werden. Dazu werden immer Markt, Technologien, Kunden, Umfeld, Kernkompetenzen, Kultur und Kommunikation in den Vordergrund gestellt. Ebenfalls ist eine verständliche Niederschrift der Innovationsstrategie von Bedeutung, wie auch die weitere Kommunikation in den Unternehmen, um die Sensibilität hinsichtlich Innovation zu steigern.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es Großteiles keine definierten Phasen oder einheitliche Inhalte gibt. Es ist jede Innovationsstrategie individuell auf die Bedürfnisse und Ziele der einzelnen Branchen zugeschnitten und erarbeitet. Was jedoch hervor geht, ist, dass natürlich immer dieselben Einflussfaktoren wie Kunde, Markt, Technologien, Kernkompetenzen und Ressourcen betrachtet und

bearbeitet werden. Der Weg ist immer individuell auf das Unternehmen und vor allem auf die Menschen zugeschnitten.

### **9.1.5 Zusammenfassende Interpretation zum Aufbau und den verwendeten Tools**

Der Aufbau einer Innovationsstrategie ist bei nahezu allen Unternehmen derselbe. Es startet bei der Vision und Mission eines Unternehmens und wird gegebenenfalls sogar in eine Innovationsvision heruntergebrochen.

Generell stellt sich bei jedem Unternehmen die Frage hinsichtlich der zu bedienenden Kundengruppen bzw. wohin die Reise in den nächsten Jahren geht. Sei es bezüglich Trends, Marktentwicklungen, Technologien, Produkten etc.

Strategische Ziele oder Innovationslücken sind Ausgangspunkte, um sich Gedanken über die zu bespielenden Suchfelder zu machen und jene auch zu definieren. In gewissen Fällen werden Suchfelder auch bewusst weggelassen, um sich nicht eingrenzen zu müssen und somit für die Erreichung der Ziele absolute Freiheit zu besitzen. Größtenteils gibt es keine Priorisierung der Ziele, es sei denn, es sind mehr als sieben oder acht Ziele definiert. In den meisten Fällen aber beschränken sich die Experten in ihrer Innovationsstrategie auf maximal vier bis fünf strategische Ziele. Wurden die strategischen Ziele und gegebenenfalls auch Suchfelder festgelegt, erfolgen Teilstrategien für die jeweiligen Zielsetzungen.

Eine Definition der Maßnahmen inkl. einer Zuteilung der Verantwortlichkeiten wurde von den Experten als nächsten logischen Schritt genannt, als auch eine Hinterlegung der Projekte oder Maßnahmen mit einem Budget.

Eine Roadmap oder Aktionsplan für eine grobe Zielerreichung rundet den Aufbau einer Innovationsstrategie anschließend ab.

Bezüglich der Tools für die Erarbeitung einer Innovationsstrategie bedienen sich die Experten nahezu an denselben. Bei Unternehmen, welche eher einem Entwicklungsprozess verfolgen bzw. systematisch in Workshops vorgehen, werden folgende Tools unternehmensübergreifend angewandt:

- GAP-Analyse
- Kernkompetenzanalyse
- Produktlebenszyklus
- SWOT
- Trendanalysen
- Umweltanalyse (PESTL)

Wird eine Innovationsstrategie nach Vorgaben des Vorstandes und/oder der Geschäftsführung definiert, werden dazu keine speziellen Tools verwendet.

## 10 INNOVATIONSSTRATEGIE IN THEORIE UND PRAXIS

In diesem Kapitel werden die theoretischen Erkenntnisse mit jenen aus den qualitativen Interviews zusammengeführt.

Die zwei relevanten Kapitel sind dabei 6, 8 und 9. Kapitel 6 enthält dabei die wesentlichen Outputs aus dem Theorieteil, wohingegen das gesamte Kapitel 8 und 9 die Ergebnisse der qualitativen Experteninterviews wie auch die Interpretationen abdeckt.

Das Ziel ist es, am Ende der Masterthesis ein vereinheitlichtes Gesamtbild zu generieren, welches die Forschungsfragen (Kapitel 1.2) dieser Masterarbeit beantwortet und darstellt. Eine Grafik, welche den Abgleich zwischen Theorie und Praxis darstellt, wird in weiter Folge unter Kapitel 9.2 zu sehen sein. Wie in der Abbildung 31 dargestellt, fließen in die abschließende Analyse die Ergebnisse aus Kapitel 6 als auch die empirischen Kenntnisse aus Kapitel 8 und 9 ein.

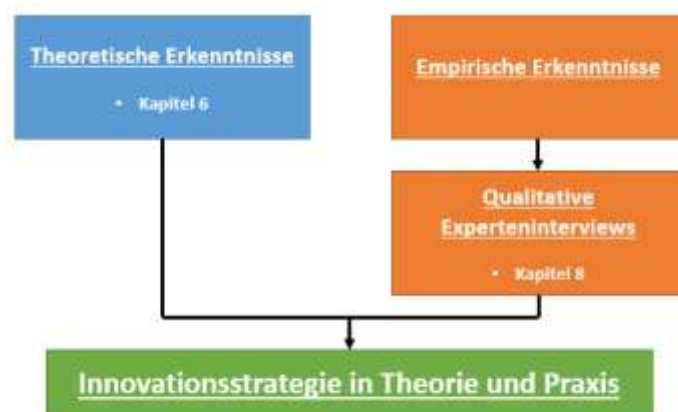


Abbildung 30: Zusammenführung der theoretischen und empirischen Erkenntnisse: Quelle: Eigene Darstellung.

### 10.1 Die Innovationsstrategie

In diesem Kapitel werden die aus der Theorie erarbeiteten Erkenntnisse, wie auch die Erkenntnisse aus den Experteninterviews zusammen in Beziehung gestellt/verknüpft.

Generell gilt im Vorfeld zu sagen, dass erkannt wurde, dass eine Innovationsstrategie in den verschiedensten Unternehmen die gleiche Bedeutung hat und sehr große Wichtigkeit beigemessen wird. Jedoch sind Herangehensweise und auch teilweise die Erarbeitung meist völlig unterschiedlich.

#### 10.1.1 Erarbeitung

Die Erarbeitung einer Innovationsstrategie passiert aktuell auf zwei verschiedenen Arten. Entweder es werden von der Geschäftsführung oder dem Vorstand Ideen und Ziele ausgegeben, welche aufgrund von Erfahrung, Gefühl oder Vermutungen ausgehen, oder es werden sämtliche relevante Führungspersonen und Experten eines Unternehmens in Workshops zusammengespannt, um daraus die Impacts und Inhalte einer Innovationsstrategie zu erarbeiten.



Bei der Vorgabe durch Geschäftsführung oder Vorstand basieren eine Innovationsstrategie immer auf Erfahrungswerten und ständigen Beobachtungen des Unternehmensumfeldes. Es wird dabei nicht nur die Unternehmensstrategie, sondern indirekt auch gleich die Innovationsstrategie vorgegeben. Richtungen und Entscheidungsgrundsätze werden ausgegeben und meist von Strategieexperten, falls vorhanden, oder auch von den verantwortlichen Innovationsmanagern niedergeschrieben. Die Aufgabe der Innovationsmanager ist dann meist nicht die Erarbeitung einer Innovationsstrategie, sondern die Ausformulierung und der Aufbau der Innovationsstrategie, als auch die Kommunikation einer solchen in sämtlichen Bereiche einer Organisation.

Passiert die Erarbeitung jedoch strukturiert mit Geschäftsführung, Führungspersonal und Experten gemeinsam, so wird sich dafür auch die nötige Zeit genommen – meist handelt es sich dabei um ein bis zwei Tage. Diese Workshops werden so organisiert, dass man aus dem täglichen Arbeitsalltag entflieht, um sich nur auf die Generierung einer Innovationsstrategie zu konzentrieren. Dies setzt in den meisten Fällen eine akribische Vorbereitung voraus, als auch eine bereits erarbeitete oder analysierte Erkenntnis über Markt- und Technologiefrühaufklärung, als auch eine neuerliche Betrachtung der Vision und Unternehmensstrategie. Dabei werden auch keine willkürlichen Themen bearbeitet, sondern es besteht immer ein gewisser Fokus auf möglich relevante Themenfelder. Themen werden im Zuge des Workshops bearbeitet, erarbeitet oder abgearbeitet und es wird entschieden, ob eine Relevanz besteht oder nicht. Für relevante Themen werden dann die verschiedensten Analysen intern und extern durchgeführt, wie auch die Kompetenzen dahingehend geprüft und entschieden. Je nach Genauigkeit der Unternehmen wird mehr oder weniger in die Tiefe gearbeitet und Geschäftsfelder, Projekte, Arbeitspakete und weitere Vorgehensweisen definiert. Wie auch in der Theorie beschrieben, wird abgegrenzt, ob sich mit Produkt-, Prozess-, Dienstleistungs-, oder Geschäftsmodellinnovationen beschäftigt wird. Am Ende des Tages werden sämtliche Erkenntnisse und Entscheidungen zusammengetragen und dokumentiert. Dies stellt somit für Unternehmen der heutigen Zeit eine Innovationsstrategie dar, in welcher über die zukünftige Richtung hinsichtlich der Zielerreichung innovativer Aktionen gemeinsam entschieden wurde und zumindest bis zu einer nächsten Überarbeitung an Geltung hat.

### **10.1.2 Phasen und deren Inhalte**

Wie auch bei der Erarbeitung einer Innovationsstrategie, gibt es auch bei den Phasen zwei verschiedene Gebräuche. Entweder es wird mit oder ohne Phasen gearbeitet. Doch schließlich ist beides dasselbe. Es stellt sich immer nur die Frage, wie viele Leute insgesamt an der Erarbeitung einer Innovationsstrategie beteiligt sind. Denn umso mehr Menschen dabei mitarbeiten, desto mehr verschwimmen die Phasen und desto paralleler wird daran gearbeitet. Ist ein Innovationsmanager mehr oder weniger alleine damit beauftragt eine Innovationsstrategie auf die Beine zu stellen, so strukturierter wird sein Vorgehen sei.

Generell wurde festgestellt, dass die abgebildeten Phasen und Inhalte (Abbildung 23 auf Seite 58) in der Theorie, als auch in der Praxis absolut brauchbar sind und durch den Abgleich mit den Ergebnissen der Interviews stimmig sind. Grund dafür, dass in der Praxis nahezu keine Phasen vorhanden sind, ist, dass die Entwicklung von Innovationsstrategien noch nicht wirklich etabliert ist und somit noch vieles in den Kinderschuhen steckt. Die erarbeiteten Phasen in der Theorie sind korrekt, jedoch wird aktuell noch nicht

eine solch genaue Bezeichnung und Abtrennung in der Praxis angewandt. Das Wichtigste für nahezu alle Experten ist, dass man flexibel und ohne Einhaltung von starren Grenzen agieren muss.

### 10.1.3 Aufbau, Bestandteile und Inhalte

Das Ergebnis aus den Experteninterviews hat ergeben, dass der Aufbau inkl. den Inhalten, wie in Abbildung 24 auf Seite 65 dargestellt und beschrieben, korrekt sind und unverändert bleiben können. Basis dafür sind die Ergebnisse und Interpretationen von Kapitel 8.6 und 9.1.5.

### 10.1.4 Toolset für die Erarbeitung einer Innovationsstrategie

Wie schon im Theorieteil wurde für die Erarbeitung einer Innovationsstrategie ein Toolset zusammengestellt, welches sämtliche Analysen und Tools beinhaltet, die im Zuge der Literaturrecherche empfohlen und beschrieben wurden, als auch im Praxisteil für die Erarbeitung einer Innovationsstrategie wirklich angewendet werden. Das Toolset für KMU als auch für Großbetriebe wurde daher um die Produktlebenszyklus-Analyse und die Trendanalyse ergänzt. Die beiden Tools wurden aufgenommen, da sie aus der Schnittmenge aus Theorie und Praxis hervorgehen. Das soll heißen, dass die Produktlebenszyklus-Analyse als auch die Trendanalyse bereits im Theorieteil bereits beachtet wurden, jedoch durch ihre zusätzliche Erwähnung der Experten in das Toolset aufgenommen wurden.

Abbildung 31 stellt eine Konsolidierung der Tools aus Theorie und Praxis dar, um die Erarbeitung einer Innovationsstrategie zu erleichtern und gegebenenfalls Anreize für neues Denken zu geben. Wie schon im Theorieteil wird zwischen Tools für KMU und Großbetriebe unterteilt, welche sich durch ihren Anwendungsaufwand als auch durch die Komplexität unterscheiden. Dies sind jedoch subjektive Einschätzungen und sollen natürlich im Falle einer Anwendung selbst überdacht werden.



Abbildung 31: Toolset - Finale Darstellung des Toolsets für die Erarbeitung einer Innovationsstrategie, Quelle: Eigene Darstellung.

Wie und in welcher Phase oder Elementen die dargestellten Tools verwendet werden, sind dem Anwender frei überlassen. Auch ob zusätzliche Modelle, Interviews, Expertenrunden, externe Referenten oder Workshops zur Hilfe genommen werden, ist selbstverständlich jedem Unternehmen freigestellt. Was zählt, ist im Endeffekt eine geeignete Innovationsstrategie zu generieren, um in weiterer Folge den Innovationsprozess und die Umsetzung des gewünschten Produktes zu gewährleisten. Die genaue Beschreibung und richtige Anwendung der Tools ist unter Kapitel 6.4 nachzulesen.

### **10.2 Abgleich zwischen Theorie und Praxis**

In diesem Kapitel erfolgt der Abgleich zwischen der Theorie und den in der Praxis gesammelten Erkenntnissen hinsichtlich der Bearbeitung und dem Aufbau einer Innovationsstrategie.

#### **10.2.1 Entwicklungsprozess einer Innovationsstrategie – Vollversion**

Der Entwicklungsprozess wie er im Theoriekapitel 6.2 abgebildet und beschrieben ist, ist für Unternehmen mit strukturierter Vorgehensweise für eine Innovationsstrategie stimmig. Was jedoch angepasst wurde, sind die zusätzlichen Tools, welche in der Praxis auch tatsächliche Verwendung finden. Die Abbildung 32 zeigt den leicht angepassten Entwicklungsprozess einer Innovationsstrategie, wobei zu erwähnen ist, dass eine Erarbeitung mit diesem Entwicklungsprozess sehr viel Know-how eines im Idealfall prozessbegleitenden Innovationsmanagers voraussetzen sollte. Die Punkte 1 bis 13 bleiben wie in Kapitel 6.2 unverändert und behalten auch für den Output dieser Masterthesis für die Abbildung 32 ihre Gültigkeit.

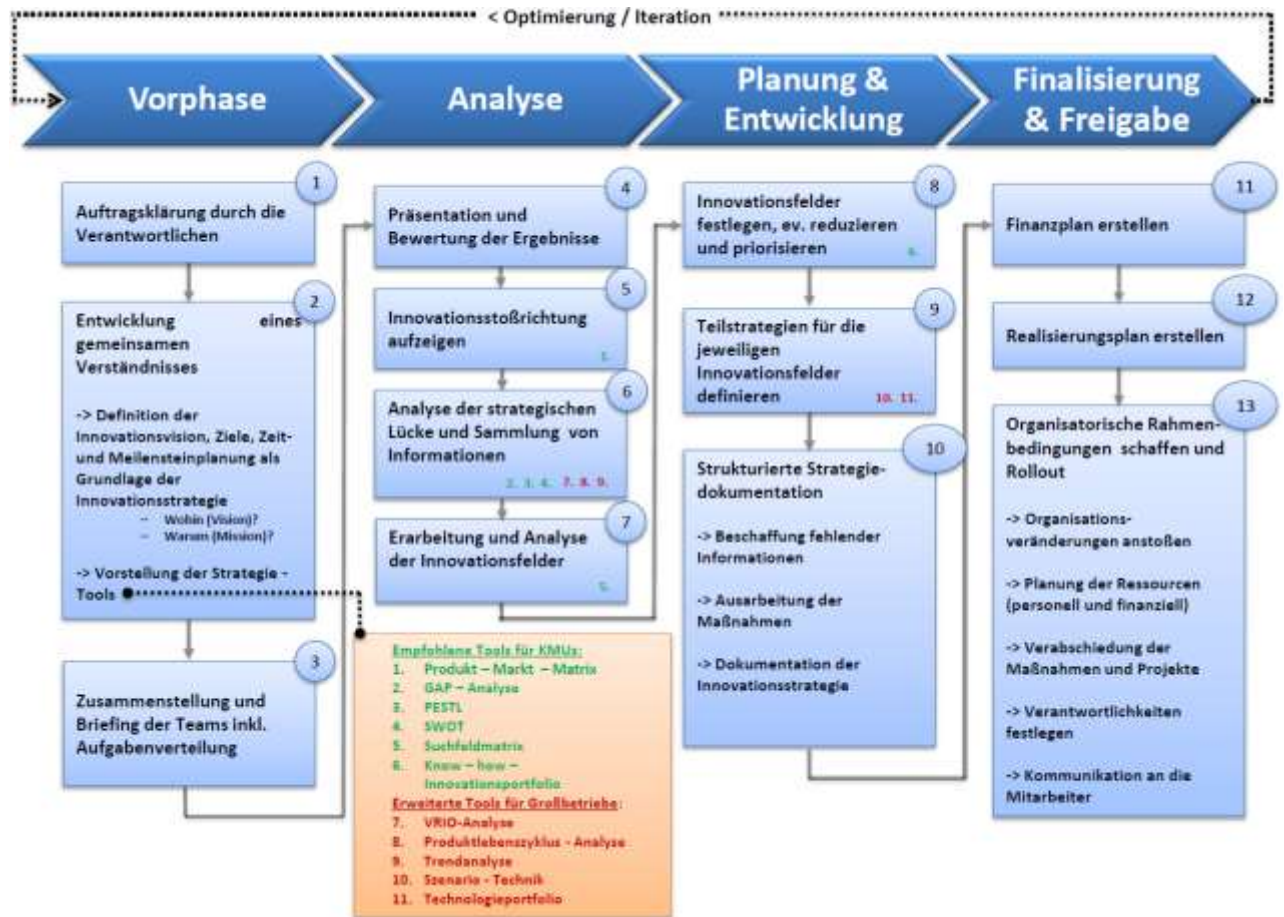


Abbildung 32: Entwicklungsprozess einer Innovationsstrategie – Vollversion, Quelle: eigene Darstellung.

### 10.2.2 Entwicklungsprozess einer Innovationsstrategie – Kurzversion

Da erkannt wurde, dass sehr viele Unternehmen ihre Innovationsstrategie nicht nur mit firmeninternen Experten, Geschäftsführung und Externen erarbeiten, sondern sich „nur“ nach den Vorgaben von Vorstand und/oder Geschäftsführung orientieren, wurde ein zweiter Entwicklungsprozess entworfen. Dieser Prozess ist eine Anlehnung an den in Abbildung 32 dargestellten Entwicklungsprozess und behandelt lediglich neun Punkte zu den gleichbleibenden Phasen. Knapp die Hälfte der Experten hat angegeben, dass die Innovationsstrategie aufgrund von langjährigen Beobachtungen und Intuition abgeleitet wird. Dies passiert hauptsächlich in Familienbetrieben mit langjähriger Tradition. Hier ist der Innovationsmanager oder Strategieexperte lediglich für die Ausformulierung der vom Vorstand/Geschäftsführung vorgegebenen Zielen und/oder Erkenntnissen verantwortlich und formuliert auf Basis der Vorgaben die Innovationsstrategie. Der in Abbildung 33 dargestellte Entwicklungsprozess einer Innovationsstrategie zeigt genau die nötigen Elemente, welche abzuarbeiten sind.

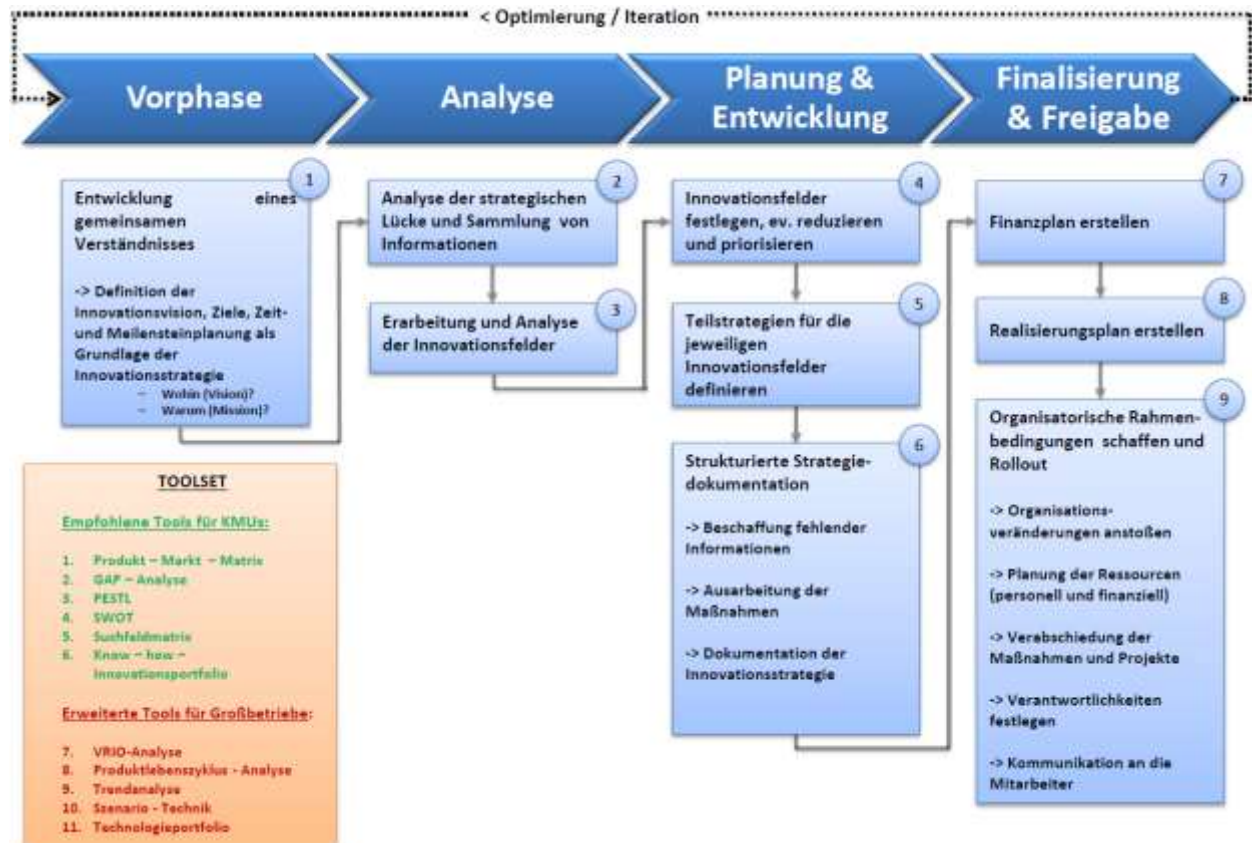


Abbildung 33: Entwicklungsprozess einer Innovationsstrategie – Kurzversion, Quelle: eigene Darstellung.

Wie zu sehen ist, wurden die abzuarbeitenden Elemente auf neun reduziert. Das Toolset wurde nicht entfernt, da es als Hilfestellung dienen soll. Ebenfalls wurden auch keine Empfehlungen angegeben, in welcher Phase oder Element ein Tool von Hilfe wäre. Grund dafür ist, dass hier eine flexiblere und vor allem schnellere Entwicklung stattfinden kann. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass in die Erarbeitung lediglich zwei bis drei Personen eingebunden sind.

## Vorphase

### 1. Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses

Im ersten Schritt geht es darum ein gemeinsames Verständnis zwischen dem Vorstand der Geschäftsführung und dem Innovationsmanager zu erlangen. Hierbei geht es um die Definition der Innovationsvision und Mission, welche von der Unternehmensvision abgeleitet werden und um die strategischen Ziele, welche erreicht werden sollen. Ebenfalls kann in diesem Schritt schon eine grobe Zeit- und Meilensteinplanung erfolgen, um ein Gefühl für die Dauer der Niederschrift der Innovationsstrategie, dem Abgleich zwischen Vorstand und Geschäftsführung und der Kommunikation in der Organisation zu bekommen.

Generell soll sich die Gruppe mit den folgenden Fragen beschäftigen: Wohin soll die Reise gehen (Vision) und warum wollen wir es umsetzen (Mission)? Ebenfalls gilt die Frage nach den strategischen Zielen zu klären und warum genau diese Ziele für ein Unternehmen wichtig sind.

## **Analyse**

### **2. Analyse der strategischen Lücke und Sammlung von Informationen**

Jetzt geht es um die Analyse der strategischen Lücke und um die Sammlung von Informationen rund um das Unternehmen, als auch im Unternehmen selbst. In erster Linie geht es darum zu eruieren, was die fehlenden Bausteine in einem Unternehmen sind, um die strategischen Ziele zu erreichen.

Die weitere Sammlung von Einflussfaktoren rund um und in einem Unternehmen dient dazu, ein besseres Verständnis für das Gesamtbild zu erlangen, als auch diese Informationen in die weitere Strategieentwicklung einfließen zu lassen. Es geht hier speziell auch darum, sämtliche Informationen zu sammeln, welche die Innovationsstoßrichtung (also speziell dem Markt mit dem jeweiligen Produkt betrifft) und vor allem auch die Stärken und Schwächen in einem Unternehmen betreffen. Ebenfalls sind bei den Stärken eines Unternehmens natürlich auch die jeweiligen Kompetenzen inkludiert.

### **3. Erarbeitung und Analyse der Innovationsfelder**

Dieser Punkt ist essenziell für zukünftige Ausrichtung der Innovationsstrategie, da hier die Innovationsfelder, welche in Zukunft bespielt, erarbeitet und analysiert werden.

Dieser Punkte kann jedoch auch außer Acht gelassen werden, wenn sich Unternehmen nicht in genau definierten Suchfeldern bewegen wollen, um für die Erreichung der strategischen Ziele die absolute Freiheit zu besitzen.

## **Planung & Entwicklung**

### **4. Innovationsfelder festlegen, eventuell reduzieren und priorisieren**

Selbstverständlich sollen Innovationsfelder nicht nur erarbeitet und analysiert werden, sondern es muss auch Einigkeit darüber herrschen, welche Felder in Zukunft bearbeitet werden. Da meist mehrere Innovationsfelder erarbeitet werden bzw. Potential besitzen, um bespielt zu werden, ist es wichtig diese auch gegebenenfalls zu clustern oder eventuell auch zu reduzieren. Dies hat den Vorteil, dass es leichter ist, sich auf wenige wichtige Innovationsfelder zu konzentrieren, um am Ende wirkliche Vorteile daraus zu generieren. Bespielt man zu viele Felder, so läuft man sehr schnell Gefahr sich darin zu verlieren. Durch die Priorisierung der richtigen Innovationsfelder für ein Unternehmen ist gewährleistet, dass am Ende des Tages auch die richtigen Projekte und Maßnahmen getroffen werden.

### **5. Teilstrategien für die jeweiligen Innovationsfelder definieren**

Sind die Innovationsfelder definiert, so müssen dafür auch die jeweiligen Teilstrategien festgelegt werden. Da nicht jedes Innovationsfeld dieselben Strategien zur Folge hat, ist es wichtig, sich je nach Suchfeld die richtige und vernünftigste Teilstrategie zu erarbeiten. Zusätzlich ist es von Vorteil, wenn hier verschiedenen Zukunftsszenarien durgespielt werden, um auf jegliche Situationen vorbereitet zu sein und für das Eintreffen möglicher Störungen geeignete Lösungen parat zu haben. Ebenso ist es wichtig zu wissen, was einem Unternehmen eventuell in den nächsten Jahren erwarten kann und mit welchen Konsequenzen zu rechnen sind.

### **6. Strukturierte Strategiedokumentation**

Der Abschluss in dieser Phase ist die strukturierte Strategiedokumentation. Hier werden auf Basis der bisherigen Analysen und Erkenntnisse die Innovationsstrategie niedergeschrieben. Die Dokumentation der Innovationsstrategie enthält im Idealfall von der Einführung, Hintergrund, Definition von Innovation, Vision, Mission, Ziele, Grundsätze des Unternehmens, Aufbau, Vorgehensweise bis hin zu den Suchfeldern inkl. Teilstrategien und den daraus abgewandelten Maßnahmen alle essenziellen Themen.

Sollte im Laufe der Dokumentation festgestellt werden, dass gewisse Informationen nicht vollständig vorhanden sind, ist auch sinnvoll, sofort diese fehlenden Informationen einzuholen.

## **Finalisierung & Freigabe**

### **7. Finanzplan erstellen**

Sind alle relevanten Punkte der Innovationsstrategie nieder geschrieben, so geht es in weiterer Folge um die Erstellung des Finanzplans. Hierbei müssen für sämtliche Projekte und Maßnahmen aus den jeweiligen Suchfeldern finanzielle Gerüste aufgestellt werden. Ohne Finanzierung und liquider Mittel sind die Projekte zwar sauber erarbeitet und definiert, jedoch kann ohne finanzielle Mittel die Durchführung nicht bewerkstelligt werden.

### **8. Realisierungsplan erstellen**

Um die ausgegebenen Ziele auch fristgerecht erreichen zu können und die Projekte bzw. die ausgegebenen Maßnahmen in absehbarer Zeit abzuarbeiten, bedarf es natürlich auch eines konkreten Realisierungsplanes. Die Projekte/Maßnahmen werden mit realistischen Zeitschienen versehen und in weiter Folge die verantwortlichen Projektleiter definiert.

### **9. Organisatorische Rahmenbedingungen schaffen und Rollout**

Im letzten Punkt geht es um die organisatorischen Rahmenbedingungen und um das Rollout der Innovationsstrategie. Durch die verschiedenen Projekte und Maßnahmen ist es notwendig Projektteams zu definieren und Verantwortlichkeiten dafür zu verteilen. Eventuell können mehrere Projekte mit einem ähnlichen Hintergrund oder Themenschwerpunkt an dieselben Verantwortlichen vergeben werden. Durch die Projektteams ist es gegebenenfalls auch notwendig Organisationsveränderungen anzustoßen. Denn Innovationsprojekte können je nach Umfang mehrere Jahre dauern und verbrauchen dadurch natürlich auch zeitliche als auch personelle Ressourcen. Auch diese Ressourcen müssen durch die Geschäftsführung oder den Innovationsverantwortlichen freigegeben werden. Bestenfalls werden hier auch klar definierte Budgets freigestellt.

Sind die organisatorischen Veränderungen geklärt, als auch die Ressourcen, Verantwortlichen und Projektteams definiert, so steht die Verabschiedung der Projekte und Maßnahmen am Plan. Die Projektverantwortlichen werden nochmals gebrieft. Eine Roadmap bietet hier zum Beispiel eine saubere Auflistung aller geplanten Aufgabenbereiche und lässt sich auch sehr gut mit zeitlichen Plänen hinterlegen.

Ebenfalls wird die fertige Innovationsstrategie mit dem kompletten Umfang an alle Mitarbeiter kommuniziert. Dies gewährleistet ein gemeinsames Verständnis und schafft Klarheit und Gewissenhaftigkeit in der Sache.

Dieser Punkt beinhaltet aber auch die Überlegungen hinsichtlich zukünftiger Entwicklung der personellen Ressourcen und einer Kompetenzschaffung in diversen Themen, welche die Innovationsstrategie aber auch generell der Weiterentwicklung im Unternehmen betreffen.

Nach Abarbeitung dieser neun Punkte ist die Innovationsstrategie bereit für das Commitment aller Mitarbeiter und der eigentliche Innovationsprozess kann zielgerichtet gestartet werden.



### 10.2.3 Aufbau einer Innovationsstrategie

Wie schon in Kapitel 10.1.3 beschrieben, bleibt der Aufbau und die Inhalte wie im Theorieteil unverändert. In seiner Abbildung, als auch mit seinen Bausteinen und deren Inhalt hat sich der erarbeitete Aufbau bewahrheitet. Auf Basis der Erkenntnisse aus Kapitel 8.5, 8.6 und 9.1 wurde die Abbildung unverändert übernommen und in den Output dieser Masterthesis übernommen.

Wenn man den in Kapitel 10.2.1. bzw. 10.2.2. Entwicklungsprozess durchläuft, erfolgt eine automatische Befüllung der Bausteine einer Innovationsstrategie. Daher ist es empfehlungswert nicht nur den Aufbau einer Innovationsstrategie, sondern auch immer den Entwicklungsprozess gemeinsam zu betrachten und abzuarbeiten.



Abbildung 34: Finaler Aufbau einer Innovationsstrategie, Quelle: eigene Darstellung.

Die Beschreibung des Aufbaus inkl. der Bausteine ist unter Kapitel 6.3 nachzulesen.

### 10.3 Auswirkungen auf das Big Picture Innovationsmodell

Die bisher erarbeiteten Punkte werden nun in das Big Picture Modell übertragen, um die Auswirkung der Erkenntnisse aus Theorie und Praxis zu erörtern.

Generell wurde im Theorie- und Praxisteil erkannt, dass das Big Picture Innovationsmodell genau dem Ansatz entspricht, um eine Innovationsstrategie zu erarbeiten. Vision & Flughöhe, Unternehmensstrategie, Technologie- und Marktfrühaufklärung sind essentielle Punkte, um mit dem Innovationsmodell zu starten bzw. überhaupt in die Erarbeitung einer Innovationsstrategie zu beginnen. Diese erkannten Punkte und Vorarbeiten, welche in der Literatur, als auch von sämtlichen Innovationsexperten zu entnehmen sind, werden in dem Big Picture Innovationsmodell auch gänzlich dargestellt (siehe Abbildung 34).



Abbildung 35: Innovationsstrategie im Big Picture Innovationsmodell, Quelle: Lercher (2016), S. 56.

Um einen sauberen Innovationsprozess überhaupt durchführen zu können, bedarf es einer sukzessiven Vorbereitungsphase und Problemdefinition. Deshalb wird eine möglichst genaue Auf- bzw. Abarbeitung der dargestellten Punkte unbedingt empfohlen, um in weiterer Folge an den Kernthemen der Innovation arbeiten zu können.

Da diese Masterthesis so ausgerichtet wurde, dass auch Unternehmen eine Innovationsstrategie entwickeln können, welche nicht nach dem Big Picture Innovationsmodell vorgehen, wurde die Themen Vision, Unternehmensstrategie, Innovationslücken und Suchfelder auch in der Vorgehensweise für die Erarbeitung und den Aufbau einer Innovationsstrategie aufgenommen, um den gesamten Entwicklungsprozess zu gewährleisten.

Betrachtet man nun den Punkt Innovationsstrategie, so hat sich meist die Frage gestellt, was eine Innovationsstrategie ist, wie man eine solche Strategie bestmöglich entwickelt und wie sich der Aufbau dieser Strategie darstellt. Genau diese Fragen wurden in dieser Masterthesis erarbeitet und in den Kapiteln 9.1 und 9.2 beschrieben und dargestellt.

## 11 RESÜMEE UND AUSBLICK

Das Ziel der Masterarbeit war es, den Status quo einer Innovationsstrategie in Theorie und Praxis zu erarbeiten, auch mit Hinblick auf das Grazer Innovationsmodell Big Picture. Die damit verbundenen Forschungsfragen lauteten:

- Welche Phasen, Elemente und Tools werden zur Erarbeitung einer Innovationsstrategie durchlaufen bzw. benötigt?
- Wie sieht der idealtypische Aufbau einer Innovationsstrategie aus?
- Wie ist der Status quo in der Praxis?

Um diese drei Fragen beantworten zu können, wurde eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, um die grundlegenden Fragen hinsichtlich Erarbeitung der Phasen, Inhalte und Werkzeuge zu beschreiben. Der Output des Theorieteils bildet eine verdichtende Darstellung der erarbeiteten literarischen Kenntnisse, welche unter dem Kapitel „Vorgehensweise für die Erstellung und den Aufbau einer Innovationsstrategie“ abgebildet wurde.

Die weitere Aufgabe bestand darin, diese Darstellung im empirischen Teil dieser Masterarbeit zu hinterfragen, zu bestätigen, zu verändern oder zu widerlegen. Außerdem galt es herauszufinden, wie der aktuelle Status quo einer Innovationsstrategie in der Praxis ist, da diese Art von Strategie noch nicht sehr weit verbreitet ist. Dafür wurden qualitativen Interviews mit Innovationsexperten aus der Wirtschaft durchgeführt. Mit ausgewählten Experten wurde nicht nur das Thema Innovationsstrategie, sondern auch der „Vorgehensweise für die Erarbeitung und Aufbau einer Innovationsstrategie“ aus dem Theorieteil diskutiert. Durch die Analyse der Experteninterviews im Praxisteil konnte erkannt werden, dass die Ergebnisse aus dem Theorieteil teilweise bestätigt wurden, jedoch kam es auch zu völlig neuen Ansichten und Erfahrungen/Überzeugungen. Durch diese gesammelten Erkenntnisse aus Theorie und Praxis war es möglich, die Kapitel 8, 9 und 10 als Kernelement dieser Masterthesis zu verfassen. Aufgrund der intensiven Literaturrecherche konnte die Vorgehensweise für die Erarbeitung und den Aufbau einer Innovationsstrategie schon sehr genau erarbeitet und abgebildet werden. Es wurde erkannt, dass es hauptsächlich zwei Ansätze für die Erarbeitung einer Innovationsstrategie gibt. Auf der einen Seite eine strukturierte Vorgehensweise mit sukzessiver Abarbeitung von Themenschwerpunkten inkl. eines möglichen Workshops mit sämtlichen Experten einer Organisation und auf der anderen Seite eine enge Zusammenarbeit zwischen Vorstand und/oder Geschäftsführung und dem Innovationsmanager, welcher strategische Ziele aufgrund von Beobachtungen und Bauchgefühl bekommt und für diese Ziele Suchfelder, Teilstrategien, Maßnahmen bis hin zur Finanzplanung und Aktionsplanung gemeinsam mit dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung sucht und entwirft.

Die Erkenntnisse aus der Empirie haben aber auch darüber Aufschluss gegeben, dass eine Innovationsstrategie noch keine vereinheitlichte Handhabung erfährt und auch in ihrer Verbreitung noch großes Potenzial besitzt. Was sehr auffällig war, ist auch der unterschiedliche Zugang zu diesem Thema.

Bei der Betrachtung des Grazer Big Picture Innovationsmodells wurde erkannt, dass das Modell genau der Vorgehensweise entspricht, wie es auch in der Wirtschaft praktiziert wird. Die Erkenntnisse aus der Masterthesis decken sich mit Punkten des Innovationsmodells. Nicht nur in der Reihenfolge, sondern auch in der Priorität. Durch den in dieser Masterarbeit erarbeiteten Status quo inkl. der Darstellung einer Innovationsstrategie und dem dazugehörigen Toolset, ist nun ein weiterer Schritt in Richtung ganzheitliches Verständnis über den richtigen Gebrauch und die Sinnhaftigkeit einer Innovationsstrategie gegeben.

Der schnelllebige Markt und die immer länger werden Amortisationszeiten drängen Innovationsmanager ständig dahin, kürzere Wege und Methoden zu schaffen, um in einem Unternehmen interessante Produkte für den Markt zu entwickeln und sich nicht in unwichtigen Projekten zu verlieren. Deshalb ist die richtige und ständige Verwendung einer Innovationsstrategie in Zukunft für Unternehmen mit Sicherheit von großer Bedeutung. Was es dabei immer zu bedenken gilt, ist, dass Innovation für jedes Unternehmen etwas anders bedeutet und als diese Andersartigkeit gelebt wird. Ebenso sind Innovationen und der Weg dorthin immer stark von der Unternehmenskultur und den Menschen in einem Unternehmen geprägt.

## LITERATURVERZEICHNIS

### Gedruckte Werke

Albers, Sönke; Gassmann, Oliver (2015): Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement: Strategie – Umsetzung – Controlling, 1. Auflage, Gabler Verlag

Blaeser-Benfer, Andreas; Trilling, Elisabeth (2014): Erfolgsfaktor 1: Die Innovationsstrategie, Faktenblatt 2. Auflage, Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V., RKW Kompetenzzentrum

Blaeser-Benfer, Andreas (2014): Erfolgsfaktor 4: Die Innovationskultur, Faktenblatt 2. Auflage, Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V., RKW Kompetenzzentrum

Disselkamp, Marcus (2012): Innovationsmanagement: Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen, Springer Gabler, Wiesbaden

Gaubinger, Kurt; Werani, Thomas, Rabl, Michael (2009): Praxisorientiertes Innovations- und Produktmanagement, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

Gassmann, Oliver; Granig, Peter (2013): INNOVATIONSMANAGEMENT – 12 Erfolgsstrategien für KMU, Hanser Verlag, München

Granig, Peter; Hartlieb, Erich; Lercher, Hans (Hrsg.) (2013): Innovationsstrategien Von Produkten und Dienstleistungen zu Geschäftsmodellen, Springer Gabler, Wiesbaden

Granig, Peter; Hartlieb, Erich (2012): Die Kunst der Innovation Von der Idee zum Erfolg, Springer Gabler, Wiesbaden

Gassmann, Oliver; Sutter, Philipp (2013): Praxiswissen Innovationsmanagement, Von der Idee zum Markterfolg, 3. Auflage, Carls Hanser Verlag, München

Heß, Gerhard (2017): Strategischer Einkauf und Supply-Strategie, Schrittweise Entwicklung des strategischen Einkaufs mit der 15M-Architektur 2.0, 4. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden

Huber, Daniel; Kaufmann, Heiner; Steinmann, Martin (2014): Bridging the Innovation Gap – Bauplan des innovativen Unternehmens, Springer Verlag, Berlin Heidelberg

Kaiser, Robert (2014): Qualitative Experteninterviews, Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, Springer Verlag, Wiesbaden

Kerth, Klaus; Asum, Heiko; Stich, Volker (2015): Die besten Strategietools in der Praxis, 6. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Carl Hanser Verlag, München

Lercher, Hans (2017): BIG PICTURE Das Grazer Innovationsmodell, Anzeigen und Marketing Kleine Zeitung GmbH & Co KG, Graz

Macharzina, Klauf; Wolf, Joachim (2005): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen, Konzepte, Methoden, Praxis, Gabler Verlag, Wiesbaden

Müller-Prothmann, Tobias; Dörr, Nora; Kamiske, Gerd (Hrsg.) (2014): Innovationsmanagement Strategie, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse, Hanser Verlag, München

Pechlaner, Harald; Fischer, Elisabeth (2009): Strategische Produktentwicklung im Standortmanagement, Erich Schmidt Verlag, Berlin

Simon, Hermann; von der Gathen, Andreas (2003): Das große Handbuch der Strategieinstrumente – Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung, Campus Verlag, Frankfurt/New York

Sonntag, Alexander (2014): *Erfolgsfaktor 3: Das Innovationscontrolling*, Faktenblatt 2. Auflage, Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V., RKW Kompetenzzentrum

Specht, Dieter; Möhrle, G. Martin (2002): Gabler Lexikon Technologie Management – Management von Innovationen und neuen Technologien im Unternehmen, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

Stern, Thomas; Jaberg, Herlmut (2010): Erfolgreiches Innovationsmanagement Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2013): Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Umsetzung, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Vahs, Dietmar; Burmester, Ralf (2005): Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 3. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

### Online-Quellen

Der Wirtschaftsingenieur (2012): Szenario-Technik und –Analyse <https://www.der-wirtschaftsingenieur.de/index.php/szenario-technik-und-analyse/> [Stand: 10.06.2018]

Geschka & Partner Unternehmensberatung (2018): Erarbeitung einer Innovationsstrategie [http://www.geschka.de/fileadmin/Downloads/Vertiefungen/Innovationssuchfelder\\_Vertiefung\\_20120607.pdf](http://www.geschka.de/fileadmin/Downloads/Vertiefungen/Innovationssuchfelder_Vertiefung_20120607.pdf) [Stand: 10.06.2018]

Groth, Alexander (2017): Vision, Mission und Werte <https://www.leadershipjournal.de/aktuelles-zu-leadership/vision-mission-und-werte/> [Stand: 10.06.2018]

Hengsberger, Angela (2016): 10 Maßnahmen zur Schaffung von Innovationskultur <http://www.lead-innovation.com/blog/10-ma%C3%9Fnahmen-zur-schaffung-von-innovationskultur> [Stand: 10.06.2018]

Volland, Leena (2015): Handbuch Nachhaltigkeit (Folge 13): Vision ausarbeiten <http://nachhaltig-sein.info/corporate-social-responsibility-csr/vision-definition-entwicklung-abgrenzung-mission-typische-fehler-beispiele> [Stand: 10.06.2018]

Karrierebibel (o. A.): SWOT Analyse: Stärken und Schwächen nutzen <http://karrierebibel.de/swot-analyse/> [Stand: 10.06.2018]

Pallas Capital Advisory AG (2016): Was macht eine Unternehmensstrategie erfolgreich? <https://www.pallascapital.com/was-macht-eine-unternehmensstrategie-erfolgreich-2/> [Stand: 10.06.2018]

Methodenpool Salzburgresearch (o.A.): Szenario-Technik

<https://methodenpool.salzburgresearch.at/methode/szenariotechnik/#tab-Quellen> [Stand: 10.06.2018]

Voon-Management GmbH (2014): Die VRIO-Methode <http://voon-management.com/de/blog/blog-detailseite/vrio.html#.WaQFHLLIKUk> [Stand: 10.06.2018]

Clausen, Thomas; Geschka, Horst (2018): Analysen und Erarbeitung einer Innovationsstrategie <http://manager-wiki.com/innovationsmanagement/87-analysen-zur-erarbeitung-einer-innovationsstrategie> [Stand: 22.01.2018]

Marketing-Börse (2016): Wettbewerbsvorteile analysieren mit der VRIO-Methode <https://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/1611-Die-VRIO-Analyse-hilft-bei-der-Analyse-der-Wettbewerbsvorteile/55650> [Stand: 10.06.2018]

Braintool (2014): So schreiben Sie einen Management Summary, der überzeugt <https://www.braintool.com/blog/management-summary/> [Stand: 10.06.2018]

Studi-Lektor (2017): Qualitative versus Quantitative Forschung <https://studi-lektor.de/tipps/qualitative-forschung/qualitative-quantitative-forschung.html> [Stand: 10.06.2018]

SOLYP (2016): Was macht Ihr Unternehmen einzigartig? Mit der VRIO-Analyse finden Sie es heraus! <http://www.solyp.com/de/blog/article/vrio-analyse.html> [Stand: 10.06.2018]

Produktbezogen (2015): Product Roadmap – von der Vision zur Realität <http://www.produktbezogen.de/product-roadmap-von-der-vision-zur-realitaet/> [Stand: 10.06.2018]

Wrike (2016): What is a Roadmap in Project Management? <https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-is-a-roadmap-in-project-management/> [Stand: 10.06.2018]

Zapfl (2018): Was sind Suchfelder? <http://www.lead-innovation.com/blog/was-sind-suchfelder> [Stand: 10.06.2018]

Business Wissen (2006): Roadmap entwickeln – Aufbau und Inhalte einer Roadmap und Beispiele <https://www.business-wissen.de/hb/aufbau-und-inhalte-einer-roadmap-und-beispiele/> [Stand: 10.06.2018]



## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	6
Abbildung 2: Innovationsmodell Big Picture, Quelle: Lercher (2016), S. 56. ....	7
Abbildung 3: Wurzeln und Dauerhaftigkeit von Wettbewerbsvorteilen, Quelle: Veit/Pollhammer (2013), S. 44. ....	19
Abbildung 4: Teilbereiche der Innovationsstrategie, Quelle: Vahs/Brem (2013), S. 105 (stark modifiziert). .....	23
Abbildung 5: Innovationsstrategien nach Entscheidungsfeldern, Quelle: RKW-Kompetenzzentrum (2014), Onlinequelle [09.06.2017] (leicht modifiziert). ....	24
Abbildung 6: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff, Quelle: Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 4. ....	26
Abbildung 7: Risiken und Chancen für den Pionier, Quelle: Blaeser-Benfer/Trillig (2014), S. 6. ....	29
Abbildung 8: Horizontale Kooperation, Quelle: Eigene Darstellung. ....	30
Abbildung 9: Vertikale Kooperation, Quelle: Eigene Darstellung. ....	30
Abbildung 10: Laterale Kooperation, Quelle: Eigene Darstellung. ....	31
Abbildung 11: Alternative Sichtweise der Innovationsstrategie, Quelle: Vahs/Brem (2013), S. 107 (leicht modifiziert). ....	31
Abbildung 12: Phasen der Entwicklung einer Innovationsstrategie, Quelle: Vahs/Brem (2013), S. 115 (leicht modifiziert). ....	33
Abbildung 13: Brücke zwischen Unternehmensstrategie und operativem Innovationsmanagement, Quelle: inknowaction (2016), Onlinequelle [10.06.2018]. ....	36
Abbildung 14: 8 Schritte zur gelebten Innovationsstrategie, Quelle: inknowaction, Onlinequelle [10.06.2018]. ....	36
Abbildung 15: Elf Schritte der St. Galler Technologie- und Innovationsstrategie, Quelle: Gassmann/Sutter (2013), S. 28. ....	40
Abbildung 16: St. Galler Technologieportfolio, Quelle: Gassmann/Sutter (2013), S. 33. ....	43
Abbildung 17: Produkt/Markt-Matrix zur Innovationssuche, Quelle: Geschka & Partner (2018), Onlinequelle [10.06.2018]. ....	45
Abbildung 18: GAP-Analyse, Quelle: Geschka & Partner Unternehmensberatung (2018), Onlinequelle [10.06.2018]. ....	46
Abbildung 19: Suchfeldmatrix unter Einbeziehung neuer Technologien, Quelle: Geschka & Partner Unternehmensberatung (2018), Onlinequelle [10.06.2018]. ....	48

Abbildung 20: Beispiel Know-how-Innovationsportfolio, Quelle: Geschka & Partner Unternehmensberatung (2018), Onlinequelle [10.06.2018].....	49
Abbildung 21: Bestandteile der Innovationsstrategie, Quelle: Granig/Hartlieb/Lercher (2014), S 66., in Anlehnung an Bart 2002; Bart und Pujari 2007.....	51
Abbildung 22: Vorschlag für den Entwicklungsprozess einer Innovationsstrategie, Quelle: Eigene Darstellung. ....	57
Abbildung 23: Aufbau einer Innovationsstrategie, Quelle: eigene Darstellung. ....	63
Abbildung 24: Faktoren der Unternehmensumwelt, Quelle: Kerth/Asum/Stich (2015), S. 122 (leicht modifiziert). ....	71
Abbildung 25: Vorgehensweise bei einer Umfeldanalyse, Quelle: Kerth/Asum/Stich (2015), S. 124 (leicht modifiziert). ....	72
Abbildung 26: Aufbau der SWOT-Analyse, Quelle: Gassmann/Granig, S. 121.....	72
Abbildung 27: VRIO – Analyse, Quelle: Managementmania (2016), Onlinequelle [10.06.2018].....	76
Abbildung 28: Szenario-Trichter, Quelle: Methodenpool Salzburgresearch, Onlinequelle [10.06.2018]...	78
Abbildung 29: Schritte der Szenario-Technik, Quelle: Gassmann/Sutter (2013), S. 101 (leicht modifiziert). ....	79
Abbildung 30: Zusammenführung der theoretischen und empirischen Erkenntnisse: Quelle: Eigene Darstellung. ....	125
Abbildung 31: Toolset - Finale Darstellung des Toolsets für die Erarbeitung einer Innovationsstrategie, Quelle: Eigene Darstellung.....	127
Abbildung 32: Entwicklungsprozess einer Innovationsstrategie – Vollversion, Quelle: eigene Darstellung. ....	129
Abbildung 33: Entwicklungsprozess einer Innovationsstrategie – Kurzversion, Quelle: eigene Darstellung. ....	130
Abbildung 34: Finaler Aufbau einer Innovationsstrategie, Quelle: eigene Darstellung. ....	134
Abbildung 35: Innovationsstrategie im Big Picture Innovationsmodell, Quelle: Lercher (2016), S. 56. ....	135

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Ansätze für die Erarbeitung einer Innovationsstrategie, Quelle: eigene Darstellung.....	35
Tabelle 2: Instrumente zur Innovationsstrategieentwicklung, Quelle: eigene Darstellung.....	69
Tabelle 3: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 1, Quelle: eigene Darstellung. ....	88
Tabelle 4: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 2, Quelle: eigene Darstellung. ....	90
Tabelle 5: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 3, Quelle: eigene Darstellung. ....	91
Tabelle 6: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 4, Quelle: eigene Darstellung. ....	97
Tabelle 7: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 5, Quelle: eigene Darstellung. ....	99
Tabelle 8: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 6, Quelle: eigene Darstellung. ....	100
Tabelle 9: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 7, Quelle: eigene Darstellung. ....	102
Tabelle 10: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 8, Quelle: eigene Darstellung. ....	105
Tabelle 11: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 9, Quelle: eigene Darstellung. ....	106
Tabelle 12: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 10, Quelle: eigene Darstellung. ....	108
Tabelle 13: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 11, Quelle: eigene Darstellung. ....	109
Tabelle 14: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 12, Quelle: eigene Darstellung. ....	111
Tabelle 15: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 13, Quelle: eigene Darstellung. ....	112
Tabelle 16: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 14, Quelle: eigene Darstellung. ....	113
Tabelle 17: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 15, Quelle: eigene Darstellung. ....	114
Tabelle 18: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 16, Quelle: eigene Darstellung. ....	115
Tabelle 19: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 17, Quelle: eigene Darstellung. ....	115
Tabelle 20: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 18, Quelle: eigene Darstellung. ....	116
Tabelle 21: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 19, Quelle: eigene Darstellung. ....	116
Tabelle 22: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 20, Quelle: eigene Darstellung. ....	117
Tabelle 23: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 21, Quelle: eigene Darstellung. ....	118
Tabelle 24: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 22, Quelle: eigene Darstellung. ....	118
Tabelle 25: Auswertung Expertenmeinung zu Frage 23, Quelle: eigene Darstellung. ....	119

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera
d. h.	das heißt
inkl.	inklusive
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
z. B.	zum Beispiel

## ANHANG

### Anhang Inhaltsverzeichnis

A 1: Leitfaden für Experteninterviews .....	147
A 2: Transkript Experteninterview 01 – Erarbeitung einer Innovationsstrategie .....	149
A 3: Transkript Experteninterview 02 – Erarbeitung einer Innovationsstrategie .....	154
A 4: Transkript Experteninterview 03 – Erarbeitung einer Innovationsstrategie .....	157
A 5: Transkript Experteninterview 04 – Erarbeitung einer Innovationsstrategie .....	161
A 6: Transkript Experteninterview 05 – Erarbeitung einer Innovationsstrategie .....	165
A 7: Transkript Experteninterview 06 – Erarbeitung einer Innovationsstrategie .....	168
A 8: Transkript Experteninterview 07 – Erarbeitung einer Innovationsstrategie .....	171
A 9: Transkript Experteninterview 08 – Erarbeitung einer Innovationsstrategie .....	174
A 10: Transkript Experteninterview 09 – Erarbeitung einer Innovationsstrategie .....	178
A 11: Transkript Experteninterview 10 – Erarbeitung einer Innovationsstrategie .....	181
A 12: Transkript Experteninterview 11 – Erarbeitung einer Innovationsstrategie .....	183
A 13: Transkript Experteninterview 12 – Erarbeitung einer Innovationsstrategie .....	186
A 14: Transkript Experteninterview 13 – Erarbeitung einer Innovationsstrategie .....	189
A 15: Transkript Experteninterview 14 – Erarbeitung einer Innovationsstrategie .....	193
A 16: Transkript Experteninterview 01 – Aufbau einer Innovationsstrategie .....	197
A 17: Transkript Experteninterview 02 – Aufbau einer Innovationsstrategie .....	203
A 18: Transkript Experteninterview 03 – Aufbau einer Innovationsstrategie .....	208
A 19: Transkript Experteninterview 04 – Aufbau einer Innovationsstrategie .....	210
A 20: Transkript Experteninterview 05 – Aufbau einer Innovationsstrategie .....	214

## **A 1: LEITFADEN FÜR EXPERTENINTERVIEWS**

### **Erarbeitung einer Innovationsstrategie**

1. Was verstehen Sie unter eine Innovationsstrategie?
2. Wer ist für die Erstellung der Innovationsstrategie zuständig? (wer organisiert die Meetings usw. bzw. wer sind die Treiber?)
3. Wer ist in die Erarbeitung einer Innovationsstrategie eingebunden?
4. Wie ist ihre Innovationsstrategie aufgebaut bzw. wie wurde sie erarbeitet/abgeleitet?
5. Was sind die Phasen und Inhalte Ihrer Innovationsstrategie?
6. Mit welchen Methoden oder Tools haben sie die Innovationsstrategie entwickelt?
7. Gibt es einen Prozessablauf der Innovationsstrategie? Wenn ja, wie sieht dieser aus?
8. Wie ist Ihre Innovationsstrategie im Gesamtunternehmen eingebettet und wie wird sie kommuniziert?
9. Wie oft wird die Innovationsstrategie überarbeitet und von wem wird dies durchgeführt?
10. Gibt es vorgegebene Zeitschienen für die Erreichung gewisser Ziele?
11. Werden in der Innovationsstrategie definierte Innovationsressourcen und -budgets verbindlich freigegeben?
12. Werden daraus Innovationsteilziele für die relevanten Abteilungen heruntergebrochen und an die zuständigen Führungskräfte überantwortet?
13. Werden durch die zuständigen Führungskräfte die Innovationsteilziele weiter heruntergebrochen und mit den unterstellten MitarbeiterInnen der Abteilung besprochen?

### **Bestandteile und Aufbau einer Innovationsstrategie**

14. Aus welchen Bausteinen ist Ihre Innovationsstrategie aufgebaut?
15. Was sind die Inhalte der jeweiligen Bausteine und wie werden diese definiert?
16. Wie werden die Ziele für Ihre Innovationsstrategie definiert?

17. Wie viele Ziele haben Sie in Ihrer Innovationsstrategie definiert?
18. Wie viele Suchfelder werden bearbeitet und gibt es anschließend eine Priorisierung?
19. Werden für jedes Suchfeld eigene Teilstrategien erarbeitet und wenn ja, wie werden diese Teilstrategien erarbeitet?
20. Wie werden Ihre Maßnahmen in der Innovationsstrategie definiert und wie werden die Verantwortlichkeiten festgelegt?
21. Welche Änderungen müssen/werden in der Organisationsstruktur durchgeführt und welche Maßnahmen werden gesetzt, um die Innovationsziele zu erreichen?
22. Werden zu jedem Projekt oder Suchfeld spezielle Finanzpläne erstellt und wie kommt die Kostenschätzung zustande?
23. Wie werden die Ihre Aktionspläne erstellt und inwieweit wird in die Zukunft geplant?

## A 2: TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 01 – ERARBEITUNG EINER INNOVATIONSSTRATEGIE

**Interview 01:** Der Experte ist seit mehreren Jahren bei einem renommierten Unternehmen, welches in der Elektronikbranche tätig ist, angestellt. Als Innovation Manager ist er gesamtverantwortlich für alle Innovationen in diesem Unternehmen.

### Erarbeitung einer Innovationsstrategie

**I: Interviewer**

**B: Befragter**

*I: Was verstehen Sie unter eine Innovationsstrategie?*

**B:** Eine Innovationsstrategie ist für mich im Grunde eine Sammlung von Entscheidungen und Festlegungen, die ein Topmanagement-Gremium betrifft um Suchfelder festzulegen. Um fest zu legen mit welchen Technologien man sich beschäftigt. Was sind die Stoßrichtungen mit welchen wir uns beschäftigen wollen?! Eine Innovationsstrategie beinhaltet auch wie viel wir investieren wollen an Zeit und Ressourcen. Was sind die Ziele sind. Was auch sehr wichtig ist – dass die Innovationsstrategie ein Innovationsportfolio beinhaltet und dieses Portfolio dementsprechend aufschlüsselt an welchen Themen in nächster Zeit gearbeitet wird.

*I: Wer ist für die Erstellung der Innovationsstrategie zuständig? (wer organisiert die Meetings usw. bzw. wer sind die Treiber?)*

**B:** Im Moment ist es so, dass wir gerade alles neu entwickelt und aufzubauen. Es ist so, dass die Innovationsstrategie beim Innovationsmanager aufgehoben ist. Darüber entscheiden werden dann die C-Levels (CEO, CTO, COO), die Leiter der Business Units – sie entscheiden wohin die Produktstrategie langfristig gehen soll und natürlich der Eigentümer.

Die Meetings werden von mir organisiert und auch ich bin der Treiber, um die Innovationsstrategie voranzubringen.

*I: Wer ist in die Erarbeitung einer Innovationsstrategie eingebunden?*

**B:** C-Levels, Eigentümer und ich.

Natürlich sind in der Vorbereitung noch Produktmanager, Leadingenieure und alle nötigen Personen miteingebunden. Für die Verabschiedung der Innovationsstrategie jedoch genau dieses Gremium aus C-Levels, Eigentümer und mir, welche das Commitment dazu geben.

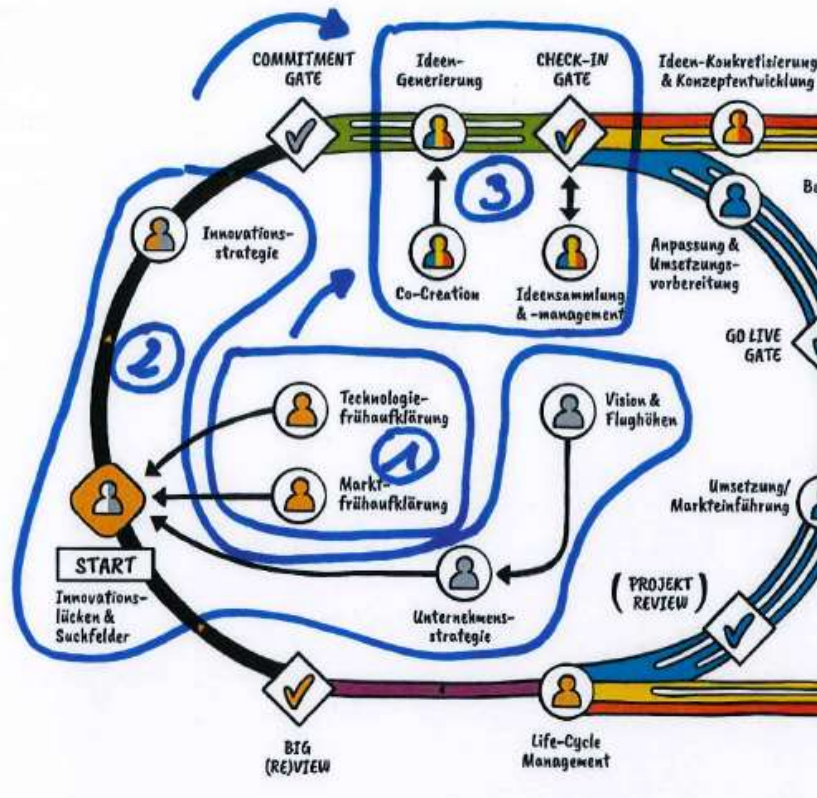
*I: Wie ist ihre Innovationsstrategie aufgebaut bzw. wie wurde sie erarbeitet/abgeleitet?*

**B:** Die Idee des gesamten Prozesses ist es am Anfang - um jetzt auf das Grazer Innovationsmodell zu



referenzieren – einen Block zu planen, welcher sich Strategic Foresight nennt. Ich möchte es nicht so granular aufzeigen mit Technologie- und Marktfrühaufklärung.

Für mich ist dies nämlich ein gemeinsamer Block in dem all diese Themen bearbeitet werden. Um am Ende wirklich verschiedene Zukunftsbilder für die verschiedenen Business Units zu erhalten.



Ich habe das Ganze auf drei große Blöcke heruntergebrochen, welche ich bearbeiten möchte.

**I:** Was sind die Phasen und Inhalte Ihrer Innovationsstrategie?

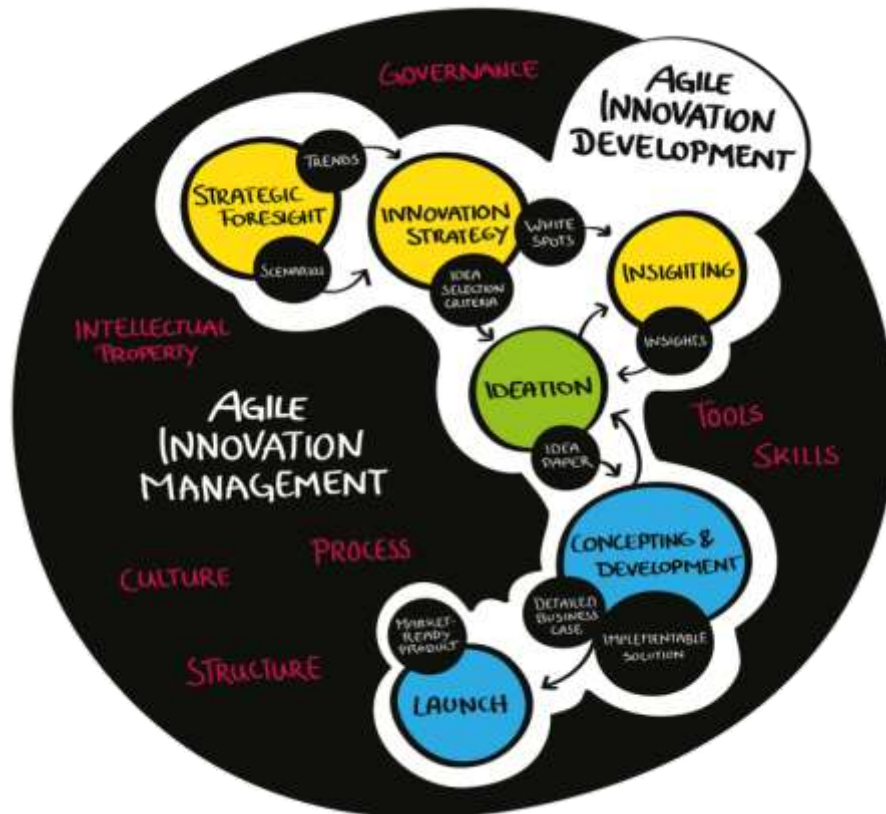
**B:** Dieser Bereich soll so aufgebaut sein, dass innerhalb dieser Innovationsstrategie dieses Portfolio gibt – dieses Portfolio beinhaltet dann eben Themen die entweder näher an unserem Kerngeschäft liegen, angelagert an das Kerngeschäft oder auch Transformationell (das heißt weit ab von unserem Kerngeschäft – entweder technologisch oder markttechnisch) und die dann da drinnen mit Arbeitsgruppen bearbeitet werden und diese Arbeitsgruppen bilden sich dann aus Personen heraus, welche an der „Linie“ beschäftigt sind.

Dies sind zum Beispiel Produktmanager, Key Account Manager, Business Development Manager oder Lead Engineers. Diese Arbeitsgruppen haben einen starken Anspruch haben diese Themen weiter zu treiben und auch eine Verbindung zu externen Organisationen darstellen können. Das heißt Universitäten, Kunden, Lieferanten, mögliche Partner, welche uns einfach weiterbringen wo wir offen sein wollen für Innovationen und Open Innovation betreiben wollen. Wir wollen generell ein starkes Netzwerk aufbauen.

**I:** Mit welchen Methoden haben sie die Innovationsstrategie entwickelt?

**B:** Das Grazer Innovationsmodell hat natürlich in die Überlegungen und Entwicklungen unserer Innovationsstrategie mit hinein gespielt, war jedoch nicht unsere einzige Quelle des Inputs.

Es gibt zum Beispiel auch die Innovation Alliance aus Deutschland deren Modell so aussieht:



<http://www.innovation-alliance.net/de/>

Einem Strategic Foresight mit Szenarien und erkannten Trends. Einem zusätzlichen Insighting mit Consumer/Shopper/Cultural/Brand Insights betreiben und diese beiden Punkte in eine Innovationsstrategie münden lassen inklusive White Spots und Idea Selection Criteria. Damit wird dann in eine Ideation gegangen. Ich möchte unsere Innovationsstrategie auch eher im Sinne der Innovation Alliance haben um einfach recht große und klare Blöcke zu haben. Im Widerspruch zu dem Grazer Innovationsmodell, welches dann doch hingegen recht detailliert ist.

Groß und klar deshalb weil es einfacher und übersichtlicher ist. Wenn man als Innovationsmanager in diesem Bereich tätig ist und das Thema studiert hat ist man sehr tief in diesem Thema drinnen. Es (Grazer Innovationsmodell) macht natürlich Sinn und ich weiß um was es geht. Für Personen, welche nicht so tief drinnen sind ist es oft schwierig zu verstehen und beansprucht teilweise auch viel Zeit um es zu verstehen. Diese Zeit hat man in verschiedenen Unternehmen ab einem gewissen Level nicht mehr. Das heißt es muss sehr schnell klar sein was steckt dahinter und was ist der Gewinn daraus.

**I:** *Gibt es einen Prozessablauf der Innovationsstrategie und wie sieht dieser aus?*

**B:** Ich sehe den Prozess nicht wirklich in Phasen untergliedert weil die Einheiten des Prozesses parallel ablaufen. Das heißt wir werden laufend Strategic Foresight betreiben in dem wir Trends analysieren, indem wir einfach jährlich Zukunftsbilder generieren wollen. Wir werden dann sehen wie oft wir es brauchen. Aktuell ist es geplant jährlich zu betreiben. Es ist auch geplant diese Innovationsstrategie für den Start für jede Quartal zu reviewen und anzupassen. Es gilt zu schauen: was sind die Ergebnisse, welche aus diesen Arbeitsgruppen zurückkommen. Unsere Geschäftsführung und unser Eigentümer haben sehr großes Interesse daran immer die aktuellen Themen zusehen an welchen gearbeitet wird und was sind die Ergebnisse daraus. Somit habe ich für den Start quartalsweise Überprüfungen eingeplant um kurze und agile Feedbackschleifen zu haben und immer jederzeit korrigierend einzugreifen. Das heißt es wird laufend Foresight betrieben, es wird laufend die Innovationsstrategie angepasst beziehungsweise controlled (sind wir auf dem richtigen Pfad oder müssen wir etwas anpassen).

Wenn ich es jetzt auf ein Projekt herunterbrechen will, dann kann ich natürlich Phasen erahnen. Zum Beispiel in der Phase XY habe ich für dieses Projekt diese Vorahnung, in dieser Phase haben wir Ideen/Konzept erarbeitet und dieses dann an die Business Units übergeben. Dann kann ich natürlich sagen es sind Phasen aus Produktsicht aber aus Unternehmenssicht ist es für mich eine parallele Prozessarbeit.

Es gibt also keinen genauen Prozessablauf sondern es wird permanent überarbeitet und weiterentwickelt.

**I:** *Wie ist Ihre Innovationsstrategie im Gesamtunternehmen eingebettet und wie wird sie kommuniziert?*

**B:** Kommuniziert natürlich wie schon erwähnt über die C-Levels, Eigentümer und mich.

Über die Frage wo die Innovationsstrategie bei uns eingebettet werden soll haben wir schon sehr viel diskutiert und nachgedacht. Es gibt diesbezüglich auch noch kein ganz klares Bild. Der Plan ist es natürlich die Innovationsstrategie in die Unternehmensstrategie einzubetten. Es ist noch nicht ganz klar inwieweit die Innovationsstrategie eigenständig ist aber es soll natürlich mit der Unternehmensstrategie harmonieren. Was bereits diskutiert wurde und vorstellbar ist, ist das in der Unternehmensstrategie (global gesehen als übergeordnete Strategie) Innovationsthemen behaftet sind und daraus natürlich die Innovationsstrategie abgeleitet wird. So ist es auch im Innovationsmodell – die Unternehmensstrategie und davon abgeleitet die Innovationsstrategie. Was wir aus jetziger Sicht nicht haben wollen ist, dass sie komplett eigenständig ist oder sich darin auch Dinge widersprechen. Es soll miteinander harmonieren bzw. sogar in die Unternehmensstrategie eingebettet.

**I:** *Gibt es vorgegebene Zeitschienen für die Erreichung gewisser Ziele?*

**B:** Die Produktstrategie welche die Entwicklung der Produkte für die nächsten 2 Jahre betrifft liegt bei

den Produktmanagern.

Das was wir als Innovation im Front End der Innovation betreiben, das sind wirklich Themen an welchen wir wirklich langfristig und nachhaltig arbeiten wollen. Meine Vision ist, dass wir laufend Produktkonzepte aus unserem Innovationsportfolio an unseren BUs übergeben damit sie sie wirklich in konkrete Projekte eintüten können.

Es wird natürlich Zeitschienen geben aber diese sind im Moment noch nicht absehbar weil wir gerade dabei sind das ganze Thema zu implementieren aber ich habe den Plan in dieser Innovationsstrategie diese Themenblöcke immer mit einem gewissen Budget und Zeitrahmen zu hinterlegen sonst hat man natürlich auch nicht die Möglichkeit etwas zu kontrollen. Das soll dann bei den Themen angebunden zu sein um überhaupt etwas kontrollierbar zu machen.

### **Commitment**

*I: Werden in der Innovationsstrategie definierte Innovationsressourcen und -budgets verbindlich freigegeben?*

**B:** Wir haben das Ganze erst vor kurzem ins Leben gerufen und die Budgetplanung war leider schon abgeschlossen. Es ist aber bereits vereinbart, dass es für das nächste Jahr ein eigenes Innovationsmanagementbudget geben wird wo wir dann zum Beispiel Kooperationen mit externen Partnern wie zb Erarbeitung von Prototypen, Dienstreisen oder Consulter über das Budget abhandeln können.

*Werden daraus Innovationsteilziele für die relevanten Abteilungen heruntergebrochen und an die zuständigen Führungskräfte überantwortet?*

**B:** Das Ziel ist es in diesem Konglomerat aus Arbeitsgruppen sämtliche Themen zu bearbeiten.

Es ist weniger abteilungsbezogen – ich möchte nicht in das klassische Abteilungsdenken geraten sondern ich möchte ein eigenstehende Einheit haben die keine starre Organisation ist, sondern aus lebendigen Arbeitsgruppen besteht, welche auf bedarf einberufen und zusammengestellt werden können. Somit ist unsere Innovationsstrategie nicht auf Abteilungen zugeschnitten sondern kann wirklich sehr flexibel in diesem Nukleus angewendet werden. Was bei uns sehr wichtig ist, ist die Kultur und auf Eigentümerseite soll Spiel- und Denkraum eingeräumt werden, für jene Leute, die an diesen Themen arbeiten. Von daher ist es wirklich so gedacht, dass nicht auf Abteilungen runtergebrochen wird sondern eine Einheit zu bilden, welche wiederum auch einen gewissen Spielraum genießen können.

*Werden durch die zuständigen Führungskräfte die Innovationsteilziele weiter heruntergebrochen und mit den unterstellten Mitarbeiterinnen der Abteilung besprochen?*

**B:** Diese Frage wurde schon größtenteils in der Zweiten beantwortet.

Jedoch ergänzend:

Was es natürlich auch vielleicht geben wird ist, dass man Projekte unternehmensweit ausschreibt und sich Mitarbeiter dafür bewerben können – also ein Innovationsprojekt. Wir haben zum Beispiel eine eigene Akademie inhouse wo gewisse Schulungen stattfinden. Dort soll man sich zukünftig auch für solche Projekte bewerben können. So wird dieser Teil für alle Mitarbeiter zugänglich.

Die restlichen Mitarbeiter mit den nötigen Fähigkeiten werden dann extra herangezogen um diese Projekte zu verwirklichen.

Wir haben natürlich noch nicht so viel Erfahrung damit. Jedoch ist es bis jetzt so gehandhabt worden, dass hier ganz sicher etwas an bootlegging dabei war. Wir werden dann sehen in wieweit wir das dann als konspiratives bootlegging beibehalten. Ein Mitarbeiter arbeitet eben ein paar Stunden im Monat an so einem Projekt und geht somit im Tagesgeschäft quasi unter oder wir schaffen eine klare Struktur mit Stundenerfassung um ein besseres Controlling zu gewährleisten. Ich denke die Zukunft wird zeigen wie wir am besten vorgehen. Ich habe eher den Zugang nicht im Vorhinein alles zu überplanen sondern mit der Zeit Tools einzuführen, wenn wir sehen, dass sie notwendig werden.

### **A 3: TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 02 – ERARBEITUNG EINER INNOVATIONSSTRATEGIE**

**Interview 02:** Beruflich war der Interviewpartner sehr früh mit Start-Ups in Verbindung und hat diese auch finanziert. Mittlerweile ist der Experte seit mehreren Jahren für die Innovationabteilung eines internationalen Börsenunternehmens verantwortlich.

#### **Erarbeitung einer Innovationsstrategie**

**I:** Was verstehen Sie unter eine Innovationsstrategie?

**B:** Eine Innovationsstrategie ist für uns eine Strategie welche auch an der Corporate Strategie angelehnt ist. Wir haben eine Vorgabe vom Konzern in welche Richtung wir uns bewegen sollen und schauen wie wir unsere Maßnahmen dann auch ausrichten, dass wir sie erfüllen können.

Wir haben Corporate Vision und davon haben wir fünf Stützpfeiler die darauf aufbauen wie man diese Vision aufbauen kann. Ein Bereich ist dabei Technologie, welcher bei uns natürlich stark auffällt.

Wir sind ein großer Merger und somit sind wir auch mit anderen Firmen zusammengeschlossen. Ein Pfeiler ist zum Beispiel auch Kultur – um neue Kulturen zusammenzubringen. Der Andere um neue Märkte zu erschließen. Dann gibt es noch Portfolio (um das Portfolio zu verbessern), Competitive und People.

**I:** Wer ist für die Erstellung der Innovationsstrategie zuständig? (wer organisiert die Meetings usw. bzw. wer sind die Treiber?)

**B:** Wir sind im Bereich Corporate Development und somit direkt dem CEO unterstellt. In diesem Sinne

komme ich mit einem Vorschlag und der wird hoffentlich abgesegnet.

Der Treiber und Organisator bin also ich. Das ist jetzt aber nicht eine One-Man-Show sondern ist doch eher mehr Teamarbeit.

**I:** *Wer ist in die Erarbeitung einer Innovationsstrategie eingebunden?*

**B:** Das sind hauptsächlich unsere drei angestellten Innovationsmanager. Dann haben wir in unserer Abteilung auch noch die Strategie angesiedelt und da arbeiten wir mit einer Person zusammen.

Passiert hauptsächlich firmenintern ist aber auch schon extern passiert.

**I:** *Wie ist ihre Innovationsstrategie aufgebaut bzw. wie wurde sie erarbeitet/abgeleitet?*

**B:** Es gibt ja immer gewisse Markettrends, die leiten wir dann ja natürlich in einem gewissen Kontext für unser Unternehmen ab. Das heißt wo kann sich unser Kunde hin entwickeln? Wenn wir sehen unser Kunde kann sich in diese Richtung bewegen, dann müssen wir natürlich schauen, dass wir auch in dieser Richtung etwas Nettes anbieten können.

Von dem her ist das immer ein Abgleich von Tendenzen und Technologietrends.

**I:** *Was sind die Phasen und Inhalte Ihrer Innovationsstrategie?*

**B:** Es gibt bei uns keine definierten Phasen sondern es passieren kleine Innovationsprojekte, welche auch mal den Mitarbeiter bei Laune halten sollen damit bemerkt wird in diesem oder jenem Bereich passiert etwas.

Generell haben wir unsere Trend- und Marktanalysen. Wissen welche Kompetenzen wir haben und was der Kunde braucht und gehen dann in die Planung.

**I:** *Mit welchen Methoden haben sie die Innovationsstrategie entwickelt?*

**B:** Nachdem die Strategieabteilung bei uns integriert ist haben wir natürlich auch viele externe Berater. Von dem machen wird das eher selber abteilungsintern. Wir arbeiten dabei in Kooperationen und mit Plattformen wo wir anfangs die Trends herbekommen, ansonsten finden bei uns auch Marktanalysen, SWOT und PESTL Einsatz um herauszufinden, wie kommen wir dort hin wo wir eigentlich sein wollen. Es gibt eben verschiedenen Marktopportunitäten und dann fragen wir uns wie können wir dort hinkommen.

Wir haben zum Beispiel auch unsere Technologie-Roadmap um zu wissen wo wollen wir oder wo müssen wir angreifen.

*I: Gibt es einen Prozessablauf der Innovationsstrategie und wie sieht dieser aus?*

**B:** Nein, wir haben keinen genauen Prozessablauf.

*I: Wie ist Ihre Innovationsstrategie im Gesamtunternehmen eingebettet und wie wird sie kommuniziert?*

**B:** Man muss sagen, wir haben im Moment sehr viele Veränderungsprozesse seit einem halben Jahr. Wir bauen uns komplett neu auf und von dem her sind mit einem Relaunch beschäftigt. Generell wird von dem CEO ein Statement preisgegeben und auch wir kommunizieren auf verschiedenen Event. Wir haben sogenannte Innodays die wir launchen, diese passieren einmal im halben Jahr. Dort finden auch die verschiedensten Workshops statt. Das ist der eine Teil. Der andere Teil ist wo wir unsere Corporate Communication verwenden wie zum Beispiel Intranet.

*I: Wie oft wird die Innovationsstrategie überarbeitet und von wem wird dies durchgeführt?*

**B:** Es ist natürlich nice to have, dass man short-, long- und midterm hat. Aber generell ist festgelegt, dass wir sie jährlich challengen und einfach mit unserer corporate Strategie, welche darauf aufbaut einfach einen Abgleich machen.

*I: Gibt es vorgegebene Zeitschienen für die Erreichung gewisser Ziele?*

**B:** Wir sind ein börsenorientiertes Unternehmen und müssen am Ende des Tages jeder Rechenschaft ablegen und von dem her ist es immer gut wenn wir nicht nur coole Ideen bringen sondern auch finanziell wichtige Ideen. Rechenschaft ablegen müssen wir jedes halbe Jahr und einmal im Jahr wird unser Input versus Output gemessen.

### **Commitment**

*I: Werden in der Innovationsstrategie definierte Innovationsressourcen und -budgets verbindlich freigegeben?*

**B:** Generell gibt es natürlich die Budgetbesprechungen wo ich sage was will ich und was brauch ich. Es wird geschaut, was nächstes Jahr kommt und sage was es kostet das Ziel durchzubekommen. Es ist von Jahr zu Jahr verschieden bei uns ob ich das Budget bekomme oder nicht.

*I: Werden daraus Innovationsteilziele für die relevanten Abteilungen heruntergebrochen und an die zuständigen Führungskräfte überantwortet?*

*Werden durch die zuständigen Führungskräfte die Innovationsteilziele weiter heruntergebrochen und mit den unterstellten MitarbeiterInnen der Abteilung besprochen?*

**B:** Ich habe meine Mitarbeitergespräche Anfang des Jahres und setze Ziele für die jeweiligen Mitarbeiter fest. Die Ziele sind natürlich abgeleitet von meinen Zielen und des Weiteren von der Innovationsstrategie. So geht es einfach stückchenweise weiter.

## **A 4: TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 03 – ERARBEITUNG EINER INNOVATIONSSTRATEGIE**

**Interview 03:** Dieser Experte ist nach mehr als 16 Jahren im Unternehmen mittlerweile für die Leitung Innovation zuständig. Das börsennotierte Unternehmen ist in der Industriebranche tätig.

### **Erarbeitung einer Innovationsstrategie**

*I: Was verstehen Sie unter eine Innovationsstrategie?*

**B:** Für uns ist eine Innovationsstrategie das Papier, in dem wir definieren was ist Innovation für uns? Das heißt es müssen wirtschaftlich verwertbare Ergebnisse heraus kommen. Wir sehen in Innovation etwas, was auch für das Unternehmen neu ist. Es muss keine Weltneuheit darstellen sondern es geht um Prozesse, Dienstleistungen oder es können auch Produkte sein, welche andere Unternehmen schon produzieren und wir noch nicht. Also Produkte für die es auch einen Markt gibt – wir aber noch nicht produzieren. Auch das ist für uns Innovation.

Es wird also definiert was Innovation überhaupt ist. Es müssen Rahmenbedingungen in der Innovationsstrategie enthalten sein, wer die Mentoren und Treiber sind, wer dafür verantwortlich ist (das ist bei uns das gesamte Unternehmen). Wir arbeiten auch mit der Ansoff Matrix als Rahmenbedingung – also alles was in Richtung Produktentwicklung und Marktpenetration geht ist ok aber alles was Richtung totaler Diversifikation geht (also sowohl neues Produkt als auch neuer Markt) ist für uns rot. Soll heißen, dass wir solche Dinge nicht bearbeiten. Dies sind unsere Rahmenbedingungen.

Dann gibt es auch ein paar strategische Ziele wo sich das Unternehmen hin entwickeln möchte. So etwas ist auch darin formuliert und dann gibt es wirklich die Dateilabteilungsziele. Das heißt jeder Mitarbeiter im Unternehmen muss wissen was die Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und so weiter betrifft. Jeder muss wissen wohin will das Unternehmen in den nächsten Jahren, was ist von jeder Abteilung gewünscht und in welche Richtung müssen wir denken wenn es darum geht neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und Ideen zu haben. Das ist für uns Innovationsstrategie.

Beispielsweise haben wir letztes Jahr im November einen zweitägigen Workshop gehabt wo sich Kollegen (natürlich mit vorangegangener Vorbereitungsphase) aus den unterschiedlichsten Abteilungen hingesetzt haben um eine Markt- und Technologiefrühaufklärung gemacht haben. Also was sieht man auf dem Horizont in den nächsten 5 Jahren auf das Unternehmen zukommen – in allen Bereichen. Wir haben auch vorbereitend alle Produkte in einem Produktlebenszyklus untersucht. Das Ganze ist dann in diesem zweitägigen Workshop zusammengetragen worden und auf Basis von diese Präsentationen/Diskussionen sind wir auf Innovationssuchfelder und Innovationslücken gestoßen. Aus



diesen Innovationslücken und Suchfeldern haben wir dann ganz konkret diese Abteilungsinnovationsziele definiert. Jede Abteilung hat also ein oder mehrere ganz konkrete Innovationsziele.

*I: Wer ist für die Erstellung der Innovationsstrategie zuständig? (wer organisiert die Meetings usw. bzw. wer sind die Treiber?)*

**B:** Das mache ich alleine.

Inhaltlich natürlich kommt der Input von meinen Kollegen. Wir haben eine Prozessorganisation und es gibt den Hauptprozess „Innovationen generieren und Produkte entwickeln“ da bin ich Hauptprozessverantwortlicher dafür und in diesem Hauptprozess sind dann die einzelnen Entwicklungsteilprozesse wo Produktdesign, Produktentwicklung und Grundlagenentwicklung usw. betrifft – dafür sind dann die Kollegen verantwortlich. Aber einen Teilprozess, der nennt sich Innovationsprojekte umsetzen ( dies ist im Endeffekt der Prozess wo das Big Picture läuft) und dafür bin ich dann auch gleichzeitig Teilprozessverantwortlicher. Das heißt alles was irgendwie damit zu tun hat läuft dann über mich.

*I: Wer ist in die Erarbeitung einer Innovationsstrategie eingebunden?*

**B:** Wir haben gemeinsam mit Herrn Lercher vom Campus02 und der Geschäftsführung festgelegt, welche Themen wir untersuchen wollen und haben dann überlegt für welches Thema sich welche Kollegen eignen.

Es einen Arbeitskreis welcher sich „Big Picture“ nennt. Dieser Kreis führt dann auch diese regelmäßigen Gate Sitzungen durch und gibt Innovationsprojekte frei und bewertet diese. Dieser Arbeitskreis ist natürlich erstmal bei der Erarbeitung dabei, aber dann für die jeweiligen Themen, welche bearbeitet werden sollen die Kollegen aus den Fachabteilungen.

So wurde es erstmal festgelegt und wir werden das Ganze im November wiederholen. Bis auf ein paar Ausnahmen werden es auch wieder dieselben Kollegen sein. Das waren circa 15 Leute.

Es gibt ein Gremium das nennt sich „Arbeitskreis Freigabe Innovationsprojekte“. Das ist ein Gremium, welches sich alle zwei Monate trifft und die Pitch-Gates und Maturity-Gates durchführt. Da bin ich dabei, die zwei Geschäftsführer, unser Technikleiter, unser Entwicklungsleiter, Produktionsleiter und unser Vertriebsleiter. Also aus diesem Kreis setzt sich dieses Gremium zusammen. Wir tagen alle zwei Monate und wiken alle Projekte durch und schauen dabei den Status der Projekte durch, wir machen auch den Prozessreview von dem Big Picture und so weiter. In dieser Gruppe haben wir uns überlegt für die Innovationsstrategie: ok, wir wollen untersuchen wie sich der Markt in den nächsten Jahren verhält, wie ändern sich die Gesetzgebungen der nächsten Jahre. Entweder diese Themen hat jemand aus der Gruppe bearbeitet oder wir haben gesagt für Thema XY brauchen wir einen Kollegen aus dem Produktmanagement oder beispielsweise aus der HR Abteilung, dann ist diese Person namentlich nominiert worden mit der Bitte eine Präsentation vorzubereiten. War für diejenigen Personen eine

einmalige Sache.

*I: Wie ist ihre Innovationsstrategie aufgebaut bzw. wie wurde sie erarbeitet/abgeleitet?*

**B:** Die Erarbeitung funktioniert in der Praxis so, dass es diesen Workshop gibt wo die Kollegen diese vorbereiteten Präsentationen zur Technologiefrühaufklärung und Marktfrühaufklärung präsentieren. Parallel werden ähnlich wie bei einem Kreativworkshop Kärtchen mitgeschrieben. Egal ob das jetzt Fragen, Ideen, Lücken und so weiter sind. Nach jeder Präsentation werden natürlich Verständnisfragen gestellt.

Wenn alle Kollegen ihre Präsentationen abgeschlossen haben werden nach diesen zwei Tagen all diese Kärtchen mit Ideen und offenen Punkten zusammengefasst, anschließend geclustert in

- Ist dieses Thema relevant?
- Ist dieses Thema wichtig für das Unternehmen?
- Sollten wir uns darum kümmern?
- Ist es eine Bedrohung für das Unternehmen?

Es wird einfach auf einer Pinnwand geclustert.

Wenn es nicht wichtig ist wird es in einen sogenannten Ideenspeicher hinein und kommt nicht in die Innovationsstrategie.

Wenn es wichtig ist wird anhand der Dringlichkeit entschieden wann sich darum gekümmert wird. Kann auch nächstes oder übernächstes Jahr sein. Daraus werden dann Detailziele herausformuliert und wir haben das so gemacht (Hans Lercher und ich), dass wir begonnen haben die ganzen Karten zu fotodokumentieren und alles in eine Excel-Liste geschrieben haben. Im Endeffekt ist dann ein 5-seitiges Worddokument herausgekommen wo ein bisschen von dem ganzen Drumherum dokumentiert wurde aber auf Basis der offenen Punkte herausgekommen ist wo wir etwas tun müssen von diesen Dokumentationen.

Auf einer Messe wurde ich auf einen neuen Trend in Bezug auf Herstellungsverfahren aufmerksam. Diesen Trend beziehungsweise Entwicklung habe ich dann Firmenintern präsentiert und es wurde eine Strategie entwickelt, dass wir bis 2018 an der Erarbeitung von Wissen und Kernkompetenzen arbeiten müssen und gleichzeitig ein Marketingkonzept ausarbeiten müssen ob der Kunde so ein Produkt aus diesem Herstellungsverfahren überhaupt braucht oder will.

*I: Was sind die Phasen und Inhalte Ihrer Innovationsstrategie?*

**B:** Es gibt keine definierten Phasen. Es gibt eben diesen Workshop mit den Präsentationen und aus diesen Präsentationen resultieren die Kärtchen welche dokumentiert werden und daraus werden dann wie schon erwähnt in mühevoller Kleinstarbeit die Kärtchen geclustert und danach zu Themen zusammengefasst, wie man es eben bei einem Ideenworkshop macht. Dann wird eben gemeinsam mit der Geschäftsführung entschieden, was ist dringend, was ist wichtig und dann wird daraus die Strategie formuliert. Im Endeffekt kommt dieses Dokument/Strategie heraus. Im November passiert dann wieder

eine Anpassung. Die Präambel wird wahrscheinlich gleich bleiben nur die Ziele werden sich geringfügig ändern. Also manche Ziele bleiben gleich und andere fallen vielleicht heraus.

Aber die große Masse wird gleich bleiben, weil die Strategie ist ja langfristig geplant und viele Ziele sind ja noch immer vorhanden, denn die meisten Ziele sind ja nicht in einem Jahr abgeschlossen.

Es ist also kein monatelanger Prozess wie wir auf unsere Innovationsstrategie kommen sondern es passiert in mehreren Tagen im Zuge dieses Workshops am Beginn.

*I: Mit welchen Methoden haben sie die Innovationsstrategie entwickelt?*

**B:** Workshop

*I: Wie oft wird die Innovationsstrategie überarbeitet und von wem wird dies durchgeführt?*

**B:** Einmal im Jahr.

*I: Gibt es vorgegebene Zeitschienen für die Erreichung gewisser Ziele?*

**B:** Im ersten Draft sind zu jedem Ziel auch schon ganz konkrete Ideen dabei gestanden und bis dahin passiert dies, bis dahin passiert das. Bis zum Quartal X möchten wir X Millionen mit diesem Produkt erwirtschaften. So etwas wurde ausgegeben, weil wir den einzelnen Abteilungen nicht irgendetwas vorgeben, sondern wir haben das Ganze bewusst globaler gewählt/formuliert. Generell wurde die Zeitschiene (Mitte-Ende 2018) sehr grob gewählt.

Das heißt, mit jeder Abteilung wurde das Ziel besprochen. Die ganzen Ideen wurden ihnen als Input/Gedankenstoß gegeben aber wie sie das machen und mit welchem Zeitplan ist ihnen überlassen und Ziel des Abteilungsleiters wie er das erreicht.

### **Commitment**

*I: Werden in der Innovationsstrategie definierte Innovationsressourcen und -budgets verbindlich freigegeben?*

**B:** Ja, sind freigegeben. Es steht eine konkrete Summe in der Innovationsstrategie, welche ich mir von der Geschäftsleitung erkämpft habe. Das Budget steht also wirklich als Zahl drinnen und das habe ich als Forschungs- und Innovationsbudget, welches mir zur Verfügung steht.

Bei den einzelnen Zielen nicht aber als Gesamtforschungsbudget.

*I: Werden daraus Innovationsteilziele für die relevanten Abteilungen heruntergebrochen und an die zuständigen Führungskräfte überantwortet?*

*Werden durch die zuständigen Führungskräfte die Innovationsteilziele weiter heruntergebrochen und mit den unterstellten Mitarbeitern der Abteilung besprochen?*

**B:** Es ist so, der Workshop war im Oktober/November letzten Jahres und die Innovationsstrategie wurde schlussendlich im Dezember mit der Geschäftsleitung verfasst und freigegeben. Betrachtet man das „Big Picture“, gibt es nach der Innovationsstrategie ja das sogenannte Commitment-Gate. Wir haben unabhängig von der Innovationsstrategie firmenintern auch zweimal jährlich einen Führungskräftenachmittag wo alle Führungsebenen vertreten sind. Dort werden die verschiedensten Themen besprochen und unter anderem war dort auch der Programmpunkt „Commitment-Gate“ angeführt. Dort habe ich die Innovationsstrategie vorgestellt und habe jedes Ziel vorgestellt und bin darauf eingegangen und habe mir das OK von allen Führungskräften abgeholt, dass sie das gesehen haben und dass das so für sie passt. Das war sozusagen unser „Commitment-Gate“ und anschließend haben wir mit den Abteilungsverantwortlichen der verschiedenen Abteilungen persönliche Gespräche gehabt und haben das Ziel nochmals durchbesprochen und ab diesem Zeitpunkt waren dann die Verantwortungen verteilt um diverse Ziele zu bearbeiten.

## **A 5: TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 04 – ERARBEITUNG EINER INNOVATIONSSTRATEGIE**

**Interview 04:** Dieser Experte beschäftigt sich seit mehreren Jahren mit Geschäftsmodellen und Beteiligungskonzepten. Als Geschäftsführer des Unternehmens und kreativer Kopf weiß er sehr gut was am Markt gefragt ist und wie Startups funktionieren.

### **Erarbeitung einer Innovationsstrategie**

*I: Was verstehen Sie unter eine Innovationsstrategie?*

**B:** Eine Innovationsstrategie ist nichts anderes als im Unternehmen zu wissen, welche Geschäftsfelder man bearbeitet. Das heißt, wir haben zum Beispiel vor zwei Jahren gemeinsam mit dem Vorstand begonnen Geschäftsfelder zu skizzieren, mit denen wir neue Ideen, Produkte und Dienstleistungen entwickeln wollen.

Wir haben zuerst geschaut, welche Geschäftsfelder interessieren uns. Das waren zum einen für unser Unternehmen vertraute Themen und zwei bis drei Themen, welche weiter weg waren. Deswegen auch Innovation. Man startet eine Innovationsstrategie nämlich meistens mit Quick-Wins.

Fünf Themen haben wir gehabt und haben diese aufgezeichnet. Das war im Prinzip erstmal unsere Strategie. Wir haben gesagt, diese fünf Geschäftsfelder wollen wir bearbeiten und haben wir uns einen Plan gemacht wie gehen wir das Ganze an, wie arbeiten wir das aus, mit wem arbeiten wir das aus und können wir verschiedenste Bereiche einbinden oder weg lassen. Nachdem wir diese fünf Geschäftsfelder gehabt haben sind wir erstmal in uns gegangen und das war super, da die Berater mit uns alle Bereiche angeschaut haben was in den verschiedensten Bereichen bereits im Haus gemacht?

Wir haben zuerst in Tiefeninterviews analysiert was wird zu diesen Geschäftsfeldern bereits im Haus gemacht. Wenn ja: wird es inkrementell gemacht oder machen sie schon etwas Neues?! Wir haben eine Flut gehabt an Forschungsprojekten, Entwicklungsprojekten et cetera. Wir haben sie gebündelt und sehr viele auch gekillt und dann gesagt, welches von den fünf Geschäftsfelder gehen wir gleich an, welches lassen wir ein bisschen locker, bei welchem arbeiten wir mit welchen Bereichen zusammen und welches entwickeln wir mal allein. So haben wir gestartet damit jeder Bereich gewusst hat was gemacht wird.

Das Ganze wurde dann hergenommen und wurde so als Innovationsstrategie im Strategiepapier festgehalten und dem Aufsichtsrat so übermittelt.

**I:** *Wer ist für die Erstellung der Innovationsstrategie zuständig? (wer organisiert die Meetings usw. bzw. wer sind die Treiber?)*

**B:** Wir haben ja ein Strategiepapier, dieses Papier wird von einer eigenen Strategieabteilung gemacht. Mit dieser Abteilung schließen wir uns zusammen. Wir geben ihnen die Inputs, welche Themen unsere Innovationsstrategie sind.

Diese Abteilung sammelt sämtliche Themen aus dem gesamten Unternehmen und passt auf, dass keine Überschneidungen stattfinden. Es muss ja alles zeitlich priorisiert werden und zeitlich getaktet werden.

Ich gebe meine Inputs ab und im Strategiepapier steht dann Innovationsfeld: diese und jene Themen werden in diesem Zeitraum von uns bearbeitet.

**I:** *Wer ist in die Erarbeitung einer Innovationsstrategie eingebunden?*

**B:** Ich mit meinem Team, beide Vorstände und die zwei wichtigsten Firmen binden wir jetzt immer ein die dann die Auftraggeber für unsere Innovationen sind. Das ist entweder der normale Vertrieb (der Commodity Vertrieb) oder der andere Auftraggeber. Sind dann insgesamt acht Personen. Immer mit Vorstand, denn es wird beinhart abgestimmt, denn der Vorstand muss dahinter stehen.

**I:** *Wie ist ihre Innovationsstrategie aufgebaut bzw. wie wurde sie erarbeitet/abgeleitet?*

**B:** Bei der Erarbeitung kommen die Inputs von uns. Wir haben unsere zuvor ausgearbeiteten Geschäftsfelder. Dann gehen wir zum Vorstand und sagen, dass wir gern dieses Feld bearbeiten wollen – aus diesem und jenem Grund. Das muss der Vorstand aber bewilligen. Wie schon anfangs erklärt: Wir kommen mit einem Vorschlag, den der Vorstand freigibt und dann wird die Strategie entwickelt.

**I:** *Was sind die Phasen und Inhalte Ihrer Innovationsstrategie?*

**B:** Wir haben unsere Gate-Sitzungen. 3-4 Gate Sitzungen. Die erste Phase ist einmal das reine

Rohthema. Da sitzen eben diese acht Leute zusammen und sagen wer Interesse hat und ob dieses Thema zu uns passt. Wenn es nicht zu uns passt wird es sofort verworfen und wenn es zu uns passt wird es direkt dort beschlossen. Wer ist der Auftraggeber und wer soll es entwickeln?! Also wirklich Stop-and-Go Entscheidungen bei jeder Gate Sitzung alle 2-3 Monate. Da wird nicht viel herum getan. Da wird sofort entschieden. Man stimmt es ja schon vorher ab – die Gate Sitzung ist dann der offizielle Part.

Aber immer mit dem Vorstand, sonst funktioniert das nicht!

Bei jeder Sitzung stellen sich natürlich individuelle Fragen. Wer sind die Partner? Wer ist der Auftraggeber? Wie ist der Businessplan? Wir sagen auch manchmal wir machen es selbst im Haus weil wir die Möglichkeiten dazu haben. Oder wir bauen den Bereich selbst auf. Oder wir machen es online – dann braucht man wieder andere Partner. Es ist also ganz unterschiedlich.

*I: Mit welchen Methoden haben sie die Innovationsstrategie entwickelt?*

**B:** Wir machen es auch mit Trend- und Umfeldanalysen. Wenn wir uns unser Beispiel XY ansehen, dann überlegen wir uns sehr genau wie wir dieses Produkt gestalten und wir bewerten diese neuen Ideen indem wir uns zusammensetzen für einen Tag lang. Wir schauen uns diese Start-Ups an und wird moderiert. Dann entscheiden wir hat das Biss und so weiter und so fort. Da hat natürlich jeder andere Kriterien (abteilungsabhängig).

Von diesen beispielsweise 150 Start-Ups werden dann vier weiter getrieben und dies passiert relativ rasch. Da sind wir stolz drauf aber das funktioniert nur weil wir direkt unter dem Vorstand sind und herausgelöst aus der Firma. Meine Leute beschäftigen sich nicht mit alltäglichen Geschichten in der Firma. Das Alltagsgeschäft geht uns nichts an – auch nicht meinen Leuten. Außerdem ist die herausgelöste Gesellschaft eine weitere Beschleunigung.

*I: Gibt es einen Prozessablauf der Innovationsstrategie und wie sieht dieser aus?*

**B:** Das ist dieser Prozess mit den Gate Sitzungen. Das ist alles festgeschrieben. Es ist festgeschrieben was in den einzelnen Gates zu tun ist. Welche Umfeldanalyse. Welche Geschäftslogikspiele machen wir, wo wir uns zusammensetzen und sagen welches Thema. Zum Beispiel Fitness App. Was könnten Kunden wollen? Der Unterschied zu früher ist, dass wir total auf das Kundenbedürfnis fokussiert sind. Wir entwickeln kein Produkt, dass nicht von und mit Kunden mitentwickelt worden ist. Der Kunde ist immer im Mittelpunkt. Wir laden entweder Kunden von anderen Firmen ein oder unserer eigenen Kunden. Dann wollen wir wissen was sie von uns oder einem Produkt erwarten. Wenn wir das Produkt XY in diese Richtung hin entwickeln würden, was sagt ihr dazu? Es sind oft bis zu 20 Kunden dabei inklusive Partner. Wir nehmen auch viele Leute mit ins Boot, welche die Firma nicht kennen. Denn es ist wichtig, dass Kunden nicht „versüfft“ sind von unseren eigenen Ideen oder Produkten. Wir wollen Leute die frisch auf ein Thema zugehen. Es sind so 1-2 Tageworkshops wo Ideen einfach zerrissen werden.

**I:** *Wie ist Ihre Innovationsstrategie im Gesamtunternehmen eingebettet und wie wird sie kommuniziert?*

*Werden durch die zuständigen Führungskräfte die Innovationsteilziele weiter heruntergebrochen und mit den unterstellten MitarbeiterInnen der Abteilung besprochen?*

**B:** Wird durch den Vorstand freigegeben und kommuniziert. Muss natürlich auch richtig nach „unten“ getragen werden. Das passiert auch aber da passieren halt auch oft Missgeschicke.

Es ziehen halt nie alle mit. Wie bei Ihrer Darstellung bei Schritt 6. Man kann nicht Jeden für Alles verwenden. Sei es von den Fähigkeiten her oder sei es von seiner Tätigkeit her. Man glaubt oft: alle einbinden und der Laden läuft. So läuft es leider nicht.

**I:** *Wie oft wird die Innovationsstrategie überarbeitet und von wem wird dies durchgeführt?*

**B:** Permanent! Wir haben bei einem Thema gleich nach 2 Jahren gesehen, dass es niemanden interessiert. So haben wir es auch gleich wieder gelassen.

Bei einem anderen Trend – also Megatrend – geht es darum, dass Leute einfach unabhängiger sein wollen und da passt unser Konzept richtig gut rein.

Oft kommen wir auch in der dritten oder vierten Gate Sitzung zu der Erkenntnis, dass dieses Thema aus verschiedenen Gründen nichts mehr für uns ist. Die SWOT zeigt, dass es mittlerweile einen stärkeren Konkurrenten gibt und so weiter. Alles ist möglich. Dann werden gewisse Themen beinhaltet fallen gelassen.

Die Gate Sitzungen passieren deshalb auch alle drei Monate. Verschiedene Projekte werden aber auch schon viel früher aufgegeben. Manchmal kommt man schon nach zwei Wochen drauf, dass man sich diesbezüglich etwas eingebildet hat was einfach nicht funktioniert.

Bei einem Projekt zum Beispiel haben wir nach zwei Monaten sofort gesehen, dass das Thema nichts für uns ist weil in Österreich einfach gewisse rechtliche Dinge viel zu komplex sind. Wir haben zuvor eine große deutsche Firma eingeladen, welche in diesem Sektor sehr erfolgreich ist. Nach zwei Stunden war alles klar. Wir haben uns total geöffnet und gefragt wieso sie nicht nach Österreich kommen und das Selbe hochziehen. Wenn immer in Deutschland etwas gemacht wird stelle ich mir die Frage wieso nicht bei uns?! Relativ schnell erfährt man dann auch warum. Entweder hat es rechtliche Gründe oder der Markt ist zu klein.

**I:** *Gibt es vorgegebene Zeitschienen für die Erreichung gewisser Ziele?*

**B:** Gibt es. Das haben wir ausverhandelt. Als Innovationsbereich gibt es bei uns keine Zeitschienen bis wann etwas entwickelt sein muss. Denn wir müssen nichts verkaufen. Der Vertrieb hingegen hat den Druck. Der Vertrieb sieht dann aber, dass nicht die Zeit besteht vier Jahre etwas zu entwickeln. Ist aber je nach Fall verschieden. Bei gewissen Themen, welche auch wirklich völlig neu sind können es schon mal zwei Jahre sein. Bei anderen Themen hingegen ist die Time to Market drei bis sechs Monate.

### **Commitment**

*I: Werden in der Innovationsstrategie definierte Innovationsressourcen und -budgets verbindlich freigegeben?*

**B:** Generell nicht. Aber für die Entwicklung hole ich mir mein Budget um überhaupt starten zu können. Man braucht ja ein Budget wenn man einen Partner bezahlt oder externe Leute zum Arbeiten. Dieses Budget habe ich schon. Wird auch verbindlich freigegeben. Es ist immer gut wenn man zu anderen Bereichen geht und sagt, dass ich es bezahle weil ansonsten man den ewigen Streit ums Budget hat und wer es bezahlt.

*I: Werden daraus Innovationsteilziele für die relevanten Abteilungen heruntergebrochen und an die zuständigen Führungskräfte überantwortet?*

**B:** Wir gehen ganz rauf. Ich rede mit dem Bereichsleiter. Wir haben dieses Projekt und ist es für dich überhaupt interessant?!

Am Anfang war es so – wir sind gekommen und haben gefragt und der Bereichsleiter hat gesagt: NEIN! Jetzt gehen wir aber hin bevor losstarten zum Entwickeln und fragen ob es für ihn interessant ist. Wenn es interessant ist, stellt er eh Leute ab. Das ist jetzt der riesen Vorteil. Er muss wirklich der Auftraggeber sein. Dann wird natürlich diskutiert wen man gerne hätte. Welches Team zusammengespannt wird und so weiter. Man geht also immer zum Obersten und macht die Ressource frei.

## **A 6: TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 05 – ERARBEITUNG EINER INNOVATIONSSTRATEGIE**

**Interview 05:** Das österreichweit agierende Unternehmen, welches im Bereich Catering tätig ist, setzt in den letzten Jahren speziell auf das Thema Innovation.

### **Erarbeitung einer Innovationsstrategie**

*I: Was verstehen Sie unter eine Innovationsstrategie?*

**B:** Dient der Identifikation von Handlungsfeldern (Suchfeldern) und Ableitung notwendiger Maßnahmen um Beitrag zur Schließung des strategischen GAPs in Bezug auf Umsatz und Ergebnis zu leisten. Weiterhin sollen durch die Umsetzung der Innovationsstrategie Innovationslücken identifiziert und bestmöglich geschlossen werden, um Weiterentwicklung des Unternehmens in Bezug auf Prozesse, Know-how und richtiger Marktangebote, sicherzustellen.

*I: Wer ist für die Erstellung der Innovationsstrategie zuständig? (wer organisiert die Meetings bzw. wer*



*sind die Treiber?)*

**B:** Leitung Innovationsmanagement

*I: Wer ist in die Erarbeitung einer Innovationsstrategie eingebunden?*

**B:** Geschäftsführung und sämtliche Business Unit LeiterInnen. Unser Unternehmen hat 6 Business Units. Die Identifikation von Suchfeldern und Innovationslücken erfolgt auf Ebene der Business Units

*I: Wie ist ihre Innovationsstrategie aufgebaut bzw. wie wurde sie erarbeitet/abgeleitet?*

**B:** Angelehnt an den BIG Picture Prozess nach Hans Lercher. Abgeleitet von Vision/Strategie bzw. Markt- und Technologiefrühaufklärung (Trendscouting) erfolgt Identifikation von Innovationslücken und Suchfeldern. Daraus resultieren Maßnahmen für Ideenworkshops, Projekte, Kooperationen et cetera.

Die Erarbeitung erfolgt im Zuge mehrerer Gruppenmeetings (1+2 Managementebene) beziehungsweise in Einzelgesprächen in Abstimmung mit Business Unit-Leitern und Geschäftsführung

*I: Was sind die Phasen und Inhalte Ihrer Innovationsstrategie?*

**B:** Marktfrüh- beziehungsweise Technologiefrühaufklärung -> Bewertung nach Relevanz

Abgleich mit PESTLE und/oder SWOT der einzelnen Business Units -> Identifikation von Innovationslücken

Grobe Formulierung der Innovationslücken und erstes Brainstormings um grobe Lösungsräume zu umreißen (Vordefinition Suchfelder).

Dann wird in den definierten Suchfeldern eben versucht Lösungen und Maßnahmen zu definieren und mit einer Roadmap hinterlegt.

*I: Mit welchen Methoden haben sie die Innovationsstrategie entwickelt?*

**B:**

- Umweltanalyse
- SWOT
- Trendscouting und
- Roadmapping

*I: Gibt es einen Prozessablauf der Innovationsstrategie und wie sieht dieser aus?*

**B:** BIG-Picture Prozess nach Hans Lercher.

Wir klären zuerst die Grundlagen, also Unternehmensstrategie, Lebenszyklusanalyse und so weiter.

Dann werden die Ziele definiert und wer übernimmt dafür welche Rollen. Dann bilden wir die Suchfelder und das Vorhaben mit den zeitlichen und inhaltlichen Zielen und die Rollen dazu und bis wann. Zum Schluss dann auch wie wir es machen. Da stehen dann solche Dinge drinnen wie: wir arbeiten kundenorientiert, wir arbeiten iterativ, trial and error ist wichtig - also auch ein bisschen die Kulturthemen wie arbeitet man. In diese Richtung geht das.

*I: Wie ist Ihre Innovationsstrategie im Gesamtunternehmen eingebettet und wie wird sie kommuniziert?*

**B:** Als Subüberschriften in den einzelnen Business Unit Strategien sowie als eigenständige Part auf Ebene Gesamtunternehmen.

Kommunikation im Rahmen von Management-Meetings (1+2 Ebene), danach direkte Kommunikation an jeweilige Mitarbeiter durch die zuständigen Manager. In Zukunft bekommt Innovation einen eigenen digitalen Raum wo Strategie, Ziele und Aktivitäten auf einen Blick ersichtlich sind.

*I: Wie oft wird die Innovationsstrategie überarbeitet und von wem wird dies durchgeführt?*

**B:** Es gibt einem jährlichen Check mit einer rollierenden 5-Jahres-Planung. Durchgeführt wird dies vom Innovationsmanager und der Geschäftsführung.

*I: Gibt es vorgegebene Zeitschienen für die Erreichung gewisser Ziele?*

**B:** Im Zuge der Budgetierung auf jährlicher Ebene. Innovationsprojekte werden auf Basis 3-Jahres-Betrachtung nach Markteinführung beurteilt.

### **Commitment**

*I: Werden in der Innovationsstrategie definierte Innovationsressourcen und -budgets verbindlich freigegeben?*

**B:** Budgetierung erfolgt auf Ebene Suchfelder + "Innovationsreserve" für unvorhergesehenes. Zeitressourcen werden unterjährig gemanagt.

*I: Werden daraus Innovationsteilziele für die relevanten Abteilungen heruntergebrochen und an die zuständigen Führungskräfte überantwortet?*

**B:** Ziele werden in Form von identifizierten Innovationslücken abgeleitet, je nach Projektgröße entweder nur globale Umsatz- und Ertragsziele (kleine Projekte). Bei größeren Innovationsprojekten wie zum Beispiel neuen Geschäftsmodellen gibt es konkrete Umsatz- und Ertragsziele.

*I: Werden durch die zuständigen Führungskräfte die Innovationsteilziele weiter heruntergebrochen und*

*mit den unterstellten MitarbeiterInnen der Abteilung besprochen?*

**B:** Sofern es zu konkreten Projekten kommt aber davor keine detaillierte Besprechung außer innerhalb der Abteilung gibt es konkret Verantwortliche laut Stellenbeschreibung.

## **A 7: TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 06 – ERARBEITUNG EINER INNOVATIONSSTRATEGIE**

**Interview 06:** Seit mittlerweile mehr als drei Jahren ist der Experte für das Konsumenten- und Handelsmarketing für ein Unternehmen in der Lebensmittelbranche verantwortlich. Ebenfalls obliegt ihm die Innovationsstrategie im Unternehmen.

### **Erarbeitung einer Innovationsstrategie**

*I: Was verstehen Sie unter eine Innovationsstrategie?*

**B:** Das ist schon mal eine extrem gute Frage. Ich sehe eine Innovationsstrategie als eine Art Korridor, welcher die Bereiche einengt in denen die Innovationsstätigkeit stattfinden soll damit es nicht kreuz und quer passiert. Dieser Bereich grenzt auch schon mal das größte Potenzial ab, wo sich die Leute schon mal inhaltlich im Detail damit befassen und genug Freiraum haben innerhalb dieses Korridors auch noch ihr eigenes Ding zu machen. Und für sie die Marken und Fachbereiche am besten ihre Suchfelder und Innovationsbereiche identifizieren. Das ist für mich die Aufgabe einer Innovationsstrategie.

*I: Wer ist für die Erstellung der Innovationsstrategie zuständig? (wer organisiert die Meetings usw. bzw. wer sind die Treiber?)*

**B:** Wir haben in unserem Unternehmen eine Position namens Innovationsmanager, welche im Marketing angesiedelt ist. Aktuell aber bei mir persönlich aber eigentlich ist die Idee, dass es eine eigenständige Rolle ist und diese Rolle ist für die Innovationsstrategie zuständig. Primär prozessual, da ein Kopf schlecht eine Innovationsstrategie für solch einen Korridor definieren kann aber der Innovationsmanager würde den Prozess steuern welcher zu all den Erkenntnissen führt und die Innovationsstrategie auch niederschreiben. Abstimmen mit allen Stakeholdern und sobald sie fertig ist an das Unternehmen kaskadieren.

*I: Wer ist in die Erarbeitung einer Innovationsstrategie eingebunden?*

**B:** Bei uns haben wir es so gemacht, dass der Innovationsmanager mit der Geschäftsführung die Struktur eines Workshops besprochen hat die das Ziel hatte, die Basis für die Innovationsstrategie zu bilden. In unserm Fall was das dann so, dass wir überlegen müssen, wer sollen die Teilnehmer bei diesem Workshop sein und natürlich die Themen. Es war der komplette erweiterte Führungskreis. Das sind bei uns die Geschäftsführung, die Abteilungsleiter und deren Direct-Reports.

**I:** *Wie ist ihre Innovationsstrategie aufgebaut bzw. wie wurde sie erarbeitet/abgeleitet?*

*Was sind die Phasen und Inhalte Ihrer Innovationsstrategie?*

*Werden durch die zuständigen Führungskräfte die Innovationsteilziele weiter heruntergebrochen und mit den unterstellten MitarbeiterInnen der Abteilung besprochen? (Commitment)*

**B:** Wir haben uns wirklich zwei Tage außerhalb des Büros genommen und Gastredner zu Bereichen eingeladen, welche wir schon mal als relevant identifiziert haben. Das waren in unserem Fall Ernährungs- und Gesellschaftstrends, technologische Trends beim Konsumenten und Produktionstechnik in Weiterentwicklungen. Dazu haben wir Referenten gehabt und anschließend im klassischen Workshopstil Ideen gesammelt, Plattformen definiert und in Kleingruppen bewertet. Haben das dann mit einer Zahl an Plattformen verlassen. Ich habe das alles in Wort und Schrift gefasst und auch den Prozess und die Bereiche beschrieben. Am Ende waren es 13 Plattformen und diese dann noch genauer ausformuliert wie diese gemeint sind und welche Bereiche sie umfassen. Das wurde dann von der Geschäftsführung gegengecheckt und hat Feedback dazu gegeben. Das Innovationsmanagement aus der Konzernzentrale hat ebenfalls Feedback gegeben. Dann ist die Innovationsstrategie an die Abteilungsleiter gegangen und ihre Aufgabe war es die Details mit ihren Leuten durchzusprechen. Also runter zu brechen auf die Frage was das jetzt genau für jede Abteilung heißt. Unser Wunsch war es, dass nicht nur Marketing und Innovationsmanager damit befassen, sondern dass es weiter geht und sich beispielsweise auch die Supply Chain damit befasst. Ein Beispiel einer Plattform ist nämlich Digitalisierung und dies ist ein Thema worüber sich die Supply Chain auch unbedingt Gedanken machen sollte.

So hatte jede Abteilung die Möglichkeit aus den 13 Plattformen für sich die relevantesten zu identifizieren und das dann in deren abteilungsspezifischen Innovationsprozess zu bringen. Dann geht es in die Ideengenerierung. Denn somit sind wir mit der Innovationsstrategie fertig und es geht über in den Innovationsprozess beziehungsweise Ideengenerierung.

**I:** *Mit welchen Methoden haben sie die Innovationsstrategie entwickelt?*

**B:** Womit wir uns beschäftigt haben war beispielsweise Desk-research. Bevor wir den zwei Tages Workshop abgehalten haben hat sich zuvor jede Abteilung mit einem Thema auseinandergesetzt und dazu haben wir dann gesammelt. Berichte, Studien oder Datenbanken angezapft um uns im Vorhinein schon mal ein Bild gemacht. Im Zuge des Workshops wurde dann präsentiert. Daraus sind dann eben wieder Themen entstanden oder auch nicht.

Die wesentlichen Bausteine waren aber auch:

- Workshop
- Externen Referenten
- Umfeldanalyse
- Tiefeninterviews mit Menschen im Unternehmen

**I:** *Gibt es einen Prozessablauf der Innovationsstrategie und wie sieht dieser aus?*

**B:** Es beginnt mit der Unternehmensvision. Dann stellt sie auch nochmal dar, was sehr wichtig ist, das Geschäftsmodell. Das klingt irgendwie banal um nochmals sich darüber Gedanken zu machen was eigentlich unser Geschäftsmodell ist aber eine einheitliche Meinung was eigentlich der Kern der Wertschöpfung ist, ist gar nicht so selbstverständlich in der Firma. Dann haben wir dargestellt warum es in diesem Geschäftsmodell überhaupt Innovationsbedarf gibt. Bedarf entsteht vor allem aufgrund von Veränderung der Außenwelt genauer gesagt das Umfeld. Durch Umfeldanalysen haben wir beispielsweise herausgefunden, dass unser Geschäftsmodell den zukünftigen Anforderungen an Marken und Produkten nicht Stand hält. Wir haben drei große Unternehmensbereiche und haben überall diese Übung gemacht um zu identifizieren was die großen „Umfeldhürden“ in Zukunft sind.

Danach haben wir Innovationsbereiche definiert. Wir haben gesagt wir wollen primär auf Produkt- und Prozessinnovationen und vor allem auf Geschäftsmodellinnovationen setzen um das mal sachlich abzugrenzen. Und darauf folgen dann die Innovationsplattformen – das sind die 13 an der Zahl wie zum Beispiel: Automatisierung, Nachhaltigkeit, der Diskont als Handelskanal oder E-Commerce. Das ist es auch, dass sind die inhaltlichen Themen der Innovationsstrategie. Die Idee ist eigentlich, dass wenn sie eine Abteilung Gedanken über Innovationen macht sie auf diese 13 zuvor in der Innovationstrategie erarbeiteten Plattformen inhaltlich zurückgreifen soll. Denn diese Themen wurden zuvor definiert und somit braucht man sich nicht mit irgendwelchen Nebenschauplätzen beschäftigen und kann sich auch nicht mit anderen Dingen verzetteln.

**I:** *Wie oft wird die Innovationsstrategie überarbeitet und von wem wird dies durchgeführt?*

**B:** Das ist ebenfalls eine sehr gute Frage. Wir haben unsere Innovationsstrategie eben erst im Jänner diesen Jahres geschrieben, wollen aber unbedingt wieder diesen Innovationsworkshop machen. Im Moment glaube ich aber nicht, dass wir ihn exakt gleich machen. Es werden jetzt nämlich nicht andere Themen ans Tageslicht kommen als wie schon identifiziert haben. Vielmehr wird es um Unterkategorien der jeweiligen Themen gehen. Mein Bauch würde aber sagen, dass alle 3 Jahre ein Refresh erforderlich wäre. Vielleicht sind es aber auch alle 5 Jahre.

**I:** *Gibt es vorgegebene Zeitschienen für die Erreichung gewisser Ziele?*

**B:** Innerhalb der Innovationsstrategie gibt es für mich keine Ziele. Ziele entstehen erst im Bereich der Umsetzung für die Marke und die Innovationsstrategie ist eine Grundvoraussetzung auf welche man zurückgreift und sich dann die Wie-Frage stellt. Ich habe also ein Ziel etwas zu erreichen und dafür gibt es mehrere Unterlagen und unter anderem auch die Innovationsstrategie.

## **Commitment**

**I:** Werden in der Innovationsstrategie definierte Innovationsressourcen und -budgets verbindlich freigegeben?

**B:** Gute Frage. Ressourcen sind auf Metaebene der Innovationsmanager. Im Idealfall ist es eine Vollzeitkraft.

Budget gibt es, es nennt sich Innovationsbudget. Dies sind 10% des Gesamtmarketingbudgets ausmacht und das ist für wirklich große Innovationen, welche einen drei Jahres Horizont haben.

**I:** Werden daraus Innovationsteilziele für die relevanten Abteilungen heruntergebrochen und an die zuständigen Führungskräfte überantwortet?

**B:** Im Moment haben wir noch kein genaues Innovationsziel. Wir haben im wesentlichen Geschäftsziele und es obliegt jetzt den einzelnen Verantwortlichen wie er seine Ziele erreicht. Was wir von oben her vorgeben ist eigentlich nur das Wachstumsziel, welches sich dann runter bricht.

Ich stelle mir aber gerade selber die Frage ob es nicht erforderlich wäre für Innovationen explizite Ziele in diese Top-Down Vorgabe zu geben.

## **A 8: TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 07 – ERARBEITUNG EINER INNOVATIONSSTRATEGIE**

**Interview 07:** Nach seinem Studium an der Universität Wien, welches mit dem akademischen Grad Magistra und Doktor beendet wurde, führte der berufliche Werdegang des Interviewpartners über mehrere Managementpositionen schlussendlich zu einem Verkehrsclub in Wien. In der Position als Head of Innovation, lenkt er die Geschicke der Abteilung seit knapp zwei Jahren.

### **Erarbeitung einer Innovationsstrategie**

**I:** Was verstehen Sie unter eine Innovationsstrategie?

**B:** Für mich persönlich ist eine Innovationsstrategie immer ein geplantes Vorgehen. Man muss also auch im Bereich Innovation einen Weg finden, um das Ganze in geregelte Bahnen lenkt. Das heißt du musst überlegen:

- Was willst du erreichen?
- Was sind deine Ziele?
- Wie kommst du dort hin?

So arbeitet man einfach auf ein gewisses Ziel hin. Bei uns ist es ein bisschen anders als bei anderen Unternehmen. Bei einem anderen Unternehmen geht es beispielsweise sehr stark um Patente – das ist bei uns zum Beispiel komplett unwichtig. Wir streben keine Patente an. Bei uns geht es sehr stark darum, wie wir relevant bleiben aber gleichzeitig geht es darum Innovation sichtbar zu machen. Wie zeigt du, dass wir uns weiter entwickeln. Das ist bei uns zum Beispiel Strategie. Bei uns spielt einfach

der öffentliche Part eine größere Rolle, als er es wahrscheinlich bei anderen Firmen tut. Je nach Geschäftsfeld und Unternehmen ist es ja immer unterschiedlich. Und diese ganzen Komponenten, Ziele oder Vorgaben unter einen Hut gebracht, mit passenden Instrumenten hinterlegt ist für mich eine Innovationsstrategie.

*I: Wer ist für die Erstellung der Innovationsstrategie zuständig? (wer organisiert die Meetings usw. bzw. wer sind die Treiber?)*

**B:** Wir als Innovationsabteilung sind sicher stark verantwortlich es kommt aber aus dem ganzen Unternehmen. Wir sehen uns nicht als die überinnovative Abteilung, sondern wir helfen anderen Abteilungen dabei innovativ zu sein und Ideen durchzubringen die sie haben. Es geht in diese Richtung bei uns. Wir sind sozusagen die Enabler. Bei uns ist aber der eigentliche Erfolgsfaktor einfach der, dass die Geschäftsführung dahinter steht! Ich glaub das ist bei jedem Innovationsprozess so und das ist ganz entscheidend. Ohne das funktioniert es einfach nicht. Man braucht ja die Ressourcen und die bekommt man nur wenn die Geschäftsleitung zustimmt. Man ist in der Regel immer lästig. Ohne Rückhalt funktioniert in diese Richtung einfach nichts.

*I: Wer ist in die Erarbeitung einer Innovationsstrategie eingebunden?*

**B:** Unternehmensleitung und Management. Das sind dann bei uns Bereichs- und Abteilungsleiter, sie müssen im Idealfall alle eingebunden sein und dann funktioniert das.

*I: Wie ist ihre Innovationsstrategie aufgebaut bzw. wie wurde sie erarbeitet/abgeleitet?*

*Gibt es einen Prozessablauf der Innovationsstrategie und wie sieht dieser aus?*

**B:** Das ist bei uns nach wie vor ein laufender Prozess. Es gibt zuerst mal eine Festlegung/Vorgaben was wir erreichen sollen und wollen. Wie ich gekommen bin ist das Ganze angepasst worden weil ich einfach auch gewisse Vorstellungen hatte und es ist einfach ein laufender Prozess. Wir arbeiten auch an größeren Initiativen, die werden immer abgestimmt und dann durchexekutiert.

Die Festlegungen oder Vorgaben werden zu Beginn in Gremien von der Geschäftsleitung getätigt. Und wir stimmen dann die Themen auf unseren Bereich ab. Wir erheben also was wir erreichen wollen und passen unser weiteres Vorgehen darauf an. Was ganz intensiv mit hinein spielt ist die Budgetierungsfrage. Was brauchen wir und was sind die Ressourcen.

*I: Was sind die Phasen und Inhalte Ihrer Innovationsstrategie?*

**B:** Inhalte haben wir, Phasen aber nicht. Auf die einzelnen Projekte heruntergebrochen haben wir natürlich Phasen. Wir haben Konzeptions- oder Vorbereitungsphasen, Durchführungsphasen oder Lifephasen. Das ist wirklich schwer zu sagen.

*I: Mit welchen Methoden haben sie die Innovationsstrategie entwickelt?*

**B:** Nein. Wir arbeiten teilweise mit Design Thinking aber nicht so stark als wenn Externe dabei haben. So wirkliche Methoden setzen wir nicht ein. Bei uns ist es sehr viel Abstimmung und Kommunikation. Kommunikation ist eigentlich das Entscheidende!

Wichtig ist es einfach, dass man Leute aus ihrem Arbeitsalltag herausreißt. Also wenn wir versuchen neue Initiativen zu erarbeiten dann versuchen wir uns einen Tag freizuschaukeln und gehen raus und versuchen es in einem „Workshop“ zu erarbeiten. Das hat sich bewährt.

*I: Wie ist Ihre Innovationsstrategie im Gesamtunternehmen eingebettet und wie wird sie kommuniziert?*

**B:** Das wurde in der Strategie 2020 niedergeschrieben. Das Jahr 2020 war so unglaublich weit entfernt, dass man alle tollen Sachen dort niedergeschrieben hat. Mittlerweile ist es bald soweit und man ändert 2020 in 2025 um. 😊

*I: Wie oft wird die Innovationsstrategie überarbeitet und von wem wird dies durchgeführt?*

**B:** Von grundsätzlichen Zielen weichen wir nicht ab. Aber alles was darunter ist wird permanent überarbeitet und das wirklich permanent.

*I: Gibt es vorgegebene Zeitschienen für die Erreichung gewisser Ziele?*

**B:** Wir rechnen in Kalenderjahren. Zielerreichung wird erst dann gemessen wenn alles vereinbart ist. Die Projekte unterteilen sich jetzt prozessual gesehen in sogenannte Meilensteine obwohl wir es nicht so nennen. Aber natürlich haben wir das.

### **Commitment**

*I: Werden in der Innovationsstrategie definierte Innovationsressourcen und -budgets verbindlich freigegeben?*

**B:** Bei uns ist es relativ einfach. Da wir eine dezidierte Abteilung Innovation & Mobilität haben, haben wir eine Budgetäre Ausgestaltung und die wird dann im Zuge des Budgetierungsprozesses standardmäßig freigegeben. Ich habe jetzt erst mein Budget für nächstes Jahr eingereicht. Da sind Dinge enthalten welche wir erreichen wollen und diese Ziele sind mit einem finanziellen Wert hinterlegt und das wird dann frei gegeben.

*I: Werden daraus Innovationsteilziele für die relevanten Abteilungen heruntergebrochen und an die zuständigen Führungskräfte überantwortet?*

*Werden durch die zuständigen Führungskräfte die Innovationsteilziele weiter heruntergebrochen und mit*



*den unterstellten MitarbeiterInnen der Abteilung besprochen?*

**B:** Also bei uns hat jeder seine definierten Aufgaben, welche regelmäßig auch mit Jour Fix abgestimmt werden. Also ganz klassisch. Je nachdem was erreicht werden soll wird das mit der gesamten Abteilung abgestimmt und ganz einfach angegangen. Das kann man ganz schwer sagen. Es ist einfach schwierig andere Abteilungen mit verbindlichen Dingen verpflichtet. Es geht auch darum gute Stimmung zu schaffen und dann kommt man auch voran. Mit einem Reindrängen in andere Abteilungen wird es aber ganz schwierig.

Man braucht einfach eine gewisse Kultur und die richtigen Leute. Wenn du Leute in deinem Team hast, welche mit Menschen nicht können hast du ein Problem. Man braucht auch Leute die ein gutes Netzwerk haben oder generell gut Netzwerken können.

## **A 9: TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 08 – ERARBEITUNG EINER INNOVATIONSSTRATEGIE**

**Interview 08:** Dieser Interviewpartner besitzt zwei Hochschulabschlüsse in managementorientierten Studienrichtungen, welche Schwerpunkte im Bereich Innovationsmanagement beinhalten. Seit 2015 ist dieser Herr bei einem großen Industrieunternehmen als Innovationsmanager unter anderem für strategisches Innovationsmanagement und Ideenmanagement zuständig.

### **Erarbeitung einer Innovationsstrategie**

*I: Was verstehen Sie unter eine Innovationsstrategie?*

**B:** Wir verstehen unter eine Innovationsstrategie die langfristige Planung und Ausrichtung zur Erreichung unserer definierten Innovationsziele. Anders als beim Innovationsmanagement wo es darum geht Aktivitäten zu setzen, um gewisse Ziele zu erreichen, geht es bei Innovationsstrategie um die wesentlichen Grundfragen wie Vision, Mission und um die langfristige Planung und Ausrichtung auf Innovationsziele.

*I: Wer ist für die Erstellung der Innovationsstrategie zuständig? (wer organisiert die Meetings usw. bzw. wer sind die Treiber?)*

**B:** Ich als Innovationsmanager zusammen mit der Entwicklung und der Geschäftsführung. Also ich bin alleine im Unternehmen als Innovationsmanager zusammen mit einem Praktikanten. Ich initiiere alle Meetings und so weiter aber die Entwicklung und Geschäftsführung ist bei der Erstellung immer dabei. Treiber sind aber auch die Familie des Konzerns. Wir sind ja ein traditionelles Familienunternehmen und die Familie hat sehr großes Interesse an der Weiterentwicklung.

*I: Wer ist in die Erarbeitung einer Innovationsstrategie eingebunden?*

**B:** Innovationsmanager, Entwicklung und immer die Geschäftsführung. Bei unserer Innovationsstrategie liegt der Fokus auf der Produktinnovation. Also insgesamt sind es fünf Personen.

*I: Wie ist ihre Innovationsstrategie aufgebaut bzw. wie wurde sie erarbeitet/abgeleitet?*

**B:** Wir haben das Ganze sukzessive erarbeitet und anfangs gar nicht den Titel Innovationsstrategie gewählt. Wir haben überlegt, was ist die grundsätzliche Ausrichtung und Aufgabe des Innovationsmanagements? Daraus hat sich dann implizit die Innovationsstrategie abgeleitet.

Da wir ein großes Familienunternehmen sind und auf Grund der Kultur und Historie haben wir überlegt was wir schon alles gemacht haben? Wo liegen Innovationen? Wie ist eigentlich das Leitbild beziehungsweise die Mission und Vision des Unternehmens / der Familie? Daraus haben wir uns Ziele gesteckt, welche wir als Unternehmen erreichen wollen, damit wir Teil dieser Größeren Vision und Mission des Unternehmens werden. Denn wir müssen einen Beitrag dazu leisten was die Familie als Gesamtunternehmen vorgibt.

Wir haben uns an dem 7-S-Modell von McKinsey entlang gehandelt. Das war also unserer Basis und wir haben versucht alle Kernelemente des 7-S-Modells durchzugehen und haben alle Punkte sukzessive erarbeitet.

Ein wichtiger Punkt war bei uns auch die Kultur, da es das Unternehmen schon seit über 130 Jahren gibt und in dieser Zeit hat sich natürlich eine gewisse Unternehmenskultur und Unternehmensgeschichte entwickelt. Diese kann man nicht so einfach übergehen sondern so gut als möglich in das gesamte Konzept mit einbinden damit die Strategie auch von den Mitarbeitern angenommen wird.

Es ist auf kultureller Ebene sehr genau beobachtet worden. Passt es zu unserer Kultur? Passt es zu unserem Unternehmen? Passt es zu unseren Mitarbeitern?

Wir haben Werte durch die Familie, welche uns sehr prägt. Diese Werte sind sehr bodenständig und anders als bei Aktienunternehmen. Also man hat da auch gewisse Einschränkungen und vielleicht nicht so ein Wertschätzungssystem wie es andere Unternehmen haben. Im Sinne von Beteiligungen an Ideen oder Bonussystemen.

*I: Was sind die Phasen und Inhalte Ihrer Innovationsstrategie?*

*Gibt es einen Prozessablauf der Innovationsstrategie und wie sieht dieser aus?*

**B:** In Sachen Mission des Unternehmens ist mehr zu machen als bisher und deshalb müssen schneller gewisse Dinge abgeleitet werden. Daraus haben wir dann vier große Phasen definiert.

1. Stetige Weiterentwicklung des Innovationssystems
  - Darum geht es den beschriebenen Innovationsprozess, welchen wir beschrieben haben weiter auszubauen und zu optimieren. Also Open Innovation und im externen Bereich. Alle Weiterbildungsmaßnahmen, welche damit zusammenhängen wie Schulungen und so weiter.

2. Kreieren und managen von Innovationsnetzwerken

- Dabei geht es ganz gezielt um den Aufbau von Technologieorientierten Kooperationen. Das heißt Kernkompetenzanalyse. Wo sind wir gut und wo nicht? Wo haben wir Defizite und wo können wir besser werden? Können wir es selbst oder müssen wir Mitarbeiter einstellen, umschulen, weiterentwickeln oder wollen wir uns gezielt mit den Kooperationspartnern weiterentwickeln?

3. Entwicklung einer nachhaltigen Innovationskultur

- Hier schauen wir wirklich auf die Innovationskultur. Wie können wir sie aufbauen und nachhaltig verbessern, so dass jeder Mitarbeiter Teil des Innovationsmanagements wird. Damit Mitarbeiter wirklich die Möglichkeit haben sich einzubringen und Ideen für den Erfolg des Unternehmens miteinbringen kann. Da geht auch in Richtung Weiterbildung. In Richtung Kreativitätstechniken, Innovationsmanagement thematisch weiterzuentwickeln.

4. Coach und Partner für Innovation sein

- Wir sehen das so, dass Innovationsmanagement eigentlich ein Dienstleistungsunternehmen sein sollte im Unternehmen. Heißt also, wenn ein Mitarbeiter Hilfe bei der Umsetzung seiner Idee braucht, kann er sich an uns wenden und wir helfen ihm bei der Umsetzung und so weiter. Wir machen dann Workshops in den Abteilungen wo wir Problemstellungen ansprechen und Ideen dazu kreieren und wo wir vielleicht gezielte Schulungen machen. Dahingehend versuchen wir einfach umfänglich zu unterstützen.

**I:** *Mit welchen Methoden haben sie die Innovationsstrategie entwickelt?*

**B:** Es war sehr viel auf Workshops aufgebaut und zentraler Fragestellungen, welche wir uns gestellt haben. Methodisch haben wir das 7-S-Modell von McKinsey genommen, welches uns eine grobe Ausrichtung gegeben hat. Wir haben eine SWOT Analyse gemacht und wir haben zusammen mit der FH Kärnten eine Kernkompetenzanalyse durchgeführt. Dazu waren auch sämtliche Entwicklungsleiter aus allen Abteilungen dabei, um ein umfangreiches Bild über sämtliche Technologien zu erhalten, welche wir bearbeiten. Ebenfalls haben wir in Richtung Stage-Gate-Prozess gearbeitet, was das Innovationsmanagement betrifft.

Gegen Ende hin haben wir mit dem Scrum Board gearbeitet, um die Arbeitspakete einzuteilen. Welche Arbeitspakete starten in welchem Jahr und in welchem Umfang?! Damit haben wir unsere Arbeit aufgeteilt. Ebenfalls kann man gut ableiten ob und wo ich in Zukunft weitere Ressourcen brauche.

**I:** *Wie ist Ihre Innovationsstrategie im Gesamtunternehmen eingebettet und wie wird sie kommuniziert?*

**B:** Wir haben es einerseits mit der Familie abgestimmt, welche sehr erfreut über den systematischen Aufbau und die Aufbereitung war. Sie hat uns auch bezüglich Kommunikation unterstützt. Wir haben die Strategie aber auch bei unseren großen Weihnachtsfeiern, wo sämtliche Mitarbeiter anwesend sind und man die meisten Leute erreicht, präsentiert und erklärt worum es hierbei geht. Wir haben auch einen Aushang gehabt am schwarzen Brett wo auch Mitarbeiter ohne Computer informiert werden, was die Innovationsstrategie ist und was Innovationsmanagement generell macht. Ebenfalls war dort abzulesen, welche geplanten Aktivitäten in den nächsten Jahren stattfinden werden. Intensivere Erklärungen haben dann in den betroffenen Abteilungen stattgefunden. Ich bin dort hingegangen und habe präsentiert was das Innovationsmanagement macht, was es bringen kann und welche Hilfestellungen es bietet. Es wurde auch zusätzlich noch ein Ideenmanagement eingeführt für sämtliche Mitarbeiter. Das waren auch die Kommunikationskanäle, welche wir bespielt haben.

*I: Wie oft wird die Innovationsstrategie überarbeitet und von wem wird dies durchgeführt?*

**B:** Wir haben die Innovationsstrategie ja erst Anfang des Jahres eingeführt und somit ist sie brandneu. Jedoch würde ich schon sagen, dass wir alle 2 bis 3 Jahre nochmals darauf schauen und sie gegeben falls überarbeitet und Anpassungen vornimmt oder aktualisiert.

*I: Gibt es vorgegebene Zeitschienen für die Erreichung gewisser Ziele?*

**B:** Wir haben bezüglich des Ideenmanagements schon ein paar quantitative Ziele vereinbart. Ebenfalls leiten sich über das Scrum Board auch gewisse Ziele ab.

Wir haben uns zum Beispiel als Ziel gesetzt, dass bis 2019 der Ideenmanagement Prozess laufen soll und 2020 die Überlegung in Richtung Scouting für Mitarbeiter vorangetrieben wird.

*I: Werden in der Innovationsstrategie definierte Innovationsressourcen und -budgets verbindlich freigegeben?*

**B:** Grundsätzlich ja. Es ist bei uns ein bisschen anders geregelt. Wir haben nämlich keine fixen Budgets in den Abteilungen. Ich kann eine grobe Hausnummer für 2018 angeben. Normalerweise läuft es aber so ab, dass wenn ich Themen habe gehe ich zur Geschäftsführung und sage, wie viel Geld ich für die gewissen Themen benötige. Also wenn ich für 2018 100.000 Euro angegeben habe aber in Wirklichkeit 140.000 Euro brauche, ist es auch kein Thema. So ist der Druck einfach weg ein gewisses Budget vielleicht immer verbrauchen zu müssen, damit es nächstes Jahr nicht gekürzt wird. Wenn also jemand was braucht und er es argumentieren kann ist es kein Thema.

*I: Werden daraus Innovationsteilziele für die relevanten Abteilungen heruntergebrochen und an die zuständigen Führungskräfte überantwortet?*

*Werden durch die zuständigen Führungskräfte die Innovationsteilziele weiter heruntergebrochen und mit*

*den unterstellten MitarbeiterInnen der Abteilung besprochen?*

**B:** Dies passiert über die Mitarbeitergespräche. Denn die Familie gibt von aus, dass innovative Lösungen und Produkte geschaffend beziehungsweise entwickelt werden sollen. So passiert es eigentlich schon von ganz oben und geht immer weiter hinunter. Also es wird sukzessive nach unten kommuniziert.

Es werden also sämtliche Ziele hinsichtlich der Ziele aus der Strategie über Geschäftsführung, Entwicklungsleiter oder Abteilungsleiter über Gruppenleiter und deren Mitarbeitern genauestens heruntergebrochen. So geht diese Kette über Mitarbeitergespräche hinunter. Diese Gespräche finden 1- bis 2-mal im Jahr statt.

## **A 10: TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 09 – ERARBEITUNG EINER INNOVATIONSSTRATEGIE**

**Interview 09:** Dieses Interview fand vor Ort im Büro des Interviewpartners statt. Dieser Experte hat nach einer Lehre den zweiten Bildungsweg eingeschlagen und ist seit seiner Zeit im Unternehmen als kreativer Kopf und treibende Kraft im Unternehmen bekannt. Mittlerweile leitet er die Innovationsabteilung für einen der größten Arbeitgeber in der Steiermark.

### **Erarbeitung einer Innovationsstrategie**

*I: Was verstehen Sie unter einer Innovationsstrategie?*

**B:** Das ist die Ausrichtung und Weiterentwicklung von Produkten, Prozessen und Methoden für die Zukunft. Abhängig von vielen Parametern wird eine Strategie festgelegt. Wird bei uns jedes Jahr neu überlegt aus den Impacts die über das Jahr neu kommen, welche aus neuen Technologietrends oder generell aus neuen Trends erscheinen. Aber auch was in den Projekten so passiert. Wenn etwas nicht so läuft wie gewünscht, dann wird dies auch wieder für das nächste Jahr berücksichtigt.

*I: Wer ist für die Erstellung der Innovationsstrategie zuständig? (wer organisiert die Meetings usw. bzw. wer sind die Treiber?)*

*Wer ist in die Erarbeitung einer Innovationsstrategie eingebunden?*

**B:** Wir haben eine eigene Strategie Abteilung, dann geht es weiter über Business Development und dann natürlich Impacts vom Vorstand und seinen Vorstellungen. Es werden Risikoanalysen gemacht, es werden die Märkte betrachtet, es werden die Konkurrenten betrachtet. Es wird geschaut was sich hinsichtlich Technologietrends passiert und es wird auch beobachtet was aus der Vorentwicklung kommt. Das spielt alles zusammen. Im Bereich Sales wird auch genauestens ermittelt. Unsere Sales Leute sind draußen beim Kunden und fragen, was sie von uns erwarten. Heute, morgen, in zwei Jahren und in fünf Jahren. Das fließt natürlich auch sehr stark als Input ein.

Wir schauen uns auch die Patentlandschaft der Konkurrenz an. Ermitteln in welche Technologien sie wann eingestiegen sind.

Ursprünglich war es so, dass ich diese ganzen Impacts übernommen habe und mit ausgewählten Leuten in einen Workshop gegangen bin – abhängig von der Technologie und so weiter. Aus diesen Workshops sind dann Arbeitspakete entstanden, welche dann gestreut wurden und in speziellen Fachbereichen wieder weiterentwickelt. Also eigentlich sind alle Leute aus dem Unternehmen darin involviert.

Aber genau darum geht es. Es hilft einem die beste Strategie nichts, wenn sie nicht bis runter zum Letzen Arbeiter nicht verstanden und wahrgenommen wird. Und wenn ich so viele Leute als möglich in eine Innovationsstrategie integriere und diese auch noch verstanden wird, dann ziehen alle in dieselbe Richtung. Das hat sich massiv bewährt.

*I: Mit welchen Methoden haben sie die Innovationsstrategie entwickelt?*

**B:** Ganz einfach aus einem Bedarf heraus. Indem ich erkannt habe, dass eine Strategie von oben ausgegeben unten nicht ankommt und/oder verstanden wird.

Außerdem ist somit auch keine Basis für das Doing entstanden. Es hat keiner gewusst was er tun soll. Es hat jeder Bereich oder jede Abteilung gemacht was sie will. Aber das ist klar, weil keiner weiß wo es hin geht.

Aus dieser Erkenntnis heraus war es Learning by Doing. Jetzt haben wir das vierte Jahr diesen Projektfindungsprozess und ich kann ihn noch immer nicht klar definieren. Das ist weil sich die Interessen und Wertigkeiten ständig ändern.

Nehmen wir zum Beispiel Sales. Wenn ich diesen Projektfindungsprozess mache und nach einem Jahr zum Kunden zurück gehe und ihm zeige wie/was ich gemacht habe und er mit der Zeit auch das Verständnis dafür bekommt, dann definiert er seine Wünsche schon ganz anders und es entsteht eine gemeinsame „Sprache“. Es entsteht eine gewisse Partnerschaft und die Kommunikation läuft ganz anders. So bekommen wir wieder neue Impacts und können danach handeln. Das schaukelt sich von Jahr zu Jahr hoch.

*I: Wie ist ihre Innovationsstrategie aufgebaut bzw. wie wurde sie erarbeitet/abgeleitet?*

*Gibt es einen Prozessablauf der Innovationsstrategie und wie sieht dieser aus?*

*Wie ist ihre Innovationsstrategie aufgebaut bzw. wie wurde sie erarbeitet/abgeleitet?*

*Wie ist Ihre Innovationsstrategie im Gesamtunternehmen eingebettet und wie wird sie kommuniziert?*

*Werden daraus Innovationsteilziele für die relevanten Abteilungen heruntergebrochen und an die zuständigen Führungskräfte überantwortet?*

*Werden durch die zuständigen Führungskräfte die Innovationsteilziele weiter heruntergebrochen und mit*

*den unterstellten MitarbeiterInnen der Abteilung besprochen?*

**B:** Zuerst die Vision, dann die Mission und danach das Doing, also wirklich die Strategie. Es ist nicht nur wichtig zu wissen was wir wollen, sondern auch wie wir es machen wollen. Dies ist eben auch sehr wichtig und deshalb wird es bei uns heruntergebrochen.

Es gibt eine übergeordnete Unternehmensstrategie. Daraus abgeleitet die Bereichsstrategien und wenn es notwendig ist und sehr spezifisch ist sogar die Abteilungsstrategie. Diese muss man runter definieren: Wo sieht sie ihr Ziel und wohin will sie sich ausrichten?

Nehmen wir als Beispiel eine Abteilungsstrategie. Diese bekommt als Impact die übergeordnete Unternehmens- und Bereichsstrategien. Dann bekommen sie sämtliche Inputs aus den Marktanalysen. Dann werden aus dem übergeordneten Konzern Trends dazugelegt und es kommen Informationen von der Vorentwicklung, was in diese Richtung läuft. Es werden bis hinunter alle Beteiligten genauesten informiert. Diese Informationsmeetings sind bei uns extrem begehrt und kommen gut an. Sie werden nämlich informiert was in der Welt und zu ihren Bereichen oder Technologien so passiert.

*I: Wie oft wird die Innovationsstrategie überarbeitet und von wem wird dies durchgeführt?*

**B:** Unsere Innovationsstrategie ist zwar für fünf Jahre ausgelegt aber wir justieren jedes Jahr neu nach.

*I: Gibt es vorgegebene Zeitschienen für die Erreichung gewisser Ziele?*

**B:** Ganz klar. Es gibt den Managementjahreszyklus und das fängt im Frühjahr mit der Ausleitung der übergeordneten Strategie an. Dann sind die Abteilungen gefragt diese herunter zu brechen. Damit geht man in die Workshops. Passiert meistens im April und bis dahin haben wir auch die ganzen Einflüsse zusammengefahren. Dann gibt es die große Veranstaltung wo den Betroffenen erklärt wird was ist die Strategie und was ist gefordert und was zu tun sein sollte in der Zukunft. Dort geht es dann an das innovative Grübeln wo wirklich Ideen gesucht werden, wie wir diese offenen Stellen unter den verschiedensten Einflüssen lösen. Da werden Projekte definiert und das Budget darüber gelegt. Es werden immer mehr Projekte definiert als Budget vorhanden ist aber da findet auch eine gewisse Priorisierung oder Zusammenlegung statt. Oder es läuft irgendwo in der Produktion ein Projekt und dort wird das neue Projekt einfach angehängt und um dieses erweitert. Projekte werden aber auch geclustert.

Wir haben diese strikte Zeitschiene über Frühjahr und Sommer, weil wir im September die Projekte für die Förderung einreichen können und mit dem neuen Jahr mit diversen Projekten starten können.

*I: Werden in der Innovationsstrategie definierte Innovationsressourcen und -budgets verbindlich freigegeben?*

**B:** Wir haben jedes Jahr ein gewisses Budget zur Verfügung und dieses müssen wir dann auch dementsprechend verwalten. Da müssen wir auch priorisieren hinsichtlich Projekte. Es besteht halt

immer mehr Bedarf an Projekten als Geld dafür zur Verfügung ist.

## A 11: TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 10 – ERARBEITUNG EINER INNOVATIONSSTRATEGIE

**Interview 10:** Diese Expertin beschäftigt sich seit ihrer Studienzeit mit dem Thema Innovation. Ihre berufliche Laufbahn führte Sie über Ideenmanagement, Innovation, Forschung, Lehre bis hin zu einer Innovationsmanagerposition in der Konsumbranche.

### Erarbeitung einer Innovationsstrategie

*I: Was verstehen Sie unter eine Innovationsstrategie?*

**B:** Strategie ist immer so ein großes Wort. Aber eine Strategie ist der Weg den ich wähle, um an mein Ziel zu kommen.

Ich habe es mir immer so gemerkt, dass wenn ich auf einen Berg gehe. Ich habe verschiedene Möglichkeiten, um auf den Berg zu gelangen. Entweder ich gehe zu Fuß, nehme die Seilbahn oder ich grabe mir einen Tunnel und das ist eine Strategie. Das trifft natürlich auch auf eine Innovationsstrategie zu, denn ist es immer der Weg um ein Ziel zu erreichen. Das Ziel bei Innovation kann man natürlich unterschiedlich definieren. Für mich ist die Abgrenzung einer Innovationsstrategie immer etwas schwierig, da sie sehr eng mit der Unternehmensstrategie zusammenhängt.

*I: Wer ist für die Erstellung der Innovationsstrategie zuständig? (wer organisiert die Meetings usw. bzw. wer sind die Treiber?)*

*Wer ist in die Erarbeitung einer Innovationsstrategie eingebunden?*

*Wie ist ihre Innovationsstrategie aufgebaut bzw. wie wurde sie erarbeitet/abgeleitet?*

*Gibt es einen Prozessablauf der Innovationsstrategie und wie sieht dieser aus?*

*Was sind die Phasen und Inhalte Ihrer Innovationsstrategie?*

*Wie ist Ihre Innovationsstrategie im Gesamtunternehmen eingebettet und wie wird sie kommuniziert?*

**B:** Ich habe für die Erstellung und Erarbeitung einer Innovationsstrategie zwei verschiedene Zugänge erlebt. Bei einem großen Konzern kam die Innovationsstrategie aus der Konzernzentrale, aufbauend auf der Unternehmensstrategie. Da wurde eine riesige Szenario Analyse zu allen Bereichen durchgeführt. Diese Ergebnisse wurden uns dann im Teilbereich zur Verfügung gestellt. Die Strategie wurde dann vom CTO (Chief Technology Officer) mit seinem Team, welche als Stabsstelle unter dem Vorstand angesiedelt ist, jährlich angepasst. Für die verschiedenen Teilbereiche wurde diese Strategie wiederum weiter heruntergebrochen und daran sind dann von den verschiedensten Playern im Unternehmen die Maßnahmen und Einzelziele für Projekte in den Teilbereichen definiert worden.

Die Struktur war so: Es gibt den CTO, welcher direkt dem Vorstand unterstellt ist. Der CTO hat eine



eigene Innovation Task Force gehabt. In den verschiedenen Geschäftsbereichen hat es wiederum eigene Innovationsmanager gegeben. Einmal im Jahr hat man sich zusammengesetzt - mit Geschäftsführung, Forschungsleiter, Innovationsmanager und allen wichtigen Beteiligten. Dort wurden dann die Projekte festgelegt, beziehungsweise die Innovationsmanager der Teilbereiche haben sich dann um Projekte und Budget beworben und haben es dann bekommen oder auch nicht. Das war dann die Entscheidung der Geschäftsführung und des CTOs. Im Endeffekt hat sich unser Teilbereich an die Strategie angepasst/ausgerichtet.

Die Innovationsstrategie haben wir als Text mit den verschiedensten Szenarien bekommen. Also es war mehr ein Zieltext, in welche Richtung es gehen soll. An Megatrends ausgerichtet, die man für das eigene Geschäft definiert hat und für die eigene Zielrichtung. Der CTO und seine Abteilung haben die Strategievorgaben bekommen und haben Sie für die verschiedenen Teilbereiche aufbereitet und weitergegeben. Bei einem globalen Meeting, wo alle Bereiche ihr Projektideen vorgestellt haben, ist dann der Strategiefit festgestellt und entschieden worden. Es ist eigentlich aus zwei Richtungen gekommen. Von der Basis (Markt, Kunden, aus wissenschaftlichen Studien, aus eigenem Antrieb und was auch immer) sind Projektideen gekommen und von der anderen Seite, der Stabsstelle mit der Geschäftsführung, das OK oder der Stopp gekommen. Je nachdem ob das Projekt zu der Strategie passt oder ob sie es dem Konzern zutrauen.

Bei einem andern Unternehmen ist es ganz anders. Erstens ist es ein viel kleineres Unternehmen und wurde lange von der Gründerfamilie geführt. Dort ist die Strategie von der Geschäftsführung, also von der Familie entschieden worden. Jetzt ist es so, dass die Geschäftsführung, mit dem Innovation & Design Chef und dem Produktentwicklungschef sich das ein bisschen aufgeteilt hat. Die Produktentwicklung macht eher die inkrementellen Innovationen und die Innovation & Design Abteilung eher die radikalen Innovationen. Im Endeffekt machen es aber wieder alle gemeinsam. Es gibt auch die In-House Designer und die externen Designer, welche sich bei diesem Thema auch sehr stark eingebracht haben. Sie sind mit Trends und vor allem mit Designtrends gekommen und habe diese eingebracht. Diese kommen von Messen und Entwicklungen. Die Innovationsstrategie ist dann also mit internen und externen Experten entschieden worden.

**I:** *Wie oft wird die Innovationsstrategie überarbeitet und von wem wird dies durchgeführt?*

**B:** Diese Innovationsstrategie wurde hier jährlich angepasst oder überarbeitet.

**I:** *Gibt es vorgegebene Zeitschienen für die Erreichung gewisser Ziele?*

**B:** Dafür bin ich zu wenig lang in dem neuen Unternehmen.

**I:** *Werden in der Innovationsstrategie definierte Innovationsressourcen und -budgets verbindlich freigegeben?*

**B:** Ja. Es wird festgelegt wie viel für Forschung ausgegeben wird. Ebenfalls wird das Budget für die einzelnen Bereiche und Projekte aufgeteilt.

*I: Werden daraus Innovationsteilziele für die relevanten Abteilungen heruntergebrochen und an die zuständigen Führungskräfte überantwortet?*

*Werden durch die zuständigen Führungskräfte die Innovationsteilziele weiter heruntergebrochen und mit den unterstellten MitarbeiterInnen der Abteilung besprochen?*

**B:** Das ist wieder sehr unterschiedlich. Es wurde teilweise in dem alten Unternehmen sehr restriktiv mit Strategien umgegangen. Ich glaube nicht, dass er Mitarbeiter in der Forschung diese Innovationsstrategie gekannt hat. Man ist da sehr geheimnisvoll damit umgegangen. Die Information haben nur gewisse Leute bekommen.

Was ich auch total spannend finde ist, dass dort ja auch geheime Projekte gelaufen sind. Die verschiedensten Bereiche haben immer ihre Unterprojekte und Themen vorangetrieben. Mit Budgets aus offiziell freigegebenen Projekten. Also ist teilweise wirklich gefuhrwerkelt worden. Wir haben es gewusst aber wir haben auch gesehen, dass diese Leute mit Herzblut dabei sind und genau gewusst haben, was sie da machen. Sie waren nicht nur Forscher, sondern sie waren auch direkt in Kundenprojekten dabei und haben sehr wohl gewusst, was sie da machen. Sie waren wirklich draußen beim Kunden und haben gewusst wo die Probleme sind. Also hatten wir auch das Vertrauen, dass sie nur nützliche Dinge weiter treiben. Es ist immer so ein zweiseitiges Schwert – dieses Thema.

## **A 12: TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 11 – ERARBEITUNG EINER INNOVATIONSSTRATEGIE**

**Interview 11:** Das letzte Interview wurde mit einem Innovationsexperten aus Consultingbranche durchgeführt. Der Experte beschäftigt sich seit mehr als 7 Jahren intensiv mit dem Thema Innovation und ist aktuell dabei zwei Firmen zu gründen.

### **Erarbeitung einer Innovationsstrategie**

*I: Was verstehen Sie unter eine Innovationsstrategie?*

**B:** Es geht in erster Linie immer darum, dass man sich am Kunden orientiert. Ich sage jetzt mal frech: Wenn sich das Unternehmen zu 100% am Kunden orientieren würde, so würde es keine Innovationsstrategie brauchen. Das wäre quasi eine gelebte Innovationsstrategie. Und wenn dem so wäre, dann würde ich auch keine Theorie rund um eine Innovationsstrategie brauchen.

Also was ich unter eine Innovationsstrategie verstehe: Ein systematischer Prozess, wo man das Umfeld, also Kunden, Mitarbeiter und Markt mit ein bindet und somit nachhaltig Innovation betreiben zu können. Für mich ist das Wichtigste, die relevanten Personen mit einzubinden. Budget und so weiter braucht es natürlich auch alles, aber das Wichtigste ist für mich immer sich auch die Leute zu beziehen. Mit den

Menschen zu arbeiten.

*I: Wer ist für die Erstellung der Innovationsstrategie zuständig? (wer organisiert die Meetings usw. bzw. wer sind die Treiber?)*

*Wer ist in die Erarbeitung einer Innovationsstrategie eingebunden?*

**B:** Das ist ganz klar Chefsache und Aufgabe des Topmanagements idealerweise unter Einbindung verschiedener Abteilungen. Die Finale Vorgabe sollte aber vom Topmanagement kommen. Auch deswegen, weil Innovation in jedem Unternehmen etwas anderes bedeutet. Und aus diesem Grund, dass Innovation in jedem Unternehmen etwas anderes sein kann, macht es Sinn, wenn die Innovationsstrategie von ganz oben getrieben wird.

Es hilft auch nichts wenn das Topmanagement Ideenmanagement als top Innovation ansieht, jedoch zwei Stufen darunter ein ganzheitlicheres Verständnis habe und es anders entwickelt wird, wird es nie vom Topmanagement gestützt werden. Weil sie eben einen anderen Zugang haben. Deshalb muss ich es immer ganz oben aufhängen.

*I: Wie ist ihre Innovationsstrategie aufgebaut bzw. wie wurde sie erarbeitet/abgeleitet?*

*Was sind die Phasen und Inhalte Ihrer Innovationsstrategie?*

*Gibt es einen Prozessablauf der Innovationsstrategie und wie sieht dieser aus?*

**B:** Ich würde Frage 4, 5 und 6 gerne zusammenfassen. Innovationsstrategie und Innovationsprozess lässt sich bei uns sehr schwer trennen, weil es im besten Fall das Gleiche ist. Unsere Innovationsstrategie ist einen nachhaltigen Innovationsprozess zu haben und diesen auch zu leben. Mir geht es speziell darum, dass es einen einfachen und flexiblen Prozess gibt. Einfach und flexibel heißt in meinem Fall eine Kreisdarstellung aus drei Segmenten. Ideenphase, Konzeptphase und Realisierungsphase. Für mich ist also ein gelebter Innovationsprozess eine Innovationsstrategie. Im Zentrum steht bei mir Kommunikation, Positionierung der Mitarbeiter und außerhalb stehen bei mir Partner, Geschäftspartner, Kunde und Markt. Für mich ist die Innovationsstrategie innerhalb dieses bestehenden Innovationsprozesses möglichst flexibel zu agieren.

Ich arbeite im Moment mit einem chinesischen Geschäftspartner und haben sehr viel voneinander gelernt. Das gefällt mir recht gut, weil bei uns in Europa geht es sehr stark um die 100% Lösung. Im asiatischen Bereich geht es mehr darum, Sachen einfach auszuprobieren. Ich glaube darum geht es und das zeigt auch meine erklärte Darstellung. Einfach zu probieren, daraus zu lernen und wieder in neue Ideen einfließen zu lassen. Es ist in Wahrheit ein Trial and Error Ansatz. Um sich einfach in kleinen Schritten in diesem Kreiszyklus zu entwickeln. Man hat Ideen, ein Konzept und probiert es, weil anders man nie darauf kommen wird.

Man kann also auch sagen, dass das unsere Innovationsstrategie ist – dieses Trial and Error. Was auch ganz wichtig dabei ist, ist die Kommunikation zu haben und sich auf die Kernkompetenzen zu

konzentrieren. Das heißt auch, dass man gewisse Dinge outsourced. Wir versuchen einfach Dinge, welche wir nicht gut können oder nicht beherrschen so gut als möglich outsourcen, um sich wirklich rein auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren. So konzentrieren wir uns ganz stark auf unser Kerngeschäft.

*I: Wie ist Ihre Innovationsstrategie im Gesamtunternehmen eingebettet und wie wird sie kommuniziert?*

**B:** Es wird sehr viel miteinander gesprochen und das Tag für Tag. Egal mit welchen Mitteln, sei es What's App, Mail, Chat oder Skype. Aber es passiert wirklich jeden Tag und das ist wichtig. Über sämtliche Themen. Am besten ist es natürlich immer wenn es persönlich geschieht.

*Wie oft wird die Innovationsstrategie überarbeitet und von wem wird dies durchgeführt?*

Ständig. Wirklich ständig.

*I: Gibt es vorgegebene Zeitschienen für die Erreichung gewisser Ziele?*

**B:** Gemeine Frage. Timing is guessing. Zeitschienen sind nett und schön. Zurzeit gehen mir gewisse Dinge zu langsam aber ich muss trotzdem immer schauen, welche Dinge ich beeinflussen kann. Für mich wäre es negativ jeden auf die Finger zu klopfen und in diesem Sinne ist dies ein zweischneidiges Schwert. Idealerweise geben wir gewisse Dinge mit einem Puffer vor.

Zeitschienen gibt es, ja – aber die Umsetzung ist immer abhängig vom Partner. Die Frage ist immer wie man damit umgeht.

Es gibt kein richtig und kein falsch. Es gibt nur das was man tut und das hat Konsequenzen. Wir wissen zum Beispiel auch jetzt schon, dass wir zukünftig mit gewissen Partnern nicht mehr zusammenarbeiten werden, eskalieren das jetzt aber nicht. Es werden also in Zukunft gewisse Leute nicht mehr dabei sein, ganz im Sinne von Trial and Error. Man arbeitet immer mit dem was man hat und muss sich in Zukunft überlegen, ob man mit diesem Partner zukünftig zusammen arbeiten will.

*I: Werden in der Innovationsstrategie definierte Innovationsressourcen und -budgets verbindlich freigegeben?*

**B:** Das wird bei uns sehr stark bei Ideen und Konzept berücksichtigt. Hier haben wir auch ein starkes Screening gemacht. Wir machen mit allen potentiellen Partnern ein großes und sehen und Preis-Leistung an. Wir haben auch sehr auf Qualität geachtet. Ressourcen sind nicht wirklich definiert worden, sondern was sind die besten Lösungen und diese haben wir auch verfolgt. Es war also nie ein reines Ressourcenthema sondern immer eine Kombination. Es gibt Money und es gibt Smart Money. Wenn ich jetzt irgendeinen Investor suche und er gibt uns Geld ist es schön und gut. Aber wir suchen Smart Money. Wir suchen Investoren, welcher auch Connections und Verbindungen hat. Der weiter treiben und weiterhelfen kann. Der sich in den verschiedensten Bereichen wie zum Beispiel Marketing oder E-Commerce auskennt und so weiter. Das definiert dann auch unsere Innovationsressourcen. Das heißt

wird suchen die beste Kombination – Smart Money. Smart Partner. Wichtig ist immer, dass man schnell starten kann. Wenn jetzt eine Ressource großen finanziellen Aufwand bedeutet, würde es einen Hemmfaktor für die Schnelligkeit bedeuten.

*I: Werden daraus Innovationsteilziele für die relevanten Abteilungen heruntergebrochen und an die zuständigen Führungskräfte überantwortet?*

**B:** Leading by example. Was geht und was kann man machen. Wir haben jetzt aber keine Abteilungen, wo wir etwas runter brechen müssen.

## **A 13: TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 12 – ERARBEITUNG EINER INNOVATIONSSTRATEGIE**

**Interview 12:** Dieser Experte ist in seiner neuen Funktion als Innovationsleiter am Standort Graz in einem der größten Pharmakonzerne weltweit angestellt.

### **Erarbeitung einer Innovationsstrategie**

Köth FKA

*I: Was verstehen Sie unter eine Innovationsstrategie?*

**B:** Ich verstehe darunter eine langfristige Ausrichtung der Innovationstätigkeit und Ziele eingebettet in die Unternehmensstrategie.

Wer ist für die Erstellung der Innovationsstrategie zuständig?

Grundsätzlich sehe ich das Top-Management als zuständig. Man kanns natürlich an eingene Teams delegieren – zum Beispiel einen Innovationsstrategie eine Aufgabe des Top-Managements – aus meiner Sicht.

*I: Wer ist dann Ihrer Meinung nach beim Top-Management dabei?*

**B:** Top Management ist Unternehmensführung bis herunter, wenn man jetzt Richtung Produktionsstandort schaut, die Produktion selbst bis hin zu Standortführung.

*I: Wie wurde die Innovationsstrategie erarbeitet/abgeleitet?*

**B:** Also unsere ist Innovationsstrategie ist mir als solche inhaltlich noch nicht bekannt. Die Innovationsstrategie ist derzeit in Arbeit.

**I:** *Wer wird zukünftig in die Erarbeitung der Strategie eingebunden sein? Hier am Standort?*

**B:** Am Standort wird es einen Vorschlag vom Innovation Team geben. Also im Prinzip von mir und meinem Team. Wird dann mit Standortleitung beziehungsweise Site Management plus der Hauptabteilungsleiter definiert oder finalisiert.

**I:** *Wie viele Hauptabteilungsleiter sind das und werden auch alle dabei sein? Oder kommt es dann auf den Inhalt der Innovationsstrategie an? Oder auf die Ziele?*

**B:** Nachdem die Innovationsstrategie am Standort die Aspekte neue Produkte und Produktinnovationen als auch Produktionstechnologien oder technologische Innovationen, werden wir praktisch alle Hauptabteilungsleiter brauchen. Aber ich sag Produktion, Projektmanagement, Controlling werden wir auf alle Fälle brauchen. Erweitert ist dann die Frage ob wir es aus der Production Unit hinaustragen und mit der lokalen Market Unit und Innovation & Development ausweiten. Das ist noch zu klären.

**I:** *Gibt es schon eine Vorstellung bezüglich der Phasen und Inhalte Ihrer Innovationsstrategie?*

**B:** Derzeit haben wir keine Phasen oder Phasenkonzept bei der Innovationsstrategie. Nichtsdestotrotz machen wir einen strukturierten Prozess. Das heißt auf Basis von Beobachtungen von Trendbeobachtungen, von Wahrnehmungen der einzelnen Mitarbeiter oder einzelnen Mitglieder des Site Managements werden die Erfahrungen und Trends zusammengetragen und dann quasi aus dem Bauchfilter – also intuitiv – die Strategie festgelegt. Das ist ein Prozess, der wird noch nicht so gelebt sondern ist erst im Aufbau. Genauso wie die ganze Innovationsstrategie und Innovationsteam erst im Aufbau sich befindet. Wir haben im Unternehmen so Art Programm 2020. Da gibt's Umsatzziele, Budgetziele und Gewinnziele, die jetzt rein mit organischem Wachstum nicht mehr ganz zu schaffen sind. Speziell was die Situation am Standort betrifft. Das heißt man muss sich anschauen welchen Gap hat man zwischen derzeitiger tatsächlichen Kapazität und gewünschter Kapazität und diesen Gap muss man dann eben erarbeiten und mit entsprechenden Innovationen abdecken.

**I:** *Mit welchen Methoden haben Sie vor die Innovationsstrategie zu entwickeln?*

**B:** Ja wie gesagt, wir haben jetzt kein formales System etabliert. Wir werden sehr auf die Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter und deren Wahrnehmung von der Marktentwicklung zurückgreifen und daraus dann die einzelnen Schwerpunkte subsumieren.

**I:** *Die Frage sieben haben Sie mittlerweile mit der Frage fünf beantwortet, also können wir gleich zu Frage acht übergehen. Wie ist Ihre Innovationsstrategie dann im Gesamtunternehmen eingebettet und wie haben Sie vor diese zu kommunizieren?*

**B:** Naja, eine Gesamtinnovationsstrategie gibt es vielleicht, ist mir aber bisher noch nicht bekannt. Kann

sein, dass sie auch implizit in der Unternehmensstrategie 2020 verpackt sind. Das heißt da müssen oder werden wir uns den Gap anschauen, den wir uns jetzt anschauen werden ohne Innovation und dem was gefordert wird. Je nach dem was da raus kommt und zu welchen Strategien wir dann gelangen, werden wir diese dann auch ans Gesamtunternehmen kommunizieren. Wichtig wäre in dem Zusammenhang, dass diese Ziele auch in dem Budget oder im Zielsetzungsprozess eingebettet sind. Das wird sich dann durchziehen über persönliche Management by Objectives Ziele, Gruppenziele und so weiter.

*I: Wie oft haben Sie dann vor diese Innovationsstrategie zu überarbeiten und von wem wird sie überarbeitet?*

**B:** Wenn wir diese Innovationsstrategie einmal grundsätzlich haben, denke ich, dass man sich die zumindest im Halbjahresrhythmus anschauen muss und jährlich dann anpassen muss. Immer mit einem Zeithorizont von drei bis fünf Jahren.

*I: Haben Sie dann auch gewisse Zeitschienen für die Erreichung der Ziele oder haben Sie sich das vorgestellt?*

**B:** Das hängt jetzt sehr stark von den Zielen selber ab. Es gibt Ziele, die kann man sehr schnell erreichen und es gibt welche, da braucht man sicher Jahre. Dass man aber wirklich von Innovationen sprechen kann, halte ich Zeitschienen von größer einem Jahr sicher für notwendig, weil alles andere darunter sind meiner Meinung nach keine Innovationsziele sondern Optimierungen. Desto größer eine Unternehmung ist, desto mehr tendiert es bekanntlich zu Optimierungs- und Best Practise Ansätzen. Das heißt wir brauchen schon einen längeren Zeithorizont, damit man sich mit Themen auch beschäftigen kann die richtig was bringen. Sowohl finanziell als auch von Märkten und Produkten.

*I: Zum Thema Commitment. Werden in der Innovationsstrategie definierte Innovationsressourcen und Budgets verbindlich freigegeben oder wie ist dort dann der Plan? Gibt es dahingehend schon Überlegungen?*

**B:** Momentan noch nicht. Es ist dem Site Management durchaus bewusst, dass wenn man jetzt ein Innovation Team hat, dass das dann mit Kosten und Ressourcen verbunden ist und dass eine kleine Innovationsabteilung nur in so einer Koordinator tätig sein kann. Aber das ist auch erst im Aufbau und in Abstimmung.

*I: Die Innovationsziele für relevante Abteilungen, werden die dann gesamt heruntergebrochen an die zuständigen Führungskräfte oder wie sind dahingehend die Überlegungen?*

**B:** Auch das ist erst im Aufbau. Muss aber natürlich, da bau ich jetzt auf die Frage von vorher auf, da muss natürlich auf alle beteiligten Abteilungen herunter gebrochen werden, weil Innovation ist ein

letztendlich eine Kultursache und da gehört das ganze Unternehmen dazu und nicht nur eine Stabsabteilung. Also gehört die Verantwortung nicht nur auf eine Stabsabteilung abgeschoben.

*I: Ok, danke. Die dritte Frage erübrigt sich nun auch aus der zweiten.*

## A 14: TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 13 – ERARBEITUNG EINER INNOVATIONSSTRATEGIE

**Interview 13:** Dieser Herr begleitet die Innovationsgeschicke im Bankenwesen seit seiner Ausbildung als Bankkaufmann. Mittlerweile ist er Innovationsmanager für eine der erfolgreichsten Managerinnen in Österreich.

### Erarbeitung einer Innovationsstrategie

*I: Was verstehen Sie unter eine Innovationsstrategie?*

**B:** Aus meiner Sicht kann eine Innovationsstrategie immer nur ein Teil der ganzen/kompletten Strategie sein. Ich finde man muss da - aus meiner Erfahrung heraus funktioniert das nur, wenn man eine Gesamtstrategie hat und davon ist ein Teil dann auch die Innovationsstrategie. Die Frage ist immer was will ich erreichen mit Innovation?! Sehr oft gibt es einfach Verständnisunterschiede. Viele verwechseln die Innovationsstrategie auch mit IT-Strategie und das ist für mich einer der größten Fehler die man tun kann. Weil es wird sich oft vorher unterhalten, bevor ich genau weiß was ich überhaupt machen will reden sie schon welche Systeme man kaufen will. Das ist das Grundproblem. Die Frage ist immer: Was kommt vom Business und natürlich hat das Business ganz andere Anforderungen/Ideen oder auch Pläne, das ist keine Frage. Aber ich finde Innovation muss man komplett von dem trennen. Also ich kann nur ein Beispiel sagen wie ich mir Innovation vorstelle. Also in der Vergangenheit in der Bank in Strategie und Entwicklung verantwortlich. Alle Mitarbeiter hatten da zum Beispiel alle zwei Wochen einen kompletten Tag zur Verfügung und die Aufgabe war einfach zu recherchieren was es neues gibt und welche Ideen man hat. Diese Ideen kurz skizziert werden egal - ganz egal, denn es gab keine Einschränkungen. Natürlich musste es mit unserem Business zu tun haben - ist logisch. Aber es gab keine Einschränkungen! Weil ich glaube den größten Fehler bei der Innovation den man machen kann ist es schon vorher in irgendwelche Schachteln zu geben oder auch Rahmenbedingung festzulegen. Es muss natürlich alles in einem gewissen Rahmen bleiben - ist logisch. Aber wenn ich beim Innovationenfinden oder Erfinden wie auch immer man dazu sagen will Einschränkungen treffe, dann hab ich schon den ersten Fehler gemacht. Denn wir haben immer versucht komplett quer zu denken. Ich kann nur immer so Beispiele aus meiner Erfahrung sagen. Innovationsstrategie - sehr viele verstehen darunter was anderes. Für mich war die Strategie klar. Mir hat mein Vorstand die Freiheit gegeben das zu tun. Natürlich hat jeder eingeschränkte Ressourcen und du kannst nur alle zwei Wochen einen ganzen Tag dazu verwenden. Ist natürlich auch ein Statement. Das man auch sagt: Das ist uns das wert! Denn eines ist klar, bei dem Nachdenken kommen beispielsweise 20 Sachen heraus und 18 sind völlig zu verwerfen aber das hat damit nichts zu tun. Unsere Strategie war immer zu schauen, dass die



Menschen oder die Mitarbeiter die sich damit beschäftigt haben auch die nötige Freiheit haben und vor allem die Freiheit im Kopf.

**I:** *Wer war dann für die Erstellung der Innovationsstrategie zuständig?*

**B:** Also in dem Fall kommst natürlich immer auf die Struktur der jeweiligen Firma drauf an. Bei uns war es einfach so, dass eigentlich nur mein Vorstand und meine Wenigkeit das auf Schien gebracht haben.

**I:** *Also waren es nur zwei Personen?*

**B:** Eventuell noch eine dritte Person die wir da dabei hatten und mit der wir auch schon sehr lange zu tun hatten. Ich bin halt der Meinung: Die Innovations- oder die Strategie selbst kann immer nur in der obersten Führungsriege vorgegeben werden. Denn die müssen es auch vertreten und auch tragen - und auch leben!!!

**I:** *Also die Idden oder die Suchfelder...*

**B:** Die Suchfelder. Die Suchfelder wurden einfach vorgegeben. In unserem Fall haben wir uns extrem viel mit App Bereich beschäftigt, weil wir einfach eine Onlinebank sind oder waren und versucht haben in diesem Bereich für unsere Kunden was zu finden was das Leben erleichtert.

**I:** *Wie die Innovationsstrategie jetzt erarbeitet beziehungsweise gibt es dazu auch gewisse Phasen und gibt es dazu auch Inhalte? Oder wie haben Sie sie entwickelt?*

**B:** Naja, man muss immer ein bisschen ausholen. Es fängt ja schon an, dass du natürlich bei großen Firmen klarerweise in Budgetphasen auch denkst und natürlich auch in Umsetzungsphasen. Wir hatten als Beispiel für eine großes Release fast ein Jahr vorher geplant. Natürlich gabs als Beispiel nur vier Releases im Jahr. Unsere erste Aufgabe war einmal zu schauen, wie können wir ein Umfeld schaffen, dass Innovationen möglich macht. Das war für uns eigentlich die erste Phase. Weil wir mussten - mussten nicht wir wollten genau für Innovation aus diesen Zyklen ausbrechen. Das heißt aus meiner Sicht war die erste Phase wirklich ein Umfeld zu schaffen wo Innovation überhaupt möglich ist. Das war der springende Punkt. In großen Konzernen geht das nicht von heute auf morgen und natürlich ist da auch viel Überzeugungsarbeit zu leisten.

Die zweite Phase war dann die Themenfelder abzustecken. Wo wollen wir innovativ sein? Wo? Natürlich immer auf die Firma bezogen und bei uns war es relativ klar, weil wir uns online bewegen. Ist logisch, dass wir da natürlich in dem Bereich was tun wollen. Haben uns aber trotzdem nicht auf dieses Thema eingeschränkt sondern einfach die Onlinekanäle, welche auch immer das sind, als Zielvorgabe für Innovationen oder ich sag jetzt mal das Umfeld wo wir Innovationen möchten.

**I:** *Ok, und dann?*

**B:** Ja - die dritte Phase war dann, dass wir natürlich ein kleines Konzept geschrieben haben. Wieder nicht zu viel, weil das wäre dann auch wieder zu viele Vorgaben. Aber natürlich die Eckpunkte definiert und

diese dann den Mitarbeiter präsentiert haben. Was uns aber wichtig war, dass das nicht nur die Mitarbeiter, in dem Fall meine Mitarbeiter, die die Innovatoren oder wie auch immer man sie nennen mag sind, sondern das es wirklich die ganze Bank wusste. Und natürlich auch lebt und denen natürlich auch die Möglichkeit gibt auch was beizutragen.

**I:** *Das bedeutet jetzt in der dritten Phasen haben sie eigentlich schon die Innovaitonsstrategie niedergeschrieben und an die Mitarbeiter ausgerollt?*

**B:** So ist es. Ich habe dann mal so zehn Präsentationen mit den jeweiligen Abteilungen gemacht so dass jedem klar ist, was wollen wir? Und man muss es natürlich auch leben. Und natürlich auch vorleben. Man kann nicht von dem Mitarbeiter erwarten, dass sie innovaiton sind wenn man selbst nicht bereicht ist auch quer zu denken.

**I:** *Sie hattne also drei Phasen. Oder gibt es auch noch eine vierte?*

**B:** Nein. Wir sind dann schon in die Umsetzung gegangen!

**I:** *Wie hat es dann so etwas wie ein Comittment gegeben oder beziehungsweise haben Sie es dann präsentiert und somit war es dann klar, dass jeder Mitarbeiter Bescheid weis und jeder Mitarbeiter hat sich daran zu halten?*

**B:** Ja, so hart würde ich es jetzt nicht formulieren aber es ist einfach - wie soll ich sagen - unser Weg. Und wenn es natürlich um solche Dinge geht, sind die Mitarbeiter leicht zu begeistern. Wo natürlich jeder etwas beitragen kann.

**I:** *Haben Sie dann gewisse Tools oder Methoden verwendet, um die Innovaitonsstrategie zu entwickeln? Wie zum Beispiel eine SWOT oder eine GAP - Analyse?*

**B:** Nein! Nein, also das haben wir komplett weg gelassen. Natürlich auch immer eine Frage des Geldes und alle dieser anderen Dinge. Wir haben selbst eine kleine Datenbank geschrieben wo alle Mitarbeiter auch Dinge eintragen konnten und natürlich haben wir dann auch dort versucht unsere Dinge, die uns so eingefallen sind und die aus unserer Sicht dann verfolgenswert waren natürlich auch dort darzustellen.

**I:** *Hat es dazu einen genauen Prozessablauf gegeben wie die Innovationsstrategie jetzt zustande kommt oder sind Sie diese Phasen jetzt durchgegangen und...*

**B:** Das war aus unserer Sicht schon der Prozess. Weil wir auch relativ schnell beginnen wollten und auch lernen wollten. Ich sag jetzt mal: Wenn du sowas beginnst, dann hast du natürlich deine Theorien wie sowas funktionieren kann aber es ist für mich auch immer notwendig das anzupassen.

**I:** *Wie passen Sie die Strategie dann oder wie oft passen Sie sie an?*

**B:** Also es war so, dass wir uns das mal drei Monate angeschaut haben und uns den outcome und was da so passiert ist angeschaut haben und wir dann festgestellt haben, dass das so sehr gut funktioniert. Wir haben dann nur Deadlines eingezogen wie lange man sich mit einer Idee beschäftigen sollte, weil das natürlich nicht ins Unermessliche gehen kann. Du drehst dich dann irgendwann im Kreis und dann muss man eben sagen: Das war jetzt nichts. Als Beispiel.

**I:** *Es gibt gewisse Zeitschienen für die Erreichung?*

**B:** Beispiel: Einer meiner Mitarbeiter hat eine Idee bezüglich einer neuen Methode sich ins E-Banking einzuloggen. Er hat das ein bisschen recherchiert und einen Draft gemacht. Für uns war wichtig dass in dieser Phase nicht zu viel Zeit für irgendwelche Präsentationen und Zeichnung verwendet wurde. Sondern wirklich nur ganz simpel. Zeichne es auf auf ein Blatt Papier und erkläre uns - das war die Aufgabe. Wir haben dann im Team gesagt, dass er uns seine Idee erklären soll. Nachdem wir alle gesagt haben: Sehr gut, weiter! Das war dann der Startschuss, dass er sich weiter damit beschäftigt. Und dann hatte er dreie Wochen Zeit um da was konkretes auf Papier zu bringen.

**I:** Das heißt dann auch, dass es von Idee zu Idee oder von Geschäftsfeld oder Suchfeld verschieden wie lange er Zeit bekommt? Oder ist es von der Komplexität abhängig?

**B:** Natürlich ist es von der Komplexität abhängig, aber wir wollten nach drei Wochen was konkretes wissen! Weil wir dann natürlich sofort zum Vorstand gegangen sind.

**I:** *Also die Zeitschienen sind dann ja richtig knackig?!*

**B:** Ja, aber mit voller Absicht!

**I:** *Und dann sind Sie zum Vorstand gegangen. Was ist dann passiert?*

**B:** Wir haben das dort präsentiert und in dem Fall hat uns der Vorstand das Go gegeben, war ja eine super Idee und daraufhin sind wir schon in die genauere Definierung gegangen. Schreibst ein Konzept oder suchst dir einen Partner der das umsetzen kann. In dem Fall konnten wir es selber. Und natürlich gehst dann um die Kosten/Finanzierung bla bla bla und dann ist es auch schon umgesetzt worden.

**I:** *Jetzt eine andere Frage: Werden dann für solche Ideen oder Projekte Ressourcen/Budgets freigegeben?*

**B:** Ja, das was ich meinte war der erste Punkt unserer Strategie. Wir hatten sowohl natürlich Geld als

auch Personentage für das reserviert die nur exklusiv diesen Dingen zur Verfügung gestanden sind.

**I:** *Ok, super. Und diese Innovationsziele beziehungsweise diese Ideen und Innovationsstrategie, werden diese dann auch für sämtliche Abteilungen heruntergebrochen? Und überantwortet an Führungskräfte?*

**B:** Nein, in dem Fall nicht, denn da war alles bei mir und wenn jetzt andere Abteilung mitgespielt haben. Hauptsächlich natürlich aus fachlichen Gründen. Als Beispiel haben wir eine Onlinekredit gemacht mit sofortiger Zusage und so weiter und so fort. Zweites Beispiel ist völlige Automatisierung einer Wertdepoteröffnung. Da ist natürlich die Umsetzung und auch die Ausarbeitung alles bei uns, fachlich brauch ich den Input von den Kollegen. Letztendlich waren wir eigentlich der Meinung, dass es nur einer verantwortlich ist und der sich die Leute holt die er benötigt. Natürlich waren die Abteilungen dabei aber Verantwortung wurde keine Übertragen und wurde von mir getragen für die jeweiligen Projekte.

**I:** *Wie Sie vorher schon erwähnt haben: Die Innovationsstrategie wurde dann an sämtliche Mitarbeit in sämtliche Abteilungen besprochen und kommuniziert?*

**B:** Ja, genau!

## **A 15: TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 14 – ERARBEITUNG EINER INNOVATIONSSTRATEGIE**

**Interview 14:** Diese Expertin ist seit mehreren Jahren in einem Pharmakonzern für die Innovation und Weiterentwicklung von pharmazeutischen Produkten und Generika verantwortlich.

### **Erarbeitung einer Innovationsstrategie**

**I:** *Was verstehen Sie unter eine Innovationsstrategie?*

**B:** Eine Innovationsstrategie bedeutet für mich immer in die Zukunft zu sehen. Das heißt man muss die Entwicklungen für die Zukunft genau kennen und ich muss wissen was sich im Pharmabereich tut. Aus I&D-Sicht ist es für mich hauptsächlich technologiegetrieben, sprich: Innovationen gehen in neue Technologien. Man schaut sich an was tut sich am Markt und wie müssen wir uns als Unternehmen zukünftig strategisch ausrichten. Das ist für mich eine Innovationsstrategie.

**I:** *Wer ist für die Erstellung der Innovationsstrategie zuständig?*

**B:** Also grundsätzlich, wie es auch bei uns im Unternehmen ist, ist es meiner Meinung nach wichtig, dass es wirklich vom Unternehmen, also in unserem Fall vorstandsseitig getragen wird. Denn eine Innovationsstrategie muss natürlich ein Sponsoring haben und entsprechend muss eine Struktur erstellt sein/werden wo die Verantwortlichkeiten in die einzelnen Bereiche heruntergebrochen werden.

**I:** *Wer ist in die Erarbeitung einer Innovationsstrategie eingebunden?*

**B:** Das sollten immer die einzelnen Fachbereiche sein. Auf Konzernebene natürlich höher angesetzt. Wenn man sich das jetzt in unserem Unternehmen anschaut, wo wir sehr viele Kompetenzen haben. Sei es jetzt Richtung Devices, Richtung Produkte, Richtung Produktion et cetera dann muss im Grunde die Innovationsstrategie von allen einzelnen Bereichen getragen werden. Je weiter es man natürlich nach unten bricht, desto spezifischer wird es dann für die operativen Einheiten. Aber ganz grundsätzlich sollten in einer Konzernstruktur in die Innovationsstrategie alle Kernbereiche einbezogen werden.

**I:** *Wie wurde jetzt Ihre Innovationsstrategie erarbeitet oder wie wurde sie abgeleitet?*

**B:** Also bei uns war das so, dass wir mit einem Room to innovate begonnen haben. Der Vorstand ist also persönlich gekommen und es hat in den Räumlichkeiten der Plants stattgefunden und wurde im Sinne eines Workshops, im Sinne einer Gap – Analyse ermittelt, wo man innovativ sein müsste oder sollte. Also einerseits eine Status quo – Erhebung und andererseits durchaus auch eine Gap – Analyse. Parallel wurde ein Innovate Core Team gegründet, das sich mit der Innovationskultur auseinandersetzen soll sowie Scouting - Teams, die quasi in vorher definierten Einzelbereichen scouting betrieben haben. Und damit ist eigentlich die Innovationsstrategie – ich sag jetzt mal sie steht auf mehreren Ebenen – und wird einerseits über das Scouting (welche neuen Produktideen / wo gehen die Trends hin) primär in zwei Zielfeldern geprüft. Und auf der anderen Seite die Gap – Analyse wie es bei uns war, was würd die I&D und der Standort Graz brauchen um innovativer zu werden. Und der dritte Punkt, die kulturellen Aspekte die eben das Core – Team erarbeiten soll.

**I:** *Was sind die Phasen und Inhalte Ihrer Innovationsstrategie?*

**B:** Auf Konzernebene?

**I:** *Auf Konzernebene.*

**B:** Ich meine die Phasen...schwierig. Phasen würde ich jetzt sagen gibt es keine eigenen aber die Inhalte sind eben vordefiniert wie eben gerade erwähnt. Einerseits die Kultur mit guiding principles. Was braucht ein Unternehmen um innovativer zu werden und wie muss die Haltung sein. Da geht's einfach um idea ownership bis Kommunikation. Also jedem Mitarbeiter Gehör zu schenken, um alle Themen aufzugreifen, auch an Mitarbeiter heranzutreten die vielleicht nicht mit E-Mail erreichbar sind, sondern einfach dem gesamten Unternehmen die Möglichkeit zu geben mit allen Ideen zu kommen ohne dass jemand sagt: „Das ist die dümmste Idee die ich jemals gehört habe!“. Sondern auch diese Einstellung und diese Haltung beziehungsweise eben auch verschiedene Tools zu schaffen um dies zu ermöglichen. Bei uns am Standort wäre das eben diese Local Innovation Team. Einfach wo jede Idee willkommen ist und entsprechend aufgearbeitet wird.

Auf der anderen Seite eben die Inhalte der Scouting Teams, die dann eben mehr in Richtung der Zielbereiche gehen. Wie entwickelt sich die alternde Bevölkerung und was braucht es den Bedarf der neuen Gruppe zu decken und was tut sich da auch auf Universitäten oder Start-Ups. Angefangen bei irgendwelchen digitalen Haustieren eben eingesetzt werden in diesem Bereich über Flasche die anzeigen wie viel der ältere Mensch getrunken hat. Also da sind ganz viele verschiedene Konzepte aufgekommen und die werden dann über ein Steering Committee weitergetragen.

**I:** *Wissen Sie mit welchen Methoden haben sie die Innovationsstrategie entwickelt wurde?*

**B:** Methodik an sich... Also ich sag jetzt mal so, es wurde alles über den Consultant betreut. Es gibt gewisse Tools auf die sie zurückgreifen wie diese Tafeln wie Innovation überhaupt wahrgenommen wird. Habe ich jetzt das Gefühl, dass wir eher fire fighting und so weiter. Damit man überhaupt das Gefühl bekommt wo wir überhaupt stehen und wie ist der Status quo. Ansonsten über die verschiedenen Modelle und Inhalte die ich vorher erwähnt habe. Aber eine Methodik an sich steht meines Wissens und Erachtens nicht dahinter.

**I:** *Sie haben vorher die Gap-Analyse erwähnt, was meinen Sie damit beziehungsweise was ist damit gemeint?*

**B:** Zum Beispiel bei uns am Standort war es so, dass der sogenannte Room to innovate, welcher auch an anderen Standorten gemacht wurde oder gemacht wird um ein Verständnis zu bekommen, wo steht der Standort gerade. Also ist es hauptsächlich Routinearbeit? Wo liegen die Schwerpunkte? Wie nehmen einzelne Vertreter des Standorte die Situation wahr und wie viel Raum haben wir wirklich um uns zusammzusetzen und kreativ zu sein? Auf der einen Seite wirklich organisatorisch und auf der anderen Seite auch natürlich platzmäßig. Getrieben natürlich auch durch Ideen wie es andere Firmen umsetzen. Begegnungszonen et cetera. Wie schaut das eigentlich bei uns aus? Haben wir eigentlich einen Austausch? Wo sehen wir Nachholbedarf und ist auch die Grundeinstellung überhaupt innovativ zu sein eigentlich da. Also das war so der Ursprung der Idee dann.

**I:** *Es gibt also sozusagen keinen definierten Prozessablauf für die Entwicklung einer Innovationsstrategie? Oder doch?*

**B:** Naja, ich würde sagen, grundsätzlich ja. Also mit den Scouting Teams ist es sehr eindeutig. Die Ideen werden generiert mit den verschiedenen Vertretern des Marktes – beim Scouten. Um zu sehen welche Trends sieht man da draußen sozusagen und dann ist der Prozess sehr klar definierter nachdem wir die Themen eingegrenzt haben werden sie über ein Steering weiter präsentiert. Dann wurden bereits in der Vergangenheit einige Projektideen genehmigt. Der Prozess vom Core Team genauso, man generiert verschiedene kulturelle Änderungen/Adaptionen und Implementiert das.

**I:** *Das bedeutet jetzt, dass die Projektideen dann dem Vorstand präsentiert werden?*

**B:** Genau! Einzelne Board Members wird das präsentiert.

**I:** *Wie ist Ihre Innovationsstrategie im Gesamtunternehmen eingebettet und wie wird sie kommuniziert? Oder wenn man die Frage anders formuliert: Wie ist die Innovationsstrategie hier am Standort eingebettet?*

**B:** Also die Innovationsstrategie bei uns am Standort ist das Local Innovation Team. Das ist an und für sich eine Idee aus dem Core Team, die entstanden ist und in zwei Pilotprojekten in zwei Standorten implementiert ist. Und wo wir den Auftrag haben für den Standort innovativ zu sein und in Zukunft auf mit Ideen die über den Standort hinausgehen. Wo man also auch andere Organisationseinheiten weiter bringen kann. Wir haben da verschiedene Bereiche definiert in denen wir arbeiten und wo wir einfach für den Standort Produktideen, kulturelle Änderungen et cetera vorantreiben.

**I:** *Wie oft wird die Innovationsstrategie überarbeitet und wer macht das dann?*

**B:** Kann ich nichts dazu sagen.

**I:** *Wie sieht es mit der Erreichung der Ziele aus oder von Innovationsideen? Gibt es da Zeitschienen dafür?*

**B:** An und für sich keine definierten. Die übergeordnete Zeitschiene gibt es nicht. Für einzelne Implementierungen, wir wissen zum Beispiel, dass die Local Innovation Teams Pilotprojekte heuer ausgerollt werden sollen. Jedoch eine Zeitschiene die die ganze Innovationsstrategie abdeckt gibt es nicht.

**I:** *Werden in der Innovationsstrategie definierte Innovationsressourcen und -budgets verbindlich freigegeben?*

**B:** Am Standort Graz ja und genauso auch in der Division. Also diese Leiter der Scouting Teams wurden jetzt als fixe Ressourcen auch implementiert und es gibt auch ein definiertes Budget. Für Innovate.

**I:** *Generell für Innovation gibt es ein Budget aber nicht für einzelne Innovationsprojekte? Oder werden die Projekte aus dem Gesamtbudget finanziert?*

**B:** Verschieden. Teile der kulturellen Aspekte werden aus diesem Gesamtbudget finanziert. Das

Innovationsbudget ist jetzt nicht mehrere Millionen, dass man sagen kann neue technologische Produktideen finanzieren oder neue Standortimplementierungen. Das würde dann entsprechend den normalen Businessrichtlinien und Prozessen vorgestellt werden.

**I:** *Werden daraus Innovationsteilziele für die relevanten Abteilungen heruntergebrochen und an die zuständigen Führungskräfte überantwortet?*

**B:** Ja! Ja, wird gemacht. Grundsätzlich, also von der Struktur her leben wir quasi die Innovation in der divisionalen Struktur und es wird in die einzelnen Teilbereiche heruntergebrochen und es wird auch über die Führung kommuniziert und verantwortet.

**I:** *Also wird es auch komplett herunter gebrochen bis an die letzten Mitarbeiter? Also in I&D oder generell?*

**B:** Ich kann jetzt für meinen Bereich sprechen. Wir haben zwei /drei Projekte für das gesamte Team welche relevant sind und da ist es so, dass es so erfolgt. Also es ist bis zum letzten Mitarbeiter kommuniziert.

## **A 16: TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 01 – AUFBAU EINER INNOVATIONSSTRATEGIE**

### **Interview 01:**

**I:** *Aus welchen Bausteinen ist Ihre Innovationsstrategie aufgebaut? Wenn Sie sich als Beispiel eine Strategiepypamide vorstellen mit den strategischen Zielen, den Suchfeldern, Teilstrategien, Maßnahmen und so weiter. Wie sieht Ihre Innovationsstrategie aus?*

**B:** Wir haben unsere Strategie etwas größer definiert. Wir haben von der Unternehmensstrategie die Innovationsstrategie abgeleitet und die sieht bei uns folgendermaßen aus:

Wir haben eine Innovationsmission und eine Vision zum Innovationsmanagement und von der Vision ausgehend haben wir konkrete strategische Zielsetzungen abgeleitet. Dann eben strategische Suchfelder. Sie haben jetzt auch die Teilstrategien erwähnt – das ist in oder unter jedem Suchfeld dabei. Also der strategische Ansatz in jedem Suchfeld. Dann nochmal darunter die Maßnahmen je Suchfeld. Dann haben wir das ganze nochmal geclustert in einem Innovationsportfolio und in einer eigens dafür angeführten Innovationsmanagement-Roadmap.

**I:** *Also das Innovationsportfolio haben Sie dahingehend abgebildet um was zu tun?*

**B:** Das Innovationsportfolio beschreibt in welchen Stoßrichtungen wir aktiv sind. Es beschreibt quasi alle Suchfelder gemeinsam unter dem Einfluss der Suchfelder auf die Gesamtstrategie. Und in der



Innovations-Roadmap da sind ganz klar die Synergien die sich in den Teilstrategien quasi ergeben aus den Suchfeldern. Sonst habe ich immer jedes Suchfeld für sich allein betrachtet. Und in der Roadmap jetzt aber ein gesamtheitliches Bild mit allen Teilstrategien und Suchfeldern und wie sie sich gegenseitig beeinflussen beziehungsweise mitnehmen oder ergänzen.

*I: Was sind die Inhalte der jeweiligen Bausteine und wie werden diese definiert?*

**B:** Von der Unternehmensvision entsteht die Innovationsvision damit wir hier zum richtigen Ziel gehen. Dann darauf aufgebaut die strategischen Ziele. Also zur Vision wie sie sich herleitet: Es ist ein einfacher Satz oder eineinhalb Sätze. Also leitet sich aus der Unternehmensvision ab. Also das Vorgehen dahinter ist einfach der Workshop. Wir haben eine Vision und Mission im Bereich Innovationsmanagement. Und wie ist wird sie definiert kann man sagen: Innovationsworkshop. Dass man sich einfach im Zuge eine Workshops die richtigen Kernfragen stellt hinsichtlich Mission und Vision.

*I: Und daraus haben Sie in dem Workshop auch die strategischen Ziele definiert?!*

**B:** Die strategischen Zielsetzungen, genau. Da haben wir einfach beschrieben welche Ziele spielen in was für einen Zeithorizont eben in dieser Innovationsmission eine Rolle. Und durch wen? Also dass man auch versucht smart zu formulieren. Und was ist das Ziel was wir erreichen wollen. Und wie kann es messen mit KPIs.

*I: Wie sie die Innovationsstrategie erarbeitet haben, haben wir ja schon im letzten Interview erläutert.*

**B:** Ja genau, da haben wir ja schon geredet.

*I: Wie viele Ziele haben Sie in Ihrer Innovationsstrategie definiert? Oder wie viele haben Sie vor zu bearbeiten?*

**B:** Genau, es kommt natürlich auf den Zeithorizont drauf an. Eine Vision ist ja immer sehr langfristig orientiert und wir haben versucht es herunter zu brechen in Einjahres-, Dreijahres-, Fünfjahres- und Zehnjahresschritte. Als wir letztes Jahr begonnen haben, dass wir gesagt haben was wollen wir kurzfristig in dem Jahr erreichen – also 2017. Dann, was passiert zwischen 2018, 2019 und 2020? Was passiert dann 2021 bis 2022 und was passiert darüber hinaus? So haben wir versucht die ganzen Themen und sich sind wirklich viele und es gibt sehr viele Ziele – auch irgendwie zu strukturieren in einer zeitlichen Abfolge. Und momentan ist es so, dass wir in einem Jahreshorizont vier Ziele verfolgen oder auch maximal fünf Ziele. Gesamt in der Roadmap sind 22 bis 24 Zielsetzungen. Da das Innovationsmanagement bei uns einen sehr breiten Querschnitt hat, ergeben sich so natürlich in vielen Bereichen sehr viele Ziele. Da es halt bisher immer etwas unter der Hand passiert ist, versuchen wir jetzt wirklich überall Fuß zu fassen und die Bereiche strategisch aufzubauen. Deswegen klingt es jetzt so viel. Aber Themen wie Open-Innovation und internes Ideenmanagement sind eben auch mit dabei und dann kommt auch schnell so viel zusammen. So wie das interne Ideenmanagement hat dann drei oder vier strategische Ziele unterhalb. Da gehören auch Patente dazu und so weiter. Es hört sich jetzt halt viel an,

aber wenn man es herunterbricht und betrachtet wie viele Abteilungen inkludiert sind ergeben sich dann auch so viele Ziele. Es ist halt immer die Frage auf welchem Abstraktionsniveau man es definiert. Manche sagen sie haben drei Ziele und dabei sind sie so generisch formuliert, dass dann darunter halt mehr folgen – kann man auch machen. Wir haben aber halt schon konkretere strategische Ziele.

*I: Wie viele Suchfelder werden bearbeitet und gibt es anschließend eine Priorisierung?*

**B:** Wir haben das so: Die Suchfelder sind bei uns durch die Leitstrahlen ja definiert. Wir haben jetzt aktuell 14 Suchfelder oder eben Leitstrahlthemen wo wir gezielt nach Innovationen suchen.

*I: Und die Priorisierung dahingehend?*

**B:** Bei uns ist es eigentlich so, wir haben zwei große Priorisierungsstufen aber im Prinzip sind sie für uns gleichwertig. Weil wir kontinuierlich in diesen Bereichen im zehn Jahreshorizont in die Zukunft schauen. Da haben wir gesagt es ist egal ob es jetzt weniger wichtig ist oder wichtig. Das ergibt sich dann eh aus den Teilergebnissen aus den Suchfeldern heraus und diese priorisieren wir dann.

Wir starten dann auch die Innovationsprojekte. Also wenn im Suchfeld was kommt, dass man sieht in fünf Jahren gibt es Szenario A, B oder C und es ist wichtig, dann starten wir den Antrag auf ein Innovationsprojekt. Und dann erst priorisieren wir eigentlich. Denn es kommen aus den Suchfeldern viele Innovationsprojekte oder potentielle Innovationsprojekte – diese priorisieren wir eigentlich. Es gibt dazu auch einen Schlüsse wie wir das machen mit drei Kriterien – falls das interessant ist. Der Kundennutzen, die Alleinstellung und die Vermarktbarkeit. Die sind auch gewichtet. Der Kundennutzen zu 50%, Alleinstellung 33% und der Rest ist Alleinstellung.

*I: Werden für jedes Suchfeld eigene Teilstrategien erarbeitet? Sie haben ja gesagt in den Suchfeldern gibt es dann auch Teilstrategien. Wie kommen Sie dazu, gibt es da ein spezielles Vorgehen?*

**B:** Es ist so, dass sich eine Teilstrategie daraus ableiten lässt: Was ist wichtig um das Suchfeld komplett zu bearbeiten? Das ist mal der Grundgedanke der dahinter steht als Frage und daraus lassen sich dann gewisse Teilstrategien ableiten. Und so haben wir es auch gemacht. Es gibt dann zu gewissen Suchfeldern unterschiedlich viele Teilstrategien. Es gibt Themen, die sind etwas größer gefasst und haben dann mehr Teilstrategien darunter weil es einfach vom Themenbereich generischer gefasst ist. Und es gibt andere, die sind spezifischer und haben weniger Teilstrategien darunter.

Es ergibt sich dann immer aus dem Arbeiten im konkreten Suchfeld. Das heißt, wir starten nicht mit der kompletten Ausdefinierung. Sagen wir mal 80% sind definiert und im Arbeiten an den Themen oder Themenstellungen ergibt dann da ein Thema, da ein Randthema was integriert wird und somit formt sich dann auch eine lebendige Strategie. Es wird dann eigentlich mit dem Arbeiten oder Überarbeiten vollständig definiert.

Bei manchen Themen ist es uns auch schon passiert, dass wir gesehen haben es gibt zwei Suchfelder die sich, weil sie generisch sind, kreuzen und es gibt also Überschneidungspunkte. Und da hat man

dann auch schon mal ein Teilsuchgebiet, eine Teilstrategie herausgelöst aus dem einen Suchfeld und in das andere Suchfeld integriert. Weil das auch Sinn macht weil es sich vielleicht mehr in diese Richtung bewegt hat.

Genauso schärfen sich die Teilstrategien über die Zeit einfach. Wie entwickelt sich der Markt und so weiter. So kann man es nie 100% vordefinieren. Es geht nur zu einem gewissen Grad und dann über das lebendige Konzept weiter fahren.

*I: Wie werden Ihre Maßnahmen in der Innovationsstrategie definiert und wie werden die Verantwortlichkeiten festgelegt?*

**B:** Wie haben wir das gemacht? Gute Frage. Eigentlich hat sich das aus den handelnden Personen ergeben beziehungsweise aus den Unternehmensbereichen. Also ein Suchfeld setzt sich auch aus mehreren Bereichen zusammen und da hat man einfach mehrere Ressourcen gesucht und einfach versucht ein Team herauszuholen um die Strategie umzusetzen. Daraus ergeben sich dann einfach strategische Stoßrichtungen und diese Strategischen Stoßrichtungen versucht man dann wieder mit Unterzielen beziehungsweise mit Teilstrategien zu definieren. Und Maßnahmen sind nichts anderes als: Wie ist mein Weg hin zu den konkreten Zielen?! Das heißt wir haben ganz normale Zieldefinition. Wir haben einfach beschrieben was zu tun ist und wer es tut und bis wann er es tut. Mit welchen Ressourcen – welche Mittel braucht er dazu?! Was sind die erforderlichen Ressourcen die er noch braucht um das umzusetzen? Dann ist eben auch die Frage: Können wir das irgendwie messen? Wann ist es abgeschlossen oder wie ist der Fortschrittsgrad dorthin? Das heißt wir versuchen dann auch das Ganze messbar zu machen so gut es geht. Einfach versuchen es transparent zu gestalten.

*I: Jetzt hüpf ich gleich schnell drüber weil Sie das gesagt haben. Das heißt es werden zu jedem Projekt und Suchfelder auch spezielle Finanzpläne erstellt?*

**B:** Wir sagen Business Case dazu den wir da erstellen. Ein Finanzplan wäre jetzt übertrieben aber eine erste grobe Definition.

*I: Ok, wo kommt dann aber das Geld dafür her?*

**B:** Das Geld wird frei gemacht von der Unternehmensführung. Die sagt es gibt einen gewissen Teilbetrag. Von unserem Gewinn wird ein gewisser Betrag rückgeführt in Forschung und Entwicklung und davon gibt es dann auch einen gewissen Prozentsatz den wir zur Verfügung haben für strategische Entwicklungsprojekte/Innovationsprojekte. Also das ist ein Topf den wir so zur Verfügung haben und das andere ist dann je nachdem, wenn wir sagen wir wollen jetzt ein Projekt starten was auch wirklich einen konkreten Produktcharakter hat. Wo wir aber trotzdem noch sagen, ok das ist jetzt aber noch Forschung und Entwicklung weil es einfach noch gewisse Komponenten noch entwickelt werden müssen, dann wird das von unserem Projekt übernommen – von diesem Neugeräteprojekt. Oder Überarbeitungsprojekte und so weiter. Werden quasi intern über diese Leistung eingekauft – kann man fast so sagen. Oder

diese Themen wo keine konkreten Produkte noch dahinter stehen, wo wir sagen wir entwickeln jetzt eine Technologie wo wir noch nicht wissen wo es hinkommt. Dafür gibt es dann diesen generischen Topf wo man dann Budget heraus lukrieren kann.

*I: Wenn Sie das jetzt dann alles abgebildet haben, welche Änderungen müssen jetzt in der Organisationsstruktur durchgeführt und welche Maßnahmen werden gesetzt um die Innovationsziele zu erreichen?*

**B:** Boah, das ist eine gute Frage. Was haben wir da groß gemacht? Wir haben eigentlich nur die Bereiche die wir gebraucht haben zusammengezogen in die Projekte. Da war jetzt keine große strukturelle Umorientierung notwendig.

*I: Sie haben jetzt einfach aus den verschiedenen Abteilungen sozusagen Projektmitarbeiter herausgezogen?*

**B:** Ja genau. Mitarbeiter die jetzt quasi dauerhaft für dieses Suchfeld tätig sind, eben Leute von der Konstruktion, der Entwicklung, Produktmanagement und so weiter und so fort. Einfach Leute die in einem Suchfeld entsprechend gemeinsam zusammenarbeiten. Jeder aus dem Resort heraus finanziert und auch organisatorisch dort auch gehaftet. Der hat auch eine gewisse Arbeitszeit, also gewisse Prozent die er dafür zur Verfügung hat.

Da war jetzt keine neue große Stabsstelle zu gründen oder irgendwie wo anders Budgets aufzutreiben. Von dem her war es jetzt keine Änderung in der Organisationsstruktur.

Maßnahmen die wir setzen um die Innovationsziele zu erreichen ist eigentlich das Größte woran wir kämpfen oder wo wir einfach schauen wo wir Ressourcen kriegen ist das Thema Zeit. Zeit für Innovation. Jeder Mitarbeiter, und das ist daran halt auch etwas der Nachteil, hat natürlich irgendwo sein Kerngeschäft/Tagesgeschäft zu erledigen und jetzt kommt das Innovationsthema on top. Das heißt ist jetzt nicht so, dass es selbstverständlich ist 14 oder 15% der Zeit für ein Innovationsthema zu investieren. Denn es ist in Wirklichkeit so, dass er vielleicht mal drei Wochen nichts tut und wenn dann wieder mal was zu präsentieren ist oder Entscheidungen getroffen werden, dann macht er natürlich vorher schnell seine Arbeit. Wir kämpfen eben damit, diese Freiräume zu schaffen damit der Mitarbeiter auch an den Themen arbeiten kann damit wir die Innovationsziele erreichen.

*I: Letzte Frage: Wie werden die Ihre Aktionspläne erstellt und inwieweit wird in die Zukunft geplant? Sie haben ja erwähnt Sie verwenden eine Roadmap und planen maximal zehn Jahre im Voraus.*

**B:** Genau richtig! Also es gibt ein paar Suchfelder wo wir ein bisschen länger in die Zukunft schauen und versuchen dann einfach mal einen 20 – Jahre Horizont zu skizzieren wie das Ganz sein könnte. Das ist

dann immer sehr stark technologieabhängig – wie entwickeln sich Technologien?! Wir haben zum Beispiel Suchfelder, die sind halt rechtlich sehr restriktiert. Nachhaltigkeit hat sehr viele Normen zu erfüllen in der EU und so weiter. Es ist da nicht wirklich einfach zehn Jahre in die Zukunft zu schauen, weil man in Wirklichkeit einfach nicht weiß was in zwei bis drei Jahren einfach passiert. Und deswegen ist zu jedem Thema der Zeithorizont etwas anders. Je freier ich bin, von Gesetzen oder Normen, sondern eher technologiegetrieben, desto eher gelingt mir dieser Forecast über die zehn Jahre hinaus. Und da versuchen teilweise mit dem TRIZ-Forecasting etwas zu machen anhand der Entwicklungskurven. Was werden die nächsten Schritte sein im Bereich Technologie, das heißt wo befinden wir uns auf der Technologie – S – Kurve mit unserer Technologie, was sind die nächsten Schritte und welche Szenarien können da als nächstes kommen. Da versuchen wir dann auch die Zukunft zeitlich einzuschätzen und welche Entwicklungsschritte in welcher Zeit kommen. Je mehr gesellschaftliche Trends und rechtliche Trends da rein spielen, desto schwieriger wird das Ganze zu kontrollieren beziehungsweise zu vorhersehen. Kontrollieren ist nämlich immer schwieriger als vorhersehen. Und wir haben diese Schritte eben ein Jahr, dreie Jahre, fünf Jahre und zehn Jahre.

*I: Letzte Frage zu den Tool die Sie verwenden: Sie haben ja letzts gesagt Sie verwenden das 7 S Modell von Mc Kinsey, die SWOT, Sie haben ein SCRUM – Board für die Arbeitspakete und Projekte. Was verwenden Sie sonst noch? Benchmarking? Five – Forces? GAP – Analyse?*

**B:** Also wir haben sehr viele Tools im Einsatz rundherum. Es ist immer die Frage was wir speziell für die Strategieentwicklung nehmen. Wir haben Porter Five Forces natürlich auch mit dabei, weil es immer wichtig ist wo gesellschaftliche oder marktspezifische Trends herkommen und dass man anhand der Trends das Ganze einfach ordentlich organisiert.

Wir haben zum Beispiel eine Benchmarking - Plattform im Einsatz wo wir einfach viel über andere Branchen oder Konkurrenten in Erfahrung bringen. Aber so richtig für die Strategie zu definieren nehmen wir es nicht her. Das ist eher im Controlling Bereich.

Was haben wir sonst noch? SWOT – Analyse, natürlich! Da beschäftigen wir uns natürlich aus dieser Sicht.

Balanced Score Card haben wir teilweise im Einsatz und wie eben gesagt das TRIZ für das Forcecasting für die operativen Umsetzungen der Suchfelder – beim Beschreiben nutzen wirs noch nicht.

Trenddatenbanken im Bereich Suchfelder. Also wenn wir sehen im einem Bereich nimmt ein Trend zu nimmt oder ein Trend lässt sich clustern oder lässt sich irgendwo ein gesellschaftlicher neuer Trend herauslösen oder technologisch neuer Trend, dann versuchen wir entsprechend zu reagieren und gründen ein neuen Suchfeld oder nicht. Wir stellen uns immer wieder die Frage ob es sinnvoll ist oder nicht ein Suchfeld aufzumachen.

Aber sonst fällt mir für die Strategieentwicklung kein Tool mehr ein.

## A 17: TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 02 – AUFBAU EINER INNOVATIONSSTRATEGIE

### Interview 02:

*I: Aus welchen Bausteinen ist bei dir die Innovationstrategie aufgebaut? Oder hast du überhaupt solche?*

**B:** Naja, Bausteine. Ich hab es dir beim letzten Mal eh gesagt. Wir haben wirklich Geschäftsfelder definiert. Wir haben sozusagen innovative Geschäftsfelder definiert die auch jetzt auch im Strategiepapier der Unternehmens drinnen sind. Wir haben geschaut, dass wir es immer extrem effizient machen. Und diese fünf strategischen Felder....nur ganz kurz, ich hab dir eh gesagt wie wir dazu kommen. Wir haben uns im Endeffekt mit dem Vorstand zusammengesetzt und haben gesagt, welche Themen werden im Sinne von Innovation im Hause gemacht? Dann haben wir das mal aufgelistet und ausgemistet und haben gesagt, das und das weg. Und dann haben wir versucht, das Ganze zu clustern. Dann wir das geclustert und dann haben wir das anhand von Trends und Treibern (da haben wir einen eigenen Workshop gemacht), gesagt: Ok, was sind Trends und Treiber zurzeit? Was sind die Megatrends? Ok, aufgrund was wir schon machen derzeit, Metaebene einführen. Aufgrund der Megatrends haben wir dann fünf Geschäftsfelder definiert. Eines ist zum Beispiel Energieeffizienz. Das zweite ist Mobilität. Das dritte ist Autonomie. Das geht von Photovoltaik zu Block Chain. Das vierte ist quasi IOT. Internet Of Things haben wir damals definiert. Also IOT/Digitalisierung, wirklich im Sinn von digitaler Plattformen und digitale Geschäftsfeldmodelle anbieten zu können. Jetzt zum Beispiel eine Plattform von 100.000 Kunden wo du ihnen halt einen neuen Stromtarif anbietest – zum Beispiel. Und das fünfte Feld ist komplett weggeschossen, weil die die ich dir gesagt habe sind ja auch recht energienah oder können sehr energienah sein. Das fünfte Feld ist komplett energieforn, das haben wir Lebensenergie genannt. Und unter Lebensenergie fällt alles was mit Energie zu tun hat im Bereich Sport, Tourismus, Freizeit, Gesundheit. Wir haben das total, ich hab mir nie gedacht, dass wir das so offen kriegen, aber das sind die fünf Geschäftsfelder in denen wir uns bewegen. Und egal welche Themen jetzt intern durch das Ideenmanagement oder extern über Inkubator oder über Start Up Pitches kommt, die Ideen müssen sich immer unter diesen oder eines dieser fünf Geschäftsfelder einordnen lassen. Im Endeffekt ganz simpel gemacht. Aber im Endeffekt gehen wir einmal im Monat zum Vorstand. Sagen: Vier fünf Ideen haben wir da aus Innovationssicht und besprechen es mit ihm. Ob es ok ist, dass es weiter in unserem Inkubator vier bis sechs Monate lang oder nicht. Das ganz wichtige ist dazu, aus Innovationssicht mache ich nichts wo es keinen Bedarfsträger gibt. Und Bedarfsträger heißt: Entweder ist es so weit weg damals die Block Chain Technologie vor zwei Jahren, dass man sagt, der Bedarfsträger bin ich als Innovation selber, also ich entwickel da was. Oder mittel kurzfristige Ideen die nicht in die Innovation passen mit Plattform und so weiter, dann muss entweder die NEXT, die neue Vertriebsfirma oder Vertrieb oder das Netz – also es muss unterschiedliche Bereiche im Konzern geben, der sagt: Ja, ich bin der Bedarfsträger mich interessiert das Thema ich möchte es gemeinsam mit Innovation weiterentwickeln. Denn das ist das größte Problem, wenn wir als Innovation sagen: Das ist ein geiles Thema, das entwickeln wir, das Block Chain. Dann glauben wir wenn es entwickelt ist, übergeben es wir an einen Vertrieb intern. Das nimmt dir keiner ab. Weil keiner hat Ressourcen

interessiert mich nicht. Und außerdem hast es falsch entwickelt weil ich brauchs nicht. Wenn ich das so salopp sagen kann.

*I: Das heißt jetzt, strategische Ziele am Anfang? Gibt es die vor den Geschäftsfeldern?*

**B:** Das sind im Endeffekt die strategischen Ziele. Ein strategisches Ziel ist ja im Endeffekt, dass es einen Innovationsbereich im Haus gibt und das strategische Ziel auf der kompletten Metaebene ist das, dass wir A aufwandsbezogene Innovation machen, das heißt wirklich Arbeitsaufwand am Arbeitsplatz wirklich minimieren, besser machen schneller machen die bestehenden Prozesse und B wirklich in neue Geschäftsfelder zu denken, die sich dann wiederum aufgliedern in energienahe oder energieferne Geschäftsfelder.

*I: Und hast du da dann auch eigene Teilstrategien? Habt ihr da eigenen Teilstrategien definiert in diesen Geschäftsfeldern?*

**B:** Naja, Teilstrategien?! Nein! Im Endeffekt hab ich ein Ziel jedes Jahr, wie viele Ideen, also wie viele KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) , zweites inkrementell und drittes radikale Ideen, die auch wirklich neue Geschäftsmodelle sind, wie viele ich da bringen muss. Wie viel im Jahr bearbeitet werden muss. Das ist mein Ziel aus Innovationssicht. Aber im Endeffekt haben wir diese mal definiert, die gehen wir dann alle halben Jahre mit dem Vorstand durch, auch diese fünf Geschäftsfelder. Das ist unsere Innovationsstrategie im Endeffekt und dann kommen wir damit und sagen: Das und das könnte der und der in dieser Zeit weiterentwickeln mit diesem Budget.

*I: Habt ihr dann da intern irgendwelche Priorisierungen oder ist das jetzt gleich?*

**B:** Du, die fünf Geschäftsfelder sind prinzipiell gleich. Außer jetzt ist ein Schwerpunkt im Konzern nämlich Digitalisierung. Aber auch wieder geteilt. Derzeit ist der Schwerpunkt Digitalisierung im Sinne von aufwandsbezogene Digitalisierung – also wirklich welcher Mitarbeiter kann bei sich oder am Arbeitsplatz, bei Prozessen, bei Beauskunftung, bei Rechnungslegung. Also bei bestehenden Prozessen digitalisieren. So ist es: Dass bei Digitalisierung bei bestehenden Prozessen den Aufwand optimiert, das ist auch die Schiene die wir machen, da werden wir jetzt einen Wettbewerb machen intern mit Mitarbeitern, dass sie Ideen einbringen. Dass sie ihren Arbeitsplatz beleuchten, wie sie ihren Arbeitsplatz verbessern, schneller machen können, einfacher gestalten, effizienter. Und B: Wie ich vorher gesagt habe – Plattform! Also wirklich Plattformen auf digitaler Basis. Und das kann aber alles sein. Das ist ja das spannende. Das kann von der Zutrittssicherheit bis zu Schlagerapp sein. Gibt es zum Beispiel! Es geht nur darum an Daten von Kunden zu kommen, die du dann weiter verarbeiten kannst zu einem Geschäftsmodell. Wo man zum Beispiel die Erlöslogik in Werbung siehst. Also zum Beispiel du hast jetzt das Geschäftsfeld Digitalisierung. Einer hat eine Plattform, ich darf dir aber nicht sagen wer das ist. Aber der hat 200.000 Kunden auf dieser Plattform. Er hat von jedem Kunden

Telefonnummer und E-Mail Adresse. Und dann haben sie gesagt sie wollen es verkaufen, also an unterschiedliche Firmen. Um an noch mehr Daten zu kommen, hab ich nach der Erlöslogik gefragt. Und die Erlöslogik wäre in dem Fall Werbung. Ganz klar Werbung. Nicht nur um das Produkt an den Kunden zu kriegen, sondern dass du dann die Erlöslogik hast und gehst zu Kunden, zu Werbefirmen hin und sagst: Schau her, ich hab so viele Daten, du kannst die Kunden bespielen mit deiner Werbung und das kostet dir so und so viel. Da sind Autokonzerne jetzt draufgehüpft. Die sagen es geht in einem Jahr bis zu 500.000 auf einer Plattform, die du mittels Knopfdruck mit Werbung bespielen kannst. Und da ist das Geld drinnen. Also die digitale Plattform ist ja nur Mittel zum Zweck und das verstehen viele nicht. Sie glauben sie haben eine Plattform und ein Produkt da sind 10.000 Kunden das verkauf ich an den nächsten und verkaufe es an den nächsten und so weiter. Das ist zwar gut, aber wirklich für Money musst du eine Erlöslogik finden. Meisten ist die Erlöslogik nicht das Produkt an sich, die Hard- oder Software sondern das was man draufsetzt wie eine Werbung zum Beispiel. Das ist das spannende und das besprechen wir mit dem Vorstand. Leider verstehen das im Haus die wenigsten. Die meisten sehen ein Radl, eine Hardware, eine Software und das verkaufst jetzt 1.000-mal. Das ist zwar nett, denn das ist der Schuhlöffel, die Erlöslogik musst du ganz wo anders suchen. Das ist das um die Ecke denken. Das ist derzeit Schwerpunkt.

*I: Und wenn ihr jetzt das Suchfeld/Geschäftsfeld, wie auch immer...*

**B:** Suchfeld oder Geschäftsfeld, das ist wurscht wie du es nennst!

*I: ...gibt es dann Finanzpläne dazu oder gibt es dann Kostenschätzungen...*

**B:** Eigentlich gar nicht. Ich habe ein fixes Budget – eine schöne Summe die ich habe. Und wenn ich dann die Ideen hab, dann geh ich zum Vorstand und sag... Es ist ja so, in unserem Inkubatorprozess. In unserem Inkubatorprozess kommen alle Ideen rein, denn der dauert ja vier bis sechs Monate. Das heißt ich nehme mal für Innovation Geld in die Hand sowie 50.000 oder 80.000 Euro als Beispiel und wo wir dann das Produkt soweit entwickeln bis wir eine Erlöslogik haben. Denn alle die kommen oder sagen wir mal 90% glauben sie haben ein Produkt, aber sie haben gar kein Produkt. Sie glauben sie haben ein Produkt, dabei ist es nur die technische Lösung. Das was wir aber machen ist, zu schauen ob es auch ein Kundenbedürfnis dafür gibt. Nur zu glauben ich habe das geilste Produkt ist zu wenig, sondern wir schauen, dass wir kundengerecht das ganze Produkt ausarbeiten. Jetzt war zum Beispiel einer bei uns, der hat eine mobile Photovoltaik im Angebot die sich jeder am Balkon rauf schrauben kann. Super Lösung. Er hat dann schon geredet von Economy of Scale und das ist DAS Produkt und nach einer halben Stunde ist ihnen das „Ladl“ runter gefallen. Wir habens nämlich analysiert und haben mit den Unterlagen schon viel gelernt und haben gesagt, dass das eine technische Lösung aber du hast keine Ahnung wie das Produkt kundenspezifisch ausschaut, du hast keine Ahnung wie du das Marketing machst. Und das schwierigste ist, dass du keine Ahnung über den Vertrieb. Er wollte alles über B2C-Vetrieb verkaufen. Wir haben ihm aber erklärt, dass es eigentlich nur über B2B geht. Also das versuchen wir in dem Inkubator auszuarbeiten mit vielleicht 50.000 Euro und dann gehen wir damit zum Vorstand.



Da haben wir dann aber schon Business-Plan und dann haben wir die Erlöslogik drinnen, den Vertriebsweg drinnen, den Marketing-Weg gekennzeichnet mit Kosten Erlösen. Alles super detailliert. Damit gehen wir dann zum Vorstand und wenns passt, wollen wir uns mit diesen Kosten, an dem Unternehmen/der Idee beteiligen. Das ist unsere Vorgehensweise zurzeit. Wir sind eigentlich so ein bisschen Beteiligungs- Investmentfirma geworden. Also wir entwickeln nichts selbst und wir bauen keinen eigenen Vertrieb auf. Wir helfen nur den Unternehmen das Ganze zu entwickeln, bis es ein nach Kundenbedürfnissen entwickeltes Produkt ist. Das ist unsere Aufgabe und das ist Innovation. Dann sagen wir, wir wollen uns zu 25% mit eine Million beteiligen.

Aber auf deine Frage zurückzukommen: Ich habe keine starren Grenzen oder Vorgaben mit welcher Idee ich kommen soll oder wie viel Budget ich ausgeben darf. Ich muss eben im Rahmen meines ehrlichen Budgets bleiben. Wenn ich jetzt eine Bombenidee hab und ich sehe, dass die wahrscheinlich 500.000 Euro schlucken wird, dann renn ich zum Vorstand. Ich renn immer zum Vorstand. Und wenn ich das starte, dann hab ich kein Geld mehr für andere Ideen. Er wird dann sagen, dass ich lieber mit fünf oder zehn anderen Ideen starten soll. Man braucht die Quantität um dann mit einem qualitativen Thema rauszukommen. Ich weiß ich rede viel, Entschuldigung. Aber so gehen wir vor. Strategisch, was wirklich fix ist, ist inkrementelle Weiterentwicklung das heißt jetzt, dass ich vielleicht einen Netzmasten weiterentwickle. Aber das ganz wichtige ist radikale Innovation und das ist eben wirklich radikal denken. Neue Geschäftsfelder aufmachen und vier bis sechs Monate entwickeln bis zum Kundenprodukt.

*I: Und das sind dann auch die Aktionspläne beziehungsweise wie lang sowas dauern kann/darf.*

**B:** Also länger als vier bis sechs Monate geben wir uns im Inkubator keine Zeit. Also da wird Vollgas gegeben. Da Arbeitet die neue Vertriebsfirma mit Innovation. Da arbeiten wir ganz eng zusammen und innerhalb der vier bis sechs Monate....mehr Zeit geben wir uns nicht. Wenn wir nicht wirklich in dieser Zeit eine konkrete Idee einer Erlöslogik haben, dann hören wir wieder auf.

*I: Also bei euch wird maximal vier bis sechs Monate erst versucht eine Lösung zu finden und es wird mal nicht länger in die Zukunft geschaut?*

**B:** Vier bis sechs Monate maximal! Dann müssen wir wissen ob wir uns beteiligen oder lassen wir es wieder fallen.

*I: Wenn es fallen gelassen wurde passiert gar nichts mehr?*

**B:** Naja, es kann vielleicht sein, dass man einen Teil in die Organisation rein spielt, es kann sein dass man eine Vertriebskooperation eingehst aber da geht's nicht mehr um Beteiligung. Bei uns geht's ganz klar um Beteiligung. Weil es kann ja sein, dass man an einer Plattform arbeitet aber es passt vom Team her nicht, vom Start-Up, von uns her, vom Eigenkapital. Da gibt's so viele Gründe. Wenn das so ist schauen wir ob wir vielleicht eine Vertriebskooperation machen. Das ist immer möglich.

**I:** *Wenn ihr jetzt das Geschäftsfeld habt beziehungsweise ihr habt eine Idee, wie schauen da dann die Maßnahmen aus, dass ihr weiter kommt? Ist das abhängig welche Leute dabei sind oder wer ist dann dabei?*

**B:** Also wir sind alle involviert. Das heißt Next, die Innovation und der Vertrieb arbeiten ganz eng zusammen. Es wird dann sofort das Team benannt aber da nehmen wir nicht die Leute die frei sind, sondern die einen Bezug dazu haben. Wenn es ein technisches Produkt ist, setzen wir einen Techniker drauf. Wenn es ein Tourismus Produkt ist, setzen wir einen drauf der eigentlich richtig Vertrieb geht und so weiter. Also das heißt es muss ihn interessieren. Es gibt dann von Next und Innovation einen Projektleiter der auf Augenhöhe mit den Ideengebern vier bis sechs Monate das Thema bearbeitet. Und der gibt aber den Takt vor. Das heißt wir sagen den Start-Ups und so weiter strategisch wir Zahlen die Wäsch. Die haben ja keine Kosten weil wir es zahlen. Wir zahlen ihnen vier bis sechs Monate die Entwicklung, dafür geben wir den Timetable vor, dafür geben wir den Juristen vor, wir entscheiden wer sich das Marketing anschaut, wer den Businessplan macht und so weiter. Für das müssen sie sich nicht kümmern, denn um das haben sie meistens keine Ahnung. Haben sie keine Ahnung. Wir nehmen ihnen also die Drecksarbeit ab. Dafür sagen wir gleich von vorherein, dass wenn es was wird wollen wir nach sechs Monaten 25% von ihrem Unternehmen haben.

**I:** *Also es wird nicht großartig mit Abbildungen und das ist jetzt dieser und jener Bausteinen gearbeitet...*

**B:** Ah! Nein! Gar nichts. Gar nie. Gar nix, weil das funktioniert nicht. Ich meine das hängt sehr viel von den Leuten ab, wenn man komplette Spinner hat, dann bringen sie dir hundert Ballone und keiner kriegt ihn auf den Boden. Das ist klar aber die alle vertrauen uns und wir kommen pro Monat mit ein zwei neuen Ideen und sagen aus den und den Gründen wollen wir uns es anschauen. Vier bis sechs Monate, kostet ungefähr 50.000 bis 80.000 Euro, würde zum Beispiel zum Thema Digitalisierung passen als Geschäftsfeld und der Vorstand sagt ja oder nein. Und in vier Monate sehen wir uns wieder.

**I:** *Also sehr einfach sozusagen.*

**B:** Sehr einfach! Wir lassen dem Konzern sehr viel weg. Das hat keinen Witz. Keine Zeit! Und denken auch anders, wir arbeiten ja auch ganz anders. Das wichtigste bei dem ganzen Innovationsthema ist halt wie man es in der Organisation umsetzt.

## A 18: TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 03 – AUFBAU EINER INNOVATIONSSTRATEGIE

### Interview 03:

*I: Zum Thema Aufbau einer Innovationsstrategie: Aus welchen Bausteinen ist Ihrer Meinung nach ist eine Innovationsstrategie aufgebaut beziehungsweise sinnvoll aufgebaut?*

**B:** Wir werden das Ganze an einem Ziel oder mehreren Zielen fest machen. Das heißt wir so in die Richtung laufen: Wir wollen die technologische Führerschaft im Bereich XY haben oder wollen weiterhin das Kompetenzzentrum für XY bleiben im Konzern und diese Stellung nicht nur absichern sondern ausbauen. Also so in der Art kann ich es mir vorstellen. Das würde dann automatisch Suchfelder ergeben zum Beispiel: Ich möchte die Technologie bei XY voranbringen. Das heißt das Suchfeld würde dann lauten: XY-Technologie, Low-Energie Herstellung von XY, andere Inhaltsstoffe, andere Verfahren. Das hätte dann Auswirkungen auf wie monitore ich und wie kontrolliere ich den Prozess? Das heißt ich brauch dann eine Inline oder Online Monitoring Möglichkeit von verschiedenen Parametern. Die Sensoren müssen wir uns systematisch erarbeiten. Was gibt's am Markt und was fehlt uns noch? Das was uns fehlt – wie entwickeln wir es? Machen wir es über einzelne Kooperationen oder vergeben wir Diplomarbeiten? Also das bricht sich dann immer weiter herunter und endet dann letztendlich in Maßnahmenplänen mit sehr starken Milestone Konzept. Das heißt ich dann dort nicht immer nur exekutieren sondern muss dort viel unternehmerischer denken. Ich muss also viele Teilstrategien oder Teilziele mich als Start-Up oder als Unternehmer fühlen und diesen Gedanken reinbringen, was dann eben auch inkludiert: Kosten-Nutzen Rechnung, Businessmodelle und Teamzusammenstellung mit internen und externen. Die ganze Palette halt. Also wie gesagt, relativ straight forward. Wenn man mal das Ziel hat, muss man es dann runterbrechen in die einzelnen Problemkreise priorisieren, bis man dann eben zur Umsetzung kommt.

*I: Was sind die jeweiligen Inhalte der Bausteine und wie werden die dann definiert?*

**B:** Das ergibt sich sehr stark aus dem Thema. Das heißt, wenn man sozusagen das Ziel einmal definiert hat, dann ergeben sich wenn man es logisch durchdenkt die Suchfelder daraus. Aus den Suchfeldern ergeben sich sozusagen Teilstrategien. Aus den Teilstrategien die notwendigen Maßnahmen. Aus den Maßnahmen beziehungsweise auch aus den Teilstrategien auch die Teilnehmer oder Teams. Wenn man dann den Maßnahmenplan (Milestoneplan gefällt mir besser als Bezeichnung) hat, ergeben sich dann auch erforderliche Budgets, Zeitschienen und so kann man es immer weiter herunterbrechen.

*I: Wie viele Ziele haben Sie vor, dass Sie maximal definieren? Oder ist es so, dass sie vielleicht nur maximal fünf oder sechs Ziele verfolgen werden?*

**B:** Ich denke, dass ein Standort mit unserer Größe eine natürliche Obergrenze für bewerkstelligende Ziele im Bereich von fünf maximal sechs Zielen bewegen wird. Das wird schon schwierig. Ich denke

auch, dass man es speziell zu Beginn noch breiter halten muss und dann einen Verkleinerungsprozess machen wird müssen. Ich denke, dass das zwanghafte Festhalten an einem Ziel wird nicht dem Vorzug zu geben sein, im Vergleich wenn man sechs oder acht Ziele hat und es gibt dann Ziele, die sind erfolgsversprechender als andere und dann tut man die, die nicht so erfolgsversprechend sind besser weg. Ist glaub ich einfacher und besser und zielführender, als krampfhaft an einem Ziel festzuhalten.

*I: Ok. Und gleiche Frage eigentlich zu den Suchfeldern: Wie viele Suchfelder werden dann bearbeitet und gibt es dann dazu auch eine Priorisierung?*

**B:** Suchfelder werden ein bisschen weiter sein als die Ziele – ist klar, das ergibt sich automatisch. Also es wir pro Ziel sicher ein, zwei oder drei Suchfelder geben. Hängt wiederum sehr stark davon ob, wie viele Teammitglieder effektiv zur Verfügung hat und auch dort gibt es einen Prozess der sich Grooming nennt, wo wir aktiv Suchfelder ausschließen oder nach hinten reihen für Sachen, die jetzt einfach nicht so erfolgsversprechen sind oder jetzt einfach nicht so wichtig sind.

*I: Welche Änderungen werden dann in der Organisationsstruktur durchgeführt und welche Maßnahmen werden gesetzt um die Innovationsziele zu erreichen?*

**B:** Welche Organisationsänderungen dann wirklich effektiv durchgeführt werden – weil das ist dann etwas außerhalb meines Einflussbereichs – weiß ich jetzt noch nicht. Was aber auf alle Fälle empfehlenswert ist und vorgeschlagen wird von mir ist, dass man die einzelnen Suchfelder beziehungsweise Teilstrategien entsprechen ausrüsten muss mit entsprechend Personal. Ich sag jetzt nicht, dass sie vielleicht fünf oder zehn Prozent am Projekt arbeiten, sondern lieber kurzfristig sehr intensiv an dem Projekt arbeiten. Also nicht nur sehr intensiv sondern ich sag mal auch mindestens zu 60 Prozent in das Projekt eingebracht werden müssen. Das ist ein Teil. Also in der Organisationsstruktur wird es eine temporäre Projektmatrix Struktur sein/werden müssen. Welche Maßnahmen dann gesetzt werden müssen um die Ziele zu erreichen ist dann ein gewisser Anreiz. Also Anreizsysteme zu schaffen. Also ein gewisses Maß an finanziellen Anreizsystem muss gegeben sein als auch wenn man jetzt mal bisschen globaler denk von der Struktur, müssen die Ziele auch so gesetzt werden, dass man mit normalen Optimierungsmaßnahmen die gesetzten Ziele nicht nur erreichen kann, sondern man auch in Innovationen investieren muss. Weil sonst tendiert das Unternehmen nur risikominimierend nur auf Optimierungen zu gehen. Also das Risiko muss dann auch eingehen müssen und muss auch honoriert werden.

*I: Zur Frage acht: Werden zu jedem Projekt oder Suchfeld spezielle Finanzpläne erstellt und wie kommt die Kostenschätzung zustande? Das haben wir eigentlich schon mit der Frage zwei abgedeckt. Aber zur Frage neun als abschließende Frage am Fragebogen: Wie werden die Ihre Aktionspläne erstellt und inwieweit wird in die Zukunft geplant?*

**B:** Die Aktionspläne werden wieder mit der Standortleitung und Hauptabteilungsleiter erstellt. Wieder Zeithorizont maximal fünf – sechs Jahre. Weiter in die Zukunft ist meines Erachtens mit dem Setting in

welchem ich mit befinde nicht möglich. In einem globalen Setting würde ich natürlich einen längeren Zeithorizont empfehlen.

*I: Abschließende Frage: Mit welchen Methoden oder Analysen haben Sie dann vor ihre Innovationsstrategie dann zu entwickeln?*

**B:** Wir werden uns auf drei wesentliche Analysen konzentrieren. Die GAP - Analyse, die Produktlebenszyklus – Analyse und die SWOT – Analyse. Die sind relativ einfach aber dennoch aussagekräftig abzuhandeln. Andere Dinge wie Five – Forces Modell nach Porter oder Szenario - Technik sind sicher veritable Analysemethoden aber für den Routinegebrauch einfach zu aufwendig. Ich sag mal der zusätzliche Nutzen, den man dann vielleicht aus diesen Analysen zieht ist meines Erachtens den drei ersten Methoden gegenüber so marginal klein, dass sich der Aufwand einfach nicht rechnet. Wir erwarten jetzt nicht grundsätzlich andere Entscheidungen, als wenn wir diese anderen Methoden jetzt machen. Wie gesagt, weil wir sehr viele langjährige Mitarbeiter haben, weil die sehr viel Insightwissen für diese Branche und diese Tendenzen mitbringen, können wir durchaus auf ein gewisses intuitives oder intuitive Analysefähigkeiten der Mitarbeiter vertrauen.

## **A 19: TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 04 – AUFBAU EINER INNOVATIONSSTRATEGIE**

### **Interview 04:**

*I: Wie sieht der Aufbau Ihrer Innovationsstrategie aus? Haben Sie gewisse Bausteine? Zum Beispiel: Haben Sie eine Vision, strategische Ziele dazu Suchfelder, Teilstrategie und so weiter...*

**B:** Man muss da etwas... Ich kenne das, sehr sehr gut. Wir haben trotzdem, obwohl wir so eine große Bank sind, eine Start-Up-Mentalität. Wir haben das zwar gemacht aber nie das man es fest hält und hinschreibt. Es ist eigentlich immer zwischen dem Vorstand und mir passiert.

*I: Also es war sehr viel verbal ohne große Doku und ohne großen schriftlichen Aufwand?*

**B:** In dem Fall war's auch nicht notwendig weil es nur so wenig Beteiligte waren. Da ist es natürlich anders als wenn man zum Beispiel 20 Menschen integriere. Es hängt natürlich auch von der Grundstruktur des Unternehmens ab. Wir waren in einem ganz kleinen Team, was natürlich Vorteile hat! Man hat ja nicht immer diese Ressourcen um das so auszuformulieren bis zum letzten Punkt und Beistrich.

*I: Sie haben dann aber schon gewisse Ziele in der Innovationsstrategie?*

**B:** Ja, definitiv!

**I:** *Und diese Ziele haben Sie dann wie definiert und wovon abgeleitet? Wie sind Sie dazu gekommen?*

**B:** Also grundsätzlich wieder in dem Gespräch zwischen Vorstand und mir. Der Vorstand hat die Bank von null auf aufgebaut, auf einem leeren Blatt Papier in den 90er Jahren und sie ist einer der größten Innovationstreiber in diesem Bereich überhaupt gewesen oder ist sie immer noch. Der Punkt ist einfacher der, dass von ihr schon so viel Input gekommen und vor allem eine ganz genaue Vorstellung wo es hingehen soll. Meine Aufgabe war dann diese ganzen Ideen zu kanalisieren und natürlich auch meine einzubringen. Aber der Punkt ist der, du hast im Vorstand so einen starken Innovationstreiber und das ist natürlich ein Unterschied. Wenn man jetzt aber einen normalen Vorstand hat, der sich um diese Dinge eigentlich gar nicht kümmert und das von seinen Leuten kommt oder muss.

**I:** *Die Dame hat sich dann also so sehr der Innovation und er weiteren Ausrichtung gewidmet, dass sie gesagt hat: Das sind unsere Ziele und dahingehen bitte arbeiten und bitte die Strategie dahingehend ausrichten?*

**B:** Genau!

**I:** *Es ist also nicht von unten gekommen sondern Top-down?*

**B:** Genau! Und ich bin auch ein großer Fan davon!

**I:** *Wie viele Ziele waren es dann?*

**B:** In dem Fall waren es zehn. Man muss vielleicht ein bisschen ausholen nur für Sie als Information. Damals haben wir uns die grundsätzliche Frage gestellt: Wohin geht die Reise bei den Banken?! Die Frage haben wir uns aber nicht gestern gestellt sondern vor einigen Jahren. Aus dem Ganzen sind die Schlagworte Easy Living entstanden. Uns war dann klar, dass die Bank nicht die ursprünglichen Ziele erreichen kann, welche wir uns eigentlich wünschen. Aus all diesen Überlegungen und aus der eigentlichen Strategie, dass wir den Menschen als Ganzes bei uns haben wollen, mit allen Dingen die er zum Leben braucht bei uns einbinden wollen. Wir sind dann bei diesem Fall auch mit einer Stromfirma eine Partnerschaft eingegangen und haben daraus eine eigene Company gemacht. Was aber auch wieder Innovation war weil wir diesen Wechselprozess komplett automatisiert haben ohne, dass ein Mitarbeiter eingreifen musste. Das war eins der Ziele.

**I:** *Sie haben also diese zehn Ziele gehabt. Haben Sie dann auch Suchfelder gehabt in denen Sie innoviert haben oder nach Ideen gesucht haben? Oder war es offen?*

**B:** Wir wollten es offen lassen um uns nicht einzuschränken.

**I:** *Haben Sie auf Teilstrategien gehabt?*

**B:** Nein, wir haben versucht in den einzelnen Zielen die absolute Freiheit zu haben.

**I:** *Haben Sie dort auch gewisse Zeitschienen gehabt?*

**B:** Wenn man sich jetzt auf das eben genannte Beispiel bezieht waren es sechs Monate.

**I:** *Sie sagen also sechs Monate. Wenn jetzt in diesen sechs Monaten zum Beispiel nicht passiert was keine Mehrwert bietet, dann lassen Sie es komplett fallen und wir an den Vorstand auch so rückgemeldet?*

**B:** Ja. Das ist der normale Weg, so ist das. Das ist nichts Schlechtes für uns. Wir haben da versucht Lösungen zu finden – ist uns aus diesen und jenen Gründen eben nicht gelungen. Da muss man eben einfach argumentieren oder wird sind drauf gekommen, dass es uns nicht bringt.

**I:** *Natürlich, kann ja auch sein. Ziel war da, jedoch sind Sie dann aber draufgekommen, dass es Ihnen als Unternehmen nicht bringt?!*

**B:** Ja genau. Weil letztendlich muss man sich nix vormachen, wir müssen eben Geld verdienen. Wir sind natürlich auch daran interessiert Dinge zu machen, die für den Kunden gut sind aber am Ende des Tages muss etwas verdienen.

**I:** *Haben Sie da spezielle Änderungen in der Organisationsstruktur durchgeführt?*

**B:** Nein, in dem Fall war es meine Entscheidung. Ich durfte das Team so einteilen wie ich das möchte. Ich habe beispielsweise das eine große Ziel selbst übernommen und die anderen an meine Mitarbeiter aufgeteilt.

**I:** *Wie viele Mitarbeiter hatten Sie?*

**B:** Damals waren es Neun.

**I:** *Haben Sie dort Finanzpläne gehabt oder Kostenschätzungen durchgeführt um gewisse Ziele zu erreichen?*

**B:** Nein, das ist dann eigentlich abhängig gemacht worden von der jeweiligen Lösung. Wir haben nicht vorher gesagt, dass ein Budget im Vorfeld zum Beispiel 50000 sein wird. Es war offen.

**I:** *Also relativ locker.*

**B:** Ja, weil wenn sonst setzt man schon vorher Grenzen fest. Weil vielleicht es ja eine gute Idee ist, aber es kostet das Dreifache, das würde dann nicht gemacht werden.

**I:** *Also unabhängig von den Kosten ist die Idee im Vordergrund?*

**B:** Ja!

**I:** *Die Aktionspläne, wie haben Sie die erstellt? Die Maßnahmen dafür?*

**B:** Ich hab es relativ einfach gemacht. Ich habe mich mit meinem Team sozusagen zwei Tage eingesperrt und haben einfach nur Brainstorming gemacht. Mal zuerst einen Tag. Was machen wir und was ist der beste Weg? Und am zweiten Tag haben wir es schriftlich fixiert. Haben bereits begonnen die Datenbank aufzusetzen.

**I:** *Wir reden jetzt von Aktionspläne und Maßnahmen bezüglich der Ziele?*

**B:** Ja ja, aber bei uns ist da fließend gewesen. Wir haben quasi gesagt: Welchen Plan machen wir? Sind aber sofort in die Umsetzung gegangen! Weil wir einfach so strukturiert waren, dass wir uns einfach nicht vorher so lange aufhalten wollten sondern sofort reingehen. Daraus lernen wollen und Anpassungen treffen. Wenn wir draufkommen, dass es sich nix bringt, sich jede Woche zusammen zu setzen – als Beispiel – dann haben wir es verändert. Dann machen wir es halt alle zwei Wochen. Was uns auch wichtig war: Wir haben natürlich die Mitarbeiter dazu angehalten Statusmeldungen zu den jeweiligen Projekten hineinzuschreiben. So weiß jeder den Stand.

**I:** *Das heißt es hat einen Plan gegeben. Sie haben beispielsweise in die Zukunft geplant aber auch gesagt wir wollen permanente Rückmeldung haben wie der Status ist?*

**B:** Ja und wir hatten auch ein komplettes Fünf-Jahres-Ziel. Wo wollen wir in fünf Jahren sein?!

**I:** *Hat das Ziel diese zehn Ziele beinhaltet?*

**B:** Ja



## A 20: TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW 05 – AUFBAU EINER INNOVATIONSSTRATEGIE

### Interview 05:

**I:** *Aus welchen Bausteinen ist die Innovationsstrategie aufgebaut? Also beispielsweise strategische Ziele und so weiter. Gibt es definierte Bausteine mit definierten Inhalten?*

**B:** Ja. Also wir natürlich die übergeordnete Strategie im Sinne der zukunftsorientierten Weiterentwicklung des Unternehmens. Basierend auf dem hat man sich das Scouting zwei Suchfelder definiert und hat aus dem heraus dann in Richtung einzelner Konzepte heruntergebrochen auf Einzelziele. Und die Ziele oder die Ideen gehen dann als neue Ideen in die bestehende Organisationsstruktur.

**I:** *Was sind die Inhalte der jeweiligen Bausteine und wie werden diese definiert? Sind das dann die zwei Suchfelder und diese sind dann ja eigentlich klar definiert über den Inhalt.*

**B:** Genau, und darüber hinaus, das darf man ja auch nicht vergessen, hat sich dann im Zuge der Weiterentwicklung das dritte Suchfeld entwickelt. Also mittlerweile drei Felder.

**I:** *Wie werden die Ziele für Ihre Innovationsstrategie definiert? Beziehungsweise die Einzelziele? Wie sieht das dann aus? Was ist dann ein definiertes Ziel in dem jeweiligen Suchfeld zum Beispiel?*

**B:** Man hat sich zum Beispiel angeschaut wie sich das Therapiefeld in diesem Suchfeld entwickelt. Auf der einen Seite global. Also welche Zielmärkte gibt es – das ist der eine Aspekt. Auf der anderen Seite hat man geschaut wie der Altersdurchschnitt in diesem Suchfeld ist und was braucht der Patient was noch nicht erfüllt ist oder was haben wir als Unternehmen noch nicht erfüllt, um das Konzept oder den Patienten bedienen zu können.

**I:** *Das heißt, Sie bedienen sich auch gerne an Fragen. Was braucht der Patient von morgen?*

**B:** Genau!

**I:** *Also eine Zielefrage und daraus definieren sie dann Ihre Ziele.*

**B:** Bei einem Suchfeld ist zum Beispiel die Frage: Was tut sich rund um den Patienten? Viele Universitäten oder Institute arbeiten am Zielmarkt „Die alternde Bevölkerung“. Und wie können wir als Unternehmen quasi uns weiter entwickeln, um dieser alternden Generation diverser Tools zur Verfügung zu stellen. Also es kann dann in Kombination mit Medikation sein oder man kann es auch ohne Medikation erfolgen.

**I:** Die drei Suchfelder oder Zielbereiche wie Sie es genannt haben sind Priorisiert?

**B:** Nein, gleichgestellt!

**I:** Wird dann für jeden Zielbereich eine Teilstrategie erstellt?

**B:** Genau!

**I:** Werden sie erarbeitet oder wie passiert das?

**B:** Sie werden schon erarbeitet. Das geht über verschiedenen Runden. Die Scoutingteams kommen zurück mit verschiedenen Ideen und werden dann in Einzelgruppen weiter evaluiert/erarbeitet/aufbereitet und dann präsentiert. Dann gab es zumindest in der Vergangenheit eine Priorisierung der unterschiedlichen Ideen und eine Entscheidung, welche Ideen letztendlich dem Vorstand präsentiert werden.

**I:** Wie oder mit werden dann die Maßnahmen definiert und wie werden die Verantwortlichkeiten festgelegt?

**B:** Also das ist dann ist über diese Steering Präsentation hinaus, da werden dann die Projekte in der Organisation weiter in die Verantwortung gegeben. Also wenn man jetzt als Beispiel sagt, dass da jetzt ein neues Produkt oder Produktidee gefunden worden und die würde dann auch in Businessunit X passen, dann geht es in die etablierte Organisationsstruktur zurück.

**I:** Sind dann Ihrer Meinung nach spezielle Organisationsstrukturen durchzuführen?

**B:** Ich glaube, dass es mittelfristig notwendig sein wird die Kapazitäten aufzustocken. Die Dinge on top zu machen funktioniert bis zu einem gewissen Grad wird aber nicht längerfristig möglich sein.

**I:** Werden zu jedem Projekt oder Suchfeld spezielle Finanzpläne erstellt?

**B:** Genau! Es werden die ganz normalen Business Case Calculations gemacht und durchgeführt.

**I:** Aktionspläne dazu. Gibt es da welche? Zum Beispiel gebt ihr euch bis 2020 Zeit um Gewisse Dinge umzusetzen oder wie sieht es hier aus?

**B:** Die Aktionspläne ergeben sich dann auch aus, also wenn es dann in der normalen Organisationsstruktur oder Organisation gelandet ist, dann wird ein etablierter Prozess gestaltet. Also

wenn wir jetzt ein Produkt X entwickeln möchte, dann wird eine Business Case Calculation dahinter stehen sowie wir es bisher auch für alle Produkte durchgeführt haben. Aus dem ergibt sich dann ein Markteinführungsdatum und aus dem ergibt sich dann die weitere Zeitschiene.

**I:** *Wie weit denken Sie, dass man bei einer Innovationsstrategie oder generell bei Innovationen in die Zukunft schauen kann?*

**B:** Schwierig! Also ich glaube, dass man auch sehr viel Mut zum Risiko braucht um auch innovativ sein zu können. Dass man auch ein gutes Risikoverhalten haben muss. Es kann natürlich, wenn es um neue Technologien geht kann man den Markt nie hundertprozentig vorhersagen und insofern ist es schon ein sehr kritisches und schwieriges Thema ist Innovationsstrategien und ihren Erfolg vorherzusagen. Ich denke ja auch in anderen Markt Bereichen, wie auch vorerst „dummen Ideen“ ein absoluter Erfolg geworden ist. Aber man braucht eben immer den gewissen Mut zum Risiko!