

Masterarbeit

**STRATEGY FOLLOWS VISION: VORGEHENSMODELL ZUR
ENTWICKLUNG EINER INNOVATIONSSTRATEGIE FÜR KMU MIT
STARKER UNTERNEHMENSVISION**

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

DI Paul Salzmann

01013828

betreut und begutachtet von

Dr. Peter Steinbauer

begutachtet von

Dr. Michael Terler

Graz, im Oktober 2021

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.

Paul Selman

.....
Unterschrift

DANKSAGUNG

Mein Dank gilt allen Unterstützer*innen, die bei der Erstellung dieser Arbeit beigetragen haben. Dazu zählen unter anderem (nicht gereiht): Marlene Vukmanic, Verena Vukovich, mein Bruder Rainer, Paul Falthansl, Dr. Peter Steinbauer, die Teilnehmer*innen der durchgeführten Umfrage, meine Eltern, FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler, DI Dr. techn. Stefan Kappaun, Angela Gruber, Lukas Komar, Katharina Huber und mein Hund Mogli.

Zuletzt möchte ich mich bei einer Person bedanken, die während des gesamten Prozesses unermüdlich an meiner Seite stand - bei mir selbst. Ohne meine eigene Entschlossenheit, Durchhaltevermögen und den Glauben an meine Fähigkeiten wäre es mir nicht gelungen, dieses anspruchsvolle Projekt erfolgreich abzuschließen. Ich bin stolz darauf, dass ich in schwierigen Momenten immer wieder die Motivation gefunden habe, weiterzumachen und mich trotz aller Herausforderungen auf mein Ziel zu konzentrieren.

KURZFASSUNG

Viele kleine und mittlere Unternehmen in Österreich stehen vor der Herausforderung, sich mit knappen Ressourcen in einer dynamischen, volatilen, komplizierten und unsicheren Welt zu behaupten. Oft gibt es eine Unternehmensvision, die wie ein Leuchtturm aufzeigen soll, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln möchte. Wie der Weg dorthin aussieht, ist jedoch oft unklar. Es fehlt es oft an einem Überblick, welche Technologien und Trends für das Unternehmen relevant sind, welche Märkte entstehen können und mit welchen Produkten oder Dienstleistungen diese bedient werden können. Das ausgesprochene Ziel dieser Masterarbeit ist es, ein Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie für kleine und mittlere Unternehmen zu finden. Kern dieser Strategie ist die Unternehmensvision. Es soll sichergestellt werden, dass diese bis zum Ende der Strategieentwicklung berücksichtigt und somit der Forderung nach Stringenz gerecht wird. Dazu wurden im Theorieteil die Themen Unternehmensvision, Unternehmensstrategie und bestehende Prozesse und Instrumente zur Strategieentwicklung analysiert und daraus ein neues Vorgehensmodell abgeleitet. Zentrales Element dieses sind die eingeführten „Vision-Gates“, die garantieren, dass die Vision den gesamten Prozess begleitet. Dieses Modell wurde im praktischen Teil anhand des Teambuilding-Unternehmens teamazing GmbH evaluiert und die gewonnenen Erkenntnisse in ein überarbeitetes Modell eingearbeitet. Zudem wurde die Annahme zur Verbreitung von Unternehmensvision und Innovationsstrategien mittels einer quantitativen Umfrage überprüft. Zum Schluss der Arbeit werden die Erkenntnisse zusammengefasst ein möglicher Ausblick zur weiteren Verwendung des entwickelten Modells gegeben.

ABSTRACT

Many small and medium-sized enterprises in Austria are faced with the challenge of holding their own with scarce resources in a dynamic, volatile, complicated, and uncertain world. Often, there is a corporate vision which, like a lighthouse, is supposed to show the direction in which the company wants to develop. However, it is often unclear how to get there. There is often a lack of an overview of which technologies and trends are relevant for the company, which markets can arise and with which products or services these can be served. The expressed goal of this master thesis is to find a model for the development of an innovation strategy for small and medium-sized enterprises. The core of this strategy should be the corporate vision and it should be ensured that this vision is considered until the end of the strategy development. In the theoretical part, the topics of corporate vision, different process models and existing processes and instruments for strategy development were analysed and a new process model was derived. This was evaluated in the practical part on the basis of the company teamazing GmbH, and the knowledge gained was incorporated into a revised model. In addition, the assumption on the diffusion of corporate vision and innovation strategies was verified by means of a quantitative survey. At the end of the work, the findings are summarized and a possible outlook on the further use of the developed model is given.

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Forschungsfrage	2
1.3	Untersuchungsdesign	2
1.4	Die teamazing GmbH als Praxisbeispiel	4
2	Die Unternehmensstrategie	5
2.1	Mission und Leitbild	7
2.2	Die Unternehmensvision	8
2.3	Merkmale einer Strategie	12
2.4	Geplante und emergente Unternehmensstrategien	13
2.5	Der Faktor Mensch in der Strategie	19
2.6	Unternehmenskultur als Innovationskultur	20
2.6.1	Definition der Unternehmenskultur	22
2.6.2	Merkmale innovationsfördernder Unternehmenskultur	24
3	Strategieentwicklungsprozess	29
3.1	Allgemeine Phasen der Strategieentwicklung	32
3.2	St. Galler Innovationsstrategieentwicklung	34
3.3	Innovationsstrategien nach Entscheidungsfeld	37
3.3.1	Wettbewerbsorientierte Innovationsstrategien	38
3.3.2	Marktorientierte Innovationsstrategien	38
3.3.3	Technologieorientierte Innovationsstrategien	40
3.3.4	Zeitorientierte Innovationsstrategien	42
3.4	Big Picture Modell	43
4	Vorgehensmodelle	45
4.1	Definition Vorgehensmodell	45
4.2	Das Phasenmodell	46
4.2.1	Die Initialisierungsphase	46
4.2.2	Die Vorstudienphase	47
4.2.3	Die Konzeptphase	48
4.2.4	Die Realisierungsphase	48
4.2.5	Die Einführungsphase	48
4.3	Das Wasserfallmodell	49
4.3.1	Vorteile des Wasserfallmodells	50
4.3.2	Nachteile des Wasserfallmodells	50
5	Modell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie	52
5.1	Anforderungen an das Modell	52
5.2	Aufbau des Modells	53
5.3	Die Vision-Gates	53
5.3.1	Notwendigkeit von Vision-Gates	53

5.3.2	Vision Gates in der Praxis	55
5.4	Phase: Vorbereiten	56
5.5	Phase: Erforschen	56
5.5.1	Trendmapping	57
5.5.2	SWOT-Analyse	59
5.5.3	Umwelt- Analyse.....	60
5.5.4	Szenariotechnik	61
5.5.5	Technologieradar.....	62
5.5.6	Jobs to be done	63
5.5.7	Empathy Map	64
5.6	Phase: Planen	64
5.6.1	Innovationsportfolio	65
5.6.2	Know-How Innovationsportfolio.....	66
5.7	Phase: Tun	66
5.8	Phase: Retro.....	69
6	Empirische Untersuchung.....	70
6.1	Umfrage zu Unternehmensvision und Innovationsstrategie	70
6.1.1	Größe der Stichprobe	70
6.1.2	Inhalt der Umfragen.....	71
6.1.3	Ergebnisse der Umfrage	73
6.2	Vorstellung des Modells bei der teamazing GmbH.....	78
6.2.1	Vorbereitungen	78
6.2.2	Setting.....	78
6.2.3	Ziel des Workshops	78
6.2.4	Agenda	79
6.2.5	Ergebnisse des Workshops.....	79
6.2.6	Allgemeines Feedback der teamazing GmbH.....	88
6.3	Überarbeitetes Vorgehensmodell.....	90
7	Interpretation der Ergebnisse.....	93
7.1	Interpretation der Umfrage	93
7.2	Interpretation des Feedbacks der teamazing GmbH zum Innovationsstrategieprozessmodell .	94
8	Zusammenfassung.....	96
9	Ausblick und Resümee	99
	Literaturverzeichnis	100
	Abbildungsverzeichnis.....	104
	Anhang	107

1 EINLEITUNG

1.1 Ausgangssituation

Für junge Arbeitnehmer*innen ist es besonders wichtig, einer Tätigkeit mit „Sinn“ nachzugehen. Deswegen gewinnt die Vision eines Unternehmens, oder das „WHY“, wie es Simon Sinek formuliert¹, für viele Unternehmen an Bedeutung. Gerade KMUs nutzen oft eine starke Vision als Argument um Young Professionals für sich gewinnen zu können – als alternative zu besser bezahlten Corporate Jobs.

Die VUKA Welt steht für die Abkürzung von "volatil, unsicher, komplex und ambivalent" und beschreibt die zunehmenden Herausforderungen, denen Unternehmen in der heutigen Geschäftswelt gegenüberstehen. Diese Herausforderungen ergeben sich aus schnellen Veränderungen in der Technologie, der Globalisierung, dem demografischen Wandel und dem Klimawandel.

In einer VUKA Welt sind die Marktbedingungen unsicher und volatil, die Wettbewerbssituation komplex und die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden ambivalent. Dies stellt Unternehmen vor die Herausforderung, schnell auf Veränderungen reagieren und anpassungsfähig sein zu müssen.

Um in einer VUKA Welt erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen ihre Fähigkeit zur Anpassung und Innovation stärken. Sie müssen die Fähigkeit entwickeln, schnell auf Veränderungen zu reagieren und flexibel auf neue Herausforderungen zu reagieren. Sie müssen auch in der Lage sein, komplexe Probleme zu lösen und schnell Entscheidungen zu treffen.

Eine Innovationsstrategie ist ein wichtiger Bestandteil, um in einer VUKA Welt erfolgreich zu sein, da sie Unternehmen dabei hilft, neue Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse zu entwickeln und schnell auf Veränderungen in der Branche zu reagieren. Unternehmen, die in der Lage sind, sich an die Herausforderungen der VUKA Welt anzupassen, werden in der Lage sein, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und langfristiges Wachstum zu fördern. Oft werden Entscheidungen für neue Produkte und Dienstleistungen „aus dem Bauch“ heraus getroffen, weil diese zur Vision passen oder gerade von einem Kunden nachgefragt werden. Das zeigt auch eine Umfrage von dem ifm Bonn aus dem Jahr 2013, wonach 75% der befragten Familienunternehmen angeben, dass ihre Innovationsstrategie das Schaffen von individuellen Lösungen von Kunden verfolgt².

Eine strategische Auseinandersetzung mit den für das Unternehmen relevanten Technologien, Trends und Marktdaten fehlt teilweise gänzlich. Das birgt ein erhebliches Risiko, Ressourcen zu verschwenden oder Technologiesprünge und geänderte Marktbedingungen zu übersehen und in wirtschaftliche Probleme zu rutschen. Größere Unternehmen setzen große Abteilungen mit vielen Mitarbeiter*innen darauf an, technologische Neuerungen zu erkennen, die Trends der Zeit wahrzunehmen und daraus geeignete Strategien abzuleiten. Diese Ressourcen stehen gerade kleinen Unternehmen nicht zur Verfügung, oft fehlen auch die Mittel, diese durch externe Berater*innenkosten einzukaufen.

¹ Vgl. TEDx Talks (2019), Onlinequelle.

² Vgl. ifm Bonn (2013), Onlinequelle.

Ziel dieser Arbeit ist es, ein einfaches Vorgehensmodell zu entwickeln, welches kleine Unternehmen mit starker Unternehmensvision für sich verwenden können, um eine strategische Ausrichtung ihrer Innovationsplanung zu erreichen im Einklang mit der Vision zu erreichen.

1.2 Forschungsfrage

Untersuchungsinteresse der vorliegenden Arbeit ist:

„Wie kann der Prozess zur Entwicklung einer Innovationsstrategie für stark visionsorientierte KMU gestaltet werden?“

Dabei sollen bereits existierende Innovationsstrategien und deren Phasen analysiert und bekannte Methoden und Tools des Innovationsmanagements so in einem Vorgehensmodell zusammengesetzt werden, dass kleinere Unternehmen rasch und ohne große Vorkenntnisse ihre eigene Innovationsstrategie, auch unter Berücksichtigung einer starken Unternehmensvision, entwickelt werden kann.

1.3 Untersuchungsdesign

Das untenstehende Untersuchungsdesign stellt grafisch dar, wie die Vorgehensweise dieser Masterarbeit geplant ist. Dabei soll im theoretischen Teil ein exemplarisches Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie für Unternehmen mit starker Vision erstellt werden. Der Praxisteil evaluiert dieses anhand eines realen Unternehmens, der teamazing GmbH, welche im nächsten Kapitel vorgestellt wird.

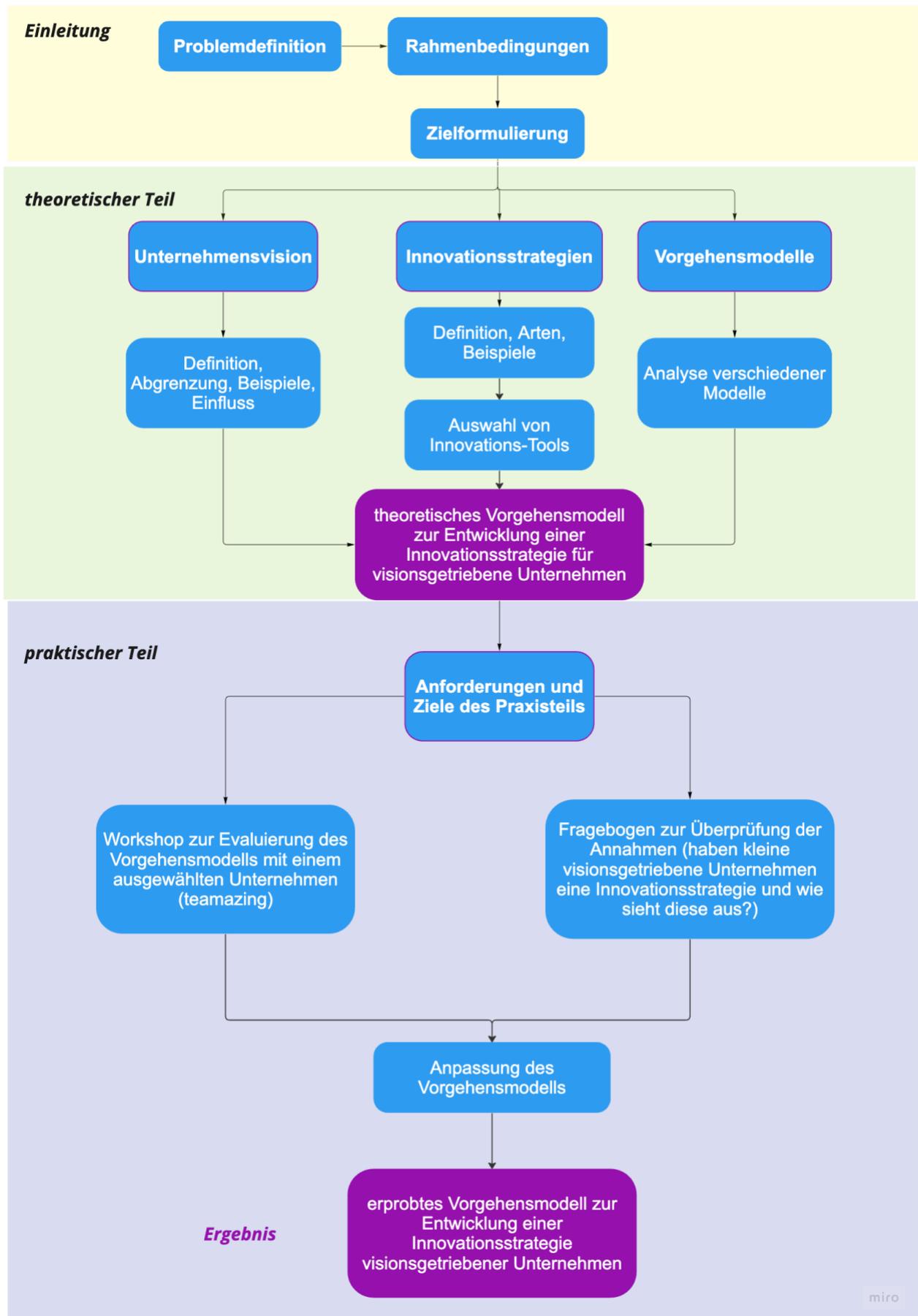


Abbildung 1 Untersuchungsdesign der vorliegenden Arbeit (eigene Darstellung)

1.4 Die teamazing GmbH als Praxisbeispiel

Das theoretische Ergebnis dieser Arbeit soll im praktischen Teil an der teamazing GmbH überprüft werden. In diesem Abschnitt soll dargelegt werden, warum sich dieses Unternehmen dafür eignet.

Die teamazing GmbH wurde im Jahr 2014 als offene Gesellschaft vom heutigen Geschäftsführer Paul Stanzenberger gemeinsam mit zwei weiteren Personen gegründet. Die Gründungsidee bestand darin, die im Freundeskreis zu Geburtstagen selbst veranstalteten „Schnitzeljagden“ gewerblich zu vermarkten und Unternehmen eine Alternative zu klassischen Weihnachtsfeiern und Teambuilding Events zu bieten.

Bereits von Beginn an war die Vision des Unternehmens „wir begeistern Teams“ das zentrale Element im unternehmerischen Alltag. Jede Entscheidung mit der Vision abgeglichen, und nur wenn im Team darüber Einigkeit herrscht, dass etwas der Vision dient, wird es auch verfolgt.

Das Hauptprodukt des Unternehmens, die sogenannte „Team-Challenge“, ist eine Teambuilding Veranstaltung für Unternehmen und Organisation jeder Größe und besteht aus im Unternehmen selbst entwickelten Übungen und Spielen. Ein großer Erfolgsfaktor des Unternehmens ist jedoch die Begeisterung der Mitarbeiter*innen seitens teamazing, welche die Teilnehmer*innen der Events spüren. Das wird auch regelmäßig in Feedback-Gesprächen mit Kund*innen rückgemeldet. Auch hier ist die Vision des Unternehmens „wir begeistern Teams“ sehr präsent.

Das Unternehmen wurde im Jahr 2017 in eine GmbH umgewandelt und wuchs stetig weiter, bis im Frühjahr 2020 die Corona-Pandemie alles veränderte. Aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen mit Kontaktbeschränkungen war die Umsetzung von Teambuilding Veranstaltungen nicht mehr möglich – der Umsatz ist um mehr als 90% eingebrochen.

Das Unternehmen versuchte, gezwungener Maßen, die eigenen Produkte im Schnellverfahren zu digitalisieren und konnte damit große Erfolge einfahren.³ Diese Produktinnovation wurde durch externe Faktoren erzwungen und war nicht Teil Ergebnis einer Strategie. Vor der Pandemie gab es nur wenige im Unternehmen, die an digitale Produkte geglaubt hatten, heute ist es Unternehmensziel der teamazing GmbH, die digitale Produktpalette weiter auszubauen. Im Nachhinein hat sich diese Entscheidung als richtig erwiesen, und der Erfolg gibt bekanntlich recht. Dennoch ist hier anzumerken, dass diese ohne strategische oder datenbasierte Grundlage getroffen wurden.

Die teamazing GmbH stellt demnach ein gutes Praxisbeispiel eines KMUs mit starker Unternehmensvision dar, welches aus dem Bauch heraus gute Innovationen hervorbringt und daher ein großes Potenzial hat, mit einer strukturierten Innovationsstrategien ihre Innovationskraft und damit den Wettbewerbsvorteil weiter auszubauen.

³ Vgl. Michaeler (2023), Onlinequelle

2 DIE UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Da die Innovationsstrategie nur von einer die Gesamtheit umfassenden Unternehmensstrategie abgeleitet werden kann, soll diese im folgenden Kapitel theoretisch beschrieben werden. Nach einer Definition des Strategiebegriffs werden unterschiedliche Wege zur Strategieentwicklung aufgezeigt, die mit Fallbeispielen untermauert werden sollen.

Bereits im antiken Griechenland formulierte Seneca den Satz „*Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.*“⁴ Bevor die Strategie formuliert werden kann, muss also das angestrebte Ziel klar sein. Die Strategie zeigt, auf welche Art und Weise dieses langfristige Ziel realisiert werden soll.⁵

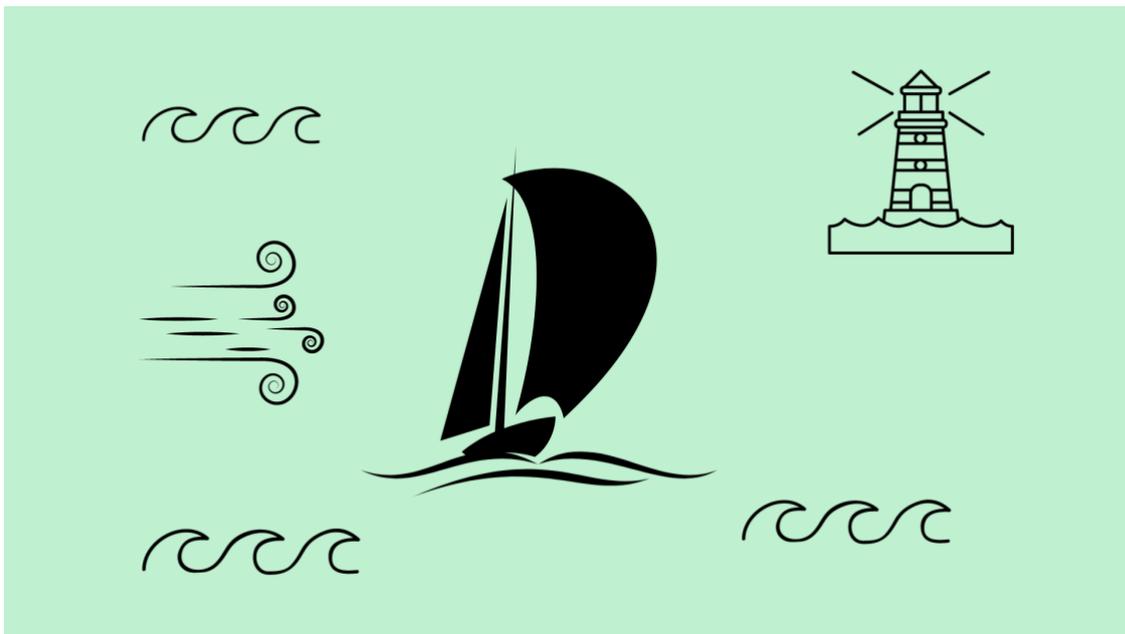


Abbildung 2 „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.“ (eigene Illustration)

Das Wort „Strategie“ leitet sich tatsächlich vom altgriechischen Wort „*stratēgós* = *Bezeichnung eines Amtes in der oberen Heerführung*“ ab und bezeichnet im hier betrachteten wirtschaftlichen Kontext eine planmäßige Vorgangsweise zur Erreichung langfristiger Unternehmensziele. Diese Definition greift nach Dietmar Sternad jedoch zu kurz, für ihn umfasst der Begriff der Strategie sowohl die Vorgangsweise zur Zielerreichung als auch den Prozess der Zielsetzung selbst.⁶ Zusammenfassend definiert er den Strategiebegriff:

Als ein in sich schlüssiges Konzept für die Weiterentwicklung eines Unternehmens, bestehend aus Entscheidungen über die langfristigen Ziele und Initiativen zu deren Erreichung mit dem Zweck,

⁴ Vgl. Wolf (2019), Onlinequelle.

⁵ Vgl. P. Granig/E. Hartlieb (2012), S. 15.

⁶ Vgl. Sternad (2015), S. 4.

unter optimaler Nutzung der Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens in einem sich ändernden Umfeld Wert zu schaffen. (Sternad D. (2015), S.4.)

Ralf Wicharz teilt die Strategie im Verständnis der strategischen Führung von Unternehmen in vier sich gegenseitig vervollständigende Elemente: Mission, Vision, Transformationsprogramm und Erfolgslogik.⁷

Eine Strategie muss jedoch nicht unbedingt das Ergebnis eines strukturierten Entwicklungsprozesses entstehen, sondern kann auch rückwirkend als Summe von vielen kleinen und größeren Entscheidungen als strategische Ausrichtung wahrgenommen werden. Es macht jedoch Sinn, wenn sich das Management bewusst Zeit nimmt und das eigene Unternehmen und dessen Umfeld aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten.⁸

Dabei kann wie in der Strategieentwicklung nach Mintzberg der Blick auf der zeitlichen Achse nach „hinten“ bzw. „vorne“ gerichtet werden und die Perspektive von „oben“, also abstrahiert vom täglichen Geschäft oder „zur Seite“ in Hinblick auf den Wettbewerb eingenommen werden.⁹ Die gesammelten Informationen werden dazu genutzt, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, bei künftigen strategischen Entscheidungen erfolgreich zu handeln.

Eine objektive und rationale Bearbeitung von strategischen Fragen ist ideal, trotzdem handelt es sich (allein aus der Tatsache heraus, dass die Strategieentwicklung am Ende von Menschen durchgeführt wird) auch um einen sozialen Prozess. Daher geht es in einem Strategieentwicklungsprozess nicht immer nur um die optimale Ausrichtung des Unternehmens, sondern auch persönliche Interessen der direkt oder indirekt betroffenen Personen.¹⁰

Haake merkt an, dass der Strategiebegriff heutzutage inflationär benutzt wird (Unternehmensstrategie, Spielstrategie, Verhandlungsstrategie, ...) und differenziert im wirtschaftlichen Kontext die drei Begriffe Unternehmensstrategie, Bereichsstrategie und Eigenstrategie. Die Unternehmensstrategie ist originär, gilt für das gesamte Unternehmen und kann daher auch nicht abgeleitet werden. Sie legt das Ziel der Strategie und den Weg dorthin fest. Es ist sinnvoll, davon für die einzelnen Teilbereiche des Unternehmens eigene Strategien abzuleiten, etwa eine Marketingstrategie. Diese Bereichsstrategien sind jedenfalls der Unternehmensstrategie untergeordnet. Die Eigenstrategie muss dagegen klar von der Unternehmensstrategie getrennt betrachtet werden, da sie die Ziele der Inhaber bzw. Aktionäre beschreibt. Im Falle von eigentümergeführten Betrieben sind die Interessen jedoch ident.¹¹

Schreyögg beschreibt den Mangel in der Strategieforschung, dass im Rahmen der Unternehmensstrategie das Verhältnis von Strategie und Organisation nur im Sinne eines bloßen Zweck-Mitte-Verhältnis betrachtet wird. Er hält dem Argument von Alfred Chandler „structure follows strategy“ entgegen, dass die Organisationsstruktur auch starken Einfluss auf die Strategie und deren Formulierung ausübt, allein schon

⁷ Vgl. Wicharz. (2013) S. 1.

⁸ Vgl. Sternad, D. (2015), S. 1.

⁹ Vgl. Mintzberg. (2002), S. 126 ff.

¹⁰ Vgl. Sternad, D. (2015), S. 2.

¹¹ Vgl. Haake/Seiler (2017), S 7.

durch die Kanalisierung von Kommunikation und Informationsweitergabe. Deshalb bedarf es organisationsgerechter Strategien, die bereits von Anfang an die Organisation des Unternehmens im Blick haben.¹²

Weiters kann allgemein zu Strategien, und so auch zur Innovationsstrategie festgehalten werden, dass diese nach Mintzberg (Mintzberg, 1998, zitiert nach Gassmann, 2013, S. 26) aus fünf Perspektiven betrachtet werden kann:

- *Strategie als Plan*, der die zukünftige Richtung oder den Kurs für Aktionen vorgibt.
- *Strategie als Muster*, das durch konsistentes Verhalten über die Zeit identifiziert werden kann.
- *Strategie als Position*, die es ermöglicht, spezifische Produkte in speziellen Märkten oder Marktsegmenten zu platzieren und eine einzigartige und wertvolle Position zu schaffen.
- *Strategie als Perspektive auf die fundamentale Art und Weise*, wie eine Organisation ihr Geschäft organisiert (basierend auf der "Theory of the Business" von Peter Drucker).
- *Strategie als Manöver*, um einen Wettbewerber zu übertrumpfen.¹³

Landläufig werden die Begriffe auch die für die Strategie wichtigen Begriffe Vision und Mission gerne vermischt, deshalb soll hier Klarheit zu den oben genannten Begriffen geschaffen werden.

2.1 Mission und Leitbild

Während die Vision das „warum“ definiert, versucht die Mission das „wie“ zu beschreiben. Lombriser/Abplanalp finden diese Definition der Mission:¹⁴

Die Mission ist demnach „... die allgemeine Umschreibung des Geschäftszweckes verstanden, die idealerweise mit den Wertvorstellungen und Erwartungen der wichtigsten Stakeholder übereinstimmen und die Grenzen der Geschäftstätigkeit abstecken soll.“

Wicharz beschreibt die Mission eines Unternehmens als Nutzen, welchen es seinen Stakeholdern stiften will, also den Zweck der Unternehmung. Nur wenn die Bedürfnisse der verschiedenen Stakeholder wie Kunden, Lieferanten, aber auch der eigenen Mitarbeiter*innen befriedigt werden, ist ein nachhaltiges Überleben des Unternehmens gesichert. Können diese Bedürfnisse besser als von der Konkurrenz befriedigt werden, so ist das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich und befriedigt auch die Bedürfnisse der Shareholder, einer weiteren wichtigen Gruppe der Stakeholder. Die Bedürfnisse der verschiedenen Stakeholder können jedoch im Konflikt stehen. Es kann jedoch festgehalten werden, dass durch die Befriedigung der Bedürfnisse von Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter*innen die Basis zur Erfüllung der Bedürfnisse der Shareholder ist, jedoch nicht umgekehrt. *Daher muss die Mission eines Unternehmens auf die Befriedigung von Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter*innen ausgerichtet sein.*¹⁵ Noch deutlicher wird das durch dieses Zitat:

¹² Vgl. Schreyögg/Conrad (2010), S. 3.

¹³ Vgl. Gassmann (2013), S. 26.

¹⁴ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 99.

¹⁵ Vgl. Wicharz, (2013), S 2 ff.

„Die Mission ist die Selbstverpflichtung des Unternehmens zur substanziellen Erfüllung der Bedürfnisse seiner Stakeholder. Sie wählt die zu bedienenden Stakeholder aus, identifiziert deren Bedürfnisse und entscheidet sich für den Nutzenbeitrag, den sie für die Stakeholder erbringen will.“ (Wicharz, 2013, S. 41)

Ein Unternehmensleitbild hingegen versucht die Aussagen der Vision und Mission in einen greifbareren Kontext zu setzen. Dazu gehören etwa zentrale Werte des Umgangs miteinander oder dem Auftreten dem Kunden gegenüber. Im Unterschied zur Vision spricht ein Unternehmensleitbild klar das Verhalten in der Gegenwart an. Gute Leitbilder schenken dem Unternehmen ein positives Image nach außen und vermitteln Transparenz, da sie einen Soll-Zustand für zukünftiges Handeln aufzeigen.¹⁶

Der Zusammenhang zwischen Vision, Leitbild und Strategie ist folgend grafisch dargestellt. Demnach ist die Vision wie die Sonne am Horizont, die die grundlegende Richtung vorgibt. Die Strategie ist der Weg in Richtung dieser Vision und das Leitbild begrenzt diesen Weg und versucht das Verhalten der Mitwirkenden in vorgegebenen Bahnen zu lenken.

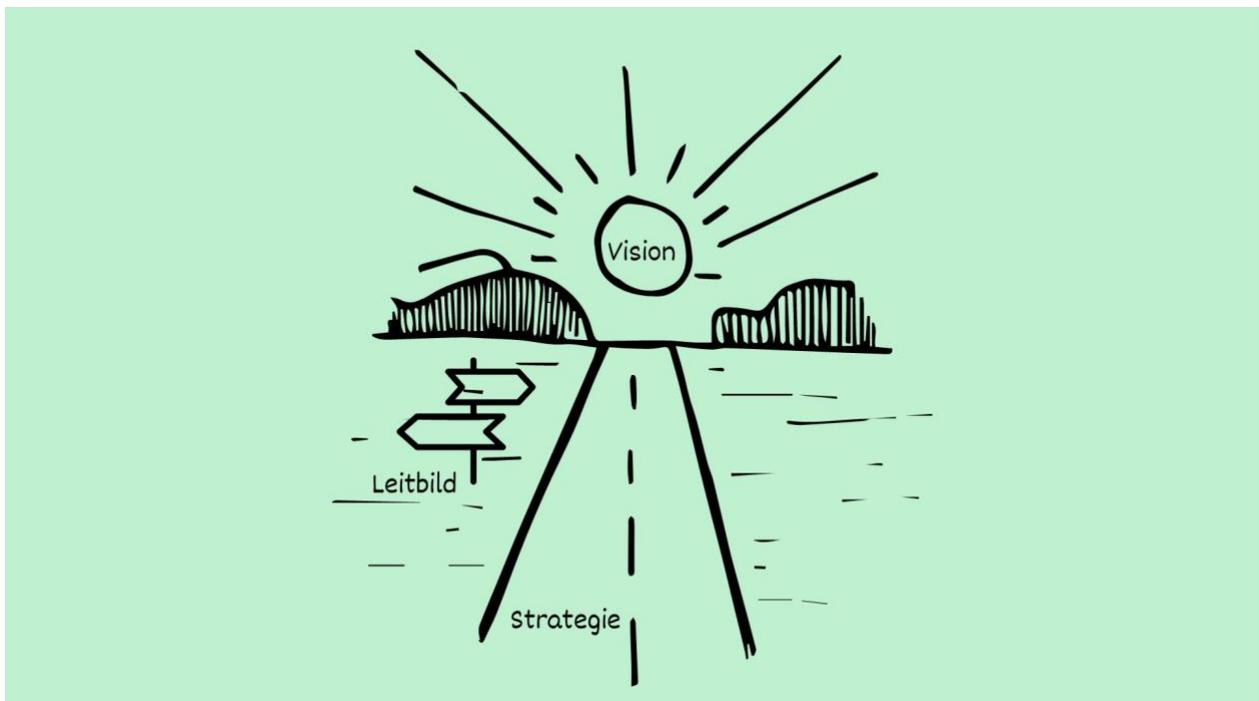


Abbildung 3 Zusammenhang von Vision, Leitbild und Strategie (eigene Visualisierung)

2.2 Die Unternehmensvision

*„Alle Dinge haben ihren Ursprung in einer Vision.
Sie brauchen nur noch umgesetzt werden.“ (Hecker (2012), S. 45)*

Diese Indianische Weisheit klingt simpel, wie eine Vision auch formuliert werden sollte, trotzdem gibt es verschiedene Definitionen zum Wort „Unternehmensvision“ und noch mehr Interpretationen dieser. Im folgenden Abschnitt soll der Versuch angestellt werden, Klarheit zur Funktion einer Unternehmensvision,

¹⁶ Vgl. P. Granig/Hartlieb (2012), S. 17.

insbesondere im Zusammenhang mit Innovation, zu schaffen. Weiters werden bekannte Beispiele aufgezeigt, um einen unternehmerischen Kontext zu geben.

Das Wort „Vision“ leitet sich ursprünglich vom lateinischen Begriff „visio“ ab, im Deutschen Sehen, Erscheinung oder Anblick¹⁷.

Hecker versucht eine Definition der Unternehmensvision wie folgt:

„Die Unternehmensvision ist ein positives Vorstellungsbild über den zukünftigen Zustand einer Unternehmung, der sich im Laufe der unternehmerischen Tätigkeit (selbst) erfüllt.“ (Hecker (2012), S. 45)

Eine Unternehmensvision gibt kein Ziel vor, sondern soll viel mehr wie ein Fixstern Orientierung schaffen und den Mitarbeiter*innen eine Richtung für ihr Denken, Handeln und Fühlen sein.¹⁸

Der Unterschied zu Unternehmensleitbildern besteht darin, dass eine Unternehmensvision vorrangig nach innen ausgerichtet ist und zum Ziel hat, die eigenen Mitarbeiter*innen und Führungskräfte zu motivieren. Rudolf Mann geht so weit zu sagen, dass Unternehmen ihre Vision gar nicht nach außen kommunizieren müssen, sondern durch Kontakt mit dem Unternehmen für andere „spürbar“ ist.¹⁹

Stern sieht ein Problem mit der Unternehmensvision darin, dass Unternehmen den Begriff "Vision" sehr unterschiedlich interpretieren. Einige interpretieren diesen als qualitative Beschreibung der Zukunft, während andere ihn als Umsatzziel oder als Unternehmensleitbild betrachten. Diese uneinheitliche und unklare Verwendung des Begriffs führt dazu, dass Visionen manchmal als etwas Mystisches betrachtet werden. Demnach teilt Stern die Vision wiederum in Unternehmensphilosophie und Unternehmensleitbild, wobei es sich bei ersterem um die zentralen Überzeugungen und Grundwerte eines Unternehmens und dem daraus abgeleiteten Unternehmenszweck handelt. Der Unternehmenszweck gibt Antwort auf die Frage, welchen Verlust die Welt ohne das Unternehmen hinnehmen müsste. Er ist die Grundlage für den Stolz und das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen. Durch den Unternehmenszweck werden die Werte und der Charakter des Unternehmens außen hin klar erkennbar, was zu einem berechenbaren und verlässlichen Verhalten der Mitarbeiter führt.²⁰

Nach Vahs/Brehm 2013 zeichnet sich eine wirksame und nicht nur elegant formulierte Vision durch die folgenden drei Merkmale aus: (Vahs/Brem, 2013, S.95f)

- Sie wirkt sowohl für die einzelnen Organisationsmitglieder als auch für die Organisation selbst sinnstiftend. Sie gibt Richtung vor und schafft damit Orientierung und Ordnung, im unternehmerischen Kontext bedeutet dies auch, sich auf bestimmte Kompetenzfelder zu konzentrieren, auf denen man sich durch Spitzenleistungen deutlich von seinen Wettbewerbern unterscheidet.

¹⁷ Vgl. Hecker (2012), S. 45.

¹⁸ Vgl Hecker (2012), S.47.

¹⁹ Vgl. Mann (1990), S.5.

²⁰ Vgl. Stern (2010), S. 35.

- Sie wirkt motivierend und weckt Begeisterung für das gezeichnete Bild der Zukunft. Sie soll dazu stimulieren, die zukünftige Wirklichkeit aktiv anzustreben.
- Sie wirkt handlungsleitend mit dem Ziel die Handlungen von Individuen zu einer unternehmerischen Einheit im Sinne eines kollektiven Akteurs zu formen.

Laut Wicharz beschreibt die Vision, welches Geschäftsmodell und welche Geschäftsaufstellung ein Unternehmen im strategischen Zeitraum realisieren will, und beschreibt den angestrebten Marktauftritt sowie die zentralen Funktionen des Geschäftssystems, welche etwa Forschung und Entwicklung, Logistik, Vertrieb beinhalten können, sowie deren horizontalen und vertikalen Integration. Neben der Vision beschreibt Wicharz auch das Element des Transformationsprogramm und der Erfolgslogik: Ersteres umfasst alle Maßnahmen, die das Unternehmen von der aktuellen hin zu jener in der Vision definierten Geschäftsaufstellung führen sollen. Diese beinhalten auch bereitgestellt Ressourcen, persönliche Verantwortungen und mit welchen Zwischenschritten von welchen Teams in welchen Zeiträumen Fortschritte hin zum Zielzustand erreicht werden sollen. Als viertes Element einer Strategie beantwortet die Erfolgslogik die Frage, wer in der betrachteten Industrie die entscheidenden Stakeholder sind, und welche wahren Bedürfnisse diese haben. Zusätzlich wird die Frage nach den strategischen Stellhebeln der Geschäftsmodelle und der Geschäftsaufstellung und ihrer Ausgestaltung vor dem Hintergrund der maximalen Bedürfnisbefriedigung der entscheidenden Stakeholder gestellt.²¹

Auch hier findet Wicharz eine kräftige Definition einer Vision:

„Die Vision beschreibt die angestrebte Zielaufstellung des eigenen Geschäftsmodells mit der angestrebten eigenen Stellung im Markt, der Gestaltung der eigenen Geschäftsfunktionen sowie der eigenen etablierten Systeme und Strukturen.“ (Wicharz, 2013, S. 41)

Eine klare Vision ist eine gute Grundlage zur Erarbeitung einer Innovationsstrategie. Dabei ist es wichtig, dass die Vision zum Unternehmen, den Mitarbeiter*innen und jener Person, die die Vision vermittelt (oft Gründer oder Geschäftsführer) passt. Im Folgenden werden einige Beispiele von Visionen erfolgreicher Unternehmer vorgestellt.

Beispiele von Unternehmensvisionen

- Gottlieb Daimlers Vision war nicht die Herstellung und der Vertrieb von Automobilen, sondern die Erreichung des Ziels, dass sich die Menschheit schneller und bequemer fortbewegen kann.²²
- Ein weiteres Beispiel aus der Automobilindustrie zeigt, welche Kraft auch eine sehr kurze und geradlinig formulierte Vision entwickeln kann. So formulierte Henry Ford die Vision wie folgt: „Autos für jedermann“.
- Eine etwas längere, dafür detaillierter formulierte Vision ist jene von DuPont: „*To be the world's most dynamic science company, creating sustainable solutions essential to a better, safer, healthier life for people everywhere.*”²³

²¹ Vgl. Wicharz. (2013), S 3.

²² Vgl. Küttenbaum (1992), S.93.

²³ Vgl. Vahs/Brem (2013), S.93.

- *"To become the world's most successful and respected car company." (Toyota)*
- *"To provide a safe and reliable transportation service that is affordable for everyone." (Uber)*

Da die Unternehmensvision als positives Bild der Zukunft dem Unternehmen als Zielzustand dient, muss sie auch in der Entwicklung von Unternehmens- und Innovationsstrategien berücksichtigt werden.

Deshalb sollte eine Innovationsstrategie eng mit der Unternehmensvision verknüpft sein, um sicherzustellen, dass das Unternehmen die richtigen Projekte und Initiativen unternimmt, um seine Ziele zu erreichen. Eine Strategie, die nicht mit der Unternehmensvision in Einklang steht, kann dazu führen, dass das Unternehmen in Bereiche investiert, die nicht zu seinen langfristigen Zielen passen.

Eine Unternehmensvision kann auch dazu beitragen, die Innovationsstrategie des Unternehmens zu fokussieren, indem sie die Schwerpunkte und Prioritäten des Unternehmens festlegt. Beispielsweise kann eine Vision, die darauf abzielt, das führende Unternehmen in einer bestimmten Branche zu werden, dazu führen, dass das Unternehmen seine Innovationsstrategie darauf ausrichtet, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die den Bedürfnissen der Kunden besser entsprechen als die der Wettbewerber.

Visionen haben auch einen großen Einfluss auf die Innovationskultur in einem Unternehmen – allein schon deshalb, weil beides die Zukunft betrifft. Denn es kann nur unternehmerisch umgesetzt werden, was auch im Unternehmen gedacht, diskutiert und geträumt und schließlich artikuliert wird. Manager beschäftigen sich oft mit Finanzfragen, Vertriebs- und Marketingstrategien oder Ähnlichem. Wenn das tägliche Geschäft zu viele Ressourcen verschlingt, bleibt kein Platz für innere Bilder der Zukunft. Sich Gedanken über die Zukunft zu machen, ist ein zentrales Kernstück unternehmerischer Daseinsberechtigung. Für eine Innovationskultur ist Freiraum notwendig, damit eine Vision entstehen und gelebt werden kann²⁴. Und diese Vision kann im weiteren Schritt Orientierung dafür geben, in welche Richtung gedacht werden soll. Um auch disruptive Innovation zu ermöglichen, ist es wichtig, hier ergebnisoffen und ohne Denkverbote vorzugehen.

Eine Firmenkultur die Fehler erlaubt und verrückte Ideen zulässt, ist eine Grundvoraussetzung für eine strategische Innovationsplanung. Das zeigt auch das Beispiel des US-Technologiekonzerns 3M, welches sich hier auf zwei starke Säulen stützt: eine Firmenkultur, in der sich Ideen zu erfolgreichen Innovationen entwickeln können einerseits, und eine strategische Planung als zweite Säule, was damit beginnt, die aktuellen und zukünftigen Anforderungen von Kunden und Märkten zu verstehen und Marktchancen richtig einzuschätzen.²⁵

²⁴ Vgl. Hecker (2012), S. 49.

²⁵ Vgl. 3M Deutschland GmbH (2012), S. 8.

2.3 Merkmale einer Strategie

Es finden sich unzählige Definitionen von Strategien in der Literatur, im Zentrum steht jedoch meist die Erarbeitung eines Wettbewerbsvorteils. Welche Merkmale eine Strategie auszeichnen fassen Vahs/Brem gut zusammen:²⁶

- **Hohe Komplexität**
Eine Unternehmensstrategie umschließt das gesamte Unternehmen und besteht aus vielen voneinander abhängigen Einzelentscheidungen, die im Idealfall auf ein strategisches Ziel ausgerichtet sind. Die einzelnen Funktionsbereiche müssen sich ständig absprechen und ihre Entscheidungen auf Gesamtzielerreichung und Strategiekonformität abgleichen. Das zeigt, dass Strategieänderungen oft mit erheblichen Risiken verbunden sind.
- **Langfristigkeit und Kontinuität**
Der Zeitraum für den eine Strategie angelegt ist von der Dynamik einer Branche abhängig, betrifft jedoch in der Regel etwa fünf bis zehn Jahre.
- **Bewusste Planung und Gestaltung der angestrebten Ziele**
Die Ziele einer Unternehmensstrategie betreffen, wie der Name schon andeutet das gesamte Unternehmen mit all seinen verschiedenen Abteilungen und Funktionen. Deshalb ist es wichtig, dass die Strategie und die damit verbundenen Ziele bereits im Vorfeld gemeinsam erarbeitet und abgestimmt werden, um Zielkonflikte zu minimieren.
- **Top-Management Aufgabe**
Da die Strategie das gesamte Unternehmen betrifft, muss die Unternehmensleitung bzw. Geschäftsführung in den Entwicklungsprozess eingebunden werden bzw. sich der Strategie auch verpflichten.
- **Strikte Zielorientierung**
Die Strategie stellt vielmehr den Weg zu den von der Unternehmensvision abgeleiteten Zielen dar. Sie beschreibt die systematischen wirksamen Maßnahmen zu den vorgelagerten Zielen.
- **Anpassungsfähigkeit**
Da immer mit Veränderungen im Unternehmen, Markt und dem globalen Umfeld zu rechnen ist, muss die Strategie anpassungsfähig und flexibel bleiben. Dazu müssen interne und externe Veränderungen wahrgenommen werden und die Strategie laufend überwacht werden.

Wie wichtig eine klare Innovationsstrategie für den Erfolg eines Unternehmens ist, zeigt die Studie von Droege und BDI aus dem Jahr 1998: Demnach arbeiten 79% der erfolgreichen Unternehmen mit einer Innovationsstrategie, während es bei weniger erfolgreiche Unternehmen nur 51% sind²⁷.

²⁶ Vgl. Vahs/Brem(2013), S. 94ff.

²⁷ Vgl. Droege/BDI 1998 S. 22

2.4 Geplante und emergente Unternehmensstrategien

Die Entwicklung einer Unternehmensstrategie umfasst alle Teilbereiche des Unternehmens und wird meist mit einer gewissen Erwartungshaltung, das Unternehmen erfolgreicher und krisenfester zu machen, gestartet. Eine entwickelte Strategie soll dabei helfen Entscheidungen zu treffen, die es erlauben Chancen in der Umwelt zu ergreifen und daraus mit den im Unternehmen vorhandenen speziellen Fähigkeiten Wettbewerbsvorteile zu generieren. Zusätzlich soll sie auch dazu dienen, die Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg zu erkennen und verstehen, sodass zukünftige Erfolgspotenziale erschaffen werden können. Zuletzt dient die Unternehmensstrategie auch dazu, eine positive Geschichte darüber zu erzählen, wie das Unternehmen in der Zukunft aussehen könnte und damit eine Anziehungskraft auf Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter*innen zu entwickeln.²⁸

Nun, wie werden Strategien entwickelt, sind diese überhaupt etwas das planerisch entwickelt werden muss?

Mintzberg stoß in den 1970er Jahren im Rahmen seiner Forschung auf eine Aussage des Management Forschers Herbert Simon „The series of . . . decisions which determines behavior over some stretch of time may be called a strategy“ (Henry Mintzberg (2007), S. 1.), was für ihn die Möglichkeit bot, Strategien nicht nur im Sinne ihrer Formulierung zu untersuchen, sondern auch empirische Analysen von strategiedefinierendem Verhalten anzustellen. Simon schreibt von Entscheidungen, welche über eine Zeit lang rückblickend die Strategie formen. Mintzberg merkt an, dass Entscheidungen schwer messbar sind, in Bezug darauf wann genau und von wem diese getroffen worden sind, und wann aus einer Entscheidung tatsächlich Konsequenzen folgen. Seiner Meinung nach eignet es sich besser „Actions“ (Handlungen) zu analysieren, da diese in Organisationen leichter rückverfolgbar sind: Etwa die Eröffnung einer neuen Filiale oder die Einführung eines neuen Produkts. Diese Art der Strategiebeschreibung in der Retrospektive nennt Mintzberg „Strategy as a pattern“. Dem gegenüber stellt Mintzberg die Wahrnehmung der „Strategy as plan“, die auf die meisten gängigen Definitionen zutrifft und einen geplanten Weg zu einem vordefinierten Ziel beschreibt.²⁹

Mintzberg und Waters beschreiben verschiedene Strategien entlang eines Kontinuums zwischen "deliberate strategies" und "emergent strategies". Die Autoren stellen dabei acht "ideal types" von Strategien vor:³⁰

- *Planned Strategies*: Die Strategien entstehen aus formalen Plänen, die von der Führungsebene formuliert werden und genaue Absichten haben. Die Umsetzung erfolgt in einer vorhersehbaren, kontrollierten oder benignen Umgebung.
- *Entrepreneurial Strategies*: Die Strategien entstehen aus der persönlichen, umformulierten Vision eines einzelnen Führers. Die Organisation befindet sich unter der persönlichen Kontrolle des Führers und ist in einer geschützten Nische in der Umgebung platziert.

²⁸ Vgl. Sternad (2015), S. 2.

²⁹ Vgl. Mintzberg (2007), S. 2.

³⁰ Vgl. Mintzberg (2007), S. 6ff.

- *Ideological Strategies*: Die Strategien entstehen aus geteilten Überzeugungen und haben eine kollektive Vision aller Akteure. Die Organisation ist oft proaktiv in Bezug auf die Umgebung.
- *Umbrella Strategies*: Die Führungsebene definiert strategische Grenzen oder Ziele, innerhalb derer andere Akteure auf ihre eigenen Kräfte oder eine komplexe, möglicherweise auch unvorhersehbare Umgebung reagieren.
- *Process Strategies*: Die Führungsebene kontrolliert die prozessbezogenen Aspekte der Strategie, während andere Akteure für den Inhalt verantwortlich sind.
- *Unconnected Strategies*: Einzelne Akteure innerhalb der Organisation produzieren Muster in ihren eigenen Handlungen, die unabhängig von oder im Widerspruch zu zentralen oder gemeinsamen Absichten stehen.
- *Consensus Strategies*: Die Akteure konvergieren durch gegenseitige Anpassung auf Muster, die in Abwesenheit zentraler oder gemeinsamer Absichten allgegenwärtig werden.
- *Imposed Strategies*: Die Umgebung diktiert Muster in Aktionen entweder durch direkte Auferlegung oder durch implizites Vorausgreifen oder Begrenzen organisatorischer Entscheidungen.

Zusammenfassend zeigt die Strategiekontinuum-Theorie von Mintzberg und Waters, dass Strategiebildung ein komplexer Prozess ist, der nicht nur durch formale Pläne und Absichten gesteuert wird, sondern auch durch Emergenz und Anpassung an die Umwelt geprägt ist. Die vorgestellten acht Idealtypen von Strategien entlang des Kontinuums verdeutlichen, dass Organisationen unterschiedliche Ansätze bei der Strategiebildung verfolgen und dass Strategien nicht immer bewusst und intentionell entstehen. Diese Erkenntnisse haben wichtige Implikationen für die Praxis der strategischen Planung und Umsetzung in Organisationen.³¹

³¹ Vgl. Mintzberg (2007), S. 6ff.

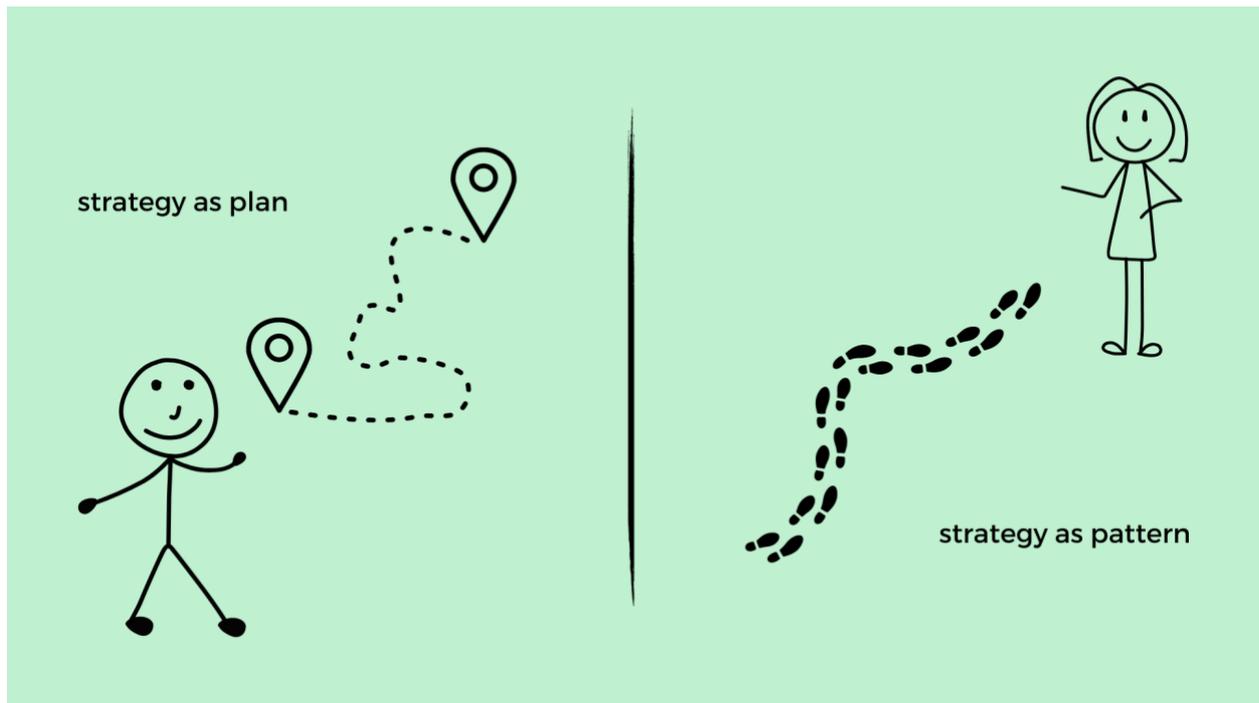


Abbildung 4 Mintzbergs "Strategy as a plan" und "Strategy as a pattern" (eigene Visualisierung)

Daniela Menzel beschreibt das Verhältnis zwischen Planung und Lernen bei Dynamik in der Strategieprozessforschung und bezieht sich dabei auf die oben bereits beschriebenen verschiedenen Strategieansätze Mintzbergs³². Während Planung und Lernen traditionell als konkurrierende Konzepte behandelt wurden, lassen sich in der Unternehmensrealität Planungs- und Lernprozesse jedoch weniger klar voneinander abgrenzen. Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass gerade die Kombination von strategischer Planung und emergenter Strategieentstehung auf Grundlage organisationaler Lernprozesse für Unternehmen in hochdynamischen Umwelten erfolgversprechend ist. Eine Sowohl-als-auch-Perspektive im Sinne eines integrativen Prozessverständnisses wird befürwortet. Obwohl einige Studien die Interdependenzen zwischen strategischer Planung und lernbasierter strategischer Emergenz empirisch belegen, fehlen noch Erklärungen für diese Zusammenhänge. Die Strukturationstheorie von Giddens bietet jedoch eine Möglichkeit, das komplementäre Verhältnis zwischen Planungs- und Lernprozessen genauer zu spezifizieren³³. Der Kerngedanke der Strukturationstheorie besteht darin, dass sich Handlungen und Strukturen wechselseitig bedingen und reproduzieren. Die Autoren Andersen und Nielsen belegen in ausgewählten Studien, dass dezentrale strategische Emergenz und strategische Planung in dynamischen Umgebungen wirksam sind³⁴. Die Ergebnisse zeigen auch, dass die Intention und Emergenz als unterschiedliche Strategiemodi koexistieren und sowohl die Anpassungsfähigkeit als auch die wirtschaftliche Effizienz beeinflussen.³⁵

³² Vgl. Schreyögg (2010), S. 47 ff.)

³³ Vgl. Giddens (1988) zitiert nach Schreyögg (2010), S. 54.

³⁴ Vgl. Andersen (2004a, b); Andersen/Nielsen (2009) zitiert nach Schreyögg (2010), S. 54.

³⁵ Vgl. Schreyögg, 2010, S54 ff.

Daniela Menzel formuliert im Folgenden ein Modell, welches strategische Planungsprozesse und organisatorische Lernprozesse miteinander verbindet. Dabei betont sie die Bedeutung von Planungsprozessen für die strategische Handlungsorientierung organisationaler Akteure sowie die Koordination organisationaler Handlungen. Lernprozesse hingegen führen zu Struktur- und Verhaltensänderungen und können dezentrale, strategische Handlungs- und Entscheidungsmuster fördern. Das Modell geht von der gleichzeitigen Existenz von Planungs- und Lernprozessen aus und betont, dass sie sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern ergänzen können. Insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen, in denen selten strategische Planungsprozesse stattfinden, können demnach lern- und reflexionsfreundliche Rahmenbedingungen zur Erhöhung der Strategiefähigkeit genutzt werden.³⁶

Friederike Welter widmete sich der theoretischen Erklärung von Handlungsmustern und Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), die in dieser Arbeit besonders betrachtet werden sollen. Dabei wird der Homo oeconomicus als Entscheidungsgrundlage herangezogen, der Handlungen als Ergebnis rationaler Wahl erklärt. Die Akteure, in diesem Fall die Unternehmer*innen, haben vor der Entscheidungsfindung klar artikulierte Ziele und entwickeln einen Satz an Handlungsalternativen, aus dem sie die jeweils optimale Möglichkeit mit dem höchsten Grad an Zielerfüllung auswählen, wobei hier die zusätzlich die unterstellte Gewinnmaximierung bei Unternehmen berücksichtigt werden muss. Die Genese von Strategien wird aus dieser theoretischen Perspektive als linearer und stufenweiser Ablauf beschrieben, der sich in verschiedene Stadien unterteilen lässt, wie Zielfindung, Bewertung der organisationalen Stärken und Schwächen sowie strategischer Alternativen (SWOT-Analyse), Operationalisierung und Implementierung und Evaluierung. Strategien entstehen demnach überlegt und formal als Ergebnis individuellen Entscheidens. Umwelteinflüsse werden hier nicht gänzlich ausgeblendet, jedoch als stabil und demnach vorhersehbar angesehen.³⁷

Empirische Studien zur Strategiefindung in KMU konzentrieren sich häufig auf die Frage nach der strategischen Planung. Einige Studien haben einen positiven Einfluss von formalisierter Planung auf den Unternehmenserfolg bzw. die langfristige Überlebensfähigkeit kleiner Unternehmen nachgewiesen³⁸ und bestätigen damit implizit Modelle rationaler Wahl und Strategiefindung auch für KMU.³⁹

³⁶ Vgl. Schreyögg (2010), S. 65f.

³⁷ Vgl. Welter (2015) S. 34.

³⁸ Vgl. Schwenk/Schrader (1993) zitiert nach Welter (2015), S. 35

³⁹ Vgl. Welter (2015), S. 35ff.

Tabelle 1 ausgewählte empirische Studien zur Planung in KMU (vgl. Welter, 2015 S. 38)

AN... Arbeitnehmer*innen

STRATOS¹... Strategic Orientation of Small and Medium Sized Enterprises

ROA² ... Return on Assets

Autoren	Methode	Gegenstand
d'Amboise, Bakanibona (1990)	Literaturstudie	Sekundärauswertung von 12 Studien: eher operationelle Planung in KMU vorhanden, aber kaum strategische Planung; positiver Zusammenhang zwischen Art, Umfang der Planung und Erfolg
Bracker, Keats, Pearson (1988)	Befragung, USA, Elektronik, 217 KMU, >5 Jahre, <100 AN	Positiver Zusammenhang zwischen Art der Planung und finanziellem Erfolg in dynamischen Branchen
Carland, Carland, Aby (1989)	Befragung, USA, <250 AN	Positiver Zusammenhang zwischen Persönlichkeit (Leistungsorientierung, Risikoneigung, Innovation) und Art der Planung (formal, informell, keine), Planungsdisposition
Gibb, Scott (1985)	Längsschnittfallstudien, UK, 16 KMU, <50 AN	Strategische Planung projektgebunden, nicht formalisiert, großer Einfluss strategischen Bewusstseins und persönlichen Engagements
Küpper, Bronner (1995)	Befragung, Bayern/Hessen, 240 KMU, <500 AN	Kaum langfristige Planungstechniken, qualitative Produktdifferenzierung häufigste Vermarktungsstrategie, Erfolg auch von Personen (Erfahrung des Unternehmers, Mitarbeitermotivation) abhängig
Lyles et al. (1993)	Befragung, USA, 188 KMU ,	Signifikante Unterschiede formale vs. informelle Planer bezüglich strategischer Entscheidungsfindung und Wahlmöglichkeiten, formale Planer höheres Umsatzwachstum
Matthews, Scott (1995)	Befragung, USA, 130 KMU ,	Umfang und Art der Planung abhängig vom Status des Unternehmens („entrepreneurial" vs. traditionell), weniger Planung, je unsicherer das Umfeld wahrgenommen wird
Olson, Bokor (1995)	Befragung, USA, 500 schnellwachsende KM U	Hälfte ohne formalen Businessplan gestartet
Orpen (1985)	Befragung, 58 KM U	Zeitlicher Aufwand langfristiger Planung ohne Einfluss auf Erfolg, erfolgsbeeinflussend: persönliche Planungseinstellung, Planungsumfang, Implementierung

Autoren	Methode	Gegenstand
Piest (1994)	Befragung, Niederlande, Maschinenbau, 154 KMU ,	Vollständigkeit und Art der Planung nur teilweise abhängig von Strategietypen: positiver Zusammenhang zwischen strategischer Variabilität und vollständigen Prognosen
Pleitner (1986)	STRATOS1 - Befragung, Schweiz	Kaum schriftliche und längerfristige (= strategische) Planung, Erfolgsfaktoren (Firmeneinschätzung): Produktqualität, Liefertreue, Flexibilität/Image
Robinson, Pearce (1983)	Befragung, USA, 85 kleine Banken	Kein Zusammenhang zwischen Art der Planung (formal vs. informell) und Gewinn, ROA , Wachstum des Kreditportfolios
Robinson, Pearce (1984)	Literaturstudie	Sekundärauswertung von 50 Studien: wenig formale Planung, eher kurzfristig orientierte Planung, positiver Zusammenhang zwischen strategischer Planung und Erfolg, zwischen externer Unterstützung bei Planung und Erfolg
Rue, Ibrahim (1998)	Befragung, USA, 253 KMU ,	Positiver Zusammenhang zwischen Art der Planung (schriftlich) und Absatzwachstum, kein Zusammenhang zu ROI
Schwenk, Shrader (1993)	Meta-Analyse, 26 Studien	Positiver, signifikanter Zusammenhang zwischen Planung und finanziellem Erfolg
Sexton, Auken (1982)	Befragung, USA, 357 KM U	Weniger als 1/4 mit strategischer Planung, 1/5 völlig ohne strategisches Verhalten
Shuman, Seeger (1986)	Befragung, USA, 220 schnellwachsende KM U	Planungspraxis abhängig vom Erfolg früherer Planungsanstrengungen, aktuellen Erfolg, von der persönlicher Einstellung
Van Gelderen, Frese, Thurik (2000)	Längsschnittbefragung, Niederlande, 80/49 KMU, <50 AN, 1-5 Jahre	Erfolgszyklus: Start = Kritischer Punkt, Erfolg = komplette Planung, Strategieeinsatz abhängig von Umweltkomplexität und -Unsicherheit

Die in obiger Tabelle analysierten Studien kommen zu dem Ergebnis, dass in KMUs vor allem operative Planung stattfindet, während strategische Planung eher selten ist. Es besteht jedoch ein positiver Zusammenhang zwischen Art und Umfang der Planung und dem Erfolg des Unternehmens. Das wird vor allem bei der von Schwenk/Shrader (1993) durchgeführten Meta-Studie deutlich, die einen positiven und signifikanten Zusammenhang zwischen Planung und finanziellen Erfolg feststellt. Die Meta-Analysen von Robinson und Pearce (1984) sowie d'Amboise und Bakanibona (1990) kamen zu ähnlichen Ergebnissen:

Eine Reihe von Untersuchungen zeigte einen positiven Einfluss formeller Planung auf den Erfolg und die Überlebensfähigkeit kleiner Unternehmen. Jedoch gibt es auch Studien, die keinen klaren Zusammenhang zwischen Planung und Erfolg feststellen konnten, dafür aber andere auf andere Faktoren wie etwa die Eigenschaften der Unternehmerpersönlichkeit hinweisen (Küpper und Bronner, 1995, zitiert nach Welter, 2015 S. 37). Die meisten Untersuchungen bestätigen, dass strategische Planung in KMU eher unstrukturiert, sporadisch und inkremental ist, eine klare, formalisierte Planung ist oft nicht gegeben, auch wenn sie in den Studien oft als für den Erfolg notwendig und mit strategischem Verhalten gleichgesetzt wurde. Der tatsächliche Entscheidungsprozess in Unternehmen weicht jedoch erheblich vom Bild der rationalen Entscheidungsfindung ab. Dies stellt die Prämisse einer rational geplanten Strategiefindung nicht nur für KMU in Frage. Empirische KMU-Studien haben gezeigt, dass es eine Vielzahl unternehmerischer Zielsetzungen gibt, die sich mit der Annahme des Gewinnmaximierungsverhaltens der rationalen Theorie nur schwer in Einklang bringen lassen und mehr persönliche Ziele der Unternehmerpersonen und ihrer Familien darstellen (Wertsicherung, persönliches Wachstum, ...).⁴⁰

2.5 Der Faktor Mensch in der Strategie

Michel et al. widmen sich in ihrer Arbeit dem Einfluss von affektiven Zuständen des Top Managements eines Unternehmens auf dessen strategische Entscheidungsprozesse.⁴¹

So konnte festgestellt werden, dass wenn Personen in positiven affektiven Zuständen sind, sind diese in der Regel aufmerksamer und nehmen ein breiteres Spektrum an Stimuli wahr als Personen in negativen affektiven Zuständen. Das kann dazu führen, dass Top-Manager in positiven Emotionen strategische Gelegenheiten besser wahrnehmen und als positiv bewerten können. Positive Affekte können auch die Kreativität steigern, indem sie kreative Kognitionen begünstigen. Personen in positiven affektiven Zuständen gelten allerdings aufgrund ihrer gesteigerten Kreativität und kognitiven Flexibilität als leichter aus dem Konzept zu bringen, was für den strategischen Entscheidungsfindungsprozess entscheidend sein kann, da Top-Manager in positiven affektiven Zuständen zwar mit höherer Wahrscheinlichkeit strategische Gelegenheiten erkennen, aber auch mit höherer Wahrscheinlichkeit von anderen Reizen abgelenkt werden und der Entscheidungsfindungsprozess dadurch verzögert wird. Wenn Personen starken positiven Affekt empfinden, können ihre Fähigkeiten, systematisch zu denken und Informationen genau zu beurteilen, reduziert werden. Personen in positiven affektiven Zuständen können jedoch besser mit starkem Stress umgehen als Personen in neutralen oder negativen affektiven Zuständen, da sie effektive Stressbewältigungsstrategien anwenden und ihr Immunsystem stärken können.⁴²

Negativer Affekt wirkt sich bei strategischen Entscheidungen anders aus als positiver Affekt und hat komplexere Auswirkungen. Generell führt negativer Affekt dazu, dass etwas vermieden oder umgangen wird, was zur Folge hat, dass vorteilhafte strategische Gelegenheiten aufgrund negativer emotionaler Zustände des Top-Managements nicht genutzt werden. Negative Gefühle können auch zu Risikoaversion

⁴⁰ Vgl. Welter (2015), S. 37ff.

⁴¹ Vgl. Schreyögg (2010), S. 85.

⁴² Vgl. Schreyögg (2010), S. 92ff.

führen, wodurch strategische Entscheidungen nur getroffen werden, wenn sie als absolut sicher gelten, um Risiken zu minimieren und negative Ergebnisse zu vermeiden. Andererseits kann negativer Affekt auch zu risikoreichen Entscheidungen führen, wenn keine schwerwiegenden Konsequenzen zu erwarten sind, was jedoch bei strategischen Entscheidungen selten der Fall ist, da diese oft weitreichende und schwer umkehrbare Konsequenzen haben. Negativer Affekt kann ebenso wie positiver Affekt ansteckend sein und sich auf die Stakeholder des Unternehmens (z.B. Investoren, Kunden, Angestellte) und deren soziale Netzwerke übertragen. Wenn Top-Manager in einem negativen emotionalen Zustand sind, erfahren sie dadurch oft weniger oder keine Unterstützung ihrer Stakeholder und deren sozialen Netzwerken, was den strategischen Entscheidungsfindungsprozess und den Erfolg der daraus resultierenden Entscheidungen negativ beeinflussen kann. Ein umfangreiches soziales Netzwerk wird als entscheidender Erfolgsfaktor für die Realisierung strategischer Projekte angesehen.⁴³

2.6 Unternehmenskultur als Innovationskultur

Ein weiterer Erfolgsfaktor für erfolgreiche Innovationstätigkeit ist eine geeignete Unternehmenskultur. Das zeigt auch eine Umfrage unter Schweizer Verwaltungsratsmitgliedern aus dem Jahr 2022. Dabei gaben 58% der Befragten an, dass die Unternehmenskultur „Sehr wichtig“ für die Innovationstätigkeit ihres Unternehmens sei. Das ist der zweit höchste Wert nach der Unterstützung durch die Geschäftsleitung und wird beispielsweise wichtiger bewertet als ausreichende finanzielle Mittel (27% „sehr wichtig“). Weiters wurde die in dieser Arbeit behandelte Vision des Unternehmens abgefragt, welche von 47% als „sehr wichtig“ und weiteren 41% als „wichtig“ für die Innovationstätigkeit ihres Unternehmens bewertet wurde.⁴⁴

⁴³ Birley (1985) zitiert nach Schreyögg (2010), S. 95.

⁴⁴ Vgl. swissVR Monitor (2022), S. 12.

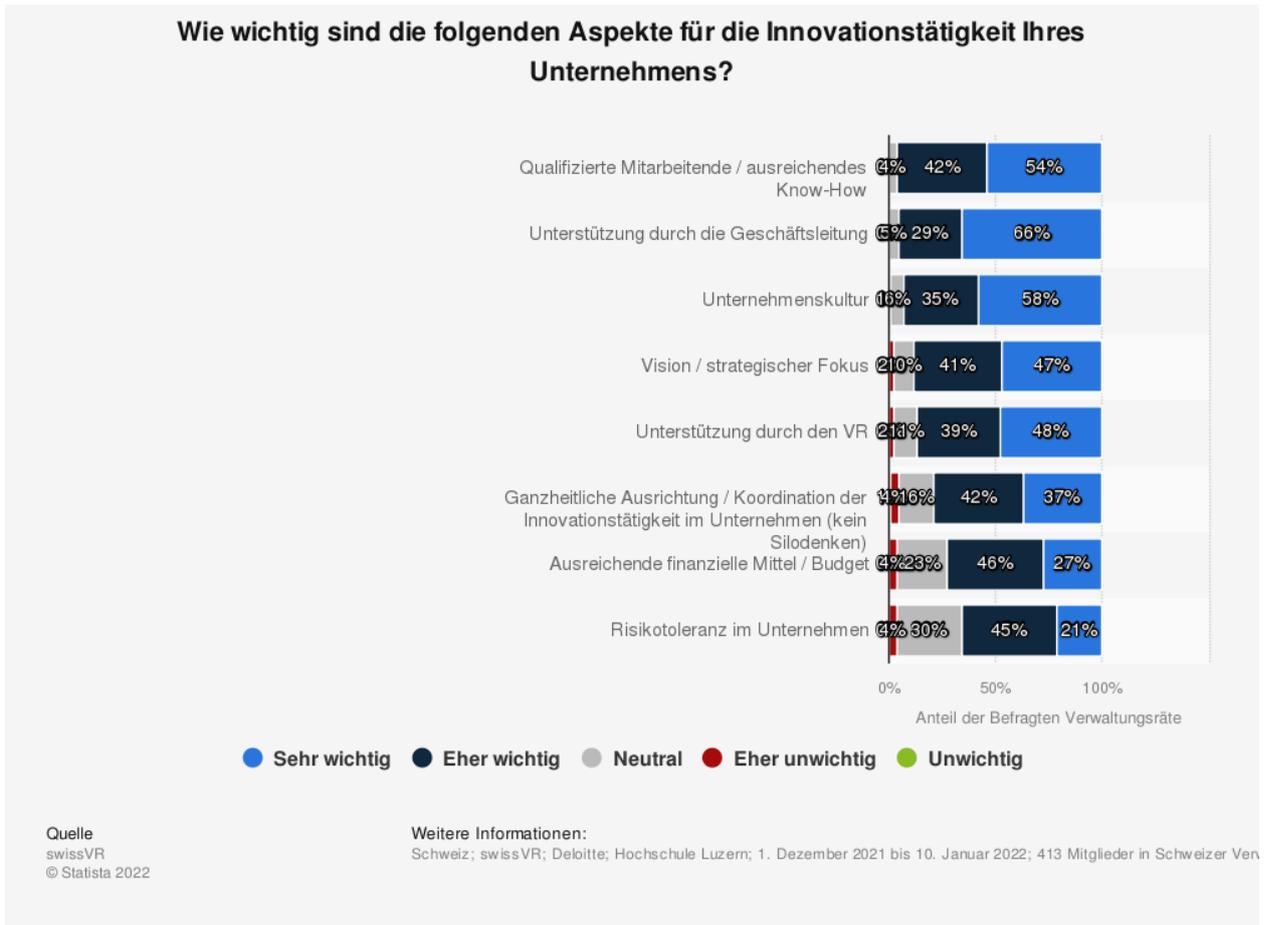


Abbildung 5 (Deloitte, 2022). Wie wichtig sind die folgenden Aspekte für die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens?

Stellt man die Frage in umgekehrter Weise, zeigt sich für Deutschland ein anderes Bild. In einer vom deutschen Marktforschungsinstitut Appinio im Jänner 2022 durchgeführten Umfrage zur Unternehmenskultur gaben nur 5,9% der befragten an, dass sie die Kultur in ihrem Unternehmen am ehesten als „innovationsfreudig“ beschreiben würden. Die meisten Teilnehmer*innen beschrieben bei dieser Umfrage die Unternehmenskultur als „teamorientiert“ (28,6%) oder leistungsorientiert (22,6%).⁴⁵

⁴⁵ Vgl. Appinio (2022), Onlinequelle

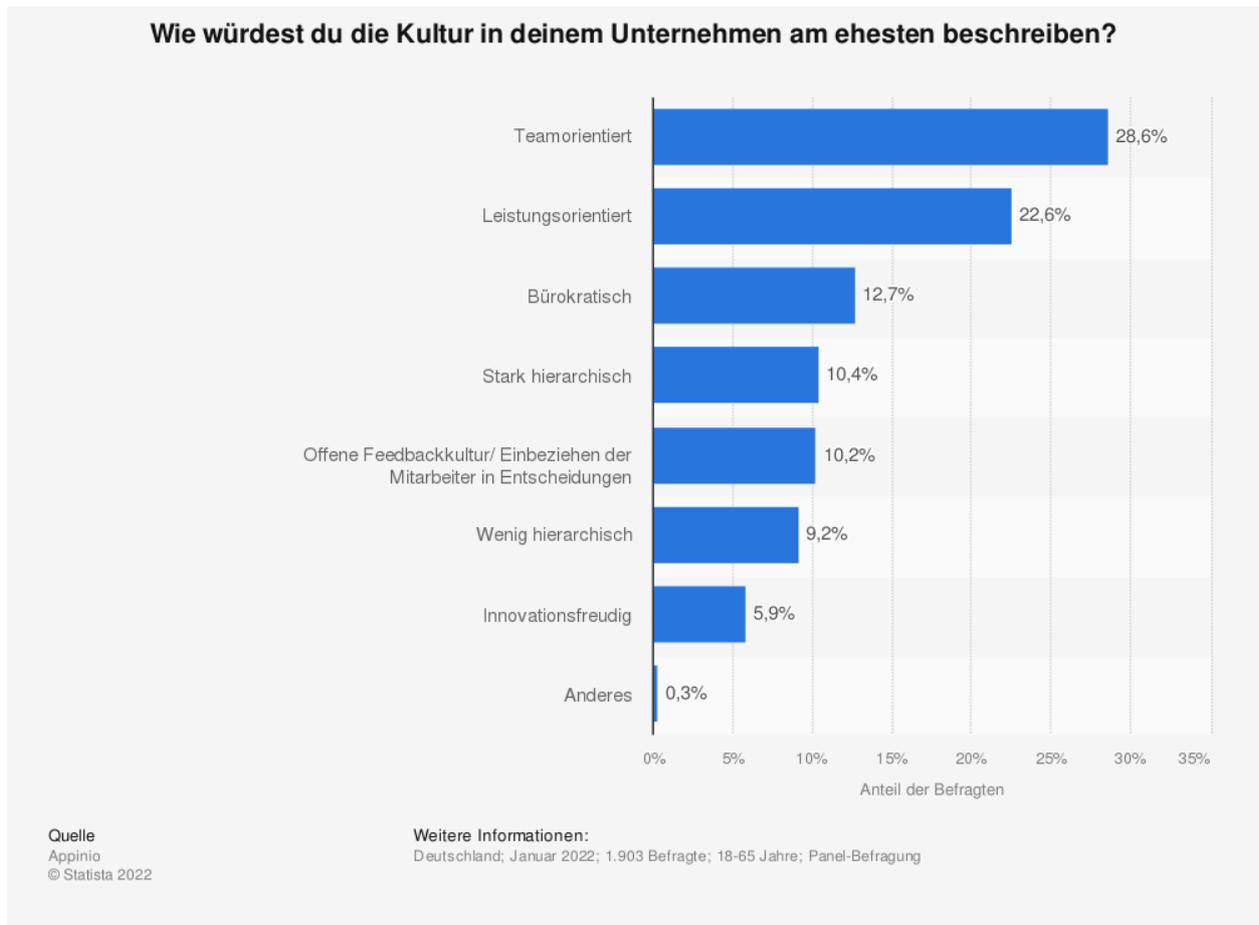


Abbildung 6 Appinio. (2022), Onlinequelle. Wie würdest du die Kultur in deinem Unternehmen am ehesten beschreiben?

2.6.1 Definition der Unternehmenskultur

Die Definitionen und Wahrnehmungen zur Unternehmenskultur können sehr unterschiedlich sein, hier soll stellvertretend eine gewählt werden, die den Begriff möglichst breit erfasst:

*„Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer Unternehmung, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese Unternehmung gestellt werden, im Laufe der Zeitherausbildet hat“.*⁴⁶

Im Kontext der Innovationsfreudigkeit bzw. dem Erfolg von Innovationen ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass eine offene Feedback- und gelebte Fehlerkultur unabdingbar für erfolgreiche Innovationen sind. Das zeigt auch eine Umfrage zu den größten Innovationshemmnissen in der Unternehmenskultur in der Chemiebranche in Deutschland im Jahr 2015:⁴⁷

⁴⁶ Vgl. Kutschker/Schmid (2006), S. 678.

⁴⁷ Vgl. CHEManager (2015), S. 20.

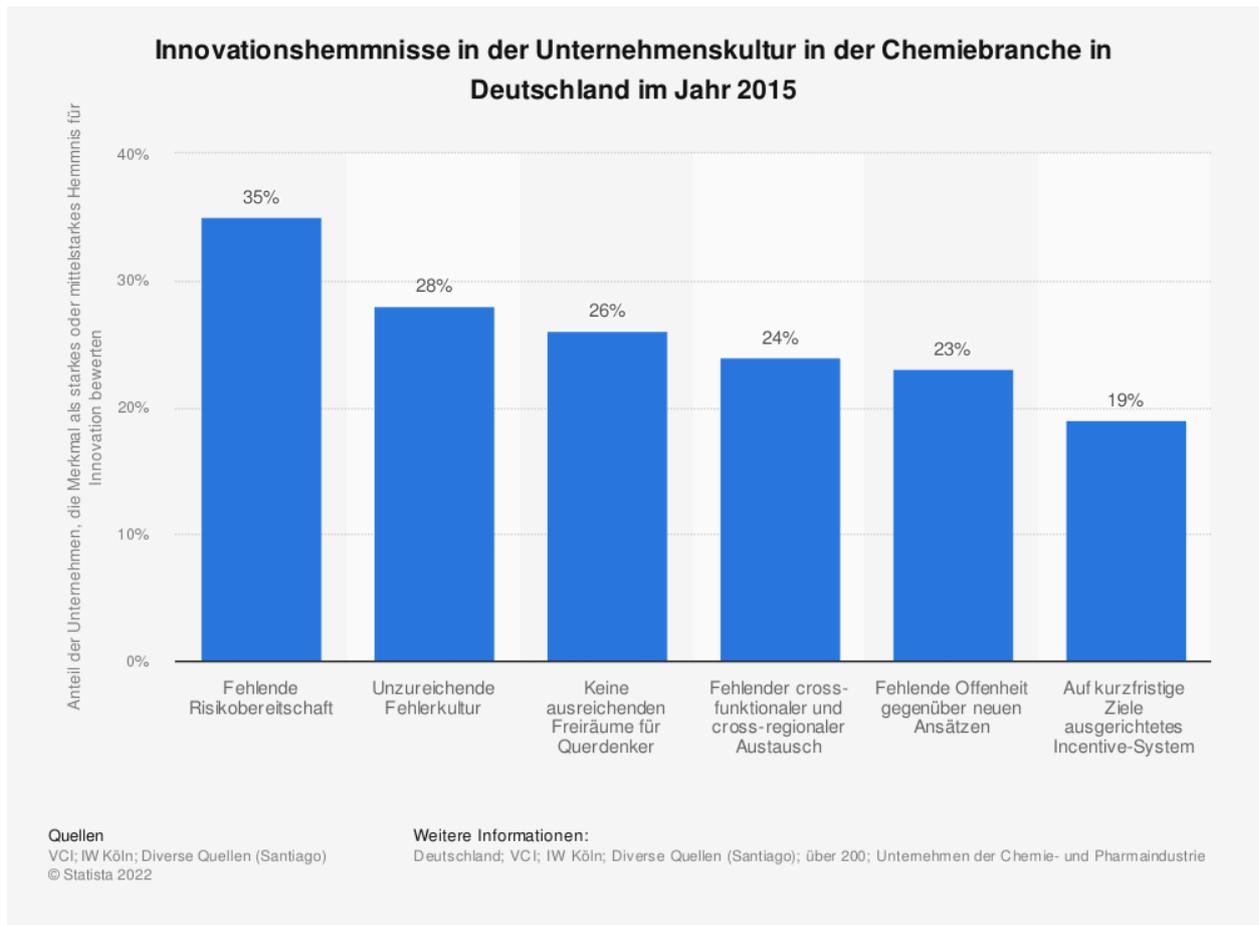


Abbildung 7 CHEManager (2015), Onlinequelle. Innovationshemmnisse in der Unternehmenskultur in der Chemiebranche in Deutschland im Jahr 2015

28% der Befragten einer Umfrage unter 200 deutschen Chemie- und Pharmaunternehmen sehen demnach „unzureichende Fehlerkultur“ und 26% „keine ausreichenden Freiräume für Querdenker“ als Hemmnis für Innovation.⁴⁸

Gerade in dynamischen Branchen und Märkten ist eine innovationsfreudige Unternehmenskultur unabdingbar für den Erfolg. Das zeigen auch folgende Beispiele erfolgreicher Unternehmen.

- *„Wandel und Veränderung sind die Basis für zukünftiges Wachstum. Mit einer schlanken Organisation, verbesserter Effizienz und einer leistungsorientierten Unternehmenskultur sichern wir unsere Position als führender Innovationskonzern und bauen unseren Vorsprung konsequent aus“⁴⁹*
- *„Pionier zu sein gehört für Siemens zum gelebten Selbstverständnis, es ist unsere Vision und prägender Bestandteil unserer Unternehmenskultur“⁵⁰*

⁴⁸ Vgl. CHEManager (2015), S. 20.

⁴⁹ Vgl. Merck KGaA (2012), S. 20.

⁵⁰ Vgl. Siemens AG (2011), S.21.

- *„Um immer nahe am Kunden zu sein und Konsumentenbedürfnisse zu befriedigen, ist Innovation integraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur“⁵¹*

Ob diese Aussagen tatsächlich gelebt werden oder Lippenbekenntnisse sind, kann freilich von außen schwer beurteilt werden. Trotzdem lassen sich nach in der Literatur einige Merkmale innovationsfördernder Unternehmenskultur finden. Diese werden im Folgenden kurz vorgestellt.

2.6.2 Merkmale innovationsfördernder Unternehmenskultur

Hoher Stellenwert von Innovationen

Da es nicht genügt, Innovation rein durch Normen und dem Verschriftlichen in etwaigen Unternehmenswerten zu würdigen, muss dies vor allem sichtbar durch das Top Management geschehen. Wenn die Unternehmensführung bewusst und regelmäßig neue Ideen und deren Umsetzung feiert, wird dies glaubwürdig.⁵²

Ein positives Beispiel für den hohen Stellenwert von Innovation zeigt eine Untersuchung von Peters und Waterman 1984 bei HP und Tupperware: *„dass sich die Unternehmensleitung bewusst um zwei Ziele bemüht: (1.) Würdigung jeder guten Leistung, auch und besonders auf den unteren Ebenen, durch alle möglichen Formen positiver Verstärkung und (2.) Schaffung möglichst vieler Anlässe für den Austausch von Erfolgsmeldungen“⁵³*

Sicherheit und Vertrauen

Mitarbeiter müssen das Vertrauen haben, auch Fehler zu machen, denn gerade im Innovationskontext muss oft Risiko eingegangen werden und ein Scheitern erlaubt sein. Der Sicherheitsbegriff muss hier auch im Sinne der Jobsicherheit betrachtet werden, so muss den Mitarbeiter*innen glaubhaft vermittelt werden, dass es bei erfolgreichen Prozessinnovationen niemand entlassen wird. Dadurch werden Widerstände abgebaut und die Innovationsbereitschaft erhöht.⁵⁴

Kooperative Arbeits- und Führungskonzepte

Ein partizipatives Management und kooperative Arbeitsformen schaffen sowohl die sozialen als auch die strukturellen Rahmenbedingungen für innovationsfördernde Arbeitsweisen und signalisieren den Mitarbeiter*innen zu dem, dass die Unternehmensführung tatsächlich eine partnerschaftliche Zusammenarbeit anstrebt.⁵⁵

Umfassende Aus- & Weiterbildung der Mitarbeiter

⁵¹ Vgl. adidas AG (2012), S. 60

⁵² Vgl. Vahs/Brem (2012), S. 208.

⁵³ Vgl. Peters/Waterman (1984), S. 154.

⁵⁴ Vgl. Kieser (1986), S. 48.

⁵⁵ Vgl. Vahs/Brem (2012), S. 209.

Die Erweiterung von Fähigkeiten und Kompetenzen ist gerade für innovative Unternehmen wichtig, weshalb innovationsfreudige Unternehmen in besonderem Maße in die Aus- & Weiterbildung ihrer Mitarbeiter*innen investieren.

Bei einer unter Personen auf Leitungs- und Mitarbeiterebene durchgeführten Umfrage in österreichischen Unternehmen 2022 gaben zudem 50% der Befragten an, dass der Stellenwert beruflicher Aus- & Weiterbildung in Ihrem Unternehmen „sehr wichtig“ ist.⁵⁶

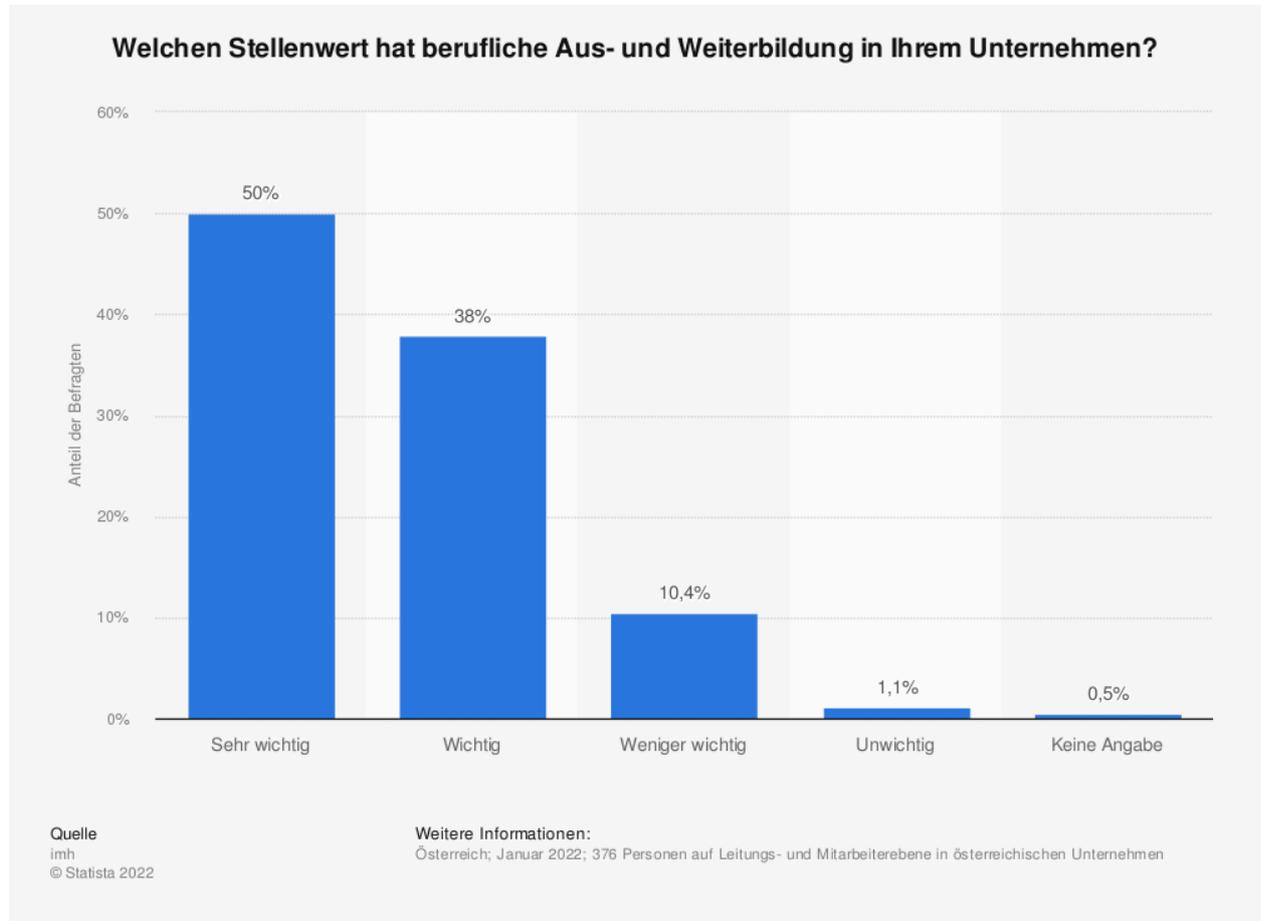


Abbildung 8 imh. (2022). Welchen Stellenwert hat berufliche Aus- und Weiterbildung in Ihrem Unternehmen?

Unterstützung von Innovations-Champions

Das gezielte Fördern von hochmotivierten und innovativen Persönlichkeiten ist ein weiteres Merkmal erfolgreicher Unternehmen. Sie schrecken vor Problemen nicht zurück, sondern versuchen auftretende Schwierigkeiten effizient und zielstrebig zu lösen und dienen dem Unternehmen als potenzielle Innovationsträger.⁵⁷ Eine weitere Eigenschaft dieser „Innovations Champions“ ist, dass nicht nur kreative Ideen teilen, sondern diese auch selbst umsetzen wollen und können. Dies ist von besonderer Bedeutung,

⁵⁶ Weiterbildungsindex (WEBI) 2022, S. 5

⁵⁷ Vgl. Kieser 1986 S.48

da es oft an Personen mit Wagemut und Hartnäckigkeit mangelt, die ihre Vorstellungen auch tatsächlich realisieren.⁵⁸

Verfügbarkeit von Information

Informationen sind in einer innovativen Unternehmenskultur kein knappes Gut und werden weder gefiltert noch blockiert. Innovative Unternehmen fördern bewusst und gezielt den Austausch von Information im gesamten Unternehmen, unabhängig von Abteilung, Bereichen oder Standorten.⁵⁹

Zielgerichtete Kommunikation

Unternehmen mit innovativer Kultur sind laut Vahs/Brehm dadurch ausgezeichnet, dass sie neben den formalen auch über informale Kommunikationskanäle und eine hohe Kommunikationsdichte verfügen. Das ist deswegen wichtig, da es nicht ausreicht, dass Informationen vorhanden sind, sie müssen vielmehr zugänglich und verwertbar sein.

Dass besonders informale Kommunikationskanäle wichtig sind, zeigen Peters und Waterman in ihrer Untersuchung, denn diese *„... führt zu mehr Experimenten, mehr Lerneffekten und gleichzeitig auch zu der Fähigkeit, besser informiert zu bleiben und über den Dingen zu stehen“*⁶⁰

Im digitalen Zeitalter, in der ein Großteil der Kommunikation virtuell abläuft, stellt das Unternehmen vor neue Herausforderungen. Kommunikation aus dem Home-Office ist nicht transparent und sichtbar. Die teamazing GmbH nutzt hier neue Wege, um dieser Herausforderung gezielt entgegenzutreten. So wird etwa in einem „virtuellen Büro“ gearbeitet, in dem jede*r Mitarbeiter*in als kleiner Avatar sitzt. Es ist für alle sichtbar, wer in welcher Konstellation sich bespricht, außerdem werden so auch die oft sehr wertvollen „Ganggespräche“ wieder möglich, da es im verwendeten Tool „gather.town“ zu zufälligen Begegnungen kommt. Dieses virtuelle Büro ermöglicht es auch, völlig ortsunabhängig zu arbeiten, Kolleg*innen in München sind in der Kommunikation gleichberechtigt wie Mitarbeiter*innen, die im selben physischen Büro in Graz arbeiten.

⁵⁸ Vgl. Peters/Waterman (1984), S. 242 f.

⁵⁹ Vgl. Vahs/Brem (2012), S.211.

⁶⁰ Vgl. Peters/Waterman (1984), S. 154

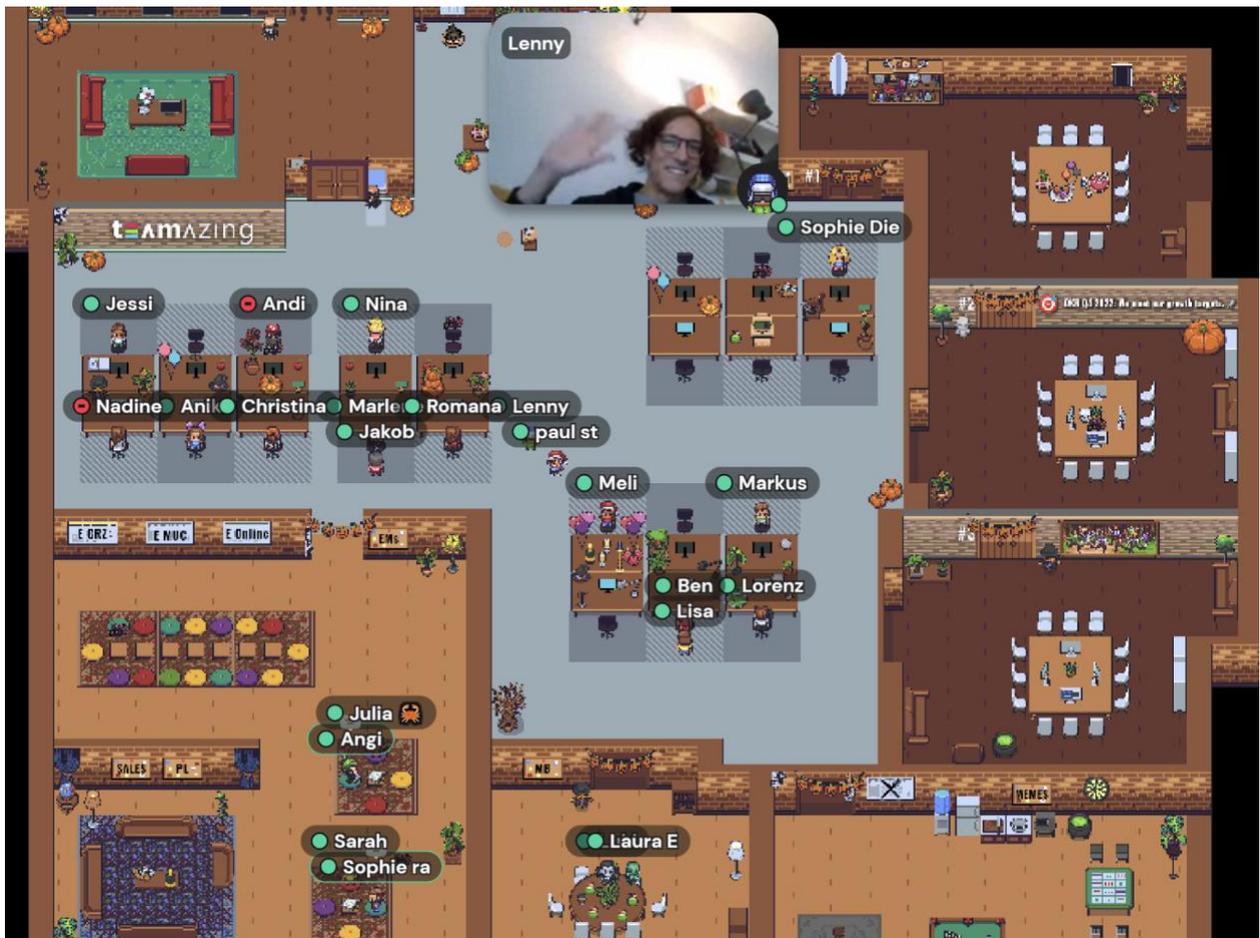


Abbildung 9 virtuelles Büro der teamazing GmbH (eigener Screenshot)

Unternehmerische Freiräume

Freie Sach-, Personal- und Finanzressourcen zur selbstständigen Entwicklung und Verwirklichung von erfolgsversprechenden Ideen sind ein weiteres Merkmal innovativer Unternehmenskulturen. So etwa konnte im Rahmen der 15% Regel des Technologiekonzerns 3M bereits einige Innovationen von Mitarbeiter*innen selbst realisiert werden: „... darunter z. B. die optische Mehrschichtfolie, Cubitron™ Schleifkörner, Emphaze™ AEX Hybrid-Aufbereiter, die APC™ Adhäsivvorbeschichtung sowie Post-It® Notes“⁶¹.

Diese Regel zur Ermutigung der Mitarbeiter, sich der Weiterentwicklung von innovativen Ideen zu widmen, beschreibt der Initiator und langjährige Präsident und Aufsichtsratsvorsitzende William McKnight wie folgt:

„Wichtig ist, gute Mitarbeiter einzustellen und sie dann eigenständig arbeiten zu lassen. Verantwortung muss delegiert werden. Die Mitarbeiter sollten dazu ermutigt werden, auf eigene Initiative zu handeln. Ein Management, das vernichtende Kritik übt, wenn Fehler gemacht werden, erstickt Initiativen im Keim. Für das Wachstum eines Unternehmens ist es jedoch wichtig, dass viele Mitarbeiter Initiativen auf den Weg bringen“⁶²

⁶¹ Vgl. 15% Regel von 3M, Onlinequelle.

⁶² Vgl. Homepage von 3M Deutschland, Onlinequelle.

McKnight geht dabei auch auf ein anderes Merkmal innovationsfreundlicher Unternehmenskultur ein, den Umgang mit Fehlern.

Fehlertoleranz

Bei der Verfolgung von innovativen Ideen steigt naturgemäß das Risiko für Fehler und Misserfolge. Entscheidend für eine innovationsfördernde Unternehmenskultur ist vor allem der Umgang mit jenen Fehlern. Wird, vor allem vom Management, ein Fehler als Chance zum Lernen und zur Weiterentwicklung interpretiert und bleiben die Verursacher jener Fehler ohne persönliche Konsequenzen, so sorgt das für eine innovationswillige Atmosphäre.

3 STRATEGIEENTWICKLUNGSPROZESS

Entscheidet sich ein Unternehmen dafür, strategische, planerische Aktivitäten anzustellen, stellt sich die Frage, wie dies angegangen werden soll. Im Folgenden Kapitel sollen verschiedene Wege aufgezeigt werden, wie eine Strategie entwickelt werden kann.

Granig leitet die Frage nach der Strategieentwicklung damit ein, dass eine erfolgreiche Strategieentwicklung auf einem Bewusstwerdungsprozess bei den Führungskräften basieren muss und nicht durch sporadische Überlegungen oder externe Einflüsse entstehen kann. Es wird darauf hingewiesen, dass das Fehlen eines klaren Bewusstseins für die Bedeutung einer Strategieentwicklung oft zu ineffektiven und unverbindlichen Prozessen führt⁶³.

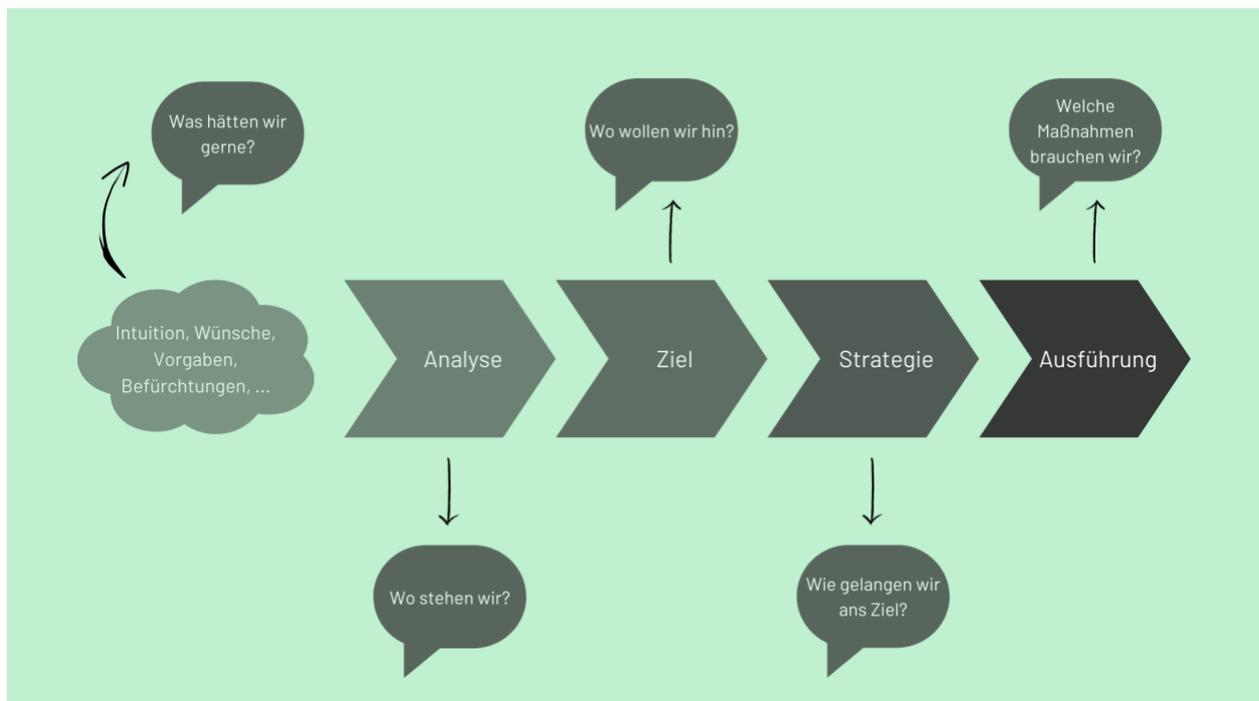


Abbildung 10 Allgemeiner Strategischer Planungsprozess nach Granig, 2013, S. 17 (eigene Darstellung)

Dieses von Granig aufgezeigte Modell unterscheidet sich von den meisten in der Literatur beschriebenen dadurch, dass es nicht mit der Analyse Phase beginnt, sondern bei der Gefühlslage der involvierten Personen angreift. Die Einladung zu einem Strategie-Workshop löst bei den verschiedenen Personen unterschiedliche Erwartungen, Wünsche und Ideen aus, welchen zu Beginn des Strategieentwicklungsprozess Raum zur Aussprache gegeben werden muss. Dabei ist es wichtig, dass von den eigenen Gefühlen ausgegangen wird und nicht über die möglichen Gefühle anderer Personen zu mutmaßen. Nach der Klärung von Erwartungen und Gefühlen folgt eine systematische und strategische Analyse. Dabei werden Fragen zum aktuellen Entwicklungsstatus und zur Entwicklungsgeschichte des Unternehmens beantwortet. Aus diesen Zielen ergibt sich die eigentliche Strategie, bei der es darum geht,

⁶³ Vgl. Granig (2013), S. 16.

die notwendigen Maßnahmen zur Erreichung der Ziele zu definieren. Der Prozessverlauf der dargestellten Abbildung ist abstrakt und lässt viele Details offen und dient daher lediglich als grobe Orientierungshilfe.⁶⁴

Eine ähnliche Vorgangsweise finden Haake, K., & Seiler, W. (2017) in ihrer Anleitung für einen Strategie-Workshop. Sie formulieren fünf Schritte zur Erarbeitung einer Strategie: Initiative, Analyse, Strategieentwicklung, Umsetzungsplanung und Strategieüberprüfung. Auch sie gehen im ersten Schritt auf die Beweggründe für ein Strategieprojekt ein und fordern eine Auseinandersetzung mit dem Ziel des Projekts, den zur Verfügung stehenden Ressourcen, sowie den handelnden Personen. Sie fügen noch einen letzten Schritt der Strategieüberprüfung hinzu, welcher ein wirksames Strategiecontrolling einsetzen soll, um die Umsetzung der Strategie sicherzustellen.⁶⁵

Granig beschreibt einige Fallen, in die Unternehmen bei der Strategiearbeit tappen können. Er führt etwa an, dass Unternehmen bei strategischen Analysen oft in unnötiger Detailarbeit oder oberflächlicher Pseudoanalysen verbleiben. Manche Unternehmen vernachlässigen die Analyse jedoch komplett, während andere sie so wichtig nehmen, dass sie niemals zu einem Ende kommen und dadurch die Entwicklung der gesamten Gruppe lähmen. Zudem können selektive Wahrnehmungen während der Analyse auftreten, wodurch wichtige Erkenntnisse verloren gehen können. Viele Führungskräfte sind oft so auf den aktuellen Status Quo fixiert, dass sie Schwierigkeiten haben, strategisch zu denken, was auf die jahrelange Prägung durch die operative Tagesarbeit zurückzuführen sein kann, aber auch auf die Angst vor zu viel Kreativität. Granig et al. empfehlen daher, strategische Analysen nicht zu vernachlässigen und sich bewusst zu machen, welche Informationen relevant sind, um die eigene Zukunft zu gestalten.⁶⁶

Folgend aus diesen Fallstricken und den in der Literatur gezeigten Vorgehensmodellen formuliert Granig Anforderungen an die Strategieentwicklung, die sich in vier Merkmalen charakterisieren:

- Spezifisch
- Stringent
- Konsistent
- Kommuniziert

Der **Spezifische Strategieentwicklungsprozess** zeichnet sich dadurch aus, dass er in Hinblick auf die jeweilig spezifischen Rahmenbedingungen gewählt werden muss und setzt dabei den Ausgangspunkt des Entwicklungsprozesses in den Fokus. So kann eine mögliche Vorgehensweise von einer Vision ausgehen, der beispielsweise eine strategische Analyse, die Erarbeitung einer Zielpositionierung und die Formulierung der strategischen Stoßrichtung folgen. Für die Umsetzung der Strategie schlägt Granig hier die Verwendung einer Balanced Scorecard vor.⁶⁷

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein ganzheitliches Konzept zur Strategiefindung und -umsetzung, welches das Management auf der strategischen und der operativen Ebene unterstützt. Die BSC ermöglicht

⁶⁴ Vgl. Granig (2013), S. 16ff.

⁶⁵ Vgl. Haake/Seiler (2017), S. 9ff.

⁶⁶ Vgl. Granig, (2013), S. 22.

⁶⁷ Vgl. Granig, (2013), S. 24.

eine Verzahnung der strategischen und der operativen Pläne sowie eine Integration unterschiedlicher strategischer Ansätze zur besseren Nutzung der Erfolgspotenziale. Um sicherzustellen, dass diese Maßnahmen im operativen Geschäft umgesetzt und erreicht werden, werden Kennzahlen und Zielwerte definiert, die jederzeit überprüfbar sind. Diese Kennzahlen müssen nicht monetärer Natur sein, sondern umfassen auch nicht-monetäre Messgrößen (z.B. Mitarbeiterfluktuation, positives Kundenfeedback...), um Auswirkungen auf das spätere Ergebnis antizipieren zu können. Dadurch wird eine ganzheitliche und zukunftsgerichtete Steuerung des Unternehmens ermöglicht. Die BSC erhöht das Bewusstsein über das eigene betriebliche Handeln, wirkt motivationsfördernd und erhöht die strategische Kompetenz der gesamten Organisation. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass die BSC immer erst mit der Zielfindung bzw. ab der Ebene der Perspektiven ansetzt. Die BSC „übersetzt“ lediglich die Strategien in strategische Aktionen. Die Vision, Mission und Strategie werden als Grundlage vorausgesetzt, im Rahmen der BSC-Entwicklung wird jedoch überprüft, ob Vision, Mission und Strategie definiert sind. Falls erforderlich, müssen sie neu bestimmt, angepasst oder zumindest verbindlich kommuniziert werden, damit die eigentliche BSC-Entwicklung immer in Befolgung der generellen Leitlinie der Unternehmung erfolgt.⁶⁸

Die Verwendung der Balanced Scorecard macht hier besonders Sinn, da der in Granig (2013) vorgestellte spezifische Entwicklungsprozess bei der Vision ansetzt und diese ins Zentrum der strategischen Überlegungen stellt.

Unter **Stringenz** des Strategieentwicklungsprozesses versteht Granig eine Durchgängigkeit im Sinne eines roten Fadens während des Prozesses. Dieses Problem wird in einer Studie von Arthur D. Little sichtbar, der nach fast alle Strategieberater eine Stärken-Schwäche-Analyse für ihre Kunden durchführen, die meisten diese jedoch im weiteren Verlauf des Strategieentwicklungsprozesses nicht mehr explizit verwenden, was den Informationswert der Analyse in Frage stellt. Gibt es in der Entwicklung zur Strategie Brüche, führen diese meist zu logischen oder inhaltlichen Widersprüchen, die schlussendlich in einem widersprüchlichen Konzept münden, welches bei der Realisierung wohl scheitert. Um Stringenz im Strategieentwicklungsprozess zu schaffen, muss jeder Arbeitsschritt logisch in den nächsten münden. Die einzelnen Phasen sind derart miteinander verknüpft, dass man im Laufe des Prozesses zu einer bereits durchlaufenen Phase zurückkehren kann, um etwa zuvor getroffene Aussagen zu präzisieren. Eine stringente Vorgehensweise bedeutet nicht, dass man immer Schritt für Schritt vorgehen muss. Stattdessen sollte man jeden Schritt nutzen, um neue Erkenntnisse und Ergebnisse zu gewinnen, die zur Entscheidung über den nächsten Schritt beitragen können. Stringenz bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die einzelnen Entwicklungsschritte immer wieder miteinander verbunden und aufeinander bezogen werden sollten. Eine stringente Vorgehensweise führt nicht zu einer linearen Logik, sondern begünstigt ein zirkuläres Vorgehen und hilft Unternehmen, die kontinuierlich an ihrer Strategie arbeiten und Strategie als ein offenes Thema betrachten.⁶⁹

Mit **Konsistenz** im Strategieentwicklungsprozess meint Granig, dass jede Unternehmensstrategie in einen Kontext eingebunden ist, sowohl extern (Märkte, Mitbewerber, Lieferanten, Kapitalgeber, Gesetzgeber, ...)

⁶⁸ Vgl. Jossé (2018), S. 21ff.

⁶⁹ Vgl. Granig (2013), S. 27ff.

als auch intern (Struktur, Unternehmenskultur). Eine Strategie wird nur dann wirksam sein, wenn sie auf diese Rahmenbedingungen Bezug nimmt und entsprechend angepasst wird. Diese Überlegungen gehen im Wesentlichen auf die Arbeiten von Ansoff zurück, der darauf hinweist, dass zwischen der Unternehmensumwelt und der Strategie eines Unternehmens eine Abstimmung ("Fit") hergestellt werden sollte. In diesem Zusammenhang spricht man von einem externen "Fit". Darüber hinaus ist es aber ebenso wichtig, dass die Strategie eines Unternehmens auch mit dessen Struktur und Kultur abgestimmt ist. In diesem Fall spricht man von einem internen "Fit". Konzepte, die nicht auf die geltenden Rahmenbedingungen Bezug nehmen, sind inkonsistent und widersprüchlich zum Kontext. Eine Änderung der Strategie ohne Berücksichtigung der Struktur und Kultur des Unternehmens führt zu Frustration bei den Mitarbeitern und Kunden.⁷⁰

Die Notwendigkeit einer strukturgerechten Strategie beziehungsweise einer strategiegerechten Struktur fordert auch Schreyögg, er spricht auch hier den oft herausfordernden Fit zwischen Strategie und Organisationsstruktur an.⁷¹

Das letzte der oben angeführten Charakteristika eines Strategieentwicklungsprozesses umfasst die **Kommunikation** dessen. Meist werden Strategien im Führungskreis eines Unternehmens entwickelt, verschriftlicht und anschließend der Mitarbeiter*innen kommuniziert. Aus der Natur der Dynamik von Umweltprozessen heraus, ist die Entwicklung einer Strategie nie abgeschlossen, weshalb es sinnvoll ist bereits während der Strategieentwicklung Erkenntnisse zu kommunizieren. Klare und verständliche Formulierungen sind wichtig für eine erfolgreiche Kommunikation von Strategien, aktivitätsorientierte Formulierungen, die das Tun in den Mittelpunkt stellen, erleichtern den Mitarbeitern die Anschlussfähigkeit zur Strategie. Steril klingende und zu akademische Formulierungen können dagegen zu einer Kluft zwischen Management und Mitarbeitern führen. Strategien sollten einfach und ohne zu viel Erklärungsaufwand sein, um ihre Wirkung zu behalten. Ein klares Verständnis der strategischen Ziele ist wichtig, um Missverständnisse zu vermeiden, generell sollte bei der Vorstellung von Konzepten die Sprache der Betroffenen gesprochen werden, um diese erfolgreich umzusetzen.⁷²

3.1 Allgemeine Phasen der Strategieentwicklung

Es lassen sich mehrere Schritte definieren, die sich zur Formulierung einer Strategie im Allgemeinen und im Besonderen einer Innovationsstrategie vollzogen werden müssen. Dabei ist es oft sinnvoll und soll auch erlaubt sein, dass einzelne Phasen nicht streng sequenziell, sondern auch parallel ablaufen dürfen und sollen. Wichtig ist jedoch eine ganzheitliche Perspektive einzunehmen und die Innovationsstrategie im Gesamtkontext der bereichsübergreifenden Unternehmensstrategie zu sehen. Vahs gliedert die Entwicklung einer Innovationsstrategie in drei Phasen, die im Folgenden erläutert werden sollen.⁷³

Strategische Exploration

⁷⁰ Vgl. Granig (2013), S. 32.

⁷¹ Vgl. Schreyögg (2010), S. 55.

⁷² Vgl. Granig (2013), S. 34.

⁷³ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 115.

Diese erste Phase beinhaltet die Analyse der strategischen Ausgangsposition des betrachteten Unternehmens und umfasst etwa eine Potenzialanalyse, Umfeldanalyse, sowie eine Prognose der Entwicklung der internen und externen Rahmenbedingungen sowie das Erkennen langfristiger Markt- & Technologietrends. Sollen auch potenzielle abseits des der eigenen Marktsegmente und disruptive Entwicklungen mit betrachtet werden, ist die Ergänzung um eine Suchfeldanalyse sinnvoll.

Um einen ein klares Bild der derzeitigen und zukünftigen Position im Vergleich zu Mitbewerbern zu erlangen, werden die Ergebnisse aus Potenzial und Umfeldanalyse in einer Chancen-Risiken Analyse zusammengefasst.⁷⁴

Erfolgsentscheidend für die Phase der strategischen Exploration ist zum einen eine aussagekräftige und valide Fakten- und Informationsbasis, und zum anderen die konsequente Unterstützung des Top Managements bzw. der Wille zur ergebnisoffenen Diskussion und ehrlicher Selbsteinschätzung.

Strategische Planung

In dieser Phase werden die langfristigen Zielsetzungen festgelegt und strategische Handlungsalternativen aufgezeigt. Diese können durch die Gegenüberstellung von Ist- und dem angestrebten Soll-Zustand („Gap-Analyse“) identifiziert werden. Eine zentrale Frage in dieser Phase ist, in welchem Markt die geplanten Innovationen angeboten werden sollen und wie deren Position im Vergleich zum Wettbewerb sein soll. Dabei ist es wichtig, bei der Zielformulierung möglichst operational vorzugehen und klare Messgrößen zu definieren.

Je intensiver sich das Top Management in dieser Phase beteiligt, desto besser sind die Ergebnisse dieses Planungsprozesses. Es ist besonders darauf zu achten, möglichst objektiv, zielgerichtet und selbstherrlich die anstehenden Fragen zu beantworten. Diese Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten und Restriktionen einer zukünftigen Innovationsstrategie schafft in jedem Fall mehr Klarheit zu den strategischen Zielen des Unternehmens.⁷⁵

Beispiel Verjüngung des Produktportfolios bei Novartis Pharmaceuticals:

Der Schweizer Gesundheitskonzern hält in seinem Geschäftsbericht aus dem Jahr 2011 fest: *„Die Division ist ein führender Anbieter von Medikamenten für die Onkologie, Allgemein- und Spezialmedizin und verfügt über eine branchenführende Pipeline. Dank Innovationen konnten wir unser Produktportfolio verjüngen und das Wachstum steigern. Neu eingeführte Arzneimittel erwirtschafteten 2011 28 Prozent des Divisionsumsatzes“*⁷⁶.

Strategische Steuerung

Diese Phase ist durch die Ressourcenfestlegung und Steuerung charakterisiert, mit dem Ziel die zuvor definierten strategischen Ziele unter Einhaltung von Zeit- und Kostengrößen erreichen zu können. Es erfolgt eine Maßnahmenplanung mit Bereitstellung von finanziellen Mitteln für Forschung und Entwicklung,

⁷⁴ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 116.

⁷⁵ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 117.

⁷⁶ Vgl. Novartis International AG (2012), S.7 zitiert nach Vahs/Brem (2013), S. 117.

die Schaffung von organisatorischen Rahmenbedingungen, die Investition in Fertigungseinrichtungen und die Vorbereitung der Markteinführung. Ziel der Strategischen Steuerungsphase ist es, die zuvor identifizierte Lücke im Markt zu schließen. Neben der Durchsetzung der Strategie ist auch die Kontrolle ein zentraler Punkt, um im Falle rechtzeitig gegensteuern zu können.⁷⁷

Im Idealfall führt die Entwicklung einer Innovationsstrategie mit den erläuterten drei Phasen nicht nur zu einer neuen, oder weiterentwickelten Innovationsstrategie, sondern hat auch zum Ergebnis, dass sich die Entscheidungsträger und das Top Management strukturiert und systematisch mit den Zukunftsfragen ihres Unternehmens selbstkritisch auseinandergesetzt haben. Die Entwicklung einer Innovationsstrategie ist zudem keine einmalige Angelegenheit, sondern sollte regelmäßig und zyklisch passieren. So kann gewährleistet werden, dass die Entscheidungsträger*innen stets über die derzeitige und angestrebte zukünftige Position des Unternehmens im Klaren sind.

3.2 St. Galler Innovationsstrategieentwicklung

Gassmann beschreibt in seinem 2013 erschienenen Buch „Innovationsmanagement: 12 Erfolgsstrategien für KMUs“ einen Prozess zur Entwicklung einer Innovationsstrategie in elf Schritten. Da in dieser Arbeit vor allem kleinere Unternehmen betrachtet werden sollen, betrachten wir das Modell genauer:⁷⁸

⁷⁷ Vgl. Vahs/Brem 2013 S. 117.

⁷⁸ Vgl. Gassmann (2013), S. 28.

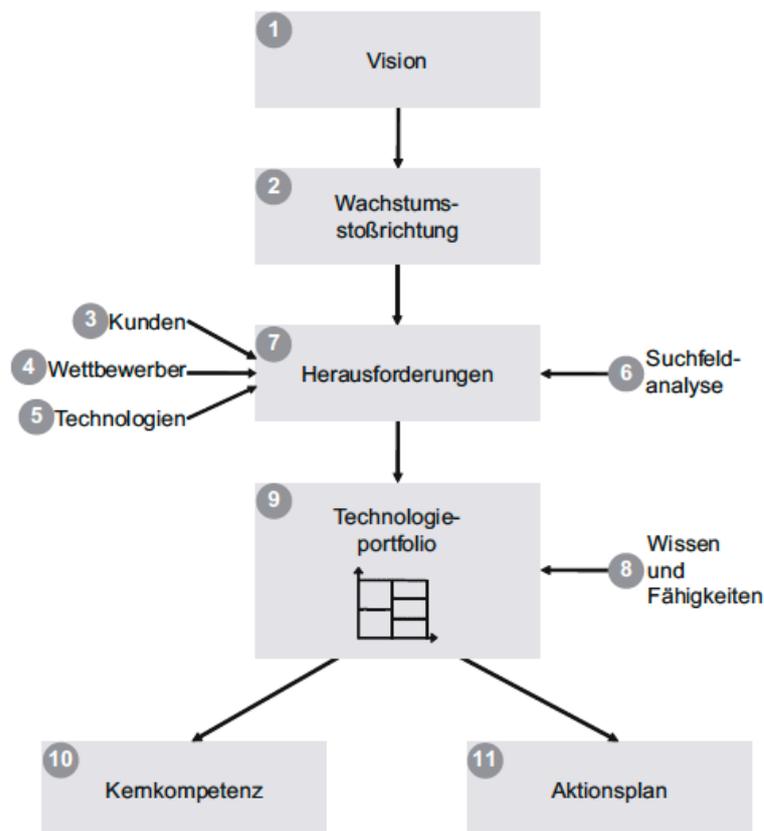


Abbildung 11 Elf Schritte der St. Galler Technologie- und Innovationsstrategie (Quelle: Gassmann (2013), S. 28)

Vision entwickeln

Startpunkt dieser Entwicklungsmethode ist die Unternehmensvision. Sie hat in den frühen Stadien der Innovationsstrategie eine zentrale Rolle, da Visionsträger oft auch Innovationspioniere sind. Zusätzlich dient die Vision als strategische Grundausrichtung.⁷⁹ Die Vision zeigt die Stoßrichtung auf, ohne den Lösungsraum für Innovationen zu stark einzuschränken.⁸⁰

Wachstumsstoßrichtung bestimmen

In diesem Schritt wird die Richtung des Wachstums definiert. Das Unternehmen muss eine Stoßrichtung finden, in der Wachstum möglich ist. In diesem Schritt soll nur das Potenzial aufgezeigt werden, ohne den Lösungsraum zu stark einzuschränken.

Kunden verstehen

Hier kann eine Marktanalyse oder Kundenworkshops Licht ins Dunkel bringen. Die Herausforderungen des Unternehmens werden aus Kundensicht dargelegt. Hier ist es außerdem wichtig, nicht nur auf quantitative Umfragen zu vertrauen, sondern auch mit den Kund*innen im direkten Gespräch deren Bedürfnisse zu verstehen, um die Anforderungen des Kunden aus seiner Sicht zu betrachten und nicht konkrete Produktvorschläge zu machen. Dabei können allgemeine Trends in der Branche des Kunden, veränderte

⁷⁹ Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 13.

⁸⁰ Vgl. Gassmann (2013), S. 29.

Wahrnehmungen oder anspruchsvolle Anforderungen berücksichtigt werden. Wenn es geeignet ist, können auch Megatrends wie Cocooning, Feminisierung und Alterung der Gesellschaft, wie sie vom New Yorker Unternehmen Popcorn identifiziert wurden, als Grundlage genommen werden, insbesondere für Konsumgüter.⁸¹

Mitbewerber analysieren

Die Wahrnehmung der eigenen Leistung im Vergleich mit jenen der Mitbewerber ist entscheidend. Nur wenn das eigene Produkt einen höheren Nutzen als jene des Wettbewerbs stiften, wird es auch am Markt erfolgreich sein. Eine Umwelt- und Konkurrenzanalyse kann hier die notwendigen Informationen beschaffen.⁸²

Technologien berücksichtigen

Keine Unternehmen kann sich der fortlaufenden Entwicklung der Technologien entziehen. Deswegen ist es wichtig, ein professionelles Technologie-Monitoring und eine Technologiestrategie zu erarbeiten. Bei der Technologie-Analyse werden die wichtigsten technologischen Trends erfasst. Das reicht von Megatrends wie Biomechanik bis zu konkreten Trends, die einzelne Technologie beschreiben.⁸³

Suchfeldanalyse durchführen

Um radikale Innovationen zu fördern, empfiehlt sich eine Suchfeldanalyse bei disruptiven Entwicklungen. Hierbei geht es darum, relevante Markt- und Technologietrends zu identifizieren und in einer Matrix zu erfassen, um potenzielle Schnittstellen zu finden, an denen innovative Ideen entstehen können. Allgemeine strategische Stoßrichtungen sind oft zu unspezifisch, um direkt Ideen zu generieren. Durch die Identifikation von Suchfeldern können kreative Ressourcen gebündelt und fokussiert werden. Ein Beispiel hierfür ist ein Automobilzulieferunternehmen, das durch die Identifikation des Bedürfnisses der Kunden nach mehr Komfort und des boomenden Technologiefelds der Sensorik das Suchfeld "intelligente Schaltstrategien" für die Entwicklung von Automatikgetrieben identifiziert hat.⁸⁴

Herausforderungen für das Unternehmen ableiten

Aus den vorherigen Analysen zu Kunden-, Markt-, Wettbewerbs- und Technologietrends sowie gegebenenfalls einer Suchfeldanalyse werden die Herausforderungen für die Organisation abgeleitet. Dabei werden die technologischen Herausforderungen, mit denen das Unternehmen konfrontiert wird, mit Teilnehmern aus F&E, Produktion, Marketing und der Geschäftsleitung diskutiert. Relevante Veränderungen, die voraussichtlich innerhalb der nächsten fünf bis zehn Jahre stattfinden, sind aus einer interdisziplinären Perspektive zu betrachten.⁸⁵

Wissen & Fähigkeiten sicherstellen

⁸¹ Vgl. Gassmann (2013), S. 30.

⁸² Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 14.

⁸³ Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 14.

⁸⁴ Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 15.

⁸⁵ Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 15.

Hier werden die internen Ressourcen bezüglich Wissens & Fähigkeiten bzgl. der im vorangegangenen Schritt definierten Herausforderungen ermittelt.⁸⁶ Viele Unternehmen führen hier oft Listen, bei denen alle Schlüsselpersonen im Unternehmen mit erfolgskritischem Know-how aufgeführt sind.⁸⁷

Technologieportfolio darstellen

In diesem Schritt gilt es, sich ein Überblick über die technologischen Kompetenzen zu verschaffen, die zur Bewältigung der definierten Herausforderung notwendig sind. Diese können in einem Technologie- oder Innovationsportfolio grafisch dargestellt werden. Eine schematische Darstellung befindet sich im nächsten Kapitel.

Kernkompetenzen definieren

Dies ist laut Gassmann der schwierigste Schritt. Ziel dieses Schrittes ist es, all jene Kernkompetenzen zu ermitteln, die über einen längeren Zeitraum einen Wettbewerbsvorteil generieren können. Das umfasst Technologien, angereichert mit Prozessen, Fähigkeiten und Werten.⁸⁸ Dabei sind für jede technische Kernkompetenz folgende Fragen zu beantworten:

- Schafft sie Nutzen für den Kunden?
- Ist sie für den Wettbewerber schwierig zu imitieren?
- Bietet sie Potenzial für neue Kund*innen?

Aktionsplan herausbilden

In diesem letzten Schritt münden die geplanten Aktivitäten der Strategie in konkrete Handlungen. Denn wie bereits erwähnt ist eine Idee erst erfolgreich aus Innovation verwertet, wenn diese sich am Markt bewährt. Bezüglich der identifizierten Lücke zwischen Ist- und Sollzustand werden Maßnahmen definiert, um diese Kernkompetenzen zu entwickeln. Diese Maßnahmen beinhalten das Überdenken bestehender Roadmaps, eine Überarbeitung der Bereitstellung bzw. Bündelung von F&E-Ressourcen, Fragen der (Re-)Organisation der F&E sowie Pläne zum Aufbau zukünftiger Fähigkeiten und Humanressourcen.⁸⁹

3.3 Innovationsstrategien nach Entscheidungsfeld

Das Ziel einer Innovationsstrategie ist es, als Unternehmen auch in Zukunft noch nachhaltig erfolgreich zu sein damit den Fortbestand zu sichern. Sie unterstützt die Entscheidungsträger*innen im Unternehmen dabei, die begrenzt verfügbaren Ressourcen auf die für das Unternehmen vielversprechendsten Innovationsfelder zu fokussieren. Demnach sollen Innovationsstrategien konkret, umsetzungsorientiert, widerspruchsfrei, sowie anschaulich und verständlich sein.⁹⁰

⁸⁶ Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 15.

⁸⁷ Vgl. Gassmann/Granig (2013), S 15.

⁸⁸ Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 17.

⁸⁹ Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 18.

⁹⁰ Vgl. RKW-Kompetenzzentrum (2014), S.2.

Eine ganzheitliche Innovationsstrategie muss eine ganze Reihe an Faktoren beinhalten, so muss die Technologie genauso wie die zu Bearbeitenden Märkte und Mitbewerber berücksichtigt werden. Ist es unklar, wie sich der Markt und die Nachfrage in der Zukunft entwickeln wird, so ist es sinnvoll die technologische Entwicklung sowie die Kunden und ihre Bedürfnisse in den Fokus zu nehmen. Bestehen jedoch klare Annahmen und Prognosen zur zukünftigen Nachfrage und besteht eine hohe Marktdynamik, dann rückt die Orientierung an den Aktivitäten von aktuellen als auch potenziellen Wettbewerbern in den Vordergrund. Demnach können verschiedene Innovationsstrategien nach Fokus des Entscheidungsfeldes unterteilt werden, welche im Folgenden beschrieben werden.

3.3.1 Wettbewerbsorientierte Innovationsstrategien

Die strategische Positionierung gegenüber dem Wettbewerb ist unumgänglich für den unternehmerischen Erfolg. Es muss eine klare Strategie geben, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung eine zufriedenstellende Qualität zu möglichst niedrigen Preisen haben soll, oder höchste Qualität im Vordergrund steht. Letzteres würde eine Differenzierungsstrategie beinhalten. Dabei wird ein höchstmöglicher Kundennutzen angestrebt, der das eigene Produkt von jenen des Wettbewerbs abhebt. Das kann durch herausragende Qualität, eine starke Marke oder die Einzigartigkeit des Produkts erreicht werden. Die Schwierigkeit der Differenzierungsstrategie besteht darin, dass eine Strategie der Erfüllung höchster Kundenerwartungen vom ständigen Wunsch nach Neuheiten geprägt ist. Das sieht man am Beispiel des Auto-Leasings, die Kunden erwarten sich hier spätestens alle drei Jahre ein neues Modell, obwohl der Produktlebenszyklus für weit längere Zeiträume ausgelegt ist.

Wegen der üblicherweise hohen Preise der Produkte und Dienstleistungen wird üblicherweise kein hoher Marktanteil erreicht. Es ist wichtig, regelmäßig stark in Innovationstätigkeiten zu investieren, um die loyalen Kunden an die eigene Marke zu binden.

Eine konträre Strategie ist jene der Kostenführerschaft. Hier ist es das Ziel, durch Steigerungen der Effizienz in der Produktion die eigenen Kosten möglichst weit zu senken. Dadurch kann dem Kunden am Markt der günstigste Preis weitergegeben werden und hohe Marktanteile werden erreicht.

Wichtig für die Wahl der jeweiligen Strategie ist das richtige Einschätzen der Innovationspotenziale im eignen Markt und der eigenen Branche. Ein Zementhersteller hat etwa weniger Möglichkeiten für Produktinnovationen als ein Automobilhersteller.⁹¹

3.3.2 Marktorientierte Innovationsstrategien

Erst wenn eine Invention wirtschaftlich am Markt realisiert wird, kommt es zur Innovation. Dafür ist die Diffusion am Markt entscheidend – es müssen Käufer*innen für die eigenen Leistungen gefunden werden. Die Marktorientierung ist somit ein wesentlicher Teil des strategischen Innovationsmanagement. Innovationen können Lücken am Markt füllen, wenn es dort unbefriedigte Kundenbedürfnisse gibt. Um

⁹¹ Vgl. RKW Kompetenzzentrum (2014), S. 3.

Sicherheit über die Bedürfnisse der realen Kunden zu gewinnen, bietet es sich hier an, diese bereits in den Innovationsprozess einzubinden.⁹²

Ein Unternehmen muss sich hier die Frage stellen, in welchem Markt es Innovationen anbieten möchte. Zur Beantwortung dieser kann die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff herangezogen werden.

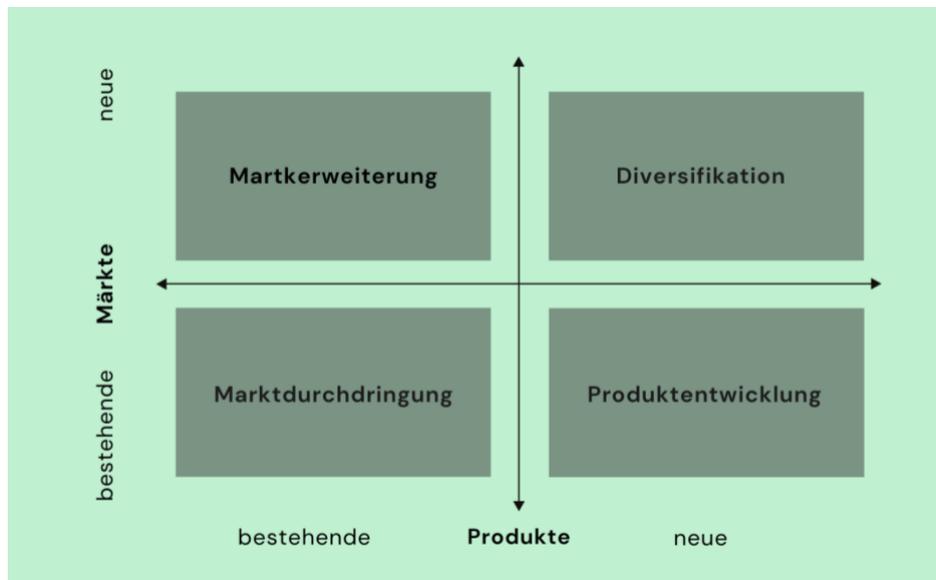


Abbildung 12 Produkt Markt Matrix nach Ansoff (eigene Darstellung)

Die **Marktdurchdringungsstrategie** hat das Ziel, den Marktanteil im aktuellen Markt mit aktuellen Produkten zu vergrößern. Hierbei können verschiedene Maßnahmen ergriffen werden, wie beispielsweise das Abwerben von Kunden der Wettbewerber, die Gewinnung von Kunden, die bisher das Produkt nicht gekauft haben, die Intensivierung des Kaufverhaltens von bestehenden Kunden usw. Eine weitere Strategie ist die **Produktentwicklungsstrategie**, bei der das Unternehmen versucht, durch Veränderungen der aktuellen Produkte bzw. durch die Entwicklung von völlig neuen Produkten die Nachfrage im aktuellen Markt zu steigern. Dabei können die Produkte an spezifischen Kundenbedürfnissen ausgerichtet werden, z.B. indem das Unternehmen ein Produkt in unterschiedlichen Qualitätsstufen und zu unterschiedlichen Preisen anbietet. Eine weitere Möglichkeit ist die **Marktentwicklungsstrategie**, bei der das Unternehmen bestehende Produkte auch in neuen Märkten anbietet. Hierbei kann das Unternehmen beispielsweise neue Abnehmergruppen im derzeitigen Absatzgebiet identifizieren oder die geografische Reichweite der Vertriebsaktivitäten erweitern. Die vierte Strategie der Ansoff Matrix ist die **Diversifizierungsstrategie**, bei der das Unternehmen neue Produkte in neuen Märkten anbietet. Diese Strategie kann sehr attraktiv sein, ist jedoch auch sehr schwierig umzusetzen, da das Unternehmen weder mit den Produkten noch mit den Märkten wirklich vertraut ist. Hier ist typischerweise der Zukauf von Know-how erforderlich. Erfolgsfaktor für diese Strategie ist die Identifizierung von spezifischen Kernkompetenzen des Unternehmens, die bei Produkten in anderen Märkten ein strategischer Wettbewerbsvorteil sein können (Stichwort: Unique Selling Proposition).⁹³

⁹² RKW Kompetenzzentrum (2014), S. 3.

⁹³ Vgl. Schawel, (2018), S. 32.

3.3.3 Technologieorientierte Innovationsstrategien

Eine technologieorientierte Innovationsstrategie ist eine Innovationsstrategie, die sich auf die Nutzung von Technologie als Treiber für Wachstum und Wettbewerbsvorteile konzentriert. Diese Art von Strategie kann sich auf die Entwicklung und Nutzung von neuen Technologien, die Optimierung von bestehenden Technologien oder die Nutzung von Technologie als Werkzeug zur Prozessoptimierung konzentrieren.⁹⁴

Da die Anwendung einer neuen Technologie „als Erster“ oft nicht erfolgreich ist und jedoch mit einem hohen finanziellen Einsatz einher geht, macht die Imitationsstrategie im Technologiekontext interessant, da sie eine Alternative zur Produktinnovation darstellt beziehungsweise ist eine Option dieser. Levitt findet hier eine treffende Metapher:⁹⁵

*"You don't have to get the first bite on an apple to make out. The second or third juicy bite is good enough. Just be careful not to get the tenth skimpy one. Hence it lets others do the 195 Gerhard Schewe pioneering. If the innovator's product is a rotten apple, the would-be imitator has lost nothing. If it's a healthy, juicy one, the imitator is prepared to move quickly and get an early and profitable piece of it."*⁹⁶

Die Unterscheidung zwischen Produktimitation und Produktinnovation erfolgt anhand von drei Kriterien: dem Zeitpunkt des Markteintritts, den Anwendungs- bzw. Verwendungsmöglichkeiten des Produkts und der verwandten Technologie. Imitationen, die lediglich das Kopieren von Warenzeichen oder urheberrechtlich geschützten Produkten beinhalten, sind nicht einer gewünschten Strategie. Eine Innovationsstrategie und eine Imitationsstrategie bergen beide Chancen und Risiken. Die Imitationskosten sind in der Regel niedriger als die Innovationskosten, da der Markt bereits erschlossen ist und eine Testphase oft nicht notwendig ist. Auf der anderen Seite gibt es für die Innovationsstrategie auch Vorteile wie Patentschutz, die Etablierung als Marktführer und die Nutzung von Erfahrungskurveneffekten. Die Entscheidung für eine Strategie sollte unter Berücksichtigung von Vor- und Nachteilen getroffen werden.⁹⁷

Einige weitere Merkmale einer technologieorientierten Innovationsstrategie können sein:

- Investitionen in Forschung und Entwicklung: Eine technologieorientierte Innovationsstrategie erfordert häufig erhebliche Investitionen in Forschung und Entwicklung, um neue Technologien zu entwickeln oder bestehende Technologien zu verbessern.
- Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und akademischen Institutionen: Eine technologieorientierte Innovationsstrategie erfordert häufig die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und akademischen Institutionen, um Zugang zu neuen Technologien und Fachwissen zu erhalten.
- Schwerpunkt auf die Zukunft: Eine technologieorientierte Innovationsstrategie richtet sich oft auf die Zukunft und darauf, die Auswirkungen von zukünftigen Technologien auf das Unternehmen vorherzusehen und sich darauf vorzubereiten.

⁹⁴ Vgl. RKW-Kompetenzzentrum (2014), S. 4.

⁹⁵ Vgl. Albers (2005), S. 195f.

⁹⁶ Vgl. Levitt (1966), zitiert nach Albers (2005), S. 195f.

⁹⁷ Vgl. Albers (2005), S. 196.

- Diversifizierung der Technologieportfolio: Eine technologieorientierte Innovationsstrategie verfolgt oft eine Diversifizierung des Technologieportfolios, um Risiken zu minimieren und sich für zukünftige Entwicklungen und Möglichkeiten zu positionieren.⁹⁸

Hilfreich bei der Beurteilung von Technologien und dem Verständnis des Nutzens derer im Markt, ist das S-Kurven Konzept. Es beschreibt den Lebenszyklus von Technologien und wie sich die Verbreitung und Akzeptanz einer Technologie im Laufe der Zeit verändert. Es besagt, dass jede Technologie durch vier Phasen geht⁹⁹:

1. Einführungsphase: In dieser Phase ist die Technologie noch neu und unbekannt und ihre Verbreitung und Akzeptanz sind gering.
2. Wachstumsphase: In dieser Phase steigt die Verbreitung und Akzeptanz der Technologie schnell an, da immer mehr Unternehmen und Kunden auf die Technologie aufmerksam werden und diese nutzen.
3. Reifephase: In dieser Phase hat die Technologie ihren Höhepunkt erreicht und die Verbreitung und Akzeptanz stagnieren.
4. Abnahmephase: In dieser Phase nimmt die Verbreitung und Akzeptanz der Technologie ab, da sie von neueren und besseren Technologien ersetzt wird.

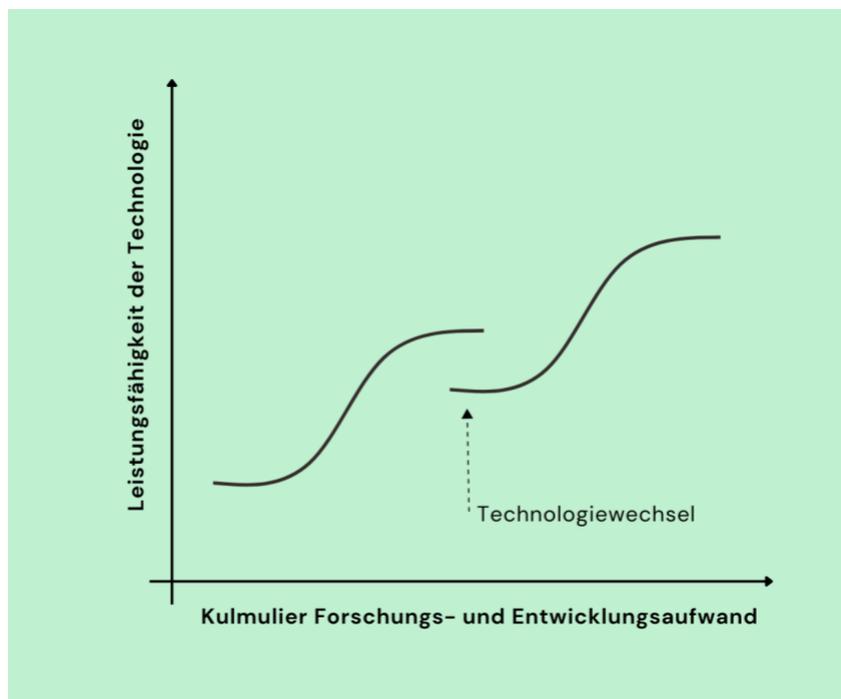


Abbildung 13 S-Kurven-Konzept (eigene Darstellung angelehnt an Vahs/Schäfer-Kunz (2012), S.588.)

⁹⁸ Vgl. RKW-Kompetenzzentrum (2014), S.4.

⁹⁹ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2012), S.588.

Das S-Kurven Konzept hilft Unternehmen zu verstehen, wo sich eine bestimmte Technologie im Lebenszyklus befindet und wie sich die Verbreitung und Akzeptanz im Laufe der Zeit verändern werden. Es kann auch dazu beitragen, die Risiken und Chancen von Technologieinvestitionen besser einzuschätzen und Entscheidungen über die Einführung und Nutzung von Technologien zu treffen.¹⁰⁰

Unternehmen, die in der Einführungsphase von Technologien investieren, können sich als erste Marktteilnehmer positionieren und von Wachstumschancen profitieren, während Unternehmen, die in der Abnahmephase investieren, Risiken eingehen, da die Technologie möglicherweise bald von neueren Technologien ersetzt wird.

Das S-Kurven Konzept kann auch helfen, die Auswirkungen von Technologie auf die Geschäftsprozesse und -modelle des Unternehmens zu verstehen und die notwendigen Anpassungen frühzeitig vorzunehmen, um Wettbewerbsvorteile zu erhalten.

3.3.4 Zeitorientierte Innovationsstrategien

Gerade bei technologieintensiven Branchen ist die Zeit ein maßgeblich für den Innovationserfolg entscheidender Faktor. Dabei hat das strategische Innovationsmanagement wichtige Aufgaben:¹⁰¹

1. Bestimmung des idealen Zeitpunkts für den Markteinstieg
2. Sicherstellung der Einhaltung von Terminen im Innovationsprozess
3. Verkürzung des Innovationsprozesses durch gezieltes Zeitdauermanagement.

Neben der Pionier-Strategie, also der erste am Markt zu sein, gibt es auch diese Strategie-Optionen:

- **Frühe Folger:** der frühe Folger kommt naturgemäß etwas nach dem Pionier auf den Markt und kann eventuell noch vorhandene Markteintrittsbarrieren für sich positiv nutzen, und den Wettbewerb aufhalten.
- **Späte Folger:** treten erst bei Vollständiger Entwicklung von Marktstrukturen & -regeln ein. Ein Problem für späte Folger ist die verkürzte Marktphase.
- **Imitationsstrategie:** Diese strategische Option erlaubt es, Know-How zu erwerben. Der Erfolg dieser Strategie hängt maßgeblich von den Kontextbedingungen und den Kompetenzen der Unternehmung ab. Stattdessen wird auf eine strikte Ausrichtung auf die Kundenanforderungen gesetzt, die eine geringe F+E-Intensität erfordert. Wichtig sind eine enge Kooperation von Vertrieb und Entwicklung sowie effiziente Produktionsabläufe¹⁰².

Bullinger und Renz formulieren mit den **Leader-or-Follower-Entscheidungen** eine zeitorientierte Innovationsstrategie. Die im Deutschen als Führer-Folgerstrategie bezeichnete Strategie unterscheidet sich in zeitlicher Hinsicht in der Generierung des notwendigen technischen Wissens (Inventionstiming) und der erstmaligen marktlichen Verwertung einer Technologie (Innovationstiming). Die technologische Leistungsfähigkeit kann in technologische Hochleistungsstrategie und technologische

¹⁰⁰ Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz (2012), S.588.

¹⁰¹ Vgl. RKW-Kompetenzzentrum (2014), S. 5.

¹⁰² Vgl. Albers/Gassmann (2005), S. 197.

Normalleistungsstrategie unterteilt werden. Eine Innovationsführer-Position ermöglicht eine temporäre Monopolstellung auf dem Markt mit höherer Rendite und Lern- und Größenvorteilen, während Innovationsfolger von den Erfahrungen und geringeren F&E-Aufwendungen profitieren und eine Differenzierung benötigen, um neue Kundenbeziehungen aufzubauen. Es ist wichtig, beide Strategien im Innovationsmanagement aufeinander abzustimmen.¹⁰³

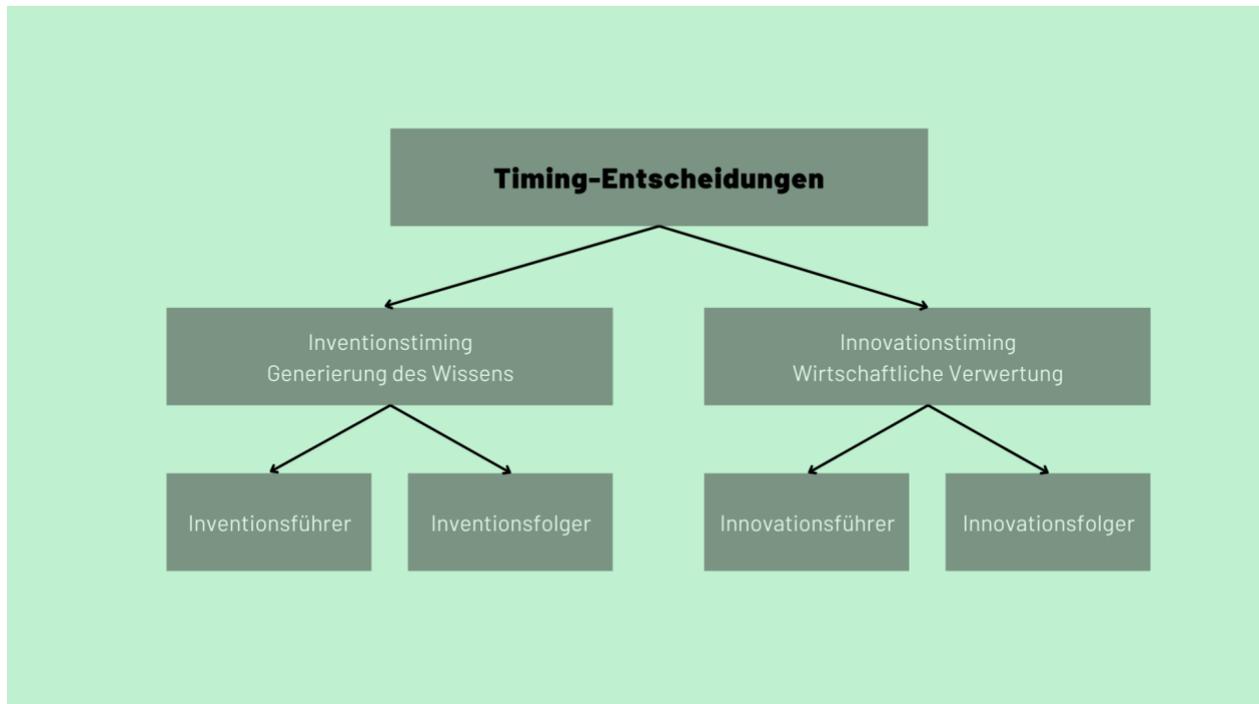


Abbildung 14 Führer-Folgerstrategie mit Timing-Entscheidungen (eigene Darstellung, angelehnt an Albers/Gassmann (2005), S. 94)

3.4 Big Picture Modell

Das Big Picture ist ein zyklisches, strategieorientiertes Modell, welches versucht, Innovation einen breiteren, ganzheitlichen Rahmen zu geben. Es baut auf folgenden Fragestellungen („BIG Questions“) auf:

- **Innovationsbedarf:** Warum Innovationen? Wo müssen wir uns erneuern?
- **Innovationsstrategie:** Wie Innovation angehen? Wer übernimmt welche Aufgaben? Was wollen wir für Innovation zur Verfügung stellen?
- **Ideation:** Woher kommen innovative Ideen und Konzepte?
- **Entscheidungshierarchien:** Wer entscheidet über Ideen und bestimmt den weiteren Weg?
- **Die Pfade der Umsetzung:** Wie werden Ideen und Konzepte umgesetzt?
- **Innovations-Performance:** Woran und wie erkennen wir den Erfolg?

Es versucht alle Innovationsklassen von inkrementell bis radikal abzubilden und versucht anwendende Unternehmen pragmatisch und effizient durch Darstellung der Arbeitsphasen, Dokumentationen, Termine,

¹⁰³ Vgl. Albers/Gassmann (2005), S. 93f.

Zuständigkeiten, Entscheidungskriterien und Entscheidungspunkte im Innovationsmanagement zu begleiten.¹⁰⁴

In Bezug auf Innovationsstrategien in der Praxis schreibt Lercher dass es sich bewährt hat, die Innovationsstrategie in einem kleinen Team vorzubereiten und dann in einem Workshop mit den relevanten Führungskräften zu finalisieren. Dadurch wird die Innovationsstrategie geprüft und erhält den letzten Feinschliff. Die Innovationsstrategie sollte die Grundlagen, die Rolle von Innovation im Unternehmen, Innovationsziele, Suchfelder, benötigte Ressourcen, Aktivitäten, Zuständigkeiten und Zeitpläne enthalten. Der Output aus dieser Strategieentwicklung ist ein Innovationsstrategiepapier, das die Präsentation der Innovationsstrategie bei den Führungskräften und Mitarbeitern der Abteilungen vorbereitet. Es enthält auch definierte, spezifische Innovationsziele für die einzelnen Abteilungen und Führungskräfte. Diese Ziele sollten in die Zielvereinbarungen mit den verantwortlichen Managern einfließen und seitens der Geschäftsführung laufend geprüft werden. Das Commitment-Gate (siehe Grafik unten) dient dazu, die Umsetzung der Innovationsstrategie sicherzustellen. Die Innovationsverantwortlichen können sich von nun an auf die eigenen Innovationsziele, das Innovations-Prozessmanagement und auf ausgewählte Innovationsprojekte konzentrieren.¹⁰⁵

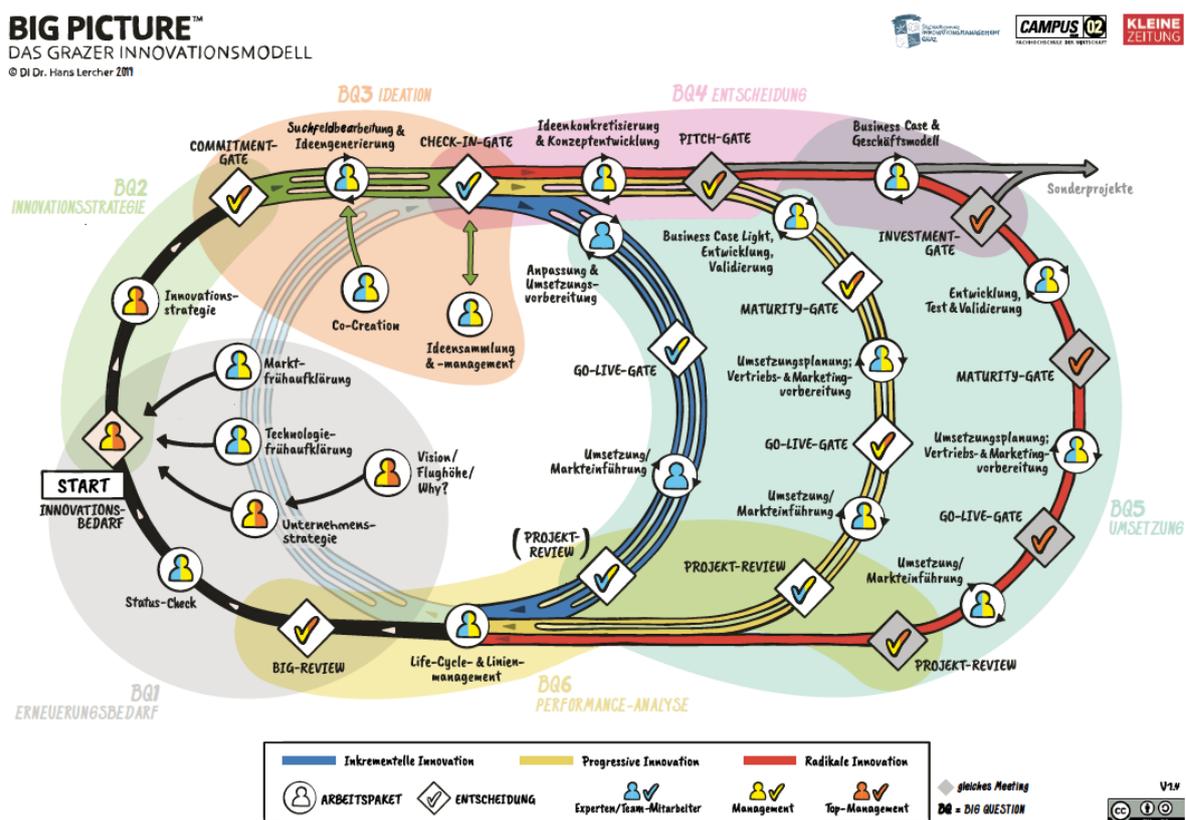


Abbildung 15 BIG Picture Innovationsmodell (Lercher (2019), S. 163)

¹⁰⁴ Vgl. Lercher (2019), S. 6.

¹⁰⁵ Vgl. Lercher, (2019), S. 86f.

4 VORGEHENSMODELLE

Dieses Kapitel soll die theoretische Basis für das konzeptionelle Vorgehen der Entwicklung einer Innovationsstrategie abbilden. Denn die Entwicklung einer Innovationsstrategie ist ein menschlicher Prozess, der stark von den beteiligten Personen abhängt. Um diesen Prozess möglichst effektiv und effizient zu gestalten, ist es hilfreich Methoden und Werkzeuge zur Verfügung zu stellen. Weiters bietet es sich oft an, diesen Entwicklungsprozess in mehrere Phasen zu gliedern.

Eine Herausforderung bei der Entwicklung von Innovationsprozessen ist der Grad der Verallgemeinerung im Vorgehen. Ein stark allgemein dargestellter Prozess ist leichter universell auf ein konkretes reales Innovationsvorhaben übertragbar, damit verliert es jedoch gleichzeitig an Aussagekraft für dieses bestimmte Vorhaben.¹⁰⁶ Diese Herausforderung wird in dieser Arbeit wahrgenommen und der Versuch unternommen, eine für kleine Unternehmen geeignete Balance zwischen konkreten Anweisungen und Allgemeinen Vorgehensweisen zu finden.

Im Folgenden soll die Frage theoretisch beantwortet werden, welches Vorgehensmodell sich besonders zur Entwicklung einer Innovationsstrategie für kleine Unternehmen mit starker Unternehmensvision eignet.

4.1 Definition Vorgehensmodell

Vorgehensmodelle organisieren einen Prozess in verschiedene, strukturierte Abschnitte, denen wiederum entsprechende Methoden und Techniken der Organisation zugeordnet sind. Ziel eines Vorgehensmodell ist es, alle im Gestaltungsprozess auftretenden Handlungen und Aufgabenstellungen in zielführender Ordnung darzustellen. Es finden sich in der Literatur unterschiedlichste Vorgehensmodelle, jedoch gemein ist allen Varianten der schrittweise erfolgende Weg vom Problem zur Lösung und ein systematisch rationales Vorgehen.¹⁰⁷

Das Gabler Banklexikon in seiner Onlineversion findet diese Definition für das Vorgehensmodell:

„... kann phasenbezogen oder präskriptiv sein. Phasenbezogene Vorgehensmodelle beschreiben das Vorgehen der Systementwicklung (auch als Entwicklungsmethode bezeichnet) und legen fest, welche Aktivitäten wann, von wem und unter Nutzung welcher Methoden auszuführen sind. [...] Präskriptive Vorgehensmodelle spielen eine Rolle im prozessorientierten Qualitätsmanagement. Sie liefern einen Ansatz zur Gestaltung von Geschäftsprozessen. Das Ziel ist eine gleichbleibende, optimierte Ausführung der einzelnen Arbeitsschritte der Entwicklung.“¹⁰⁸

¹⁰⁶ Vgl. Vahs/Brem (2012), S. 231

¹⁰⁷ Vgl. Grochla (1982), S. 47 ff.

¹⁰⁸ Vgl. Gabler (2018), Onlinequelle.

4.2 Das Phasenmodell

Bei diesem Modellansatz gilt das Prinzip „vom Groben zum Detail“ und bedeutet, dass der Weg vom Problem zur Lösung in zeitlich und logisch voneinander getrennte Phasen gegliedert wird. Dabei gibt es im Allgemeinen die Phasen Idee, Entwicklung, Umsetzplanung und Realisierung einer Lösung. Dadurch wird ein abgestufter Planungs-, Entscheidungs- und Konkretisierungsprozess mit vordefinierten Kontrollpunkten oder Meilensteinen ermöglicht.¹⁰⁹

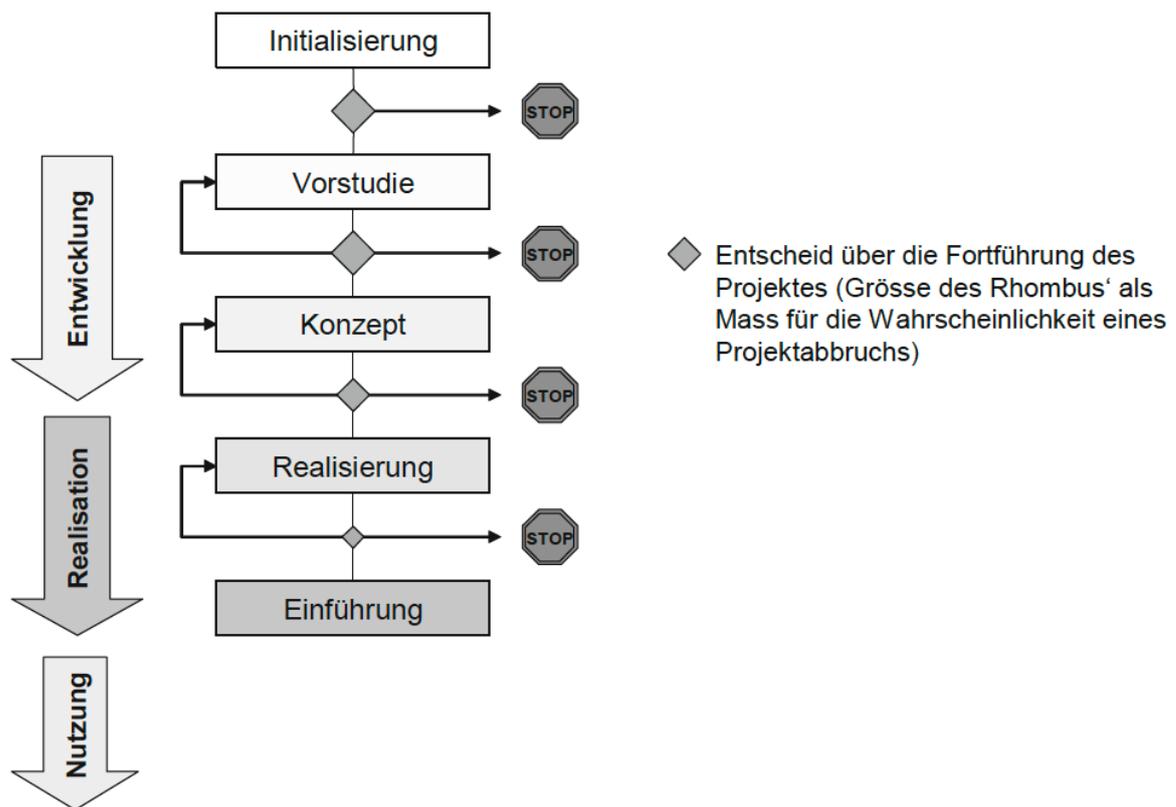


Abbildung 16 Das ideale Phasenkonzept nach Kuster (2011), S. 17.

Die genaue Anzahl und Ausgestaltung der Phasen ist vom Umfang und dem mit dem Projekt verbundenen Risiko abhängig und muss jedenfalls an die gegebenen Umstände angepasst werden. Im Folgenden werden die idealtypischen Phasen kurz vorgestellt.

4.2.1 Die Initialisierungsphase

Diese Phase ist charakteristisch oft unstrukturiert und bezeichnet jene Zeitspanne zwischen der Wahrnehmung eines Problems und dem Entschluss etwas Konkretes zu unternehmen. Dabei ist es irrelevant, ob der Anstoß intern oder extern ausgelöst wird, vielmehr ist von Bedeutung, dass das Problem von den relevanten Stellen wahrgenommen und akzeptiert wird, sowie die erforderlichen (finanziellen, personellen, etc.) Mittel zur Verfügung gestellt werden. In dieser Phase wird das Globalziel und die

¹⁰⁹ Vgl. Kuster (2011), S. 17.

Priorisierung des anstehenden Vorhabens festgelegt, sowie eine Rollenverteilung und Ressourcenplanung vorgenommen.¹¹⁰

4.2.2 Die Vorstudienphase

Ziel dieser Phase ist es, die realistische Durchführung der Problembearbeitung festzustellen, weshalb diese Phase oft auch als Machbarkeitsstudie bezeichnet wird. Es sollen unter anderem folgende Punkte geklärt werden:

- Zusammenhänge und Mechanismen im Problemfeld
- Grenzen des Problemfeldes
- Handelt es sich um die Ursache oder ein Symptom eines darunter liegenden Problems
- Art und Umfang des Bedürfnisses nach einer Lösung (Tragweite des Problems)
- Anforderungen an die Lösung
- Alternative Lösungsprinzipien
- Projektrisiken

Nach Abklärung der genannten Punkte kann eine erste umfassende Ablaufplanung erfolgen und Organisationseinheiten (=Teams) gebildet werden.

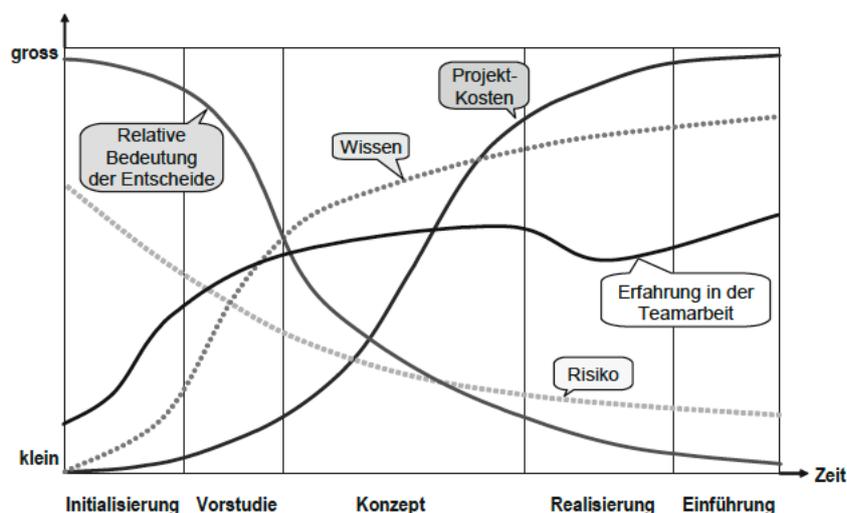


Abbildung 17 Tragweite von Entscheidungen, Wissen und Zusammenarbeit aus Kuster (2011) S. 21.

Diese Phase darf nicht unterschätzt werden, da hier weitreichende Entscheidungen für das weitere Vorgehen getroffen werden, es wird das Problem genau erfasst, Ziele präzisiert und die grundsätzliche Lösungsrichtung vorgegeben. Wie die obige Grafik zeigt, ist das Management in der Phase der Vorstudie sehr gefordert, da zu diesem Zeitpunkt noch nicht viel Wissen vorhanden ist, aber grundsätzliche Entscheidungen getroffen werden. Am Ende der Phase „Vorstudie“ kann es auch zum Projektabbruch kommen.¹¹¹ Wie bereits in vorangegangenen Kapiteln zur Unternehmenskultur beschrieben ist es dabei

¹¹⁰ Vgl. Kuster (2011), S. 18.

¹¹¹ Vgl. Kuster (2011), S. 21.

wichtig, dass ein Abbruch nicht als Scheitern interpretiert wird, sondern das gewonnene Wissen wertgeschätzt wird.

4.2.3 Die Konzeptphase

Diese Phase wird auch oft „Hauptprojekt“ genannt und ist jener Abschnitt, in dem auf Basis der erarbeiteten Erkenntnisse aus der Vorstudie und dem gewählten Lösungsprinzips ein Gesamtkonzept mit Lösungsvarianten entwickelt wird. Dabei wird das Betrachtungsfeld enger gefasst und der Fokus klar auf die Erarbeitung von möglichen Lösungsvarianten gelegt. In dieser Phase steigen die Projektkosten üblicherweise stark an. Das Ergebnis der Konzeptphase ist die Entscheidung für eine Lösungsvariante. Als Grundlage für diese Entscheidung muss für jede Variante ein Konzept für Detailplanung und Realisierung erstellt werden. Dabei müssen folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Rahmenplan mit Meilensteinen für die nächsten Phasen
- Einsparungsmöglichkeiten (Parallelisierungen von Tätigkeiten)
- Definition von Teilprojekten
- Formulierung von Investitionsentscheidungen

Nach der Entscheidung für eine Lösungsvariante wird diese im Detail ausgearbeitet und soweit konkretisiert, dass anschließend die Aufgaben und Aktivitäten möglichst einfach „abgebaut“ werden können.¹¹²

4.2.4 Die Realisierungsphase

Wie der Name bereits verrät, wird die gewählte Lösung in dieser Phase weitestgehend realisiert. Typische Arbeiten dieser Zeitspanne im klassischen Projektmanagement sind:

- Herstellung von Geräten und Anlagen
- Produktion und Implementierung von Software
- Benutzerdokumentation und Bedienungsanleitungen erstellen
- Regelung der Organisation, Kommunikation, Informationsweitergabe
- Erstellung von Wartungs- und Instandhaltungskonzepten

4.2.5 Die Einführungsphase

Diese letzte idealtypische Phase ist vor allem bei Projekten mit großem Umfang sinnvoll, da die tatsächliche Einführung neuer Systeme eine Vielzahl an Nebenwirkungen und Abhängigkeiten mitbringen kann. Es empfiehlt sich hier stufenweise vorzugehen. Wichtig für den Erfolg der **Übergabe** an Systembetreuer ist, wie gut der Know-How Transfer gelingt.¹¹³

Jedes Projekt kommt an einem Punkt zum Abschluss, das betrifft auch abgebrochene – in einer anderen Phase. Damit sind einige Abschlussarbeiten verbunden, die oft unbewusst vollzogen werden. Das hat oft

¹¹² Vgl. Kuster (2011), S. 22.

¹¹³ Vgl. Kuster (2011), S. 23.

den Effekt, dass Mitglieder des Projektteams nicht genau wissen, ob dieses bereits abgeschlossen ist. Folgende Aufgaben werden beim Abschluss unter anderem erledigt:

- Projektdokumentation vervollständigen und zugänglich archivieren
- Projektabschluss mit (internen oder externen) Auftraggebern
- Auflösung des Projektteam mit gemeinsam Abschluss – Stichwort Erfolge sichtbar machen
- Schlussabrechnung anfertigen

4.3 Das Wasserfallmodell

Als Beispiel für ein in Phasen gegliedertes Modell soll an dieser Stelle das Wasserfallmodell kurz vorgestellt werden. Es ist durch ein Top-Down vorgehen geprägt und die einzelnen Phasen können wieder als Gruppierung von Aufgaben und Aktivitäten verstanden werden, die jeweils vollständig bearbeitet und dokumentiert werden. Es handelt sich dabei um ein lineares und nicht iteratives Vorgehensmodell, bei dem die Ergebnisse aus einer Projektphase als verbindliche Vorgaben in die nächste Phase „fallen“. Dieses Modell ist in der Softwareentwicklung weit verbreitet.

Eine schematische Abbildung eines Wasserfallmodells, in diesem Fall zur Anwendung in der Softwareentwicklung ist unten dargestellt.¹¹⁴

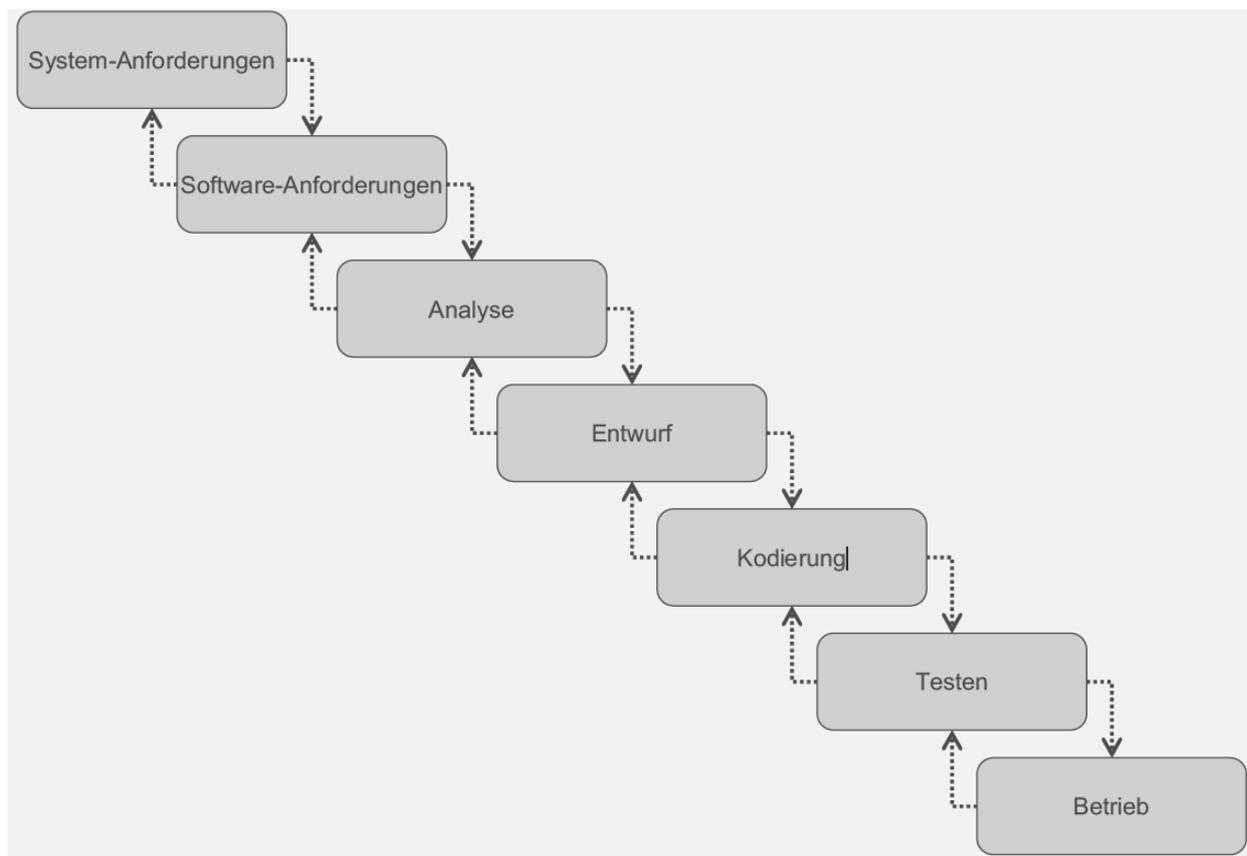


Abbildung 18 Wasserfallmodell nach Biethahn/Muksch (2000), S. 206 zitiert nach Dittmann (2007), S. 127.

¹¹⁴ Vgl. Biethahn/Muksch (2000), S. 206 zitiert nach Dittmann (2007), S. 127.

Die Phasen sind in ihrer Funktion und Abgrenzbarkeit ähnlich wie unter Kapitel 4.2 zu verstehen, das Wasserfallmodell hat jedoch zwei grundlegende Merkmale:¹¹⁵

1. **Rückkopplung zwischen den Phasen:** Auf strenge Sequenzierung wird verzichtet, Rückkopplungen zwischen aufeinander folgende Phasen sind nicht nur erlaubt, sondern vorgesehen.
2. **Validierung:** Jede einzelne Phase wird validiert. Nach abgeschlossener Validierung wird das Ergebnis als Vorbedingung in die nächste Kaskade (Phase) mitgenommen.

4.3.1 Vorteile des Wasserfallmodells

Das Wasserfallmodell ist meist einfach und verständlich, es gibt eine klar definierte Abfolge und Zuordnung von Aktivitäten in jeder Phase. Die Phasen sind klar voneinander abgegrenzt und, da jede Phase vor Beginn der nächsten abgeschlossen sein muss, wird laufend dokumentiert und Wissen konserviert.

Im Vergleich zu anderen Modellen ist dieses auch für Personen ohne großer Projektmanagement-Kenntnisse anwendbar und ermöglicht einfache Planung und Kontrolle.

Sind die Anforderungen stabil, lassen sich mit dem Wasserfallmodell auch Kosten und Umfang klar abschätzen.

Ein weiterer Vorteil des Wasserfallmodells ist, dass es einen klaren Zeitplan und eine klare Verantwortung für jede Phase des Projekts vorsieht. Es eignet sich besonders für Projekte mit klaren und statischen Anforderungen, deren Ablauf gut geplant werden kann. Ein Nachteil des Wasserfallmodells ist jedoch, dass es nicht flexibel auf Änderungen reagieren kann, die während des Projekts auftreten können.

4.3.2 Nachteile des Wasserfallmodells

- **Abgrenzungsproblem:** Das Modell verlangt nach klar voneinander abgrenzbaren Phasen. Diese zu definieren ist in der Praxis oft unrealistisch oder es werden künstliche Grenzen gezogen. Es kommt vor, dass Teile eines Systems noch in Planung sind, während andere bereits in der Realisierung sind. Das erlaubt das Phasenmodell nicht.
- Da die Anforderungen früh im Prozess definiert werden und im späteren Verlauf nicht mehr geändert werden dürfen, eignet sich dieses Vorgehensmodell nicht für dynamische Umgebungen mit sich ständig ändernden Rahmenbedingungen. Eine Änderung der Anforderungen hat in diesem Vorgehensmodell ein erneutes Durchlaufen des gesamten Prozesses zur Folge und kann daher sehr teuer werden
- Die tatsächliche Einführung eines Systems erfolgt oft erst nach langer Zeit. Das kann dazu führen, dass Fehler und Unzulänglichkeiten erst sehr spät erkannt und teuer behoben werden müssen.
- Das Wasserfallmodell sieht eine sequenzielle Abfolge von Phasen vor, die nicht flexibel auf Änderungen reagieren können, die während des Projekts auftreten. Es ist schwierig, Änderungen in späteren Phasen des Projekts zu implementieren, ohne die Arbeit, die in früheren Phasen geleistet wurde, zu beeinträchtigen.

¹¹⁵ Vgl. Pomberger, Blaschek 1993 S. 24 zitiert nach Dittmann (2007), S. 127f.

Gerade in der Softwareentwicklung und bei größeren, sich über einen längeren Zeitraum erstreckenden Projekten ist die fehlende Anpassungsfähigkeit der Anforderungen während des Projektverlaufs problematisch. So werden nicht die aktuellen Anforderungen in der Lösung abgebildet, sondern jene des Zeitpunkts des Projektbeginns.¹¹⁶

¹¹⁶ Vgl. Pomberger, Blaschek 1993 S. 24.f zitiert nach Dittmann (2007), S. 127ff.

5 MODELL ZUR ENTWICKLUNG EINER INNOVATIONSSTRATEGIE

Dieses Kapitel fasst die vorangegangenen Literaturarbeiten zusammen und versucht ein Vorgehensmodell für die Entwicklung einer Innovationsstrategie für kleine Unternehmen mit starker Unternehmensvision zu finden. Im ersten Schritt werden die Anforderungen an das Modell definiert. Im Weiteren wird das Modell und alle zur Erarbeitung notwendigen Instrumente im Detail beschreiben, Dieses theoretische Modell wird im darauffolgenden Teil praktisch validiert.

5.1 Anforderungen an das Modell

Wie in der Einleitung dieser Arbeit beschrieben, stehen viele kleine Unternehmen vor der Herausforderung, nicht genügend Ressourcen und Knowhow im Bezug zur Entwicklung von Innovationsstrategien im Unternehmen zur Verfügung zu haben. Deshalb ist eine zentrale Anforderung an dieses Modell, einfach und leicht verständlich zu sein. Es soll für Personen der Geschäftsführung ohne große Unterstützung selbst umsetzbar sein. Daher empfiehlt es sich auf weit verbreitete Instrumente zurückzugreifen. Etwa die SWOT-Analyse dürfte den meisten Personen mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund bekannt sein. Das baut Barrieren gegenüber dem Prozess ab, da nicht alles neu erlernt werden muss.

An guten Ideen mangelt es den meisten Unternehmen nicht, eine Idee wird jedoch erst zur Innovation, wenn sie realisiert wird und sich am Markt bewährt. Dieses Modell soll den anwendenden Unternehmen dabei Unterstützung sein, sich mit dem Thema Innovation, ihrer Innovationsstrategie und Innovationsprozessen zur Umsetzung von Ideen auf systematische, ressourcenschonende Weise auseinanderzusetzen.

Da sich dieses Modell an Unternehmen mit einer stark gelebten Vision richtet, muss auf diese in der Innovationsstrategie Rücksicht genommen werden und an mehreren Stellen der Entwicklung überprüft werden, ob die verfolgte Strategie mit der Vision im Einklang ist. So wird sichergestellt, dass sich Top-Management und Mitarbeiter*innen mit der erarbeiteten Strategie identifizieren können und motiviert sind, die Innovationsvorhaben umzusetzen. Dies deckt sich auch mit der Forderung nach Stringenz, denn würde man nur zu Beginn des Entwicklungsprozesses auf die Unternehmensvision eingehen, würde sich die Frage stellen, welchen Informationsgehalt diese mit sich bringt.

Aus der Debatte um vorgegebene, geplante und den gegensätzlichen emergenten Strategien entspringt die Forderung nach Anpassung. So konnten die im Theorieteil zitierten Studien zwar belegen, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen strategischen Planungsaktivitäten und finanziellem Unternehmenserfolg gibt, jedoch findet man in der Literatur auch die Forderung nach anpassungsfähigen Strategien, da sich diese aufgrund der dynamischen Umweltbedingungen meist nicht so wie geplant umsetzen lassen.

Eine Methode zur Messung des Erfolgs der Innovationsstrategie ist ebenfalls von großer Bedeutung.

5.2 Aufbau des Modells

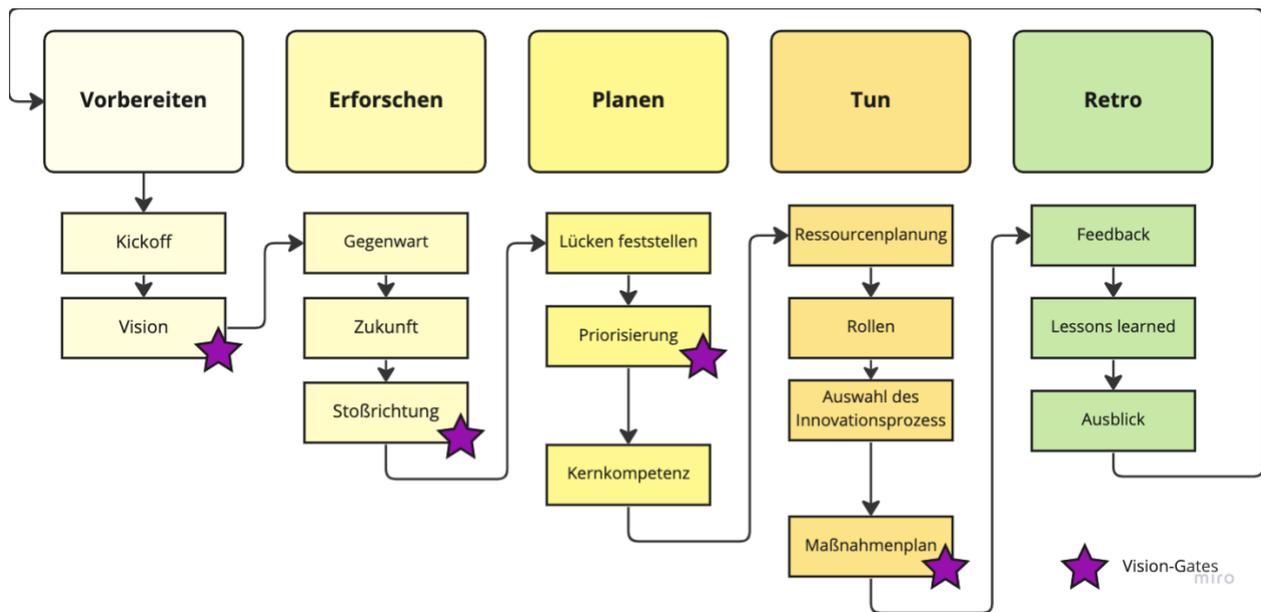


Abbildung 19 Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie. Die violetten Sterne markieren Gates, bei denen sich das gesamte Team die Frage stellt, ob die Innovationsstrategie noch im Einklang mit der Unternehmensvision ist. Erst bei einer positiven Bewertung kann fortgesetzt werden.

Das aus den Erkenntnissen des Literaturteil entwickelte Modell zeichnet sich insbesondere durch zwei Aspekte aus. Die bewusst auch graphisch hervorgehobenen „Vision“-Gates in den verschiedenen Phasen stellen sicher, dass über den gesamten Verlauf der Strategieentwicklung sichergestellt ist, dass etwa bei verschiedenen sich anbietenden Stoßrichtungen in jene weitergearbeitet wird, die neben der wirtschaftlichen Perspektive auch aus Sicht der Unternehmensvision, die am besten passende ist. Da diese Vision-Gates das zentrale innovative Element dieses Modells sind, wird im folgenden Kapitel genauer darauf eingegangen und beschrieben, wie diese in der Praxis eingeführt werden können. Das zweite Alleinstellungsmerkmal dieses Modells betrifft die am Ende des Strategieentwicklungsprozesses eingeführte Phase „Retro“. Die Notwendigkeit dieser ergibt sich aus dem in Kapitel 2.4 beschriebenen Verhältnis zwischen geplanten und emergenten (in der Retrospektive erkennbaren) Strategien. Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen können aufgrund der Fokussierung auf die operative Planung starke Abweichungen der tatsächlich umgesetzten Strategie von der geplanten auftreten. Diese letzte Phase des Prozesses soll diese Unterschiede aufdecken und die tatsächlich gefällten strategischen Entscheidungen sichtbar machen. Diese können gerade in dynamischen Zeiten oder Branchen durchaus richtig und sinnvoll gewesen sein. Ein Verständnis darüber hilft jedoch gerade bei Strategieentwicklungsprojekten die wahre Strategie der Vergangenheit zu kennen.

5.3 Die Vision-Gates

5.3.1 Notwendigkeit von Vision-Gates

Wie bereits oben beschrieben, sind die Vision-Gates das Alleinstellungsmerkmal dieses vorgestellten Modells im Vergleich zu jenen in der Literatur. Die Notwendigkeit leitet sich aus den folgenden Überlegungen ab:

- Die Unternehmensvision als Motivator: sie zeichnet ein positives Bild einer angestrebten Zukunft und wirkt im Unternehmen dadurch vor allem nach innen auf Mitarbeiter*innen und Führungskräfte motivierend und sinnstiftend.¹¹⁷ Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen und jungen Startups und Angehörigen der Generationen Y und Z hat die Unternehmensvision oder generell gesprochen das „Warum“ eines Unternehmens eine zentrale Bedeutung für die Motivation. Viele junge Beschäftigte sind bei der Auswahl ihres Arbeitgebers sensibel darauf, welchen Beitrag das Unternehmen leistet, und wie diese Vision auch im Unternehmen gelebt wird. Gerade bei strategischen Prozessen, die stark von Dynamiken in der Umwelt geprägt sind, tun sich oft verschiedene Chancen für Unternehmen auf. Um diese ergreifen können, bedarf es oft großer Anstrengungen, bei denen alle im Unternehmen an einem Strang ziehen. Das kann besonders erfolgreich sein, wenn das angestrebte strategische Ziel mit der Vision im Einklang ist und die Mitarbeiter*innen eine innere Motivation verspüren, diese Ziele zu verwirklichen. Die eingeführten Vision Gates sind ein Garant dafür, dass im Laufe des Prozesses, gerade wenn verschiedene strategische Optionen auftreten, jener Weg eingeschlagen wird, der mit dem inneren Antrieb der Beschäftigten kongruent ist.
- Die Vision als „Polarstern“: Eine Unternehmensvision formuliert kein genaues Ziel, sondern gibt den Mitarbeiter*innen und Führungskräften wie ein Fixstern eine klare Richtung für ihr Denken, Handeln und Fühlen vor.¹¹⁸ Ist eine Vision stark im Unternehmen verankert und wird stark gelebt, so könnte man den Anschein gewinnen, dass Entscheidungen intuitiv getroffen werden. Die Vision ist hier oft unterbewusst beteiligt und hilft den Entscheidungsträger*innen dabei oft im Sinne von „Leitplanken“ für Entscheidungen. Wird im Strategieentwicklungsprozess nun eine Strategie verfolgt, welche nicht im Einklang mit der Vision steht, so kann das zu Zielkonflikten im Unternehmen führen, wenn etwa Führungskräfte strategische Entscheidungen durchsetzen wollen, die im Widerspruch zum von der Vision abgeleiteten Handeln stehen. Ein Beispiel könnte hier etwa eine Entscheidung der Führung der NGO „Greenpeace“ für eine Partnerschaft mit einem Öl-Konzern zu setzen im krassen Widerspruch zur Vision einer „grünen und friedlichen Erde“ (Greenpeace Leitbild, o. D.-b) stehen. Das würde in der Organisation dazu führen, dass Mitarbeiter*innen entgegen ihrer Vision Handeln müssten.
- In der Literatur können einige Prozessmodelle zur Entwicklung einer Innovations- bzw. Unternehmensstrategie gefunden werden, die wie das hier vorgestellte die Unternehmensvision an den Anfang der strategischen Überlegungen stellt. Hier sei etwa auf das vorgestellte St. Galler Modell verwiesen, welches bereits in früheren Abschnitten dieser Arbeit beleuchtet wurde (siehe Kapitel 3.2).¹¹⁹ In weiterer Folge beziehen sich diese Modelle jedoch nicht mehr auf die zugrunde liegende Unternehmensvision. Gleichzeitig beschreibt Granig jedoch Stringenz als eines der zentralen Charakteristika einer Strategieentwicklung und kritisiert etwa, dass viele Unternehmensberater zu Beginn eines Strategieentwicklungsprozess auf eine SWOT-Analyse

¹¹⁷ Vgl. Vahs/Brem (2013), S.95f.

¹¹⁸ Vgl. Hecker (2012), S.47.

¹¹⁹ Vgl. Gassmann/Granig (2013), S. 13ff

durchführen, sich jedoch im weiteren Verlauf nicht mehr auf deren Ergebnisse beziehen.¹²⁰ Dieser Forderung nach Stringenz und einem damit einhergehenden roten Faden sollen die Vision-Gates gerecht werden. Damit steht die Unternehmensvision nicht nur einmalig zu Beginn der Strategieentwicklung im Fokus, sondern begleitet durch den gesamten Prozess.

- Durch die Fokussierung auf die Unternehmensvision im Strategiefindungsprozess lernt das Unternehmen auf der anderen Seite auch viel über die eigene Unternehmensvision. So ist es denkbar, dass durch die intensive und wiederholte Auseinandersetzung mit der eigenen Vision der Wunsch aufkommt, diese zu überarbeiten bzw. zu verfeinern. Natürlich sollte dies nicht spontan und unüberlegt geschehen, stellt die Vision doch einen zeitunabhängigen Idealzustand des Unternehmens dar. Wird jedoch festgestellt, dass die Vision nicht mehr zeitgemäß ist, und wird die Entscheidung getroffen diese neu zu formulieren, so muss das in einem eigenen Prozess stattfinden und nicht als „Nebenbeschäftigung“ im Strategieentwicklungsprozess. Denn die Visionsfindung braucht Zeit und funktioniert am besten im Team, in dem man gemeinsam die Vision aufspürt.¹²¹

5.3.2 Vision Gates in der Praxis

Wie die Vision Gates in der Praxis aussehen können, wird in diesem Kapitel beschrieben. Ein Blick auf das Modell in Abbildung 19 zeigt, dass die Vision Gates an jenen Stellen eingeführt wurden, an denen Entscheidungen zur Stoßrichtung anstehen. Zu Ende der Phase „Erforschen“ können verschiedene strategische Optionen am Tisch liegen, die Überprüfung der Vereinbarkeit mit der Vision kann diese vereinfachen. Ähnlich wie die von Lercher im BIG PICTURE Modell beschriebenen Commitment Gates hier Zustimmung und Verpflichtung aller im Prozess beteiligten Personen eingeholt werden, gerade weil in kleinen und mittleren Unternehmen meist begrenzte Mittel und Ressourcen zur Verfügung stehen und Schwerpunkte gesetzt werden müssen.¹²² Ziel der Vision Gates ist es, dieses Commitment zu einer strategischen Stoßrichtung in Einklang mit der Unternehmensvision zu bringen. In der Praxis ist vorgesehen, dass das gesamte in die Strategieentwicklung eingebundene Team zu Vision Gate Meetings zusammenkommt, alle strategischen Optionen vorgestellt und gegebenenfalls diskutiert und mit der Unternehmensvision abgeglichen werden, mit dem Ziel, dass am Ende Einigkeit über den weiteren Weg herrscht. Diese Einigkeit wird am besten mit der Unterschrift aller Teammitglieder demonstriert und die Entscheidung an das gesamte Team kommuniziert. Die Vision Gates eignen sich demnach auch gut, um die gesamte Belegschaft über den aktuellen Stand des Strategieprozess zu informieren. Wird im Vision Gate Meeting keine Einstimmigkeit erreicht, oder ist keine der verfügbaren Optionen mit der Unternehmensvision vereinbar, müssen diese weiterentwickelt und abgeändert werden. Erst wenn das Vision Gate Meeting positiv absolviert ist, kann zum nächsten Schritt übergegangen werden.

Um die praktische Relevanz der Vision Gates zu untermauern, soll ein Beispiel der teamazing GmbH dienen. Das Teambuilding-Unternehmen hat durch die Corona-Pandemie ausgelöst viele neue digitale

¹²⁰ Vgl. Granig (2013), S. 27ff.

¹²¹ Vgl. Hecker (2012), S. 51.

¹²² Vgl. Lercher (2019), S. 39.

Produkte entwickelt. Zu Beginn der Überlegungen gab es verschiedene Optionen: Onlinekurse, moderierte virtuelle Events, Online-Vorträge und vieles mehr. Die Vision „wir begeistern Teams“ half in diesem Fall unterbewusst bei der Wahl der Stoßrichtung zu moderierten Online-Events mit starkem Fokus auf die Interaktion zwischen den Teilnehmer*innen und Moderatoren seitens teamazing. Das garantierte in dieser für das Unternehmen sehr heiklen Phase dafür, dass alle Mitarbeiter*innen mit großer Motivation an der Verwirklichung der Vision (im digitalen Kontext) mitwirkten und endete mit Umsatzrekorden Ende 2020 und der Durchführung von mehr als 100 virtuellen Weihnachtsfeiern auf der ganzen Welt. Auch wenn hier nicht systematisch vorgegangen wurde, zeigt es den enormen Einfluss der Vision auf die Strategie.

5.4 Phase: Vorbereiten

Zentral in dieser Phase ist es, im Unternehmen die für den Prozess der Innovationsstrategieentwicklung notwendigen Entscheidungsträger zu identifizieren, abzuholen und ein gemeinsames Verständnis zu Innovation zu schaffen. Ausgangspunkt aller folgenden Überlegungen ist die Unternehmensvision.

Im Rahmen eines gemeinsamen Kickoffs werden die grundlegenden Erwartungen zur Innovationsstrategie abgeholt, ohne noch mögliche Lösungen in den Raum zu stellen. Zentral ist hier, die Motivation und das „Commitment“ der im Prozess beteiligten Personen einzufordern. Weiters werden Rollen und Verantwortlichkeiten, sowie die damit verbundenen Ressourcen festgelegt. Es empfiehlt sich, hier eine*n Projektverantwortliche*n aus der Unternehmensführung zu wählen, damit das Projekt ausreichend Priorität erfährt. Außerdem ist es wichtig, dass hier auch den individuellen Gefühlen, Erwartungen und Ängsten Raum gegeben wird, so wie Granig es fordert.¹²³

Das zweite zentrale Element der Vorbereitungsphase ist die Auseinandersetzung mit der Unternehmensvision. Ein gemeinsames Verständnis der Vision ist an dieser Stelle von zentraler Bedeutung, da sie handlungs- und richtungsleitend in allen folgenden Schritten ist. Im selben Schritt können auch zugehörig die Mission und das Leitbild behandelt werden. Erst wenn alle im Prozess ein „Commitment“ zu dieser Vision und dem Verständnis, diese als Polarstern für die folgenden Phasen zu akzeptieren abgeben, kann in die nächste Phase übergegangen werden.

5.5 Phase: Erforschen

In dieser Phase wird einerseits eine Standortbestimmung des Unternehmens in der Gegenwart durchgeführt. Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens werden objektiv herausgearbeitet. Hierfür eignet sich die SWOT-Analyse. Neben den eigenen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken ist es auch notwendig, sich mit jenen der Mitbewerber am Markt auseinanderzusetzen. Die Kombination dieser Informationen ergibt ein klares Bild der aktuellen Position am Markt. Wichtig ist an dieser Stelle den Lösungsraum bewusst offen zu halten. Um das Umfeld genauer zu verstehen kann auch eine Umweltanalyse (z.B. PESTEL) zum Einsatz kommen.

Nach der Analyse der gegenwärtigen Situation wird der Blick in die Zukunft gerichtet. Mittels Projektionsmethoden wie der Szenariotechnik können Prognosen zur Markt- und Technologieentwicklung

¹²³ Vgl. Granig (2013), S. 16.

in der Zukunft getroffen werden. Hier ist es von Bedeutung, sich mit zukünftigen Veränderungen sowohl intern (was etwa das Personal, die finanziellen Mittel oder das Know How betrifft) also auch extern auseinander zu setzen. Um ein Bild von der zukünftigen Veränderung der Umwelt zu erlangen, können Megatrends und Trends in der eigenen Branche analysiert werden.

Im letzten Schritt dieser Phase wird die Stoßrichtung der künftigen Innovationsstrategie festgelegt. Dabei muss eine Frage auf die Antwort gefunden werden, in welchem Geschäftsfeld ein Wachstum gewünscht ist. Dazu kann eine Suchfeldanalyse verwendet werden.

Bevor in die nächste Phase übergegangen wird, erfolgt ein Gate-Meeting, in dem die ausgewählte Stoßrichtung auf die Übereinstimmung mit der Unternehmensvision überprüft wird.

5.5.1 Trendmapping

Trendmapping ist eine Methode, die dazu verwendet wird, Trends in verschiedenen Bereichen zu identifizieren und zu bewerten. Dazu werden verschiedene Quellen wie Nachrichten, wissenschaftliche Artikel, soziale Medien und Expertenmeinungen untersucht, um relevante Entwicklungen zu erkennen und zu verstehen. Einmal identifiziert, werden die Trends bewertet, um ihre möglichen Auswirkungen auf die Zukunft abzuschätzen.

Ein Vorteil dieser Methode ist, dass Trendmapping es ermöglicht, die Auswirkungen von Trends auf unterschiedliche Bereiche zu verstehen. So kann es dazu beitragen, die Auswirkungen von Technologietrends auf die Gesellschaft, die Wirtschaft oder die Umwelt besser zu verstehen.

Ein Nachteil von Trendmapping ist, dass es schwierig sein kann, relevante Trends von irrelevanten Entwicklungen zu unterscheiden. Es kann auch schwierig sein, die möglichen Auswirkungen von Trends genau vorherzusagen. Ein weiterer Nachteil ist, dass es Zeit und Ressourcen erfordert, um die notwendigen Daten zu sammeln und auszuwerten.

Ein guter Ausgangspunkt, um sich einen Überblick über relevante Trends zu verschaffen ist die Megatrend Map des Zukunfts-Instituts¹²⁴, welche im Folgenden dargestellt ist.

¹²⁴ Vgl. Zukunftsinstitut (2021), Onlinequelle.

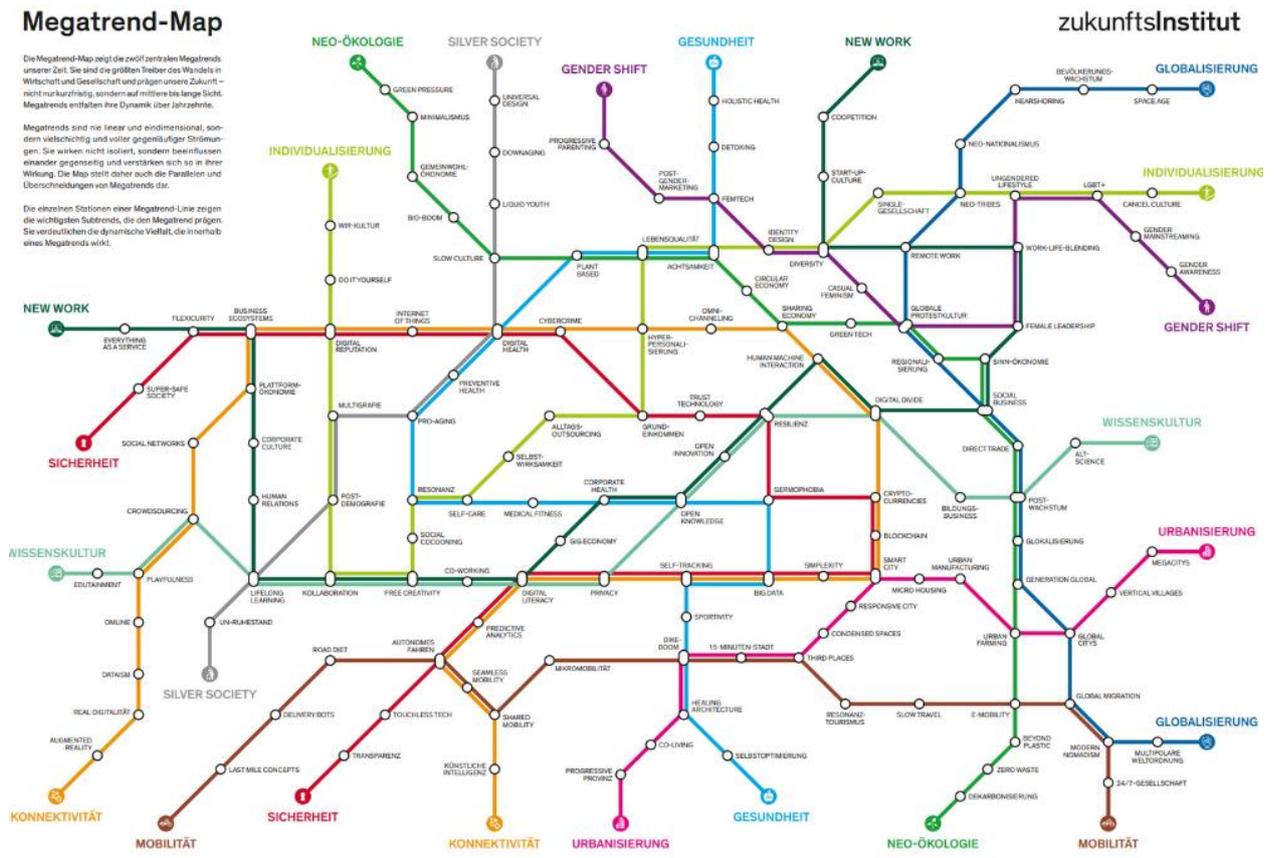


Abbildung 20 Megatrend-Map des Zukunftsinstituts¹²⁵

Informationen aus für das betrachtete Unternehmen können für strategische Überlegungen herangezogen werden. Hier sind einige Beispiele:

- Identifizierung von Wachstumsmöglichkeiten: Trends können dazu verwendet werden, Wachstumsmöglichkeiten in neuen Märkten oder Branchen zu identifizieren. Unternehmen können ihre Produkt- und Dienstleistungsportfolios anpassen, um diese Möglichkeiten zu nutzen.
- Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen: Trends können auch dazu verwendet werden, um neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die auf zukünftige Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden abgestimmt sind.
- Identifizierung von Risiken: Trends können auch dazu verwendet werden, Risiken in Bezug auf die Wettbewerbssituation, die Technologie oder die Gesetzgebung zu identifizieren und zu bewerten. Unternehmen können Maßnahmen ergreifen, um diese Risiken zu minimieren.
- Anpassung der Geschäftsprozesse: Identifizierte Trends können auch dazu genutzt werden, um die Geschäftsprozesse anzupassen, um sich besser an die sich verändernden Marktbedingungen anzupassen und so die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.
- Fokus auf die Zukunft: Durch das Trendmapping wird auch ein Fokus auf die Zukunft gesetzt und Unternehmen können so frühzeitig auf zukünftige Entwicklungen reagieren und sich darauf vorbereiten.

¹²⁵ Vgl. Zukunftsinstitut (2021), Onlinequelle.

Es ist wichtig zu beachten, dass die Nutzung von Trends für die Entwicklung einer Innovationsstrategie nicht isoliert betrachtet werden sollte, sondern im Zusammenspiel mit anderen Faktoren wie Marktforschung, Kundenbedürfnissen und Wettbewerbsanalyse.

5.5.2 SWOT-Analyse

Eine SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen) ist eine Methode zur strategischen Planung, die dazu verwendet wird, die aktuelle Situation eines Unternehmens oder Projekts zu bewerten und die Auswirkungen von internen und externen Faktoren auf die Ziele des Unternehmens oder Projekts zu verstehen.

Im Zusammenhang mit der Entwicklung einer Innovationsstrategie kann eine SWOT-Analyse helfen, indem sie:

1. Stärken und Schwächen des Unternehmens identifiziert: Eine SWOT-Analyse kann dazu beitragen, die Stärken und Schwächen des Unternehmens im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit zu identifizieren. Dies kann dazu beitragen, die Ressourcen des Unternehmens besser zu nutzen und Schwächen zu minimieren.
2. Chancen und Bedrohungen erkennt: Eine SWOT-Analyse kann auch dazu beitragen, Chancen und Bedrohungen im Markt zu erkennen, die die Innovationsstrategie beeinflussen können. Dies kann dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern und Risiken zu minimieren.
3. Prioritäten setzt: Durch die Identifizierung von Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen kann eine SWOT-Analyse dazu beitragen, die Prioritäten für die Innovationsstrategie festzulegen und die Ressourcen entsprechend zu verteilen.
4. Potenziale und Risiken identifiziert: Eine SWOT-Analyse hilft dabei, Potenziale und Risiken von innovativen Ideen, Produkten oder Dienstleistungen zu identifizieren, die für das Unternehmen in Frage kommen.

Eine SWOT-Analyse dient als Basis für die Entwicklung einer Innovationsstrategie, da sie die Grundlage für die Identifizierung von Zielen und Maßnahmen bildet. Es ist wichtig zu beachten, dass eine SWOT-Analyse lediglich ein erster Schritt bei der Entwicklung einer Innovationsstrategie sein kann, und dass weitere Schritte wie die Identifizierung von Zielen, die Entwicklung von Maßnahmen, die Kontrolle und Anpassung der Strategie erforderlich sind.

Granig empfiehlt eine stringente Vorgehensweise, bei der zuerst neutrale Entwicklungen der Umwelt identifiziert und später mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens verglichen werden. Dadurch kann entschieden werden, welche Entwicklung sich zu einer Chance und welche sich einer Bedrohung entwickelt, ohne neutrale Entwicklungen von vornherein zu klassifizieren. Dieser Ansatz führt zu klareren Klassifikationen von Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen und vermeidet, dass diese in der

Praxis verwechselt werden. Die erarbeiteten Chancen und Bedrohungen fließen bei der Auswahl der strategischen Stoßrichtungen ein.¹²⁶

SWOT - Analyse

		Interne Analyse	
		Stärken	Schwächen
Externe Analyse	Chancen	<ul style="list-style-type: none"> • Einzigartiges und diverses Team • Flexibilität • Firmenkultur • flache Hierarchie • hohe Transparenz • Authentizität/Sympathie • selbst entwickelte, einzigartige Produkte • hoher Support und Beziehungsfaktor 	<ul style="list-style-type: none"> • keine großen Partner • wenig IT- und Programmier-Knowhow • wenig personelle Ressourcen • große Auslastung • keine langfristige Planung
	Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • Durch Firmenkultur und Online-Produkte aktiven Trend • "Remote Work" mitgestalten • Vorbildfunktion "New Work" verkaufen 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Kundenbeziehungen aufbauen und pflegen • Partnerschaften anstreben, um damit Knowhow aufzubauen

Abbildung 21 Beispiel einer SWOT-Analyse für die teamazing GmbH (eigene Darstellung)

5.5.3 Umwelt- Analyse

Eine PEST-Analyse (Political, Economic, Social, and Technological) ist eine Methode zur Analyse der externen Umweltfaktoren, die ein Unternehmen oder Projekt beeinflussen können. Sie untersucht politische, wirtschaftliche, soziale und technologische Faktoren, die die Innovationsstrategie beeinflussen können.

Wie die SWOT-Analyse kann die PEST-Analyse bei der Entwicklung ein hilfreiches Instrument sein, indem sie:

1. politische und gesetzliche Rahmenbedingungen identifiziert: Eine PEST-Analyse kann dazu beitragen, politische und gesetzliche Rahmenbedingungen zu identifizieren, die die Innovationsstrategie beeinflussen können. Dies kann dazu beitragen, Risiken zu minimieren und Chancen zu nutzen.
2. wirtschaftliche Faktoren erkennt: Eine PEST-Analyse kann auch dazu beitragen, wirtschaftliche Faktoren wie den Zustand der Konjunktur, die Inflation, die Wechselkurse und die Arbeitslosigkeit zu erkennen, die die Innovationsstrategie beeinflussen können.

¹²⁶ Vgl. Granig (2013), S. 30

3. soziale Trends identifiziert: Eine PEST-Analyse kann dazu beitragen, soziale Trends wie die Bevölkerungsentwicklung, die Alterung der Bevölkerung, die Bildungsniveaus und die Veränderungen im Verbraucherverhalten zu identifizieren, die die Innovationsstrategie beeinflussen können.
4. technologische Entwicklungen erkennt: Eine PEST-Analyse kann auch dazu beitragen, technologische Entwicklungen wie die Entstehung neuer Technologien, die Veränderungen in der Produktionswissenschaft und die Veränderungen im Kommunikationsverhalten zu erkennen, die die Innovationsstrategie beeinflussen können.

Eine PEST-Analyse dient als Umfeldanalyse, die es ermöglicht, die möglichen Auswirkungen von externen Faktoren auf die Innovationsstrategie zu bewerten und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.¹²⁷

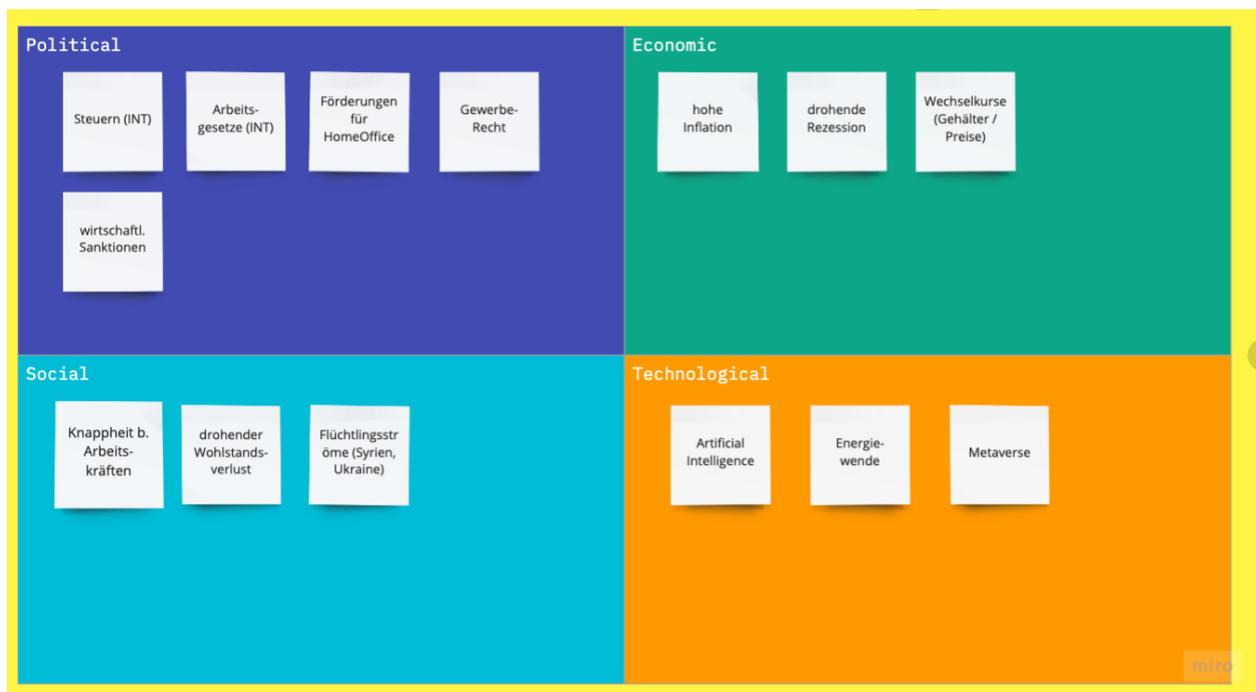


Abbildung 22 Beispiel einer PEST-Analyse für die teamazing GmbH (eigene Darstellung)

5.5.4 Szenariotechnik

Im Rahmen der strategischen Exploration ist es wichtig, oft auch schleichende Trends und Veränderungen im Markt zu erkennen. Die zentrale Herausforderung liegt dabei, die zukünftigen Marktanforderungen und Kundenbedürfnisse in der Gegenwart abzubilden und zu beurteilen. Die Szenario-Technik ist demnach ein Projektionsverfahren und läuft in der Regel in acht Schritten ab:¹²⁸

1. Festlegung und Strukturierung des Untersuchungsbereiches (zum Beispiel Unternehmen, Geschäftsbereich, Technologie);
2. Identifizierung und Strukturierung der wichtigsten Umfeldsegmente (zum Beispiel Absatzmarkt, Wettbewerbssituation, technologische und politische Umwelt);

¹²⁷ Vgl. Kerth/Stich (2015), S. 122.

¹²⁸ Vgl. Geschka (2012), S. 6ff.

3. Ermittlung von geeigneten kritischen Indikatoren für die Beschreibung der Umfeldsegmente (zum Beispiel Marktvolumen) und Beschreibung des Ist-Zustands und der Entwicklungstendenzen dieser Indikatoren (zum Beispiel Hochrechnung des Marktpotenzials aufgrund von spezifischen Annahmen);
4. Bildung und Auswahl von alternativen Annahmen bezüglich der Umfeldentwicklung (zum Beispiel Zunahme, Abnahme oder Kontinuität der Nachfrage in dem relevanten Markt);
5. Erarbeitung und Interpretation von im Allgemeinen drei bis fünf Szenarien der Umfeldsituation, wobei mindestens ein bestes, ein schlechtestes und ein wahrscheinliches Szenario (Best-Case-, Worst-Case- und Trend-Szenario) beschrieben werden, die sich als sogenannte »Prognosetrompete« darstellen lassen
6. Beschreibung, Einführung und Wirkungsanalyse von signifikanten Störereignissen im Projektionszeitraum (zum Beispiel Auftreten eines neuen Wettbewerbers in dem relevanten Marktsegment in einem Zeitpunkt t1);
7. Entwicklung von alternativen Handlungsoptionen und Ableitung von Konsequenzen für den Projektionsgegenstand;
8. Konzeption von strategischen Maßnahmen zur Bewältigung beziehungsweise Vermeidung der Störungen und Beurteilung ihrer Auswirkungen (zum Beispiel in dem Zeitpunkt t2).

5.5.5 Technologieradar

Diese Methode dient wie ein Radar dazu, relevante Technologien und deren Entwicklungsstand zu beobachten.¹²⁹ In einem Zeitraum von sechs bis zwölf Monaten werden im Vorgehensmodell des Fraunhofer Instituts drei Phasen durchlaufen. Zunächst wird ein Technologiebedarfsprofil ermittelt, darauf folgt die Phase der Trendrecherche und Expertenidentifikation. Abschließend werden in der Phase der Trendaufbereitung und Analyse die identifizierten Technologien und Themenbereiche im Kontext des betrachteten Unternehmens bewertet und eingeordnet. In dieser Phase wird auch die Marktseite mit einbezogen.

Die zentrale Größe des Technologieradars ist die Technologiereife. Diese besagt, ob eine Technologie erst am Anfang und in der Entstehung ist („Schrittmachertechnologie“, innerster Kreis), sich im Stadium einer beschleunigten Entwicklung befindet („Schlüsseltechnologie“, zweiter Kreis), oder bereits ein Plateau erreicht hat, an welchem keine wesentliche Entwicklung mehr stattfindet („reife Technologie“, äußerster Kreis).¹³⁰

Zur besseren Übersicht kann man die identifizierten Technologien nach Art zusammenfassen und in Kreissegmenten darstellen. Dies ist im Bild unten beispielhaft dargestellt.

¹²⁹ Vgl. Spath (2010), S.24.

¹³⁰ Vgl. Stern (2010), S. 45.

Durchführung:

1. klare Abgrenzung des Produkts
2. Kundensicht einnehmen; Fokus auf Job, nicht auf Situation
3. Brainstorming zur Frage: "Für welchen Job wird mein Produkt angeheuert?"
4. "Wer ist der Job Executer (meist Enduser)?"
5. Formulierung eines "Job Statement"

Merkmale des Job Statements:

- Job ist zeitlich konstant (Beispiel oben mit Musik)
- keine geographische Abgrenzung
- Job ist lösungsunabhängig

5.5.7 Empathy Map

Die Empathy-Map ist ein Tool zur Kundenanalyse. Mit Hilfe verschiedener Felder wird versucht, die Motive und den Charakter der gewünschten Zielgruppen zu finden und somit einfacher in diese Rolle schlüpfen zu können. Das ermöglicht in weiterer Folge ein zielgruppenorientiertes Marketing. Der Vorteil der Empathy Map ist der Bezug zu Gefühlen, Gedanken und Handlungen und weniger genaue Daten und Fakten von Personas, was eine schnellere Anwendung erlaubt.¹³²

Durchführung:

1. Festlegung des Kontextes der Person/Zielgruppe
2. Sammeln von Begriffen zu den einzelnen Feldern
3. Ableiten von Maßnahmen
4. Für weitere Personen/Zielgruppen durchführen

5.6 Phase: Planen

Aufbauend auf den Analysen der vorangegangenen Phasen und der Stoßrichtung werden in dieser Phase etwaige Lücken zwischen der gegenwärtigen und der gewünschten Zukünftigen Position ermittelt. Für diese Lücken werden langfristige Zielsetzungen formuliert und Handlungsalternativen aufgezeigt. Für die einzelnen Lücken oder Gaps werden Teilstrategien erarbeitet, die folgende Fragen beantworten:

- Welche Fähigkeiten brauchen wir, um den angestrebten Zustand zu erreichen und wie entwickeln wir diese?
- Was ist das erfolgskritische Know-How im Unternehmen und wer trägt dieses?
- Wie wahrscheinlich ist eine Realisierung dieser Strategie und mit wie viel Ressourcenaufwand ist zu rechnen?

Im weiteren Schritt erfolgt eine Priorisierung der Teilstrategien. Dies ist insbesondere bei kleineren Unternehmen wichtig, da diese oft in die Falle tappen, alles auf einmal lösen zu wollen und dann in der

¹³² Vgl. IONOS – Empathy Map, Onlinequelle.

Umsetzung scheitern. Nach der Priorisierung befindet sich ein weiteres Gate, welches überprüft, ob die ausgewählte Teilstrategie im Einklang mit der Unternehmensvision ist.

Im letzten Schritt dieser Phase werden die notwendigen Kernkompetenzen zum Schließen der gewählten Lücke bzw. zur Erreichung des Soll-Zustandes ermittelt. Diese Kompetenzen sollen in Zukunft auch den Wettbewerbsvorteil generieren.

5.6.1 Innovationsportfolio

Das Innovationsportfolio ist die Gesamtheit aller laufenden und geplanten Innovationsaktivitäten. Der Portfolioplanungsprozess läuft in folgenden Schritten ab:¹³³

- Sammlung aller laufenden Projekte und Ideen.
- Bewertung der Ideen und Bewertung der Projekte. Mögliche Kriterien können aus der Strategie abgeleitet werden. Aber auch die Kriterien aus der Ideenbewertung im Innovationsprozess sind anwendbar.
- Klassifikation entsprechend der „Strategic Buckets“ (= definiertes Budget)
- Priorisierung und Ranking
- Schätzung der notwendigen Kapazitäten
- Freigabe der Projekte innerhalb der „Strategic Buckets“ entsprechend der Priorisierung, bis die gewidmeten Kapazitäten erschöpft sind.

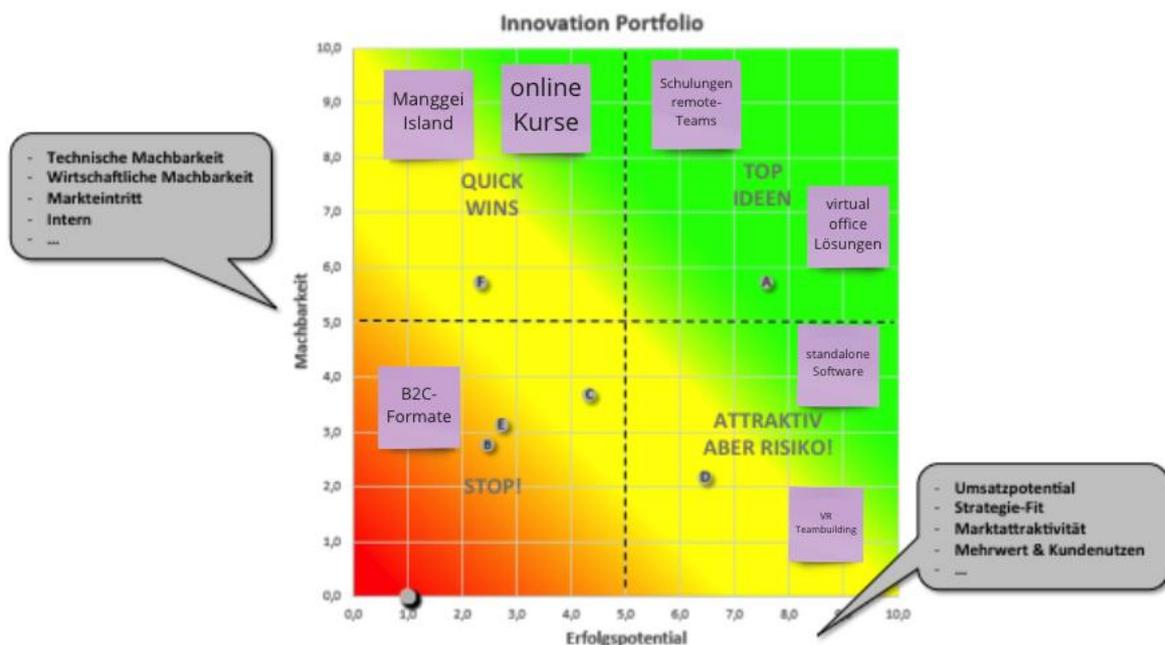


Abbildung 25 Innovationsportfolio der teamazing GmbH (eigene Darstellung, angelehnt an Tagwerker-Sturm 2011 S.21)

¹³³ Vgl. Tagwerker-Sturm (2011), S.21. Onlinequelle

5.6.2 Know-How Innovationsportfolio

Diese Abwandlung des Innovationsportfolios, entwickelt von Geschka & Partner setzt marktrelevante Aspekte mit internen Unternehmensfähigkeiten in Beziehung.¹³⁴

Die Darstellung des im Unternehmen vorhandenen und nutzbaren Know-Hows ist gerade für Unternehmen der Dienstleistungsbranche interessant. Relevantes Know-How wird sichtbar und transparent gesammelt. In Kombination mit Marktdaten können so attraktive Innovationsfelder identifiziert werden.

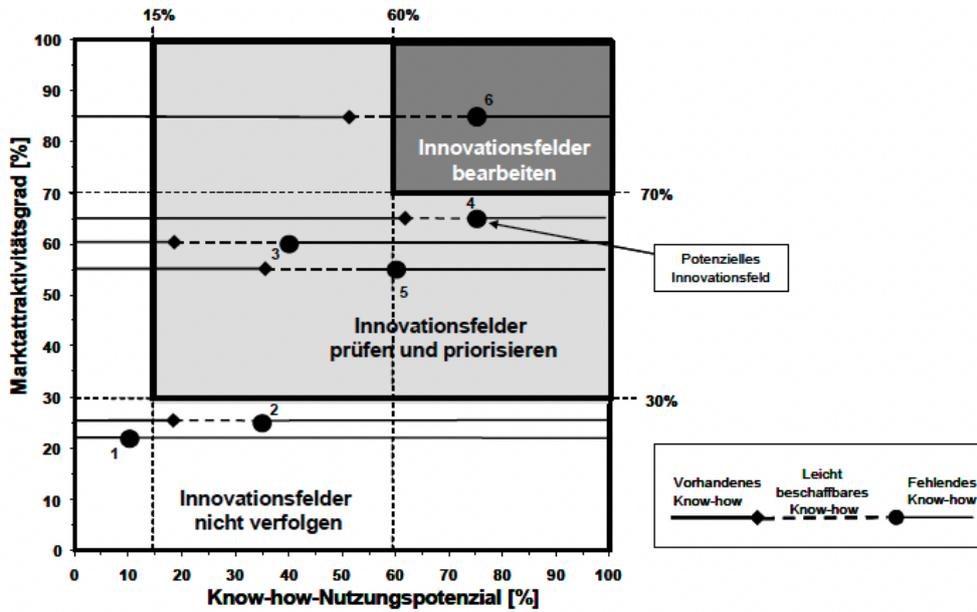


Abbildung 26 Innovationsportfolio¹³⁵

5.7 Phase: Tun

In dieser Phase werden konkrete Projekte und Maßnahmen zur Verwirklichung der Strategie festgelegt. Besondere Priorität ist auch in dieser Phase, dass das Commitment zur Umsetzung sowohl von der Unternehmensführung als auch den in der Umsetzung beteiligten Mitarbeiter*innen gegeben ist.

Bei der Verteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten empfiehlt es sich, die Gesamtverantwortung des Innovationsprozesses bei einer Person des Top-Managements anzusiedeln. Weiters ist die Bestimmung eines „Vision Keepers“ denkbar, dessen Aufgabe es ist, in folgenden Innovationsprojekten alle Handlungen und Veränderungen auf Verträglichkeit mit der Vision zu prüfen.

Bevor die konkreten Maßnahmen und Aktivitäten zur Umsetzung geplant werden, ist es sinnvoll, ein für das jeweilige Projekt/Branchen ein geeignetes Innovationsprozessmodell zu wählen. Davon finden sich viele in der Literatur.¹³⁶ Auch hier gilt die Empfehlung ein einfaches Modell zu wählen.

Modell „Outsight in“

¹³⁴ Vgl. Geschka & Partner Unternehmensberatung (2021), Onlinequelle

¹³⁵ Vgl. Geschka & Partner Unternehmensberatung (2021), Onlinequelle

¹³⁶ Vgl. Vahs/Brem (2013), S. 213ff.

Dieses Modell adressiert zwei Innovationsschwächen, die allgemein für mittelständische Unternehmen gelten:¹³⁷ Informationsdefizite, insbesondere geringe Marktkennntnisse, sowie fehlende oder nur vage Innovationsstrategien. Viele mittelständische Unternehmen entwickeln Innovationen in der Regel ausschließlich ausgehend von ihren bestehenden Produkten und Dienstleistungen (Insight out) und vernachlässigen potenzielle Innovationen ausgehend von externen Entwicklungen und Trends (Outsight in). Dadurch entstehen meist inkrementelle, maximal signifikante Innovationen, aber keine Durchbruchinnovationen. Außerdem sind die Unternehmen dadurch nicht genügend auf mögliche Risiken durch neue Wettbewerber oder Substitute vorbereitet, die zum Beispiel aus einer bislang branchenfremden technischen Lösung entstehen könnten. Im Mittelpunkt des Modells steht der Ideenentstehungsprozess, der Ideengenerierung, -konkretisierung, -bewertung und -auswahl beinhaltet. Zu Anfang steht jedoch ein eine klare Zielsetzung des Prozesses, die eng mit der Unternehmensstrategie abgestimmt werden muss. Die Umsetzung von Innovationsideen in mittelständischen Unternehmen erfordert die Beteiligung mehrerer operativer Abteilungen und die Einbeziehung der richtigen Personen, auch wenn sie nicht direkt aus dem Unternehmen stammen. Es ist wichtig, zielgerichtete und für mittelständische Unternehmen geeignete Methoden einzusetzen, die schnell und einfach Ergebnisse liefern und ausgewählte Kunden in den Ideenprozess einbeziehen. Der "Outsight-in" Ansatz beginnt mit der Analyse von Trends in verschiedenen Kategorien wie Technologie, Politik, Wirtschaft, Soziodemografie und Ökologie, um einen systematischen Startpunkt für den Innovationsprozess zu schaffen.



Abbildung 27 vorgeschlagene Vorgehensweise und Instrumente zur Umsetzung (eigene Darstellung angelehnt an Granig, 2013, S. 39)

Das vorgestellte Modell wurde von den Autoren anhand einer exemplarischen Umsetzung in einem mittelständischen Sanitätsfach Einzelhändlers in Deutschland evaluiert. Besonders hervorzuheben ist hier,

¹³⁷ Vgl. Geschka (2007), zitiert nach Granig (2013), S. 37.

dass dabei alle am Prozess beteiligten Personen zum Thema Innovation geschult und somit auf ein gleiches Wissensniveau gebracht wurden, bevor diese zum ersten Workshop zusammenkamen. Auch die einwöchige Pause zwischen der Erstellung von Businessplänen für die einzelnen Ideen und deren Bewertung muss angemerkt werden.¹³⁸ Dies kann helfen, dass die Teilnehmer*innen etwas Abstand zu den vorgestellten Ideen bekommen, um eine unvoreingenommene Bewertung zu begünstigen.

Modell von Thom

Das Innovationsmodell von Norbert Thom ist ein Ansatz zur Analyse, Konzeption und Umsetzung von Innovationen, der auf den Erfahrungen und Forschungen des Professors für Innovation und Technologiemanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin basiert.

Das Innovationsmodell von Norbert Thom ist ein systematisches und strukturiertes Vorgehensmodell, das Unternehmen dabei hilft, ihre Innovationsfähigkeit zu steigern. Es ermöglicht es Unternehmen, ihre Ressourcen gezielt einzusetzen und sicherzustellen, dass die entwickelten Innovationskonzepte den Anforderungen des Unternehmens entsprechen. Ein wichtiger Vorteil des Modells ist, dass es Unternehmen ermöglicht, ihre Innovationsprojekte systematisch und gezielt zu planen und umzusetzen.

Das Modell des Innovationsprozesses von Thom ist in drei Phasen gegliedert und stellt sich wie folgt dar:

Hauptphasen		
1 Ideengenerierung	2 Ideenakzeptierung	3 Ideenrealisierung
Spezifizierung der Hauptphasen		
1.1 Suchfeldbestimmung 1.2 Ideenfindung 1.3 Ideenvorschlag	2.1 Prüfung der Ideen 2.2 Erstellen von Realisierungsplänen 2.3 Entscheidung für einen zu realisierenden Plan	3.1 Konkrete Verwirklichung der neuen Idee 3.2 Absatz der neuen Idee an Adressat 3.3 Akzeptanzkontrolle <small>miro</small>

Abbildung 28 Innovationsprozessmodell nach Thom mit den drei Phasen Ideengenerierung, Ideenakzeptanz und Ideenrealisierung¹³⁹

Dieses Modell ist bewusst nur grob und in wenige eindeutige Phasen gegliedert, beinhaltet trotzdem die auch die Umsetzung der Idee. Das ist gerade für kleine Unternehmen wesentlich, denn oft wird der gesamte Prozess nicht zu Ende geführt und aus einer Idee wird selten eine Innovation.

Es ist jedoch zu beachten, dass wie jedes Modell auch das Innovationsmodell von Norbert Thom seine eigenen Grenzen hat und nicht für jeden Fall und jede Branche passend ist. Gerade weil es nur grob

¹³⁸ Vgl. Granig (2013), S.40

¹³⁹ Vgl. Thom (1980), S. 53

formuliert ist, wäre ratsam, es an die spezifischen Anforderungen und Umstände des Unternehmens anzupassen.

5.8 Phase: Retro

Diese Phase hat das Ziel Feedback aller im Entwicklungsprozess eingebundenen Personen zum Prozess einzuholen und zu dokumentieren. Da die Entwicklung einer Innovationsstrategie kein einmaliges Unterfangen ist, kann bei ernsthafter Auseinandersetzung dieser Phase viel für den nächsten Durchlauf geplant werden.

Aus dem Feedback können „lessons learned“ abgeleitet werden. Am Ende der Retro soll ein Ausblick gegeben werden, wann und in welcher Form der nächste Durchlauf bzw. eine Überarbeitung der Innovationsstrategie stattfinden soll.

6 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

Im zweiten Teil der vorliegenden Arbeit soll das theoretische Vorgehensmodell auf Anwendbarkeit geprüft werden. Dazu soll, wie oben beschrieben (*Abbildung 19 Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie. Die violetten Sterne markieren Gates, bei denen sich das gesamte Team die Frage stellt, ob die Innovationsstrategie noch im Einklang mit der Unternehmensvision ist. Erst bei einer positiven Bewertung kann fortgesetzt werden.*) eine Innovationsstrategie für ein reales Unternehmen entwickelt werden. Die bereits im Modell verankerte Phase „Retro“ ist dahingehend besonders wichtig, da hier bei der erstmaligen Anwendung dieses Modells noch einige Kinderkrankheiten und notwendige Anpassungen gefunden werden können. Diese sollen dann am Ende dieses Teils in eine Überarbeitung des Modells einfließen.

Von Seiten der teamazing GmbH wurde bereits die Zusage zur Unterstützung dieser praktischen Evaluierung erteilt.

6.1 Umfrage zu Unternehmensvision und Innovationsstrategie

Im einleitenden Abschnitt 1.1 wurde die These aufgestellt, dass der Großteil der österreichischen KMUs zwar eine Unternehmensvision formuliert haben und daraus eine Unternehmensstrategie ableiten, jedoch keine Innovationsstrategie. Dies sollte mittels einer quantitativen Umfrage mit qualitativen Elementen überprüft werden.

Eine Kombination von quantitativen und qualitativen Methoden ermöglicht es, sowohl die Häufigkeit und das Ausmaß von Phänomenen als auch tiefgreifende Einblicke in die Erfahrungen und Perspektiven von Individuen zu erhalten. Dies kann ein umfassenderes Verständnis des untersuchten Phänomens ermöglichen und dazu beitragen, die Ergebnisse zu verifizieren und zu validieren.

Die Studie online durchzuführen bietet eine Reihe von Vorteilen: Einer der wichtigsten ist die erhöhte Zugänglichkeit, da die Teilnehmer*innen nicht an einem bestimmten Ort zusammenkommen müssen und so eine größere und heterogenere Stichprobe erreicht werden kann. Online-Studien können auch schneller und kosteneffizienter durchgeführt werden, da die Reisekosten und die Zeit, die für die Durchführung von Studien in traditionellen Settings benötigt wird, entfallen. Ein weiterer Vorteil ist die Anonymität und Vertraulichkeit, die durch Online-Studien ermöglicht werden. Weiters ist auch die automatische Datenerfassung und -analyse zu nennen, welche die Möglichkeit von Fehlern reduziert.

Als Nachteil muss den obigen Argumenten jedoch gegengehalten werden, dass durch eine rein online durchgeführte Umfrage all jene Menschen ausgeschlossen werden, die keinen Zugang zu Internet haben. Das kann in diesem Fall vor allem ältere Menschen und Arbeiter*innen treffen.

6.1.1 Größe der Stichprobe

Als Basis zur Berechnung der Stichprobe diente die Zahl des Berichts „KMU im Fokus 2021“ des Bundesministeriums für Digitalisierung und Wirtschaft, laut dessen sich die Zahl der österreichischen KMUs auf 358.600 beläuft. Zur Berechnung der Größe der Stichprobe wurde folgende Formel herangezogen:

$$\text{Stichprobengröße} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Abbildung 29 Formel zur Berechnung der Größe der Stichprobe.
N = Populationsgröße; e = Fehlerspanne; z = Z-Wert

Daraus ergibt sich für ein Konfidenzniveau von 95% und einer Fehlerspanne von 10% eine Stichprobengröße von 97. Der Z-Wert für ein Konfidenzniveau von 95% ist 1,96.

Um ein möglichst treffendes Abbild der Population zu erlangen, wurde die Umfrage öffentlich im beruflichen Netzwerk LinkedIn geteilt. Zusätzlich wurde die Umfrage im Unternehmen teamazing nicht geteilt, um eine Verzerrung durch zu viele Antworten zu einem Unternehmen zu vermeiden.

Die Umfrage war von achten bis 18. Januar 2023 online aufrufbar.

6.1.2 Inhalt der Umfragen

Die Teilnehmer*innen der Umfrage wurden zunächst um die Zustimmung zur Datenverarbeitung nach Art. 89 Abs. 1 DSGVO gebeten und über ihre persönlichen Rechte aufgeklärt. Im folgenden wurden den Teilnehmer*innen folgende Fragen gestellt:

1. Fragen zur Person
 - a. Geschlecht
 - i. Weiblich
 - ii. Männlich
 - iii. divers
 - b. Alter
 - c. Arbeitsort
 - i. Österreich
 - ii. Europäische Union
 - iii. Drittstaat
 - d. Berufsstand
2. Fragen zum Unternehmen
 - a. Branche (Definition nach WKO)
 - b. Unternehmensgröße
 - i. Kleinunternehmen (bis 9Mitarbeiter*innen)
 - ii. Kleinunternehmen (10 bis 49Mitarbeiter*innen)
 - iii. Mittlere Unternehmen (50 bis 249Mitarbeiter*innen)
 - iv. Großunternehmen (ab 250Mitarbeiter*innen)
 - c. Unternehmenssitz
 - i. Österreich
 - ii. Europäische Union

- iii. Drittstaat
 - d. Führungsverantwortung (ja/nein)
 - e. Dauer der Beschäftigung im Unternehmen
 - i. Weniger als 1 Jahr
 - ii. 1 bis 5 Jahre
 - iii. Mehr als 5 Jahre
 - f. Stellenbezeichnung (freiwillige Angabe)
- 3. Fragen zur Unternehmensvision
 - a. Mein Unternehmen hat eine definierte Unternehmensvision (Ja/Nein/Ich weiß es nicht)
 - b. Ich nehme die Unternehmensvision in meiner täglichen Arbeit wahr?
 - i. Likert Skala: trifft zu (1), trifft eher zu (2), trifft eher nicht zu (3), trifft nicht zu (4)
 - c. Es ist mir wichtig, dass ich mich mit der Unternehmensvision identifizieren kann
 - i. Likert Skala: trifft zu (1), trifft eher zu (2), trifft eher nicht zu (3), trifft nicht zu (4)
- 4. Innovation im Unternehmen
 - a. Ich würde mein Unternehmen als „innovativ“ bezeichnen
 - i. Likert Skala: trifft zu (1), trifft eher zu (2), trifft eher nicht zu (3), trifft nicht zu (4)
 - b. Mein Unternehmen ist stark von der Umwelt beeinflusst (Politik, Wirtschaftslage, Trends)
 - i. Likert Skala: trifft zu (1), trifft eher zu (2), trifft eher nicht zu (3), trifft nicht zu (4)
 - c. In meinem Unternehmen gibt es eine eigene Innovationsabteilung oder eine*n Innovationsmanager*in (Ja/Nein/Ich weiß es nicht)
 - d. Innovation ist Führungsaufgabe
 - i. Likert Skala: trifft zu (1), trifft eher zu (2), trifft eher nicht zu (3), trifft nicht zu (4)
 - e. Innovation ist wichtig für den erfolgreichen Fortbestand meines Unternehmens
 - i. Likert Skala: trifft zu (1), trifft eher zu (2), trifft eher nicht zu (3), trifft nicht zu (4)
- 5. Innovationsstrategie
 - a. Ich habe ein klares Bild davon, was eine „Innovationsstrategie“ ist
 - i. Likert Skala: trifft zu (1), trifft eher zu (2), trifft eher nicht zu (3), trifft nicht zu (4)
 - b. In meinem Unternehmen gibt es eine Innovationsstrategie (Ja/Nein/Ich weiß es nicht)
 - c. Ich kenne die Innovationsstrategie meines Unternehmens (Ja/Nein)
 - d. Ist es dir wichtig, dass dich die Vision des Unternehmens, in dem du arbeitest anspricht?
- 6. Innovation im Unternehmen
 - a. Mein Unternehmen ist innovativ (1 bis 10)
 - b. Mein Unternehmen bedient innovative Märkte (1 bis 10)
 - c. In meinem Unternehmen gibt es eine eigene Innovationsabteilung oder eine*n Innovationsmanager*in (ja/nein/weiß nicht)
 - d. Wer ist für die Entwicklung einer Innovationsstrategie im Unternehmen verantwortlich?
 - i. Geschäftsführung
 - ii. Eigene Innovationsabteilung oder ein*e Innovationsmanager*in
 - iii. Abteilungs- oder Teamleiter
 - iv. Ich weiß es nicht

7. Offene Frage zum Schluss: „Deine Gedanken zum Thema Unternehmensvision & Innovation bzw. Innovationsstrategien. (freiwillige Angabe)

6.1.3 Ergebnisse der Umfrage

Bis zum Abend des 19. Januar 2023 wurden 101 individuelle Antworten registriert. Damit wurde die Anzahl von 94 notwendigen Antworten für ein Konfidenzniveau von 95% und einer Fehlerspanne von 10% erreicht.

Geschlecht und Alter der Befragten

Ich identifiziere mich als

101 responses

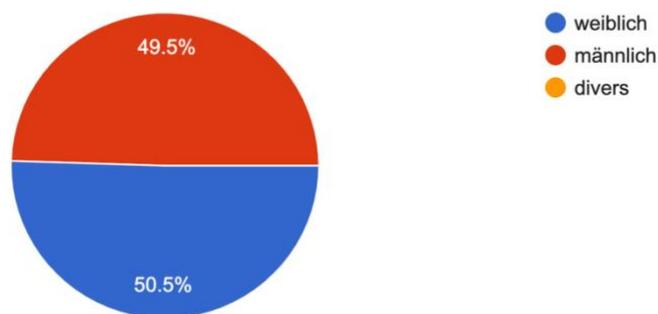


Abbildung 30 Verteilung der Antworten nach Geschlecht. 50 Teilnehmer und 51 Teilnehmerinnen haben an der Umfrage teilgenommen.

Alter

101 responses

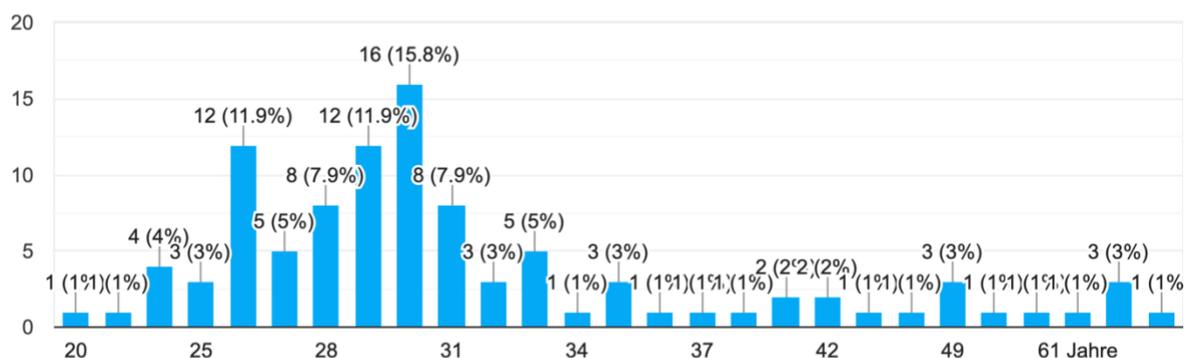


Abbildung 31 Altersverteilung der Umfrageteilnehmer*innen. Auffällig ist eine Häufung bei einem Alter von 30 Jahren.

Die Teilnehmer*innen verteilen sich mit 49.5% männlicher Teilnehmer und 50.5% weibliche Teilnehmerinnen auf, beim Alter ist eine Häufung bei 30 Jahren zu erkennen. Eine Ursache dafür könnte sein das Alter des Studienautors (30 Jahre) sein.

Branche, Unternehmensgröße

Für die Verteilung auf Branchen wurde die Klassifizierung der Wirtschaftskammer Österreich herangezogen. Diese teilen sich unter den Antworten wie folgt auf:

Zu welcher Branche zählt dein Unternehmen?

101 responses

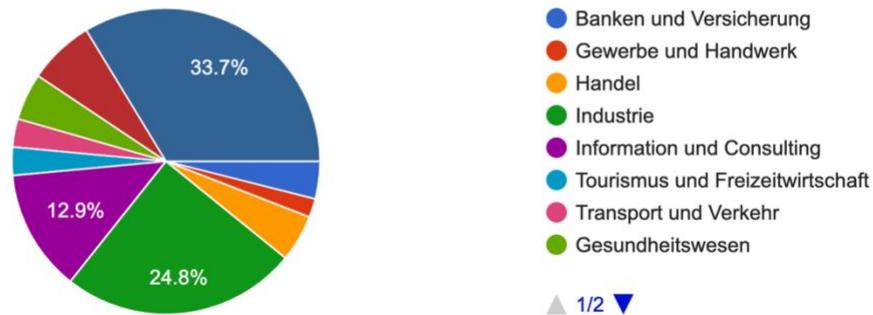


Abbildung 32 Verteilung der Teilnehmer*innen nach Branchenzugehörigkeit ihres Unternehmens. Die meisten ordnen sich demnach „Sonstige Dienstleistungen“ zu (34 Personen), gefolgt von „Industrie“ (25) und Information und Consulting (13).

Bei der Frage nach der Unternehmensgröße zeigt sich folgendes Bild:

Unternehmensgröße

101 responses

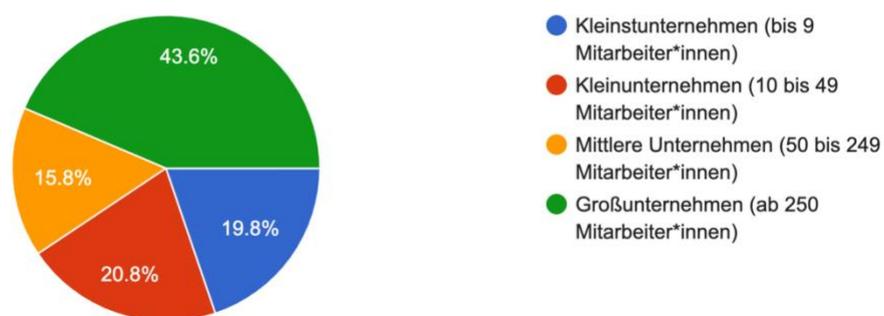


Abbildung 33 Verteilung der Umfrage-Teilnehmer*innen nach Angabe zur Unternehmensgröße.

Laut des Berichts „KMU im Fokus 2021“ des Bundesministeriums für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort sind 33% der Arbeitnehmer*innen in Österreich bei Großunternehmen beschäftigt. Im Fall der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Umfrage gaben 43,6% (44 von 101 Personen) an, bei einem Großunternehmen beschäftigt zu sein, 56,4 (57 von 101 Personen) bei Kleinst-, Klein- und Mittleren Unternehmen. Dass es sich hier um eine vergleichbare Größenordnung handelt, zeigt dass es sich bei der Stichprobe um eine repräsentative Gruppe handelt.

Innovation im Unternehmen

Mein Unternehmen ist stark von der Umwelt beeinflusst (Politik, Wirtschaftslage, Trends,...)

101 responses

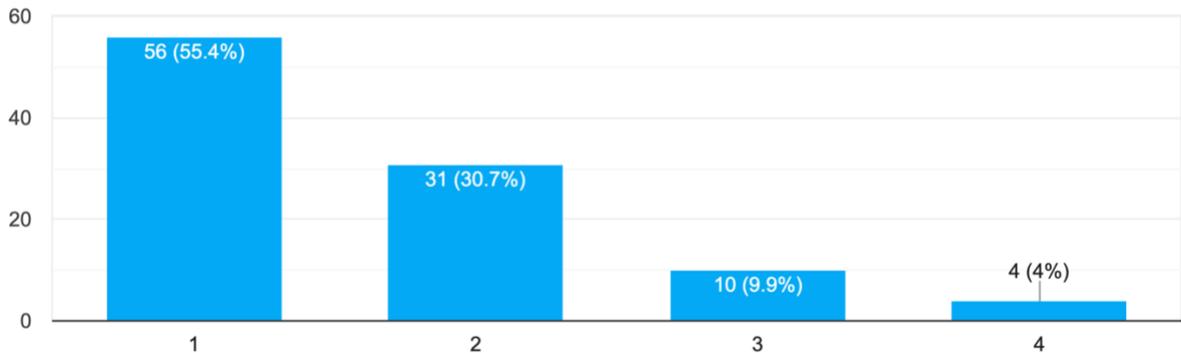


Abbildung 34 Frage nach dem Einfluss der Umwelt auf das eigene Unternehmen.

87 der 101 Befragten (86,2%) gaben bei der Aussage „Mein Unternehmen ist stark von der Umwelt beeinflusst“ „trifft voll zu“ oder „trifft eher zu“ an.

Vision und Innovationsstrategie im Unternehmen

Bei der Frage nach einer definierten Vision im Unternehmen, antworteten 46 von 57 (80,7%) der in KMU beschäftigten Personen mit „Ja.“, 7 von 57 (12,3%) mit „Nein.“ und 4 von 57 (12,3%) mit „Ich weiß es nicht.“. Unter den Antworten von Beschäftigten in Großunternehmen antworteten 41 von 44 (93,2%) auf diese Frage mit „Ja.“, 3 von 44 (6,8%) mit „Ich weiß es nicht.“ Und 0% mit „Nein.“. Dieses Ergebnis unterstützt die These, dass in den meisten KMUs eine definierte Unternehmensvision existent ist.

Es ist mir wichtig, dass ich mich mit der Unternehmensvision identifizieren kann.

101 responses

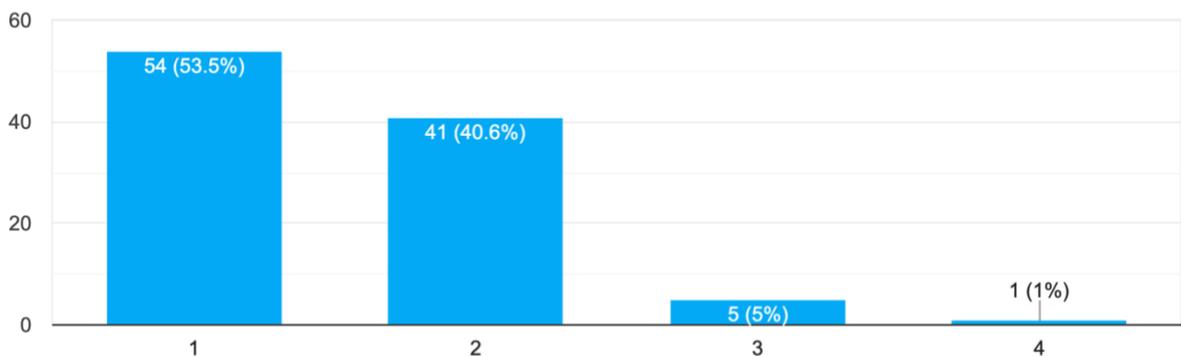


Abbildung 35 94,1% der Befragten antworteten auf die Frage, ob es ihnen wichtig ist, sich mit der Unternehmensvision identifizieren zu können mit „trifft voll zu“ (1) oder „trifft eher zu“ (2).

Weiters konnte mit der durchgeführten Umfrage bestätigt werden, dass die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten großen Wert auf eine passende Unternehmensvision legt. Gerade deswegen muss diese auch in strategischen Überlegungen berücksichtigt werden.

Auf die Frage „In meinem Unternehmen gibt es eine Innovationsstrategie.“ antworteten 23 von 57 (40,4%) Beschäftigten in KMUs mit „Ja.“, 12 von 57 (21%) mit „Ich weiß es nicht.“ und 22 von 57 (38,6%) mit „Nein“. Bei Antworten aus Großunternehmen gaben 26 von 44 (59,1%) „Ja“, 13 von 44 (29,6%) „Ich weiß es nicht“ und 5 von 44 (11,3%) „Nein“ an.

Auf die Frage, ob der*die Teilnehmer*in die Innovationsstrategie kennt, antworteten 21 von 57 (36,8%) der Beschäftigten in KMUs mit „Ja“. Das sind 91,3% jener, die angegeben haben, dass es in ihrem Unternehmen eine Innovationsstrategie gibt.

Bei den Großunternehmen gaben 21 von 44 (47,7%) an die Innovationsstrategie zu kennen, das sind 80,7% jener, die angegeben haben, dass es im Unternehmen eine Innovationsstrategie gibt.

Diese Zahlen zeigen einen deutlichen Unterschied zwischen KMU und Großunternehmen. So sind es nur 40,4% der Repräsentanten von KMU die angeben, dass ihr Unternehmen eine Innovationsstrategie hat, wogegen diese Zahl bei Vertreter*innen von Großunternehmen auf 59,1% steigt. Dieses Ergebnis unterstützt auch die zu Beginn aufgestellte These, dass viele KMU ohne Innovationsstrategie arbeiten.

Bei der Frage, wer im Unternehmen für die Entwicklung einer Innovationsstrategie verantwortlich sei, stellt sich das Ergebnisbild wie folgt dar:

Wer ist für die Entwicklung einer Innovationsstrategie im Unternehmen zuständig?

101 responses



Abbildung 36 Aufteilung nach Antworten, wer im Unternehmen für die Entwicklung einer Innovationsstrategie zuständig ist. Die Antworten „Geschäftsführung“, „eigene Innovationsabteilung oder ein*e Innovationsmanager*in“, „Abteilungs- oder Teamleiter“ und „ich weiß es nicht“ waren vorgegeben, diese Frage erlaubte allerdings auch „andere“ Antworten. So gaben etwa zwei Personen an, dass „Alle“ zuständig seien.

Die meisten der Befragten sehen die Verantwortung zur Entwicklung einer Innovationsstrategie bei der Geschäftsführung (38,6%), gefolgt von einer vorhandenen Innovationsabteilung oder Innovationsmanager*in (22,8%). Hier spiegelt sich das Verständnis wieder, dass es sich bei der Entwicklung einer Innovationsstrategie um eine Top-Management Aufgabe handelt.

Hier zeigt sich auch ein Unterschied zwischen Großunternehmen und KMUs. Die Antworten zu Großunternehmen zeigten, dass 25 von 44 (56,8%) die Frage, ob es im Unternehmen eine eigene

Innovationsabteilung oder eine*n Innovationsmanager*in gibt mit „Ja“, bei den KMU wurde dies nur 9 von 57-mal (15,8%) mit „Ja“ beantwortet.

Die Verantwortung zur Entwicklung einer Innovationsstrategie sehen bei den KMU 47,3% (27 von 57) bei der Geschäftsführung und 15,8% (9 von 57) bei einer eigenen Innovationsabteilung oder einer Innovationsmanager*in. 11 von 57 (19,3%) gaben an es nicht zu wissen. Bei Großunternehmen sehen 12 von 44 (27,3%) die Verantwortung bei der Geschäftsführung, 14 von 44 (31,8%) bei einer eigenen Innovationsabteilung oder einer*m Innovationsmanager*in und 9 von 44 (20,5%) antworteten mit „ich weiß es nicht“.

6.2 Vorstellung des Modells bei der teamazing GmbH

Im Rahmen eines Workshops mit Vertreter*innen der teamazing GmbH wurde das oben entwickelte Vorgehensmodell evaluiert. Insbesondere sollte überprüft werden, welche Ressourcen notwendig sind, um mit dem entwickelten Modell zu einer Innovationsstrategie zu kommen. Auf Basis der Erkenntnisse aus diesem Workshop wird in weiterer Folge das von Seiten teamazing gegebene Feedback in das Modell eingearbeitet. Das Ergebnis des Praxisteils soll in weiterer Folge ein überarbeitetes Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie werden.

6.2.1 Vorbereitungen

Für den Erfolg der Entwicklung einer Innovationsstrategie ist es entscheidend, welcher Personenkreis im Unternehmen mit dieser Aufgabe befasst wird. Ein Erfolgsfaktor ist es, bereits zu Beginn des Prozesses das Top-Management einzubinden. Das wurde bei der Auswahl der Workshop-Teilnehmer*innen berücksichtigt.

Beim Evaluierungs-Workshop am 12. Januar 2023 nahmen deshalb die Chief Operations Officer der teamazing GmbH, Angela Gruber und Lukas Komar, Leiter des Marketings, teil. Beim Workshop nicht anwesend war der Geschäftsführer Paul Stanzenberger, die Ergebnisse des Workshops wurden jedoch mit ihm geteilt.

Im Vorfeld wurde eine kurze Zusammenfassung der Arbeit ausgeschickt und die Teilnehmer*innen gebeten, sich die Unternehmensvision und daraus abgeleitete Mission ins Gedächtnis zu rufen.

6.2.2 Setting

Der Workshop wurde virtuell via dem Spatial Video Tool „Gather“¹⁴⁰ durchgeführt und für zwei Stunden angesetzt. Teamazing lebt eine „remote work“ Kultur, weshalb alle Teilnehmer*innen mit den verwendeten Tools vertraut waren. Als digitales Kollaborationstool wurde „Miro“¹⁴¹ verwendet.

6.2.3 Ziel des Workshops

In der Einladung zum Workshop wurde das Ziel wie folgt formuliert:

„Ziel meiner Arbeit: Ein Modell, das KMUs hilft eine Innovationsstrategie zu entwickeln. Heißt, das Ergebnis soll kein neues Produkt sein, sondern eine Strategie, wie man zu einem gesetzten Ziel/einer Vision kommt.

Wo stehe ich: Ich habe ein theoretisches Modell mit mehreren Phasen (Vorbereiten, Erforschen, Planen, Tun, Retro) entwickelt. Es gibt dazu viele in der Literatur, die sind jedoch oft hochkomplex und aufwendig und berücksichtigen kaum die Kultur bzw. Vision eines Unternehmens. Mir war es wichtig das Modell einfach zu halten, und der Vision viel Raum zu geben.

Ziel des Workshops:

¹⁴⁰ Vgl. Gather | Building better teams, bit by bit. (o. D.). <https://www.gather.town/>

¹⁴¹ Vgl. Die visuelle Kollaborationsplattform für jedes Team | Miro. (o. D.). <https://miro.com/>. <https://miro.com/de/>

1. Ich stelle euch das Modell im Detail vor, und wir evaluieren, ob dieses Modell für teamazing praktikabel und sinnvoll wäre. Wo Schwächen sind und was etwa verändert werden muss.
2. Einige konkrete Methoden aus den verschiedenen Phasen (Trendmapping, Innovationsportfolio, SWOT, PESTEL, ...) habe ich im Vorfeld vorbereitet. Im Workshop möchte ich die Frage beantworten, ob diese Methoden sinnvoll für eine Strategieentwicklung sind und etwa die notwendige „Datenbasis“ für Entscheidungen bringen.

6.2.4 Agenda

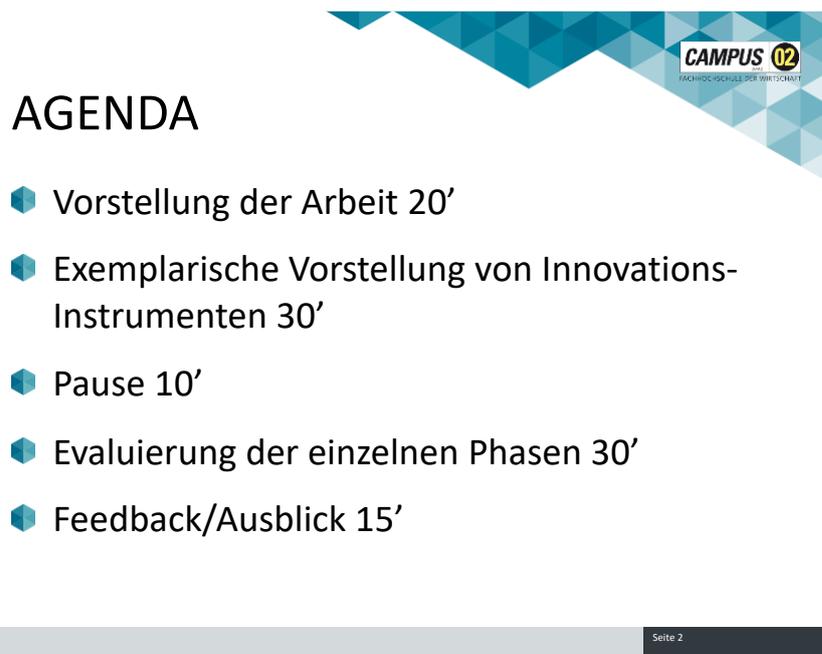


Abbildung 37 Agenda Evaluierungs-Workshop mit der teamazing GmbH

Insgesamt wurden für den Workshop zwei Stunden anberaumt. Nach einer Einführung in die Thematik und der Vorstellung von Ausgangssituation, Forschungsfrage, Ergebnisse des Literaturteils und des Ziels des Praxisteils wurde das theoretische Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie für KMUs mit starker Unternehmensvision eingehend diskutiert. Begleitend wurden einige Instrumente und Methoden zur Strategieentwicklung vorgestellt und vorab ausgearbeitete Ergebnisse präsentiert, um einen praktischen Bezug und Kontext für die teamazing GmbH herzustellen.

6.2.5 Ergebnisse des Workshops

Das in Abschnitt 5.2 entwickelte Modell wurde in den einzelnen Phasen vorgestellt und diskutiert. Die Ergebnisse werden im folgenden Abschnitt präsentiert.

Phase: START

FAZIT: Laut Aussagen der Vertreter*innen der teamazing GmbH hat man in vergangenen Strategie-Projekten die Erfahrung gemacht, dass ein gelungener Projektstart erheblichen Einfluss auf den gesamten Projekterfolg hat. Als besonders wichtige wurde das Folgende genannt:

- **Klare Rollenverteilung:** Es muss bereits am Anfang klar entschieden und kommuniziert werden, welche Personen am Prozess beteiligt sind, welche Verantwortung diese tragen und wie lange sie im Prozess eingebunden werden. Dabei ist es wichtig, dass es eine Person gibt, welche die Gesamtverantwortung trägt und insbesondere die Funktion eines Treibers ausübt. Gerade im Fall der teamazing GmbH ist dies wichtig, da das operative Geschäft im Normalfall die gesamten Ressourcen verbraucht und strategischen Projekten bewusst und regelmäßig Priorität und terminliche Verbindlichkeiten zugestanden werden müssen.
- **Wichtigkeit bewusst machen:** Die Unternehmensführung muss die Wichtigkeit einer Strategieentwicklung immer wieder betonen, jedoch gerade zu Projektstart muss dies besonders oft und eindeutig kommuniziert werden.
- **Klarheit über Ziele:** Im Projektteam muss ein gemeinsames Verständnis darüber geschaffen werden, was das Ziel der Strategieentwicklung ist. Dabei ist auch Rücksicht darauf zu nehmen, dass beteiligte Personen wenig Erfahrung und Wissen zur Strategieentwicklung haben. So wurde etwa in der Vergangenheit mit dem Wort „Innovation“ immer ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung verbunden. Hier ist es wichtig klarzumachen, dass strategische Überlegungen übergeordnet sind.
- **Kommunikation:** Bereits zu Beginn muss ein Kommunikationsplan erstellt werden, wann und in welcher Form die restliche, nicht am Prozess beteiligte Belegschaft über Ziele, Projektfortschritt und etwaige, die jeweiligen Personengruppen betreffende, Änderungen informiert werden. Versäumt man dies bereits zu Projektstart, so kann Misstrauen und Skepsis entstehen, die in der späteren Umsetzung von Innovationsvorhaben bremsen und nur noch schwer ausgeräumt werden können.
- **Vision:** In den meisten Unternehmen mit bestehender Unternehmensvision ist diese den Mitarbeiter*innen bekannt, oft geht jedoch die Interpretation und Wahrnehmung dieser auseinander. Da die Vision als Ausgangspunkt für alle folgenden Überlegungen dient und bei den immer wiederkehrenden Vision-Gates über den Weitergang im Prozess entscheidet, ist es unabdingbar, zu Projektstart sicherzustellen, dass alle beteiligten Personen ein gleiches Verständnis der Unternehmensvision haben.

Phase: ERFORSCHEN

Die zweite Phase des Modells wurde mit den damit verbundenen Instrumenten und Methoden vorgestellt. Die Ergebnisse aus der Bearbeitung dieser sind im Folgenden dargestellt.

1. SWOT-Analyse

SWOT – Analyse

		Interne Analyse		
		Stärken	Schwächen	
		<ul style="list-style-type: none"> • Einzigartiges und diverses Team • Flexibilität • Firmenkultur • flache Hierarchie • hohe Transparenz • Authentizität/Sympathie • selbst entwickelte, einzigartige Produkte • hoher Support und Beziehungsfaktor 	<ul style="list-style-type: none"> • keine großen Partner • wenig IT- und Programmier-Knowhow • wenig personelle Ressourcen • große Auslastung • keine langfristige Planung 	
Externe Analyse	Chancen	<ul style="list-style-type: none"> • Remote Work • New Work • global aktive Unternehmen mit Offices überall • Kulturen- und Werteveränderung • fortschreitende Digitalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Durch Firmenkultur und Online-Produkte aktiv den Trend • "Remote Work" mitgestalten • Vorbildfunktion "New Work" verkaufen 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Kundenbeziehungen aufbauen und pflegen • Partnerschaften anstreben, um damit Knowhow aufzubauen
	Risiken	<ul style="list-style-type: none"> • andere UN haben mehr IT-Knowhow • mehr finanzielle Ressourcen • allgemeine Wirtschaftslage • Abhängigkeit von best. Online-Tools • kurzfristiger Trend zu Online-Events 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbau von Hybrid-Events durch Flexibilität • Marken-Branding bzw. Employer-Branding aufbauen • Qualität vor Quantität hervorheben 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der Prozesse in der Eventabwicklung, um Kosten zu minimieren, damit wirtschaftliche Risiken minimieren und Teamressourcen aufbauen • Partnerschaften mit Tool-Anbietern aufbauen

Abbildung 38 mit den Vertreter*innen der teamazing GmbH ausgearbeitete SWOT Analyse des Unternehmens

Feedback zur SWOT-Analyse:

- Allgemein bekannt, keine Auseinandersetzung mit der Methode notwendig
- Einfach und schnell umsetzbar
- Erfolg liegt in der Selbstehrlichkeit der bearbeitenden Personen
- Es ist wichtig, diese interdisziplinär auszuarbeiten, um ein Gesamtbild der IST-Situation zu erreichen.

2. PEST-Analyse

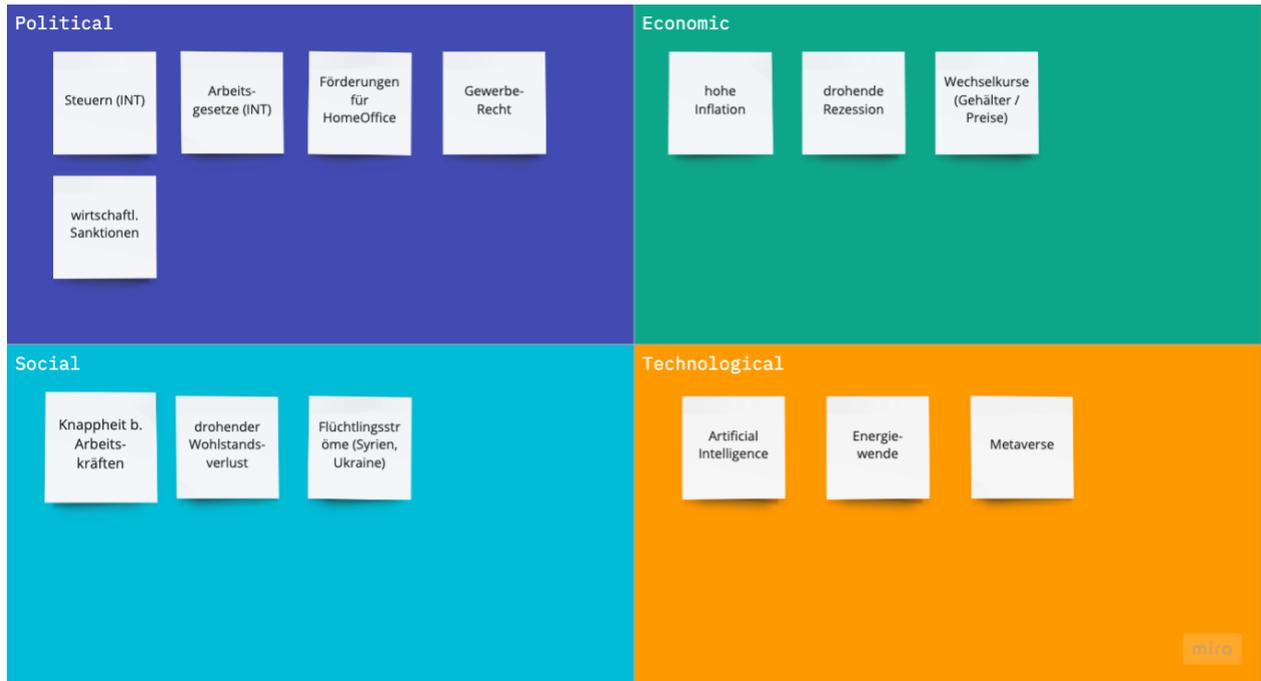


Abbildung 39 PEST Analyse der teamazing GmbH

Feedback zur PEST Analyse:

- Methode bekannt, leicht anwendbar
- Vermischung von Gegenwart und Zukunft, beides wird in der Bearbeitung mitgedacht
- Um die technologischen Einflüsse auf das Unternehmen bewerten zu können, ist eine detaillierte Recherche und Technologiewissen notwendig.

3. Blue Ocean Canvas

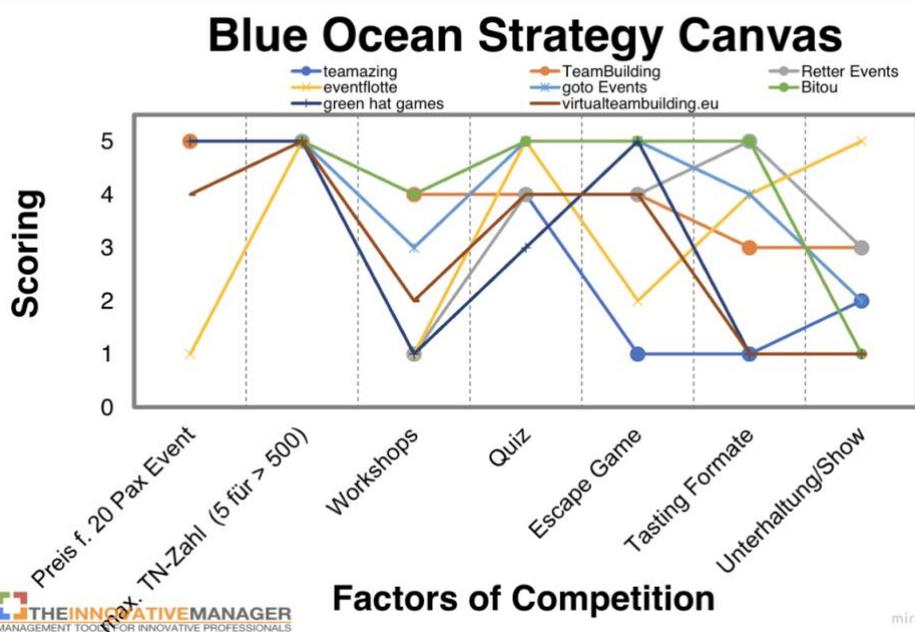


Abbildung 40 teamazing GmbH und Konkurrenz im Blue Ocean Canvas dargestellt

Um ein Bild über die aktuelle Marktsituation zu erhalten, wurde bereits im Vorfeld ein Blue Ocean Canvas ausgearbeitet und im Workshop vorgestellt.

Feedback zum Blue Ocean Canvas:

- Betriebener Aufwand in der Recherche ist entscheidend für die Qualität des Ergebnisses
- Klarheit bei der Bewertung der Aspekte notwendig. Beispiel: wird ein hoher Preis hoch oder niedrig bewertet?
- Gibt gutes Bild über die Konkurrenz
- Die Wahl der Bewertungskriterien muss auf das Suchfeld der angestrebten Innovation angepasst werden. Im Falle der teamazing GmbH sind etwa Preise zu Präsenz-Veranstaltungen nicht mit Preisen von Online-Anbietern vergleichbar, auch wenn es sich in beiden Fällen um „Teambuilding-Veranstaltungen“ handelt.

4. Recherchen zu Marktgröße und -Entwicklung

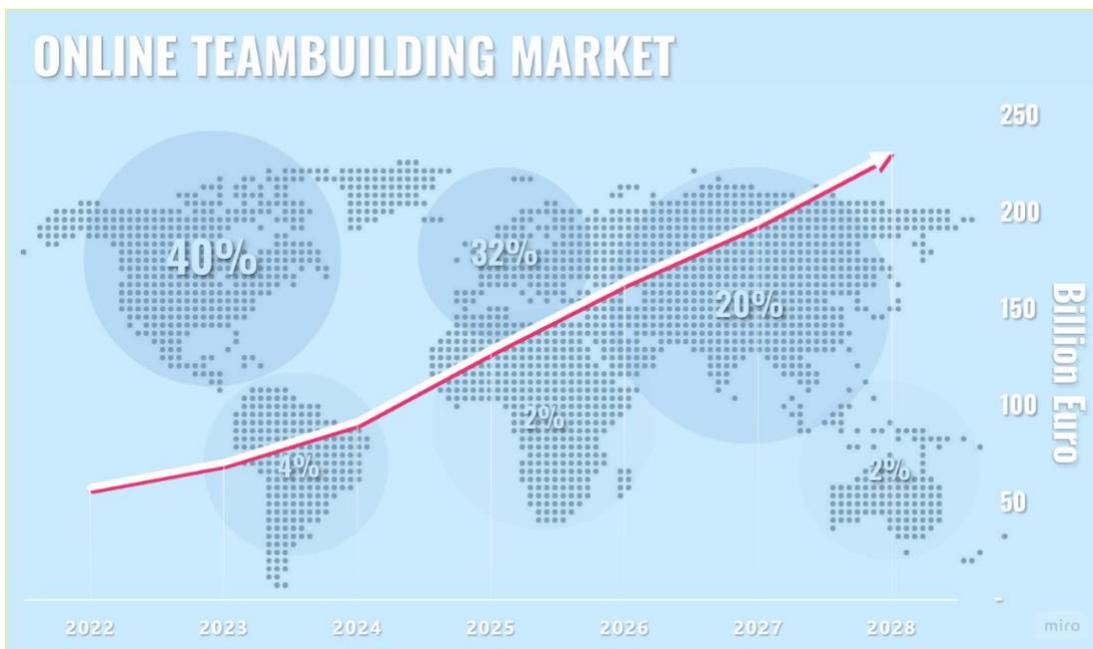


Abbildung 41 Prognose der Marktgröße im Bereich Online Teambuilding berechnet von der teamazing GmbH

Um die Marktattraktivität beurteilen zu können, muss die Entwicklung im angestrebten Zielmarkt abgeschätzt werden. Eine positive Entwicklung und ein wachsender Markt sind für den Erfolg von Innovationen entscheidend.

Der Markt für Online-Teambuilding hat in den letzten Jahren stark zugenommen und wird voraussichtlich weiter wachsen. Die COVID-19-Pandemie hat gezeigt, dass Remote-Arbeit und virtuelles Teambuilding immer wichtiger werden, da Unternehmen immer mehr auf digitale Tools und Technologien setzen, um ihre Mitarbeiter zu verbinden und zusammenzuarbeiten.

5. Trendmap



Abbildung 42 im Rahmen des Workshops für teamazing als relevant identifizierte Trends (vgl. Trendmap des Zukunftsinstituts, 2022)

Dabei wurden folgende Trends als relevant für die teamazing GmbH identifiziert:

- Lifelong Learning
- Free Creativity
- Co-Working
- Corporate Health
- Female Leadership
- Remote Work

Alle dieser Trends liegen auf der Linie des Megatrends „NEW WORK“. Dieser bezieht sich auf die Veränderungen in der Art und Weise, wie wir arbeiten und leben. Es geht darum, die traditionellen Strukturen und Regeln der Arbeitswelt zu überdenken und neue Wege zu finden, um flexibler, produktiver und glücklicher zu arbeiten. Es handelt sich um ein Konzept, das sich an die Veränderungen in der Gesellschaft und die technologischen Entwicklungen anpasst.

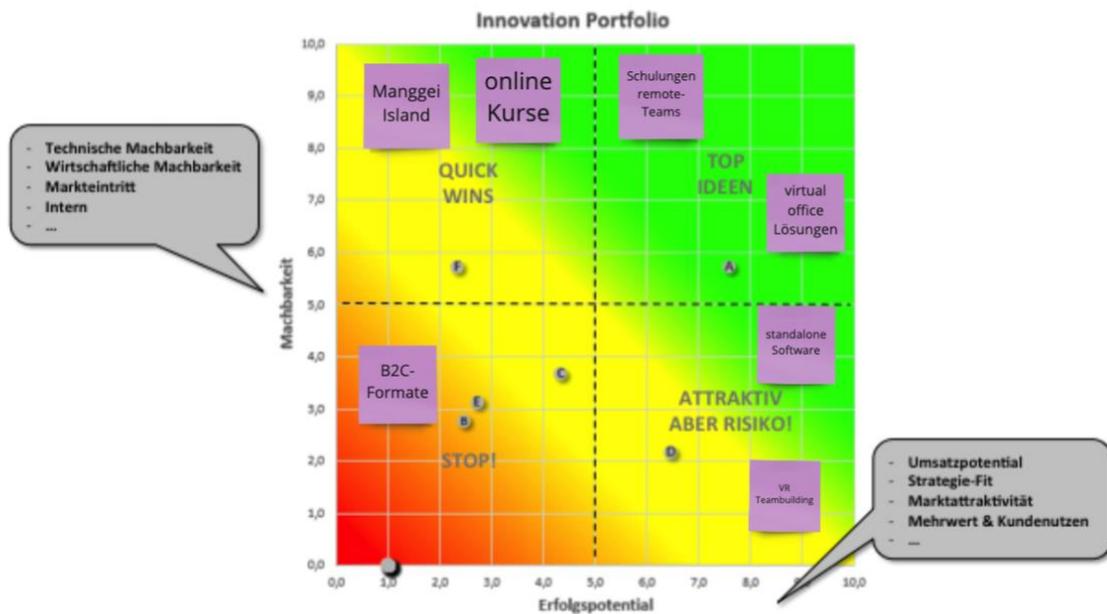
Dieser Markt ist auch in der Unternehmensstrategie mit hoher Priorität verankert. Das war bei der Bearbeitung im Workshop jedoch kein einschränkendes Kriterium.

Phase: PLANEN

Das Ziel der Planungsphase ist es, die strategischen Lücken zwischen dem ermittelten IST-Zustand und dem angestrebten SOLL-Zustand zu finden. Im erarbeiteten Modell stehen hierbei vor allem die Kernkompetenzen, welche zur Erreichung des SOLL-Zustands notwendig sind, im Fokus. Die beiden im folgenden beschriebenen Methoden sollen einen Überblick über bereits vorhandene Ideen und Kompetenzen für die angestrebten Suchfelder geben.

1. Innovationsportfolio

Wie in jedem Unternehmen sind auch bei der teamazing GmbH bereits Ideen vorhanden, einige davon befinden sich auch bereits in verschiedenen Phasen der Entwicklung. Diese wurden, wie im Folgenden gezeigt, in einem Innovationsportfolio abgebildet und nach Machbarkeit bzw. Erfolgspotential analysiert.



miro

Abbildung 43 Innovationsportfolio der teamazing GmbH. Neue Produktideen wurden bezüglich Erfolgspotenzial und Machbarkeit analysiert und in einer 2x2 Matrix eingeordnet.

Feedback zum Innovationsportfolio

- Um keine subjektive Beurteilung über das Erfolgspotential zu treffen, ist eine umfangreiche Recherche notwendig.
- Gibt einen guten Überblick über vorhandene Ideen
- Kann als „lebendes Dokument“ geführt werden

2. Know-How Portfolio

Entscheidend für den Erfolg von Innovationen ist es, ob die zur Umsetzung notwendigen Kompetenzen vorhanden sind, bzw. in welchem Bereich diese aufgebaut werden müssen. Das Know How Portfolio der Geschka & Partner Unternehmensberatung ist hier ein einfaches Mittel, die zum Schließen der Lücke notwendigen Kompetenzen zu eruieren.

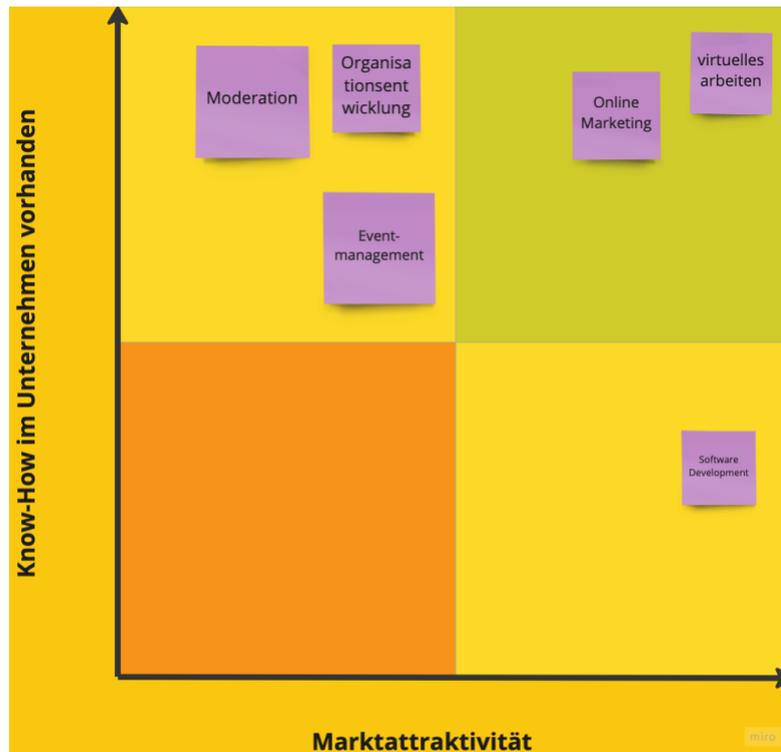


Abbildung 44 Know How Innovationsportfolio der teamazing GmbH, ausgearbeitet im Workshop

Feedback zum Know-How Portfolio:

- teamazing als Dienstleistungsunternehmen lebt von den Kompetenzen der eigenen Belegschaft, eine strukturelle Erfassung und Bewertung dieser hilft, Fokus zu finden.
- In der Diskussion/Erarbeitung des Know-How Portfolios muss unterschieden werden, in Kontext die Kompetenzen gesetzt werden. So ist etwa „Eventmanagement“ für den gegenwärtig bedienten Markt, für den strategischen Zielmarkt „virtuelle Teams“ jedoch weniger erfolgskritisch.

3. Kernkompetenzen

Auf Basis zuvor ausgearbeiteten Portfolios wurden die zentralen Kernkompetenzen und ihre Träger gesucht.

Dabei wurden folgende drei Fragen gestellt:

- Was ist das erfolgskritische Know-How im Unternehmen und wer trägt dieses?
- Welche Fähigkeiten brauchen wir noch, um den angestrebten Zustand zu erreichen und wie entwickeln wir diese?
- Wie wahrscheinlich ist eine Realisierung dieser Strategie und mit wie viel Ressourcenaufwand ist zu rechnen?

Die Teilnehmer*innen definierten „Online Marketing“, „virtuelles arbeiten“ und „Software Development“ als zur Umsetzung notwendige Kernkompetenzen.

Phase: TUN

Diese Phase des Modells widmet sich der Umsetzung der Strategie bzw. der Planung dieser Umsetzung. Zu dieser Phase ist folgendes Feedback der Workshop-Teilnehmer*innen gekommen:

- Die größte Herausforderung vergangener Projekte war die tatsächliche Umsetzung von Ideen. Ressourcenplanung und eine klare Rollenverteilung fanden statt, oft verliefen sich die Projekte jedoch nach einer gewissen Zeit oder gingen im Tagesgeschäft unter. Laut Aussagen der Workshopteilnehmer ist es wichtig, in regelmäßigen, kürzeren Zeitabständen zu reflektieren und gegebenenfalls Möglichkeiten zu schaffen, laufende Projekte abubrechen und zu einer früheren Stelle zurückzukehren. Dafür sind KPIs und Abbruchkriterien notwendig, die durch Projektcontrolling regelmäßig abgefragt werden.
- Die Auswahl eines Innovationsprozesses gestaltet sich schwierig, wenn im Projektteam kaum Wissen über verschiedene Innovationsprozessmodelle und deren Vor- und Nachteile bekannt ist. Hier kam der Vorschlag, die unternehmensinternen bekannten Prozesse zur Entwicklung neuer Produkte anzuwenden.
- Wie im ersten Punkt bereits angemerkt, sieht teamazing eine Notwendigkeit, einen Mechanismus in der Strategie zu verankern, welcher die tatsächliche Umsetzung der definierten Projekte garantiert.

1. Innovationsprozess nach Thom

Zur Umsetzung von Innovationsvorhaben wurde stellvertretend das Modell nach Thom vorgestellt, da dieses einen geringen Grad an Komplexität aufweist einfach anzuwenden ist.



Abbildung 45 vorgestelltes Innovationsprozessmodell nach Thom.

Feedback zum Modell nach Thom:

- Einfachheit des Modells ist gleichzeitig Stärke und Schwäche. Wie bereits generell zur Phase „TUN“ angemerkt, ist die konkrete Umsetzung bei teamazing der kritischste Punkt bei der Realisierung von Innovationsvorhaben. Das Modell nach Thom bleibt hier auch sehr vage.
- In der Diskussion des Modells wurden diese drei Fragen zur Auswahl von Ideen als hilfreich wahrgenommen:

- Bietet die Idee Potenzial für neue Kund*innen?
- Schafft die Idee Nutzen für unsere Kund*innen?
- Ist sie für den Wettbewerber schwierig zu imitieren?

Phase: RETRO

Zur abschließenden Phase des vorgestellten Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie wurden folgende Punkte festgestellt:

- Eine Retrospektive zum Prozess selbst ist sinnvoll, gerade wenn das erste Mal im Unternehmen eine Innovationsstrategie entwickelt wird.
- Wichtiger ist laut teamazing eine Retrospektive auch nach einem längeren Zeitraum, in etwa einem Jahr, anzustellen. So können auch von der Strategie abgeleitete Projekte zur Verwirklichung von Innovationsvorhaben bewertet werden und Ursachen für etwaige Verzögerungen oder fehlende Priorisierung festgestellt werden.

6.2.6 Allgemeines Feedback der teamazing GmbH

Die zusammenfassende Wahrnehmung der Vertreter*innen der teamazing GmbH nach der Vorstellung des in dieser Arbeit entwickelten Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie war, dass viele Aktivitäten und Aufgaben, welche das Modell vorschreibt, bereits bei teamazing stattfinden. Jedoch fehlt hier die strukturierte Art und Weise und eine sinnvolle Zusammenführung und Kombination von Daten, und Know-How. So werden etwa im Bereich des Onlinemarketings ständig Analysen angestellt, nach welchen für das Unternehmen interessanten Keywords potenzielle Kunden sammeln. Diese Daten geben auch Aufschluss über kommende Trends in der Branche und zeigen Änderungen im Verhalten der Kund*innen. An anderer Stelle im Unternehmen, etwa der Produktentwicklung, stellen Mitarbeiter*innen Recherchen über die neuesten Technologien im Bereich „New Work“ an, oder entwickeln auf Kundenanfrage neuartige Produkte und Dienstleistungen. Die Daten und Informationen aus diesen Bereichen werden jedoch nicht systematisch erfasst und kombiniert. Hier geht nach Ansicht der teamazing GmbH viel Innovationskraft verloren und liegt auch ein großer Nutzen des vorgestellten Modells zur Entwicklung einer Innovationsstrategie.

Ein weiteres Beispiel hierfür ist die Erkenntnis, dass die einzelnen Unternehmensbereiche eine scharfe Wahrnehmung der eigenen Stärken, Schwächen oder auch Risiken und Chancen haben, diese Information jedoch nicht weitergetragen wird. Auch das Top-Management ist aufgrund der Ressourcenknappheit im operativen Geschäft eingebunden, was dazu führt, dass sich niemand im Unternehmen bewusst Zeit nimmt und etwa eine SWOT-Analyse anstellt. Das vorgestellte Modell kann hier Abhilfe leisten, da es diese Instrumente im Prozess vorschreibt.

Die durch das Modell vorgegebene Struktur und Systematik, aber auch die simple Tatsache, alle innovations- und strategierelevanten Daten in einem Prozess zusammenzuführen, wurde als größter Mehrwert des Modells erkannt.

Die größte Herausforderung im Bezug zu Innovationsvorhaben der teamazing GmbH liegt in der Umsetzung. Das im Theorieteil entwickelte Modell nahm schaffte hier auch keine Abhilfe, da dies zur Entwicklung der Strategie konzipiert wurde und die tatsächliche Umsetzung nicht behandelt. Die Einführung der neuen Phase „Umsetzen“ adressiert diese Herausforderung.

Die Visions-Gates wurden von teamazing als sinnvoll bewertet, da das Unternehmen selbst stark von der Vision „wir begeistern Teams“ getrieben wird und eine starke Identifikation der Mitarbeiter*innen mit dieser gegeben ist. So hat man bei teamazing auch schon schwierige Erfahrungen damit gemacht: Die Strategie, auf digitale Leistungen wie digitale Teambuilding-Veranstaltungen oder Onlinekurse zu setzen, war für manche Mitarbeiter*innen widersprüchlich zur Vision, was zu verminderter Motivation führte, Projekte in diese Richtung umzusetzen. Durch die Schaffung der Vision-Gates wird sichergestellt, dass eine Verbindung mit der Unternehmensvision auch im längeren Prozess der Strategieentwicklung gegeben ist.

6.3 Überarbeitetes Vorgehensmodell

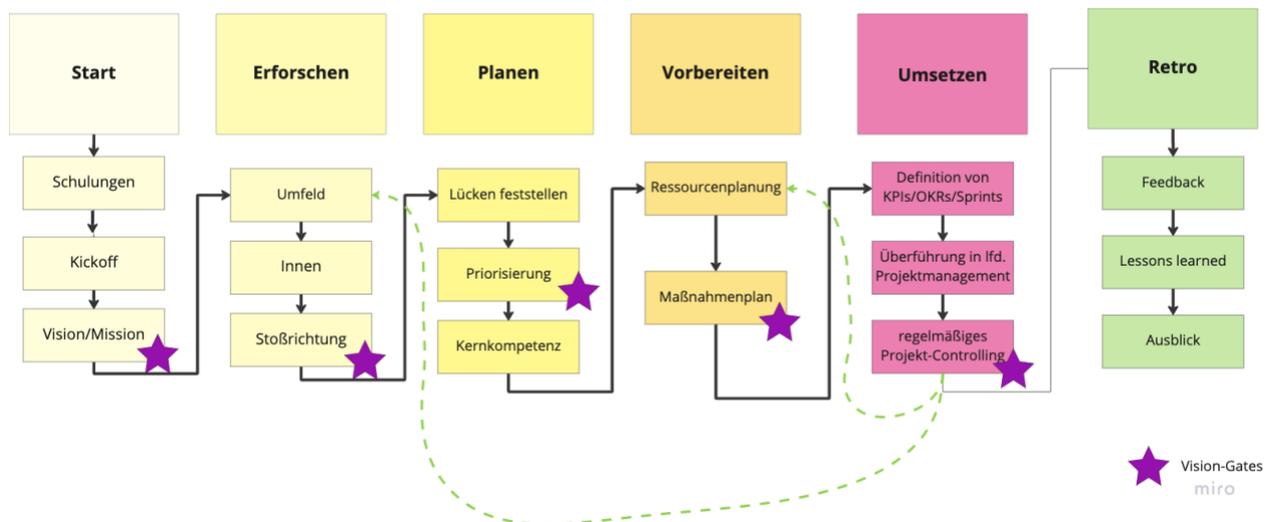


Abbildung 46 Überarbeitetes Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie. Das Feedback des Workshops mit der teamazing GmbH wurde eingearbeitet. Die Phase "Umsetzen" wurde neu eingeführt und soll garantieren, dass gestartete Projekte fertiggestellt werden. Die Phase „Tun“ wurde in „Vorbereiten“ umbenannt, die zuvor „Vorbereiten“ genannte Phase ist nun mit „Start“ bezeichnet.

In der obigen Abbildung ist das nach dem Workshop mit der teamazing GmbH überarbeitete Modell dargestellt. Die Änderungen sind im Folgenden beschrieben und begründet.

In der Phase „Start“ wurde zusätzlich der Punkt „Schulungen“ eingeführt, da es wichtig ist, dass bereits beim ersten Zusammentreffen des Strategieentwicklungsteams alle auf demselben Wissensstand bezüglich Strategiearbeit und Innovation sind.

Das zentrale Ergebnis aus der Evaluierung des im Theorieteil erarbeiteten Modells war die Erkenntnis, dass die größte Herausforderung im Kontext zu Innovationsvorhaben darin liegt, bestehende Ideen umzusetzen. Die Entwicklung einer Innovationsstrategie beinhaltet naturgemäß die tatsächliche Umsetzung nicht, jedoch können bereits im Rahmen der Strategieentwicklung Überlegungen angestellt werden, wie sichergestellt wird kann, dass die Wahrscheinlichkeit, definierte Maßnahmen umzusetzen steigt. Dieser Erkenntnis folgte die Einführung einer zusätzlichen Phase im Modell mit folgenden Bestandteilen:

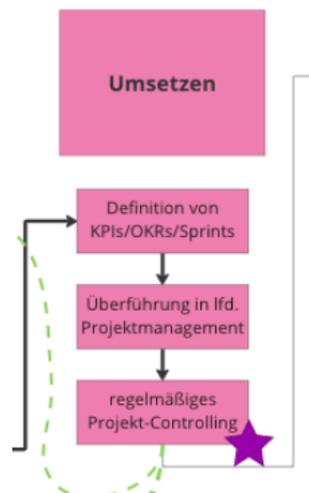


Abbildung 47 Ausschnitt der Phase "Umsetzen" aus dem überarbeiteten Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie

- Definition von Key Performance Indicators (KPIs): Nachdem der Maßnahmenplan steht, wird in diesem Schritt definiert, wie der Fortschritt deren gemessen wird.
 - Die OKR-Methode (Objectives und Key Results) ist eine bekannte Management-Methode aus den 1970er Jahren und beruht auf Management by Objectives.¹⁴² Dieses Verfahren zur Zielsetzung und Messung des Fortschritts ist für diesen Anwendungsfall auch geeignet, da es flexibel, einfach und gut in laufende Prozesse implementierbar ist.
 - Angelehnt an agiles Projektmanagement können für die konkreten Projekte Sprints mit probater Länger definiert werden. So wird garantiert, dass es regelmäßige Kontaktpunkte gibt, bei denen der Fortschritt der einzelnen Projekte evaluiert wird und Anpassungen getroffen werden können.
- Überführung in laufendes Projektmanagement: in den meisten Unternehmen gibt es (oft sehr individuelle) etablierte Projektmanagement-Tools und Prozesse. Um eine reibungslose Aufgabenbewältigung sicherzustellen, empfiehlt es sich an dieser Stelle, die laufenden Projekte an das operative Geschäft zu übergeben und in den gewohnten Prozessen zu bearbeiten.
- Regelmäßiges Projekt-Controlling: ein laufendes Projektcontrolling ist grundsätzlich bei allen Arten unternehmerischer Vorhaben sinnvoll, bei Innovationsprojekten ist wegen fehlender Erfahrungswerte dieses jedoch als noch wichtiger einzustufen. Gerade wenn Ressourcen knapp sind, muss genau hingesehen werden, wie viel in welche Projekte investiert wird und wie erfolgsversprechend die Bemühungen sind.
 - An dieser Stelle wurde auch die Möglichkeit geschaffen, bei einer negativen Bewertung des laufenden Innovationsprojekts zu einer früheren Stelle im Prozess zurückzukehren. Je nach Ursache, wird der Prozess zu folgenden Stellen zurückgeführt:
 - Kommt man zur Bewertung, dass das Vorhaben weiterhin attraktiv und sinnvoll ist, jedoch die Ressourcen und interne Unterstützung zur Umsetzung fehlen, wird das Projekt am Schritt „Ressourcenplanung“ der Phase „Vorbereiten“ fortgeführt.

¹⁴² Vgl. D. Kudernatsch (2022), S. 20.

- Ist die Bewertung jene, dass scheinbar Annahmen der Zukunft betreffend Technologieentwicklung, Marktentwicklung oder etwa gesetzliche Änderungen nicht mehr zutreffen, so wird das Vorhaben abgebrochen und in die Phase „Erforschen“ rückgeführt. An dieser Stelle können neue Daten gesammelt werden und neu beurteilt werden, ob und in welcher Form ein Fortführen sinnvoll ist.

7 INTERPRETATION DER ERGEBNISSE

In diesem Kapitel werden zusammenfassende Interpretationen der Ergebnisse sowohl aus der Umfrage zu Unternehmensvision und Innovationsstrategie als auch zu dem Workshop mit der teamazing GmbH angestellt. Ausgangspunkt dieser Arbeit war die in Abschnitt 1.2 gestellte Forschungsfrage, welche hier kurz in Erinnerung gerufen werden soll:

„Kann ein generisches Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie für stark visionsorientierte KMU gefunden werden?“

Dazu wurde im Theorieteil ein erstes Vorgehensmodell entwickelt, welches im praktischen Teil evaluiert wurde. Weiters wurde die anfangs getroffene These (vgl. Abschnitt 1.1), dass Arbeitnehmer*innen gegenwärtig viel Wert auf eine ansprechende Unternehmensvision legen und viele KMU zwar eine Vision, aber keine Innovationsstrategie erarbeitet haben, überprüft.

7.1 Interpretation der Umfrage

Die in Abschnitt 6.1 durchgeführte Umfrage mit dem Ziel, die Annahme zu überprüfen, ob KMU in Österreich eine definierte Unternehmensvision besitzen, jedoch oft ohne Innovationsstrategie handeln.

Die These wurde insofern bestätigt, dass 80% der Beschäftigten von KMU angaben, dass es eine definierte Unternehmensvision gibt. Zudem gaben 93% an, dass es ihnen wichtig ist, dass sie sich mit der Unternehmensvision identifizieren können.

Dies zeigt ein klares Bild, selbst unter Berücksichtigung der Fehlerspanne von 10% ist die Aussage der überwiegenden Mehrheit der Population, dass die Unternehmensvision ein fester Bestandteil in KMU ist, und ihr seitens der Beschäftigten Wichtigkeit zugestanden wird.

Im zweiten Teil der These wurde die Annahme getroffen, dass ohne ausgearbeiteter Innovationsstrategie handeln. Dies zeigt sich in der Studie nur im Vergleich mit Antworten von Beschäftigten in Großunternehmen.

So gaben 40,3% der Beschäftigten in KMU an, dass ihr Unternehmen nach einer ausgearbeiteten Innovationsstrategie arbeitet, während es bei Großunternehmen 59,6% sind. Bei einer Fehlerspanne von 10% könnten hier sogar ähnliche Werte für KMU und Großunternehmen sein, auch wenn dies unwahrscheinlich ist. Ein Punkt könnte hier sein, dass bei KMU 38,6% angegeben, kein klares Bild davon zu haben, was eine Innovationsstrategie ist, während unter den Teilnehmer*innen aus Großunternehmen dies lediglich 20,5% waren. Daraus kann abgeleitet werden, dass unter den Teilnehmer*innen der KMU eine höhere Unsicherheit bei der Frage nach der Innovationsstrategie herrschte und der wahre Fehler hier größer ist.

Kritisch muss hier angeführt werden, dass die Umfrage rein online und hauptsächlich über soziale Medien wie das berufliche Netzwerk „LinkedIn“ oder Instagram durchgeführt wurde. Das hat folgende Auswirkungen auf die untersuchte Stichprobe:

- Auch wenn die Plattformen öffentlich sind, kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei den Teilnehmer*innen um Personen handelt, die sich in einem ähnlichen beruflichen Umfeld, sozialen Milieu und geografischen Bereich wie der Studienautor bewegen. Das zeigt sich etwa bei der Altersverteilung der Teilnehmer*innen, hier ist eine Häufung beim Alter des Autors (30 Jahre) erkennbar. Dem entgegen spricht
- Die technische Barriere schließt im Vorfeld bereits einige Personengruppen aus, etwa jene, die keinen Zugang zum Internet haben, oder soziale Medien nicht nutzen. Das betrifft in erster Linie ältere Arbeitnehmer*innen, sowie Pensionisten und Lehrlinge. Auch Personen, die etwa handwerklichen Tätigkeiten nachgehen, und somit weniger Zeit mit Computerarbeit verbringen, können in der Stichprobe schlecht abgebildet sein.
- Ein weiterer Schwachpunkt der Umfrage ist, dass nicht garantiert werden kann, dass pro Unternehmen nur eine Antwort eingegangen ist. Im Sinne der Anonymität der Umfrage ist darauf verzichtet worden, den Namen des Unternehmens abzufragen. Dies wurde bewusst eingegangen, um Unsicherheiten auszuräumen und eine höhere Teilnehmerzahl zu erzielen.

7.2 Interpretation des Feedbacks der teamazing GmbH zum Innovationsstrategieprozessmodell

Die teamazing GmbH entspricht genau jener Zielgruppe, an welche sich das im theoretischen Teil entwickelte Vorgehensmodell richtet. Im Unternehmen gibt es eine klare Vision („wir begeistern Teams“), es bewegt sich in einem hoch dynamischen Markt und hat zum Zeitpunkt der Untersuchung keine definierte Innovationsstrategie.

Zusammengefasst war die zentrale Erkenntnis aus dem Workshop jene, dass im Unternehmen bereits einige Aktivitäten durchgeführt werden, die fester Bestandteil des vorgestellten Modells zur Entwicklung einer Innovationsstrategie sind. Dies geschieht jedoch unstrukturiert, ohne übergeordnete Strategie und oft aus eigenem Interesse von Mitarbeiter*innen. So wird etwa in der Vorbereitung für ein Investoren-Meeting eine Marktprognose erstellt, in der Produktentwicklung von spezifischen Kundenanfragen ausgelöst, neue Produkte entworfen oder im Personalwesen nach Optimierungsmöglichkeiten von Prozessen gesucht. Diese Tätigkeiten finden parallel und unkoordiniert statt. Der größte Nutzen eines Vorgehensmodells für die Entwicklung einer Innovationsstrategie liegt somit in der Struktur dieser. Alle strategisch relevanten Daten zu Märkten, neuen Technologien, eigenen Stärken und Schwächen, sowie ein Bild der Unternehmensumgebung werden an einer Stelle gesammelt und sinnvoll kombiniert.

teamazing ist ein Unternehmen, welches der Unternehmensvision viel Raum und Priorität gibt. Insofern wurden auch die an verschiedenen Stellen eingeführten „Vision-Gates“ positiv bewertet. Gerade weil Innovationsvorhaben oft auch Veränderungen und damit etwaige Unsicherheiten im Unternehmen auslösen ist es wichtig, hier in Abstimmung mit der Unternehmensvision vorzugehen. Ist allen im Unternehmen klar, dass die Innovationsstrategie dabei hilft, der Vision näher zu kommen, und wird dies glaubhaft vermittelt, so kann das positiven Einfluss auf die Motivation, Innovationen tatsächlich bis zum Ende umzusetzen, haben. Im Workshop kam jedoch auch der Punkt auf, ob eine Unternehmensvision auch einschränkend wirken kann, wenn es darum geht, auch radikale Ideen zuzulassen. Hier kommt es wohl auf die Qualität der Unternehmensvision an und wie diese konkret ausformuliert wurde. Im Idealfall ist die

Vision abstrakt und dient als grobe Ausrichtung für das unternehmerische Handeln. Ist dies gegeben, so schränkt die Vision nicht ein, sondern hilft ganz im Sinne ihrer Funktion, in dem sie ein abstraktes Ziel vorgibt, ohne vorwegzunehmen, wie der Weg dorthin gestaltet sein muss.

Als größte Herausforderung im Kontext von Innovationsvorhaben sieht die teamazing GmbH in der tatsächlichen Umsetzung von Innovationsvorhaben. Der Grund liegt hier wohl bei der begrenzten Menge an verfügbare Ressourcen. Das operative Geschäft nimmt den Großteil der Ressourcen ein, strategische Überlegungen werden oft als „Zusatzaufgabe“ geleistet und erfahren oft zu wenig Priorität. Es ist zwar nicht Aufgabe der Innovationsstrategie-Entwicklung, die Umsetzung einzelner Projekte zu kontrollieren, da die Strategie den übergeordneten Plan darstellt. Da dies jedoch als zentrale Herausforderung genannt wurde, davon ausgegangen werden kann, dass auch andere Unternehmen damit Schwierigkeiten haben, ist es durchaus sinnvoll, dies in der Strategieentwicklung zu berücksichtigen. Es kann etwa dafür gesorgt werden, dass Projekte sinnvoll priorisiert werden, und die knappen Ressourcen effektiv eingesetzt werden. Die Entwicklung einer Strategie an sich leistet hier bereits Abhilfe, da durch eine strategische Auseinandersetzung mit Innovationsfeldern die Erfolgswahrscheinlichkeit für Innovationsprojekte erhöht wird, und weniger Vorhaben verworfen werden müssen, da erst zu einem späteren Zeitpunkt auffällt, dass etwa eine Idee am Markt nicht ankommt, oder notwendige Kernkompetenzen im Unternehmen nicht vorhanden sind.

8 ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Abschnitt werden die wesentlichen Erkenntnisse aus Theorie- und Praxisteil zusammengeführt. In der Kombination der Erkenntnisse aus beiden Teilen soll eine Antwort auf die Forschungsfrage gegeben werden.

Das Ergebnis des Theorieteils ist das in Kapitel 5 oben beschriebene theoretische Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie für KMU mit starker Unternehmensvision. Es ist im Folgenden noch einmal dargestellt:

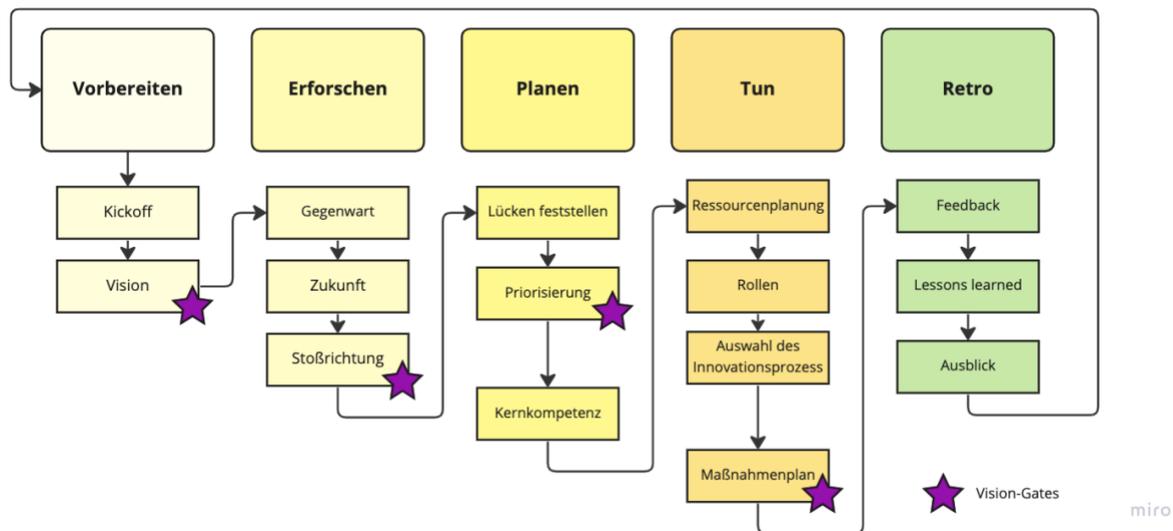


Abbildung 48 Ergebnis des Theorieteils dieser Arbeit: Generisches Modell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie für KMU mit starker Unternehmensvision.

Dieses Modell ist in insgesamt fünf Phasen gegliedert und beruht auf den Ergebnissen aus den Kapiteln 3, 5, 6.2 und 7.2. Neu ist hier die Einführung von sogenannten „Vision-Gates“, welche Abbildung 48 als violette Sterne dargestellt sind. An diesen Gates wird überprüft, ob etwa die Stoßrichtung am Ende der Phase „ERFORSCHEN“ noch im Einklang mit der Unternehmensvision ist. Nur wenn diese Frage einstimmig mit „Ja“ beantwortet wird, kann in zum nächsten Schritt weitergegangen werden. Dies spiegelt die Forderung nach Stringenz wider.

Ziel dieses Modell ist es, kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit zu geben, von einer vorhandenen Unternehmensvision eine Innovationsstrategie abzuleiten. Dazu finden sich unter Kapitel 5.5.1, bis 5.5.7, 5.6.1 und 5.6.2 auch einige konkrete Instrumente, die hier angewendet werden können. Diese haben sich in der Evaluierung auch bewährt.

Nach der Evaluierung dieses Modells mit Vertretern des österreichischen Kleinunternehmens teamazing GmbH im Praxisteil, wurden folgende Anpassungen am Modell getroffen:

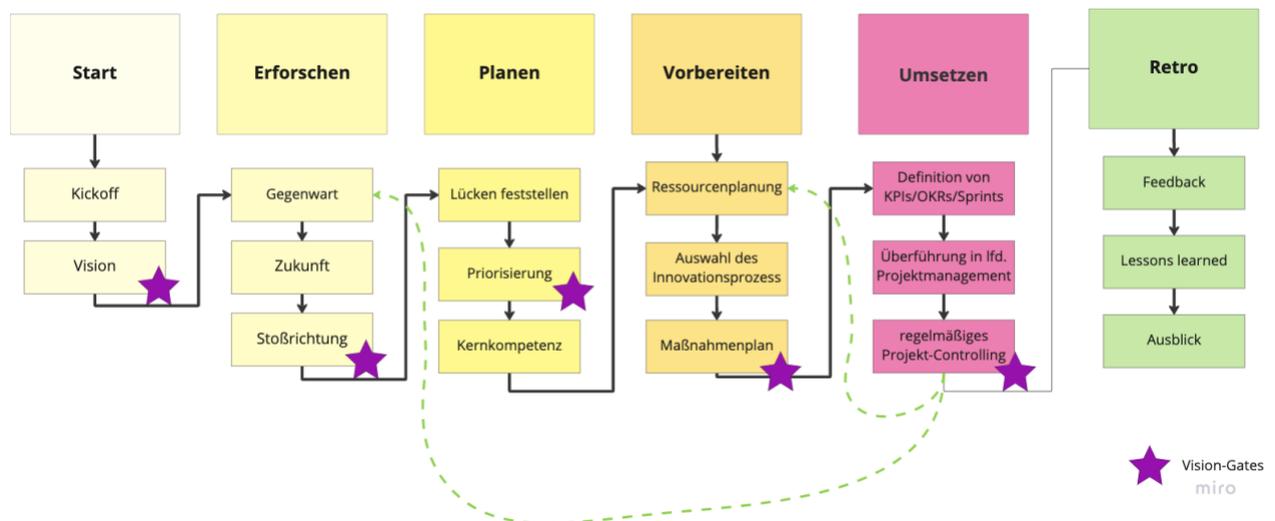


Abbildung 49 Überarbeitetes Modell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie

Die Evaluierung der einzelnen Phasen und Darstellung der Ergebnisse aus den einzelnen Methoden sind in Kapitel 6.2 und folgenden im Detail beschrieben. Im Folgenden sind die wesentlichen Erkenntnisse und Änderungen zum Ergebnis aus dem Theorieteil aufgezählt.

- Einführung einer zusätzlichen Phase „Umsetzen“: Die größte Herausforderung besteht nach Ansicht der teamazing GmbH in der tatsächlichen Umsetzung von definierten Innovationsvorhaben und der Messung deren Erfolg. Dies wird in der zusätzlichen Phase abgebildet.
- Loops: Kommt man in der Bewertung der laufenden Projekte zu einer negativen Bewertung, muss an einer früheren Stelle im Prozess neu angefangen werden. Ist die Ursache eine falsche Einschätzung der IST-Situation bzw. hat man etwa falsche Annahmen zu Technologien und Marktentwicklung getroffen, so wird das Projekt rückgeführt. In der Phase „Erforschen“ können neue Daten gesammelt werden und die Situation neu bewertet werden. Liegt die Ursache des Scheiterns an der simplen Tatsache, dass zu wenig Ressourcen zur Verfügung stehen, so kann das an der Stelle „Ressourcenplanung“ der Phase „Vorbereiten“ neu angesetzt werden.

Um die Forschungsfrage, wie ein Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie gefunden werden kann vollständig zu beantworten, wäre es notwendig gewesen, dieses Modell nicht nur mit einem Unternehmen, sondern mit mehreren aus verschiedenen Branchen, und verschiedenen Organisationsmodellen zu überprüfen. Das wäre über den Rahmen dieser Arbeit hinaus gegangen, es muss jedoch festgehalten werden, dass die Frage nach der Generalität des Modells nicht beantwortet werden kann.

Im praktischen Teil wurden zudem die zu Beginn der Arbeit getroffenen Annahmen zu Unternehmensvisionen und Innovationsstrategien in KMUs mittels einer quantitativen Umfrage überprüft, wobei sich folgende zentrale Erkenntnisse finden lassen:

- 81% der Beschäftigten in KMU geben an, dass ihr Unternehmen eine klar definierte Unternehmensvision hat.
- Bei Großunternehmen steigt dieser Wert auf 93%.

- Eine Innovationsstrategie haben demnach 40% der KMU.
- Bei den Großunternehmen steigt dieser Wert wieder auf 59%.

Diese Zahlen legen nahe, dass nicht einmal die Hälfte der KMU in Österreich eine ausgearbeitete Innovationsstrategie haben. Zudem sind Unternehmensvisionen weit verbreitet. Diese Zahlen stützen die getroffenen Thesen.

Detailliertere Auswertungen und Informationen zur Größe der Stichprobe sind in Kapitel 6.1 nachzulesen. Die Originaldaten der Umfrage sind im Anhang.

Fasst man alle Erkenntnisse dieser Arbeit zusammen, kommt man zum Schluss, dass es für die erfolgreiche Entwicklung einer Innovationsstrategie am wichtigsten ist, sich an eine gewisse Struktur und Systematik zu halten. Das in dieser Arbeit entwickelte Vorgehensmodell ist für das betrachtete Unternehmen teamazing GmbH anwendbar, wobei auch hier der größte Nutzen des Modells in der Struktur und dem phasenweisen Bearbeiten von strategischen Fragestellungen gesehen wurde. Dies bieten wohl auch andere bereits existierende Modelle. Die Vision-Gates können einen Mehrwert für stark auf ihre Vision ausgerichtete Unternehmen darstellen, da die Mitarbeitermotivation zur Umsetzung der Innovationsvorhaben gesteigert werden kann.

9 AUSBLICK UND RESÜMEE

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war die Annahme, dass viele KMU in Österreich keine Innovationsstrategie besitzen und deshalb oft bereits ohnehin knappe Ressourcen nicht effektiv einsetzen. Deshalb sollte ein generisches Vorgehensmodell geschaffen werden, dass durch einen einfach gehaltenen Prozess den Unternehmen dabei hilft, rasch und unkompliziert zu einer Innovationsstrategie zu kommen. Es gibt bereits unzählige Ansätze zur Strategieentwicklung in der Literatur, viele versuchen (aus nachvollziehbaren Gründen) einen ganzheitlichen Ansatz, der gesamtunternehmerisch wirkt. In diesem Fall wurden bewusst Kompromisse eingegangen, um das Modell möglichst einfach und den Prozess kurz zu halten.

Im Praxisteil hat sich bei der Evaluierung des formulierten Modells gezeigt, dass das strukturgebende Element des Vorgehensmodell den größten Mehrwert gebracht hat. Am Ende bleibt wohl die Erkenntnis, dass es wichtiger ist, strategische Überlegungen mit irgendeiner Struktur abzuarbeiten, als gänzlich ohne. Die Ausgestaltung des Vorgehensmodell ist nicht unwichtig, aber eher zweitrangig.

Weiters hat sich gezeigt, dass die große Herausforderung im Bezug zu Innovation beim untersuchten Unternehmen weniger bei der Strategiefindung oder Wahl des Suchfelds liegen, sondern viel mehr bei der Realisierung dieser. Dies muss bei der Strategieentwicklung bereits mitgedacht werden.

Bei der zukünftigen Anwendung dieses Vorgehensmodells muss berücksichtigt werden, dass dieses Modell nicht auf Generalisierung evaluiert wurde. Eine Evaluierung mit anderen Unternehmen aus anderen Branchen wäre sinnvoll. Die Integration bei Unternehmen mit anderen Organisationsformen und Unternehmenskulturen ebenso.

Die Erkenntnisse der quantitativen Umfrage sollen Unternehmen jedenfalls zeigen, dass sich die oft beschworene Wichtigkeit einer Unternehmensvision und der Identifikation der Beschäftigten mit dieser bestätigt. Generell ist zu sagen, dass dieses Modell für Unternehmen ohne definierte Vision nicht geeignet ist, da diese das Kernstück aller Überlegungen darstellt und in Form der Vision Gates immer wieder in Erscheinung tritt.

Zum Schluss kann jedenfalls festgestellt werden, dass eine systematische Auseinandersetzung mit der unternehmenseigenen Vision, relevanten Marktdaten und interessanter neuer Technologien einen Wettbewerbsvorteil schafft. In KMU wird Strategiearbeit oft weniger Priorität gegeben, da diese kurzfristig nicht zu mehr Umsatz führt. Durch Zuhilfenahme einer Innovationsstrategie kann dafür gesorgt werden, dass mit minimalem Input maximaler Output im Sinne der Innovationskraft geschaffen wird. Das ist langfristig überlebensnotwendig für Unternehmen.

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

- Albers, & Gassmann, O. (2005). *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement*. Springer Gabler. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Ansoff. (2007). *Strategic Management* (Classic edition.).
- Brem, & Vahs, D. (2015). *Innovationsmanagement*. Schäffer-Poeschel.
- CMI. (2014). *Managing Strategy: Your guide to getting it right*. Profile Books.
- Cooper. (2014). What's Next?: After Stage-Gate. *Research Technology Management*, 57(1), 20–31. <https://doi.org/10.5437/08956308X5606963>
- Daniela Kudernatsch. (2022). *Toolbox Objectives and Key Results: Transparente und agile Strategieumsetzung mit OKR*. Schäffer-Poeschel.
- Disselkamp, M. (2012). *Innovationsmanagement: Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen*. Springer Gabler.
- Dittmann. (2007). *OntoFMEA: Ontologiebasierte Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse*.
- Fichtner. (2008). *Unternehmenskultur im Strategischen Kompetenzmanagement* (1. Aufl.). Gabler Verlag.
- Gassmann, & Granig, P. (2013). *Innovationsmanagement: 12 Erfolgsstrategien für KMU*.
- Gassmann, Sutter, Gassmann, Oliver, & Sutter, Philipp. (2013). *Praxiswissen Innovationsmanagement: Von der Idee zum Markterfolg* (3., überarbeitete und erweiterte Aufl.).
- Geschka, H., & Schwarz-Geschka, M. (2012). *Einführung in die Szenariotechnik*. Geschka & Partner Unternehmensberatung.
- Granig, P., Hartlieb, E., & Lercher, H. (2013). *Innovationsstrategien: Von Produkten und Dienstleistungen zu Geschäftsmodellinnovationen*. Springer Gabler.
- Grochla, E. (1982). *Grundlagen der organisatorischen Gestaltung*.
- Haake, K., & Seiler, W. (2017). *Strategie-workshop: In fünf schritten zur erfolgreichen Unternehmensstrategie*. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Hecker. (2012). *Management-Philosophie: Strategien für die Unternehmensführung: Grundregeln für ein erfolgreiches Management*.
- Herbert Paul, & Volrad Wollny. (2011). *Instrumente des strategischen Managements: Grundlagen und Anwendung*. De Gruyter Oldenbourg.
- Homburg, C., Krohmer, H. (2009). *Marketingmanagement*, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Hube, G. (2005). *Beitrag zur Beschreibung und Analyse von Wissensarbeit*. Jost-Jetter Verlag.
- Jossé, G. (2018). *Balanced Scorecard*. C.H. Beck.

- Kerth, K., Asum, H., & Stich, V. (2015). *Die besten Strategietools in der Praxis* (6. überarb. und erw. Aufl.). Carl Hanser Verlag.
- Kim, & Mauborgne, R. (2014). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant* (Expanded edition.).
- Krings. (2020). *Strategische Unternehmensführung: Von der Analyse zur Implementierung*.
- Kuster, Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witschi, U., & Wüst, R. (2011). *Handbuch Projektmanagement*.
- Lercher, H. (2017). *BIG PICTURE Das Grazer Innovationsmodell*. Anzeigen und Marketing Kleine Zeitung GmbH & Co KG.
- Lungershausen, L. (2021). *Innovation Plug & Play: 99 ½ effiziente Tools für Kreativität, neue Produkte und Services* (1. Aufl.). MITP.
- Macharzina, & Wolf, J. (2015). *Unternehmensführung: das internationale Managementwissen; Konzepte - Methoden - Praxis* (9., vollst. überarb. und erw. Aufl.).
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategies: Toward a General Theory*. OUP Oxford.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2002). *Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements* (3. [Dr.]).
- Ries, & Bischoff, U. (2017). *Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen* (5. Auflage.).
- Robert G. Cooper: *Top oder Flop in der Produktentwicklung. Erfolgsstrategien: von der Idee zum Launch*. Wiley-VCH, Weinheim 2002
- Schawel, & Billing, F. (2018). *Strategieentwicklung. In Top 100 Management Tools*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Schreyögg, & Conrad, P. (2010). *Organisation und Strategie: Managementforschung 20*.
- Spath, D., Schimpf, S., & Lang-Koetz, C. (2010). *Technologiemonitoring*.
- Stern, & Jaberg, H. (2010). *Erfolgreiches Innovationsmanagement: Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele* (4., überarbeitete Auflage).
- Sternad. (n.d.). (2015). *Strategieentwicklung kompakt* (2015th ed.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Tatarczyk. (2009). *Organisatorische Gestaltung der frühen Phase des Innovationsprozesses: Konzeptionen, Methoden und Anwendung am Beispiel der Automobilindustrie*.
- Trilling/Blaeser-Benfer (2014) *Impulse für das Innovationsmanagement*.
- Vahs, & Schäfer-Kunz, J. (2021). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Schäffer-Poeschel.
- Welter. (2015). *Strategien, KMU und Umfeld*. Duncker & Humblot.
- Wicharz. (2013). *Strategie*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Onlinequellen:

- Appinio. (2022, 6. Januar). Wie würdest du die Kultur in deinem Unternehmen am ehesten beschreiben? [Graph]. In Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1296635/umfrage/umfrage-unternehmenskultur-in-deutschland/?locale=de> [Stand 23.03.2023]
- CHEManager. (2015, 24. September). Innovationshemmnisse in der Unternehmenskultur in der Chemiebranche in Deutschland im Jahr 2015 [Graph]. In Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/472370/umfrage/innovationshemmnisse-in-der-unternehmenskultur-in-der-chemiebranche-in-deutschland/?locale=de> [Stand 23.03.2023]
- Deloitte. (2022, 14. März). Wie wichtig sind die folgenden Aspekte für die Innovationstätigkeit Ihres Unternehmens? [Graph]. In Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1309017/umfrage/umfrage-zu-den-erfolgskriterien-der-innovationstaetigkeit-in-schweizer-unternehmen/?locale=de> [Stand 23.03.2023]
- Diehl, A. (2017, 8. August). Jobs-to-be-done (#JTBD) – Ein neuer Blick auf Kundenbedürfnisse. #DNO. <https://digitaleneuordnung.de/blog/jobs-to-be-done/> [Stand 23.03.2023]
- Empathy Map. (o. D.). IONOS Digital Guide. <https://www.ionos.de/digitalguide/online-marketing/verkaufen-im-internet/empathy-map/> [Stand 23.03.2023]
- Hofmann, M. (2018, 17. Oktober). Definition: Vorgehensmodell. Gabler Banklexikon. <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/vorgehensmodell-70797/version-337487> [Stand 23.03.2023]
- imh. (2022, 4. April). Welchen Stellenwert hat berufliche Aus- und Weiterbildung in Ihrem Unternehmen? [Graph]. In Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/829637/umfrage/stellenwert-von-aus-und-weiterbildung-in-unternehmen-in-oesterreich/?locale=de> [Stand 23.03.2023]
- Megatrend-Map. (2023b, 20. Februar). Zukunftsinstitut. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map/> [Stand 23.03.2023]
- Michaeler, H. (2021, 8. Februar). Erfolgsgeschichte - Online-Feiern aus Graz für große Weltkonzerne. Kronen Zeitung. <https://www.krone.at/2336935> [Stand 23.03.2023]
- Tagwerker Sturm. (2011). Gratis eBook - INKNOWAKTION. (o. D.). INKNOWAKTION. <http://www.inknowaction.com/blog/inknow-how/basiswissen/> [Stand 23.03.2023]
- teamazing GmbH. (o. D.). Virtual Office. <https://www.teamazing.com/virtual-teams/online-collaboration-tools-rules/remote-workspace/> [Stand 23.03.2023]
- TEDx Talks. (2009). Start with why -- how great leaders inspire action | Simon Sinek | TEDxPugetSound [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=u4ZoJKF_VuA [Stand 23.03.2023]
- Wolf, J. (2019, 11. April). „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, . . . Worschtsupp. <https://blog.worschtsupp.com/wer-den-hafen-nicht-kennt-in-den-er-segeln-will-fuer-den-ist-kein-wind-der-richtige/> [Stand 23.03.2023]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Untersuchungsdesign der vorliegenden Arbeit (eigene Darstellung)	3
Abbildung 2 „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.“ (eigene Illustration	5
Abbildung 3 Zusammenhang von Vision, Leitbild und Strategie (eigene Visualisierung)	8
Abbildung 4 Mintzbergs "Strategy as a plan" und "Strategy as a pattern" (eigene Visualisierung)	15
Abbildung 5 (Deloitte, 2022). Wie wichtig sind die folgenden Aspekte für die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens?	21
Abbildung 6 Appinio. (2022), Onlinequelle. Wie würdest du die Kultur in deinem Unternehmen am ehesten beschreiben?	22
Abbildung 7 CHEManager (2015), Onlinequelle. Innovationshemmnisse in der Unternehmenskultur in der Chemiebranche in Deutschland im Jahr 2015	23
Abbildung 8 imh. (2022). Welchen Stellenwert hat berufliche Aus- und Weiterbildung in Ihrem Unternehmen?.....	25
Abbildung 9 virtuelles Büro der teamazing GmbH (eigener Screenshot)	27
Abbildung 10 Allgemeiner Strategischer Planungsprozess nach Granig, 2013, S. 17 (eigene Darstellung)	29
Abbildung 11 Elf Schritte der St. Galler Technologie- und Innovationsstrategie (Quelle: Gassmann (2013), S. 28)	35
Abbildung 12 Produkt Markt Matrix nach Ansoff (eigene Darstellung)	39
Abbildung 13 S-Kurven-Konzept (eigene Darstellung angelehnt an Vahs/Schäfer-Kunz (2012), S.588.)	41
Abbildung 14 Führer-Folgerstrategie mit Timing-Entscheidungen (eigene Darstellung, angelehnt an Albers/Gassmann (2005), S. 94).....	43
Abbildung 15 BIG Picture Innovationsmodell (Lercher (2019), S. 163).....	44
Abbildung 16 Das ideale Phasenkonzept nach Kuster (2011), S. 17.....	46
Abbildung 17 Tragweite von Entscheidungen, Wissen und Zusammenarbeit aus Kuster (2011) S. 21.	47
Abbildung 18 Wasserfallmodell nach Biethahn/Muksch (2000), S. 206 zitiert nach Dittmann (2007), S. 127.....	49
Abbildung 19 Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie. Die violetten Sterne markieren Gates, bei denen sich das gesamte Team die Frage stellt, ob die Innovationsstrategie noch im Einklang mit der Unternehmensvision ist. Erst bei einer positiven Bewertung kann fortgesetzt werden. ...	53
Abbildung 20 Megatrend-Map des Zukunftsinstituts.....	58
Abbildung 21 Beispiel einer SWOT-Analyse für die teamazing GmbH (eigene Darstellung)	60

Abbildung 22 Beispiel einer PEST-Analyse für die teamazing GmbH (eigene Darstellung).....	61
Abbildung 24 Beispiel für die Darstellung eines Technologieradars (eigene Darstellung).....	63
Abbildung 25 Beschreibung eines Job Statement (eigene Darstellung)	63
Abbildung 26 Innovationsportfolio der teamazing GmbH (eigene Darstellung, angelehnt an Tagwerker-Sturm 2011 S.21)	65
Abbildung 27 Innovationsportfolio	66
Abbildung 28 vorgeschlagene Vorgehensweise und Instrumente zur Umsetzung (eigene Darstellung angelehnt an Granig, 2013, S. 39	67
Abbildung 29 Innovationsprozessmodell nach Thom mit den drei Phasen Ideengenerierung, Ideenakzeptanz und Ideenrealisierung	68
Abbildung 30 Formel zur Berechnung der Größe der Stichprobe. $N =$ Populationsgröße; $e =$ Fehlerspanne; $z =$ Z-Wert	71
Abbildung 31 Verteilung der Antworten nach Geschlecht. 50 Teilnehmer und 51 Teilnehmerinnen haben an der Umfrage teilgenommen.....	73
Abbildung 32 Altersverteilung der Umfrageteilnehmer*innen. Auffällig ist eine Häufung bei einem Alter von 30 Jahren.....	73
Abbildung 33 Verteilung der Teilnehmer*innen nach Branchenzugehörigkeit ihres Unternehmens. Die meisten ordnen sich demnach „Sonstige Dienstleistungen“ zu (34 Personen), gefolgt von „Industrie“ (25) und Information und Consulting (13).....	74
Abbildung 34 Verteilung der Umfrage-Teilnehmer*innen nach Angabe zur Unternehmensgröße.	74
Abbildung 35 Frage nach dem Einfluss der Umwelt auf das eigene Unternehmen.	75
Abbildung 36 94,1% der Befragten antworteten auf die Frage, ob es ihnen wichtig ist, sich mit der Unternehmensvision identifizieren zu können mit „trifft voll zu“ (1) oder „trifft eher zu“ (2).....	75
Abbildung 37 Aufteilung nach Antworten, wer im Unternehmen für die Entwicklung einer Innovationsstrategie zuständig ist. Die Antworten „Geschäftsführung“, „eigene Innovationsabteilung oder ein*e Innovationsmanager*in“, „Abteilungs- oder Teamleiter“ und „ich weiß es nicht“ waren vorgegeben, diese Frage erlaubte allerdings auch „andere“ Antworten. So gaben etwa zwei Personen an, dass „Alle“ zuständig seien.	76
Abbildung 38 Agenda Evaluierungs-Workshop mit der teamazing GmbH	79
Abbildung 39 mit den Vertreter*innen der teamazing GmbH ausgearbeitete SWOT Analyse des Unternehmens.....	81
Abbildung 40 PEST Analyse der teamazing GmbH	82
Abbildung 41 teamazing GmbH und Konkurrenz im Blue Ocean Canvas dargestellt.....	82
Abbildung 42 Prognose der Marktgröße im Bereich Online Teambuilding berechnet von der teamazing GmbH	83

Abbildung 43 im Rahmen des Workshops für teamazing als relevant identifizierte Trends (vgl. Trendmap des Zukunftsinstituts, 2022)	84
Abbildung 44 Innovationsportfolio der teamazing GmbH. Neue Produktideen wurden bezüglich Erfolgspotenzial und Machbarkeit analysiert und in einer 2x2 Matrix eingeordnet.	85
Abbildung 45 Know How Innovationsportfolio der teamazing GmbH, ausgearbeitet im Workshop	86
Abbildung 46 vorgestelltes Innovationsprozessmodell nach Thom.	87
Abbildung 47 Überarbeitetes Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie. Das Feedback des Workshops mit der teamazing GmbH wurde eingearbeitet. Die Phase "Umsetzen" wurde neu eingeführt und soll garantieren, dass gestartete Projekte fertiggestellt werden. Die Phase „Tun“ wurde in „Vorbereiten“ umbenannt, die zuvor „Vorbereiten“ genannte Phase ist nun mit „Start“ bezeichnet.....	90
Abbildung 48 Ausschnitt der Phase "Umsetzen" aus dem überarbeiteten Vorgehensmodell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie.....	91
Abbildung 49 Ergebnis des Theorieteils dieser Arbeit: Generisches Modell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie für KMU mit starker Unternehmensvision.....	96
Abbildung 50 Überarbeitetes Modell zur Entwicklung einer Innovationsstrategie	97

ANHANG

Umfrage zur Masterarbeit: Innovationsstrategien

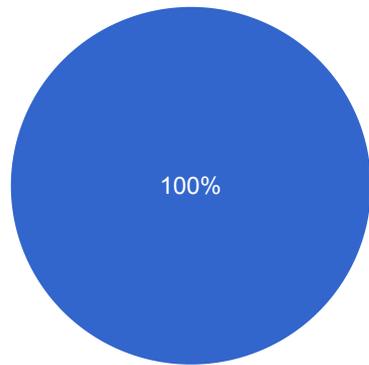
102 responses

[Publish analytics](#)

Damit du an der Umfrage teilnehmen kannst, benötige ich dein Einverständnis

 Copy

102 responses



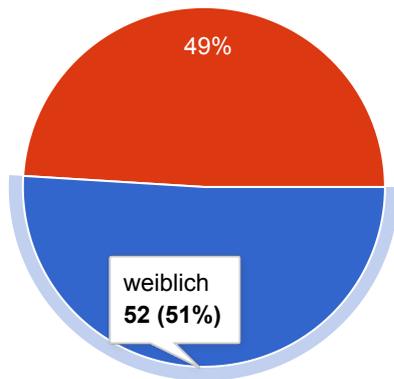
- Ich bin einverstanden.
- Ich möchte an der Umfrage NICHT teilnehmen.

Fragen zur Person

Ich identifiziere mich als

 Copy

102 responses



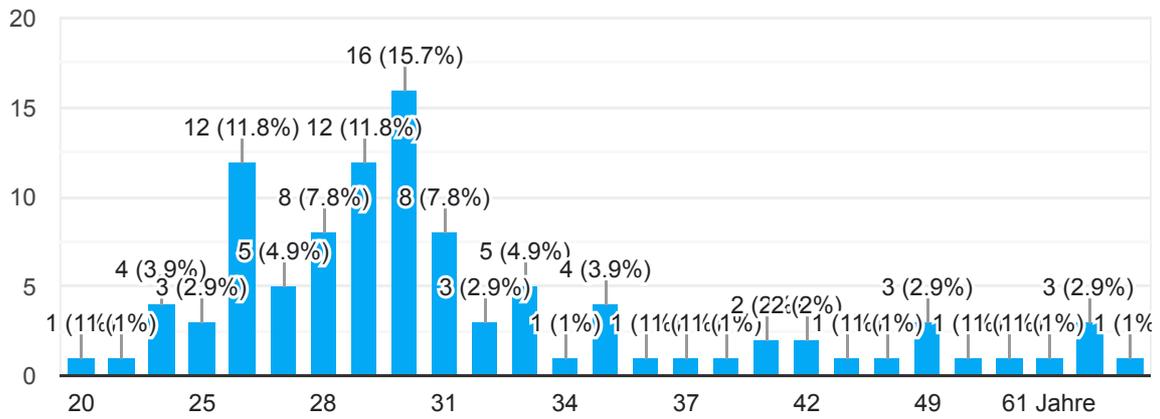
- weiblich
- männlich
- divers



Alter



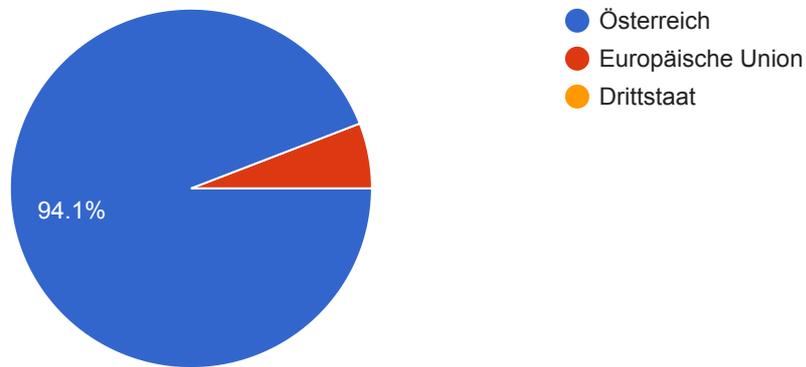
102 responses



Arbeitsort



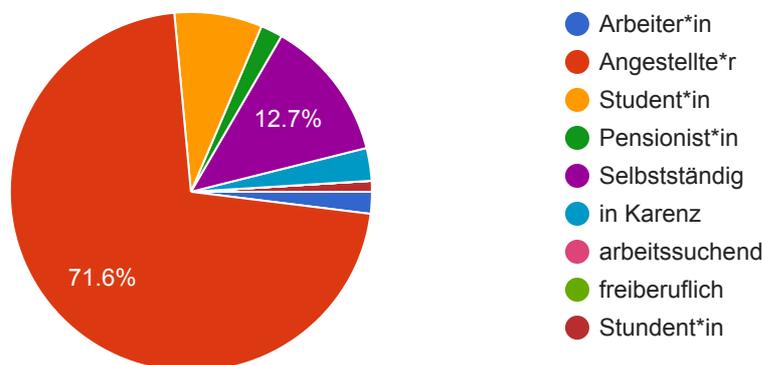
102 responses



Berufsstand



102 responses



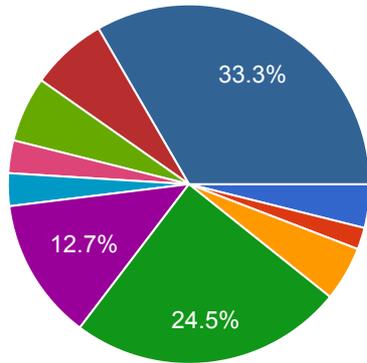
Fragen zum Unternehmen



Zu welcher Branche zählt dein Unternehmen?



102 responses



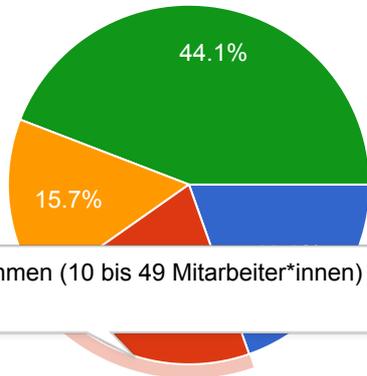
- Banken und Versicherung
- Gewerbe und Handwerk
- Handel
- Industrie
- Information und Consulting
- Tourismus und Freizeitwirtschaft
- Transport und Verkehr
- Gesundheitswesen

▲ 1/2 ▼

Unternehmensgröße



102 responses



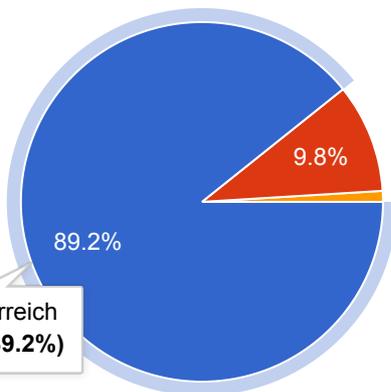
Kleinunternehmen (10 bis 49 Mitarbeiter*innen)
21 (20.6%)

- Kleinstunternehmen (bis 9 Mitarbeiter*innen)
- Kleinunternehmen (10 bis 49 Mitarbeiter*innen)
- Mittlere Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeiter*innen)
- Großunternehmen (ab 250 Mitarbeiter*innen)

Unternehmenssitz



102 responses



Österreich
91 (89.2%)

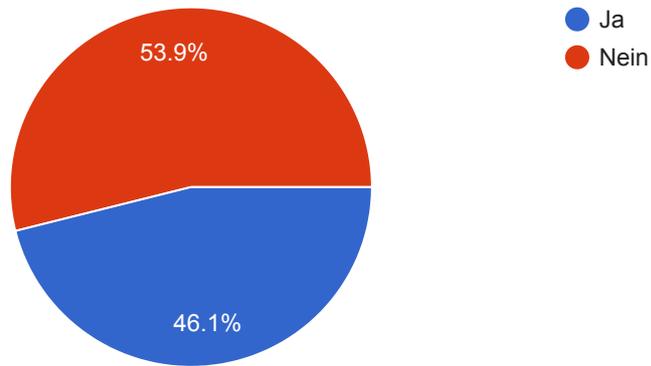
- Österreich
- EU
- Nicht-EU Ausland



Ich nehme in meinem Unternehmen Führungsaufgaben wahr. (Personalverantwortung bzw. Budgetverantwortung)



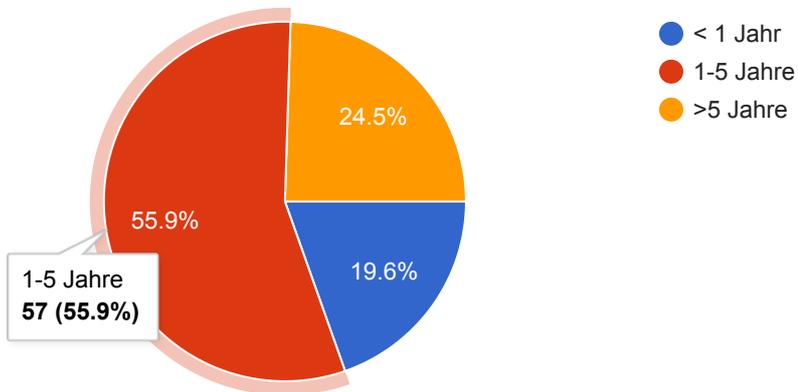
102 responses



Dauer der Beschäftigung im Unternehmen



102 responses



Meine Stellenbezeichnung im Unternehmen (freiwillige Angabe)

62 responses

Geschäftsführer

Technischer Meister

Track & Trace Engineer

Technische Angestellte

Sales Manager

Skipperin

Software-Entwicklerin

Referentin

Teamleiter Frontend Development

Management Consultant

Standortleiter

Strategische Einkäuferin

Prozessingenieur

Co-founder | Head of Social Media Marketing

Einkäufer

Geschäftsführung

Head of product

Compliance Manager

Captain of Facilitation

Ingenieur

Rechtspraktikant



Juristischer Referent

Obmann & One-man-show (2 businesses)

Geschäftsführerin

Product Owner

Trainerin

Produktionsplanung

Finance und Buchführung

Launch Manager

Service und Restaurantleitung, Veranstaltungsleitung

Junior Event Managerin

Development Engineer

Kinderbetreuerin

Ermittler für Delikte der Wirtschaftskriminalität

Teamleitung Marketing

DGKP

Methodenentwickler

HR Manager

Marketing Manager

Key Account Manager

innovationsmangement

Intellectual Property Manager

Product Manager

Softwareentwickler



Quality Engineer

Prozessverantwortlicher

Marketing

Process RD Engineer

Strategie owner

Eventmanagerin

Project Manager

Personalreferentin

COO

Teamleiter

Rechtsanwaltsanwärterin

Technische Angestellte

CTO

Bilanzbuchhalterin

Frontend developer

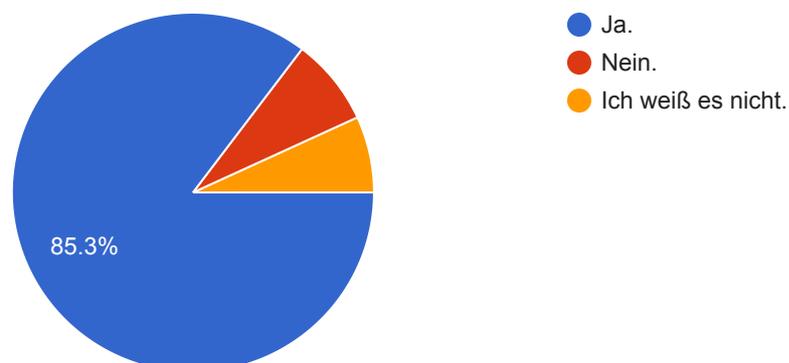
Projektleiter

Unternehmensvision

Mein Unternehmen hat eine definierte Unternehmensvision

 Copy

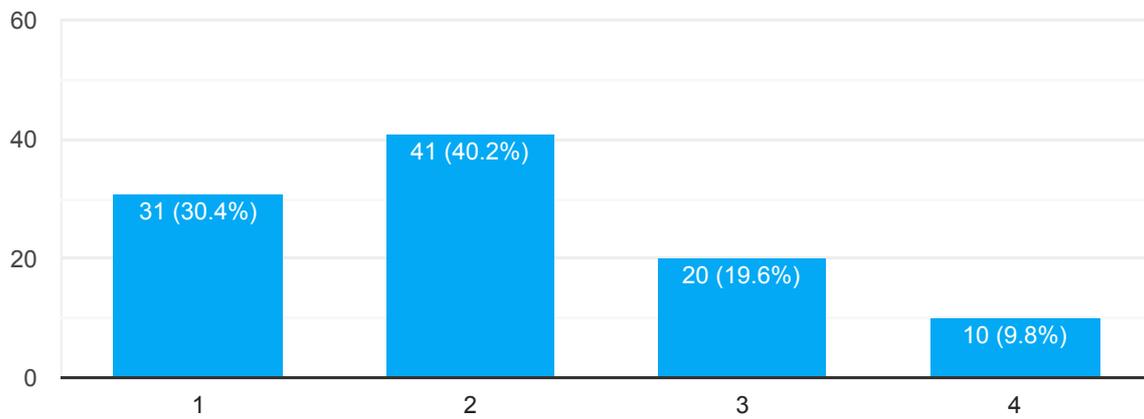
102 responses



Ich nehme die Unternehmensvision in meiner täglichen Arbeit wahr.



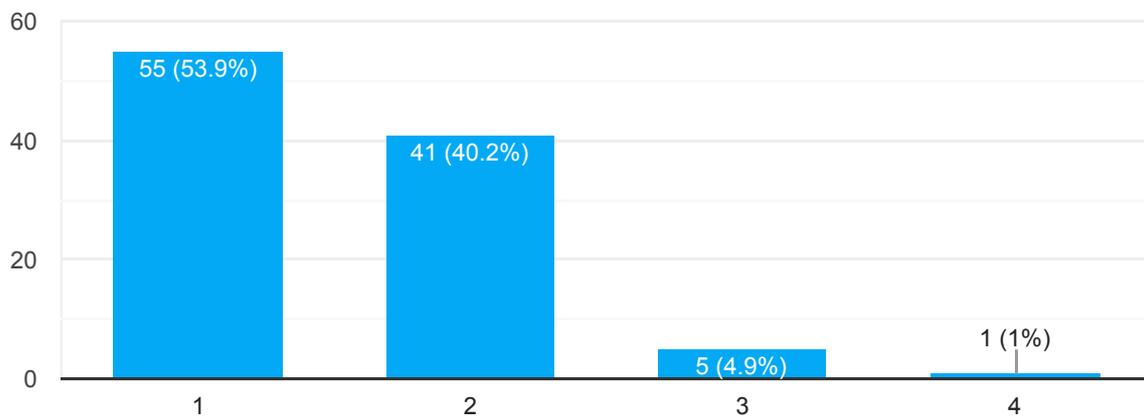
102 responses



Es ist mir wichtig, dass ich mich mit der Unternehmensvision identifizieren kann.



102 responses

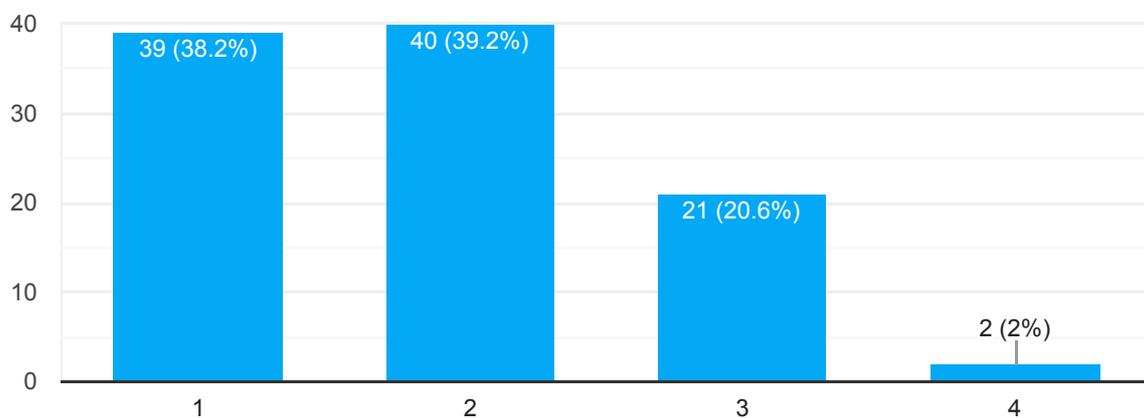


Innovation im Unternehmen

Ich würde mein Unternehmen als "innovativ" bezeichnen.



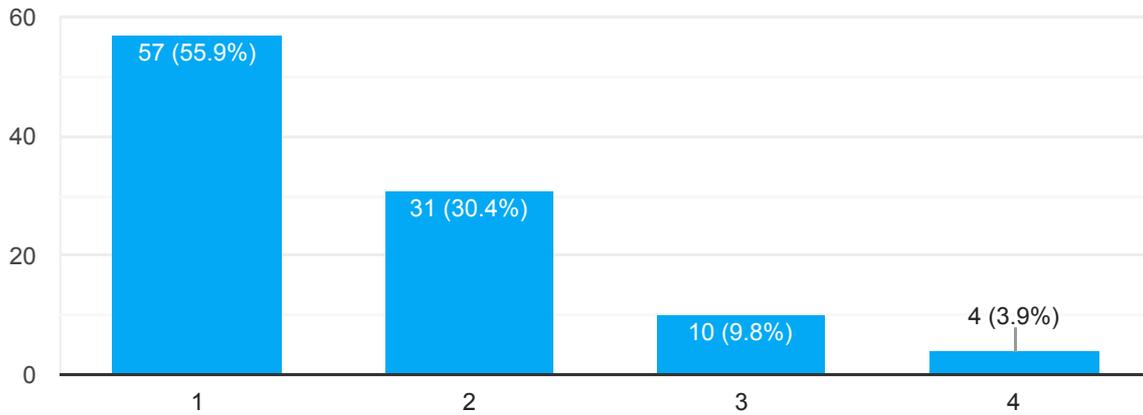
102 responses



Mein Unternehmen ist stark von der Umwelt beeinflusst (Politik, Wirtschaftslage, Trends,...)



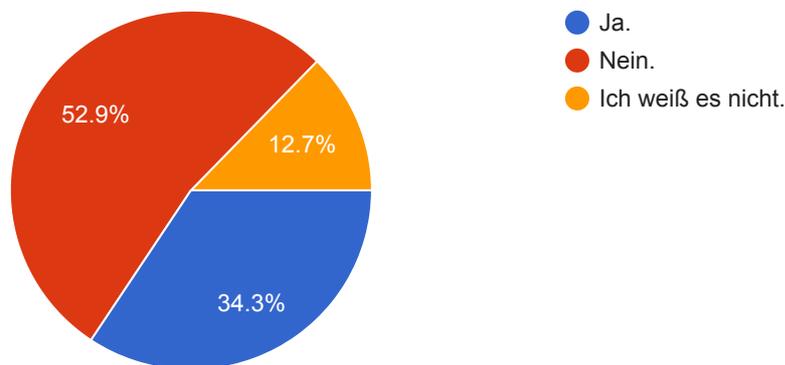
102 responses



In meinem Unternehmen gibt es eine eigene Innovationsabteilung oder eine*n Innovationsmanager*in



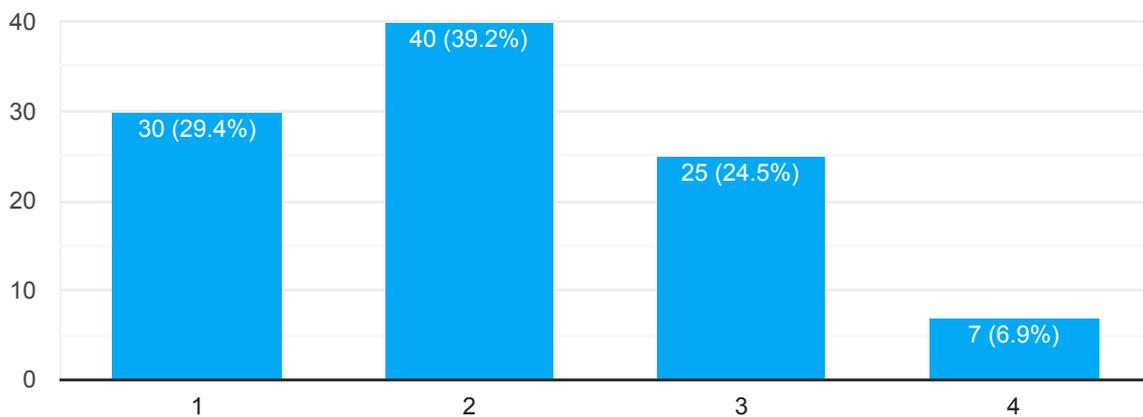
102 responses



Innovation ist Führungsaufgabe



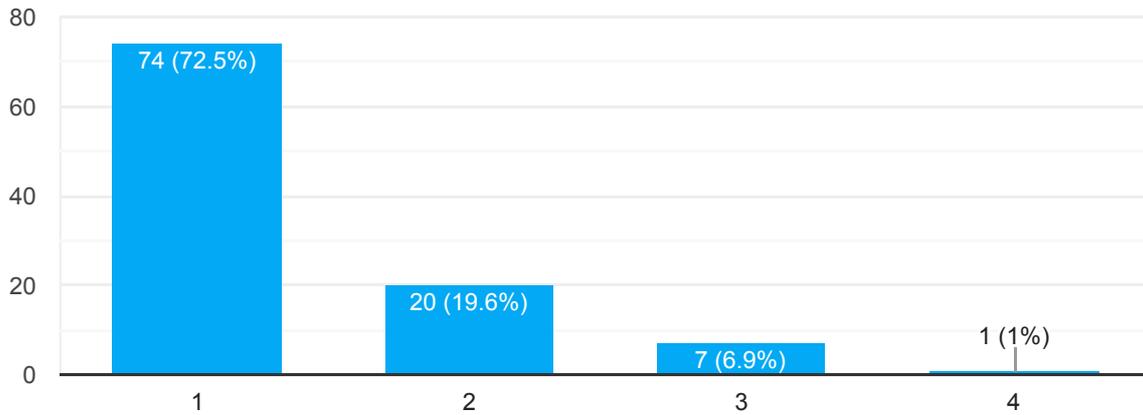
102 responses



Innovation ist wichtig für den erfolgreichen Fortbestand meines Unternehmens.



102 responses

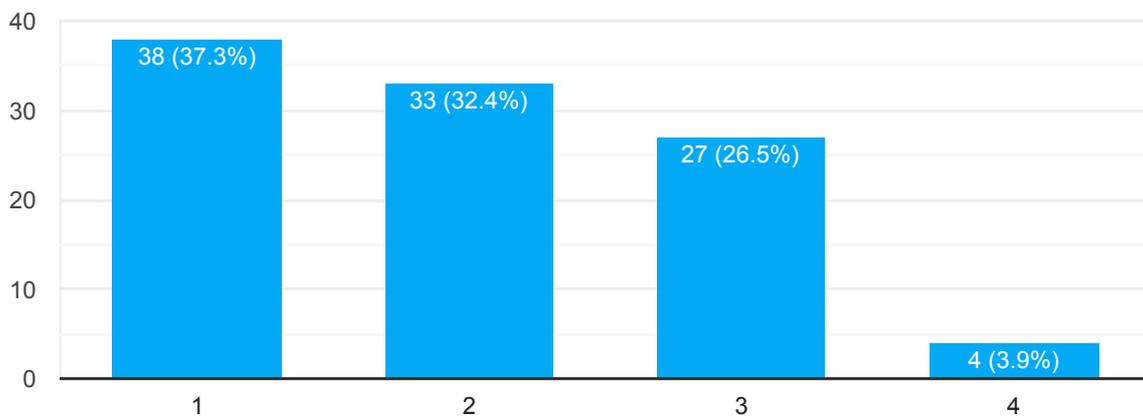


Innovationsstrategie

Ich habe ein klares Bild davon, was eine "Innovationsstrategie" ist.



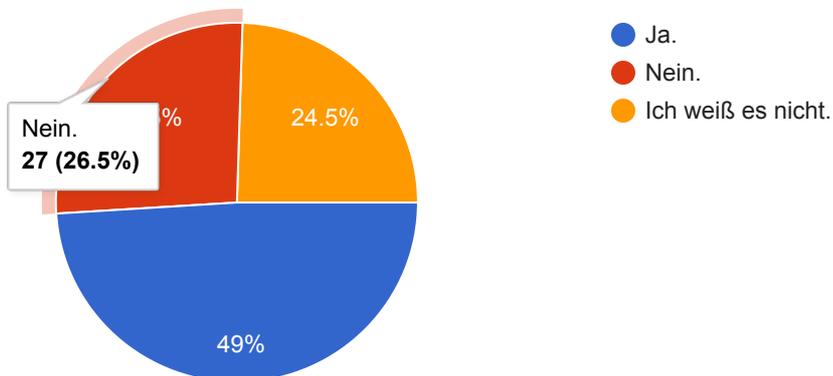
102 responses



In meinem Unternehmen gibt es eine Innovationsstrategie.



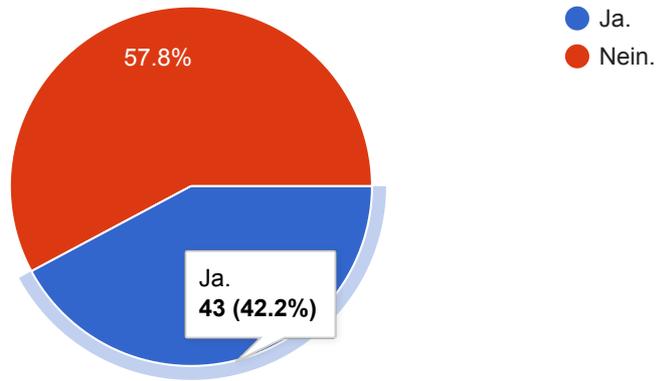
102 responses



Ich kenne die Innovationsstrategie meines Unternehmens.



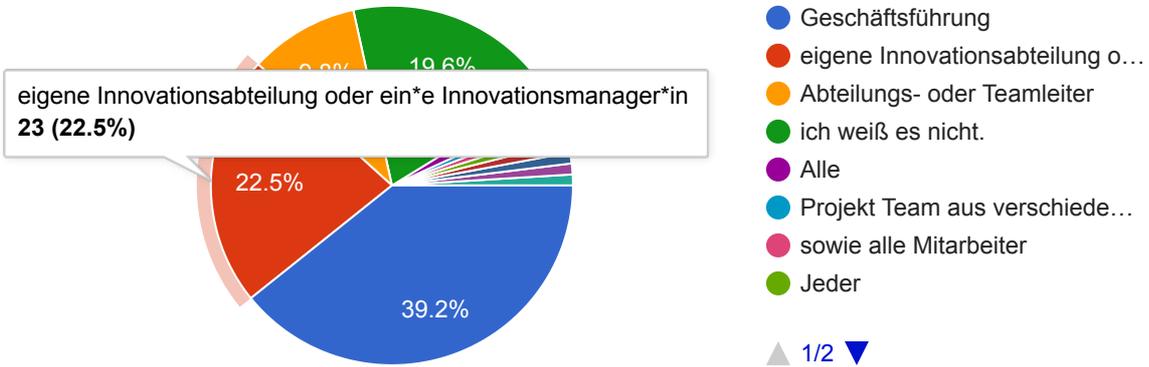
102 responses



Wer ist für die Entwicklung einer Innovationsstrategie im Unternehmen zuständig?



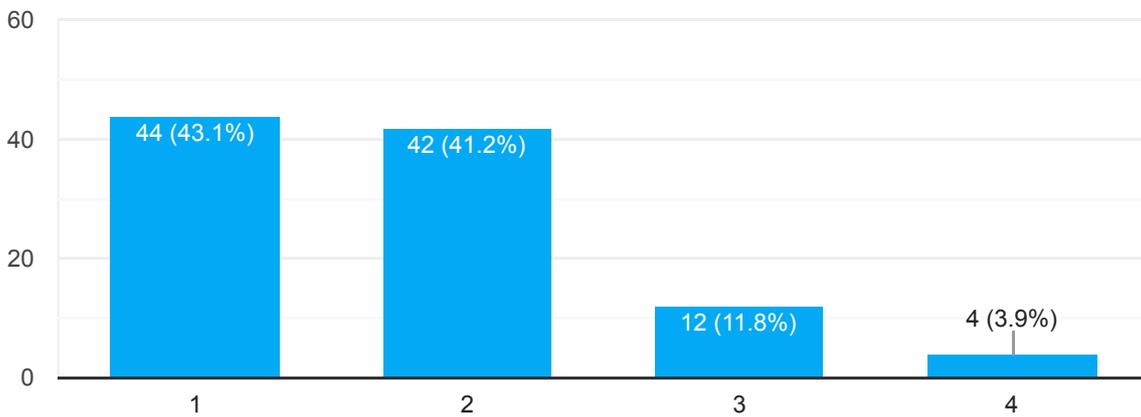
102 responses



Wie wichtig ist es für den Erfolg deines Unternehmens, eine klare Innovationsstrategie zu haben?



102 responses



Und zum Schluss:

Deine Gedanken zum Thema Unternehmensvision & Innovation bzw. Innovationsstrategien. (optional)

21 responses

Wichtig, um in bestehenden Geschäftsbereichen sich zu verbessern bzw. neue zu erschließen. (bzw. Produkte)

Wir sind als Architekten meist Dienstleister mit sehr konkreten, von Auftraggeberseite bzw. von der Standesvertretung einheitlich definierten Leistungsbildern und Pflichtenheften. Wir können in dem Handwerk, das wir tun so gesehen (leider) nicht viel "neu erfinden". Wir aquirieren großteils über anonyme, offene Ausschreibungen bzw. Wettbewerbe.

Unsere Unternehmensvision bzw. Innovation zeigt sich also eher im Inhalt der Projekte. Die größten Projekte gewinnen wir meistens dann, wenn wir Vorgaben in den Ausschreibungen hinterfragen und bewusst Gegenpositionen zu dem einnehmen was gewünscht ist - Immer vor dem Hintergrund dass wir als Architekten nicht nur dem AG, sondern vor allem der Allgemeinheit und der Umwelt verpflichtet sind - dort sehe ich unseren Beitrag zu "Innovation". Stets auf der Suche nach der besten Lösung zu sein und sich nicht zu schnell zufrieden zu geben - und mehr als nur das zu Tun was man Tun muss.

Ich denke, dass es für jedes Unternehmen wichtig ist seine Ziele und Visionen klar zu definieren um vorausschauend wachsen zu können.

Die Umsetzung der richtigen Strategien kann sich aber vor allem bei kleineren Firmen, ohne eine eigene Innovationsabteilung oder sonstiger Erfahrung, sehr schwierig gestalten. Meiner Meinung sollten viel mehr Unternehmen in den Bereich Innovation investieren, sei es durch interne Weiterbildungen oder durch externe Fachkräfte.

Leider oft nicht im Fokus, da daily business im Vordergrund

Bei uns als junges Dienstleister ist der Innovationsprozess nicht geplant sondern ergibt sich mit neu gewonnen Erfahrungen. Tatsächlich haben wir erst nach zwei Jahren eine Unternehmensvision definiert.

Open Innovation is the key

Es muss eine klare Unternehmensvision definiert werden auf deren Basis dann eine Innovationsstrategie definiert werden. Wenn keine Vision existiert, bringt auch eine Innovationsstrategie nicht viel, wenn diese dann nicht zielgerichtet eingesetzt werden kann.

Eine klare Unternehmensinnovationsstrategie motiviert die Mitarbeiter

Eine gewisse Innovationsstrategie ist für jedes Unternehmen in einer schnelllebigen Welt wichtig. Im öffentlichen Dienst ist sie zwar sicherlich hilfreich, jedoch nicht überlebenswichtig.

Wer sich nicht stetig weiterentwickelt und innovativ den Lauf der Zeit mitlebt, wird irgendwann den Spaß verlieren und stagnieren.

Unternehmensvision ist nichts ohne abgeleitete Ziele. Die Vision muss verständlich sein und



klar kommuniziert werden.

Hi Paul. Die einzige Konstante in Leben ist die Veränderung. Viel Glück für die Matserarbeit, bro
:) lg Heinz

Check Austrian Cooperative Research

verantwortlich inno, beratend dabei GF

Deren Implementierung ist ein aufwändiger Change Prozess. Der Aufwand wird oft unterschätzt. Top down-Verordnung der jeweiligen Geschäftsführung ("Par order du mufti") ist in aller Regel wirkungslos.

Innovation ist extrem wichtig und wird in vielen Unternehmen zu wenig gefördert. Ich glaube aber auch, dass sich viele nicht sicher sind, wie sie wirklich innovativ sein können. Ich habe in meinem Studium eine Einführung ins Innovationsmanagement gehabt und muss leider sagen, dass das eine qualitativ schlechte Vorlesung und Übung war (TU Graz), obwohl es ein Pflichtfach ist und ich es auch für wichtig empfinde.

In meinen Augen sehr wichtig weswegen ich meinen GF dabei unterstütze gerade eine Mission und eine Vision auszuarbeiten. Basis dafür war bei uns ein internes Seminar mit allen Kolleginnen und Kollegen.

Die Abgrenzung zwischen Innovation und F&E in einem Unternehmen ist mir nicht klar.

Wichtig, wenn auch nicht ganz klar/eindeutig und einfach zu formulieren

Viel Erfolg und stehe gerne für ein Erfahrungsaustausch zur Verfügung Thomas Greiner
ASFINAG

Wichtig

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Privacy Policy](#).

Google Forms



